



杏坛新枝成长录

——青年后备干部培养行动研究

陈设立

主编

上海教育出版社

图书在新编目（CIP）数据

杏坛新枝成长录 青年后备干部培养行动研究 /
陈设立 主编 / 上海市：上海教育出版社，2010
ISBN：978-7-5444-2843-9

杏坛新枝成长录 青年后备干部培养行动研究

【作者】 陈设立主编

【出版发行】 上海市：上海教育出版社，2010

【ISBN号】 978-7-5444-2843-9

【页数】 231

【原书定价】 25.00

【主题词】 教育工作-青年干部-能力的培养-研究-中国-教育工作-青年干部-能力的培养

【中图法分类号】 G451（文化、科学、教育、体育>教育>教师与学生>教师）

【内容提要】 本书主要包括三部分：第一部分是青年后备干部培养的基本情况，第二部分是青年后备干部的感悟与收获，第三部分是青年后备干部培养工作的特色与展望。

【参考文献格式】 陈设立主编. 杏坛新枝成长录 青年后备干部培养行动研究. 上海市：上海教育出版社，2010.

编 委 会

主 编：陈设立

副主编：丁亦敏

编 委：刘青芳 汤淳 徐惠娣 周洁云

序

中共上海市长宁区教育工作委员会书记 陈设立

2009年3月,中共中央政治局常委、国家副主席习近平同志在《全国培养选拔年轻干部工作座谈会》上指出:大力培养选拔年轻干部事关党和国家长治久安。培养选拔年轻干部工作必须常抓不懈。随着社会的发展,广大人民群众对优质教育的关注与需求,呼唤更多的优质学校与优秀教师。而作为学校管理者的学校干部是学校发展的规划者、决策者,教师专业化发展的引领者。为此,学校干部是学校发展的核心与关键,建设一支优秀的学校干部队伍是教育改革发展的重中之重。

进入新的世纪,区域中小学、幼儿园的领导干部面临着新老交替的过程之中,需要一批有理想、有朝气、有才华的优秀青年充实到学校干部队伍。为实现学校平稳过渡,推进长宁教育的可持续发展,教育党工委以邓小平理论、“三个代表”重要思想与科学发展观为指导,坚持党管干部、党管人才的原则,积极规划区域内校级青年后备干部的培养工作。我们的目标是通过有计划有组织的培养,使青年后备干部具有高度的责任感与使命感,能够经常思考教育事业的发展要求与个人素质能力之间的差距,根据教育改革的要求不断地修正与调整自我的行为与工作的方向;具有现代教育理念,深化课程改革,积极提高课堂教学效益;尊重学生个性差异,让每个学生能够在学校教育中愉快地学习知识、培养能力与健全的人格,促进他们成为社会需要的建设者;具有科学的管理行为,能够按照教育规律科学合理地开展学校的教育管理工

作;积极营造良好的工作氛围与育人环境,协调好校内外各种关系,促进学校的教育改革与发展。

在青年后备干部培养工作中,教育党工委遵循干部成长的规律,坚持重在培养,加强青年后备干部的培养创新与探索。一方面坚持公开公平、民主推荐的原则,另一方面针对区域后备干部年纪轻、阅历浅,开设系列课程增强他们的素质与能力。此外,还充分利用各种资源,结合系统实际,选派后备干部到机关轮岗、到社区挂职锻炼等,增长他们的见识,丰富他们的阅历,使他们在岗位实践中逐渐成熟起来。多年来,我们在培养工作中不断完善管理与使用机制,通过民主“选才”、岗位“试才”、跟踪“管才”、择优“用才”,使校级后备干部的培养工作得到稳定而又持续的发展。一些在轮岗挂职以及教育教学岗位上勇挑重担的后备干部,由于密切联系群众,工作脚踏实地,得到了群众的认可。对于一部分没有走上校级岗位的青年后备干部采用跟踪考察、定期访谈,了解他们的需求,不定期地组织他们参加一些学习活动或选派轮岗挂职,使他们不断地成长起来。同时实施能进能出、能上能下的动态管理,通过每两年的推荐制度,使区域青年后备干部保持一定的数量、合理的结构与较高的素质,始终充满着生机与活力。

《杏坛新枝成长录》是以区域青年后备干部培养为主题的科研成果,也是对校级青年后备干部的选拔和培养工作进行探索实践的总结与提炼。同时,更是青年后备干部成长过程的记录。不仅对校级青年后备干部的选拔、组织管理、培养途径开展了积极的研究,而且全面系统地构建了青年后备干部培养的课程、探索了培养的六种模式。虽然这些研究有待于进一步的完善,但是,它对



于进一步理清思路、探讨青年后备干部的成长规律,促进区域完善培养的工作机制,继续有效地开展学校青年后备干部的培养工作,有着现实的指导意义。

几年来,一批批青年后备干部在岗位中成长起来,他们有的被评为中学高级教师、优秀教育工作者,更多的后备干部走上了校级领导岗位,有的已经独立主持学校的党政工作。实践证明,此项融理论学习、自学感悟、研究思考、实践锻炼的学校青年后备干部的培养工作大大促进了后备干部的整体素质与学校管理能力的提高。

希望这本书的出版能给关心学校青年后备干部培养工作的同仁带来更多的启发与思考,也促进我们在今后的一个阶段里继续深化研究,把这项工作做得更加出色。

2009. 12

目 录

序	1
第一部分 青年后备干部培养的基本情况	1
一、学校干部培养的重要性	1
学校干部在学校发展中的重要作用	1
学校干部培养的重要性	3
二、青年后备干部培养的重要性	5
建设一支中小幼高素质干部梯队的需要	5
改善区域中小幼干部队伍现状的需要	6
提高青年后备干部教育培训实效性的需要	7
探索学校青年后备干部培养工作的需要	7
三、青年后备干部基本情况调查分析	8
调查目的与内容	8
调查结果与分析	10
四、青年后备干部培养方案	16
培养目标	16
培养内容	16
培养途径	19
培养步骤	21
五、青年后备干部培养过程	21
青年后备干部培养对象的选拔	22
青年后备干部培养的组织管理	23
青年后备干部培养的主要模式	25
青年后备干部培养的考核方案	70

六、青年后备干部的发展情况	▶ 71
学历变化情况	▶ 72
职称变化情况	▶ 72
教科研论文发表情况	▶ 73
现在任职情况	▶ 74
培养发展情况	▶ 77
第二部分 青年后备干部的感悟与收获	▶ 80
一、研修感悟	▶ 80
坚持教育理想,点燃教育激情	▶ 80
在学习与感悟中提高素质	▶ 82
拓展视野,提升素质	▶ 83
在学习中思考,在思考中成长	▶ 85
善于学习、勤于实践、勇于创新	▶ 88
丰富知识结构,提高工作能力	▶ 90
在学习反思中提高专业能力	▶ 91
学习、感悟、思考	▶ 93
二、考察感悟	▶ 94
涌动的真情	▶ 94
愿金平的明天更加美好	▶ 96
责任与爱心	▶ 98
湖南、韶山“红色之旅”考察感想	▶ 99
韶山之行所见所思所得	▶ 102
河南“红色之旅”考察有感	▶ 105
诚信果毅,赤诚爱国	▶ 107
让嘉庚精神发扬光大	▶ 110
三、读书感悟	▶ 112
做一个有独立精神的教师	▶ 112



全身心地触摸教育	▶ 114
教育如何“拯救”生命	▶ 115
一位优秀的教师、成功的校长	▶ 117
忠诚、敬业、勤奋、自信	▶ 120
勤学、善思、爱生	▶ 121
用心、用情、用智投身于教育	▶ 123
天下事，必做于细	▶ 125
四、观课感悟	▶ 127
让每个学生都找到快乐	▶ 127
在语文课中倾注人文关怀	▶ 130
一堂情趣相融的心理辅导课	▶ 131
令人神往的西双版纳	▶ 132
融入课改，凸显学生主体	▶ 134
一堂赏心悦目的数学课	▶ 135
一堂成功的语文课	▶ 137
在幼儿园中听课的感受与反思	▶ 139
五、研究感悟	▶ 140
关注个体差异，实施个别化教学	▶ 140
运用情感教育原理于初中化学教学之中	▶ 146
创新数学教学模式的实践研究	▶ 150
牛津英语教学中指导学习困难学生的实践探索	▶ 155
以发展为中心评价高中语文课堂教学	▶ 158
减轻学生学业负担的认识与思考	▶ 162
幼儿安全启蒙教育的策略	▶ 165
刍议高中历史教学中的史料运用	▶ 168
物理实验教学中培养学生诚信素质的探索	▶ 170
在帮助学生积累语言中提高语文素养	▶ 173
六、成长感悟	▶ 176
学习，进步的阶梯	▶ 176



发展来自脚踏实地	▶ 178
勤于学习,勇于实践	▶ 180
在学习与感悟中成长	▶ 182
学习、实践、提高	▶ 184
做一个兢兢业业的实干者	▶ 187
校长的修炼与感悟	▶ 191
成长中的感悟	▶ 192
做一个合格的管理者	▶ 194
社区天地任我翱翔	▶ 196

第三部分 青年后备干部培养工作的特色与展望 ▶ 199

一、青年干部导师团导师带教体会 ▶ 199

百尺竿头,更进一步	▶ 199
让青年干部在学习与实践中不断成长	▶ 200
相互学习,共同发展	▶ 202
在合作中学习与提高	▶ 204
想其所想,与其所需	▶ 206

二、青年后备干部培养工作组织者体会 ▶ 208

积极探索青年后备干部培养之路	▶ 208
开拓创新 与时俱进	▶ 211
与青年后备干部一起成长	▶ 214

三、青年后备干部培养工作的特色与亮点 ▶ 217

树立正确的培养观念	使后备干部素质全面提高	▶ 217
制定完善的培养方案	使后备干部培养有序开展	▶ 218
确立适切的培养课题	使培养工作更具有针对性	▶ 219
构建科学的培养课程	使培训与培养有机的结合	▶ 219
探寻新颖的培养模式	使培养渠道不断拓展创新	▶ 220
营造浓郁的培养氛围	使后备干部能够快速成长	▶ 221



搭建多元的培养平台 使优秀后备干部脱颖而出	▶ 221
四、青年后备干部培养工作的思考与展望	▶ 222
加强人文素养培养	▶ 222
完善培养评价方法	▶ 223
积极探索带教方式	▶ 223
创设实践锻炼岗位	▶ 224
附 长宁区教育系统后备干部队伍建设与管理办法	▶ 225
长宁区教育系统中青年干部挂职(轮岗)锻炼管理办法	▶ 227
长宁区教育系统青年后备干部第二轮培养工作规划 (讨论稿)	▶ 228
后记	▶ 231

第一部分 青年后备干部培养的基本情况

一、学校干部培养的重要性

学校干部一般是学校优秀教师的代表,在学校中有着领导核心的地位与作用。这一核心地位在很大程度上会影响着学校未来的发展。

学校干部在学校发展中的重要作用

(1) 学校干部具有规划与决策学校发展的作用

一个优秀的学校领导干部能够为学校的发展制定出具有前瞻性、符合学校实际、切实可行的学校发展规划。应该说学校发展规划的制定对于一所学校的发展至关重要,它对学校领导干部提出了极高的要求。第一,要求学校领导干部具备对学校现状的诊断能力。知己知彼,才能百战百胜。作为学校领导干部,只有在对学校自身发展情况充分认识的基础上,才能对学校的未来发展确定目标与方向。所以,要通过调查研究、召开座谈会、访谈等,全面了解自己所在学校的发展历史、学校文化、教师队伍、生源状况、教育、教学、科研质量、周边环境等各个方面的情况,并进行逐一分析学校的优势与不足,提出具有针对性的措施与解决方法。第二,要求学校领导干部具备对学校发展的前瞻与规划的能力。所谓前瞻,就是在对现状进行准确分析的基础上对学校未来的发展作出预测。预测并不是“想当然”的决定,预测是一项技术性很强的工作,必须具备了相应的知识和技能。而规划是学校比较全面的三至五年的发展计划。它包括三个方面的内容:一是发展远景即学校发展的理念与目标;二是管理模式即学校未来发展的方法与途径;三是领导思想即将学校发展的理想转化为现实的战略与策略。第三,要求学校

领导干部具备对学校的发展进行决策的能力。一项有效而正确的决策直接关系到学校各项工作的成败。所谓“一着不慎，满盘皆输”，说的就是一个错误的决策带来的严重后果。而决策的关键是领导干部的价值观、知识与能力水平，尤其是其观察分析、遇见与判断能力起着决定的作用。

(2) 学校干部具有引领教师专业化发展的作用

教师专业化是指教师职业具有自己独特的职业要求和职业素养，有专门的培养制度和管理制度。一所学校的教师专业化发展的实现有赖于学校干部的成功领导。作为学校干部要具有正确的教育观、质量观、人才观、教学观。只有这样才能建设一支团结协作、和衷共济、相互支持、分享经验、实现共同成长的教师集体。与此同时，制定出一系列有助于引导教师专业成长的规章制度。学校干部要能够在充分尊重教师意见的基础上，根据教师实际情况以及他们不同的发展阶段采用分阶段、分层次管理的方式，帮助制定不同的专业发展计划。如初级教师主要是注重教育教学基本常识与基本技能培养；中级教师主要是教育教学的反思能力培养；高级教师着重个性化培养，给予更多自由的空间、搭建更大的舞台、让他们自主发展的时间和空间。学校的中心工作是教学，其重心在课堂、在教研。学校干部唯有引领，才能让教师理解教学、研究教学、爱上教学，才能扎实有效开展教研。学校干部需积极搭建各种促进教师专业发展的平台，定期组织开展多种有利于教师专业发展的教育教学活动，让教师在实践活动中不断反思自己的教学行为，提高教育教学技能。学校可以通过教师档案袋等系列评价制度来促进教师专业发展。此外，还可以通过与专业机构合作举办各种系统讲座、培训班等不断提高教师的理论素养，掌握专业知识，引领教师实现专业化发展；根据教育教学实际与课程改革的重点与难点问题开展课题研究，让教师在研究中掌握科学方法，提高教育教学的效益。另外，学校干部要鼓励教师开展读书，经常推荐阅读书目，让读书成为每位教师的习惯，从而提高教师专业水平与综合素质。

(3) 学校干部具有凝聚教工营造良好氛围的作用

学校干部是学校的核心，是学校发展的关键人物。一支具有强



烈敬业精神和奉献精神的学校干部队伍,他们的精神会感召教职工勤奋工作;为此,学校干部有着引领、示范的作用,其素质与能力、团结与合作至关重要。为此,学校干部要以身作则,身先士卒,在教职工中树立良好的形象和风范,用自己的言行去感染、带动身边的教职工。学校干部还需用学校文化来凝聚教职工。文化是学校赖以生存、发展的重要根基,校训校风是学校文化特质与精髓,更是激发广大教职员工开拓进取、团结奋进重要力量。作为学校管理者,学校干部需积极营造宽松民主和谐的人际关系。随着教育事业的发展,课程改革的深化,学校人与人之间的“民主与平等、团结与合作”显得越来越重要。这时,学校干部要协调各方力量,努力营造“尊重知识、尊重人才”的氛围,使学校在稳定中得到健康有序的发展。同时要学会沟通与人文关怀。在推进学校的各项工作中,教职工会有不解与困惑,学校干部要做耐心细致的思想工作,帮助他们解忧,化解各种矛盾。学校是知识分子集聚的地方,要求学校干部深入群众,听取各方意见,充分调动他们的主观能动性,对教师进行有效的激励,不断满足他们的个人成长与发展的需求,激发教师内在发展的潜力,积极为他们构建美好的“精神家园”,使学校的教育不断得到发展,教学质量不断得到提高。学校干部还需增强服务意识,确立管理就是“服务”,教育就是“服务”的理念,服务于学生,服务于教师,服务于学校,服务于社区,服务于社会,推进学校、教师与学生的共同发展。

学校干部培养的重要性

学校管理是一种以组织学校教育作为主要目的的社会活动,学校管理是学校管理者通过一定的机构和制度采用一定的手段和措施,带领和引导师生员工,充分利用校内外的资源和条件,整体优化学校教育,有效实现学校工作目标的组织活动。在学校管理中,学校干部的能力和素质对于学校的发展至关重要。但是,这些能力和素质不是天生的,需要后天的培养。因此,学校干部的培养过程就是不断提高他们学校管理能力和水平的过程。

(1) 学校管理是一门科学,需要提高学校干部的专业知识与水平
学校干部在学校管理的过程中,不仅需要经验,更需要相关的专



业知识。学校管理是一门综合性的学科,它包括了许多相关学科的知识,例如教育管理学,管理心理学,教育社会学等等。学校干部只有掌握了预测与规划方面的知识,才能制定出科学的学校发展规划;只有掌握了组织行为科学方面的知识,才能更好进行行之有效的激励,满足教师的学生的需求;只有掌握了教育和有关办学的法律法规,才能做到依法办校,对于校园突发事件做出准确地判断,合法合理合情的处理;只有掌握了相关的经济学和财务方面的知识,才能够合法合理有效地使用与管理好学校的各项资金,不断提高办学效益。只有通过学习,深刻领会课改精神,才能带领教师不断开展教育改革与创新。为此,学校干部实施科学的管理学校需要掌握与具备各种相关的知识,具有一定的管理水平。

(2) 学校管理是一项实践,需要提高学校干部的能力与技能

古人云:“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”学校干部通过学习掌握了学校管理方面的知识还必须深入教育第一线,在实践中得以有效的运用,将书本知识转化为自身处理工作事务的技能,这样才真正实现了学习知识的目的。学校管理具有很强的实践性,学校干部对于所学知识的实践运用,可以通过培训课程中的案例讨论分析、未雨绸缪,但更需要回到学校管理的实践,开展调查研究,不断地把握学校教育规律,实现教育质量的提升。为此,作为学校管理者的学校干部要在实践中学习,勤于思考,不断研究新情况,解决新问题,探索、创新教育理论,处理好影响学校发展瓶颈的问题,才能顺应时代潮流,保持创新活力。导师带教和岗位挂职锻炼是培养学校干部管理能力的一个比较有效的方法。因为只有将学校干部置于真实的学校管理情境中,经历各种学校管理中的常规事务和突发事件的处理,不断掌握书本难以学到的学校管理中的“默会知识”,将理论知识转化为实际的操作能力。

(3) 学校管理是一种文化,需要提高学校干部的品格与修养

文化是人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和,包括物质文化、制度文化和精神文化。文化也是特指人们的价值判断,通过活动表现出来的一种思想和行动方式。文化是学校赖以生存、发展的重要根基。学校文化是学校师生长期积淀下来的稳定的思想观念和行为方式,是学校的核心竞争力。学校管理的关



键就是要不断培育与创新学校文化,使师生始终保持着积极进取的精神。学校干部作为学校管理的核心,其品格与修养对于一所学校文化的营造有着至关重要的作用。这就需要管理者不断加强修养,如师德修养、学识修养、能力修养等,具有高尚的品格。学校干部品格与修养的提升可以通过经典著作的选读,与大师进行跨越时空的精神对话,获得宽广的视野、多维的思考、平和的心态。此外,导师高超管理艺术、人格魅力、真才实学和真知灼见,也能不断完善学校干部的品格与修养;学员间的合作交流,启发与鼓励,也有利于学校干部品格与修养进一步提高。

二、青年后备干部培养的重要性

一个人的成长是有一个过程的,虽然有其自身的努力,但是离不开组织的悉心培养。面对区域学校干部队伍呈现年龄偏大、结构不合理态势,培养一支思想素质高、业务能力强、懂得学校管理的青年后备干部队伍势在必行。只有这样才能使学校干部队伍充满生机与活力,保持合理的结构。

建设一支中小幼高素质干部梯队的需要

长宁区在制定“十一五”规划时提出,“到2010年长宁区要在中心城区率先实现教育现代化,与经济社会发展的目标同步,从而建成一个以国际化、信息化为重点的现代服务业特别区”。要实现教育现代化的这一目标,就需要一大批德才兼备的学校干部。青年后备干部梯队是这支队伍的重要组成部分。因此,培养与建设一支高素质的青年后备干部队伍,不仅是一项关系到构建和谐社会的重大战略任务,也是实现优质、和谐的长宁教育的需要。所以,规划与培养中小幼干部梯队极其重要。

所谓高素质的干部就是要具有良好的思想道德素质,万事德为先,做事先做人;要有高度的责任感、谦虚的态度、宽广的胸怀和严于律己、宽以待人;具备过硬的业务素质,要熟悉并精通教育教学业务知识。反之,就不可能在群众中有威信,也就不可能很好地履行职责;要具备较强的协调能力,管理工作的落脚点是要



学会与人打交道。每个人的能力、追求、习惯、个性是有差异的，要学会尊重与宽容。此外，较好的表达能力与身心健康也必不可少。

只有高素质的学校干部才能带出高素质的教师队伍。这就要求学校干部加强学习、勤于思考、善于创新。随着“二期课改”的不断深入，各种教育思想、学校管理方面的知识和理论层出不穷，作为一名学校干部必须要与时俱进，积极学习和掌握最新的信息和知识，并且运用到自己的工作中去，统筹思考，科学地决策与规划，才能有的放矢地开展工作的，带领学校教师取得新的成就，实现新的发展。

改善区域中小幼干部队伍现状的需要

曾在 2005 年，党工委对区域中小学校干部做过一次摸底调查，调查结果是长宁区各个学校校级领导的年龄偏大，后备力量不足，特别是区属单位（中学）在未来的五年内将有近 50 位校长、书记相继退休离岗，这与区域实现现代化的优质教育所需要的有较高的政治思想素质、业务精湛、懂学校管理的梯队化的干部队伍要求有一定的差距。为此，教育党工委所作的大力培养青年后备干部的决策具有重大战略意义。

为加强初级中学校级干部队伍建设，曾在 2003 年选拔推荐过一批初级中学的青年后备干部。近几年来，经过学校民主推荐和教育局组织科的审查，我区中学、小学、幼儿园有校级青年后备干部 154 名。从相关统计看到，他们年纪较轻，阅历较浅，在 154 名青年后备干部中 35 周岁以下的占 39.6%；53.9% 青年后备干部任职年限不足三年，甚至还有一部分担任学校校长助理或教导主任尚未满一年。虽然有一部分青年后备干部具有一定的教育教学管理能力，但是，面对科学技术的日新月异、社会主义市场经济的飞速发展、教育的不断深入和百姓对优质教育的强烈需求，他们必须与时俱进，不断更新教育观念、提高自己的人文素养、充实自己的教育理论，提高教育教学管理水平和能力。这批青年后备干部的素质和能力将直接影响着长宁教育事业的未来发展。因此，培养一批教育观念新、教育教学业务能力强、学校管理水平高的青年后备干部已是迫在眉睫的重要