

为了学生的明天

——一个校长的理想梦、求索路

闵德铃著

百家出版社

为了学生的明天

——一个校长的理想梦、求索路

闵德铃 著

百 家 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

为了学生的明天:一个校长的理想梦、求索路/闵德铃著. —上海:百家出版社, 2003. 10

ISBN 7-80656-838-7

I. 为... II. 闵... III. 中学—教学研究—文集
IV. G632.0—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 086143 号

为了学生的明天
——一个校长的理想梦、求索路

闵德铃 著

百家出版社出版发行

(上海天钥桥路 180 弄 2 号)

(邮政编码 200030)

新华书店上海发行所经销 上海长鹰印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 8.75 字数 243 000

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—2000 册

ISBN 7-80656-838-7/G·237 定价: 20.00 元

目 录

第一部分 序列

平实的工作中,偶尔闪出一些火花

——为“序”作的序 闵德铃(3)

贵在研究 程训忠(6)

平衡与不平衡之间 平志君(8)

曲高和众

——为校长书房而作 筱晟仁(11)

校长剪影 沈梦蝶(12)

第二部分 以人为本,有序管理

以人为本,“有序”管理

——高桥中学流程管理实践与研究的总结 (17)

办学价值观概述 (32)

校园文化,人本主义的环境基石 (38)

拓宽德育工作的新思路 (45)

学校内部管理层次浅析 (57)

学校内部激励机制 (65)

教师年度考核的实践与研究 (72)

青年骨干教师校本培训的实践与研究 (85)

让学生的自主学习有更多的时空

——高桥中学(2000—2003)三年发展规划 (99)

教育的发展要关注教育内涵的发展..... (115)

教师专业化是教育深入发展的基础..... (119)

第三部分 为了学生的明天

“三个面向”与素质教育..... (129)

研究性学习与现代教育..... (136)

让学生主动学习..... (141)

对满舟“要考大学”的思考..... (143)

满舟给我上了一课..... (145)

我看满舟现象

——在青年报、东方网“满舟座谈会”上的发言 (146)

再谈满舟

——对满舟问题的汇报..... (148)

校(园)长应成为“干训”的主体..... (150)

教育变革中的哲学思考..... (159)

我与学生的对话..... (183)

沟通思想 交流心声

——记校长咨询会..... (187)

与闵校长对话记录..... (190)

要让学生学会生存

——兼谈升学不等于就业..... (193)

试论“劳动教育”中的德育功能·····	(197)
---------------------	-------

语文教学中课外阅读和课外活动·····	(207)
---------------------	-------

深刻反思 勇于创新

——在社发局领导来教科所调研谈办所新思路·····	(211)
---------------------------	-------

第四部分 在平衡与不平衡之间

平衡石解·····	(217)
-----------	-------

踩痛脚趾之后

——写在文明礼貌月·····	(218)
----------------	-------

知识、眼界、素质·····	(220)
---------------	-------

文章在于“物”和“情”·····	(222)
------------------	-------

新世纪,我对学生说·····

——在升旗仪式上的讲话·····	(224)
------------------	-------

教师是职业,更是责任 ·····	(225)
------------------	-------

诚意请教:以下题目回答是否正确 ·····	(228)
-----------------------	-------

规则、裁判及其他

——也谈“赛场选马”的选人制度·····	(232)
----------------------	-------

“无所作为”便是落后

——从小品“智力大奖赛”说开·····	(234)
---------------------	-------

学生对我的“教育”·····	(237)
----------------	-------

办学要教育家,不要“教育官” ·····	(240)
----------------------	-------

“善待”荣誉·····	(243)
-------------	-------

从演员与观众说起·····	(245)
---------------	-------

谈人的心理空间·····	(247)
“开会”也要改革·····	(250)
再说“听话”与“不听话”·····	(253)
我学生时代的“五个伤疤”·····	(256)
有书真“富贵”	
——从我的十四只书橱说起·····	(259)
交民友三术·····	(262)
“叹息”杂谈·····	(265)
阁下,请口下留情·····	(268)
我的教育经历·····	(270)
我努力了,我无愧! (后记)·····	(272)

第一部分

序 列

平实的工作中，偶尔闪出一些火花

——为“序”作的序

我从事教育的一生实在太平实了，三十余年从教的经历，二十余年从政的经历，既没有显赫的名位，也没有荣誉的光环。所以，我无论如何不敢请高官名人为我的书写序。

因为是平实的工作，所以，最了解我的是那些与我朝夕相处、心灵相通的同事和我的学生，他们平时为我写的文章，给我写的信，正是对我最自然、最真实的评价。虽然，这些评价在社会上未必会产生很大的影响，但我接受他们的评价，心里却感到很踏实、很欣慰，因为，我们之间无半点功利而言！

选入书中作为序的共有四篇文章，作者都是高桥中学的师生。一位是教科室的副主任，是和我并肩作战，为我在高桥中学宣传新的教育思想，推进研究性学习的研究，立下汗马功劳的一位老同志，现已退休。我很佩服这位年龄大，思想却很新的老教师，一直把他作为自己的“知己”。

一位是中年语文教师，经常在新民晚报发表文章，思想很敏锐，是外地引进的教师，算是旁观者清吧，她对我任高桥中学校长期间走过的历程，有其独特的见解，可谓我的“知音”之一。

另一位是青年教师，与我差不多时间进高桥中学，是属于高桥中学的新生代。对这一代人来说，历史没有对他们的过多影响，也没有经历形成的思维定势，他们是在白纸上，画着自己要想画的画。而且，这位教师个性也很明显，说的话，往往就是心里的想法。在高桥我有许多忘年交，她就是其中之一。

另一位是学生，是一位有个性、有见解，但又是学习比较好的学生。我上过他们的课，参加过他们班的活动，称赞过她，也批评过她。

在我的眼里，这是位难得的好学生。

用他们的文章作为我这本书的序，用意就是一个，让“平实的我”，得到“平实的评价”。

这些人和我一样也很平实，所以我为他们的“序”再作一篇序，对他们作以上的介绍。

另外要说明的是我写的序的题目。

我一直不敢对自己的从教一生进行评价，更找不到恰当的词句。能对我从教的一生进行概括是原社发局的一位领导，在我任职教科所所长前找我谈话中的一句话，让我着实思考了好些天。这句话的原话是：“在你的平实的工作作风中，时常闪出思想的火花”。虽然，谈话的场合，谈话的气氛都是很随意的，但我认为，这是在我从教过程中，作为上级主管部门负责人首次对我概括性的评价，也是我认为十分中恳的，激励最大的一次评价。

然而，我仍然担当不起这样的评价，经过写书过程中的自我解剖，我把这句话改成“平实的工作中，偶尔闪出一些火花”。虽然，只是修改了几个字，我感到，这句话是最满意的自我认识的表述。

把这句话作为文章题目的另一个意思，是想说明我写这本书的意图。

自我从教以后，我总是理想地设计着自己的言行，坚信只要我努力学习、努力工作，一定能为学生发展的明天，作出我应有的贡献。我把这一理想当作自己的责任，当作自己人生目标，也当作美好的梦。因此，我的一生在为实现自己的梦而“平实地工作”着。

同时，梦毕竟是梦，理想毕竟是理想，在现实中，在我的平实的工作中，我也碰到矛盾，碰到阻力，在人与人之间，人与社会之间发生过碰撞。有时，我会很坚定地坚持自己的办学价值观，在处理“满舟”问题，在对待教师的评价，在教师工资分配等问题上，大胆地发表自己的看法，果断地（有的人说是固执地）采取自己的举措，换句话说，就是“偶尔闪出一些火花”。

这本书中收集的文章，是上世纪80年代以来我写的教科研论文，课题报告，教育杂感等，大多在报刊上发表过，或在教科研成果评

奖中得过奖,一部分是我在各种场合上的发言稿和读书、读报笔记。我自己认为,这些文章便是我“平实的工作中,偶尔闪出一些火花”的记录。

如果再明确一些表明自己写序的用意,写这篇序,是为了这本书,为了为我写的“序”,也为了我从教一生的总结!

谢谢曾经帮助过我的朋友们!

闵德铃

2003年7月

贵 在 研 究

教师 程训忠

闵校长到高桥中学走马上任之时，正是教育观念发生急剧转变，新层次学校发展竞争十分激烈的时期。

高桥中学是一所享有声名的老学校，既要使老树绽发新枝，又要让“老重点”在新的历史时期再创辉煌，对闵校长来说可谓任重道远。闵校长在高桥中学任校长的几年中，以新的先进教育理论为指导，创造性地设想，又有富有新意的实践，使高桥中学的发展不断有所突破，进入了一个新的历史阶段。

现在，闵校长要出书了。从闵校长的论著中，我们可从看到他学习邓小平理论、古今中外教育理论、学校管理理论、中西方文化等方面论著的认真，而且用之于高桥中学办学实践。同时，从中我们又可以看到闵校长为高桥中学的发展描绘了一幅幅蓝图，相信经过全校师生共同为这幅蓝图增色添彩，不断努力，这幅蓝图一定会是更美好、更理想的。从闵校长的论著作中，我们还可以具体的认识他的教育理念，他对教育发展的思考，以及他在教育这块土地上的辛勤耕耘。我们似乎可以看到，在闵校长的主持下，在全校师生的不懈努力下，学校将会有理念的更新，环境的改变，教师专业的提升，内部体制的改革，学生个性的发展，校园文明风气的呈现……总之，闵校长的文章记述了高桥中学的过去，也谱写了高桥中学发展的新篇。

从教以来，闵校长始终没有脱离教学第一线，也没有离开过学校，在大量的具体工作之余，闵校长又能多思考、多学习、多研究、多总结，善于将实践上升到理论，将感性认识上升到理性认识，因此有了这些论著。我们只要像闵校长一样，不断思考，不断深地，不断学习，也一定能写出高质量的教科研文章来。“向教科研要质量”的口

号已喊了多年,教育的发展既要我们不断改革,不断创新,又要不断提高教育质量,形势逼得我们不得不在教科研上花大力气。时不我待,不容犹豫,只有奋起猛赶而已。

闵校长能将自己的教育论著结集出版,在高桥中学是第一人。既是第一,必然会有不完善之处,必然会引起人们的一番议论。曾记得有位伟人说过:“一人的主张,得了赞和,是促其前进的,得了反对,是促其奋斗的……”。如果闵校长的文章能引起大家的讨论,这无论对作者本人,或对教育的发展,都是有极大的好处的。

闵校长最让我值得学习的精神是:“贵在研究,贵在学习”。

(本文原为高桥中学某期校刊的《编者的话》,现略有修改)

平衡与不平衡之间

教师 平志君

满舟像卫星升空,引起了世人的关注,一时间被不少媒体作为头条新闻,冠之以“网络奇才”的美称。少年被推上了五彩缤纷的镜头,校园里掀起了起伏的波澜。教师需要重新认识这个白天在课堂里无精打采、夜里在电脑前生龙活虎的学生;而学生也从课本中抬起头来重新审视自己,审视校园。作为校长,他更是意识到在平衡中运行了几十年的传统教育,受到了新的教育观念的冲击。

“正方体‘平衡而钧权’。有一个顶点支撑,且削去一个角,平衡就需要探索,需要努力,需要创新。”这是他为校园新雕塑——“平衡石”题的字,镌刻在那一个石头的背面。

记得几年前初进校园,他面对的就是一个平稳的正方体。校园里亭台楼阁,小桥流水,古树的绿浓得遮天蔽地,真是一个读书的好地方。这是一所区重点中学,这里出过高考状元,老校长在教育界享有盛誉,这“古老”的校园处处在显示“传统”的可贵;这传统,既是校园的格局、课程的设置,也包括对“人”的评价……踩着小径上树缝里漏下来的一点一线的阳光,他设想让校园敞亮开放,于是他着手打破了平衡——试着把正方体竖起一个角。

学校的老领导、老教师在这里工作了三十年、四十年,走惯了曲径通幽的小道,看惯了路中间屹立的老槐树;原来的办公楼,尽管狭小阴暗潮湿,但这一砖一瓦都记录着过去的业绩……他却有一种急迫感:守成没有生命力,不抓住机遇发展,就要被淘汰。学校的生命力来自学生,学校应该以学生发展为本——他的“正方体”坚定不移地“立”在这一点上。校园要有利于学生的活动,课程设置要有利于学生的学习,教学设备要方便学生的使用,当然,更需要让优秀的教

师安于岗位……他的每一项举措都意味着旧的平衡的打破，因而会引起争议，但随之而来的往往是理解与赞赏，一位教师送他四字评语——“曲高和众”。

作为管理者，要的是纪律、秩序；作为师长，苦口婆心，总希望学生“听进去”。所以面对满舟这样挣脱束缚、打破常规的学生，师长不经意间就成了“叶公”……而他深深感到，整齐划一的校服里那颗鲜活敏感的心，不应该受到压抑，他努力去做学生的知心人，听取意见不计较态度是否谦和、语言是否得体……校园不该是让学生感到苦恼的地方，他要让每一个学生都挺起胸膛。不能让那一个个聪明的头脑变成知识的容器，他亲自开设美学、社会学课，辅导研究性课程，指导社会调查，撰写论文，他敢于点燃思维的火把——鼓励创新就要有容纳“异己”的雅量。

眼下做校长回避不了升学率。但他坚持，高素质的人才绝不仅仅是高分。于是一些从前被作为“楷模”的教师，到他这儿有了危机感；对以题海为法宝的，他的忠告是：如不改变，面临下岗。由于他建立起了全新的评价考核机制，教师学习的主动性增强了，学文化，学电脑，学科技——不仅不能落后，还得有点超前意识。

眼下当校长还不能没有“经济”头脑。他关心人，但有一点他坚持——校园不应该弥漫铜臭味，校园应该充满书卷气。每逢学习有心得，参观有收获，他总要与师生交流。他会拿着学生的文章爱不释手，对青年教师说：“看看，学生思考的问题多有深度，你们思考了吗？——要把精力放在学习上！”

他最喜欢的校园一景，是学生散布在林阴下的彩砖地上做课间操；春游与学生同车，他会唱起小曲；论文发布会上，学生侃侃而谈，听着那些稚拙但闪烁着思辨光彩的见解——关于教育、关于环境、关于电脑……那是他最有成就感的时候。教育界提倡校长创名牌，别人与他开玩笑：“你总是‘名(闵)’校长啊！”他姓“闵”，他也要“名”。他重视的“名”固然来自上级领导的肯定，但他更在乎学生的评价。

新年伊始，他去满舟补习的复旦附中“探亲”。满舟不是循规蹈矩的学生，师长也不该磨去他的棱角；但“人”是社会的人，没有规矩

不成社会。为了让刚刚崭露头角的大孩子给自己定好位,他煞费苦心。他中肯的意见与切实的帮助,使满舟认同了他这位老校长。新年里桀骜的少年在报上撰文向他表示了谢意。而他正在想,如何让更多的满舟脱颖而出。

从繁忙的政务中脱身,他的爱好只有读书与写作。他为学校设计近景规划远景,他记下一个校长对教育体制改革的思索……中文系出身的都曾做过作家梦,他在华师大的同届同学——赵丽宏、陈丹燕、王小鹰……都成了名作家;当年他还有机会走从政之路,但他把人生的支点立在了教育工作上。他是老三届,五十出头了,他的事业却总像是刚刚开始。

他,就是高桥中学的闵德铃校长。“平衡石”作为校园的标志性雕塑树立起来了,而他也正在为校园创造新一轮的平衡。