

我这十年

——在清华附小做校长的日子

赵颖 著



清华大学出版社

赵颖 著

我这十年

在清华附小做校长的日子

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

作为一名在清华附小工作十年的小学校长,本书作者从校长的视角,清晰、详实地呈现了清华附小十年间不平凡的发展历程,用自己的亲身经历从六个方面解读了如何成为一名优秀的小学校长:校长要有思想、要做大事、要懂得科学管理、要关注细节、要懂得人文关怀、要勤于学习。

丰富详实的教育管理实践案例、师生之间真挚的情感交流,显现出一位小学校长应有的眼界与情怀,对小学教育管理工作有指导和借鉴作用。本书适合小学校长、小学教师及相关管理人员阅读。

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

我这十年:在清华附小做校长的日子/赵颖著.--北京:清华大学出版社,2012.6

ISBN 978-7-302-28132-0

I. ①我… II. ①赵… III. ①小学—校长—学校管理—经验—北京市 IV. ①G627.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 033464 号

责任编辑:庄红权 赵从棉

封面设计:常雪影

责任校对:赵丽敏

责任印制:李红英

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 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:25 字 数:470 千字

版 次:2012 年 6 月第 1 版 印 次:2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:49.00 元

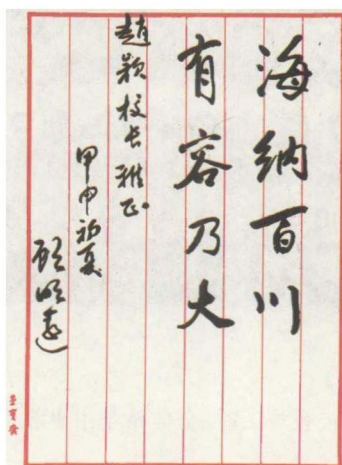
产品编号:044839-01



2007年全体清华附小教师合影留念



2010年11月离任前与附小教师合影留念



初当校长，顾明远先生为我题写的“海纳百川有容乃大”，这也是我做校长的信条



清华大学副教务长陈刚、清华附小几届老校长、老领导、老教师和
附小教师相聚老校园，畅谈附小历史，展望附小明天



2002年新校舍竣工时，全体清华附小教师合影留念



1915年的成志学校校址，
现在的清华大学校工会所在地



1952—2001年6月，清华附小的校舍



古朴典雅的清华附小老校舍



“胸怀祖国，放眼世界”——清华附小老校舍一角



2002年9月竣工的清华附小新校舍校门



2002年9月竣工的清华附小新校园

序

执著于为学生幸福人生奠基

朱小蔓

读了赵颖校长所著《我这十年——在清华附小做校长的日子》一书，见文如见其人。大概五年前，赵校长就清华附小科研课题的事来见我，我们有了最初的相识，之后，也是因为课题研究我走进了清华附小，渐渐对清华附小及赵校长有了进一步的了解。

从工程师到小学校长，在常人看来，这两种身份有很不相同的职业要求。但我感觉在她身上得到很好的结合：既可以感受到工程师的严谨，也可体味出小学校长的关爱与慈祥。“为学生的幸福人生奠定基础”、“关注学生的生命状态、注重学生的个性培养”是清华附小的办学理念，也是赵校长的办学风格。能把 ISO 9000 质量管理体系与书香校园建设有机地联系在一起，正是这位拥有工商管理硕士学位的工程师校长的管理特色。

2000 年，清华附小迎来了一位新校长——赵颖，她谦和、淡雅，给人以柔美、舒适的印象。然而在她平静的外表之下，却蕴藏着对事业的执著，对同伴豁达的胸襟，对理想不懈的追求。正是她创新务实、开拓进取的信念，开创了清华附小的新纪元。

上任初始，抓住新校舍改建契机，赵校长毅然确定了通过校园文化建设带动学校建设发展的新思路。使校园文化的策划、实施与校园建设同步进行，优化校园自然环境，突出“美”；优化校园文化环境，突出“育”。当新校舍竣工时，展现在师生面前的不仅是一座现代化的建筑，更是文化气息浓厚的校园。赵校长为之辛苦地“奔波”，她的足迹在清华偌大的校园中，留下了坚定的印记。

校园的美丽，并不能诠释赵校长对教育的追求。学校的发展不仅仅需要硬件的升级，还需要内蕴的升华。她深知，科学的教育理念是管理学校与发展学校的基本前提和保证。因此，她首先冷静科学地对学校的办学思路及办学目标做了积极的探索和定位，确定了“为学生的幸福人生奠基”的办学理念，组建了一支“团结、务实、高效、进取”的领导班子，



2006年暑期拜访朱小蔓老师（左）

制定了“抓规范、兴科研、强队伍、创特色、谋发展”的工作目标，从而加大了学校发展的步伐。

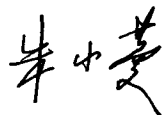
她勇于尝试、敢于创新，率先把 ISO 9000 质量管理体系应用到学校管理中，把学校的办学理念细化为可操作的质量方针、质量目标、评价体系，使学校工作逐步纳入规范化、科学化、精细化管理的轨道。她采取各种激励机制，通过岗位设置、聘任、考核等一系列改革，激发教师自我成长的欲望和诉求；同时，大力引进特级教师，并用他们先进的教育理念、管理模式和教学方法，为教师进一步提高创造条件。由此培养的一批学科带头人和优秀教师脱颖而出，为学校发展增添了活力和后劲。

随着学校的发展，赵校长逐渐认识到，真正的教育应该是所有人智慧凝聚的结果，应该是精神合作的产物，教师的职场发展，需要的不仅仅是专业的知识与技能，更需要开放、合作的职场环境作为其成长的载体。学校教育需要建立一种和谐、共生的文化氛围，以引领所有人的发展。她提出以“共生”价值取向引领教师队伍发展的思路，在学校内着力营造共同生长、共同生活、共享生命的职场氛围，发挥每个员工的优势并形成合力，形成强大的专业共同体，从而影响并塑造儿童价值观的形成。

“立人为本，成志于学”是清华附小的校训，它体现了赵校长的教育诉求——关注学生生命及个性之美，以及学生自身发展的和谐。“书香校园”、“倾听窗外的声音”、“感恩教育”等系列主题教育活动，开阔了学生的视野，促进了孩子们综合素养的提高；棒球队、板球队、轮滑队、体操队、击剑队、民乐队、合唱团、舞蹈团等社团活动，丰富了学

生的学习生活，为学生的全面发展搭建了广阔的平台。这一系列教育活动的有序开展，都来源于赵校长对教育的深刻理解和对孩子真切的爱和辛勤付出。

十年来，赵校长以人文管理的理念和方式带出一支高素质的教师专业队伍，这是学校持续发展最坚实的基础。我以为，在今天，最需要提倡的就是校长的人文精神。赵校长即是一位很“人文”的校长。我相信，正因为有了这种境界，有了这样的人文情怀，她才能保持着对教师、对学生、对家长的尊重和宽容；正因为有这种境界和情怀，面对困难，她才会有足够的耐心和毅力；正因为有这种境界和情怀，她才有深深的期待、踏实的耕耘。我衷心祝愿她的职业生涯和人生道路越走越宽畅。



中央教育科学研究所前所长

中国知名教育家

联合国教科文亚太农村教育研究与培训中心主任

2011年9月10日



自序

十年校长，一份推不开的责任

放学了，校园真安静！天空突然下起雨来，我走到办公室窗前，看雨敲打窗前的竹叶，突然发现窗前的竹子已长得非常茂密。

八年前（2002年）校园刚建成时，设计师要在窗前种竹子，当时我还将信将疑：竹子本该生长在潮湿多雨的南方，在北京能长好吗？刚刚种下时，的确竹叶黄了，很长一段时间不能返绿，也就慢慢淡出了我的视线……

一晃八年过去了，日子在春夏秋冬中往复，学校在开学的热闹与假期的寂静中循环，学生也是毕业了一批又来一批，不知不觉中，生活在岁月中消逝，而竹子在岁月中悄悄成长……

感叹生命的顽强，感慨生长的能量！

人何尝不是与竹子一样。刚进入一个新环境，陌生与不适应，让人紧张甚至窘迫，但生活的浸润，慢慢激发生命的潜力，总有一天，生命会焕发勃勃生机。

来到附小工作已经整整十年了，从未做过基础教育的我全身心投入到学校的工作中，今天对小学教育能有自己独到的理解和实践，的确经历了一个过程。恰如刚刚种下的竹子般，从不适应到适应，从适应到成长，当某一天，人们突然意识到你的存在时，你已经不能被忽视，甚至不能被忘记了！

十年的清华附小校长生涯就要结束了，常常回味和附小的老师们一起走过的路程。在这十年中，全体清华附小人，齐心协力，使附小有了显著的发展，发展过程中，有经验，也有遗憾；有成绩，也有不足。作为校长的我，在学校发展的过程中，自身也有了些许的提高。

早在2009年暑假，我就与清华大学领导谈了我对附小校长职务的认识和学校的发展情况，主动提出不再担任校长职务。附小校长责任重大，重要的岗位需要稳定也需要更新。如果说十年前来附小工作，是服从组织安排，是附小发展的需要，那么十年的坚守后，选

择离开附小，也是附小发展的需要，是我的责任使然。这是一位负责任的校长应有的气度和胸襟。

和老师们朝夕相处十年，彼此有了忘不掉的牵挂，也正是彼此的这份牵挂，让我产生了记录下与附小的老师和学生、家长共同度过的日子的念头。毕竟做校长十年，有必要站在校长的角度，把十年附小的办学思路、办学经验甚至一些决策出台的背景梳理、呈现出来，我想这对附小来说是有价值的。记录下这段历史也是我推不开的责任。

对我个人来说，十年间与老师们一起摸爬滚打，彼此理解、信任、支持，让我的校长生涯充满幸福感、成就感，也有必要把十年的所思所想呈现出来，算是我个人这段人生经历的阶段小结吧。基于此种思考，我挑选了这十年中重要节点的有代表性的文字材料，虽然文笔粗拙，但情感是真挚的。

随着时间的推移，“现在”终究会成为“过去”，“过去”都将成为历史，历史都将有它独特的价值，这也许也是我力所能及为附小做的有意义的事情吧！

当有一天我不再年轻，霜染两鬓时，年迈的我会小心翼翼地打开这份记忆，细细品味、回味……我相信，那时这份记忆将是我的无价之宝。

感谢清华附小！

感谢与我朝夕相处的老师和孩子们！

2010年10月

赵颖

前言

受命校长

有工科学习背景、工程师工作背景的我，在 35 岁那一年，服从组织安排，来到了清华附小，开始了陌生而又充满挑战的小学校长工作，这一干就是十年。从 35 岁到 45 岁，是一个人职业生涯的黄金期，我把它给了清华附小，无怨无悔。现在回想十年前的那些日子，还清清楚楚、历历在目。

2000 年 5 月 8 日下午，是我到附小报到的日子，我怀着忐忑的心情走进清华附小。一进校门，抬眼望去，郁郁葱葱的大树，灰墙红瓦的校舍给人以简朴、静谧的感觉。因为是上课时间，校园很安静，我一边走一边打量着。突然，一阵清脆的电铃声打断我的思绪，孩子们从四面八方一下子涌出来，刚刚还寂静的校园顿时像开了锅一样，我的耳朵不能马上适应这样突然的变化，嗡嗡作响，哦！这就是小学。

现在回想起十年前的我，我还是挺佩服自己的。2000 年我已经 35 岁，这是一个敏感的年龄。从管理学上讲，35 岁以后更换工作要慎重，特别是从事一份陌生的工作风险是很大的，因为一切都要从头开始，从零起步。

因为受爸爸的影响，学生时代的理想，一直是要当一名出色的工程师——头戴红色安全帽，身穿洗得发白的工作服，手拿图纸的神气女工程师。所以，我大学选择了工科院校。毕业后，我放弃了留校的机会，毅然走进了工厂，当我真正穿上工作服成为一名工程师时，国企的现状和我的理想出现了偏差。

走进清华园后，产生了重回课堂学习的愿望。1998 年 7 月，经过全国统一考试，我拿到了清华大学经济管理学院录取通知书。1988 年毕业，1998 年再进课堂，仿佛我用十年的时间在我生命中画了一个大圆，又重新回到了起点。我倍加珍惜这次的学习机会，我也渴望真正找到属于我的一份事业、一个角色。我又开始憧憬新的职业理想，我梦想当我学成时，也能成为一名企业家或是一名白领“丽人”。当我为我的梦沾沾自喜的时候，组织的一次谈话，让我吃了一惊：到小学去工作。虽然不曾有过做小学校长的理想，但为了

服从组织的安排，我欣然前往。我一直认为，不论你对从事的工作是否感兴趣，只要你选择了这份工作，或这份工作选择了你，自你从事这份工作的那一刻起，就要培养职业兴趣，直至热爱这一工作，这是最基本的职业要求，也是最基本的做人原则。回想起来，十年中支撑我孜孜追求、不断努力工作的源动力，正是从学生时代就培养的责任感和使命感。在个人的理想与工作需要中我服从了工作需要，我在“理想职业”与“职业理想”中寻求契合点，因为我知道小学校长这份责任的分量，我必须担当。

从我踏入清华附小大门的那刻起，就把自己全部交给了附小。随着工作的逐步深入，由最初的责任驱动到产生工作兴趣；在与附小教师和学生的交往中，由职业兴趣上升为职业幸福。我将十年奉献给附小，附小回馈给我职业的成就感和无尽的职业幸福感。一路走来，就在这份责任、兴趣、幸福的交织中，思考逐步深入，思路逐渐清晰，脚步越来越扎实……

回望十年的工作印记，以《我这十年——在清华附小做校长的日子》为书名呈现十年的校长经历，简单而直白，力图通过十年间发生在清华附小真实的教育事件来表述附小的历史和我个人的成长经历。书中共分六章，第一、二、三章叙述了作为校长的理性思考和实践；第四、五、六章写出了我个人在工作中的点滴感悟，感性色彩更浓一些。书的最后，梳理了十年附小的大事记和学校主要获奖情况。

由于篇幅有限，在取舍和表述上难免有失偏颇，诚挚欢迎读者提出宝贵意见。

赵 颖

2011年9月10日于工字厅办公室

目 录

序

执著于为学生幸福人生奠基（朱小蔓） / 1

自序

十年校长，一份推不开的责任 / v

前言

受命校长 / vii

第一章 校长要有思想 / 1

ISO 9000 族质量管理标准在学校管理中的应用 / 3

立人为本，成志于学——谈清华附小的办学理念 / 8

小学生科学素养与人文素养综合发展的初探 / 16

研发质量目标，全面开展发展性评价 / 23

用共生价值取向引领教师发展 / 31

管理风格创新在学校管理中的应用 / 39

第二章 校长要做大事 / 43

大事一：依托清华大学资源，探索小学英语教学新模式——清华大学“大、中、小英语一条龙”实验 / 44

大事二：参与“新教育”实验，提升附小教育教学质量 / 57

大事三：实施网络课堂，拓展优质教育 / 78

大事四：传承历史文化，创造新的辉煌——成功举办建校 90 周年校庆庆典 / 89

大事五：以督导为契机，促进教育教学更上一层楼 / 98

大事六：和谐共生，学校发展的精神力量——基于共生价值取向的教师成长研究 / 138

第三章 校长要注重科学管理 / 167

管理方式一：注重调研，尊重历史，从校园文化入手 / 168

管理方式二：建立 ISO 9000 质量管理体系，提高管理的科学性 / 181

管理方式三：建立“立体评价”体系，激发教师发展的主动性 / 187

管理方式四：改革管理机构和岗位设置，提高管理的有效性 / 191

第四章 校长要关注细节 / 201

细节一：细节在老师的课堂上 / 202

静悄悄的变化——2004 至 2005 学年年度第二学期听课小结 / 202

“变”是为了永恒的“不变”——2005 至 2006 学年年度第一学期听课

小结 / 206

课堂上教师的角色定位——2006 至 2007 学年年度第一学期听课

小结 / 208

静下心来教书，潜下心来育人 / 209

课堂的“质量”是学校发展的保证——2007 至 2008 学年年度第二学期听课

小结 / 210

明确标准，减少缺憾——2008 至 2009 学年年度第一学期听课小结 / 211

和老师们一起教研 / 213

校长的决策来源于哪里——写在教师说课之后 / 214

每间教室都有优秀的教师——写在教师说课之后 / 215

细节二：细节在日常工作中 / 217

招聘新教师引发的思考 / 217

教育永恒的话题——学生行为习惯培养 / 219

共生共荣，团队为王——拓展训练的收获 / 220

危机管理——一封家长信引发的思考 / 222

如何提高教师的“免疫力” / 224

一次与教育大师的对话 / 226

教师是崇高而神圣的职业 / 228

理想的教育离我们多远 / 229

教育要引领而不是迎合 / 230

第五章 校长要懂得人文关怀 / 233

一、给师生一份最柔软的爱心 / 234

校长的幸福 / 234

发生在成志学校的小故事 / 235

无限责任 / 236

不容易 / 238

一份特殊的“六一”儿童节礼物 / 239

对“个性”的思考 /	241
成长的痛苦与幸福 /	243
学会欣赏 /	244
与学生座谈后的思考 /	245
不经意的“小事”——校长能帮助老师做些什么 /	246
清华附小——我的学校 /	248
二、给学生祝福和期望 /	249
(一) 浓浓的祝福：新年贺词 /	249
新起点、新希望——2003 年新年贺词 /	249
珍惜每一天——2004 年新年贺词 /	250
付出才有收获——2005 年新年贺词 /	251
共同收获着美好和感动——2006 年新年贺词 /	252
体会集体的温暖——2007 年新年贺词 /	253
做一个文明的人——2008 年新年贺词 /	254
常怀感恩之心——2009 年新年贺词 /	255
收获成长的幸福——2010 年新年贺词 /	256
(二) 殷殷的期望：毕业祝福 /	257
来自母校的祝福 /	257
感恩母校 /	258
母校的丁香花 /	259
母校之爱 /	260
教师的幸福 /	261
倾听花开的声音 /	262
三、给家长真诚的帮助（记录与家长交流的过程） /	263
理解是沟通的前提 /	264
写给家长的信 /	266
记录与家长交流的过程 /	267
第六章 校长要勤于学习 /	273
一、学习心得 /	274
从哪儿找时间——读《苏霍姆林斯基选集》有感 /	274
教育者与监护人——读《苏霍姆林斯基选集》有感 /	275

“掌握知识”与“获取知识”——读《苏霍姆林斯基选集》有感 / 276

用积极的情感影响学生——读《情感教育论纲》有感 / 277

快乐教育——读《情感教育论纲》有感 / 279

二、外出见闻 / 281

我眼中的千叶——日本见闻（1） / 281

我眼中的千叶——日本见闻（2） / 282

我眼中的日本教育——日本见闻（3） / 283

日本之行——棒球日记（1） / 286

日本之行——棒球日记（2） / 287

日本之行——棒球日记（3） / 289

清华附小棒球队在日本东京获胜 / 290

附录1：清华附小 2001—2010 年大事记 / 291

附录2：2001—2010 年获奖情况统计 / 353

后记 / 363