

从心守道—— 做校长

宋茂盛 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

从心守道—— 做校长

宋茂盛 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

从“心”守道做校长 / 宋茂盛著. —北京: 知识产权出版社, 2017.8
ISBN 978-7-5130-5000-5

I. ①从… II. ①宋… III. ①小学—校长—学校管理 IV. ①G627.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第161327号

内容提要

教育是什么? 教育是人与人、社会与人的相互感染和影响, 学校教育施教者对被施教者的培训和教导。成功的学校教育, 是被施教者乐于接受的教育, 并把每个人培养成有个性且能融入社会的人。从“心”守道做校长, 就是从“心”开始, 遵循办学规律, 遵循孩子成长的规律, 用心感化心, 用心引领心, 用正确的教育思想、先进的办学理念引领学校发展, 让学生、家长、教师、学校随着教育之“道”共同成长。

责任编辑: 李 娟

责任出版: 刘译文

从“心”守道做校长

CONG XIN SHOU DAO ZUO XIAOZHANG

宋茂盛 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

电 话: 010-82004826

社 址: 北京市海淀区气象路50号院

责编电话: 010-82000860 转 8689

发行电话: 010-82000860 转 8101 / 8029

印 刷: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

开 本: 720mm×1000mm 1/16

版 次: 2017年8月第1版

字 数: 230千字

ISBN 978-7-5130-5000-5

网 址: <http://www.ipph.cn>

<http://www.laichushu.com>

邮 编: 100081

责编邮箱: 66450355@qq.com

发行传真: 010-82000893 / 82003279

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 15

印 次: 2017年8月第1次印刷

定 价: 36.00元

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

改变的“痛”与成长的“悦”

我和茂威校长的缘分，始于北京第二实验小学门头沟分校。2009年8月，茂威校长被时任门头沟区教育委员会主任何渊带到学校来：“李校长，这是咱们门头沟分校新任校长宋茂威，来自一所山区学校”。对茂威校长的第一印象：内敛、朴实、执着、话语不多，一看就是一位从山区走出来的校长。随后两年的交往中，我看到了这位朴实的“山区校长”惊人的内秀！他渴望改变，渴望创新，而且亲力亲为、颇有想法。从分校新建校舍开始，茂威校长倾情投入，从学校硬件到校园文化，从课程建设到师资水平，从教育理念到管理举措，无一不呈现出巨大变化，以仅仅3年的发展，一跃成为门头沟区最好的小学之一。

这期间，我读到了茂威校长的理想与抱负、勤奋与实干、善思与灵气。茂威校长的理想与抱负，体现在他渴望成功、获得认同上，体现在他对前卫信息与技术的勇敢尝试上，更体现在他始终如一的极其鲜明的开拓精神上。我相信，跟着这样的校长一起工作，永远不会寂寞、不会平庸，生活始终会精彩纷呈。茂威校长的勤奋与实干，点点滴滴无处不在，他脚踏实地

少有空谈，并且无论工作多么繁忙，始终笔耕不辍。这本书里记录的每一点一滴思考，都来自于他自己的亲笔记录与整理，还不包括他通过微信、短信、书信等方式的表达与互动。这一切自然也是他能逐步走向成功与卓越的根本。茂威校长不止于“量”，还有“质”！当北京第二实验小学“双主体育人”及以爱育爱、以学论教、以参与求体验、以创新求发展的办学思路进入茂威校长视野的时候，他学习、思考、琢磨，然后提出了以人的全面发展为圆心、以爱为半径的校本理念，并逐步构建出了既体现总校核心思想又具有乡土气息的分校办学框架与整体思路，即“以爱为源，以人为本”。这是一个相对完整的系统化思考，真是让人眼前一亮！茂威校长的善思与灵气，从中也可见一斑。包括，在每年数次的集团交流活动中，茂威校长都能言简意赅，语出不俗，表现出出类拔萃的学习力与感悟力。

就是这么优秀的一位校长，却在学校发展中遇到了难以突破的“瓶颈”，从此开启了他充满“痛”的改变之旅。

茂威校长于2014年7月跻身于首批北京市中小学名校长发展工程，我又恰好成为他的实践导师。高频而丰富的学习安排，使我有机会深入了解茂威校长，尤其走进他思考的过程。随着学习的推进，工作室逐步转向校长们的管理实践，拟以课题的方式聚焦问题，促进校长们的个人成长与学校的发展。这时，茂威校长坦露心声：在学校发生着翻天覆地的变化，获得一些成绩，看似越来越顺利的时候，他却感受到了带队伍的艰难。多数教师满足于现有的成绩，对他不断提出的新举措，搭建的新平台，不再有此前的热情，出现了日益普遍的倦怠。该怎么办？他苦苦思考，急于找到“灵丹妙药”。当追问到他个人对此的看法时，他直言不讳：与总校相比，大部分教师素质不行。带着对问题的探究与诊断，也带着对茂威校长的心疼与

相助，“名校长工程一组”一行再次来到门头沟分校。在这里，我们不仅看到了生机盎然的校园生活、井井有条的教学管理，也听到茂威校长及其管理团队对学校发展思路的梳理。那厚厚的一沓又一沓的材料，有思考、有高度，有结构、有系统，有创新、有前瞻，有实操、有举措，背后尽显门头沟分校每一位教师、干部的心血与付出。就在此时，我和同组理论导师季芊教授，不约而同地发现一个问题：与思考、结构、创新相对应的实操部分，全部指向教师，成为教师必须完成的任务；而且这些任务不分层次、没有选择，更不是来自教师的自主需求。在越来越尖锐的追问与研讨中，遮挡茂威校长的迷雾被揭开：校长个人认为的“应该”和“教师发展的需要”，是否就是教师的“愿望”和“教师发展的需求”？我们用大量的实例来论证，任何一项举措如果不是来自于教师的真实需求，如果仅仅来自于校长以为“教师们需要”的“一厢情愿”，那么举措再好，即使确系学校发展之需，对教师而言，仍是一种类似于只见责任不见“认同”的负担——这就是典型的目中无“人”的管理方式，一种“去人性化”的管理。

这是一次直击人心的对话，对茂威校长而言，如当头一棒！我能体会并理解。多年来，我在北京第二实验小学常常与老师们谈“爱的能力”与“爱的智慧”，最常见的就是类似的问题与苦恼：虽然做得辛辛苦苦、让人心疼与动容，却没有走进孩子与家长的内心，没有得到教育对象的认同。我们称之为“辛苦又心苦”，这是“爱的智慧”不足的典型表现。若想实现“辛苦但不心苦”，那么必须要首先做到“走进”和“读懂”。对老师而言，要走进孩子、读懂孩子，走进家长、读懂家长；对校长而言，要走进教师、读懂教师。也就是，一些教师职业倦怠出现的原因，问题可能不在教师自身，而在于管理，在于管理者自身。重中之重，就在于管理者要做到“目中有人”。

目中有“人”的核心，是指管理工作的出发点不能仅仅基于学校的发展之需，而必须也要基于教师内心深层次的需求。换句话说，只有二者实现了和谐巧妙的统一，才是充满活力、具有实效的管理。

当以为问题出在教师身上的茂威校长，意识问题出在自己身上时，他的内心并不轻松，甚至是痛的！关键时刻显真情怀。可贵的是，茂威校长本着自己的教育情怀、教育理想，以及他对学校、对教师、对孩子、对家长和对教育深沉的爱，在意识到自身问题时，不仅毫不退缩，而且勇往直前，大胆剖析、深刻反思，在导师的建议之上系统地提出了四种“自我改变”——从关注“事”到关注“人”、从关注“经验”到关注“系统”、从关注“批评”到关注“赏识”、从关注“主导”到关注“促进”的改变。对于已有近30年教龄、做了15年校长的茂威而言，惯性使然，这些“改变”谈何容易！然而茂威校长做到了！这其中需要多么大的自我挑战与突破，要经受多少别样的煎熬与痛苦，不言而喻，可以想象！改变后的茂威校长又重新带领老师们共享着做教育的幸福。本书中，茂威校长分享了几个幸福微镜头，从中即可略知一二。痛过之后的茂威校长，开启了新的成长篇章，拥有了更真实的成长幸福，我由衷地为他感到高兴。

写下以上文字，既是作序，也是与大家分享茂威校长这本书的一部分背景，尤其是其中茂威校长所经历改变的“痛”与成长的“悦”。此外，作为导师，我很欣慰地看到善于思考、不断钻研、勇于突破的茂威校长，始终没有停下反思与成长的脚步，将在实践中的经验与工作室的学习感悟再次进行提炼，提出“从‘心’守道做校长”。我特别开心，并在此拟与茂威校长、与读者们，一起分享我对从“心”守道做校长的一点理解，作为本序的结尾。

从“心”，不只是“心能”，也不限于心理。从“心”谈到的是人性，只有实现对人性的尊重，尤其实现对人内心深层次需求的尊重与激发，才是有“心”的管理。从“心”还包含管理者发自内心的、自然而然的涌动与喷发，这也需要管理者必须先实现对人性的尊重与理解，不断提升“感受他人感受”的能力，实现自我与他人之间和谐相处，一切的管理行为才能从“心”而出。

守道，道，是相对于“术”而言。只有循“道”的管理，才能拥有无一定之规的“术”，才能随着势、人、事的变化，而有相应之术俯拾即是之状。这个道，强调的是规律，强调的是本质。大道至简，往往是“一生二，二生三，三生万物”的那个“一”。管理的本质是关系，是互动，是人与人之间的互动并由此产生的影响。所以，在我看来，管理的大道在于：让人“愿意”发生改变、获得成长，从而引发组织的改变与成长。一个小小的“愿意”，就是管理中至简的大道，管理的智慧则应运而生。

祝福茂威校长在从“心”守道做校长的路上，收获更多成长之“悦”！

李亚

2017年6月8日于丁章胡同1号

自序：从“心”守道做校长

教育是什么？多年做校长的经历，我逐渐感悟到：教育是把一个人的内心引导出来，帮助他成为像他自己的人；是人與人、社会与人的相互感染和影响；学校教育是施教者对被施教者的培训和教导。成功的学校教育，是被施教者乐于接受的学校教育，并把每个人培养成不同于别人且能立足于社会、创造于社会的人。

无论是孩子还是大人，无论是教师还是家长，都是活生生的、唯一的人。人从小到大，总是在不断地成长，不断地变化着，包括身体的和心理的变化。人的成熟，主要在于心理的成熟，而不在于身体的变化，“心”是主导人变化的重要诱因。学校教育的最大矛盾，是整体化教育与个性化发展的矛盾，解决这一矛盾，必须把“人”放在首位，关注人、尊重人，从而瞄准“变化人”这一根本目标，遵从“育人先育心”这一规律，才能产生出意想不到的教育效果。概括成一个词就是从“心”守道。

所谓“心”，就是人的心理，包括思维、情感、意志，乃至思想观念、行为理念等，可统称为“心能”。教育人的目的并非传授多少知识，而在于培养人的“心能”。“心能”是人的

一切动能之源，有了这种独立的心能，人就能创造出奇迹。

所谓“道”，就是科学的教育思维、正确的教育思想、先进的教育理念、形而上的教育哲学，以及人与社会发展的规律；审视一所好校、名校，并不在于有多么现代、多么完善的教学设施，而在于“道”的形成水平如何；管理一所学校的关键是“道”的引领，建设好其中的“道”，无论人还是学校，才能随着“道”的变化而变化。

书中，我以“用心感化心，我和教师、学生、家长、学校一起变”“因材施教研发自主课程，促进学生个性发展”“夯实办学理念，蓄和学校文化”“变失为得，积蓄管理心智”为题，分四章记述了作为校长的“心”与“道”。

从“心”守道做校长，是梳理、汇集我做校长以来的点点滴滴后，沉淀、过滤出的内心一些新感悟，拿出来晒一晒，一起分享，或许会对各位同仁略有借鉴和裨益。

宋茂盛

北京第二实验小学永定分校

目 录

第一篇 用心感化心,我和学校一起变

第一章 我和教师一起变	003
第一节 让每一名教师和每一所分校都感受到温暖	003
第二节 留住教师的心,就留住了山区教育的希望	004
第三节 翔云,让教师飞扬	009
第四节 改变,成就幸福人生	013
第五节 探索不一样的培训,只为教师幸福	017
第六节 改变,成就更好的我——教师谈	021
第七节 在培训中修炼成长	031
第八节 改变教师,先改变校长	034
第九节 关注“事”背后的“人”	037
第十节 校长,有孩子把通行证丢了	042
第二章 我和学生一起变	048
第一节 让每个孩子都精彩	048
第二节 “宋校长,我也可以这么优秀”	049
第三节 做最好的自己	050
第四节 校长,生日快乐	051

第五节 教师、学生、家长写给校长的三封短信.....	054
第六节 “育鹰”计划,让孩子翱翔.....	056
第三章 我和家长一起变.....	064
第一节 小手拉大手,感动父母心.....	064
第二节 家长——我们的教育伙伴.....	065
第三节 孩子流鼻血,家长怎么看.....	067
第四节 微信群中异样的声音.....	071
第五节 家校携手,共育精彩.....	073
第四章 我和学校一起变.....	080
第一节 均衡中求发展,统一中求改变.....	080
第二节 创办大台小学附属幼儿园.....	082
第三节 依托“一三五七”行动计划,促进学校内涵发展.....	084

第二篇 因校制宜研发自主课程,促进学生个性发展

第一章 因校制宜研发自主课程.....	103
第一节 “育鹰”课程的研发与实施.....	103
第二节 小学入学课程.....	115
第三节 小学毕业课程.....	118
第四节 课程评价伴我前行.....	122
第二章 关注学生个性发展,提升核心素养.....	124
第一节 爱育英才,绽放精彩.....	124
第二节 我的冰雪奇缘.....	128
第三节 开展京台交流,拓宽孩子视野.....	133
第四节 研学旅行,伴我成长.....	141
第五节 小学生出书了.....	144
第六节 雏鹰翱翔,放飞梦想.....	146

第三篇 夯实办学理念,蓄积学校文化

第一章 积淀学校文化,润泽生命成长	153
第一节 对学校文化的认识	153
第二节 文化育人,润泽生命	157
第三节 我们的环境	166
第四节 教师文化伴我成长	169
第二章 对办学特色和学校文化的深度思考	177
第一节 对办学特色的反思	177
第二节 对学校文化的思考	178

第四篇 变失为得,积蓄管理心智

第一章 实践中蓄智	182
第一节 我主持的两个“第一次”行政会	182
第二节 行政会上的风波	187
第三节 有为才能有位	188
第四节 修炼“能做会道”	189
第五节 由加班费想到的	191
第六节 孩子出勤率提高了	192
第七节 “妈妈,不是我……”	196
第二章 吃堑中增智	204
第一节 老师监考中看手机	204
第二节 我当了一回被告	208
第三节 三张零分试卷	210
第四节 一次办公室漏水事件	211
后 记	215

第一篇 用心感化心，我和学校一起变

有人说“校长的高度决定学校的高度”，我觉得很形象、很准确，也是我经历了15年校长后的切实体验。还有人说“一所名校背后就是一位名校长”，同样是在肯定校长的水平左右着学校的办学水平。可见，校长在学校发展过程中的作用至关重要。

好校长、名校长，靠什么才能使一所学校变为名校呢？我以为，校长虽然带有一个“长”字，但校长并非什么长官，或者什么行政干部。如果把教师比作园丁，那么校长就是园艺师，其主要责任是研究、策划和设计，要针对教师、学生、家长和学校的实际情况，不断地在实践中学习、修炼，不断地更新思想观念，从“心”开始，遵循教育规律，用心感化心，用心引领心，用先进的教育理念引领人，充分挖掘每个人的潜能，使人人都成为从“要我变”发展到“我要变”的主宰者。

这就要求校长必须摆脱靠行政指挥和传统经验管理人的行为，首先做转变思维的践行者，做到由关注事向关注人的思维转变，由经验思维向系统思维转变，由形象思维向抽象思维转变，由批评思维向赏识思维转变，由主导性思维向促进性思维

转变，从而形成由校长转变，到教师、学生、家长、学校随着校长一起变的内驱力。尤其进入北京市名校校长发展工程后，我的思维能力和水平得以进一步提升，相信有了校长思维的高度和大家一起变的内驱力，我们学校定能成为一所好校、优质校。

第一章 我和教师一起变

第一节 让每一名教师和每一所分校都感受到温暖

我于1988年在门头沟师范学校毕业后被分配到大台中心小学工作，历任教师、教导副主任、教导主任、副校长，2002年起任大台中心小学党支部书记、校长。

大台中心小学是北京市门头沟区大山深处的一所矿区小学，离门头沟城区还有40多千米，开车需要1个小时。这里的道路长久失修，路面狭窄、高低不平、沟痕交错，但又是老师们上班的必经之路，坐在车上就像被摇的煤球，左摇右晃、颠簸起伏，五脏六腑就像错了位，难受的滋味无法形容。放眼望去，山上的树叶、两旁的村庄，这里的一切就像蒙上了一层煤尘，给人一种灰蒙蒙的感觉。由于采矿业的限制，这里的经济也失去了往日的繁荣，大台地区已不再是当年车水马龙、人员集聚的光景。生活在这里的人们大多是矿工和外来务工人员，而这里的孩子，也大多是矿工子弟和外来务工子女。

这样的环境和条件，有谁愿意来这里当老师呢？“留住老师”也就成了山区学校管理的老大难。

留住教师，首先从改变教师的生活环境开始。那时中心校的教师居住在阴冷潮湿、残破不堪的二层小楼（据说还是抗日战争时期日本人建的），教职工的身体健康受到了严重影响。有一天，我突然听到学校对面关闭已久的矿办幼儿园传出了施工的嘈杂声，一打听原来是矿领导正准备把对面的小楼改造成矿工宿舍。我辗转反侧难以入眠，如果安于现状，想想今后矿工宿舍与旁边教师宿舍的巨大落差，还能留住人才吗？怎样能把四层小楼借过来呢？想好策略后我马上和矿领导联系，费了一番周折后，矿领导终于答应了学校的要求，并同意不仅对面的四层小楼无偿借给学校使用，就连所需装修、设施费用的20万元也由矿上出资。

按照学校的规划，四层小楼的下三层改建为幼儿园，第四层作为教师宿舍。大台中心小学不仅教师的生活环境焕然一新，孩子们的学习环境也得到了改善。

中心校条件差，完小的条件更差，中心校的老大难解决后，我开始考虑三所完小。千军台、唐家地、灰地小学的校舍、围墙、地面、教师宿舍、食堂，及教学设备、教学质量都不同程度地存在困难和问题。为了尽快缩小完小与中心校的差距，我不放过任何一次筹措资金的机会。当上级领导视察、检查工作时，我既说成绩，也不回避困难和问题，多次争取到市、区领导和财政部门的资金。由于学校取得的成绩突出，屡受表彰并获得奖金，国际好牧人教会曾赞助6万元，全部投入到完小的改造上。2004年初，三所村完小基本改造成功。硬件设施改善后，我又把精力投注在软件建设上。为提高完小教师的专业水平，首先让中心校教师与完小教师结成“一对一”的师带徒，接着又采取了中心校与完小教师每年轮流一次的互调，然后又分别召开了三次完小管理系列研讨会。完小的教研风气浓了，教师的待遇、地位与中心校一样了，学生们也爱学了，成绩有了明显提高。

留住教师，要让山里的教师同样拥有成就感。当时，我既为老师们搭台，让老师们充分展示自己，取得成绩；又精心打磨管理队伍，让他们学会管理，有效管理，在管理中体会成就。记得有一次主管区长到学校调研，我对区长说：“您注意了吗，这次全区科研月总结会，我校教师获奖比例在全区都是名列前茅的。”区长点点头说：“我已经注意到了，不容易呀。”听了区长的话，我心里甭提多自豪了。

第二节 留住教师的心，就留住了山区教育的希望

只有留住了山区老师，才能留住山区教育的希望。梵高曾经说过，“爱之花开放的地方，生命便能欣欣向荣”。我尝试采取“事业上的激励、生活上的关心、情感上的呵护”等策略打造山区教师队伍。

事业上的激励，就是多为教师提供机会，提供平台，让老师感觉到