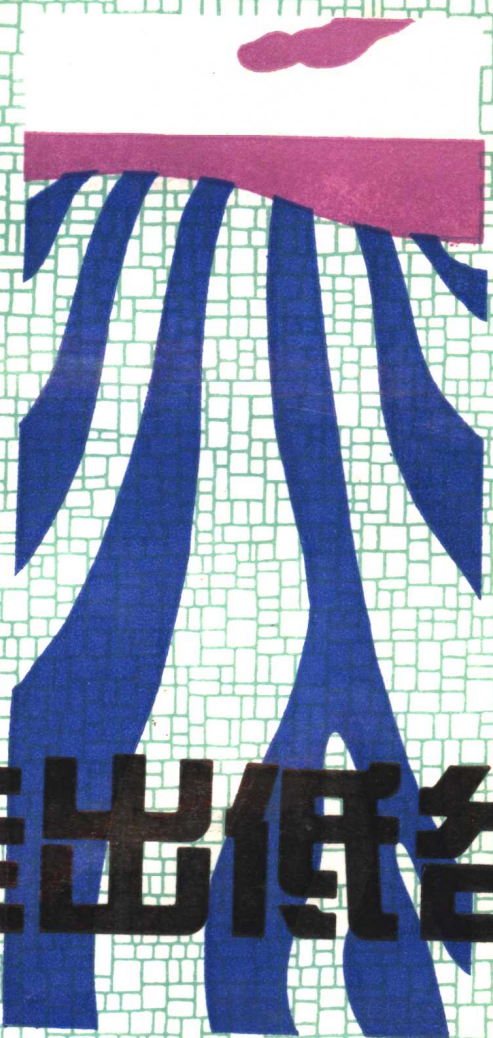


上海市普陀区中朱学区大面积
提高教育质量系列研究报告集

“中朱学区教育”联合调查组



走出低谷

教育科学出版社

走出低谷

——上海市普陀区中朱学区大面积
提高教育质量系列研究报告集

“中朱学区教育”联合调查组

教育科学出版社

1992年2月

(京)新登字第111号

走出低谷——上海市普陀区中朱学区

大面积提高教育质量系列研究报告集

“中朱学区教育”联合调查组 编 责任编辑：赵连杰

教育科学出版社出版发行（北京·北太平庄·北三环中路46号）

新华书店经销 北京市顺义燕华印刷厂印装

开本：787×1092毫米 1/32 印张：8.125 字数：182千

1992年4月第1版 1992年4月第1次印刷

印数：00,001—3,000册

ISBN 7-5041-0823-5/G·785 定价：3.50元

课题组负责人：叶 澜

主 要 成 员：	陈桂生	邱彦瑜	胡静性
	阮龙培	肖开明	唐 莹
	高建慧	夏跃平	钱理文
	洪光磊	汝 涛	袁伯夷
	王 磊	冯生尧	薛泽洲

前 言

呈现在读者面前的一组系列报告是上海市中朱学区教育联合调查组一年多来集体劳动的结晶。它反映了普陀区中朱学区全体领导与师生十年艰苦奋斗的历程，总结了一个学区大面积提高教育质量的基本经验，也凝聚了调查组同志对这一成功教育行动的方方面面及总体创作的深入考察与研究。

八篇研究报告的次序排列，体现了我们认识学区经验的基本思路，也大致上反映了学区各方面经验的形成序列。系列报告之一、之二分别系统地描述和概括了学区发展变化全过程的管理目标系列与领导方法，目的在于对学区十年来究竟发生了什么变化及他们富有特色的经验有一个较具体的、总体性的、反映其生动面貌的认识。系列报告之三至之六可看作全部报告中第二个“小群体”，它们对学区工作经验中的几个主要方面：教师队伍的建设、“后进生”的转化、少先队活动的开展以及教育科研工作的开展等分别进行了系统的分析，旨在求得对学区以各项不同性质的活动为中心的具体经验的深入细致的、又具有一定概括度的认识，并希望这些报告能有助于学区成功经验的推广，也有助于学区这些工作今后的进一步开拓与发展。系列报告之七、之八又是一个“小群体”，尽管报告涉及的范围不同，但都是从综合的

角度来写的。系列报告之七也是对作为中朱学区最先树立的典型学校——潭子湾路第一小学的十年发展历程的研究，通过这个研究，实现认识上初步的由分析到综合的转化。而作为总报告的系列报告之八，则是对全学区系统在十年时间里出现的、系统状态的终极变化及其原因的总体性的哲学反思，以求对学区变化之所以能发生的必然性方面的认识，进而发现要实现大面积提高教育质量在思想上和实践中必须解决的若干重要问题。正因为这些报告围绕着同一个中心问题，涉及到同一个研究对象，在认识上又有着内在联系，故我们把它束为一集，称之为“系列报告”。

这组系列报告在形式上呈现出一定程度的多样性。其中有经验总结，也有调查报告，还有对经验、实践的调查与评析，对某一问题的探讨性的研究，以及以经验、实践为基础的理论研究。我们的指导思想是运用多种手段与形式，从多侧面来认识中朱学区的经验。报告集应该既显现事实的力量又体现理性的力量。为此，我们先花了多年时间深入到学区开展调查，从学区领导到八所重点调查学校，前前后后召开了大、小共25次座谈会，进行了近40人次的个别访问，其中涉及到的人有普陀区教育局及小教科的领导；普陀区教育学院教育研究室、教研室的领导与个别教师；学区行政、总支领导与成员；学校领导、大队辅导员、班主任、优秀教师、骨干教师、部分青年教师以及个别曾担任过学区或某学校领导的成员。此外，我们还阅读了八所学校10年来能收集到的工作计划、总结、教师专题小结；学区已有的公开发表过和尚未发表的经验总结与科研报告，总计不下于100万字的文字资料。为了对学区面貌的变化和课堂教学质量有具体、感性的印象，我们还先后走访了八所学校，听了语文、数学、外语、

音乐、体育等不同科目和不同年级的32节课。此外，我们根据师资培养、少先队活动、“后进生”转化等问题研究的需要，设计了四份问卷，分别在教师、少先队员、学生及相关的家长等方面作了调查(共计500多份)。以上所述就是我们所有报告赖以建立的主要事实材料的来源。在选择确定课题、列出调查提纲、撰写报告提纲的过程中，联合调查组又作了多次讨论，与学区领导及有关同志一起讨论有六次，华东师大参与调查工作的师生也共同讨论六次，经反复讨论后，先由学生写出初稿再由教师执笔，先后作两次修改。在最后定稿前还由学区负责再一次重新核实了一遍事实材料。这一写稿、定稿过程，前前后后又花了半年多的时间。尽管由于种种的外部 and 内部原因，我们现在拿出的报告还存在着不足与问题，但有一点我们是可以肯定的，那就是我们为此作了很大的努力，我们的态度是严肃的，我们对科学的追求是真诚的。

关于本报告集的意义与价值，我们在前言里不想多述，相信报告本身能说明这一点。在此，我们想提到的是与八篇系列报告形成过程并存的研究集体——“中朱学区教育”联合调查组，这是一个由中朱学区、普陀区教育局有关同志和华东师大教育系部分师生联合组成的，由华东师大教育系与普陀区教育局合作管理的课题小组。对于我们这些同志来说，就某个学区的工作做较全面、系统的系列研究是第一次，由这样三部分人结合在一起开展对教育实践的研究也是第一次。一年多的实践使我们三方都欣喜地感受到，这是一种具有独特凝聚力和效应的科研组合方式。这里有身处基层的教育实际工作的领导人与科研人员，也有在师范大学主要从事教育理论研究与教学的教师，还有教育系两个专业的几位本科毕

业生、第二学士学位毕业班的学生和教育基本理论专业的研究生。三部份人各有长处又各有短处，相互间的真诚合作就产生了整体效应，不仅使研究工作达到了由任何一方单独承担都不能达到的水平，而且相互都从其它人身上吸收到了自己缺少的东西，调查组成员在调研过程中都得到了不同程度不同方面的发展与提高，这一课题研究为科研人员多方的结合提供了初步经验。在调研中从选题到确定调查计划，从深入学校调查到讨论拟定提纲、审查初稿、定稿讨论，中朱学区原主任邱彦瑜、原总支书记胡静性，学区教研员张月娥、丁家庆都与华东师大师生共同工作，他们在提供事实材料与经验，组织实地调查工作，对课题与提纲、报告提出修改意见、核实事实等方面承担了主要责任，普陀区教育学院教育科研室主任阮龙培，除了同样参与上述主要工作并提供了许多重要意见以外，还为调查问卷的印刷、报告的打印等提供了保证。华东师大教育系师生除了参加上述活动以外，主要在搜集、分析、整理材料和撰写研究报告方面花了大量的劳动。此外整个调查过程受到了中山北路一小、潭子湾路一小、中山北路三小、石泉路一小、石泉路二小、石泉路三小、洵阳路小学、光新路二小等八所学校的领导，以及有关教师、学生、家长的支持，尤其是中山北路一小的校长，现任中朱学区主任的肖开明同志和潭子湾路一小的孟繁定校长，对调查工作提供了众多的支持。普陀区教育局副局长颜雅珍同志对调查组的工作也十分关注并给予直接的支持。在此，我们向以上提到的以及受篇幅所限而未提到的、所有给予这些调查以帮助和支持的同志表示最诚挚地感谢。愿我们共同用心血浇灌出来的这束“小花”，放出它自己独特的光彩与芬芳，愿我国的教育园地中开出成批成批的、富有自己魅力的“小花”。

目 录

前 言	(1)
一、中朱学区教育管理调查(系列报告之一)	(1)
二、中朱学区“典型引路”的经验(系列报告之二)	(21)
三、立足全局、挖掘潜力、基于实践、广开渠道 ——中朱学区十年师资培养工作的调查报告 (系列报告之三)	(43)
四、中朱学区开展后进生转化工作的调查报告(系列报告之四)	(93)
五、在少先队活动中培养儿童的自主精神与自主能力 ——中朱学区近十年学校少先队工作经验的研究 报告(系列报告之五)	(129)
六、教学研究领域中的新开拓 ——中朱学区开展对学生“学法”研究的调查与 探讨(系列报告之六)	(163)
七、潭子湾路第一小学的道路(系列报告之七)	(189)
八、学区系统终态变化的哲学反思 ——中朱学区近十年教育实践与经验的研究总报 告(系列报告之八)	(221)
补遗：联合研究行动的启迪	(247)

系列报告之一

中朱学区教育管理调查

- 一、学区管理机构的演变
- 二、循序渐进的目标
- 三、学校行政干部与师资管理
- 四、学校管理制度改革
- 五、校办工厂管理

中朱学区教育管理调查*

上海市普陀区所属中朱学区，现有小学15所，177班，学生6600人，教职工603人。其中共产党员77人。这个学区地处“三湾”（朱家湾、潘家湾、潭子湾）和中山北路、石泉路一带，普陀区四个社区环境最差的地段中，这里就占有三个。

十年前，人们常用所谓“五差”概括这个学区教育面貌：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。“文化大革命”期间的混乱状况不用说了，70年代末、80年代初，仍有15—25%的毕业生不能升入中学，直到1983年，毕业会考仍有6.7%的毕业生留级。教学质量居普陀区末位。在此种情况下，学校声誉低下。约有20%应在本地区就学的学生转到学区外入学，原先为数有限的骨干教师也纷纷外流，尚在学区内工作的教师也不安心。概括地说，家长不放心，教师不安心，学生不专心，领导没信心。在上海市区，如此情况实不多见。不过“三湾”也有它光荣的历

* 这份调查报告的资料来源是：（1）中朱学区所属若干学校座谈访问记录；（2）对中朱学区若干现任与前任干部的专访记录；（3）中朱学区部分档案材料。搜集、整理资料和撰写初稿，由华东师范大学教育系第二学士学位班学生夏跃平承担；华东师范大学教授陈桂生改写定稿。

史，解放前，这里曾是上海著名的城市地下斗争的堡垒地区。

经过十年奋斗，如今中朱学区以崭新的姿态呈现在人们面前，不能不令人刮目相看：

在这里，不仅早已结束“野、散、懒”状态，脱掉了“普陀区最困难的学区”帽子，而且教育质量普遍地显著提高。1984—1985学年以来各年级合格率连续五年稳定在98%以上，毕业生合格率已达99%以上。毕业生合格率和语文、数学、英语三门学科总分平均成绩连续四年在普陀区名列前茅。

十年前，这里的学生出口成“脏”（话），恶言秽语像是他们的“标点符号”，偷窃、逃夜之类的不良现象时有发生。自1986年以来，在数千名学生中，轻微违法活动只发生过三起，而好学上进、文明守纪的风尚已初步形成。“三湾好少年”成批涌现。

不仅如此，学生身体素质、身高、体重、肺活量、脉搏等发育指标均优于全市平均水平。全学区15所学校中，已有9所小学获得上海市“优良健康学校”称号，1所小学获得普陀区“优良健康学校”称号。有90%学校跨入上海市“体育锻炼达标先进”行列。该学区现已列入“上海市体育先进单位”。有4名学生输送到上海市运动队和国家队，2名学生在全国体育竞赛中获得金牌和银牌。

同时，该学区在相当广泛的少年科学技术活动中，还培养了许多“小发明家”。光新路第二小学学生李文彪设计的“新式邮筒”获“全国小创造、小发明一等奖”，从学区自办的“课余艺术学校”中，涌现出一批又一批艺术新秀，在上海市和普陀区历次艺术表演竞赛中多次获奖，亦有书法、美术作品送到国外展出。

据不完全统计,该学区教师和干部在1981—1989年间,受到区级单位表彰达159人次,市级单位表彰16人次,国家级表彰3人,受表彰的先进人物达100人。

惟其如此,上海市教育局曾于1986年在中朱学区召开“大面积提高教育质量”现场会,普陀区政府于同年9月授予该学区“大面积提高教育质量”锦旗,1987年又列入上海市“普教战线先进单位”。有两所小学获得“普陀区文明单位”称号。

值得注意的是,这里发生的不只是局部的变化,而是整个学区的变化;不是一时的跳跃,而是持续稳步的进展;不限于教学质量的提高,而是教育质量的全面提高。如此变化是人们在十年前难以想象的事。

人们不禁要问:一个原先那么落后的地区在短短十年间怎样仍掉“落后”帽子、跨进先进行列?这是我们正在进行中的一系列调查的中心课题。由于这里发生的变化是整个学区范围内相当普遍的变化,而该学区从1971年起就由中共中朱学区总支委员会实行统一领导,从1985年起,普陀区正式实行学区建制,这里着重考察的是学区管理方面的经验。

一、学区管理机构的演变

中朱学区的管理机构经历三次变化:从1977年7月起建立中共中朱学区总支委员会,负责全学区党务及教师思想工作,并拥有教育人事调动权及所属各小学校长任免建议权;1981年,中山北路第一小学升格为中心小学,承担全学区各小学业务辅导职责,党总支权限未变;从1985年2月起,正式建立学区行政管理建制,设学区主任一职,另配两名辅导员,

对全学区教育工作实行行政领导，学区主任拥有人事权及财务管理权。就上海市区小学教育管理来说：学区管理建制尚属试验性质，且有争议。在中朱学区，由于从1977年开始就由学区党总支实行相当有力的统一领导，学区建制以后，理顺了党政关系，这才有可能以“改变整个学区落后面貌”为着眼点，在全学区范围内，从实践出发，调动所有干部与教职员的力量，攻克一道又一道难关。

问题的关键还不在于学区行政建制本身，而在于该学区坚持不懈地循序渐进地实行较有成效的目标管理、学校行政人员与师资管理、学校制度建设，以及后勤工作、特别是校办工厂的管理；这一系列措施之所以行之有效，是由于该学区党政干部以身作则，共产党员的模范作用相当突出，在社会上风气不正的气候下，该学区党组织始终成为教职员队伍的坚强堡垒。^①

二、循序渐进的目标

在中朱学区到处传诵一个口号，叫做“打好‘三湾’翻身仗，办好每一所学校教好每一个学生”^②。这是中共中朱学区总支委员会在粉碎“四人帮”以后，初步整顿基础上，经过调查研究，于1978年2月提出的战略目标。值得研究的是这样一个目标怎样化为广大教职员工的共同心声，又怎样转化为人们的共同行动。

由于“文化大革命”的破坏，中朱学区的许多学校简直

^① 关于该学区党组织的经验及先进人物事迹，有关报刊早有介绍，这里不拟重复。

^② “打好‘三湾’翻身仗”为适合学区实情的激励口号，以上海市教育局提出的“办好每一所学校，教好每一个学生”的目标为中心内容。

残破不堪，校内秩序相当混乱。有些学校的操场成了附近居民的晒场，厕所成为公共厕所。每日清晨学生入学之际，居民跑进跑出，中午放学前后，居民端着碗在校内走来走去。设备和校舍也残缺不齐。面对这样的现状教职员既迫切要求尽快改变这种不正常的局面，又感到无可奈何。及时提出“打好‘三湾’翻身仗”的目标充分表达了师生员工和家长的心愿。其实若想前进，除此以外，也别无选择。

问题在于人们普遍对于办好每一所“这样的”学校、教好每一个“这样的”学生信心不足。

为了打“翻身仗”，学区党总支果断地带领大家，一面治理学校环境，一面整顿学校内部秩序，首先是整顿学校行政管理和教师队伍。

在初步治理整顿的基础上，潭子湾路第一小学异军突起，成为整个学区打“翻身仗”的一个排头兵。

潭子湾路第一小学原是该学区中地区环境较差的一所学校。该校领导本着打“翻身仗”的精神，提出“不怕差，只要抓”，“因为差，更要抓”的行动口号。以调动教师积极性为着眼点，经过深入细致的思想工作，短期内，居然使学校面貌发生明显变化，从教师中涌现出象赵秋珍那样的好教师。

赵秋珍原是该校一位普普通通的数学教师，学校党支部书记的关心，为改变学校面貌带头拼搏的行为，深深打动了她的心，唤起她投身于“打翻身仗”行列的热情和决心。她为了教好“每一个”学生，经常在清晨四、五点钟就从家里出发，傍晚六点多钟才从学校赶回家。她还十分关心学生的生活、思想，一心扑在学生身上。功夫不负有心人，在学校领导与周围同志的帮助下，终于使学生的数学成绩普遍得

到明显的提高。在此期间，其他教师也都取得或多或少的进展。整个学校摔掉了“落后”帽子，打“翻身仗”在该校初战告捷。

学区领导抓住这个契机，及时采取各种措施，在全学区范围内发扬潭子湾路第一小学和赵秋珍等先进典型，由于在潭子湾路第一小学和赵秋珍等教师身上集中体现出的“不怕差，只要抓”的精神正是在落后地区打“翻身仗”必不可少的心理素质，而他们的成功证明“办好每一所学校，教好每一个学生”目标实现的可行性。他们的经验激起强烈反映，鼓舞了人们打“翻身仗”的信心和勇气。

正像如今普遍存在“树典型难”一样，当时在全学区范围内树立赵秋珍等先进典型也遇到过不少阻力。由于赵秋珍原先工作并不怎么出色，人们佩服她的精神，对她的成绩也无异议，至于她是不是配称学区先进典型，意见并不一致。学区和该校领导为此做了许多细致的思想工作，在核实情况的基础上，理直气壮地发扬了这个先进经验。人们从这类事件上看得出该学区领导确实尊重每一个教师的劳动，看得到别人的进步。这样，在中朱学区，“学先进，赶先进”蔚然成风。在此基础上，各校都先后涌现出一批先进典型。其中有些方面的成绩颇出人们意料。例如“三湾”地区学生乡土口音甚重，英语发音不够准确，普遍认为该地区孩子缺乏“英语细胞”。有一位英语教师偏不信邪，经过对学生逐个帮助，终于使所教班级学生英语成绩获得全学区第一名。有这样一批一批的先进引路，进一步坚定了“办好每一所学校，教好每一个”学生的信心。

在整个学区教育面貌初步改变以后，学区领导于1982年对以往工作进行了全面总结。清醒地估计到：经过前一阶段的