



高中学校 转型发展的动力

GAOZHONG XUEXIAO
ZHUANXING FAZHAN DE DONGLI

杨立新 著

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社



高中学校 转型发展的动力

GAOZHONG XUEXIAO
ZHUANXING FAZHAN DE DONGLI

杨立新 著

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社



高中学校 转型发展的动力

GAOZHONG XUEXIAO
ZHUANXING FAZHAN DE DONGLI

杨立新 著

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

前 言

高中学校追求转型发展的动力,就意味着要从大处着眼、从小处着手,也就是说,转型是远大目标和实际行动的融合,这就是所有问题的关键。我们认为,转型发展的动力来自于高中学校的发展定位和目标、来自于学校管理的方式、来自于以学生为导向、来自于转型过程的创新、来自于学校的教职工、来自于学校的领导者。也就是说转型是需要承担一定代价的,简单地说,转型发展的过程是挑战勇气,甚至命运未知的历险。是的,转型发展不仅是工作,也是一项个人使命。无论是在那些大型高中,还是在一个只有 200 个人的小型高中,我们发现只有那些有动力的人才能实现转型发展。尽管有迟疑,有恐惧,有职责所限,但他们还是勇敢地站出来,与学生、家长和同事进行面对面接触。他们不会整天躲在办公室里面不愿意出来,也不会沉湎于委员会、备忘录或者层级制之中,被这些东西束缚住手脚。他们知道,只有卓绝的奋斗才有可能取得转型的成就。他们会因为爱,因为对于追求转型的强烈愿望,而走出自己的办公室,去做一些与众不同的事情,就像一位同事所指出的那样,“因为害怕平庸”。

要做得好,需要做精心的准备。你需要一个能够激发你自己的远大目标,一个你愿意为之倾注所有心血的目标,我们也希望,那是一个使你快乐的目标,因为你毕竟要与这个目标朝夕相处。这个目标值得你为之全神贯注,值得你为之花费所有的时间和精力从最基础的地方做起,从一点一滴的小事做起。这些小事将证明你们学校是一个做事的地方,在这里没有拖延和耽搁,在这里人们会努力寻找更多解决问题的办法。这是一则好消息吗?是的,因为你现在就可以开始采取行动了。这是一则坏消息吗?是的,因为你可能永远也没有完成这些事情的那天。你只有持久的耐心和坚持,才可以使好的创意和创新转变为现



实。事实就是这样的。

勇气和自尊是转型发展的必要组成部分,而且是很重要的部分,因为转型发展是一个很漫长的过程,许多人可能会半途而废,但你真的想要实现转型发展的话,就要有勇气坚持下去;你会碰到你所想象不到的困难和挫折,这些困难可能会让你彻夜难眠。通常这个过程还意味着你要敢于承担风险,敢于将最大的筹码压在你所关注的事情上,并要求其他人也这样做,这实际上是一种自我曝光。这个过程还要求你有坚定的立场,敢于公开表达自己的观点,面对质询坚定自己的立场和态度,无论如何不能放弃自己的内心愿景。当然,对于转型的追求,也会使你很容易受到指责,你将不得不承受失望、经历困惑以及遭受失败,这其中的任何一个都足以使你一蹶不振,但是只要你拥有一颗最勇敢的心,这一切就都不是问题。我们所知道的那些有激情、有勇气、有自尊的人们,就是在挑战和风险面前敢于正视和面对的人。有人仅仅是把山看作山,而有些人则把山看作一个必须要攀登的东西。登山固然不容易,但是留在山脚下却难于领略绝好的胜景。成功并不是一个最终目标,而过程本身“存在着无限希望的旅途,比最终到达目的地还要精彩”因为一旦你达到了终点,你的生命也就快结束了。所有的成就和成功都只是人生之路上的一个里程碑。

动力并不一定是绚丽的。平凡的动力才是构成转型的要素,比如你要进行“走动式管理”所需要的动力。从办公室中走出来需要很大的勇气,你必须要相信,因为走出办公室而遇到的一些麻烦是值得的。面对困难需要勇气,把好的东西说成不够好需要勇气,从失败中吸取教训需要勇气,为成功的尝试进行庆祝需要勇气,不将走动式管理视为告诉你的教工应该怎么做的机会需要勇气,意识到即便你第一次尝试失败了,你也应该有勇气再尝试一次。这是一个逐渐适应的过程,一旦你知道了自己的目标是卓越的,你就开始了这个漫长的适应过程。在这个过程中,你将需要一些利他主义的牺牲精神以及行动能力,缺乏任何一点,对转型的追求就会半途而废。如果利他主义的牺牲精神没有行动的推动,就会陷入困境,一无所获;而没有牺牲精神的行动也可能会转换成无情的行为,尤其是在有愤世嫉俗情绪出现的时候。转型应该是一种乐观主义的东西,相信有些事情是可以做好的,转型值得你为之奋斗,也值得你信任他人的帮助。

日复一日,充满动力地去追求转型也是一件很不容易的事情。我们发现,许多满怀热情追求卓越的人都在致力于突破成规的同时,放弃了家庭度假、乒乓球俱乐部比赛、生日聚会、晚会、周末以及午餐时间、旅游时间、看电影的时间和其他多数的娱乐消遣时间。很多朋友的婚姻和友谊都因为他们对自己追求转型梦想的全身心投入中而受到了很大影响。

但这些并不是你一定要付出的代价。睡眠不足,不按时回家,周末也要工作,这些是你必须要承受的。转型并不要求以痛苦为代价,在追求转型的过程中,没人能保证顺利地实现个人生活和工作事业之间的“平衡”,即工作事业和家庭生活两不误。经常会有人问我们,能否实现二者的“双赢”,既有充实而令人满意的家庭生活,又有充实而令人满意的工作事业呢?我们的回答是:没有这种可能。追求转型的代价就是,你要将本该花在女儿身上的陪伴她玩耍的时间、精力以及关注,花在你追求转型发展的事情上。追求转型要付出高昂的代价。“如果你愿意将你所有的业余时间都用来养花或者与孩子一起嬉戏,这固然很不错,但是前提是你不能抱怨自己在事业上上升太慢了。”当你拥有了追求转型的动力并为之付诸行动的时候,你就会站得更直,就会在看别人的时候直视别人的眼睛,就会目睹一些事情正在发生着改变;你还会看到英雄的诞生,目睹创意变成现实;你走路的步伐也会更加轻松有力,因为你有了自己为之奋斗的目标,有了自己所关心和在意的事情,有了与别人共享的担忧和责任。有时候你会在激情投入与尽职之间摇摆,我们坦言,这不是一件容易的事情,执着地追求需要真正的勇气;但是,只要你去这样做了,你就会拥有全新的目标,你会觉得自己很重要,你会重新找到自尊,这些都是值得你为之付出努力的。

序

2010年,《国家中长期教育改革和规划纲要》提出,“推动普通高中多样化发展,鼓励有条件的普通高中根据需要适当增加职业教育的教学内容”。这为我国高中教育结构改革指明了方向。长期以来,高中阶段教育从学生入学开始就被“中考”分流了,一方面,普通高中侧重于升学教育,少量学生有机会步入高等院校继续深造,大量学生成为陪读者;另一方面,“中考”成绩较差者被分流到中职学校,接受职业技能训练。在人才培养目标上形成了各有侧重,这样的教育结构致使普通高中学生缺乏专业技能,中职学生文化基础薄弱。那些读了普通高中没能升学的学生却没有一技之长,那些念了中职而又渴望升学的学生则望“高考”而兴叹。

党的十九大报告提出,中国发展新的历史方位——中国特色社会主义进入了新时代。在此背景下,各地推进“普职融通”的改革实验日趋多样,改革步伐也不断加快。在新时代,教育要更适应国家经济和社会的发展需要;要更加公平,更加尊重人的个体差异和个人尊严,在新时代背景下普通教育和职业教育融合愈发受到来自国家层面的关注。

山东淄博周村区实验中学恰恰走的是一条“普职融通”的发展道路。由于历史的原因,该校不是当地的升学预备性重点示范高中。其生源结构丰富多样,学业成绩参差不齐。该校领导和教师们看到,这些可爱的学生除了“中考”成绩稍逊之外,没有明显的缺陷,他们具有与重点高中学生相同的发展潜能,并且兴趣特长多种多样!于是,学校确立了明确的培养目标,尊重学生的个性,坚持走多样化发展的道路。现任杨立新校长又提出了学校转型发展的框架设计,即坚持普职结合的综合高中发展方向,促进学生兴趣特长与专业接轨。学校教育



教学要真正体现尊重每一位学生成人、成才、成功的规律,满足学生发展潜能的需求就是学校的培养过程。

目前,杨校长承担了山东省教科院的科研项目,恰逢省级培优课题结题之际,我了解到该校的办学过程和取得的成就,确实有特点。该校探索出了一套实用的办学模式:“一统二选三集中”+“生涯规划教育”。具体讲,高一阶段实行平行分班,学校以学定教,并且通过“三降”降低教学难度,让初高中知识衔接、使学生学习进程有一个逐步适应的过程。高二阶段实行选课走班教学,学校开设选修课程供学生选择,初步选择适合学生自身发展方向,初步学习相关学科知识与技能。高三阶段,根据学生目标定向不同,学校集中分设各类高考备考班,即夏季高考班、春季高考班、艺术特长班,实施精准教学,全力备考。从高一到高三,学校的“职业生涯规划教育”贯穿始终,学校还借助霍兰德职业倾向性心理测试软件辅助,根据学生的身心发展,在不同的年级提出不同的目标。

在我国“普职融通”这个概念虽然提出已久,但终因各种因素的掣肘,依然处于初级阶段,距离理想目标还有很大差距。在“普职融通”综合高中教育教学体系的研究层面,周村实验中学的探索与实践具有参考价值。本书既是他们的科研成果,是他们的实践经验总结,又是他们学习思考的总结,对基础教育阶段的校长和老师有借鉴意义,值得推荐。

袁桂林

于 2017 年 12 月

推荐序

前几天,老杨欣喜地告诉我,说他们历经 14 年的实践探索,在普职融通育人方面取得了可喜的效果:一是普通学术、艺体、职业三类课程体系为学生提供了多元成长的路径。他们构建形成的普通学术、艺体、职业三类课程体系。学生可以根据自身的基础和职业性向进行选择,为学生提供了出路,增强了学生的自信心。目前,已经有 592 人升入高职本科,5899 通过高职单招或夏季高考走上职业教育的成才路;1194 名学生走向通过艺术体育文管类专业发展的途径;618 人走上了学术成才的道路。通过职业教育成才的学生占到高三毕业生数的 70% 以上。二是普职融通育人模式带来教学乃至整个教育生态的转变。普职融通育人模式也得到了教师的认可。在探索普职融通育人模式之前,学生升学希望较低,在课堂中不配合、不主动,不积极等问题严重,教师要花费很多精力在课堂管理上,教师的教学成就感较低。普职融通育人的探索,带来的不仅仅是学生的改变,教师在课堂教学中也产生了存在感,找到了教育教学的价值,形成了教学相长的教学文化,带来的是整个学校教学生态,学校文化的提升。三是师生对普职融通认可度高,学校社会满意度逐年攀升。普职融通的育人模式探索,让学生寻找到发展的方向与出路,学生对于学校的归属感与认同感增强,毕业生毕业之后经常回到学校看望教师与回顾学校。另外,学生因为学校普职融通探索而实现升学路径的人数逐年增加,家长与社会对学校的评价不断提升。新浪网、大众网、山东教育电视台等新闻媒体多次报道。2017 年被新浪网评为最受网民欢迎高中学校。

好奇心促使我从多个途径了解他们的具体做法,梳理后发现大致是这样:

首先是解决育人目标定位不准、育人模式单一的问题。薄弱高中以升学为



主要目标,缺乏对生源、未来社会所需人才以及培养过程的研究和分析,忽视了对学生全面而有个性化的培养。2004年,老杨他们通过对教育政策、生源状况以及社会需求的综合研判,确定了普职融通的办学理念和育人目标。尝试与淄博机电工程学校合作创建财会班、计算机班和机电班,积累了普职融通育人的实践经验。

其次是解决薄弱高中职业教育资源匮乏的问题。薄弱高中存在职业类师资、课程以及实训基地不足等问题,严重影响普职融通的推进。老杨他们整合职业教育资源,整体建构了“三维一体”的普职融通的课程体系,以此来满足学术类、职业类、艺体特长类学生发展,建立了与之匹配的课程群,系统科学的设计了课程目标,编制了课程纲要。为保证课程的有效实施,积极培养、聘用专兼职教师,在与淄博机电工程学校成功合作的基础上,引导政府购买社会服务,保障职业类师资、教学设施、实训基地的有效供给。

第三是解决薄弱高中学生职业适应性不强的问题。薄弱高中教育中缺乏对科技发展、社会发展、工程技术等内容的融入和实践体验,造成学生职业适应性不强。老杨他们积极建构“学做合一”“理实结合”的课堂教学新模式。通过理论教学指导实践操作,在实践操作中加深对理论知识的理解,实现学生知识向实践能力的转化,提升学生职业技能。通过现代信息技术和实训课程深度融合,提升学生实践操作能力和理解力。通过项目教学,实现学生知识和能力获取的完整性。

第四是系统开展生涯规划教育,引导学生理性选择、适性发展。老杨他们的生涯规划教育贯穿高中三年,主要包括生涯规划指导、职业探索、技能导向、和毕业衔接四大模块。高一阶段侧重职业性向引导,高二阶段侧重学生专业能力培养,高三阶段侧重目标定位发展。通过线上线下对学生进行职业性向测试,开展形式多样的职业体验活动,帮助学生理性选择。

通过对老杨他们实践的反复了解,我发现至少取得了这样一些成果:

① 确立了契合他们学校生源的多元发展的理念。打破了高中教育就是单纯为了升学,仅仅追求学生考试成绩的固化思维,为学生开辟了以学术、艺体、职业升学“三维一体”为主,兼顾就业的多元发展路径。

② 构建了促进学生多样选择、立体交叉的普职融通课程体系。包括基础类、职业类、个性特长类三类课程群。

③ 形成了自主自愿、多次选择的序列化、递进式学习样态。高一渗透职业类课程进行职业启蒙,强化艺体特长,高二增加职业类体验课程帮学生确立发展方向。高三按学生专业发展性向分类教学,兼顾就业类学生的职业学习需求。基础类课程实施选课走班教学,根据学生的学业能力不同采用多元方式分层教学。

④ 建立了学校主导、多方力量参与的教育资源共享机制。包括校内外职业类教师长效聘用机制;专家、学校联合开发的职业类课程建设机制;引导政府购买职业教育资源服务学校发展的新机制。

老杨他们 14 年的实践成果满足了近万名学生个性发展的需要,我发自内心的为他们高兴。同时,我真心的希望老杨本人的 2 本著作,他们项目组发表的 50 余篇论文,以及多次在省内外的交流,对走普职融通育人之路的学校会起到极大的启发和示范引领作用。

2018 年元月于北京

联合国教科文组织北京联合会主席 兰宏生

目 录

第一部分 定位与路径

第一章	高中学校转型发展的文献研究·····	3
一、	关于薄弱高中概念的研究·····	3
二、	关于薄弱高中现状的研究·····	4
三、	薄弱高中转型发展机制的研究·····	4
四、	薄弱高中转型发展的新方向·····	6
五、	高中学校转型发展的路径·····	7
第二章	普职融通 ·····	10
第一节	普职融通的提出·····	10
第二节	普职融通的现状·····	21
第三节	价值和意义·····	34
第四节	普职融通的实践研究·····	41

第二部分 管理

第三章	问题就在显眼处·····	79
第四章	管理方式·····	84
第一节	走动式管理·····	84
第二节	走动式管理的要义·····	94
第五章	真诚与显而易见的技术·····	107



第三部分 以学生为导向

第六章 尊重	111
第七章 满意度	118
附：2016 年周村区实验中学教育满意度测评分析报告	123
一、测评结果分析（所有数据单位均为百分比）	124
第八章 以学生为导向	132

第四部分 创新

第九章 走出创新的误区	141
第十章 构建创新的环境	162
第十一章 营造创新的文化气息	173

第五部分 教职员工

第十二章 深入人心的信念	180
第十三章 自主权	187
一、调查背景	188
二、数据分析	189
三、得出结论	191
四、建议办法	194
第十四章 高声喝彩	208
第十五章 行动担纲	217

第六部分 学校领导

第十六章 领导意图的表达	235
--------------	-----

第一节	关注	235
第二节	语言及故事	243
第三节	吻合度	248
第十七章	转型与提高的路径	258
第一节	小胜	258
第二节	废除官僚体制	273
第十八章	领导者的角色	280
第一节	领导者的角色	281
第二节	教育者	293
第三节	授权人	300
第四节	教练	305
第五节	顾问	314
第六节	有担当的人	321
	致谢	327



第一部分 定位与路径

第一章 高中学校转型发展的文献研究

一、关于薄弱高中概念的研究

李辉、袁桂林的《美国薄弱高中改革模式多样化研究》提到近几十年,美国公立高中一直为社会所诟病,其主要原因在于薄弱高中的大量存在。文章列举了美国教师联合会总结的薄弱学校的九点特征:缺乏学术标准;学生学业成就表现差;学校多年来没有改进;学校存在严重的混乱和暴力现象;学生缺席率高;教职员旷工率高;高辍学率;教职员流动性大;消极的学校氛围。

李庆国的硕士毕业论文《薄弱高中学生有效管理的实践研究》认为薄弱高中是薄弱学校的一部分,“薄弱学校”是一个相对的概念。对薄弱学校的衡量标准是随着教育整体水平的提高和社会对基础教育的要求的发展变化而不断变化的。非薄弱学校如果不注意改善办学条件和加强学校管理,若干年后可能会落伍为薄弱学校。反之,如果某一薄弱学校迎难而上,锐意进取,不断提高办学条件和教育教学与管理水平,该学校也很有可能后来者居上而成为优质学校。作者将“薄弱高中”定义为:“在特定区域内,办学条件相对落后,教学质量相对较低,内部管理相对低效,师资水平相对不高,学生素质相对较差,社会声誉不高的后进高中学校。”

通过以上研究我们可以看出,无论是国内还是国外,在基础教育阶段,由于历史积累、政策调控、区域经济水平等原因,客观上形成了优质教育资源和薄弱学校之分。薄弱高中学校是相对于优质高中学校而言的,其办学条件、学生素质、师资水平等方面均无法与优质高中学校相比。