

依然行走在夏天

余如玉 / 著

宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE

依然行走在夏天

余如玉 著



宁波出版社

Ningbo Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

依然行走在夏天 / 余如玉著. — 宁波: 宁波出版社, 2010.11
ISBN 978-7-80743-671-3

I. ①依… II. ①余… III. ①宁波市余姚实验学校—校史 IV. ①G639.285.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 243515 号

依然行走在夏天

作 者 余如玉
出版发行 宁波出版社 (宁波市苍水街 79 号 315000)
经 销 全国新华书店
印 刷 浙江开源印务有限公司
责任编辑 倪建飞
开 本 787×1092mm 1/16
字 数 200 千
印 张 14.5
版 次 2010 年 12 月第 1 版
印 次 2010 年 12 月第 1 版印刷
标准书号 ISBN 978-7-80743-671-3
定 价 28.00 元

序

■丁 钢

浙江省余姚市实验学校建立的时间并不长,但短短的十年间,我们却看着她从一片农田里拔地而起,迅速成长为在当地和省内颇具知名度的学校。人们也许在惊奇之余会有所迷惑,究竟是什么促使这所学校如此跨越式地发展?校长余如玉的这本《依然行走在夏天》,也许可以回答大家的疑问,而校长本人就是揭密人。

从字里行间,我们不仅可以触摸到学校发展的历史,同时也能体会到校长的心路历程。作为我们这些目睹学校变迁,并有幸陪伴其成长的人来说,更能感受余校长对教育事业的那份真诚、炽热,和对自己学校的热爱和深情。

在我看来,一所新起的民办学校要成为一所高质量的名校,不仅仅在于有多么好的设施和师资,还在于有办好一所学校的内在理念和信念。就此而言,余校长不仅是思想的前行者,也是一位务实的实践者。其真正的秘密就是把学校的教科研看作是学校可持续发展的根本核心。

他坚持认为,通过教科研,教师能够发挥自己的创造力,充分展示自己的教育教学智慧,不断提升教育质量,树立职业尊严,体现职业价值,从而使教师体验到专业成长的快乐,享受职业价值的幸福。

学校之所以要提倡、要实践、要有力度地抓教师的教科研,其目的是为了

提高教师的专业水平,从而提高课堂教学质量,提升教师管理学生、服务学生的能

力。

的确,教学是学校教育的主要实践活动,但教学不是一种年复一年的简单的生产流程,教学要成为一种不断创新发展的复杂生产过程,需要教师在教学过程中不断反思、研究和改进自己的教学工作。依此而言,教科研是学校发展的关键因素,正是教科研活动促使教师成为智慧的实践者,进而成为教学质量的保障者。

而今,教科研工作为学校持续、优质、稳定的发展打下了坚实的基础,我们更期待实验学校在面向未来的发展中,走向科研强校的新辉煌。

于华东师范大学

2010年5月25日

(丁钢教授系华东师范大学教育科学院院长,博士生导师)

目 录

序

第一篇 民办言说

- 02 十年路
- 06 质量:民办学校生存发展的焦点
- 09 民办教育生存质量分析
- 14 制度设计:民办学校科学发展的软实力
- 21 金融危机中民办学校发展前瞻
- 25 混合制办学体制值得探索
- 28 民办学校的发展与政府职责
- 34 德育:民办学校创新创优的亮点
- 38 质量就是始终如一的坚持
- 44 改变:创新的本义

第二篇 管理习得

- 48 现代学校管理的基本特征
- 52 追求崇高的使命,营造和谐的校园
- 55 立德,就是为了学生更好的发展
- 59 “四两拨千斤”之我见
- 63 挺胸与抬头
- 65 管理如诗
- 67 必由之路 幸福之路
- 70 2006年:我们共同的期待
- 73 我们共同的家园
- 76 “盐巴”与“德育”

- 78 墙面文化的“热核”效应
- 80 管理,使教师更有思想
- 83 做一个有智慧的管理者
- 88 我对校长的理解

第三篇 他山之石

- 90 他山之石,可以攻玉
- 99 学习·思考·借鉴
- 106 改革·多元·发展
- 113 大哉,新加坡
- 117 另一种阅读
- 120 游学日记

第四篇 我心飞翔

- 128 写给2006届毕业生
- 130 十四岁,我要对你说
- 132 新春辞
- 135 科技教育:学校的使命
- 136 阅读,至重至爱
- 139 “保尔”与“比尔”
- 142 奥运给教育带来了什么
- 145 大有希望的一代
- 148 谈自信
- 150 校报与理想
- 152 特级教师与算命先生
- 154 圆梦
- 157 追寻春天的脚步
- 159 责任·团队·意志

161 天佑实验 慧功在己

附录篇

164 十年追求 十年辉煌

167 触摸实验 感受成长

170 理想烛照的天空

175 敬意

180 “实验现象”解读

186 用理想的教育奠基学生的未来

192 余姚市实验学校：“理想”烛照校园

196 十年风华

204 学校管理文库闪亮的珍珠

208 感谢恩师

210 苦心办学不言悔

213 实验学校十年发展十件大事

217 实验学校十年发展十件新事

220 实验学校十年发展十大贡献

222 后记

第一篇 民办言说

今天的民办学校，已经承载了现实与未来太多的重荷，又未能从制度设计中找到真正属于民办教育的“靠山”，也未能在学校内部确立起真正的质量品牌。因而，受到了人们太多太多的指责。焦点在质量，质量又是什么？

十年路

我时常朝着窗外凝望,在细细碎碎的记忆中,有着对工作的认真回眸和对生活的丰富想象,其间,总是混杂着忙碌、感动和惆怅。有时觉得我似乎又伫立在孩童时的旷野上,时而又回到正在阅读的故事中……要不是悦耳铃声将我催醒,我似乎还在学校十年岁月的记忆中行走。

创办学校是一项艰苦的工程,要办好一所学校更是一个极其复杂的过程,其中充满着挑战、疑虑、思辨、矛盾。是灵与肉的交融和煎熬。

怎能忘记……

1999年夏天,在周围还是尚未平整的农田里,只有一幢四层教学楼和一幢近乎二层楼高的房子兀立着。而我正站在一张旧桌子上,向前来报名的家长起劲地宣讲着梦中的理想:一所将投资八千万元的新学校的辉煌。得天时(政府支持)、地利(家长信任)和人和(数位志同道合者的打拼),当年居然在租借校舍里招收了363名新生,聘到了30位自愿应聘、市教委同意调动的优秀教师,实验学校就这样诞生了。

2000年夏天,姚城南隅的田野上、阡陌中,新建学校的一幢教学楼、一幢学生宿舍和膳食中心约2.4万平方米建筑,脚手架还未撤除,给排水工程与道路寸尺未建,而时间已逼近8月20日,开学在即,十万火急。只能夜以继日。教职工同上工地,不顾道路泥泞、蚊叮虫咬,肩扛手提,用汗水、泪水和着血水,居然在9月

8日下午完成了1200名学生的衣、食、住、行、教与学的准备。淡黄色的新楼群里，第一次传出了琅琅读书声，竟把周围的鸟儿都吸引住了，赶也不走。

2000年9月，“桑美”台风肆虐着新建的学校，两个晚上的狂风大雨，学校周围已是汪洋一片，学校成了一座“孤岛”。为了新生的学校，为了求知若渴的学生，教职工们涉着齐膝深的洪水来校上课，摩托车进水熄火，自行车带人落水，供货车在水中翻车，欲哭无泪……

学生第一次回家接送在洪水中进行：几十名老师站在洪水中，沿着一条简易的乡间机耕路一字排开，成为接送学生的汽车、步行人群的路标。1200余名师生员工，时而涉水，继而爬山，终于离开了“孤岛”。居然，我们一直坚持着，直到第一次接送在艰难中圆满完成。

2000年冬天，天气格外寒冷，草创的学校将迎来第二个春节。此时，整个学校用竹篱笆一分为二，一边是2.4万平方米，1350余名师生的新家。另一边是三四百名建筑工人正在不分昼夜地建造着学校第二期工程：实验楼、中学部、行政楼、学生公寓、教师公寓和体艺馆共计4万余平方米。然而，危机正在悄悄逼近，学校存款余额已经不到30万元，学生的缴费均已投入到基建中，时近年关，外地建筑工人约900万元的工资必须支付，150余名教职工235万元工资、年终奖金必须及时兑现。我跑中行，奔工行，找浦发，均被告知无抵押担保，爱莫能助。时近农历十二月廿二，又传出民工中有人已经查到了我家地址，如果再不及时支付这年关工资，将不客气了。学校建成还必须再融资5000万元，难如上天揽月。可学校还是要办下去，躲是躲不掉的。于是我又开始跑与学校无业务往来的余姚建行。请科长、行长来校考察分析学校一年半来的资金运行情况，以确定能否以信用抵押方式向建行借贷5000万元。经过建行专业人员的一查、二核、三分析，建行邹行长在农历十二月廿四上午打电话过来，称根据学校目前资金运行业绩，可以考虑无抵押贷款，但余姚建行无权借贷，要向宁波分行汇报审核，再报北京总行正式批准。能否成功，在农历十二月廿六可见分晓。

五十多小时漫长的等待，实验学校的命运系于这一刻。农历廿六下午四时左右，我接到了邹行长电话，5000万元无抵押贷款成功，可立即签订借贷合同，学校终于又逃过了一劫。感谢建行的远见卓识，以后八年多学校与建行的友好

合作,就是这段银校之谊的最好见证。

2002年6月,是学校创办满三年的日子。寒暑易节,实绩待检。租借校舍中招收的首届学生,三年时间,二易校址,三变教室,四换宿舍,可谓与学校共艰苦,同创业,压力空前。学校能否在余姚生存下来,万众瞩目于首届中考。

6月21日上午,一张大红喜报张贴于大厅正中。首届中考,实验学校总平均分531.3分(全市总平均分439.61分),总合格率100%(全市78.4%),总优秀率86.1%(全市37.7%),普高上线率92%(全市48%),各学科平均分均遥遥领先,稳居全市第一。

实验学校沸腾了。望着总平均分531.3分的好成绩,不少老师、职工眼中充满了泪水,那是幸福的泪水,激动的泪水,更是辛酸的泪水!

.....

实验学校教职工有两大特征:一是敬业,二是初步树立了“质量是根本,效益是标准”的办学理念。学校以高质量、高效益、有特色、示范性为目标,人员、机构、财产、经费、时间和信息的配置合乎教育规律,不断适应教育市场。十年来一以贯之的工作思路、办学理念,引领着学校披荆斩棘、负重奋进,一次次奇迹般地力挽狂澜,一次次传奇式地顽强崛起,曾多次震动过姚城,也曾无数次激励着我们自己。

学校至今已拥有土地133亩,建筑面积6.5万平方米。建有智能化教室、计算机房、电子阅览室、微格教室、电子备课室等96个多媒体教室,计算机700余台、上网接口500余个;8000平方米的三层膳厅、4000平方米的双层体育馆、400米塑胶运动场和拥有30余架钢琴的钢琴馆等全市先进的教育教学设施。图书室藏有纸质图书10万册,电子图书10万册,专业期刊419种。

学校自2002年到2009年,中考获得“八连冠”,92%以上的普高升学率,以及省一级重点中学升学率均高居全市之首。学校机器人科技小组代表中国参加在泰国、新加坡、马来西亚举行的国际机器人竞赛,分获铜牌、最佳设计奖和最佳表演奖。第14届全国青少年信息学奥林匹克竞赛中,以一等奖11名,总获奖数47人的优异成绩,第三次蝉联全省第一名。2007、2008年在浙江省数学竞赛中,总成绩均名列宁波市第一名,获浙江省团体第二名和第四名。2006、2008年初中

英语竞赛中,一等奖获奖数名列宁波市第一名、并列第一名,等等。学校已经荣获了全国中小学思想道德建设活动先进学校、省九年一贯制示范学校、省校本教研示范学校和省学校心理辅导一级站等224项市级以上集体荣誉。

学校对社会的贡献也是十分显著的。没花国家一分钱,建成了一所拥有1.5亿元资产的现代化学校。一是丰富了余姚市的教育资源,扩充了余姚的教育投资主体,完善了余姚的教育构成,创新了余姚的教育体制。十年来,单“人头费”一项就为市财政节省开支共计9800余万元,相对地增加了余姚教育经费的总量。二是成功了学生,成就了教师。办学十年,先后为7700余名学生提供了优质的教育教学和生活服务。师资队伍建设成绩显著,有1名成长为宁波市名校校长,1名成长为省特级教师,5名成长为宁波市名师、骨干教师,30名成长为余姚市级学科带头人、骨干教师,104名成为校级学科骨干教师,85人次被评为市级以上教坛新秀。三是奉献社会,传承爱心。办学十年来,学校先后与7所农村学校、1所民工子弟学校结对;学校骨干教师送教下乡300多人次,为农村教师带徒100余人;为部分农村学校援建电脑室、图书室,赠送课桌椅、校服等物品价值近20万元;向社会上的困难家庭、困难学生捐款达39万元,单2008年为地震灾区先后捐款近80万元,并与灾区青川县黄坪乡中心小学签订了为期三年的帮扶协议。学校现有71个班级,3200名学生,为社会提供了400个就业岗位。四是推动了教育改革,激活了用人机制。实验学校从办学之日始就确立以学生发展为中心的教育观,讲究效率与效益。建立了向一线教师倾斜的结构工资制,薪酬与绩效挂钩,优质优酬,多劳多酬。五是承担教育义务,促进地方经济。学校接纳了三千余名本市及周边县市的公办学校生源,使农村,尤其是经济发达的农村乡镇,才有富余的公办教育资源接纳外来务工人员子女就读,使他们更安心服务于当地企业。

十年岁月,是那样沉甸甸,又是那样的魂牵梦绕。值此十周年之时,诉诸笔端,续以勇气,以志纪念。

(2009.9)

质量:民办学校生存发展的焦点

有很高的升学率,并不是高质量的全部,升学率高也并不意味着学校的全部成功。

在市场经济条件下,不管你承认与不承认,教育领域也是一个充满竞争的市场。尤其是对民办学校来说,其竞争更为激烈:学校没有质量,只能关门大吉。在竞争下,质量是什么?质量是升学率、责任和文化的集合,质量是一种始终如一的坚持,质量的外在表现就是品牌。

优秀的学校,优秀的教师,优秀的学校管理,常常使家长及学生对教育的消费能够得到超值和满足的体验,继而将这种体验传递给周围更多的人一起分享,形成良好的口碑传播,对学校的发展和品牌的提升起着直接的推动作用,即“金杯,银杯,不如家长的口碑”。

质量是教师的品德。立德是明理的前提,立德是立身的骨架。一个失德的教师是没有前途的;一所失德的学校,是不可能走远的。

质量是各学科,尤其是文化课的高分数。高分数的人绝大多数是高能的,尤其当今以能力立意试题下的高分,比之以往单纯知识立意试题下的高分已不可同日而语。因此提高升学率和文化课的分数,是学校生存与发展的永恒主题。因为较高的升学率是一种以最经济的手段,迅速占领教育市场的有效保证。对民办学校来说尤为重要。

质量是责任。教育是良心的事业,具有责任感的民办学校才能称得上真正的学校,这种责任心不仅仅体现在学校的办学目标中,更体现在对学生的教育与服务中,如备好每一节课,布置、批改、辅导好每一次作业,也包括对学生生活管理中富有教育性的措施。一所高质量的学校,必定是有责任心的学校,肯定有一个具有高度责任感的教师群体。民办学校的生存与发展是要钱的,但赚钱不是民办学校存在的根本理由,学校的存在是为了创造社会价值——培养有能力的学生。综观国内民校,大凡稳定、优质发展的学校,正印证了这一原则。

质量就是始终如一的坚持。一所学校抓学科教学质量,抓学生能力的培养,引导学生做一个人格健全、学业优良的人,并一以贯之,坚韧不拔,不为社会风云所左右,不因教师、校长变动而变化,这就是质量。

质量就是谦虚。有容乃大,无欲则刚。自认为学校发展了,成功了是自己的本事大,而学校出现了困难,则是市场的问题,社会的问题,是别人的缘故;自认为学科质量高了,是自己的本事大,学科质量差了,是班级学风问题,是别人的事,等等,这都是有问题学校管理者、教育者的通病。这样的学校是很难再百尺竿头,更进一步的。练好内功,战胜自己,一日三省,小事做起,才能把学校办强、办好、办出质量。

质量就是文化。今后学校间的竞争,不是现代化校舍的竞争,也不是现代化、高标准办学设备设施的竞争,而是教师教育智慧的竞争,是教师责任心的竞争,是学校校长办学思路与管理能力的竞争,最终都是学校文化的竞争。因为文化的最高意义在学校中就体现为教师的群体人格,如敬畏职业,敢于担当;自信坚韧,合作共赢;等等。

学校文化以物质的、组织的、精神的方式向师生传递某种价值观与行为标准,主要是一种氛围的营造,这对师生品德与行为,工作与学习的影响是全面的、客观的、经常的。因此,文化力是学校的核心竞争力,是一所学校发展的持久动力。

质量就是品牌。品牌是学校质量的外在表现,是社会变化中,人们对学校存在方式的一种新的高要求。因此品牌学校应该是承传文明的乐园,培养人才的摇篮;品牌学校应该有自己的精神特质,有自己的办学理念;品牌学校应该

有很高的升学率,有较高的知名度、可信的美誉度;品牌学校应该有足够的设备设施,应该具备承载办学理念与目标的校园标识文化等。

今天的民办学校,已经承载了现实与未来太多的重荷,又未能从制度设计中找到真正属于民办教育的“靠山”,也未能在学校内部确立起真正的质量品牌。因而,受到了人们太多太多的指责。焦点在质量,质量又是什么?笔者已作出了一个回答。尽管不全面,但已经不能回避,因为我们每天在行动,其实,行动就是在回答。

笔者在行动中的质量观,望能求教于同行,以对质量始终如一的坚持,为我们民办教育继续扬帆远航壮行。

(2006.6)

民办教育生存质量分析

摘要:中国的民办教育处境日益艰难,已见端倪。进行危机归因分析,其外部原因有环境、立法、市场、人口、媒体和观念等因素,内部原因有师资、投资、管理、职业情感和办学设计等原因。危机的化解是一个极其复杂的系统工程,政府和办学者有否作为,决定着民办教育的成功与失败。

关键词:民办教育 危机

一、危机之凸显

不说中国民办教育的全部,单就一部分地区民办教育的现状而言,如果不考虑民间经济实力彼长此消的变化因素,则兴在政府,不兴也在政府。就我个人的感受,从2004年开始已经进入初冬期,更严寒的冬天必将来临,各民办学校都将面临严峻的考验,或停办,或部分“倒转制”,或被公办学校兼并、或民办学校间的相互兼并等是大势所趋,本地区民间投资办学的热情已降到零度。大浪淘沙,数年内若有三分之一的纯民办学校能幸存,实为民办教育之幸也。

二、危机之归因

(一)外部原因

1. 法治环境未见好转。《民促法》(即《中华人民共和国民办教育促进法》)颁