

教育， 从需要出发

曾庆桂 著



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

教育，从需要出发

曾庆桂 著



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

·长沙·

图书在版编目 (C I P) 数据

教育,从需要出发 / 曾庆桂著. --长沙:中南大学出版社, 2018. 10

ISBN 978 - 7 - 5487 - 3378 - 2

I. ①教… II. ①曾… III. ①教育研究 IV.

①G40 - 03

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 202330 号

教育,从需要出发

JIAOYU CONG XUYAO CHUFA

曾庆桂 著

☐责任编辑 沈常阳

☐责任印制 易红卫

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731 - 88876770

传真:0731 - 88710482

☐印 装 长沙市宏发印刷有限公司

☐开 本 710 × 1000 1/16 ☐印张 13.5 ☐字数 207 千字 ☐插页 8

☐版 次 2018 年 10 月第 1 版 ☐2018 年 10 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978 - 7 - 5487 - 3378 - 2

☐定 价 48.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

序

P R E F A C E

曾庆桂校长是长沙铁路第一中学校长，全国优秀校长，长沙市首批名校长工作室首席名校长，湖南省特级教师。从教37年来，他一直奋斗在教育教学第一线，多年从事教育管理工作，长期担任业务校长、校长等职，有着丰富的教育管理经验和教育实践智慧，他将对教育的深刻理解和独到的实践探索，通过积淀和提炼，形成了《教育，从需要出发》这本有着丰富内涵的个人专著。

手捧散发着油墨香的书稿，反复研读，深深为曾校长的教育情怀和教育思想所感染，所震撼，所折服。特别是对于在中小学当过15年正副校长的我，这本专著引起了我的强烈共鸣。这是一本具有实践智慧，而且对一线中小学校长有着较强指导意义的好书。

《教育，从需要出发》分为三个部分。第一部分谈“困惑与思考”，通过学校办学困境、教育变革冲突、四个教育事例及学生家长来信等引发对教育的系统思考。曾庆桂校长认为：办学应从教育的本身和学校自身需要出发，教育应从教师、学生和家长的需要出发。曾校长是一位思想者，他通过不断学习中外教育理论，跳出教育看教育、从西方看东方，为“教育，从需要出发”找到了理论依据，夯实了理论基础。第二部分讲述“探索与实践”。这部分阐述了基于需要的办学理念体系的确立以及怎样从需要出发构建学校文化生态、探索科学管理途径，展示了如何引领学校从学生、家长和教师的需要出

发，从国家和社会的需要出发，坚定发展自信，办人民满意的学校。曾庆桂校长是一位行动者，在中学教育的实验园地里辛勤耕耘，艰苦探索，找到一个又一个解决学校发展中疑难问题的策略和操作方案。第三部分展现了“教育，从需要出发”理念指引产生的成效与影响。曾庆桂校长通过与长铁一中师生13年的共同坚守，通过团队的不懈努力，把一系列朴素的想法变成朴实的做法，把学校办出自己的特色，使学校取得了6个显著的变化：校园环境变美了，教育理念变新了，学校校风变好了，教育质量变优了，学校影响扩大了，精神面貌变佳了。

俗话说，一个好校长就是一所好学校，有什么样的校长就有什么样的学校，校长是一所学校的灵魂，其人格魅力和非权力影响力显得尤为重要，校长的气度决定办学的高度，校长的水平决定办学的品味。在此，我要特别提出的是，新时代的中学校长既要引领教师立德树人，又要引导学生快乐成长。书中每一部分的内容都反映了曾校长与时俱进的办学思想和治校方略，具有极强的科学性和可操作性，对于引导师生形成积极的人生观、正确的世界观和价值观，具有一定的指导意义。如果从这些角度去研读这本书，像曾校长那样去做校长，办教育，那么《教育，从需要出发》这本书就能充分显示出时代的价值。

我们遇上了最好的时代，新时代的教育需要大批有教育情怀的专家型、学者型的校长，只有这样，我们才能为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献教育者的智慧和力量。

我们任重而道远。

许月良

长沙教育学院副院长

长沙市人民政府督学

湖南省特级教师

第一部分 困惑与思考

一、由教育困惑引发的思考 / 3

由学校困境引发的思考：办学应从学校自身和教育本身的需要出发 / 3

由变革冲突引发的思考：教育应从教师的需要出发 / 5

由四个教育事例引发的思考：教育应从学生的需要出发 / 6

由家长来信引发的思考：教育应从家长的“需要”出发 / 11

二、由“需要”理论引发的思考 / 12

由马克思需要理论引发的思考 / 12

由马斯洛需要层次理论引发的思考 / 14

三、由“他山之石”引发的思考 / 17

美国教育如何从需要出发，落实“以人为本” / 17

由西方“需要教育”引发的思考 / 21

第二部分 探索与实践

一、确立基于需要的办学理念体系 / 24

二、从需要出发, 构建文化生态 / 29

构建校园和谐文化生态 / 29

以文化引领促进学校内涵发展 / 33

培育人本生态 收获绿色分数 / 37

三、从需要出发, 探索管理途径 / 43

“以人为本”与示范性高中建设 / 43

提高学校德育工作的实效性 / 51

做一个受学生欢迎的班主任 / 58

静下心来, 打造“好学校” / 64

四、从教师的需要出发 / 69

了解、发现教师的需要 / 69

探索激发、满足、引领教师需要的途径 / 70

从“幸福人生”的需要出发, 引导教师做“好老师” / 74

探索教师文化建设的途径 / 79

构建良性校园文化生态 促进教师专业成长 / 88

在校本研训中成长 在文化引领中发展 / 91

教师专业发展的策略研究 / 100

论群体优秀课堂的涵育与繁衍 / 109

五、从学生的需要出发 / 116

了解、发现学生的需要 / 116

探索激发、满足、引领学生“需要”的途径 / 121

尊重学生需要 回归教育本真 / 130

学生成长导师制的探索与实践 / 135

在实践中发展和完善“学生成长导师制” / 146

数学人文精神特征及人文教育实现途径 / 153

建构旨在满足需要的课程教学体系 / 159

创新课程教学体系的构想 / 163

六、从家长的需要出发 / 167

了解、发现家长的需要 / 167

满足家长需要的主要途径和方法 / 168

七、从国家和社会需要出发 / 170

坚定发展自信 办成人民满意学校 / 172

坚守本真，培养合格公民 / 173

第三部分 成效与影响

一、十年改变一所学校 / 177

二、新闻报道 / 180

创建文化体系，打造全新校园 / 180

呵护尊严，低进高出 / 188

守望德育真谛，风景这边独好 / 191

他们的存在是最好的教育 / 196

“教育就是用平常心干平凡事” / 198

校园美丽只因人人和谐成长 / 200

遇见未来 / 203

以社会担当为使命 构筑学校成长共同体 / 207

“孩子变强大了，要相信他” / 213

“教育从需要出发”全国名校校长曾庆桂教育思想引共鸣 / 215

第一部分

困惑与思考

我从教37年，工作单位从煤矿子弟学校、大型企业机关子弟学校到省城重点中学再到原铁路子弟学校；工作身份从普通教师到中层干部再到副校长，因工作调动，又从普通教师到中层干部再到副校长、校长。我常想，支撑我从走上教育道路、到爱上教育、再到享受教育的核心动力是什么？是工作的成就感，是个人价值的体现感，还是教育的责任感和使命感？

我默默地做好自己的本职工作，所做的事情都是点滴小事，平凡简单。如果说有值得称道的地方，那就是无论教育环境如何改变，我始终保持着一颗平常心对待教育工作，不温不火，不冷不热，不迁不就，不盲目，不浮躁，不功利，不浮夸，不跟风，坚持做最好的自己，办“好学校”；无论工作身份如何变迁，我都始终保持思考的习惯，不断反思，不断探索教育的前行之路。

多年的思考与探索，使我认识最深的一点是：教育，应从需要出发。

面对不太均衡的教育资源，社会对“名校”的膜拜似乎有增无减。对“名校”的推崇本无可厚非，“名校”的形成需要历史积淀、文化传承、政策支持

和时间锤炼，还要有“名学生”“名校友”作支撑。没有内在的实至名归，仅仅加盟名校集团，贴上名校的标签，可能会导致许多学校丢掉历史、失去自我。

在我看来，真正的“好学校”是不选择生源的，真正的“好学校”应立足校本，切合师生需要，面向全体，发掘潜能，引领发展。我常这样给教师们描绘自己心中的“好学校”：好学校应让每一位师生都有尊严和自信；好学校应让每一位师生在它的天赋范围内都得到充分发展；好学校应给师生锦上添花，更要为他们雪中送炭，对家庭贫困、学习困难、身体残疾、智力障碍、心理有疾患的孩子要给予极大的关爱和帮助；好学校还应当发挥辐射和引领作用。



学校是我们的“家”，长沙铁路第一中学（简称长铁一中）是我们每一位师生员工的“家”。这里，有一种精神需要我们传承；这里，有一种信仰需要我们坚定。“家”是我们每个人生命出发的起点，也是我们每个人魂牵梦萦的地方。人生就是一个不断地寻找家的过程。不管身在何处，谁也阻挡不了我们回家的步伐。真正的教育就是给生命找家，有家的孩子就不再迷茫。

一、由教育困惑引发的思考



由学校困境引发的思考：办学应从学校自身和教育本身的需要出发

长铁一中创办于 1958 年，隶属广铁集团公司，办学历史复杂，有小学、初中、高中，还办过职高，创办过校办工厂，与周围的几所铁路子校分分合合，一直没有固定的校舍，更没有系统的办学思想体系。直到 1995 年，办学地址固定下来，校园建设渐成雏形，学校才有了像样的校园气象。

随后十年，学校有了一定发展，先后被授予“湖南省体育传统项目学校”“长沙市优秀子弟学校”“广铁集团公司中学教育质量优秀学校”称号。1999 年被湖南省教育厅授予“湖南省重点中学”称号。

时代发展到 21 世纪，企业办学受到体制制约。铁道部决定将系统内 800 多所学校移交地方政府管理。2004 年，长铁一中移交给长沙市政府管理。2005 年，组织安排我来到这里担任校长，此时，学校正处于交接后的混沌时期。

学校要发展，首先要为她的现状把脉。我用了将近两个月的时间调查分析，梳理出当时困扰学校发展的四个难题：一是办学理念滞后。铁路办学相

对封闭，“高分数”“升学率”等深入人心，办学行为很不规范。二是办学结构复杂。十二年一贯制，为解决经费短缺，还有“校中校”。三是教师队伍臃肿。长沙铁路总公司教育办将十多名干部和职员调整到了我校，造成学校严重超编，干部队伍老化，教辅人员与专任教师比例严重失调。四是办学条件简陋。准备移交的前五年，铁路部门没有再投入资金。当时整个学校教职工信心不足，教育质量滑坡，校风学风日下。

再从当时学校发展的外部环境来看，长沙几大名校集团快速扩张，垄断了长沙市乃至全省的优质生源，社会及家长对名校疯狂追捧。名校需要名学生支撑，于是名校之间展开生源大战。刚刚纳入长沙教育大家庭的长铁一中，对广大市民来说无疑是陌生的。加之按行政级别长铁一中名义上列入第二批招生，事实上到了第三批。而移交前学校是在企业内部招生的，生源质量呈正态分布。此时学校内忧外患，陷入发展低谷。

当时有一条捷径摆在长铁一中面前，那就是加盟名校集团，那样生源就有了依靠。事实上，当时与长铁一中同等批次的和新建的近 50 所中学几乎都被集团化了，贴上了名校标签，招生等一系列问题迎刃而解。但是对于这种走捷径的办学行为，我有不同的看法。

第一，教育部明确提出学校办学要一校一章程、一校一特色。但是名校集团化，多所学校践行同一个理念，实施同一套管理制度，学生唱同一首校歌，穿同一套校服，开同样的课程，考同一套试卷，可能造成学校同质化。

第二，名校集团化可能形成两种垄断：干部垄断和生源垄断。刘莉莉曾在《文汇报》上发表的文章中提到“教育家型校长应是教育生态的维护者，而不应是优质教育资源的掠夺者和垄断者”。我深以为然。

第三，名校集团化还使一批百年老校消失或历史改写。长沙市有好几所老校办学历史悠久，但是逐渐被名校吞并后，随着学校声誉的没落，其芳华将永远不再。

经过一番艰难思考，我决定长铁一中坚持独立办学，坚持走自己的路。

我在教职工大会上下定决心说：“无论长沙市的名校如何扩张，哪怕变成‘n个教育集团+1’，这个‘1’就是长铁一中。”

这次选择，让我对教育有了更深刻的思考。学校不应只着眼于眼前的利益，更需要担当社会责任。如果大家都一味地争抢好生源，做精英教育，那还有谁能安心探索培养“普通学生”的方法途径呢？基础教育不仅仅是为普通高校输送人才，其根本使命是为学生的人格发展、学力发展、身心发展和审美情趣培养奠基，为社会培养合格公民。教育应从教育本身的需要出发：教育应该尊重教育自身的发展规律和人的成长规律、个性发展规律。



由变革冲突引发的思考：教育应从教师的需要出发

接手长铁一中的前五年，我在充分调研的基础上，依靠学校管理团队，下活了三步棋。第一步：改善条件，融合队伍。第二步：规范行为，改革创新。第三步：文化引领，内涵发展。回想起来，每走一步都十分艰难，且矛盾、冲突不断。

首先，对中层干部实行竞聘上岗，原有 18 位中层干部只保留了 8 位；对教职工实行全员聘任，优化组合，合同管理，落聘的干部和教师共 20 多人离岗休息；争取政府支持，投入 5000 万元改善条件，优化环境；逐步规范办学行为和内部管理。

接下来，进行了分配制度改革；停止小学部招生，主动申请停办“校中校”；拆除学校门面；开放办学，重视境内外校级交流，有计划地安排干部和教师外出培训考察，主动承办国家、省市级教学活动，承担国培、省培任务。

然后，进行理念重塑、文化重建。学校虽然办学近 50 年，但校园文化极度缺失。我发动广大师生和校友积极参与办学思想理念体系建设。

一系列疾风骤雨般的改革，学校开始出现新的气象，但 2010 年底的那一

场“校园革命”尤为激烈。一时，我被推到风口浪尖。市纪委信访室组成调查组进驻学校三个月，进行全面调查审计。我经受住了严峻考验。调查结束后，市教育局领导出于关心想调我到别的学校任职，我婉言谢绝，坚持留下来。那场风波后，学校慢慢地政通人和；调查组人员几次不解地询问市教育局：别的学校经调查后都走下坡路，为什么长铁一中经调查后越来越好？

那段时间，我并未庆幸自己经受住了考验，而是陷入了极度沉思，进行深刻的自我反省，并告诫自己以宽容之心对待告状的老师。

理念重塑、文化重建是必需的，问题在于没有与全体老师达成统一认识。一系列改革举措也是必需的，问题在于动作过大过快，没有去体谅老师个体的感受和需要，把部分老师推向自己的对立面。陈玉琨教授曾说：“只有校长的理解，没有学校绝大多数教师与学生的理解，教育理念是不可能转化成为教育行为的。”我当初只是考虑了学校的发展需要，而忽略了作为学校发展主体之一的教职工的感受和需要。看来，我得进一步了解教职工，提高他们对办学理念和办学思想的认识，因为认识是行动的先导。于是，我注重工作重心下移，从他们的需要出发，理解他们，尊重他们，引导他们。



由四个教育事例引发的思考：教育应从学生的需要出发

事例一：打人致轻伤要不要法律制裁？

2007年12月，我校高三的两名同学得到消息，某中学有几个学生要到我校附近来打他们，于是两名同学就提前准备，在学校附近小巷子里把对方两名学生打成轻伤，后来调解无效，受伤学生家长报了警，芙蓉区检察院准备提起诉讼，我得知这个情况后立即找到区检察长说：“学生在成长过程中出现的问题，还是要以教育为主，坚持正面引导，请求不予起诉，否则就可能毁了这个孩子，毁了这个家庭。这样，不但教育不好他，还会促使他仇视

社会。”区检察长被我说服，要我出具担保书。

学生免于起诉后，学校便安排一个办公室让两位学生家长轮流值班，协助照看，防止他俩跑出学校，再做出冲动的东西。老师教育勉励他俩体会校长的良苦用心。经过为期一周的冷静思考，两位学生回心转意，将精力都放到学习上，半年后他俩顺利考上大学，目前发展很好。

从那以后，区检察院对中学生打架致轻伤这类事一直坚持以教育为主，再也没有起诉过，并连续几年在向芙蓉区人代会报告工作时将此作为经验和成果加以总结。我校也就是从这时起，已连续十年没有公开处分过学生。

事例二：爬围墙要不要开除？

2010年3月，某中学两名学生来到我办公室，很诚恳地对我说：“校长，我俩因晚上爬围墙外出玩电游被学校开除，能不能到长铁一中来读书？”听了他们的询问，引发了我的思考。

刚好，那天开行政扩大会，我就向干部提出了这个问题：“爬围墙的学生要不要开除？”有的说：“某中学校规严，开除是对的。”然后我又问：“在座的读书期间有爬过围墙的吗？”办公室主任立即发言：“我不仅读书爬围墙，参加工作还爬过围墙。”我又问：“想爬围墙的有没有？”有两位男性主任、一位女性主任表示：“想爬但爬不上去，不敢爬。”我当时琢磨：依据学籍管理办法，校长无权开除学生；当年爬过围墙或想爬不敢爬的人，如今成了长铁一中优秀的骨干教师。就这样说服其他干部接受了这两个学生。

2011年学校安防设备升级，将围墙推倒重建，不少人向我建议，要在围墙上插铁条或碎玻璃，我说这不是想害人吗？万一爬围墙的学生受了伤怎么办呢？我要施工人员将铁条扭曲后插在围墙上，给爬围墙者增加难度，就算有本事爬出去的也不至于受伤。

我校偶尔也有寄宿生爬围墙出去的现象，每当如此，我们采取的措施是耐心批评教育，让其由寄宿改为走读两周，吃点苦头，让其珍惜寄宿机会。

哪个孩子不犯错呢？但孩子们也需要一个很好的改错机会。

事例三：资助贫困生如何更精准？

我校不仅残障孩子相对较多，家庭贫困的学生也不少。自 2007 年以来，每年资助学生 120 万元左右。经费来源有三：一是国家助学金、教育基金会助学金、福利彩票助学金等，每年 50 多万元；二是湖北“劲酒”集团每年 60 万元；三是学校爱心义卖等多方筹措，年均 10 万元。扶贫方式，主要是通过个人申报，班主任调查核实，年级组平衡上报。一等助学金，所有费用全免，还给生活补助（每人每年 4000 元）；二等助学金，所有费用全免（每人每年 3000 元）；三等助学金，只发生活补助（每人每年 3000 元）。但少数家庭贫困的学生自尊心很强，好面子，不愿意申报。如何及时帮助这部分学生呢？

我每天在食堂与学生一起就餐，发现有个别同学就打一份素菜，然后泡上一碗免费的汤，找一个角落悄悄地吃。我定期要总务主任查询学生校园卡消费记录，再设法与班上同学及学生原毕业学校的老师交流，了解情况，通过这样的方式发现了这些同学确有困难而又不愿申报资助，然后，我们就悄悄地资助他们，每月在他的卡上打 300 元生活费，并免收学杂费。

学校为资助贫困学生不遗余力，把每一分钱花在真正需要帮助的学生身上。让教育者的平民情怀惠及每一位需要帮助的学生。

事例四：残障孩子随班就读给教育带来了什么？

2007 年，长沙小升初开始实行微机派位，相对优秀的生源要么选择去民办学校，要么被区教育局派到了区属中学，这样一来，我校生源质量便大不如前，同时还接收了一些残障孩子就读。

记得吴同学，长得白净，五官端正，父母牵着他来学校报到，班主任的所有问话都是家长代为回答，领书、填报个人信息都是家长代劳，他只是浅笑，左顾右盼，老师觉察有些异常，但是家长不说实情。开学后，他常在课堂上不自主地发笑、大声说话，甚至离开座位走动、在地上爬、学些动物的叫声等等，对课堂秩序造成一定影响。老师向教育处反映了他的情况，并建议劝孩子家长将其转入特殊学校就读。班主任找家长沟通多次后家长勉强