

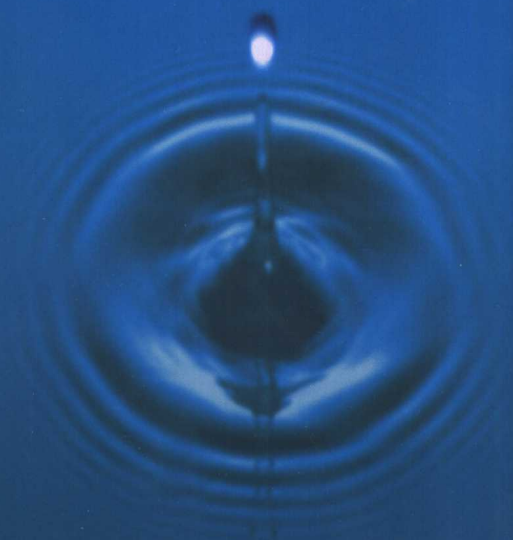


学校教育科研丛书

XUEXIAO JIAOYU KEYAN CONGSHU
LIUSHI GE XIAOZHANG DE ZHIHUI TANHUA

60个校长的智慧谈话

马联芳 主编



SHANGHAI JIAOYU CHUBANSHE
MA LIANFANG ZHUBIAN
LIUSHI GE XIAOZHANG DE
ZHIHUI TANHUA

上海教育出版社

60个校长的智慧谈话

马联芳 主编

胡文龙	胡善通	胡银弟
康士凯	李昌群	李海棠
鲁慧茹	任博生	石惠新
陶德林	汤雁	王以权
项政	许榕	叶立安
杨泰山	杨荣	朱吉政
郑延定	周清贤	赵忠钟

图书在版编目(CIP)数据

60个校长的智慧谈话 / 马联芳主编. —上海: 上海教育出版社, 2004. 5

(学校教育科研丛书)

ISBN 7-5320-9362-X

I. 6... II. 马... 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(2004)第043994号

60个校长的智慧谈话

马联芳 主编

上海世纪出版集团 出版
上海教育出版社

易文网: www.ewen.cc

(上海永福路123号 邮政编码: 200031)

上海新华书店发行

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1156 1/32 印张 16.75 插页 4 字数 409,000

2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

ISBN 7-5320-9362-X/G·9199 定价: (软精) 30.00元

丛书编委会

主任 胡兴宏

委员 马联芳

(以姓氏笔画为序) 张文周

张肇丰

吴增强

郑慧琦

胡兴宏

胡 育

潘国青

60个校长的智慧谈话

主 编 马联芳

副主编 盛天和

方有林

编 委 马联芳

(以姓氏笔画为序) 方有林

朱 旗

李伟涛

李丽桦

张瑞田

宋子成

沈 江

徐 嵘

盛天和

《中小学教育科研丛书》总序

丛书编委会

上海普教系统的群众性教育科研起步于 20 世纪 80 年代初。当时在青浦、徐汇等区县中,已经有个别教育工作者开始关注教育科研,并对学校教育中的一些问题进行了初步的研究与探索。上海市教育科学研究所成立以后,根据市教育局领导提出的“普及与提高相结合、理论与实践相结合”方针,立即着手制订教育科研发展规划,在全市开展教育科研的普及指导工作。一方面通过组织多期科研培训班,指导来自各区县、学校的教育工作者学习教育理论、了解科研方法、进行课题研究,建设一支群众性的教育科研骨干队伍,另一方面通过设立各区县教育科研联络员,推动建立区县教育科研室,形成一支科研组织、管理者队伍。80 年代中期,又先后建立了市级教育科研规划课题的评审立项制度、中期管理制度和教育科研成果评选制度。经过十年的积累,到了 90 年代初,上海普教系统构成了由市、区县、学校组成的三级教育科研网络,群众性教育科研出现了前所未有的浩大局面,形成了一批在全国产生广泛影响的优秀成果。

进入 90 年代以后,在实施素质教育、推进课程改革,以及教师专业技术职务评审、实验性示范性高中和素质教育示范校评审等活动开展的背景下,中小幼教育实践工作者参与的学校教育科研受到进一步重视,科研兴校、教师专业发展成为共同的追求。一批学校因为教育科研而大大提高了办学水平,众多教师因为教育科研而显著提升了专业素养。

但是,在以校为本的教育科研蓬勃发展的今天,我们不时看到一些需要人们认真反思的现象,听到一些需要加以分析、辨正的说法。比如,有的学校虽然组织力量花时间进行了一些课题研究,取得一些研究成果,但对学校工作的改进、教育质量的提高几乎没有影响;有的学校把教育科研当作一种摆设,或多或少存在形式主义做法;有的学校写的和做的不一致,甚至请人捉刀代笔;不少教师把教育科研看作额外负担,表示无暇顾及;也有人认为教育科研非常神秘,想要参与但觉得无从下手……我们感到,这些问题看起来各不相同,其实都涉及到关于中小学教育科研是什么、为什么和怎么做的问题,即对它的性质、任务、内容、方法等认识问题。我们发现,这些问题不仅在上海存在,而且全国各地普教界也遇到了。因此认真研究这个问题、获得符合新时期特点和要求的关于学校教育科研的正确认识,对于促进中小幼学校教育科研健康发展具有比较重要的意义。

这几年,上海市教科院普教所和《上海教育科研》杂志就上述问题组织了多次讨论,引起了不少教育工作者的关注。2002年,我们进一步把关于中小学(幼儿园)教育科研问题的研究,作为全所参与的一个重点项目,从理论探讨、历史回顾、经验总结、现状调查、案例分析、基地试验等多个角度开展了研究。本市各区县科研室的主任和许多科研员,热心地参加了研究、讨论活动。外省市的一些同行也参与了这项研究。在此基础上,我们着手编写了这套丛书,通过亮观点、说案例,同广大中小学教育工作者分享我们的研究成果。

编写这套丛书,我们并不追求系统的纯理论的阐述,而是期望通过对发生在学校里,发生在校长、教师和参与研究、指导的普教科研人员中的大量真实、生动、典型案例的描述、分析,来反

映我们的思考,同广大读者进行交流;期望读到这套丛书的中小幼学校的校长、教师 and 普教科研工作者,能够从中得到启示和借鉴,从而有助于自己的工作实践。假如 10 年、20 年以后有人重读这套丛书,也许会觉得书中所阐述的认识早已显得陈旧、粗疏甚至浅薄了,但书中大量实际案例所反映的教育工作者实践探索的故事,将会长久地保持它的魅力。

2003 年 10 月

序

张民生

校长,对于学校发展的重要作用是不言而喻的。有一句耳熟能详的话:“一个好校长,就是一所好学校。”虽然决定一所学校好不好的因素很多,但是这句话从一个侧面概括出了一个为大多数人所认同的道理:校长,作为诸多办学因素之一,在决定学校发展的重要性中占有相当大的权重。在一个既“管理”又“教书”又“育人”的教育领域里,上海的优秀校长们充分地展示了过人的才干和高超的领导艺术,本书中 60 多位校长在办学中体现出来的成功经验和求索轨迹,再一次证明了校长对于办好一所学校的重要价值和校长特有的智慧。

“校长智慧”是优秀校长智力和能力的最集中表现。在多年的校长生涯中,校长经历了无数的人和事——面对数以百计的各具个性的教师和职工、数以千计的朝气蓬勃而富有创造力的学生,调配着并不十分宽裕但也为数不小的物力、财力和人力,在优化和组合中放大了教育教学资源的效益。校长正是在对这些工作的富有创造性的处理和整合中,实现了校长的人生追求,体现了校长的价值,凸现了校长最精华的智力和能力。

多年的改革，上海形成了一大批具有鲜明办学特色的中小学校，这是上海教育的骄傲。在这个优秀的群体中，既有一批历史名校，它们与时俱进，学校又焕发出了新的生命活力，也有一批原来并不知名的学校，借教育科研的春风，成为新的“名校”。在这个优秀的群体中，一些校长站在时代的制高点上，将先进的办学理念转化成了教育生产力；一些校长将自己的人格力量渗透入日常的管理工作之中，孜孜以求，无怨无悔，带出了一支素质优良的师资队伍；一些校长以课程教材改革为契机，推进学校的跨越式发展；一些校长始终突出德育在教育中的核心地位，带动学校全面改革，探索出一条办学的新路。

把这些校长的办学智慧记录下来，并让这些智慧在上海基础教育新一轮发展中发挥作用，是我们十分重要的责任。当前，上海市中小学正进入新老校长交替期，一大批富有经验的老校长、名校校长已经离开或即将离开岗位，一批年轻有为的中青年校长正走到教育管理的前台来。在这样一个特殊时期，这项任务就显得更为紧迫。本书编者为了原汁原味地保存这批宝贵的财富，选择了访谈录的形式，与校长零距离地接触、沟通、对话和设问，尽可能从这些名校校长身上“挖”出“真经”。他们的愿望是：让这些校长的智慧在上海市中小学新一轮的发展中焕发出新的光彩。我完全赞成编者的想法，希望新世纪的校长们博采众长，站在巨人的肩上，创造出更为辉煌的业绩，把上海的基础教育引上一个新的台阶。

目 录

- 1 ● 丛书编委会 《中小学教育科研丛书》总序
- 1 ● 张民生 序
- 2 ■ 唐盛昌 超越自我,追求卓越,向世界一流学校迈进
- 12 ■ 刘京海 在尝试中成功 在自主中成功
- 21 ■ 柴志洪 搞好课程建设 培养高素质人才
- 29 ■ 顾惠樑 积极探索教师专业化发展的规律
- 35 ■ 洪雨露 促进学生全面发展的兴趣教育
- 43 ■ 胡雨芳 负责:为了学生的自主发展
- 50 ■ 李汉云 坚持人本管理,开拓办学新思路
- 60 ■ 仇忠海 全面发展 人文见长
- 69 ■ 孙稼麟 “研究型”:以文化定型学校品牌
- 77 ■ 王志刚 为学生搭建文理兼通的平台
- 86 ■ 吴子健 开展学制改革 探索人才成长规律
- 94 ■ 杨安澜 执著地追求,不断地创新
- 103 ■ 张正之 让每一个师生都能得到充分和谐的发展
- 111 ■ 赵凤飞 学会选择 主动学习 卓越发展
- 119 ■ 赵家镐 将校长的人格魅力转化为育人的强大力量
- 128 ■ 卞松泉 志在教育 勤在管理

- 136 ■ 程 彪 攀登素质教育的高峰
- 144 ■ 程 华 不断推陈出新 提高管理效益
- 151 ■ 董耀棠 建构自主教育模式 推进素质教育发展
- 159 ■ 冯永熙 让每个学生都有一颗健康的心
- 167 ■ 顾正卿 “好学力行”,构建以校为本的德育机制
- 176 ■ 管彦丰 优化师资素质 推进分层教学
- 185 ■ 何晓文 团队合作 追求卓越
- 194 ■ 胡文龙 发现问题 解决难题 提高质量
- 202 ■ 胡善通 分层递进,让每位学生学有所成
- 210 ■ 胡银弟 优化课堂心理环境 探索课堂教学模式
- 220 ■ 黄荣奎 以人的发展理念设计学校教育
- 229 ■ 金维良 开展围棋教育 探索特色学校之路
- 238 ■ 季 萍 给学生一个全面发展的时空
- 246 ■ 康士凯 厚德:学校发展的基石
- 254 ■ 李昌群 以科学教育推进高中教育现代化
- 263 ■ 李海棠 弘扬“长征”精神 实施“三自教育”
- 271 ■ 刘嘉方 让学生做学习的主人
- 279 ■ 郎建中 文化立校 追求品位
- 288 ■ 柳泽泉 建设富有人文精神的学校
- 296 ■ 鲁慧茹 让每一位学生主动、愉快地学习
- 303 ■ 任博生 弘扬“生长创造”传统 培育现代气魄中国人
- 313 ■ 石惠新 为学生架设通向世界的桥梁
- 321 ■ 沈建华 抓住教学动态管理 寻找师训和管理突破口

- 330 ■ 宋崇鑫 “发展性教育”夯实学生发展基础
- 337 ■ 童永歙 传承育才教改精神 开创素质教育新路
- 345 ■ 陶德林 继承传统 科研兴校
- 354 ■ 汤 雁 构建“智慧育人”的新型办学模式
- 361 ■ 王以权 在科技教育的旗帜下开拓前进
- 369 ■ 王洪伟 依法办学,构建现代学校制度
- 377 ■ 吴国丽 实践美育生活化 焕发师生生命活力
- 385 ■ 吴伟国 着眼未来的自主发展教育
- 393 ■ 项 政 坚持教育创新,培育“双高双强”型学生
- 402 ■ 许 榕 为学生的“自主发展”搭建舞台
- 411 ■ 叶立安 致力于学校与社会相结合的“大教育”
- 419 ■ 余慧斌 师生心心相印 铸造健康人格
- 427 ■ 袁小明 做理念领先的学者型校长
- 435 ■ 杨明华 承担名校文化使命 培育时代大同新人
- 444 ■ 杨泰山 积极探索优化师资队伍的方法途径
- 454 ■ 杨 荣 学校:引领师生走向幸福的乐园
- 463 ■ 朱吉政 办现代学校:让教育更贴近学生
- 472 ■ 张人利 “按最佳发展期设课,创最近发展区施教”
- 481 ■ 张雪龙 在思考与实践的互动中提升办学质量
- 489 ■ 张 治 培养参与能力 提高参与品质
- 498 ■ 郑延定 做强学校离不开先进理念的支撑
- 507 ■ 周清贤 寻找学校主动持续发展之路
- 515 ■ 赵忠钟 重视基础道德 培养崇高理想

522 ● 后 记



■唐盛昌

现任上海市上海中学校长、党委书记。1942年1月生，浙江镇海人。自1989年担任上海中学校长以来，因其治校办学成绩突出，先后被评为上海市特级教师、教育功臣、全国教育系统劳动模范，荣获苏步青数学教学奖、享受国务院颁发的政府特殊津贴、上海市优秀校长并成为首评特级校长。1993年在全国首创国际部，目前学生人数已超过1000名。现任上海市教育学会副会长、上海市中教高评委委员兼任数学学科组组长、上海师范大学兼职教授、上海市数学研究会副理事长。曾任国际文凭组织校长委员会委员、亚太地区教育咨询委员会委员等职。发表的各类论文近百篇，已出版的主编和编译专著40余本，累计字数超过500万。论文多次获得全国、上海市一、二等奖。还多次作为中国、上海的教育专家出访，在国际学术会议和国际教育专家会议上作报告；2001年作为国家教育部“更新教育观念”报告团主要成员，在全国巡回报告，受到教育部长的充分肯定。具有很强的开拓创新意识，善于将办学理念转化为全校师生的共识，办学特色显著，教育质量稳居全市榜首。2001年率先通过了上海市示范校规划中期评审，使学校成为国内外声誉卓著的名校。

□唐盛昌

超越自我,追求卓越, 向世界一流学校迈进

上海中学有辉煌的历史和极高的声誉,在国内称一流应该是当之无愧的。但是,上海中学并不满足于已有的成绩,在校长唐盛昌的带领下,上海中学不断超越自我的已有高度:一是上中眼睛朝上,不断与世界一流学校相比较,寻找自己的差距,迎头赶上;二是为我们勾勒出了一幅绚丽的图景,上中让大家惊羡的今天,就是上海基础教育发展的明天。

唐盛昌意识到,上海中学无论是校园的硬件,如绿化、教学设备,还是师资水平、管理水平,与世界一流学校的差距不大。但是,学校教学与世界一流学校相比有一定的差距,一是表现在利用信息平台学习的程度上的欠缺;二是表现在学校可选择性课程没有达到足够高的程度。

上海中学以学生的终身发展为出发点,创造性地丰富办学理念的内涵,盯住世界一流学校能够提供高度可选择性课程的标杆,从课程科目的可选择性和课程层次的可选择性上入手,逐步在上海中学国际部和校本部进行探索,率先在国际部的37个行政班中实现了可供充分选择的必修课,上课时的教学组合形式达到414个课程。校本部的可选择课程也大幅度地提高。

○ 上中的办学理念“为学生终身发展服务”,提出了为学生考虑一生的可持续发展的问题,现在的许多学校也是这样提

的。我们认为,重要的不仅仅是提出一个响亮的、时髦的办学理念,而是要有一套与这一办学理念相匹配的可以行之有效操作的方案,否则,实现不了的办学理念等于零。基于这一点,上海中学进行了哪些思考来保证办学理念的实现?

● “为学生管一段,还是为学生考虑一生的发展”,这是“为学生终身发展服务”办学理念的核心,也是上中 136 年办学经验的高度浓缩。大部分学生考上重点大学不是问题,考虑的重点应该是为他们打下怎样一种基础,才能对国家和社会发挥出更大的作用。如果仅仅是前者,就糟蹋了学生,上中也就没有存在的充分理由。上中的优势就是体现在真正为学生着想,让学生接受一种能够为他们的将来发展打下全面的、可以持续发展的、扎实基础的教育,这才是上中在若干年后,学生能够大面积地成长为各个领域的拔尖人才的与众不同之处。这一点是上中在迈向世界一流学校必须努力实现的重要指标,为此,我们提出了“思、能、行”的细化思考,并以此为出发点,在课程建设上努力加以体现。

○ 上中提出“思、能、行”的办学理念,进一步细化了“为学生终身发展服务”,具体的内涵是什么?怎样理解“思、能、行”的办学思考是从学生的角度来分析学生的发展轨迹,以学生为出发点来思考问题的?

● 要为学生打好早期基础,就必须根据上中学生实际,找到适合上中学生的的发展之路。上中充分分析了学生德、智、体、美、劳全面发展这个从教育者的角度提出的横向思维角度,并在此基础上提出了“思、能、行”维度的思考。“思、能、行”的理念,看似平淡无奇,但却深刻揭示了当代社会学生发展的规律,因为它是从纵向,从受教育者的视角来思考学生全面发展的。从学生的思想层面、能力层面、整个实践层面来考虑学生的培养问题,把学生作为一个主体,使得学校教育教学真正地围绕学生进行。

现代教育理念的核心是以学生发展为本。而在整个教育过程中,要真正体现以学生发展为本,就必须从学生的角度来分析学生的发展轨迹,以学生为出发点来思考问题。那么,学生的思想、能力与实践行为,就构成其整个发展的主要成分。因此,从这个角度看,“思、能、行”的提出,就完全符合上中这样一所学校的办学定位。

“思”,不仅包括传统意义上的“德”的内容,还包括一流意识、时代意识、国际意识等,这些内容都拓展了原来“德育”的范畴,如果一定要将之也归到“德育”中去,不可避免地会有些牵强。还有,诸如与他人的合作意识、心理健康意识等,也无不如此。学生在学习科学文化知识的时候,同样需要一流意识,同样需要时代意识,同样需要放眼世界、有国际意识,这些已经不单单是德育范畴的内涵,应该把它扩展开来。

“能”的内涵,与“智育”也不是对应的关系。我们以往的教育,都比较强调显性知识的教育,但是自我认识能力与人际交往的能力在课程中没有得到充分体现。试想,如果学生以后无法正确处理个人与集体的关系,个人与国家利益的关系,如果学生和社会活动中,组织能力、交往能力、协调能力都很差的话,那么能说这样的学生很能干吗?这些内容都不是以前的“智育”范畴中的内容。

“行”是实践层面的问题。主要通过一系列独具特色的课程来提供学生各方面的实践和体验的机会。比如,体验、感悟型的课程是一类新的课程,以前是没有过的。以后还会有其他的一些新开发的实践课程。学生终究没有真正踏上社会,学校应该创造各种条件,让学生体验社会、理解社会。这样学生才能真正有对社会的深刻了解,为社会的发展贡献他的终生。

三者之间既有各自的独立性,又是不能截然分开的。统帅一个人的是他的思想,这个思想实际上要付诸实践,就必须有与之匹配的能力。而这个能力到底能达到怎样的高度,在很大程度上

又取决于其思想观念和思想方法。这就是“思”与“能”的关系。有了“思”与“能”，最后还必须服务于社会，必须在社会中得到检验。这就又取决于学生的实践（“行”）。而学生的实践，又进一步丰富了学生的思想，促使他去逼近更高层面的实践。而实践能否得到完美的结果，“能”是至关重要的。一个人能力不强，即使有很好的思想和理念，也不可能在实践中取得完美的结果。反之，在实践的进程中，一个人的能力又能够得到不断的提高，又能够去追求和形成新的能力，以完成他以前所不能达到的高度。从这个意义上讲，“思、能、行”三者是相辅相成的辩证关系。

显然，“思”、“能”、“行”已经拓展了原来的德智体的范畴，从一个新的高度来考虑这个问题。显然，这种“思”、“能”、“行”的新要求，发展了学校德智体的内涵和外延。

用课程形式保证在“德”和“行”上为学生奠定比较扎实的公关、组织、协调能力，培养了学生胜任将来作为领军人物的组织才干。加上原来我们一直比较有优势的智育和拓展了的“能”的锻炼，这就大大地优化了学生多方面才干。上中从这个角度开设了许多新课程。CPS 课程就是上中独具特色的必修课程之一。

○ 为了实现学生的终身发展，上中围绕“思、能、行”进行了一系列的办学思考。如果我们认为这是与上中世界一流学校的办学定位相匹配的，那么，上中的课程建设应该贯彻怎样的指导思想，才能真正体现世界一流？

● 简而言之，是否有高度的可选择性课程，是世界一流学校的重要指标。一般而言，世界一流学校的可选择课程要达到45%左右。严格意义上说，要真正体现以学生的发展为本，凡是学生有选择愿望的课程，学校都要有能力开出来。否则，以学生发展为本就无法体现。

在这方面，我们通过近十年的努力，率先在国际部实现了高度的可选择性课程。目前，在国际部37个行政班级（班额为25