



“生命·实践”教育论著系列三——合作校变革史丛书

梦山书系



丛书主编：叶澜

寻阳之路：

从选择探索到扎根内生

——上海市普陀区洵阳路小学转型变革史

朱乃楣 等著



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社



“生命·实践”教育学术论著系列三——合作校变革史丛书

泰山书系



丛书主编：叶澜

寻阳之路：

从选择探索到扎根内生

——上海市普陀区洵阳路小学转型变革史

朱乃楣 等著



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

寻阳之路：从选择探索到扎根内生——上海市普陀区洵阳路小学转型变革史/朱乃楣等著. —福州：福建教育出版社，2014.10

（“生命·实践”教育学论著系列/叶澜主编. 第3辑，合作校变革史丛书）

ISBN 978-7-5334-6417-2

I. ①寻… II. ①朱… III. ①小学教育—教学研究
IV. ①G622.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 078764 号

“生命·实践”教育学论著系列三——合作校变革史丛书

丛书主编：叶 澜

Xunyang Zhilu; Cong Xuanze Tansuo Dao Zhagen Neisheng

寻阳之路：从选择探索到扎根内生

——上海市普陀区洵阳路小学转型变革史

朱乃楣 等著

出版发行 海峡出版发行集团

福建教育出版社

（福州梦山路 27 号 邮编：350001 网址：www.fep.com.cn

编辑部电话 0591—83779615 83726908

发行部电话 0591—83721876 87115073 010—62027445）

出 版 人 黄 旭

印 刷 福州万达印刷有限公司

（福州市仓山区桔园洲工业园仓山园 19 号楼 邮编：350002）

开 本 720 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 10.75

字 数 159 千

插 页 1

版 次 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5334-6417-2

定 价 25.00 元

如发现本书印装质量问题，影响阅读，
请向本社出版科（电话：0591—83726019）调换。



梦 山 书 系

“梦山”位于福州城西，与西湖书院、林则徐读书处“桂斋”连襟相依，梦山沉稳、西湖灵动、桂斋儒雅。梦山集山水之气韵，得人文之雅操。福建教育出版社正坐落于西湖之畔、梦山之下，集五十余年梓行之内蕴，以“立足教育、服务社会、开智启蒙、惠泽生命”为宗旨，将教育类读物出版作为肩上重任之一，教育类读物自具一格，理论读物品韵秀出，教师专业成长读物春风化雨。

“梦”是理想、是希望，所谓“梦想成真”；“山”是丰碑，是名山事业。“积土成山，风雨兴焉”，我们希望通过点点滴滴的辛勤积累，能矗起教育的高山；希望有志于教育的专家、学者能鼓荡起教育改革的风雨。

“梦山书系”力图集教育研究之菁华，成就教育的名山事业之梦。



丛书主编 叶 澜

副主编 卜玉华 李家成

编委会（按姓氏拼音字母排列）

卜玉华 何学锋 李家成 李伟平

庞庆举 屠红伟 王冬娟 王培颖

王叶婷 叶 澜 朱乃楣

主 编：叶澜，华东师范大学终身教授，“新基础教育”研究与“生命·实践”教育学派创始人。

副主编：卜玉华，华东师范大学教育科学学院教授，博士生导师；国家重点文科基地“基础教育改革与发展研究所”研究员。主要研究方向为：教育基本理论、基础教育改革和教育伦理学。

副主编：李家成，华东师范大学教育科学学院教授，硕士生导师；国家重点文科基地“基础教育改革与发展研究所”研究员。主要研究领域为：班级建设、学校变革等。

总 序

叶 澜

这是我有生以来第一次，与一批有缘的中小学校长合作编写的一套系列丛书。

此缘起于 20 年前开始的“新基础教育”研究。20 年间我有过不少中小学的合作者，随着研究岁月的流逝、研究程度的深化，来来去去、进进出出的人也不少，在外面看的则更多。但唯有这批校长不但进入了，而且都留下了；不仅留下了，而且越研究越成熟，越坚定。这不是缘又是什么？

他们中的大多数是从 1999 年开始与我们“新基础教育”研究团队合作的。经发展性、成型性两阶段十年的历练，他们所在的学校建成了“新基础教育”基地校；再经三年“新基础教育”扎根研究，又成为了“生命·实践”教育学的首批合作校；现在，书中校长所在的常州市的两所学校和闵行区的五所学校，又成为一市、一区生态式推进的组长学校，带起近百所学校开展区域性“新基础教育”研究。十多年来，从自己入门到带动他人研究，我和他们的合作步步深入，路越走越宽，事越做越强，心越走越近，这不是缘又是什么？

这套丛书是“写”出来的，但更是实实在在的改革实践“做”出来的。十多年一路走来并非都顺风顺水，在这样一个风云际会的大时代，教育改革触及到许多层面，会有多方面的压力，这些压力可能源于自身的认识、惯习、思维方法、工作作风乃至个性。我们之间也有不少的磕磕碰碰，特别在开始

阶段，几乎在所有学校都发生过。但有一点始终没有削弱，反而越来越增强，那就是相互的信任。在真诚的合作、探究、创造与学习过程中，不仅在华东师大的“新基础教育”研究团队和学校之间都增强了对彼此的信任，还有这些合作校之间都增强了对彼此的信任。每学期至少三次的校长研讨交流会，先后多次不同性质、范围的研讨班，无数次的课堂教学和班队活动研究，集中的中期评估和普查、回访，这些都使原来的你们和我们化成了一个大写的“我们”——“新基础”人、“生命·实践”教育学人。我没有深究过人世间的缘有多少种，但对我来说，我们的这种缘是独特的。它来自于共同事业的追求、研究实践的成长、合作情感的增生、共同发展的喜悦，是一种饱含使命和精神的“心缘”。

正因为如此，本丛书中的每一本都可称作是当今中国基础教育学校整体改革的一部“创业史”。从中，我们可以看到不同基础、不同传统的学校的发展历程；看到改革岁月中曾有过的纠结与思考、突破与发展；看到学校领导和教师的改革经验与智慧创造，还可以读到许多发自内心的赞叹与惊喜。我在通读每一本书稿时，还发现许多校长和老师都成了诗人：文中书写的那些诗歌和优美的自我表达令人动容。这些让我第一次集中地感受到“新基础教育”研究和“生命·实践”教育学的创建，竟在大家的心中留下了如此多的诗情画意。改革虽然艰难，但也是创造美的过程，是令人享受的。真的教育，助人成长、催人奋发的教育，一定是“美好”的。我相信，认真读了此套丛书的人会认同这一点。

感谢福建教育出版社对“生命·实践”教育学派的支持，感谢成知辛编辑付出的辛勤劳动。

目 录

第一章 研究的萌芽与徘徊

第一节 缘起：课题研究中结缘 \1

一、中朱学区调查 \1

二、基础教育与学生自我教育能力研究 \4

三、萌芽：“从实验班开始” \4

第二节 徘徊：“老校长的哭泣” \10

一、市场风潮下的哭泣 \10

二、再续前缘 \11

第二章 校长的决策与探索

第一节 决定：“再续前缘” \13

一、新校长的挑战 \13

二、一个尝试性的决定 \14

第二节 决策：“关起门来做实验” \15

- 一、“你没有参赛资格！”\ 15
- 二、“今天我该上谁的课？”\ 19
- 三、“关起门来练内功”\ 20

第三节 探索：变革从“被动”开始 \24

- 一、硬性规定\ 24
- 二、心灵沟通\ 26
- 三、骨干是关键\ 34

第四节 转折：“十佳青年校长评选” \46

- 一、意外的“黑马”\ 46
- 二、名人效应\ 48

第三章 整体推进与全面深化

第一节 从分门别类到部门融通 \49

- 一、校长统筹策划\ 50
- 二、下移变革重心\ 51
- 三、民主决策机制建设\ 58

第二节 从优秀个体到优秀团队 \64

- 一、“我是团长”\ 65
- 二、“我的团”\ 68
- 三、“亮剑”\ 72

第三节 从点状探索到结构化研究 \79

- 一、研究从点状问题开始\ 79
- 二、指向聚类的课型探索\ 86
- 三、聚焦结构的课程教学改革\ 91

第四节 从关注全面发展到关注个性发展 \114

- 一、“我的班级我做主”\ 114

二、“五年,我们在这里成长”\ 124

三、“她和他的故事”\ 127

第四章 文化扎根与生命自觉

第一节 扎下文化之根 \132

一、“文化才是关键”\ 132

二、从“中朱精神”到“寻阳文化”\ 134

第二节 “新优质学校” \141

一、追寻公平优质的教育\ 142

二、为何又是“洵阳”? \ 152

结语 新的抉择：我们依然在路上

参考文献\ 157

后 记\ 160

第一章

研究的萌芽与徘徊

第一节 缘起：课题研究中结缘

这是一个老城区，这里生活着最普通的老百姓。这是一所草根学校——
洵阳路小学，这里有着最普通的教师和最普通的孩子！

与“新基础教育”结缘，一路走来二十载！“新基础教育”构成了洵阳路
小学发展的核心实践，不论是过去、现在还是将来……

一、中朱学区调查

任何变革举措都不会无缘无故地发生，无论是官方发起的改革实验，还
是学校自主选择的变革举动。一段旅程可能不会有终点，但总会有起点。洵
阳路小学参与“新基础教育”研究的缘起还得从 20 世纪 80 年代的“中朱学
区调查”说起。

对于 20 世纪八九十年代教育变革的亲历者和见证者而言，“学区”并不
是一个陌生的概念。不过，由于现行教育管理体制很少采用“学区”管理制
度，所以也有很多人并不了解它的背景。因此，我们需要停下脚步，讲讲
“学区”的故事。

中华人民共和国成立后，尤其是 1953 年至“文化大革命”期间，许多地

区的教育行政采取“学区”管理制度。该体制对于下移教育管理重心，加强一线小学直接参与教育管理起着重要的作用。但在“文化大革命”期间，全国各地的教育领导机构全方位瘫痪，各地区成立的革命委员会取代区县教育领导机构，工宣队（工人宣传队）进驻学校管理。“文化大革命”结束后，各级教育行政管理制度逐渐恢复正常。很多地方教育行政管理重新回归“学区”管理制度。这一“回归”普遍发生在20世纪70年代末至80年代中期。

1980年，上海市初次采取“学区”管理制度。其中原因之一是中小学数量猛增，学校间差距巨大，有限的行政力量已不能适应新形势发展的需求。就普陀区而言，自1978年至1993年，普陀区公办小学由49所增加到84所，学生人数由28267人增加至63886人。据洵阳路小学前任校长刘荷华的回忆，那时候区教育局就几个人，连到各个学校听课都排不过来。1981年8月，普陀区按照上海市教育局规定，分设学区，并在学区设立中心小学。按照当时的设定，普陀区共有5个学区，每一个学区设中心小学1~2所。1985年，毗邻普陀区的一个镇划入普陀区，又增设了一个学区。1992年，又有两个乡划入，复增设两个学区。至1993年，普陀区有学区8个，中心小学9所。

当时的洵阳路小学属普陀区中朱学区。长期以来，由于地缘和生源等多重原因，人们对中朱学区的评价是“五差”：校舍设备差、学生来源差、师资条件差、教育质量差、校风校貌差。根据统计，70年代末80年代初，仍有15%~25%的毕业生不能升入中心学校，截至1983年，毕业会考仍有6.7%的毕业生留级，中朱学区的整体教学质量在普陀区排末位。教育质量的低下使得约20%的学生转到其他学区就学，有限的教学骨干也纷纷外流。概言之，中朱学区的教育状况是“家长不放心，教师不安心，学生不专心，领导没信心”。

1985年开始，普陀区在原有“学区”管理体制的基础上试行“学区主任制”，即在每一学区设主任1名，辅导教师2名，人事干部1名，财务1名。人员编制由原中心校及党总支转化而来。学区内统一使用教育资源、自由调配人员，学校领导、教职工队伍结构大致配置相当。“学区”制度的确立使得小学管理体制由“二级”变成“三级”。区教育局在管理重心下移的同时，要

求各学区加强对学校教育和教学质量的管理。

经过学区领导的持续作为和相关学校校长的共同努力，经过一段时间学区面貌发生了显著变化。从1985年开始，各年级考试合格率连续五年稳定在98%以上，毕业生合格率达99%以上。毕业生合格率，语文、数学、英语三门学科总分和平均成绩连续四年在普陀区名列前茅。学生的不良、不法行为（如逃夜、偷窃等）迅速减少，1986年以后，全学区数千名学生只发生过三起轻微违法违纪行为。同时，学生的身高、体重、肺活量、脉搏等身体素质发育指标均优于全市平均水平。在当时举办的少年科学技术活动中，中朱学区的学生也斩获很多各级各类的奖项。据不完全统计，中朱学区教师和干部在1981~1989年间，受到区级单位表彰达159次，市级单位表彰16人次，国家级表彰3人次，受表彰的先进人物达100人。1986年4月，上海市教育局在中朱学区召开“端正办学思想，大面积提高教育质量现场会”，向全市推广“中朱学区”的经验。1989年4月，时任上海市市委书记江泽民同志专程来到学区，挥笔题词“教书育人”，并赞扬学区干部与教师为提高教学质量，提高民族素质所做出的非凡努力。

中朱学区的教育发展就像“过山车”一样，一下子由低谷走向高峰。许多人不禁想问，是什么因素让中朱学区实现了惊人的蜕变？为了弄清个中缘由，总结经验，1988年~1989年，中朱学区、普陀区教育局和华东师范大学（以下简称“华师大”）教育系的部分师生联合成立了一个课题小组，开展调查研究。

就这样，作为调研组组长的华师大教授叶澜老师（以下简称“叶老师”）与洵阳路小学发生了联系，结下了缘，后来学校的成长发展也一直与她密切相关。当时，课题组花了一年多时间深入调查，先后召开过25场座谈会，做过40人次的访谈，并参考了学区近十年来总计不少于100万字的文字资料。最终，课题组从教育管理、师资培训、少先队工作、教学科研、典型学校案例以及总体哲学反思等多个方面对中朱学区如何大面积提高教育质量做了系统深入的经验总结和概括。

二、基础教育与学生自我教育能力研究

如果说洵阳路小学与“新基础教育”研究的结缘始于“中朱学区调查”，那么“萌芽”则应该是叶老师主持开展的一项课题研究。1990年秋，叶老师与几位同事一起向上海市教育科学规划办申请了“基础教育与学生自我教育能力发展”课题研究，并因与洵阳路小学原有的结识，在刘荷华校长的热情争取下，叶老师也把洵阳路小学作为该项研究的唯一合作研究校。

那时的洵阳路小学并没有今天的名气，即便是在因教育质量大面积提高而名声大噪的中朱学区那一时段，也不过是中等水平。那时，它既不是中朱学区的中心小学，也比不上后起的典型学校。

三、萌芽：“从实验班开始”

刘荷华校长是一位对教育事业充满热情、不满足于现状，并且相信教育研究能够提升学校办学水平的好校长。2012年底，学校策划筹建“寻阳博物馆”，在一次采访老校长和老教师的活动中，刘荷华校长又来到了自己曾经真诚付出并创造了业绩的学校。承担访谈任务的郑煜副校长在自己的工作笔记中记录了她对刘校长的感受。

【链接 1—1】

访谈笔记（节选）

郑 煜

“我依稀记得自己与刘校长的第一次见面，是1997年我从外校调入洵阳路小学。之后不久她便退休了，真正的接触并不多。印象里，她一直是一个干练的女校长，整个学校里所有的老师都敬畏她。能有幸与老校长进行访谈，我这个后来的实验者（2000年参与叶老师主持的“新基础教育”研究）内心激动而又不安。激动的是，想通过与老校长的对话，触摸那段历史的脉搏，找到我们需要的资料；不安的是，走进与这所学校血脉相通的老校长的内心和寻找那段研究历程中最珍贵的记忆，都不是一件简单的事情。”

访谈那天，刘校长的打扮仍旧时尚而干练，讲话的声音仍旧洪亮而干脆。

访谈还未开始，她就着急着拿出她一直珍藏的当时的结题材料附录以及学校建校 40 周年的纪念册，然后与熟悉的老同事、老朋友交谈起来，言谈举止间流露出她对那一段时光的深厚感情。

访谈也在叙旧中自然展开，刘校长的讲述以及所提供的材料中呈现了这一课题的基本做法和研究内容。三年的研究实践中，学校在一、三两个年级分别挑选了两个实验班。那时刚好碰上入学高峰，一年级的实验班有 50 多人，参与的教师是一位刚参加工作两年的青年教师。三年级的实验班则找了一位有一定教学经验和研究能力的老教师。在研究内容上，主要有班级建设研究和语文学科研究，后者主要包括阅读、作文、童话和识字等教学。班级建设方面主要尝试通过“小岗位”来培养学生的自我教育能力。在后来“新基础教育”研究时期，岗位教育一直都是班级建设的重要手段。只是那时的岗位还比较少，只有 12 个，如大、中、小队长，课代表，卫生员，节电员，发行员，财产报关员，图书管理员，小记者，生物管理员，推普员等。除了小岗位之外，还有“小班主任”制度。在两年时间里，每个学生都轮流当一回“小班主任”，他们需要主持班队活动、写好班级日记，并处理班级事务。

下面的文章是当时刘校长撰写的洵阳路小学参与《基础教育与学生自我教育能力发展》课题研究的工作报告，讲述了研究萌芽阶段的历史。

【链接 1—2】

基础教育与学生自我教育能力发展课题研究工作报告

刘荷华

洵阳路小学有学生 967 人，19 个班级，是一所中等规模的一般小学。1992 年我们得知华师大叶老师要开展《促进学生自我教育能力发展的实验探索》课题研究，我们感到这是一个机遇，要积极争取把洵阳路小学作为课题的实验基地，最终得到了叶老师的支持。我们之所以要积极争取参与：一是学区走出低谷后，党总支提出了“讲科学，继续发扬拼搏精神，扬长补短，提高层次”的新目标。要我们在讲科学上下功夫，向教育科学要水平、要质量、要人才。而且，能同师大教育专家一道开展教育科研活动，对我们来说是一个难得的学习和提高自己的机会，也是我们实现新目标的一次尝试。二是我

校从1988年开始的学法指导的实验探索，它的核心问题是提高学生自主学习的能力。经过几年的实践，虽然取得明显的效果，但限于我们的水平，在如何深化发展上遇到了一定的困难，迫切需要有专家的指导。而叶老师研究的课题不仅包含了我们研究的要求，还可以将我们的研究从理论到实践引向更高的层次。三是叶老师曾花两年时间调查分析中朱学区走出低谷的教育实践，并写出了系列的调查报告。其中，对洵阳路小学教改，特别是对学法指导有较大篇幅的论述，使我们得益匪浅。如果我们能参与她所主持的新课题实验，一定会使我们学校的教改科研从理论到实践得到更多的推动，会使我们的教学骨干得到更多的锤炼。四是我们坚信叶老师亲自主持的教改科研肯定关系到教育改革与发展的重要探索，我们有责任给予支持和配合，争取为这课题的实验做出微薄的贡献。

在近三年的实践中，作为学校一方，主要做了下列工作：一抓实验班组建。为了探索工作的顺利开展，我们在一、三两个年级分别挑选了两个实验班。一年级的实验班有50多人，参与教师是一位刚参加工作两年的青年教师。三年级的实验班则找了一位有一定教学经验和研究能力的老教师。二抓组织保证。学校成立了以主要领导为组长的课题实验领导小组，主要领导为了保证带好小组，挤时间全程参与叶老师组织的每一次学习、研讨。同时，其他所有活动也尽一切可能参加。三抓骨干配备。为了保证两个实验班实验探索工作顺利开展，我们挑选了一位有一定经验和研究能力的老师负责三年级的实验班，挑选一位学习工作比较认真的青年教师负责一年级实验班。四抓时间保证。实验探索工作是在学校与班级教育工作正常进行的前提下开展的，但实验探索毕竟是教育科研，学习、研讨、开展实践活动与效果反馈等工作都要有相当的时间和精力的投入，经常会遇到一些工作安排上的困难。为此，我们每月、每周的工作日程首先保证实验探索任务的安排，有冲突的尽量为其让路。五抓思想保证。实验探索是我们学校的一件大事，需要全校关心。实验班只有两个，但是实验探索不少任务会牵扯涉到全校。我们教育引导全校老师关心和支持实验班的工作。实验班老师去无锡、宜兴、南京等地观摩、学习，年级组的老师主动顶班代课。但是实验班老师的工作压力还

是不少的，实验班老师一方面要学习自我教育的理论，领会课题方案，制订本班的实验计划，开展教育教学等活动，工作负担已经很重，另一方面实践活动开展后指导老师要进行评析，有时课上得不理想，指导教师会从教育思想到实践活动的具体安排以及教师的言行举止，提出改进意见，实验班老师要反复修改教案。特别是本课题的重要目标是发展学生自我教育能力和自主学习能力，要在提高学生能力上做文章，这需要培养和发展的过程，它的效应并不能很快反映到学生学习成绩上来，所以实验班考试成绩不一定每次都高于其他班。在上述情况下，实验老师有时会产生一些消极情绪，经我们及时进行谈心和引导，他们都能正确对待。

经过三年的教育训练，实验班与平行班比较，形成了“两个优于、两个独立”的班风。“两个优于”：一是主动参与班级教育教学的积极性优于平行班；二是独立设计和组织班队活动能力优于平行班。“两个独立”：一是定期独立评价自己在活动中的表现。如：对学习情况或独立设计组织一次班队活动后的效果等进行自我分析评价，找出优缺点，明确新的努力方向，基本形成风气。二是能独立的有目标、有措施地制定求进步求发展学习计划基本形成风气。

几点体会：

1. 一般小学也能进行教育科研。

近几年，通过学习教育改革发展纲要、减轻学生过重负担、提高教育质量等相关教育文件，我们认识到，摆在我们面前的重要课题是既要减轻学生过重学业负担，又要提高教育教学质量；既要完成义务教育规定的教育任务，又要为学生的未来发展打好基础。要完成这些任务出路在于如何向教育科研要水平、要质量、要人才。对教育科研我们想了不少，但在我们这样的小学能否进行，如何进行，存在种种疑问。这次实验探索，以自我教育理论为指导，以促进学生自我教育能力的发展为目标，以扩大学生在教学活动的参与量为抓手，改革课堂教学结构与班队活动方式，对学生进行教育训练。在教学大纲要求、教材内容基本不变，教学时数不变，不占用学生活动时间，不加班加点的情况下，有效地促进了学生的自我教育、自主学习能力的形成和