



学校改进叙事丛书 / 主编 / 杨朝晖

/ 为立足校本、走内涵发展的普通学校

探索出一条基于日常文化变革的自主发展之路 /

回归美善的 教育初心

——用爱成就一所幸福的学校

邢晓琰 ◎著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

教育部人文社科研究项目“以‘UDS合作实践共同体’为孵化器，
促进教育学知识创生与实践转化的行动研究”（项目批准号：11YJA880134）成果

学校改进叙事丛书 / 主编 / 杨朝晖

回归美善的教育初心

——用爱成就一所幸福的学校



邢晓琰◎著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

回归美善的教育初心：用爱成就一所幸福的学校/邢晓琰
著. —北京：北京师范大学出版社，2016.12(2017.4重印)

(学校改进叙事丛书 / 杨朝晖主编)

ISBN 978-7-303-21562-1

I. ①回… II. ①邢… III. ①小学—校长—学校管理—北京
IV. ①G627.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 278239 号

营 销 中 心 电 话 010-58805072 58807651
北师大出版社学术著作与大众读物分社 http://xueda.bnup.com

HUIGUI MEISHAN DE JIAOYU CHUXIN

出版发行：北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码：100875

印 刷：北京京师印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：787 mm×1092 mm 1/16

印 张：18.25

字 数：310 千字

版 次：2016 年 12 月第 1 版

印 次：2017 年 4 月第 2 次印刷

定 价：60.00 元

策划编辑：周益群

责任编辑：齐 琳 焦鹏航

美术编辑：王齐云

装帧设计：宋 涛 金敏峰

责任校对：陈 民

责任印制：马 洁

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话：010—58800697

北京读者服务部电话：010—58808104

外埠邮购电话：010—58808083

本书如有印装质量问题，请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话：010—58805079

序 言

眼前的这套丛书是首都师范大学首都基础教育发展研究院依托与北京市及北京市西城区、海淀区教委合作开展的“UDS项目”^①，致力于促进现代学校改进与自主发展的实践成果。

在实践中，项目立足校本，倡导学校自主发展。他们从学校领导团队整体发展入手，自上而下启动变革；从学校发展计划入手，优化学校整体运行结构和发展过程；通过行动研究和“三微行动”（微改进、微研究与微创新）促进学校日常文化变革。在此过程中，大学项目团队以沉浸式校本支持的方式，融入学校，日常跟进，伴飞引领。同时，充分发挥 UDS 的合作优势，催生变革，实现了学校日常文化静悄悄的革命以及 UDS 合作实践共同体的共同发展。

纵观这一成果，我觉得有以下几个突出的特点。

第一，探索聚焦学校的日常文化变革和自主发展，具有前瞻性和深刻性。

长期以来，中国的基础教育改革总是停留在课程的加加减减、教材的修修改改以及教学技术的提升和模式的建构上。而该成果抓住日常生活转

^① 编者注：从 2010 年开始，首都师范大学依托与北京市西城区、海淀区合作开展的“UDS 合作学校发展共同体建设”项目、与北京市教委合作开展的“基于 UDS 合作的学校自主发展行动计划”项目以及“基于 UDS 合作的学校自主发展与效能提升”项目，对现代学校改进与自主发展的变革之路进行了持续的探索。UDS 代表三方构成的合作实践共同体。其中的 U 是指大学 (University)；D 指地区 (District)，特指地方行政部门；S 指学校 (School)。为了方便，人们习惯将这些以 UDS 合作实践共同体为依托的项目统称为“UDS 项目”。

型——这一现代现象最直观、最具特色的形态表现，对学校日常生活进行批判与重建，鲜明地提出“改进在日常”的学校改进理念，通过以“质疑、对话、反思”为特征的反思性学研文化的建立，聚焦习以为常，关注熟视无睹，重构与优化了学校师生日常生活空间和生活方式，从而将中国现代化所期待的文化转型任务落到了实处。因此，这一探索是非常具有前瞻性和深刻性的。

第二，这是一个非常务实的探索，成果具有可推广性。

这种务实不仅体现在“尊重规律，回归本真”的指导思想上，更体现在“改进在日常”的操作性和适切性上——校校可以改进，人人可以改进，处处可以改进，时时可以改进。这不仅激发了教育工作者不断审视自我，寻求改变的向善愿望，更唤醒了每一个教育工作者自身的主体意识，激发了每一个行动主体的创新潜能和内在的行动力，实现在学校教育各个空间的微改进、微创新，从而为学生造就了新的文化成长环境。因此，这一成果具有很强的推广性，适合于所有学校的自我变革。

第三，探索符合时代发展的要求，体现了教育改革发展的方向。

新课程改革自实施以来，非常强调和重视学校的主体地位和主体能动性的发挥。在党的十八大的文件中，也明确提出了教育要进行整体综合改革，强调开展学校治理与协同创新。而该成果以整体、有机、复杂的思维方式，以 UDS 合作实践共同体为依托，从行政文化变革入手，聚焦于学校领导团队的整体建设，充分依靠组织的结构和系统，自上而下启动变革。通过“制定、执行、总结”三个环节的优化与创新，促使学校建立起自主发展的闭环机制，帮助学校形成从宏观到微观、从整体到局部的各个大小齿轮持续自主发展和运作的良好机制，从而很好地实现了发展的迭代螺旋式上升。这一发展经验符合当前学校治理中通过结构优化功能的思想，对学校进行深层的文化变革，体现了“深综改”的理念。

第四，促进了合作文化的新发展以及教育协同合作机制的新发展。

该成果在 US 合作的基础上，结合我国特有的国情，生成了新型的 UDS 合作文化与机制。S 从被动的执行者、实践者，转化拓展为主动的发展者、行动研究的探索者；U 从旁观的研究者、指导者，转化拓展为学校教育实践的介入者、支持者和行动研究者；D 从项目的委托者、监督者、保障者，转化拓展为实践共同体的参与者、研究者和传播者。实现了 US 合作文化的新发展。

我认为这种合作共赢的结果在今天的中国教育界是非常难能可贵的，尤其是它实现了地方行政角色的拓展与改变。这样的实践成果也是不多见的。

第五，探索出了大学与中小学、教育理论和实践双向建构与创新发展的新路径。

从知识论的视角，该成果提出“以‘UDS 合作实践共同体’为孵化器，促进教育学知识创生、转化与传播”的观点并付诸实践。这在一定程度上弥补了传统的“研究—开发—普及”的知识生产模式的局限，建构了促进知识创生与实践转化的新机制，实现了对教育理论与实践的双向建构与创新，为繁荣我国的教育学发展，构建有生命力的教育学做出了贡献。

总之，这是一项非常好的实践研究成果，有很多可圈可点之处，值得大力推广与践行。

我也祝愿 UDS 合作事业在新的教育改革背景下有更大的发展和更多的创新！



国家教育咨询委员会委员

联合国教科文组织协会世界联合会荣誉主席

2016 年，立春

主编序

致力于改变，改变静悄悄

——探索现代学校改进与自主发展的变革之路

一、变革如此之艰

正如香港学者郑燕祥所言，“这是一个激变的世代，个人求发展社会求进步，浩浩荡荡成了世界的潮流，差不多每样事物都在变化之中，教育的转变也在所难免”^①。的确，面对如此变化的世界，教育必须做出应对与改变。当前，我国的基础教育课程改革已经进入第八轮。然而，不管怎样改革，其背后都在围绕“教育应该培养什么样的人”——这一个核心问题展开。培养能够适应现代社会发展需求的一代“新人”成为时代对教育的呼唤与要求。

其实，早在“五四”时期，梁启超就提出了塑造“新民”的理想，他希望国民应具有自治、自尊、自信、自强、自立、进取、冒险、坚毅、尚武等西方现代精神。陈独秀也敬告“青年”，要成为自主而非奴隶的，进步而非保守的，进取而非退隐的“新青年”。然而，一个世纪过去了，我们国家早已进入现代化发展阶段，但是培养“现代新人”的文化使命还远远没有完成，教育改革的任务依然艰巨，国家基础教育课程改革至今还跋涉在“深水区”^②中。

叶澜教授曾这样描述基础教育改革之艰难，她说，已有的教学理论传统之长，深入实践主根之深，形成的硬壳之坚，传习的可接受性之强，都使今日教学改革面临着强劲的真实“对手”。教学改革要改变的不仅是传统的教学理论，还要改变千百万教师的观念，改变他们每天都在进行着的、习以为常

① 郑燕祥. 教育范式转变：效能保证[M]. 上海：上海教育出版社，2006.

② 人民教育出版社和中国教育学会于2013年10月18、19日在上海举办“第三届基础教育课程改革与发展论坛”，其主题为“深水区：基础教育课程改革必经之地”。

的教学行为，这几乎等于要改变教师习惯了的生活方式，其艰巨性就不言而喻了。^①

二、聚焦日常生活变革

的确，我们在改革中遇到的真正难题和挑战，不是课程的加加减减、教材的修修改改，而是我们习以为常的日常生活方式，是来自教育者自身文化的阻碍。早有学者对我们的日常生活进行了研究与批判。他们认为，所谓日常生活是我们须臾不可分离的活动世界。它往往是一个凭借重复性实践和重复性思维而运行，以传统习俗、经验、常识等经验主义因素为基本图式，以生存本能、血缘关系、天然情感等自然主义因素为立根基础的自在的和未分化的领域。^②也许初看起来，日常生活有着微不足道的卑微外观，这也正是人们经常轻视它的原因。然而，日常生活通过家庭、教育、社会示范、模仿类比等方式，自发地渗透到一代又一代日常生活的主体之中，成为直接左右人的活动的“生活的样法”，即自在的文化因素。于是，日常生活的自在性、自发性与传统文化的情性、保守性达到了契合。重复性和自在性的日常生活为具有稳固性和情性的传统文化因素提供了根基和寓所，而传统文化的稳定性和保守性反过来进一步加强了日常生活的重复性和自在性。^③

因此，有的学者认为，日常生活的转型是现代现象最直观、最具特色的形态表现，也是文化的内在动力机制。中国现代化所期待的文化转型任务如要落到实处，就应当对日常生活进行批判与重建。

由此看来，如果我们不能对日常生活加以批判和突破，教育的变革只会停留于表层，而不能引发文化的真正变革。

既然日常生活变革是教育的真正变革，那么，我们能否对学校的日常文化加以改变？怎样加以改变呢？

有人说，学校日常文化是流淌在指尖却抓不到挥不去的东西；是萦绕在心头，却说不清道不明的东西；是走在校园内，从空气中都能感受到却难以恰当指代的东西。那就是文化！有人说，学校日常文化是一条活动着情感、

① 叶澜，让课堂焕发出生命活力——论中小学教学改革的深化[J]，教育研究，1997(09)。

② 李小娟，走向中国的日常生活批判[M]，北京：人民出版社，2005。

③ 衣俊卿，现代化与日常生活批判——人自身现代化的文化透视[M]，北京：人民出版社，2005。

社会习俗和群体行为的河流，永远不断地在学校内部流淌着。亚太教育研究学会会长郑燕祥教授认为：“每所学校都有自己的校园文化，因此，重要的不是有没有校园文化，而是有什么样的校园文化。正确的、开放的、前进的、迈向未来的校园文化，对学校的发展自然有积极的影响，没落的、悲观的、封闭的校园文化产生的影响，必然是消极的。”

从这些理解中，我们认为学校的日常文化具有以下一些特征。

第一，群体性与弥散性。学校日常文化首先是一种群体性行为，它含涉于学校一切日常的教育教学活动中，体现在制度规范、活动礼仪、行为方式、话语内容与方式以及校园的物化风格等方面。可以说，学校日常文化无处不在。

第二，积淀性与稳定性。学校日常文化不是与生俱来的，而是经过长期的历史积淀形成的，学校日常文化一旦形成就会体现为稳定的价值观念和习以为常的思维定式、生活方式。

第三，日常性与无意识性。由于学校日常文化已经成为人们习惯了的思维方式、生活方式，因此，它就会以一种司空见惯和习以为常的无意识方式存在于日常生活的每个角落。

第四，整体性与规定性。学校日常文化是以学校群体成员所共同认定的潜规则、潜假设和以价值观念为核心的学校制度规范、活动礼仪、行为方式、话语内容与方式以及校园的物化风格等内容的集合体。因此，它以整体的方式存在着。其中，潜在的规则、假设和价值观念、思维方式对人们的日常行为起着制约作用，影响和规定着人们外显的行为和表达。

第五，复合性与建构性。学校日常文化具有复杂形态。在一所学校中，既有积极文化的存在，也有消极文化的存在。虽然学校日常文化具有稳定性，但也不是一成不变的，经常因某些事物的介入和影响，而呈现此消彼长、不断变化的现象。

通过对以上学校日常文化的理解，我们得出如下认识。

第一，学校日常文化是学校保守文化寄居的寓所和载体。要促进学校自主发展并向现代化学校迈进，就要促进学校自主、自觉地对日常生活进行批判与重建。

第二，学校日常文化以积极的和消极的多种方式存在着。我们有必要化消极为积极，对消极的、悲观的、封闭的文化进行干预，推动积极的、进步

的、开放的文化向前发展，用文化的力量变革学校，用文化的力量孕育学校。

第三，学校日常文化是人的文化，是全体成员共同创造的。虽然它对生活于其间的人有制约作用，但是学校日常文化是其与人不断进行建构生成的，因而作为具有能动主体性的人可以对学校日常文化进行改造。

第四，由于学校日常文化附着在人们日常的行为、做事方式之中，以无声的方式存在。因此，学校日常文化的改变也需要从日常例行化的行为方式入手，进行润物无声式的改变。

第五，学校日常文化建设是一个极其缓慢的过程，需要持久的建设与培育。因此，学校日常文化建设不仅需要耐心与坚持，更需要有不断的、持续的措施跟进，只有这样，新的文化特质才能得以诞生、固化与沉淀。

第六，潜在规则、假设和价值观念制约着人们的日常行为。因此，我们必须研究服务于学校中心任务和学生需要的那些潜在规则、假设和价值观念、思维方式，并通过建立反思性的学研文化来触及它们，才能使学校发生根本性的改变。

第七，学校日常文化是一个由内而外的复杂结构体系，它以整体的方式存在着。因此我们也需要内外结合，从整体入手，利用多种文化载体，通过由内而外、由外而内的持续互动，才能促进变革真正发生。

正是基于以上认识，从2010年开始，我们依托与西城区和海淀区合作开展的“UDS合作学校发展共同体建设”项目、与北京市教委合作开展的“基于UDS合作的学校自主发展行动计划”项目以及“基于UDS合作的学校自主发展与效能提升”项目，对现代学校改进与自主发展的变革之路进行了持续的探索。UDS代表三方构成的合作实践共同体。其中的U指大学(University)；D指地区(District)，特指地方行政部门；S指学校(School)。本书将这些以UDS合作实践共同体为依托所开展的项目统称为“UDS项目”。

三、致力于改变

UDS合作为我们创建了平等合作的互动关系，创建了在一起共同探索学校自主发展变革之路的平台和可能。在五年多的实践中，我们从以下几个方面进行了探索。

（一）立足校本，倡导自主

我们认为，学校是教育系统的基本组织单位，是一个自组织系统。每一所学校都是不一样的，每一所学校都有能力认识和改进自己的问题。因此，我们提出“以校为本，主体承责”，即充分尊重学校的主体地位，充分调动学校领导、教师、学生的主体积极性和责任意识，充分认识和尊重学校原有经验的价值与基础，帮助学校挖掘自身的发展潜力，依据自身的现实条件，解决自身的特有问题，实现学校的自主发展。

（二）自上而下，管理入手

不言而喻，学校领导者对于学校日常文化的形成起着重要的作用。不同的领导风格、管理方式会形成不同的学校氛围以及学校成员之间的相互关系。尤其是领导者团队秉承的教育信念、思维假定、教师观念、思维方式、工作习惯等，对学校的整体发展起着至关重要的作用。因此，我们首先从管理团队入手，自上而下启动变革，提出“成事、成人、成己”三位一体的干部领导团队发展目标。

所谓“成事”，是指提升干部作为学校组织运行环境营造者和执行者的工作效能，包括提升日常计划制订与执行的能力、活动策划与组织的能力、工作总结与反思的能力等，以优化日常的组织方式、工作流程、管理习惯等。

所谓“成人”，是指提升干部作为校本教师领导者身份角色意识的认知与能力，包括优化学校现有的提升教师日常发展的途径与做法，如校本培养的规划与落实、参与式校本培训的策划与组织、以行动研究深化校本教研等。

所谓“成己”，是指在成就他人、成功工作的过程中，也实现自我的内在成长与工作价值感的获得。

对于这些发展目标，我们不仅仅是一般性的号召，而是通过每个学期干部领导团队的工作坊研修、沉浸式的校本支持、校长沙龙、联系工作会议、学校活动开放日、校园走访活动、专题评比等一系列的措施和路径来加以落实和跟进的。进而逐渐形成“在参与培训中引领，在差异参看中改进，在伴飞互动中成长，在校本支援中浸润，在持续跟进中突破，在自我反思中前行”的发展机制和效果。

（三）聚焦结构，优化过程

管理学结构理论认为，结构决定组织功能。因为学校组织结构规定了组织内部的职权和责任的界限，确定了学校中的信息沟通渠道和沟通方式，确

立了各专业教师间的活动方式，确立了学校中的有效资源的分配，因而学校的日常运行结构会影响学校的效能和学校日常文化。

那么，怎样才能改进学校日常发展的运行结构呢？在此，我们借鉴了对过程进行改进的结构性方法——“休哈特循环”，即计划(plan)—行动(do)—检查(check)—改进(act)循环(PDCA 循环)，提出“学校因规划而长远，工作因计划而扎实，生活因策划而精彩”的理念，努力提升学校理性办学能力，建立发展的目标意识。通过“制定、执行、总结”三个环节的优化与创新，促使学校建立自主发展的闭环机制；通过“三划”(规划、计划、策划)能力建设，帮助学校形成从宏观到微观、从整体到局部的各个大小齿轮持续自主发展和运作的良好机制。

(四)笃行于微，改进日常

学校的日常生活存在于哪里？它存在于我们每天习以为常的日常时空和例行化的事物之中。为此，我们提出“改进在日常”。学校日常的作息、节奏、流程、节日、典礼、仪式、会议、班级、科组等都是我们进行学校日常文化变革的对象和作用空间。

在此过程中，我们依托一些小而实的载体和抓手，致力于“三微行动”(微改进、微研究与微创新)，以实现发展的迭代螺旋式上升，以重构与优化学校师生日常生活与发展的空间。

在此过程中，我们对领导者团队开展了“在相互参看中学习，在自我反思中成长”“在行动研究中发展前行”“再学行动研究”“让工作因策划而精彩”“今年我们这样做总结”等主题工作坊研修，开展了“让故事在校园流传”的教育叙事案例培训和评比，以试图通过上述手段来帮助干部“学会在熟视无睹中发现问题，学会在习以为常中反思定势，学会在彼此参看中系统思考，学会在言说表达中明晰自我，学会在交流碰撞中获取思路”。我们相信，“量的积累必然带来质的飞跃”。

(五)融入日常，伴飞引领

鸡蛋由外打破是死亡，由内打破是新生。真正的文化变革必须要建立在学校内部主体意识的觉醒与生命力的勃发之上。但是，由于我们所致力于改变的学校日常文化具有异常坚固的保守性和稳定性，学校内部成员对此常常处于熟视无睹之中，很难从内打破和改变。因此，学校就需要借助外力，撬动变革，引入“鲶鱼”，产生“鲶鱼效应”。

我们的实践证明，作为外部力量的介入者——大学人员和地方行政人员共同以合作的方式介入学校发展的变革中，不仅是必要的，而且是有效的。

在介入学校实践变革的过程中，大学项目团队始终以智力、道德和情感三位一体的能量聚集，作为立身之本和推动变革的基本力量，坚守如下的工作理念：“尊重主体，顺势而为”“站在身后，不替代”“做推手不做枪手”“帮忙而不添乱”。

在这样的理念之下，我们首先全面沉浸了解已有文化，帮助学校找到变革的突破口。在项目启动初期，我们对学校开展了全面的文化诊断。项目所采取的沉浸式校本支持方式则显示出了特有的功能魅力。通过持续的深入现场观察和感受，我们了解和诊断出了影响学校发展的学校日常文化中存在的深层主要问题，并帮助学校制定出有针对性的发展策略。校本支持专家与学校开展的持续的“日常性互动研讨”以及穷追不舍的不断“追问式”互动，成为我们发挥外来专业人员“鲶鱼”角色，帮助学校人员破解原有的思维观念和思维方式的主要方式和手段。

（六）发挥合力，催生变革

在中国现有的文化与组织架构下，要撬动学校变革，必须多主体参与形成合力才能使变革卓有成效。为此，我们提出“UDS 合作共同体”的发展理念。这种理念表达了一种“彼此平等，相互尊重，多元共生，互惠共赢”的文化追求。它表明，在 UDS 之间不是“指导—被指导”的关系，也不是“我和你”彼此相互分离的关系，而是同处于促进学校教育发展的“实践共同体”中的“我们在一起”的关系，是一种有机的伙伴关系。在这样一种关系中，大家彼此发挥着各自不同的作用。这是一种作为独立的主体进行相互理解、相互对话、相互影响的新型文化，是一种合作共生的“伙伴”文化。

在这样的文化中，我们努力实现着多元共发展：人与学校共发展、校长与中层团队共发展、项目团队与项目学校共发展、共同体学校共发展、项目辐射区域带动更多学校共发展。

四、这里的改变静悄悄

转眼五年的时间过去，我们的项目在一轮又一轮的推进和实践中不断发展、成熟，我们的共同体也在“改进在日常”的文化变革中悄然改变。

三里河第三小学原来是一所区域内发展非常良好的学校，但因多种原

因，出现了发展的高原期。几年来，学校在邢晓琰校长的带领下，提出“改变是为了更好”的发展理念，努力激发每个人的潜能，坚信每个人都能做最好的自己。他们从变革干部的行政会入手，依托“月工作计划总结反馈表”的不断改进，提升干部的自主发展能力，并以此带动学校会议文化、制度文化、文本文化等诸多方面的变革，带领学校走上了一条“幸福”发展之路。

育翔小学胡晓峰校长紧紧抓住项目契机，借助项目专家团队的力量，整合了“行为更进”和“全元心育”两大优势，明确确定了将“以行为更进式策略，促进学校‘育心教育’办学特色的形成”作为“十二五”的学校发展方向。他们从“改变干部管理行为”入手，逐步建立了一种“调查研究—计划制订—方案解读—过程指导—及时评价—总结反馈”螺旋上升的行动研究机制，形成了在研究状态下工作的习惯和以“尊重、服务、高效”为核心的新的行政管理文化，培养出了具有“公心、责任心、奉献心”的“育心型”干部，进而为学校探索“育心教育”之路打下了坚实的基础。

北京教育学院附属海淀实验小学(原田村中心小学)，立足于学校各个主体作用的发挥，提出“教师站前排”“学生站前排”的发展理念，让日常工作成为师生自主发展的空间。在此过程中，他们让教师参与学校办学理念的梳理，让教师接待上海校长团来访，让教师自己来决定新教师的聘任，让教师自己制定团队的榜样标准，让教师成为学校会议的主角……使得教师个个都成为学校发展的参与者、建设者，并由此带动了教师自主发展的自觉。学校逐渐呈现出“田有界，春无限”的美好景象，在有限的教育空间内创造出了令人惊讶的无限可能。

羊坊店中心小学沿着学校的历史脉络，创建了以“和谐、超越”为核心的奥林匹克教育理念体系。将奥林匹克教育纳入学校计划、校园文化、课程资源、学生活动、体育项目，探索出了将奥林匹克教育与学校文化相结合的管理模式、与课堂教学相结合的教学模式、与构建高素质人才队伍相结合的培养模式、与学校教育活动相结合的实践模式，走出了一条适合学生健康发展的“奥林匹克特色教育”发展之路。

“十一五”末，北京市海淀区万泉小学形成了“营造绿色教育生态，传递教育幸福”的办学理念，初步构建起了绿色教育生态建设的构架体系。进入“十二五”以后，学校深刻认识到，好的教育就是要把日常工作做好、做扎实，日常高水平才是好教育。于是，学校把项目所倡导的“改进在日常”理念

作为促进学校绿色教育生态建设发展的重要指导思想,从“三划”能力入手,从自我反思做起,不断推进学校日常文化改进和教育创新,引领教师从个人生活“小幸福”走向职业“大幸福”,把学校办成是一所家长满意、学生幸福的绿色教育生态学校。

在进行项目总结时,项目学校的干部们说,我们的变化是微不足道的,但又是每时每刻都在发生的。西颐小学殷卫红校长说:“‘改进在日常’,这是我们最深切的体验——改变无处不在。改变会带来不适甚至阵痛,但是我们痛并快乐着!”

干部的改变,带来的是教师、学生日常生活的变化:开学典礼、国旗下的讲话,从传统的说教模式,变成了学生自己当家做主的生动课堂;家长会、教师大会,从被动听讲、接受训导,变成了主动参与、互动研讨的开放式会议;社会大课堂,从上车傻吃、下车傻玩到有策划、有组织、有研究、有体验的研究性课程;六一儿童节,从只是少数学生的表演舞台,变成了所有学生自己的欢乐“嘉年华”;毕业典礼,从草草收场的简单仪式变成了丰富多彩、情趣盎然的系列毕业季课程……

不仅 S 在发生变化, D 的角色作用也在发生着变化。过去,地方行政部门开展推进工作通常是行政指令性的,受 UDS 合作实践共同体理念的影响,他们也逐步转变了观念和习惯。在一次次的互动与合作中,他们实现了从委托者、保障者到参与者、研究者,从评价者、监督者到激励者、传播者的角色转变。^①

作为 U 方的大学团队,我们自身的改变与发展也极其显著。在此过程中,大学项目团队逐渐形成了发展学校的“人本”“校本”理念,形成了以整体、复杂性思维开展学校建设的思想,形成了学校日常文化变革与特色发展,校长、干部团队建设与校本教师发展等诸多领域的学校改进经验。积累生成了“立足校本的校长专业发展”“中层干部团队建设”“学校自主发展的共同体建设”“行动研究”“学校发展规划、计划、策划、总结”“平稳度过一年级”“以教育叙事促进教师发展”等多项主题的实践性知识。

我们的实践成果还成为教育部人文社科项目“以‘UDS 合作实践共同体’为孵化器,促进教育学知识创生与实践转化的行动研究”(项目批准号:

① 刘会民,韩晓峰.教育行政部门在 UDS 合作共同体中的作用[J].北京教育:普教版,2015(07).

11YJA880134)的实践研究成果。

五、绽放花开，传播种子

面对项目几年来所取得的成果，我们为之欣喜，为之激动！我们以我们的行动证明了学校日常文化是可以改变的。这种改变虽然是缓慢萌生、潜移默化的，但却是水到渠成、自然花开的。我们实现了静悄悄的革命。

为了更好地呈现项目的探索成果，传播项目的发展理念和学校的自主发展经验，我们决定出版“学校改进叙事”丛书。在编纂本丛书的过程中，我们力图突出以下特点。

第一，力图整体呈现每一所学校日常变革与自主发展的脉络与经验。

在每一本书中，我们不仅要让读者看到发展的成果，更要看到成果背后的故事。因为正是这些故事才是产生发展成果的真正原因，也是本丛书致力于传播的最有价值的发展经验。这些经验也许是某所学校生成的，但我们认为教育是相通的，发展是相通的。我们所呈现的每一本书，都是一所学校自主发展的大案例。案例的传播方式不是强行行政命令，而是读者深入其中的启发与共鸣。我们期待着我们的故事能对更多有志于学校自主发展和教育变革的同仁有所启发，引起共鸣，让我们的项目理念和成果能在更广阔的教育大地上传播和辐射。

第二，正确处理项目推动与学校自主发展的互动关系。

在学校发展的过程中，尽管 UDS 项目对学校的发展起到了很大的促进作用，但是我们依然认为内因决定外因。作为一种外部的介入力量，如果没有学校自主发展意识的觉醒和能动作用的发挥，再强大的外力也无济于事。因此，在日常实践中，我们强调“顺势而为，整合融通”，努力将项目的发展理念，有机融入学校的日常发展之中。在丛书的编写过程中，我们也注意处理好学校自主发展与项目推进之间的关系，将学校的自主发展作为叙述的主线，而将项目的推进作为学校发展的背景或推动的外界因素来处理，以便让读者能更好地吸收来自学校一线自主发展的经验。

第三，鼓励学校以教育叙事的方式进行自我表达。

教育叙事探究倡导教师在研究时，不是去写那些自己并不熟悉的理论性文章，而是关注发生在自己真实教育生活中的实践本身，关注从内心发出的声音，从而改进和重建自己的教育生活。因此，有学者认为，教育叙事为教

师提供了一种可以让理论界听到教师自己声音的方式。它表明了叙事性的教育表达与科学性话语具有同样的地位，从而为教师在研究中的解放与赋权找到了一个现实的途径。我们很赞同这种认识，因此，非常鼓励学校以自己的叙事方式表达自己的实践与认知，以帮助他们建立起自己的专业自信和实践理性，为建立具有鲜活生命力的中国教育学做出自己的贡献。

第四，重结果，更重过程。

能够组织编写出本套丛书固然可喜，但是我们更加看重出书的过程。常常听到这样的声音，“让我们干可以，但让我们写，不会”。这正是一线教育工作者的真实写照。平时让大家写篇案例、总结、发言稿都不容易，更何况要写一本几十万字的书呢！因此，每一本书稿的新鲜出炉，都来之不易，经历了很多风风雨雨、沟沟坎坎。在成书的两年时间里，从坐在一起梳理学校发展线索，到逐步明确指导思想和撰写定位；从先堆砌出一堆堆原始素材，到逐渐条分缕析，分门别类；从分工到人、到组，生成每一章、每一节的主题和标题，再到一次次的讨论、修改，推倒重来……一次次的皱眉与流泪，一次次的颜开与欢笑，都构成了编写这部丛书的真实意义。

丛书的编写为每一所学校提供了重新认识教育、重新认识自我的机会、形式与可能。在编写的过程中，每个故事的叙述主体都实现了对自我的不断理解与审视。这不仅外化了他们的实践智慧，帮助他们实现了从观念到行为的转化与强化，更促进了他们对自身生命意义与价值的内在肯定，强化了每一位参与者的教育信念和教育自信，实现了从原文化到新文化的跨越与新生！因此，编写丛书的过程固然很艰辛，但是，我们认为这一切都是值得的！

迈克·富兰说：变革是一项旅行，而不是一张蓝图^①。他旨在说明变革的不确定性和复杂性。而聚焦于日常生活变革的学校自主发展与改进更是一项复杂的变革，充满了未知、艰难和阻碍。但是，在变革面前，问题恰恰是我们的朋友。我们不仅有“问题的朋友”，更有在一起共同面对问题的 UDS 项目的伙伴朋友。我们相信，通过这样的风雨同舟，通过这样的艰难与共，学校教育一定会朝着我们心中的理想目标不断迈进。

同时，我们也相信种子的力量，希望这套丛书能像蒲公英的种子那样，

^① 迈克·富兰，变革的力量——透视教育改革[M]，北京：教育科学出版社，2000。