

坚守者的 行走

卢广华



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

坚守者的行走/ 卢广华编著.

上海市：上海教育出版社，2011.12

ISBN 978-7-5444-3842-1

主题词：文化、科学、体育/中等教育

中国分类号：G630

原书定价：25.00 元



序

概观中外,经济技术快速发展之时,便是社会变革加剧、思想日趋多元之期。我们的教育尤其是基础教育,更需坚守育人的宗旨和规律,知行合一,追寻教育本质,培育人文精神,促进人的全面发展。

百年大计,教育为本。经教育界和社会有识之士孜孜以求的努力实践,素质教育、人文教育逐步得以倡行,基础教育发生了可喜的变化。2010 年底全球性学生评估项目(PISA)测试显示,上海基础教育的阅读素养、数学素养和科学素养三项评价均位居世界第一。由此判断,上海的基础教育正站在承上启下、继往开来的新的历史起点上。2011 年 3 月上海市基础教育工作会议,对当前的形势和未来的方向,郑重作出响亮、清晰而坚定的论断:上海基础教育正步入进行重大战略突破的关键时期,面临五个方面的转型。具体而言:一是从过度追求功利价值,转向追求对人的幸福和发展本原价值的尊重和回归;二是从过度倚重学科知识成绩,转向全面评价学生综合素质和个性发展的教育评价体系;三是从高度统一的标准化模式,转向以需求为导向的个性化、多样化的学生培养模式;四是从单纯强调掌握学科知识和教学技能,转向提升教育境界和专业能力的教师发展要求拓展;五是从单纯依靠行政手段,转向更加注重思想引导和专业引领的教育管理方式变革等等。从以上五个方面看出,时代的发展和教育的使命,促使上海基础教育必须进一步聚焦教育的终极价值取向。

宝山和全市一样,必须走出一条真正的内涵式发展道路,即教育必以人生目的、理想、意义为核心,延伸到知识、道德、审美等诸方面,探索对人类幸福生活的作用。而要将这一发展方向转化为实践,需要一批有理想、有抱负,且能够担负重任、躬身实践的领军队伍,这支队伍主要就是奋战在教育第一线的中小学校长们。他们见证了改革开放 30 年的历程,目睹了中国的变化,亲历了教育改革的进程,对于教育本质和终极目标有着清醒的认识,更难能可贵的是,始终坚守着最初的教育理想。他们的理念、举措与行动,直接关系到上海基础教育重大战略实现与否。

上海大学附属中学卢广华校长就是这支队伍中的典型代表。如今通读卢校长的这本文集,感到十分欣慰。这份欣慰既来自他的实干,更来自对基础教育未来发展的坚定信心。文集中每篇看似散淡的文章,体现了作者对教



育本源的思考与探讨,表现了对事业的执着与追求,既有行动的足音,也有思索的痕迹。

当然,我相信像卢广华这样的中小学校长还有很多,希望接触到此书的老师或者校长,能够从中收获一些启示,不断提升职业境界,坚守教育的价值观,切实担负起“学为人师、行为世范”之重任。

上海市宝山区副区长 李原

2011年9月



也算自序

上世纪 80 年盛夏的一天。文革的余痕尚未褪尽，改革开放的脚步已经迈入了寻常百姓家。

这一晚，微风轻拂，月朗星稀。上海一所普通民宅外的路灯下，几个青年谈兴正浓。

“社会是一个大染缸，你以为我们的理想在真正踏入社会后还能坚守，还能实现吗？”不知是谁起的头，几个涉世未深的年轻人在评判了一些社会现象后，居然开始略带悲观地提出了质疑：未来是社会改变我们，还是我们改变了社会？

一个意气风发、充满了理想色彩的声音响起：“所以我们要去做教师，要把我们对生活的理解，对理想的追求，让正直的坚守传授给我们的学生，把他们培养成才，正直的人多了，染缸也一定会变色！”

... ..

驻足回眸，三十年过去了。一路走来，近三十年的教育生涯，简简单单，仿佛就是对这几句话的践行、印证、充实与丰富... ..

静心·潜心·甘心：志存高远作苦游

1984 年 7 月，我从上海师范大学毕业，进入吴淞中学任教。这是一所经历过战火，有着一定文化积淀的老学校，对青年教师的培养特别重视。

刚进学校，我就被安排带高三。学校聘请了两位非常有经验的老师，做我的学科和班主任带教师傅。职初的这一年，我过得十分紧张，也非常充实，几乎整天与学生在一起，日日夜夜与他们共同奋战。也许潜意识里，这种全身心的投入能减轻几分内心的压力。在师傅们悉心指导和言传身教一年后，我没有辜负大家的努力与期待、我的学生们取得了令人满意的成功，我的师傅们比我更激动，更高兴。

非常幸运，有领导的信任，前辈的扶持，学生的配合，加上自己的勤奋，我在一个新的环境中树立了自己的形象。同时，也在无意识中为今后的自己赢得了更多的发展机会。

1986 年，上海市举办了改革开放后的第一届中青年教师教学大奖赛，分成中年组和青年组。在区里进行的选拔赛中，我获得青年组的第一名，于是



就代表我区参加了市里的大奖赛。

比赛的机会来之不易,其中也背负着区、校的期望,所以为了这次比赛,我做了大量的准备工作,其中有一项就是试图将我平时教学的亮色——自制实验搬到赛场上。记得那节课的主题是“氨的性质”,我花了好几天时间,围绕这个授课内容精心设计了一套实验装置;在课前试讲的过程中一直效果很好,没想到正式上课的那天却出问题了,在演示氨的催化氧化时,实验装置出了状况,实验失败了!

众目睽睽之下,稚嫩的我对突发事件处理不当,耽搁了整节课的完整性,预设的教学任务没有完成,比赛课失败了!

一节精心准备的课,一节对于当时的我而言是如此高级别的课,失败了,这令年轻的我非常沮丧。然而,这种沮丧的感觉很快就淡然了,因为在整个备赛的过程中,我邂逅了两个至关重要的思考点,使我一直沉浸在兴奋中。

一个是有关教学观的思考。原先自己一直认为,学科教学的最高境界就是把所有学生都教懂,这也是教师最主要的职责所在。然而,通过这次备赛,我深深地感受到,教学的最高境界是“教学相长”,教师不仅要有“教”的准备,更要有“学”的自觉,也就是说,教师必须具备与学生共同成长意识。同时,能“教懂”的只限于知识,而学科教学更重要的目的是培养学生的学科能力,优化学生的学科思维。当然,这些理念在现在,已经是人尽皆知了,但在当时,应该是一种比较先进的觉悟。

第二个是有关研究视点的发现。为了准备这节课,我翻看了大量的教学理论书籍,其中,斯金纳的“程序教学法”深深地吸引了我。斯金纳与他的团队研制的程序教学的机器,对我很有启发。不知不觉中,从学校的预赛,到区里的复赛,再到市里的决赛,我都是用这个理论在指导自己。谁曾想,这种欲罢不能的尝试成了我迈入教科研领域的推动力,而这节失败的课也成了我科研实践的起点。

有一些宗教书籍有时也可以当成哲学作品去品读。比如《圣经》里说,上帝压在你身上的轭,永远不会超过你负重的极限。思辨地看,这个观点也许也能这样理解:人生的重压,往往只是对于一个人承受极限的考验。1988年,我的人生出现了一次比较大的震荡,波及到了我职业生涯的航线。暑期中的一天,我高中时的老师,虎林中学当时的教导主任找到我,代表学校邀请我回到母校任教。

调到虎林后,曾经一度,我同时在高中三个年级任教化学,领导总是说,卢广华是过来挑重担的。殊不知,这付担子里还有很多我自加的成分,那就是我一路坚持下来的对“程序教学法”的研究与尝试;而且,进入了教科研的视域后,我总会自觉不自觉地用研究的眼光去剖析和探索日常教育教学中碰



到的问题,虽然投入了很多时间与精力,仍乐此不疲。唯觉美中不足的是,虽然已经吸引了一些青年教师跟着我一起搞研究,不再是孤军奋战,但仍常常感到力不从心,我是多么渴望能得到教科研专家的指点啊!

机会总会在不经意间降临。1988年,宝山县和吴淞区合并,成立了新的宝山区,随后,新区的第一次教育科研成果评比拉开了帷幕。我的《上海市部分高中一年级学生的非智力因素调查报告》获了奖。当时的评委之一,区进修学院教科室的徐正言先生,对我的这篇调查报告非常赞赏。不久,当时的市教委副主任张民生同志,到宝山进行调研,带走了2篇文章,他认为这2篇文章代表了宝山当时的教科研水平,其中之一就是我的这篇调查报告。

这件事对我鼓舞很大,对自己的坚持更加充满信心了。更让我感到惊喜的是,徐正言先生居然收我做徒弟,从此,在教育科研方面,我便得到了徐先生悉心的指教。

徐正言先生的思想非常活跃,也非常开放,当时,他的教育科研能力不仅在宝山首屈一指,而且在整个上海市都是小有名气的。他对我的欣赏毫不掩饰,对我的批评也是从不客气的。还记得,当我兴冲冲地奉上花了几个月时间撰写的第一篇关于程序教学法的论文,没想到,被师傅全盘否定了!他所提出的修改意见有多少条,我已经记不清了,但是他最后对我说的一席话却让我终身难忘!徐先生说:“我能理解你初次接触到斯金纳的程序教学法时的那种崇敬和兴奋,也很佩服你遵循着他的理论亦步亦趋的那份执著,但是,卢广华,你一定要记住,我们搞研究确实需要站在前人的肩膀上看问题,但绝不能被前人的高度所遮蔽,做任何事都必须有自己独立的思考。退一万步讲,就算斯金纳的程序教学法完美无缺,但是它就能完全适合所有地域、所有时代、所有年龄的学生吗?年轻人要志存高远,要有自己独立的见解和创造。要有继承的胸襟,更需要有开拓的魄力!”

真所谓“一言点醒梦中人”,徐先生的话使我茅塞顿开。从此以后,我开始学会打破情感的因素,用科学辩证的眼光、实事求是的态度去客观地分析他人的观点和言论,在任何时候都能保持一份独立判断的清醒意识。同时,我也开始思考什么叫“志存高远”?在教师的岗位上,怎样的“志”才算是“高远”的?作为一名青年教师如何坚定心志,如何一步一步扎实地追逐自己的理想,实现自己的志向?

凭着这样的眼光和意识,我也很快认识到了斯金纳程序教学法中存在着的一些无法规避的硬伤。比如说切段式、高强化,以行为主义为逻辑起点的教学难以摆脱机械强制的痕迹,又比如人机交流缺少感情的沟通等等。同时,我也从我的日常教学中找到了属于自己的独特的东西,比如比较注重发挥学生的主观能动性,课堂中会设计一些有着丰富思维含量的质疑点或探究



点供学生通过讨论自行解决等等。在徐先生的指点与周围同仁的帮助下,我对程序教学法进行了改良,经过一段时间的实践研究,最终决定把小组式学习和探究式学习与程序教学法糅合在一起,建立了一个更适合当代的学生,更能体现自己的教学观的新的教学法——“程序研讨式教法”。也许,这不能算是一种原创的教法,但起码是一个带有明显的开创色彩的教学模式。

1990年,我带着初出茅庐的“程序研讨式教法”参加了区里的教学大奖赛,然而评委们对我这节课并不看好,他们认为这种教法不实在,课堂热闹但教学效果不会太好,因为知识点落实不够。

显然,评委与我的教学观发生了冲突。老实说,这样的结果是我意料中的,甚至也是我所期待的,因为,我总感觉,新教法的创立者往往会犯“一叶障目,不见泰山”的毛病,当有人拿走这片自欺欺人的叶子,创新之举才能走向成熟,走向长久。于是,我心悦诚服地接受了评委们的批评,并着手在研究实践中作出了调整。

也正是这节不那么成功的亮相课,却引起了我区化学教研员陈志军先生的兴趣,他说:“卢广华,你好好准备一下,下学期,我们面向全市开一节公开课。”

1991年的春天,一个新绿初上的日子,在虎林中学的阶梯教室里,我面向全市开了一节公开课《石油》。听课的有当时的市化学教研员、全市各区县的化学教研员、我区化学学科中心组成员和区的全体高中化学教师,将近100人。在评课中,市里专家一致认可了这种教学模式。

这节课,的确很好地体现了“程序研讨式教法”的特点,即通过有效的教学设计,不断激发学生的思维,鼓励他们在课堂上勇于表达自己的观点,在讨论中巩固旧知,发现新知,将知识的学习融合到能力的提升中去。在这节课上,学生们为一个在课堂上生成的问题争执了起来,展开了辩驳,我在其间适时引导,使他们的讨论更集中、更深入,同时也兼顾到了知识点的落实。专家们对这节课的评价相当高,我很高兴,更让我高兴的是,原来的那些区评委们,也开始接受这个新教法了。

也是在1991年,山东曲阜师大搞了一个叫做“程序讨论式教法”的课题研讨会,这是一个全国性的交流活动,我去参加了,从中得到了很多启发。回来以后,便着手为新一轮的教学实验做准备。我的课题实验一般是三年一轮,1992年我随虎林高中部搬迁到通河中学,又开始了新一轮实验,并着手进行“程序研讨式教法”讲义的编写工作。三年后我完成了整套讲义的编写,同时也完成了论文的撰写。1995年我拿这篇论文参加市首次高级教师论文鉴定,被评为A级,不久又获得了上海市化学学会论文评比的二等奖,被收入了当时市教委的一本文集《求索》。1995年底,我破格通过了职称评审,成为了



当时宝山区最年轻的中学高级教师。

作为一名青年教师，十年的成长，这应该算是一个比较完美的结果。但我自己非常清楚，所谓“一分耕耘，一分收获”，真正的收获绝对不是那些浮华于表面的获奖或晋级；同样的，耕耘的辛苦也绝不只是来自体力或脑力上的透支，更来自于背负重压、承受重压、抵御重压的艰难！而真正的收获也正是在解构重压、战胜重压中磨砺出的智慧与毅力。

在穷途求索的历程中，我深深地感受到，高远的志向就是最好的向导，是能够战胜一切的阳光。“非淡泊无以明志，非宁静无以致远”，诸葛亮的这两句智言千古生辉，也成为了我行事为人的座右铭。有道是“静中生慧”，要有所作为，须沉得住气，静心以聚力，潜心以汲智，厚积而薄发，通过学习、讨教、静思、反省，不断地丰富自我、完善自我。在重压下昂起高贵的头，在喧嚣中沉下浮躁的心，在宁静、淡泊中培养长远而宽阔的人生境界，方能历练心志，实现理想，真正地拥有一分收获！

品位·章法·正气：文化引领始高蹈

“收获”，当你真正领悟其内涵的时候，才是真正拥有它的时候，这是一次人生境界的修炼。然而，内省的收获，往往是伴随着外在的种种所谓“成功”而至的，比如获奖、晋级，乃至晋升，这也就将人生的悖论推到了另一组概念中去，即“得”与“失”的无尽轮回中。得到的是一页页不断刷新的成功履历，失去的是一道道难以作别的自由选择。也许成功到了某个阶段，人生就真的只剩下“华山一条道”了，进与否，退与否，将与个人的行为意志日渐疏离。

有专家说，在学校管理领域，因“成为名师”而提拔为校长的案例为数不少，其中不乏成功之举，也有失败之鉴。那么，我的校长生涯是属于“成功之举”还是“失败之鉴”呢？好像做校长的时间越久，对这个问题的回答越没有自信。

评上中高以后，很快，我被推荐参加了区关工委举办的“继承革命传统学习班”，接着，又在几个高质量的研修班里接受了培训，1996年12月，我被任命为虎林中学分管教学副校长，从此走上了学校的管理岗位。

“三进”虎林，又是一个新的起步。我开始跟着师傅姜峰校长学习管理。

在老一辈校长身上，我总感觉到有一种可能已经被高速发展的当今时代所遮盖了的可贵品质，那就是“朴实”！我想，这正是他们这一代人的生命底色。由此化出诸多闪光点，比如勤俭、踏实、尽职、克己等等。也许，这些老校长们并没有接触过太多的纷繁复杂的现代管理理论，但是，从管理的实际效果而言，由他们身上的这些闪光点所支撑着的管理行为，恰恰值得我们当代校长学习。



姜校长每天总是很早到校,很晚离校,寒暑假亦是如此,几乎是以校为家。在校中,他也不是老待在办公室里,而是喜欢在校园中四处走动,随时随地,与他遇到的每一个人交流,逢到老师、逢到学生、逢到教工都是一样。姜校长同大家的关系都非常好,特别是对待普通教师,从工作到生活,每个人的情况他都清清楚楚,及时的帮助,适时的提点,他就是整个学校教风学风的凝聚者,大事小情的联系人。

姜校长对年轻人非常扶持,他对我的带教可谓诚心诚意、倾囊相授,这令我十分感动。不久,在姜校长信任的目光中,我开始独立开展工作,一段时间以后,成为了校长的得力助手。虎林中学这一年半的副校长经历,为我积累了最初的管理经验,在我离开的那一年,虎林中学的化学学科有史以来第一次跃居全区第5名,中考总成绩排在全区近五十所初中第10名,教学质量的显著提升,给我带来的是作为学校管理者最初的一点自信与底气。

1998年7月,我被教育局任命为通河二中校长。由副职到正职,在管理上,这是一次质的变化,到了通河二中以后,我深深地体会到这一点。当然,最初的体会是伴随着各条线工作的梳理而产生的。

学校管理千头万绪,在十多年前的校长身上,不仅承受着教学质量的压力,甚至还背负着所有员工福利待遇的重担。如何鼓起教师们的干劲,如何使各项工作按部就班,如何处理各类矛盾,这些都成了我必须面对的问题。也在这个时候,姜校长在我心中埋下的种子,真正地开始生根发芽了:所有的工作都要以明晰的制度为纲,更要以真挚的感情打底。于是,我也开始了以校为家的日子,也开始了夙兴夜寐的生活。

1998年12月,通河二中接受了区教育局的全面督导,督导报告显示,学校正气抬头,发展势头良好,原来存在的一些问题基本得到解决。这个消息令人振奋,谁也没有料到,这样的一种认可还为通河二中的发展赢得了一个非常重要的契机。

1999年开春,区教育局考虑要在长江路地区办一所转制学校,作为领头羊进行中心辐射以提高整个长江路地区的教学质量。综合各方因素,他们选中了通河二中。对我而言,突然间,就成了一个转制学校的校长,也就是从一个公办学校的校长变为了一个民办学校的校长。这是什么概念呢?作为民办学校,办学的自主权有了一定的扩大,但随之而来的是更大的挑战——所有的办学经费都要由学校自己来筹措。这对于当时还只是一个薄弱学校,生源都不是很稳定的通河二中而言,不啻为一场背水之战。

在挑战中求生存,在机遇中求发展,在竞争中求超越!从开始的转制筹备,到“下水”后的第一战——招生告捷,再到师资人事的调整,各类新条线的建章立制等等,其中碰到了很多问题,很多困难,但是依靠着全体学校成员的



努力,一步一步,我们都摸着石头过来了。当新世纪的曙光初现时,求真中学(即转制后的通河二中)已成为了长江路地区乃至整个宝山区的优质学校,学校发展走上了良性轨道。

“一个管理者的成长阶段”,我是这样给这个时段的自己下定义的,因为在这个时期内,我的思考还只是停留在如何将学校管理得井井有条,如何建章立制,如何使学校的发展步入轨道上。但从校长的职能来看,这只是一个起步。

在求真中学的发展初步稳定下来之后,我开始思考一些问题:如果说教学质量是学校的“生命线”,那么只追求“维持生命”的学校是一所好学校吗?有了生命线的保障,如何提高学校的“生命质量”呢?学校凭借什么才能永葆生命力,永葆竞争力呢?在新的时代背景下,学校教育的功能又该如何定位?

集中思考了一段时间以后,我开始有计划地约谈不同层面的学校成员代表,展开调研,随后,着手制定求真中学的中长期发展规划。依据转制时期的基本构想,结合调研中学校成员的共同意见,我草拟了求真中学的办学思想、教育思想、学校发展目标、学生培养目标、教师成长目标等,提出了求真中学的校训,制订了具体的规划和实施方案。我力求在这所年轻的转制学校中营造某种文化,用学校文化的力量提升整个学校的办学水平。

然而,这份书面规划还未来得及全面实施,一纸调令,使我带着几分不舍和几许遗憾,离开了求真中学。2002年5月,我被任命为通河中学校长,从一个优质的民办初中,来到了一个公办的普通高中。

通河中学是我曾经工作过的地方,仅仅离开了5年半,却因为高中的持续扩招,人员变动,新教师大量引进等,发生了很多变化。1997年,通河中学高中与初中部(通河二中)脱离,迁入新校址。在我眼中,这所年轻的高中一切都充满着生机,有着非常大的发展空间。

因此,在熟悉了校情、稳定了局面后,我也开始从分层调研着手,主持制定了《通河中学十年发展规划》,明确了学校的办学理念和办学目标,并制订了具体的实施方案。2003年暑假,学校进行了大修,其设计理念贯彻了我校的办学思想与教育思想,营造了一个与学校全盘发展思路配套的外部环境。

然而就在这次大修后,我的人生竟然给我打出了一个大大的“休止符”!2003年秋冬,我的身体出现了状况,手术后,必须平躺三个月。也正在这段时间,我发现,在学校发展规划具体实施的过程中,遇到了不小的阻力。硬件设施的改建,外部环境的营造,包括规章制度的制订都不是难事,然而在学校成员的价值观认同、内驱力激发,以及习惯性思维方式的转变、具体工作执行力的提高等方面,却是举步维艰。



现实的落差,病痛的侵扰,前景的晦暗,使得整个2004年,成了我有生以来持续时间最长的困惑期。然而,在困惑中,我并未停止探索,也未放弃任何一次的尝试与反思,于是这段时期也成了我校长生涯最关键的蜕变期。

2005年6月,通河中学发生了一件大事,年仅27岁的数学教研组长徐宏杰在高考前夕倒在了工作岗位上,引发了全校、全区乃至整个上海教育界的震动。

徐宏杰老师的去世,给我的触动非常大。在无尽的惋惜、哀伤和悲痛之余,我也深深地感受到,徐宏杰对学生的爱,对教育事业的执著已经充斥内心,牢牢地烙印在他的潜意识中,于是在“先”与“后”面前,他非常自然地选择了“先”到学校给高三学生答疑,“后”去医院取检查报告,结果献出了自己年轻而宝贵的生命!在对徐宏杰生前事迹的整理与学习中,我发现,这样的选择在徐宏杰身上是一个必然,而在通河中学里,却并不是一个偶然,会作出同样选择的老师不在少数。我看到了洋溢在通河中学普通教师,特别是年轻一代教师群体中的那股浩然正气,那腔澎湃热情,我领悟到,这才是通河中学长远发展的不竭动力和蓬勃生机!

要相信教师,要依靠教师,特别是要相信和依靠那些容易被领导忽略的普通群体,一个如此简单的道理,直到此时,我才幡然醒悟。学校的发展需要校长的远见卓识,需要校长的有所作为,但是并不意味着这是校长一个人的事。很多想法,单车道式的“由上而下”是推不动的,必须要形成一种“上上下下”的“回流”。费巴拉说,“校长手里不应该拿着鞭子,而应该举着旗帜,走在前面”,而我要说,校长不仅要会走在“前面”,更要学会“一步三回头”,时时走在教师队伍的“里面”。自己的想法要设法让更多人了解,赢得更多人的认同,这需要做大量的工作,更需要等待合适的时机。“急”与“缓”,“行”与“止”,“动”与“静”,这一组一组悖论里,都是学问。

在通河的时期,是我在思想上痛苦挣扎的时期,也是不断求索、蜕变的时期,我的管理思想也在这段时期里不断趋于成熟。在徐宏杰精神的感召下,通河中学全体成员仿佛经受了一场灵魂的洗礼,全校形成了一股前所未有的凝聚力量,或许,这股力量也正是孕育成形中的通河中学的学校文化吧。此后,通河中学在各方面都得到了快速的发展和提升,2006年底,学校通过了区首批实验性示范性高中的初审,在全区的普通高中中奠定了前列者的地位。

2007年8月,又是一纸调令,使我离开了这个给我考验最多、磨砺最多,也是收获最多的地方。功过由他,得失自知,信念依旧,面对新的岗位,我知道自己,仍然会一往无前。

罗店中学与我之前任职的学校有所不同,它是宝山区一个老牌的区重点学校,65年的校龄,已经累积了厚厚的文化底蕴。在这样一个学校里,的确是



藏龙卧虎,但也不免鱼龙混杂;的确有很多传统值得继承,却也有不少陋习需要改变。2007年暑假,我接任罗店中学校长。此时,正值学校整体搬迁。罗店新校占地近150亩,建筑面积六万四千平方米,建设总投资2.5亿人民币,是一座设施精良的现代化校舍。古人云:“新沐者必弹冠,新浴者必振衣。又谁能以身之察察,受物之汶汶者乎”,在新的环境,新的起点,人人都有立志更新,从头开始的愿望,我抓住了这个契机,带全体学校成员来了一次“继往开来”的“新文化运动”。

趁着艺体中心大厅内校史走廊的修建,我带领大家回顾了罗店中学历史,梳理了罗店中学的文化传统,提出了新时期的办学目标,并与大家共同探讨:为了达成这一办学目标,学校原有的办学理念该作怎样的调整,该进行怎样的丰富和补充。通过反复交流、沟通和研讨,学校成员基本上都清楚并认同了学校新时期的发展定位,以及罗店中学3~5年、5~10年的办学目标,让每一个人也都明白了自己这一个岗位对学校整体发展的重要意义。大家对各自的日常工作都有了比较清晰的目标要求,学校再次扬起了腾飞的翅膀。

我在罗店工作的时间不满三年,但是,2010年4月,当我离开罗店中学的时候,学校已经提前达成了第一阶段的发展目标,成为了宝山区北部的教育高地。

“以管理者的身份介入,以领导者的眼光规划,像教育学家一样思考,以欣赏者的角色宣传,以服务者的姿态深入”,这是我对校长成长必须要经历的五个阶段的划分,然而,作为一名新上任的校长,不管是处于成熟期,还是起步期,首先必须都要做好“管理者”的事情。

2010年4月,我从罗店中学来到上大附中,又一次被称作“新校长”。对于新接手一个学校最初的稳定和管理工作,我已经驾轻就熟了。从校情调研到学校发展优、劣势分析,从建立基本的工作流程,再到各部门工作规范的确立,仅用了两个月的时间。此时,我非常清楚,作为一名校长,对于一个学校进行行政管理不是最终目标,校长更重要的职能是引领一个学校文化的发展,而提升办学质量,其实就是要提升学校的文化品位。

在这个过程中,真正考验校长能力的,不是提出的办学理念有多先进,也不是制订的发展规划有多完美,更不是采用的工作方式有多现代,而是如何做好人的工作,如何赢得学校成员的思想认同与行为呼应。

这一点上,我紧紧抓住了两个关键词,一个是“尊重”,一个是“沟通”。

“尊重”包括两个层面,一个是对学校传统的尊重,一个是对学校中的人的尊重。新接手的学校并非都是新学校,比如罗店中学和上大附中,前任校长已经对学校的发展作出了规划和设计,也取得了阶段性的成效,这些都是学校的优良传统,是学校文化的一部分,必须予以尊重。当然,学校发展到了



新阶段也会出现新情况、新要求,对过去的办学理念、办学目标进行补充和调整也很正常,但是不能,也没有必要全盘推翻、重新来过,我们完全可以在继承的基础上发扬,融入新的东西,把它们提升到一个更高的层面。

对人的尊重怎么做到?我的做法可能比较特别,从建章立制,依法治校入手,向民主治校跨越,真正做到尊重每一个人。我认为,“尊重”不是“放任”,“尊重”人。首先必须营造一个公平的环境,就是要在同样的尺度下,遵守同样的规章制度,校长、教师、学生,在制度面前,人人平等。在这个基础上,才是尊重到人的心理,尊重人的自尊,尊重人的发展;而且,也只有在“规则面前,人人平等”的环境中,才能真正达成教师对领导、领导对教师、教师之间,甚至师生之间、生生之间的真正意义上的“尊重”。

第二个关键词是“沟通”。我认为,有效的“沟通”也一定是建立在真正的“尊重”之上的。同以前一样,我现在也是每天都巡视校园,每天都会发现很多新问题,每天都会产生一些新想法;但同以前不同的是,我不会只将这些记在本子上,而是会用一切可能的方式同老师们进行沟通,个别约谈、闲话聊天、讲座研讨、专题笔谈等,把自己看到的、听到的、想到的同大家说,让大家了解我的意念,引起更多人的共鸣,同时也让自己听到更多人的心声,知道大家心里在想什么,需要什么,有什么意见和建议,自己怎样才能更及时地关心到他们。

在实际工作中,我发现,“文化”并不是一个很高深,很玄乎的概念,它其实就是日常工作生活的点点滴滴。校园环境是文化,办公室的布置也是文化,一草一木一池一石是文化,一言一行一举一动也是文化,文化正因细琐,才可能浸润到学校生活的所有孔隙中,成为一种潜在的力量。日积月累,健康发展,这种力量便会强大到使学校组织产生稳健的生命力,凝聚和团结全校师生,提升学校的精神力和创造力。

因此,校长一定要充分认识到这一种力量的存在,更要力争成为学校文化的积极的引领者。学校文化的核心是精神层面深沉内在的价值观。这种核心价值观不仅需要精心设计,更需要赢得学校全体成员的理解、认同和行为支持,只有这样,价值观层面的东西才能在学校各项工作中生根开花,才能真正体现在学校成员的行为习惯中,才能真正成为学校文化的核心内涵。

要把这些落实下去,就是一个具体的工作,这需要有人来号召,有人来实施,因此,“学校文化的引领者”并不是一个空洞的头衔,而是一份繁琐的工作,更是一种艰苦的担当。

这,也是我给仍然在探索中前行的自己的一个要求,看看自己能否突破一个“管理者”的局限,拥有一个“领导者”的胸怀,承担起这一份艰苦繁琐,却意义深远的校长职责,成为一名真正意义上的“学校文化的引领者”。



欣喜·遗憾·希冀：一生坚守是幸事

1984 年到现在，回首从教 27 年的生涯，最大的感受还是那一份欣喜。

这份欣喜，很从容、很踏实，就算是处于人生的迷途、处于事业的低谷，它总在那里，犹如一股心底的暖流，蜿蜒流转，淙淙不断。这份欣喜中，交融着欣慰和喜悦，伴随着一份浓浓的感动与谢意，我很清楚，它来自于我的学生们。

我自己所教过的学生，不管是我做老师也好，还是我做校长也好，在我的学生们离开学校时，绝大多数都是很快乐的。这点让我感到无比欣喜，因为这起码能够说明：这些学生在学校中，都能感受到老师对他们的爱，不管学业有成与否，他们的这段学习经历将永远是温暖和美好的，因为这是一段有爱相伴的记忆。

我的学生们将这一份美好带到了他们今后的人生，现在生活得都很幸福。经历过这样一种爱和责任的教育，使得他们现在在社会中，不管从事哪个行业，在哪个岗位，都能成为有用之材。特别是我自己做班主任时的那些学生，很多人都能秉持着自己的理想，在工作中尽心尽力，勇挑重担。这让我感到莫大的欣慰！

此外，我的欣喜还来自于学生们常怀的感恩之心。我的学生们对我都很有感情，这么多年过去了，他们都还都能记得老师的教诲。最近几年中，连续有好几个旅居国外的学生都通过不同方式找到我，有的还费了不少周折，联系上后，彼此都非常激动。住得近一些的学生，会经常与我联系，生活中的困惑，工作上的困难，他们都会来同我讲，碰到工作的升迁变化，也都会来向我汇报。他们对我的这份认可、尊重和信任，让我欣喜不已！

欣喜伴随着感动，成为一种源源不断的精神暖流深埋心底，给予了我战胜困难、坚守理想的勇气和信心。

同时也让我时常沉入反思，勾起淡淡的遗憾。

我的遗憾有三。一是由于自己能力的原因，没有给我的学生，我工作过的学校更大的帮助，或许，他们本应该有更大的成长和发展空间，但是由于我的指导力有限，使得他们并未达到这样的境界。

二是由于自己的经验、阅历、性格等多方面的欠缺和不足，所以在工作中，包括做学科教师，做班主任，做教学管理者，以及担任校长期间，可能都曾在不经意间伤害过某些人的感情、自尊或自信；有些事情，本应该可以处置得更好，但是由于这样那样的原因并没能处理好……凡此种种，至今仍时时萦绕心头，也许，这样的遗憾之情，永远都不会淡漠。

三是自己至今没有能够将某一所学校的文化流传下去，或者说原本就没有更好地构建出符合这所学校的文化。文化的传承，其实是一种无形的习



惯,一种根深蒂固的习俗,习惯的养成需要时间,也需要一些成熟的条件。由于行政任命,我不能决定自己在一所学校工作的时间长度,但是我应该可以创造出更利于这种习惯养成的条件,让后来者能够用好原有的文化,并且能被这种文化所融入,从而使这样的文化能得以流传下去,但是,遗憾的是,在这方面我做得并不好。

如何能在真正意义上创建起一所学校的学校文化,让它能够经受得起岁月的沉积,经受得起人事的变迁,经受得起时代的考验,经受得起历史的拣选,这正是我现在一直在思考的问题。由此也引发了我内心真诚的希冀。

我的希冀就是我的坚守与祝愿。

不禁又忆起三十年前的那次夜谈,岁月匆匆,青春不再,但是内心的信念却更为坚定,人生的理想也更为清晰,我祝愿自己能永远坚守下去:坚守一份宁静,坚守几许淡定,坚守对教育事业的壮怀,坚守对人才培养的执著。我也祝愿我们的教育工作者能够真正成为学生心灵的伙伴,成为“激励、唤醒和鼓舞”他们的导师,使我们的孩子通过学校教育,能够成为一个快乐的人、幸福的人、有才华的人、有修养的人。我更想祝愿我所在的学校,能成为师生幸福的家园,在这里,人人心中都遍洒阳光,人人心中都充满仁爱!

幸福感是人的自我意识的最高境界,一个洋溢着幸福感的学校,将是一个能让人获得思想信念、生存意义、终极关怀的精神家园,那里,有最专业的专业生活,有最善的教育行为,有最美的理想追求。常怀感恩,平衡自适,奉献他人……一个学校,如果是这样一个幸福的家园,那么什么样的学生不能成才,什么样的教师不能成长,什么样的文化不能持久?带领我的学校,我的教师,我的学生,一同寻往那真善美的彼岸,这将是 我坚守一生的信念,也将是我坚守一生的追求!

人到五十,已经是一片枯黄的叶子了,或许也能拼搏一笑:我言秋日胜春朝。但是既然已到人生之秋,又何必强加春意;沉醉夕阳,不也能领略到最是橙红橘绿时的生气和白云红叶两悠悠的温情?!

平生最欣赏苏东坡的诗词,挥洒之间总是那不经意的超脱与悠然:

竹杖芒鞋轻胜马,谁怕?一蓑烟雨任平生。

回首向来萧瑟处,归去,也无风雨也无晴。

人生风雨如常,无所谓悲,也无所谓喜;人生行走依旧,无所谓缓,也无所谓急。踽踽间,已至半百,不过作一次“回首”,却不曾想,“向来”之处也并非满目萧瑟,飞鸿雪泥,似乎还有那么一点淡淡的留痕……

谨此收录,以飨人生晴雨。



目 录

学校课程.....	1
学校课程的决策与实施.....	2
听课杂谈	25
良好的学习习惯的养成	37
学校文化	43
基础教育与人文精神	44
多元发展背景下的普通高中人文教育思考	49
意境相生:在品味文化中提升学校的文化品位 ——论学校文化构建的思考与实践	54
学校管理	59
校长管理的实与虚	60
一个小承诺的效应	88
突破二元,捕捉游走于规范管理中的个性光芒.....	92
“幸福”是一门必修课 ——对高中特色办学、内涵发展的一点思考.....	95
杏坛随想.....	108
教学相长 ——我与学员共同成长.....	109
冬天来了,春天还会远吗? ——杨福家校长的报告对我们的启迪.....	112
只有信念使快乐真实.....	115
幸福感铺就成长路.....	120
平芜尽处是春山,行人更在春山外 ——上海市第一期名校长培训班学习有感.....	123