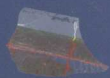


路光远 著

从传承到创生  
不一样的文化成就不一样的学校



WO HE JIAOYU YOU GE YUEHUI

# 我和教育有个约会

——一位校长与一所学校的行走



上海教育出版社  
SHANGHAI EDUCATIONAL  
PUBLISHING HOUSE

路光远 著

从传承到创生  
不一样的文化成就不一样的学校

W O H E J I A O Y U Y O U G E Y U E H U I  
我和教育有个约会  
——一位校长与一所学校的行走



上海教育出版社  
SHANGHAI EDUCATIONAL  
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

我和教育有个约会：一位校长与一所学校的行走 / 路光远著.

—上海：上海教育出版社，2015.6

ISBN 978-7-5444-6311-9

I. ①我... II. ①路... III. ①校长—学校管理—研究 IV. ①  
G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第121747号

责任编辑 董龙凯

特约编辑 管志华

封面设计 陈 芸

## 我和教育有个约会

——一位校长与一所学校的行走

路光远 著

---

出 版 上海世纪出版股份有限公司  
上海教育出版社  
易文网 [www.ewen.co](http://www.ewen.co)  
地 址 上海市永福路123号  
邮 编 200031  
发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心  
印 刷 上海颀辉印刷厂  
开 本 700×1000 1/16 印张 13.5 插页 3  
版 次 2015年6月第1版  
印 次 2015年6月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5444-6311-9/G·5169  
定 价 35.00元

---

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

# 序

张德海

光远的那本《遇见更强大的自己》还散发着特有的油墨书香，新的记录他十余年来孜孜以办学、倾力于教育的书稿，又放在我面前，感慨良多。穿越在书稿的文字里，字里行间时时会浮现出“老路”那淳朴而睿智的笑容，就像他正扶着眼镜框，缓缓地叙说着自己不辱使命、艰辛坚定、文化创生、执著追求的心路历程，也让我回味起光远成长成熟、开放视界、鬓发缀白的那些辛劳时光与如歌岁月，回味起一所普通高中在校长的文化追寻及其引领下，健康生长、熠熠生辉、建树起良好口碑的蜕变历程与基层创造。

蓦然回首，光阴荏苒，追求或以释然？

我和光远相识于工作中，我们都有过从优秀教师成长为副校长的经历。2003年，我在嘉定区教育局分管中学的教育教学。已有几年副校长、校长助理、教务主任经历的光远，从位于市郊结合部的嘉定二中应聘到地处嘉定北部的娄塘中学任校长，成为嘉定校长人事制度改革变“要我做校长”为“我要做校长”的先行先试者。彼时，曾经有过辉煌的娄塘中学因受嘉定区域地理位置和社会经济布局的影响，办学质量正处于止步不前、跌至谷底的状态。光远校长从重点高中来到农村中学，躬身求教，呼接地气，融入当地文化，发现学校及前辈质朴的教育思想和经验，摸排劣势，破解难题，凝聚师生人心与智慧，顺势提出以“自主发展、人文见长”为办学特色，把学校办成嘉定北部地区优质教育资源校的愿景。他亲力亲为，起早摸黑，呕心沥血，全力工作，焕发出执著而蓬勃的生命力，影响和感召了一大批正直的教师和中层管理者。尤其让人欣喜、兴奋的是，在筹备60周年校庆的时候，他和老教师们共同挖掘出令人钦敬的“中光”传统精神与历史文脉，收藏的残缺石碑和搜集的文档器物奠基起娄塘中学的丰厚底蕴，“光复中光精神”的博大胸怀和面向美好未来的构想激发起师生爱校敬业的情感。2006年娄塘中学初高中适时分设，高中迁入嘉定城区原工艺美校校园办学，中光高中的文化立校使命自此揭开了崭新的篇章。

光远的教育理想的践行可谓马不停蹄。新校舍色系的选定，书生格局的调整，石碑、木匾的搜寻，教育文化的整体构建以及课程教学的适切性，新中光的九个年头，回首却似近在眼前，变化已是翻天覆地。我一直记得光远戴着安全帽穿梭在新校改建的工地上，像一个老农行走在山林旧舍中“淘古董”以构筑博物馆式校园等场景。今天，中光已是获百姓认可的好口碑学校，满足学生学习需要的自主选择VIP定制课程和舞动激昂的舞狮舞龙文化特色，博物馆校园里的一石一室、一草一木，无不浸润着光远校长和他的团队的心血、灵气、胸怀、智慧、真诚、创造。对光远校长来说，这一切的来龙去脉是如此朴实且扎实，一切的价值追求是这样真切又贴切，一切的理念文化是那么动人和助人，一切呈现是多么自然与必然，是否像哺育一个婴儿长大，数十年教育理想的孜孜追求和饱含的辛酸甘苦可以用一本书来获取少许安慰与释然？

良好的学校必定是一所有勃勃生长力的学校。在嘉定招聘校长机制变革和落实校长职级制的过程中,我一直坚持学校管理重心下移,减少行政指令而给予校长办学的自主权。我在《遇见更强大的自己》一书序文里写过:学校某一方面的真实变化,都会促使学校的改变。校长要做的,是选择正确的方向和目标,确定正确的方案,在正确的时机调动正确的人和资源,实现正确的变化;没有哪一个“领导”可以代替学校的校长进行思考、判断、选择和决策。学校创造一定产生在基层学校!以我从学科教师到副校长,从副校长到教育局行政管理者的亲身经历,校长的“管理”绝不是套用行政管理的方式或艺术能够驾驭的,对校长的“领导”也绝非简单地以“干部选用”的思路待之。校长是人,管理的本质是以人为本,是信任人、激励人、帮助人、成就人,是焕发校长作为学校领头人的发展使命和文化自觉,使其担当起促进学校改变和适合学生的责任。校长是专业岗位而非一般的行政领导,他需要有专业的领悟力、专业的思考力、专业的判断力、专业的创造力,这种专业能力不仅仅指他的学科专业能力,更多的是他的专业学习能力、聚才用人能力、调用资源能力等。“干部选用”的思路常常是“听话为先、成事居后”,而校长专业发展的思路是“依法自主、责任担当”,独立的办学自觉和独到的办学格局是校长专业能力的集中体现。我一直是光远办学的关注者和支持者,我们对校长的办学自主权、责任担当和文化自觉有着十分投缘的共识。我主张“行政”对“学校”领导的意义在于指明方向、建议路径,调用各种资源支持校长的自主办学,为学校发展排除困难,提升学校发展的成功经验;而校长要坚持的是担当教育责任,依法自主办学,依据学校实际,创造一切机会,传承优秀文化,改进学校课程,助推师生成长。光远校长以他的激情睿智与真实实践,给了我一个很好的例证和有利的支持,让我尤感欣慰。

办学需要理想和激情,办学需要责任与担当,办学需要思想与哲学,办学更需要理念落实、行动自如、勇于创造。行动才能将理想变为现实,让责任助推成功,以思想引领幸福。当思想融入真实的行动,精神沁入人的骨节,文化成为一种自由的环境,执著的追求就有了释然的空间,持续生长就成为一种必然。我想,光远的心路历程有着朴素的真理和思想的火花,每一段经历都可以给人以启发,都是对上述的印证。书中的案例与叙述,并非只是一种对自身办学经历的审视与总结,而是传达出教育追寻的真谛、学校文化的灵魂:办适合学生发展的学校,以学生的学习需要为本,师生共同成长,课程自由生长。可贵的是,他以自己和学校行走的经历证实这是可以实现的。

光远最初准备给书稿的拟名是《路漫漫,行走则远》,其间加上方向光明的意境,正呼应了路光远的大名,或许也是父辈为他起名的真实期许。沿着光远朴直的文字一路走来,我觉得他想表达的是:路,只有行才能知远近、经坎坷、历艰辛、享快乐;也只有行才能抵达光明的远方,收获自由与梦想,可谓行路而致远!但最终他将书名改为《我和教育有个约会》,则更显其教育的情结。这不是一般的文字改动,而是其境界的呈现,他把十余年的办学视为经过充分准备的,充满澎湃激情的,与学校、教师、学生的生命相约,精神相会,事业相聚。

与人生如是,与教育如是!

(作者系嘉定区人大教科文卫主任,原教育局副局长)

## CONTENTS | 目 录

### 钟情教育/1

恩师启蒙/3

立志从教/3

初涉讲台/4

专业成长/5

重回故乡/6

### 学校传承/9

中光使命/11

老校新迁/14

重续文脉/16

### 文化立校/31

凝练学校精神/33

ISO9000 时代/38

民主办学/50

家校协作/55

开放办学/60

传承感恩教育/66

### 诗意校园/73

- 建设“三气”校园/75
- 文物进校园/77
- 博物馆式校园/80
- 在课程里穿越古今/93
- 感受书香校园/106
- 文化德育/112

### 教师为王/123

- 为青年教师搭建成长通道/125
- 让课堂变得活起来/128
- 为教师专业发展护航/133
- 完善制度,汇聚人才/141

### 培育英才/153

- 创造适合的教育/155
- 三心相约,共筑“心”家园/159
- 唤醒生命,绽放精彩/168

### 媒体报道/181

### 后记/209

## 钟情教育

---

每个人都有自己的理想,从最初的蒙眬,到逐渐清晰和坚定,直至成为终身执著的追求,它是一个社会人实现人生价值的精神动力和不竭的智慧源泉。幼时的家庭教育和学校教育的深刻影响给了我做一名教师的信念追求,高等教育奠定了我实现梦想的基础,三尺讲坛又丰富了我的实践经验,让我的教师职业充满快乐与幸福。永远忘不掉的是恩师们的栽培,老教师、老领导们对教育的敬畏,实践中的教学相长,前辈一路的呵护、鼓励、指导、培养,这是我职业生涯成长发展的根本。





## 恩师启蒙

我1960年出生,和很多20世纪五六十年代的人一样,“出生在建国初期,成长赶上困难时期,读小学遇到非常时期,上中学恰逢动乱时期……”很多人评价我们是“被耽误的一代”。尽管我的成长经历了几个特殊的时代,但值得庆幸的是,我的求学之路并没有受到太多影响,无论身处逆境抑或顺境,对知识的追求,对学习的渴望,一直激励着我不断前行。而这一切,都与我遇到的几位恩师密不可分。

1966年我上小学,那一年“文化大革命”正式开始。当时的报纸、广播都在宣扬“读书无用论”,知识分子被打击压迫,高考被废除,中小学开始停课闹革命……对于当时年仅六岁的我,这一切来得太突然。我的父母都是工程技术人员,我从小就十分迷恋他们伏案绘制图纸的专注神情,喜欢看他们痴迷读书的样子,也曾幻想着长大后成为和他们一样有知识的人。而在那个年代,这样的梦想已经变得奢侈……个人的命运与国家的命运连接在了一起,动荡飘摇的岁月让未来的一切充满了未知。

刚上小学的我,因为家庭成分不好,常常被同学们嘲笑为“地主家崽子”。学校里出现反动标语,第一个想到的嫌疑对象就是我们这些成分不好的学生,甚至被唤去对笔迹。尽管当时我的学习成绩好,但总会有各种猜忌、嘲笑充斥在我的周围。久而久之,年幼的我心里就蒙上了一层阴影,开始变得自卑、沉默,甚至有点抗拒上学。

细心的语文老师吴老师发现了我的变化,跟我谈心:“你是好学生,老师喜欢你,你要好好学习,不要在意同学们的话。”当时已经自卑到骨子里的我,听到老师的这番话,瞬间觉得浑身被照亮了——老师说我是好学生,这是老师对我的肯定!

那次谈话之后,吴老师经常关心、帮助我,她并不因为学生家庭出身不好,就把我们这些孩子分成三六九等。作为老师,她给予每个学生同等的爱,从她身上,我第一次感受到老师的伟大,也第一次有了关于职业的懵懂设想:如果以后我当了老师,也要像吴老师一样去关心、安抚每一个学生,带给他们快乐。

## 立志从教

进入初中,正值“文革”最混乱的时期,学校经常停课闹革命,老师更是被贬斥为“臭老九”,成为学生批斗的对象。一时间,学校正常的教学与管理无法进行,教育秩序空前混乱。就在这样一种状况下,我却遇到了一位好老师——李老师。

李老师教语文。升入初中,我们开始接触文学经典和古文,而我又得益于姑妈帮助,能在她公司的图书馆里阅读到大量书籍。面对求知若渴的学生,李老师不顾外界对学习的诋毁、对知识的漠视,认真地给我们上好每一节语文课。他教给我们如何读书、如何记课堂笔记、如何正确听课。我至今还记得李老师一手漂亮而苍劲有力的黑

板字。他的板书内容并不多,十分精炼,在他的课堂上,我学会了理解与记忆,锻炼了良好的记录能力,也学会了用朗读来加深对文章的理解。在他的影响下,语文成了我最喜欢的学科。这些好的学习方法,也让我在以后的学习和工作中一直受益。

初三后,语文老师换成了翟老师。翟老师非常关心学生。当时,老师的地位很低,经常出现被学生欺负的情况。下雪天,老师在黑板上写字,学生从后面一个雪球砸过去……就在那样一个没有尊严和地位的时代,翟老师却兢兢业业地对待自己的工作,不管受多少委屈、吃多少苦,仍然爱着学生,毫无保留地把知识传授给学生。他培养我们写作的兴趣,鼓励我们把平时的所见所闻所感及时记录下来。我对写作的兴趣和爱好就是从那时建立的。在他的推荐和鼓励下,我成为班级宣传委员,这又极大地提升了我的自信心。

我的整个学生生涯都是在“文革”中度过的。值得庆幸的是,在我成长的每个关键阶段总有良师领路,他们用智慧启迪着我,用无私的爱呵护着我。在那些苦涩而艰辛的日子里,因为有了他们而变得耀目闪亮,他们的关怀和鼓励,成为温暖我一生的动力。

高中班主任叶老师和教化学的范老师是我成长中更难忘的恩师。学校组织我们到农村学农,由于经常光着脚在农田里行走,我感染上了寄生虫病,导致贫血、营养不良,需补充营养。当时国家实行食品供给制,牛奶等属于十分紧俏的商品,两位老师共同帮助我,甚至范老师的爱人也出面,终于帮我订购上了牛奶。

我和两位老师非亲非故,就因为我是她们的学生,因为我需要,她们就义无反顾地帮助我。从她们身上,我学会了与人为善、平等、博爱,这些良好的品质也带到了我之后的工作中。

老师对学生的影响无疑是很大的,甚至会成为他生命的一部分。如果说,初中老师对待教学工作的认真、严谨,让我认识到教师这一职业的伟大,那么,高中老师亲如家人般的关爱,则让我感受到教师这一职业的崇高。

高中毕业,我正式确立了未来志向:我要当老师!

## 初涉讲台

高中毕业后,当时国家规定知识青年要上山下乡接受再教育。因身体比较弱,我当上了代课教师。家人非常支持我的选择,在他们看来,从事教育事业是非常伟大的。我的爷爷燕京大学毕业后,就回乡创办了一所学校,父母也都接受了良好的教育,他们虽然不是老师,但从小就教育我要尊敬老师。妈妈总说:“是老师教给我们知识,学好知识才能更好地建设国家,人才会有出息。”

初为人师,我对教育工作的认识还很肤浅。我想起学生时代对我影响最深的那几位好老师,想起他们对学生的关心、爱护,以为只要对学生好就是好老师,殊不知,这只

是理解或者说是懂得点作为老师的皮毛。

我至今还记得第一次上课的情景。我教的是语文，第一次上课，我几天前就开始准备，把要讲的字词句等知识点背得滚瓜烂熟。正式上课那天，我根据准备好的教案，把要讲的内容一股脑儿地倒给学生，自我感觉还算流畅，该讲的内容都涉及了。可是一看时间，一节45分钟的课，我只用25分钟就讲完了，还有20分钟怎么办？对这样的状况，我真是始料未及，因为没有准备其他内容，我只好硬着头皮让学生反复朗读课文，总算熬过了45分钟。第一节课就这样在尴尬中度过。

第一次讲课的失败让我认识到：当老师没那么简单。我向一些老教师请教，他们告诉我，讲课不是单纯地背诵知识点，这样的课上得再流畅，也只是表演，无法让学生真正走进课本，走入课堂。“老师，要做学生思想和知识兴趣的引领者。”

从那以后，我开始认真琢磨起教学方法。因为没有经过师范专业训练，我对教学的理解大多来源于自己平时对老师讲课的感悟。为了尽快适应教学工作，我拜有经验的老教师为师傅，一有空就搬着凳子去听课，研究他们的教学：这节课为何要这样讲？这个知识点这样处理有何作用？……抱着一股初生牛犊不怕虎的倔劲，我慢慢找到了正确的教学方法，懂得了要根据学生的理解能力去设计教学，要了解学生的爱好、认知水平，争取把一堂课上得学生爱听、爱学。

如何让学生爱听、爱学，这并不是一件简单的事。刚当老师时，我才18岁，学生也都是十三四岁的初中生，年龄上的亲近感，让我深得学生的信任，他们都把我当成兄长、朋友。而一旦走上讲台成为老师，面对这样一帮跟自己年龄相仿的孩子，总缺了点老师的威严感。客观现实暂时无法改变，我只能从教学方法上入手，用学生喜欢的语言来讲课，增加他们对学习的兴趣。

每次课前10分钟，我会抛开一切干扰，进入一种“专注”状态，那是在酝酿这一节课的开场语。上课铃声响起，当我站上讲台，脱口而出的有时是一段充满智慧、妙趣横生的开场白；有时是一个耐人寻味、激发想象的问题；有时是对教学内容承上启下的精炼总结……渐渐地，学生开始注意到我讲课的变化，“路老师今天上课会说什么”成了他们最期待的事。

## 专业成长

当了三年初中代课教师后，我考入安徽芜湖师专。如果说，之前我对教师这一职业的认识，主要来自老师榜样示范、自己亲身实践的话，那么，芜湖师专的这一段经历则为我成为一名真正的教师奠定了坚实的理论基础。

离开讲台重回校园，身份的转换没有让我觉得迷惘，反而更加坚定了我对教师这一职业的追求。在这里，我系统地学习了教育学、心理学以及古今中外的文学理论等专业知识，读到了很多经典的教育著作。大学期间，我广泛涉猎各种书籍，尽情释放着

对文学的热爱,渐渐地,我对国家、社会、人生、事业有了新的认识。

通过研究中国现代文学史,我发现从鲁迅到巴金、茅盾……每一位有着卓越成就的作家,他们的作品都传达出一种悲天悯人的爱国情怀。追寻这些伟人的成长历程,无不是把做人放在第一位的,其次才是写文章。历史的演变、社会的变革都与人息息相关,作家们通过作品来反映百姓疾苦、社会变革,如果没有对社会的本质认识,不能站在人民的角度看待社会发展,就不可能成就一篇好的作品。

认识到这些后,我对语文教学的认识产生了质的变化。以前讲课,我主要侧重文本分析,教给学生如何欣赏文章的美。经过大学的学习,我认识到,作为老师,首先要教给学生学会做人,然后才是教授知识。所有的学科知识都是教育的一种载体,教育的目的就是教书育人,让一个人变得有灵魂、有思想、有人格。

从师专毕业后,我又回到了讲台。那时的我已不再是初登讲台就“草草收场”的愣头小子,对教学工作我更有自己的见解、思考,更期待着把自己在大学里的所学所思付诸实践,成为学生喜欢的好老师。

我开始了一系列教学实验。当时,很多老师和学生对语文教学的认识都局限在教材和考纲上,只要学生把教材上的知识点掌握了,学习的目的就达到了。而我不那么认为,语文不仅是一切学科的基础,教给学生阅读、写作等基本技能与良好习惯,更是一种思想,一种文化的素养,让学生能认识世界、学会生活、拥有自我;学好语文,对一个人的成长,树立完整、独立的人格和良好的品质,有着十分重要的作用。

因此,我在课堂上大胆实践。每次上课前都要用10分钟,让学生演讲,谈生活中的感悟收获,或对时政热点发表看法,或分享阅读体验。我很注重学生创造力培养,引导他们尝试不同文体的写作。学到诗歌的时候,我会组织学生写首小诗。学习到散文时,我会让他们写散文,甚至还鼓励他们尝试创作微型小说。

在教学中,我注意用学生喜欢的方式与他们交流,发现每一个学生的闪光点。我把学生写的诗歌、散文、微型小说搜集起来,整理、排印成一本本文集发给他们。大家看到自己的作品成为铅字,对语文学习的兴趣更高了。我也因为自己在语文教学上的一些尝试,渐渐成为小有名气的青年语文教师。

## 重回故乡

1999年,当时已是中学副校长的我,调回到上海工作,成为嘉定二中一名语文教师。我给自己的定位是“做一名好教师”。尽管在外地工作时我已是中学分管教学的副校长,有过高中学校管理的经历,但我在新单位填写履历时有意避开这一经历,只是明确表达了想做一名好教师的愿望。

当时嘉定二中的吴校长看我还算年轻,有教改的冲劲,在教学上也有一定的经验,于是把学校承接的市级课题“上海市花季少女听说读写研究”交给我负责。在我和同

事们的努力下,这一课题拿到了上海市基础教育教科研一等奖。同时,我又开始着手学校语文阅读教学改革,由我负责建立“语文阅读中心”,将语文课搬进了图书馆,一时间轰轰烈烈,成为上海语文教学改革的先头兵。结果,我又“重操旧业”,做了教务主任、校长助理。

当时,我还兼任班主任,负责两个班级的语文教学,本身教学任务就很重,有了行政工作后,工作变得更加繁忙,但我却十分享受这样的忙碌。校领导为了减轻我的负担,提出可以少代课,但我舍不得离开教学工作。只有通过一线实践,我才能真切了解学生的所需所想,才能更好地促进我的教学管理工作。在嘉定二中和谐、民主的工作氛围下,我尽情地施展对教育理想的追逐。在吴校长先进办学理念的引领下,在一批老教师的学术思想影响下,我的教育管理理念和专业水平得到进一步的充实与提高。这一时期的发展,奠定了我日后做一名有自我追求的校长的基础。

2003年初,嘉定区教育实施人事制度改革,传统的校长委任制已经受到了现代校长制理念的巨大冲击。当年教育局拿出两个校长空缺岗位,进行社会招聘的革新。面向社会招聘校长的消息,在嘉定区教育界引起了很大反响,可对当时正在教学改革上干得起劲的我来说,根本没有引起关注。一天,吴校长找到我,建议我去报名试一试。起初我心里非常不情愿,觉得自己在嘉定二中工作得很开心,有领导认可、同事信任,有宽松的平台实践自己的教育理想,已经很满足了,再说家庭住址就在二中的附近,上下班很方便;如果换一个新的学校,人生地不熟,不一定能做好,何况招聘的学校不仅地理位置偏远,而且学校的教学质量非常薄弱。

吴校长知道我的顾虑后说:“你到了这个年龄,积累了一定资质和阅历后,应该为社会多作贡献,把嘉定二中优质的教育资源、先进的教育理念传播出去,让更多的老百姓享受到好的教育。”他的这句话,点燃了我心中一直涌动的对教育的热情。是呀,做一名校长,带领一所学校,让更多的学生享受到优质的教育,不正是我追求的教育之梦吗?就这样,我一路通过笔试、面试,经过激烈的角逐,最终走上了娄塘中学校长的岗位。它成为我教育生涯中的一个重要转折点。



## 学校传承

---

随着时代发展,学校教育已被赋予更多的要求,加强校园文化建设,已成为提升学校品位、创建学校品牌的重要抓手,更成为薄弱学校转变学校形象的突破口。从娄塘中学到中光高级中学,改变的不仅是校名、校址,更是师生对学校文化的一种传承和追随。校园文化是一种无形的精神力量,它在潜移默化地影响和同化着校园中的每一个体,每个人都在自觉与不自觉中接受着校园文化的熏陶。一个学校所特有的传统、发展历程、团队精神、作风士气等都在同化着每个成员,而每个成员也都在自觉和不自觉中进行着继承和发扬。



