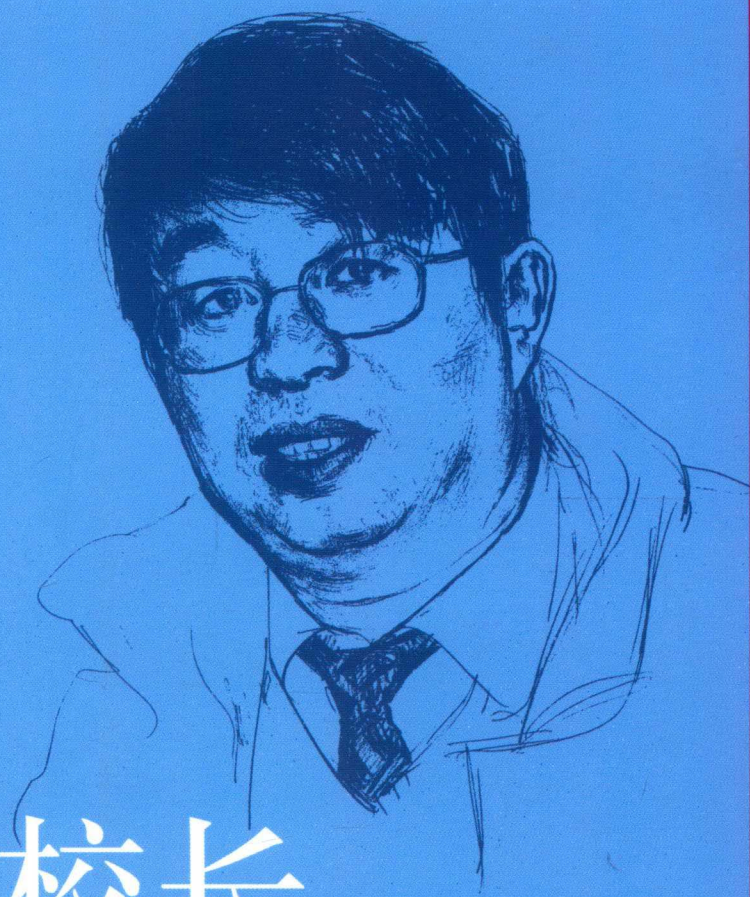


中 国 青 年 教 育 家 丛 书

丛书主编 李希贵



书生校长

程红兵 ◎ 著

没有超凡脱俗的雅趣，
更没有惊天动地的事迹，
只是一介书生的“田野”记忆。

程红兵



教育科学出版社

ESPH Educational Science Publishing House

中 国 青 年 教 育 家 丛 书

丛书主编 李希贵

SHUSHENG XIAOZHANG

书生校长

程红兵 ◎ 著

教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 杨巍
封面设计 未了工作室
责任校对 曲凤玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

书生校长/程红兵著. —北京:教育科学出版社,2012.1
(中国青年教育家丛书/李希贵主编)
ISBN 978-7-5041-6198-7

I. ①书… II. ①程… III. ①程红兵—生平事迹
IV. ①K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259284 号

书生校长
SHUSHENG XIAOZHANG

出版发行 教育科学出版社

社址	北京·朝阳区安慧北里安园甲9号	市场部电话	010-64989009
邮编	100101	编辑部电话	010-64981265
传真	010-64891796	网 址	http://www.esph.com.cn

经 销	各地新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
开 本	168 毫米×239 毫米 16 开	版 次	2012 年 1 月第 1 版
印 张	14	印 次	2012 年 1 月第 1 次印刷
字 数	210 千	定 价	36.00 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

《中国青年教育家》丛书专家遴选委员会

(以姓氏笔画为序)

田慧生 刘堂江 孙云晓 李 烈

李希贵 李镇西 陈玉琨 唐盛昌

傅国亮 褚宏启 翟 博

《中国青年教育家》丛书编委会

主 编

李希贵

编 委 (以姓氏笔画为序)

刘 炜 刘同贵 毕唐书 时晓玲

李希贵 李振村 李 玲 陈 勇

吴法源 梁晓园

总序·教育家可以年轻

李希贵

长期以来，教育家一直被供奉在神坛上，到终于可以走近我们的时候，却大都已是白发苍苍、饱经风霜的长者，他们往往年近花甲甚至已届古稀。而且，很多时候，“教育家”常常是一种对逝者追认的荣誉称号和评价，似乎和健在者，特别是年轻人没有多少关系。这自然会使“教育家”这个称号失去现实的激励作用和感召力，影响广大教育工作者执著、痴迷于教育事业的热忱。

可是，真实的教育生活告诉我们，教育家完全可以更年轻！

被誉为中华民族“至圣先师”、“万世师表”的孔子从事讲学活动四十多年，但他许多重要的教学思想却是在三十多岁时形成的；德、智、体全面发展学说的奠基者苏格拉底也是在三十多岁就践行着自己的教育思想，不到四十岁就已经成了雅典远近闻名的人物；苏霍姆林斯基的著作被誉为“学校生活的百科全书”，他去世时也不过52岁；“捧着一颗心来，不带半根草去”的中国近现代教育史上的“一代巨人”陶行知，也是在四十多岁便有了许多重要建树……可以说，他们的教育思想大都是在风华正茂时产生的。

其实，诺贝尔奖获得者取得成果的平均年龄不过40.16岁，获奖者中35岁左右取得成果者最多。作家、艺术家的情况也是这样，而且成名的年龄更早，许多人二十几岁便一举成名，而且他们的处女作

往往成为他们的代表作，是他们一生事业的巅峰。

这就是事实，这就是人才的成长规律。所以，我们不能小视年轻，我们不能错过年轻，我们不可以太苛刻，我们应该为年轻的人们鼓劲加油！这样说不是轻视年长者的存在价值，而是基于现实的考虑。现实情况是，在教育家这个领域，年轻人并没有得到他们应该拥有的位置。

这正是我们编辑“中国青年教育家丛书”的理由。

“每桩伟业都由信心开始，并由信心跨出第一步”。由于缺乏信心，我们已经错过了许许多多，在这样一个呼唤教育家成长的时代，我们完全有理由给我们身边的优秀教育工作者以鼓舞，让他们信心满怀地飞得更高、走得更远！

要有信心，就要破除迷信，解放思想。长期以来，人们似乎对教育家陷入了一种认识上的误区。一提教育家，就会立刻想到构建自己的理论体系，精心设计自己的学术框架；就会想到大部头的理论著作，显赫的头衔，几十篇甚至上百篇的所谓学术论文……好像不这样就和“家”字无缘。这种认识上的误区束缚了人们的思想，压抑了人们的信心，以致使人产生了一种错觉，似乎教育家离我们是很遥远的，是可望而不可即的。

真理从来都是很朴实、很简单的，教育其实也很简单，并不复杂。一部《论语》，原文加上注释和译文，最多也就二十几万字，其中有关教育的论述，也只是一少部分。翻译成白话，普通农民也能懂。作为教育家，孔子也并没有有意识地去构建自己的理论体系和学术框架。朱熹当年重建白鹿洞书院，也很朴实。学生们读的书中连同时代的人编写的教材也没有，只有古老的“四书五经”之类。学生们在教室里静读，读不懂了，就问老师，老师间或讲解，或者请陆九渊

之类学者来这里讲课。这些老师们念念不忘的也不是构建自己的学科体系，只是引导学生们走进经典。“中国现代教育之父”蔡元培曾经游学欧美多个国家，是真正的学贯中西的大师，但他却没有为自己拿回一个学位。他当北大校长，办北大，也就是“思想自由，兼容并包”、“超轶政治”、“以美育代宗教”等简简单单的几条。当时的北大后无来者，在世界上也是一流，但竟然没有教材。我想，这些人之所以是教育家，首先是因为做教育的出发点正确。他们做教育不是为了名利，而是为了育心、育人，通过育心、育人达到救世、救国的目的。第二是能抓住教育的关键，踏踏实实、锲而不舍地去做，充满热情、打动人心地去做。能做到这两条，成为教育家也就不是可望而不可即的事了。

世界上不是缺少美，而是缺少发现。实际上，中国当代的教育实践中并不是没有教育家，即使在三四十岁的青年人中也并不是没有教育家，而是到目前为止，我们还缺少一种“发现”和评价的机制。相信通过编辑出版“中国青年教育家丛书”，我们能够发现更多的青年教育家，更多的教育家能够从这块园地里破土而出。

自序·一介书生的“田野”记忆

50岁，我换了一个岗位，从上海市建平中学校长的岗位上调换到上海市浦东教育发展研究院担任院长。

我的很多朋友、同事，甚至一些学生称我为“书生校长”，我自己也非常认同这个称谓。在结束校长任期这样一个时刻，我觉得应该梳理一下从教经历、办学经历——以“书生校长”作为书名，算是给自己过往生活做个小结。

我把自己从教三十年的所思所得写出来——写我在教育这个农田里作为一个农夫的生活体验，写我的教育教学，写我的学校管理，写我的感受思考。没有超凡脱俗的雅趣，更没有惊天动地的事迹，只是一介书生的“田野”记忆。这对自己过去的工作经历是一个交代，对自己面向新的岗位是一个重要的启程，或许能对年轻的教师有些启发，或许能对后来的研究者提供一些资料，倘能如此，也就可以了。

我认真回顾了我与教育的缘分。先说读书生活，即从教之前的情况。那绝对是一段快乐的时光，在不用拼命读书考试的年代，我兴致勃勃地读了不少好书，而且养成了喜欢读书的习惯。再看看自己的教学生涯，从1982年担任教师到现在，30年教龄，每隔十年左右的时间我都有一个明显的变化——第一个十年：从“被教师”到“名”教师；第二个十年：从名师到校长；第三个十年：从校长到“名”校长。现在，进入第四个十年：从名校长到负责一个多达五百多所学校



的区域教育业务的院长，这是一个新的起点，也是一个全新的挑战。

从内容上来看，30年的教学生涯可以分成两大部分：语文教学和学校管理，亦可分成批判和建设两大方面。也就是说，无论是语文教学还是学校管理，我都从批判和建设方面作出了自己的努力。对语文教学的批判，包括对师范大学培养语文教师模式的批判、对科学化语文教学管理的批判、对一刀切的语文教学经验推广的批判，等等。对语文教学的建设，主要包括建构让学生喜欢、让同行认同的语文课堂，建构让社会肯定的校本化的语文课程，建设一支高素质的语文教师队伍。语文课堂方面的探索是自己独立完成的，而语文课程改革是我带着上海市建平中学语文组的老师一起来探索的，我受聘于上海市教育委员会担任上海市名师基地主持人后，又新组建了一支语文教师队伍，我的基地学员已经有4位老师评上了特级教师。

对学校管理的批判，包括对学校办学同质化现象的批判、对盲目无序竞争的所谓核心竞争力的批判、对基础教育中伪现代化现象的批判。对学校管理的建设，主要包括学校发展与现代学校文化建设、课程改革和课程文化建设、教师专业发展和组织文化建设等。

让我非常骄傲的是，我的批判赢得了广泛的关注和好评，在同行中引起了较大的反响。让我感到自豪的是，我的建设也取得非常大的成果，我所任职的上海市建平中学，在我担任校长期间两次（2005年，2008年）获得“全国精神文明建设先进集体”光荣称号；我们重构了建平中学的课程系统，出版了校本的语文、数学、英语模块课程教材，满足了学生全面而有个性的发展需求；教师专业性成长方面，2009年、2011年两次评选特级教师，建平中学每次都有4人评上特级教师，这在上海市基层学校当中是绝无仅有的。

一路走来，有风，有雨，有阳光……



目 录

CONTENTS

总序·教育家可以年轻（李希贵） | 1

自序·一介书生的“田野”记忆 | 1

第一章 求学年代

- 辽阔的天空，辽阔的海洋 | 3
- 上饶一中：半工半读 | 5
- 大学生活：老鼠掉到米缸里 | 8

第二章 “被教师”初入教坛

- 步入教坛：让学生喜欢，让学校认可 | 13
- 上课比赛，有赢有输 | 17
- 第一声呐喊：临时抱佛脚 | 22
- 向名人请教 | 25

第三章 “偶然”校长

- 从上饶到上海 | 31
- 我的导师于漪先生 | 33
- 我的校长冯恩洪先生 | 38

- 第一次出书 | 45
- 语文自留地 | 49
- 我和我的学生 | 58
- 牵挂母校 | 63
- 我和《语文学习》 | 64
- 我和《中学语文教学参考》 | 65
- 永远的语文老师 | 67
- 以平常心看少年作家 | 70
- “偶然” 校长 | 72
- 我和校长培训中心 | 77
- 影响进一步扩大 | 79

第四章 校长攻坚战

- 品牌·战略·历史·文化 | 83
- 培养目标的个性化 | 86
- 示范校总结性评审 | 88
- 学生社团 | 90
- 我仍在上语文课 | 92
- 新语文圆桌论坛 | 94
- 民主管理 | 100
- 走近英国教育 | 105
- 课程改革 | 114
- 我和我的徒弟们 | 120
- 在美国加州做“影子” 校长 | 127
- 教师应该是一个思想者 | 137

- 从批判者到建设者的跨越 | 140
- 中年博士 | 147

第五章 新的起点

- 让出空间也是一种贡献 | 153
- 服务浦东，修炼气质 | 155
- 服务教师，听课评课 | 157
- 警惕语文教学的考试化倾向 | 167
- 服务学校，说说真话 | 169
- 谈谈德育 | 175

附 录

- 我的朋友程红兵（李镇西） | 184
- 改革者毕业（王建卫） | 191
- 程红兵教育人生的三个境界（李百艳） | 201



CHAPTER 1 || 第一章

求学年代

我庆幸自己有个快乐的童年，尽情享受过玩的乐趣；在半工半读的中学岁月，读了很多文学书；赶上恢复高考的机会，考上大学，像老鼠掉到米缸里般废寝忘食地阅读图书馆的藏书，度过了那段难忘的青春岁月。

辽阔的天空，辽阔的海洋

应该说我的人生还是十分幸运的，幸运的标志就是赶上一个很好的年代。我庆幸我有一个快乐的童年，那时没有高考，大家不用拼命考学。我不敢想象，如果我生活在今天这样的年代，在大量的习题和考试的重压下，我是否还有读书的兴趣，是否还有快乐的童年。毫不夸张地说，今天的学校教育在一定程度上存在着压抑童年、消除童趣的现象。

1961年11月，我出生在福建省厦门市，五六岁的时候，正是“文化大革命”最热闹的时候，“文攻武卫”，厦门的武斗闹腾得厉害。我们家从繁华的市中心思明西路搬到了郊区——废弃的厦门机场。那时候，我生活得无忧无虑，妈妈到离机场很近的文灶军粮仓库上班，我就跟着她去。有时候和哥哥在机场和留守机场的战士们一起喂军马，我和哥哥还养小狗，捉鱼虾，斗蟋蟀。偌大的机场就我们一家人和十多个战士住在那里，辽阔的天空、辽阔的大地、辽阔的海洋，尽情地玩，尽情地跑，生活是那么美好！



童年的样子都是傻傻的。

没多久，我到了该上小学的年龄，我们家搬回到厦门城里，我开始了我的小学生活。读书是件十分美好的事情，它给我带来另外一种乐趣。那个年代各种各样的小人书，是我最喜欢的物品。邱少云、董存瑞、黄继光、安业民，仿佛都是身边的人；《地雷战》《地道战》《沙家浜》《智取威虎山》《红灯记》，好像都是发生在身边的事。我常常沉浸在静静的阅读之中。读书已经成为我一个很好的习惯，也成了老师喜欢我的一个重要原因。被老师喜欢的一个严重“后果”就是：“被”当上“排长”。那个时候学校效仿部队建制，一个年级叫

“连”，一个班级叫“排”，一个小组叫“班”，我就是“排”里除了老师之外最大的“官”。这个“官”就是帮老师干活，同时要协助老师管理班级。做点事情不要紧，但管理和我一样大的孩子，那是很令我头疼的事情。我常常缩在后面，若不是老师反复催促的话，我基本不管；老师常常提醒我要主动一点、再主动一点，但我仍然缩在后面。或许是因为我的功课一直很好，老师也没有撤换我的意思。



30年后重回厦门，物还在，人已变。

1972年初，我刚读完小学三年级，爸爸被调到江西工作，我们一家便从厦门搬到了江西上饶市。我在上饶市第一小学读四年级，因为喜欢静坐，喜欢读书，不惹事，又有厦门的“干部履历”，没过多久，就被老师任

命为班长了。此时学校已经恢复班级建制，不再有“排”的概念了。那时候大家普遍不读书，但我喜欢读书的习惯已经养成，看的小人书的档次也提高了，《铁道游击队》《钢铁是怎样炼成的》《三国演义》《水浒传》《杨家将》，开始看这类书了。学习成绩也始终保持优秀，到了五年级，我水到渠成地被提升为学校“红小兵委员会”主任，相当于现在的少先队大队长。那时候不叫少先队，叫“红小兵”，学校红小兵最高组织叫“红小兵委员会”，简称“红委会”，我就是除老师之外最大的“官”。事务无非是帮助老师做更多的事情，也去参加各种会议，当时参加的最高级别的会议就是上饶市各行各业的先进集体、积极分子表彰大会，是受表彰的最年轻的代表。在老师的指点下，自己也组织召开各种学生会议，规模最大的就是本校“红小兵”代表大会，煞有介事。

上饶一中：半工半读

1974年9月，我在上饶市第一中学读书。班主任老师翻阅档案后我被任命为班长，不久加入共青团，后来当上年级团总支书记，也就是这个年级最大的学生干部。读书的档次再一次提升，开始读大部头的小说了，除了英雄故事之外，我们那个年代被禁止的所谓“封资修”的“毒草”也是我阅读的对象，因为被禁止，所以好奇心更强。《青春之歌》《苦菜花》《野火春风斗古城》《铁道游击队》《林海雪原》《上海的早晨》这些书想尽一切办法找同学借，有时为了能借到一本书，不惜出卖劳力，去同学家帮忙，劈柴，做蜂窝煤，干各种体力活。然后借来了一本没头没尾的书，如痴如醉，挑灯夜读，在规定的时间内看完再把书还给人家，以赢得别人的信任，下次好再借。

乌申斯基曾说过，在民族语言明亮而透彻的深处，不但反映着祖国的自然，而且反映着民族精神生活的全部历史。巴金曾说，我们有一个非常丰富的文学宝库，那就是多少代作家留下的杰作。这些杰作教育我们，鼓励我们。读点文学作品，和“大师们”直接“对话”，让自己在人类创造的优秀文化遗产中尽情徜徉、玩味、思索并汲取、消化，好处将是终生受用不尽的。

大量的阅读使我原本就不错的写作水平又有了更大的提高，老师经常把我的文章作为范文在班里朗读。每到这时，我就特别得意。偶尔作文写得不太理想，我都一定要修改到老师满意并拿到班里朗读为止。

1976年，我进入上饶市第一中学高一年级读书。这时，所谓的“反击右倾翻案风”来了，学校开始不上课了。半年学农，在农场劳动，参加高强度的劳动对我们这些只有15岁上下的孩子来说无疑是一种挑战。烈日下，我们就跟大人一样从事这些艰苦的劳动，皮脱了几次，依然要坚持劳动。我作为学生干部理所当然要冲在前面，以身作则。即使白天累了一天，到了晚上我仍然找来许多书阅读，开始读《红楼梦》《艳阳天》《创业史》