

“学校变革与校长领导力”丛书

杨小微 主编

互动 与 共生

朱乃楣等 著

学校文化转型的机制研究



教育科学出版社

ESPH Educational Science Publishing House

“学校变革与校长领导力”丛书

杨小微 主编

互动 与 共生：

朱乃楣等著

学校文化转型的机制研究

教育科学出版社
·北京·

出版人 所广一
策划编辑 罗永华
责任编辑 罗永华
版式设计 宗沅雅轩 杨玲玲
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

互动与共生：学校文化转型的机制研究 / 朱乃楣等
著. —北京：教育科学出版社，2014. 3
(学校变革与校长领导力丛书)
ISBN 978-7-5041-8242-5

I. ①互… II. ①朱… III. ①校园文化—研究 IV.
①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 009676 号

互动与共生：学校文化转型的机制研究

HUDONG YU GONGSHENG; XUOXIAO WENHUA ZHUANXING DE JIZHI YANJIU

出版发行	教育科学出版社		
社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010-64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010-64981252
传 真	010-64891796	网 址	http://www.esph.com.cn
经 销	各地新华书店		
制 作	北京金奥都图文制作中心		
印 刷	保定市中国画美凯印刷有限公司	版 次	2014 年 3 月第 1 版
开 本	169 毫米×239 毫米 16 开	印 次	2014 年 3 月第 1 次印刷
印 张	22.25	印 数	1—6 000 册
字 数	286 千	定 价	45.00 元

如有印装质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

总 序

随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》的颁布与实施，中国的教育改革已经步入新的历史时期。我国基础教育学校变革的实践探索，已呈现出由组织变革和制度创新转入机制探寻和文化创生征兆，已有经验正得到提炼，新的创意正在不断涌现，各种改革行动甚至已经走在了理论和政策的前面。

本丛书致力于反映学校转型性变革的历程及最新成果，与以往单纯的学者出书或者校长出书不同，其中的每一册都是一线校长、教师和学者合作探索的智慧结晶，在这些著作中，可以读到校长及教师们的实践反思、探索故事和激情叙事，也可以读到作为合作者的大学人员的提要勾玄、精彩点评。这既是实践者与研究者的共享与融合，也是实践与理论的互动与共生。我们十分庆幸的是，在经过许多年的摸索之后，我们终于发现了适合于学校和教育这类复杂系统和复杂事物的恰切的研究方式与合作范式。

本丛书构想的总量为5—6册，每年出一批，3—4年内出齐。一本书针对一所学校或一个地区、某项改革的突出特征、精彩事件或鲜明亮色来切入和展开，以提炼学校变革的实践逻辑与典型经验。

《互动与共生：学校文化转型的机制研究》作为本丛书首批作品之一，是上海市洵阳路小学校长朱乃楣领衔的全体教师合作创意和共同探索的杰作。在朱校长率领下，学校经过了十多年的持续变革，依次由魅力型领导转向制度型领导，进而转向文化型领导，探讨学校变革过程中文化新生态形成机制的时机已经成熟，学校长期与大学人员、与相关学校合作与互动，以及在学校内部开展多维多层多群多向的互动，这已成为常态，因而积累了丰富的成果和经验，学校发展进入良性循环。

该书从教育交往的视角切入，历数教育交往的发展与异化，以及当代学校变革如何使教育交往得以摆脱异化、回归“家园”，随即以一种访谈对话的方式拉开本书的“帷幕”。之后的展开逻辑，有如一石投水，激起层层涟漪，舒缓地向外扩散：先是学校内部的领导与管理、课程与教学、班级与学生，继而校家合作、校社互动，进而拓展合作于学校之间、区域之内乃至国际交流，广泛而不失深度的精神交往，不断提炼和升华着洵阳经验、上海精神和中国风格。基于上述互动共生的事实阐述和案例剖析，适当地从机制上加以提炼、从理论上加以归纳。最后以轻松的笔调，讲述了几个生动鲜活的共生故事，有如精神大餐之后的精美甜点，让人回味无穷。

朱校长曾对来访的校长和教师讲：洵阳路小学没有最优秀的教师，但拥有最优秀的教师团队。优秀团队从何而来？就来自年复一年、日复一日的交往与合作。这些合作是指向潜心探究和勤恳实践过程中的，也是发生于亲切交谈和友善争辩的场景中的。无论是在困境中觉察问题、在问题的辨析中提出假设，还是在假设的求证中获得结论、在结论的验证中拓展思路，都无时无刻不发生着精神的分享、情感的共鸣，以及毅力和坚持性的考验。与洵阳路小学的领导团队的交流是一种享受，在一次又一次的接触中，我发现投“石”问路总能“山重水复”，陷入纠结总能“柳暗花明”，质疑问难总能收获惊喜；从“寻找太阳”到“洵美且异”，“不一样的阳光润泽不一样的生命”……思想的碰撞，总能激发巨大的精神能量与“心理场”，进而绽放出实践之美和理论之花。

具体而言，学校组织中的教育交往，在其根本意义上体现为人与人之间坦诚而富有质量的对话。对话不仅不是技术层面的问与答，不是居高临下的训示与受话，更不是装扮成对话的单向传输，而是一种触及心灵深处的精神交流和情意融通。发生在个体与组织、个体与个体、组织与组织之间的对话，是围绕学校的现实日常生活和未来发展而展开，既使育人工作

有条不紊，也使学校这一育人组织充满活力地走向未来；发生在学科教师之间的对话，是围绕教学的效能和效益而展开的研讨活动，这种对话使得日常教学的精神内涵愈加丰富，也使研究性的教学充满创意；发生于班主任与学生个体、学生群体之间的对话，是以成长为主题、以成长需求分析为起点、以师生共同参与为基本状态的对话，这不仅每时每刻在实现着学生本真意义上的健康快乐长大，同时也使教师职业生涯充满成长的愉悦；以学校为主体，面向兄弟学校、面向每个家庭、面向社区和整个社会乃至国际同行的对话，构成更加宽广意义上的精神财富，互通有无、思想观念碰撞融合、精神境界的无止境提升！之所以能构成如此生动丰富、意味无穷的互动与生成，源于实践中的执着探索，也源于学术活水源头的不断引入，也就是说，走进这座美丽隽永的“家园”，你时时刻刻都能触摸到理论与实践互育共生的脉动！

在书稿的写作方式上，总体风格是在说理中渗透案例，又以叙事阐明隐含的道理，可读性强，但不失深刻；每一部分都穿插有大学合作者的点评，这些评论性文字，同时也具有导读功能，与校长和教师的真情表达相得益彰。相信亲爱的读者，会喜欢这部书所呈现的种种精彩，也谢谢各位读者的垂爱。同时，向辛勤睿智的作者们致敬！

华东师范大学基础教育改革与发展研究所所长

楊小微

2013年12月

序 言

互动中共生：学校变革的当代选择

时值 2013 年岁末，酝酿和创作一年之久的《互动与共生：学校文化转型的机制研究》一书已基本定稿。这本书的出炉不仅是编著者、参与者们一年来的心血，更是洵阳路小学（为行文流畅，后文中有时也叫“洵小”）10 多年持续进行教育的成长历程。作为校长，心怀感恩！此刻，提笔为本书撰写序言时，手中的每一笔写下的都是感谢！

回顾学校发展历程，万千思绪涌上心头。1988 年，我成为洵阳路小学的教师，1998 年担任校长，从刚接手学校的山重水复到如今的柳暗花明，我 20 多年的教育生涯与这所学校共生共长。2011 年年底，学校成为上海市首批“新优质学校”，这是一个市教委的研究项目，不是荣誉，没有奖牌。但我们珍视领导对学校发展的认同和肯定。当许多人将目光聚焦到这所普通的学校，聚焦到这所学校的文化内涵、管理改革、课程教学、师生成长时，当更多的人来探究学校的改革经验及其背后的成因时，只有改革的亲历者——我和我的教师团队才能咀嚼出其中的甘苦。对于我们这样一所坐落在老城区的，生源薄弱的普通公办小学来说，改革与成长之路充满艰辛与挑战。可以说，能够支撑我们持续改革的动力，就是十多年不断积淀和升华的学校文化。

回顾学校的文化发展的历程，触摸着它的脉搏，才真正体会精神的巨大力量！洵阳路小学的文化发展经历了五个阶段。第一阶段是 20 世纪 90 年代初，那时学校依靠整个学区的“中朱精神”——不怕差，只要抓，因为差，更要抓。凭借着“中朱精神”的强大支撑，学校逐渐走出低谷。第

二阶段是1994年至1997年期间，学校依托高校开展教育科研，改变学生学习习惯差、态度差的状态。老校长从学生培养目标的角度提出了“求文明之学，做真善之人”的校训，这应该是学校的文化的萌芽。其中，“求文明之学”强调培养学生基本学习习惯和行为规范，“做真善之人”强调让学生成为一名诚实、善良的人。通过对校训的提炼和贯彻，淘小学生的风貌焕然一新，取得了良好的效果。第三阶段是1998年至2004年期间，1998年我担任校长时，面临着学校合并、骨干抽离、师资薄弱、人心涣散的困境。于是，我主动寻求专业力量的支持，参加了叶澜教授的“新基础教育”研究，依托华东师范大学专家团队的力量开展教育科研，提升师资水平，提高教育质量。改革从课堂教学开始，实验教师的排斥、彷徨、退缩，举步维艰。我清醒地认识到，作为校长应该是引领者和实践者，必须依靠自身的人格力量、智慧力量、情感力量去影响教师、凝聚人心；必须通过我自身的行为来激发教师的进取热情、挖掘教师的内在潜能、点燃教师创新的火花。我以自己对教育理想的执着追求引领教师团队开展课堂教学改革，精心培养实验骨干。现在，我非常清晰地意识到在改革初期的艰难日子里，大学人员与学校管理者的互动，坚定了一个校长的改革决心；大学人员与实验教师的互动，帮助教师在头脑中建立全新的教育理念，在实践中不断完善教育行为；校长与教师之间的互动，给了教师精神力量和改革动力。一批骨干教师就是这样成长起来的，我们的研究也从课堂教学逐步拓展到班级建设、教师成长等多个领域，教师发展的主动性不断提升。我们将原校训改为“创文明之学、做真善之人”。虽然仅一字之差，但主动性得到彰显。不仅如此，“文明”、“真善”的内涵也得到更新。文明不仅仅局限在习惯和规范，更有教养和知识文明之意；“真善”则从“诚实善良”转向“求真、求美”。为贯彻这一核心理念，我们在实践方面通过重心下移、互动开放等方式促进教师发展，同时培养学生的主动精神。第四阶段是2005年至2009年期间，学校改革逐步由点到面，我逐渐

反思学校领导及学校管理中的现实问题，深入认识学校的历史和实际状态，对学校发展进行整体设计，并通过组织创新、制度变革和机制探索，重建洵小的核心价值观念、组织构架、制度框架和管理机构。也就是在这样的背景下，我进一步挖掘学校文化的内涵，提出了“寻阳”文化。“寻阳”是学校校名“洵阳”的谐音。在汉语中，“洵”的本意是“诚然实在”。做人、做学问，都需要这样一种诚然实在的态度；“阳”，即指阳光。它滋养万物，孕育人生。“寻阳”就是追寻阳光般的事业，追寻阳光般的人生。我们努力地将“寻阳”文化的内涵渗透到学校的各项工作中，让校园成为充满阳光的精神家园。在这一变革历程中，学校成员在多维、多层、多向、多群的互动中不断生成创新能力和发展可能。学校主动发展、寻求创新的工作思路也逐渐内化为团队成员的精神品质，并转化为学校持续发展的动力。

第五阶段是2009年至今，我们进一步挖掘了“寻阳”文化的内涵，提出“润泽生命，洵美且异”。它的提出是对学校“寻阳”文化的提升与丰富。“润泽生命”是阳光的功能。阳光是一切生命成长之源，它滋养生命，润泽生命，赋予生命成长的力量。教育本就是一项充满阳光的事业，我们的教育理想应该包含对生命的尊重与期待，包含着对生命成长的执着追求。“洵美且异”出自《诗经·静女》篇，意为“实在是美，而且美得出奇”。我们所追求的“美”是教育之美，是一种本真之美——严谨而不保守，活跃而不轻浮，锐意创新而不哗众取宠，追求真理而不追逐名利。“洵美且异”中的“美”是一种朴实无华的自然之美、个性之美、和谐之美；“洵美且异”中的“异”是一种和而不同的“异”，是基于共性的个性。我们期待通过生命个体与个体之间、个体与群体间、群体与群体之间多维有效地互动，力争各领域工作和学校整体发展达到“洵美且异”的境界。

从我校文化建设的历程来看，“中朱精神”的提出，是要求教师要有

一种革命战斗式的教育信念和奉献精神。它与那一时代的文化氛围一脉相承。“求文明之学、做真善之人”则是学校对消极社区文化的积极应对。“创文明之学、做真善之人”更强调学生的主动健康发展，它回应了社会主义市场经济确立对个人主体性、主动性的要求。“寻阳”文化以及“润泽生命，洵美且异”则是追求个体生命成长的丰富精神体验，强调为每一名学生提供公平、完善和个性化的教育生活。“洵阳”的文化历程没有消极回避社会、社区及学校内部的问题，而是直面其对学校发展提出的挑战，实现了学校、社区与社会的文化共生。

本书共有八个章节，力求阐述学校15年文化转型的历程，寻找学校改革成功内因，探求学校领导与管理、课程与教学、班级与学生，家校合作、校社互动、校际交流，乃至国际交流，学校内部成员间的互动成长，学校成员与外部人员间的互动成长。书中有大学合作者的理论阐释，也有学校的经验总结、案例分析和共生故事。我们尽可能归纳和提炼出互动的机制，并在华东师范大学杨小微教授带领的团队一直亲历指导下，进行书稿的整体设计与架构。初稿完成后，杨教授还字斟句酌、修改润色，让我看到了一个治学严谨的长者形象。杨教授和大学合作者还给书稿加了批注，这不仅是形式上的创新，还是一种阅读的导引。整个成书过程中，我的团队和杨教授团队之间的互动对我们来说也是珍贵的精神互动与成长。

其实，对于名利我看得很淡，著书立说更不是我的追求。我知道自己的根基永远扎在每一个改革实践的真实情境中，这样的生存状态才会让我内心安然而又充实。我把这次书稿的撰写过程看成是厘清过去的过程，它对于我最大的价值不是经验总结，而是学习以理性的方式回顾学校的发展，尝试提炼发展过程中的规律，为学校的未来寻找到新的生长点。

朱乃楣

2013年12月

目 录

序言	1
第一章 同在家园	1
一、教育交往的发展与异化	3
(一) 作为交往的教育	3
(二) 教育交往的发展	5
(三) 教育交往的异化	7
二、重建质感教育生活	11
(一) 教育改革: 走出教育交往异化	11
(二) 公平优质: 当代学校变革的政策走向	17
三、一所学校的设想与尝试	22
第二章 领导变革	31
一、整合组织以形成互动网络	33
(一) 从各自为政到和谐融通	34
(二) 从行政主导到专业介入	38
(三) 从“新教师入职项目”看两类组织的互动共生	43
二、优化机制以提升互动质量	46
(一) 校长决策, 逐级执行	47
(二) 中层介入, 部门合作	51
(三) 全员参与, 上下联动	53
三、在互动中营造共生文化	61

(一) 过去与未来在当下共生	62
(二) 个体与群体在组织中共生	67
(三) 观念与行动在对话中共生	69
第三章 润泽课堂	73
一、从“上规下循”到“自主选择”	75
(一) “上规下循”，校本培训领导做主	76
(二) 导师链锁，校本培训分层实施	77
(三) 按需选择，校本培训“菜单”前移	80
二、从“被动应付”到“自觉创生”	88
(一) 按部就班，重视活动因而忽视研究	89
(二) 重心下移，教研组长自主策划教研	90
(三) 唤醒自觉，团队成员实现内在创生	94
三、从“跨学科研讨”到“跨域融通”	100
(一) 跨学科研讨，群体波澜不惊	100
(二) “前移后续”，激发群体参与	102
(三) 尝试整合，实现跨域融通	104
第四章 经营班级	117
一、诊断问题以形成变革思路	119
(一) 功能定位不清	119
(二) 班集体建设的变革思路	121
二、更新制度以拓展互动空间	127
(一) 设立学生部，重新定位学生工作取向	128
(二) 成立年级组，丰富互动网络	131
(三) 催生学生组织，提升学生参与度、自主性	136
三、多元互动形成共生格局	139

(一) 班主任与学生在对话中成长	139
(二) 班队与学科在整合中融通	143
(三) 开展大型活动, 形成多元互动氛围	153
第五章 共建校社	163
一、从旁观者走向参与者	166
(一) 融入活动, 打破教育角色的单一性	167
(二) 投入管理, 逐渐显现教育的合作性	171
(三) 参与策划, 发挥潜在资源的主动性	173
二、由典型示范到“阳光家庭”培育	177
(一) 寻找典型, 挖掘家庭教育的亮点	177
(二) 搭建平台, 发挥典型的示范作用	182
(三) 整体推进, 培育“阳光家庭”	185
三、从二元互动到三方联动	189
(一) 定点定向, 形成二元互动的状态	190
(二) 选择性介入, 增加互动的教育资源	193
(三) 三方联动, 形成教育合力	197
第六章 拓展合作	201
一、在校际合作中提升洵阳经验	203
(一) 在冲突与调试中总结经验	205
(二) 在高频互动中共同创生经验	208
(三) 在交流与分享中凝练洵阳经验	214
二、在区域互动中展现上海经验	220
(一) 上海教育的多元经验	220
(二) 成为“新优质学校”	223
(三) 洵阳经验的借鉴意义	227

三、在国际交往中彰显中国风格	230
(一) 指向文化理解的国际交往	230
(二) 指向国际理解的活动开展	233
(三) 指向国际理解的课程延伸	237
第七章 互动机制	249
一、互动共生机制的理据分析	251
二、互动共生机制的演变	255
(一) 概述	255
(二) 共生机制的阶段	259
三、互动共生机制的流程分析	264
(一) 互动生成机制的基本形态	264
(二) 反馈的类型分析	269
第八章 共生故事	273
(一) 让生命开花	275
(二) 从“教语文”到“享受语文”	281
(三) 掌声响起 我们同行	290
(四) 行走在“舍得”之间	296
(五) 从“心”静候花开草长	304
(六) 顾“左右”，而“言他”	310
(七) 以生命的姿态走进生命	317
(八) 寻阳而飞	324
(九) “重文”与“重人”的解析	330
主要参考文献	339
后 记	342



第一章 | 同在家园
TONGZAI JIAYUAN

在人类社会的早期，生活与教育浑然一体。随着社会生产力的发展，教育逐渐从生活中分离出来并最终发展成制度化教育。制度化教育顺应了时代的发展，但同时又与日常生活逐渐分离、走向异化，使得今日的教育出现了种种问题，难以为学生日后融入社会生活、实现终身学习和发展奠基。面对制度化学校教育中交往与生活的异化，唯有回归到知识与经验同在，精神与物质相融的“家园”，才能重建“有质感”的教育生活，也才能真正走出制度化教育的藩篱与约束。今天的学校，需要直面教育的异化问题，做出果断的改变，以回归到教育的本真内涵，做到实至名归。本章是从“交往”的视角来解读教育，并以历史为纵轴来呈现教育交往的发展形态，将分析不同阶段教育交往形态的演变及问题，还将介绍一所学校重建质感教育生活的尝试和努力。

当我们提到“教育”时，脑海中通常会出现如下画面：“在教室里，一位年轻或年老的老师站在黑板前，用粉笔写着一组算式或者一串拼音。讲台下面坐着几十个学生，跟着老师念着黑板上的算式或拼音……”“教师”、“学生”、“教学内容”（算式或拼音）、“教室”，上述场景已经具备了教育的基本构成要素。

自国民教育体系建立以来，学校教育逐渐成为教育的主体甚至是代名词。其实，早在学校出现之前，教育就已存在。最初的教育没有从日常生活中分化出来，既没有单独的教育场地，也没有太多的教育内容的分化。它通常发生在“家里”，如作为共同“家园”的部落。

一、教育交往的发展与异化

(一) 作为交往的教育

亚里士多德提醒我们，思考事物需要回到原点，追溯源流。今日教育存在的诸多问题可以从教育原型的嬗变过程中得到诸多启示。关于教育的起源，学术界存在诸多不同的观点。生物起源论者认为，人类教育发源于动物界中各种动物的生存本能活动，教育是一种生物活动。心理起源论者则认为教育起源于儿童对成年人的无意识模仿。还有一派人士主张，教育起源于劳动过程中社会生产需要。劳动起源论者多持有马克思主义唯物史观，认为是“劳动创造了人本身”。在此基础之上，叶澜认为，“教育的形态起源于人与人之间的交往”，这是因为交往需要“双方”、“内容”和“媒体”，“具备了教育所需要的基本要素”。因此，“教育是人类交往的一种特殊形式，‘交往’与‘教育’之间的关系，是一般与特殊的关系”^①。如果从马克思将生产劳动本身看作是“交往”的观点出发，我们可以初步认为，教育与“交往”有着密切的联系。不论是动物间的本能活动，还是儿童对成人的模仿，抑或是生产劳动，都同人与人之间的“交往”密不可

回到原点来思考教育问题，就追溯到了交往！本书的主题也正与交往密切相关：互动与共生，既是交往的理想形态，又是交往的核心取向。

^① 叶澜. 教育概论 [M]. 北京: 人民教育出版社, 1999: 40-41.