

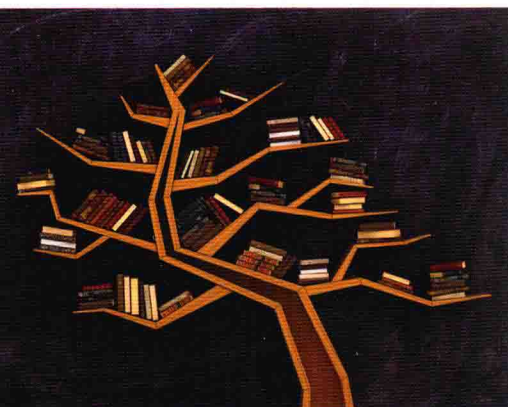



广东省中小学校长培训中心

现代学校管理创新

领航校长的研究性变革实践

主编◎谈心 龚孝华



 中国轻工业出版社 | 全国百佳图书出版单位

谈心 (M.D.) 有硕士学位

现代学校管理创新

领航校长的研究性变革实践

主编 ◎ 谈心 龚孝华

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代学校管理创新: 领航校长的研究性变革实践 / 谈心,
龚孝华主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2017. 12
ISBN 978-7-5184-1718-6

I. ①现… II. ①谈…②龚… III. ①中小学—校长—
学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 292643 号

责任编辑: 刘云辉 责任终审: 劳国强 责任监印: 张 可
封面设计: 郝亚娟 图书策划: 天宏教育

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编 100740)
印 刷: 三河市人民印务有限公司
经 销: 各地新华书店
版 次: 2017 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
开 本: 710 × 960mm 1/16
印 张: 13.5
字 数: 242 千字
书 号: ISBN 978-7-5184-1718-6
定 价: 38.00 元

邮购电话: 010 - 65241695

发行电话: 010 - 85119835 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请与我社邮购联系调换

171385Y1X101HBW

编 委 会

主 编：谈 心 龚孝华

编 委：（按姓氏笔画排序）

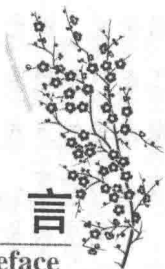
刘艳伟 孙正军 李爽萍

张焱冰 周 庆 钟经廷

徐 华 程誉技

前言

Preface



研究性变革实践：领航校长的探索

领航校长的学校实践创新，凸显了研究性变革实践的特质，是一种创生性实践；是内含变革理论的实践；是超越经验、具有更新指向的实践；是将研究的态度、意向和内容，贯穿到学校变革实践全过程和多方面的实践。

我们认为领航校长的角色定位是教育理论建构者、教育实践创新者和教育文化传播者。为此，我们主张领航校长的研究问题，应做到“三求结合”，即：立足校长自身追求，反映区域教育发展诉求和国家对教育发展的要求。三年来，为支持领航校长围绕我国基础教育的重大实践问题开展学校实践创新，我们邀请权威专家现场指导，同时注意研究经典文献、经典案例，重点学习了叶澜教授的“新基础教育”研究成果、李希贵校长的“普通高中育人模式创新及学校转型的实践研究”成果，滋养了领航校长开展研究性学校变革实践，生成了系列研究成果。

徐华校长的《基于效能提升的学校组织结构重组行动研究——以北京市通州区潞河中学为例》，通过学校诊断工作组织结构重组，从校长领导力、教学支持

与过程管理、学校组织氛围三个方面对潞河中学现行组织结构开展功能诊断的行动研究，提出学校组织结构重组“必须服务于教育教学的需要，要利于调动教工参与学校治理的积极性，要实现行政业务管理与学校学术引领有机统一，要采取渐进的方式”的原则，进而强调学校组织结构重组过程中应实现学校管理思维方式的转变，妥善处理各种关系。

周庆校长的《高中阶段拔尖创新人才早期培养模式的构建与实施——以河北正定中学为例》，从拔尖创新人才早期特质、拔尖创新人才培养的课程设计、拔尖创新人才培养的师资队伍建设和拔尖创新人才培养的德育整合、学校文化建设对拔尖创新人才的涵养等方面开展系列研究，提出了“多维融合”课程浸润体系、“迭代创新”师资引领体系、“学生四大节”活动实践体系的立体培养模式等高中阶段拔尖创新人才早期培养策略。

程誉枝校长的《幸福学校视角的“哲商课程”实践与研究——以临海市哲商小学拓展性校本课程为例》，基于幸福学校的哲学思考，对“哲商课程”的内涵进行解读，进而总结了指向“哲商学子”核心素养培养的三大特色拓展性课程开发成果，即：“童心·哲商”主题阅读与哲学启蒙课程、“春游·秋行”德育综合实践课程、“多彩·课堂”社团与兴趣活动课程。

张焱冰校长的《双语教育背景下新疆“民汉合校”办学实践研究——以乌鲁木齐市第十六中学为例》，围绕新疆“民汉合校”办学理念的导向性问题、制度建设的适应性问题、学校管理的敏感性问题、课程体系的融通性问题开展行动研究，提出“尊重差异，包容多样，相互欣赏，共同进步，为培养具有现代文化素养的新疆人奠基的办学理念”；提出“提升对制度内涵的认识，树立新疆‘民汉合校’学校制度构建的新标杆”的制度建设观点；提出注重“三大”（大度做人、大气做事、大爱育人）教育情怀的修炼，优化新疆“民汉合校”的学校管理队伍的观点；提出“民汉合校”课程建设核心在于“融通与共进”的观点，致力于构建“厚德·多元·善行”的多元化课程体系。

孙正军校长的《“开发齐文化课程 提升初中生现代素养”行动研究——以淄博市临淄区第一中学为例》，以建设具有“传统文化底蕴、现代文化气息”的

学校和培养具有“家国情怀、规则意识、未来眼光”的健康有个性的学生为目标，以“站在传统的肩膀上”“从传统中凝炼新智”为发展策略，充分利用地区文化优势，致力于开发齐文化环境课程、齐文化文本课程、齐文化活动课程等系列校本课程，通过传统文化的创造性转化创建现代学校教育，提升学生的现代素养；提出了“从齐文化风俗基因中凝炼育人目标”“从齐文化元素的创造性转化中构建学校文化价值体系”“从齐文化资源的融合中建设齐文化校本课程”“从齐文化价值取向中孕育初中生现代素养”等新观点。

刘艳伟校长的《阳光教育视野下指向核心素养的课堂教学改革——以哈尔滨市第十七中学为例》，基于阳光教育与核心素养培育的内在关联性，将指向核心素养的课堂教学改革研究融入本校长期实践的阳光教育和“学导相兼”教学模式的文化积淀之中，总结出“三引导”下的“学导相兼”培育“三有学生”课堂教学改革的基本思路，即，教师在课堂教学中要注重引导学生感受什么是优良品格，引导学生感受什么是科学思维方式，引导学生感受什么是正确的价值观；形成了以培育“三有学生”为目标、以“三个引导”“学导相兼”为抓手、以关注学生“三个成长”为评价重点的学生发展核心素养的校本表达。

李爽萍校长的《高中生成长型思维培养的实践研究——以江西省萍乡中学为例》，基于成长型思维核心概念的梳理，开展高中生成长型思维培养的行动研究，提出了“构建培养学生成长型思维的课堂教学体系”“开发培养高中生成长型思维的课程资源”“构建支持成长型思维培养的学生自主管理模式”等一系列培养高中生成长型思维的有效策略。

钟经廷校长的《全人教育理念下小学课程体系构建研究——以海口市龙华小学全人教育课程体系构建为例》，基于全人教育理念的解读，立足龙华小学全人教育课程体系开发的行动研究过程，从课程理念、课程目标、课程结构、课程内容、课程设置、课程实施、课程评价等方面总结了龙华小学全人教育课程体系构建的经验，提出由红色德育课程、蓝色智慧课程、绿色灵动课程和紫色立美课程组成龙华小学全人教育课程体系等新观点。

本书呈现的是三年来教育部首期中小学名校长领航班广东省中小学校长培训

中心基地八位领航校长，围绕基础教育重大实践问题的部分行动研究成果，有些已经成为中国基础教育改革最具前瞻性的探索，有些还需要进一步完善。领航班培训即将结业，但领航校长的探索还将继续，我们期待更高水平的实践创新成果呈现在人们面前。最后对所有参与本书研究、指导的专家致以衷心的感谢！

本书编委会

2017年10月

目 录

Contents



基于效能提升的学校组织结构重组行动研究

- 以北京市通州区潞河中学为例····· 徐 华 / 001
- 一、问题的提出 ····· / 001
- 二、潞河中学现行组织结构功能诊断 ····· / 005
- 三、学校组织结构重组的理论思考 ····· / 007
- 四、潞河中学组织结构重组实践案例分析——学校诊断工作组织
结构重组 ····· / 009
- 五、妥善处理学校组织结构重组过程中的各种关系 ····· / 013

高中阶段拔尖创新人才早期培养模式的构建与实施

- 以河北正定中学为例····· 周 庆 / 016
- 一、拔尖创新人才早期特质研究 ····· / 016
- 二、基于拔尖创新人才培养的课程设计研究 ····· / 020
- 三、基于拔尖创新人才培养的师资队伍建设实践 ····· / 025
- 四、基于拔尖创新人才培养的德育整合探索 ····· / 033
- 五、学校文化对拔尖创新人才的涵养研究与实践 ····· / 035

幸福学校视角的“哲商课程”实践与研究

- 以临海市哲商小学拓展性校本课程为例……………程誉技 / 043
- 一、“哲商课程”开发缘起…………… / 043
- 二、“哲商课程”的内涵解读…………… / 051
- 三、“哲商课程”的建设与实施…………… / 053
- 四、“哲商课程”的进一步思考…………… / 063

双语教育背景下新疆“民汉合校”办学实践研究

- 以乌鲁木齐市第十六中学为例……………张焱冰 / 066
- 一、新疆“民汉合校”的背景及问题…………… / 066
- 二、新疆“民汉合校”的办学理念提炼…………… / 070
- 三、新疆“民汉合校”的学校制度建设…………… / 073
- 四、新疆“民汉合校”的学校管理队伍的优化…………… / 080

“开发齐文化课程 提升初中生现代素养”行动研究

- 以淄博市临淄区第一中学为例……………孙正军 / 088
- 一、从齐文化风俗基因中凝炼育人目标…………… / 089
- 二、从齐文化资源的融合中建设齐文化校本课程…………… / 090
- 三、从齐文化价值取向中孕育初中生现代素养…………… / 097

阳光教育视野下指向核心素养的课堂教学改革

- 以哈尔滨市第十七中学为例……………刘艳伟 / 114
- 一、阳光教育与学生核心素养的校本表达…………… / 114
- 二、阳光教育与“学导相兼”课堂教学改革思路…………… / 121
- 三、阳光教育与“学导相兼”课堂教学改革的探索…………… / 125
- 四、阳光教育与“学导相兼”课堂教学改革的评价…………… / 129

高中生成长型思维培养的实践研究

- 以江西省萍乡中学为例…………… 李爽萍 / 135
 - 一、问题的提出 …………… / 135
 - 二、解决问题的过程与方法 …………… / 136
 - 三、成果主要内容 …………… / 140
 - 四、效果与反思 …………… / 170

全人教育理念下小学课程体系构建研究

- 以海口市龙华小学全人教育课程体系构建为例…………… 钟经廷 / 175
 - 一、全人教育思想概述 …………… / 175
 - 二、龙华小学全人教育课程体系构建的背景 …………… / 177
 - 三、龙华小学全人教育课程体系构建的过程 …………… / 179
 - 四、小学全人教育课程体系构建的典型案例分析 …………… / 191

基于效能提升的学校组织结构重组行动研究

——以北京市通州区潞河中学为例

徐 华

创建于1867年的北京市通州区潞河中学距今已经走过了150年的办学历程，期间积淀的丰富的历史人文底蕴、优秀的教育传统和卓有成效的办学业绩使得潞河中学在中国基础教育的发展历史上占有一席之地，在北京基础教育改革实践中一直充当先行者的角色，在通州区基础教育的发展过程中一直起着引领和示范作用。

在全国基础教育深化综合改革的大势下，北京市已于2015年率先出台了《北京市实施教育部〈义务教育课时设置实验方案〉的课程计划（修订）》《北京市教育委员会关于本市中考中招与初中教学改进工作的通知》《北京市教育委员会关于开展初中综合社会实践活动的通知》和《北京市深化考试招生制度改革实施方案》，形成了一个以中考、高考考试和招生录取为龙头的环环相扣的基础教育改革链条，对学校现有的组织结构和功能需求提出了新的要求。

2016年北京建设城市副中心，由此通州区基础教育步入发展的快车道。潞河中学如何在基础教育“深综改”中华丽变身，如何在北京城市副中心建设过程中继续发挥区域基础教育的引领和示范作用，对于当代潞河人提出了严峻的挑战。冷静分析百年潞河学校发展积累下来的办学传统和优势、学校管理体系和制度文化以及学校课程和学生活动，所有这些在对学校后续发展提供宝贵经验的同时，也产生了诸多的不适应。如何应对挑战，克服不适应，基于效能提升的学校组织结构重组的行动研究就是学校寻求破解之道的改革实践，其主旨就是力图破解传统学校组织结构在当前学校发展过程中的“低值高耗”的问题。

一、问题的提出

（一）潞河教育的现状描述

潞河中学建校于1867年，早期是一所由美国基督教公理会创办的私立学校，

1951年成为一所公立完全中学。潞河中学2002年被命名为北京市示范性普通中学，2012年被命名为北京市百年学校。学校现为全国学校艺术教育先进单位、北京市民族团结教育示范学校、北京市科技教育示范学校、北京市国家级课程改革试验学校、北京市翱翔计划基地学校。学校还承担着信息技术、可持续发展教育等一系列国家级重点试验项目。

潞河中学本部有初中、高中两部。学校占地面积17万平方米，建筑面积11万平方米，拥有教学楼、实验楼、图书馆、体育馆、田径场和学生宿舍楼等完备的教育教学设施，基本上能够满足学校教育教学活动的需要。从后续发展需求角度分析，存在设施分散，使用功能简单传统等问题，在满足学生全面发展基础上的个性需求方面存在严重短板，亟须改进提升功能性供给能力。

学校教职工总数382人，专任教师302人（正高级教师2人，高级教师127人，其中特级教师12人）。35岁以下教师84人，占专任教师27.8%；35岁至50岁教师101人，占专任教师33.4%；50岁以上教师51人，占专任教师16.8%。从性别结构看，女教师215人，占专任教师71.2%，其中育龄阶段40岁以下女教师135人，占专任教师44.7%，在二孩政策落地的今天，处于育龄阶段的教师现在对学校教育教学带来极大的冲击。

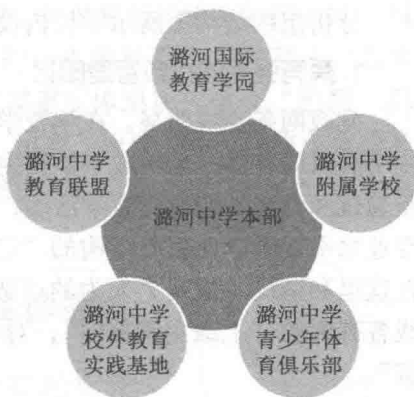
潞河中学在1999年至2007年期间为高中校，期间初中部从本部分离成立了一所北京市体制改革学校，名为潞河实验中学。2007年潞河实验中学停止招生，潞河中学恢复初中招生。按照北京市和通州区教委的要求，采取“对口、划片、就近”入学的招生原则。目前初中部有教学班24个，学生856人。初中部实施本部校长领导、主管校长负总责，教学和学生工作由本部业务处室提供服务的管理方式。高中部从2000年开始逐年扩招，至2005年每个年级18个教学班，共计58个教学班（2000年承办内地新疆高中班，学制4年，第一年为预科年级4个教学班，后3年与本地学生混班教学，目前有新疆学生近500人）。2008年恢复到每个年级14个教学班，目前有46个教学班，学生总数1775人。

潞河中学国际交流合作部成立于1999年，学校2001年开始招收国际学生，分为学历教育和语言培训。2005年举办潞河国际教育学园，为民办体制。学园一方面承担国际学生的学历教育，另一方面与英国、美国高中合作，为中国学生提供旨在出国留学服务的国际高中课程班。目前有教学班18个，学生360人。

响应北京市政府出台的“按照‘一个法人，一体化管理’，在城乡接合部由优质学校举办分校或校区”的指示，2014年区教委要求潞河中学接手一所在通州区梨园镇的新建小学，后被命名为潞河中学附属学校。目前附属学校有4个年级、23个教学班，学生近千名。

按照通州区“十三五”基础教育发展规划，区教委要求成立潞河中学教育联盟。2016年年底成立了以潞河中学为基础，包括6所小学、6所初中的潞河中学教育联盟。联盟旨在为联盟校之间搭建指导与学习，共享与协作，交流与分享的平台，实现资源互补与共享，创建有效协助机制，组建、打造跨学校的教师、学生、家长的各级各类团队，以主题、课题、项目引领团队发展，引领区域基础教育的发展，不断探索小初高贯通融合的教育模式。

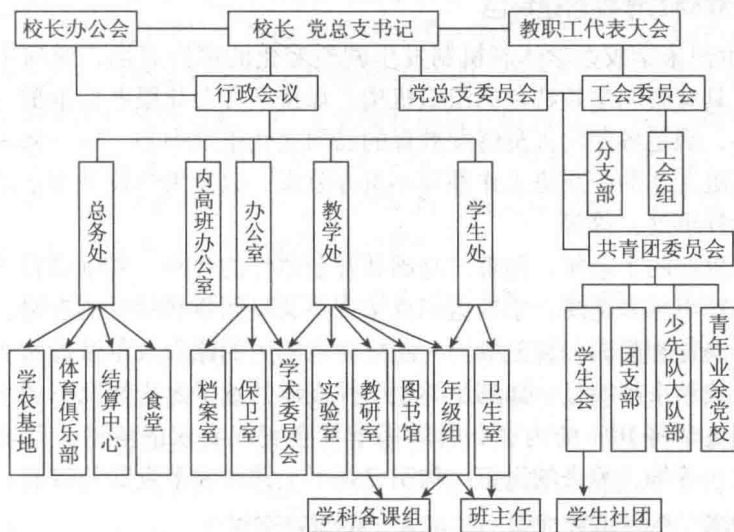
此外，从教育资源和教育服务的角度，还有潞河中学青少年体育俱乐部和潞河中学校外学农基地。至此，以潞河中学校本部为核心的教育共同体雏形已现（见上图）。



以潞河中学校本部为核心的教育共同体示意图

（二）潞河中学校本部现有组织结构分析

进入21世纪，按照上级主管部门的相关文件规定，结合学校内部管理的实际需要，潞河中学内部组织结构虽有调整，但总体保持稳定（如下图）。



潞河中学组织结构示意图

分析组织结构图所示学校内设机构，具有如下特点：

1. 具有强烈的行政管理印记

党政两条主线明显。在学校学习和工作的主体是人，教师的教和学生的学是一个有机的整体，也构成了学校生活的主旋律。在一个充满生机的校园里，本应是通过和谐统一的教育教学活动，实现学生的全面而有个性发展，实现教师的专业水平提升。而组织结构的“二元性”决定了学校里生命活动的“二元性”，在这里和谐统一遭到了人为的“破坏”。究其原因是“管理的需要”，因为两条线各有各的“上级主管部门”，对学校里师生的生命活动负责演变成了“对上负责”。

职能处室泾渭分明。从学校教育教学具体工作的指导、管理学校内设机构现有办公室、教学处、学生处、总务处，此前还有艺体处和科研处。各个处室职责清晰，分工明确。虽然在校级干部强调分工不分家，但由于长时间主管某一项专门工作，形成了一定的工作模式，必然带来过于强调本部门工作、忽略协同工作的情况。

层级过多低效高耗。学校不是政府机关，不需要建立行政等级关系。可实际情况是从校长到老师和学生之间的层级有四五级之多，此种情况的弊端在学校日常运行中表现为行政命令层层传达，指令失真和衰减不可避免，教师和学生的民主权利得不到有效的保障。

2. 缺乏鲜明的学校治理特色

在20世纪末学校办学体制机制发生剧烈变化的那段时期，潞河中学因时而动，形成了具有鲜明学校特色的组织机构。如按照社会化服务标准成立的潞河教育服务中心，满足各层次人员继续教育的潞河文化培训中心，统一协调学校内地新疆高中班级工作的内高班工作领导小组办公室，以及为学校外事活动提供全程协调服务的外事处，等等。

进入新世纪的十余年，随着对基础教育公益性的呼唤，基础教育均衡化发展的社会诉求呼声越来越高，学校组织机构变革又呈回收和保守的态势，原有的特色部分逐渐淡化和削弱，直至取消。随之而来的新的课程改革试验对于现有的组织结构的挑战越来越明显。如满足学生个性发展的选课走班情况下的学校组织结构形态，满足学科10%的内容和时间用于社会实践要求的落地，其主责部门或机构的确定，等等，原来的组织结构明显跟不上课程改革发展的需要。

3. “成事”的任务完成强于“成人”的教育追求

现在学校的组织结构由于具有强烈的行政管理特色，因此整个体系是要保证

机构的正常运转，目的是完成一系列规定的任务，因此现行的组织结构是以“成事”为目标的。可是学校是培养人的地方，我们一直倡导要“以人育人，以文化人，以德养人，以道为人”。学校的组织结构要更加体现现代学校“治理”的理念，通过建立学校教师、学生等新型的合作、协商、伙伴关系，注重个体成长和实际的获得感，从而调动和激发成员的工作热情和创造性，成为组织结构变革的动力。

二、潞河中学现行组织结构功能诊断

（一）潞河中学开展组织结构功能诊断的背景

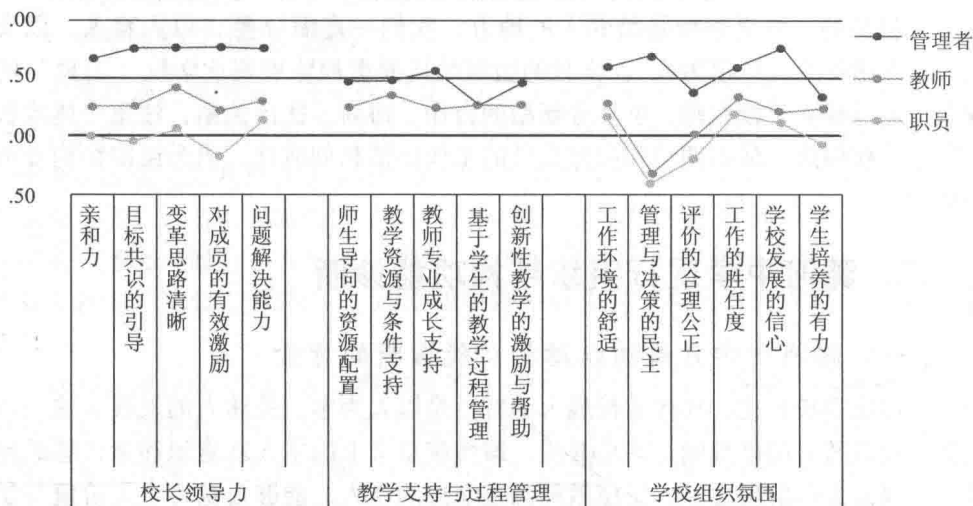
与传统学校相比，现代学校最大的特点是以人为本，关注人的发展。这一特点在学校管理上的体现则是共享共治，即传统意义上的主人翁意识和责任感的问题。在以人为本的理念下，每位教师都是学校的主人，能够自觉将个人价值与学校发展联系在一起；在涉及学校组织机构重组问题时，全体教职工能够形成共识，共同认识到目前学校组织架构中的问题，并支持、配合学校的各项工作和调整。而要实现共享共治这一现代学校的管理目标，全体教职工主人翁意识、责任感的树立是前提，需要每一名教职工对学校有全面的了解，对学校的各项工作有客观的认识。

第三方诊断专家的引入，以及建立在全员参与、科学调查基础上的系统数据的运用，有利于全体教职工对目前学校发展现状形成客观、公正的认识，增强对学校发展建设的参与感和对各项工作的理解认同。我校于2015年下半年正式与北师大李凌艳教授课题组合作，引入学校发展自我诊断项目，在组织与领导一般性诊断中，从校长领导力、教学支持与过程管理、学校组织氛围三个方面，对“学校领导力”进行了教师、职员、管理者的三角互证诊断，希望能够从不同群体的感知差异中，寻求学校组织管理的问题症结。

（二）潞河中学组织结构功能诊断的结果与反思

在“校长领导力”方面，教师、职员对“对成员的有效激励”感知最低，次低的为“对目标共识的引导”。在“教学支持与过程管理”上，教师对“专业成长的支持”相对感知最低；而无论管理者和教师，对“基于学生的教学过程管理”感知均偏低。在“学校组织氛围”方面，教师、职员对“管理与决策的民主”感知很低；而无论管理者、教师还是职员，对“评价的合理公正”的感知均显著较差。值得注意的是，在学校领导力诊断中，我们学校管理者、教师或

是职员在各观测点、因子上得分的绝对值都偏低（见下图）。



管理者、教师、职员在学校领导力诊断各因子的得分对比图

综合基础诊断、组织与领导专项诊断的多方面结果，似乎都在与主观题中多位教师提出的“提高教师工作积极性”的诉求相互印证：学校里的教职员工需要得到来自校长、来自学校的有效激励、表扬，希望能够对教师的专业成长提供更多的支持，希望在管理与决策时更加民主，建立科学机制，真正做到公平、公正。由此，基于效能提升的学校组织结构重组反映了大多数教职工的心声。

学校的教职员工是学生有效成长的重要陪伴者、也是为其提供教育服务的最直接人群，他们的感受及行为潜移默化地影响着每一个孩子，也影响着整个校园的生态。试想一下，如果陪伴者、服务提供者对其陪伴过程和所提供的服务都不满意甚至没有信心，那么，又怎么能期望在这些陪伴和服务下的孩子能够真正快乐、幸福，学校的发展又如何具有长效的可持续性呢？如果能够多站在他们的角度来思考或处理问题，使他们在校园里工作得更更有尊严、更加幸福，也许许多问题便可迎刃而解了。

学校在不同的发展阶段，对于学校校长、学校管理的要求也截然不同。潞河中学在稳健地度过成长期之后，从优质校到卓越校的迈进过程中，必将面临新的学校组织变革。而学校的组织变革往往会触及学校多个群体方方面面的利益，会影响到学校里的每一位教师、每一位学生。因此，在进行学校组织变革的过程中，不仅需要引领者坚定地引领方向，更需要与学校的管理者、教职员工达成共识，通过推动每一个小目标的发展，最终实现大的目标。