

“跳出衡中看衡中，跳出学校看学校，跳出教育看教育，跳出中国看中国。”

衡中思考

深化思考力，强化执行力



张永◎著

人民日报出版社

“跳出衡中看衡中，跳出学校看学校，跳出教育看教育，跳出中国看中国。”

衡中思考

深化思考力，强化执行力

张 永◎著

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

衡中思考 / 张永著. — 北京: 人民日报出版社,
2018.4
ISBN 978-7-5115-5399-7

I . ①衡… II . ①张… III . ①中学教育—文集IV .
① G63-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 059977 号

书 名: 衡中思考
作 者: 张永

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 郭晓飞
封面设计: 艺和天下

出版发行: 人民日报出版社
社 址: 北京金台西路2号
邮政编码: 100733
发行热线: (010) 65369509 65369527 65369846 65363528
邮购热线: (010) 65369530 65363527
编辑热线: (010) 65363486
网 址: www.peopledaily.com
经 销: 新华书店
印 刷: 北京中科印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16
字 数: 180千字
印 张: 13.5
印 次: 2018年5月第 1 版 2018年5月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-5399-7
定 价: 45.00元



目 录

CONTENTS

序【001】

第一章 学校怎么管【006】

其身正，不令而行。衡中班子靠德来影响人、团结人、管理人，办好人民满意的教育。

007 课程建设：创新教学管理制度的条件与原则

011 人文关怀：志在高峰写华章

019 创新管理：让教师在“精神特区”中自主发展

——河北衡水中学教师专业化成长侧记

026 教学观摩：“电子眼”何以受教师欢迎

030 政治管理：新形势下学校思想政治工作初探

038 人本管理：以人为本 科学管理

044 德育管理：发挥校园活动在青少年德育中的作用

046 校本培训：衡水中学抓师德建设促发展

047 道德修养：给青年教师党员的五点建议

052 校规校纪：法治助推品牌建设

——河北衡水中学依法治校工作纪实

.....

附：班子代表

065 丰富的单纯

——记衡水中学校长、全国劳动模范张文茂

083 他，引领一种“追求卓越”的价值

——张文茂校长治校观念

087 这棵参天大树为何根深叶茂

——记衡水中学校长、全国劳动模范张文茂

第二章 教师怎么教【94】

平庸的教师是叙述，较好的教师是讲解，优秀的教师是示范，伟大的教师是启发。衡中也有题海战术，但不是让学生到海里去挣扎，而且老师到海里辛苦摸上新鲜的鱼让学生来品尝。

095 教育本质：尝试宽容教育 培育创新人才

100 教学改革：把课堂设在舞台

102 教育教学：教育惩戒是一种体验

105 课堂教学：体验是最好的老师

108 班会教学：营造“教育场” 提升教育力

111 引导教学：让学生互相欣赏精彩

113 家校合作：衡水中学开展家长进课堂活动

114 教育艺术：教育也需实现“零距离”

.....

附：教师代表

117 培育“有生命自觉”的教师群体

——衡水中学教师专业化发展侧记

120 追求

——记衡水中学功勋教师张玉斌

第三章 学生怎么学【123】

衡中最大的特色就是没有特色，衡中学生不只会考试而是全面而优质。

124 自我管理：衡水中学探索学生德育新途径

126 养成教育：衡水中学向公车接送说“不”

127 震撼教育：大课间活动让学生在快乐中成长

129 家校共联：衡水中学的 21 位家长进校讲德育课

131 新生必修：“这是我们的意志马拉松”

——远足成为衡水中学新生必修课

133 自我教育：“拒绝公车接送”活动与学生自治

135 体验教育：“绿色档案”播种环保理念

137 激发兴趣：让每一位学生个性飞扬

143 激励教育：在行走中播撒“爱”的种子

.....

附：学生代表

146 14岁少年考入中国科大

第四章 外界怎么评【148】

目前全国很多学校包括跑操在内的德育模式都有衡中的影子。一所学校的成功不仅仅是声誉鹊起，更关键的是它的影响力和带动力。

149 学习来访：衡水中学电话铃声不断

151 政府表彰：弘扬衡中精神 加快衡水发展

153 裂变效应：衡水中学探源

187 现场观摩：“衡中德育模式”引起广泛关注

190 耀眼成绩：在质疑和挑战中前进

200 各界荣誉：衡中何以持之以恒、青春常在

序

衡水中学是中国基础教育的一个神话。一所地级市的高级中学，创造了如此惊人的高考升学奇迹，它让我们看到并相信，教师和学生有着无限的潜能，有着神奇的创造力。什么是神本主义，什么是人本主义？承认奇迹是神创造的就是神本主义，承认奇迹是人创造的，这就是人本主义。衡水中学的奇迹同时告诉我们，校长有什么样的境界，就会有什么样的学校；教师有什么样的精神，就会有什么样的学生。校长、教师、学生共同创造了衡水中学的奇迹。毛泽东同志说：“世间一切事物中人是第一可宝贵的，在共产党领导下，只要有了人，什么人间奇迹都可以创造出来。”

衡水中学如何将美丽的梦想变为神奇的现实，衡水中学的校长、教师和学生是怎样的一群不平凡的人，这在公众的心目中是一个谜。于是，也就引发无数的猜测，其中不乏善意的误解和恶意的歪曲。

作为衡水中学发展过程的亲历者和教学与管理工作的参与者，张永从普通教师到中层干部，他的书中既有感性直观的认识，又有理性的思考，有真实的记录，有客观的评价，都是切身的感受。管中窥豹，略见一斑，他让我们看到一个真实的衡水中学。在令人目夺神迷的高考光环后面，高考桂冠所包含的是心血和汗水的拼搏，是理想和激情的飞扬，科学之光和人性之光交织出赤橙黄绿青蓝紫的彩色梦想，科学精神和拼搏精神的融合奏出生命成长的雄壮乐章。

衡水中学的学生，那些正值花季的青少年，一个个含苞待放，他们踏进衡

衡水中学的校园，吸取知识的营养，在时间的长河中孕育着生命的拔节生长。“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，怒放的生命之花，辉映的是父老乡亲的笑脸。一所学校办得好不好，最高的标准是人民群众满意不满意，它取决于父老乡亲的口碑。一所学校办得出色不出色，它的终极标准是学生个体是否能得到全面而个性化的发展，是否能得到适当的乃至是最好的成长。高考成绩是一个重要的标志。一所高中学校，由于升学率太高而受到诟病，这似乎不公平。升学率的背后是什么，这是我们所关心的，也是张永老师这本书要告诉我们的。

在张永老师的书里，我们读到了“体验”“宽容”“创新”，我们也看到教师和学生之间零距离的对话，以及学生之间的相互欣赏和竞争。张永老师在他的书里告诉每一个读者，衡水中学的青年教师怎样积极地参与学校管理，校园活动在青少年德育中起了怎样的作用，以及学校现代化管理中的原则和各种变通。衡水中学充分发挥教师和学生的主人翁精神，努力营造和谐融洽的“教育场”，从而提升学校的教育力。衡水中学神奇和精彩的后面，便是这看似平凡的点点滴滴的辛勤和一丝不苟的耕耘，是与时俱进的创新，是从教师到学生并弥漫于校园的自主、合作、探究精神。

张永老师用深情的笔调真实记录了张文茂校长的办学理念，他让我们看到张校长如何执着地“追求卓越”，并将它铸就成校园的文化。他记述了张文茂校长丰富而单纯的内心世界，展示给我们的是一个博爱的师表，他以学识和风范引领着衡中的师生，他高擎着一颗燃烧的心，照亮衡水中学前进之路。张文茂校长不只是一个杰出的个人，他更是衡水中学领导集体的代表，他的教育思想是集体智慧的结晶。

张永老师记叙了衡水中学的功勋教师张玉斌，他的品格可视为衡中教师的精神标本，他是衡水中学教师的代表。一所学校的高质量终究以教师群体的高素质予以支撑，正是这群优秀教师以他们才华横溢的学识、默默奉献的精神、春风

化雨般的教学艺术，教导和影响着一代代莘莘学子的成长。衡水中学的每个学生犹如一本翻开的书，上面无不书写着教师的深情和心血。

衡中所关注的不只是高考升学的目标，学校以立德树人为宗旨，以师德建设促进学生道德发展，以学生道德模范评选促进校园道德风尚的形成。衡水中学让家长进校园开讲道德教育课，沟通学校教育、社会教育与家庭教育，使德育成为素质教育的主旋律，学生人格培育成为学校教育的首要任务。衡水中学不断探索学生德育的新途径，让学校真正成为道德的高地、精神的特区。

张永老师的著作以真实的叙述和理性的分析告诉每一个读者，衡水中学如何与时俱进地在挑战中前行，在创新中发展。“关爱生命，回归学生”是衡水中学课程文化的核心，培育“有生命自觉的教师群体”是学校工作的重中之重。在学校文化品牌的建设过程中，和谐是目标，法制是保障，精神是内涵，学生发展是根本，教学质量是基础，它们贯穿于学校教育的全过程、全方位，并在各种常规管理中得以细化而深刻地呈现。

一所学校成熟的标志是学校文化的形成，是学校精神的凝聚，“追求卓越”已成为衡水中学从教师到学生的文化自觉和精神动力。校长是学校的灵魂，以校长为核心的领导班子的精神境界和领导艺术决定发展速度与所能达到的高度。读张永老师的书稿，自然使我联想到自己在衡水中学的见闻感受。衡水中学绝非所谓“应试训练的地狱”，这里洋溢着一种奋发和拼搏的精神，这里弥漫着一种青春的激情，这里的教师感觉到职业的神圣和自豪，这里的确让人有“温馨精神家园”的感觉。我召开过学生座谈会，我与他们对话，也随机地询问在校园里碰到的学生。我参加学生道德模范评选的现场会，会场气氛是那样的热烈，学生情绪是那样的高昂，认真、执着与理性交织在一起，那个场面让我深受感动，感动于孩子们的道德追求和公民意识。

衡水中学坚信“素质教育更能提高升学率”，他们努力让每一个学生都能

得到更好的发展。张永老师告诉我们，因为弘扬道德教育，坚持教育创新，贯穿价值引领，注重教学研究中理论与实践的结合，所以衡水中学能够一次又一次地完成新的跨越和飞跃。衡水中学是神奇的但又是平凡的，将一种平凡做到极致，这便是神奇。

“木秀于林风必摧之，行高于众人必谤之”，传统的格言反映的是一种现实的无奈，同时折射出传统文化中的某种缺陷。衡水中学誉满天下的同时，是谤满天下。围绕衡水中学的毁誉，我们似乎应持有善意的态度、温情的理解和理性的分析。衡水只是河北省的一个地级市，并非省会城市，更非特区，并不占所谓的“天时”。衡水并非交通之要津，也非经济之重镇，不占“地利”。衡水中学当年也曾冷落，也曾边缘化，名不见经传，无惊人业绩，当然谈不上有多大的名声，更遑论在全国有巨大的影响。当时的衡水中学没有太多的人关注，当然也没有收获多少非议。伴随着衡水中学的腾飞，它声名鹊起的同时，便有各种猜测和指责。猜测与批评均属正常，但须有事实的依据，起码是有实地的调查。毛泽东同志说“没有调查研究就没有发言权”，到衡中校园里走走看看，和师生员工谈谈心，读读张永老师的这本书，或许我们能更真实地了解衡水中学，对衡水中学的评价或许会更准确一些。

衡水中学并非完美无缺，对于“棒杀”和“捧杀”他们都要有所警惕。切中要害的、有针对性的批评，能使衡中得到更好的发展。毛泽东同志说：“对于人民的缺点是需要批评的，但必须真正站在人民的立场上，用保护人民、教育人民的满腔热情来说话。”我们常常抱怨当代社会缺真正的教育家，但我们似乎又对正在成长中的教育家缺少关切而太多挑剔。鲁迅先生说：“在未有天才之前，要致力于培育天才得以成长的土壤。”社会要形成一种风尚，有助于学校办出特色，鼓励校长彰显个性，从而催生教育家的成长。

对于成长中的青少年，我们既要倾情爱护，又要严格要求。所谓天才，1%

是灵感，99%是心血和汗水。学校教育绝不能纵容怕苦畏难和游手好闲，尤其是高中学校。衡水中学在保证学生每天八小时睡眠和一小时户外运动的同时，有丰富多彩的学生社团活动，怎么就是魔鬼训练了呢？毛泽东同志当年教导说，人是要有点儿精神的。我们要保持过去革命战争时期的那么一股劲儿，那么一种拼命精神。这话今天过时了吗？读读张永老师的这本书，我们可以看到一个真实的衡水中学，对那些以满腔心血孜孜不倦地培育民族未来的教育同人，我致以深深的敬意。

是为序。

江苏省教育学会副会长、中国写作学会副会长 叶水涛

第一章 学校怎么管

其身正，不令而行。衡中班子靠德来影响人、团结人、管理人，办好人民满意的教育。

课程建设：创新教学管理制度的条件与原则

进入21世纪,教育改革面临着极大的机遇和严峻的挑战,对于一所学校来说,有个重要的问题,就是要着力推进教学管理制度创新。教学管理制度是教师在教学活动中的规范或准则,对教师的“教”与学生的“学”具有引导和制约两种功能。创新教学管理制度,建立完善的自我发展和自我约束相统一的教学运行机制,可以启发教育者的自觉,有效促进教师把教育观念内化为自己的教育理想和信念,由此形成对教育独特的认识和理解,有效实现教育教学活动的最高境界——创造性教育,从而遏制中国传统教育的某些弊病及其不良影响,积极推动中国教育现代化的历史进程。创新后的教学管理制度,将更加有利于教育教学资源的合理配置,有利于调动“教”与“学”两方面的积极性,有利于形成优良的学风和校风。

一、创新教学管理制度必须具备两个基本条件

创新教学管理制度涉及学校诸多方面和诸多因素,但教育管理者的创新素质和学校内部的创新氛围是最基本的因素。

1. 教育管理者的创新素质

学校管理者支配和引导着学校各个群体的行为,他们是否具有创新素质将直接制约与影响学校的发展与走向。教育管理者没有创新精神,就不会产生对学校发展的战略思考;没有创新人格,对创新建议就不能果断地接纳,更不会激发全校教职工的创造潜能,制度创新也就无从谈起。为此,教育管理者必须把创新与变革作为基本的兴校理念,积极转变教育观念,不断提高自身创新素质,及时发



现和开发蕴藏在广大教职工中的创造性品质，并尽可能地运用灵活多样的教育手段，设置多样化的情境，采取多样的活动方式，不断激励和鞭策全体教职员工，正确引导和促进教职员工创新能力的发展。

杰克·韦尔奇在通用电气公司实行“末日管理”，大胆启用勇于改革与创新的管理人员；比尔·盖茨反复向员工强调“微软离破产永远只有18个月”，时刻提醒全体员工始终保持创新的紧迫感。正是因为这种强烈的忧患意识和危机理念，才使得他们的企业始终保持着旺盛的创新能力，不断创出新的成就。再拿河北衡水中学来说，我校的校训是“追求卓越”，它并非仅指追求成就，更是指全体师生员工必须时刻保持一种永不满足的追求出类拔萃的进取精神和心理状态。实事求是地讲，衡水中学是因为具有一位富于创新的校长，才取得了今天的成绩。如果我们的校长前怕狼、后怕虎，保守求稳，那学校也只能永远望他校之“项背”了。学校管理者必须敢于否定学校旧有的、束缚人性张扬的条条框框，大胆进行教学管理制度创新，这是教育事业对学校管理者提出的理性要求。

2. 学校内部的创新氛围

教育创新是一种具有高度自主性的创造性教育活动，它不是教育管理者单方面的行为，而是必须由全体教职工积极参与的一种整体性、目的性行为。它依赖于全体教职工的真诚投入，依赖于不同教师间教育思想、意见的交流与撞击。美国心理学家奥托说：“我们所有的人，都有惊人的创造力。”吉尔福特认为：“创造性再也不必假设为仅限于少数天才，它潜在地分布于整个人口中间。”他们的话是有道理的。我们必须努力营造一个平等、民主、开放和宽容的创新氛围，创造一种以创新为内涵的校园人文环境，给教师以自由想象的时间和空间，给教师以交流与合作的机会，在教师的相互沟通、相互刺激、相互诱导中，提高工作乐趣，激发创新潜能。

衡水中学实行“自助餐”式作业，把学习的主动权交给学生，其实这一做法

正是来自一线的任课教师，被校长李金池发现后迅速在全校进行了推广，收到了意想不到的效果。美国著名管理学家孔茨说：“管理就是要创造和保持一种环境，使置身于其中的人们能在集体中一道工作，以完成预定的使命和目标。”但如果广大教师满足现状，不思进取，缺乏创新欲望和动机，那么即使在这样的环境中，任何创新活动也都无法推行。要浓厚创新氛围，我们还要经常奖励在创新方面做出成绩的人，认可和鼓励职能部门的创新工作，以保护其创新热情。但值得注意的是，奖励创新行为不能过分依赖物质奖励，物质的东西是永远满足不了人类需求的。我们追求的应该是一种精神上的满足，一句话、一个问候、一个荣誉称号……所起的作用，往往比物质的更有效，这也是学校保持创新精神的重要条件之一。

二、创新教学管理制度必须遵循两个原则

1. 以人为本

学校管理要在不断创新的过程中，注重个体的差异发展、注重群体的和谐发展，从而达到学校的可持续发展。有活力、善创新的教师队伍是教改向纵深发展的前提，也是教育可持续发展的关键，任何一项创新活动都离不开人的参与。T.M.Amable 在她的《创造力的社会心理学》一书中指出：当人们被工作本身的满意和挑战所激发，而不是被外在的压力所激发时，才表现得最有创造力。我们必须高度关注教师的内在需求，使其在为学校创造价值的同时，能够充分实现自我价值，实现学校利益和个人利益的“无缝对接”，达到自我追求和学校需求的最佳结合，从而最大程度激发教师自身的创造性。

与此同时，我们必须充分关注学生丰富多彩的个性，促进每一位学生的全面发展，这也是创新教学管理制度的根本要求。如果远离“以人为本”的管理理念，那么，正如教育部基础教育司朱慕菊副司长在《走进新课程》一书中所说的，在“这种背景下的所谓的教学改革只能是打外围战，‘戴着镣铐跳舞’，师生的生命力、主体性不可能得到充分发挥”。



2. 民主管理

改革和发展的实践告诉我们，没有民主的管理，就没有民主的教育；没有制定政策时的民主，就没有执行政策时的严格。一所学校，如果只有少数领导干部的积极性，而没有全体教职工的责任感和使命感，那么这所学校的一切工作都将难以开展。有关研究资料表明，教师群体对于民主、平等、尊重的情感需要，对于参与学校的民主管理，较其他社会群体有更强烈的追求。因此，在新的教学管理制度建设过程中，教育管理者应充分发扬民主，实施合作式、民主式管理，为教师创造一种宽松和谐的环境，从而满足教师群体的心理需求，使每位教师都成为自觉的创新主体，形成自我激励、自我约束、自我管理的局面，逐步达到人与学校、人与教育、人与社会的和谐统一。

教学管理制度创新不是一个抽象的概念，而是一个具有重大实践意义的课题。我们广大的教育工作者应该以强烈的忧患意识和时不我待的紧迫感与危机感，及时把握创新的机遇，不断加快教学管理制度创新的步伐，使学校能够不断发展优质教育资源，从而满足广大人民群众日益增长的接受优质教育的需求。

刊发于《中小学校长》2004年第1~2期

原标题《创新教学管理制度的条件与原则》