



优质学校的9块基石

李首民 ■ 著

学校教育的许多角落发生着故事：家长无可奈何地把孩子的教育责任推给了学校，无端的指责中还包含着无尽的抱怨；教师无论如何也要做出一副师道尊严的样子，哪怕“以学生发展为本”已成为教育的核心理念；青年教师在教育学生的时候，怎么也发现不了自己还是一个应受教育的人；学生可以对教师评头论足，甚至于可以把成绩的不好全部归之于教师的教学能力，而自己根本谈不上对教师的尊重；学校管理遭遇“人性化”与“制度化”的碰撞……在理想和现实之间校长该做些什么？



优质学校的9块基石

李首民 ■ 著

本书是作者多年从事教育管理工作的经验总结，也是作者对优质学校办学规律的探索。本书从九个方面阐述了优质学校的办学规律，包括：办学理念、办学目标、办学特色、办学条件、办学过程、办学成果、办学评价、办学保障、办学文化等。本书可作为教育管理者和学校管理者的重要参考，也可作为教育管理专业及相关专业的教材。



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

优质学校的9块基石/李首民著. —上海:华东师范大学出版社, 2008

ISBN 978-7-5617-6010-9

I. 优… II. 李… III. 中学—校长—人际关系学
IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 054878 号

创智学习 优质学校的9块基石

著 者 李首民
内页题字 郑伟平
责任编辑 彭呈军
文字编辑 刘英俊
责任校对 赖芳斌
装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电话总机 021-62450163 转各部门 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537(兼传真)
门市(邮购)电话 021-62869887
门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 华成印刷装帧有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 14.5
字 数 219 千字
版 次 2008 年 5 月第 1 版
印 次 2008 年 5 月第 1 次
印 数 8000
书 号 ISBN 978-7-5617-6010-9/G·3487
定 价 29.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

学校,校长精神的折射

朱永新

第一次知道李首民的名字,是读了《情理相融创和谐——我当校长20年》。这本书是张刘祥局长转送给我的,刘祥告诉我,作者是一位普通的校长——上海交通大学第二附属中学李首民校长。

李首民1980年走进校园,走上教师岗位;1987年从上海师范大学教育管理系毕业,一年后踌躇满志地走上校长岗位,经历了许许多多初为校长的喜悦和困惑、磨难和折腾之后,几乎对做校长丧失了自信和兴趣。但最终他还是没有放弃,没有退缩,还是挺了过来,坚定地走着“校长”之路。他的校长生活的每一处都被“酸甜苦辣”浸透着,他的生命中的每一个细胞都被所有关于做校长的“爱”与“怨”侵占着,我被他用心记录的50多个真实故事所感动。我一直认为,学校是校长精神的折射。有什么样的校长,就有什么样的学校。校长如果不能改变学校,他就只能改变自己。

第一次见到李首民校长,是2007年9月在萧山的新教育实验区会议上。会议第二天早餐时,在张刘祥局长的介绍下,我们在餐厅相见,李校长给我介绍了他任职的学校以及学校开展读书节活动的情况,并说对新教育的兴趣是因为“新教育的许多理念和做法我们也在探索”。

新教育强调“过一种幸福完整的教育生活”,主要体现于师生、学校、亲子之间的“共读共写、共同生活”和“晨诵、午读、暮省”的儿童生活方式中,新教育的“六大行动”有“营造书香校园,开展读书活动”一项,把读书看成是儿童幸福的生活方式,是教育的一种回归。李首民告诉我:学校已经举办了八

届读书节,读书节成为学校开展素质教育的舞台,在这个舞台上,学生的知识信息有了新的扩大,学习能力和水平得到了提高,读书节已经成为学校的品牌。我们交谈的时间虽然不长,但给我一个深刻的印象,他很有思想,是一位十分注重实践的校长。

今年3月,李首民校长给我寄来了他即将出版的书稿——《优质学校的9块基石》,让我为他的书写序。我因工作忙而想推辞,李校长坚持要我看书稿再作决定,他告诉我,他不久将要退休,这很可能是他在校长岗位上出版的最后一本书。这是他一生阅读、思考、实践的总结,凝聚了他对教育的挚爱 and 理想。浏览完书稿,我被他对教育理想的执著追求、他在处理教育人际关系中所表现出来的睿智与激情所感动。

李首民校长在书中说,他的心头总是有着许多疑问:教育的目的是什么,是分数、是升学率吗?校长的责任是什么,是管理、是服务、是领导,全都是或全都不是?教师的工作要点是什么,是传道授业,还是为学生服务?课程又是什么,是教育环境的创建,还是学校的一张脸面?教学是什么,是一种工具还是教师的一种外显的艺术?他面对众多的困惑,想用创办上海交通大学第二附属中学的草根实践来回答存在于自己所想过做过、想过没有做过但仍然想做、想过做过做得失败或成功等诸多事情中的教育问题,回答学校人际关系的现实和处理问题,逐渐形成了自己的教育理想:让学校成为教师和学生终生留恋的地方。他20多年的校长经历是幸福的。

我曾经说过,一个没有理想的人生,必然是一个平庸的人生,必然是对人类、对社会贡献很少的人生;同样,一个没有理想的校长,也必然是一个平庸的校长,必然是对学校的发展无所作为的校长。李首民是一位很普通的校长,他的作品没有哗众取宠的新名词、新概念,他用一个个亲身经历的故事,用一个普通教育者的朴素思考,演绎着他的追求和理想,他的这部作品有许多可圈可点之处,是值得一读的。

2008年3月20日于北京寓所

师生终生留恋的地方

从德宏路往西,一条机耕大道把农民的菜地和交通大学附属第二中学的校园分作两边。校园呈“刀”型,共53亩;西侧,紧靠着闵行的母亲河横泾港。“突突”的机船马达声,朗朗的读书声,汇奏起动听悦耳的乐曲……

1994年,我与我的同事们在这块土地上创建起了这所学校。初创时,只有七位教师。我们像一群垦荒的农民,筚路蓝缕,洒下汗水,播种希望,收获茂盛……

什么样的学校是好学校?

新教育倡导者朱永新先生认为“优质的学校是孩子们的天堂,他们在这里常欢乐,常惊奇,主动地探索,健康地成长”。他还强调,“我心中的理想学校应该是一所有特色的学校”。(朱永新:《我的教育理想》,南京师范大学出版社2006年12月版,p.3)并列举新西兰特卡波湖学校、意大利迪亚学校等十所世界著名特色学校,在朱先生看来,这十所特色学校,无一不是孩子们的天堂。

美国哈佛大学高级讲师罗兰·巴特说:“我理想中的学校,是我愿意教书或担任校长的地方,是我希望后人能够记得我曾经作过贡献的地方,是我作为家长希望自己的孩子们接受教育的地方。”(罗兰·巴特:《如何提升学校的内力》,中国青年出版社2006年10月版,p.167)罗兰·巴特认为学校的奇迹是由教师、学生、家长和校长共同创造的。

帕夫雷什中学是一所世界级的优质学校,苏霍姆林斯基作为“教师的教师”的高明之处,就是在于“让教师们过着丰富多彩的精神生活,既给他们提供充裕的自由支配时间,让他们有暇思考教学教育难题和总结工作经验,有暇结合工作实际博览群书,引导他们沿着实践、读书、科研相结合的道路不断地前进,使之不断有所发现、有所创新,做到使个人的探索小溪汇成集体的创造洪流,最终达到共同的教育信念,把全体教师团结成一支攻克教育城堡的坚强队伍”。(苏霍姆林斯基:《帕夫雷什中学》,教育科学出版社 1983 年 2 月版,p. 3)纵观帕夫雷什中学,我们可以看到苏霍姆林斯基所领导的这所学校,校长和教师、教师和学生、教师和家长之间的和谐和发展,35 位教师各具风采,学生在这里学习生活得愉快、充实,家长们把学校看成是自己的家园。

20 多年来,我一直在寻找我的办学目标。

然而不同的学校所面临的办学环境和条件是各不相同的。在阅读唐盛昌先生的关于上海中学国际部办学经验的时候,我无奈于本学校英语师资的匮乏,上海中学高质量的师资队伍使我望尘莫及;在领教仇忠海先生的关于七宝中学的“人文见长”并硕果累累的时候,我则无奈于学校尖子生的短缺……总之,经费、师资、学生质量以及政府的招生政策、老百姓的就学欲望等所构成的教育社会资源,是无法“均衡”的,在泱泱中国教育的诸多“世界”中,各类学校所得到的社会资源绝不一致,因此要衡量一所学校的办学质量就很难找到一根准绳,一根脱离了学校基础、社会资源、学生成绩、高考录取率等因素的准绳。

终于有了一天。

一所学校的优劣,
只有教职工们最了解,
教师们讲究的是一种
归属感,靠提高待遇已
经无法留得住教师
的心。

那是在创办交大二附中第六个年头并取得较多成绩的时候,有一个“人才猎头公司”来找我,让我到一个民办中学任职,几经周折之后,与对方谈妥了许多问题,对方以翻倍于当时我校长工资的数字作为承诺,诱人的薪俸差不多使我动摇了继续在交大二附中工作的决心。

我面临着走与留的选择。

有朋友问我:“你舍得离开这所学校吗?”

就一句话,一句平平常常的话,让我坚定了

继续在交大二附中工作的决心。于是我想：如果一个学校能让教师们都会不得离开或者离开之后又十分留恋的话，这应该就是一所学校的办学质量。

衡量一所学校的办学质量，就是看曾经在这里学习过的或工作过的学生、教师、校长以及把子女送入这所学校的家长对学校的喜爱和留恋程度，留恋程度越高，办学质量就越好。

人的一生是短暂的。每个人的前 25 年是成长发育期，大多在学校度过，大约占了人生的三分之一时间。过去人们常把一个人的读书生涯称为“十年寒窗”（按现在的学制来说，便是 20 年“寒窗”），一代又一代的人怀着“吃得苦中苦，方为人上人”的想法，去完成自己的读书生涯。这反映了学校的生活缺乏人性关怀。试想想，如果学习能力的提高是为了发展个性，以适应未来的社会，从而提高个人社会生活质量，那么这种要以降低学生青少年时代的生活质量作为代价的苦读生涯，是否违背了人们追求学习的本来意愿？追求人的和谐发展，不单单是教育的责任，更是人类社会各行各业的要求。学校，作为人生三分之一生命的驻扎地，如果对学生不能给予人性的关怀，而是使他们悲伤、忧愁和痛苦地挣扎，这样的教育是不人道的。

对教师来说，到学校来是工作的一种选择。一个师范大学毕业的学生，带着对未来的憧憬，踏上教育岗位，这是多么美好的开端。以前我们常常用“红烛”来自喻，而社会上有人却以之来要求教师，这便是一种偏见。教师的本质不只是奉献，更重要的是发展，只有在将教师的发展看成与学校发展具有同样意义的时候，我们的教师观才符合教育的真正目的。学校应让教师们在这里增长知识、锻炼能力，最终成为某一学科的教育行家或者专家，使教师们过上幸福生活，这是现代学校的一项重要任务。

当一位家长牵着孩子的手，前来学校报到，将儿女的小手放在班主任老师手里的时候，这是一种多么神圣的嘱托！从此，家长和学生就与这个学校结下了缘分。若干年之后，他在回忆起子女的发展和家庭的变化的时候，一定会想到某某学校的某某班级的某某老师曾经与他或他的孩子有过怎样一个生动的故事，就会想起这里的教师是如何关照和教育他的孩子的，那个时候，他又是如何与教师交流思想，共同提高教育能力的，他的儿女又是怎样学习、生活和健康发展的。

一个校长从前任校长手里接过管理这个学校的大权，或者开创了这所学校，他就把自己的精神融化在学校里了，学校就是他的生活、他的生命，当

他卸任之后,常常回忆起这所学校,回忆起那时的学生、家长和同事们,还有他与他们之间那些值得回忆的往事,那些往事又成为校长新的生活的动力。

家长也好,学生也好,教师也好,校长也好,都有一个从年轻到年老的生命历程,当他回忆起自己的一生的时候,就会想到他生活学习过的那所学校。因为在那个学校里曾经有过许多有意义的活动。那所学校里有师生们的欢乐,那所学校为他或者她留下过许多值得回忆的故事;那里有师生之间的真情厚谊,那里有同学们的欢声笑语。几十年之后,大家依然对发生在那个学校里的事留恋不已,对那时学校里的人深深怀念,这样的学校就是一所优质的学校。

但是,这样的评价标准的确很难把握,对于学校来说也是很不容易做到的。

首先,“曾经”是一个时间概念。人对于学校的留恋须有相当长的时间才能反映出来,因此这个评价标准缺少即时效应。当今社会,是一个功利的社会,在功利影响下的社会评价体系也无法例外,十年树木、百年树人的观点,只是一个宏观的说法而已。因而这样的办学目标,需要校长和教师们耐得住心思,挺得起腰板,扛得下风险,要经过风风雨雨年月,让时间来检验。

其次,“留恋”的内容是综合性的。这涉及到校园内的人、事、物,一堂课、一次活动,人与人之间的一次合作和矛盾、邂逅都具有综合因素。因而要让大家“留恋”就需要学校工作在每个角落、方方面面都发挥教育作用。

再次,“留恋程度”是一个很虚化的概念。这种“程度”,常常很难用确切的数据说明,因而缺少评价的参照因素;留恋还是一种心理过程,这种过程与人(工作过学习过的人)的心理状态有关,心理过程的评价需要许多心理学的科学作为手段,学校作为一个办学主体来说,缺少这种能力,显得勉为其难,因而很难考察其过程的形成。

我的心头总是有着许多疑问:教育的目的是什么,是分数、是升学率吗?校长的责任是什么,是管理、是服务、是领导,还是全都是或全都不是?教师的工作要点是什么,是传道授业,还是为学生服务?课程又是什么,是教育环境的创建,还是学校的一张脸面?教学是什么,是一种工具还是教师的一种外显的艺术?……

我试图用我 20 多年的校长经历,用我创办交大二附中的“草根”实践来回答存在于我所想过做过、想过没有做过但仍然想做、想过做过做得失败或

成功等诸多事情中的教育的道德问题,回答学校人际关系的现实和处理问题。

1994年,我与我的同事们,在闵行区黄一村的一块荒地上创建起“交通大学附属第二中学”,我们像一群垦荒的农民,筚路蓝缕,从除草挖地开始,到收获茂盛的庄稼,每每走进这所学校,一种喜悦留恋之情油然而生。将我的“不惑”、“知命”的年份,以十五年的心血在这里耕耘,更是一种无法解脱的情缘。我与这所学校犹如父子,又如夫妻,还如自己的血和肉之关系一般,丢之不开,甩之不去。

1998年,我和同事们提出了“和谐合作,共同发展”的办学口号。

中国古代,“和”者为礼,所谓君臣、长幼有序,“谐”者为“乐”,所谓许多人在一起唱得合拍,这是儒家“仁”的核心思想。“仁”是两个人。有两个人相处,就会产生两个人的合作、理解、支持和相爱等等。“和谐合作”指的是在校园里形成人与人之间的良好关系,使教师与教师、教师与学生、教师与领导、教师与家长、学生与学生、学生与家长等实行有序的竞争,开展丰富多彩的活动,达到节奏的合拍,为了学校的一个共同目标而合作、理解、支持和相爱。有了这种关系,学校内部的各类人员的共同发展就能顺理成章,水到渠成。使学校内部多一天快乐,少一刻烦恼。我们的和谐社会需要的就是这样的学校。

“合作”与“竞争”
似乎相对,我们把重点
放在“有序”上,可见
“有序”的“竞争”就是
和谐的合作。

但“合作”更多的是
表现在对方需要的时候,
此时的合作效益就更大。

代 序	学校,校长精神的折射	001
引 言	师生终生留恋的地方	001
第一章	教育崇善:追求完整和幸福	001
	基石 1 反思	001
	基石 2 责问	022
	基石 3 研究	044
第二章	情理相融:定位校长的角色	075
	基石 4 责任	075
	基石 5 宽容	100
第三章	校园人际:走向“三角”合力	115
	基石 6 合作	115
	基石 7 共赢	130
	基石 8 敬道	161
	基石 9 协同	173
附录一	《人民教育》通讯:让学校成为师生终生留恋的地方	200
附录二	《上海教育》专访:为自己注入文化气息	212
后 记		217

教育崇善：追求完整和幸福

学校教育的许多角落发生着这样一些故事：家长无可奈何地把孩子的教育责任推给了学校，无端的指责中还包含着无尽的抱怨；教师无论如何也要做出一副师道尊严的样子，即使“以学生发展为本”已成为教育的核心理论；青年教师在教育学生的时候，怎么也发现不了自己还是一个应受教育的人；学生可以对教师评头论足，甚至于可以把成绩的不好全部归之于教师的教学能力，而自己根本谈不上对教师的尊重；学校管理遭遇“人性化”与“制度化”的碰撞……

我常常问自己：校长是什么？

校长是在理想和现实出现矛盾时，另一条道路的选择者，是在不同意见中最后做出决定的决策者，是在上级意见和下级意见不统一时的思想协调者，是研究和把握学校发展的思想者，是教师、学生以及学生家长追求完整幸福的教育生活的引领者。

基石 1 * 反思

20 多年的校长经历，我无时无刻不在矛盾着，在社会评价和自身价值之间矛盾着，在远大的个人目标和浅薄的实际能力之间矛盾着，在教育的理想追求和现实的无奈之间矛盾着，在遵循和违背教育规律之间矛盾着，做了许多错事，又理不清头绪。

假如让我回到20年前,重新开始做校长,我将先把思想整理一下;假如,我能独立思考,而较少考虑自己的得失、功过,我将一定会更明确自己的思想;假如,大家在教育上真正地树立符合教学规律的理念,让那些公开做一套、内部搞一套,嘴上说一套、实际做一套,人前讲一套、背后又一套的校长们大吃其亏,我将一往无前地将自己的思想付之于实践。

愿我自己有一份政治勇气,排除所有的干扰,做一位有理想而又幸福的校长。

(一)

1980年我大学毕业,分配到一所农村中学。

首先我是这个乡唯一通过考试进入师范大学又被分配到本乡的教师;其次,大学毕业时我30岁,已经是两个孩子的父亲,在进入大学前,我做过木工,做过农民,是乡文艺宣传队的骨干,后来又担任村里的团支部书记、土记者,还当过五年生产队长,当教师之前已经积累了许多社会实践的能力;再次,当年这所学校的许多老师和我一起参加高考,最后我被录取了,而他们没有,因此,同事们对我另眼相看。在这种基础上,我开始了教育生涯,当语文教师,比较得心应手。

80年代初期,农村中学的师资力量比较薄弱。我所工作的C中学,共有八九位语文老师,但真正上过大学的只有一位,工农兵大学生在当时已算凤毛麟角,甚至还有两位语文教师只有初中学历,他们对课文的理解不到位,尤其是文言文,可以这样说,没有教学参考,他们将无法上课。最有意思的是,八九位语文教师中,很少有人敢于拿出自己写的文章,哪怕仅仅是在组内读一读。那时候提倡教师写“下水作文”,差不多成了语文老师们最尴尬的事。于是,我就成了佼佼者,因为我敢于写文章,写出来后还敢于拿出来在组内交流。

80年代搞教育改革,抓的是“双基”,即基础知识和基本能力。C中学语文组在区内是一个较好的教研组,当时我们还没有课题,只设定了一个工作目标,即:一课一得。现在回想起来大概是指在教一篇文章时丢小保大,抓住要旨,一节课内只讲清一个问题。这对当时刚做语文教师的我来说,有着极大的帮助,一课一得成为我语文教学起步的一个重要目标(这样

一种教法,一直沿用至今),因为一节课或一篇文章什么都教就显得过于琐碎,只有突出要点、重点才是最有效的办法。我的教学效果明显提高,第二年,我的教学成绩成为同年级第一名,第三年就顺利地进入了初三教学队伍。

当年C中学由于师资紧缺,初三教学是几个骨干教师的“专利”,他们每年带初三,多年不接触低年级学生,每接一届新的学生,免不了都要对学生质量表示不满,埋怨低年级教师。我这位“青年教师”从初一教起直到初三,没人埋怨我,我也埋怨不了别人,也许这是领导对我的器重,总之我很幸运。

与我教同样教材的是花老师,他小学师范毕业,由小学教师转为中学教师。他的语文涵养很好,尤其是受过正规的师范训练,朗读、写字、作文等基本功都特别好,在调动学生的学习积极性上,他早已训练得炉火纯青。他比我大十多岁,很有经验。

我与他坐对面,大家都带两个班并兼任一个班的班主任,两位新教师怀着同样的一份激情开始了初三的教学。那时候使用的是全国统编教材,这些教材对我来说是第一次尝试。我对教材的第一感觉很好,在教的过程中我怎么理解教材,就坦白告诉学生我的理解过程,因而师生互动特别好,在当年的几位初三任课教师中,唯我的学生缘最好。也许这与我以自己的理解去引领学生的教学方法有很大的关系,也与我带着一份激情去品悟教材、品悟学生有关。初三第一学期末,我执教的班级语文成绩突出,年底我写了一篇总结《感情与教学》。

初三第二个学期开始,支部书记老李找我谈话,说是初三要分班,将原来的四个平行班分为两个好班,两个差班,领导让我带一个好班与一个差班,但让我做差班的班主任。支部书记说明的原因是:你的班主任能力强,学生喜欢。其实真正的原因不全是这些,真正的原因是,我是个新教师,在领导看来对抓升学率没有十分的把握。这是我进入学校工作后第一次理解学校领导对升学率的追求。其实作为一名教师,我只求教好书,只求在校内教得比人家好,一所学校统一待遇,统一管理,谁教得好,谁教得不好,其基础是公平的、平等的。但校长所追求的是学校之间的比较,让我带差班,那是怕我带不好好班。我是听话的教师,对领导的安排不会说二话,于是我担任了一个好班和一个差班的教学并兼任差班

“要出好成绩就必须分好班差班”，这种因果关系成立吗？

班主任的工作。

我不喜欢加班加点。第一，认为加班加点与教学质量没有多大关系，要讲的上课都讲了，还多占多挤学生时间干什么。第二，我真的太忙，我还要帮我的妻子种5亩责任田。我的女儿还只有6岁，儿子刚出生，家里没有带孩子的人，我的家务很重。好在我搭班的数学、英语老师都不喜欢加班加点，因而其他班级争相抢课，我任教的班级却不会出现这种现象，语文、数学、英语、物理、化学、政治，6位教师相安无事。没想到这一年中考学校打了一个翻身仗，中专、高中的录取率和录取绝对数是上一届毕业班的翻番，于是有人评价，新教师有新鲜感，也有人把成绩归结于校领导对于分班的决策，最终的结论是：要出好成绩就必须分好班差班。

我对教学成绩并不感到兴奋，我只是认为，我最大的收获是与我教了三年的学生建立了良好的师生关系，他们毕业之后各类学生之间的小范围活动都来请我，还有同学开始向我公布在上学时不可能向我报告的“恋情”，在他们看来，他们的活动有我参加就很有面子，而我也乐此不疲。我认为在那些时间参加学生的活动没有师生之间的任何压力，很轻松。半年之后我担任了教导主任，不久又经教育局组织科的考察，被推荐去参加上海师大教育管理系考试，考试合格后，我脱产读了两年书。两年之后，1987年我又回到了C中学，担任教导主任。

作为教导主任，当然又必须研究毕业班的工作。开学前，王校长主持开了个会，主题是如何保持我校教学质量的良好势头。教师们一致建议，要编一个差班，把每个班里不肯读书或学习

成绩差、调皮捣蛋的学生分出来,编成一个班,以保证其他学生有一个良好的学习环境。这样的做法我表示反对,因为那个班级可能成为一个大杂烩,学生的坏习惯、坏习气在这里互相感染,不利于学生的成长。但是一位刚读书回校的新干部,说了也白说。最后校长拍板从五个班中每班抽出几名差生,编成六班,称作“分科班”,由我做班主任兼教他们的语文,不开外语课,语文多上几节。这个决策大快其他5个班教师之心,每个班纷纷送人出来,没想到5个班居然共送出65位学生,让我带教。为了已经达成的分差班的意见,也为了绝对确保其他5个班的“优秀学生”的学习环境,我挑起了这份重担。

带这个班的酸甜苦辣不必细说,我开玩笑地说,我为同志们奉献了。各个班送出差生后每班人数锐减到36人,又没有差生,学习环境真的不错。第二年C中学初三毕业班的升学考试成绩在县里有了新的光彩,得了第一。

这是我工作中第一次接触到将学生分成好班差班的安排,也是第一次领略65个同学(差生)在一起教学及做班主任的滋味,第一次知道这些学生对自己、对学校、对教师的意见,第一次看到了初中生的早恋、同居、逃学、打架、自卑。为了保证180人的学习环境,让65位学生作出如此牺牲,让一组教师作出“奉献”,这绝不是教育的追求。学生毕业之后,当其余各班教师都沉浸在毕业升学考试成绩发布后的喜悦之中时,我写下了一篇四千多字的总结《分科教学宜迟不宜早》。因为当时编这个班向县里报告时,是以分科教学的名义申报的,所以这样分班也算是合理合法的,但是我认为就算合法也不能太早,分科、

作为教导主任的我,为什么反对了之后,又继续去做呢?是教导主任在教学上没有决策权吗?

那时候,有教师说,这种分班就是“因材施教”,这样的说法,你能接受吗?

分班,差生的行为习惯交叉感染,只会使他们更加放弃自己,假如带教的是一位很负责很有能力的老师那还好一点,如果带教老师缺少责任和能力呢?

这是一次对我刻骨铭心的教育,以程度编班不可取。但是当年 C 中学的校长、书记在乡里、区里都很风光,在全县 20 多所中学中,C 中学的教学质量(升学率)达到了一流水平。

送走了这一届学生,我接了一个新的初一班级,那年我任副校长主持日常工作。由于 C 中学稳定的教学质量和升学率,1989 年被评为“上海市加强初中先进单位”。评上了先进,学校的各项工作都必须做得更加规范。自我担任校长起到我离任的五年时间里,我坚持不分好差班,因为我有差班教学的反面经验。为了使教学质量“稳步提高”,我采取了加课的办法,即初三毕业班每天增加一节课,这节课大约一个半小时,因这节课在教师下班后上,所以对上这一节课的教师发放一定的劳务费,后来被教师们戏称为“洋课”。

放学后再上一个半小时课,学生放学时常常夜色蒙蒙,农村的马路边没有路灯,学生骑自行车回家就十分危险。一次初三学生小戚回家时被车撞了,大脑受伤,两天醒不过来,第二天,我去看他时,看到他那无意识的抽筋和挣扎,看到学生父母的痛苦和无奈,后悔、担忧、歉意、怜悯都涌上了心头,我一下子扑在学生的病床上哭了起来。

这件事给了我很大的刺激。

(二)

1989 年我正式上任为 C 中学校长,担任校

像小戚这样的遭遇,学校是否应该负责?