

于漪/教师教育/系列/课程

主编 于漪



上海教师教育丛书

知困书系

一名校长，就是一所学校。他的思想、品德、气质、言行应为教师的楷模、学生的榜样。他应是学校的脊梁，顶住学校一片天，以人格塑造人格，以精神激励精神，春风化雨，恩泽师生。作为校长，应该知道校长的角色是什么，最应该忙什么，应该有什么样的学生观、教师观和教育质量观，在各种新理念、新概念面前如何树立中国人的教育自信，建立自己的教育话语权。

办学：

追求理想境界

本册主编 陈爱平 马玉文



上海教师教育丛书

知困书系

于漪/教/师/教/育/系/列/课/程

主编 于漪

办学：

追求理想境界

本册主编 陈爱平 马玉文



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

关于本书版权事宜的启事

收入本书的文章有部分作者还没有联系上,请这些作者看到本书后直接与上海教育出版社联系,以便寄上样书和稿酬。

图书在版编目(CIP)数据

办学:追求理想境界 / 于漪主编. —上海:上海教育出版社,
2017.4

ISBN 978-7-5444-7460-3

I. ①办... II. ①于... III. ①校长—学校管理—文集
IV. ①G471.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第064199号

总策划 刘芳
责任编辑 周晟
文字编辑 公雯雯
封面设计 陆弦

办学:追求理想境界

Banxue: Zhuiqiu Lixiang Jingjie

于漪 主编

陈爱平 马玉文 本册主编

出版 上海世纪出版股份有限公司
上海教育出版社
官网 www.seph.com.cn
易文网 www.ewen.co
地址 上海市永福路123号
邮编 200031
发行 上海世纪出版股份有限公司发行中心
印刷 上海中华印刷有限公司
开本 700×1000 1/16 印张 17
版次 2017年4月第1版
印次 2017年4月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5444-7460-3/G·6142
定价 42.00元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

上海教师教育丛书编委会

主 任 王 平 尹后庆
编 委 (以姓氏笔画为序)

王 平	王 洋	王 涛	戈一萍
卞松泉	尹后庆	宁彦锋	朱益民
刘 芳	闫寒冰	孙 鸿	李 蔚
杨 荣	杨振峰	吴 刚	吴国平
陈小华	陈永明	陈宇卿	陈 军
邵志勇	周增为	赵洁慧	姜 虹
恽敏霞	袁振国	奚晓晶	

策 划 吴国平

教育改革的步伐已经进入了关注教师发展的新阶段。不是因为课程改革已陷于制度性疲倦,不是因为评价改革终将受制于社会发展的瓶颈,也不是因为我们拥有超过千万的中小幼教师队伍,每年有数十万计的青年人正在进入这个领域。课程也好,评价也罢,根本上它们都内在于教师。拥抱“教师的年代”,不在于讨论有多少以教职为生计的人,而在于如何拥有师者的内在品质,值得学生效法,使自己从一位教者成长为一位真正的师者。

关注教师是国际教育改革的普遍趋势

制度化教育确立以来,课程长期占据着学校教育的中心地位。直到 20 世纪 60 年代,国际教育界才开始把视线转向教师。这是由于课程、教学、评价、管理这些学校层面的所有改革,最终都离不开教师。尽管半个世纪以来,教师职业到底算不算专业还存有不同的看法,但关于教师的专业化问题持续受到广泛关注。

中国向来具有别于西方的教育传统。中国古代教育有重教师、轻课程的传统,唯这种传统并未演化成现代意义上的教与学的机制,更未形成制度化的学校,因此循着传道授业解惑的路径发展教师素养的希冀,愿望虽好,但缺少登梯之阶,难以形成规范。近年来,随着教育国际交流的增进,尤其是上海学生在 PISA 项目中的表现,引来国际社会对中国教师组织化程度经验的关注,其中教研组和集体备课被认为是两大亮点。因为在西方,教师的教学行为被认为是从属于个人的专业行为,即便是同行也不得任意干预,可以想见,其结果便影响到授业与指导经验的传播。问题是,中国学校教研组的形式究竟以怎样的方式引导教师提升专业能力,尚缺乏充分的论证和公认的成果。

理论上来说,一个组织如果确实发生了影响,既有可能是正面积极的,也有可能负面消极的。教研组对于教师的影响,既未被证实也未被证伪,能否成其为经验尚须科学论证。至于集体备课,从不久前在上海对近八千名中小学幼儿园教师所进行的问卷调研显示,面对庞杂的课程事实和众说纷纭的教师要求,一大批成长期的教师从茫然不知所措,到随波逐流;而所谓“成熟期”的教师则顾影自盼地停留在自我经验的世界中,真正知识讲授型教师则难觅踪影。教师发展的局限已成为深化课程改革的短板,这样的局面不改变,教育质量有大滑坡的风险。

教师的成熟需要积累丰富的社会实践

在汉语中,我们把师者称为“老师”,一般解释其中的“老”无意,表尊敬。其实《荀子·致士》中强调了做老师有四个条件,其中一条曰“耆艾而信,可以为师”。古人把五十岁的人称为“耆”,把六十岁的人称为“艾”,把七十岁的人称为“老”。这或是“老师”称谓的早期由来。可见,年龄本是成为教师的一项先决的基本条件。只是在制度化教育出现以后,尤其是以分科为特征的知识传授成为学习的基本形式形成以来,这种年龄的限制才被取消。

古人为什么会为为师者设置年龄限制?是因为教师的职业属性是一名“杂家”,这样的“杂家”不经过长期的、丰富的社会实践积累,是难以炼成的。在今人眼里,“杂家”似乎意味着专业程度低人一等。其实,无论是在古代中国还是在近代西方,强调的都是社会中的个体应具备多方面的才能。孔子所谓的“君子不器”不是在谈“杂家”吗?而马克思关于人的全面发展又何尝不是在谈“杂家”呢?及至当代,“把一个人在体力、智力、情绪、伦理各方面的因素综合起来,使他成为一个完善的人,这就是对教育基本目的的一个广义的界说”(《学会生存》)。这句话表明“杂家”较之于“专家”更近于“完善的人”。教师面对的是多姿多彩的学生,每个学生都有各自的阅历,他们的家庭、他们的生活、他们的所见所闻都不尽相同,每个学生都是一个完整的世

界,每个学生又都是一个独特的世界。教师要想成为学生精神生活的指引者,自己必须是一个精神生活丰富的人。而精神生活丰富的基础就是有渊博的知识,不仅是专业知识,而且是与之相关的各方面的知识。

岗位成长已成为教师专业发展的共识

我们拥有成熟的师范教育体系,拥有完备的教师任职制度,是否就意味着我们拥有了优秀教师的培养机制?想要回答这一问题,须明了教师是师范院校培养的吗?教师资格认证制度是从教的当然资质吗?

教师知识与技能的习得途径主要有三种:一是书本阅读,二是课堂知识传授,三是实践体悟。前两种可以通过岗前培养与训练获得,后一种则需要在岗锻炼习得。这就意味着,一名真正合格的教师无法在职前培养中完成,亦无法依靠教师资格认证制度自然解决。这也可以解释为什么近年来相当数量的示范性高中多从综合性大学招收新任教师,是示范性高中教学要求低?还是这些学校无视教育的专业属性?答案显然不是。教师的专业性主要不在于“知”,而在于“行”,即一名教师在从教岗位上的实践、探索、体验、反省和觉悟。可以认为,教师是在岗位实践中自我型塑的,师范院校也好,综合性大学也罢,都不过是为一名教师从教所做的预判性准备。

所谓教学,不是教师从书本上把知识搬家一样送到学生面前,它必须融入教师自己的透彻理解,没有教师的透彻理解很难有学生的透彻理解,以其昏昏使人昭昭的事在教育上是难以发生的。在教师透彻理解的基础上,还必须考虑知识传授的方法。采取什么样的方法,除了教师的个人喜好外,还涉及知识的难易程度、学生的接受程度以及教学资源的承受能力等因素,取舍之间,包蕴着非常丰富的个性化知识。一名真正的优秀教师都拥有丰富的个性化知识,犹如中医问诊中的察颜把脉。这种知识无法仅仅通过书本研读和知识传授获得,需要通过实践不断揣摩,从而得到一种内化了的的知识。显然,它是一种非常个人化的特殊知识,需要教师在对每个学生“辨证”施教中不断积累,其习得主

要依赖于教师的个人努力。由此,可以得到一条简单而又明确的结论:帮助一名从教者,使之成为一名真正的师者。可以说,帮助数以千万计的从教者,使其早日成长为师者,这是今日中国教师教育领域的一项重大课题。

助推教师成为教育的思想者、研究者、实践者和创新者

国家兴旺,教育为本;教育优先,教师为基。持续了半个世纪的教育改革浪潮把教师发展推到了历史的前台。在当代教育的历史进程中,教师不是单纯的任务执行者,而是教育的思想者、研究者、实践者和创新者。在专业发展的路径上,教师的主体地位、精神和意识得到了时代的推崇,教师专业化发展和对教师的重新发现将对教育产生重大影响。可以说,教师问题的重要性已无须讨论,而应考虑如何实践。

新一轮课程改革呼唤着教师创造性地施行教与学的行为。吊诡的是,一大批被应试熏陶出来的青年走上讲坛,他们却被要求培养有创新能力的学生。面对变化了的教学材料和教学要求,是施教者的一脸迷茫和不知所措。英国教育家沛西·能曾说过,教师是学生学习的最大动力。问题是,迷茫中的施教者如何才能让自己成为学生学习的动力呢?

基于上述认识,由上海市师资培训中心主持,联合上海师范大学、华东师范大学以及上海教育出版社等单位,倾力研发并打造了这套“上海教师教育丛书”。本丛书由“知会书系”“知新书系”和“知困书系”三部分构成,分别聚焦新教师的教学规范、校本的教师研修经验以及优秀教师的成长启示,旨在从岗位上助推有资历和创造性的教师成长,这是我们的理想和愿望。

鉴于本书系不仅是上海也是国内自改革开放以来第一次全面系统开发的教师在岗培训教材,限于能力和水平,在编写过程中尚有诸多局限和不足,乞教于方家,不吝批评指正!

钱学森曾对一位中学教师语重心长地说：“培养年轻人是一个国家进步的基础，不要小看你的工作，你是在塑造年轻人的灵魂。”

教育是有灵魂的。

教育的灵魂就是培育学生心中的太阳。这颗太阳闪耀着爱国主义的光辉，闪耀着勤奋好学、自强、自信、自律、责任担当的光芒。学生要能孕育成自己心中的太阳，教师就要满腔热忱地悉心教育，精心引导，用自己心中的阳光照亮他们的心灵。

许多教师，心无旁骛，甘守三尺讲台，积累了丰富的教书育人经验；许多教师坚守正道，追求真理，立足我国国情，放眼观察世界，既不妄自菲薄，也不人云亦云，捍卫执教者的尊严。这令人十分尊敬。然而，教育又具有鲜明的时代特征，教育对象生活在科技迅猛发展、社会变化迅速、价值多元、文化多样的大潮中，思想、行为、性格、习惯、兴趣、爱好等，无不打上了时代的印记。教育中的新情况、新问题层出不穷，热点、难点问题比比皆是，如何面对，如何破解，如何切实提高？教师从教的初心要增强，经验要发展，思想要提升，视野要拓展，方法要创新，简言之，精神要成长。具体地说，理想信念、道德情操、学识业务、仁爱之心要与时俱进，跃上新台阶，展现新气象。为此，教师之间的学习交流，相互切磋，尤为重要。

鉴于现实需要，上海市师资培训中心与上海教育出版社商讨，出一套有关教育教学经验交流的系列丛书，嘱咐我们首先尝试。在上述单位的热情关怀与具体指导下，我们团队尝试以当下教育教学常遇到的问题为导向，从理性思考与实践探索方面作一点分析、解剖，不求完美地回答问题，只求能活跃思维、深入思考、开阔思路。释放生命活力，寻求立德树人的有效途径与方

法,创建教育的优质资源,恩泽莘莘学子,才是每位教师成长的理想境界。教师在成就了学生的同时,也成就了自身。

基础教育从事的是国民素质教育,是在为未来公民的思想道德素质、科学文化素质、身心健康发展奠基,它的质量优劣关系到国家的前途,民族的命运,家家户户的幸福。基础教育的教师肩挑千钧重担,责任大于天,生命的意义与价值寄寓其中。国外也是如此认识。英国惠灵顿公爵在滑铁卢战役中打败不可一世的拿破仑,曾留下这样一句名言:“当我在伊顿公学的操场上练习奔跑的时候,滑铁卢战役的胜负,其实就已经决定了。”可见基础教育对人一生的成长与发展起着怎样的作用,产生多么长远的影响。

这套书不过是守着教育的本分、教育的常识说话,无甚高论,目的在于抛砖引玉,恳请教育方家与同行不吝指正。

于漪

2017年4月

目 录

第一章 校长应该具有怎样的形象	... 1
第二章 校长最应该“忙”什么	... 26
第三章 校长的文化定力	... 70
第四章 学校治理,崇法还是贵德	... 95
第五章 校长的学生观	... 122
第六章 校长的教师观	... 150
第七章 校长的教育质量观	... 196
第八章 中国教育的话语体系:学别人还是做自己	... 222
后 记	... 252

第一章 校长应该具有怎样的形象

导语

校长应该具有怎样的形象？这是一个看似清晰，但同时又是一个需要不断澄清，不断抵达的问题。

原因在于现实的魅惑。如今有些校长似乎越来越像官员、老板了！看上去既缺乏专业能力，又缺少人格魅力，被前呼后拥，被紧密团结，高高地悬搁在“boss”的位置上，距离期待中的校长形象越来越远了。校长，到底是行政官员，还是“首席教育官”？是忙碌的事务主义者，还是超脱的战略谋划者？是冲锋陷阵的一线指挥员，还是运筹帷幄的司令员？……这些都是让人深深困惑，但又值得细细思考的问题。

这个问题包含着人们的疑惑与期待：什么样的校长才能领导一所学校？今天我们期待一个怎样的校长？校长的本质属性何在？他最重要的领导特质是什么？校长有没有一个公认的理想形象？……追问背后其实是人们对教育现实的锥心之痛，以及对美好教育的热烈期待。

追根溯源，“校长”是古代职官名，指一兵队之首长，在汉代时是守卫帝王陵墓的官员，后演化为国家教育行政部门或其他办学机构管理部门任命的学校行政负责人。校长综合管理全校的校务，对外代表学校，对内主持校务。一般而言，校长的职责大体可分为管理和领导、辅导和指导、研究和实验等。

但这似乎仍然不能清晰地回答“校长形象”的问题。以我们对于漪老师教育实践的观察,要深刻理解这个问题,必须牢牢把握四个关键词。首先是“教育”。校长的本质特征是教育,他必须是一位教育的专业人士,是教师的教师,要洞悉教育趋势,遵循教育规律,掌握教育技能,不能是教育的门外汉。其次是“领导者”。他应该像《孙子兵法》讲的那样,具备“智信仁勇严”等人格品质,重点做好三件事,建班子、定战略、带队伍,其他的事情交由下属去做,不能也不必事无巨细,亲力亲为。再次是“思想体系”。校长必须要有自己的教育思想,而且最好是系统的、成体系的,不能让自己的头脑成为别人思想的跑马场,总是零碎地、随机地贩卖别人的想法。1982年夏,《北京晚报》访问原清华大学校长刘达先生,记者称他为教育家,他不同意这个称呼,说:“当教育家要有自己的教育思想。我有,但不系统,不完善。”可见,好的校长一定是教育家级别的,教育家要有自己系统的教育思想。最后是“精神风范”。校长其实不仅仅是一个岗位,一个阶层,一种身份,更是一种精神风范,一种站在制高点上勇于求索,善于创新,追求高远精神境界的精神风范。

一句话概括,校长就是有自己系统的教育思想,努力追求高远的办学境界的教育领导者。他必须深刻地思考教育的价值与意义,积极地影响一所学校的走向,持续地照亮众多师生的人生。可以说,他是一所学校的方向、动力和魂魄。毫无疑问,于漪老师就是这样一位教育家级别的校长。她在领导上海第二师范学校时所表现出的管理智慧,所达到的教育境界,绝非常人可以企及。

本章拓展阅读一共选编了四篇文章,分别从领导素养、理想范型、成功经验、公共期待等四个方面入手,比较深入地探讨了“校长形象”这一问题。马玉文的文章从我国中小学校长在领导素养上存在的四大缺失入手,提出克服功利主义、权威主义、官本位、唯外主义等弊病,重塑校长角色,积极打造富有竞争力的组织文化。苏令对张新平的访谈文章,则以专访的形式系统地阐述了陶行知的校长学思想,有助于我们重新思考校长工作的本质,努力提升办学境界。

于漪观点

校长应努力成为教育家

一个单位最忌背后嘁嘁喳喳,无事生非。对这种庸俗风、歪风最好的办法就是公开、公正,不听背后的话,让背后的话没有市场。如果校长耳朵软,偏听偏信,感情用事,是非曲直就会混淆,学校风气就正不了。为此,我们确立了以校风建设为突破口,切实加强师生员工的思想道德教育和专业思想教育,推动教学业务的进展,以求全面提高质量。

作为管理一所学校的一校之长,必须有明确的办学理念,追求高尚的教育境界。不仅学习历史上名校建设的经验,也借鉴国外有效的做法。……具体地说,要做到三个瞄准:一是瞄准 21 世纪的小学教育,努力把 80 年代的师范生培养成为 21 世纪的小学教育骨干;二是瞄准国外基础教育先进国家的小学教育,从严治校,发奋图强,办出水平;三是瞄准国内、市内兄弟学校的办学经验,博采众长,力求少走弯路,办出特色。

……

教育思想总揽学校工作的全局,如何具备正确的教育思想,深化自己的认识,是我反复思考,常学常新的课题。稍加疏忽,或急功近利,教育的价值观、功能观、质量观、学生观等等就会偏离,故而要不断琢磨,提升认识,下大决心花大功夫落实到工作的方方面面。

有人说,真正的学校应该是一个积极思考的王国。确实



作为管理一所学校的一校之长,必须有明确的办学理念,追求高尚的教育境界。

如此,校长要成为教育家,须有丰富的智力生活,须是文化人,文明人,身上有书卷气,思维十分活跃。所谓“活跃”,不是花样翻新,表面文章,形式主义,而是审时度势,因时辨势,遵循教育规律,独立思考,努力创新。既要有历史的眼光,又要有捕捉时代信息的能力,思想敏锐,脚踏实地。

一名校长,就是一所学校,反映学校的面貌、学校的内涵、学校的精神、学校的办学质量。因此,他的思想、品德、气质、言行应为教师的楷模和学生的榜样。他应是学校的脊梁,顶住学校一片天,以人格塑造人格,以精神激励精神,春风化雨,恩泽师生。

(选自《岁月如歌》,上海教育出版社 2007 年版)

校长是学校的无字之书

创造理想的、高尚的教育境界,实际上是一种人生追求,把心血、智慧和忠诚奉献给事业,奉献给祖国的希望——我们的青少年学生。

校长是学校的无字之书,要以人格的力量教育教师志存高远、敬岗爱业,教育学生健康成长。“一切教育都是理想的教育,都是为了理想、追求理想的教育。”(袁振国《教育新理念》)办新世纪的基础教育,是全新的事业,须不懈追求,努力创造。办学校不是百米冲刺,而是万米赛跑,要有勇气,有毅力,向着理想的目标奔跑。“依法办学,以德兴校”,是科学,也是艺术,既抓好法律规范,又在师生精神世界中撒播做人的良种,辛勤耕耘,执着追求,相互促进,寻求全方位的育人规律,不断推动学校工作跃上新台阶。创造理想的、高尚的教育境界,实际上是一种人生追求,把心血、智慧和忠诚奉献给事业,奉献给祖国的希望——我们的青少年学生。

校长顶住学校一片天,要对师生有感染力、辐射力,必须

注重自我人格的塑造。人格是思想、道德、行为、举止、气质、风度、知识、能力、心理的、生理的众多因素的综合。俄罗斯教育家乌申斯基曾这样强调：“在教育工作中，一切都应以教师的人格为依据。因为，教育力量只能从人格的活的源泉中产生出来，任何规章制度，任何人为的机关，无论设想得如何巧妙，都不能代替教育事业中教师人格的力量。”校长是学校工作的组织者、领导者，引领教师前进的人，在人格方面更应具有魅力，闪闪发光。校长视学校质量为生命，生命与使命结伴同行，教育就会出现蓬勃发展的新境界。

（选自《于漪新世纪教育论丛·呐喊》，广西教育出版社2008年版）

抓好校长的自身建设

要办好学校，追求高尚的教育境界，其中根本的前提之一是搞好校长的自身建设。校长是学校的无字之书，校长要以人格的力量教育教师志存高远、敬岗爱业，教育学生健康成长。在某种意义上说，有什么样的校长，就会有怎样的学校，或者说，校长的教育追求，往往影响着学校的发展方向。

校长要有丰富的智力生活，要学而不厌，勇于创新。真正的学校应当是一个积极思考、勇于创新的王国。而积极思考、勇于创新来源于教师学而不厌的奋发进取，来源于教师的刻苦钻研的求索精神。苏联教育家苏霍姆林斯基曾这样说：“如果教师的智力生活是停滞的、贫乏的，在他身上就会明显地在教育教学工作中反映出来。教师不尊重‘思想’，



校长要有丰富的智力生活，要学而不厌，勇于创新。

学生也就不尊重教师。然而,更加危险的是,学生也像教师一样地不愿意思考。”校长是师生的领路人,要把学校办得有时代气息,校长就必须用历史的眼光把握现在,着眼于未来;要思想敏锐,认识有前瞻性;要独立思考,从学校实际出发,不人云亦云,不随风,不浮躁;要审时度势,因时辨势,遵循教育规律,创造条件,办出特色。只有这样,办学才能办出自己的个性,自己的特色,形成自己独有的精神文化内涵。

校长必须使自己成为一名真正的教育家,应该站在时代的前沿,积极思考,深入探究,建立先进的教育理念。

校长必须使自己成为一名真正的教育家,应该站在时代的前沿,积极思考,深入探究,建立先进的教育理念。学校的发展必须有先进的教育思想和教育理念的支撑。虽然说“理论是灰色的,生命之树常青”,然而,缺乏了理论的有力支撑,实践这棵“生命之树”就必将凋谢,而不可能永远保持“常青”。同样,学校的教育是育人的工程,它关系到无数青年学子生命之树的“常青”,它更关系到祖国和民族乃至人类未来的“常青”。因此,学校的教育实践,就更加需要先进理论的引领与指导,更加需要理论与实践的结合,从而形成自己的理性大厦。对一名校长来说,要实现学校的可持续发展,必须和广大教师一起,确立并奠定拥有自身特色的教育理论体系,来导引学校的工作和实践。

校长要有不懈追求的精神,努力创造理想的教育境界。一切教育都是理想的教育,都是为了理想、追求理想。办学校不是百米冲刺,而是万米赛跑,要有勇气,有毅力,向着理想的目标奔跑。办 21 世纪的基础教育,面对全新的改革时代,校长须不懈追求,努力创造。“依法办学,以德立校”,是科学,也是艺术。既抓好法律规范,又在师生精神世界中撒播做人的良种,更需要校长带领广大教师辛勤耕耘,执着追求,相互促进,寻求全方位的育人规律,不断推动学校工作跃