



建设一所新学校

JIANSHE YI SUO XIN XUEXIAO

赵桂霞○著



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

建设一所新学校

JIAN SHE YI SUO XIN XUE XIAO

赵桂霞○著

教育科学出版社

· 北 京 ·

出 版 人 所广一
责任编辑 闫 景
装帧设计 许 扬
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

建设一所新学校/赵桂霞著. —北京:教育科学出版社,2014.8(2016.1 重印)

ISBN 978 - 7 - 5041 - 9040 - 6

I. ①建… II. ①赵… III. ①中学教育—文集
IV. ①G63-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 178436 号

建设一所新学校

JIANSHE YI SUO XIN XUEXIAO

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲9号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989422

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 毫米 × 239 毫米 16 开

印 张 16.25

字 数 220 千

版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 5 次印刷

定 价 38.00 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。



CONTENTS ■ 目录

写在前面 / 1

第一辑 建构理想

五个月未挂校牌 / 6

经营这所学校，可要好好思量啊 / 7

理想的初中学校什么样 / 9

一个学年，解决一个主题问题 / 12

把我们的行动拿出来研究 / 14

寻找“客户” / 16

倾听“客户”的抱怨 / 18

丈量自己的“痛” / 20

常用的六种测量方法 / 22

追问，让问题水落石出 / 24

流程有异，结果不同 / 27

“问题点”就是改进处 / 28

要什么，就评什么 / 31

发现问题的另一双眼睛 / 33

第二辑 追寻幸福

- 朱老师的幸福来自哪里 / 38
- 追寻教师幸福之源 / 39
- 教师通往成功的路有多远 / 42
- 理想追求和个性品质成就名师 / 45
- 入职期是名师成长的关键期 / 47
- 给教师创造“关键事件” / 48
- 做教师成长的关键人物 / 51
- 在读书中成长 / 53
- 持续做重要但非紧急的事情 / 55
- 学生喜欢什么样的老师 / 57
- 广文教师爱生30条 / 59
- 幸福来自教师的自我发展规划 / 61
- 我的问题，我解决 / 64
- 这里有所“教师发展学校” / 66

第三辑 发现课程

- “有为假期”衔接小升初 / 72
- “学前引桥”攻克男生英语学习难关 / 74
- “难点引桥”破解学生学习障碍 / 76
- “发展引桥”激发学生持续学习的兴趣 / 78
- “生本化”从整合教材开始 / 80
- 语文的“病”与“变” / 82

- 把学生从“题海”中捞出来 / 86
- “小模块”成就大地理 / 89
- 活动课程化，活动课程个性化 / 91
- 节日不变，形式变 / 94
- 老师成了“局外人” / 97
- “一见钟情”的入校课程 / 99
- “永不离校”的离校课程 / 101
- 把班会还给孩子 / 104
- 我型我秀，“组团”成长 / 107
- 借力资源，为学生打开实践课大门 / 111
- 按“需”设置研究性学习 / 114
- 不断“生长”的“广文节” / 118
- 有特色的才是校本的 / 121

第四辑 改造课堂

- 老师们与我“捉迷藏” / 126
- 学生喜欢什么样的课堂 / 128
- 学生喜欢的课未必是好课 / 130
- 理想课堂 = 高效 + 愉悦 / 133
- 寻找“高效愉悦课堂”的关键要素 / 135
- “教学案”变脸 / 138
- 老师不讲，学生真的不会吗 / 140
- 让问题之球在学生手上传递 / 142

- 高效课堂需要小组合作最优化 / 144
- 课堂教学流程效益网格图 / 147
- 网格图不会“网”住教师 / 150
- 用网格图“看”同课同构课 / 152
- 删除无效教学环节 / 155
- 唤醒课堂上沉睡的数据 / 159
- 各有各的“道” / 162
- 教学有法，教无定法，贵在得法 / 165
- 此效能，非彼效能 / 168
- 54321自主课堂 / 170
- 门开着，教师的心敞着 / 172
- 精品课堂八个面 / 174
- 课堂教学工作研讨月，沙场“春”点兵 / 178
- 大量布置作业≠好老师 / 180
- 你的声音我来听 / 181
- 在学生手底下解决问题 / 184
- 改到深处是制度 / 186

第五辑 创新管理

- 部门变更的背后 / 190
- 我的岗位我选择 / 192
- 今日楼层我值班 / 194
- 满意度是重要的工作业绩 / 196
- 成长有约 / 198

制度是“商量”出来的 / 201
优秀是计算出来的 / 203
多把尺子量老师 / 205
教师节，倾听教师的“抱怨” / 207
资源就在“我”身边 / 210
我的岗位是服务对象提供的 / 212
学校财务大家管 / 214
“双向评价”激活了阅读 / 216
“逼”着老师去健身 / 219
从“管家”走向“导师” / 221
课堂也是家长的 / 224
关注教师之关注 / 227
以创新推动创新 / 228
用故事传递文化 / 231

附录：寻找“痛点”背后的真问题 / 235
跋 / 245

写在前面

2006年7月，潍坊市第一中学初中部和潍坊市第二中学初中部整合成立潍坊广文中学，我从市教科院调至这所学校做校长。广文中学所在地为原潍坊市第二中学校址，美国人狄乐播1883年就在此处创立一所学校。所以，这是一所古老的新生学校，从1883年建校以来，几易其名；这是潍坊市在校学生人数最多的一所初中学校，两校合并后有学生近5000人；这是一所需要进行文化融合的学校，因为两校各有自己的文化传统；这是一所社会信誉较高但也存在若干问题的学校。怎样经营好这所学校，使她在新的形势下腾飞，成为我到任以后思考最多的问题。

多年来，我心中一直勾勒着一所“理想学校”的形象。

在《谁拿走了孩子的幸福》中，我为孩子们有那样的自由而欣羡落泪。在《窗边的小豆豆》里，我为黑柳彻子能遇到那样一位校长而额手相庆。我喜欢夏山学校那种民主的教育方式，因为它是“最富人性化的快乐学校”。而帕夫雷什中学则是我心中渴慕的那所学校。

那就向着心目中的这样一所学校前行吧！

前行的路上，我要面对现实——60人以上的大班额、家长渴望孩子升入理想高中的需求、社会对教育质量的高期待、传统教育教学方式的惯性，等等。只有把我们心中的理想与现实结合起来，才是通往理想学校的理想之路。

于是，我们开始行动研究，面向学生、家长、教师、校长、专家

开展调研，获取了理想学校的关键要素，并且用行动研究的方式解决了通往理想学校道路上的诸多问题和困惑。

本书记录的，就是广文中学一路走来的点点滴滴。

本书分为五个部分，每个部分由若干篇文章构成，貌似是零散的案例故事，实则有着内在的逻辑关系。五个部分指向学校发展的五个方面，而每一部分都展现了基于该部分主题的行动研究过程、成果，以及我在这一过程中的所感所悟。

第一辑“建构理想”，主要回答一所学校怎样定位、如何确立愿景、怎样把学校愿景转化为教职工愿景、如何寻找发展路径、如何研究发展策略等问题。这些看似宏观的问题其实很微观。学校的发展就像人的发展一样，要思考“我在哪里、我要走向哪里、我怎样走向那里”的问题。这一部分还用具体案例阐明了“新学校行动研究”的五个关键词，即“客户”、“测量”、“诊断”、“流程”、“改进”，以及它们在学校中的具体应用。

我一直认为，一所对学生成长负责任的学校，首先必定要承担起教师专业发展的责任；一所能够承担起教师专业发展责任的学校，就能够成为一所对学生成长负责任的学校。广文中学建校之初，即成立教师发展部，践行“发展教师、成就学生、服务社会”的办学理念，把教师发展作为第一要务。第二辑“追寻幸福”，展现了这方面的行动研究、研究成果和具体实践。

课程是实施素质教育的载体，是学生精神成长的营养，是学校特色和品质的具体体现。教育部《基础教育课程改革纲要（试行）》规定：“学校要增强课程对地方、学校及学生的适应性。”因此，在规划、建设、实施课程中，我们始终坚持“适合学生的，就是最好的”这一理念。在对理想学校要素的调查中，我们“发现”了广文中学学生“全面发展、个性突出、特质明显”的成长目标，据此设计出了广

文中学“学科课程、活动课程、特色课程”的课程体系。

我们的课程体系不是关起门“造”出来的，而是基于“发现”，第三辑“发现课程”，用一个个案例再现了这一过程。令人欣慰的是，我们的学科课程已经通过“引桥课程、整合教材、适量练习”走向了生本化，活动课程实现了个性化，特色课程成就了广文特色。

学生在学校里有70%以上的时间是在课堂里度过的，课堂是实施素质教育的主阵地，自然是校长关注最多的地方。第四辑“改造课堂”，呈现了广文中学推动课堂改革的三个阶段，从“自主互助学习型课堂”到“高效愉悦课堂”，最后提炼成具有广文特质的“54321自主课堂”。我们把课堂改革定位于“改造”，旨在消除教师的疑虑，让其“放心”改革。广文中学的课堂改革不是依靠行政推动，而是依赖自下而上的内在自觉。广文课堂是孩子们生命成长的舞台，是师生愉悦地共度生命历程的地方。

管理的最高境界是让每个人都感觉自己很重要，是让每个人的智慧最大限度地迸发出来。建校之初我们就高举“科学”与“民主”两面大旗，营造民主、和谐、向上的氛围，调动每一位教职工的积极性。第五辑“创新管理”，既有学校管理层面的创新，也有学部管理层面的创新；既有对财和物管理的创新，也有对人管理的创新；既有对部门管理的创新，也有对事管理的创新。只有改革学校管理制度，才能保障方方面面改革的顺利进行和取得实效。

如果站在纯“科学理论”的高度评判，我们的一些探索可能很“草根”，甚至很稚嫩，但唯其如此，才有些许的生命力。因为我一直深信：任何教育理论只有与教育实践相结合，才有强大的生命力；教育实践只有提升到规律的高度，才有普遍意义和可借鉴价值。

以前只是希望，而现在我开始认为，多年来心中一直勾勒的那所“理想学校”，已经向我们走近……

2004年10月

雜誌社來刊个正

第一輯

建构理想

JIANGOU LIXIANG



五个月未挂校牌

2006年7月，新建的潍坊广文中学校门口还没有挂上校牌，面向大路的西院墙最高处就已经镶嵌了夺目的标语：“用心成就所有广文师生，全力打造初中理想学校。”周围的老百姓纳闷了：“校牌不挂，先贴上标语，这葫芦里卖的是什么药？”班子成员提醒我：“是不是请一位名家写个校牌挂上？”老师们也催我：“校长，挂上校牌才像所学校啊！”

是的，校牌就是一所学校的身份证。但我认为，还未到挂校牌的时机。“是想让名家来写吗？我们可以去请名家啊！”班子里年龄最大的申校长再一次提醒我。

我笑而不答，我在等待机会。

广文中学是一所百年老校，从这所校园里走出了秦馨菱、陈少敏、于希宁、刘先志等一批“大家”级人物，还走出了一批各领域中的领军人物。请一位“大家”给学校题词并不难。但我不是等待这样的机会。

学校是育人的场所。学校里的每一个地方、每一次活动，只要用心策划，都可以起到育人的作用。只要学生能做的，老师就要退居其后，把舞台让给他们，让他们在展示中获得成功的体验。我在等待学生的到来，我想把书写校名的机会留给学生。张贴在西院墙高处的标语，也在传递着我的追求，只要“用心”，就能最大限度地“成就”师生。

2006年9月1日，开学了。我们制作了一个临时校名牌匾挂在门口。

2006年12月，学校开展艺术节活动，其中有一个重要的项目，是面向全校师生征集书法作品，内容是校名书写。

对此，学生们可高兴了！他们参与的积极性特别高。很快，375幅学生的校名书法作品被选送到了学校办公会上。

由谁来选定用哪幅字呢？办公会上，老师们又开始争论。

最后的结论是：请学生做主自己选。

学生发展处把 375 幅学生作品挂到体育馆一楼大厅，请学生为每幅作品打分，然后汇总学生的分数。有三幅作品居前列，分别是初一年级谭晔、王东京，初二年级韩其成同学的。最后，选用了谭晔的作品。因为她的字刚劲有力，结构匀称，与百年老校的厚重相得益彰。

王东京和韩其成因书写各有特色，成为书写楼名的人选。“广文楼”三个秀美的大字出自王东京之手，而“文美楼”、“文华楼”则由韩其成提笔完成。

校名是学生题写的，校名揭牌仪式也是由学生刘瑶主持的。2007 年 2 月 1 日，开学后五个月的一个大课间，校名揭牌仪式在学校大门口隆重举行。校门口聚集了很多围观的社区百姓。老百姓说：“这所学校不一样啊！揭牌这么重大的活动都是学生操办的，不光校名是学生写的，连主持人都让学生担任，这才是真正的好学校啊！”前来参加揭牌仪式的潍坊市教育局助理调研员田术勇先生说：“请学生题写校名，我第一次听说；请学生主持这么大的活动，我更是闻所未闻。学校敢于把这样的权利还给学生，不仅让我感受到了学校的胸襟，更让我感受到了学校的追求。”

谭晔的家人被邀请全程参与了揭牌仪式。那份惊喜、那份幸福，全都写在他们的脸上。最后，谭晔被家人簇拥着在学校大门口的校名前合影，将这一刻定格，让幸福、骄傲永驻心间。

经营这所学校，可要好好思量啊

得知我要到广文中学任校长，曾任潍坊一中校长、潍坊市教育局党委书记的吴兰亭老师找到了我。

吴兰亭老师是我人生产长道路上的导师。我在一中做老师的时候，她就在这所学校任职，并使一中成为老百姓高度认可、全国闻名的中学。

“这所学校不一般啊！一中、二中的初中部，都是老百姓认可的。怎样发展，要好好思量啊！”

的确如此。一中、二中的初中部历来是老百姓首选的，它们凭借较好的设施、优秀的师资和优异的教学质量，在行业内被称为优质学校。要把广文中学建设成一所什么样的学校——是固守，还是超越，这确实是一个新任校长必须回答的问题。

不断萦绕在我心头的，是读《窗边的小豆豆》时，黑柳彻子在巴学园里那种快乐无忧的校园生活；是读《谁拿走了孩子的幸福》时，从李跃儿的真教育中体验到的那份愉悦；是读《给教师的建议》时，帕夫雷什中学里苏霍姆林斯基和孩子们之间发生的一个个爱的故事。这些学校、这样的教育，总让我怦然心动，心向往之。

我也要建设这样的学校，也要建设一所能给学生带来快乐的学校！

我知道，快乐只能用快乐来影响，幸福只能用幸福来创造。因此，“学生快乐”、“教师幸福”应该成为未来学校的主要元素。

一所新建校还应该有这样的追求？我继续苦苦思索。

当时，任教育部基础教育质量监测中心负责人的李希贵老师正在思考优质学校的突破问题。2006年年底，他约了原来的几名部下，其中有我，一起做客东营市胜利第四小学，研究优质学校的发展问题。

李希贵老师认为，随着基础教育课程改革的推进和素质教育的逐步深入，我国涌现出大量具有自身发展特色、教学质量高、办学条件好的优质学校。这些学校赢得了社会的赞誉，获得了各种各样的荣誉称号。但是，在相当多的学校里，学生并没有感到愉快和幸福，他们学得很苦、很累，甚至厌学。他建言，长期包围在鲜花和掌声中的优质学校，应该实现自身的突破，让身处其中的学生感受到学习的快乐，让教师感受到工作的愉悦，让家长满意、社会认可。

在这次研讨会上，未来学校的定位被确立下来，即“学生向往、教师幸福、家长满意”。而未来的学校，也被我们赋予了一个新的名词：新学校。

通过这一次研讨，我们初步形成了建设“新学校”的运作机制：通过对参与者所在学校及相关实验学校的测量、透视、诊断、追踪和对比、分析、研究，着手解决学校课程、学生、制度、文化、教师和校长发展中存在的问题，提取理想学校的基因，破解理想学校的密码，构建理想学校的模型，让优质学校（外在评价）成为师生向往的理想学校（师生感受），使优秀校长成为教育家。这就是“新学校行动研究”项目中我们的愿景。

真是“得来全不费工夫”，这次会议让我对广文中学未来的发展方向和基本路径的认识变得更加清晰了。

2007年1月6日，“新学校行动研究”启动仪式在北京师范大学兰惠公寓的一个小会议室里举行。外面寒风凛冽，屋内温暖如春，与会代表都被“新学校行动研究”项目中伟大的设想所感染，大家的脸上都洋溢着幸福的微笑。最初加盟“新学校行动研究”研究团队的二十几所学校成为其骨干学校，李希贵老师在会议中详细阐释了“新学校行动研究”的内涵。

有了专家的引领，我的目标也变得越来越清晰，那就是建设一所“学生喜欢、教师幸福、家长满意、社会认可”的理想的初中学校。

理想的初中学校什么样

我们明了了“新学校”的内涵，明确了“新学校”建设的行动目标，也有很多中外学校的办学经验可供我们借鉴，广文中学作为一所新组合的