

耕耘自有花開時

—— 北京市平谷中學教育教學文集(續集)

梁茂生 主編

雅藝出版設計公司
artist publishing & designing co.

耕耘自有花開時

——北京市平谷中學教育教學文集（續集）

梁茂生 主編

雅藝出版設計公司

artist publishing & designing co.

書名 耕 耘 自 有 花 開 時

—北京市平谷中學教育教學文集（續集）

著者 梁茂生 編輯 潘錫垣

出版發行 雅藝出版設計公司

（香港九龍美孚新村恒柏道3號C座14樓）

開本850×1168毫米 1/32開 印張15 彩插4 300千字

北京平谷鎮天翔印刷廠印制

2000年10月第一版 2000年10月第一次印刷

印數 1~1000冊

國際統一書號 ISBN 962—7562—11—4

版權所有 翻印必究



校长：梁茂生



校长 梁茂生

北京市平谷中学始建于1951年，是京东远郊一所县级重点高级中学。学校现有教学班49个，学生2805人，教职工280人，其中专任教师143人（具有大学学历的教师115人，研究生课程班结业的教师28人；高级教师60人，特级教师1人；县级学科骨干教师64人，市级学科骨干教师5人；“紫禁杯”特级优秀班主任1人，市级优秀教师15人，全国优秀教师15人）。

建校49年来，几代园丁辛勤耕耘，为全县乃至全国输送了数以万计的建设人才。1992年，梁茂生同志担任平谷中学

校长，他在前几任校长建树颇丰的基础上，锐意改革，开拓创新，团结广大教师，走“科研兴教”之路，全校形成了浓厚的科研氛围；在全面实施素质教育的过程中，形成了鲜明的办学特色。

学校办学目标：争取早日跻身全国千所示范校行列

校训：厚德载物，立志求实，自强不息，勤奋进取

校风：敬业乐群，铸颜雕宰，博学笃志，天道酬勤

几年来，学校获国家级奖93个，市级奖319个，县级奖600余个；教育教学质量综合评价居全县之首；教育科研成果显著。仅以1998～1999学年度为例，教师写出有价值的结题报告134篇，写出较高质量的论文306篇，在县级以上获奖、交流或发表的论文95篇。平谷中学教师优秀论文集《耕耘自有花开时》和梁茂生校长个人专著《学校教育管理文集》分别于1997年和1998年出版发行。

学校的艺术教育特色突出，仅漫画一项，自1992年至今，学生在国家级报刊发表作品1300余幅，有428幅入选中国美术馆参展，100多名学生在全国漫画大赛中获奖。近几年，特级教师韩梦熊的论著《怎样开展中学生漫画活动》以及由他主编的平谷中学《中学生漫画选》都已出版发行。

几年来，学校先后被北京市有关部门评为教学管理先进单位、德育工作先进单位、美育工作先进单位、普通中学规范化建设达标学校、中小校园环境示范校、艺术教育传统校、体育田径项目传统校、劳动技术教育先进学校、军训试点校评估验收达标单位、国防教育先进单位、首都文明单位、爱国卫生先进单位、绿化美化先进单位、首都绿化花园式单位。

撰稿：秦立荣



喜庆之夜



▲ 隆重的升旗仪式



▲ 教学楼



▲ 教职工合唱团参加50年大庆演出



▲ 计算机房



▲ 语音教室



▲ 阅览室



▲ 县领导与校部分教师及考入全国重点大学的优秀毕业生合影



▲ 实验楼

◀ 与外国留学生联谊



▲ 参加军训的学生正在接受检阅



▲ 学生管乐队参加县艺术节比赛



▲ 开展教育科研工作



▲ 研讨班主任工作

一坡紅杏出
牆來
吟
二月

陶西平同志为本书的题词

源头有活水 草木必葱茏

—北京市平谷中学校长梁茂生侧记

(代序)

田中岳

“梁茂生同志于1975年参加教育工作，历任中学教师、主任、校长。他忠诚党的教育事业，恪职笃学，曾多次获市、县褒奖。1992年任平谷中学校长后，他在思考：要使平谷中学在前几任校长筚路蓝缕、呕心沥血治校且颇丰建树的基础上再上新台阶，只有走‘科研兴教’之路，别无选择。追求没有止境，创造才是永恒。于是他以高瞻远瞩的胆识、大志鸿图的气魄，与学校一班领导戮力同心，踏上了‘办学育人’的新旅途。这期间，他不迷醉于‘门面’，不穷于‘应付’，不附庸风雅赶时髦。他首先弄清了平谷中学的校情、师情、生情、历史、环境等诸多方面的情况，心里有了底数，而后把学校系统中人、财、物、时、空、事、信7个因素有效地组织起来，从本校实际出发，将教学、教科研、管理统为一体，构建教学研究新体系。”

陶西平：《以教科研为先导向教育科研要质量
——为〈学校教育管理文集〉作序》

校长，作为职业来讲，这是一种特殊的职业：要成为一个成功的校长，没有理性的思维，肯定不行，但只有理论，也肯定不行；没有实干精神，肯定不行，但只会实干，也肯定不行。作为一个成功

的校长,应该是思想家和实践家的统一。平谷一中校长梁茂生就是循此道路前进的。

8年前,梁茂生从平谷县的农村中学校长岗位,调到平谷县惟一一所县重点中学任校长。一个农村中学的校长能否驾御这样一所寄托着全县老百姓希望的重点中学,当时并非没有人担心。

机遇总是留给那些有准备的人的。成功校长的奋斗结果可能相似,但奋斗的起点和过程却各有不同。梁茂生校长恰是在这次任命的前一年,在当时的北京教育行政学院上了一年的学校管理研修班,这一年的学习给他以后的工作打下了坚实的理论基础,或者说,后来这8年的工作都深深地打上了理论的烙印。这从他这8年的奋斗历史记录中可以看得清清楚楚:每一步都留下他深深的理性思考。

以规章为经,以机构为纬 用理论的线编织管理的网

“根据学校管理理论中的‘层级’和‘能级’原理,我们认为平谷中学原领导班子结构存在较大的不合理性,其显著特点是‘倒金字塔’结构,也就是决策层过大,职能层薄弱。”

梁茂生:平谷中学 1993 年工作总结汇报提要

平谷中学有 40 多个教学班,有近 3000 名学生和 260 多名教职工。接管规模这样大的一所学校,工作千头万绪,第一步应该从哪里入手?这在理论上是明晰的:校长对学校的领导主要是教育思想的领导。但,那是最高境界的领导。一开始就从最高处做起恐怕不行。理论还告诉他:要过河,先要解决船和桥的问题。校长进行教育思想的领导,要有使先进教育思想贯彻到教学第一线的渠道,要有让先进教育思想生根的环境。现在的情况是,决策层人多,执行层人少,两头大,中间小,“中焦堵塞,上下不畅”。

减少决策层,加强执行层,畅通指挥渠道,把校长从事务堆里

解放出来。他首先把织“网”的梭子拿在手中,理清了织网的套路。

基本思路明确了,具体措施也就有了。

梁校长对学校中层进行了大胆的改革:撤销教导处,成立教科研究室和德育处;分解总务处,增设校园处、伙食处、学生处;成立年级处。

梁校长不是要进行教育思想的领导吗,为什么要撤销教导处呢?

这自有他的道理。

管理的交叉,就可能造成管理的空白。他要加强执行层,还要让执行层尽量减少交叉,使每个部门都职责明确,避免因职责不清而互相推诿,贻误工作。

撤销教导处,成立教科研究室和德育处。文科、理科和德育3个教科研究室分别在正副校长领导下指挥全校教育教学;德育处统管全校学生的思想工作,但重点是通过科研统筹全校的思想教育工作。

成立年级处,统管各年级学生的全部工作。每个年级有近1000名学生,相当一个小学校,没有个强有力的机构管理是不行的。

原来的总务处涉及学生管理的面很大,但由于旧的机构设置及职责分工的局限,它很难完成这些任务,因此要把总务处的职能进行分解。新的机构按新的思路进行分工:总务处——管钱,管物资;校园处——管人,管环境;伙食处——管吃;学生处——管住。

传统的总务处离学生的思想工作比较远,机构设置改革以后,职能也发生了相应的变化。例如:新成立的校园处既管物又管人;既管物质文明又管精神文明;对学生在校园里的表现,还进行监督评价,并负责反馈到德育处。工作目标以学生为主。1992-1993学年教学楼楼道灯开关共损坏120个,课桌椅损坏率为5%;1998-1999学年度,教学楼楼道灯开关只损坏2个,课桌椅

损坏率为1%。这就是职责明晰的结果。

“决定系统功能与行为的，主要不是构成系统的要素，而是系统的结构。”对这个理论，梁校长运用得娴熟生动。他说：“在学校管理工作中，只要一切工作都确立以教学为主的地位，那学校的管理活动就是正常的、有效的、优化的。”撤销教导处，成立教科研室、德育处、学生处等机构，就是他运用这一理论指导实践的生动事例。这事看起来似乎很矛盾，但仔细想来就能理解梁校长的用意：教学要以学生为主体，那教学机构不以学生为主体行吗？撤销教导处，成立德育处，加强年级处，就是为了突出以学生为主体的指导思想，分解总务处也是为了突出以学生为主体的指导思想。

有了畅通的指挥渠道，再加上强有力的执行层这就为校长用先进的教育思想领导学校提供了有利的保证。

光有健全的机构，还不足以实现依法治校。梁校长在改革机构的同时，还根据学校实际，逐步建立起一套完整的规章制度。让人人知道自己应该做什么不应该做什么，让制度约束人，也让制度激励人。

至此，校内岗位健全，责任明确，做事有依据。这张管理的“网”基本织成。

以人为钢，以岗为炉 用理论之火锻造教学的栋梁

“梁茂生同志‘以教科研为先导，向教育科研要质量’的睿智之举，成绩显著，在提高对学生全面素质教育质量的同时，也大大提高了教师的科研素质和业务能力。

——陶西平：《以教科研为先导向教育科研要质量》

指挥系统顺畅以后，梁校长就把他的主要精力放在“以教学为中心”上了。怎样“以教学为中心”？梁校长的思路十分明确：“教育质量是学校发展的生命，高质量的教师是决定生命运动的血液，

而教育科研的水平则是血液中的氧和盐。”他不能让教师只停留于“教书匠”的水准。他要让教师由勤奋型向科研型发展。他认为这个发展途径应是：学习—思考—实践（研究）—总结。他设计了严密的实践计划：合理规划选题，强化教科研组织，重点培训骨干，制定激励措施（评优、评先倾斜——不怕荣誉向骨干教师集中；结构工资倾斜——对于有高成就的教师，就敢给以高报酬；职评倾斜——职评时向中青年骨干教师倾斜，没有指标，就实行校内的低职高聘），一步一个脚印，环环相扣，他把全部精力都投入到领导全体教师搞教科研上来。

说起梁校长领导教科研，可真是一板一眼，一丝不苟。这里有文字材料为证：校长亲手制定的教科研计划、校长亲自写的教育理论辅导讲课材料、教科研工作总结报告等等。

我这里有一份梁校长 1999 年 11 月 9 日在全校语文教学改革动员会上的发言提纲，它生动地说明了梁校长是怎样“亲自”抓教学的。首先，提纲是打印稿，清楚工整，显示出事先有充分的准备。每做一事必认真，这是梁校长的风格，也是给教师们做的示范。校长者，师之范也。小事也不能马虎。其次，条理清晰，思路开阔，有语文教学经典理论的介绍，有本校语文教学问题的扼要分析；有初步的改革思路和评价标准，也有推进改革的具体措施；有会上用的发言提纲，也有会下用的参考资料（提纲里注有“详见参考资料”）。从这里可以看出梁校长是真的钻到教学改革里去了，用足了“不入虎穴，焉得虎子”的工夫。因此，他的发言没有套话，没有空话，没有假话，有的都是实实在在的理论、思路、方法和措施。

他不但亲自动手写，亲自宣讲，还要坚持下课堂和教师一起实践研究。甚至在我们约好采访他的那一天，因为我们提前到了一会儿，还见到了他匆匆走向教室去听课的身影。

到 1996 年，平谷中学就已经有 4 个总课题辖 18 个子课题在按计划实施。

目前,平谷中学几乎各科都有比较成功的科研课题,他们摸索出了适合本校学生实际的课堂教学模式,写出了一批有价值的教科研论文在国家级刊物上发表或在全国学科教学研究会的年会上交流。但最重要的成果是教师的教育观念在转变,科研素质在增强,总体教学水平在明显提高。“教书匠”正在向专家型教师方向发展。这也有人为证:

老教师王广明——改革初期,他对教科研不以为然。他说:“我教了30年语文,现在倒不会教了?”但随着教科研的推进,他发现自己确实教不过青年教师了。自1996年开始,他自觉地研究教育教学理论,反思自己30年的教学实践和班主任工作,发现自己确实有很多不适应的地方,认识到自己在志趣、价值观上确实与学生有一定的距离。这下他老老实实在地承认自己“不会教了”。接着,便以更大的热情投入到教科研中去。现在,他已经由经验型教师转化为科研型教师,成为高中语文教学的学科带头人。1999年荣获北京市班主任特级紫金杯奖。

青年教师见长江——教龄10年,教化学课兼做班主任。他能从管理学角度研究班集体建设与学生学业成绩的关系,能从心理学、学习学角度加强学法的指导。从接1997届高三一开始实验至今,他带的班的学习成绩大大高于平行班。1999年被评为校内名牌班主任。

青年教师杜淑青——教科研的重点放在德育活动课上。这是中央教科所的一项科研课题。德育课是作为课程开发研究的。她在高中德育活动课内容丰富性和方式方法的多样性上取得了研究成果。目前,她开设的德育活动课已一改过去的老面孔,课程内容已超出学习习惯、学习方法的范围,上升到了人文素养、心理健康、审美意识的层次。教学方法也不是简单的灌输,自编教材,更是对她的一种锻炼。教科研使她提高了工作水平,管理上了新层次。

理论之火,实践之炉,已经为平谷中学锻造出一批批的好钢。

但梁校长仍不满足,他又在想什么呢?

以实际为据,以实践为尺 用理论之光探索前进的路

“看了1月17日《北京日报》刊登的《能本管理——新世纪的管理观》一文,我如茅塞顿开,思想上豁然开朗,考虑许久的问題,如今找到了答案。”

——摘自采访梁茂生校长手记

梁校长回顾自己当校长的历程,认为是一个由经验型管理逐步发展到科研型管理的过程。这里最根本的因素就是学习,不断地学习,而且要站在管理者的高度去学习。这样才会产生“顿悟”式的理解。现在又到了关键时刻。学习、探索。创新的思绪一直萦绕在头脑中理不出个头绪:

从校内管理体制改单来说,决策层、执行层的改革已经搞完了,下一步应该做什么呢?

教科研的推进,从某种意义上来说,外力推动的作用更大一些,怎么样让教师依靠内在动力主动地搞教科研呢?什么样的组织形式能最大程度地调动师生参与学校管理的积极性呢?北京市教育工作会议文件,给他在具体政策上指明了下一步改革的方向:“坚持‘思想、业务、生活待遇’一起抓。切实贯彻多劳多得、优劳优酬、以业绩和贡献主导分配的原则。实行以岗定薪,岗变薪变。探索按任务定酬、按业绩定酬、按项目分配的办法。”

这也许是“巧合”,平谷中学实行了一段时间的“评校内名师”、分配向骨干教师倾斜的“土政策”,恰恰与市教育工作会议的精神有相近之处。这一方面说明了市政府的决策符合实际需要,另一方面也说明了平谷中学的改革具有一定的超前性,代表了改革的发展方向。就在此时,2000年1月17日《北京日报》摘发了威鲁、

韩庆祥二人合写的《能本管理——新世纪的管理观》一文。此文又使酷爱理论的梁校长找到了理论上的依据。

能本管理的基本思想是：以人的能力作为管理的对象和管理的核心，提倡能力本位，建立起以能力为核心的价值观，实现人和组织的共同发展，最终建立起学习型组织。

管理要立足于人的能力！立足于人的能力去组织队伍，立足于人的能力去培养队伍，立足于人的能力去激励队伍，立足于人的能力去优化队伍！评校内名师，优劳优酬，都找到了理论根据。下一步，就要拿出以能本管理思想为基础的管理方案，实行基础层（教师）管理机制的改革。其基本思想是：营造有利于教师能力发挥、进行创造的物质环境，制定激励教师个体提高的措施，机构组成上实行优势互补、利于合作的原则，形成“能人强强组合”或“个性优势互补”的“联管承包”合作教育机制。

当然这仅仅是想法，想法变成现实，还有一大步要走。但8年都走过来了，这一步还难吗？

最后，笔者想说明的是，平谷中学的某些具体做法也许只适合于平谷中学，但平谷中学和梁校长的实践告诉我们：①改革需要有梁茂生校长这样的好学理论和勇于实践的精神。②改革需要有平谷县委、县政府和平谷县教育局支持改革的大环境。我们在本文中没有写县里领导支持梁校长改革的具体内容，但我们可以想象得到，如果没有上级的理解和支持，恐怕连“撤销教导处”这样一件事也难以做到，更不用说给年级处主任一个干部编制了。

2000年10月

前 言

太阳升落，婵娟盈亏。我们还来不及咀嚼百年沧桑，新千年的第一缕曙光已映红字内。人类依依惜别了 20 世纪，跨入了一个充满希望与幻想的新纪元。千载一时，我们与杏坛园丁共度；万方和鸣，我们同莘莘学子共享。编定了本文集全部文稿，饱吸了文集最后一缕墨香，我被在平中沃土播撒知识芬芳、传递科学火炬的我们崇敬的老师所取得的非凡成果深深打动。此时，手捧沉甸甸的文稿，往昔的回溯令我心醉——

3 年前的金秋 10 月，收录我校教师“八·五”初至“九·五”期间在市以上报刊发表或获奖的 83 篇教科研成果的首册文集《耕耘自有花开时》出版发行。记得出版社的编辑同志看了我们送交的文集蓝本后曾赞叹说，山村教师能有这样文从字顺、实践喻理得宜的教科研成果难能可贵。……

白驹过隙。时至今日，正值大地弥香，五谷丰登新世纪的第一个金秋 10 月，收录我校教师 1997 年——2000 年 3 年间在市以上报刊发表或获奖的 80 篇教科研成果的第二本文集又出版面世，可喜可贺！

当今科学技术高度发达、飞速发展，随着时日的推进，一个具有为祖国教育事业献身精神的我校广大教师，当然也一定更加奋袂，用先进教育思想、教育方法和手段艰苦探索、实践，在教科研道路上，即便失败，也会愈益进取、拼搏，最后取得甚佳成果，这是 10 年来我校教科研历程的必然。

新禧千年，平中秋实飘香，细细咀嚼，品味出本文集硕果三个方面的显著特点。

其一，如果说我们的第一本文集是广大教师对教育思想、教育