

“学校变革与校长领导力”丛书

杨小微 主编

# 研修 与 成长

何学锋等 著

提升教师课程领导力



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

# 研修 与 成长

何学锋 等著

提升教师课程领导力

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

研修与成长：提升教师课程领导力 / 何学锋等著. —  
北京：教育科学出版社，2013. 5  
(学校变革与校长领导力丛书)  
ISBN 978 - 7 - 5041 - 7620 - 2

I. ①研… II. ①何… III. ①课程—教学研究 IV.  
①G423. 04

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 096633 号

### 研修与成长：提升教师课程领导力

YANXIU YU CHENGZHANG; TISHENG JIAOSHI KECHENG LINGDAOLI

---

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 保定市中华美凯印刷有限公司

开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开

印 张 20.25

字 数 262 千

版 次 2013 年 5 月第 1 版

印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1—5 000 册

定 价 43.00 元

---

如有印装质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

# 研修与成长：提升教师课程领导力

编撰委员会

---

**主要作者** 何学锋 康 旻 张卫红 范向华  
张玉蓉 瞿莉蓉 张 军 姚宝亭

**点 评** 杨小微

## 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的征兆，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，2—3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。目前基本确定的书目包括：《研修与成长：提升教师课程领导力》、《互动与共生：学校文化转型的机制研究》、《互动与生成：基于教案学案联动的课型研究》、《对话与共建：沿海地区学校与社区文化互动的探新》、《转型与重生：城市化进程中学校文化的自我更新》和《理解与建设：学校文化创生的区域性探索》。《研修与成长：提升教师课程领导力》、《互动与共生：学校文化转型的机制研究》系本丛书的首批作品。

《研修与成长：提升教师课程领导力》是上海市闵行区实验小学特级校长何学锋领衔的全体教师合作创意和共同探索的杰作。该校作为“新基础教育”实验学校，持续进行了长达13年的学校转型性变革实践与研究。

自2005年以来，一直尝试进行“前移后续”校本教研，涌现出数个优秀教师团队（如“磨课俱乐部”）。2004年，华东师范大学师生团队进入该校，开展以“影子（跟踪观察）”式反思性访谈为基本方法的合作研究，进一步总结和提炼这种颇有特色和新意的校本研修方式，以及这种方式带来的学校课程领导力的逐渐提升。

促成实验小学高度重视以校为本的教学研究的最强原动力，是该校近些年来不断扩容因而新学生新教师不断增加所致的对教师专业发展的隐忧，以及学校如何将这支队伍的探索精神、研究传统和发展优势持续地保持下去并不断光大的挑战。这一挑战同时也成为他们发现校本教研新方式及教师专业成长新机制的机遇，卓有成效的探索与持续不竭的发现由此开始。在长期的“学习、研究、实践、反思和重建”的螺旋式上升的回环与递归中，研究与发展的实践逻辑也渐渐清晰起来，以揭示这一逻辑为主旨的本书，也得以在“痛并快乐”的过程中清新面世。

本书从四个方面展开：（1）概述，从学校课程领导层面探讨推进这种研修方式的意义和价值；（2）专题研究，按语文、数学、英语等学科讨论“前移后续”方式的共性与个性；（3）研究案例，以典型的“U—S”（大学与中小学合作）研究案例透视参与研修的领导与教师的亲身经历与体悟；（4）课程故事，从个体层面选择校长、中层领导、专业领导和教师的亲历亲为、动心动情的故事。

在此，我想沿着本书的思路，从课程与教学领导的视角，谈谈这一主题探讨对于教师专业发展的特殊意义。

改革开放以来，我国中小学对教师专业发展的要求，经历了从学历达标到在职培训提高、从个体式学习到群体性提升的重心转换。改革深化到今天这个阶段，逐渐开始重视在校本教研中发展教师专业学习社群，并在专业学习社群的建设过程中实现教师个体专业素养的提高。专注于“课”或类似任务，分享教育价值和标准，以对话、互动、合作为主要方式，这

些是专业学习社群存在和发展的基本特征。然而，当教学研究最初兴起的时候，这些特征并不明显。如果组织不力，或者流于形式，还将导致教师的“被教研”或“被学习”。唯有从领导与管理角度留意关注、悉心引导，将管理与调控、沟通与对话、学习与转化的机制逐步形成起来，并以“前移后续”这类传神的术语概括出来，校本教研才有了可持续发展的意义，教师在专业学习与发展上的自觉、自信与自强才会逐渐显现出来。

如前所述，本书是一线校长、教师和学者合作探索的智慧结晶；其写作方式，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；每一板块中都穿插有专家的点评，既是评论性文字，也具有导读功能，与教师的言说相得益彰。

本书是由一位优秀校长引领下的一个优秀团队撰写的，他们有与大学人员长期合作的经历，其写作基于亲历的实践，真实可信，具有说服力。这些研究经验，虽属于个案，但带有转型社会学校变革的普遍价值，是反映一个时代的经典。

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3月

## 序 言

在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》发布实施的2010年，上海市教委启动了“上海市提升中小学（幼儿园）课程领导力三年行动计划”，闵行区实验小学抓住这一契机，积极申报了“以‘前移后续’校本研修方式促进教师队伍发展的实践研究”项目，被成功列为小学14个重点推进研究项目之一，同时也是闵行区推进义务教育优质均衡发展的重点项目。展现在读者面前的这本《研修与成长：提升教师课程领导力》，就是这一研究项目的核心成果，她凝聚了实验小学全体师生的智慧与心血。

学校教育质量的关键在于教师的品质和教师实践的有效性，当质量标准和专业标准发生与时俱进的变化时，如何提升品质、改善实践，就成为每个学校引航者所必须面对的挑战。闵行区实验小学这所百年老校在办学规模快速拓展的今天，更需要回答这样一个办学的关键问题——如何集各方之力来提高全体教师的持续学习能力和实践能力，以保持和提升学校的优质办学水平。

在探索的过程中，实验小学一直秉持着改革创新取向、热情与勇气，以研修方式为抓手，以机制和文化建设为核心，以浸润式的人文关怀为主脉，走出了一条独具特色的校本研修之路。在这条充满艰辛的路上，实验小学教师们表现了难得的执着，有敏锐觉察时代前沿的眼光和屹立于改革潮头的魄力，敢做排头兵，敢为天下先，将变革性发展实践始终作为学校的立校之本、发展之策。当我们欣喜地看到实验小学的教师们接二连三在区域层面各类场合崭露头角的时候，应能感受到这是因为学校将教师发展切实地落实到教师工作的每一天，真正成为了一种持续的研究性变革实践。

实验小学的这项研究，就其意义而言，首先是更新了校本研修的价值



取向。他们的研究使研修活动由指向“事”转变为指向“人”，将“成事”与“成人”有机融合，逐步实现“在成事中成长，以成人促成事”的价值取向。其次是创生了一种校本研修的范式，形成了以“确立主题—前移研究—正式研讨—后续拓展”四大环节为核心的机制，进而把一次性活动变为连续性活动，将点状研究更多地融入日常的教学实践之中。最后是营造了一种校本研修的生态。该校的“前移后续”校本研修将以往只是一两个参与者的研究任务，变为更多人乃至整个教研组、学科组的自觉行为，让研修活动中的旁观者变为亲历者，提升了团队资源共享效应。

在这本专著里，我们还可以看出实验小学的研究具有以下特点。

一是行动研究贯穿始终。当前，区域义务教育优质均衡发展项目正在如火如荼的推进，出于优质资源共享的需要，实验小学在短短的几年间从单校区扩大为三校区。大量新进教师的引入给学校办学带来了巨大的挑战，针对学校扩容带来的一系列问题，实验小学管理团队始终关注教师的成长和队伍建设。项目研究经历了行政引领、专题引领和非行政性组织的自主性校本研修三个阶段，每一阶段都从解决特定问题入手，在解决的过程中又会生发出新的问题，而对新问题的聚焦及解决过程，又形成新的研究阶段，因而，实验小学的这项研究，带有十分典型的行动研究特征。

二是研究内容内涵丰厚。参与了实验小学的几次研究活动，再结合本书的阅读，深感此项研究的意义深刻。他们首先细化研究内容，然后分阶段、分目标地开展研究，并能使前、中、后期连成一个过程，有序发展，循环提升，探索有效教研的规律；更有创意的是，学校将学科教学、学生工作和学校管理同步推进，形成三位一体综合化推进工程。在做法上，学校注重发挥骨干的引领和专家的指导作用，以骨干为引领，营造出极好的氛围，带动全体教师共同参与、互动提高，渐渐形成了诸多学习型的教师团队。在实践中，他们还创设了多样化的教研形式；形式多元了，承载的内容也就更丰富了。

三是区域辐射影响深远。在闵行区人口持续导入、学生人数持续大幅度增长、学校教师人数也相应激增的背景下，区域内学校普遍遇到了由办学规模拓展带来的教师发展何以为继、办学质量水平如何维持与提升等难题。我们欣喜地看到，实验小学以研究的态度和富有创意且扎扎实实的实践，探索出了有效的应对之策，其在校本研修方式上的探索，为其他学校如何以合理而有效的方式来关注教师的发展，起到了很好的示范、引领和启示作用。

“前移后续”的校本研修机制已经成为一种教育文化范式，作为一种独特的组织氛围扮靓了学校整个文化生态。相信在这种生态中，实验小学的教师都能够获得更加真实的成长，也希望他们的研究不会就此止步，而是更上层楼，迎接新的挑战，力争取得新的突破和新的辉煌！

闵行区教育局局长



2013年3月

# 目 录

序言 .....	1
绪论 .....	1
一、意义与价值 .....	2
二、理论依据 .....	3
三、实践背景 .....	8
四、“前移后续”的内涵与研究思路 .....	10
五、基本架构和核心内容 .....	11
第一章 历史演进：从点状教研到研修融合 .....	15
第一节 积淀优良传统 .....	20
一、创造一切外出学习机会 .....	21
二、扎实互助式研讨 .....	22
三、教研展示蔚然成风 .....	24
四、师徒带教促成长 .....	25
五、探索实验渐成传统 .....	27
第二节 走向教研结合 .....	29
一、第一个基层学校教研室诞生 .....	30
二、以课题和专题研究为抓手促教研融合 .....	32
三、教研结合初显成效 .....	35
第三节 探索研修融合 .....	36
一、在新的平台上开展校本教研 .....	36
二、在更新教研形式中修炼教师 .....	45
三、在实践中感悟研修之变 .....	50
四、“前移后续”始见雏形 .....	54

第二章 聚焦学科：在研修中提升教师素养 .....	59
第一节 问题导向变革方向 .....	61
一、找准问题症结 .....	61
二、加快新进教师融入 .....	63
第二节 研修引领教师发展 .....	69
一、反思传统教研 .....	69
二、初探“前移后续” .....	71
三、行政引领下的学科组“前移后续” .....	74
四、专题策划下的长程式“前移后续” .....	78
第三节 非行政性研修团队兴起 .....	82
一、名师工作站 .....	83
二、“磨课俱乐部” .....	90
第四节 赢在研修成长 .....	93
一、形成鲜明特征的校本研修方式 .....	94
二、提升教师素养 .....	96
三、增强课程领导力 .....	98
四、更新共同体文化 .....	100
第三章 关注活动：立足需求实现共同成长 .....	103
第一节 学生活动的现状和挑战 .....	106
一、学生活动现状描述 .....	106
二、学生活动的具体问题透视 .....	107
第二节 学生活动策划与实施中的校本研修 .....	111
一、“前移后续”活动策划中的主体角色 .....	111
二、“前移后续”方式下的班主任研修 .....	119
第三节 活动体系优化与学生主动成长 .....	127
一、“蒙正学生成长体验课程”的创建 .....	127
二、合作参与中实现师生共生发展 .....	133

第四章 管理育人：在引领学校变革中提升领导力 .....	139
第一节 挑战与应对 .....	142
一、实践变革的新挑战 .....	142
二、管理团队的现状反思 .....	148
三、在“重心下移”理念下变革组织、更新制度 .....	151
第二节 研修与提升 .....	154
一、重大活动的“前移后续” .....	155
二、团队研修的“前移后续” .....	158
第三节 成效与反思 .....	161
一、领导团队的自身成长 .....	161
二、教师文化的凝练形成 .....	165
三、校区之间的差异发展 .....	170
第五章 研修案例 .....	183
You Raise Me up .....	185
自“导”自“研”三部曲 .....	196
精研细磨品醇香 .....	209
精细前移 精彩后续 .....	224
在“前移后续”中练就领导管理品质 .....	234
第六章 成长故事 .....	249
从一次对话引出的课程 .....	251
开放的空间是智慧的教育 .....	259
七年之“养” .....	270
“一定要从梯形出发展开研究吗？” .....	280
在浸润中蜕变 .....	288
在校本研修中，我与教师共成长 .....	296
主要参考文献 .....	306
后记 .....	310

## 绪论

近些年来，以多种方式促进校本研究和教师专业发展已成为绝大部分学校的共识。上海市闵行区实验小学作为一所百年老校，在不断拓展规模的过程中，不可避免地遇到了教师队伍不断扩大之后如何共同成长、继往开来的新问题。

恰逢 2010 年 4 月，上海市教委启动了“上海市提升中小学（幼儿园）课程领导力三年行动计划”，学校抓住这一契机，积极申报了项目，并被成功列为小学 14 个重点推进研究项目之一。从此，学校踏上了三年艰辛而又富有成效的探索研究之路。

以发展的价值取向聚焦学校真实的现状，用持续的变革性研究实践改变现状，把研究的目标指向课程建设中作为核心的“人”的发展。聚焦学科、关注活动、变革管理，形成了“前移后续”校本研修方式，不断丰厚研修内涵，最大程度地发挥了“前移后续”校本研修对不同梯队教师 and 团队主动成长的促进作用，初步形成一支具有共同教育理念和价值追求的自主发展型教师团队和管理团队。

## 一、意义与价值

近年来，以校本研修方式来促进教师队伍的建设已成为绝大部分学校的共识，实践中各校也不断探索与创生了多种多样的校本研修方式<sup>①</sup>。但很多时候校本研修会因时间的局限而无法对聚焦的内容展开深度的研究，也会因过程中缺乏对教师个性化的关注而无法满足不同梯队教师的差异性发展<sup>②</sup>。

上海市闵行区实验小学（以下简称实验小学或实小）是一所创始于1905年的百年老校，一直以来是区域内一所实验性示范性小学。近十年来，随着闵行社会经济文化事业的迅猛发展，闵行教育的规模增量也日益提升，2004年9月，作为区域优质教育资源的拓展，学校开办了第二个校区——春城校区，四年之后的2008年9月，又开办了第三个校区——景城校区。

作为“一校三区”大规模办学，学校始终坚持的核心发展策略是“一校三区同而自主，优质均衡有特色发展”，即三校区的发展必须秉承与发展实验小学优秀的文化传统，必须具有共同的价值理念、文化底色与行动方式，要在首先实现三校区优质均衡的基础上逐步推进各校区有特色的发展。

2004年至2010年，学校教师人数从88人激增到240多人。由于很多新进教师前期的学习、实践与研究经历各不相同，同时与学校教师之间也

---

① 徐学俊，周冬祥．教师校本研修及其区域协作机制探索 [J]．教育研究，2004（12）；王祖琴．继承与超越：从“校本培训”到“校本研修” [J]．现代中小学教育，2006（10）；顾泠沅．校本研修：促进教育可持续发展 [J]．上海教育科研，2007（06）；杨小微．当代学校变革中运行机制的探寻 [J]．教育研究与实验，2008（03）．

② 关于校本研修问题的相关研究，可以参见如下研究：刘堤仿．区域性教师校本研修现状与对策 [J]．中小学教师培训，2007（03）；尹祥．中小学校本研修研究综述 [J]．天津师范大学学报（基础教育版），2009（10）．

在理念与实践层面存在着很大的差异，因此，当他们作为一个团队而开展校本研修时，必然在思想理念、思维方式、话语系统以及实践感悟等方面呈现出巨大差异，也必然使各学科校本研修的策划与开展面临较大的挑战。

2010年4月，市教委启动“上海市提升中小学（幼儿园）课程领导力三年行动计划”，学校积极申报了《以“前移后续”校本研修方式促进教师队伍发展的实践研究》项目，被成功列为全市小学14个重点推进研究项目之一。

从此，学校踏上了三年艰辛而又富有成效的探索研究之路。把研究的目标指向课程建设最为核心的“人”的发展<sup>①</sup>。学校围绕此课题开展了卓有成效的实践，聚焦学科，关注班级，变革管理，在原有基础上，进一步深化“前移后续”校本研修方式的研究，丰富研修方式，丰厚研修内涵，最大限度地发挥了“前移后续”校本研修对不同梯队教师和团队主动成长的促进作用，初步形成一支具有共同教育理念和价值追求的自主发展型教师团队和管理团队。

## 二、理论依据

校本研修作为发生于学校这一社会组织中的活动，不仅带有极强的组织协同性，而且表现为一种组织学习行为。

### 1. 校本研修是组织中的“协同”

校本研修是一种多主体参与并指向复杂任务的协同与交往的活动，其

---

<sup>①</sup> 事实上，人（生命）的立场也是学校之前参与的叶澜教授的“新基础教育”实验的重要反思。可参见：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）；李政涛．追寻“生命·实践”的教育智慧——叶澜与“新基础教育” [J]．中小学管理，2004（04）；李家成．追求真实的生命成长——对“新基础教育”价值取向的体悟 [J]．教育发展研究，2003（03）．



内在机理可用协同理论加以解释，其实践逻辑也可用模型的方式加以描述，进而加以拓展式应用。

协同理论认为，千差万别的系统，尽管其属性不同，但在整个环境中，各个系统间存在着相互影响而又相互合作的关系。协同理论揭示了物态变化的普遍程式：“旧结构不稳定性新结构”<sup>①</sup>，即随机“力”和决定论性“力”之间的相互作用把系统从它们的旧状态驱动到新组态，并且确定应实现的那个新组态<sup>②</sup>。学科研修可以视为一种非线性相互作用的过程，当其达到一定临界点，那些被反复证明为合理的思路或有效的举措（“慢变量”），就会转化为主导性理念或制度化形式，成为支配系统演化、代表系统“有序”状态的序参量。这些系统序参量，是由众多子系统（学科组、备课组或教师个体）的竞争与协同产生出来的，反过来，它又支配着众多子系统，从而促使整个系统（如课堂教学研究或教师专业社群活动）自发地自组织起来<sup>③</sup>。

在模式建构的思路引导下，产生于教学研究的、以“前移后续”为基本特征的教师研修机制所呈现的实践逻辑，不仅可以大致地加以描画，而且能够通过描画加深理解，并迁移应用于学校其他活动领域，且在不断的应用与反思中加以拓展、更新甚至重构。

学校在多年的二期课改和“新基础教育”<sup>④</sup> 研究与实践过程中，不断地创造、实施、总结和提炼学校变革的经验。这一持续的实践，是一种

---

① 白列湖. 协同论与管理协同理论 [J]. 甘肃社会科学, 2007 (09).

② 陈雅兰, 李必强, 胡继灵. 原始性创新的协同理论观 [J]. 科学学与科学技术管理, 2005 (01).

③ 方蓉. 论协同理论在教育领域中的移植 [J]. 黑龙江教育学院学报, 2010 (02).

④ “新基础教育”是由华东师范大学叶澜教授主持的一个大型综合性教育改革研究项目，这项研究从课堂、班级和学校领导与管理的变革入手，探索当代学校的转型性变革，其主旨是创建21世纪新型学校、改变师生在校生存方式。从1994年至2012年，这一项目先后进行了探索性、发展性、成型性、扎根性四轮试验研究，历时18年，提出并验证了“价值提升、重心下移、过程互动、结构开放、动力内化”这一当代学校转型的基本标志。