

课题名称：大学附中借力大学资源 创建优质校的实践研究

课题批准号：BBB15037

课题类别：2015 年度校本研究专项课题

学科分类：管理

课题负责人：霍霖霞 高级教师 北京外国语大学附属中学

主要成员：

晋军 曲秀敏 于昕悦 李晓光 杜晔春 黄秀军 宋楠

贺永伟

正文：

## 一、内容与方法

本课题主要通过文献法和行动研究法开展了以下四个方面的研究：

1. 通过对学校发展现状和北京外国语大学优质资源的分析，进行学校整体发展规划的研究。
2. 通过双方在管理层面的接洽与探索，开展附中如何利用大学资源，与大学高效合作模式的研究。
3. 借助高校强大的人力资源，进行师资队伍建设有效途径的研究。
4. 通过开设外语特色文化课和综合实践活动课，尝试建立小语种项目实验班，开发适合我校学情、突显外语特色的校本课程。

## 二、结论与对策

### （一）探索建立高校与附中合作的有效模式

高等教育和基础教育双方要突破“围墙”边界、超越学段壁垒，切实建立起稳定、持续、适切的合作关系，必然要在组织保障上有新的尝试。此次高校支持附中附小建设的行动创新，就是一条政府主导（G）——大学服务（U）——中小学实践（S）的新型学校治理路径，也是政府充分整合利用社会资源、增加教育服务供给的行政举措。一方面，北京市政府层面加强顶层设计谋划，拨付专项经费资助大学开展各项支持活动；另一方面，参与项目的大学与中小学所在区域教育行政部门签署教育合作协议，以确保教育合作的合法性与义务感。

大学如何才能有效介入附中改进全程，促进附中内涵发展呢？其着眼点包括以下几方面：

#### 1. 凝聚共识

共识是增强组织凝聚力、增进组织效能的基础和前提。自主性共识的形成，既可能是个体出于自身需要融合或满足而做出的明智选择，也可能是个体基于相近或相同的价值立场、信念而形成的一致认识。在普通校的改进中，管理者、专

家突破组织认同困境、致力于凝聚共识，尤其应当注重：一是充分了解和把握组织成员的不同需要及其层次，使之成为制定校本政策的基础；二是注重正式和非正式交往中的沟通、互动，以便基于改进方向对彼此的价值立场进行调适，从而获得共识并增进此种共识，这种共识既包括“为何改”、“改什么”等认识问题，也包括“谁去改”、“如何改”等行动问题。

## 2. 价值引导

价值驱动型学校“具有文化地图清晰、价值观管理贯穿、内群体文化团结的特征”。<sup>1</sup>所以，管理者、专家突破组织认同困境和组织变革困境，实行价值引导，首要的是基于学校的准确定位，勾勒出学校改进的愿景，并提出学校未来发展的战略。其次，立足于学校文化建设，在办学理念指引下，基于办学目标、改进愿景、学校传统等，凝练出校本核心价值观，用以统帅组织管理活动和全面育人活动，并使之贯穿于改进全程，力图避免学校文化建设的“空心化”、形式化、碎片化。再次，通过多途径、多方式，与全体组织成员沟通改进愿景，使之明晓、认同校本核心价值观，并在建构、反思和实现之中，使校本核心价值观及其指引下的办学特色逐渐凝固成为一种超越既有办学状态的“新传统”。

## 3. 平等对话

一是主动。合作中的“获益”总是与合作主体参与的积极度成正比的。平等对话自身也包含有双方均需积极主动的涵义。在寻求学校发展的途径与策略时，双方以一种积极的态度进行互动，你中有我、我中有你，解决学校发展中的难题，促进学校优质发展的意义形成，达成共识诉求，这是合作取得实效的重要保证。

二是真诚。平等对话不是简单的观念灌输和思想消费，而是一种积极的思想阐释、分享与交流行动。大学研究者与中小学人员在新型合作关系中，敞开心扉，以真诚的态度参与到学校改进中，搁置争议与异议，接纳与包容对方，充分理解对方，在平等对话中碰撞出思想的火花，享受分享的乐趣，双方由普通的工作关系升华为亲密的朋友伙伴关系，学校发展改进的问题及路径选择就会更容易达成共识，并转化为切实有效的行动。

三是开放。平等对话的新型合作不仅是大学教育研究者指导、中小学人员接受指导的过程，双方都可以表达自己的看法、提出不同意见，须以开放、平和的态度接纳对方的意见，相互理解与尊重，各自的主体作用与价值才能得以彰显，行为模式也才容易从被动的“要我做”走向自觉的“我要做”。

四是民主。如果大学研究者凭借自身某方面的“优势”，在没有充分调查与了解的基础上，对学校发展某方面事项很快做出结论与建议，直接指示与交办，这虽然展现了某种权威，满足了对合作进程的控制欲求，也可能取得一时的高效率，

<sup>1</sup>张东娇. 价值驱动型学校的特征、文化哲学与建设策略[J]. 北京师范大学学报(社会科学版), 2014, (5).

但损失的却可能是附中的主动性与积极性。附中人员在合作过程中不积极主动地思考与行动，而只是被动地接受指示，尽管有时是积极配合指示行动，但在实际效果上更可能造成中小学发展呈现大学研究者“在”与“不在”的断裂状况。平等对话的新型合作关系中，中学人员与大学研究者互动对话，相互借鉴，一起思考、共同参与、协商决策，激发起双方协作推动学校变革的认知、情感和行动，则更能维护合作的伦理性、合理性与启蒙性，也更能使这种合作关系持续且深入。

#### 4. 完善管理制度

管理制度的是否建立以及完善决定着双方合作是否能够有序且有效地进行。首先，高校应当建立专门负责附属学校事务与改进发展的部门，并配备专职人员负责相应的事务；其次，双方的合作应当建立例会制度，定期讨论合作的进展以及待改进之处；除此之外应当建立专门的学校发展研究小组，明晰学校发展的薄弱点和特色发展处，并在日常与高校相应部门进行对接，帮助双方找准合作切入点；最后建立评价机制，即对合作的项目进行评价，明晰合作办学的成效以及不足之处，为日后的改进提供证据支撑。

#### 5. 健全保障机制

要让高校和基础教育阶段学校进行深度而又有效的合作办学，这就需要一系列的保障支撑。

首先，国家和地区政策要支持这样的合作办学，为其提供相应的政策和制度依据作为保障；其次要有可靠的经费资助，在双方合作的过程中涉及到师资培训、合作研究、教材开发等，这都需要经费的支出。这就需要政府能够支持相应的经费，同时鼓励社会对这类合作的赞助。经费支撑是高校和附属中小学合作顺利推进的重要条件；最后是组织保障，为了使得双方合作的顺利进行，就有必要建立一支“学校发展研究小组”，小组的构建既要考虑人员涵盖合作双方，也要在成员的知识结构、能力特长等方面进行合理组建。

### （二）构建青年教师培训课程体系

#### 1. 培训课程设计

##### （1）确定培训目标

在对学校发展定位与青年教师发展需求分析的基础上，确定北外附中青年教师培养目标：

第一，渗透职业道德，职业理想教育，使青年教师尽快融入学校文化。北外附中要带给老师的文化理念就是在“高校支持附中”项目背景下，学校办学特色定位为“传统奠基外语助力”，学校将在“精琢超越”的校训指引下，致力于培养具有民族精神和国际视野的优秀毕业生。

第二，针对教育、教学及科研能力的培养，提高青年教师的工作能力。这是

教师站稳三尺讲台的立身之本。

第三，培养良好的人际交往能力，提高青年教师的心理素质。教育作为第三产业，服务性行业，良好的心理素质、出色的沟通能力是必备品质。

第四，广博的知识和宽广的视野，是提升青年教师综合素养的培训。北外附中与北京外国语大学的培养目标是一致的，致力于培养满足国际化需要的人才，需要学生有开放的胸怀和广博的视野，那么北外附中的老师首先尽可能延展自己的知识面。

## (2) 设计培训内容

围绕培训目标，北外附中青年教师培训的课程主要设计为以下几个模块。

模块一：“理想信念教育”的培训，其中也包括对“学校文化”的内化。主要通过系列“职业理想信念”为主题的研讨会、新老教师座谈会、北外领导来校举行共建项目报告会等活动来实现。当然，信念与理想的提升需要学校、以及学校文化的渗透，对教师的推动力。在日常工作中不断践行，水到渠成。

模块二：教育教学技能的培训。对于教师来说，教育教学技能就是我们常说的教师的“基本功”。从如何备课、上课、多媒体技术、板书设计等多方面的技能开展培训。教育管理还包括教师的沟通能力、谈话技巧、心理学和对学生的日常管理等，主要通过“老带新”的帮带制度、教育教学“专项基本功”培训、教学技能竞赛、青年教师汇报课、学校间的“同课异构”交流等实现。

模块三：科研能力的培养。除邀请大学教授、区教科所专家来校进行科研方法指导外，还要鼓励并指导青年教师养成在工作中“发现问题、积累反思、解决问题”的习惯，通过参与学科组的课题研究，到独立申报、主动承担科研课题的研究，在课题研究的实践中推进青年教师的科研能力提升。

模块四：教育管理能力的培养。每位青年教师都不可避免的要参与到学生管理工作中，这也是教师教育教学成功的有效助力。从担任班主任开始，一方面让青年教师体会到“教育的力量”，另一方面在面对中学生实施管理的过程中，可以更多、更深入地走进学生的世界，也有助于学科教学工作的开展。

模块五：身心健康和沟通交往能力的培养。通过系列的心理素质拓展活动、“有效的交往与沟通”培训活动等，促进青年教师人际沟通能力的提高，更重要的是给青年教师提供了表达感受、心理疏导的良好渠道，及时有效地帮助他们发现问题和解决问题。

同时，借力北京外国语大学留学生资源丰富的优势，与北外相关院系开展教师与留学生联谊互动等活动，既提升教师的英语口语表达能力，也有利于训练教师的国际交往能力。

模块六：人文素养通识培训。充分借力北京外国语大学的专家资源，通过特

聘大学相关专业专家来校讲座和青年教师自主选择参加大学分享的高端讲座两种方式，让教师进行文学、哲学、历史、艺术、政治、军事、科技等专题的学习，不追求深度，而力求广度，通过广泛学习，开阔视野，更新知识，提升教师自身人文素养，不断打开思路，进而指导教学。

依托高校支持附中项目，学校可以充分利用本校外教资源，安排外教每月为青年教师上一次口语课，提高青年教师英语口语水平；邀请北外小语种院系教师走进学校，开展一些小语种日常用语培训，凸显北外附中特色。

针对不同发展阶段的目标，培训内容又有所侧重。入职期教师以模块一、模块二、模块四、模块五为主；处于合格期的青年教师的培训，以模块二、模块三、模块四为主；到了成熟期阶段，一方面必须对自己的职业规划有明确的认识和定位，另一方面还要能应对教育教学工作要求的不断发展变化，继续提高科研能力，所以就以模块一、模块二、模块三为主；针对处于骨干期的青年教师，我校培训以模块三、模块四为主。

### （3）选择培训形式

考虑到成年人的学习特点和教师成长的周期和规律，必须取更多、更灵活的培训形式。

在培训形式上，针对不同工作岗位，通过短期或长期的培训、利用校内与校外的资源、开发国内甚至国外的进修机会，我校开展了一系列课堂观摩、教学经验传授、科研成果分享、“同课异构”交流、工作案例故事会等培训活动，力求培训与实际工作密切结合。北京外国语大学在境外国家已建立 21 所孔子学院，在国内支持的外国语类附属中学也有 20 多所，可以说，培训资源非常丰富，可以为附中的青年教师培训提供广阔平台。

在培训方法上，更加关注青年教师的接受度，力求丰富多彩，多样化、多感官参与，逐步实现从传统培训方法向创新的培训方法的转换。青年教师思想活跃，乐于且善于接受和新的教育理念。学校充分利用现代多媒体多渠道的信息媒介，借鉴外国语大学的多样化教学形式，采取讨论、演讲、辩论、“故事会”、“沙龙”等培训方法，创新培训方式，通过轻松活泼、灵活多样的学习形式，寓教于乐，激发青年教师的学习兴趣。

在课程设置上，各模块分别设定必修和选修内容。必修课的核心内容主要是科学的教育观念、学科教学的基本技能、从事科研工作的基本知识，以及教师职业应遵循的基本道德规范等。选修课的内容，是以青年教师自身发展需求、个人兴趣及时间安排等为前提下，允许自由选择，发展特色，张扬个性，提高综合素养。

北外附中与大学开展共建合作四年来，经过不断的磨合与探索，逐步构建了

青年教师培训课程体系，我们认为从理论层面来看，本课程的设计基于背景分析与需求分析，相对是比较完善的，但由于实践时间短，与课程配套的评价体系还未完成，因此，这将是下一步研究的重点。

### 三、成果与影响

经过三年的研究，本课题公开发表论文 2 篇，与课题相关的市区级发言稿 5 篇，与课题相关的校本教材及学生成果集 9 本，完成学校五年发展规划和章程，构建了富有外语特色的课程体系和教师培训课程体系，2017 年 7 月启动海淀区“1+3”俄语、阿语复语实验班项目；2018 年 5 月启动海淀区多语贯通培养项目，学校成为海淀区外语特色学校、海淀区多语联盟基地校。具体来看这三年来成绩的变化：

学生：2015-2016 学年度在国家级、市区级学科、科技、英语等竞赛中共获一等奖近 50 人次；2016-2017 学年获奖 225 人次，2017-2018 学年（还有一些奖状没回来）获奖 201 人次。

教师：2015-2016 学年度在国家级、市区级教育教学活动中，获奖 127 人次；2016-2017 学年度教师获奖 130 人次；2017-2018 学年获奖 176 人次。

英语学科获“海淀区优秀教研团队评比”唯一特等奖；在今年七月刚刚揭晓的 2017-2018 海淀区中学“风采杯”教师教学成果展示评比中，我校共有参赛 28 人参赛，其中一等奖 17 人，二等奖 8 人，三等奖 3 人，一等奖获奖比例达 60.7%。

学校：

2015 年中招录取线提高了 60 分；2016 年中考最高分 564 分；多名英语满分；中招位置提升近 400 名；2017 年中招录取线再次提升近 30 分，多项排名已进入海淀区 200 名。

2016 年高考突破 600 分；2017 年高考多项排名已进入海淀区 700 名。

2015 年高考本科上线率提升了 20 多个百分点，得益于北京外国语大学对附中的全方位鼎力支持，学校外语特色优势越来越明显；“生源”的变化，要求学校从强大的“加工能力”向“特色人才培养”转变，未来成绩可期……。

梳理我们自己走过的这一段，创造一个环境和语言体系，让每个孩子找到自己的内生动力，发挥自己的潜质。在海淀区多语联盟校启动仪式上孩子们大方自如的展示，在北外“少年研究员”项目的选拔及暑期集训中孩子们专注投入热情的表现，在“欢动北京”国际青少年文化艺术交流周启动仪式上王御龍同学（一年前站在操场主席台中文发言还瑟瑟发抖）出色的双语主持等各种场合，我们都清晰地看到我校学生愈发自信、自立、自律，之所以有这样的表现，是源于学生平日的扎实学习，他们有多元的途径，到大学去上公共课、听专家讲座、到俄罗斯文化中心去学习……，浓厚的语言兴趣、专业的师资、丰富的大课程观为学生

们提供了优质的教育，给予了他们不一样的发展。学生在学校学习生活后由内而外散发出的活力、开心和进步，不仅使得家长们对学校的赞誉越来越多，周边居民的评价也越来越好了。

学校希望通过外语特色教育，通过语言/思维/文化教育，努力帮助学生打开通往“世界的窗”，让孩子们视角与社会发展、世界发展相统一；关注学生当下的成长，着眼未来的发展；希望每一个孩子，都努力接受不同的文化挑战；感受丰富多元的学习体验和借鉴；让学校成为学生语言学习的沃土、成长的起点。在新的改革背景下，给予学生更广泛的学习选择，每个孩子都能在这里走出属于自己的成长之路，实现自己的梦想，讲述自己的成长故事。

## 四、改进与完善

### （一）研究发现的一些问题

#### 1. 合作中大学主责方的选定非常重要

探索高校和附中合作的有效模式是本研究的重点之一，但是就笔者所知，在2014年6月北京市教委启动“高支附”项目中23所高校支持的39所中小学中，合作形式都不尽相同。就我校的合作情况来看，负责具体与北外附中接洽的北外国际教育学院来说，在共建项目经费使用、协调各院系资源方面，其作为一所独立的非高等教育的学院来说，自主权也是有限的，很多时候需要校办、财务处等部门的支持和配合。所以，在高校与中小学合作过程中，大学行政部门与中小学的直接对接也许效率会更高。

#### 2. 大学优势资源与中小学需求不能完全对接

北京外国语大学作为全国首屈一指的外语高等院校，在各语种教学、国际关系、新闻经济等方面的研究造诣是非常高的，属于文科院校，但是对普通中学，在数学、物理、化学、生物等理科教学方面的支持，就爱莫能助了。大学没有自己的这方面资源，协调中科院及其他高等院校的专家资源开展一些讲座、主题活动是可行的，但对于我们这类小规模普通中学来说，理科老师都跨头、无法深入开展同头备课、集体教研的情况下，理科教学专家的深入、持久的跟进与指导显得尤为珍贵和紧迫。

#### 3. 合作主体意识及能力不足

在高校与中小学合作中，合作主体意识及能力的不足成为合作面临的主观条件方面的障碍与挑战。一方面高校各院系教师及研究者承担被指派的任务，对合作项目背景、价值的了解程度存在差异，导致高校专家主体性的充分发挥有一定差异。另一方面普通中小学教师的高度行政化管理下，习惯于自上而下的指令执行，主体意识与能力受到抑制，合作中的依赖性强，创造性不足。一些客观现实存在如合作持续性的不确认、激励机制的不到位、教师时间精力的不足、以及

学校教研文化与氛围的缺位都导致教师参与合作从事行动研究，促进自我发展的积极性以及合作的成效受到直接影响，也是合作关系面临的挑战与问题。

## （二）完善对策

### 1. 合作的长期性

合作应该是一个长期的过程，大学和附中附小伙伴关系的建立不是一个六年协议的问题，而应该是一个长期的过程。大学不能因为协议到期就离开学校，还要和学校保持长期的联系，使得合作能够继续下去，形成一个大雪球不断推动中小学发展。大学和中小学合作的过程应该保持连续性，有一定的传承性，把合作文化理念传承下来。

北外附中在北京外国语大学的支持下，逐渐走出了一条外语特色发展之路，学校的小语种教学刚刚走上轨道，虽然在大学的支持下，学校正在逐步建立自己的小语种师资队伍，但放眼全北京市，也没有几所中学将德语、日语、西班牙语、俄语和阿拉伯语列入必修课程，所以教师的教研、教学规划等都需要大学专家的持续支持与指导；但如果没有强大经费支持，大学也不会把这项工作作为公益事业来做。所以为了让北外附中继续扎实稳健地走出内涵发展之路，能够让北外附中的校名实至名归，能够让北外附中成为百姓信赖的优质校，还需要政府层面的支持。合作框架协议到期后，经费的问题如何解决，合作的方式如何变化，都是需要教育主管部门提前规划的问题。

### 2. 研究的本土化

目前关于我国大学与中小学合作实践探索问题的研究已经相对成熟，而理论研究方面却相对匮乏，今后应把研究重点放在如何从本土化经验中找到理论生长点，做“在中国”的合作教育研究，研究者们应从我国本土实际出发，从大学与中小学合作的动力分析、运行机制、内在机理等元理论问题出发，深度挖掘其理论资源，创生出具有中国特色的本土化理论，形成相对系统的关于大学与中小学合作的理论研究体系，不断推进合作向长远及纵深方向发展。

## 五、成果细目

序号	成果类别	阶段成果名称
1	规划	学校发展五年规划（2015-2020）
2	章程	北京外国语大学附属中学章程
3	方案	《“1+3”复语实验班小语种特色实验班方案》 《多语贯通培养项目方案》



3	论文	<p>《成长课程 成就梦想》发表于《北京教育》2018年第5期；</p> <p>《高校支持附中项目下青年教师培训课程探索》发表于《青年时代》2018年第2期下</p> <p>英语教师论文9篇发表于《英语学习》2015年增刊。</p>
4	报告	<p>《大学附中借助大学资源创建优质校的实践研究》课题结题报告</p>
5	发言稿	<p>2015年4月在教委向武汉教育局代表团汇报项目进展</p> <p>2015年7月在海淀区督导中发言《校际牵手谋发展 真诚合作谱新篇》</p> <p>2016年3月在北京市海淀区名师指导团“校本教研促成长 优秀团队展风采”教研团队评选中发言《抓住契机显特色 校本教研促发展》</p> <p>2016年6月京津冀高校支持附属学校机制创新论坛，晋军书记发言《校际牵手谋发展 资源共享显特色》</p> <p>2016年10月北京外国语大学第三届国际教育论坛晋军校长发言《视野的撬动让我们做有根的教育》</p> <p>北京外国语大学第三届基础教育国际化论坛发言；</p> <p>2017年5月新优质学校调研晋军校长发言《匠心育人方寸间》</p> <p>2018年4月海淀区多语联盟校启动仪式晋军校长发言《for dream for growth》</p>
6	校本教材	<p>英语类：</p> <p>《健康与生活》《北京历史与文化》《剪纸》</p> <p>非通用语言类：</p> <p>《法语与法国文化》《日语与日本文化》</p> <p>《韩语与韩国文化》《德语与德国文化》</p>

7	校本研究成果集	《MY PLAY MY WAY》 英语短剧剧本集 《和更好的自己相遇——2017 级 1+3 成果集》
---	---------	--

北京市教育科学规划课题成果公报