

北京市中小学特色建设的模型构建与实践推广

张熙拱 雪左慧
(北京教育科学研究院)

“北京市中小学特色建设的模型构建与实践推广”聚焦于北京中小学发展理论研究中急待澄清的发展动力问题、实践中急待引导的发展路径问题进行研究。通过对学校发展动力问题进行分析，为解决学校发展实践中“被动执行”问题提供理论依据。成果以学校特色发展为目标，构建“枣形模型”，探索特色发展路径，为学校实践提供发展策略和工具，最终提升学校教育质量和办学水平。同时这也是落实北京市教育委员会《关于实施小学规范化建设工程的意见》，促进学校内涵发展、提高教学水平和教育质量的重要内容。

研究立项于2007年，经历了理论与模型构建阶段(2007.3-2008.2)、实验阶段(2008.3-2010.2)和实践推广阶段(2010.3-2012.7)，形成了系列理论与实践成果。其中，“枣形模型”等成果已应用于全市16个区县以及燕山地区教委，覆盖全市1000余所小学，300余所初中学校，为整体提升各区县义务教育办学水平、管理水平、教育质量，促进北京市中小学校特色发展贡献了力量。

一、研究的定位和基本假设

研究始终认为义务教育学校有必要进行特色建设，但是与高中教育、民办教育等类型的特色建设有所不同。义务教育的学校特色不是表现在人才的类型、规格、层次上，也不是反映在学科和专业划分上，而是体现在开展丰富多样、可选择的教育教学活动，满足学生个性发展的要求上。在《规划纲要》中大力倡导均衡发展，对义务教育的特色建设采取了限制态度，如推进学校标准化建设等，但这并不意味着义务教育学校特色建设没有空间。《规划纲要》的限制令实际上是限制通过选择学生、提供办学条件等的特殊保障发展学校特色。此外，北京义务教育学校已经自发地追求特色发展，他们需要的不是禁止，而是专业引导和积极支持¹。

在这样的认识基础上，本研究提出了以下假设：义务教育阶段学校特色发展是学校发展到一定阶段的必然追求，有其内在规定性；特色发展有“路”可循；探索现阶段学校发展“三力合一”的动力机制并可以在学校发展的实践中得以实现。

二、学校特色建设的模型构建

学校特色的建设不是盲人摸象，也不仅仅依赖某几个人的力量，而要更多地强调理论的指引、方法的运用，本研究聚焦于中小学校发展理论研究中急待澄清的发展动力问题、实践中急待引导的发展路径问题，在调查分析、理论研究的基础上，建立了学校特色的“枣形模型”：分为五条路径（即：办学思想、管理、教育教学、课程、活动）和条件分析——路径选择——要点建设——结果呈现四个环节，如右图：^[5]

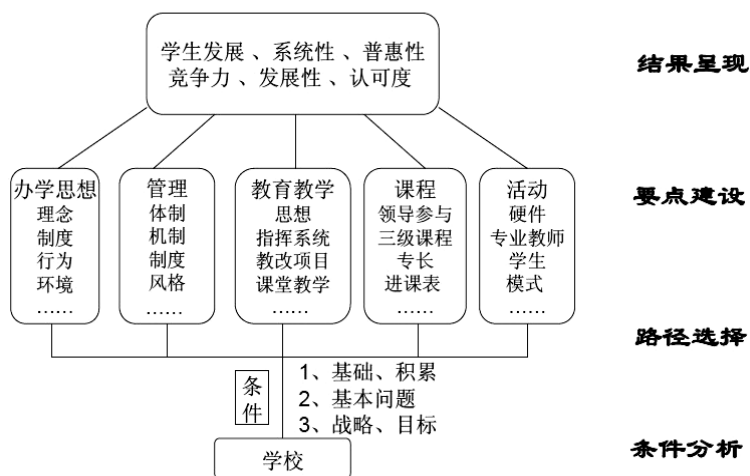


图1 学校特色建设“枣形模型”

“枣形模型”具有系统性、动态性、逻辑性、层次性的特点。系统性是指模型的存在是通过一定方式的组合完成将输入到输出的转换，最终实现特定的任务；动态性指由一个活动到另一个活动，流程不

¹ 参见课题组《北京市小学发展情况调研报告》(2007年)内部资料

是一个静态的概念，而是按照一定的时序关系徐徐展开；逻辑性即组成流程的活动之间具有相互联系、相互作用的方式，构成了活动的逻辑关系；层次性指作为投入——产出系统的组织，它的流程复杂，具有层次性，可以由高至低一层一层地分解。下面将详细介绍模型的流程与环节、路径与要点。

（一）流程与环节

学校特色建设虽然并不遵循某种严格和普遍的逻辑规律，也没有某种标准和固定的实践模式，但它是**有目标、有规划的发展过程**。因此，学校特色建设有一定的建设流程及关键环节，即：条件分析、路径选择、要点建设和结果呈现。

1. **条件分析**：学校在特色建设的过程中，首先要摸清自己的“家底”，也就是对于学校特色建设进行条件分析。学校的历史表现为学校已有的基础与积累，学校的现状主要是学校发展的状态及面临的问题，学校的未来即学校发展的目标及战略。因此，在学校特色建设中，学校要首先运用SWOT分析方法对学校的基础与积累、面临的基本问题以及未来的目标及战略进行深入分析。

2. **路径选择**：条件分析的目的在于为学校找准特色定位和突破口，也就是选准特色建设的路径，这是学校改革和发展的瓶颈。抓住了这个关键进行优化，学校就会创造一种新的局面，形成一种有特色的办学模式。

3. **要点建设**：学校特色建设要在找准路径的基础上，明确建设要点。建设要点是学校特色建设的有力支撑，也是学校特色建设的有力抓手。在学校特色建设过程中，不同的建设路径有不同的关键要素。

4. **结果呈现**：学校特色建设的根本目的是为学生创造适合的学习生活环境，从而实现学生的发展、学校竞争力的提升、家长及社会对学校认可度的提高。伴随着特色建设，这些结果将会逐步地呈现出来。

（二）路径与要点

从当前学校教育的现实条件和发展空间来看，学校进行特色建设可有多种路径进行选择，包括办学思想、管理、教育教学、课程和活动，而每条不同的路径又都有其关键的要素。

1. **办学思想**：办学思想是校长在办学过程中结合学校实际所形成的教育信念和价值取向。办学思想是学校办学的核心，对学校所有工作都有指导价值，它是一所学校区别于其他学校的精神内核，决定了学校的外显行为的不同，体现着学校的发展方向。办学思想为学校特色建设的较高端形式，是一条整体提升的路线。选择办学思想作为学校特色建设的路径，需要学校有较好的发展基础，有先进的教育理念和制度，并且在某一方面或某些方面已有很好的发展。办学思想的要点主要体现在办学理念、制度、行为、环境等方面。

2. **管理**：学校管理是学校领导和管理者在一定社会环境条件下，根据教育政策和教育规律，通过一系列协调性活动及管理行为，有效地整合和利用校内外各种教育资源，以提高学校办学水平和教育教学质量，形成学校组织文化，促进教师专业发展，促进学生身心全面发展的创造性实践过程。管理活动渗透到学校的每一项工作，我们无法涉及学校管理的每一个问题，只能将学校当作一个整体，从较为宏观的层面来谈学校管理特色问题。通常学校管理包括体制、机制、制度和风格等方面。

3. **教育教学**：教育教学是学校发展的核心工作，其内容涵盖面较广，一般来说，教育主要包括德育、智育、体育、美育和劳动技术教育。这里，我们主要关注德育。德育特色就是以抓学生思想道德品质教育为突破口，创建学校特色。教学主要指的是课堂教学，它是学校实现特色发展的中心环节。在实践活动的基础上，通过多向交流、合作和学生的主动参与促进学生的发展，是课堂教学创新的基本思路；课堂教学创新的实质是追求课堂教学实践的合理性，即追求合规律性与合目的性的统一。在教学中加强德育，加强学生个性品质的培养，充分发挥教学的教育性，在教育教学的过程中全面加强特色建设。选择教育教学作为特色的学校，其教育思想、教学指挥系统、学校的教改项目和课堂教学等是其建设的关键。

4. **课程**：课程是学校教育中为学生发展提供的教育空间，是一个比教学更大的空间，是教学客观存在的依据。课程由人制定，但可以通过制度使其更加客观；而课程一旦制定出来，又成为教育实践工作的客观依据。基础教育新课程改革以来，课程开发与管理的主体扩大为国家、地方和学校三级，学校改变了原来对课程的机械接受与被动执行的角色定位，拥有三级课程体制下所享有的课

程开发与权限，并承担相应的责任和义务，这为学校和学生自主发展提供了机遇。建立三级课程有机结合，体现均衡性、综合性与选择性的学校课程体系，有利于实现教学方式与学习方式的根本转变。因此，学校可选择将课程建设作为特色创建的路径，并主要关注课程的领导力、参与度和三级课程的设置等方面

5. 活动：丰富多彩的体验活动是课堂以外学生健康成长的平台，也是多元文化教育内涵的有益补充。人是活动着的个体，在人与环境、人与教育、人与遗传这三对关系中，活动是最关键的因素。活动是儿童认知发展的关键，一切影响都只能通过活动对人格发展产生作用。因此，活动是学校进行特色建设的一个重要选择。选择活动作为路径应多关注活动所需的硬件、专业教师、学生的参与及活动开展的模式等。

三、学校特色建设的区域推进

创新资源整合模式，促进学校特色发展是北京市大力推进小学规范化建设工程的一项重要措施，是学校实现内涵发展的重要途径与选择。“工程”是市级统筹，区县政府为主，由区县政府协调各项工作，指导每一所学校。因此在学校开展特色建设的过程中，区域推进起到了相当的引领作用。经过几年的研究、探索与实践，北京市区域推进特色建设已经形成了一定的有效模式，既整体设计、政策引导、全面推进，提供在政策层面的宏观导向与学校实施层面的保障支持。

（一）整体设计

北京市 16 个区县及燕山地区共有小学 1100 余所，学校数量大、层次多，并且在城乡之间、区域之间、校际之间都存在着一定的差距。社会是一个大系统，教育是其中的一个子系统。教育处于社会整体结构之中，以一种特定的社会结构要素的形式存在着。同时，作为社会的一个重要子系统，教育它又不断地与社会其他要素子系统（如：政治、经济、文化、社会生活方式等）相互交换信息、物质与能量，影响着教育的发展。因此在开展特色建设的时候不仅要清晰对于特色的认识也要充分考虑区域定位，在此基础上明确区域推进特色建设的目标。

1. 区域定位

北京市经过五次的行政区划调整，现有 16 个区县，分布于首都功能核心区、城市功能拓展区、城市发展新区和生态涵养发展区。区域定位、发展趋势的不同决定了学校的特色定位有所区别。如特色文化建设成为东城区学校特色发展的重要抓手和内在增长点，展现东城教育的独特魅力。顺义区打造“临空经济区”、“高端产业新城”，通过特色教育培养出多样化人才。

2. 特色目标

区域推进学校特色建设，使学校在特色建设中不断提升质量，实现内涵发展，目标显得非常重要。明确了目标也就明确了工作的最终指向，也就能使庞大复杂的过程持续推进并不断清晰。如西城区结合区委、区政府“创造城市美好生活，建设世界城市示范区”的目标定位，小学致力于创造“校校精彩、人人成才”的教育环境，坚持“以特色促优质均衡，以优质均衡促科学发展”。昌平区打造特色鲜明的区域品牌，教育工委、教委明确提出了新的目标：全力推进教育现代化进程，努力“打造昌平教育品牌，创建一流城市教育”。

（二）政策引领

特色建设有了明确的目标还要有政策在实施的过程中发挥引领作用，引领学校走个性化、特色化的内涵式发展道路。如为引领学校特色建设工作，通州区教委出台了《通州区关于推进小学规范化建设工程深化办学特色工作的意见（试行）》等文件；平谷区教委制定了《平谷区关于学校特色建设工作的意见》及《平谷区小学学校特色建设评估细则》等；密云县制定《密云县学校特色建设及评价方案建设》、《密云县小学校园环境建设实施意见》等相关文件。

（三）全面推进

区县根据区域定位及学校状况制定了各自的特色建设目标及相关政策开展特色建设。尽管目标、政策都各有不同，但推进方式却呈现出一定的共性，主要体现在机制建设、推进策略及推进方法上。

1. 机制建设

学校特色建设是长期的、持续的系统工程，需要各方的共同关注、共同配合、共同努力。为此西城区、房山区等区县建立了行政、专家、学校“三位一体”的互动运行机制；昌平区建立、完善领导统筹、经费保障、宣传导向三项机制，全面统筹协调和指导工作的开展。

2. 推进策略

区县在推进特色建设工作时，根据各自学校的情况及前期工作的基础，主要通过分层、分路径、分阶段三种策略中的一种或几种进行推进。

(1) 分层推进：对于学校数量多、差异大的区县主要采取分层的方式进行推进。如延庆县根据学校所在区域，将学校分为城区校、川区大校和山区校及川区小校三个层面，推进特色建设，形成办学亮点。

(2) 分路径推进：对于学校类型较为全面的区县，大多是根据项目组的研究成果“枣型模型”，结合本区学校状况，选择特色建设五条路径中的几条或者全部，对学校按照路径进行分类，有效推进。如平谷区广涉办学思想、管理、教育教学、课程、活动五大特色路径，全面推动区域学校特色建设；西城区（南）根据区域学校发展现状，确定走以课程建设为核心的学校特色发展之路；石景山区以校本课程开发为突破口，打造学校特色。

(3) 分阶段推进：学校特色建设是循序渐进的长期工程，所以对于小学数量不大、差异小的区县，多是采取所有学校同步进行，整体分阶段进行推进。如通州区分制定、完善办学特色建设方案阶段，学校办学特色建设与实践阶段，学校特色建设成果展示三个阶段开展特色建设工作；昌平区将特色建设分为三个阶段即：特色建设规划年、特色建设实施年、特色建设总结、推广年；顺义区经历了部分学校自主发展、整体规划、全面实施三个阶段推进小学特色建设工作。

3. 推进方法

纵观 16 个区县及燕山地区，推进小学学校特色建设的过程中主要采取了培训、专家指导、课题项目引领、典型引路、督导验收、现场展示等方法。大兴区定期举办校长论坛；海淀区成立了“小学规范化建设工程专家指导委员会”；丰台区开展“全面实施素质教育暨小学规范化建设工程综合督导评价”；门头沟区教委把学校特色建设工作的评价纳入小学规范化督导检查之中；燕山教委建立专项督导制度，根据特色学校建设进程，组织有关人员对学校特色建设情况进行检查指导。

4. 支持途径

学校在进行特色建设的过程中，区县行政部门给予学校支持的方式主要包括：政策、经费和专家指导。其中，80.25%的学校获得过区县的专家指导；70.37%的学校获得过区县的政策支持；46.91%的学校获得过区县的经费支持；还有 11.11%的学校获得过其它方面的支持，如设备，培训、考察，研讨会、现场会等。

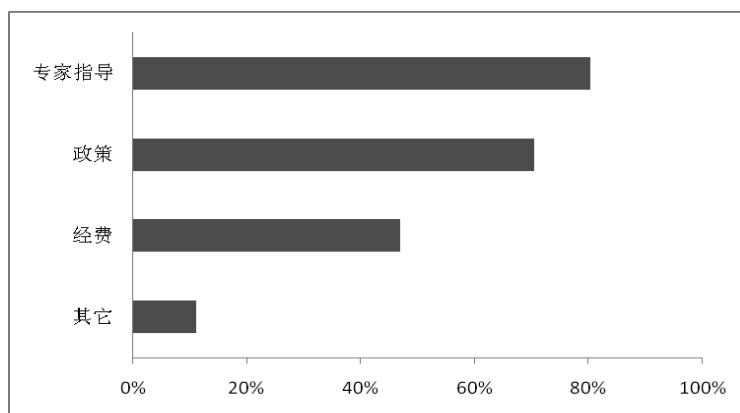


图 2 区县行政部门支持学校的方式统计图

四、特色建设的学校实践

北京市小学依据学校特色建设“枣形”模型，结合自身实际，按照条件分析、路径选择、要点

建设、结果呈现的流程开展学校特色建设工作。现选择路径选择、要点建设两个关键环节，呈现办学思想、管理、教育教学、课程与活动五条不同路径的学校特色建设实践。

（一）路径选择环节

路径选择是学校进行特色建设的关键环节，是学校改革和发展的瓶颈。抓住了这个关键，进行优化，学校就会创造一种新的局面，形成一种有特色的办学模式。学校选择路径前首先要摸清自己的“家底”，进行条件分析，也就是对于学校的基础与积累、面临的问题，目标及战略进行深入分析，从而在办学思想、管理、教育教学、课程与活动五条路径中选出最适合学校发展的一条。

北京市光明小学自1996年在实施素质教育中原创性提出“我能行”教育，在新的历史发展时期，学校将传承和发扬“我能行”教育理念，进一步深入研究“我能行”教育内涵，深化其发展，并在这一目标的统领下，全面分析学校办学工作的各个组成部分、方面和环节，提升学校办学系统中各个要素，促成学校的特色发展。因此学校选择办学思想作为特色建设的路径，走整体提升的路线。

海淀区翠微小学极其重视艺术教育并已有一定成绩，但是学校在不断思考如何让所有的学生都收益？如何将面向全体学生的通识艺术课程与国家课程融合建立校本课程等等，因此学校选择艺术课程作为其特色建设的路径，他们认为课程是学校教育的核心，有什么样的教育指导思想，就会相应地设计什么样的课程，开展什么样的教育教学，从而导致什么样的教育结果。

（二）要点建设环节

由于每一所学校的社区基础、历史传统、生源状况、师资结构、领导个性等各不相同，发展过程必然呈现出五彩缤纷的多样性，最终形成风格迥异、各领风骚的中小学学校特色。

东城区府学胡同小学遵循学校历史的前提下走文化管理之路。府学小学不断完善的“府学文化管理”正是通过培育府学人构建府学文化管理体系，充分利用文化力来发挥管理作用，通过形成共识创设共同愿景、塑造共同价值、营造文化氛围、构建制度文化、建设激励机制等方式对教师进行精神塑造，创立学生顺利发展的通道，最终实现全面发展。

西城区展览路第一小学秉承多年沉稳、务实、尚真的文化传统开始“回归课堂本色、回归学科本色”的研究，提出本色课堂要讲究实效，以“实”求“质”，体现学科本色、学习本色与教学本色。

顺义区东风小学的历史为其留下了宝贵的责任教育的文化，学校把责任体验教育渗透到课堂教学、班级管理、家校联系、社会实践的过程中。学校的体验活动将责任教育分年级设六个主题开展，作为实施素质教育的载体。

五、特色建设成效

2009-2010年，学校特色建设的理论研究与“枣形模型”在16个区县及燕山地区教委、首批57所市级项目学校进行实验，陆续培养出一批特色建设典型学校。2011年北京市教委要求增加30所市级项目学校，并在全市一千余所中小学推广特色建设模型。项目的理论及模型为北京市及各区县教委制定特色建设相关政策与文件提供了依据，研究的运行机制为各级教育行政部门推进相关工作提供了思路与方法。

经过几年的实践，北京市小学学校特色建设已经初显成效，具体体现在学校特色建设的规划、实施、学校与学生的发展等方面。

（一）规划成效

项目组于2012年对于项目学校开展了学校特色建设调查，结果如下：在85所项目学校中，所有学校都有明确的办学理念和发展目标，81所学校制定学校特色建设规划，明确了办学特色，78所学校成立了小学规范化学校特色建设工作领导小组，76所学校制定了学校特色建设年度实施计划，49所学校在学校特色建设规划制定过程中教师参与比例超过90%。

（二）建设成效

学校选择了不同的路径开展特色建设，其中选择办学思想路径与课程路径的学校比例最高，均超过30%。（如图）。

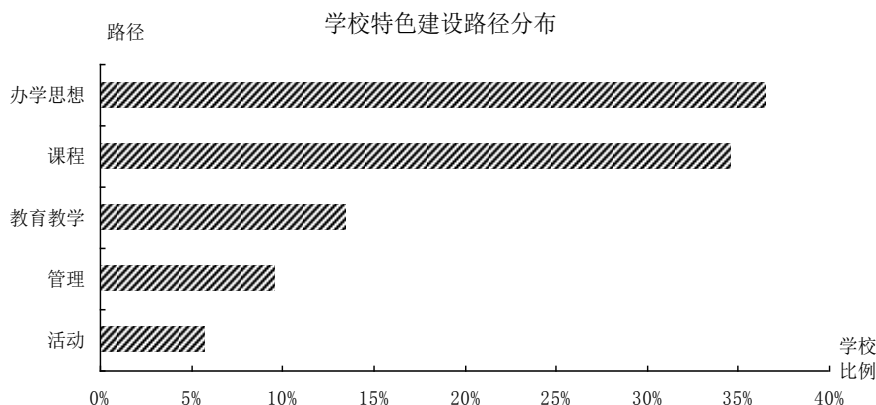


图3 学校特色建设路径分布图

84所学校在特色建设中有举措并呈现出一定的成效，并产生了一批市级、区级的特色建设典型学校。

(三) 学校变化

在开展特色建设的过程中，学校的内部管理也发生了一定的变化，主要表现在：

1. 组织结构：学校组织结构变得更加简单、有效、责任明确，并与特色建设相结合。如：转变为扁平化管理，工作的研究推进，反馈融入师生、家长代表，并针对特色工作组建攻关团队；从最早的校长负责统管教育教学的管理模式中，分离出了干部教师队伍建设管理小组，学生教育教学发展小组，以及学校特色发展领导小组，特别增设了对以上管理小组的督导组，指导、监督、评价各管理小组等。

2. 规章制度：学校规章制度更加规范、明确、并且体现出学校的办学理念。如：重新分类整理规章制度；完善学校各项规章制度，修订了学校章程；更加凸显了“以人为本”建立了出台了一系列的激励措施等。

3. 决策程序：注重全员参与、决策更加民主。如：重大事项决策集体研究、集体决策，教代会审议通过；体现了全体参与的理念，通过各种形式的调查访谈了解学校的问题，争求全体教师的意见寻找解决问题的方法，形成答案，再征求教师的意见进行修改，最终形成决定；学校决定更注重民主，采取了学校行政联席制度，每月召开一次行政联席会，就学校重大问题，广泛听取各级教师的意见，随时通报学校各项工作等。

4. 工作流程：更加系统化、规范化。如：学校各项工作注重流程的规范。例如学校的审批、财物等流程都做到了有据可依，规范管理；处理问题首先了解情况、进行诊断、寻求解决问题的方法、形成答案、争求意见、进行修改、最终形成决定等。

(四) 学生发展

所有的学校在谈到特色建设对提高学生综合素质措施的成效时，都给予了非常肯定的答复。一致认为，学生的综合素质有了进一步的提升，在各种社会实践活动中取得了优异的成绩，赢得了社会的赞誉和家长的好评。变化主要体现在5个方面：道德方面，文明礼仪都有明显的变化，团队合作意识、感恩意识、集体荣誉感等增强，形成了良好的行为习惯，师生关系更加融洽等；智力方面，自主学习能力提升，学习效率提高，学生也更敢于善于表达，提高了人际交往能力和社会适应能力；身体素质也明显改善，学生眼亮了，动作敏捷了；习惯方面，学生养成了良好的习惯，如读书习惯，环保习惯，礼貌习惯等。

总之，学校特色建设通过理论研究、模型构建、实践推广有效促进了学校的内涵发展、特色建设，促进了学生的全面发展、特长提升，同时也提高了北京市小学阶段的教学水平和教育质量。

