

金哲民 著

当代校长的 职责与使命

学校管理的理性思考与智慧方略



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

金哲民 著

当代校长的 职责与使命

学校管理的理性思考与智慧方略



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

当代校长的职责与使命:学校管理的理性思考与智慧方略/金哲民著. —上海:上海社会科学院出版社, 2016

ISBN 978-7-5520-1419-8

I. ①当… II. ①金… III. ①小学-校长-学校管理
IV. ①G627.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 121741 号

当代校长的职责与使命

——学校管理的理性思考与智慧方略

著 者:金哲民

责任编辑:陈如江

封面设计:周清华

出版发行:上海社会科学院出版社

上海顺昌路 622 号 邮编 200025

电话总机 021-63315900 销售热线 021-53063735

<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn

照 排:南京理工出版信息技术有限公司

印 刷:上海颀辉印刷厂

开 本:710×1010 毫米 1/16 开

印 张:21

插 页:2

字 数:344 千字

版 次:2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-1419-8/G·560

定价:78.00 元

版权所有 翻印必究

校长的境界和担当

倪闽景

仔细拜读了特级校长金哲民的《当代校长的职责与使命》一书,感受到一种浓烈的教育情怀。金校长从一个最偏远的乡村语文老师做起,后来担任县教师进修学校的语文教研员,再去创办一所全新的学校,并把学校带到了一个令人向往的高度,这本身就是一段充满故事的人生经历,很值得去研究。通过本书,我们可以从一个侧面了解金校长对教育的理解和执著追求,感受一个土生土长的奉贤教育人,在几十年的教育生涯里,深深扎根在奉贤这片远郊区县的土地之中形成朴实深厚的办学思想。本书充分体现了金校长对学校管理的理性思考与智慧方略,有深刻的洞见,有自我的感悟,有真实的行动,体现了一名优秀校长的境界和担当。

办好一所学校是一个系统工程,有无数的相关因素,但是其核心要素就是校长。就像很多人说过的那样:一个好校长就是一个好学校。但好校长究竟要做什么,才能让一所学校不断向好,成为老百姓心目中的好学校?我们不妨从本书里寻找一些答案。

“校长的权威与自我修炼”这个单元指出,校长是学校的领跑人,作为领跑人,首要问题是往哪里领跑,其次是跑步的节奏控制,当然跑步过程当中的动员和调整都很重要。好的校长通过领跑,让教师们更快乐、更强大、更有凝聚力,促使教师们认同学校的共同愿景和价值;同时校长在领跑过程中也不断向老师和学生们学习,形成独特的理念和思路,感悟办学规律,树立权威和影响力。正如书中所说:“所谓管校要管人,管人要管心,管心要关心,关心要真心,说的就是学校领导管理的真谛。”校长的权威是在行动中形成的,校长为学校呕心沥血、不断修炼自我,教师们才会同心同德,和校长共患难、同付出。因

此,不是好学校不发生消极事件或严重问题,而是发生消极事件和严重问题的时候,好学校的老师们会自觉维护学校的声誉,甘愿自己吃亏,自觉互相补台,从而让学校转危为安。

“校长文化的引领与学校文化的建设”这个单元指出,学校文化是学校的力量所在,学校文化是学校生命所在。确实如此,学校是一个生命体,而学校文化就好比学校的灵魂,是学校生命体的DNA。初创学校校长对教育的理解,往往会对学校文化的形成产生重大作用。当然学校文化不可能和区域文化相割裂,优秀的学校文化,一定是具有顽强生命力的文化,其特征就是能够很好汲取环境资源和区域文化优势,在每一个学校组织和细胞当中发挥超越规则的作用。无论是教研组文化,还是课堂文化和班级文化,都有着一个共同特点,就是能使身处其中的人产生认同和追随,从而实现文化育人的目的。金校长在文中提到了他们学校干部集体有个庄严的承诺:让每位教师都有发展,让每位学生都有进步,让每位家长都能放心。这个共同的愿景,就是学校的行政文化,几十年如一日,学校就风清气正,能战无不胜。

“校长的管理艺术与学习型班子建设”这个单元指出,学校管理是一门艺术,而艺术的生命在于创新。学校管理和工业管理的差别在于,工业流程管理往往一旦流程清晰,工序确认,形成规范的反馈机制后,可以自动化运行,所以比较刚性。而学校管理面临的对象和问题,总处在一个不断变化的过程当中,教师有情绪变化,学生在快速成长,家长需求多元,不能用一个简单的流程,确定所有的工作程序。正因为如此,学校管理才成为一门艺术,需要针对不同的状况,形成独到的管理办法。也正因为如此,学习型班子建设就成为一个非常重要的方面,因为只有不断学习,才能应对不断变化的新情况。文中特别指出:“建设学习型领导班子,不是单纯读书培训,也不是无目的松散的自由学习,而是要用学习的理念去提高领导班子的团体素质,去解决工作中遇到的实际问题。”这个描述十分关键。我曾经看到过有些人,读了一本又一本书,结果工作却越来越差,其实质就是没有明白学习型组织的本质不在于学习,而在于通过学习去解决问题。

“教师成长的引领与教师专业发展的指导”这个单元,提出了很多促进教师专业发展的策略,也对校长引领教师的专业成长提出了很多中肯的建议。教师专业发展关乎一所学校的品质,关乎学生学习的品质,还关乎教师自己的生命品质,可以说是学校工作的重中之重。有教师专业发展理念的学校和没

有教师专业发展理念的学校,在两三年之内就会拉开很大差距。因为一所学校的发展,实际上就是教师的发展,如果教师没有专业发展的机会和规划,学校就会停止不前。本单元中有篇文章提到了教师的发展与教师的评价,教师发展和教师的评价息息相关,实际上,大部分老师在繁忙的工作之后,往往会失去自我学习和发展的动力,而教师评价恰恰是激发教师专业发展内驱力的一个好方法。评价并非简单地填表考评,而是给教师一个平台。金校长在学校里设置“清雅讲坛”,让老师们产生学习的激励,形成个性特质;学校每年举行教师才艺展示活动,每周推出教师的自我亮相课,让老师们在互相学习中看到自己的差距;开展“喜欢实小教师的N个理由”活动,让家长来发掘和评价教师的美,从而让教师对自己的工作产生自尊自信,这些行为都属于评价范畴。教育家刘佛年曾经说过:“评价是为了教育增值。”学校通过教师评价,本质上不是要把教师分三六九等,不是要奖励或惩罚教师,而是激励教师、推动教师,唤醒教师的学习热情,这一点校长必须要非常清楚。

“课程领导力的提升与校本课程的开发”这个单元,从课程到课堂教学,指出校长要关注课程领导。课程是培育学生的基础,有怎样的课程就会有怎样的学生。在国家规定的课程之外,适当开发一些校本课程,在此基础上形成学校的特色课程,是一所学校的当然之选。校本课程不在于多,而在于能为学生满足适切的学习需要。教学是课程方案实施的基本方式,金校长提出“绿色课堂”的概念,让课程“绿”起来,让教师“活”起来,让学生“乐”起来,是非常有现实意义的,无论是校本课程,还是课堂教学,都存在一个返璞归真的要求,这也是当前教育改革的核心内涵。

“德育生本化的倡导与自主教育的深化”这个单元,金校长对于德育提出了新的思路,呼吁开展真实有效的德育,拒绝空洞说教,指出无论是学生社会活动,还是学校体育,都要从社会需求和学生需求两个角度出发,为学生提供更丰富的学习经历。“优质学校的创建与学校内涵发展”单元,阐述了优质学校的内涵。何为优质学校?金校长提出了“四看”,即一看学校的精神气质,二看校长的治校方略,三看教师的专业素养,四看学生的行为习惯。这“四看”切中了要害,点出了关键。最后一个单元“家校合作与区域共同体建设”,金校长提出了家校融合的新途径,对建立新型家校合作关系提出了很好的思路。

由于工作关系,我结识了许多有思想有作为的知名校长,他们的共同特点是锲而不舍,真切关注学生和老师的发展。通过阅读本书,再次被金校长同样

的教育情怀和精神所感动,也许教育工作看上去永远是那样相似,但每一个相似背后都有独特的人格魅力和巨大付出。校长的境界就是在平凡的工作中,洞察秋毫,寻找到最优的发展方向;校长的担当就是无论逆境顺境,都坚守初心,在任何时刻不离不弃。

（作者系上海市特级教师、上海市奉贤区人民政府副区长）

（作者系上海市特级教师、上海市奉贤区人民政府副区长）

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

教育是一个充满希望的事业,也是一个充满挑战的事业。作为校长,我们肩负着社会的重托,承载着师生的期望。在平凡的工作中,我们应当坚守初心,勇于担当,不断探索,追求卓越。只有这样才能为学生的成长成才贡献智慧和力量,为社会的进步和发展做出应有的贡献。

做智慧型校长

施文龙

金哲民校长是我读庄行小学时的班主任和语文老师,他自1994年创办实验小学以来一直担任校长,先后被评为上海市特级教师、特级校长,是我区的资深名校长,在全市也有相当的影响力。最近,汇集他二十多年办学探索的力作《当代校长的职责与使命》即将付梓,嘱我写几句。

记得易中天先生在《中国智慧》中说:“智慧与知识不同。知识属于社会,智慧属于个人;知识可以接受,智慧只能启迪。”我想易先生所说的智慧与知识不同,其关键在于一个人只有将学得的知识付之于实践,在实践中找到了解决问题的方法路径,取得了实践成效后,再来理性审视理论知识的价值规律,知其然且知其所以然,才会真正体悟其中规律性的真谛,才可以达到一种智慧的境界。所以说智慧属于个人,所以说智慧只能启迪。《当代校长的职责与使命》一书从“校长的权威与自我修炼”“校长文化的引领与学校文化的建设”“校长的管理艺术与学习型班子建设”“教师成长的引领与教师专业发展的指导”“课程领导力的提升与校本课程的开发”“德育生本化的倡导与自主教育的深化”“优质学校的创建与学校内涵发展”“家校合作与区域共同体建设”等八个方面,系统阐述了如何做好校长工作的方方面面,立意高远、深入浅出,既有实践路径的呈现,更有理性思考的提炼,值得教育管理专业研究者、校长等学校管理者以及其他教育工作者一读。纵览全书,其核心是在探讨学校管理的理性思考与智慧方略,也就提出了一个重要命题:如何做一个智慧型校长。

智慧型校长要有教育思想、教育情怀。经理要懂经营,校长要懂教育。教育以培养人才为目标,从古代的私塾授课到现代的学校教育,一代代国内外教育实践者和研究者总结提出了很多教育理论,形成了愈来愈丰富的现代教育

理论体系。比如在学习论方面,著名的就有斯金纳的操作学习理论、皮亚杰的建构主义学习理论、班杜拉的社会学习理论等,这些理论成果是我们教育工作者更好地把握教与学实践方法的行动指南,作为校长要学习领会其精髓并形成自己的思考。前几年,国家提出教育家办学,就是要求我们校长要深刻领会教育规律,要按教育规律办学,要在实践中创新工作路径直至形成自己的教育思想,以先进的教育思想引领学校的科学发展;就是要求我们校长要有教育的理想情怀,要在一定程度上超越现实功利、突破瓶颈藩篱,要站在“十年树木、百年树人,百年大计、教育为本”的高度来真正办好学校。

智慧型校长要有领导艺术、管理智慧。教师要精于教学,校长要善于管理。那么如何提高校长的领导力呢?主要是三个方面,基本是职务权力,更重要的是做事能力和做人水平。校长的职务权力是自任命那一刻起即赋予的管理权限,中小学实行校长负责制,校长对学校发展全面负责,所有校长的职务权限都是差不多的。因此,校长领导力的增值不可能来自于职务权力,只能来自于校长自身做事、做人水平的提升。管理学中著名的方格理论认为,决定一个管理者领导力高低的主要因素是两个,一是管理者做事解决问题的能力,二是管理者处理人际关系的水平。如果把做事能力作为横坐标,把做人水平作为纵坐标,那么优秀的管理者一定是能做事、善做人的,其在横、纵坐标的能力数值也是大的,其在坐标上方合成的方格面积自然也很大,也就说明他的领导力是很强的。因此智慧型校长应该是能做事、善做人、用好权的。

智慧型校长还要与时俱进、开拓创新。教育培育新人、推动创新,教育传承文化、继往开来,所以国家坚持教育优先发展战略,以先进的教育引领和推动社会的发展,教育兴则社会兴,教育新则社会新。当前我们所处的时代是知识爆炸的时代,是互联互通的时代,是快速变化的时代,教育要引领风气之先则必须与时俱进、开拓创新。校长是学校的领路人,当然要及时把握社会发展对教育的新要求,及时把握现代教育发展的新方向,带领教师自我超越、拥抱变化、常教常新,推动学校创新驱动发展。走进实验小学的校园,你会发现他们每隔一段时间就会推出一些新的课程项目,或对一些办学举措进一步优化。实验小学就是在金哲民这样智慧型校长的创新推动下,不断焕发新的活力。

由此又想到十一年前,我接受区教育局任命筹办弘文学校,在一次区名师名校长交流会上我作了“追求教育的智慧境界”的主题发言,希望自己这个校长能带领弘文的全体教师一起追求教育的智慧境界,让课堂焕发生命活力、让

班级洋溢成长气息、让校园成为人文家园。三年后,也想把自己多年做校长的实践和思考整理成一本书,基本框架出来后连书名也定了,叫做《高效学校管理九法则》。只是不久即调任区教育局,更主要是自己借口忙于公务未能坚持完成,至今是个遗憾。今天欣喜看到金哲民校长的著作即将出版,真的佩服金校长的笔耕不辍。相信本书的出版一定能引领校长们的实践探索 and 理论研究,相信一定会有更多的校长成长为智慧型校长,相信全区校长一定会推动每一所学校在建设“自然、活力、和润”南上海品质教育区的大路上主动作为、绽放光彩!

(作者系上海市奉贤区教育局局长)

自序

人的生命短暂而脆弱。要在有限的生命里，能为社会作出一点贡献，为人民做点有益的事，只有始终咬定一个目标，朝着一个方向前行，才能达到理想的彼岸。在我的人生经历中，坚定目标不放松，兢兢业业干成事——这就是我的座右铭。当我选择了教育事业后，我就立志要在教育的领域里做出成就，敢于领先。我之所以在教育的园地里干得不亦乐乎，就是因为我热爱教育事业，就是因为我有当教育家的志向。我体会到只有对工作有了目标，有了理想，有了热情，才能将工作做到更好，做到极致。

1956年6月29日，我出生于上海市奉贤县江海乡的一个村庄里。那时的农村没有学前教育，因此没有上过幼儿园。我八岁开始才读小学一年级，就读于奉贤县梵皇小学，是一所村级小学，规模很小，上的是复式班，一三年级放在一个班级，二四年级放在一个班级。我的母亲也在这所学校里任教，因此对我管教很严。我当时的学习成绩较好，到二年级第一学期时就光荣地加入了中国少年先锋队组织，戴上了鲜艳的红领巾，感到十分自豪。

读完小学二年级，中国历史上的“浩劫”——“文化大革命”爆发了，学校里正常的教学秩序被打乱了，学习由此不能正常。其时掀起将学校办到家门口的高潮，因此原来的梵皇小学没有了，取而代之的是江海村五七学校，有小学也有初中，类似于现在的九年一贯制学校，我三年级到初中的学习，就在这所学校里完成的。这个时期的学习主要是讲政治，讲阶级斗争，学毛主席语录，写大批判文章。因此，学业知识几乎学不到什么。业余生活也较单调，没有什么影视可看，几部样板戏看了无数遍，除剧情能背出外，有几段唱腔也能像模像样地唱出来，这可以说是我的音乐启蒙。当时也没有多少本书可看，能看到的也就是《艳阳天》《金光大道》《大刀记》等几部革命色彩很浓的长篇小说，也都看了好几遍，这就是我的文学启蒙。

读完初中，受当时的“读书无用论”“知识越多越反动”的影响，我扔下书包

进农村干活。其实,我的骨子里还是想学习的。因此在半年后,当听说奉贤县立新中学要办高中时,我便在初中班主任的指点下,进入了立新中学的学习,这段生活也是难忘的。

在我所求学的学校中,立新中学于我的心目中是有一席之地的。在这里,我碰到了一些好老师,至今我还时常想起他们,也很敬重他们。在立新中学,我学到了许多知识,为我以后的继续学习奠定了一定的基础,同时我也拓宽了视野,得到了锻炼,这也是我人生道路上的重要一站,我真心地感谢立新中学!

当时的南桥镇区,中学不多,两所而已。北有奉贤中学,南有立新中学。两所学校似乎不分伯仲,划段招生,办学声誉都很不错,我们就读立新中学,觉得也很自豪。因为学校里不乏优秀教师,教学很认真。虽在“文革”时期,但受“智育回潮”的影响,学校对教育和教学抓得很紧,因此教风、学风都呈良性状态,最受惠的当然是我们这些学生了。

学校的活动设计生动,丰富多彩,大家都很乐意参加,就在这样的活动中,我们体验了生活,我们增长了才干。有些活动还在自己的脑海里时常闪现,现在回忆起来,韵味无穷。军训了,我们不怕苦、不怕累,在教官的严格训练下,我们学会了正步走等队列操;我们学会了持枪操练,到汇报时,还真像个军人。班干部的夏令营开始了,各班干部云集一起,学习理论、交流体会,最后还在黎明前起床,一起步行到海边看日出。几十里的路走过去,竟也不觉得累,有的只是欢声,有的只是笑语,有的只是对生活的感悟。在学农的活动中,我们学习驾驶手扶拖拉机和中型拖拉机,当这些庞然大物在自己的手中,“听话”地向前行驶的时候,成功的喜悦溢满了整个身躯。在立新中学学习期间,我学习认真,担任了班级的副班长,学习成绩优异,受到了老师们和同学们的好评。

高中一毕业,由于没有考大学的机会,只能回乡务农,挣工分养活自己。将近五年的农村生活很苦、很累,但却锻炼了我的意志,正是这段时间的磨炼,养成了我不怕苦、不怕累的斗志。我是个不甘落后的人,尽管自己个子不高,人比较矮小,但我总是跟着一等男劳力去干。我犁过地,挑过河泥,插秧、割稻自然也不在话下,每到冬季,还要去开河。这个时期几乎停止了学习,只有在村里学校请我去代课的时候,才能接触到一些书本,才能解一下急需学习的“渴”。

1976年,“四人帮”粉碎了,中国大地又开始焕发出了新气象。1977年国家恢复了高考,这对广大有志于学习的人来说,是一个大好的消息,我也不例外,于是开始复习,原本就没有学到什么的我,加上几年来的荒废,发觉什么都

是空白了。但我没有放弃,经过一个月的努力,还是勇敢地跨入了考场,不管三七二十一,将试卷上所有题目都做完了。事后才知道,试卷中的任选题是只需做其中一题,但我也没有看清楚,全做了,吃力不讨好。因此也就没有达到大学的录取分数线。当时的高考,大学和中等学校是一张试卷,于是在1978年2月,我被上海市第六师范学校录取了,这是我人生的一个新的里程碑。两年的师范学习,我如饥似渴地学习,懂得了很多,学到了很多,也充实了很多。在专业上,我选修的是音乐。因为没有一点的音乐基础,音乐对我来说是白纸一张,我学得比较吃力,但我没有放弃,我坚信“勤能补拙”的箴言,坚持勤学苦练。我经常利用空闲时间刻苦练琴,在琴房里常常一待就是几个小时,最终克服了学习的困难,学会了弹钢琴和拉手风琴,到毕业时也能胜任音乐教师了。在师范两年的学习,我各门课程都取得了较好的成绩,每个学期都被评为学校的“三好”学生。这两年的学习生活使我印象深刻,我也是在那个时期加入了共青团组织,终生难忘。那也是我人生中最完整、最系统的一段学习生活,也为我人生奋斗的目标指明了方向。

1980年2月,奉贤县教育局将我分配到奉贤县庄行乡烟墩小学。这是一所靠近金山县的村级小学,学校规模不大,每个年级只有一个班。经过十年的“浩劫”,教师队伍已经出现了断层,在偏远的乡村更是教师紧缺,在职的教师大多是解放以来只经过短期培训“半途出家”的乡村教师,他们的文化知识和业务知识都比较缺乏,而像我这样正规从师范学校毕业出来的新教师,尤显珍贵,也就义不容辞地成了学校教学工作的主力。我担任二年级的语、数教学任务及全校的音乐课教学,每周有23节课。那时的教学工作比较繁重,除星期天回家和家人团聚外,其余时间我都吃住在校,那时也没有什么娱乐生活,晚上也没有什么电视可看,在校住宿的也只有两个人。虽然生活比较单调枯燥,但繁重的课务让我感觉到生活的充实,空闲的生活却让我有更多的时间去学习。这样白天忙着教学,晚上阅读书籍,生活虽然比较艰苦,但这样的充实生活让我感到满足。这时,村里的团支部请我去给年轻的村民上夜课,虽然都是义务劳动,但锻炼了我的教学才能,也打发了无数个孤寂的夜晚。在工作的第一学期里,我还为乡辅导区开了一堂公开课《小虫和大船》,由于我的精心设计和认真执教,这节课获得了教师们的好评和中心校领导的肯定。

1980年7月,庄行中心校领导找我谈话,鉴于我工作出色,将我从村校调往中心校任教,并担任毕业班班主任及语文教学。二十多岁的我,正是初生牛

怯不畏虎的时候,工作的热情很高,仍然吃住在学校里,全身心地投入到语文教学中去。经过努力,我所担任的五(3)班的学生学习面貌有了很大的改变,班风、学风在校内评比中经常得到优胜奖。期间,我还为县里的干训班学员上了一堂公开课《兄弟便是朱德》,获得了大家的一致好评。这一年县的毕业班统考,我执教的语文教学成绩优异,县重点中学录取的人数远远超过其他平行班。自然,由于我工作成绩突出,学校领导决定让我担任毕业班的把关教师,并担任毕业班的年级组长兼语文教研组长。

上毕业班的第二年,县进修学校语文教研员李宗益老师找到我校领导及我,要我为全县小学语文教师上一堂示范课,我欣然答应。经过努力,由我上的《穷人》一课,反响很大,从此,县里对我的语文教学开始关注起来,而我自己也对小学语文教学的兴趣越来越高,对语文教学的研究越来越钟情起来。

1983年7月,县教育局将我调至奉贤县教师进修学校担任小学语文教研员。对于一个刚工作了三年的年轻人来说,这既是一次机遇,更是一次挑战,我深知肩负的重任。当时整个奉贤县小学语文教师的队伍不容乐观,由于十年来的动乱浩劫,小学教师队伍已处于青黄不接、良莠不齐的状况。老的大多是一批解放以来只经过短期教师岗位培训的乡村教师,他们的文化程度大多只有初中水平,有的甚至只有小学水平;中年的一批大多是工农兵院校的学生,在阶级斗争为纲的年代,他们学习的时间大多消耗在了政治思想的改造中,知识水平和教学业务水平的底子很薄;年轻的一批都是像我一样刚工作不久的师范毕业生,教学的经验还不足,非常需要有人给他们带教和引领。而当时全县的学校又星罗棋布,几乎每个乡镇的辅导区都有一个中心校和十几所乡村小学,这样的分布对教学的监管和教学的指导都带来了很大的困难。在如此艰巨的任务面前,在农村锻炼过的经历,养成了我不怕苦、不畏难的好习惯,我决心迎难而上,决不辜负领导对我的重托。

如何深入研究小学语文教学,指导好全县的小小学语文教学,提高教学质量,这是我责无旁贷的重任。我决心从两方面入手,一是提高自身的素质。俗话说“打铁还须自身硬”,自己还是一个刚工作不久的小青年,要指导别人必须要自身过硬才行。我进行了大量的阅读,研读有关的理论原著,钻研语文教材,把小学阶段语文教材中的每篇课文都进行了仔细研读。每天夜深人静的时候,正是我研读教学理论、钻研教材教法、撰写教学论文的最好时刻,常常一读直到深夜才休息。我还虚心向市里的专家同行学习,广交教育界的朋友,交

流教研教学心得,经常参加市区举行的各种教研活动。那时的交通非常不发达,从奉贤赶到市区一个来回往往需要一整天,我常常天蒙蒙亮就已出发,回到家时天色已晚。当时,我的女儿还很年幼,家里经常顾不上,爱人却没有怨言,同样是教师的她深知我肩负的重任,常常默默地担负起家务的重任。我还虚心向县里的老教师学习,南桥小学的副校长高宗达老师,是一位资深的教育专家,他对小学语文的作文教学很有研究,还创办了一本小学生作文杂志,在全国都有一定的知名度。我经常虚心向他请教,和他一起研讨小学的作文教学,逐步形成了我自己的一套作文教学的方法和理论。由于我的不懈努力,我在较短的时间内适应了这一全新的工作,担负起了全县的小学语文教研工作。

光是提升自身的素质还不行,作为一名教研员,还必须要有指导和领导的能力。我从抓区域、抓重点、抓培养入手,开展小学语文教研活动。“抓区域”,就是要抓好南桥镇区和附近的几所学校,相对来说这片区域学校的师资力量比较强,学校的管理也比较规范,抓好这片区域来开展全县的小学语文教研工作,能起到示范带动的作用;“抓重点”,就是抓乡镇的中心校和重点的乡村学校,以点带面,以中心校为点带动整个辅导区的教学工作;“抓培养”,就是抓骨干教师的培养和青年教师的培养。面对奉贤县当时小学教师队伍的状况,我深知一批老教师几十年来的教学方式,已经很难改变,他们的可塑性较差。而中年教师虽然底子较薄,但还是有些个人素质较强、悟性较高的教师,还有一定的潜力可挖,因此要在他们中间培养一批教学骨干教师,重点要在每个学校、每个辅导区培养几个教学骨干,带动他们所在学校和所在辅导区的小学语文教学工作。而培养的着重点,则放在青年教师队伍的建设上,恢复高考后大批的师范毕业生充实到了基层学校,给基层学校带来了新气象,但这些新教师在业务上急需引领和培养,璞玉不琢也会埋没,所以青年教师队伍的建设很迫切,要让他们能尽快地成熟起来,能担负起学校、辅导区的教学重任。因此,我经常到基层学校去,指导教师上公开课、展示课,组织各种教学教研活动,还多次为基层学校的教师们做教学讲座。我所组织的活动,教师们都乐于参加,收获启发大,受到了广大教师们的认可。这个时期,我的足迹几乎遍布奉贤的每一所乡村小学,接触过各种各样、特色各异的校长和教师。大量的听课、评课、上示范课,举行语文教学的“热点”“难点”专题研讨活动,把握语文改革脉搏,举行语文教学的专题讲座等活动,使我积淀了丰富的知识底蕴和教育教学经验。

自从担任小学语文教研员后,我深知教学研究工作的重要,就一头扎入其中,乐此不疲。我开始在《上海教育》《小学教育研究》等教育刊物上发表教育教学论文。其中,《试论农村小学教研组建设》《农村的教研工作必须深入到边际角落》《抓好教学管理的监控》等关于教研组建设方面的文章,获得了一定程度的反响。《阅读教学如何紧扣重点训练项目》《农村小学生“注音识字,提前读写”实验探索》《我对“文道统一”的几点认识》《关于改进小学语文作业练习设计的几点思考》等论文深获好评。而《也谈语文教学如何贯彻文道统一》《阅读教学中弊病及其诊治》等论文,被上海市小学语文教学专业委员会评为优秀论文。在教学研究的过程中,我深深感受到自身知识的缺乏,深切感受到要提升自身学识水平的重要性,因此,在1989年我报考了徐汇区教育学院大专班,通过三年的努力我取得了中文大专学历的证书。1987年教师实行职称评审时,我首评为小学一级教师,1990年被评为小学高级教师,由于我的努力和出色的工作,1993年我被破格评为中学高级教师。随着成绩的不断取得,各种荣誉也随之而来,我先后获得县二次记功,一次记大功,荣获“奉贤县优秀青年教师”“上海市中小学青年教师奖”“全国小学语文教学学会积极分子”等多项荣誉。是对我努力的肯定,使我对教育工作充满了信心。1994年上海市小学语文教学专业委员会换届改选时,我荣幸地当选为副会长,这一职务一直担任至今。

20世纪90年代初,组织上安排我参加由县委组织部举办的中共入党积极分子学习班学习,1993年我担任了奉贤县教师进修学校教研室副主任和奉贤县课程改革办公室副主任的职务。我深知我肩上的担子更重了,不仅要做好小学语文教研员的工作,还要做好教研室的领导工作。其时,正值上海市课程改革推行S版新教材之际,作为一名教研员和课程改革办公室的副主任,更要走在别人的前头。我认真仔细地研究新教材,深刻领会新教材的精神和新的教学理念,反复比较与旧教材的不同之处,在全县大力推广和指导使用新教材,取得了很好的成绩。正在学校党支部考察我入党期间,进修学校的党支部书记何金福找我谈话,告诉我:根据上级组织的决定,尽管你已具备加入中国共产党组织的资格,但考虑到政治上的需要,让我继续留在党外,作为无党派民主人士开展工作。1993年,我当选为奉贤县人民代表、奉贤县人大常委会委员和奉贤县人大教科文卫工作委员会副主任。从此,在我的工作范围里,又多了一份工作和责任。

1994年5月,奉贤县教育局决定让我去创办奉贤县实验小学。于是,我一边做教研室的工作,一边开始筹建新学校。那时学校还正在建造中,为了让国旗于9月1日在校园里升起,还是个“光杆司令”的我集校长、总务、教导、德育主任于一身,开始搭建领导班子、聘师资、招学生。就这样,第一次全校教师大会在简易的学生教室里召开,但我的“战前鼓动”让老师们心里热乎乎的,“建最漂亮的校园”“办窗口、示范、优质校”,我满怀着豪情与创业的理想为这所崭新的学校制定了宏伟目标,我要漂漂亮亮“打好第一仗”。经过几个月的努力,1994年9月1日,五星红旗如期在实验小学的校园里冉冉升起。

一所崭新的学校,如同“没有框框”的一张白纸,再加上上级领导的信任与放手,我庆幸可以“按自己的思路来做”。我为这所新学校描绘了一幅蓝图:培养富有爱心、高品位、学者型的教师,培养富有童趣、高质量、个性化的学生。实验小学的发展大至经历了五个阶段:

1994学年至1996学年,为学校的初创阶段。这个时期我主要抓建章立制,苦练内功,夯实基础,目标是把学校办成在区域里面有质量、有影响的学校。我深刻地认识到,蓝图要变为实现还有许多的路要走。刚组建的实验小学教师来自于各个学校,教师队伍良莠不齐,既有一些富有教学经验的、有一定教学能力的骨干教师,也有一些文化素质、业务能力较欠缺的老教师,更有许多工作不久的青年教师。在听一位老教师的语文随堂课时,她苍白的教学语言,老套的教学手法,沉闷地教学气氛,使我深刻地意识到抓教师队伍的建设刻不容缓。这种几十年来一直不变的教学方法、教学理念,难道还要在实验小学这片新天地里继续延续下去、生存下去吗?想到这儿,我再也坐不住了,马上召集语文教师召开会议,针对课堂问题当场进行分析和评点,并着手进行实验小学教师教学理念的革命。正是因为有这种变革的勇气,实验小学在创建不到一年的时间内,敢于向上海市教委教研室开设了体现一期课改的11堂展示课,接受上级领导的检验。

1997学年至1999学年,为学校的成长阶段。这个时期我主要抓优化课堂教学,提高教学质量。目标是以全面提高学生综合素质为切入口,努力把学校办成现代化、高质量的学校。“高标准、高质量”是我的办学追求。跟风没用,“耍花样”也没用,我的原则是“不管东南西北风,抓住质量不放松,抓住常规不放松”。而要提高教育教学质量,主阵地在课堂上。做过教研员的我,对课堂教学的走向把握得比较准,因而也能“清晰地指明方向”。为了“让每位教师都