

洮河之水 天上来

一位西部民族地区校长对教育的思考

实现西部教育的繁荣梦想，需要做到：手中有办法，
队里有人才，脚下有道路，心中有灵魂。

张建炳 著

清华大学出版社



洮河之水天上来

张建炳 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

洮河之水天上来 / 张建炳 著. — 北京: 清华大学出版社, 2014.9

ISBN 978-7-302-38007-8

I. ①洮… II. ①张… III. ①地方教育—教育研究—西北地区②地方教育—教育研究—西南地区 IV. ①G527

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 216041 号

责任编辑: 张立红

封面设计: 肖 鹏

版式设计: 方加青

责任校对: 张 艳

责任印制: 何 芊

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm

印 张: 14

字 数: 266 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

产品编号: 060420-01



序言

万里黄河源 千年文墨香

——《洮河之水天上来》序

傅东缨

黄河九曲，天矫如龙，先是昂首北上，接着俯冲南下，然后迤逦向东，倾注大海，带走了万仞黄土，铺散在千里平原，天玄地黄常为中国宇宙的本色。

笔者在拙作《教育大乾坤》一书中，曾经把当代的中国教育比喻成为九曲黄河。中国教育之苦、之浊、之激荡澎湃、之巨浪滔天的现状，黄河之喻则更为贴切。几十年来，笔者走访了中国教育的每一块版图，深刻地感受到中国教育之苦在西部，中国教育之重更在西部。

中国教育难，西部教育更难。就在黄河最大支流——洮河岸畔的卓尼县，有位教育的沉思者每天都看着滔滔远逝的洮河水，严酷地拷问自己的良心：你将如何带领这所学校，带着山里的孩子们，顺着这汹涌奔腾的大河，走出层峦叠嶂，走向世界？

这位来自甘肃省甘南藏族自治州卓尼县的教育拓荒者，就是今年五十五岁的民族教育工作者、卓尼县柳林中学校长——张建炳。癸巳年十月，笔者曾奔赴柳林中学考察、讲学，亲身体味了张建炳带领师生在河滩上艰苦办校、改革强校、文化兴校的勋劳，尤其被病魔缠身的他为学校发展、师生幸福，常常夜以继日殚精竭虑的忘我情态所深深感动。三个月以后的甲午年初，张校长带着病体，更带着热忱，从遥远的西部山区来到沈阳，带来了他积萃了几十年的教育专著——《洮河之水天上来》的书稿。

初略灯下翻看，这是一部深扎教育一线，理论研究无比深厚的基层教育专著；随后留心细看，这是一部抚四海于一瞬，思维畅达舒展的西部教育专家的思维笔记；

后来的日子里，笔者时时咀嚼之、慎思之、回味之，这是一部思想前沿、观点鲜明、气韵饱满，剖析到位，理据并举，兼收并蓄的有价值有份量的当代教育界的佳作。

二

张建炳降生于洮河边上的卡车乡沙地村。少年时代就着洮河哗哗声朗朗读书，无论他作为当地的骨干教师还是作为一名成功校长，工作之余他每每凝望着窗外的水波思考、备课。窗外清澈的洮河在下游汇入黄河，卷起万千浪沙。作为一位西部民族地区的教育工作者，张建炳所感受的西部山区教育更是典型的代表——

卓尼柳林中学学生是多来自偏远农牧山区的农家子弟，由于生活经验的局限性，他们生活得非常封塞，甚至对教材中提到的肯德基、披萨、折扣等等概念从来就没接触过；

卓尼柳林小学有相当一部分充满责任心和爱心的教师，他们想方设法创新教学方法，却苦于学校条件达不到，因此总是为如何营造教学条件而绞尽脑汁。比如，曾有教师从家里带来萝卜切割成长方体、圆柱体等各种形状做成教学用具，曾有教师自己利用业务时间到野外采集花朵和蝴蝶制成标本供生物课上用，曾有教师利用硬纸板制作各种教具……

年富力强而有能力的优秀教师近些年来纷纷从西部偏远地区流向经济发达地区，这渐渐成为一个普遍性的现象。

教育既要引领一个民族，自然会遇到千头万绪的困境。时下，国家的西部大开发战略正在实施之中，也着重希望解决西部教育的贫困落后问题，但十年树木百年树人，几项宏观政策，一些行政指令，一部分资金投入，一些从先进地区泊来的教学方法，在浩浩荡荡的教育洪流面前依然显得杯水车薪，力不从心。

阅读此书，二十多万浩浩荡荡的文字背后，是张建炳和他的伙伴献身西部、献身教育的诸多形象。而在这些形象背后，笔者联想的最多的，就是唐代高僧药山那句偈语：“高高山顶立，深深海底行。”

这句修身敬业、知行合一的警句让笔者思考多年。如果用在教育领域上来讲，“高高山顶立”，就是对古今智慧的鸟瞰，对世间所有教育思想智慧的超越。此为知。不过，“高高山顶立”虽然很难，但达到山顶而立之后，还要“深深海底行”，还得回到教育工作中去躬身实践，一点点地体悟传达于践行，

这一点更难。此为行。

“高高山顶立，深深海底行”，道出的是一个教育实践家的情怀。世界上最伟大的就是最平凡的；真正的平凡是最崇高、最伟大。而笔者认为，扭转西部教育的落后，正需要这种既超拔又现实的精神。

李白诗云：黄河之水天上来。但君在未见黄河水之时，就会以为是从天上来。^①正如作者在《洮河之水天上来》一书中批判的那样，中国从来就不乏高调的教育家，不乏挥斥方遒指点江山的明星校长。然而在庸常的实践中，却是更多默默无闻的实干家托起了教育的天空。

君见黄河之水的源头时，方知点滴融合，溪流集聚，方成就一条大河。广大教育工作者在这个历史变局中，既不应随波逐流，更不要畏惧趑趄，必须认清方向，把稳船舵，无论在边缘或在核心，都应各安本位，谨慎明敏地各尽其能，在传承优秀教育传统中与时创新，以适应新时代的要求。这项任重道远的工作，于外有造福国家、造福子孙的无上光荣；于内却是分外的寂寞与清苦，春蚕吐丝般的默默劳作。

贯穿于《洮河之水天上来》一书的，正是这种香象渡河，截流而过的磅礴气势；是那种“耕耘不问收获，成功不必在我”的勇毅精神；是那种不辞辛苦、勇于承担的担当奉献；是那种耐得凄凉，甘于寂寞，在默默无闻中，散播无形种子的播种身影。

三

《洮河之水天上来》一书，兼具贯越古今的浩瀚视野与曲折前行的探索之路，全书共分为五章。

第一章题为有梦。此章为西部教育的破题之卷。作者在中华民族复兴的角度上，讲述“中国梦”就是“文化梦，教育梦”，要化梦为真，就要在梦想之上开辟新路，制定切实可行的“梦之使命”，进而认清新时期西部基础教育学校的六大历史使命。

教育是个亘古常存，也是常变常新的课题。每个时代的智者仁者无不殚精竭虑，躬身体悟。西部地区教育的大差距，也蕴含着发展的大潜力，对现状改造的大突破。唯有梦想能够超越现实，唯有铸梦为实才能改变现实。张建炳的西部之梦，就是要乘西部大开发的强劲东风，较迅速地冲破历史局限性的藩篱，以取得足以让世人刮目的沧桑巨变。

天地正气，杂然流形。为人师表之人，应当先存乎己而后存乎人，先自觉而后觉他，而成时代的表率。印度最古老的哲学经典《奥义书》云：“人很不

^① 其实是从地上来，高楼万丈平地起。

容易越过刀锋，因此智者说得救之道是困难的”。穿过刀锋，越过困境，自悟而悟他人，自觉而觉他人，顶天立地，气壮山河，此为本章节的气象。

第二章题为有法。此章参照西方先进教育思想，在以人为本的总体纲领下，阐明精细化管理是西部学校的必行之路，在相对粗糙的西部教育框架下，以具体可行的方法，阐明学校精细化管理的组织工作、决策工作、衡量工作，书写出一座理想学校精细化管理的必备手册。

千里之行，始于足下。在当今多元化的教育主题之中，唯有精细化管理才是西部教育通向现代化的不二途径。拨云见雾，本章融汇中国传统思想，借力现代管理之心得，参考西方最新思想。

朝乾夕惕，日月耕心。当代教育之师既要“仰望星空”，又要“脚踏实地”。“仰望星空”是校长坚定教育信仰；“脚踏实地”是校长持守教育实践。在“仰望星空”和“脚踏实地”之间寻找科学之径，此成为本章节之灵动。

第三章题为有人。此章为教师与以校长的修身之术、管理心经。着力讲述教师与校长的修身齐校，蓄德修养之方。独辟蹊径而又鞭辟入理地讲述了校长的三种角色、四种美德以及西部教师的专业化发展道路。

校之长者，战略谋者，德之聚者，道之尊者，当有教育家、企业家、政治家三种身份之能。横看世间变化，纵见人性长短，三种维度千变万化，人之秉赋又有差异，于是常执为一端。三种维度身份熟捻非常之难，如何真正融会贯通？公正、谦虚、克制、执着，四德无不能达到修己正人之功，进而形成一校风气之先。

以德蓄德，以心换心，以智培智。大凡成功的教育家，无不从修身开始，融通齐校之术，感受国家之风，通晓天下之道。《孟子·尽心上》云：“仁言不如仁声之入人深也，善政不如善教之得民也。”高天行云，春风润雨，此为本章节的气脉。

第四章题为有路。此章藏有破解西部教育思想局限的棒喝之语。主要是破解时下西部教育的思想行为局限，提出西部新课改应着重解决“三个问题”，树立“四个意识”，塑造学习共同体，形成以校为本的教育新格局。

破旧立新、革故鼎新。在重新估价过现代教育的发展历史之后，作者借鉴了欧美当代最先进的教育思想，确定了生本意识、课程意识、校本意识、专业意识等当代西部教育发展的四大枢心，提出了建设学习共同体乃至打造学习型学校的理论，堪为耳目一新，却是教育重焕活力之旅。

乾坤移转，醍醐灌顶。时下教育理论纷繁复杂，教育目标倏远倏近，教育问题乱花迷眼，时代发展，泥沙俱下。《坛经》云：“直指人心，见性成佛。”明者当破除种种迷障，化俗入境，直挂云帆，以济沧海，开拓出引领时代之路，此为本章节的智慧。

第五章题为有魂。此章升华出心有大爱、心有境界的教育终极境界。从教育者的六大修炼出发，达以教育者的三种回归，甚至回归真善与大美之境。

厚德载物，自强不息。教育是一项止于至善的事业，在与时偕行中精进，在宇宙人生中敬畏，在纯净无染中净心，在襟怀天下中静虚，在完美心态中摄镜，在人生修炼中悟境。教育者当回归文化、回归常识、回归生活、回归美育，方能回归教育大道的玄牝之门；回归原点、回归本质、回归人性，方为当代教育的超越之路。

慎终追远，领会古今。细数古今的伟大教者，无不怀有“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”之胸襟，为本民族、本国家、本文化的前进上下求索。现代教育的奠基人、英国教育家洛克曾云：“世上具有高深学识，在任何科学方面享有大名的人，没有一个在教师的管束之下得来的。”诗情与实践，知与行的合一，此为本章自强不息的文脉。

此书纵览古今而无思想家的空中楼阁，却根植于西部教育的现实基础；厄言日出而无理论家的扬扬洒洒，却是基于积累山区教育三十多年的独特思考；冷眼直面现实而无批判家的偏激，却内藏着火热情怀与教育济世之道；文字质朴而言之有文，有着直达人心的感动；教育纲领简便而极少漏洞，具有极强的普及性。

由是观之，无论是对于基层教师还是校长，无论是教育管理者还是政府管理者，此书均是值得一读的参考书、工具书、理论书，乃至是独具特色的西部教育诗篇。

四

纵观古今教坛，那些或立德、或立功、或立言的教育者，往往能够忠实自己的时代，又会超越这个时代；更因为执着于眼前的教育，而深深地影响到教育的未来。孔子传教杏坛，思维沉淀了上古千年智慧，至今仍是人类的导师；宋儒朱熹传教岳麓书院，思想上出到春秋百家，影响到现代东亚世界的儒家文化圈；17世纪捷克教育家夸美纽斯探索新教育，挟持文艺复兴的风雷，而成为现代教育的奠基人；美国现代教育哲学的奠基人杜威，通过对传统社会的反思升华出“教育即生活”^①等诸多观点。

深谙这些道理的人，才能完成从经师到人师的嬗变。或渐悟于先贤而独成一家，或卷入时代大潮而乘风破浪，或秉承教育使命而上下求索，进而超越时间、空间、内容的三个维度，达以常人无法窥见的精神境界。张建炳自觉不自觉地探索着这些路径，力争达到自己的超越。

^① “儿童中心”。

正因为张建炳拥有俯视古今、重构建育的大眼光，才能够在超时空当中与古今中外的名校相遇，甚至深入到世界闻名的先进企业那里海纳百川、不拘一格地汲取现代社会的积极元素——

在对教师工作量的统计中，他深入钻研了国际上比较流行的、适合中学教师的“格拉斯公式”：

$$TL = SGC[CP - DUP/10 + (NP - 25CP)/100][(PL + 50)/100] + 0.6PC[(PL + 50)/100]$$
，科学而不失人性化地成为教师管理的度量衡。

在年度和学期的工作目标的制定中，他引用了国际企业流行的SMART原则。

S代表具体（Specific），指绩效考核要切中特定的工作指标；M代表可度量（Measurable），指绩效指标是数量化或者行为化的；A代表可实现（Attainable），指绩效指标在付出努力的情况下可以实现；R代表现实性（Realistic），绩效指标是与本职工作相关联的；T代表有时限（Time-based），注重完成绩效指标的特定期限。

在学校学术氛围的打造中，他提出了风靡国际商界流行的品管圈经验。

品管圈活动是一种自主性的活动，应该以教育、激励、引导的方法予以推进。学校开展品管圈对于激励老师们的科研兴趣，培养团队精神，提高教学质量和创新成果都有很大的作用。

他把课堂改革的目光投向英国伊顿公学。

伊顿公学每一学科分出14个等级，与笼统的快慢班不同，对学生而言，他的这科在14班，另一科可能在1班，同学之间会注意到每个人各有千秋，学校用这种方式保护每个孩子的尊严。学生不但可以选择老师，而且学校会因为学生的个体需要而为其制作课程和教授计划。伊顿公学提倡的“牧者般关怀”，让每一个学生都享受到高度的重视。

他把创建学习型校的目光投向生机勃勃的欧美教坛。从20世纪90年代开始，学习型学校在西方发达国家开始出现。

例如，加拿大英属哥伦比亚省的教育部的“加速学校计划”、美国“重建学校方案”、英国“增进学校标准方案”等。英国学者Southworth认为学习型学校应当具备下列特征：（1）重视学生的学习活动；（2）教师应不断学习；（3）鼓励教师和其他同事合作或相互学习；（4）学校是学习系统的组织；（5）学校领导者是学习的领导者。

他把教师改革的目光投向芬兰。他举荐说：

在上世纪70年代，芬兰还是北欧一个贫穷落后的小国家。从1990年起，芬兰在全国范围内实行教育改革，缩减中央的行政监督权力，解除了对地方教育体制的严格规定，不再对教学内容和目标施加过多的管理，从而给予教师更多的自由和弹性。芬兰学校的一线教师成为说话最大声的主导者，他们的教学

热情和自信心被大大地激发了起来，芬兰的整个教育体制共同形成合力推动的全民改革，终于找到了一条最适合自身的教育发展道路。

.....

在这横跨古今的四维教育时空当中，张建炳广撷国外思想精华，心游于四海之外，向读者展现着思想、教育、管理的种种精华，仅仅一章一节之中，便充盈着意大利的教育家蒙台梭利、美国哈佛大学校长科南特、清华校长梅贻琦、苏联心理学家维果茨基、日本管理学大师大前研一、上海市北郊学校校长著名教育咨询师郑杰等人的思想精萃。

《礼记·中庸》中，提出君学做人求学的总纲领：“尊德行而道问学，致广大而尽精微，极高明而道中庸。”在旁征博引的叙述中，张建炳更折衷以自身管理的心法——

折衷以情。某知名学校中，学校很多员工仍然坚守着所谓“陈秋亚原则”。陈亚秋曾是学校的一个普通教师，如今已经离世，但学校人仍像她生前那样对凡事发问：“这样的决定真会帮助到学生么？这个决定是否已尽了最大努力？对学校长远发展有没有益处？”

折衷以神。古语说：穷则变，变则通。要有智慧才知道怎样变得通，要有大无畏之精神及金刚之信念与意志才变得过来……所以处处是创造之地，天天是创造之时，人人是创造之人，让我们向着创造之路迈进吧……

折衷以境。教与学的最高境界，应当就是“佛祖拈花，迦叶微笑”的状态：一种至为安详、静谧、调和、美好的心态，这种心态纯净无染，无欲无贪，坦然自得，不着形迹，一切尽在不言中，此时无声胜有声。

海到无边天作岸，山为绝顶我为峰。时代大潮似在飞速地进步，时代变化看上去无比剧烈，教育浪潮似一波一波地涌起，但是对于张建炳来讲，既能心骛八极而神游万仞，又能够从心所欲而不逾于矩，心中保留着教育的元神。

五

在张建炳的家乡，在滔滔洮河两岸的山崖中，盛产一种闻名中外的美丽石头，用这种石头锻造出来的洮砚，纹理如风吹过天上的云霞，映照在水面上形成的波纹，其质感温润如玉，这种石头用自身的润泽滋养着墨水，因而令其盛放在其中经过数日而不干。神奇的洮砚更具象征的神韵，而位列中国四大名砚之一。

宋代文人对洮砚产地的史料记载均以此为据：“石在临洮大河深水之底。”正是经过河流数千年的锤炼、渗透所形成的一种结晶和沉淀，从容而宁静。对洮砚的外形内质，张建炳心驰神往，情有独钟，寻求人石合一的境界，正如他的自述：

“生于斯，长于斯的我，从这种美丽的石头中感受到了来自大自然的启迪。

我希望自己在教育之路上矢志不渝所追求的状态，正是如洮砚般温润、平和，静静地等待，慢慢地渗透。”

天有不测风云，2007年，50岁的张建炳被诊断出患有骨髓增生异常综合症，医生告诉他，这种病的死亡率在98%，是很难治愈的一种疑难大病。

在听到这个犹如晴天霹雳般的消息的时候，我当然是心有不甘的：我才刚满五十岁。而正在治疗之时，医生又告诉我，治疗这个病的副作用有可能让我逐渐失忆。这个消息比初次听到“死亡率98%”的宣判还要让我痛苦。作为一名知识分子，我一直最引以自豪的就是自己的大脑。曾经有人说：生病是化了妆的祝福。在生这场大病之前，我对此并不能很深地理解，甚至认为有点矫情：毕竟生病是人生的不幸，怎么谈得上是祝福呢？

从这场大病中走出来之后，张建炳明白这句话的真意了。生命是一场修行，庄子云“生为劳役，死为休息”，这对于藏族人张建炳体会得更深。不经历死亡，就感觉不到重生。张建炳的教育思想，经过一死一生的提纯后更接近本真。正如他所说：

“教育赐予了我丰盛的人生体验，最不可言说的，最饱满的心灵。在课堂上跟学生的每一个眼神交流，台灯下的每一次备课，与学生在一起谈心的每一刻，每一秒，都丰满了我的人生。但我深知，这是一场没有终点站的修行，路漫漫其修远兮，我将竭尽全力，上下而求索。”

从黄河下游回望上游，是洮河之水天上来的浩瀚。张建炳的教育生涯就如同那条迂回曲折的黄河的主支流洮河，时而在幽深的峡谷中穿行，时而经过开阔的原野，时而又在鸟语花香中稍作停留，但始终未曾停止下前进的脚步；

从黄河上游看下游，是“九曲黄河万里沙，浪淘风簸自天涯”的曲折。张建炳的教育生涯，如洮砚一般质坚而细，晶润如玉，他把教育作为生命中最重要修行方式。

子在川上曰，逝者如斯夫。掩卷之时，张建炳站在万里黄河之源的形象立足卷中，他饱蘸着贯通古往今来的千年洮砚，奋笔书写着中国西部的教育诗篇。我相信，张建炳《洮河之水天上来》一定会在岁月之河中越发晶莹剔透，光鲜如初。

甲午年春节作于沈阳，元宵节改于铁岭

（序作者傅东缨，系当代教育家、著名教育文学家，出版《泛舟海海》、《圣园之魂》、《播种辉煌》中国教育三部曲，《教育大境界》、《教育大乾坤》等大教育三部曲共十余部500万字作品，荣获“中国改革开放文艺终身成就奖”、“建国60周年中国作家文学终身成就奖”和中华教育艺术研究会最高奖——“铸魂金杯奖”。）



心中有梦 脚下有路

写这本书的时候，我想起 1999 年一件让我记忆尤深的往事：那一天，我去北京参加全国中小学校长论坛，那次论坛会上所谈论的大部分内容倒是忘记了，只记得当演讲嘉宾们在会议主席台上慷慨陈词大谈教育理想、办学经验的时候，台下坐在我旁边一位衣着朴素的中年男子却摘下眼镜在默默地擦眼泪。我小心翼翼地看着他却不敢询问，直到这位中年男子情绪平缓之后，他才主动对我说：“抱歉，我刚才情绪太激动了，我是来自西部贫困山区的一位校长，刚才听台上的校长们谈到他们学校的发展状况是那么得好，我感到非常羞愧，因为我们学校实在是太落后了，直到现在还没有水泥操场，教室都是泥瓦房，孩子们从来不知道电脑是何物。我们从没来过北京，这次来北京学习，我们学校所有的老师都自发凑钱给我当差旅费，我觉得非常对不起学校的孩子们和老师们，所以心里非常难过……”

后面，接下来台上又讲了什么，我再没听进去多少，一时被这位校长的情绪所感染，一时间心里非常难受。他跟我讲了很多他们学校的困难，但从头到尾，他没有抱怨过他人或者外部环境一句，从他的话语里听到的只有深深的自责。他说，他在这所学校当了十七年校长，依然没有把学校带出困境，深深地感觉到自己难辞其咎。然而，我懂得，他是一位有教育情怀和教育信仰的校长，他们学校的落后与大西北许许多多学校的落后同出一辙，是各种复杂因素的总和，纠缠着绝大多数西部校长内心的无奈、叹息、纠结和矛盾，岂是一人之力能改变？

自那以后，我的视野不仅关注自己所管理的学校，也更多地关心西部教育的发展。尽管西部学校所面临的内、外部环境很不宽松，但我所认识的大多数

西部学校的校长们心中都是热血沸腾、梦想美妙，只是苦于找不到突破的那条路，打不开的那扇门，提升到那个境界。

所以，对于西部学校的广大校长们来说，我们不仅要心中有梦，也要脚下有路。只因办教育是一个艰难、复杂、混沌的过程，用陶行知先生的话来说，既要“就事实生理想”，也要“凭理想正事实”。实际上“脚踏实地”的步伐有可能并不那么潇洒，有时候反而会显得很笨拙。在前面，迷雾重重，草地、泥潭和道路混成一片，无法区分。这时候，我们要反反复复细心观察，然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试，而不能什么都不管不顾，撒开脚丫子就乱跑一气，撞个头破血流。

笔者认为，要实现西部教育的繁荣梦想，需要做到：胸中有梦想，手中有办法，队里有人才，脚下有道路，心中有灵魂。具体而言：

（一）有法

“有法”就是西部地区学校要从修炼、加强自身的管理能力做起，用现代化的管理手段提高学校的实力。本书提出的观点是：在“以人为本”理念基础之上的“精细化管理”手段，是提升西部地区的学校质量的必行之路。

为什么精细化管理对于西部地区的学校来说如此关键？

首先，我们需要对精细化管理有一个正确的理解。一所学校能否成为精品学校，关键在于是否具有精细化、高水平的管理。精细化管理是一种理念，更是一种文化，它要求团队成员个个有目标、有动力、有信心、有重点、有执行、有检查、有反馈、有典范，人人有责，人人管理；它的核心是把大事做小，小事做细，细事做精，每一项工作都产生高效益，出精品。

对于精细化管理的战略运作而言，它是在进行科学分析的基础上，集中资源，把学校最重要的人的激活、事的理顺、制度的适切、评价的科学等事情做成功，通过对事情细节的把握和比较，准确地预见学校大事未来的走向，以及可能产生的影响，从而提高学校的效能，避免资源的浪费。简而言之，精细化管理的核心是消除浪费，减负增效——以越来越少的资金投入、较少的人力、较少的设备、较短的时间和较小的场地创造出尽可能多的价值，同时也越来越接近学生和家长的真实需求。

当如此来理解精细化管理之时，我们就会意识到，西部地区的学校由于受经济发展、文化观念、地理环境等因素的制约，具有先天禀赋条件不足的特质，因此应懂得格外珍惜和灵活运用有限的办学资源。因此，在本书的第二章，我们将重点阐述学校管理该如何关注细节、追求精致、重视过程，以最小的成本获取最大的收益，在实现质量目标的同时降低投入和损耗：师生比、空间、费用、时间等资源。

但学校的强师重教、立德树人毕竟不是工厂流水线，师生不是产品，不可能一味地追求效率而忽视教育的本质。因此，在借鉴现代企业精细化管理思路的同时，学校应始终以人为本的思想作为基础来办学。由于教育者面对的是隐藏在学生深处的心灵，并且有相当大的差异性和多变性，所以，教育者要尊重教育规律，面对每一个学生，精心制订教育教学方案，细致地组织好每次教育教学活动，更多地站在学生的角度看待问题、分析问题、解决问题。

（二）有人

中国真正的财富不是土地，而是人。西部教育最大的困境，不仅是缺钱、缺资源，更是缺人，缺高素质的专业人才以及专家化的团队。我们西部地区有许多有教育理想与育人情怀的校长，但缺少在此基础上有远见、策略、思想，有执行力的校长。我们西部地区不乏兢兢业业、甘于奉献的教师，但缺少在奉献精神基础上有高超的专业素养，以及深厚的人文底蕴的教师。

为此，本书的第三章将着重阐述西部地区的校长品德和能力的修炼，以及西部地区教师的专业化发展。本书提出，新时期西部学校的校长应当扮演好三种角色：教育家、企业家、政治家，修炼四种美德：谦虚、克制、公正、执着，发展五种能力：领导能力、规划能力、决策能力、创新能力、沟通能力。而在第三章的第二部分，则侧重谈西部学校的教师专业化发展，分别从学校管理者的角度探讨：如何发展新手教师以及如何培养专家型教师，并提出笔者的观点：教师专业化发展的终极目的是将学校打造成真正的学习共同体，让教师和学生以一种自发自觉的环境下成长。

（三）有路

西部学校崛起的根本出路是提供有竞争力的产品，这个产品既不是学生，也不是教师，而是学校为学生所提供的课程和教育服务。所以，从这个角度来谈西部地区的新课程改革，就有了新的意义。

在本书第四章中，首先分析了当前西部地区学校在新课改中面临困境的原因：一是理念的缺失；二是能力的欠缺；三是诸种条件的缺少。同时在其中提出，要破解当前西部地区学校在新课改中的种种困局，最根本的还是观念上的问题。每一所学校的管理者应当树立四种意识：课程意识、校本意识、专业意识、生本意识，并且分别分析了这四种意识的重要性，同时要用上述四种意识理念来指导新课改的实践。

在本章的最后，笔者提出如下观点：解决教育改革的终极手段应当是打造专业的学习共同体，用创新的氛围来激发教师的工作热情和学生的学习热情，从而实现素质教育和课程改革的新要求。教育变革的复杂性决定了这不是一个

机械的控制过程，而是一个渐进的生态过程。我们所能做的，不只是在“技”的方面引进某种办法来推进改革；更应该是在“道”的层面，回到学校文化的根本之处，营造一个宽松的环境与氛围，激励教师们寻找自己，形成自己的教育理念，去创造一些他们内心真实渴求的东西。有文化的土壤和充满生机的机构体制，创新一定能真实地发生并且持续下去。这样，教育变革和创新在学校中，也就不会“形式化”地发生，更不会“神话式”地存在着。

（四）有魂

什么是教育的“魂”？灵魂是与头脑、心灵、智力相区别的。意大利文艺复兴时期，达芬奇无惧于道德的批判和宗教的禁忌，解剖了30具尸体后，在手稿中留下了他的疑惑：“我都解剖完了，但是‘灵魂’在哪里？”但这并不意味着灵魂就不存在。哲学家周国平先生给“有灵魂的教育”下了一个定义，他说：“人对于美和爱的需要，对意义的需要，这些都不能用头脑来解释，我只能说来自灵魂。套用柏拉图对于知、情、意的分类，可以说，头脑是知，也就是理性，灵魂是情和意，也就是情感和意志。情感是审美性质的，意志是道德性质的，与此相应，灵魂的教育可以相对地区分为美育和德育。美育的目标是造就丰富的灵魂，使人有丰富的情感体验和类型生活，德育的目标是造就高贵的灵魂，使人有崇高的精神追求，二者合起来，灵魂教育的目标就是心灵的健康生长，实现灵魂的价值。”

当今我们中国的教育，很大的一个弊端就是“教”与“育”不相协调，过分重视“教”，而忽视“育”；注重人的头脑的教育，而忽视灵魂的教育。我们孜孜不倦地致力于智力的开发，这本身是没有错的，但与此同时也要用美、情感、道德来培养高贵的灵魂，否则培养出来的有可能就是高智商的犯罪分子，或者是啃老的浪荡之徒。

而要做出有灵魂的教育，教育者首要的是用自己美好、高贵的灵魂投入到教育事业中去。教育是心灵的修行，智慧的历练。做教育的人是幸福的，它能够让我们的心灵变得丰富而充盈，灵魂变得高雅而纯粹。在教育之路上，我们不断地为孩子们加油呐喊，与此同时自己也在收获着鸟语花香。如果你在教育之路上感受不到灵魂的提升，那么一定是你没有把自己的灵魂、情感真正投入进去做教育，你也感受不到其中真正的幸福。

所以，最可怕的教育，是缺乏美、情感的教育。最可悲的教育者，是缺少情感温度的教育者。最穷途末路的学校，是缺乏灵魂指引的学校。

教育首先是精神能量的传递，其根本在于正心。所以，在本书的第五章中，笔者结合自己的思考而非实践，提出对于教育来说，最重要的是找“魂”。

当下教育如何“找魂”？笔者认为，无论是发达的东部地区还是欠发达的

西部地区，都应重视三种理念的回归：一是回归文化，在文化的空间里滋养心灵，修炼自己的教育状态；二是回归常识，将遵循包藏着规律的常态，作为一切教育实践的原则；三是回归生活，学校教育不仅要与社会生活相结合，也要体现生活生长和发展的规律。

回归文化，就是让教育远离功利主义和实用主义，贯彻人文精神，拯救人心，培养健康、善良的生命，智慧、活泼的头脑，丰富、高贵的灵魂；回归常识，就是回归到把教育者和受教育者都当成“人”的常态，以“人”作为教育的一切逻辑出发点和终极目标；回归生活，就是要理解到教育的过程和目标都是为了让人们过上更美好更幸福的生活，所以教育的过程不应当离开生活，教育的终极目的也是为了更美好的生活。

事实上，笔者所呼唤的这三种教育理念，从某种程度上来说并没有太多的新意，也并不是前无古人的新奇理念。在很多年前，我国的许多教育家都提出过类似的说法或呼吁。然而“老调重弹”并不意味着它没有现实意义，是因为尽管我们深知这些理念的重要性，却因为它们过分熟悉反而在实践中最容易被忽略掉了，而且渐行渐远。就像黎巴嫩的大诗人纪伯伦所说：“我们已经走得太过远，以至于忘记了为什么而出发。”我们一方面对脚旁边最熟悉、最简单的路子熟视无睹，另一方面却抬起眼光左顾右盼不断寻找新的路子。世界上的事情大抵就是如此吧，最珍贵、最正确的往往就是我们身边最简单朴素的事物。

张建炳 2013年10月于卓尼



目录

第一章 有梦：西部梦，教育梦 · 1

- 一、“中国梦”是“文化梦，教育梦”.....2
- 二、着眼梦想开辟新路.....4
- 三、立足本校制定“梦之使命”.....5
- 四、依据时代之势确立“梦之使命”.....13
- 五、竭诚努力接近“六大使命”.....16

第二章 有法：精细化，人为本 · 27

- 一、精细化管理是西部学校的必行之路.....28
- 二、学校精细化管理的组织工作.....31
- 三、精细化管理的决策工作.....35
- 四、精细化管理的衡量工作.....40
- 五、精细化管理的执行力.....48
- 六、学校精细化管理的一些方法.....54
- 七、科学 精细 人文——卓尼柳林中学精细化
管理浅谈.....59

第三章 有人：德蓄德，重修炼 · 69

- 一、谁是学校的管理者？.....70