

这是一位母亲的故事
这是一段教育的传奇

为女儿 办一所学校

张建平 黄萌生 著



国家督学
北京市十一学校校长

李希贵
作序推荐

张建平 黄萌生 著

为女儿 办一所学校

这是一位母亲的故事

这也是一段教育的传奇



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

图书在版编目 (CIP) 数据

为女儿办一所学校 / 张建平, 黄萌生著. —福州:
福建教育出版社, 2011. 12
ISBN 978-7-5334-5672-6

I. ①为… II. ①张… ②黄… III. ①民办学校: 中
小学—校长—学校管理—经验—开封市 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 243748 号

为女儿办一所学校

张建平 黄萌生 著

出版发行 海峡出版发行集团
福建教育出版社
(福州梦山路 27 号 邮编: 350001 电话: 0591-83733693
83706771 传真: 83726980 网址: www.fep.com.cn)

出版人 黄旭

发行热线 0591-83752790

印刷 北京东君印刷有限公司

开本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印张 15

字数 240 千

版次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5334-5672-6

定价 36.00 元

如发现本书印装质量问题, 影响阅读,
请向本社出版科 (电话: 0591-83726019) 调换。

序·简单的人做了件不简单的事

李希贵

认识张建平校长是因为苏霍姆林斯基。出于对苏霍姆林斯基的敬仰，我对有着相同志趣的同行格外关注。有一天，一位朋友将张建平校长的《中国的帕夫雷什中学》一书送给我的时候，便注定了我和建平校长会成为朋友。

2007年春，一群有着教育梦想的校长聚集在北京，开始了“新学校行动研究”的筹划，张建平校长也来参加了。那时，她已把开封求实中学办得如火如荼。我们有着共同的追求，希望从自己能够改变的事情做起，努力把学校办成学生快乐、教师幸福的理想学校，而且在研究方法上我们也一拍即合，即着眼于问题，从师生的抱怨里寻找改进的机会。

一晃五年过去了，“新学校行动研究”的每一次年会上，始终有一个沉静的声音在向我们娓娓道来、细细诉说。建平校长让学校回归本义，把学校办得越来越像学校，我为她感到由衷的高兴。由于许多原因，我们许多同行已经很难热爱教育这个行业，在校园里也很难再有激情，但建平校长却始终对校园、对学生爱得深切。她热衷于事关孩子们身心成长的大事小事、烦心事和高兴事，而且从每件事里都能够发现教育的机会与灵感，这正是一个心底无私、从容淡定的真正的教育家的状态。她这种看上去已经脱俗的校园生活，很令人艳羡。

在与建平校长的交往中，我越来越感觉到她是一个很简单的人。无

论是对教育的理解还是对孩子的理解，无论是学校组织架构还是大大小小的管理活动，她都喜欢简单从事。其实，这正是她的智慧的体现，因为，管理的至高境界即是把复杂问题简单化，只有简单，才会带给被管理者以方便、舒适甚至和谐，也只有用简单的办法才能做出不简单的大事。如果我们的管理者们已经用繁文缛节把学校捆绑得四体僵化，用统一的模式把教学桎梏得手脚不灵，那还是读一读张建平校长这本书为好。

18年前，张建平校长出于“为女儿办一所学校”而创办了开封求实中学，今天，求实的每一位孩子都已经成为她心中的儿女。当我们有了这样一份爱来办学校的时候，我们完全有信心期待我们的明天。

借此机会，衷心祝福建平校长和她的女儿薇薇！

目 CONTENTS 录

序·简单的人做了件不简单的事 | 001

引 子 | 001

第一章 “桃花源”中的“另类”风景 | 005

一、“另类”校长 | 006

- “光杆司令”校长 | 006
- “神圣不可侵犯”的学生自习 | 008

二、“另类”考核 | 011

- 对老师加班说“不” | 011
- 不考勤与“计划生育” | 012
- 不查教案催生的“头脑风暴” | 014

第二章 打造我的“明师”团队 | 017

一、民办教师的人格尊严 | 018

- 美的“团购” | 018
- 儒雅之师 | 021
- 我的“大九九” | 024
- “炮轰校长”事件 | 026

● 情满山河 | 029

二、“无为而治”下的大有作为 | 033

● 请“明师”登台 | 033

● 无独有偶的上行下效 | 035

● 合作中的竞争（上） | 037

● 合作中的竞争（下） | 040

三、发展才是硬道理 | 044

● “强制”读书的“恢恢天网” | 044

● 我思故我在 | 046

● 我是“80后” | 049

● 搭乘信息动车 | 052

● 教育的“癌症” | 054

四、我与老师们的心灵之约 | 058

● 大声说出“我爱你” | 058

● 夜半心声 | 061

● 求实的“瓦尔瓦拉” | 064

● 寻觅精神家园 | 067

● 颁奖会的“变脸” | 070

● 离职老师的眼泪 | 072

第三章 教育到底留给学生什么 | 075

一、每个学生都是一颗幸福的珠子 | 076

● 自然之子 | 076

● 乱中取胜的精彩 | 079

● 小课本·大课堂 | 081

● 校园喜欢自由风 | 085

* 关老师的“快乐经”	088
二、刻骨铭心的体验	091
* 特殊的“假期作业”	091
* 心灵朝圣	095
* 我们手拉手	098
* 黄河滩上的激战	101
三、成功的人生预演	105
* 开学盛典中的主角转换	105
* “我的天地我怕谁”	108
* 享受阅读	111
* 让每个孩子都抬起头来走路	113
* 放飞世博	116
四、自由的规则	121
* 我和学生“领袖”的友谊	121
* 冲动时刻的信任	124
* 心灵零距离	127
五、仰望星空与脚踏实地	130
* 每天给精神加点油	130
* 青春奏鸣曲	132
* 因为有爱，所以带你看“海阔天空”	134
* 聚焦小纸条	137
* 让悬在半空的德育落地生根	140
第四章 校园文化的魅力	143
一、润物无声	144
* 小小贺卡的启示	144

- 布白艺术与蝴蝶效应 | 147

- 激情构筑心之桥 | 149

- 尊重塔基 | 152

- 美的陶冶 | 155

二、家长不是第三者 | 159

- 信息时代的深情家访 | 159

- 为爱而歌 | 161

- 温暖，流淌于短信中 | 164

- 家长会上当“交警” | 168

三、柔性管理创造的和谐家园 | 172

- 找回缺失的爱 | 172

- “光棍节”趣闻 | 175

- 心灵依偎的母校 | 177

- 爱的震撼 | 179

- 毕业典礼的终生约定 | 182

第五章 本然如我 | 185

一、“好人”使我一路畅通 | 186

- 快乐的生命底色 | 186

- 好人父亲 | 189

- 学生改写我的人生 | 192

- 地狱与天堂 | 195

- 冲浪2008 | 198

二、素心做人才能本然处事 | 202

- 柔情拥抱生活的女人 | 202

- 我的糗事 | 205

• 尊重每一位为求实工作的人 | 208

• 不做学商 | 211

三、享受教育的从容和浪漫 | 214

• 激情不老 | 214

• 感悟教育的智慧 | 216

• 漫步 e 线 | 218

• 我的幸福一日 | 221

• 女儿长大了 | 224

后 记 | 229

引 子

我绝对没有想到我会办成一所全市第一、中原闻名的学校。毕竟作为七朝古都的开封，文化底蕴丰厚，重学重教，公立中学的教育基础相当雄厚。1993年才成立的开封求实中学，从59个学生、1个班起步，到2011年已发展到拥有8400多名学生、141个班的规模，创造了连续15年中考成绩稳居全市第一、成为中原闻名的标杆学校的奇迹。教育专家和众多记者朋友常常问我：“当初，您为什么毅然舍去稳定的公立学校铁饭碗，去创办前途渺茫的民办学校？”

我没有豪言壮语，也不会包装作秀，一向崇尚简单的我，脱口而出的是一个十分简单却又最真实的想法：“我要为女儿办一所学校！”

时光定格在1992年的那个夏天，我在任职的一所普通初中送走了一届毕业生后，身心疲惫，面色憔悴，人瘦了十斤。朋友见到我，关切地问我得了什么病。我苦笑着答道：“我没病，是急的。”

其实，孩子们和他们的家长都是很让我省心的。与学生相濡以沫的三年让我感受到了做一个班主任老师的欣慰和幸福。我们这个班的成绩在年级里一直名列第一。

真正让我感到焦虑和心累的，是我那个班学生的任课教师问题。公办学校一般实行任课教师强弱搭配的原则。教师素质参差不齐，是可以理解也只能接受的现实。但是，我不能眼睁睁地看着有的老师敷衍了事，一堂课接一堂课地无端耗费我学生宝贵的青春，我的心时时刻刻与学生一起遭受“晕课”的煎熬。

就在这个班升入初中二年级时，学生听不懂某学科老师的课。期中考试时有70%的学生该科考试成绩不及格。我心急如焚、坐卧不安，就打算

自己备这门课，为学生补讲，但毕竟隔行如隔山。后来，我自掏腰包到外校请了一位优秀老师来给我的学生补课。这在当时是大逆不道的行为，那位任课老师知道后也一定会恼羞成怒的。为了保密，我以遮阳为借口，又自费买了窗帘。每天下午自习时，教室的门窗紧闭，窗帘遮得严严实实，我站在门口装作巡视的样子来回走。一有其他老师靠近教室，我就捏一把汗，生怕有人听见教室里陌生的讲课声，时时揪心如同谍战片中的“卧底”。我知道，一幅窗帘，是无法永远遮挡我的“叛逆”思维和“另类”行为的。我在郁闷中一遍遍追问自己：“我为什么不能为我的学生选择他们喜欢的老师呢？”

我是一个拥有教育理想的理想主义者。我最崇拜的教育家是苏联的苏霍姆林斯基。他笔下的帕夫雷什中学是我毕生追求的理想学校：每当学年一结束，他就跟孩子们一道去远足旅行，去田野、森林、河边旅行。跟孩子们一起在南方晴朗的星空下宿营，架锅煮饭，述说图书内容，讲传说和童话故事。

我的独生女儿薇薇即将小学毕业，她双眸中无忧无虑的眼神常在夜半时分掀起我心中的层层波澜。那一年开封市开始实行取消重点初中、就近入学的政策。在普通中学当了那么多年老师的我，非常清楚地知道，我的女儿也要面临着无奈的选择，也要遭遇“晕课”的折磨，也会被某些“强弱搭配”的教师无端地浪费掉宝贵的青春。我觉得这事恐怖极了！突然，一个大胆的想法在我头脑中蓦然跳出——找几个优秀教师办一所好学校，办成像苏霍姆林斯基笔下的帕夫雷什中学，像陶行知先生的晓庄师范，像马卡连柯的高尔基工学团和捷尔任斯基公社一样的好学校。虽然我无法改变整个教育状况，但我要以一个有良知的教育工作者的身份创办一所真正的学校，开创自己心目中的“桃花源”，实现我夸父追日般的教育梦想。

现在有不少人问我：“你当初刚开始办学的时候一定很困难吧，一定遇到过非常棘手的事情吧？”我想了又想，确实没发现有什么困难和棘手的事。其实，世上的许多事情本身并不复杂，主要是我们把它们想得太复杂了。我是个头脑简单的人，所以我的创业计划也很简单，我认为办学校不就是租几间教室，找几位老师的事吗？

我属于那种想到说到就想做到的人。于是我立即行动，颇为顺利地租

到了校舍，办好了批文。在一无资金、二无背景的情况下，开封市教育委员会批准我创办了“文革”后开封市第一所民办学校——开封求实中学。就这样，女儿的上学问题成了我独立办学的导火索——当初只是为了我的女儿能有个良好的学习环境，我毅然走出了捧着“金饭碗”的教育围城。

求实中学第一次开学典礼的举办地点是在当时学校唯一的一间教室里。没介绍领导来宾，没摆放鲜花条幅，不大的校园，显得那么空荡、冷寂。我是校长兼主持人，深情地对我的59个学生说：

今天，也许对开封教育历史而言是个微不足道的日子，但这却是一个里程碑——“文革”后开封市的第一所民办学校求实中学诞生了。谢谢同学们对我的信任，更感谢你们的家长把你们的未来、把你们全家的希望托付给我……

话没说完，门外响起了鞭炮声。寻声望去，原来是一位学生家长看到开学典礼太冷清，就到街上买了挂“啄木鸟”，挂在教室的门楣上放开了。



我最初的团队和最初租借的校园。

鞭炮的味道在教室里弥漫着，暖暖的、甜甜的。我坦然而从容地继续说：

为什么你们义无反顾地选择了刚刚诞生的求实？昨天我在与你们的家长谈话后才知道，你们的家长动用了各种关系打听我这个人，得

到了同样的评价：张老师是个好老师，她对学生有慈母一样的爱心和责任心。你们的家长看中的是我的为人。诚信重千金，我不能保证，一定会把你们送到重点高中，但我可以承诺：要让你们首先学会自立，学会感恩，学会做人，成长为社会需要的不同的人才。因为，学会了做人，肯定会做学问，而会做学问的人不一定会做人。

上面这番话奠定了求实文化和品牌核心的基础。古人云“德者本也，财者末也”，只一味抓分数，争升学率，必然是本末倒置的失败的功利主义。在家长们的掌声中，我凝望着59双眼睛，我看见坐在他们中间的我的女儿薇薇激动得小脸通红。这些学生都是“我的孩子”，求实是我们共同的实验田，我们的“梦工厂”。

求实中学成功以后，有人戏称那挂鞭炮是求实“一鸣惊人”的预兆。一年后，在开封市组织的初中语文知识竞赛中，我们求实报名参赛的13名学生中有12人获奖，其中三个一等奖，我的女儿薇薇仅以一分之差名列二等奖的第一名！只有郑天翎名落孙山，但后来才知道他的分数被算错了，结果又补发了一个二等奖。这是求实中学后来在各种学科竞赛中屡屡折桂夺奖的开端。

在开封市一次语文教研活动中，教研员蒋玮老师特意在黑板上大书了四个字——“求实现象”。说实话，我并不热衷于社会上的竞赛名次，但有些滑稽的是，正因为有了这些“成绩”，求实这个“锥子”才亮出了它所向披靡的锋芒！我至今还保存着当年薇薇他们那经红、蓝笔批改的厚厚的试卷，那里珍藏着高烧不退、拔了吊针辅导竞赛的王国防等老师们的汗水和泪水，记录了孩子们为集体荣誉而战的思考和拼搏精神。

18年，弹指一挥间，我的女儿薇薇已从求实毕业又从国外学成归来，我的求实也长大了，成为成千上万学子们的精神家园和学习乐园。有朋友总结说，我这个简单的人做了件不简单的事，是无心插柳柳成荫，是大道暗合，因为道法自然而大道至简。我想，教育之道，该是中西方教育家一贯强调、崇尚的人性的自由发展，这才是理想教育追求的基本精神吧。

其实，办好学校很简单，那究竟是什么蒙住了我们的双眼呢？

第一章

“桃花源”中的“另类”风景

无效劳动就像浮肿病人身上的水分和赘肉，给我们的教育背上了沉重的包袱，使我们步履维艰。

一个教育者的使命感和良心逼我去思考，长期做教师的真心真知让我很快做出取舍。这样，我的管理就简单起来——就是为学生减负，为老师松绑。

一、“另类”校长

“光杆司令”校长

2010年8月2日是求实发展史上又一个里程碑式的日子。同求实初中分校招生的火爆场面形成鲜明对比的是新建立的求实西校高中部招生现场。那天，西校高中部第一次迎来了经过考试选拔的150多名新生。这些新生显然被这远离市区的60亩大院的空荡和寂静吓着了，一个女生刚把行李卸下来，一看学校的模样又重新装车，随家长匆匆离去。我的心头立即掠过一丝悲凉。放眼望去，在蜿蜒起伏的一道道防风林和开阔的绿草地之间，是我们西校崭新的灰蓝色的教学楼、实验基地和运动场，是点缀着花木小亭、山石水景的美丽校园。它没有城市里的喧嚣和诱惑，一切那么纯朴悠远，充满大自然的活力和生机。我坚信，这应该是学生学习的天堂。

我亲自兼任西校的校长，开始为西校高中编校本课程，组织学生进行学前培训，与家长沟通并与班主任老师们谈心。夜深人静时，我打开手提电脑，写下了我的《校长日记》……

而在市区的求实南校里有我一间经常空荡荡的校长办公室。

位于南校的办公室是只有6平方米的半间房，屋里放着一个早已过时的一头沉写字台，一套从学校仓库里找出来的、不知道什么年头的组合沙发，墙上挂着一本印着外孙女笑脸的挂历。办公室的外间是会计室，终日照熙攘攘人来人往。我屋里的旧空调常常“罢工”，所以，我的门是经常打开的，一是为了出纳报销找我签字方便，二是可以借会计室的“光”，让夏天的凉气、冬天的热气，都能吹进我的办公室。并非我故意哗众取宠，装寒酸作秀给别人看，主要是我的办公室里没有主任及办事员，“光杆司令”的我待在办公室里的时间又太少，少到可以忽略不计。

曾经去过一些校长的办公室，里面设施的豪华让我很感慨。但是，我却没有羡慕之情——因为与这些公办学校相比，大权在握的我，用奢华“武装”自己或许更容易。我的想法很单纯：一个校长的“根”必须深深扎在教学第一线，天天“混”在老师学生中间。校长是没有太多时间待在办公室的。一个奢华的校长办公室，除了昭示一种奢靡浮夸的作风，还能有什么意义呢？

求实中学也常常接待一些前来考察的兄弟学校的校长们。他们问得最多的是学校的机构设置、管理制度等问题，特别想与求实各部门的专职主管当面作个交流。我总是不无遗憾地对他们说：“对不起！上班时间，求实的所有教职员工都在岗位上，大多数还是在课堂上。我们是校长直接管理体制，没有专职的中层领导。”他们对此很惊讶，且明显地心存怀疑——求实就真的精简到一人一岗？是的，这是真的，甚至有的人一人多岗。

求实中学现有四所分校。2010年，求实在校初中高中和小学学生达到6300多人，任课教师271名，包括财务、督导在内的专职行政人员仅有12人。南校现有38个班级2460名学生，只有一名专职校长王国防，他唯一的助手身兼工会主席、教务、文印、接待等数职；西校（高中部）中我唯一的助手，兼管行政、后勤、采购等工作；东校（寄宿部）主管校长李进友和主管北校（高中部）校长蒲宏伟都是坚守课堂教学的优秀老师。求实的教研主任各教两个班级的课程，并分管学科教研和新教师的培训指导工作；年级段长除教两个班的课程外，还兼教研组长或班主任；求实招生办主任兼分校办公室主任及政教处主任，就连我们的司机，行车时还要留意观察大街沿线一些单位的铁艺栅栏，因为联系建筑单位改善学校围墙环境也是他分内的工作之一。

公立学校习惯于把优秀的老师提拔到领导岗位上。我也曾带着优秀老师的光环走上公立学校的中层领导岗位。但是，我不快乐，我的心仍留在讲台上。因为，脱离课堂一线的领导就像无根的浮萍，没有与师生一起摸爬滚打的切身体验，没有大量鲜活的感性的教学实例和问题来激发你的热情、唤起你的思考，你就根本无法得心应手地去指导教学。