

“（教师）要深深热爱孩子，有跟孩子们在一起的内在需求，有深刻的人道精神，有深入到儿童精神世界中去并了解和觉察每个学生的个性和个人特点的能力。”

——苏霍姆林斯基



# 爱的教育

## Education of Love

胡银林 主编



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

“（教师）要深深热爱孩子，有跟孩子们在一起的内在需求，有深刻的人道精神，有深入到儿童精神世界中去并了解和觉察每个学生的个性和个人特点的能力。”

—— 苏霍姆林斯基



# 爱的教育

## Education of Love

胡银林 主编



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

## 内容提要

本书为青浦区初等职业技术学校近年来教育教学的成果集。全书从校园文化、教学服务、学生养成教育、教师职业发展和科研管理五个方面进行了探索和思考，可作为相关职业院校行政管理人员的学习参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

爱的教育 / 胡银林主编. — 上海: 上海交通大学出版社,

2018

ISBN 978-7-313-19764-1

I. ①爱… II. ①胡… III. ①特殊教育—教学研究—  
青浦区—文集 IV. ①G76-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第160803号

## 爱的教育

主 编: 胡银林

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 谈 毅

印 制: 当纳利(上海)信息技术有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 347千字

版 次: 2018年9月第1版

书 号: ISBN 978-7-313-19764-1/G

定 价: 88.00元

地 址: 上海市番禺路951号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 14.75

印 次: 2018年9月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-31011198

# 本书编委会

顾问 张蔚芹

主编 胡银林

编委 (以姓氏笔画为序)

吴利民 杨振飞 赵宏斌

钟芸芳 胡银林 戚春芳

揚五心精神  
辦適切教育

張民生

二〇一八年四月

# 序

## Preface

《爱的教育》一书，从书名到内容，很符合大众需求，用爱去教人，用爱去育人，容易解析，也通俗易懂。书中诠释了在学校精致化的管理下，在教师细致培育下，一群群孩子——在很多人眼里未来发展无所适从的特殊孩子，在这里找到希望，看到未来，“苔花如米小，也学牡丹开”。

“初职校”的成功之处就在于以“文化”营造民主氛围，以“服务”彰显人本建设，以“育人”关注养成教育，以“发展”激活专业机制，以“修炼”走向科学管理。学校在曲折发展中形成了特色，教师在育人经历中成就了自我，学生在养成教育中锻炼了特长。

今天，我们常提倡要做“四有老师”，考量的往往是面对平常孩子时的道德情操、仁爱之心等素养。我们能始终牢记作为老师的天职“教书又育人”，但当面对一群特殊孩子时，在朝夕相处的同时，考量的就是老师“捧着一颗心来，不带半根草去”的真爱之心与“俯首甘为孺子牛”的奉献之心。那时，我们是否还能依然不忘初心？我想“初职校”的老师做到了。所谓大爱无疆，也正如书中所提，秉承“为每一个学生提供最适切的教育”的办学理念。从立足“人”的发展，进行人性化的教育、管理，育“人”、育“心”，确实很温暖，也很感人。苏霍姆林斯基曾说过“教师要深深热爱孩子，有跟孩子们在一起的内在需要，有深刻的人道精神，有深入到儿童精神世界中去并了解和觉察每个学生的个性和个人特点的能力”。“初职校”的老师正是以这样的包容心、事业心、恒心为学生的延续性发展和踏上社会的有所作为解决了最根本的问题。“供人以鱼，只解一餐；授人以渔，终身受用”。这所学校的领导是睿智的，管理是科学的；这所学校的老师是可爱的，教育是系统的；这所学校的学生是幸运的，生活是幸福的。《爱的教育》体现的是“初职校”的一种精、气、神，洒下的是一种真、善、美。

在现代教育加快改革发展的背景下，提倡人人能享受教育的公平及优质发展所带来的成果，这当然也包括特殊教育中的孩子。我们很庆幸，青浦教育中有这样一位特别的成员，它承载着让孩子们学会做人、康复身心、提高本领、塑造品质的育人理念，让老师们不忘初心，施展才华，甘于奉献，实现价值。青浦教育，它似乎就应该如此，扎根在合作的氛围中，期待一茬茬的收成。

程卫国

2018年3月

# 目 录

## Contents

	<b>第一章 民主管理,营造和谐的校园文化</b>
1	第一节 学校党政合一,努力加强文化管理
13	第二节 以《纲要》为指引,培育学校课程文化
21	第三节 厚实育德基础,创新学校德育文化
31	第四节 彰显办学理念,铸造校园文化品牌
	<b>第二章 以生为本,提供适合的教学服务</b>
33	第一节 注重常态管理,提升校本教研质效
56	第二节 强化校本课程建设,深化学校课程改革
73	第三节 立足个体差异,有效实施分层教学
83	第四节 实施综改项目,推进教育现代化
	<b>第三章 立足育德,关爱学生的养成教育</b>
99	第一节 注重养成教育,创建良好校风
137	第二节 加强队伍建设,提升教师专业水平
146	第三节 做优三位一体,家校社联手共育人
	<b>第四章 激活机制,促进教师专业发展</b>
159	第一节 加强校本研修,促进教师专业成长
168	第二节 发挥骨干优势,打造“双师型”师资队伍
174	第三节 优化师培机制,促进学校内涵发展
	<b>第五章 走向专业化,科研管理的“自我修炼”</b>
187	第一节 修成一个信念——以科研促进人的发展
208	第二节 练就两个抓手——激活教师的研究自觉
217	第三节 修炼“三做”行动——提升教师研究品质
224	后记

# 第一章

## 民主管理,营造和谐的校园文化

校园文化是社会主义精神文明在学校的体现,是一所学校独特的精神风貌。作为一种环境教育的力量,良好的校园文化具有强大的凝聚力和吸引力,能有效地调节、激励师生的思想行为,培养良好的群体意识和集体精神,使校园人文精神得以振奋和升华。成功的校园文化建设体现了教师自身价值追求的高度凝结,有助于更好地内强素质、外树形象,提高学校的核心竞争力。因此,深入地研究校园文化建设,对于新时期学校加强精神文明建设具有重要的实践意义。

作为一个基层教育单位,上海市青浦区初等技术职业学校(简称初职校)在校园文化建设中以团队文化建设为载体,积极创新团队科学发展的模式,提升团队文化的影响力,引导校园文化建设迈上新台阶。

所以,校园文化软实力是学校综合办学水平与能力的重要组成部分,它对学校的整体改革设计与发展规划提出了较高的要求。如何使校园文化为学校“两个文明”建设提供良好的育人环境呢?初职校党政班子在学校日常管理中做不断探索,结合管理实践提出研究、改进管理的重点在于三个方面:一是提升管理文化;二是培育课程文化;三是创新德育文化。思考的重点在于如何将宏观的教育任务与学校的工作内容相结合。

初职校党政合一,近年来,通过管理主体与对象主体的努力共同去形成文化力,积极互动实现学校文化管理。

### 第一节 学校党政合一,努力加强文化管理

初职校党政主张的文化管理实质是对科学管理的新发展。它以文化为基础,强调人的能动作用,强调团队精神和情感管理,管理的重点在于人的思想和观念。学校文化管理在实施中不断丰富了内涵,提出:①建设高品位的学校文化;②塑造学校员工共同价值观;③建设教职工的精神家园;④构建激励机制;⑤转变学校领导行为。

为落实文化管理内容,学校在初职教《“十三五”发展规划》中提出了明确的办学思路,努力塑造学校发展的共同价值观。在规划中提出以《青浦区教育综合改革方案》和《青浦区教育改革发展“十三五”规划》为依据,认真贯彻全国、市、区教育工作会议精神,坚持以服务为宗旨,以就业为导向,以能力为本能,提高初职校学生社会适应能力、生存能力和竞争能力,努力培养“就业有优势,创业有特长,升学发展有潜力”的能适应未来工作的知识型、发展型技能人才。在实现培养目标的过程中坚持“以生为本,因材施教,注重实效,追求创新”的宗旨,立

足校情,依托普教、职教,普、职、特有机结合,有机渗透,本着“为每一个学生提供最适切的教育”的办学理念,使每一位学生的能力在自己的最近发展区内得到最大程度的发展和进步。

从“十三五”规划启动年开始,学校就积极开展教学研究和科学管理研究,以“面向未来的初职学生职业发展规划”区综改项目的实施带动学校教育教学各方面工作的开展。这项规划确立了学校综合改革未来五年的具体工作目标:一是为每位学生入学后制订面向未来的职业发展规划,并设置相应的课程学习内容,促进学生在“爱劳动、会劳动、劳动好”这三方面得到适切的培养与发展;二是通过此项目的实施,为培养学生具备适应青浦未来经济发展需求的职业能力创设积极的条件与环境;三是立足青浦地域特色的产业发展的需求,丰富与完善学校的课程体系,提升学校整体办学水平。在项目研究中,学校积极探索与现代服务业、旅游业和制造业相对应的专业设置,努力为学生今后就业与发展提供机会,创设条件。积极开展国际、地区、校际科研学术交流合作,提升研究水平。

在十三五规划开局年,学校就大力营造和谐的人文环境,力图努力为创建文明校园奠定良好的基础。在创建文明校园规划中提出构建和谐的人文环境,注重建立良好的、健康向上的干群关系、师生关系。

### (一) 发扬教学民主,干群共同把握学校发展方向

#### 1. 领导力是体现在学校管理中的组织协调能力

第一,学校校长、书记的领导力是体现在学校管理中的组织协调能力。胡银林校长认为,学校管理中的组织协调能力是指根据工作任务对资源进行分配,同时在控制、激励和协调群体活动的过程中,使之相互融合,从而实现组织目标的能力。它包括组织能力和协调能力两个方面:组织能力即系统性和整体性地安排分散的人或事的能力;协调能力即把分散的人或事物之间的关系配合得得当的能力。组织协调得好有利于创造良好的工作环境与周边关系;有利于产生合力,发挥组织的整体力度;有利于教工个人身心健康,保持良好的心态。学校在实施民主管理过程中,认真、科学地处理好许多重要关系,博得了上级领导和群众的信任和赞誉。

第二,学校领导认识到一定要处理好党政关系。校长在学校工作中处于中心位置,书记是学校的政治工作核心。党政协调是学校健康发展的关键。学校公务,事无大小校长都应先同书记商量,再提到班子和群众中去讨论。校长每天应和书记“会议”至少一次,分析学校形势,交换各方面意见,商定具体工作。党政分工负责,各司其责,工作同心,齐抓共管。党政互相信任,互相谅解,配合默契,努力工作,凡事应从自己做起。校长、书记带头做团结合作的模范,在校内共创宽松和谐的人际环境,使教职员工高效而有序地完成工作。

第三,学校领导能妥善处理与班子成员的关系,善待下属。一是公正客观、一视同仁;二是真诚和蔼对待下属,鼓励、信任、赞赏、表扬;三是用人不疑,知人善任;四是指令明确,决断及时;五是以身作则,做出表率;六是从严要求,承担责任;七是谨慎许诺,有诺必践;八是政治关心,生活体贴。

第四,学校领导能积极处理好与教师的关系,严以律己,宽以待人,关心体贴教师。

第五,学校能处理好与周边(社区等)的关系,求得良好的学校、家庭、社区三位一体联动发展的和谐局面。

#### 2. 领导要当好改革的领跑者,必须加强思想品格和学术专业的修养

当好一名改革的领跑者,学校领导必须为自己把好三个关:① 校长、书记应是教学改

革的示范者——勤于读书修养、主持课题、亲历课堂；② 校长、书记应善于加强中层领导力量——注重过程管理、提倡制度文化、发挥中层干部中“龙头”的引领作用；③ 校长、书记应善于将办学理念与教师的教学思想、实践和谐连接——体现在不断引入先进理念、不断提高服务意识、懂得团体与个体和谐连接的重要性。

在学校日常教育教学中,校长书记必须自觉加强思想品格方面的修养。其中,需要特别强调的有以下几个方面:

第一,奉献精神。奉献精神是思想修养与品格的基石。作为校长、书记,要对教育事业充满热情。要热爱学校、热爱学生、热爱老师,有把自己的一切献给教育事业的赤诚之心。学校领导有了这颗心,与师生心心相印,就能有温暖全校师生员工之心;因为有了这颗心,学校领导能保持清醒的头脑,端正办学方向,不断增强全面贯彻教育方针的自觉性;因为有了这颗心,学校领导能带领教工在顺境与逆境中经受住考验,自强不息,勇于创新,勇于探索,永远向前;因为有了这颗心,学校领导才具有引领者的宽阔胸怀、襟怀坦白、任人唯贤,在学校一切活动中克己奉公,无私奉献。早在1926年,陶行知在《整个的校长》一文中就指出:校长不能“分心”,应该是一个“整个人”,“国家把整个的学校交给你,要你用整个的心去做整个的校长”。陶行知先生就是一位“整个的校长”,他“捧着一颗心来,不带半根草去”,把整个生命无私地献给人民的教育事业,毛泽东称他是“伟大的人民教育家”。学校领导时时把陶行知等教育界前辈作为提升自身必须学习的楷模。

第二,率先垂范。凡属要求学生和教师做到的事,领导必须率先做到。作为一名合格的学校领导,不论其年龄如何,理应是学生的师长、教职员工的益友。学校领导在教育、教学以及学校工作的各个方面,对自己应提出更高、更严格的要求。在学校教育中,从教育人、从培养学生成为社会主义事业接班人的要求来讲,校长、书记应是一座‘教育’之碑,‘智慧’之碑,应是学生学习和敬仰的楷模。因此,校长、书记在学校的一切教育和教学活动之中的一言一行,都应严于律己,注意给学生以良好的教育和影响。青少年学生正处在长思想、长知识、长身体的重要阶段,模仿性、可塑性很强,先进的榜样对他们就是无声的命令。因此,学校领导率先垂范、树立榜样,就是寓教育于实际行动之中,这将对学校建立良好的学风、教风、校风起着“润物细无声”的巨大作用。

第三,严谨治学。治学包括治校与施教两个方面。初中是养成教育的重要阶段,也是育人的重要时期,只有严谨治学,才能使学生在德育、智育、体育诸方面打下良好的素质基础,达到培养的目标。校长、书记自身因为具有严谨治学的品格和一丝不苟的工作态度,所以能在管理上做到治校有方、施教有术、科学管理、循循善诱,进而带动学校全体教职工严谨治学,引导全校教工都自觉地遵循教育规律办事。持之以恒,严谨治学,努力优化学校教书育人的环境,形成良好的校风、教风和学风。

第四,作风朴实。优良的朴实作风是体现在领导身上最重要的思想修养。校长、书记具有理论联系实际、批评与自我批评、密切联系群众、发扬民主、勤俭办学等良好作风。校长、书记的作风正,工作实,他们带领领导班子成为团结有力的集体,引导全校教职工凝聚一心,充分发挥积极性和创造性。实行校长负责制后,学校管理更重视发扬民主精神。校长首先应增强民主意识,认识到教师是学校的主人。校长、书记在学校处于领导地位,但又是师生的勤务员,需有俯首甘为孺子牛、全心全意为人民服务的精神。校长、书记应重视党的知识分子政策,把党的温暖播入教师的心田,为教师开辟参与管理、施展才干的舞台,善于调动群众的积

极性,认真听取意见,虚心接受批评监督。

在业务素质方面,校长、书记对自身提出了如下两方面的要求:

第一,加强专业知识的学习与修养。系统的专业知识是打开校长、书记工作之门的钥匙。校长、书记应注重学习并掌握教育学、心理学、教学法、教育法规等多方面的基本知识;应学习并研究国家颁布的教学计划和教学大纲;应及时了解学校教育改革的情况,发挥学校教育的重要作用。

第二,加强领导管理能力的锻炼与修养。领导才干的增长,不仅要善于学习和吸取他人的经验,更重要的是重视在工作实践中的学习与磨炼。立足当前学校实际,进行改革创新,铸造学校特色。学校领导应自觉加强多方面的管理能力的锻炼,包括做思想政治工作的能力、计划组织能力、分析判断决策能力、协调沟通能力、评价能力等,激发师生实现工作任务的激情。

3. 将学校发展主题、课改目标与教师个体思想行为和谐连接,使校园文化的目标在教师个体心目中定向、扎根

大凡有成就的校长,都有自己的办学思想。而一个成功的校长往往能带领师生、员工亲历改革的实践,并在实践中逐渐形成自己的办学思想。要实现办学理念,并在全时空与全过程中体现学校的理念,就必须引导教师认同目标并乐于践行。例如在创办初职校的过程中,学校就提出了学校发展的总目标,确立做好、做强品牌的办学理念。为此,从学校创建的第一天起,学校领导就在全体教师中不断宣传“要做就做最好”的办学信条,严肃地建立“天道酬勤”的校训,明确了“为每一个学生提供最适切的教育”的办学理念,提出要花大力气抓好学校教育教学工作,并将“健全教学制度”与“严格执行课程计划、教学常规”等作为教研组基础建设的内容。学校将教学制度建设的重心放在人本、民主、创新等价值内涵上,加强了教工在认同学校各项制度的基础上的自律性,也在执行教育教学制度中进一步推进了学校的民主管理,并不断修订学校的原有制度,而且通过教代会要求全体教工提出完善与创新的意见与建议,逐步实现了从制度管人到人管制度的转变。学校教育教学文化在形成的过程中体现了从宣传灌输至仿效接纳的过程,也体现了教师深化目标、体验价值、协调行为、创造再生的实践过程。在办学实践中学校领导深深地感受到当学校发展主题、课改目标与教师个体思想行为和谐连接,校园文化的目标才会稳固地在教师个体心目中定向、扎根。

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》(下文简称《纲要》)进一步明确,素质教育是贯彻党的教育方针的时代要求,核心是解决培养什么人、怎样培养人的重大问题。学习《纲要》,学校如何将宏观的教育目标转化为学校的工作内容?学校的答案是在管理实践中运用发扬教学民主、学习科学管理、加强团队建设、创新校本研修、关注日常质量等现代管理思想与实践中的不可缺少的内容。

学校在创建市文明单位过程中,有力地助推校园文化健康地正向发展。校长、书记注重将学校目标理念文化(包括办学理念、办学思想、培养目标等)深入人心,让全校师生内化于心,外化于行,成为师生日常教与学的指南。初步形成了良好的“三高”状态,即:教职工对党政认可度高,群众对党员满意度高,师生对学校认可度高。

学校党政协调,努力铸就了学校“积极、奋进、和谐、向上”的校园文化。校长、书记各司其职,又团结协作,正如吴利民书记所说的:“学校方方面面工作很多,不是校长主抓主管的事,就是我书记要去抓去管的事,是校长主抓主管的事我也要协助配合的,这样才能齐心合力

推动学校各方面的工作顺利开展。”

教师是创造学校和谐人文环境的中坚力量。如果一所学校形成了一种和谐的教师人际文化,它就会以一种“润物细无声”的内在滋润方式给予教师深刻的影响,促进教师自由而全面的发展,进而推动校园文化的健康生长。良好的教师之间的人际关系是自然形成的,形成后也不会是稳固不变的。因此,学校向全体教师提出了明确统一的教育目的和任务,要求教师遵循统一的教育规律,建立健全岗位责任制。要求通过教师道德调节策略,引导教师融“我”于“我们”之中,增强每一位教师集体意识、整体意识。要大事讲原则,小事讲风格,明确良好的教师间的关系要靠大家来维护;要真正取人之长,补己之短,使大家认识教师团队的多层次性,每个教师应该向先进学习;要自觉适应自己在变化中的角色,懂得在不同的集体中调节自己,以满足不同角色的需要。学校党政工还应为教师营造合作氛围、搭建合作平台、提供合作机会,善于以丰富生动的活动凝聚人、以诚信美德引领人的调节方法,实现教师团队共同的专业成长和精神成长。

和谐的师生关系是营造和谐的人文环境、创建文明校园的中心环节。学校学生正处在人生观、世界观形成初期,因此在处理师生关系上,教师处于主动地位。学校要引导教师明确、建立和谐的师生关系,必须做好以下几个方面:一要转变教学观念,在改进教学方法上下功夫。教学过程是师生交往、共同发展的互动过程。学校引导教师认识到:善于运用学生容易接受的教学方法,是建立和谐师生关系的关键;二要建立亦师亦友的新型师生关系。教师必须热爱学生,视学生为朋友,作学生的知心朋友,走入学生的心灵世界,教师应有为“爱的教育”奉献自我的精神;三要运用好激励机制,经常表扬和鼓励学生,培养学生的自尊心、自信心,明辨是非;四要建立师生间平等的人格关系。爱是建立和谐师生关系的桥梁,只有师生关系处在关爱、平等的和谐氛围之中,学生才能直言面对教师,才能大胆地投入到学习之中,去体验、去完成各项学习任务。所以,教师认识到必须要尊重学生、爱护学生。

因为党群关系和谐,教师团队协力,师生关系民主,所以在创建文明校园活动中就建立起了良好的学风、教风、校风(参见以下案例)。

## 【案例】

### 心系群众正向导航科学管理

#### ——从青浦初职校绩效工资实施方案修改中理解学校民主管理

青浦区初等职校领导班子在区教育局指导下,以促进教师绩效为导向,认真讨论了原来方案中的实施意见,在多方听取意见、征求教师对方案实施改进的建议后又提交教代会讨论通过。新学期开始执行新的绩效工资实施方案。方案中体现了现代学校领导者的管理思想与正确的理念。

##### 1. 指导思想明确,领导导航集聚着满满的正能量

学校以提高教师队伍素质为核心,以促进教师绩效为导向,遵循“以德为先,注重实绩;激励先进,促进发展”的原则,调动了广大教工的积极性,增强了学校内部运转的活力,着力构建了教工认可的符合规律、导向明确、标准科学、体系完善的教师绩效考核评价制度,引导教师积极愉快工作,促进了教学质量的提高和办学水平的提高。

### 2. 修改方案的重点体现了民主管理、人文关怀、科学奖惩

(1) 在分配原则上,学校坚持多劳多得,优劳优酬的原则;坚持绩效分配与职级、职称挂钩的原则;坚持绩效分配与约束相结合的原则;真正体现公开、公正、公平的原则。在分配、奖励中,教工对依绩效的考评意见口服心服。

(2) 听取意见,分配倾向教师,使分配方案走向更科学化。如:依据教师的积极工作状态,上调工作量津贴,激励工作量足、工作态度优秀的教师。再如:在制定工作量系数限高问题上,干部依据要求有限高数,但教师不限高,对超工作量的教工每月给予适当补贴。这将大大鼓舞工作卖力的教师。

(3) 实行每月考核制,注重绩效奖励。除两个假期外,实行月考制,将此作为基础奖的一个重要组成部分。这一条目中,一体现了优劳优酬、不劳不得的原则;二明确了考核的具体标准要求;三使合格、基本合格、不合格的教师拉开差距;四鼓励认真出勤工作,提高全勤奖的额度。

(4) 发挥中层领导力,设立实绩奖,对各组室、各类教师的表现予以奖惩。其一,重视班主任的学期综合考评,其中20%为优秀,提高优秀档奖励,对考核不合格的实行一次性扣除。其二,教导处加强教学、科研引导,每学期由教导处对教研组长进行综合考评,考核为优秀的教研组除组长外,组员也享受奖金,鼓励教师加强团队建设。其三,还重视后勤人员的综合考评,使学校工作后勤保障服务更加到位。其四,文明组室每学期评比一次,有奖励方案。

(5) 科研兴校,建立学科科研工作奖励制度。制定了国家级、市级、区级、校级不同级别课题、项目工作评定、奖励制度,对上级无下达科研经费的课题,学校给予一定资助,鼓励教师,特别是青年骨干教师积极参与教科研活动,并激励实验出成果。

(6) 继续实施教师职称低评高聘、高评低聘。按程序实施方案,经教师个人申报、教师民主测评、学校职称考评小组审核、专家组考评、公示、实施聘任。坚持每年6月申报,7月评审,产生的绩效明显,发挥了极好的正导向作用。

### 3. 对学校绩效提出新的统筹意见

明确绩效统筹主要用于的工作项目,进一步明确了考核区分的标准,有具体的考分认定,真实评定、科学分工,体现让教工依据各自的贡献,享受年末绩效的奖励余额。公开、公平、公正,每个教工都没有意见。

学校这份绩效工资分配方案,经九届六次教代会讨论通过,党政工合力,学校充分实行民主管理,制定或修订每项内容都认真听取教师意见,具体分析情况,实施管理中注重关键条目,班子成员以身作则,心系群众,科学调整方案,逐步使这项工作走向制度化、科学化道路,并且分配方案经教代会讨论,根据阶段要求进行科学调整。学校主要领导的这些思想观念、工作策略值得同行学习、思考。

## (二) 强化团队建设,以“五心”润师德,争做“双师型”教师

学校提出强化团队建设,以“五心”润师德,争做“双师型”教师的建设目标与师训、师培的工作策略。

学校在文明校园创建工作中提出加强读书,要求教师自觉加强人文修炼。教师渴求知识、追求才学、向往完美,所以,学校在加强教师的育德能力的培训中十分重视引导教师把养

成读书习惯视作培养自身的人文修炼之一,并有明确的指导思想:一是体现在对教师主动参与研究的人文关怀中。随着基础教育改革的日益深化,越来越多的教师觉得具体操作层面的东西不解渴、不透彻、不深刻,不少教师开始寻求一种更深层的东西,学校就引导教师自觉读书,并充分挖掘图书资源,为教师搭建学习研究的平台,满足教师渴望学习、提升的内在需要;二是体现在引导教师关注和践行中外人格教育。要把“学会做人”教育研究中教师示范作为重点培养内容,保证教师人格必须率先完善。引导教师在读书中感受现代教育的文明和精神内涵,并通过读书后再努力地践行;三是体现在要求教师在弘扬教育家精神中提高自己。通过自学、专家引领、课题指导等,弘扬教育家精神,引导教师自觉地、有触动地去阅读描绘教育大师成长轨迹、人格品质的书籍,走进充满智慧的博大胸怀中,自学理解、学习对话、互补交流,在教师间、师生间开展读书活动,使教师人格在学习中不断完美与升华。在读书活动中既弘扬了读书精神,又养育了教师的科学精神和人文精神。

在日常教育教学管理中,学校注重提升教师素养,严格师德要求,在全体教工的学习中,要求教师严守师德规范。自觉承诺践诺,开展“师德之星”评选,评选出“文明组室”和“文明员工”,对不遵守规范的行为坚决执行一票否决制。

在“‘五心’润泽师德,促生‘五自’成长”青浦区师德师风建设优秀项目总结中,学校本着“为每一个学生提供最适切的教育”的办学理念,提出在教职员工中积极倡导“五心”教育思想,以促进学生的“五自”成长,努力打造学生健康成长、和谐发展的一片乐土的指导思想。在教师层面,注重打造一支善教乐学、德才兼备的教师团队,学校要求教师在教育教学工作中始终贯彻“五心”(爱心、耐心、细心、信心、恒心)思想,将师德师风建设作为学校党支部与德育工作的重点内容,并通过一系列活动的开展,切实提升了广大教职工的思想素质和职业道德品质。党支部具体组织了师德师能专题讲座,积极践行“五心”思想;学校工会开展教工系列活动,提升教师的师德与人文素养;学校要求教师制订并落实个人专业发展规划,提升教师的专业素养,在个人专业发展规划的目标引领下,教师们通过参加递进式的初、中、高、技师和高级技师的职业技能培训,专业发展自觉性得到了激发,专业素养得到不断提升。在学生层面,倡导以师爱浇灌特殊心灵,促进学生“五自”成长。学校围绕“学做人、学文化、学技术”的三学要求,注重对学生文化知识、专业技能、行为习惯、学习与劳动态度等方面的“五自”(自尊、自信、自律、自理、自强)教育。通过在校期间三年的培养,使学生在身心发展、品德与素养、生活自理、劳动技能等方面学有所成,成为自食其力、适应社会并能服务现代社会生活的合格劳动者。具体落实了师生结对和个别化教学,凸显对特殊学生成长的关爱;开展“感恩”教育系列活动,培育学生“五自”能力;举办校园达人秀活动,为学生搭建展示个性特长的舞台,学校“有技能·皆可能”校园达人秀活动极大地激发了学生参与专业技能比拼与特长展示的积极性和自信心。

在“十三五”发展规划的引领下,学校从实际校情出发,以具有校本特色的师德师风建设项目建设为抓手,在努力提升学校教师师德、师风、师能水平的基础上,不断促进学校的内涵发展,取得了良好的办学成效。当你走进初职校园,首先映入眼帘的是两幢楼外墙上的“五自”与“五心”语。这不仅仅是镶嵌在走廊外墙上的大字,更是深深地烙在每一位初职师生的心坎儿里的一个个目标,同时也潜移默化地融入了校园文化的内涵之中。

师德是教师的灵魂,师德建设是学校提升师资队伍专业化水平的永恒主题,也是全面落实“人人都是德育工作者”大德育观的客观需求。教师的理想信念、道德情操和人格魅力直

接影响到学生的思想素质、道德品质和行为习惯的养成。尤其是面对学校有心理、言语、情绪、行为、学习等多种障碍的特殊学生群体,更需要学校教师以博大的胸怀去包容学生身上反复出现的行为问题,将无私的师爱融入日常平凡工作的点滴之中,帮助每一个特殊孩子在校园学习生活中重获自信、体验成功、快乐成长,从而实现学校教育的可持续发展。

学校加强“双师型”教师的培养,要求教师制定三年发展规划,为教师搭建平台、创设条件,全校营造良好的争创氛围。目前学校有“双师型”教师24人,其中高级技师3名、技师4名、高级技工17名。胡银林校长带头参加学习、考试,并已获得中式面点师、学校中级心理咨询师、华东师范大学教育管理教育硕士的称号,对全校教师产生了明显的激励和促进作用。

多年来学校坚持实施低评高聘制度,激励教师奋发求进,努力并且有效地加强了教师学科带头人队伍建设。低评高聘按程序实施方案,经教师个人申报、教师民主测评、学校职称考评小组审核、专家组考评、公示、实施聘任。坚持每年6月申报,7月评审,产生的绩效明显,发挥了极好的正导向作用,学校对起步型(教龄1~2年)、职初型(教龄3~6年)、发展型(教龄7~10年)、成熟型(教龄11年以上)、创造型(高级教师)不同时期教师的专业发展提出了要求,并在“了解与服务学生、教育与管理能力、学历与专业知识、教学与信息技术运用能力、研究与指导教师能力、工作与生活的平衡智慧”等方面提出了明确而具体的奋斗目标。可参见第四章中教师评定的目标维度一览表。

### (三) 加强中层力量,使日常管理走向优质、科学

在培养中层干部的过程中,学校严格通过选拔、任用、指导、督促、考核等途径压担子、加速培养。要求已担任中层干部的教师能体现三强,即:单兵作战能力强、合作协调能力强、创造性执行能力强。

学校明确中层领导的职责,提出了中层干部必备的素养,明确了中层干部的职责。

教导处、政教处、教科室三个处室主任应协助校长,组织管理学校的教育教学工作,抓好教学、德育、科研等行政工作。具体为:①组织教师学习有关教育教学工作的指导性文件,掌握正确的办学思想,以指导实践;②研究教学、思想教育和体育保健等工作的学年(学期)要求和措施,制定切实可行的计划;③从学校的实际出发,按照教学计划,全面安排教育学习,建立学校的正常秩序;④查阅教师的教学进度计划,了解与检查教学情况,并给予指导;⑤指导教研组拟订教研计划和教师进修计划,指导教研组按计划开展教研活动。组织教师在职进修,提高教师的教学水平;⑥组织学生考试和成绩评定工作,指导教师进行教学质量分析,总结、交流教学经验;⑦调查研究学生的思想动态,按照德育大纲和行为规范的要求,有计划地对学生进行思想政治教育。参与制定规章制度,设计和指导开展常规训练;⑧领导年级组和班主任工作,指导年级组和班主任制定工作计划,了解和检查执行情况,总结经验,组织交流;⑨与社区、家长加强联系,开展社会、家庭、学校三结合的教育活动。协助共青团、少先队和学生会工作,建立思想教育网络;⑩指导班主任做好学生的品德考核和评定,负责三好学生和先进班级的评选工作及学生奖惩工作;⑪了解和检查体育保健工作计划的执行情况,指导开展群众性体育活动,建立和健全卫生保健制度;⑫指导教导处工作人员做好日常教务行政工作,加强图书馆、实验室和电化教育组的建设。

主持上述部门的中层干部应是校长的得力助手,必须具备中层干部应有的素养:①政治素养——能认真学习教育思想理论和教育法规、政策,有较强的教育使命感和政治责任

心。② 道德素养——a. 热爱教育事业,工作不计较报酬;b. 有实事求是的精神和百折不挠的毅力,以身作则,带动教师形成优良的教风,教育学生形成优良的学风;c. 会走群众路线,有较强社会工作能力和团结人的本领。③ 业务素养——a. 具有本校教师中第一流的文化水平,有一定的教育科学理论修养,掌握一到两门学科的教材和教法并能带头上好课;b. 能努力运用教育科学于管理实践,认真学习教育科研的新成果和新经验,不断进行知识更新。善于总结经验,实行科学管理;c. 具有较强的教学能力、表达能力、组织能力和研究能力,能主持一个课题。④ 身心素养——要求身体健康、精力充沛、自信果断、充满活力等。

在加强中层领导建设的过程中,学校党政领导坚持贯彻“示范、管理、实践、服务”的指导思想,配备力量、以老带新、建立制度、注重常规、课题引领、教学龙头上下功夫,加强三处建设,呈现教导处、政教处、教科室三驾马车齐驱并进的良好局面。学校积极加强校本培训,促进教师在教改中与学生共同发展。

学校在做强中层领导力量过程中,要求教导主任、教研组长、名优教师带头以课堂示范作引领,张扬队伍中的优势力量,努力倡导一个较为成熟的教学研究机制,十分务实地带好新教师,提倡教师成为互动、合作的同伴,把教研组建设成优秀的“教研共同体”,让教师在合作共赢的校本研修中互动成长。具体抓好三方面的工作:① 发挥教导处的教学领导作用,在互动中形成真实、有效的听课制度和较前生动的教研制度;② 依托教科室的课题研究提升师能,指导教师学会课后反思、撰写案例、申报课题;③ 党政工团协力抓住师训良机,突显师德教育,聚焦新的课堂教学秩序观的建立。

学校主张班子成员下沉到教研组活动中,每位成员有一个蹲点的教研组,除参加每周的教研活动外,还需为组室的教育教学工作提供服务。中层作为学科分管领导,具体负责学科的教学研修的引领工作。

在加强中层领导力量的过程中,学校不仅从人数上加强力量,还提出中层引领教学的基本要求,即每位教导乃至教研组长都是该学科的佼佼者,标准是课堂教学的行家,也是做教学课题的里手。在教育教学中要求中层干部为教师作一个优秀学科教师的示范,并努力地提升自身的教学管理的水准及品质。

教育教学管理主要就是对教书育人质量实施管理,以达到提高教学质量的目标。教育教学质量的管理是学校管理的核心,中层干部要在正确的教学质量观的指导下,根据一定的教学目的,用一定的质量标准,对影响“教”与“学”的各种因素进行检查、分析与控制,以此保证教育教学任务的全面完成和教学质量的全面提高。优秀中层与时俱进的管理水准体现在通过科学的学校管理过程去实现办学总体目标,优化教学质量,在管理中协助校长、书记抓好团队建设,在课改中确立正确的教学观,努力提高管理人员的水平,引领教学质量和管理水平的不断提高。

在管理实践中,学校教导处、政教处、教科室出现了三驾马车齐驱并进的良好局面。以“有技能·皆可能”校园达人秀活动为例,三处领导认为学校在举办一项大型活动的时候最能反映团队的执行力情况。良好的执行力是建立在充分的沟通与彼此尽责之上的。充分的沟通是达成共识的前提,彼此尽责是在各尽其职的同时相互协作。三处协力工作:首先是确定方案——教导处初步拟定活动方案,校长组织召开行政会议专题商讨活动事宜。每一位行政人员既要结合自身负责的条线,又要从活动与学校发展的角度看问题,对方案的可行性、易行性、效益性等方面提出修改意见与建议,从而确定正式方案。其次是分配任务——教导

处召开教研组长专题会议,按教研组条线布置工作。教研组长召开教研组工作会议,在组内将任务与要求分解到每一位教师。政教处召开班主任专题会议,按班级条线布置工作。班主任在班中进行活动宣传与布置,使每一位学生都明确自己的任务。总务处召开后勤工作组会议,使每一位后勤人员都明确相关工作内容。再次是协作落实——各条线按照分解的任务开展工作,各尽其职。如,校长、书记落实跨单位沟通,教导处落实宣传与细节跟进,政教处负责活动助兴节目的排演等,同时又通力合作。例如,在入围选手海报制作环节,总务处负责学生参赛服装的订制,专业技能教师指导学生的技能操练,信息技术教师为选手拍摄在实践操作时的照片,班主任指导学生填报参赛宣言。教导处收集照片与参赛宣言后打包交广告公司,通过反复几次看小样和调整后制作成海报,张贴在校园展示橱窗。然后是彩排调整——教导处召开全体教师会议,结合活动布局图布置彩排流程与要求。在正式活动前进行流程彩排,让师生明确活动的流程。通过彩排适当调整,校长、书记、教导处共同确认展示活动当天的具体实施细节。最后是展示活动——迎宾、签到、嘉宾休息、暖场、主持、节目助兴、领导讲话、比赛、评分、颁奖、闭幕、清场等按计划进行,而且要随时做好补位的准备。

“成功举办一项大型活动,外显的是将士用命,各条线齐头并进,内隐的是各层管理能够权责共担,贯穿其中的行为是不断沟通,有了沟通才会相互理解与信任,有了信任才会有彼此尽责。”这就是三处领导的合力实作的体会与经验。

在加强校园文化建设的进程中,各部门各组室基于自身的特点会分化出亚文化,这些亚文化的力量可能与整体的校园文化相当。因此,学校领导不仅必须了解学校在成长过程中所采用的不同发展路径对校园文化的影响,更为重要的是,还必须协调好学校内部已经形成的各种亚文化,使其与学校的整体发展目标一致,发挥各部门各组室在文明校园建设中的积极作用和正能量。

#### (四) 完善制度文化,无形的文化由有形的制度实现

##### 1. 进一步完善校长负责制,加强民主管理,落实学校制度建设

校长是学校的法人代表,必须坚持社会主义办学方向,全面贯彻党的方针、政策,遵守国家的法律、法规,认真执行上级党委和教育行政部门的决定,承担管理学校的责任,依法自主办好学校。校长要依靠学校党组织,支持和配合党组织开展工作;尊重教职工主人翁地位和行使民主管理、民主监督的权利,支持教代会依法行使职权;认真听取学生意见和要求,推进学生参与学校管理和监督;主动争取所在社区(街道)、乡镇和家长等社会各方对学校工作的支持和监督,推进学校参与社区教育工作。

为了更好地实行《关于上海市中小学校实行校长负责制的若干意见》(沪教党【1999】158号文)及三个配套文件,在上级党委对进一步完善校长负责制,加强民主管理的要求下,学校对原有的各项制度进行进一步梳理、完善,依据以法治校的要求,制定了若干意见。

##### 2. 法治与德治

在正确的办学理念下,学校提出首抓制度文化,将“健全的制度”与“严格的执行”作为两项基础建设,并将制度文化建设的重心放在创新制度生成与执行机制完善上,意在让制度更具人本、民主、创新等价值内涵,加强教工在认同所有制度的基础上的自律性,也在执行制度中进一步推进学校的民主管理。在努力形成校风、教风、学风的过程中体现从宣传灌输至仿效接纳的过程,也体现教师深化目标、体验价值、协调行为、创造再生的实践过程。当学校