

ZOUJIN GUANGZHOU HAOLIAOYU CONGSHU
HAOXIAOZHANG XILIE
走进广州好教育丛书·好校长系列

—— 柯中明◇著 ——

文化，改变学校



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

ZOUJIN GUANGZHOU HAOLIAOYU CONGSHU
HAOXIAOZHANG XILIE

走进广州好教育丛书·好校长系列

—— 柯中明◇著 ——

文化，改变学校



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

文化, 改变学校/柯中明著. —北京: 北京师范大学出版社, 2016. 12
(走进广州好教育丛书. 好校长系列)
ISBN 978-7-303-20926-2

I. ①文… II. ①柯… III. ①中小学—教学研究 IV. ①G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 165130 号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子邮箱 gaojiao@bnupg.com

WENHUAGAIBIANXUEXIAO

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印刷: 北京东方圣雅印刷有限公司
经销: 全国新华书店
开本: 787 mm×1092 mm 1/16
印张: 14.25
字数: 200 千字
版次: 2016 年 12 月第 1 版
印次: 2016 年 12 月第 1 次印刷
定价: 32.00 元

策划编辑: 倪花郭翔 王佳媛 责任编辑: 齐琳韩妍
美术编辑: 焦丽 装帧设计: 焦丽
责任校对: 陈民 责任印制: 陈涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

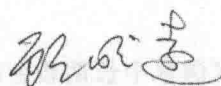
总序

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》提出：“办好每一所学校，教好每一个学生。”几年来，各地涌现出了一批好学校、好校长、好教师。总结和推广他们的经验，是推动我国教育改革和发展，提高教育质量，促进教育现代化的强大动力。广州市是我国改革开放的前沿，不仅有着深厚的文化积淀，而且在改革开放中敢为天下先，在教育领域积累了许多新经验。广州市教育局在《广州市教育事业发展的第十二个五年规划》文件“办好让人民满意的教育”的要求下，决定组织编写“走进广州好教育丛书”，实在是适逢其时。这是对广州市多年来教育改革创新的一次总结，也是对广州市今后教育改革的一次推动。

根据编委会的设计方案，丛书拟从广州市1000多所中小学校、10多万名教师中选出10所“好学校”、10名“好校长”、10名“好教师”列入首批出版计划。他们有的是已有100多年建校历史，积淀了深厚文化内涵，至今仍然在不断创新中继续勃发着育人风采的老学校；有的是办学时间不长，但在全校教职工磨砺创业、共同耕耘下办出水平的新学校。他们有的是办学理念先进、充满活力、管理经验丰富的好校长；有的是师德高尚、业务精湛、热爱学生的好教师。总之，他们热爱教育事业、热爱每一个学生，创造了卓越的成绩，是好学校、好校长、好教师队伍中的典范。

当前，我国教育正处在由数量发展转向质量提高的转折点上。到2020年，我国要基本实现教育现代化。教育现代化的实质就是要培养现代化的人。教育要回到原点，立德树人，培养具有为国家、为人民服务的责任心，具有创新精神和实践能力，并且具有国际视野和国际交往能力的人才。教育大计，教师为本。我们的校长和教师要立足中国，放眼世界，转变教育观念，改变人才培养方式，促进教育现代化的进程。

我希望广州市在编写“走进广州好教育丛书”的过程中继续挖掘先进人物和新鲜经验，率先实现教育现代化。



2016年7月

总序

二

2014年的教师节前夕，我写了一篇《广州教育赋》，后来这篇文章在《中国教育报》上刊登了。在这篇赋中我有这么几句话：“大信不约，好校长何止十百；大爱无疆，好老师何止百千；大成不反，好学生何止千万；大道不违，好学校就在此间。”中心意思是说，广州好教育是由十百千万的好校长、好教师、好学校 and 好学生共同铸成的。正是有着他们的大信大爱和大成大道，广州作为国家重要中心城市之一，在教育，尤其是基础教育方面，才能卓有建树，我们也才有可能编辑推出一套“走进广州好教育丛书”。

在这篇序言中我想表达三个朴实的想法。

第一个朴实的想法是，一个城市的教育发展单靠一两所名校，三几个名师、名校校长是支撑不起来的。能够为这个城市生生不息提供人才智力资源的应该是有那么一大群校长、一大批教师和一大拨学校。他们形成一个个各具怀抱的优秀群落，为这座城市辈代不绝地做着贡献，那我们就要为这一个个优秀群落树碑立传。对于广州这样有着将近1500所中小学校的特大型城市而言，我们特别有理由这样做。正是有着他们的大信不约（语出《礼记·学记》），真正的信义不需要盟约，他们才会在每一所学校不断坚守；正是有着他们的大爱无疆，博大的仁爱无边无际，他们才会为每一个学生殚精竭虑；正是有着他们的大道不违（语出《晋书·

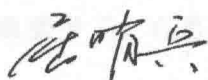
嵇康传》，原为“大道无违”），不违背教育的使命与世界发展的规律，他们才会为每一个进步中的时代进行着生动的背书。有了他们，才会有一座城市的教育；有了他们，才会有一座城市的发展。有人要问，这套“走进广州好教育丛书”最终出齐会有多少册？老实说，我也不能确切知道。这第一批推出的三十册只是一个开始，但我相信，只要这个城市在发展，属于这个城市的教育大赋就一定不会有画上句号的时候，它一定会以这样那样的形式展现出来，这其中自然包括我们手头这样的好教育行进记录。

第二个朴实的想法是，对于基层教育工作者来说，我们真正拿在手里的教育规律和教育法宝应该就那么几条，如果我们钻进教育思潮的各种主义与模式的迷宫中不得而出，那就容易忘记教育最基本的追求。几年前，广州一个区的教育论坛请来了顾明远先生，顾先生在论坛上说：“没有爱就没有教育，没有兴趣就没有学习。”我们深以为然。教育理论当然有很多，都值得我们认真学习，其他不讲，仅“因材施教”和“有教无类”两条，时常反思一下，在我们的教育现场中是否做到了？我相信，如果我们做到了，那我们就有可能进入好教师、好校长、好学校的序列。所以，在这套丛书中，我们特别看重的是重返教育现场，讲好教育故事，今往兼顾，名特相谐。丛书所列既有杏坛前辈，也有讲台新秀；既有百年老校，也有后起名品；各好其好，好好共生。早在100多年前，广州教育在现代化进程中就已经在鼎革书院中开风气之先。比如说鼎鼎有名的万木草堂，20世纪20年代开辟新学堂，广州也是首先践行；比如说六三学制，最早就是在广州推行开来的。在当下的国家教育大格局中，广州教育自然也不能落后，要有广州的好教育。

第三个朴实的想法是，好教育需要有一个好的教育生态。习近平总书记说：“我们的人民热爱生活，期盼有更好的教育。”我们要努力办好人民满意的教育，那这个教育上的“好”应该好在哪些方面？除了上面提到的好学生、好教师、好校长、好学校之外，好的教育生态应该是一个必不可少的要素，这其中的一个重要标志就是能够形成尽可能多的教育

共识。我们组织编写这套“走进广州好教育丛书”，一个目的就是通过展示我们的教育实践来推动形成更多的教育共识：原来在我们这座城市，在我们身边，就有这么一些好的教育，值得我们称赞，值得我们珍惜，我们要好好善待这样的教育。我们的教育要全面上水平、走前列，这行进过程中积累起来的好教育基础就是我们进一步奋力前行的保证。

最后，作为这套丛书的策划者，我还要特别感谢北京师范大学出版社，我至今仍记得三年前，时任北京师范大学副校长的杨耕同志领着北京师范大学出版社的朋友们和我们讨论这套丛书编写出版规划时的热烈情景；另外，我要特别代表广州市教育局感谢顾明远先生为本套丛书的欣然允序；还要感谢总主编吴颖民先生以及华南师范大学、广东第二师范学院、广州大学的分册编委的专家团队，正是有他们的认真组织和每一位分册作者的孜孜以求，这套丛书才得以和各位读者见面。



2016年7月

前言

QIANYAN

且行且记

刚做校长那会，我下定决心，要做一个好校长。

可说来容易做起来难。

学校工作千头万绪，还真不知道从哪里下手。有时候偷得别人一招半式，兴致勃勃去实施，效果却不尽人意。这样碰壁多了，心里难免沮丧。

人苦闷的时候，总想找人说话。可沮丧的话不好和别人说，那就和自己说吧！就这样我开始写日记。

一开始写日记，只是把平常学校发生的事情记录下来，偶尔也写写自己的苦恼，权当和自己聊天。慢慢地，我尝试着去分析学校里的种种现象，再后来，我会尝试着去寻找解决问题的办法。还别说，这样想出来的一些土办法蛮管用。

就这样，我从写日记中尝到了甜头，从此一发不可收拾。

很多个夜晚，我都会在办公室，泡上一壶茶，慢慢敲打键盘，记录学校一天里发生的事情，细细梳理事情背后的林林总总。

很多个假期，我在宁静的校园里，静静地读书、写作，感觉这样的生活真是惬意无比。

很多个外出学习的日子，白天常常安排得满满当当，晚上就想歇息歇息。每当犯困的时候，我总对自己说，齐白石先生说过，不教一日闲

过。咬咬牙，把今天的心得记录下来吧，不然很多灵感就一闪而过了。于是，我就打起精神写起日记来。每次出去学习，我基本上能做到每天一记，有时甚至能每天几记。

有时，家人劝我：“你这是何苦呢？白天工作够累了，没人逼着你，就别写了。”

有时，朋友开玩笑地说：“每天写日记，想成名成家吧。”

说实在的，于我而言，写日记纯粹就是一种爱好，一种习惯，就是一次精神上的“冲凉”，和成名成家没有一点关联。虽然累，但是累并快乐着。

十多年下来，写的日记也有几百万字了。

数量虽多，但自知这些日记行文粗鄙，思绪也乱，见不得人。这次广州市教育局要出版“好校长”系列丛书，我忝列其中，但是苦于自己笔力有限，只好从过往的日记中挑选了一些，装订成册，实在贻笑大方。

目 录

MULU

第一篇 使命，凝聚信念——我与学校的故事 1

第一章 文化，使一所村小弯道超越 3

第一节 在困境中前行 3

第二节 尊重规律办学 10

第三节 村小正在崛起 14

第二章 文化，丰盈一所城区窗口学校 23

第一节 城区学校的烦恼 23

第二节 提炼教育的理念 30

第三节 建设学校的文化 36

第三章 文化，让我保持一种追问状态 48

第一节 跳出去看自己 48

第二节 多角度看校长 53

第三节 回过头看学校 66

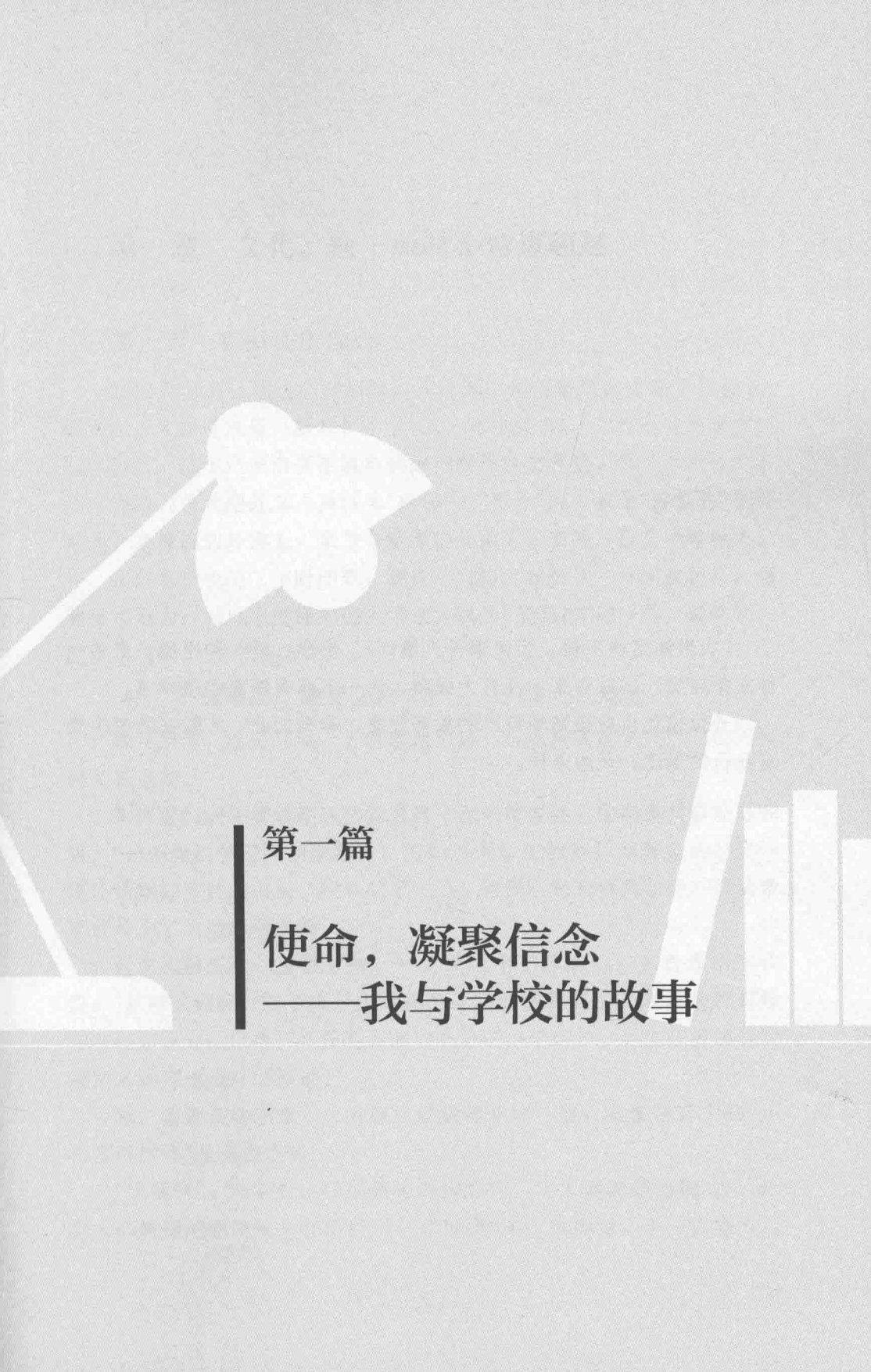
第二篇 激励，唤醒生命——我与学生的故事 77

第四章 蹲下身子，走近学生 79

第一节 就这样走近学生 79

第二节 和学生一起看世界 92

第三节	科学看待学生的错误	96
第五章	把校园还给学生	100
第一节	让学生做主	100
第二节	从小处开始	105
第三节	构筑爱的世界	112
第六章	等待, 校长的生命情怀	118
第一节	学生讲话“卡壳”了	118
第二节	课堂上的“第三次”	119
第三节	我们的敌人是谁	123
第三篇	信任, 传递力量——我与教师的故事	129
第七章	信任, 是一座桥	131
第一节	读懂教师的“牢骚”	131
第二节	化解教师的“委屈”	144
第八章	包容, 是一条河	153
第一节	悦纳教师的建言	153
第二节	笑对教师的过失	159
第九章	引领, 是一面鼓	165
第一节	敲响前进的鼓	165
第二节	化为轻柔的雨	172
第四篇	尊重, 筑就桥梁——我与家长的故事	183
第十章	家庭教育, 要尊重规律	185
第一节	了解孩子特点	185
第二节	找准自身定位	192
第十一章	家校合作, 要找准基点	200
第一节	消除抵触情绪	200
第二节	进行有效沟通	210



第一篇

使命，凝聚信念 ——我与学校的故事

“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”。使命，是一种担当，更是一种文化自觉。古往今来，凡有大成者，无一不具有崇高的使命感。

一位校长也应该清晰自己的教育使命，唯有如此，才能在困境中坚定前行的信念，风雨兼程。

第一章 文化，使一所村小弯道超越

第一节 在困境中前行

2002年9月，通过公开招聘，我成为广州市番禺区红基学校校长。报到后，才知道这是一所农村小学(以下简称村小)。学校所处的地方叫“紫坭村”，位于广州市番禺区与佛山市顺德区交界处。

当地人喜欢把外来人员称为“捞仔”。“捞仔”的大意是“捞世界”的外地人，来挣钱的外地人，来争夺资源的外地人，来抢占机会的外地人。

在红基学校的7年时间里，我这个“捞仔”校长从一开始被抗拒，遇到重重阻力，到后来慢慢地融入当地，成为“紫坭村”的一员，最终让一所村小实现了“弯道超越”。

一、“不能喝酒，做什么校长!”——酒桌上的尴尬

融入当地，走进基层，方能落地生根——这对我这个“捞仔”校长来说尤其重要。

教育部门的主管领导当然知道这一点的重要性，他郑重其事地对我讲：“村是你们学校的办学单位，他们负责学校的日常办学经费，你一定要处理好与村的关系。”报到的第一天，他没有把我带到学校，而是带着我拜访了当地的村干部。

村主任很豪爽，也很直接，一见面就用不标准的广东普通话对我讲：“欢迎欢迎啊，终于来了个知识分子，等下我们村支两委的所有领导在酒店设宴欢迎你!”还没容我表白自己的办学雄心，村主任就领着我直接来到当地最好的酒楼。

珠三角就是珠三角，一进酒店就觉得非同一般，看来传言中的“小村富可敌县”是有道理的。

“哐哐哐”，随着村主任那熟练的倒酒声，每人前面那容积350 mL的大酒杯里的酒刚好与杯沿持平，真可谓“多一点则溢，少一点则亏”。

这倒酒术让我惊叹不已，不由得想起白居易笔下的卖油翁来，这一身绝活了不起，果然是高人！

就在我遐想之际，喝酒正式启动了！

“我代表村支两委和 3000 多名村民，欢迎你来我们这里！”此时，村主任的普通话居然标准了很多，那架势就像欢迎外宾的祝酒。村主任一讲完，大家全部起立，端起酒杯，“咕咕咕”几下，酒杯就见底了！

我突然被这阵势给吓住了，要知道我天生不会喝酒，也从来没见过这样的喝法。没办法，我也礼貌性地端起杯子，深深地鞠了一个躬，对大家说：“大家的热情让我非常感动！我一定好好工作，报答各位的关心和支持！”说完，我便轻轻地抿了一下，放下了杯子，双手向后拉椅子准备坐下。

“阿彪，把椅子搬走！不喝酒就想坐下，简直无聊！”村主任一改刚才的热情，阴沉着脸发出指令，那语气没有一点儿开玩笑的味道，没有一点商量的余地，也没有一点儿退让的空间。酒桌上的气氛急转直下，刹那间，我从一个受欢迎的贵客变成了一个被驱逐的对象。刚才我还壮志满怀，雄心勃勃，此时却遭受了一盆从天而降的冷水，从头冷到脚。

我呆呆地站在那里，因为椅子搬走了。坐，已经没有了位置；走，一时还真没有找到理由！

“做校长哪有不喝酒的，我们村不要这样的人！”虽然我不能完全听清楚村主任用粤语讲的这句话，但是他的意思我已经理解了。“喝酒就是校长的一项基本工作，不喝酒怎么能做好工作呢？怎么能把花了近亿元建好的学校办好呢？”他说完，端起酒杯，一仰脖子，一大杯酒又喝下了！

看他那架势，我真有点儿害怕，也有点儿后悔，害怕他喝醉了酒（其实他此时根本就没有进入状态），会做出出格的事情，后悔自己怎么会应聘到这样一个地方！就这样僵持了几分钟后，还是当地的一位长者打了个圆场，才给我一个台阶下！

真是不打不相识，后来我居然成了村主任无话不说的朋友。在村小

干了7年，他给了我莫大的支持。正如带我去报到的领导所讲，如果没有当地村干部的支持，不要说把学校办好，就连待在那里也成问题。

后来我调离了红基学校，但是我和村主任还经常相聚，继续为他的工作出谋划策。他总是开玩笑地说，我是他的“高级幕僚长”！

二、“不讲当地话，做什么校长！”——家长会上的难堪

村主任那一关刚过，后面更难堪的关卡还在那里等着我。

上班后不久，我立刻就召开家长会，以便大家早日相识，友好合作，共同教育孩子。为了方便大家，我特意把家长会安排在周末晚上进行。

预定时间是7:30，可700多位家长在8:30左右才到齐，而且姿态万千，有的光着膀子，有的穿着短裤、趿着拖鞋，有的叼着香烟，有的满脸酒气，有的交头接耳。还有一位家长坐在中间，双腿架在前排椅子的靠背上，不停地晃动。一看这阵势，我暗暗感觉不妙。

我定了定神，拿着话筒深呼吸几秒钟后，说起开场白：“非常感谢各位家长！感谢您来到学校和我们共同探讨孩子的教育问题！感谢您在百忙之中抽出时间来参加这个家长会！”

话音还未落，场面越发嘈杂，近乎失控！

“什么百忙之中抽出时间？什么感谢？你讲的话我听不懂！你不会讲紫坭话（学校地处紫坭村，当地人讲的话称为紫坭话），到我们这里来做什么校长！七星（当地人骂人的俗语，神经病的意思）！”突然间，那位架起双腿的家长站了起来，大声对我叫嚷。

“什么百忙不百忙的，你这个‘捞仔’不配来这里做校长！哪有‘捞仔’来我们村做校长的道理！你这是浪费我的时间，我打麻将打得好好的，开什么家长会？七星！”他一边继续叫嚷着，一边走出了会场。

这位家长的叫嚷，让我惊出了一身冷汗，看来这个地方，不宜久留！不过，眼前这关卡还得过啊。

或许是刚才的突发事件，会场上安静了许多，我硬着头皮继续往下说：“虽然这位家长说什么我不清楚，但是我能明白他对我不太欢迎。