



“生命·实践”

教育学论著系列三——合作校变革史丛书

梦山书系

梦山

丛书主编：叶澜

自育 自强：

滋养生命之林蓬勃生长

——上海市闵行第四中学
“新基础教育”十年的文化发展史

屠红伟 等著



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社



上海市教育委员会 上海市教育出版集团

德育课程 德育

育 强

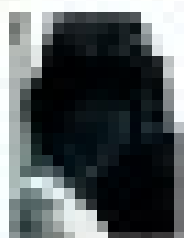
德育

滋养生命之林蓬勃生长

——上海市教育出版集团德育课程
“德育课程”十年文化积淀

德育课程 德育

上海教育出版集团德育课程十年文化积淀





“生命·实践”教育学论著系列三——合作校变革史丛书

梦山书系



丛书主编：叶澜

自育 自强：

滋养生命之林蓬勃生长

——上海市闵行第四中学
“新基础教育”十年的文化发展史

屠红伟 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

自育自强: 滋养生命之林蓬勃生长——上海市闵行第四中学“新基础教育”十年的文化发展史/屠红伟等著.

—福州: 福建教育出版社, 2014. 11

(“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 978-7-5334-6355-7

I. ①自… II. ①屠… III. ①中学教育—教学研究
IV. ①G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 043711 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

Ziyuziqiang: Ziyang Shengming Zhilin Pengbo Shengzhang

自育自强: 滋养生命之林蓬勃生长

——上海市闵行第四中学“新基础教育”十年的文化发展史

屠红伟 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 福建东南彩色印刷有限公司

(福州市金山工业区 邮编: 350002)

开 本 720 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 14.25

字 数 211 千

插 页 1

版 次 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5334-6355-7

定 价 30.00 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一套系列丛书。

这缘于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，带动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大的“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 风雪中孕育新生（2002 年）

第一节 风雪严冬 \ 1

第二节 逢春之种 \ 2

一、冰封中抉择 \ 2

二、抉择中解冻 \ 5

三、一阳来复 \ 7

四、孕育变革 \ 17

第二章 阳光中植根萌芽（2003~2005 年）

第一节 “拼命追击，死缠到底” \ 19

一、发掘学校文化建设的精神源泉 \ 19

二、培植棒球精神成为学校变革的核心动力 \ 21

第二节 由“拼命追击”到“主动发展”的教学变革 \ 24

一、理论学习先行 \ 24

二、梯队划分明确 \ 25

三、“周周研”策略跟进 \ 26

四、专家指导提升 \ 27

第三节 “主动发展、自育成人”思路的形成 \ 35

一、反思“领育制”的教育理念 \ 37

二、转变思路，开展“自育承诺制” \ 38

三、广泛实践，形成“励志健体、自育自强”的学校文化 \ 45

第三章 春雨里茁壮成长（2005~2009年）

第一节 翻“管理”之“壤” \ 47

一、“为有源头活水来”——“自下而上”、“三下三上”的制度设计与变革 \ 49

二、“阡陌交通废井田”——扁平化的学校管理组织变革 \ 50

三、“可使千里成沃壤”——“责任人”与“合作者”管理方式的转型 \ 54

第二节 植“教师发展”之“林” \ 61

一、“捉虫”：教师队伍中的问题剖析 \ 62

二、“施肥”：激发教师内在发展需求与潜力 \ 64

三、“成长”：“自育”文化创学校新貌 \ 82

第三节 育“学生”之“花” \ 101

一、移植：形成根植于学校文化背景的学生工作方式 \ 102

二、培植：根据学生“差异性”培养“自育型”学生 \ 103

三、闻香：“自育”呈新貌 \ 123

第四章 沃土上绿荫成林（2009~2012年）

第一节 “自育型”责任人“美丽绽放” \ 128

一、基于“自育”文化的学校变革状况反思 \ 128

二、基于“自育型”管理理念的学校责任人培养 \ 130

第二节 “自育型”组织“千姿百态” \ 148

一、千姿百态的“自育型”组织 \ 149

二、“自育型”组织模型 \ 159

三、“自育型”组织的运行 \ 160

第三节 “自育型”教师发展 \ 168

一、植“魂” \ 169

二、入“体” \ 178

三、漫林碧透 \ 179

第四节 “自育型”学生“花香馥郁” \ 185

一、“自育”课程“渗透”进学生心灵 \ 185

二、自育团队“弥漫”到社区、家庭 \ 188

三、自育活动“挖掘”育人价值 \ 189

四、“自育”学生“辐射”全体学生 \ 195

五、“自育”评价“照亮”成长路径 \ 198

第五节 “自育型”生态区“万木吐翠” \ 203

一、开垦：培育骨干，形成核心力量 \ 203

二、栽种：前移后续，形成活动机制 \ 204

三、培育：学研同步，形成研究气候 \ 205

四、滋养：跨片交流，形成开放视野 \ 205

结语：繁枝中仰望星空 \ 211

参考文献 \ 215

后记 \ 217

第一章

风雪孕育新生（2002 年）

第一节 风雪严冬

2002 年 7 月，对四中而言，注定是不同寻常的。在 20 世纪 90 年代已经历过一次合并的四中，又一次与地处更偏远、城郊结合部的一所普通初中闵行八中合并重组，新四中诞生了！全新的校舍，重组的领导班子，分散于两个校区的师生群体的会合，对学校的发展无疑是一次难得的机遇。

但是，问题在新校成立的同时也开始凸显：两所学校、两套文化制度互不融合；领导、教师、学生之间需要磨合；三校合一，教师队伍超编严重；骨干调离，优质师资难以引进，教师们期望变革，又害怕深度变革。

更让人担忧的是，伴随着新世纪的到来，学校所在的老闵行地区发生了新的变化：随着市场经济的深入，原来的四大金刚国企面临经济结构转型、企业体制改革等难题，一时间陷入停顿萎缩，发展很不景气；而随着闵行区经济、文化中心的北移，优秀人才开始外流，随之而来的是居住搬迁，生源流失。加之外来人口大量涌入，周边社区成为真正的草根阶层。

特殊的地域、复杂的社区背景，学生的来源呈现三多三少的现象：来自单亲、离异家庭多，外来务工人员家庭多，困难家庭多；来自知识分子家庭少，小学毕业学科成绩 3A 的少，学生中少先队小干部少。因而，进校之初，

学生就较普遍表现为学习基础薄弱，目标意识不强，自我效能感较差、内心敏感自卑。教师们对自身发展前景的认识不够清晰，更缺乏自主设计，对学校的发展前景感到担忧。面对这些现状，一种暗淡、消极的情绪氛围笼罩着学校。

我们这样的学校该向何处去？我们师生的出路何在？新校的创造性重组之路该怎么走？一连串的问题困扰着我们。一时，我们陷入迷惘、困惑之中。

第二节 逢春之种

一、冰封中抉择

面对重重问题，四中的气氛凝固在一片低迷中。老师们中间开始出现了埋怨的声音：“字母都不认识，这样的学生怎么教啊！”“软硬不吃，这样的学生我还是第一次碰到！”“现在的学生怎么回事？一年不如一年！”……师生之间的关系紧张起来，老师与家长之间矛盾频发，甚至教师与教师之间的和谐关系也像绷紧的弦一样，随时可能断裂。

时至今日，班主任张勇老师回忆起当年的“闯宫”事件，仍然心生感慨。

【案例 1.1】

“闯宫”事件^①

张勇（语文教师）

2001年9月，刚接手初三（4）班班主任的我，正怀着满腔的豪情壮志，准备带领全班同学在一年后蟾宫折桂。已有十年教学经验的我固执地认为，只要学生考出理想的分数，我这个老师就是成功的了。有谁会想到，就在9月的最后一天，却发生了一件让我一生都难以忘怀的教学“闯宫”事件。

^① 此文选自《四中教师学习〈“新基础教育”探索性研究报告集〉》体会资料》，2002年第12期。

初三的语文课堂教学一般都是讲练结合，形式单调而乏味。那天在我这个班主任的语文课上，我正在分析一张刚结束的摸底考试试卷，这时，我发现坐在最后一排的杨某精神不集中，正对着课桌发呆打瞌睡。杨某平时不论在成绩还是在行为上表现均不好，甚至在初二时就养成了抽烟的恶习，屡教不改，是个无药可救的差生。可以说，从进校到初三，一直是老师们心中“反面教材”的典型。那节课原本就显得较为沉闷，我便想以他作为一个典型来处理，从而提高全班学生的听课效率。我像以前处理此类问题一样，点了他的名字，提了一个简单的问题，等着看他出丑。果然，他答不上来，轻而易举地落入了我预设的陷阱之中。我习惯性地对着全班同学声嘶力竭地吼道：“有些同学课堂上一一直在开小差甚至打瞌睡，我不知道你们来学校是干什么的！学校是让你们学习知识的地方，你们花着父母的钱还来睡觉，怎么好意思！”当时的他脸涨得通红，一语不发，我以为他是惭愧了，更感觉自己像个又一次赢得了战争胜利的将军，心理颇为满足。下课后直接就离开了教室，很快就忘记了这桩插曲。可没想到中午自习时，我正一个人在办公室备课，杨某一脚撞开门，闯进办公室，大声叫道：“你为什么当众羞辱我！”我一见到他那盛气凌人的样子，也立刻发了火，说道：“你这是什么态度，课堂上你不听课在先，老师说你难道说错了吗？”他毫不示弱，看来是有备而来，说道：“课堂上那么多人不听课，凭什么只说我一个人？是不是故意在整我？”工作到现在，还没被学生这样质问过，刹那间我也是怒火中烧，脱口而出：“不错，就是要拿你做个典型，谁叫你课堂上经常不听课？要是有镜子你自己不妨去照一照看一看你当时的样子。”一听这话，他更失去了理智：“好，你终究是看我不顺眼，你不就是在乎分数吗，我告诉你，我本来就不准备参加中考的，从现在开始，我想什么时间来就什么时间来，而且还要来考试，拽你的后腿，我气死你！”说罢甩门而去！

我被他气得差点跳起来，当场第一反应就是打电话给家长。很快，我拨通了他父亲的电话，准备狠狠告他一状。当我滔滔不绝地数落完他儿子的恶行，最后像医生下达病危通知书般地甩下一句话：“你儿子我是管不了了，你来把他领走吧！”然后等着他的反应，准备接受他道歉的时候，他却开口了，

语气颇为不满：“我也听他说起这事了，不过我觉得小孩子有点问题也是正常的，他不想学习我们也不逼他的，反正家里有几套房，他考个中专找个工作就可以了。再说他觉得自己当众被羞辱很难堪，老师你好像不应该这样不给他面子的吧。”他的话像一瓢凉水般浇到了我的火气上。我挂下电话一边思考对策一边想：“这是怎么回事？现在的孩子和家长都怎么了？”“难道是我错了？”……这个晚上，我辗转反侧，难以入眠。

第二天，他果然没来，无奈的我只好将事件上报给学校领导，也不想再操心了。也不知道领导们用了什么办法，他终于还是来了，但对学习却仍然一点也不用心。我隐约感觉到自己确实有错，因此不时地找一些机会来拉近和他的距离，比如，用中考的报名摄像采集来鼓励他报名，私下里表扬他并且让其他同学传话等，但结果都不尽如人意，我和他的僵局就这样一直延续到中考结束。后来果然如他父亲所愿，他上了个人人都能去的中专。再后来，我和他便失去了联系。初三毕业后，班级里几乎每个同学都与我这个班主任有过联系，唯独他的去向我不清楚，直到现在，他那无所谓的眼神和愤怒的表情还常常浮现在我的脑海里，成为我教师生涯抹不去的一点痛。

张老师和杨某同学的这场风波表面上看似得到了处理，但背后的问题却更加明显地暴露出来。它反映出我们老师教育教学上长久以来形成的思维和行事习惯。新的社会转型时期，社会文化、学生、家长都在发生变化，我们老师的教育观念已不能再因循守旧，我们的学校教育已不能再岿然不动，否则迎接我们的可能就是死胡同！

“要变！”

在这场风波的反思会上，清醒着的领导者们发出了一致的呼声。

但是——谁要变？变什么？怎么变？

我们茫然无所知。

有人说：“和以前一样，做个课题，让老师们参与进来，改变起来。”也有人说：“现在外面都在做课程，我们也去学学，拿来用一用。”更有人说：“干脆请局领导给我们些优秀师资，带着我们一起做。”……

苦思冥想，答案却莫衷一是，谁也不知道应该朝着什么样的方向走下去。

但是，却必须要迈出第一步了。于是，请专家的请专家、申请课题的申请课题、学课程建设的学课程建设……在老师们继续苦恼地应对困境时，学校的领导们悄悄地开始了求变的第一步。

二、抉择中解冻

两个多月过去了，学校寻求变革的步伐一刻也未停。有关“五环节教学模式”^①的改革探索没有停止过，拓展性课程、探究性课程都已经启动，专家和优秀教师们也纷纷被领导们请进了四中的讲堂，但我们遇到的问题却越来越多。比如通过课题研究来改革教师的教育教学，由于参与课题研究的人数太少，研究的面太窄、太散；老师们关于怎么做研究的方法与能力并不具备，专家们的理论高度总也落实不到位，期望通过课题研究改变学校现状的想法看起来有些虚无缥缈。

开展课程建设由于缺乏整体变革的指导思想，在实践过程中也是问题多多。诸如，课程设置上只局限在各学科的拓展性课程和探究性课程上，覆盖面不广；虽然一部分具有改革意愿的教师们由于肯钻研、能反思，确实在这类课程上激发了部分学生的学习兴趣，但是绝大部分老师采取的是“拿来主义”，对照外面的现成课型，照着葫芦来画瓢，课堂环节如走马观花；更有甚者，不清楚课程设置目的的部分老师将这些课上成了练习的讲评课、考试的复习课。期望通过课程建设改变教师状态的想法实现起来更是遥遥无期。

而邀请的专家和优秀教师们虽然走进了学校，分别从理论高度和实践经验的角度给予老师们很多启发，但大部分老师对自己的教学该如何变革仍然无从下手。因此，一场场的讲座和报告如颗颗投入湖中的石子一样，在老师们的心头激起了一阵浪花，但最终，湖水依旧恢复平静。

重重困惑下，我们感觉步履维艰！

然后，2002年冬天的那一场雪来了！

^① 该模式源于赫尔巴特学派的五段教学法，后来经过前苏联凯洛夫等人根据马克思主义认识论加以改造而提出。它的基本过程是激发学习动机、复习旧课、讲授新课、运用巩固、检查效果。

闵行区全面推进“新基础教育”研究的脚步也来了!

1. 机遇：“新基础教育”研究在区域层面推进

1999年，面对闵行区社会环境教育形势的变化，区教育局领导们开始引进优质教育资源的举措，“新基础教育”成为其中的一股力量在闵行区的教育土地上落地生根。

五年过去了，“新基础教育”并未像其他教育改革一样昙花一现，反而扎根开花，吸引了越来越多的学校。为让更多的学校参与进来，叶老师提出了在原17所首批推广学校中遴选5所基地学校，让这5所基地校成为“新基础教育”研究的“领头羊”，辐射其他学校，从而带起若干个共同体共同发展。在这样的集聚——辐射中，推进“新基础教育”的整体区域式发展。

在这场推进会上，一个酝酿许久的新选择在时任四中校长的赵双成（以下简称“赵校长”）心里扎下了根——在新四中全面推进“新基础教育”研究的时机似乎来了。

2. 根基：原闵行八中的实践基础

其实，对于“新基础教育”研究，赵校长是再熟悉不过了。作为原闵行八中的校长，早在1999年闵行区开始引进“新基础教育”之时，就有幸作为第一批试点学校参与了其中。当局领导将参与的期望传达给赵校长时，他还颇为犹豫：“为什么选我们？我们这里可是闵行区的西伯利亚，师资力量又比较薄弱，生源也不好，可能会砸了专家招牌啊！”但是，叶老师却说：“‘新基础教育’要做的不是为自己扬名立万，也不是为名校锦上添花，而是为真正期望变革的学校雪中送炭！”这番话时至今日，赵校长依然清晰记得。也正是因为这番话，他义无反顾地加入到了“新基础教育”的队伍中。

叶老师和华师大的专家们开始走进了闵行八中，和老师们一起研究课堂、改变课堂，一起研究“领育制”如何变成“自育承诺制”（详见第二章第二节），一起种下了闵行八中教育改革的第一颗种子。

可惜，这颗种子随着两校合并的到来暂停了生长。新环境、新局面、新矛盾……已经使受到“自下而上”管理思想熏陶的赵校长不想再用行政命令的方式强行在新的学校推进“新基础教育”，他要给老师们一些时间，给学校