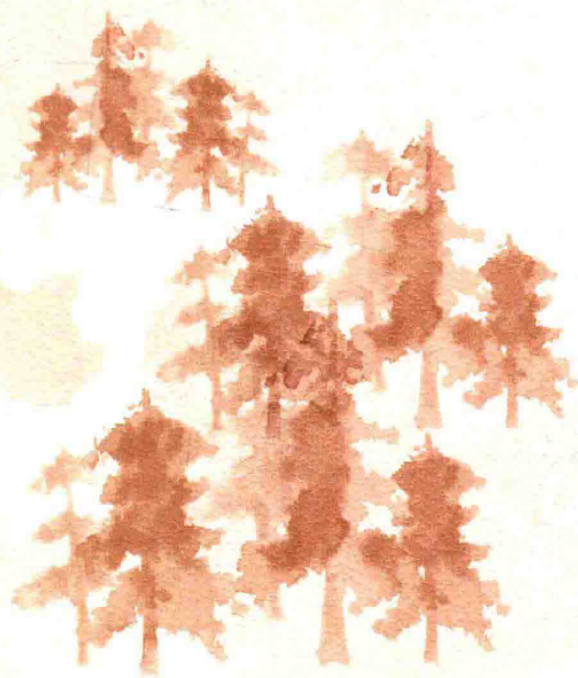


育人细无声

高中教育管理的实践与探索

唐群 著



教育出版社
AI EDUCATIONAL
ING HOUSE

育人细无声

高中教育管理的实践与探索

唐群 著



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

育人细无声：高中教育管理的实践与探索 / 唐群著.
— 上海: 上海教育出版社, 2019.4
ISBN 978-7-5444-8235-6

I. ①育… II. ①唐… III. ①高中—教学管理—文集
IV. ①G637.3-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第060098号



责任编辑 张璟雯 邹楠

封面设计 周吉

育人细无声——高中教育管理的实践与探索

唐群 著

出版发行 上海教育出版社有限公司

官 网 www.seph.com.cn

地 址 上海市永福路123号

邮 编 200031

印 刷 上海展强印刷有限公司

开 本 700 × 1000 1/16 印张 16.25 插页 1

字 数 250 千字

版 次 2019年4月第1版

印 次 2019年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-8235-6/G·6817

定 价 79.80 元

序

我与唐群校长相识在十多年前,那时,她在澄衷高级中学担任校长,澄衷中学是我的母校,关注这所学校和校长自然会多一些。后来,她调到北郊高级中学任校长,因为工作的关系,我与她的接触就更多了。我不仅关心唐校长所领导的学校的发展,也注意她的个人专业成长,每每为她的进步而高兴。2015年,唐校长被评为上海市特级校长;2018年,她先是获得了上海市“五一劳动奖章”,接着又获得了上海市“四有好教师”(教书育人楷模)称号。厚积薄发,这是她在校长岗位十八年,勤勤恳恳、虚心学习、努力探索的成果。

2013年,唐校长出版了《用心做教育》,今年,她又将出版《育人细无声》,并邀我作序。我翻阅着这四十多篇文章,深感她是一位爱学习、勤实践、善思考、有成就的基层校长。

学校是教育教学的基本单位,教育内涵发展的主要力量。学校内涵的发展,关键在于校长,包括校长的理念和实践。唐校长的这本书,涉及基层学校治理的理念和实践、办学策略的摸索、教育本源的思考、课程发展的探索、师资队伍的建设,几乎涉及了基层学校治理的所有领域。

这本书的第一部分就涉及学校治理。这几年来,政府越来越重视将教育从单向管理转向公共治理,这是教育宏观层面的研究;将基层学校从行政管理向内部治理转变,这是教育微观层面的探索。从唐校长的文章里,我看到了她对学校治理的思索和实践,有个人办学理念提升,也有学校组织架构变化。我希望有更多的校长一起来探索学校内部治理的问题。

有经验的校长在学校治理中,必定首先关注学校的文化。学校预定的教育教学目标能否顺利达成,最终并不取决于具体的推进策略和方法,而是取决于学校文化。唐

校长到了北郊高级中学后,首先抓学校文化,将原有的“文化立校”办学理念,丰富为“文化立校,素质立人”,抓住教育“立人”的本源。在学校治理上,唐校长注意提升师生的文化自觉;在师资队伍建设上,唐校长注意教师的专业自觉。这些,都是文化层面的学校治理。

唐校长办学还有一个特色,就是坚持“校长有约”——定期邀约学生座谈聊天,直接听取学生对学校工作的意见,关注学生的情感。她认真倾听学生对校园文化的需求,关注高中学生对综合素质评价的感受,这是很好的做法。一所学校办得好不好,就是看学生是不是喜欢这所学校,并且喜欢到什么程度。一位好校长,不仅会高度关注学生品行和学业的成长,也一定会关注学生在学校里的情感体验,关注他们的喜怒哀乐。

在这本书的不少文章里,唐校长阐述了自己在办学过程中的思考 and 实践。比如,在加强国家课程的基础上,努力提高教师的课程执行力,拓展学校的特色课程,建立与学校特色相匹配的课程群;在师资队伍建设上,特别注意高端师资群的形成,并创办学学校学术刊物,为全校教师,特别是青年教师搭建发表教育教学研究文章的平台;在教育科研上,坚持以主课题研究带动教师的业务水平,促进学校的工作;在教育本源的思考和实践中,特别注意学生的个性禀赋和潜能的发挥。这些,都是唐校长在办学过程中的主动选择。

我认为,校长在办学过程中,在努力贯彻党的教育方针的前提下,主动选择自己的思想观念和行为方式,就是校长的文化自觉。

是为序。

尹后庆

(作者系国家督学、中国教育学会
副会长、上海市教育学会会长)

前言

这是我的第二本文集。

2013年,文汇出版社出版了我的第一本文集《用心做教育》。这本文集收录的文章,是2001年到2012年我在上海市南湖职业学校第一分校、上海市南湖高级中学和上海市澄衷高级中学任校长时的学习与思考、工作与感悟,其中主要是学校管理、校本研修、学生研究以及参加各类校长培训的体会。还记得,在编完《用心做教育》时,我在前言里写下了这样的感想:出版这本书,权当是一次思想的汇报,权当是一次同行的交流,也权当是自己继续前行的一块阶石。

倏忽之间,六年过去了。

这六年里发生了许多变化。2014年,我被调到上海市北郊高级中学任校长,这是一所上海市实验性示范性高级中学;2016年,虹口区人民政府与上海财经大学合作共建,学校更名为“上海财经大学附属北郊高级中学”,实行理事会领导下的校长负责制。六年来,我的最大感受是:挑战更多了,压力更大了,担子更重了,思考也更多、更细了。在这六年中,我一如既往,脚踏实地,用心做教育;认真思考,追求新境界。我也确实有了一种感觉,那就是自己踏上了一块新的阶石。

这新的阶石,是见识多了一些,是思想清晰了一些,是境界超脱了一些,是责任更重大了一些。我把这六年来自己在专业学习、实际工作、办学理念乃至价值观、教育观中所发生的台阶式的变化,归纳为以下五点。

学校治理:由事务管理向强化内部治理转变。

价值取向:由关注成绩向切合教育本源回归。

办学方略:由注重现状向突出传承创新迁移。

课程建设:以国家课程为基础向特色课程拓展。

师资建设：以注重培训为前提向专业自觉提升。

我用这五个“变化”为纲，编辑我的文章，编成这第二本文集，由上海教育出版社出版。全书凡四十二篇，其中三十余篇是近五年撰写的；为留下一路走过来的思考痕迹，保留了几篇第一本文集里的文章。

我很欣赏一句话：“教育是一棵树摇动另一棵树，一片云推动另一片云。”这句话不仅富有诗意，也道出教育的特殊性，那就是，教育应该是静静的，育人应该是悄无声息的。因此，我为这本书取名：“育人细无声”。

张群

目 录

第一章

学校治理:由事务管理向强化内部治理转变	1
学校治理与文化自觉	3
注重学校文化建设 提升教师文化自觉	7
办学与督学	
——高质量督学是提升办学水准不可或缺的保障	12
学校需要什么样的制度文化	15
学校章程制定与内部治理	20
中小学校章程制定原则刍议	
——上海澄衷学校 20 世纪上半叶五个学校章程的学习和借鉴	24
为学校的科学发展奠基	30
依法治校、民主管理,让师生的潜能尽情释放	33
校长领导力的类型、内涵与提升	37

第二章

价值取向:由关注成绩向切合教育本源回归	47
做好“素质立人”这篇大文章	49
倾听并尊重高中学生对校园文化的需求	
——“校长有约·我看北郊校园文化”专题漫谈综述	53
要关注高中学生对综合素质评价的感受	
——“校长有约·我看高中学生综合素质评价”专题漫谈综述	59

家庭教育应与学校教育形成合力·····	65
中学生的核心素养和关键能力·····	69
将你的潜能尽情发挥出来·····	72
强化行规教育 培育高素质公民·····	75
为学生点亮一盏法治的明灯·····	79
让阅读成为我们北郊师生的生活方式·····	82
高中生阅读素养发展的实践研究·····	84
要有意注意学生思维品质的培养 ·····	109

第三章

办学方略:由注重现状向突出传承创新迁移 ·····	135
校长要特别关注学校文化与学校特色 ·····	137
国际背景下的学校教育	
——新加坡因材施教的特点与启示 ·····	141
合作共建:新的机遇新的挑战·····	146
在传承中创新学校特色 ·····	149
求实两甲子 求索立新人 ·····	157
要继承好学校的传统文化 ·····	161
留下先贤脚印 汲取前辈智慧 ·····	164
在继承中开拓前行 ·····	166
榜样的力量无穷 ·····	169

第四章

课程建设:以国家课程为基础向特色课程拓展·····	173
做强人文传统 凸显财经特色 ·····	175
对有效课堂的理解 ·····	181
问题与突破:对高中教学环节的针对性研究·····	185

基于融合的高中财经课程体系建设研究	192
北郊高中理科 DTBC 特色课程群的构建与实践	203

第五章

师资队伍：以注重培训为前提向专业自觉提升	215
教师的教育专业与学生的核心素养	217
提升教师专业能力 提高学校办学质量	223
在新时代教师队伍建设改革中进一步提升我校师资质量	227
强化教育教学行为规范 进一步提升办学质量	233
《北郊学报》创刊词	238
教育教学发展前行中的鲜亮踪迹	239
教师的身份意义与身份意义自觉	
——读张克中教授的《教师是谁？教师是干什么的？》有感	242
在别人思考结束的地方再翻出一层	
——对 2014 学年度第一学期听课的若干思索	246

第一章

学校治理：由事务管理向强化内部治理转变

在校长岗位上18年，我坚持学习、努力实践、反复思考，在潜移默化中发生了诸多转变。这些转变，无论对学校发展还是校长个人成长来说，似乎都有一定的意义，若从校长角色来看，由事务管理向强化内部治理转变，是第一位的。

2013年，我学习了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，其中第42条是“深化教育领域综合改革”。在这一条里，把“完善学校内部治理结构”作为教育领域改革的一个要求，这给我很大的启发。我开始思考自己在以往管理实践中的得失，思辨“管理”与“治理”的内涵差异，思索提升学校内部治理的方方面面。

我认识到，从行政管理到内部治理，不仅是理论问题，也是实践问题，关系到学校内部管理机构调整；关系到全校师生员工文化自觉的提升；关系到依法治校理念和实践的加强；也必然关系到校长个人领导能力的提高乃至工作风格的转变。这一系列变化，是学校发展渐进的过程，也应该是我不断完善的追求。

学校治理与文化自觉*

长期以来,我们习惯于说“管理”,而对“治理”却思考得比较少。我根据自己在学校管理工作中的经验、感受和体会,对“完善学校内部治理”问题作了一些比较深入、认真的思考。但由于这是一个新的课题、新的领域,故这些思考一定是初步的、不全面的。

从“政府管理”到“政府治理”的启示

我们来看看“政府管理”与十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》所提出的“政府治理”有什么区别?

按照一般的理解,“管”有从上到下的感觉,比如,管制、管控等;而“治”却既有“管”的成分,也有自我管理的成分,比如,治学、自治等。专家对“管理”和“治理”却有更深入的理论解读。

中共中央编译局比较政治与经济研究中心研究员陈家刚在《从“政府管理”走向“政府治理”》一文中指出,政府管理主要侧重于政府对国家经济社会等各项事务的主导,政府是管理活动合法权力的主要来源;政府管理的行使是自上而下的,政府习惯于扮演“全能型选手”,包揽一切经济社会事务,甚至混淆裁判员与运动员的区别,直接参与市场竞争;政府管理更多地表现为从自身主观意愿出发进行管控,习惯于对社会进行命令和控制;政府管理的实践主要地依靠政府的权力,依靠发号施令。而政府治理的主体是多元的,任何一个单一主体都不能垄断全部规范和实践的过程;政府治理更多的是在多元行为主体之间形成密切的、平等的网络关系,它表明原先由国家和政府承担的责任正在越来越多地由各种社会组织、私人部门和公民自愿团体来承担,

* 本文刊于2015年第16期《基础教育参考》。

政府更多发挥的是宏观的规范、调控作用,有效的管理是各主体之间的合作过程;政府治理是当代民主的一种新的实现形式,它更多地强调发挥多主体的作用,鼓励参与者自主表达、协商对话,并达成共识,从而形成符合整体利益的公共政策;政府治理行为者有责任使用这些新的方法和技术来更好地对公共事务进行控制和引导。

从学校管理到学校治理的嬗变

学校管理和学校治理当然不能等同于国家管理和国家治理,但是其中有许多可借鉴的地方。学校管理和治理,有外部因素的参与,比如政府、社区对学校的管理或治理,也有内部因素,这就是学校范围内各主体的相互关系。

结合当今学校管理的现状,总体来说是校长负责制。在长期管理的实践中已经形成了一套管理架构,这个架构一般由校长室、党支部、工会、教代会、团委、学生会等主体组成,这是学校层面的;而学校又有比较完整的行政架构,由教务处、学生处、总务处、科研处、办公室等组成,这是执行层面的;在大事的决策中,由校务会议、教工代表大会等作出决定。从这样的现状分析,现代学校的管理已经多元,各主体承担并发挥着各自的作用,从这个意义上说,现在的学校已经有很多“治理”的成分。

但从“完善学校内部治理”的要求看,我认为要做好两件事情,一是深入领会中央的要求,在学校内部的治理中,校长的思想和行为应该更多地体现多元、协商和引导,尤其是尊重学校内各个主体在学校中的地位;二是要规范各主体的职责,更好地发挥每一个主体的作用。

具体到学校内部五个主要主体,每个主体的主要职责是明确的,党组织的监督保证作用,校长室的行政作用,工会维护教职工权益的作用,教代会审议学校章程、规章和审议校务公开情况的作用,学生团体自治自理的作用,只要这五个主体围绕办学质量开展工作,各司其职,一所学校就能够不断发展。

“完善学校内部治理”,校长室应该考虑,各主体也需要考虑,甚至全校师生都应该考虑,这就涉及全体师生文化自觉的层面。

第一,校长负责制,实际上就是校长责任制。校长承担着学校安全、办学方向、办学质量、师资发展、课程领导等方面的责任。校长的办学思想和行为通过校务会议来

实现,也就是在校务会议上认真听取校务委员会每一位委员的意见,根据实际情况,做出决议。在完善学校内部治理的过程中,校长要更多地尊重各主体的意见,包括学生团体的意见,主动协调、积极引导,努力促进学校的发展。这是校长和校长室成员应该有的文化自觉。

校长室领导下的各组室,含教务处、学生处、科研处、总务处等,这些组室的负责人和全体工作人员,实际上承担着组织、协调、落实学校具体工作的职责,也承担着服务全体教师和全体学生的职责。每一个组室都要不折不扣地贯彻校务会议的决议。在组室之间要协调、协商,不仅做好自己组室的主体工作,还要主动做一些边缘工作,即与其他组室存在着交叉的工作。在完善学校内部治理的过程中,应该协助校长室做好协调,把师生的意见、建议及时反映上来。这是每一位成员应该有的文化自觉。

第二,党支部在做好党务工作的同时,还承担着学校发展的监督职责、分管着学校的德育工作,责任重大。在完善学校内部治理的过程中,要广泛地联系教职员工,听取师生的意见和建议,协调各主体的职责,在保证学校发展方向的前提下,推动学校的发展。这是党支部书记和全体支部委员应该有的文化自觉。

第三,作为教师,承担着“立德树人”的重大责任,每一位教师要时刻意识到,自己的一言一行,无不影响着学生价值观的形成。教师要教给学生知识、告诉学生做人的道理,要解决学生在求学与为人方面的困惑与不解。所有教师都应该认识到,自己的任务首先是帮助学生成为活泼的生命,让学生成为有担当的社会公民,对这个社会抱有创造的热情与能力。实现这个任务,需要言教,更需要身传。在完善学校内部治理的过程中,每一位教师应该以学校主人翁的态度,关心学校的发展,多做有利于学校治理的事情,这就是每一位教师应该有的文化自觉。

第四,学生是学校的重要主体,也是学校的主人。每一位学生在自己成长的同时,要维护学校的声誉。在完善学校内部治理的过程中,要更多地通过学生团体,表达自己的心声,促进学校的发展。学生团体要积极参与学校的治理,要有与学校共荣辱的精神,努力与学校一起发展。这是每一位学生应该有的文化自觉。

第五,工会和教工代表大会是教职工的群众组织,在学校管理中发挥着自己应有的作用。在完善学校内部治理的过程中,要做好自己的定位。工会,要在党支部的领

导下,团结全体教职员工,维护全体教职工的合法权益。教代会,要进一步审视学校章程和规章制度,提出新建、废除、修订、完善学校制度的建议,进一步提高依法治校的质量。这是工会主席和全体工会委员和教代会主席团全体成员应该有的文化自觉。

可见,文化自觉,是对自己文化地位和作用的科学认知,是对自己在一个团体中所履行职责的主动担当,若我们学校内部的每一个成员,都能够明确地意识到自己的责任和担当,以“尊重、合作、包容、共生”的文化精神共同治理自己的学校,学校内部的治理就一定会更加完善,学校的发展就将从呼声变为现实。

注重学校文化建设 提升教师文化自觉^{*}

文化无法用一个确切的表达,因为它涉及人类最高的精神活动,具有个体原创、人类情怀等特征。文化与教育是血脉相连的。文化立校首先要关注师生的价值引领和精神追求,形成积极乐观的人生态度,提升教师的文化自觉;其次是创设有利于师生潜能发展的潜移默化的教育环境,促使学校倡导的理念与师生实践的行为真正达成一致。

一、梳理、总结学校文化,不断续写学校历史,提炼学校文化

学校文化渗透于学校细节之中。仅靠观察表象,难以对一所学校的文化作出正确的判断。因为嘴上说的、墙上挂的、纸上写的并不一定是学校文化。只有当说的、挂的、写的和做的结合起来、呈现出来,在关键时刻,能从不同的人身上体现出相同的思想观念和行为方式,这才是真正的学校文化。学校文化的形成不是靠模仿和移植就能一蹴而就的,它需要几代人坚持不懈的努力。

任何有生命力的学校文化,都是在继承传统的基础上发展起来的。因此,它必然具有传承性和时代性的特征。传承性是基于学校传统,总结出的反映或包含以往时代内容特性的精髓部分的体现,是学校发展的根和魂;时代性则体现在学校善于融入时代精神和校长个性特色、顺应时代要求、符合教育发展需要。

澄衷高级中学是由以诚信而享誉海内外的清末企业家叶澄衷创办的,中国历史上第一所班级授课制学校,叶公“言必信,行必果,交友必诚”的高尚品格与精神遗产影响着澄衷一代又一代的师生。蔡元培先生曾出任校长,他“兼容并包,独立人格”的思想

^{*} 本文刊于2012年9月《虹口教育》,并获虹口区教育系统首届“七色彩虹”征文比赛一等奖、第二届上海教育创新征文二等奖。