



白马湖 书系·教育歌吟

安安静静办学

Anan Jing Jing Banxue

程红兵

著

书生校长的
办学手记

学校的使命是给学生创建精神家园
让教师自由地成长
拾几片落叶，或空空荡荡
做一个理想的明德人
翻过那座山峰，你就到了
批判性思维在课堂



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

安安静静办学

Anan Jing Jing Banxue

程红兵
著



书生校长的
办学手记



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

安安静静办学：书生校长的办学手记 / 程红兵著.

—上海：上海教育出版社，2018.10

ISBN 978-7-5444-8462-6

I. ①安… II. ①程… III. ①校长—学校管理 IV.

①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 230306 号



责任编辑 易英华

封面设计 7 拾 3 号工作室

安安静静办学

——书生校长的办学手记

程红兵 著

出版发行 上海教育出版社有限公司

官 网 www.seph.com.cn

地 址 上海永福路 123 号

邮 编 200031

印 刷 上海展强印刷有限公司

开 本 700×1000 1/16 印张 15.5 插页 3

字 数 220 千字

版 次 2018 年 10 月第 1 版

印 次 2018 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-8462-6/G·7004

定 价 48.00 元

如发现质量问题，读者可向本社调换 电话：021-64377165

目 录

学校的使命是创建精神家园

学校的使命是给学生创建精神家园 3

学校文化应该让学生走向阳光 8

学校的理念在哪里 12

战略定位与特色办学 16

学校教育者的视角 19

学校以德为先、以诚为信 23

学校教育不能走极端 26

请尊重孩子的视角 29

尊重学生的上课权 33

不要向中小学生乱摊派 37

说说处罚的使用 40

何必都要龙头课题? 43

学校管理 人人有责 46

学校领导要学会处理几对关系 50

把学校工作做到师生心里去

——点评新学期各部门计划 53

教育局长的专业化 59

阿曼的英国学校 62

教师要成为学习者

教师需要思想力 69

读点有文化含量的著作 72

复盘思维

——为耿慧慧《高中“复盘式”写作思维指导十八讲》作序 75

守护青年教师 78

让教师自由地成长 81

成为一个学习者、研究者 86

捡拾几片落叶，或空空荡荡 89

春天的追忆

——一个普通老师的回想 96

做一个理想的明德人

做一个理想的明德人 105

明德学科重组的课程整合 112

明德课改项目设计的五种意识 118

明德课程德育 121

思想从哪里来

——明德《西方思想文化名著选读》序 126

明德“彩虹阅读”计划 129

把社会打开，让学生进来 133

翻过那座山峰，你就到了 138

我的 2016：在体系变革中迈向现代学校 141

孩子们，早上好！ 144

孩子们，让我们确立自己的使命！ 148

相伴 相知 相助

——家长开放日致家长 152

南国新唱毕业歌 155

把课堂打开

批判性思维在课堂 161

基于思维流量的语文课堂模型群建构 165

促进思维发展的课堂教学

——以一次中学语文研究课为例 171

课堂辩论激活学生的积极思维 176

课堂是教师专业修养的体现 180

课堂里的课程意识 184

课堂教学要目中有人 188

把更多的机会留给学生 192

把课堂打开 196

教师带着学生走向教材 201

课堂教学开头 205

历史场景与现实生活 210

课堂教学也是技术活 213

追问课堂教学机智背后的东西 218

关于教学质量分析 222

考试,考什么? 226

考试的人文关怀 230

考试之后如何以学生为本 235

警惕语文教学的考试化倾向 239

后记 241

学校的使命是
创建精神家园

学校的使命是给学生 创建精神家园

学校是什么？学校是传递知识的地方，学校是教育人的地方，学校是培养学生能力的地方，这些判断都是正确的，但都没有点出核心所在。我以为学校的核心使命在于为学生创建精神家园。

说起家园，人们总是想起温暖而安全的地方，那个愉悦、舒适、轻松的物理空间，而精神家园则直接指向人的精神空间，是安放人灵魂的场所。无论岁月如何变迁，人们总是会想起那个寄托着自己的情感、自己的理想、自己的信仰的地方；无论人在何处，人们总是念念不忘那个承载着自己的经历、自己的体验、自己的感受的地方。物理的家园融汇了精神的因素，精神的家园常常需要物理家园的承载。

莱斯大学的绿色家园

1891年，美国南部休斯敦，棉花巨富威廉·马歇尔·莱斯捐资建立了莱斯大学。建校园时莱斯规定，原址上的橡树一棵不许动。从始建到完工，校园的橡树一棵没少，共689棵。于是，第一年招生就招了689名学生。人们不理解这种做法，因为按学校规模，至少可招1000名学生，而私立学校是靠学费生存的，少招学生就意味着收入减少。莱斯继续要求师生分片培育橡树和栽种新橡树。如果橡树妨碍了基建用地，必须不惜一

切代价把橡树移栽到校园的另一个地方,并且必须保证它成活。倘若下一年的招生计划增加了,学校要做的第一件事就是先栽够相应数目的橡树。到1902年,校园里的橡树终于“饱和”了,共4890棵。这时,重病在身的莱斯立下一个规定:无论何时,学校里的学生不许超过4890人!他去世后,人们看到,莱斯大学声名鹊起,成了“美国南部哈佛”。到2008年,325公顷的校园里,4890棵橡树郁郁葱葱,而全校学生总数为4850人,比橡树的总数略少。而在公立学校,325公顷的校园,至少有9000名学生。100多年过去了,无论时代怎样变迁,经济如何发展,莱斯大学的学生数量总是少于橡树的数目!对于莱斯先生的规定,已没有人表示疑问或反对了。

莱斯是企业家,更是教育家。成功的企业家有很多要素促使他成功,成功的教育家也有许多要素促使他成为教育家。作为教育家最主要的一条就是按照内心的价值观办事,按照自己对教育的理解办教育,按照自己的浪漫想法办学校,这种想法是纯净的,这种想法是美好的,莱斯超越了现实功利,超越了众多不一致的观点,特立独行,固执地坚持自己的主张。学校就是按照学校的样子办学,学校就是为学生的成长创建精神家园,十分难得的是莱斯坚持了自己的价值思想,不为小利所动,不为他人所动,坚持把学校办成绿色家园,把学校办成怡情悦性的精神家园,学生在这样的校园里生活,与橡树和谐相处,与自然和谐相处,在一片郁郁葱葱的绿色家园里健康快乐地成长。当毕业若干年之后,他们回想起自己在母校的日日夜夜,仍然会有一种莫名的感动。

我们在国内的学校里看到的是另外一幅景象,我们不缺高楼大厦,不缺现代设备,不缺知识、能力,甚至不缺勤劳和智慧,但我们唯独缺乏浪漫的想法,缺乏一种超越功利的价值取向。我们不按教育规律办事,盲目扩大招生人数,想当然地合并,想当然地扩大,想当然地挖掘潜力,只顾眼前,不管未来,长官意志如此近视,结果必然带来许多后遗症。我们太现实,太务实,所务实的都是客观物质层面的东西,这就注定了我们学校的工厂化、公司化、商业化,唯独

缺乏精神层面的价值追求,校园里没有精神家园的味道。当毕业若干年后,孩子们想起的更多是排名、竞争,仍然会有一种心有余悸的紧张。

现在流行顶层设计,顶层设计不可能十全十美,但教育者有没有坚持核心理念不动摇,教育者有没有特立独行的人生态度,有没有一种关于教育的浪漫的想法,有没有多元化的人生哲学,有没有对生活本身的富于诗情的理解,教育者有没有为学生创建精神家园的意识,在很大程度上将决定我们的学校将以一种什么样的样貌示人,将决定我们的学生今后生活方式的丰度与深度。惠特曼在一首诗里写道:“有一个孩子每天向前走去,他看见最初的东西,他就变成那东西,那东西就变成了他的一部分。”学生在学校里看到的是绿色的家园,那么绿色就成为学生心灵的主色,宁静,安详,富于生命的活力。还教育本来的面目,按照教育规律办学不动摇,学校办学就能正常化。

北京二中的文化家园

笔者曾经应邀担任北京市首批学校文化建设示范校的评审专家,到过北京二中,真切地感受过他们的文化家园。

北京二中是北京市东城区最好的一所高中,校长有一个“空气养人”的教育理念,创造一个文化空间,让学生置身其中,受到浸润,受到潜移默化的影响,从而起到教育的效果。我最欣赏的是北京二中的两个博物馆,一个是教师博物馆,一个是学生博物馆。教师博物馆陈列的是本校几代教师使用过的教学用具,有许多教师的备课笔记本,一个个用工整的小字写得非常规范的教案,有教师批改过的学生作业本,密密麻麻的红字,看得出教师的良苦用心,看得见教师高度负责的责任心,走过这里的新教师,走过这里的新学生,只要看到这些,就能想象出当时教师的模样,就能感受到这所学校的文化脉搏。教师博物馆里还陈列了许多教师当年用过的电风扇、二八六电脑、三八六电脑、录音机、收录机,还有当年教师使用

的钢板、蜡纸、油印机,以及他们自己油印的学习资料,锈迹斑斑的学校文件档案柜,斑斑驳驳的学校铜钟,等等。学生博物馆里里外外陈列着学生使用过的课桌椅、水壶、书包、笔、作业本,学生学习的课本,学生的篮球、足球、乒乓球拍,等等。从建校以来许多学生的照片,从1980年以来所有毕业班学生的照片,一个个稚气未脱,一个个童心未泯,一个个天真烂漫,一个个风华正茂,一个个豪情满怀,一个个飒爽英姿。

走过这里,仿佛穿过了时光隧道,回到了从前,想象得出当年教师的教学场景,想象得出当年学生的活动场景,想象得出当年学校的样貌。学校是为学生创造文化的家园、精神的家园。我想毕业几年的孩子,毕业十几年乃至几十年的孩子,当他有一天重回母校的时候,看到他的老师当年给他批阅的文字,看到当年他的老师给他准备的教案,他就会自然想起老师谆谆教诲的样子,就能想起语文老师激情洋溢地诵读课文,就能想起理化老师在实验室里教他们做实验的场景,就能想起数学老师徒手在黑板上画圆一气呵成的样子。当这些重回学校的毕业生看到当年毕业时的照片,看到他曾经打过的篮球,看到他曾经编过的班级小报,看到他曾经使用过的钢笔,就一定会触动他情感深处那记忆的闸门,那过去的岁月就像洪水般滚滚而来,他会自然想起与他共同度过美丽时光的老师和同学,他会自然记起第一次掉泪的时候,第一次上台演讲的时候,第一次获得篮球比赛冠军的时候,第一次和美丽的女生共出黑板报的时候,触景生情,潸然泪下。这就是家园的意义。

其实我们在世界许多知名的学校都能看到原汁原味的学校校史馆,著名的伊顿公学保留了许多当年的建筑单体,甚至还保留了上百年的课桌,厚厚的课桌上留下了一茬茬学生胡乱雕刻的印迹,保留了学生穿过的几十年不变的校服,学生重回母校,最想看到的就是这些承载过他们的情感、留存在他们记忆深处的学校形象、自己的形象,重回母校,他们找的是自己,自己的过去,自己的情感,自己的记忆,自己的家园。

如果说校园是学生和老师共同创造的精神家园,那么记忆是唯一回归精

神家园的路径,学校通过教师博物馆、学生博物馆、校史馆,通过老照片、老教具、老学具,开启了学生的记忆通道,让毕业多年的学生找到自己的精神家园。

(《今日教育》2016-5)

学校文化应该让学生走向阳光

一直以来,我对学校文化有一个基本的判断标准,一个学校的文化到底怎样,主要就看这所学校的学生是否健康,是否阳光,是否快乐;主要是看这所学校教师的教育言语、教学行为是否正常,是否积极,是否充满人文气息。

为师者应该有初心,这个初心就是你当初为什么做教师,你认为做教师最重要的是什么,你以为教师应该追求什么。这个初心就是你从教的精神底子,不忘初心,方得始终。那么我的初心是什么,你的初心是什么,教师应该保持的初心是什么?我以为:学校教育应该让学生快乐成长。如果这一点成立的话,那么教师在教育教学中应该关注学生的心理感受,关注学生的情绪状态、精神状态。

不妨看一个现实故事。中国的校长曾经做过调查,分别询问英国学生和中国学生。

在学校,你什么时候最开心,什么时候不开心?

9岁的英国学生哈瑞说:“最开心的是学校里有很多活动日,最不开心的是不能到草地上玩的时候。”

中国的学生说:最开心的事情就是考试考100分的时候,最不开心的事情是考试不及格。

问英国学生:你们知道英国最近发生的大事吗?

英国学生的回答是:足球比赛、橄榄球比赛、游泳比赛、网球比赛,还

有伦敦奥运会。

问中国学生：你们知道中国最近发生的大事吗？

中国学生的回答普遍是：要过年了，马上要期末考试了，诸如此类。

上述调查，让我们不得不思考，中英学生的快乐差别在哪里？英国学生的快乐在于各种各样的运动，在于丰富多彩的活动，英国学生感兴趣、关注的也是各种类型的运动比赛。中国学生开心与否与考试结果好坏有巨大的关系，学生关注的也是重要的考试。表面看来这两种快乐没有对错之分，但是仔细看看，还是有很多问题值得深究的。这个差别与学生的自然天性有什么关系，这个差别又是什么原因造成的，这个差别发展下去又会怎样，这些问题很值得追问。很显然，英国学生热爱运动、热爱活动，是孩子的自然天性使然，是人的本真属性，英国的教育遵循学生成长的心理规律，顺应该孩子的天性，保持孩子的天性，让孩子阳光快乐地成长。发展下去，学生终身热爱运动，保持一种健康向上的积极精神状态。中国学生关注考试、关注考试结果，只以成绩优异而快乐，而不关注运动、活动，不以运动为乐，不以活动为乐，这是有违孩子自然天性的，说到底这是教育的结果，包括家庭教育和学校教育，不恰当地过分强化了分数的重要、考试的重要，导致学生天性丧失、扭曲，发展下去，或者成为读死书、死读书的人，或者精神压抑、人格分裂、人格异化甚至轻生。

这到底是怎么造成的？不少教师都认为自己始终都是为了学生好，并没有刻意戕害学生，怎么不知不觉地会产生与初心相悖的结果。

我们还是以细节为例。校园里的宣传几乎无处不在，教室里的励志口号也几乎无班不有。

故事之一：

一个高中毕业班的教室，每个课桌上都堆满了教科书和辅导材料，夜深人静，一位学生正在伏案苦读。黑板上方有一条触目惊心的标语，引用了女作家萧红的一句话：“生时何必久睡，死后自会长眠。”

看着这令人窒息的画面,我不知道身处此境的学生看了会怎么想,是猛然惊醒决然努力奋发,还是从心底里感到彻骨的寒冷?以我30多年的教育教学经验判断:更多的是后者。这让我想起《人民日报》曾经刊登过一些学校的励志口号:“只要学不死,就往死里学。”“考过高富帅,战胜官二代。”“提高一分,干掉千人。”这些口号几乎如出一辙。“只要学不死,就往死里学。”学习的意义是什么?如果是使自己走上绝路,那这样的学习是反人类的学习、反生命的学习,不但没有丝毫的积极意义,反而是扼杀人类精神和生命的刽子手。“考过高富帅,战胜官二代。”利用当下社会普遍存在的仇官仇富心态来刺激学生,这样的做法是很不道德的,直接在这些学生的心里埋下仇恨的种子,加速社会的撕裂,影响国家的稳定。“提高一分,干掉千人。”我提高一分,上线了,其他人少了一分,就落榜了,相当于我干掉了几千个人。这句话直接传导出这样的人生哲学:他人即地狱。这不是德育,这恰恰是反德育的做法,这样做的教师就把以前团结友爱的一切教育全部葬送,学生从此之后失去人性,将逐步养成狼性。为什么当下人的道德素养在加速度堕落,这样的教育者难辞其咎。为什么今天社会的整体道德素养加速度堕落,人与人之间充满尔虞我诈,人与人之间甚至变成你死我活,这样的学校教育也难辞其咎!

我猜想创造这些口号并高悬于学校教室的教师,当时这样做的出发点一定是为了激励学生努力刻苦学习,争取更高的分数通过高考的检验,是所谓“头悬梁锥刺股”的传统文化的现代演变。但是这个初衷不但无法实现,而且其负面效应将直接导致学生对高考、社会、人生心灰意冷,从此不再积极。

如今我们有不少学校病了,而且病得不轻。学校到底还是不是学校,真的成了一个问题。是学校,就应该把学生往珍爱生命的道路上引,怎么把学生往戕害自己的死亡道路上引?是学校,就应该把学生往健康阳光的道路上引,怎么把学生往恶性竞争的坏道上引?是学校,就应该让学校充满人文关怀,怎么成了人间地狱?这到底是培养人的学校,还是培养狼性文化的学校?异化的学校将导致异化的教育,异化的教育将造就异化的学生。

故事之二:

广西柳州三江侗族自治县的丹洲镇一所小学，校园里大字书写着：“我快乐，我成长。”教室的墙上高挂的标语是：“学海无涯乐作舟。”一个班的班级口号是：“在快乐中成长，在耕耘中收获。”一个班作业展示栏的名称是：“开开心心，认认真真。”一个班的班级公约是：“懂得用嘴角微笑，知道用小手帮忙，学会用耳朵倾听，体会用心灵理解。”

校园里大字书写的“我快乐，我成长”，代表着学校以校长为首的学校管理团队正确的价值取向，他们以孩子们的精神愉悦作为追求目标。班级里的口号“乐作舟”“快乐中成长”“开开心心”表明这所学校的教师理解、领会、认同并执行学校的办学思想，值得称道的是他们并不是简单的一个“乐”字了结，而是把它与学生的学习并列在一起，“开开心心”与“认认真真”并列，“快乐”与“耕耘”并列，既要刻苦学习文化知识，又要保持精神愉悦。这样的标语口号是正常的教育思想体现，是充满正能量的励志口号，是正常学校的基本标志，这说明这所小学的校长、教师的价值思想是正确的，他们的思维是正常的，不忘初心，不忘教育者应有的人文情怀。

从某种意义上说，学校文化就是给学生创建一个精神空间，优秀的学校文化引领学生走向阳光、走向快乐。

（《今日教育》2016-4）