

名师名校长 (第一辑) 教育讲演录

教育部更新教育观念八周年报告集

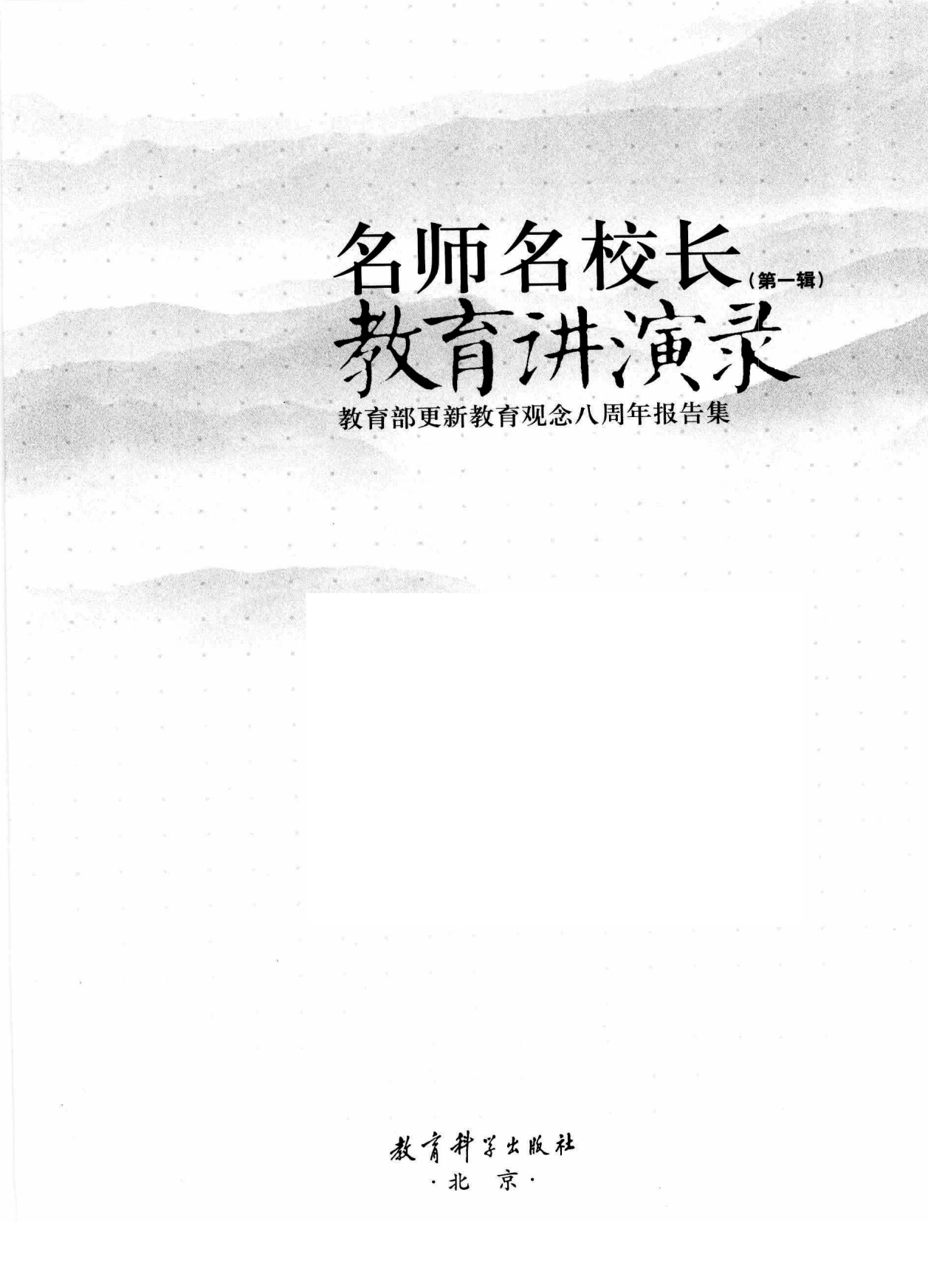
高洪主编

Speeches of Famous
Teachers and Principals



教育科学出版社

Educational Science Publishing House



名师名校长 (第一辑) 教育讲演录

教育部更新教育观念八周年报告集

教育科学出版社
· 北 京 ·

责任编辑 刘 灿 郑 莉
封面设计 丰饶之海
责任校对 曲凤玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

名师名校长教育讲演录. 第1辑, 教育部更新教育观念八周年
报告集 / 高洪主编. —北京: 教育科学出版社, 2011. 3

ISBN 978 - 7 - 5041 - 5582 - 5

I. ①名… II. ①高… III. ①中小学—教育—文集
IV. ①G63 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 016758 号

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 - 64981245

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×230 毫米 16 开

版 次 2011 年 3 月第 1 版

印 张 12

印 次 2011 年 3 月第 1 次印刷

字 数 150 千

定 价 25.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前言

本书是教育部更新教育观念八周年的报告集。主讲人李希贵、雷丽霞、窦桂梅、唐盛昌、詹文龄、赵翠娟、喻有朝、张思明大都是全国知名的校长和教师，他们中有的来自重点学校，有的来自基础相对薄弱的学校；有的是公办学校的代表，也有的来自优秀的民办学校。每位主讲人都有自己的办学特色或教学风格，同时也赢得了较高的社会声誉。自2001年起，他们已经在全国各地做过20多场大型报告，直接听众超过两万人。

他们演讲的内容都是教育的热点、难点，基础性和前沿性并重。有的是对理想学校的前瞻远望，引领广大管理者思考教育的未来；有的重在探寻教育的规律，希望重塑教师的形象；有的旨在传达对学科教学的独立思考和新课程改革的实践经验……内容涵盖了学校管理、德育、新课程实施、教师专业成长、校园文化建设等众多方面。

独具特色的演说技巧。8位主讲人的演说，或委婉含蓄让人回味无穷，或轻松幽默使人会心一笑，或直抒胸臆令人备受鼓舞，或严谨执著给人深深的启迪。在整理成书时，我们尽量保留了这些特色，力求原汁原味地传达演讲者的用语技巧。这既有助于广大教育工作者更好地欣赏，也有助于提高大家演讲及语言运用的技能。

《人民教育》杂志总编辑傅国亮先生作为原教育部更新教育观念

报告团专家组组长，为此书出版付出了辛勤的劳动。他从演讲内容的确立到表达技巧的运用，给予各位主讲人悉心的指导，并与大家一起对讲稿字斟句酌，反复修改。在此我们深表谢意。

我们愿与广大老师和校长们一起学习这些精彩的演讲。

编 者
2010年12月

前 言 / 1

李希贵 改造我们的学校 / 1

在很多家长认可、领导表彰、升学率也很高的优质学校里，学生学习、生活并不快乐，老师工作并不幸福，这到底是为什么？

我们能不能对这样的学校进行改造，使它变成一个学生在这样的学校里能够快乐地学习、老师在这样的学校里能够幸福地生活和成长的场所？让它成为一所“理想学校”？

雷丽霞 这里有一所好学校 / 29

在几十幅校长介绍自己学校的简笔画中，竟然只有三幅画中有学生，而且是在校园里散步的老师，竟没有一幅画中有学生。

我们的学生哪里去了？学校的主体是谁？学校的功能是什么？办学校是为了什么？一个个故事、一系列的问题，要求我们必须带领老师们更新观念，调整心态。

窦桂梅 朝向“伟大的事物”出发 / 51

那些迷人的童话、有趣的儿歌、令人敬畏的神话、充满哲思的寓言，那些劳动号子、幽怨恋歌以及战争的硝烟、历史的启迪……既是对人类生命、生活的文字记载，同时也构成了语文教学的重要载体。

唐盛昌 实验性示范性高中构建学校课程初探 / 69

对老师来说，对所有的学生来说，对家长来说，都面临着这样一个问题：学生最大的潜能、最适宜他发展的方向在哪里，这也是很难把握的问题。

詹文龄 走进理想学校的教育之道 / 89

有人会问，当教师这么辛苦，怎么会是享受呢？是不是门槛太高，太理想化了？这让我想起一个“鲤鱼跳龙门”的故事。

赵翠娟 团队建设与学习型学校 / 119

学习型学校的建设不仅仅是养成良好的读书习惯，更重要的是学校一定要形成一个相互激发、相互督促、能让思考和智慧碰撞的场。

喻有朝 在创新中体会教师的快乐 / 139

他回同心县考的话可以有10分的政策性加分，但他毅然决定放弃这10分，在学校报名参加高考。我没有阻拦，我知道他是在报恩。

张思明 实践新课程——我们能做些什么？ / 157

我们不禁要想：能不能把老师们的反复加工的过程，变成一个学生之间互相学习的过程？这些作文有没有必要都要由老师来修改？是不是牺牲一点效率就可以换来更多的效益？

非常感谢8年前的那次经历，8年前的今天，我们还被封闭在教育部旁边的一家宾馆里，我们报告团的10位老师接受程度不等的训练，一个一个过关，整整被封闭了一个星期。每个人的报告，傅国亮总编辑甚至都要听10遍，一句话一句话给我们推敲锤炼。我非常感谢我们报告团的这10位同事，他们在这个过程中，包括后来的8年时间里，给了我好多好多帮助。

前一段时间，教育部有关方面的负责同志，特别是曾领导和主持报告团工作的同志提出来，说大家能不能再作一次报告，能不能再聚一下。这个提议得到了报告团有关成员的响应。大家也一致提出来，“这个报告一定要讲一些新的探索、新的思考”。后来，我就一直在想我要讲点什么东西。

说实话，这段时间，我一直在思考一个问题。就是，我们在很多地方已经有了好多优质学校。这些优质学校得到了家长的认可，得到了领导的表彰，在当地的声誉也非常高。但是，我们发现，学生在这样的学校里学习、生活并不快乐，老师在这样的学校里工作并不幸福，这到底是为什么？我们能不能对这样的学校进行改造，使它变成一个学生在这样的学校里能够快乐地学习、老师在这样的学校里能够幸福地生活和成长的场所？

所以，我申报了一个国家“十一五”规划课题，就叫“新学校行动研究”。我们试图通过对这样的一些学校进行诊断、改变，把它们

变成全新的学校，我们叫它们“理想学校”，也就是学生向往、老师幸福、社会满意的学校。把这些学校变成理想学校，我们应该做些什么事情？

今天，我跟大家分享的就是这样一些思考。

我们还发现，我们的中小学千校一面的现象特别严重，到各个地方我们会发现好多似曾相识的学校，学校没有特色，于是，我们就很难让我们的学生充满热情。我们国家对人才的需求是多元的、多样的，但是我们的教育却更多的是一个模式。这样的一些学校我们是不是也要进行一些改造？该从哪些地方着手？今天我给大家汇报这么几个方面：一是确定学校发展战略，寻找学校发展的关键成功因素；二是确立学校的培养目标，明确学校课程建设的方向；三是转变评价思路，改善评价方式。

一、确定学校发展战略，寻找学校发展的关键成功因素

在计划经济体制下，大部分组织注重组织的规划、计划，但是不太重视制定组织的战略。一个组织的战略图系分五个层级，它对于我们从宏观上、从未来来思考组织的发展是至关重要的。

1. 愿景

第一个层级处在组织战略图系金字塔的顶端，我们叫它愿景。愿景有两个要素：一个是使命，另一个是战略目标。

2. 关键成功因素

有了愿景之后，接下来，我们进行思考的就是：要实现这个愿景，要实现这个战略目标，我们的关键成功因素是什么？我们靠什么才能成功？这是第二个层级，即关键成功因素。我们一般会总结出6~8项关键成功因素。

3. 关键成功因素指标

有了这6~8项关键成功因素之后，我们希望把每一项的指标进行量化，就是说怎么操作，具体怎么去实现这些目标。这是第三个层级。

4. 战略改进领域

有了我们对过去状况及未来战略的一个理解，我们就会找出过去与未来的差距。这个差距，就是我们在战略上应该改进的领域。这是第四个层级。

5. 价值观和行为准则

这个金字塔图系的底座即第五个层级，就是组织的价值观和行为准则。

北京十一学校是一所比较特殊的学校，我的前任校长李金初先生在20年时间里给学校带来了突飞猛进的发展，学校有了快速提升这么一个历史阶段。这个学校的使命也是我们一直在强调的，就是要创造适合学生发展的教育。在课程上，充分满足学生的不同需求，我们要把“十一学生”塑造成一个值得信任的卓越的品牌，把十一学校建设成为一所受人尊敬的伟大的学校。同时，我们通过头脑风暴进行了学校历史发展的战略研究，我们总结出了十一学校的四个战略目标，即一流的质量、卓越的队伍、能够让老师过体面生活的待遇、成为老师精神家园和学生成长乐园的和谐学校。

有了这四大战略目标和我们的使命，我们接着又研究了我们的靠什么来实现这样的战略目标，我们靠什么来实现、来完成我们的使命，所以我们就研究学校未来的关键成功因素。

我们的基础是，首先要研究十一学校在发展历史上是靠什么取得

了成功。未来的关键成功要素，一定要建立在我们学校历史上因为什么而成功。所以，我到北京十一学校之后搞的第一个活动，开的第一个骨干会就是研究学校的关键成功基因。我们对学校从建校以来，特别是近20年以来历史发展阶段的一些重要的事件进行了分析，最后，大家归纳了七大关键成功基因，就是校长、队伍、理念与共同价值观、体制与机制、生源、改革创新及条件与资源。

每一个成功基因的背后，都有非常特定的内涵。比如说，第一个基因——校长，它特定的内涵是什么呢？就是十一学校之所以会有这样一个快速的发展，能够有今天这个局面，是因为校长这个要素起了重要作用。十一学校的校长是什么样的校长呢？他是一个善于创造机遇和把握机遇的校长。一般来说，我们能够把握机遇，我们就会获取好多机会。然而，十一学校的前任校长李金初先生，他不仅仅是一个善于把握机遇的校长，他还是一个善于创造机遇，然后自己来把握这个机遇的校长。所以，在十一学校历史上就出现了好多在我们国家的中小学中首先提出来，而且首先由十一学校实施的一些改革举措。所以，超常规的措施带来超常规的发展，没有超常规的措施就不会有超常规的发展。校长这个要素里边第二个特定的内涵就是，十一学校的校长是一个一心办学、心无旁骛、敬业笃志、乐业奉献的校长。在学校的发展过程当中，在李金初先生担任校长的20年的生涯中，他个人有好多的机会，领导也给他安排了好多机会，希望他能够出去担任更重要的领导职务，但是他没有去做，他是一心办学校。这样两个特定的要素，就使校长作为十一学校历史上的成功基因变得非常明晰。所以，今天我再来思考十一学校发展的时候，我作为现任校长，我就要研究，就要思考，我怎么样确保在这两个内涵上，能够把它传承，把它延续，这对我也应该说是一个挑战。因此，我们对历史上的成功基因的每一个要素赋予了特定内涵后，我们对未来的关键成功要素就

更加明确了。后来，经过几次教代会，我们最后明确了今后一段时间内学校的关键成功要素，即教师、决策、经费、机制、生源、校风、配置、创新这八大成功要素。这是2007年我刚到十一学校的时候，我们大家讨论、研究的一个要素指标。

学校发展战略跟学校发展规划不同的地方就是，每一个年度我们都要研究学校的战略，每一个年度我们都可能调整和修改我们的战略。因为我们的战略是面向今后6年的，所以，每一年我们都要研究面向今后6年的战略。作为一个规划，6年时间到了，到第6年的时候再重新研究今后6年的战略，我想那就来不及了。我们的战略是每年面向今后6年，它是滚动的、动态的，所以它今后所依靠的关键成功要素，也是动态的。所以你会发现，我们今年的教代会在重新研究学校战略的时候，对关键成功因素有了新的调整。我们去掉了一些我们认为经过这两年时间，我们已经解决了的事情。比如说，在过去的成功要素里边第七项是配置，那个时候我们还认为学校的配置是学校的关键成功要素。为什么？因为十一学校用了七八年的时间建了15万平方米的基础设施，我们用了很大的精力来解决基本建设的问题，但是我们教育教学内部的装备还远远不能满足老师和学生的需求。所以，那时大家一块讨论的时候，我们还是不约而同地认为配置应该是今后一段时间里的关键成功要素。但是通过我们两年时间的努力，我们基本上把一些紧急的配置给解决了。当然，还有一些问题我们还没有解决。

但是大家现在再来看的时候感觉到，这一项可以从关键成功要素里淘汰掉，未来6年时间里需要我们研究的其他成功要素，比如说，国际化、课程、数字化，这些要素就进入到了我们新的关键成功要素里面。比如说，我们为什么要把国际化放到关键成功要素里边？

因为：第一，我们要创办世界一流学校。什么叫一流学校？一流

学校是靠一流的学生、一流的人才来说话。你说，条件一流了，教师队伍一流了，观念一流了，学校就一流了吗？不是。只有我们未来毕业的学生一流了，才可以说这个学校真的是一流了。这样就带来一个问题，就是什么是一流的学生。在新时代，我想，如果我们的学生没有国际化背景，没有世界眼光，没有对多元文化理解的能力，却说我们的学生是一流人才，那没人相信。所以说，怎么样使我们的学生在学校里能够具有世界眼光，能够具有对多元文化的理解能力，就成为我们建设国际化学校的一个重要理由。

第二，就是我们感觉到了高层次的社会需求。我们已经看到，我们现在的教育已经远远落后于社会和家长的这种需求，甚至在有些方面还存在着若干争议的时候，社会和家长的这种接受更高水平的教育、接受国际化教育的需求就已经打开了。事实上，我们可以看到，新加坡、韩国及中国的香港和台湾，他们的昨天就是我们的今天或者明天。我们可以看到，在20世纪60年代的新加坡，大量的优秀人才到西方去留学后，回到新加坡成为新加坡各个领域——政治、经济、军事、法学等领域的领军人物；在20世纪六七十年代的台湾以及80年代的韩国等也是如此。一个国家当工薪阶层的家庭能够支付西方的本科学费的时候，大量的优秀人才出国留学就会成为一个潮流，这个谁也挡不住。但是我们的学校已经远远地落后于社会的这个需求，甚至我们的观念已经远远落后于社会的这个判断，所以我们感到，我们既要引导又要满足社会对高层次人才的需求。当然，我们还有好多思考，包括我们学校的个性化发展、我们要避免同质竞争等。

我们为什么把课程放到我们的战略里面，就是因为只有课程改变，学校才会改变；只有课程有特色，学校才会有特色。所以，我们必须把学校的竞争力在课程里边打造出来，我们必须把教师的品牌栽培在课程里边。有些教师，他当教师的时候，做了大量公开课、研究

课，在当时也是影响一时，但他最后却没有留下东西，为什么？就是因为他没有形成自己的有特色的或者自己开发、建设的课程。所以，一个教师如果想真的能够对社会产生重大影响，有生命力，他就必须在课程开发和课程研究上有所建树，一个学校当然也是这样。为什么一些学校能够对其他的学校产生重大影响，但有些学校只能说它本身是名校，它名声很大，但它对其他学校的贡献很小？就是因为它没有形成课程的品牌。

我们还把数字化列为八大关键成功因素之一，这是因为我们感觉，学生未来的工作方式和生活方式应该成为今天的学习方式。学生未来肯定是生活在一个数码的世界里，我们今天就有责任让学生利用这样一种环境，采用这样一种方式来实现他的学习任务。所以，我们现在正在着手建设我们的数字教室。这个数字教室既有学科的，也有综合的。这个任务仍非常艰巨。

有了这几个关键成功因素，我们第三个层次就是最大可能地来细化我们的关键成功因素指标，使这些成功因素能够操作。我举一个例子，比如说，八大成功因素处在第一位的就是我们的教师，这是十分重要的。我们对这个指标细化了10项内容，这10项内容都是可以操作的，都是通过我们6年的努力，应该尽量实现的目标。比如说，第一项，充分认识师生关系在提高教育教学质量中的基础性、关键性作用，增加师生相处的机会，确保必需的师生相处的时间，提倡敬业乐业的教师文化。我们后来加了一句，就是提高在学校附近有居所的教师比例。所以，怎么样能够使老师最大限度地住在学校和住在学校周边，是我们一个具体可操作的指标，就是说，你要真正彰显这个特色的话，就必须想办法提供老师在学校或学校周边能够居住这样一个条件。十一学校非常看重师生相处和师生关系。你到十一学校教师办公区就会发现，在教师办公区有一个很大的空间，是老师和学生谈话的地方，就像火车车厢的座位一样，是

师生面对面谈话、谈心辅导的地方。我们为什么这么看重师生相处，因为我们学校长期以来有这样一种文化。有些老师可能知道，十一学校在2007年被教育部破格授予了一个“全国优秀教师”称号给甘兰佑老师，他是我们一个非常优秀的英语教师。中央电视台第一套节目在播放他的事迹的时候，走廊上的一把椅子反复出现。为什么反复出现这把椅子呢，就是因为甘老师除了上课，除了吃饭、睡觉，他一天大量的时间是坐在走廊里的这把椅子上，在课间、课外活动、饭前饭后给学生辅导答疑。他回家吃饭就是快，快，快，他爱人没有办法，就在客厅里、餐厅里贴了好多纸条，说老甘你慢些吃。甘老师就想快快吃完了，去和学生见面，去辅导学生。不仅仅是甘老师，十一学校的老师爱生如子，一直保持着重视师生关系这样一个优良传统。

到国外，我也发现，只要是优质学校，只要是一些著名的学校，在这一点上他们都是特别有作为。我到过英国的一所学校，在这所学校里，德高望重的老师就成为这个大房子的宿舍长。这位老师全家住在这个房子里边，这些学生就像是他的孩子。这些学生有问题了可以找他去讨论，他们一起做饭，一起用餐，一起阅读，一起游戏。我到英国的一个金融城小学，我发现校长走到楼上、楼下、楼里、楼外任何一个地方，见到任何一个学生，他对学生都是称名字的，他认识所有的学生。我就问他，我说：“你怎么能认识所有的学生？”他说，他要给自己创造一些机会；他说，在一些一般的学校里，午餐是配餐公司送到学生手上的，但在他的学校里，配餐公司送到学校之后，是由校长分到学生手上的，他每天给500多个孩子分午餐；他说，他不给学生上课，因为美国和英国的校长不兼课，因为他们认为校长就是校长，校长要做校长的事。但是他给自己创造机会，他每天中午造就了这样一个校长和学生相处的机会，其实也是课程，然后来跟学生交朋友，所以学生感觉他是他们的亲人，他是他们的老师。北京建华实验

学校学生公寓的设计应该说有它独特的地方。1~3 年级学生住的学生公寓，就相当于我们家里的单元房子一样，有 1 个客厅是老师和学生一块儿活动的地方，然后有 4 间卧室住着学生，还有 1 间卧室住着老师。这样，他们就组成了一个新的家庭。这样的资源配置方式，就使师生相处成为学校非常鲜明的特色。有了这些措施，这些学校就比较容易成为一个师生关系比较融洽和谐的学校，而师生关系融洽和谐的学校一般来说就是一个好学校。有好多专家说，到学校去评估、去督导不要看别的东西，就看这个学校的师生关系，基本上你就会有一个差不多的判断。我觉得，这句话说得非常有道理。

另外，有关学校战略的改进领域，我们找到了我们过去的状态，我们又看到了我们未来的目标。两者之间会有差距，在哪些方面我们的差距最大，这些方面就会成为我们这一段时间的战略改进领域。我们感觉十一学校有两个事情非常重要，也可以说是一个事情，一个是课程，再一个是课堂。课程建设确实需要我们对国家课程进行二度开发和对学校课程进行系统化，这项工作不是一日之功。课堂教学最重要的，就是通过教学方式来引发学习方式的改变，这是我们今后一段时间内需要解决的事情。我们现在也进行了一些课程开发，因为我们要真正改变课堂教学方式，首先还是需要课程层面的改变。比如说，我在高密一中的时候，就下决心建了一个学生自修大楼。这个自修大楼可以同时容纳 1400 个学生自修，这就是在资源的配置上来满足教学方式、学习方式的改变。但是我感觉我在高密一中期间没有完成另一个任务，就是课程资源建设。我们提供什么样的课程资源可以使老师教学比较方便，教学生比较顺利，可以实现学生自主学习的学习方式呢？后来，我到潍坊市教育局工作后就开始研究课程资源建设，所以就推出了“主题学习”的系列丛书。我们是按照主题，在课内让学生以阅读为基础，来实现我们的阅读教学目标。我在潍坊基本上就把小