

Xiaozhang De Sisuo

校长的思索

范有好 刘莞生 / 主编

- 环境是教育的基础
 - 课程是管理的重点
 - 队伍是管理的关键
 - 文化是发展的保障



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

校长的思索

范有好 刘芜生 主编

上海教育出版社

编委会名单

顾 问：王 芳

主 编：范有好 刘芜生

编 委：王成芝 江传选 刘跃进

袁金芳 谢树能

执行编委：肖心凤 刘应强 孔立新

序 言

开卷有益,这是一本值得一读的书,是一本见证了芜湖市镜湖区教育工作者走进勤于思索、勇于实践、善于总结的管理新境界的书。一根链条的寿命反映了链条最薄弱环节的质量,一个团体的水平取决于领头人的水平。从这个意义上说:这也是一本可以折射出镜湖区教育灿烂未来的书。

环境、课程、队伍、文化是学校管理的四大要素。环境是教育的基础;课程是管理的重点;队伍是管理的关键;文化是发展的保障。走进21世纪,我们欣喜地感受到经济持续增长带来的变化,中国的GDP总量跃居世界第二,但我们又不得不接受一个事实,中国的国民素质排在世界第140位之后,甚至不如一些非洲国家。对这种情况熟视无睹的教育是不负责任的教育,是误人子弟的教育。现实告诉我们,教育内部变化慢于教育外部变化的现状不应该再继续下去了,提高国民素质最好的方法是教育,是有生命力的教育,是着眼于人的发展需要和社会发展需要的教育。

教育需要生命的温度,积极的教育环境既包括硬环境也包括软环境;积极的教育环境是让人置身其间会产生学习冲动、学习激情的环境。教育的目的是通过课程实现的,课程是实现教育目的的主要手段。先有特色课程,后有特色学校,只有规范,没有选择的课程是无法释放学生的潜在能量的。千校一面,万人同语的教育现象是课程僵化的结果。努力建立优秀人才进得来、留得住、提得高、教得好的体制机制,把学生交给最好的老师,是学校管理的重中之重。有效的教师专业发展是基于任务的教师专业发展。在新旧并存、新旧交替、新长旧消的教育改革中,帮助教师在认识和能力上实现提升,已经越来越显得迫切。在绩效工资实施、教师的物质生活改善的同时,帮助教师提升精神需求,正确处理一流业绩和一流人生的关系、知识存量和知识增量的关系、专

业发展和业余创收的关系、物质需求和精神需求的关系,是学校可持续发展必须面对的问题。学校管理分为人治管理、法治管理、德治管理,实现学校墙上无制度,教工心中有规范,是学校管理的最高境界。上述所有来自教育前沿的问题、来自时代的挑战,本书入选的文章都有所涉及。它们反映了历时四年的镜湖区教育干部学习的成果,也反映了镜湖区教育改革的面貌。

当一个典型经验具备下述特征时值得推广:理念,或者说对问题的不一般认识,模式、标准、评价、成果,多么希望镜湖教育为全国教育发展提供领先一步的经验。21 世纪的教育是要让每个学生享受适合自己的教育,希望在创造适合学生的教育征途上,镜湖教育敢为人先。

冯恩洪

中国关心下一代研究院副院长
全国教育专家指导中心副主任
上海方略教育学术委员会主席

2011 年 11 月 16 日

目 录

第一篇章 学 习 篇

基于 SWOT 分析的学校诊断与发展策略选择	程 斌(3)
从差异入手,着力改变薄弱学校	王 坤(9)
感受名校表情,见证个性化办学	徐凌俊(14)
教师专业发展路上我们且思且行	黄 宁(19)
管理兴校 走内涵发展之路	司马静蓉(31)
三重标准审视校长新概念	何小雷(37)
他山之石 可以攻玉	王 坤(41)

第二篇章 行 动 篇

在小学教师中开展行动研究的实践与思考	赵 玲(49)
赭山小学教师专业化发展现状的分析及行动跟进	林 蓉(59)
开展学生社团活动,推动艺术教育特色课程建设	高玉华(66)
班主任管理策略的思考	朱宗伟(76)
架起素质提高与教育实践的桥梁	俞 丽(80)
搭建校本教研平台,提高教师业务素养	胡小方(83)
让学校成为教师专业发展的黑土地	朱彤彤(93)
我对大官山小学课程建设的架构与实践	程 斌(104)

第三篇章 发 展 篇

以人为本,促进教师专业发展	胡爱桂(111)
执著追求,做新时代的好校长	谢文霞(120)
转变校长观念,提高校长领导力	蒋文辉(124)
教师队伍建设有效机制的思考	汤先栋(128)
返璞归真的管理才能以质提升	王小燕(131)
开发校本课程,促进教师专业成长与发展	盛锡明(137)

让绿影成为教师发展的一片沃土	潘晓银(143)
激励·服务·创新,努力搭建教师专业成长的平台	沈 鸿(149)
推动个人发展规划制定,促进青年教师专业成长	赵 玲(157)
加强骨干教师培养,提高教师队伍素质	张爱群(163)

第四篇章 文 化 篇

用文化来提升我们的学校	李建华(169)
坚持以学生为主体,建设教学相长的课堂文化	俞 云(175)
加强校园文化建设,提升环境育人功能	李玲玲(181)
春风化雨 润物无声	张长燕(187)
依托校本课程开发,发展学校特色文化	谢文霞(192)
疾风知劲草 书香满校园	陈国荣(199)
培育校园文化,成就师生向往的乐园	王善萍(203)
校园文化建设管理之我见	冯晓红(209)
创建绿色校园文化的思考与实践	孔祥明(215)

第一篇章 学习篇

要成为有知识分子气质和修养的人，需要一个锻造过程

基于 SWOT 分析的学校诊断 与发展策略选择

芜湖市大官山小学 程 斌

2007 年 7 月我从芜湖市范罗山小学调入芜湖市大官山小学,一切都显得那么匆忙。当我怀着复杂的心情走进大官山小学的时候,我对大官山小学的认识是苍白的。与此同时我也思考,哪些教师和他们的教学行为会让我对大官山小学充满信心;什么样的精神和气质,让我对大官山小学可以有所期待?我正是带着这些问号融入大官山小学这个大家庭,成为大官山小学一名教育管理者的。面对接踵而至的困难与挑战,是大官山小学的行政、教师用一种积极和睿智、勤勉和实干、信任和鼓励,支持我开始了在大官山小学的办学实践。

一、走过的足迹,未来的愿景:我对大官山小学办学目标的继承和重新定位

大官山小学创建于 1954 年 10 月,是一所历史悠久、充满活力的体育传统项目学校,先后被评为安徽省流动人口子女、农村留守儿童示范家长学校、安徽省电化教育设备一类达标学校、安徽省陶研会重点课题实验校。学校占地 7527 平方米。现有网络教室、多媒体室、图书阅览室、科学实验室、美术室、音乐室等基础教学设施,教室面积约 3317 平方米,有 15 个教学班,600 名学生,55 名教师。

学校 SWOT 分析:

1. 优势:随着芜湖市教育均衡发展的逐步深化、学校办学硬件的逐步改善、教师的发展意识与工作积极性的逐步上升,大部分行政和教师的个人发展愿景与学校发展愿景能够形成交集,为学校核心竞争力的形成创造了条件。近年学校推进课程改革工作取得初步成效,涌现出一定数量的课改实验积极分子。学生、家长、社区以及上级主管部门对学校发展的认可度不断提高,学校软硬件建设及文化建设的外部支持系统不断完善。2007 年学校被评为芜湖市群众满意学校 A 级。同时,学校是一所历史悠久、充满活力的体育传统项目学校,学生群众性体育

活动有着优良的传统。

2. 劣势:学校严重超编,长期教师过剩导致教师懒散现象突出,工作执行能力较差;学生数较少,生源质量参差不齐;学校办公经费严重不足;学校一直没有大门,既影响学校办学形象,也存在安全隐患。另外,学校生源以进城务工人员子女为主,学生的基本文化素质、行为习惯较差,给学校教育带来一定影响;特别是本地段优质学生的“流动”给学校常规管理与教学绩效评价带来不便,同时也影响到行政评价与社会评价。

3. 机遇:义务教育阶段均衡发展的一系列政策,能够为学校硬件建设提供极大的支持;为教师、学生的工作、学习提供更广阔的空间与价值体现平台。为学校以人为本的平民教育思想创设了坚实的实践基础,为学校创安徽省行知实验小学提供了便利条件。2007年以后,学校先后被评为安徽省家教名校、芜湖市文明单位、芜湖市群众满意学校A级,办学美誉度日渐提高。借助这一契机可以催化、激活学校自觉分析教育现状,厘清学校发展思路,共同制定学校发展规划;同时也能吸引社区和家长更大的关注和参与。面对学校生源的结构性变化带来的一系列教育问题,为学校确定“创设师生多元化的工作、学习情境和评价体系”提供了可能。

4. 挑战:现代教育在接受多元文化的影响,调整原有知识结构适应社会需求的进程中,对教师心智模式转变是一个重大考验。学校改进的力度与学校的发展需求冲击着传统的教师(人事)人力资源管理;学校改革势在必行,同时,教师、学生个性发展与综合素质评价也成为学校的新一轮工作的核心。以校本课程的开发推动学生非智力因素发展、推动校本研训、带动人事改革是学校逐步形成特色的基石。面对学校发展现状,需重新确立“基于诚信的质量观和价值观”,不断强化师生的“成就感、幸福感”。学校教育的本质是发展和提升师生的生命质量,学校发展的路径必须皈依师生的成长现状,让生命自己行动。不同层次的师资、学生和家长,都是学校发展的特定资源,成长只能依靠师生自身去完成,学校特别是校长决不能揠苗助长,干扰师生的自然成长,学校的发展应该尊重不同生命成长的自然规律,静待花开。

对学校办学目标的继承与重新定位

我们曾经错过基础教育新课程首轮改革,因此我们将备加珍惜教育均衡发展带来的新的阳光,面对教育均衡发展的大背景和不断变化的芜湖教育的形势,我对学校办学目标的基本定位是:

1. 特色定位:以体育传统为抓手,抓好学校阳光体育运动,打造学校体育特色,以陶行知平民教育思想为指导,创安徽省行知实验小学,办一流的城市平民教育,为教育公平、社会和谐作贡献。

2. 办学思想:以科学信念和人文精神塑造自身,为孩子营造一个完整、幸福

的童年,与热爱教育事业的老师们共享育人的快乐,为教育公平、社会和谐作贡献。

3. 办学理念:我们坚信每一个正常的儿童都有一定的创造潜能,都能通过适当的教育取得创造性的成绩,成为某一方面的创新型人才。现阶段学校提出的教师格言是:用快乐体育强学生健康之躯,用创新实践圆学生成长之梦。

4. 办学目标:学校以“夯实基础,发展特色,培育人才,争创名校”为办学目标,围绕“改革、发展、创新”的主题,积极推进素质教育,加强师资队伍建设,整治校园环境,努力规范办学行为,提高教育教学质量,创办人民满意的学校。学校立足于简陋的办学条件,争创安徽省行知实验小学,办全市一流的、全省有影响的城市平民教育,为弱势群体提供优质教育资源,学校力争成为四园(精神文明的家园、经典诵读的乐园、科学人文的花园、崇尚体育的学园),实现四化(规范办学平民化、经典诵读普及化、阳光体育全员化、雏鹰展翅个性化),倡导三个创造(创造经典诵读的校园文化、创造适应儿童发展的教育、创造适应社会发展的儿童)。

5. 办学原则:

(1) 以师生发展为本,为学生成长服务。

(2) 追求完美,力求发展。

6. 校园文化:

校训:团结、诚实、勤奋、活泼。

校风:文明、勤奋、求实、创新。

教风:敬业、奉献、爱生、乐教。

学风:活泼、守纪、好学、求真。

班风:诚信、严己、友爱、乐学。

核心价值文化:仁者爱人,诚信为本,和谐发展。

终极培养目标:健康体魄,完美德行,兼修智慧、教养和学问。

二、诚信的校园,灵动的生命 :我对大官山小学可持续发展的策略选择

1. 立足于学校的实际,树立独具特色的管理理念和办学主张

苏联教育家、终身校长苏霍姆林斯基曾说过:“校长对学校的领导,首先是教育思想的领导、业务上的领导,其次才是行政管理。”我一直固执地认为,只有通过思想才能提升教育的品质,要造就创新型的学生,学校自身应先各具特色。每个学校都是整个教育网上的一个扣结,表面上的宏大博全不是实力的象征。富有特色,有自己特殊的功能方可永葆青春活力。因此,树立特色意识,依据本校实际培植特色体系,是学校可持续发展的前提和保证。在我的眼里,特色学校是在长期

办学实践中形成了独特的整体风貌和显著的育人效益的学校。学校发展表现出“优势项目——特色学校——名牌学校”的轨迹。

2. 建立有利于师生创新精神和实践能力生成的管理机制和措施

学校品牌发展归根到底是有利于师生创新精神和实践能力的生成。学校充满着生命力,学生、教师、校长都应该在学校获得成长、获得快乐。基于此,这两年我主要抓三项基础工程:

(1) 以认真落实镜湖区教育局下发的一揽子文件为核心,搞好学校管理规范化工程。遵守执行办学和管理的有关规定,致力于学校管理制度的重建,合理有效地使用教学资源,积极地履行与上级部门签订的各项责任职责,确保一方平安;通过校务公开等形式实行民主管、民主监督下的校长负责制,接受党支部、工会、教代会的监督,做到依法治校、廉政治校。严格执行课程计划和新课程标准,以提高教育教学质量为中心,不断强化教育教学管理,促进教育质量的全面提高。行政坚持深入教学第一线,按要求任课,每学期听课节数不少于30节,并积极撰写教育教学论文,力争每年每位行政有一篇教育教学论文发表或获奖。学校每月初检查全校教师教学设计,隔周开展校级教研活动。鼓励教师撰写教育教学论文,把教学实践上升为理论,要求每人每学期必写一篇教学论文,一份工作总结,拟每学年举办一次教学成果评奖活动。

(2) 以转化教学观念、全面提高教师教学技能和水平为核心的名师队伍建设工程。注意培养班主任、中青年教师和业务骨干。力争在四年时间内,语文、数学学科涌现2~3名,其他各学科涌现1~2名教师区级教坛新星、骨干教师和学科带头人;组织好政策法规、学历、计算机、英语、课程与教材、教育科研等培训工作,学历达标100%,本科学历达到40%,大专学历达80%,计算机中级达80%;组织开展教师读书活动,每年完成一定数量的书籍阅读,鼓励教师做“学习型教师”;建立健全评价制度,进行发展性教师评价,做到实行定性与定量,过程与结果,自评与他评,领导评议与家长、学生评议相结合的评价模式,对教师进行德能勤绩的综合考核,同时落实教师岗位责任制,进行教师分配制度的改革,实行绩效工资,并向一线教师倾斜;在巩固现有科研成果的基础上,继续开发符合本校实际的具有前瞻性的省、市级乃至国家级科研课题,使科研课题在数量和质量上处于全区领先地位,部分课题在全市形成一定影响力。

(3) 以培养学生健康体魄和健全人格为核心的学校阳光体育工程。坚持开展体育兴趣小组活动。每学期开展兴趣组在10个以上,普及面达90%以上,并做到有计划、定时间、定场地、定人员,每次活动有教案、有记录,期末有总结。同时,在安徽师范大学教科院心理学专家的支持下,打造学校品牌项目:小学生心理咨询室(知心屋)的建设,开展心理卫生讲座、心理咨询活动,促进学生的心理健康成长,培养学生优良的道德风尚和良好的行为习惯。

3. 倡导人本化的管理策略

这主要源于我曾经在建设路小学支教一年,在对王在全校长人本管理的片段观察中引发的思考。在王校长的眼中,教师始终是一个值得尊重的职业,在日常教育教学管理中,他用自己的宽容,润物无声,努力实践着“理顺而不需严管”的管理理念,在这个过程中,校长首先要脚踏实地、勤走多巡,努力做学校基础工作的践行者。

作为一校之长,必须了解学校,了解教师,了解学生,多听、多看、多问,这样才能为自己正确决策、实现人本化管理提供最有价值的参考。在大官山小学校园里,我每天有三问:你到操场和教室巡视了吗?你进入课堂了吗?你倾听到教师的声音了吗?我热爱教科研,但我在学校目前做的都是小事:

(1) 每天都到操场和教室巡视。我给自己定下了个巡视的时间安排,通常情况下,每天早上只要没有特殊任务,我都尽量到学生、教师中间转转、看看,及时听取、发现和解决相关问题。

(2) 重视教师考勤、学生路队和学生上操情况的巡查。

(3) 关注学校的卫生情况也是我每天到校的必修课。我在2007年校长述职报告中曾真情地向教代会代表表示:我愿意和卫生郑老师、门卫郑师傅、全校师生一起为美化、净化校园作出自己的贡献,尽管现在校园卫生还不尽如人意,但我会在今后的工作中不断努力。

4. 打造有利于学校可持续发展的校园文化和教育环境

学校是个文化浸润的地方,学校可持续发展制度是底线,文化才是学校发展的原动力。关于校园文化,我在大官山小学开展了三大评比(我爱我家:温馨组室的评选;身边榜样:感动大官山小学的人和事评选;我的课堂,推动大官山小学教学质量特别贡献奖评选),表达了我对大官山小学校园文化的理解,并通过自己的实践进行了本土化的诠释。当然,这三大评比并不能涵盖大官山小学校园文化的全部,我们还在努力地营造爱心文化、课程文化、教研文化、环境文化(办公室文化、班级文化)等。

总之,校长要有一种责任感、使命感,使学校成为教师精神的家园,为学生实现人生目标创造条件,为教师的价值追求提供更宽阔的舞台,这是学校发展的动力所在,也应成为校长必然的价值追求。在充满矛盾与诱惑的教育现实中,校长的办学价值取向是在众多相互矛盾的利益之间权衡的结果。在很多时候,将价值选择的天平向有利于学生成长的方向倾斜,校长需要付出一定的代价,需要莫大的勇气。虽然抉择是痛苦的,但校长只有坚守自己的教育良知和教育底线,只有作出有利于学生成长的价值抉择,才能使教育回归育人的本原,才有可能使学生在灿烂的笑容里度过人生最美好的学习时光。

作者简介:程斌,男,芜湖市大官山小学校长,安徽省特级教师、安徽省教坛新星、全国优秀科学教师、中国教育学会小学科学专业委员会系统先进个人、全国“十一五”教育科研先进工作者、安徽省模范教师、安徽省师德先进个人、安徽省优秀科技辅导员、安徽省教科研规划课题咨询专家、安徽省小学教师远程培训首席辅导教师、“国培计划”——安徽省农村小学骨干教师“赢在课堂”远程培训项目“省级特聘学科导师”、淮北师范大学“国培计划”授课教师。先后承担了“十五”“十一五”国家级课题研究工作,获全国课题研究特等奖和一等奖。执教的优质课获安徽省小学科学优质课评选一等奖,并代表安徽省在新疆乌鲁木齐现场授课,评为全国优质课一等奖。参与了安徽省《综合实践活动》教材所有版本的编写和培训工作,是《中小学公共安全教育》分册执行主编,多篇论文分别刊登在《安徽教育科研》和《安徽教育论坛》等杂志上,获国家级、省级论文评选一、二等奖。

从差异入手,着力改变薄弱学校

芜湖市解放西路小学 王 坤

教育理念一旦形成就会成为相对稳定的精神力量,它会影响一名教师看待教育的意义,看待教师与学生的关系,处理教育教学中各种矛盾,等等。有没有明确而先进的教育理念,有没有对教育理想的孜孜追求,有没有不断改进工作的意识和能力,是一个优秀教育工作者和一个平庸教育工作者的根本区别。

在上海培训的日子里,我与同行的其他 30 位同志一样,被一个个鲜活的教育事例感染着、启迪着。“方略”教育培训,以一种近乎写实的手法来反映上海教育,并且大度地让我们这些芜湖的校长以吸收和批判的态度来审视。当然,无论是培训机构,还是我们区教育局,都希望我们这些受训的校长作出最理智和最注重实效的努力,使我们每一所学校都呈现出欣欣向荣的局面,最终让镜湖教育处处闪耀出人性的光辉,真正体现出人的尊严与存在。

一方面,我与镜湖区的其他校长之所以接受任命走上校长工作岗位,是因为我们都怀揣着这样的信念——我能管理好一所学校。而事实上,这一信念只能提供我们精神和勇气,因为学校管理的实践告诉我们:缺乏对自己学校的正确认识、缺乏对自己学校的科学定位,缺乏理论的框架支撑和果断的策略抉择,光有精神和勇气是办不好一所学校的。我校无论是与上海学校还是与区内的兄弟学校相比,都存在着较大的差异。这些差异具体表现在:学校管理理念、师资队伍水平、校长个人素质、教育比较观念、办学设施设备和学校周边环境的落后等方面。

一、学校管理理念的差异(打量他人,认清自己)

上海的学校管理者都会“经营”学校。所谓经营就是调动、整合学校的内部力量和外部资源,努力使学校增值。他们善于发现、挖掘和创造各种资源尤其是人文资源为学校增值。对于资源有限和资源短缺的学校,他们是通过打造自己的校园文化将教职员工的目標调节到一致这个最有效的策略,来实现由薄弱学校向品牌学校的成功转变的。实际上他们经营的是极具凝聚力的校园文化。

这其中,风华初级中学是最典型的成功范例。校长否定校园旧文化要有勇气,校长经营校园新文化要有决心。对照这一点,我感到欣慰。因为几年来,我一直在自觉和不自觉地努力营造和建设学校的校园文化。至目前为止,我校的制度文化和物质文化建设在逐步完善,我校的精神文化建设已初具端倪。

上海的学校都能将“办学”和“师资队伍建设”这两件事作出适度的区分。他们把通过自己的个性化办学使学校增值看作自己的首要任务,把设法让学校的教师成为教育教学的专家看作是自己进行学校管理的最大成功。他们时刻要求自己必须带领学校向高处发展,学校必须为更多的教师成为教育教学专家创造更好的条件。我们都知道,强化师资力量不外乎两种途径——学校强制教师发展和教师自主选择发展,睿智的上海校长正确地选择了第二种途径。所谓教师自主发展就是由教师自己来选择发展方向和目标,教师按自己的方式去发展,教师把对自己的发展内化成自己自觉自愿的行为,每个人都为自己的发展承担责任。

上海的学校都能树立正确的发展观:(1)学校中每个人的潜能都得到更充分发挥;(2)学校更稳定、更平等、更民主;(3)学校更有效率,每个人的需求都得到更大限度的满足;(4)学校内部更宽容,学校文化呈现多元性和生动性的态势;(5)作为人力资源的教师,他们更有共同价值观、更有道德信念;(6)学校师生更有创新精神;(7)学校更有可持续发展的可能。

二、师资队伍状况的差异(由一个“举手的故事”想到的)

有一位教师在公开课上让一位举手的小男孩回答问题,结果是这位小男孩根本不会。课后这位教师请小男孩到自己的办公室。“不会回答,为什么举手?”教师的语气带有明显的责备。“老师,今天这么多人听课,我总是不举手,怕给你丢面子,就举一次手,哪晓得正好被你喊到了。”小男孩的声音有点哽咽。这位教师猛然受到了震撼,责备的语气霎时全无。他俯下身子轻轻地说:“今后我们来个约定好不好!你举左手表示真会,我就叫你。你举右手表示不会,我就不叫你。这个秘密只有我俩知道,行吗!”小男孩的泪水里映出了幸福的光彩。

这是在上海培训时听到的一个真实的故事,我不知道别人听后有怎样的感想,反正我感到心里涩涩的。多少天来,我一直在思考:我们究竟要打造什么样的教师?究竟什么样的教师才是真正的好教师?我认为好教师一定是一个热心的人,是一个能从教学中体验到快乐的人,不仅要教给学生知识,更要教给学生如何最大量地获取知识的方法,当然教师本身的知识也应该丰富。

我认为好教师绝不能只有一个刻板的、有限的内心世界,而必须富有创造性、有良好的教养和一颗善良的心灵,必须知道不同的学生对不同的刺激会产生怎样的反应,不只是热爱进步的学生,而要热爱所有的学生。