



教育管理字

JIAOYU GUANLI XUE

吴志宏 主编

华东师范大学出版社

全国教育硕士专业学位案例教材·试用·

JIAOYU GUANLIXUE

JIAOYU GUANLI XUE JIAOYU GUANLI XUE



全国教育硕士专业学位案例教材(试用)

教育管理 学

吴志宏 主编

本书编写得到
教育硕士专业教材建设和
华东师范大学“211 工程”专项经费资助

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教育管理学 / 吴志宏主编. —上海: 华东师范大学出版社, 2001. 10

ISBN 7 - 5617 - 2728 - 3

I. 教... II. 吴... III. 教育管理学-研究生-教材 IV. G46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 072804 号

教育管理学

主 编 吴志宏
策划组稿 教材策划部
特约编辑 韩映雄
责任校对 李雯燕
封面设计 黄惠敏
版式设计 蒋 克

出版发行 华东师范大学出版社
市场部 电话 021 - 62865537
传真 021 - 62860410

http: //www. ecnupress. com. cn

社 址 上海市中山北路 3663 号
邮编 200062

印 刷 者 上海崇明晨光印刷厂
开 本 890 × 1240 32 开
印 张 11. 75
字 数 338 千字
版 次 2001 年 11 月第一版
印 次 2001 年 11 月第一次
印 数 1—6000
书 号 ISBN 7 - 5617 - 2728 - 3 / G · 1328
定 价 17. 00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

编 者 序

教育硕士专业学位是具有特定职业背景的专业学位。为了培养基础教育、教学和管理工作需要的高层次专门人才,经教育部批准,从1997年起,全国有20多所师范院校陆续开始招收教育硕士专业学位研究生。迄今已有一批学员经过2—4年刻苦学习,并经过严格论文答辩,最终获得教育硕士专业学位。设立教育硕士专业学位,在我国学位与研究生教育发展史上具有划时代的意义。它的设立不仅有助于培养高层次、专门化、应用型的基础教育骨干教师和优秀的基础教育管理人才,而且对于树立新的教师职业形象、提高教师的职业地位具有深远的社会影响。正因为如此,几年来,全国报考该专业的教师越来越多,其社会影响也日益显现出来。

教育管理是教育硕士专业学位两个培养方向(教育管理和学科教学)中的一个,其主要目标是培养具有现代教育观念、较高理论素养与实践能力和高水平的中小学基础教育管理人员。根据国务院学位办和教育部有关精神,教育硕士的培养必须充分突出复合型、应用型和实践型的特点,在课程设置和教学要求方面与培养学术性的教育学硕士区别开来。对于学习教育管理专业的学员来说,这一点显得尤为重要。以往教育管理专业研究生的培养,侧重于教育管理的基础理论研究,培养规格较为单一,对学生应用能力和实践能力的培养重视不够。因此,如何根据教育硕士特别是教育管理方向专业硕士的特点,在完成各类基础课程的同时,着重提高其分析和解决实际问题的能力,确实需要加以认真探讨和研究。

根据国外多年来培养各类专业硕士,如工商管理专业硕士(MBA)、公共管理专业硕士(MPA)、教育管理专业硕士等的经验,提高学员实际

应用能力的最有效的方式之一,就是在教学过程中尽可能运用案例教学。研究者发现,案例教学对于学习者来说至少有这么几点好处:(1)有助于加深对基础知识和基本理论的理解;(2)通过直接参与讨论,亲身体验浓缩后的现实情景,对提高实际管理能力有重要帮助;(3)有利于形成发散性、批判性和综合性思维的能力;(4)能提高善于表达思想、善于推理和讨论的技能,增强对解决未来实际问题的信心;(5)能提升学习兴趣和动机,扩大想像力和看问题的视野;(6)有助于活跃课堂气氛,改进课堂教学的效果。正因为案例教学相对传统的讲解教学有着种种优点,所以自 20 世纪 20 年代美国哈佛商学院首创这一教学方法以来,这种教学形式在各国高等教育界,尤其是管理类教育领域,得到了相当广泛的应用。

教育管理学是介于教育科学和管理科学之间的一门交叉性学科,它试图运用管理学的基本理论和概念,分析教育实践中存在的各种管理现象、管理行为和管理方法,以加深人们对教育管理活动的规律的认识。同其他管理类专业硕士的培养一样,教育管理专业硕士的培养也应提倡案例教学。本着这一考虑,我们编写了这本教材。在为期两年的编写过程中,我们试图做到:(1)充分注意案例质量,所选入的 90 多个案例是从五六百个案例中精心挑选出来的;(2)案例尽可能从多个视角折射现实中的各种教育管理现象,以便读者进行分析对比;(3)在案例的风格上,力求多样、灵活、实用,有经验介绍型的,有问题探究型的(这部分比例较大),也有综合型的;(4)选材尽可能来自学校管理第一线,参与编写本案例集的作者,绝大部分为中小学从事教育和教学管理工作的校长、教师,这样最大限度地保证了案例的真实性和鲜活性;(5)案例力求反映时代特征,尤其是反映我国实行社会主义市场经济制度以来出现的各种教育管理的新问题;(6)适当借鉴国外教育管理的经验,本书中的少量案例,直接译自国外教育管理案例教材,由此可使学员了解国外教育管理所关注的问题。当然,上述这些意图是否已真正实现,还有待于今后教学实践的证明。

本书中的案例,相当部分已在我们这几年教育管理专业硕士的教学实践中试用过,从整体情况来看,反映还相当不错,学员课堂讨论热

烈,看问题的视野也比较开阔,基本达到了案例教学的效果。根据我们的实践体会,在此我们向选用本教材的教师建议:首先,教师可以根据教学的目的、形式和安排,灵活选择适用的案例进行教学,不必拘泥于本案例教材各章的衔接。教材之所以分为8章,完全是出于体系和体例的考虑,各案例之间实际上并没有必然的先后联系。其次,课堂上最好不要采用一个理论一个案例的对应式教学,因为现实中的教育管理问题复杂多变,涉及面很广,很难说哪一个案例就是针对哪一个理论的,有的案例既与学校组织领导有关,也与学校教师管理有关,或者还与学生管理有关。所以,同一个案例完全可从不同角度组织讨论,否则只会限制学生的思考深度。第三,我们在每个案例后虽设计了若干供思考或讨论的问题,但案例讨论的宗旨不是拿出一个惟一正确的方案,事实上也不存在绝对正确的答案,而是要激发学员思考,培养其分析和解决问题的能力。因此,教师完全可以根据自身教学的需要,另行设计每个案例后的思考题,以达到最佳的教学效果。第四,我们不主张在每个案例后加上案例分析内容,因为这会极大地束缚学员的思维,再说分析者由于受自身条件的限制,所做的分析也完全可能有缺陷。我们主张让学习者通过自己的分析思考,对案例作出恰如其分的判断。

本案例的编写,旨在促进我国教育硕士专业学位教育管理学课程的案例教学。在两年多的搜集、整理和编写过程中,我们得到了广大中小学教师和学校行政领导的热心支持,是他们为教材提供了鲜活的素材,对他们对于本书的贡献,我们在此表示衷心的感谢。本案例教材还选用了部分报纸及刊物上登出的文章,我们向这些文章的原作者表示我们最诚挚的谢意。我们尽可能将作者姓名、文章出处等一一注明,但可能还是有遗漏。此外由于时间和联系方面的原因,有部分选入的文章未能事先征得原作者的同意,特在此表示深深的歉意,并恳切希望这些作者能与本书编者(地址:上海华东师范大学教育管理学系,邮编200062)取得联系。教材编写还得到全国教育硕士专业学位教育指导委员会的大力关心及必要资助,使其得以顺利出版,我们也对此表示由衷的感谢。我的研究生谢旭红、陈茜、潘学中、陈赟等为本书的编写做了大量助手工作,他们还分别为部分章节写了概述和思考题,在此也一

并致谢。由于经验不足及一些客观条件的限制,教材中定有不少可以改进的地方,恳请各位读者和使用者批评指正,以便我们在今后的使用中不断加以完善和改进。

编 者

2001 年 5 月于上海华东师大

目 录

编者序	(1)
-----------	-------

第一章 教育：现代社会发展的基石

概 述	(1)
-----------	-------

1. 胡昭程活在人们心中(3)
2. 创优质教育品牌,为秀丽山水添彩(10)
3. “一号工程”纪实(16)
4. 山顶上的希望(20)
5. 烛光和泪花(24)
6. 养育明天的希望(27)
7. 素质教育任重而道远(34)
8. 咱们不玩这游戏了(39)
9. 苦恼(43)
10. 我为自己辩解(45)
11. 未来的教育(52)

第二章 管理的起点：认识自己的学校

概 述	(55)
-----------	--------

1. 在“三个面向”题词指引下(58)
2. 一所学校的成功之路(67)
3. 哈佛的魅力(72)
4. “教育官司”曝出办学丑闻(77)
5. 一个老师和一所学校(79)
6. 从细微处见精神(81)
7. 该怎么办(82)
8. 分还是不分(85)
9. 田教导的苦衷(87)
10. 北大附中的“名师工程”(90)
11. H学校的管理(94)
12. 全球 10 所最富特色的学校(97)

第三章 走向法制化的教育管理

概 述	(103)
-----------	---------

1. 170 名假教师(106)
2. 合情乎,合理乎(110)
3. 补课费风波(115)
4. 一次教育改革(116)
5. 50 名学生到哪里去了(126)
6. 李丽能毕业吗(128)
7. 该不该退款(130)
8. 他被解除了工作关系(133)

9. 教委颁布“剃头令”(136) 10. 3 位教师上访(138)
11. 作弊(141)

第四章 学校管理过程中的领导者

概 述..... (148)

1. 他正在创造一所完美的学校(150) 2. “五心教育”——筑起灵魂的希望工程(154) 3. 丁校长在忙什么(157) 4. 教案风波(161)
5. 关于高三单元练习批改量的争论(164) 6. 该不该扣超事假教师的工资(167) 7. 书记在“穿针引线”(169) 8. 去还是留(171)
9. 评“先”风波(174) 10. 美国校长博伊丹是如何管理一所中学的(177) 11. 校长的难题:二律背反(183) 12. 老校长为何遭到出乎意料的议论(187) 13. 为文明乎,为名乎(189)

第五章 日益专业化的教师职业

概 述..... (193)

1. 激发心灵的活力(196) 2. 年薪 10 万的中学教师(200) 3. 这样的教师该不该调离教师岗位(202) 4. 她能不能做班主任(205) 5. 到底谁想不通(207) 6. 发生在某区重点中学高三年级组.....(211)
7. 抵制听课说明了什么(213) 8. 如何化解分歧(215)
9. 李校长的烦恼(219) 10. 这样的教师能留下吗(221) 11. 聘任风波(224) 12. 院长的烦恼(227)

第六章 学生:学校教育及管理的最大受益者

概 述..... (232)

1. 学校有这个权力吗(234) 2. 一个女孩的遭遇(237) 3. 一封信(241) 4. 谁之过(245) 5. 学生日记(248) 6. 今天的学生该如何教育(251) 7. 该做还得做(254) 8. 超超的经历(258) 9. 分班(262) 10. 学生出走为哪般(265) 11. 有这样一所学校(266)
12. 森林小学的实践(269)

第七章 教育改革的多维度思考

概 述..... (281)

1. 余姚四中出售引起关注(283)
2. 牛利民与他 68 天的改革试验(286)
3. 温州高薪聘名师引发的思考(288)
4. 建平中学:跨世纪教育工程(291)
5. 课时补贴的烦恼(295)
6. 怎么办(298)
7. 51 个孩子的读经试验(300)
8. 教师聘后管理(304)
9. 该不该为章老师“平反”(307)
10. 曹春生:民间教育家的地下实验(309)
11. 素质教育在一所重点中学里(316)
12. 女儿的作业(319)

第八章 作为开放系统的学校及其管理

概 述..... (324)

1. 扛牌(327)
2. 如何解决这一难题(329)
3. 人才流动(331)
4. 考勤风波(335)
5. 开放性办学(339)
6. “好学生”与“好员工”(341)
7. 让黄金地段产生黄金效益(344)
8. 农村学校怎样开展勤工俭学(346)
9. 合作办学面临的问题(349)
10. 环境何时净(352)
11. 家长来信(355)

参考资料..... (359)

第一章

教育：现代社会发展的基石

概 述

教育——一个崇高而令人仰慕的名词，古往今来，多少贤士哲人用最神圣、最动听的词语来描述它对于人类社会发展的意义。古希腊哲学家柏拉图把教育比做照耀人们灵魂的火炬，认为通过它能折射出人的理念世界，使人成为文明社会中“有理性的人”。我国古代著名教育著作《学记》指出：“建国君民，教学为先。”汉代儒学大师董仲舒在《贤良对策》中向汉武帝这样建议：“古之王者明于此，是故南面而治天下，莫不以教化为大务。”^① 近代捷克大教育家夸美纽斯用诗一般的语言赞叹教育的作用：“假如要去形成一个人，那便必须由教育去形成。”^② 19 世纪空想社会主义者欧文则幻想，通过建立一个美好的教育制度，最终塑造理想的大同世界。现代教育大师杜威无疑是眼光最为敏锐的学者之一，他在上个世纪初就提出，教育不仅能促进个人的发展，也能推动社会的民主化进程以及经济地位的平等。进入 20 世纪中期，一些国家经济飞速发展，教育在其中所起的举足轻重的作用为世人瞩目，一些经济学家对此发出由衷的感叹：“在所有资本中，最有价值的乃是对人的投资。”^③ 信息技术兴起以后，世界各国更是出现了一股发展教育、抢占人才的浪潮，到处都可以听到这样的壮语：谁拥有教育，谁就拥有人才；谁拥有人才，谁就拥有未来。从古到今，如此众多的人

① 孟宪承编著：《中国古代教育文选》，人民教育出版社，1979 年，第 134 页。

② 夸美纽斯著，傅任敢译：《大教学论》，人民教育出版社，1957 年，第 35 页。

③ 科恩著，王玉崑等译：《教育经济学》，华东师范大学出版社，1989 年，第 99 页。

不吝辞墨地赞誉教育,可见教育对于我们这个世界是多么重要。可以毫不夸张地说,如果承认教育是一种“力量”的话,那么它就是一个国家和民族政治、经济和文化发展的永无止境的推动力,就像当代一位学者精辟概括的那样:“教育的责任是无限的,它远远超出了学校和社会环境,并影响到一个国家的生活和存在。国家的未来及其生存取决于其教育质量,教育的形式和内容将深刻地影响未来的世界。”^①

鉴于教育对于各个国家和民族的发展的重要意义,各国政府无不以极大的热忱,投入巨大的人力、物力和财力来发展教育。我国政府也不例外。近年来,国家每年都要投入大量的经费用于发展教育,各种行之有效地改进教育的措施也不断被推出。从本章的不少案例(《胡昭程活在人们心中》、《“一号工程”纪实》、《创优质教育品牌,为秀丽山水添彩》)可以看到,各级政府部门是如何在现有条件下想方设法改进教育,实现教育为社会主义现代化建设服务的伟大目标的。正是由于政府对教育的高度关注和重视,改革开放以来,尤其是20世纪90年代实行社会主义市场经济体制以来,我国的教育有了长足的发展,教育优先发展的思想在社会上深入人心,教育也愈发显现出其在促进国民经济发展中不可替代的重要地位。

当然,由于条件的限制,在我国发展教育还是任重而道远。从某种程度上说,教育的前途更多地取决于外部条件而不是教育系统的内部因素。就像马克思所说的那样:“人们可以创造自己的历史,但是他们并不是随心所欲地创造,并不是在他们自己选定的条件下创造,而是在直接碰到的、既定的、从过去承继下来的条件下去创造。”^② 同样,我们都满怀美好的愿望,想去塑造理想的教育,最好把教育塑造得金碧辉煌。但是现实告诉我们,谁都不可能随心所欲地塑造教育,因为我们面对的是“穷国办大教育”的境遇。于是我们有了“为了托起明天的太阳”的希望工程,就像本章一些案例所反映的那样(《山顶上的希望》、《烛光

① 伊丽莎白·劳伦斯著,纪晓林译:《现代教育的起源》,北京语言学院出版社,1992年,序言。

② 马克思:《路易·波拿巴的雾月十八日》,《马克思恩格斯全集》,人民出版社,1972年,第8卷,第117页。

和泪花》),我们还不得不办起众多的可能不那么规范的“民间学校”(《养育明天的希望》)。这就是中国的国情,我们必须正视这一教育现实。

一个国家的教育的发展,不仅仅看其教育的投入、教学的条件及设备,更重要的是,看其教育发展的内涵,看其引导教育发展的观念以及教育的目标指向。在这一方面,我们不得不承认,我们今天的教育,离现代教育还有较大距离,尚不能适应社会发展的需要,只要看看本章的另一些案例(《素质教育任重而道远》、《咱们不玩这游戏了》、《苦恼》、《我为自己辩解》)就可以明白这一点。解决这些问题,可能比解决教育的投入或办学的设备问题更艰巨、更复杂。然而不解决这些问题,教育的发展就会被引入歧途。实际上还不仅是这些案例,后面各章还有不少案例也从不同角度迫使我们认真反思隐含在教育过程中的深层次问题:什么是教育的最终目标?教育究竟应该回报给社会什么?我们究竟为什么而教?为什么而学?虽然这些问题不一定有一致答案,但却加深了我们对教育的性质、功能以及它在社会发展中的地位的理解。这或许就是案例教学的魅力:不求答案,但求思考。

人类已进入新世纪,未来的教育如何发展,这方面的案例国内不易找到,故选录了一篇国外情况的报导(《未来的教育》),这或许代表了未来教育的方向。然而不管未来教育的形式和内容将会如何发展,有一点是可以肯定的:在任何时代,教育都在充当社会发展基石的角色,过去这样,现在这样,将来也永远是这样。

(吴志宏)

1 胡昭程活在人们心中

座无虚席的礼堂,两三千人长时间地鼓掌,掌声经久不息,无数行热泪潸潸滚落。这是2001年2月19日湖南省人民政府主办的“胡昭程事迹报告会”上发生的事。报告会一结束,人们便涌向主席台,争着抢着要求“到我们那里去讲一场!”“给我们安排一场!”……

穷县可以办先进的教育

不寻常的常委会

许多人说,胡昭程是为桂东县老百姓累死的。

一个教育局长,谈得上“为桂东老百姓累死”吗?

桂东是湖南省海拔最高的县,18个乡镇散落在起伏的山岭间。山把人的眼界笼住了,把人的脚步锁住了。桂东始终没摘掉国家级贫困县的帽子。

10年前,桂东县连续几年在高考中剃光头。一位老师说,山里的孩子,考上县里的高中,就像城里的学生考上了北大清华。至今,桂东走出的大学生仍对当初接到高校录取通知书,县长致电、乡长张榜的风光情景历历在目。走在弯曲的山路上,目睹令人心酸的贫困景象,一个人,若没有山一样的痴情,山一般的坚韧,决不会来这里办教育,何况是现代化的教育事业。

桂东县大塘乡船塘村一个贫困户的家。破房子,破衣裳,破凳子……墙壁遍布缝隙,透过缝隙,能瞅见外边的鸡在刨食……

主人叫黄宝贵,为迎接我们,小小的餐桌上摆上了瓜子和茶水。他叹息一声,说:“我的肩只有这么宽,只能担当这么点责任了。”

黄家的日子已有好转,能够想办法交得起孩子的学费了。去年,两个孩子因为交不起学费只好辍学。黄家离学校很近,每当上课铃声传来,大人孩子就像揪心一样难受,孩子们只能含着泪读旧课本。一天,正读着旧课本,几个人进了家门,其中有位清瘦的“干部”,一边摸孩子的头一边劝黄宝贵:“要想办法让孩子读书才行,钱免一半,你自己出一半。”一句话,激动得两个孩子眼泪直往外流。这个人从自己的衣兜里掏出300元钱放在桌子上,算是给黄家交了费用的另一半。这个人就是胡昭程。

黄宝贵上过3年小学,他总结贫穷的最直接原因是“自己没有文化”。像黄宝贵这样的贫困户,在桂东县17万人口中有36000多人。

早在10年前,贫困这块石头就重重地砸在胡昭程的心上了,砸得

他心疼。他深知,办好教育,让桂东脱贫,是桂东人的根本利益。

危房子,烂桌子,破凳子……一所学校十多个学生,挤在一个屋顶下同时上一到六年级的课,这样的学校怎能培养出改变桂东的人才?

胡昭程开始调查了,翻山越岭,走村串户。办法在调查中产生了:把全县 203 所学校调整为 107 所,有限的经费集中起来使用,就有可能办出一流的学校。

据许多人回忆,县委常委会听取汇报前,胡昭程怕通不过,睡不着觉,吃不下饭,做了大量准备。他知道,这个改变桂东未来的战略动作,关键在于变成县委的决心。

郴州市教委主任邓党雄当时是桂东县委常委,他对那次会议记忆犹新。

减少近一半学校的话一出口,常委会立刻炸了。什么?要减少学校?减谁的?学校只能加强,不能减少……胡昭程沉默了。

按理他应该避开这场争论,会后慢慢再做工作。但是,这是关系到桂东发展的大事,会后就迟了。10 分钟后,胡昭程再次要求发言,话说得不急不躁,他一笔一笔算账:减少 96 所学校,可以省下 4 000 多万元,把这些钱投入到剩下的学校去,可以事半功倍,就有可能办出发达地区那样的教育来。

没有教育理论,没有深刻的说教,只有实实在在的数字……桂东教育史上最大的调整方案通过了。

钱在人的头脑里

桂东教育向现代化迈进的万里长征,扎扎实实地迈出了第一步。

后面,要迈第二步,第三步……就要看迈得稳不稳,快不快,好不好。

首先是钱的问题,走这第二步,最少得投入 1 个亿才行。桂东县的财政收入每年才 3 000 万元,1 亿元的教育投入,简直是天文数字。

胡昭程开始收集信息,他要从信息中找钱。听说世界银行设了项“义务教育工程”,他就千方百计去争取,十次二十次地去汇报,做工作,终于感动了“上帝”,贷给桂东 1 546 万元。

他看到百姓对子女教育投入的积极性,就发动群众筹资,捐款办

学,捐得3900万元。

发动别人捐,自己得带头捐,每所学校开工,胡昭程必到场捐款,到底捐了多少,已经记不清了。

桂东一中搬迁,缺口几百万元。

一天晚上,胡昭程找到桂东县主管教育的副书记,说:“有一个桂东老乡,在外省当国税局局长,听说很牵挂家乡的发展,我们去争取一下吧。”

一个局长一个书记,找到了那位老乡,给他汇报桂东的教育。老乡被感动了,带了几个私营企业家前来实地考察,胡昭程寸步不离地陪同看了学校,看了老师,看了孩子。吃饭前,客人用的筷子他都要先用开水烫一下,再摆到人家的碗上。私营企业家们的心热了,当场捐款160万元。

偶然得知香港“苗圃行动”官员到了临近的汝城县,胡昭程不请自到,平常不爱多说一句话的人请求安排发言。“苗圃行动”的官员们还从来没见过如此精通工作的教育局长。哪所学校学生没有教室上课,哪间教室墙壁开裂,哪个乡有几个孩子辍学在家……胡昭程讲得一清二楚。急迫的样子,真诚的言辞,打动了每一个在座的人。“苗圃行动”慷慨解囊,给桂东一个县598万元,建成“苗圃希望小学”29所。事后“苗圃行动”的负责人动情地说:“是胡局长的精神感动了我们。”

站实了,站高了,才能看得远

“伟人树”下建学校

2001年2月15日,记者沿着胡昭程的足迹踏进大山深处。

山连着山,山靠着山。绿色连天接地不见尽头,空气中氤氲着春的气息。

山外青山楼外楼。青山是大自然亿万年造就的,楼却是近十年建设的。确实,在桂东,最好的房子是学校,最美的环境还是学校,连乡政府这样的权力机关都无法和学校相比。

草坪,花坛,石头……把每所学校点缀得让人看不够。每一个校园里都有影壁,上面贴着瓷砖烧制的世界地图和中国地图。大山深处的

孩子,学校就是他们梦的开端。每一所学校都有图书馆、电教器材室、体育场,有些学校还有电视机、计算机。

一棵香樟树根须延伸几十米紧紧抱住一块巨石,然后扎扎实实扎进大地。据介绍,毛泽东当年在这棵树下躲避过敌人的搜查,当地人便称之为“伟人树”。新建的龙溪苗圃希望小学就建在树下。县教育局的同志介绍,这是胡昭程亲自选的址,其教育意义不言而喻。岂止这所学校,所有桂东学校,几乎都是胡昭程亲自选址亲自测量亲手参与建设的。这一“亲自”,就是 100 多所学校。教育局的同志讲,一所学校最少跑三至五回,加起来就是 400 多回,有的学校,何止几十回地跑。

照相机,录像机,笔记本

这是胡昭程出差时绝不离身的现代化“三件宝”。

谁的建筑好,谁的环境美,谁的办法先进,胡昭程就拍下来,记下来,然后带回来,参照修改提高后,变成桂东自己的好建筑、好环境、好办法。

这“三件宝”,是胡昭程思想解放的法宝。

思想解放了,穷县就可以办出先进的教育。胡昭程通过教育部,使桂东联系上北京清华大学附中,他们派有经验的教师来桂东传经,桂东派有业绩的教师去北京学习。到胡昭程去世前,桂东县派往北京学习的教师达 600 多人次,派往长沙学习的教师有 800 多名。每一次城里的教师离开桂东,胡昭程都要陪他们走上几个小时的山路,一直送到火车站。有一次,火车开走了,胡昭程也累得坐在铁道边站不起来。

就这样,最先进的文化信息被直接搬进桂东。

“我掏不出多少钱来,但是我可以掏出一颗心来”

没时间回家

妻子最大的心愿是和丈夫一起吃顿饭。但是,胡昭程却是一个没时间回家的人。

没时间回家,却有时间在过大年前驱车 90 多公里,再步行 10 公里羊肠山道,到一个叫彩洞的地方探望贫困教师郭大荣。冰天雪地,走得浑身冒汗,眉毛胡子结满白霜,他像老兄弟似地拉住郭大荣的手问:“年