

教育是 实践的艺术

韩珍德◎著

最好的教育是做出来的，
不是靠理论“说”出来的。

教育是 实践的艺术

韩珍德◎著

最好的教育是做出来的，不是靠理论说出来的

教育科学出版社
· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 郑 莉
封面设计 卢 浩
封面图片 东方 IC 提供
责任校对 曲凤玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

教育是实践的艺术/韩珍德著. —北京:教育科学出版社,
2011. 10
ISBN 978 - 7 - 5041 - 6062 - 1

I. ①教… II. ①韩… III. ①小学—学校管理—研究
IV. ①G627

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 200803 号

教育是实践的艺术
JIAOYU SHI SHIJIAN DE YISHU

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	市场部电话	010 - 64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010 - 64989593
传 真	010 - 64891796	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	版 次	2011 年 10 月第 1 版
印 张	16	印 次	2011 年 10 月第 1 次印刷
字 数	240 千	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。

自序·学校是每一个教育者的精神化存在

我是一个幸运的人。

很幸运，我一辈子结缘教育，从代课教师做起，一步一个脚印，直至在一个县级市乡镇的一处中学和两处小学做了 23 年的校长。在这 23 年中，我先后把两所一穷二白的学校打造成全国名校，《中国教育报》《中国教师报》等媒体相继报道后，各地参观者络绎不绝。同行们都投给我赞许的目光，他们把我当成一个成功者，纷纷劝我写书，与大家分享办好学校、经营好家庭的“秘籍”。

一开始，我对写书一事不以为然，因为我从来不敢以成功者自居。退休后，我每年到全国各地做讲座近百场。每次讲座结束后，都有意犹未尽的校长、教师朋友向我索要“著作”，以期更深入地了解我的教育思想。慢慢地，我在他们遗憾的神情中萌发了写书的“总结”心愿。

我想“总结”的是，我为何能如此幸运，从一个双腿沾满泥土的乡村代课教师成长为全国十佳校长。

答案就一个字——爱。

在我看来，爱是需要智慧和具体的行动来表达的。这么多年来，我把对教育的爱倾注于学校管理的每一个细节当中。我不善应酬，不会喝酒，不会打牌，也没有别的娱乐爱好。一走进学校，我就浑身是劲，整天尽想着如何把学校经营得更好，学校的每一件事情无不倾注全力去做。因为有爱，我丝毫不吝啬自己的“笨功夫”，坚持一天一天的累积；因为有爱，我总是努力寻找解决问题的创新思维和最佳途径；因为有爱，我不断从实践中获得教育灵感和人生感悟。因为有爱，我让我的老师有幸福感，让我的学生快乐成长，让我的子女能成才，让我的家庭能和谐美满。

我还想“总结”的是，我为何能如此幸运，先后把两所一穷二白的学校打造成全国名校。

答案还是就一个字——变。

《易经》曰：“穷则变，变则通，通则久。”对于经营学校而言，我所谓的“变”，其前提是必须有自己的办学思想。我坚信这样一个朴素的道理：真正的教育不是比高楼大厦，不是比硬件强弱，而是比教育思想，比谁更能顺应趋势，抓住事物发展的规律和时代发展的脉搏。“变”在我几十年的学校管理的字典上，有其特定的内涵：“变”是一个不断推陈出新的创新过程。在教育经费严重不足的特定时期，我不仅挖空心思“变”出先进的办学硬件，而且“变”出了在当时乃至现在很多学校无法超越的校园文化建设。

有人说，这个世界上唯一不变的东西是变。

当你相信这个道理，并将创新作为你的工作习惯时，我要祝贺你已经找到了成功的加速器。

其实，几十年的教育实践，岂是我“总结”的这两个字所能涵盖？其间有无处诉说的艰辛和碰壁，更有无限美妙的成功体验。在《教育是实践的艺术》一书中，我将袒露我当校长以来所做的一切，把我在向阳小学、常州路小学，退休后到深圳田寮小学的所思所做说出来，供同行借鉴、批评。

韩珍德

2011年8月18日于山东青岛

目 录

CONTENTS

自序·学校是每一个教育者的精神化存在 1

第一章 鲜活的思维力

一、善于确当思考，人生会更美好 3

二、有思想的傻劲，不惧任何逆境 7

三、找准原则原理，理想就变现实 24

第二章 持续的经营力

一、巧借力天地宽，点子也能生钱 39

二、开阔开放开发，优势优化优质 51

三、爱情亲情友情，也需后天经营 71

第三章 不断的创新力

一、我一直在创新，创新加速成功 99

二、营造创新空间，培养创新意识 108

三、创新并不神秘，常规也需创新 117

第四章 综合的竞争力

- 一、核心竞争力一：学校文化模式 | 133
- 二、核心竞争力二：“硬水平”的教师 | 148
- 三、核心竞争力三：看得见的品牌 | 168

第五章 高效的策划力

——以深圳市光明新区田寮小学为例

- 一、文化战略分析：科学准确定位 | 177
- 二、文化战略实施：形成发展规划 | 182
- 三、策划出文化来，让学校“飞” | 198

附录

- 1. 素质教育究竟需要多大空间？ | 229
- 2. 我是一个“教育郎中” | 239

后记 | 247

CHAPTER 1 || 第一章

鲜活的思维力

每个人都有许多梦想，人的一生就是一个不断追梦的过程。怎样才能尝到梦想实现的幸福果实，而不是一生都在无效的追梦中浪费生命呢？以下解答是我从经验和实践中得来的：保有鲜活的思维力，凡事避免把习以为常视为理所当然，尽心寻求确当且事半功倍思考模式，并以无限的热情尽力去做事。

所谓鲜活的思维力，简单而言，就是活学活用、处处以事物发展规律为皈依的思考力，当然，它也包含了一个人健康的心态和积极的生活态度。

在这一章里，我回顾自己从民办教师到公办教师再到校长的人生历程，想和大家分享的是，人世间诸事，不管是个人工作，还是经营管理学校，单凭热情和能力是远远不够的；鲜活的思维力是基本功，它可以激发人与生俱来的潜力，实现最大化的人生价值。

一、善于确当思考，人生会更美好

假设一个人的能力与热情十足，唯独思维方式有偏差，就足以引起反效果。

——日本著名企业家 稻盛和夫

海尔集团董事局主席张瑞敏说过，把平凡的事做好，就是不平凡；把普通的事做好，就是不普通。我力争做好每一件事，不是为了让自己不平凡，而是让自己活得更有价值，尽一个人应尽的责任，让人世变得更美好一些。

实际上，一个人想做好每一件事，是需要一些人生必备的基本功的。我个人的深切体会是，人生要想成功，确当的思考方法最为重要。如果说思考方法这一个基本功足以决定一个人的幸福指数，一点也不算夸张。

（一）梦想是人生最美的底色

1956年9月，我出生在青岛的母亲河——大沽河西岸的河西屯村。村东头老槐树下的那三间土坯房，就是我的家，一个本本分分、实实在在的农家。

小学毕业后，妈妈托做教师的表姐送我出去读书。表姐找人把我送到离家十里的胶县四中。在那里，我度过了初中两年半和高中两年半的学习生涯，成了我们村的第一个高中生。

读书生涯中遇到很多老师，最让我难忘的还是我中学的班主任兼英语老

师邹秀芝。这位 20 世纪 50 年代的大学生，在那个“知识越多越反动”的年代，是很受歧视的，可她依旧开朗，依旧认真教我们英语。她常对我们说：“学习眼光要长远，要胸怀祖国，放眼世界。学好英语可以了解世界，更好地走自己的人生路。”她那柔和的津门口音，悦耳动听。我们都喜欢听她的课，全班同学的英语成绩都比较高。她特别关照我，因为她了解到，我是个离家很远的住校生。她经常从家里带些好吃的给我，像对自己的孩子一样。我的英语口语发音不准，带有浓重的方言味儿，邹老师不厌其烦，一遍遍地纠正。记得有一次上口语对话课，邹老师让我和一个同学上台表演。我不敢上台，怕丢人现眼，她不断地鼓励我，并让全班同学给我鼓掌加油。我慢慢地走上讲台，第一句“*How do you do?*”（你好），我就发成了“好肚油肚”，惹得全班哄堂大笑。她及时制止并对大家说：“他有走上来对话的勇气，就是进步，相信他会越来越好的。”当时我感动不已，愣是用带着方言味的英语，将后面的对话进行了下去。

那天晚上，我做了一个梦，梦见自己成了教师，成了一位像邹老师一样深受学生爱戴的好教师。

这个梦就像种子一样，影响了我的一生，决定了我的一生。

（二）实现梦想的关键是你清楚怎么去努力

1974 年，我高中毕业了。作为村里唯一的高中生，我积极响应毛主席关于知识青年上山下乡到农村去的号召，回到了生我养我的河西屯村，想在村里有所作为。

回到家的当天晚上，村支书来到我家，问我能不能到村里小学去教书。我一听非常高兴，第二天就到学校报了到。

到了学校一看，三十几个学生，三个班，五个年级，复式教学。学生虽然不多，但教学跨度大，难度不小。我不由有点担心，但很快就转变了思路：虽然现实不尽如人意，但实现梦想的关键是你清楚应该怎么去改变，怎么去努力，而不是在抱怨中幻想美梦成真。

于是，我以高涨的热情投入工作，教语文，教数学，自编游戏给学生上体育课，自唱国歌举行升旗仪式，乐此不疲。

1975年，全国刮起戴帽初中、戴帽高中的办学热潮。当时，由于大量毕业生无法升入高一级学校，于是，政府决定在小学设初中班，在初中设高中班，统称为“戴帽初中”、“戴帽高中”。村干部看我想干、肯干、能干，研究决定送我出去进修。

1976年，我到“五七”大学进修了半年。回到村里，办起了戴帽初中。因为学校缺教师，我一人兼教多门课，先后教过语文、数学、物理、化学和政治，但我最喜欢教的还是物理和化学。

为了增强教学的直观性，我经常自制教具。教物理时，我制作了一个“串并联电路演示器”，在全县获得了教具制作一等奖。当时，别的教师使用的只是串联或者并联的教具，而我做的“串并联电路演示器”，却将串联和并联有机地结合在一起。教数学时，我用木制齿轮和一截轨道自制了“圆周率演示器”，也获得了全县教具大赛的一等奖。

在担任民办教师期间，我所任教的班级成绩一直是全公社第一名。因为我教学成绩突出，县教育局便让我展示上全县公开课，这在全县的民办教师中是第一次。渐渐地，我在全县教师中有了些名气。

当时的民办教师待遇很低，每个月仅有5块钱的工资补助，但这没有阻止我对教育的热爱。我醉心于教学工作，收获了成绩，也收获了爱情。1979年，我与邻村中学的一位民办教师结婚了。

爱人与我结婚后，给了我干好教育工作的更大信心和勇气。在农村小学缺七少八的情况下，我对每一件事情，都抱着多花一点脑筋一定能做得更好的心态认真去做，从不抱残守缺、死守那些刻板的条条框框。如果成功真的有秘籍的话，这毫无疑问就是常被人视而不见的秘籍了。

（三）现实再糟糕，总有改善的空间

1980年冬天，全县的村办戴帽初中纷纷撤并，许多民办教师被辞退。

一个严酷的现实摆在我面前：我校 10 名教师只能保留 4 名。当时我和爱人已在同一所学校，必须有一人下来。爱人知道我非常热爱教学工作，主动要求自己退下来务农。但我考虑到庄稼活累，女人做太辛苦，最后还是决定我下来干农活。

那时候，我的心情非常苦闷。虽然扛起锄头、赶着耕牛在地里干活，心却回到课堂里，牵挂着学生，割舍不断对教育的热爱。回到家，我一言不发。妻子望着我，想劝慰又不知从何说起。

一天，我头枕着锄把躺在田埂上，望着天空中飘荡着白云，思索着自己今后的命运。突然，我萌发出一个念头：我要自学，考上师范，当一名堂堂正正的公办教师。

我想，只要心中有梦，处处皆有改善的空间，所以，这个近乎白日梦的念头变成了我人生的跳板！

从此，我白天下地干活，晚上复习功课，开始努力不懈地忙碌起来。

1981 年夏天，我的大女儿出生了。好消息也随之接踵而来。先是妻子起初任教的那个学校聘请我去代课。接着，县师范要招收民师班。教学之余，我更加努力地复习功课，向自己的人生目标发起冲刺。

1982 年秋，我接到了胶县师范的录取通知书，暂时告别了我钟爱的讲台，告别了我的村庄。

在师范里，我刻苦学习，成绩优异；担任班长，被评为青岛市优秀学生干部。

1984 年 7 月，我师范毕业了。由于我在校期间表现优异，县里决定让我留在县城任教。但是，我考虑到妻子和女儿都在农村，需要我照顾，家里有责任田需要我耕种，所以婉言谢绝了，我又回到了老家的一所中学。一个月后，教育局还是把我重新分配到了城区的一所重点中学——胶县第二十中学（后改名为胶州市振华中学）。

回首来路，在庆幸自己少走了许多弯路之余，我慢慢悟到了如何才能做到心想事成，让人生绽放出绚丽色彩的道理：每一个人心中都有一块能引来人生幸福、美满的磁铁——凡事要善于确当思考，坚信自己一定会成功，并以乐观的心态、积极的态度持之以恒地去努力！

二、有思想的傻劲，不惧任何逆境

恶劣的环境可以激发人的品质。安逸的顺境使人失去警惕性，
则处于逆境焉知非福？

——台湾著名企业家 王永庆

人生不如意事十有八九，身处逆境，该怎么做呢？我的经验是，态度改变命运——只要勇敢面对，大胆思考，精心准备，持续努力，就能成功。

从家长不信任的教师到出色的班主任，让一所近乎一无所有的学校仅用短短六年时间就成为全市名校，我的经历可谓是这一条“真理”的注脚。

（一）战胜自己，认真付出，是成功的不二法门

到胶县第二十中学这样一所重点学校中来，我立即感到了巨大的压力。学校领导听说我以前干过几年班主任，便让我接手班主任工作。可是，一些家长因为我刚毕业，对我做班主任不信任，千方百计把孩子从班里转走了。担任政治课教师，跟老教师相比，我感到自己的教学底子太薄了。

这一切，让我内心感到阵阵刺痛，一下子跌入情绪的低谷。

“现实已是悲观的，若行事依然本于悲观，则未来注定死路一条！不行，我要做好眼前的每一件事情，一点一滴的努力都是对美好未来的累积。”这一转念，激起了我的斗志，我一次次在心中告诉自己：“无论如何，

我要改变家长的想法，我要提高自身的水平，我要让学生喜欢我，让他们拥有一个灿烂的前途！”

凭着百分之一百的热情和用不完的力气，我开始拼命工作。

我住进了学校的单身宿舍。白天，我集中精力工作；晚上，我在宿舍里自学、备课、批改作业、反思一天的工作，写出了一本本教育札记。这些教育札记，至今仍整齐地排列在我书房的书柜里。它们真实地记录了对理想执著追求的我教育成长的轨迹，不但为我以后管理学校累积了宝贵的经验，而且也印证了这样一个朴素的道理：一帆风顺不过是美好的人生祝愿，要以正面、积极的态度去面对逆境，战胜自己，肯吃苦，认真付出，人生的转机就隐藏其中。

（二）昨天的累积可持续转化为今天的美好

研究表明，思维具有大幅扩展人类能力的力量。积极、正面的思维和一天接着一天脚踏实地的努力，是所有梦想成真的奥秘。

以下我摘选了一些当年教育札记中留下的脚印，与多年后我当校长时的一些做法放在一起。读者一定明白我的意图：一步一个脚印，每个脚印都连接着美好的未来，因为它镌刻着鲜活的思维，它是用辛苦的汗水浇灌出来的。

1985年5月3日 星期五

下周五的晚上，学校领导要求由各班班主任自行召开学生家长会。这是我师范毕业参加工作当班主任后的第一次学生家长会，也是期中考试后的班级工作反馈会。如何开好这个会？和家长们讲什么？是公布学生的考试成绩，还是点名批评纪律不好的学生？……不！这些都不能。因为这违背了教育规律，收不到家长会应有的效果。我决定，不把这次家长会当成一次成绩公布会，而要让家长学会怎样在家庭中教育孩子，怎样配合学校老师培养孩子。

我编写了《初二（3）班学生情况简析》，把成绩好的学生的学习方

法和进步快的学生的努力情况，以及部分家长教育子女的好方法，用钢板刻了12页蜡纸印刷出来，装订成册，发给每个家长。我帮助家长分析了班级情况，分析了这代青少年的特点，最后提出了家长在家庭中的责任。家长们开完会，看了我的情况简析，都给予了很高的评价。

下面是李晓静的家长来的信。

韩老师：读过您的“情况简析”，敬意和感激之情油然而生。字里行间渗透着您的心血，体现了您对教育事业的赤子之情。要摸透每个学生的脉搏，你得经过多少个不眠之夜啊！老师啊老师，人类灵魂的工程师，我们学生家长感谢您！

韩老师，您对晓静的分析是恰如其分的。她智力较好，理解能力、分析能力、概括能力都可以，但是学习迟迟徘徊在中游，关键是不刻苦，上课注意力不集中，缺乏远大的理想和抱负。我和爱人利用几个晚上和晓静谈了心，共同学习了郭爱宾、纪淑燕等几位同学的先进事迹，分析了她学习不刻苦的原因，并从国家、集体、个人三者利益结合上提出了要求，还从生活中的一些细节上提出了做父母的意见。晓静比较虚心，并作出了保证。我和爱人都认识到孩子慢慢长大了，有她自己的思想、爱好和审美观了，在教育、督促孩子的问题上不能掉以轻心了。我们还和晓静约法三章：一、政治上不断要求进步；二、学习上刻苦再刻苦；三、生活上严格要求自己，要把自己锻炼成为一个纯粹的人，高尚的人，有益于人民的人，脱离了低级趣味的人。

韩老师，十年树木，百年树人，让我们携起手来，为下一代健康成长作出我们的贡献。

李延顺

以上这则札记很好地概括了当年我对教育的“正面思维”：成功的教育是学校、家庭、社会三位一体的教育。三者应该形成合力，为学生的可持续发展和终生幸福奠基。

当我当上向阳小学校长时，在家校合作方面，形成了“家校合力教育管理”模式，取得了很好的成绩。

1. 学校建立家长学校，成立了家长委员会

我们定期举办家庭教育专题讲座，及时更新家长的教育观念，提高他们的认识，积极探索教育孩子的新方法、新思路。

2. 定期出版《向阳简报·家长增刊》

自1997年起，学校每月出一至两期简报，发给每位家长，传播家教动态、教育策略、家教经验和校园信息、学生获奖情况等。简报成了家校联系的桥梁、纽带和窗口。

3. 家长开放日

请家长们到校随堂听课，和孩子们一起活动，使家长真切地了解孩子在校的学习情况和教师的教育教学过程，并填写听课评价反馈表，给学校工作提出建设性意见。

4. 家校同乐会

每年的“六一”节，学校都要举办家长孩子结伴参加的趣味竞赛或游



◇ “六一”节，家长与孩子一起参加活动。