

左手抓管理 右手抓教师

总主编：肖建彬

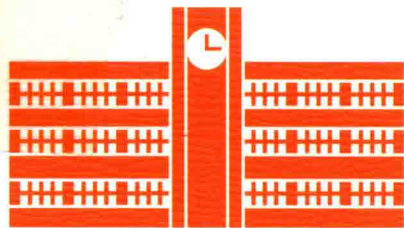


如何创建学校特色 若干典型案例评析



RUHE CHUANGJIAN XUEXIAO TESE
RUOGAN DIANXING ANLI PINGXI

闫德明◎著



天津出版传媒集团



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

左手抓管理 右手抓教师

总主编：肖建彬

如何创建学校特色 若干典型案例评析



RUHE CHUANGJIAN XUEXIAO TESE
RUOGAN DIANXING ANLI PINGXI

闫德明◎著

天津出版传媒集团



天津教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何创建学校特色——若干典型案例评析/闫德明著.

—天津:天津教育出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5309-6790-4

I. ①如… II. ①闫… III. ①中小学—学校管理—案例 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 133972 号

如何创建学校特色——若干典型案例评析

出 版 人:胡振泰

著 作 人:闫德明

责任编辑:李勃洋

出版发行:天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码:300051

印 刷:三河市人民印务有限公司

经 销:全国新华书店

版 次:2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本:710 × 960mm 1/16

印 张:169

字 数:2280 千字

书 号:ISBN 978-7-5309-6790-4

定 价:780.00 元(全 11 册)

总序

新教育呼唤新学校

什么是新教育？山东省教育厅张志勇同志的一段话就是一个很好的注释：追求教育本质功能的回归，坚定不移地实施素质教育，成为党和国家确定的教育改革和发展的时代主题，成为当今时代教育的最强音，这也就是我们所说的新教育。

毫无疑问，新教育呼唤新学校。

那么，什么又是新学校呢？按惯常的理解，新学校指的是新办的学校，有着新的校舍和新的教学设备，但这种理解不足以体现新教育背景下所呼唤的新学校的真实含义。新教育所呼唤的新学校，当然是有着“标准化、生态化、绿色化、人文化、个性化、人本化、生活化、效能化”的学校，但从本质上来说，在无法或难以实现这些要求的时候，新学校一定需要有着创新思维、精于管理的专业化管理者，更需要有着理念新、知识结构新、教学特长突出的专业化教师。归根到底，新学校需要一支专业化的队伍，而打造一支专业化的队伍，就需要专业化的理论学习与实践智慧的践行。

关于专业化的理论非常多，有些理论玄乎到“很哲学”的境界。这对于人们深入学习和探究有关问题是很有帮助的，至少可以告诉人们一个道理：即使是很简单的一个事物，如果细究起来还是有很多学问在里头的。然而，就实践而言，则十分需要一个简约的指引，可以让人把握精髓，付诸行动。基于此，比照各种理论和经验，加之自身实践的体

验，愚以为，所谓专业化，说到底就是通过变革现状来提高有效性，而唯一有效的路径就是“学习”和“践行”。

专业化是一个过程，也就是“越来越专业”的意思，具体包括专业水平越来越高强、专业精神越来越饱满、专业活动越来越有效。它只有一个方向，就是越来越好。在专业领域，自己跟自己比，今天比昨天有进步，明天比今天有进步，即不断改变“现状”，包括变革自身，也包括通过变革自身进而变革工作环境和绩效，从而进入一个更加理想的状态。所以，作为专业化核心要素的“变革”既是专业化的目的，也是专业化的动机。它为专业化提供不竭动力。没有变革的愿望，就不会启动“专业化”的进程；没有变革的现实，专业就还没有“化”（进化）：一是没有自身变革的现实，就不存在专业化；二是没有工作对象变革的现实，就不存在真正意义上的专业化，即其所谓专业化也就没有表征，因而没有价值。因为专业化是与职业或专业技术工作联系在一起的，自身的变革也就成为变革工作环境和绩效的前提条件，所以，专业化应该从变革自身开始，以变革工作对象为终结。

如何实现专业化？曰：一靠学习，二靠践行。这里有两个重要的前提判断。首先，人们必须确认这样一个重要的前提判断，那就是并非所有的学习都能促进专业化，只有“好”的学习才能促进专业化。“好”的学习有三大功效：一是补充没有的；二是更新陈旧的；三是改变错误的。无论哪种结果，都将变革一个人的专业现状，都将使人的专业认知更加广阔、更加正确、更加精准，专业精神更加充实、更加坚定、更加自觉，专业行为更加规范、更加便捷、更加持久。可见，没有学习，是不可能专业化的。其次，人们必须确认的另一个重要的前提判断，那就是并非“好”的学习就一定能够促进专业化的，只有将“好”的学习付诸实践才能促进专业化，这就是“践行”。“践行”通常有三大功效：一是优化认知和情感系统；二是优化操作和行为系统；三是优化专业环境和工作结果。无论哪种结果，都将变革整个专业现状，都将使人及其与之相关的人和事发生越来越好的变化。简单地说，就是解决问

题、促进发展。这就是最终意义上的专业化。

基于这样的认识，我认为，专业化是基于人（个体或群体）的一个整体运动，它是围绕“问题”来展开的，其核心要素“学习”、“践行”和“变革”在这个整体运动中是紧密关联的、“一体两翼”的关系。因此，任何想推动专业化的培训，包括校长和教师培训，都必须研究人，“以人为本”，基于人、为了人、面向人、服务人；都必须立足问题解决；都必须妥善处置“学习”、“践行”和“变革”三者的关系。如果仅仅把培训定位“学习”、“学习理论”或“学习最新理论”，那于专业化是没有太多裨益的。

本丛书由11部组成，分别是《如何创建学校特色——若干典型案例评析》《给校长参加跟岗学习的建议》《给教师战胜职业倦怠的建议》《有效德育：基于实践的探索》《有效教学：难点突破与教学对策》《校本教师专业发展研修手册》《教师的教育研究》《中小学校安全管理》《中小学热点法律问题研究与典型案例评析》《发展性学校教育评价的建构与实施》和《创建优质学校：理论探索与行动策略》。这些著作实际上是这些专家在自身极为丰富的中小学校长培训和教师培训实践中积极探索、自主开发、反复实践、多方吸收、不断提炼而形成的。作为课程，这些内容是非常受欢迎的；作为教师，他们的教学也非常受欢迎的。我想，作为教育图书，应该同样也会受到读者的欢迎。

这套丛书，其实就是服务中小学校长和教师专业化的图书。它期待对中小学校长抓好学校管理、促进教师的专业化有所裨益，最大限度实现打造新学校的理想。能否达成这样的愿望，祈请读者诸君评鉴。如有改进高见，请直接与作者联系。您的意见将有助于我们专业化。

为了理想的教育，为了打造新教育呼唤下的新学校，让我们在教育理想烛照下，一起学习、践行、变革。

编者

2012年5月

Contents 目录

专题一 为什么 (Why to do)?

——学校特色的意义与追求

一、办学有特色是时代变革的呼唤 / 001

二、办学有特色是办学规律的体现 / 007

三、办学有特色是国际教育的趋势 / 015

(一) 英国特色学校概况 / 015

(二) 美国特色学校概况 / 017

(三) 日本特色学校概况 / 019

专题二 是什么 (What is it)?

——学校特色的涵义与特征

一、学校特色的涵义 / 030

(一) 学校特色是什么：多维视角的分析 / 030

(二) 学校特色不是什么：若干疑惑的辨析 / 033

二、学校特色的特征 / 041

(一) 学校特色的独特性特征 / 041

(二) 学校特色的稳定性特征 / 041

(三) 学校特色的优质性特征 / 043

三、学校特色的类型 / 049

(一) 育人目标类特色 / 051

(二) 育人内容类特色 / 052

(三) 育人方法类特色 / 055

(四) 育人管理类特色 / 056

专题三 谁来做 (Who does it)?

——学校特色的条件与环境

一、学校特色的内部根据 / 071

(一) 有一位管有特色的校长 / 072

(二) 有一批教有特色的教师 / 080

(三) 有一种适应特色建设的文化氛围 / 088

二、学校特色的外部条件 / 093

(一) 经济体制改革为学校创建特色注入发展活力 / 093

(二) 政府职能转变为学校创建特色提供制度保障 / 094

(三) 盘活社区资源为学校创建特色提供智力支持 / 095

专题四 如何做 (How to do)?

——学校特色的过程与模式

一、学校创建特色的发展规划 / 102

(一) 学校特色发展规划的前期准备 / 102

(二) 学校特色发展规划的基本内容 / 103

(三) 学校特色发展规划的组织实施 / 104

二、学校创建特色的一般过程 / 115

(一) 特色孕育阶段 / 115

(二) 特色生长阶段 / 117

(三) 特色成形阶段 / 119

三、学校创建特色的基本模式 / 128

(一) 在传承历史中超越 / 128

(二) 在反思实践中建构 / 132

(三) 在借鉴经验中创新 / 141

(四) 在验证理想中生成 / 146

专题五 做得如何 (How to evaluate)?

——学校特色的评价与传播

一、学校特色的评价 / 152

(一) 学校特色评价的价值取向 / 153

(二) 学校特色评价的结构分析 / 154

(三) 学校特色评价的事实判断 / 157

二、学校特色的传播 / 162

(一) 学校特色传播的涵义与要素 / 162

(二) 学校特色传播的过程与模式 / 163

(三) 学校特色传播的媒介与途径 / 164

案例索引

【案例 1-1】 给孩子一个成功的“支点”

——上海市闸北八中办学特色观察 / 002

【案例 1-2】 打造适合学生的教育

——中山石岐中心小学办学特色解析 / 008

【案例 1-3】 德国的一所独特私立学校 / 023

- 【案例2-1】 用生存教育把“人”写大 / 035
- 【案例2-2】 精英摇篮，绅士文化
——独具特色的伊顿公学 / 044
- 【案例2-3】 杜郎口中学的“课堂革命” / 057
- 【案例2-4】 满园尽染书墨香 / 064
- 【案例3-1】 一位教育家型校长的成长轨迹 / 072
- 【案例3-2】 行动研究：打造一所“初中理想学校” / 080
- 【案例3-3】 草堂小学校园环境的设计与营建 / 088
- 【案例3-4】 重庆市城乡统筹建设特色学校的几点做法 / 096
- 【案例3-5】 内置式共同体：校企合作新模式 / 098
- 【案例4-1】 庄市中心学校科学特色创建规划 / 105
- 【案例4-2】 “玩”出一片新天地
——东鄞小学科技教育特色扫描 / 120
- 【案例4-3】 以孔子文化为依托建设校本课程 / 129
- 【案例4-4】 让健康快乐陪伴学生成长
——沙涌小学跳绳活动教学实践 / 133
- 【案例4-5】 以文化创特色 以特色求发展
——民乐小学狮艺武术办学特色解读 / 142
- 【案例4-6】 兆基创意书院：香港一所出格的中学 / 146
- 【案例5-1】 普陀区特色学校评估标准（讨论稿） / 159
- 【案例5-2】 Do good, tell them / 171

专 题 一

为什么（Why to do）？ ——学校特色的意义与追求

办学有特色，不是某个人的异想天开，不是某一时的做秀造势，而是时代变革的呼唤，是办学规律的体现，是国际教育的趋势。

一、办学有特色是时代变革的呼唤

我们正处在一个大变革、多元化的时代。社会变革与价值取向的多元化，要求学校教育也要重新审视自己生存和发展的策略和路向。社会主义现代化建设和改革开放的现实，要求教育要提供多层次、多规格的人才。因此，那种“千校一貌”、“万生一面”的办学模式，那种忽视学生个性、能力的培养，而把升学当作唯一奋斗目标的学校教育，是与整个社会发展对教育的需要不相适应的。早在1993年，《中国教育改革和发展纲要》就指出：“中小学要由‘应试教育’转向全面提高国民素质的轨道……办出各自的特色。”《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》提出明确要求：

“树立以提高质量为核心的教育发展新观，注重教育内涵发展，鼓励学校办出特色、办出水平，出名师，育英才。”可以说，学有所长，教有特点，校有特色，这是时代的呼唤，是深化教育改革的必然产物。

随着社会主义市场经济体制的确立，随着改革开放的不断深化，教育的投资体制、办学体制、管理体制以及办学模式也发生了深刻的变革。多种体制办学，多种模式办学，简政放权，扩大学校办学自主权，这是时代的潮流。在这个充满激烈竞争的时代，学校要求得生存和发展就要办得有特色。一个企业有特色，就有经济效益；一项产品有特色，就会有吸引力、竞争力。同样，一所学校有特色，就会赢得更好的生存和发展的空间。特色是衡量一所学校发展水平的重要标尺，也是学校的魅力所在。

【案例1-1】

给孩子一个成功的“支点”^①

——上海市闸北八中办学特色观察

20年前，在上海棚户区最为集中的大洋桥，刘京海校长和闸北八中，成为不少家庭的“救星”：一群十几岁起就打架斗殴的“野孩子”，在闸北八中经受“成功教育”而脱胎换骨，最终成为社会有用之才。

20年来，“成功教育”培养了一批又一批人才，点燃了一个又一个家庭的希望，从而引起全国乃至国际教育界的关注，美国马里兰大学一名博士生还以成功教育为研究对象撰写博士论文。

^① 傅贤伟，李爱铭．新版“成功教育”——来自闸北八中的调查报告 [N]．解放日报．2008．11．9

20年后的今天，闸北八中周边的大片棚户开始拆除，学校生源发生了变化，家长对孩子的成功期望更加炽热，成功教育如何回应社会及家长的期盼？又有了哪些新的探索？

一个转校生的故事

成功教育起步时，主要针对缺乏家教、行为失范的“野孩子”，通过行为规范、道德教化、学习兴趣等方面的培养，引领他们走入正途。20年前的父母心态也相对平和，孩子能进大学最好，进中职校，有个工作也不错。

随着竞争日益激烈，如今的家长对孩子成功的期望“水涨船高”。由于每家一个独生子女，进名牌中学、名牌大学、大公司，成为共同的成功路线。在单一成才观左右下，竞争关口一再前移。如今，在家长心目中“学习不好，就是失败”；相当一部分学校也把学生学习成绩作为办学成功的第一甚至唯一标尺。在这样的背景下，刘京海将成功教育的内涵进一步拓展：今天成功教育的核心，就是给孩子一个成功的“支点”，使其学习成绩、人格和情感、态度与价值观同步发展，而不是让他们变成考试机器。

在闸北八中，我们听到了一个转校生的故事。15岁的阳光男孩小李，可以用“郁闷”来描述转学到闸北八中前的状态。因为成绩平平，在班级没有地位，不仅得不到老师表扬，还常挨批评，喜欢运动的天性被严重压抑，来自老师和家长的双重压力，让他感到“日子很难过”，甚至“破罐破摔”，跟家长和学校对着干。听说闸北八中有一个成功教育，母亲慕名将儿子转进这所学校。

与其他学校的老师特别注重学生的分数不同，闸北八中的老师相信，学生的成绩要进步，最重要的是培养成功者心态：自信。因为每个孩子都有成功的愿望和潜力，一旦拥有了成功者心态，就可

以产生极大的获得自主成功的动力。因此，老师们花了很大的精力“拿着放大镜找孩子的优点”。

小李一进校就在校运动会上获得短跑冠军，成为班级的“英雄”，班主任和各学科老师也刮目相看。“这种被关注、被肯定的感觉，让我信心大增。”闸北八中的学生每人有一本《成功档案》，那里记录着他们每天的点滴进步，每月的进步曲线。重拾自信的小李，成绩平稳上升，目前在班级已排到前十名左右。

小李的故事在闸北八中不断地重演。一些成绩平平甚至落后的学生，在运动场上、美术课上、音乐演出会上，找到了属于自己的成功舞台。他们个个自信满满，充满阳光。

一堂课老师只讲 10 分钟

在闸北八中采访，看不到大家习以为常的老师“满堂灌”现象，却撞到了一堂课老师只讲 10 分钟的一幕。

这天，初一（6）班的数学课搬到了电脑室。30 多位学生人手一台电脑，跟着“学与教电子平台”学习“分式”。使分式有意义的条件是什么？如何进行分式运算？学生轻点鼠标，老师精心设计的知识点教学层层展开。记者边上的卢小娣，左手翻课本、右手点鼠标，不时地打几个字把空格填上，然后再点击鼠标，核对答案。有疑问，一举手，老师就过来解答。最后 10 分钟，严琦老师才走上讲台，为学生提纲挈领地梳理当天知识要点。

成功教育的过程被分解成“帮助成功→尝试成功→自主成功”三个阶段，与之配套的是，教学方式也从传统的以老师为中心的“讲—学—练”模式，转为以学生为中心的“学生自学寻找疑难→老师讲解回答→学生思考反刍→课后练习巩固”模式，课堂内外给学生更多的自主学习、自主思考时间，让其尝试自主成功。

新的教学方法实施之初，老师们也有疑问：学习优良的学生多数能自觉学习，那些学习成绩中等，平时课堂上时常开小差的学生，一旦放手让他自学，会不会信马由缰？试验的结果出人意料：不少成绩中等甚至偏下的学生，自学劲头十足。一位女同学悄悄告诉记者，以前老师讲课，碰到听不懂的地方，就偷懒开小差，现在通过自主学习，看到一个又一个陌生的知识点被“消灭”，很有成就感。

除了上述自学辅导式的电子平台外，闸北八中正探索“人机互动”式的电子自学平台，为学生提供更为个性化的学习方案。学生可随时自测学习情况，电脑自动处理错误类型，并从数据库中自动调出相关习题，有针对性地加强薄弱环节的学习。目前在初一试验班试行，效果明显。刘京海希望这一手段能够为大规模地推行学生自学奠定基础。

一个“开枝散叶”的计划

20年来，“成功教育”从闸北八中一个班级、一个年级到一个学校，逐步推广，成效有目共睹。

曾经，闸北八中初中毕业生合格率只有30%，全闸北倒数第一。如今，连续多年，这所学校的中考合格率都在99%，近几年还跻身区内公办学校先进行列。

从“成功教育”被国家教育部列为向全国普教系统重点推广的三项教育科研成果之日起，一个“开枝散叶”的计划正式启动。

1994年，成功教育研究所成立，闸北八中成功教育的经验在闸北区中小学推广。2005年，刘京海和成功教育研究所托管浦东新区东沟中学，将“成功教育”的理念和方法，“嫁接”到农村学校，成功教育在城乡一体的教育改革中大显身手。从东沟中学起步，成功教育研究所已全面托管南汇区、金山区5所农村学校。南汇三灶

中学的问卷调查显示，老师们认为教学研究、教学质量、课程管理等方面托管成效已开始显现，学生学业、行为习惯、学习态度等向好态势明显。

教与学的电子平台，成为被托管学校顺利推广“成功教育”方法的载体。近年来，闸北八中集全体教师之力，将初中三年的数学、英语等学科编写成规范化教与学电子平台。课前练习、新课探索、课内练习、本课小结、作业……环环相扣。多名优秀教师的经验模式，变成普通教师拿来就用的家常课。在这个电子平台的帮助下，农村教师原本随意的课堂教学流程，实现了规范化、精致化。“讲—想—练”等推进学生尝试成功的课堂模式，被凝练为电子课件的具体环节，成为拿来就用的“工具”。

20年来，“成功教育”不断自我扬弃、发展变化。不变的，是“以人为本”的内核：尊重孩子，相信孩子，帮孩子找回自尊与自信；满足孩子的成长需求，在不增加负担的同时，取得学习成绩和综合素质的同步发展。

20年来，社会巨变，对成功人士的标准也在不断刷新。综合素质、创新能力……新的时代对教育提出的新要求，呼唤更多教育工作者共同努力探索。

【点评】

闸北八中的成功教育蜚声国内外。谈起闸北八中，不能不谈起成功教育；谈起成功教育，不能不谈起闸北八中。闸北八中践行了成功教育的理念；成功教育促进了闸北八中的腾飞。闸北八中几乎成为了成功教育的代名词。成功教育变成了闸北八中的品牌特色。闸北八中的成功，源于他们顺应了时代的潮流，尊重了学生的需要，值得借鉴。

二、办学有特色是办学规律的体现

世界上没有两片完全相同的叶子，也没有完全相同的两个人。同样是一所学校，管理的对象都是人、财、物、时间、信息等因素，但管理的模式、风格、规章、措施等却不一样，也不可能一样，也不应该一样。“千校一貌”是畸形的发展，各有特色才是规律的体现。任何一所学校，总会有它潜在的优势，经过反复认识筛选，就会找到形成特色的突破口。特色不是一枝独秀，形成特色需要一定的基础和土壤。所以，特色形成的过程本身就是一个整体优化的过程。学校以“拳头产品”为龙头，带动其他的工作，这方面有特色，其他方面也易染上特色的光环，各个轮子一齐转动起来，互相之间展开竞争，内部运行机制得到自动调节，竞争的活力推动整个学校向前发展。这也是一种规律。什么规律？是办学的规律。

高洪源教授认为：在办学过程中，创造学校特色之所以重要，是由“特色”的属性和办学的规律所决定的。办学特色有两个基本属性：即优质性和环境适应性。“学校特色”就是优质的学校行为过程及其活动的良好结果。它是积极的先进的教育价值观念的体现，它能满足社会和公众的需求，实现学校特色的过程就是创优的过程。“学校特色”又是学校根据自身条件主动适应社会环境的结果。在办学过程中，管理者首先要了解环境的变化和要求，然后根据学校自身的特点，努力适应环境的要求，这就是“校本管理”，也是特色形成的机制。概括地说，创建学校特色就是为了给社会提供优质的教育服务，是对社会的主动适应。而适应社会就能获得上级和公众的认可，从而使学校的优势得以更充分的发挥，为学校在更大空间的