

统一思想 凝聚力量

努力促进新杭外教育的和谐发展

—在 2005 学年第二学期教师大会上的讲话

林卫民

各位老师、各位同志：

上午好

首先向我代表学校向全体同志致以新学期的问候，并祝愿大家在新学期的工作中创造新的业绩。

今年是浙江教育“十一五”规划实施的第一个年头，也是浙江高中教育即将进入新课改的第一年。本学期又是我校迁入小和山第三个年头的最后一个学期，六月份我们将送走学校扩招后的首届高中毕业生。在过去的二年多时间里，全校教职员工人心相聚、团结一心、不懈奋斗，牢牢抓住新校发展这个第一要务，聚精会神搞教育、一心一意谋发展，有效应对和化解各种挑战和矛盾，初步实现“二次创业”的主要发展目标，保证了迁校后学校教育教学秩序的稳定，并取得了教育质量和各项事业的不断进步。

必须看到，实施浙江教育的“十一五”规划和高中新课程改革，既是新杭外的发展机遇期，又是高起点发展难度加大和各种困难与问题交织的严峻挑战期。对于杭外来说，这是一个创造教育新业绩的时期，也是一个需要直面风险的时期。只有时刻保持清醒头脑，对改革发展过程中可能发生的种种复杂矛盾有足够的思想准备，我们才能攻坚克难

难、破解瓶颈，自信、从容、稳健地走出杭外教育未来发展的新天地。今年我校工作的总体思路是：以“三个代表”重要思想和党的“十六大”精神为指导，贯彻落实科学发展观。不断完善现代学校管理制度；以加强师德建设、培养教师人文素质及提高教学教研能力为抓手，努力使学校成为教师专业发展型学校；以有效教学为突破口，不断改进课堂教学，全面提高学科教育质量。正确处理改革、发展、稳定的关系，努力促进新杭外教育的和谐发展。

一、开拓创新，不断完善现代学校管理制度

我校管理制度调整和改革的目的是形成和促进学校自身的发展能力和活力，保证学校的发展与大规模办学的现状相符合、与社会的要求相一致。我们要坚持“条块结合、以块为主”的扁平化管理模式，坚持“以人为本，依法办学、民主治校”的管理方向，建立开放的、民主的、以人为本的、最终指向全面育人的学校管理制度。建立现代学校制度是一个复杂的系统工程，需要长期实践、不断完善。

在学校制度建设中，有两大建设重点：一是抓好制度建设，制度构成并体现了学校生存发展的环境，是学校生存和发展的保证，离开现代学校制度谈不上现代学校，本学期要对全校的规章制度进行全面疏理、修订和完善；二是文化建设，制度不仅是文本性的表述，它还表现出一种权力、意志、方式乃至习惯，进而表现出一种文化，并由此表现出事物的生存与发展的环境，离开了现代学校文化的建设，现代学校制度建设只是一个躯壳而已。

从根本上来讲，“条块结合、以块为主”管理模式的实施，是一个

教育管理系统集权与分权的问题。总的发展趋势是，总校将事务权逐步放权给总校各处室和校区，权力的分解，并非现代学校制度建设的本意和终结，而是学校自主发展的起点，更为重要的是需要一种权力保障与制衡机制，以保证学校权力的有效使用，促进学校发展。

为此，要做好以下几个方面的探索：

1、总校要加强对教育思想的领导，强化战略管理，进行科学决策。

在目前的社会政治经济迅速发展的现实下，想用“以不变应万变”的态度和行为方式来谋求学校的长期稳定发展已是不可能，而且学校管理中的大量问题，将表现出非逻辑性和非理性。僵化的、死板的管理将会显现出它的局限性，在变革中求生存，促发展，顺应社会发展的要求不断修正和完善学校发展战略和策略，用“权变”思想处理千差万别的偶发事件，是我校必须面对的现实。这就要求我们必须改变“跟着感觉走，跟着典型走，跟着文件走”的行为模式，代之以“跟着理性走”的管理方略。我们这样一所名校，如果没有自己的办学思想就等于没有灵魂，没有前进的路标和行为的指南。杭外多年坚持的培养学生综合能力、“文理兼长、外语特长”的特色不能丢，“宽容大气，严谨笃学”文化内涵要拓展、做实。如果弱化了对教育思想的统一领导，如果战略管理与事务管理相脱节，如果科学决策出现严重失误，将给学校造成重大损失。

因此，学校决定要建立校务咨询委员会、德育工作领导小组和教学工作指导委员会，发挥其指导、规范、评价、反馈和调整的职能，

统一思想，提高认识，实现三个校区的工作和总校的战略发展和谐统一。

2、重新规划学校、校区、处室的工作职责，实现责、权、利统一的管理制度，力求做到每个管理环节责任到人，权力到位，利益到人。进一步探索建立新型的政校关系，确立总校各处室从行政指挥转向行政服务的管理理念，校区要树立服从总校行政的大局观念。逐步将校区内部管理、课程开发、教职工双向聘任、部分津贴分配等授权于各校区主任或处室主任，同时进一步探索建立授权校区主任和处室主任的权力制衡机制。

3、开展教学质量监控机制的探索研究。改革教育教学质量评价制度，是全面推进素质教育的一个突破口，也是切实减轻学生的课业负担，培养学生的创新精神和实践能力的重要举措。教育质量评估监控主要从三方面展开：①探索校区教学质量和校区、处室管理绩效奖励办法。通过以奖代补的办法，建立起新型的质量和绩效监控体系。②认真落实杭州市义务教育阶段学生综合素质评定办法，从对学生单向学科成绩评价走向学生的全面素质评价，从对学生重知识评价转向重素质、重实践能力的评价，从而促使学生各方面素质真正得到主动和谐地发展。③修订高考、竞赛、体艺比赛奖励方案，对英特高中、高中校区等学生成绩不同的起点进行客观地评价，使各校区在不同的起跑线上分别有各自的奋斗目标。

4、开展盘活学校资产新机制的探索研究。针对目前各校区、各部门在校产使用、人员使用中存在的成本意识淡薄、“跑冒滴漏”浪

费现象时有存在的状况，要开展教育资源的盘活、整合、节约活动。逐步实现业务经费包干、固定资产维修费用包干、专项经费包干及人员经费包干，使经费包干与校区的经费使用和个人的节支奖励挂钩，提高教育资源的使用效益。当然，成本多种多样，有有形成本和无形成本、长期成本和短期成本、外部成本和内部成本之分，而且各种成本之间彼此关联、相互交叉，强调成本意识，并不是对各种成本不加区别地一概压缩，而是要牢固树立效率和效益观念，尽力降低成本、节约资源、减少浪费。

5、开展创建和谐校园新机制的探索研究。开展总校、校区、家庭良性互动机制建设研究，通过整合总校、校区、家庭的教育资源，开展多方面的总校、校区、班级与家庭教育的联动，形成教育合力，创造一个和谐的学校教育环境。

二、积极引导，努力建设教师发展型学校

学校不仅仅是培养学生、促进学生发展的领域，也是培养教师、促进教师发展的领地。有一本畅销书叫《顾客第二》，提出了“员工第一，顾客第二”的新思想，对学校管理很有启发。在学校中，教师是学校管理的第一要素，教师的发展决定了学生和学校的发展。学校必须关注教师的发展，促进教师的发展，把教师的成长和发展成为学校的管理使命。如何使学校成为教师发展型学校，有效地促进教师发展，是我校相当一段时期的重要任务。

为此，根据学校实际，重点要抓好五件事：

1、加强师德建设。

在学校教育中，教师是代表成人社会对社会的未成年人进行培养教育的人，所以对教师道德水准要求较高。人们要求教师具有一些重要的良好品质。由于杭外是一所引人瞩目的学校，家长和社会对杭外教师的要求越来越高，而不把杭外教师视作与一般公民一样的普通人。于是，表现杰出的教师，被认为本该如此；平凡的教师，被认为过于平庸；有些毛病的教师，问题的严重程度就被扩大化。

因此，我校师德建设的任务十分繁重。师德是教师的职业道德，是教师专业化发展的根本所在。没有崇高的师德就不会有优秀的教师，更不会有优质的教育。学校要把师德建设放在重要位置，本学期将修订《杭州外国语学校师德规范》并认真加以落实，各校区要对照标准认真自查及时解决当前师德建设中存在的一些问题，通过团队文化的力量，创建“优秀师德示范群体”，树立一批中青年师德先进典型，促进每一个教师师德的提升。

2、开展好课评选活动，提高教师驾驭课堂教学的能力。

课堂是教学的主阵地，也是教学改革的关注焦点，更是教师专业成长的核心。根据我校的实际，建议各个校区、各个教研组开展好课评选活动。要求人人参与，集体研究：研究“好课”内涵，让教师认识；制定“好课”标准，让教师参照；理顺“好课”环节，让教师操作。通过好课研究，培育新型课堂，让教师在好课的研究与实践得到专业发展。这一研究如果能长期坚持，肯定能收到实效。

3、引导教师努力读书，积极撰写教学论文，开展课题研究，提高教师的教科研能力。

努力营造教师读书的氛围，要求教师不忘读书人的本色。支持教师撰写教学论文，对教师发表的论文及时进行宣传报道并在校园网上转载。修订《教科研奖励办法》，对课题研究提供专项经费并要求按期完成，争取今年能有教科研成果参加省级评比。

4、结合新课程改革，继续举行新教师培训和全体教师培训。

继续按照“把培训作为教师的最大福利来抓”的思路，在暑期开展新上岗教师培训和全体教师培训。针对高中新课改带来的新挑战，暑期全体教师培训的主题是高中新课程改革理念、结构、体系等普适性的内容。

5、运用发展性教师评价，促进教师的自我成长

建立促进教师不断提高的评价体系。强调教师对自己教学行为的分析与反思，建立以教师自评为主，校区领导、教师、学生、家长共同参与的评价制度，使教师从多方面获得信息，不断提高教学水平。发展性评价侧重发挥展示、改进、激励的功能，突出综合素质，重视个体差异，避免单一学生或家长评价导致部分教师中出现放纵学生、简单屈服于家长的行为。

三、以人为本，全面提高教育教学质量

质量是学校发展的生命线，我们要正确理解什么是真正的教育质量，树立全面的、科学的质量观。“以人为本，全面、协调、可持续发展”的科学发展观不仅是经济社会发展的根本指导思想，也是学校教育、培养学生的根本指导思想。

在科学发展观的旗帜下，杭外教育要做注意以下“四个不能”：

一不能将教育对象作为物化的容器。具有教育理想、符合教育本质的教育，应建立“生命人”的假设，即要认识到学生是自由的、具体的、独特的、不断生长着的生命个体。“生命人”假设是学校教育人本化的一面旗帜，在它的指引下，我们要保护学生的生命动脉，处理好纪律与自由的关系，创设一片自由翱翔的天空；我们要尊重学生具体实在的生命本色，关注他们的当下需要和生命体验；我们要学会欣赏学生独特的生命之光，肯定学生进步和发展，帮助他们实现自我教育和自我管理。

二不能将教育等同于知识教育。教育要使学生德、智、体、美全面发展。要关怀学生的德性，实现“成人”与“成才”的统一。有人说，德育就像盐，任何人都离不开，但究竟如何吃，这就要处理好形式与内容的关系。“君子内外兼修”，只有内化了的品德才是真正的品德，只有在真实情境中的德育才是有实效的德育，建立在虚拟状态下的德育会导致学生的人格分离。所以，如何使德育工作有主题、有载体、有针对性，很值得研究和实践。有一点很重要，教师的师道影响学生的品行，这是我们为师者的责任所在。师道渗透在师者的方方面面，教师对学子的牵挂、对学业的痴迷、对授业的严谨，无不显现出一种感人至深的师道魅力。教师在平凡中坚守信念，在平凡中实现理想，这种无与伦比的感染力超越了任何高调的德育口号。各校区要认真制定德育工作计划，加强德育专业队伍的建设，认真学习省教育厅关于“实施德育导师制的指导意见”精神，开展改革德育工作的研究。今年要一如概往的认真抓好春游活动、英语节、科技节、体育节和艺

术节，使这些活动的水准逐年提高。体艺中心要会同各校区，加大群体群艺工作的力度，进一步关注学生的身体、心理健康以及艺术修养的提升。

三不能将学科知识传授等同于解答题目。传授学科知识是学校的主要任务，对知识学习如何强调都不过分。问题是如何进行学科教学，“死教死学”也是学，“学而时习之”是学，“举一反三”是学，在学习基础上进行创新也是学。学科知识传授要从三个维度上去作出设计，一是知识能力，二是过程方法，三是态度情感价值观。仅仅从知识点上设计是不够的。学科教学中有三个指向是很重要的，一是如何帮助学生去建立一个不断演进的知识体系；二是如何让学生学会学习，培养良好的学习兴趣、学习习惯和学科情结，三是创新和实践能力的培养。学科教学要给学生留有一些时空，这些时空不是放纵学生、让学生无所事事，而是给学生创新和实践的时空，使学生学得更有乐趣。

四不能将教育质量等同于升学率。升学率是教育质量的一个指标，在目前的形势下，我校的升学率和学科竞赛必须要能获得应有的成绩，否则无法向社会交待。今年是扩招后的高三首次参加高考，初三分流学生第一次参加中考，压力很重，我们没有退路，只有义无反顾直往前冲，尽最大的努力争取在高考和中考中取得好成绩。但只有升学率是不够的，为了升学率而使整个教育走偏，对杭外来说，也是一个灾难。教育质量的另一面是，待 20 年后，杭外学子中到底有多少院士、外交家，有多少平凡人中的伟人。“计利要计天下利、求名要求万世名”，这句古话作为办学校的要求，很恰当。

四、服务育人，建立强大的教育保障体系

首先，要树立学校的正气。一所学校，有大楼是不够的，还要有大师，讲大气。大气体现在学校的氛围上，每一位同志尤其是各级干部要有气度、有宽阔的胸怀，学校的校风学风建设要讲正气，浩然正气。通过树正气，寻求一种和谐的秩序，使全校教职员工达成默契，形成合力，真正发挥出“育人”的整体效应。目前，干扰学校正气的是津贴问题，既然无法绕过津贴问题，不如索性做一回“真的勇士”，勇敢直面津贴引发教职工议论焦点的客观现实。我们要组织人员对此进行研究，先制订方案，将由此引发的一些矛盾尽量控制在最小范围。

第二，要建立安全保障体系。依靠科学管理，完善应急体系。按照“制度在先、预防在先、教育在先”的原则，完善各项规章制度，开展各项教育活动，特别要开展新生的防火演练活动。宿管部、体艺中心、实验室要会同各校区、校保卫部修订安全工作规程并认真落实有关制度，特别要加强住校生的请假制度和点名制度，尤其是双休日的管理，班主任必须认真履行管理职责、积极配合宿管部的工作，确保学生人身安全。有关教师一定要树立安全意识，确保体育课、实验课、活动课等课堂平安。后勤公司要加强对食堂卫生工作的管理，严防出现群体性中毒事件。校医室要做好防病的宣传和治病救人工作。要建立学校应急管理体系，落实“首先发现责任制”，按照救人为先的原则编制应急预案，在发现应急事件时全体教职工都必须随叫随到、听从指挥。校保卫部要加强对外来人员的管理，随着新工程的开工，学校的人员将变得复杂，所有教职工必须自觉佩戴校牌，以便于管理并给学

生以示范。校保卫部要会同有关部门加强对安全隐患的排查，确保万无一失。

第三，要挖掘教育服务中的育人内容。当前学生群体中的劳动观念淡薄，服务他人意识不强，对集体负责的观念退化，损坏公物的现象时有发生。各校区、校团委、学生会要会同后勤部门、公共教育资源处、校产部、宿管部、实验室，有针对性对安排学生进行公益劳动。设立班级电教员、学生实验协理员、图书馆学生管理员、卫生监督员、寝室长以及各部门学生助理等，并给大学提前录取的学生安排一些社会实践岗位，让学生参加一些公益服务活动，推进学生开展自我管理和自我服务活动。制定损坏公物赔偿制度并认真落实，坚决制止随意破坏公物的行为。加强学生乘坐校车的管理。加强对周末留校学生的管理。加强对学生上网时间的控制和网络安全建设。综合治理校园内的不文明行为，使学校真正成为读书人的圣地。

第四，要认真做好招生工作和基建工作，为学校的长效发展提供保证。今年的小学升初中的招生方案，在省教育厅和各地教育行政部门的大力支持下，已由省教育厅正式发文公布。后期的操作工作任务十分艰巨，需要抽调部分教师参与这项工作，希望分配到任务的同志要愉快接受，从讲政治、确保社会稳定的高度，认真负责地做好这项工作。新宿舍建造的前期工作正在紧张地进行中，今年九月份，宿舍建设必须完成，希望有关部门、有关同志必须一如既往地严肃对待此项工作，会同有关部门、确保工程质量、如期完成基建任务。

各位同志，2006年我们面临的还十分艰巨，我们要深刻理

解、全面把握省教育厅“十一五”规划中关于我省基础教育的工作思路和目标任务，以发展为主题，以改革为动力，以体制创新为重点，全面实现“从科层级管理到扁平化管理，从外语学科特色到外语办学特色，从规模扩张到内涵发展”的三大战略性转变，抓住关键环节，解决主要矛盾，破解难点问题。在新的一年里，我们要统一思想、凝聚力量，把思想统一到以科学发展观为核心的发展主战略和发展主线上，努力促进新杭外教育的和谐发展。

让我们为实现新杭外的新发展而继续努力！

最后，再一次祝同志们新学期身体健康、工作愉快、事业有成。