

我是这样当校长的

吴雪华 著



吉林人民出版社





每周工作“六个一”

每天听一节课；每周主持一次周工作校长办公会；每天潜心学习一小时；每周参加一次教研活动；每周研究一个管理专题；每天到食堂、公寓巡查一次。

图书在版编目(C I P)数据

我是这样当校长的 / 吴雪华 著——吉林人民出版社,2015.8

ISBN 978- 7- 206- 11594- 3

I. ①我… II. ①吴… III. ①吴雪华校长谈学校治理

IV. ①G634.303

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第071844号

我是这样当校长的

著 作:吴雪华

责任编辑:刘 洋

封面设计:张成斌

出版发行:吉林人民出版社

地 址:长春市人民大街 7548 号 邮政编码 130022

制 版:又见凤凰设计工作室

印 刷:淮安市精彩飞扬广告印务有限公司

开 本:880mm× 1230mm 1/16

印 张:20 字数:350 千字

标准书号:ISBN 978- 7- 206- 11594- 3

版 次:2015 年 6 月第 1 版

印 次:2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价:32.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换



2009年7月10日，时任江苏省人大常委会、科教文卫委员会主任周世康视察我校。



2012年11月8日，时任江苏省政协常委、科教文卫委员会主任王庆元视察我校。



2009年11月4日，时任市委常委、宣传部长刘希平来我校视察指导工作。



2011年10月12日，时任淮安市政法委书记史国君视察我校。



2012年11月8日，淮安市分管教育副市长王红红视察我校。



2014年4月29日，时任中共淮安市委常委、涟水县委书记董平深入课堂看望师生。



2008年5月9日，时任涟水县分管教育副县长高山来我校实地考察。



2011年5月高考前夕，时任涟水县人大常委会主任周春勤冒雨视察学校。



2012年11月，我校与南师附中江宁分校结为友好学校，图为吴雪华校长带领八十多名教师赴南师附中江宁分校参加《同课异构》教学研讨活动。



2009年11月，吴雪华校长带队赴江苏南通中学考察学习。



2008年8月16日，吴雪华校长前往南航附中等四所名校考察学习。



2010年1月，吴雪华校长冒着严寒率40多名教师赴山东杜郎口中学考察学习。



2010年5月，吴雪华校长赴山东昌乐二中考察学习。



2015年7月，吴雪华校长赴浙江荣怀学校考察民办教育。



2014年11月，吴雪华校长和董事长刘伯晓在河北衡水中学考察学习。



2009年4月，吴雪华校长在江苏省第二届民办教育发展论坛作经验介绍。



吴雪华校长和董事长刘伯晓前往特困生家庭进行慰问。



2009年12月，吴雪华校长和董事长刘伯晓前往教育部接受全国优秀民办学校奖牌。



吴雪华校长到学生食堂和同学们一起用餐。



2008年9月4日，学校创办艺体中心，吴雪华校长题写匾牌，并与董事长刘伯晓共同为艺体中心揭牌。



吴雪华校长深入课堂了解一线教学情况。



2007年7月，吴雪华校长在担任县委副书记期间视察我校时留影。



2011年5月，中国著名女高音歌唱家耿莲凤来金城慰问演出，受到全校师生热烈欢迎。



2013年5月，香港著名实业家郑兆财之子郑穗生从香港来到金城拜访吴雪华校长。



2013年10月，我校被评为江苏省文明单位。吴雪华校长陪同江苏省精神文明指导委员会专家组参观校园。



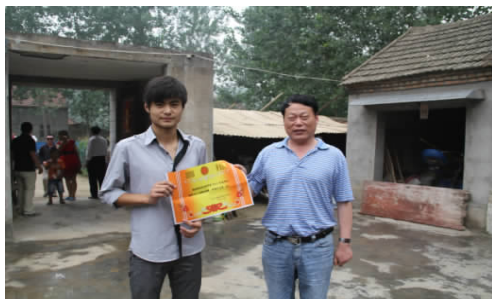
2011年10月，吴雪华校长陪同淮安市教育局原局长朱亚文参观校区。



2014年12月5日，第十一届中国教育家大会在北京举行，我校喜获“2014年度中国基础教育创新示范单位”荣誉称号。



2011年11月，在北京参加第十一届教育家大会期间，吴雪华校长与省教育厅原副厅长、时任江苏省教育学会会长周德藩亲切交谈。



2011年6月26日，吴雪华校长给涟水县高考第二名、金城优秀毕业生朱光送高考喜报。



2012年10月，吴雪华校长和董事长刘伯晓陪同淮阴中学原校长张元贵参观校园。



2008年4月，吴雪华校长和董事长刘伯晓在西柏坡考察学习。

祝愿雪华同志激情弥坚

我与雪华同志相识几十年。早在上世纪八十年代初,他就成为我的家乡江苏涟水的一所农村中学的校长,据说是当年全县最年轻的中学校长。后又奉命到县城创办了县第四中学。进入九十年代,雪华同志在担任县委常委、宣传部长以及县委副书记十多年间,一直分管教育工作。刘伯晓先生创办了涟水金城外国语学校,又力邀雪华同志担任了校长。几十年,雪华同志与教育如影随形,真可谓爱之深、情之切。在教书育人的园地上辛勤耕耘,无私地奉献着智慧与汗水,可敬可佩。

家乡涟水历史悠久,人文荟萃,文化底蕴厚重,教育根深叶茂,我常引以为豪。金城外国语学校是一所民办学校,办学十年能够成为江苏省文明单位、江苏省三星高级中学、全国优秀民办学校,在涟水这个教育大县名校林立的沃土上,实属不易。这些年,我每次回老家,都要抽空到这个学校去看一看,教育牵动着千家万户,涟水有很多的名校,现在又增添了一所优秀的民办学校,我们在地外工作的同志很高兴。他们办的校报我也经常看,办得不错。我觉得这所学校至少有这么几个方面值得总结:一是如何关注全体学生的进步,雪华同志提出的“只有差异,没有差生”的育人理念,很受家长们欢迎。因为每个学生的智力、学习习惯、学习基础都不一样,必须一视同仁,不能歧视任何差一点学生,他们做到了,而且培养出许多“低进高出”的学生;二是这所学校非常注重对学生的思想品德教育,以人为本,立德为先,成人是第一位的,所以才成就了“家长零投诉、学生零犯罪、安全零事故”的精美名片;三是办成了平民化学校,董事长刘伯晓先生非常关心家庭特殊困难的学生,为他们减免培养费,不让他们辍学。办学十年,金城外国语学校一定有很多创新的办学理念和办学实践值得总结,雪华同志以自己的深邃思考和躬身实践,汇编成一本书,记录了一所学校的发展史,读来很有裨益。既记载着一位校长的艰辛,也蕴含着一名教育工作者的伟大。

祝愿金城外国语学校越办越好,也祝愿雪华同志激情弥坚!

徐心华

经济日报社原社长、中国记协原党组书记

2015年8月10日于北京

他以丰富的阅历完善教育人生

吴雪华校长把他在涟水金城学校任职十年之间的重要记事、讲稿和发表的文章汇编成书，阅后觉得很有意义。它不仅记录了金城学校成长的足迹，也展示了吴雪华校长的教育情怀，还为研究中国民办教育发展历史提供一份宝贵的资料。

看涟水金城学校成长历程成绩喜人。十年间，形成了从幼儿园、小学到中学近万人的规模，办学条件显著改善，并逐步走向现代化，高中部已被江苏省教育厅评定为“五星级”，教学质量逐年提升，并得到民众和师生的广泛认可，在当地的基础教育系统形成较强竞争力。

谈吴雪华校长的教育情怀，他从教师，到校长，再到地方分管教育的行政领导，最后又回到金城学校任职，以丰富完善他的教育人生。他坚持面向全体学生提出“有差异，无差生”的教育理念；他坚持教育为育人的根本宗旨，坚守立德树人，以德立校，切实加强对师生的思想品德教育；他坚持学校以教学为中心，深入课堂，深入教研组，努力改变教学方式，提高教学效率，吴校长在金城外国语学校十年的实践为新时代如何当好校长提供了许多宝贵的经验。

回顾历史是为了展望未来，金城外国语学校作为民办学校是随教育改革大潮应运而生的。这一轮中国民办教育发展是在改革开放之后出现的，一是由于教育资源不足，政府鼓励民间资本的投入；二是由于一部分人开始富裕起来，对送子女接受高水平教育的需求。上世纪九十年代，民办学校开始大量涌现，经过这段时间的发展，民办学校似乎已经进入一个调整时期，大家都在思考民办教育向何处去，其实，我一直以为民办学校只有“高质量，有特色，国际化”才能永久生存发展下去。“高质量”是生存的基础，培养出来的学生不仅成绩好，还要素质高；“有特色”才能适应社会需求的多样性，才能适应人的个性发展的多样性；“国际化”才能跟上信息时代发展的步伐。金城外国语学校十年发展已经有了一个良好的发展基础，总结过去，开创未来，一定会再创辉煌。

读吴雪华校长文稿有感，写上几句，以为序。

周德藩

原国家教育督学、江苏省教育厅原副厅长

2015年8月6日于南京

献给金城建校十周年一份薄礼

我现在所在的涟水金城外国语学校是一所民办学校，十年前，是由董事长刘伯晓先生带领他们几位股东共同创办的。当时我在市委宣传部任副部长并兼任着市社科联主席。因为董事长刘伯晓和我同为一个乡人，相识很久，他知道我搞过多年教育，在开始酝酿办学时就多次面请我当他们这个学校的校长，记得在之后的年把时间里，他经常发给我信息：“您什么时候能来我校，我很心急。”情之深，意之切，我很受感动。我也多次向市委主要负责同志汇报过我的思想，要求提前退下来，帮助他们把这所学校办起来，后来终于得以如愿，从办学之初的名誉校长到现在的校长，我伴随着这所学校成长脚步一路走来，艰辛而幸福。

我家祖辈都是普通的农民，在我刚满五周岁的时候，父母就把我送到附近的村小去念书，本想把我送到学校去玩玩，一学年下来，竟然得到了一张三好学生奖状，而且升上二年级了。祖父高兴地说，看来我家又要有一个大学生了，其时我大哥大学毕业已经成了一名中学教师。直到恢复高考以后，我真的考上了大学，实现了几代人的梦想，随着年龄的渐长，儿时的往事并未如烟，而是如诗甜蜜，如画陶醉。

几十年来，从高中毕业回乡劳动的那时起，我干过的事情很多，当过大队干部，带队扒过河工，当过赤脚医生、公社报道员，任过乡办厂的厂长。1980年底从淮阴师范学院毕业以后才算正式有了工作，从中学教师干起，教导主任、副校长、校长。1983年机构改革前夕，因为我是当年全县最年轻的中学校长而被组织上调到了县文教局工作，一年之中，我又被调至县委组织部、县政府办公室。1985年因为要落实家属子女农转非的政策，我又主动要求回到教育上来，并要我去创办县第四中学。当年的四中初中部负责县属企业职工子女的读书问题，高中职业班面向全县招生。同我一起进校的大都是刚毕业的大学生，怀揣着教育的理想，工作热情很高，尽管条件很艰苦，连自来水都没有，都得从附近的水塘去挑水吃，但从没人有怨言，使得校风好、学风浓，当年人称“涟水的小延安”。到了1987年，我又被调回县级机关工作，之后在任县委常委、县委宣传部长以及县委副书记十多年间，一直分管着教育，想不到从工作岗位退下来之后，又回到了教育。几十年我同教育如影相随，如侣相伴，每想到此，自豪感油然而生。

► 我是这样当校长的

在漫长的教育实践中,我深切感悟到,干过教育对人的一生成长厚重如山。因为只有具备渊博的知识、驾驭课堂的能力、研究教学的水平,才能作经师。因为只有修炼好自己优秀的品德、良好的习惯,才能作人师。我热爱教育工作,是教师的历练帮助我锤炼严谨务实的作风,是教师的经历教会我在人生的旅途上怎样做人,如何做事。

用奉献守望校园,用执着成就梦想。办好一所学校不容易,办好一所民办学校更不容易。我们这所民办学校,既不是以名校改制而成的民办学校,也不是依托名校而生存的民办学校,完全是从一张白纸开始。在我们涟水这样的教育大县的热土之上,一所年轻的民办学校,能够跻身于优质学校的行列,实属不易。十年办学,我觉得最耀眼的是“学生零犯罪、家长零投诉、安全零事故”的“三个零”精美名片;最骄傲的是培养了许多“低进高出”的优秀毕业生;最成功的是成就了一大批有操守、有能力的年轻教师;最无愧的是实践了“对党负责、让家长放心”的办学理念。办学十年的丰硕成果,体现着董事长和股东们真诚办学、真心办学、真正办学的博大教育情怀,体现着校长们以及全体教职工的默默奉献、辛勤耕耘的不懈追求。我深情地爱着这所学校,因为这里也流淌着我的心血和汗水。有人常会问我:“吴校长,你是天天到学校吗?”我笑着说:寒暑交替,我每天早晨七点钟到校没有变。教师,为人师表,校长,为师楷模。这些年来,我坚持着每周工作“六个一”:即每天听一节课,每周主持一次周工作校长办公会,每周参加一次教研活动,每周组织一次学校管理方面的专题会议,每天到食堂、公寓巡查一次,每天潜心学习一小时。辛苦吗?我并未觉得。学生的进步、教师的成长、学校的发展,都是我的快乐,和年轻人在一起,我也年轻。

时任省人大常委、科教文卫主任周世康、省政协常委、科教文卫主任王庆元从南京专程来校视察看望我;建校五周年时,时任省民政厅长吴洪彪亲自向我校写来了贺信;原淮安市委常委、宣传部长刘希平多次来我校检查工作;现任市委书记姚晓东同志和我面谈时也热情鼓励我把学校办得更好;县四套班子领导、市、县教育局的领导都多次亲临学校指导工作。各级领导的关心更加坚定了我对办好学校的信心。未来十年,思考最多的就是如何使我校由近万名学生的规模大校,成为质量强校、特色名校,如何不满足、不懈怠、不折腾。

整理出这本书,并非为我初衷。董事长执意要把这些年来我在金城的所思、所言、所行记录下来,这有助于我们清晰地回顾学校艰难发展的轨迹,回望过去、展望

未来。话到此,只好尽力为之。因为本书的底稿源自于我四十多本工作笔记、一些会议的即席讲话、我亲自起草的工作报告和有关文件、外出交流的发言稿、这些年在一些报刊杂志上发表的有关教育教学方面的文章等等,纯属散记、散谈和散思,因为散,必有疏漏和不妥,纯为与同行交流的话题,仅此而已。同时也是我向建校十周年所献的一份薄礼。

在编辑出书的时候,我请了两位德高望重、已从领导岗位退下来的老领导作了序,一位是原经济日报社社长、中国记协党组书记徐心华同志,因为我在市县宣传部门工作多年,和徐老又系邻乡人,我们相知甚深,他欣然同意作序,使我感激万分,他是新闻界大家,序中用了不少溢美之词,我其实难副。另一位是原国家督学、江苏省教育厅副厅长周德藩,因为九十年代我在县里分管教育,后来他又担任省民办教育学会会长,所以和周老很熟。周老不仅没有推辞,还非常认真地写好序后电传过来。周老是从中学教师到省教育厅长,堪称教育专家,古稀之年的老厅长,为我的拙作写序,也更使我肃然起敬。在此,再次向他们致谢。在编辑成书的过程中,得到了学校办公室同志的大力帮助,特别是孙凯、陈亮等同志,在此一并致谢。

当您要翻看我这本书的时候,望能不吝赐教,大家一起来探讨着教育、遐想着未来!



全国优秀校长、江苏涟水金城外国语学校校长

2015年8月6日于 涟水

Contents 目 录

我是这样当校长的

- ◇序言 1.....徐心华
- ◇序言 2.....周德藩
- ◇自序 3.....吴雪华

教 学 篇

教学管理

- ◇教学常规中的“三个抓”..... 3
- ◇抓细抓实教学管理..... 3
- ◇如何进一步规范教学行为..... 4
- ◇加强教学过程管理,把个性化落到实处..... 5
- ◇科学发展观引领学校科学发展..... 6
- ◇备课..... 7
- ◇在五级备课中完善自己..... 8
- ◇新课程下的“六备”..... 8
- ◇在相互听评课中提升自我..... 9
- ◇教师成长离不开听课评课..... 9
- ◇规范考核评价管理,激发教师成长动力..... 10
- ◇效率教学新机制..... 11
- ◇中小学教师专业标准..... 11
- ◇在个性释放中还原课堂的诗意..... 11
- ◇关于复习工作..... 12

教学改革

- ◇增强实力 保持韧劲 全面推进教学改革..... 13
- ◇深化课堂教学改革实施草案..... 14
- ◇现阶段的课堂教学..... 17
- ◇校长怎样领导一场教育教学改革..... 18
- ◇教育改革核心是实现三个转变..... 18
- ◇新课改主要改什么? 新课改目标是什么? 19
- ◇建构素质教育课程评价体系的三项核心任务..... 19
- ◇新一轮教育改革是推进素质教育的契机..... 21

◇深入推进教学改革和教学研究·····	21
◇转变教育观念·····	22
◇以有效教学为抓手,全面提高教育教学质量·····	23
◇高效课堂五个标准·····	24
◇做一个不言而教的老师·····	25
◇我心目中的卓越教师·····	25
◇围绕学校“精品课堂”建设加强教学督查·····	26
◇强化青年教师的培养和继续教育工作的·····	26
教学研究	
◇提高课堂效益是一项综合性工作·····	29
◇学案教学展现魅力课堂·····	30
◇规范办学、减负增效、轻负高效、路在何方·····	30
◇关注教师、关注学生、关注评价·····	31
◇讲评课的要求·····	32
◇科学处理首轮备考中的五个关系·····	33
◇提升教师素质是学校内涵式发展的必由之路·····	34
◇以“爱”架设师生和谐的桥梁·····	34
◇重视校本研修,提高课堂效益·····	36
◇学校部分校本教材的序言·····	39

德育篇

师德教育

◇师德建设·····	47
◇切实加强师德师风建设·····	47
◇继续开展“三爱”教育和“四风”整治活动·····	47
◇师德师风建设——论教师职业·····	48
◇五比五看,加强和改进师德师风建设·····	49
◇为人师表,给学生做出终身表率·····	50
◇教育改革发展重点任务·····	51
◇培养德智体美全面发展的合格人才·····	51
◇新时期班主任工作三点新认识·····	52

◇班主任工作常规·····	52
◇实行科学管理,培养班级精神,创建优秀班级·····	54
◇家访,不能丢弃的传统·····	56
◇班主任要学会巧借力·····	56

学校文化

◇中层干部竞聘会上提出的三点希望·····	59
◇校园文化建设·····	60
◇学校文化·····	60
◇学校文化的形成·····	60
◇校长标准·····	61
◇以情育人、以情凝人·····	61
◇校长要在快节奏工作状态下应对自如·····	62
◇校长:学校文化建设的旗手·····	62
◇校长办学重在把思考变为行动·····	63
◇校务会上,校长应当讲哪些话·····	64
◇教师已成为富有挑战性的职业·····	64
◇构建和谐文化,打造和谐校园·····	65

制度建设

◇校长办公会议制度·····	67
◇领导值班制度·····	67
◇学校办公制度·····	68
◇教师聘任、解聘制度·····	69
◇学生家长会制度·····	72
◇对违反工作纪律行为的处罚规定·····	74
◇校园安全管理制度·····	75
◇对安全事故实施责任追究的规定·····	78
◇学生十条戒规·····	80
◇学生习惯养成“六个不要”·····	80
◇班主任工作目标管理制度·····	80

◇教师教学规范制度·····	82
◇教师培训制度·····	85
◇教师教学评价制度·····	86
◇教师教学质量考核制度·····	88
◇教科研工作制度·····	91
◇教研组工作制度·····	93
◇教学论文奖励制度·····	93

校园建设

◇校园安全需要全社会齐抓共管·····	95
◇校园安全工作·····	95
◇坚定不移地规范办学行为·····	96
◇学校持续健康发展的保证·····	97
◇学校不能培养失败者·····	97
◇从苦教苦学到“轻负高效”·····	98
◇民以食为天,食以安为先,让安全成为一种习惯·····	99

综合管理篇

办学理念

◇学校办学理念·····	103
◇金城精神·····	103
◇“三高一快”作风·····	103
◇办学模式·····	103
◇四个坚持·····	103
◇五大品牌·····	103
◇六大特色·····	104
◇十大管理信条·····	104

内涵建设

◇民办学校办学特色的创建原则·····	107
◇学校品牌管理的三个主张·····	107
◇学校五年创品牌的标志——“六有”·····	108
◇内涵建设,重在转型·····	108

Contents 目 录

我是这样当校长的

◇内涵式发展:打造学校品牌的必由之路·····	109
◇教学如何确定学生主体地位·····	109
◇特色需经历自然积淀·····	110
◇平稳度过成长期,顺利走向成熟期·····	110
素质提升	
◇五个“进一步”,推动学校更好发展·····	113
◇在 2014 年校春季体育运动会开幕式上的讲话·····	113
◇在清明节祭扫烈士墓活动中的讲话·····	115
◇2013-2014 学年度第二学期中层干部会·····	116
◇在 2011—2012 学年第二学期家长会上的讲话·····	117
◇在初三工作会议上的讲话·····	119
◇在 2013 年高三工作会议上的讲话·····	120
◇在 2014 年高三工作会议上的讲话·····	122
◇扎实搞好宣传,内强素质,外树形象·····	122
◇传承雷锋无私精神,开创学校美好明天·····	123
◇2012-2013 学年度第二学期中层干部会议纲要·····	127
◇提高管理服务水平,促进学校和谐发展·····	129
◇在后勤人员会议上的讲话·····	132

开学工作报告篇

◇总结经验,乘势而上对照目标, 寻找差距为三年创新成果享受成功而奋斗·····	135
◇以内涵求发展,以成果铸辉煌, 为实现三年出成果的目标而努力奋斗·····	147
◇坚定信心,务实创新,加快熔炼品牌学校的步伐·····	155
◇新学期·新挑战·新期待·····	165
◇在应对挑战中创造新优势,在科学发展中实现新跨越·····	176
◇继往开来 创新发展方式,干事创业 迎接美好未来·····	193
◇乘势而上务实创新,延续追求卓越的态势·····	203