

明日教育论坛

总第34辑

中小学校长的

一天

Forum

Education

in

the

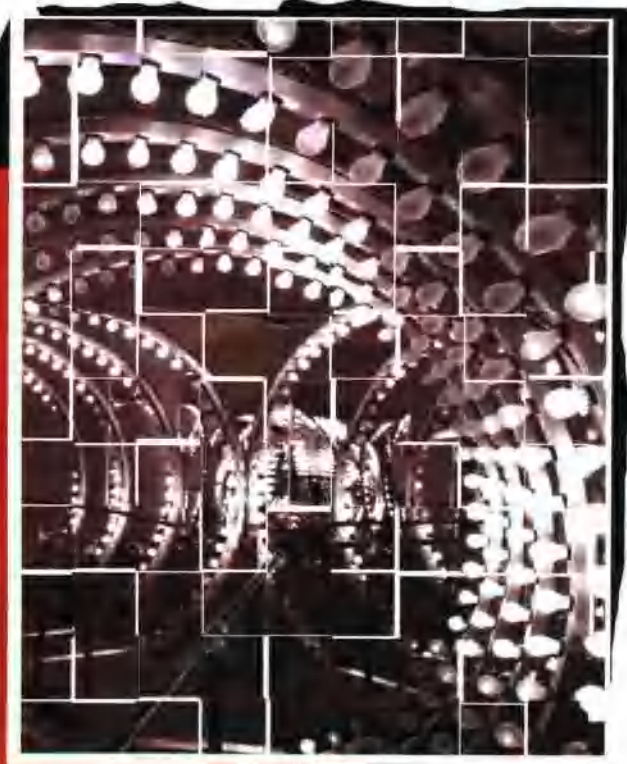
Field

他顿与梦想

魏书生：一个带诗意的教育技术

热点：文科的“光荣与梦想”

巴利士的笔



教育的话题沉重而充满希望
我们从这里祈想明日——生命化的教育



福建教育出版社

【而已丛书】

■汇集如朱正、钱理群、王富仁、王得后等当代诸多鲁迅名家，站在时代高度，全方位解读鲁迅。虽然作者自认“只是窃感而已”，我们希望留给读者的不仅仅是“而已”而已。全套书采用16开巨型本，近期陆续出版。

【鲁迅回想录】周楠本／编者

■本书是将鲁迅生平自述文章辑为一卷。按照作者生平事迹的时间顺序编排，每一篇文章都有简单的注解，对文章的背景及一些需要说明的词语做了必要的解释。配有珍贵文献图片资料。

【鲁迅笔名索解】李允经／著 邵重今／印

■对鲁迅曾经使用过的100多个笔名，别名等逐一进行钩稽索解，并配以相对应的印面、边款、一文一图、图文对照。

【我注鲁迅】周楠本／著

■本书大多是针对鲁迅研究中的一些难点、疑点或具有争议的问题，运用第一手资料，以实证的方法进行考证而获得的结果。

【鲁迅身后事】朱正／著

■这是朱正研究鲁迅的一本近作选集。

【鲁迅古籍藏书漫谈（上、下卷）】韦力／著

■作者系古籍藏书大家，他依经、史、子、集顺序，对鲁迅所藏古籍——加以题赠，并将书籍产生的背景，版本流承，版本价值等等娓娓道来，集学术性、知识性和趣味性于一体。

【中国鲁迅研究的历史与现状】王富仁／著

■王富仁教授旧作，为鲁迅研究学术史上的名著。

【鲁迅杂考】张杰／著

■本书作者运用缜密的方法，对鲁迅生平史料中的一些错误严加考证，涉及人物、事件、书刊和作品等等，均予以正本清源。

【鲁迅评点古今人物】肖振鸣／编

■本书收入鲁迅评点的古今中外100多位历史文化名人，并附有人物小传、插图约百幅。

【鲁迅评点中外名著】肖振鸣／编

■本书收入鲁迅评点的外中名著数百部，并附有图书简介、书影作插图。

【鲁迅教我】王得后／著

■精选作者多年研究鲁迅的论文成果结集。

【鲁迅十讲】钱理群／著

鲁迅著作 鲁迅研究专著



图书在版编目(CIP)数据

中小学校长的一天 / 黄旭、张文质主编. —福州: 福建教育出版社, 2006.8

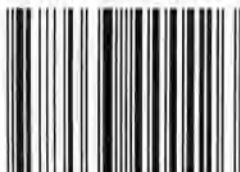
(明日教育论坛)

ISBN 7-5334-4442-6

I. 中… II. ①黄…②张… III. 中小学—校长—学校管理 IV. G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第105145号

ISBN 7-5334-4442-6



9 787533 444426 >

中小学校长的一天

黄旭 张文质 主编

福建教育出版社出版发行(福州梦山路27号 邮编350001)

电话: 0591-83725592 83726971 传真: 83726980 网址: www.fap.com.cn

福州华彩印务有限公司印刷(福州新店南平路数楼工业小区 邮编350012)

890毫米×1240毫米 32开本 5印张 159千字

2006年10月第一版 2006年10月第一次印刷

ISBN 7-5334-4442-6/G·3382

定价: 7.00元

如发现印装质量问题,由承印厂负责调换

有你的信

关于《明日教育论坛》

■郑国铎

在我眼里,《明日教育论坛》并不仅仅是一本弘扬“生命化教育”理念的丛刊,更重要的是,它有着自己高贵的灵魂。我看到的是一种思想品位,是一种生活态度,是一种时间旗帜。并非是我太过偏爱这本传播火种的丛刊,而是缘于在我们这样一个匮乏信仰的年代,让我看到了这里聚集的一帮不甘在庸常中沉寂的人们,在做着“推着石头上山”的西西弗斯神话般的努力。至少,那种精神能让我感动:而我已过了轻易感动的年龄。还有什么能比丢给一个绝望中的人一根稻草更加人道呢,尽管可能一切无济于事,但它却能安慰一个人可能是最后的呼吸。

其实,《明日教育论坛》的个性正如一个人到中年的成熟男人,在冷静地收割一生的苦痛与欢乐。他看见自己在芸芸众生中的渺小存在,但不再为寻求存在的意义而苦恼,而是平心静气地在这样的存在中安放自己的本质与灵魂。《明日教育论坛》中有几个与狭义的“教育”无关的独立写作栏目,如“后随笔时代”、“品书与观碟”,从文本到思维,总是显现出某种甚高技术含量的东西,令人惊异。所以,你不可以把这本书看作是那些教育领域工作者的奢谈未来的沙龙,而应视为那些不惧头上悬挂着“达摩克利斯”之剑的思想者的乐园。

想起一个年轻同事翻阅《明日教育论坛》之后那种如获至宝的神情。这是我最有价值的收藏之一,我理所当然地拒绝了要求全部馈赠给他的无理要求,但把重复的几本送给了他,也使他相当满足。显然两三个月才出版一期不能让我经常享有收到书刊后的快意,不过或许太多了就可能不够精致吧。有一点毫无疑问,每次没有我发言机会的开会场合,我都会匆忙地从书架上取出一期《明日教育论坛》(哪怕是看过的),手上握着一本《明日教育论坛》,开会的时间就不觉得是浪费了。开会时带着一本《明日教育论坛》是我这两年来最新的习惯。

不是为了说服他人,而是把看到的前景告诉别人;不是为了自我陶醉,而是令向往披上信念的外衣;不是为了归依沉沦,而是为了重树生活的价值。独立写作,深度思考,自由表达,这正是我喜爱《明日教育论坛》的理由。乐观一点地说,它

是诗意人生的一片绿洲，它会有终结的一天，但我现在看到的是阳光读出的真诚，以及旺盛的生命力。

【作者单位】福建省人民代表大会《人民论坛》编辑部

演绎自己

——读《明日教育论坛》

■ 呱 呱

人大概都是挑剔的。自费订阅了诸多的教育类杂志，几年之中，逐一删减，直至固执不堪，只“狭隘”地对某一些读物一味地持有一看再看的热情。作为私人意义的阅读，向来与权势和美名无关。一本书，一份杂志，一篇文章，我要判定它的好坏，不是看它被冠于何种的权势和美名，或被何种机构和名人圈定为“必读书目”。我只遵从自己的内心：我愿意跟着它的行迹走多远。像苏格拉底说的那样：“像别人爱马，爱狗或爱鸟一样，我自己甚至更喜欢一位好的朋友。”

《明日教育论坛》，它的“非专业”里有我所痴迷的“无边无际”。生活无边，生命无边，想象无边，无边世界里最适合我们的就是作自己的舞者，在自我书写的过程中“唤醒一个人自身的优异与卓越”。

我想，这种自身生命意义的“唤醒”，首先是来自于榜样与参照的力量——站在一条混沌的人生路上，你曾经遇见过谁的生命在“发光”。“我们只有经常理解一点有意义的东西才能发挥我们的理解力。而这一理解活动可以伴以对理解的领会，对理解的理解，对意向的意向。”作为哲学家的列奥·施特劳施继续赞赏：“它是如此优越，如此纯粹，如此高贵的一种经验，以至亚里士多德把它归之于神。”神，应该就是哲思，是希腊世界里的光，是对人的内在引领和启迪。它不属于供奉，它通过神力把人塑造成理想中的人。但是，在这样的一个时代，我们显然是遇不上神了。那个有着“高贵的单纯和宁静的卓越”的时代，我们回不去了。

不过，我们似乎也不用急于向歌舞升平的世俗表示刻意的妥协和额外的亲近。我们仍然可以在这混沌的路上，遇上一些敢于“裸露自己”的人。他们的心灵独白能够化解我们对自己无理的拘束。让我们牢记：只要对明日的祈想还在，幸运的灵光总会在适当的时刻降临——

李小猫，《明日教育论坛》上一个最乐于絮絮叨叨的夜行者。他潜身于夜色之中，把自己对教育，对人性的忧伤与祈盼，统统地掏将出来。他是如此不顾一切，有时候，他会以适当的态度翻转自己的惬意和顽皮。但有时候，我觉得他更

像是一个“野心家”。他是使你敢放弃无端的惧怕，并在夜间的河边寻找自然之光的“唆使者”。他使你敢说出“雨的边缘是光滑的”这样离奇的话语。他常常使阅读者感到生命的节律就在指尖跳动，但他从不向你兜售“九阳真经”。他只是在扭动着自己的腰，“我只是在疗治我自己”。

杜十八，是隐藏于浮华之下的另一只猫。我是多么愿意提起这个名字。可是，“我根本不知道他在说些什么！”我着迷的同样是“不知所云”背后的隐隐绰绰：他专心讲述的“轻便的幻觉”，一心一意扮演着的迷离的角色。我勇敢地说出无知的真话，可他并不在意。他的呓语不会为谁停留，哪怕只是片刻。“一切无益于培育和提升生命的活动——停止！”

他们，以及即将出现的我们，在这样远远地交谈。像在遥远的夜空中，所有的星星需要各自演绎，才能交相辉映。

【作者简介】呱呱，小学语文教师

众议《明日教育论坛》：

多多〔读者〕：（对《明日教育论坛》的）评价到位，但稍有拔高之嫌。

子梵梅〔诗人，中学语文教师〕：我也曾想过为这本我看到过的与“教育”相关的书刊里最优秀的书写点文字。每收到一本，我就会喟叹一次，怎样几个人，默默做出如此震撼人心的事。所有对生命、人性和教育有着尊重的爱与柔情的人，都去拿来翻开读一读吧。

草莓〔读者〕：同感同感！我只有几本，但成了枕边书。也不知如何购买到？望有朋友告知。

许锡良〔大学教师〕：《明日教育论坛》很适合有思想并且追求思想的人阅读。当今中国教育杂志无数，但是以我的接触面来看，数得上有思想的教育杂志，一是《明日教育论坛》，另一是上海的《教育参考》。

晨风〔读者〕：我也很喜欢《明日教育论坛》。有时去借，有时偷拿。

萝卜〔网站编辑〕：《明日教育论坛》是一本值得推介的诗人作家读物。

安琪〔诗人〕：相信所有收到的人都会肃然起敬和喜爱。

刘伟〔厦门的高中教师〕：我在书店中无意间看到《明日教育论坛》，就被深深地吸引，不知如何才能购买到每一期。谢谢。

（本书转载使用的部分文章未能在收录前一一与作者取得联系，在此谨表歉意和感谢。请作者与本社联系，以便领取稿酬。）



教育部北京师范大学基础教育课程研究中心

教育部福建师范大学基础教育课程研究中心

《教育在线》网站(www.eduol.com.cn)

福建教育出版社(www.fep.com.cn)

一种关注

郑国锋等 1 有你的信

视点聚焦·教育之声

话题：中小学校长的一天

凡 泥 8 七月三日这一天〔自述篇〕

宁 寒 14 枷锁与梦想〔报道篇〕

七 分 21 烧一锅杂烩喂你〔报道篇〕

——一位小学校长一天的故事

郑海波 26 当前中小学校长培训缺失什么〔观察篇〕

伏 鸿 29 美国中小学校长的角色和职责〔参考篇〕

人与事

木兰溪畔 32 我的师范生活

报道与争鸣

赵 玮 吴飞燕 39 农村小学教师对新课改态度的调查研究

郭元祥 55 学校的30个细节〔连载三〕

刘铁芳 59 魏书生 一个听话者的教育技术

课程研究·解读

张宗和 65 析教学中的负偏好现象

张文质 69 小音乐家扬科的“爱与死”

学人论坛

余英时 62 我们今天怎样读中国书

蔡江珍 66 单向度的学习造就单向度的人

热点

毛丹冰雷

91 文科的“光荣与梦想”

王晓明

域外观察

于 烜 63 哈罗中学的神话

后随笔时代

冉云飞 106 教师与读书

李大卫 109 巴别塔的猫

余 日 126 从此窗望出：一所私立学校

品书与观碟

徐 江 130 那诗歌是最难的

杜十八 137 暑期档教育影片导视

编辑推荐手札

141 东亚历史教科书和历史教育

150 与法兰西学院程抱一院士对话中国传统与未来

编后记



《明日教育论坛》编委会

名誉主任：顾明远 叶 澜 朱永新 黄汉生

副 主 任：余文森 康长运 黄 旭

编 委：王 永 田慧生 叶 澜 朱永新 朱永通

李镇西 肖 川 余文森 杨青楚 张家全

张文质 郑金洲 顾明远 康长运 黄汉生

黄 旭 焦晓骏 鲁 亢

主 编：黄 旭 张文质

《明日教育论坛》工作室

邓诗霞 沈国才 陈玉龙 鲁 亢

题 签：顾明远

责任编辑：陈玉龙

特约编辑：鲁 亢

美术编辑：赵 艺

民办教育立法必须规范政府行为

中国经公会公共政策研究所秘书长杨鹏认为,如果民办学校不能组织起来与政府商议,很容易蜕变成成为单个学校跟政府行政管理部门交涉搞关系,这样出台的优惠政策就容易不公平,成为差别待遇。在民办教育立法的总则中,要把法律调整的政府、资方、教职员工、家长学生这四个对象讲清楚,然后分成一则一则来规定各自的权利和义务、权力和责任。现在各地民办教育立法还是延续了行政主导这个传统,这是一个应当逐渐弱化的传统。当需要政府承担责任时,在法律上可能找不到坚实的依据,政府责任就会被虚化。总之,不能变成一元来管制大家,不能让管理方按自己的想法和利益来管理其他方。

学生如何行使申诉权才得当?

实施违纪处分和启动申诉听证制度,是新时期加强高校学生管理的一个新尝试。学生的行为是否违纪和应该受到怎样的处分,不应只由校方说了算。学生也应有申诉的权利,也需要有个公开争辩的地方。学生申诉听证制度的产生标志着今天的高校管理更加理性,体现了以人为本的管理思想。但中山大学教授简占亮认为,师生对簿公堂于众目睽睽之下,无论如何都不应该成为高校管理的重要手段。学校可以成立法律法规咨询室,同样给学生说话和维权的机会,对学生的申诉既公平公正,又不伤师生间的感情。但也有意见认为要允许学生和老师争辩,向学校申诉,学生参与申诉本身也是一堂生动的法律法规教育课。但不能把申诉听证当作家常便饭,学生一遇处分,轻则申诉反驳,重则抵赖狡辩,势必造成师生双方关系紧张。

文化不能搞“全球化”

“dragon”在西方文化中有其特殊明确的形态与含义:一种无恶不作的怪兽,“是恶的象征”。可是怪得很,“dragon”被翻译成“龙”,在20世纪初出版的中文版《圣经》已经开始这么译,一直延续至今,这两个风马牛不相及的东西一直成了同一个概念,产生极差的联想。北京奥运吉祥物起初“龙”的呼声很高,但因为“由于中西方意象差异大”而遭淘汰,这涉及到不同文化处理的理念。文化不能搞“全球化”。像“dragon”这样有丰富文化背景词汇的翻译,应当淋漓尽致地展现其真实的内涵。当我们把“亚洲四条龙”翻译成“四洲四只熊”,一切全变味了。应该将“竹文化”、“龙文化”等在内的丰富的中国文化介绍给世界,文化的“全球化”绝不可能像经济“全球化”一样走向“一体化”。

▲在这部新的法律当中，一个非常重要的亮点是更强调政府责任。通过强调政府的义务教育责任来体现义务教育公共性。

——北京师范大学教授劳凯声就新修订的《义务教育法》如是说

▲作为中国两家最著名的学府，你们的选材标准，是基础教育的风向标和指针。你们选什么样的人，中小学就培养什么样的人。

——有学者指出北大继续与清华争夺高考状元，“中国基础教育就愈发应试化”

▲2005年的国际发明专利申请，大概是十三四万件，美国约占30%，德国、日本约占17%，中国约在2500件左右。从这点来讲，我们国家所有高校，我认为，就对它们的投入而言，都是不称职的。

——中国人民大学教授顾海兵呼吁要重视知识经济

▲制度有了问题，评职称、评博导，要数字化管理。你有多少课题，有国家级经费。我总结了16个字：中央集权，计划经济，行政干预，等级观念。我觉得这套管理方式是毁灭学术的。

——被誉为“学术超男”的易中天在接受记者专访时如是说

▲像这样设立了早入学、早毕业、初高中一贯制教育的少年班学校，全中国共有十几所。此外，由于初高中教育阶段存在跳级制度，因而从普通高中考入大学的“10岁”出头的“小大学生”也屡见不鲜。

——国外媒体报道中国教育“天才少年，层出不穷”，但教育方法尚未完善

▲中国人很奇怪，20年前我出任高校负责人，也算一个正厅级干部，完全没有时间进行写作和研究了，从来没有人认为那是名利场。后来，我辞去一切职务，甚至不参加一切协会，既没有位子也没有圈子，只不过经常出入电视，居然成了“名利场”了。

——余秋雨坚持学者要与“电视文化”结合

▲调查显示，认为目前最重要的事情是搞好学习的四个国家的高中生，中国占75.8%，美国占74.3%，韩国占73.8%，日本只占33.2%。

——日本文部科学省最近的一次日美中韩四国学生意识调查

▲当代的孩子已从“背着书包上学堂”，走进了“拉着书包上学堂”。

——学生减负仍是教育和社会的一大问题

七月三日这一天

凡
泥

七月三日，我如往常一样早上6:30起床，7:00照惯例转一圈校园。今天是中考的最后一天，我到办公室整理了上场考试存在的问题和本场考试的有关事项，7:50便到主考室点名与布置相关工作。8:10监考员直入考场，我上午有关考试的工作完成了差不多一半，其他的事情主要就是各个工作组的。我回到办公室，来协助中考有关工作的分管教育的副镇长、派出所所长已来了，我们聊了起来，在校长室聊的主题自然脱不了教育、孩子、家长三者的关系。他们两人的儿子都是今年高中毕业生，于是都回忆了他们孩子15年的幼儿园、中小学是怎样过来的，作为家长、老师、学校在孩子成长中所扮演的角色的重要性，感叹一所好的学校、一个好的老师给他们的孩子带来的好处，一个不好的学校、一个不好的老师给孩子带来的坏处。而不管是好处还是坏处，在孩子的一生中都烙上了深刻的烙印，对孩子的人生都起着微妙的作用，可以说关系到孩子一生的命运。我们正在热聊中，我的一个电话来了。

这个电话很普通，一个自动离职的老师要办结婚证，让我支持她。她在2003年放着鞭炮庆贺离开我们这样一所位处偏僻农村、经济待遇低下的学校，到了厦门，那时多次通知她回来未果，于是按自动离职处理。自动离职意味着她与学校斩断了一切联系，户口也要迁回原籍，可她的心不会在老家山区，所以迟迟不肯来迁。上回她的身份证丢了要补办，需要户口所在地给予证明，我就犹豫，许多人对我说，她对学校不仁，学校按章办事，让她迁走户口，一了百了。可我想，一个女孩子也不容易，敢于挑战自己的命运，虽然给学校带来不良的影响，我还是忍下心来支持她把身份证办了。可这回要办结婚证，又要户口，而且以后牵涉到的问题，如计生，如发生其他意外等，都将与学校发生牵连。记得我来永和中学之前，就因为一个自动离职老师的计生问题，使学校与“文明学校”近8年无缘，学校在各个方面都不落后其他校，可偏偏在计生这一票否决上，失去了这最高荣誉。当时，学校也常常这样感叹：他也不容易，要带孩

子，又要到外面奔波。以人为本，别太无情，得饶人处且饶人，于是对他的处理一拖再拖，拖到最后吃亏的还是学校。历史总是在重演，如今这一幕又可能发生在学校身上，怎么办好？政府的政策就是这么让人为难，自动离职的人就该明确从离职起所发生的一切与学校无关。可偏偏又要求户口所在校的人要负责任，人不在却要为他负责任，这种道理无从说起。当然，学校对她的最简单的做法就是依章办事，让她迁回原籍，然后让她回原籍去办理结婚证。如果这样做了也可以以此为例，若出现同类情况，后果由当事人自负，学校工作自然就轻松了。可这回她带来了她的男朋友，一个在厦门大学就读博士的高材生，她按政策可以随夫迁到厦门，只要结婚证办成，就是她一生的大事，鲤鱼跳龙门。面对那个温文儒雅的离材生，我按章办事的心又软了，我为何不能从关爱个体、成全个体的角度出发让这两个追求爱情、追求自己理想生活的人实现自己的梦想呢？可是成全了，我给学校不又惹下麻烦了吗？再出现一个、两个自动离职的人我又该如何处理呢？

面对这个问题我还在思考，毕竟她人还未到，我与副镇长、所长继续聊，聊到了我校的排水情况。1994年建我校时，没有考虑好邻村的排水排污问题，以致如今一下雨，邻村的一切污染物顺着水势都流向我校。我校本来排水就不畅，再加上邻村生活污水的冲击，雨天的日子好难过。而邻村的水要么从学校围墙的底端冒出来，围墙面临倒塌；要么从大门口进来，车辆行人在入学、放学时步步维艰。于是我们又进行了探讨，把邻村的支部书记也请来，到现场走了一遭，得出一个结论：要水不排进学校就得花大钱，但目前还不可能，现在最好的办法是沿学校围墙内侧铺设水沟，穿过大门口水泥路，让水排到运动场排水沟，这样成本大约两万元。可这两万元要从何而来又成了我们讨论的话题：是镇政府、村，还是学校？面对一无所有的学校我能做什么呢？我只能说服他们各出一部分。像这种要协调乡里的事常常都在发生。我常想，要是让我能专心履行校长的职能、全面贯彻党和国家的教育方针，把教育教学工作抓好，我该多么幸福啊！可是我能用来抓教育教学管理的时间精力连一半也没有。

电话又响了，物理试卷出了点问题，选择题中有一道的备选答案是ABBD，本来很简单，把第二个B改为C就是了，可偏偏是中考，所以只能让考务组请示上级等待处理意见。一个学生在卷面上写了“I LOVE YOU”，这可

是这个考生三年所学的精华，要不要换卷？不换怕有作弊之嫌。一个监考老师把试卷袋割破了，不换袋可能会泄密。每场考试诸如此类的小事，按规定都要主考拍板。

上午还有许多像以上所举的事情我就不再一一列举。中考完了，学生送完了，卷送完了，客人也走了，12:30，我该回家吃饭了，可偏偏初三年段长有请。段长说了，初三年段的老师一年下来好辛苦，中午聚一聚吃顿便饭，要我不得缺席。是啊，老师们都很辛苦，我该与他们聚会一下，并乘此机会对他们表示感谢和祝贺——难得要睡上两个小时的午觉又泡汤了。

我小睡半小时后，下午3:00又来到办公室，期末来了，一件件与期末相关的事等着我去拍板，我从3:00忙到6:30。晚7:00是我校最后一个教师例会，这个会议不长，可我短短半个小时的讲话却会在老师中引起强烈的反响。大家都知道牵涉的内容将是期末奖金发放和扣发情况，年度考核标准与结果，下一学期毕业班人事，暑假工作，本学期工作总结等。所提每个问题在会前都要经过好几场的讨论与好多人谈心交流，不说深思熟虑，也该说是成竹在胸，但结果会是怎样？会后还会有多少人要找我呢？我现在说不清。

晚上7:05教师例会开始，针对年度考核评定我用了7分钟说了几句话：本次年度考核的基本条件是，必须是连续两年或累计三年的现任班主任（含相当于班主任，但不包括备课组长）；没有出现较严重的教学事故；没有违反计生等国家法律法规；去年未被评市级或市级以上先进及去年年度考核没被评为优的；综合考评居于年段前列的，或担任行政、年段长、教研组长工作成绩较突出的。同等条件优先给予评职称缺乏硬件的，好几年没评的，接别人班级的。今年年度考核全部合格以上，没有评定基本称职或不称职。评上优的，个别通知或见校务公开。为着短短的几句话，先是用这些基本条件让年段、教研组长推荐、教职工自荐，接着让办公室把符合以上条件的名单进行整理，然后进行了两次行政会，一次近三个小时的讨论，对符合条件的所有教职工逐个进行评议衡量，最后选定了16个获得年度考核优秀的人选。也许你想知道为什么要设置这么一些条件，理由事实上很简单：班主任本来是每个教师都应该承担的，但现在班主任工作却没人愿意干，一是补贴太少，二是责任太大，三是工作量太多，若不作为硬件，恐怕找不到班主任人选；违法、违反计生、出现教学事故都是大事，牵涉学校的稳定，且上级在评先

评优时也都实行一票否决，出了那样的事谁也担当不了；回避去年所评对象，是有点轮流坐庄的味道，无非就是要扩大评优面，而且对于一些表现好、成绩好的教职工也是一种安慰，毕竟他们的努力学校是看得到的；同等条件优先考虑缺硬件、几年来少评的也属有轮流坐庄的味道。至于接他人班的为什么该优先，那是因为，很多情况是这个班经过一年或两年有垮掉的危险，敢于接这个班的班主任是需要勇气的，且接了也未必能取得成功。但是这样一种评法毕竟有它很大的局限性，表面看起来条件很多，但因没量化，就自然还有人为的主观因素。但若实行量化，而对人的教育又是一些积分所能计算的吗？量化难免就会让人避重就轻，就难免使人更趋于功利主义。但不量化，对于年年都优秀的教师又失公平，又难免滋生一种我努力两年再歇歇，让别人先上了我再来的念头，照样不能起到评优评先的真意：鼓励先进，形成一种和谐竞争的良好态势。当然这几年来，我们的评定办法至少还没引起多大反弹，说明它还是相对合理合情的，明年是否依然？真正到了评聘分开，我们这种评定还能奏效吗？量化后矛盾会加剧吗？我一点底也没有。

针对下一学年的毕业班人事及选定参加高中新教材培训的对象，我也用了12分钟作了强调说明，具体人员由分管教学的副校长介绍。一、新学年毕业班的教师多稳定，少调整；二、从大局出发，学校有权对所有老师的任课进行调整，请大家支持配合；三、原有年段的老师都很积极和辛苦，但因受一些因素的制约，有的调至新的岗位，这不是对原有工作的否定而是工作的需要；四、在保证搭配比较强的班主任前提下，再考虑科任老师，尽量做到新老搭配，让学校形成能循环教学的梯队；五、凡带毕业班的老师，均必须与学校签订一份承诺书，把责任与激情，投入与技巧带到毕业班的教学中去；六、暑假补课后还会作调整。对于参加高中新教材培训的，学校的原则是让有意愿的，拥有高中教师资格证的尽量都去参加培训，但培训回来不等于都会安排到高一年段任教，有的会到初中任教。毕业班的人事历来都比较敏感，也是老师自我教学价值得到认同的一个重要体现，学校对毕业班工作一点也不敢松懈。平时校风自然要好，但在目前，社会、家长包括政府中大多数人，他们对教学的敏感度，衡量学校的好与坏，更多的还是集中在毕业班的升学

率方面。所以对于学校和老师，毕业班工作都是大事，因此每场高考完后，学校就要研究毕业班的教师安排。首先针对原年段的老师的调整，有的老师学校必须说服他重新回到低年段，有的老师学校必须说服他务必咬紧牙关，克服自身困难，坚持到底。而对要安排接班主任的老师既要说服他接班，又要让他对所接班级充满信心。为了做好这个工作，学校总是要先发放民意调查表，充分发挥教师能动性，让老师说说写写自己下一学年的自我奋斗目标和教学意向，自我本学年的优缺点和对学校的意见。学校充分了解老师的自我意愿，尽量予以满足，一般情况下老师与学校意见相符的，思想工作就可以少做些。而遇到与学校意见不相符合的，学校就要多想些办法对该老师多了解接触谈心，通过多方交流形成共识。这样经过近半个月的摸底，征求意见，个别谈心，被调整的老师基本都心知肚明。学期快结束时新毕业班的人事已基本就绪。然后再召开新毕业班老师的座谈会，让老师充分发表意见，学校提出一些工作思路，与老师签订承诺书，最后一个教师例会全校教师作个说明，才算是尘埃落定。

至于参加高中新教材培训，今年情况特殊，省里全面启动高中课改，这对于老师来说是挑战，也是机遇。有的老师把它当成新的同一起跑线，有的老师是等着看别人怎么做，而初中的老师也很想到高中锻炼锻炼，所以就要做好规定。初中部的要到高中部必须拥有高中教师资格证，且是毕业班的老师，这样规定才不会引起七、八年段的老师不稳定。同时培训的不一定都是上高一的，因对新毕业分配来的老师情况还不了解，高一年段的人事还要等8月中旬才能确定下来。



对于老师要说明的第三个问题是奖金和补贴扣发情况。老师的经济待遇是老师社会地位高低的一个重要组成部分，但老师的经济待遇长时期总是偏低，在当地处于中下水平。前段时间比较不规范，老师的现有补贴要靠学校自己解决，学校在变通解决老师补贴时，校与校之间不平衡，前任与现任校长不平衡，常常引起老师的波动，甚至新任校长一旦给老师的补贴低一点，他就有可能很多工作开展不了甚至被轰下台。2004年开始，市政府实行统一的奖金发放标准，调高了老师的工资，整个市基本趋于一致。所以老师也基本明了在哪个阶段大致会发放多少，反正参照那个标准，这次多发下次少发，这次少发下次就多发，心情相对平静。但作为学校却必须考虑如何让这块饼的分发发挥更大的作用，让它更能体现多劳多得，优劳优得，更有利于调动教师的积极性，促进学校更好地发展。会上我是这样强调的：一、今年的奖金维持去年的水平，为了保证老师能按时按量完成各项工作任务 and 交纳材料，从中拿出200元凭离校手续到总务处领取，超过限期，200元不能享受。二、扣发奖金的标准也按教代会通过的决议来执行，最后一个例会来参加的和请公假的每人发放50元，旷会每人扣发奖金200元。三、下一学年开始，统一发放的节假日的奖金、慰问金将减少，用于年段管理、教研活动、优劳优得的会大幅增加。四、7月5日将以自愿的形式由工会牵线搭桥出去旅游，凡是工会会员的要外出旅游工会每人补贴300元。

接下来，我另外十多分钟的讲话主要围绕以下问题介绍，要简练不重复。一是有关暑假学校将要做的一些工作：如维护添置，如初招中招；二是有关暑假老师必须参加几类培训对教师自身的重要性；三是暑假的安全保卫工作，教师外出的自我保护意识；四是按惯例代课代职全辞，学校根据需及其本人工作表现是否续聘会个别通知，对即将调动或另谋高就的一些要求；五是暑假一些需要教职工配合的工作，老师务必配合，教职工必须留下保证能够联系得上的电话，否则暑假里由于通知不到而牵涉自身利益的，后果自负。

待其他校级干部简单讲话后，最后一个例会结束。晚8:30暑假参加护校的老师又开了个半小时的短会，进一步强调护校的具体工作及重要性。晚9:00该是没事了，但并没那么轻松，毕竟还有个别老师有事要找我，如不明确他下学期的工作去向的，如个别想要自动高职的，如对奖金补贴有点疑问的等

等。这样又与这些老师谈话直到10点半。回到家，才发现小姨子一家人在我家做客。

也许明天我可睡个懒觉！

【作者单位】凡泥，中学校长

枷锁与梦想 [报道篇]

■宁 寒

【作者按】 林语堂先生在《生活的艺术》中写道：我时常想到一些结构公式，想把人类进步和历史变迁明确地表示出来。这些公式仿佛如下：“现实”减“梦想”等于禽兽；“现实”加“梦想”等于“心痛”（普通叫做“理想主义”）；“现实”加“幽默”等于“现实主义”（普通叫“保守主义”）；“梦想”减“幽默”等于“热狂”；“梦想”加“幽默”等于“幻想”；“现实”加“梦想”加“幽默”等于“智慧”。我不知道校长的艺术的公式是什么，或许看过许多乡村校长的形象，我所能写下的“象形字”与“会意字”就是这几个——枷锁与梦想……

（一）生日贺信

打开电脑，盯着键盘上的每一个按键，摸索着，有点笨拙地低头按一个按键，再抬头看一看屏幕；再找另一个字母按键，再按，再看屏幕……好不容易才打出一个字来，小心翼翼地按着保存键。其中，眉头的紧皱与舒张，文字的增删与更换——沁着汗珠的脸上时时变换着表情。就这样磕磕绊绊的，自六点打到七点半，终于把给学生的一封信打出来了。再按着鼠标在精心珍藏的图案中选出一幅用于插图，并把这封装帧精致的信打印出来。清晨的霞光用小手轻抹淡蓝色的窗帘，坐在竹椅上细细地读着自己的作品，不知不觉地笑意在脸上波纹般漾起。自从黄老师当上校长的那刻起，他就一直叨念着

苏霍姆林斯基当上校长时的一句话：我终于可以成为全校学生的老师了，我可以和全校教师一起来实现我的教育理想了！

周围的校长们纷纷理直气壮逃离讲台并称之为“胜利大逃亡”。在一些教师看来“教海”即苦海，“苦海无边，回首是岸”，以不教书为美事。当然，如果当上校长以后公务繁忙，不教书、不上课堂，理有可恕、情有可原，还是属于佛教中的修行一境界，谓“舍筏登岸，适彼乐境”！教是为了不教——叶圣陶老前辈怎么也无法想到他对教学的本质的看法，居然被赋予如此荒诞的意义：做教师奋斗的目标便是不要从事教学工作。一些教师一生的事业仿佛就是要混成一个校长且堂而皇之“脱离苦海”。校长的工作确实是杂矣，多矣，烦矣。各种检查满天飞，各类会议接二连三，各样应酬应接不暇……校长怎能分身有术来任教呢？校长们满腹委屈。但事实呢，一些校长心知肚明——千方百计、想方设法乃至不择手段“投机钻营”还不是图个清闲，乐个逍遥自在！与之相比苏霍姆林斯基真是自寻烦恼，好好的教育局长不当，说什么不愿离开学校及学生竟然去乡村当校长，匪夷所思。更令人不可思议的是他不但管理学校的事务，还要任教一个班级并担任班主任，上课时和学生一起学习，节假日时与孩子一起旅行活动。除此之外，他坚持每天听课，他说如果一天没有听两节课，他觉得这一天简直什么事也没做。

他常常满心痴迷地怀想那些如苏霍姆林斯基一样值得记住的校长们。对于上课，他说，在学校里没上课也没什么事可做！他教六年级的语文及思想品德与社会等科目，学生人数48人。从第一天开始，他就请学生将自己的生日登记下来，压在办公桌的玻璃板上。每一位学生的生日，他都诚诚恳恳地写上一封贺信。这些做法是从李镇西老师那儿获得启示的，后来他发现苏霍姆林斯基及其他教育名家不但将这种方法用于与学生交流还用于与子女沟通（如傅雷家书及苏霍姆林斯基给儿子的信等）。在书信渐行渐稀的年代，这种古典的方式仍是潜入学生心灵的有效通道。他喜欢看到孩子们接到贺信时闪光潮湿的目光，他坚信生日贺信可以将爱心与期待种植在学生行走的路上。

（二）窗户与福利

在课堂转悠，检查校园卫生时，有位教师急匆匆前来报告，她们班级里的一个靠前面黑板的窗户无缘无故整个儿塌下来，还好没人受伤，有惊无险！他一听就急忙赶向教室，教室里书声琅琅，孩子们若无其事地大声读书。他