

# 薄弱学校内涵建设的策略

高耀明<sup>1</sup>, 陈佳咪<sup>2</sup>

<sup>1</sup>上海师范大学教育学院, 上海

<sup>2</sup>上海中医药大学附属闵行蔷薇小学晶城校区, 上海

Email: ymgao@shnu.edu.cn

收稿日期: 2021年4月19日; 录用日期: 2021年5月13日; 发布日期: 2021年5月20日

---

## 摘要

努力让每个孩子都享有公平而有质量的教育是义务教育的历史使命。变革薄弱学校, 使之转变成老百姓家门口的好学校, 这是实现义务教育公平的关键。蔷薇小学成功变革的经验显示, 积极的学校文化, 完善的制度设计, 具有改革领导力的管理团队和充满进取精神的师资队伍, 这四者构成了薄弱学校内涵建设的关键策略。

## 关键词

薄弱学校, 内涵建设, 策略

---

# The Strategy of Low Performing Schools Connotation Construction

Yaoming Gao<sup>1</sup>, Jiami Chen<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Education College, Shanghai Normal University, Shanghai

<sup>2</sup>Jingcheng Campus, Minhang Qiangwei Primary School Affiliated to Shanghai University of Traditional Chinese Medicine, Shanghai

Email: ymgao@shnu.edu.cn

Received: Apr. 19<sup>th</sup>, 2021; accepted: May 13<sup>th</sup>, 2021; published: May 20<sup>th</sup>, 2021

---

## Abstract

It is the historical mission of compulsory education to make every child access to equity and quality education. The key to realizing the equity of compulsory education is to reform low performing schools into high quality schools. The successful reform experience of Qiangwei primary school

文章引用: 高耀明, 陈佳咪. 薄弱学校内涵建设的策略[J]. 教育进展, 2021, 11(3): 798-803.

DOI: 10.12677/ae.2021.113125

**shows that positive school culture, perfect school rules and regulations design, management team with reform leadership and teachers full of enterprising spirit constitute the key strategies for the connotation construction of low performing schools.**

## Keywords

Low Performing Schools, Connotation Construction, Strategy

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## 1. 引言

促进教育公平是我国国家基本教育政策。习近平总书记指出：“教育公平是社会公平的重要基础，必须不断促进教育事业成果更多更公平惠及全体人民，以教育公平促进社会公平” [1]。努力让每个孩子都享有公平而有质量的教育是义务教育的历史使命。变革薄弱学校，使之转变成老百姓家门口的好学校，这是实现教育公平的关键。“无论外在的力量如何强力地渗透到学校的内部活动之中，如果没有学校的自我努力和变革，则学校的改进与发展、学校的教育目标、学生的全面和谐发展等，都难以实现” [2]。因此，内涵建设是薄弱学校变革成功的关键。本文拟以上海中医药大学附属闵行蔷薇小学(以下简称蔷薇小学)为案例，初步讨论薄弱学校内涵建设的策略。蔷薇小学 1999 年由一所村校改建而来，由于地处城市边缘，周边环境不佳，优质师资不足，硬件设施落后，是一所“典型”的薄弱学校。经过了 20 多年变革和发展，蔷薇小学已华丽转身为一所区域内有一定影响力、老百姓认可的家门口好学校。蔷薇小学内涵建设的策略，也许对推进薄弱学校变革会有所启示。

## 2. 学校文化建设

文化是学校的灵魂和发展内在动力。“学校文化差异很大，具有强大、积极文化的学校比那些表现出羸弱、消极文化的学校运行得更好” [3]。“薄弱学校”薄弱的根本原因是“文化薄弱”。学校文化亦即组织文化，是一种复杂的现象。沙因(Edgar H. Schein)把组织文化分为三个层次：人工成分：可见的、能感觉到的体系和过程，可观测到的行为；信奉的信念和价值观：理想、目标、价值观和抱负，意识形态、合理化；潜在的基本假定：无意识的、理所当然的信念和价值观[4]。学校文化建设，改变人工成分相对容易，信奉的信念和价值观经过有目的、有组织的倡导也易于改变，而潜在的基本假定“往往是不可挑战和无须争论的，因此想要改变基本假设非常困难” [4]。学校文化建设是一个长期和持续的过程。

薄弱学校如何进行文化建设？建校之初两年，蔷薇小学抓的是“成绩”。虽然经过教师努力，但是学生学业成绩提升效果并不理想。面对学校的窘境，曾经的大队辅导员工作经历，使沈珺校长决定调整变革方向，尝试将德育建设作为优化育人环境的突破口。学校树立起了“让流动的红领巾飘起来”的教育信念，逐步形成了以人为本、以德立校、互动融合、和谐发展的学校文化建设策略。

2001 年，闵行区教育局决定让学校接手了社区里一所民办来沪人员随迁子女学校，建立了蔷薇小学附属弘梅小学，这给学校文化建设策略注入了新的内容，增添了新的动力。学校开启了一所公办学校带动一所来沪人员随迁子女学校同步发展的管理模式，协助政府承担起了保障来沪人员随迁子女义务教育的社会责任。两校相距仅 100 米，但弘梅小学条件更差，没有操场，没有计算机房，没有音乐室，没有

美术室。让一所薄弱学校与另一所更为薄弱的学校结为兄弟校, 难免有部分学校领导和家长质疑。但沈校长认为, 无论孩子来自哪里都是一样的。两所学校学生之间的差异并不是难以逾越的屏障, 应将这一落差视为“最好的教育资源”, 并在两校各类活动中充分利用这一特殊资源。

来沪人员随迁子女, 大部分来自农村, 在卫生、礼仪、表达等习惯方面参差不齐, 与本地学生存在一定的差距。来沪人员随迁子女性格上也缺乏自信, 更内向, 不擅长沟通协作, 面对新环境的适应能力较弱。这对处于小学阶段儿童的健康成长来说都是不利因素。然而他们勤奋、朴实、坚韧, 这些良好的意志品质比起本地学生的娇气、焦躁、骄傲、依赖性强等, 优势明显。本地学生热情, 兴趣广泛、容易接受新鲜事物。如果将本地学生和来沪人员随迁子女各自的优势作为教育互补资源, 扬长避短, 融合共生, 这将有助于儿童行为习惯的养成、健全人格的塑造和坚强意志的培育。

抓住这一契机, 蔷薇小学开创了“少先队联合大队”模式, 决心探索“以行养德, 融合共生”的德育路径和方法, 开启了城市儿童和来沪人员随迁子女手拉手少先队活动。沈校长坚信, 蔷薇可以用她瘦弱却坚强的臂膀拥抱着来自全国各地的儿童, 力求让蔷薇的每一位儿童感受教育带来的幸福。两所学校开展了师生结对, 孩子们一起探索大自然, 一起开展读书活动, 一起组建鼓号队, 一起进行夏令营活动等等。手拉手少先队活动抛弃了传统说教方式, 强调学生自主融合, 让来沪人员随迁子女健康地融入了城市生活, 也让本地孩子学习到勤奋、朴实、坚韧等良好品质。

让来沪人员随迁子女健康地融入了城市生活, 顺应了义务教育均衡发展的大趋势。这一活动得到了各级部门和领导的肯定和支持。2004年“六一”儿童节, 蔷薇小学两位学生受团中央邀请, 作为上海市唯一的手拉手好朋友代表, 参加了在北京举行的“同一片蓝天下, 手拉手共同成长”儿童节庆祝活动, 见到了国家领导人。中央电视台和本地教育电视台等媒体报道了蔷薇小学的手拉手活动。北京之行激发了全校师生的自信心, 赢得了良好的社会声誉。手拉手少先队活动改变了教职工信奉的教育信念和价值观, 也潜移默化地重塑了教职工潜在的基本假定。

### 3. 学校制度建设

学校制度是关于学校的一系列正式规则和规范体系。学校制度建设始终与文化建设紧密相连, 学校文化建设离不开学校制度建设, 而制度建设成功需要依靠文化建设的支撑。“制度则制约着学校教职工的行为选择。因此, 要改进学校, 提升学校的发展水平, 就需要从制约人们行为选择之根本的制度入手”[2]。同时, 学校制度是学校文化中看得到的“人工成分”的主要表征, 制度顺利运行, 能内化为教职工内在需求和自觉行为, 必须有潜在的基本假定做基础。

学校制度建设是学校改进的行动, 康利(David Conley)设计了一个框架, 用于解释学校改进的相关行动: 提升、改革和重组[5]。借鉴这个框架, 我们可以把薄弱学校制度建设分成三个层次的行动: “提升”, 即根据薄弱学校改造目标, 诊断学校制度运行效能, 区分学校既有的各类规则和程序的优势与弱点, 尝试做出相应的局部调整, 改善学校制度运行效率; 随着改进行动的推进和教职员对制度建设必要性的认识, 制度建设就进入到了下一阶段: “改革”。改革涉及的制度建设范围更广, 程度更深, 要求整体上改革现有制度或创设新的制度, 以适应变化的社会环境和学校教育条件; “重组”, 则是一种制度创新, 需要从根本上改变组织内外原有的设定、惯例及其相互关系, 并形成制度运行的全新环境。

由于制度建设与文化建设的相互依存性, 薄弱学校制度建设是一个渐进的过程。经过 20 多年的建设, 蔷薇小学一步步建立起了一套较为完善的学校制度。蔷薇小学制度建设成功经验是善于发现和抓住制度建设的时机。以教学制度建设为例, 2008 年, 蔷薇小学成为 22 所上海市农村教育信息化应用实验校之一。沈校长觉得, 这既是推动教学能力提升的契机, 也是制度建设的抓手。学校确立了“抓住实验契机, 立足师生团队发展, 打造有效课堂, 着力实践教育信息化实验, 促进学校快速发展”的工作目标。

经过认真规划, 学校通过项目介入、校本培训支持、绩效考核等途径, 鼓励全体教师以积极的态度直接参与学校变革实践, 在课堂上大范围实施了教学研究与探索。学校设立了“电子白板教学实践”、“英语阅读校本电子教材开发”等科研项目, 开展了网络教研、序列教研、同课异构、伙伴合作、专家诊断指导等不同形式的研讨活动。抓住这一机遇, 蔷薇小学启动了原有教学制度的修订, 并创设了一些有针对性的新制度, 逐步构建了由 17 项教育教学、教学研究和质量管理组成的教学制度体系。

2011 年初, 闵行区教育局开展了推进数字化学习方式变革项目, 蔷薇小学再次成为四所项目实验学校之一, 承担了开展数字化实验的任务。政府和教育局为蔷薇小学配备了两个实验班的设备, 改建了数字化校园环境。学校确定了实验年级和实验老师, 制定了实验方案和制度, 以大胆实验、小心求证的踏实作风, 开展一对一数字化学习方式变革实验。课堂教学实践研究课是实验的重要任务之一, 通过信息技术支撑下的教与学方式的变革, 达到教师易教、学生易学, 创设具有生命张力的情趣课堂。实验课建立了三个流程, 先形成以教研组为单位的数字化学习项目核心成员引领下的教研活动, 大家集体磨课、备课、熟悉硬件软件使用; 然后每周五展示, 全校教师观课、评课, 进行讨论; 再把研讨的信息集中反馈给教师, 促其课后反思。在集体智慧的不断传递中, 课堂教学呈现了师生互动交流走向有效性、课堂生成资源的运用走向灵活性、学生自主探究过程走向真实性、网络作业更具备针对性。利用项目推进的机会, 蔷薇小学在进一步完善教学制度的同时, 建立了 18 项学校信息管理制度。

#### 4. 管理团队建设

学校文化建设能否顺利推进, 学校制度建设能否有效实施, 以及把外部压力转化为变革的动力, 学校管理团队的改革领导力起着关键作用。一个具有改革领导力的管理团队, 能帮助教职工更快、更有效地适应变革的要求, 所以管理团队建设的核心是改革领导力的提升。

罗斯特(Rost, J. C.)将领导力定义为, “领导者和合作者之间的影响关系, 他们希望真正的改变能够反映其共同目标” ([6], p. 102)。罗斯特进一步阐释说: “领导力是一种领导者和合作者的合力。领导力是一起进行的团体、组织或社会变革的人们的推动力。领导力是信奉变革事业者共同作用力。领导力是变革议程实施者的协同力。领导力是能够预见并追求美好未来的领导者和合作者的团队力” ([6], p. 11)。这一定义和阐释强调了领导力的四个要素。第一, 领导者与合作者的关系建立在影响力之上, 而不是权威或权力。影响力指的是使用说服手段对他人产生影响。第二, 领导者和合作者都有领导力, 没有追随者。第三, 领导者和合作者都有可能产生真正的变革。变革不是偶然发生的, 变革是有意的、实质性的、重要的转变。第四, 真正的、预期的改变反映了领导者和合作者的共同目标。组织目标是以非强制性、有影响力的方式共享和推进的。

从蔷薇小学成功变革的经验看, 确立共同愿景和目标, 不断提升管理团队的变革领导力, 从而影响全体教职工采取协调一致的变革行动, 校长扮演着引领者的角色。学校内涵建设动力的产生, 关键取决于管理团队, 尤其是校长的意愿。“当说到学校改进和有效改革的时候, 培养校长是唯一重要的因素” [5]。换言之, 管理团队领导力很大程度上取决于校长的领导力。校长是在一个复杂、充满挑战和变化的环境中领导薄弱学校的变革。提升领导能力, 沈校长体会是, 校长需要不断进行领导实践和反思, 清楚地认识到自己的优势和发展需求, 寻求持续改进。校长还应该善于学习, 参与研究, 把学习和发展与日常的专业实践相结合, 努力成为学习型领导。此外, 校长通过创设环境, 争取各类项目, 为所有教职工提供学习和共同提高的机会。她认为, 只有这样, 校长才能发挥领导力, 引领管理团队, 影响全体教职员工坦然接受学校变革面临的各种不确定的、复杂的、具有挑战性的环境, 不断推进学校的内涵建设, 提升学校教学能力。此外, 沈校长特别强调, 要有效发挥影响力, 顺利推进学校的内涵建设, 校长有责任培育全体教师的领导力, 并善于在教师中发现有领导力, 也有意愿兼任行政岗位的一线教师, 吸纳他们

进入管理团队, 进而提升整个管理团队的工作效能。

值得一提的是, 自 1999 年建校开始, 沈校长就任职于蔷薇小学。用她的话说: “蔷薇就像是我一手拉扯大的孩子。”随着蔷薇小学变革的成功, 沈校长也由一位普通校长成长为上海市特级校长。正是沈校长长期任职于蔷薇小学, 确保了蔷薇小学教育思想、办学理念、文化建设、制度建设、管理团队建设和教学能力建设的连续性和稳定性, 这是蔷薇小学变革成功的重要因素。现在, 有些中小学, 校长任用采取与一般行政干部一样的管理办法, 任期较短, 蔷薇小学的经验提示, 校长任职时间长一些可能对学校发展更有利。

## 5. 师资队伍建设

师资队伍建设, 对每一所学校都重要, 对薄弱学校就尤为重要。薄弱学校变革的成功, 教学能力的提升, 最终取决于师资队伍的质量。沈校长曾在接受《解放日报》记者采访时说: “学校发展的‘宝’押在教师团队成长上” [7]。薄弱学校师资队伍建设涉及到两个关键策略: 招聘和留住合格教师; 提供教师专业发展的支持。在我国, 薄弱学校更多分布在农村, 特别是在经济落后的农村地区 [8], 外来教师面临着很多难以解决的生活或文化适应的问题, 这是薄弱学校师资队伍建设一时难以改变的约束条件。OECD 国家的经验显示, “一般情况下, 教师劳动力市场, 尤其是农村教师劳动力市场往往是高度本地化的” [9]。解决农村地区薄弱学校师资“下得去、留得住、干得好”的问题, 推进教师本地化是一个可供选择的合理策略。

对蔷薇小学而言, 随着城市扩张, 招聘和留住合格教师已不是问题。因此, 如何为教师专业发展提供有效支持, 成为蔷薇小学师资队伍建设的优先事项。“教师的成长和发展是不会自动实现的。的确存在一部分很自觉的教师, 他们会自己确立目标, 自觉规划职业生涯, 但不可否认, 相当多的教师是缺乏这种自觉发展的动力和能力的” [10]。学校是教师成长的最重要场所。研究证明, 自身的教学经验和反思以及与同事的日常交流, 是教师教学知识发展的最重要来源 [11]。所以, 完善校本研修制度, 为教师教学经验反思和同事之间日常教学交流提供有效支持, 推动教师教学反思、完善校本教研制度和创设学习型社区等, 是薄弱学校师资队伍建设的必要措施。

2004 年, 在优化育人环境取得明显成效以后, 蔷薇小学逐步把内涵建设的重心转移到了师资队伍建设上。面对优秀教师缺乏, 教师知识结构总体较低, 教学能力不足、自我发展动力欠缺等问题, 学校以解决教育教学中的难题为目标, 通过项目引领和课题指引, 充分利用数字化环境建设的时机, 以校本教研为突破点, 以新教材为载体, 以课堂教学为阵地, 采用“自教育”培训形式, 立足教研组, 开展“一课多式”、“一课跟进式”、青年骨干教师论坛、学习共同体等研讨模式, 促进教师专业自我重构。蔷薇小学逐步建立了规范化的校本教研活动, 教师每周都将 70% 的时间用在课堂和教学上, 剩下 30% 的时间则用于教师的培训和发展教学技能上。正是这种孜孜不倦的摸索, 一步一步的努力和一点一滴的积累, 彻底改变了蔷薇小学师资队伍的整体面貌。现在蔷薇小学的教师队伍里, 几乎每个学科都有区域的引领者。用沈校长的话说: “这么多年下来, 我们一个一个项目去做, 一个一个难关去克服。我们一段时间只做一件事, 大家共同迎着一个目标, 不断努力, 没有一个人掉队。然后我们一件一件累积起来, 成为我们蔷薇的财富, 教师的财富, 那就是教师的一个专业成长。”

## 6. 结论

可以预见, 变革薄弱学校, 办好每一所家门口的学校, 实现义务教育公平而卓越目标, 我们仍有很长的路要走。富兰(Micheal Fullan)认为, 变革实践已经创造了许多成功变革的核心要素, 推动学校变革, “解决的办法是, 一方面要找出和确定这些核心要素并放到合适的位置; 另一方面要创造性地将它们组

合起来, ” “并在这些核心要素之间建立动态联系” [12]。总结蔷薇小学的变革实践, 我们认为, 积极的学校文化, 完善的制度设计, 具有改革领导力的管理团队和充满进取精神的师资队伍, 这四者构成了薄弱学校内涵建设的关键策略。薄弱学校所处的环境复杂多变, 导致薄弱的原因千差万别, 薄弱学校变革没有固定模式。如果薄弱学校能够根据所处的社会环境和自身的办学条件, 善于抓住学校发展的机遇, 明确学校每一个发展阶段内涵建设的重点, 并将内涵建设关键策略加以创造性地组合, 那么薄弱学校变革就能实现真正的突破。

## 基金项目

本文系 2017 年度教育部人文社会科学研究一般项目“一所薄弱学校的变革史研究”(项目编号: 17YJA880022)的研究成果。

## 参考文献

- [1] 霍小光, 张晓松. 习近平在北京市八一学校考察时强调: 全面贯彻落实党的教育方针, 努力把我国基础教育越办越好[EB/OL]. [http://www.gov.cn/xinwen/2016-09/09/content\\_5107047.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2016-09/09/content_5107047.htm), 2016-09-09.
- [2] 周兴国. 农村学校改进问题与出路[J]. 中国教育学刊, 2014(5): 24-27.
- [3] [美]莎朗·D·克鲁斯, 凯伦·S·路易斯. 建构强大的学校文化——一种引领学校变革的指南[M]. 朱炜, 刘琼, 译. 北京: 北京大学出版社, 2013: 160.
- [4] [美]埃德加·沙因. 组织文化与领导力[M]. 章凯, 罗文豪, 朱超威, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2014: 21-22, 26.
- [5] 罗伯特·希斯. 卓越、公平与效率——校长和政策制定者如何在“三角张力”中求生[M]. 肖晓, 王乐荣, 译. 黄海涛, 审校. 北京: 北京大学出版社, 2013: 67, 118.
- [6] Rost, J.C. (1993) *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, Westport.
- [7] 彭薇, 李爱铭. 蔷薇小学“出名”的背后[N]. 解放日报, 2013-10-26(1).
- [8] 郭清扬. 义务教育均衡发展农村薄弱学校建设[J]. 华中师范大学学报(人文社会科学版), 2013(1): 161-168.
- [9] 于冰, 于海波. 薄弱学校师资问题研究——来自 OECD 国家的经验与启示[J]. 比较教育研究, 2015(4): 96-112.
- [10] 顾泠沅, 毛亚庆, 主编. 校长的十二项专业历练——义务教育学校校长专业标准解读[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2015: 132.
- [11] 范良火. 教师教学知识发展研究[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2003: 209.
- [12] [加]迈克尔·富兰主编. 变革的挑战——学校改进的路径与策略[M]. 叶颖, 高耀明, 周小晓, 译. 北京: 北京大学出版社, 2013: 62.