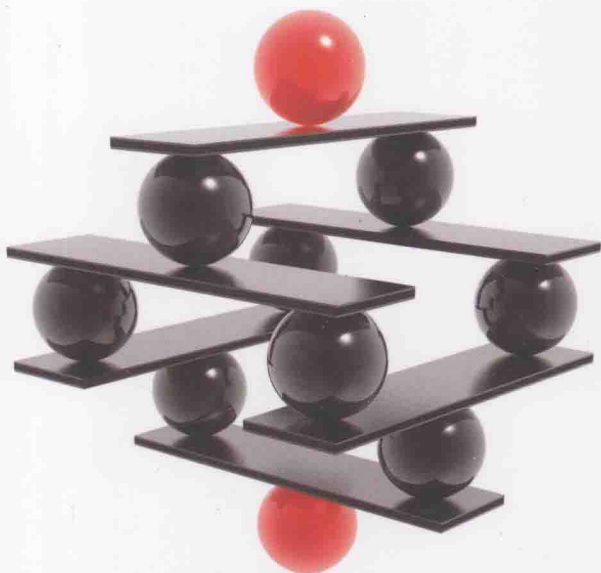


战战兢兢 做教育

赵桂霞 著



北京师范大学资深教授
顾明远

中国教育科学研究院院长
田慧生

国家教育咨询委员
张民生

华东师范大学终身教授
钟启泉

北京师范大学教育学部部长
石中英

浙江省教育厅教研室副主任
张 丰

 教育科学出版社
ESPH Educational Science Publishing House

诚挚推荐

战战兢兢 做教育

赵桂霞 著

教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 闫景
装帧设计 许扬
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

战战兢兢做教育/赵桂霞著. —北京:教育科学出版社, 2015. 6

ISBN 978 - 7 - 5041 - 9694 - 1

I. ①战… II. ①赵… III. ①教育学 IV. ①G40

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 139963 号

战战兢兢做教育

ZHANZHANJINGJING ZUO JIAOYU

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989593

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 毫米 × 239 毫米 16 开

印 张 14

字 数 200 千

版 次 2015 年 6 月第 1 版

印 次 2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价 35.00 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

走在“智慧型校长”的路上

田慧生

高品质、高境界的校长，可以称为“智慧型校长”。当下的中小学教育教学改革急需这样的校长，但这样的校长却十分难得。

在多年的交往中，在我现有的视域内，山东省潍坊广文中学的赵桂霞校长就属于这一类。或者说，她至少正走在“智慧型校长”的路上。读完她的教育随笔《战兢兢做教育》，更坚定了我的这一认识：“智慧型校长”应当是有思想、有能力、有胸怀、有个性的校长。

其一，赵桂霞是有思想的，而且，她善于把自己的思想传递给师生。2006年初任广文中学校长时，她就与同事们一起确立了学校发展的战略定位——建设一所学生喜欢、教师幸福、家长满意、社会认可的理想学校，并通过行动研究共同寻找建设理想学校的基本路径，最终形成了包含学生适学、教师适教、全员适位、家庭适导、学校适所在内的“适才教育”办学体系——“为每

个学生提供适合的教育”成了她和这所学校的追求。

其二，赵桂霞是有能力的。她善于大处着眼小处落笔，通过一年一度的暑期战略发展研讨会，骨干教师、中层以上干部共同谋划学校发展，解决了执行力不强的问题。她善于进行调查研究，每年与同事一起大量“倾听服务对象的声音”，让这所学校总能找到新的生长点。她带领团队不断改革创新，课程内容更加适合学生发展，课堂教学更加满足学生成长，终使这所建校不到十年的学校在全国范围内产生重要影响。2013年7月之所以将广文中学列入首批“全国课程改革骨干教师研修基地”，就是因为看中了这所学校的研究能力以及颇有成效的研究成果。

其三，赵桂霞是有胸怀的。这首先体现在她对学生“全面发展、个性突出、特质明显”的培养目标定位上。“为每个学生的终生幸福奠基”，体现了教育的恒久性和终极性价值。她狠抓课堂改革，让学生在课堂中享受精彩人生；独创“入校课程”与“离校课程”以及丰富多彩的社团课程、活动课程、特色课程，让每个学生体验到属于自己的幸福；定期“头脑风暴”，在与教师的互动分享中传播先进理念；设立学术积分，把教师引导到科学研究的幸福道路上来。

其四，赵桂霞是有个性的。她不断发现问题，始终改革创新。她还因为善于“用数据说话”，形成了独特的管理艺术。她的团队学会了用数据发现问题，表达观点，呈现规律。她的与人为善、助人成长，“让想干事者有舞台，会干事者干成事”得到了广泛认同。用赵桂霞的话

讲，叫作“把鞋子的制作权给最需要穿鞋子的人”。

解读赵桂霞和她的《战战兢兢做教育》，可以给校长们很多有益启示。

一是要勤于思考。冷静思考是智慧形成的核心，书中所选无一不是思考的成果。比如《过度服务也会降低品质》《“领导”的实质》等，都是从细节中反思出来的教育智慧。赵桂霞与老师们有个约定，把随笔当作自我反思的载体和成就自我的途径。当我们每个人都能沉静下来，持之以恒地认真思考的时候，眼光和境界就能有更大提升。

二是要敏于实践。“把自己的行动拿出来研究，把研究的成果转化为行动”是广文中学的学校文化之一。赵桂霞坚持给学生上课，不间断地走进课堂听课，《“大校长”怎样走进“小课堂”》《老师，请您多等待几秒钟》等，都是在一线实践中产生的灵感火花。关键是，她总是带着研究的眼光走进课堂，所以有一般听课者得不到的感悟，而对于课堂中发现的共性问题，她又善于在行动研究中推动持续改进。

三是要勇于创新。创新是“智慧型校长”的重要标志。赵桂霞主导开发的“引桥课程”、“339综合素质评价”以及从“分班而教”到“选班而学”等，让“适才教育”理念落地生根。她带领团队开发的“离校课程”、“入校课程”登上了中央电视台的专题节目。

四是要善于总结。在几次教育部基础教育课程教材发展中心组织的会议上，她的发言都很精彩，给人以思索和启迪。她用鱼骨图、网格图、排序法和赋分法、响

应数值法、汇总统计法、头脑风暴法 6 个方法阐述广文中学的测量工具，用“客户、测量、诊断、改进、流程”5 个关键词论述广文中学如何《从优质走向理想》。这都是她不断总结的结果。

五是要乐于学习。认识赵桂霞的人都知道，她总是带着书和笔记本电脑，抓住一切时间、一切机会汲取营养。到国外考察她也及时记录、整理。她的《有些书要读上 30 遍》《有所不为，有所为》，都是不断学习的结果。

《战战兢兢做教育》出版之前，有幸先睹为快。写下这些文字，是为序。

(作者系中国教育科学研究院院长、教育部基础教育课程教材发展中心主任、博士生导师)

CONTENTS ■ 目 录

第一辑 从成功走向成功

“塑造”而非“雕琢” / 2

从成功走向成功 / 4

让爱在教育中行走 / 6

重新发现仪式的价值 / 9

心跟“进阶”一起走 / 11

“老师，我愿意待在这里” / 15

爱与知识一起飞 / 19

托高低部，水涨船高 / 21

谨防“精神溺爱” / 23

娇纵，要不得 / 25

活动课程给孩子们什么 / 26

战战兢兢做教育 / 28

第二辑 老师走多远，学生就可能走多远

- 好教师的三个重要特质 / 32
- 优秀是一种习惯 / 34
- 态度决定高度 / 36
- 教师如何说，怎样听 / 38
- 老师走多远，学生就可能走多远 / 41
- 永远做有准备的人 / 42
- 向魏书生学什么 / 44
- 不妨给学生留个言 / 46
- 问题在学生，原因在哪里 / 49
- 做强自己的优势 / 51
- 人，要善于把握主题 / 53
- 好管理要追求“最高级” / 56
- 有些书要读上30遍 / 58

第三辑 向规律要质量

- 有所不为，有所为 / 62
- 享受刘卫东老师的课 / 65
- 不要随意转换教学环节 / 67
- 老师，请您多等待几秒钟 / 69

教师该在何时“出手”	/ 71
什么样的课是“好课”	/ 74
“电辅”≠“电灌”	/ 76
“阅读文本”是重要的学习力	/ 78
找回语文课堂丢失的“读”	/ 82
把“五个意识”留在意识里	/ 86
用数据和图表说话	/ 88
高效设计复习课	/ 90
上好试卷讲评课	/ 92
向规律要质量	/ 96

第四辑 过度服务也会降低品质

教育现代化，核心是观念现代化	/ 102
如果“把学校交出来”	/ 104
“大校长”怎样走进“小课堂”	/ 108
学校的生命力在于教师的成长	/ 113
校长办公会该研究什么	/ 115
有效沟通的“秘诀”	/ 117
过度服务也会降低品质	/ 120
“领导”的实质	/ 122
校长在校本培训中的角色定位	/ 125

仅仅“制度第一，校长第二”还不够 / 130

学校民主管理的8个关键词 / 133

100-1=0 / 137

小校园，大学校 / 139

一切皆有可能 / 141

把特色做到师生的心灵深处 / 143

第五辑 美国的德育在哪里

感受苏格兰教育中的矛盾元素 / 150

在熟悉场景中的陌生体验 / 157

我所看到的伊顿公学 / 169

游学，到苏格兰去 / 172

“有效教学”就在点滴之间 / 177

粗看美国课堂的价值取向 / 180

教育成败的关键在教师 / 182

美国校长：自己培养自己 / 185

美国的德育在哪里 / 187

你的校园/教室有多大 / 189

一次真正的学习 / 191

附录 幸福像花儿一样 / 195

后记 / 211

第一辑

从成功走向成功

CONG CHENGGONG ZOU XIANG CHENGGONG



“塑造”而非“雕琢”

创造一尊美丽的塑像，有两种方法：一是找一块大理石般的原材料，然后进行雕琢；二是用黏土一点一点塑造。就艺术创作而言，这两种方法都可以创造出精美的作品，但对教育孩子而言，我们只能选择后者。

2007年寒假过后，青岛市一个初三学生想转学到广文中学就读初二。家长提出这样的要求，就可知道这个学生的学习情况并不理想。我跟学生聊了一会儿，发现这个学生并非智力存在问题，相反非常聪慧，也很懂礼貌。单独跟孩子的妈妈交流，妈妈说出来的竟然全都是孩子的不是：“作业完不成，午夜才睡觉，早晨不起床，房间一团糟……”好不容易待妈妈说完，我提出了一个要求：“能否说出孩子的三个优点？”这位妈妈想了半天，说：“在我的眼里，他一点优点也没有。”这位妈妈就是在“雕琢”孩子，她手里始终有一把凿子，眼睛始终不离孩子左右，一旦发现孩子有问题，马上用凿子凿一下。妈妈的理由很简单：“我要不提醒他，问题会越来越多，他还怎么发展？”

可是，提醒的结果是怎样的呢？孩子的问题越来越多！来广文中学之前，已经发展到天天迟到、天天不能完成作业、天天跟父母吵架的地步。每天早晨，家里必然有一场大战：孩子睡晚了早上起不来，妈妈一个劲儿地叫起床，母子俩吵闹不断。等到孩子赶到学校，一节课已经过了大半。

这样的家长为数不少，虽然有些没有严重到这种地步。我听到不少家长跟我诉委屈：“我几乎把全部精力放在培养孩子身上，他怎么就不能发展成我理想的样子？”因为，他们把大部分精力放在了“雕琢”上。很多家长善于指正孩子的不足和缺点，而当孩子做对了什么时，却往往视而不见，总觉得那是理所当然的。可是，如果我们传递给孩子的信息，多数为

否定的，孩子就不可能建立起自信。如果我们把“雕琢”作为常规教育手段，我们就会不断凿去孩子的自尊和安全感。即使你有理由——“我是为了孩子好”，即使孩子表面上理解你——“妈妈这是为我好”，但孩子的自尊也会被家长的凿子一点点剥离下来。一旦孩子没有了自尊，教育就很难发挥作用了。

这个学生来校后，我和家长“约法三章”：第一，从今往后，只看优点不说缺点；第二，两周一次回家时不要问学习上的事情；第三，多在细节上向孩子表达爱。每个孩子都有优点或优势，哪怕这个优点在家长眼里不值得一提，但孩子可能会引以为豪，家长应该给予鼓励。学业成绩的提升非一日之功，如果家长眼睛紧盯着学业成绩，就难以做到第一条。善于“雕琢”的家长，孩子很难有被爱的感觉。“约法三章”为教育方式的改变奠定了基础。

我和班主任商量对策：第一，发现学生的优点和长处，及时给予肯定和鼓励；第二，安排他与自律性强的同学住一个宿舍，两周内允许迟到；第三，每天和孩子谈心、交流，让他感觉到老师的爱；第四，和各科老师打招呼，一个月内不要关注学业成绩。“塑造”就从这里开始了。

一周后，我问班主任：“这个孩子表现怎么样？”班主任说：“哎呀，他人缘太好了，只一周，几乎全班同学说话都向着他了；而且他特别善于帮助别人；对老师和同学也有礼貌；上课听讲很好，从不捣乱。”班主任及时在班上进行了表扬他。等一周后我再见这个学生的时候，他脸上明显多了笑容。

后来，他逐渐改掉了早上不起床、作业完不成等习惯，学业成绩也开始提升。

孩子的问题往往不在孩子本身，而在我们的教育方式。

如果我们的教育方式是“雕琢”，采用“假如我不指出他的错误，他就永远不会进步”的态度，企图将孩子“雕琢”成我们期望的模样，孩子就会越来越厌烦我们。雕刻家通过不断发现问题，凿去无用的部分，然后

雕刻出一件艺术作品来。而孩子是有思想、有个性的人，每个孩子都是独一无二的个体。“雕琢孩子”，眼里只看问题，就会放大孩子的缺点；“雕琢孩子”，追求完美形象，难以尊重个性，就会影响孩子的自信；“雕琢孩子”，用的是消极行为和消极语言，就会伤害孩子的自尊。

假如我们采用“塑造”的方法，多给孩子积极的评价，不断放大学生的优点，就能帮助孩子健康成长。塑造家和雕刻家不同，他不是发现问题，而是看哪里需要添加、修补；他还会把最应该表现的地方，尽其所能地表现到最极致的状态。“塑造孩子”，会不断张扬孩子的优点，激发孩子的自信；“塑造孩子”，用的是积极行为和积极语言，就能培养孩子的自尊；“塑造孩子”，会极力发现孩子的个性特长，极尽所能地帮助孩子展现最精彩之处，能很好地保护孩子个性的发展；“塑造孩子”，会奠定一个坚实的爱的基础，让孩子在爱的氛围中健康成长。

对孩子而言，家长和教师都是教育工作者。教育工作者应该树立这样的观念：我们肩负着为国家培育未来一代的重任，我们希望未来一代有能力、有信心，迎接、应对并战胜越来越多的挑战，我们就必须“塑造”而非“雕琢”学生。

如果教育方式发生改变，孩子就一定会发生改变。

从成功走向成功

我在潍坊市教育科学研究院工作期间，曾带队到江苏省的名校考察。周三，我们一行来到海门市实验小学，学校却在举行升旗仪式。原来，周一那天，南通市 2006 年科研工作会议在海门市实验小学召开，因为会议开得早，所以无法举行升旗仪式，今天是补上的。

一开始，我觉得学校有点较真儿，周一不能集体升旗，找升旗手升上

也就算了，何苦费这么大的劲，再让全校师生集合起来集体升旗？参加完升旗仪式后，我才知道学校这么做的原因。

学生列队整齐以后，大队辅导员走上升旗台，逐一介绍升旗手、护旗手的姓名、班级、事迹、座右铭等，升旗手、护旗手挺胸抬头，充满自信，非常满足。升旗仪式结束后，分管教学的副校长走上升旗台，宣读本周获得“能仁激励卡”（包括智慧卡、卫生卡、孝心卡等，学校的前身为“能仁学堂”，故用此名）的学生名单，获奖学生自信满满地走上升旗台，面向全校师生高高地举起获奖证书。原来，这已经不单是举行一个升旗仪式了，而是激励学生奋发有为的一个发展平台，这应了那句话：“只要用心，任何一个环节都有教育。”

失败是成功之母，但现实生活中我们常常看到从成功走向成功的案例。潍坊市课堂教学改革是从市区的初中开始的，潍坊市第五中学就是其中的一所实验学校。该校初二年级（3）班在划分学习小组时，采用老师确定组长、组长和其他同学双向选择的方式。张同学虽然自己申报了丹同学小组，但他想可能不会有一个小组长选他，因为自己纪律不好，成绩也很一般，作业有时还完不成，会导致小组被扣分，结果丹同学选的第三个人就是他。这让他百思不得其解。事后，他问丹同学为什么，丹同学的一句话真正点燃了他积极向上的火花：“你整体成绩是不行，但你有很多强项，比如乐于助人、积极参加活动，这是我们这些人的弱项，咱们优势互补，共同提高吧！”一个自认为“我不行”的学生，听到同学这样的肯定评价，从此变得阳光起来。他课下认真自学，课堂上积极参与，作业按时上交，课堂纪律大为改观，学业成绩稳步提升，结果丹同学小组每月都是班级优胜小组。

李希贵老师在管理上有一句名言——多把尺子量学生，就多出了一批好学生——说的就是这个道理。任何一个学生，即使我们感觉已不可救药，但如果换一种眼光、换一个角度，就会发现这个学生其实有优点。多把尺子，就是要求我们瞪大发现的眼睛，努力看到每个学生的长处，并使

其得到彰显，从而为每个孩子搭建“从成功走向成功”的平台。当然，对一所学校来说，就需要构建助推孩子从成功走向成功的长效机制。

江苏省海门市实验小学赋予老师发现权，让老师尽可能发现每个孩子的优点。全校教职员手里都有几种卡片。假设在路上遇见一个学生主动捡起了一片垃圾，老师就可以发给这个学生一张卫生卡，这个学生即时就受到了激励。这样的卡片累积多了，就可以换取一张班级的奖励卡。班级的奖励卡多了，就可以获得年级的奖励卡。年级的奖励卡多了，就可以升级为校级奖励卡。有了校级奖励卡，就有了如今日般登台领奖的机会。据了解，他们一年印制的奖励卡达几万张，仅智慧卡一年就要用一万多张。

当“从成功走向成功”成为学校的文化时，各学科老师也便行动起来。例如，语文老师为了鼓励孩子多读书，设计了“小书虫”、“阅读学士”、“阅读硕士”、“阅读博士”、“阅读院士”等奖励称号。随着孩子读书数量的不断增多，“阅读院士”在学校里也就越来越多。自己动脑筋设计奖励方式，已经成为海门市实验小学所有老师的行动，并带动了家长。

无论从哪个维度来说，一个学生如果得到了激励，他就会充满自信，大步前行，不断发展。

让爱在教育中行走

2008年6月18日，是初三学生毕业离校的日子。我们改变了过去传统的毕业典礼模式，创新性地实施了由三个课程板块构成的“离校课程”。在留下的若干镜头里，我始终忘不了她站在大门口与孩子送别时的情景：那双泪眼，那与学生相拥时如同母女或母子般的自然。那些照片我一直保存着，每每看到，总被她和学生间弥漫的真爱感动得泪眼蒙眬。

2009年9月10日，教师节，已经就读高中的广文毕业生纷纷回校看