



大夏书系·教育档案

陶继新 等著

名校解密

——陶继新对话名校校长 2



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS



名校解密 · 名校解密

《名校解密》系列

名校解密

—— 解密名校的校长 ——



大夏书系·教育档案

陶继新 等著

名校解密

——陶继新对话名校校长 2



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

名校解密:陶继新对话名校长.2/陶继新等著. —上海:
华东师范大学出版社,2010.6
ISBN 978-7-5617-7862-3
I. ①名... II. ①陶... III. ①中小学—校长—学校管理
IV. ①G637.1
中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第110463号

大夏书系·教育档案

名校解密:陶继新对话名校长2

著 者	陶继新等
策划编辑	李永梅
文字编辑	周 莉
装帧设计	奇文云海
责任印制	殷艳红
出版发行	华东师范大学出版社
社 址	上海市中山北路3663号 邮编 200062
电话总机	021-62450163 转各部 传真 021-62572105
客服电话	021-62865537(兼传真)
邮购电话	021-62869887
门市地址	上海市中山北路3663号华东师范大学校内先锋路口
网 址	www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn
印 刷 者	北京振兴华印刷有限公司
开 本	700×1000 16开
印 张	16.5
插 页	1
字 数	258千字
版 次	2010年7月第一版
印 次	2010年7月第一次
印 数	8000
书 号	ISBN 978-7-5617-7862-3/G·4580
定 价	29.80元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话021-62865537联系)

自序

从2008年3月起，我的写作品体重点转向对话体，到今天，已经形成了六七十万字的对话文章。《中国教育报》专门开设了两个栏目——《陶继新对话名校长系列》和《陶继新对话教育局长系列》，迄今已有三十来万的文字；其他相关报刊也登载了不少我与校长、教师、局长、专家的对话文章。可喜的是，这种对话文章已经在全国引起了一定的反响。

之所以转换成“对话”这种文体，是因为在二十多年的编辑记者生涯中，虽然积累了三百来万字的通讯作品，且受到了普遍的好评，但是，我不想一直重复自己，试图寻找新的“突破口”。于是，就有了这种对话体的诞生。这种文体不太需要细节描写，但却需要思想品位。它不是正襟危坐地在那里写文章，而是通过QQ迅速地与对话方进行思想碰撞。对方发来一段文字之后，我必须及时地给予回复。这很具有挑战性，因为它容不得我过多的思考，如果不“当机立断”，就会出现“短路”现象。不过，如果对方思维敏捷且具有理论高度，就会激起我的思维火花，从而形成一些具有一定力度与特点的对话。有的时候，因为各种原因，也会言不及义。但是，我保留了这份真实与自然，因为那是陶继新的原生态的思维走势与理论话语。读老子的《道德经》，特别喜欢其中的一句话：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”其实，任何的雕琢，都会让原本既有的生命张力失去光华。

我所对话的校长，有的在本省甚至全国都已经是公认的名校长，有的则还没有声名远播。可是，在我的心里，他们都是真正意义上的名校长。校长出名，需要诸多条件，正如有些著名作家，虽然在世时默默无闻，但是在数十年以至数百年之后，却成了世界著名作家。从这个意义上说，真正有思想、人格与文化品位的校长，即使今天还没有得到更多的认可，也不等于将来就成不了名校长。当然，对于名校长的认定，不同的人会有不同的标准，我的

认定是否有不当之处，还需读者以及教育界同仁的广泛评判。

一篇万字左右的对话文章，不可能囊括对话校长的全部思想与所在学校的众多经验，只能取其中几个片断而已。有的时候，甚至是“弱水三千，我只取一瓢饮”。因此，挂一漏万在所难免，还望与我对话的校长及广大读者谅解。

形成这些对话体文章的两年间，我自己也有了很大的发展。因为我要对每个对话的校长进行采访，不然，对话的时候就会无的放矢。于是，我走进了全国很多的学校，聆听了许多校长、教师、学生的精彩“汇报”。从他们那里，我不断地汲取了对话的经验活水。同时，我还必须不断地读书，甚至背书，以不断地增加我的思想与智慧储备。不然，就会走进山穷水尽之地。

由于这种对话文章发表较多，每周少则五六万字，多达十来万字。所以，其影响力也在不断地扩展。于是，要求与我对话者也就越来越多。虽然一直是“守株待兔”，但是依然无法应付。所以，就有了不少虽然答应前去采访但却久久不能成行的缺憾。有的时候我在想，会不会有一种更好的文化载体，可以让采访更加便捷，让成文更加迅速？2009年10月，华东师范大学出版社出版了我的第一本对话名校长的书——《名校解码——陶继新对话名校长2》，该书得到了读者的较高评价。这对我继续出版对话名校长的书是一个莫大的鼓励。现在手中已经有了40篇对话名校长的文章，于是，从中选出20篇，就有了对话名校长的第二本专集。为了与上一本呼应，取名“名校解密——陶继新对话名校长2”。此后，还将出版第三本、第四本，甚至更多的对话名校长的书。

本书的对话文章按发表时间的先后而编，没有发表过的，则按对话完稿时间编排。之所以如此，一是担心会引起误会，让人认为排序中暗含了我对这些名校长认可度的高低；二是有意保留了对话的进程，因为从中可以看出我的足迹与思想。

此书的优劣，自有读者评定。但是请读者多提意见和建议，因为这才是对我的真诚帮助。

陶继新

2010年3月31日

目 录

在素质提升的正道上行走

- 山东省东营市实验中学师生的发展探寻 1

一个现代校长的求索

- 山东省平阴县第一中学再次飞跃的实践与探索 13

全国城市初中教学改革典范

- 山东省潍坊市第五中学的“合作教学” 29

教育就是建立信心

- 让孩子个个“我能行”的北京市光明小学 41

学校在以师生为本中和谐发展

- 山东省威海市经济技术开发区皇冠中学的人本管理 55

全面提升师生的素养

- 发展求索的山东省青岛市城阳第一高级中学 65

用责任打造学校品牌

- 江苏省张家港市第二中学的责任文化 79

构建师生终生幸福的精神家园

——四川省蒲江中学实验学校的“幸福教育” 91

关注心灵世界 凸现人文情怀

——江苏省常州市礼嘉中学的德育求索之路 101

办一所有思想的学校

——在文化引领下创新的河南省洛阳市洛龙区第一实验小学
..... 113

做有信仰的教育

——山东大学附属中学的办学理念与教育特色 127

以人为本 同享教育

——山东省临沂市西郊实验学校关于文化办学的探索 141

农村中学的高品位与高质量

——无差生的湖北省随县厉山三中 153

让教师享受学校

——江苏省江阴市英桥国际学校的办学追求 165

精神弘扬与战术“突围”

——浙江省温州市第二十二中学的办学方略 177

打造东方的帕夫雷什

——创建苏霍姆林斯基实验学校的河南省濮阳市油田第一小学	191
用爱、用情、用心做教育	
——北京市崇文小学的“以情移情”教育	203
像叶圣陶那样做教育	
——江苏省苏州市第一中学的书院精神与名校风范	215
超越“梦想”，遥望“星光”	
——江苏省苏州市工业园区星海学校二次创业的行思之路	227
钢铁是这样炼成的	
——山东省济钢高级中学崛起的实践和思考	243



陈召华

在素质提升的正道上行走

——山东省东营市实验中学师生的发展探寻

陈召华，1962年生，山东省利津县人。1981年7月参加工作，大学学历，中学高级教师。先后在山东省利津县农枝中学、利津二中、利津一中、东营市第一中学、东营实验中学工作。2003年5月任东营市实验中学校长、党委书记。先后被评为“全国优秀教师”、“山东省特级教师”、“山东省教学能手”、“山东省教育创新人物（校长）提名奖”、“东营市劳动模范”、“东营市专业技术拔尖人才”等。



12345 的发展思路

陈昭华：通过近几年的实践探索，我们学校逐步形成了“12345 的发展思路”，即坚持一个理念：积极实践“一切为了师生的发展”的办学理念；落实两个全面：全面实施素质教育，全面提高教育教学质量；树立三种意识：牢固树立规范意识、质量意识、品牌意识；实施四大战略：依法治校、文化立校、科研兴校、名师强校；推进五项工程：德育网络工程、教学改革工程、教育信息化工程、名师培养工程、安全文明校园工程，着力构建师生发展的软环境。

陶继新：“12345 的发展思路”，与你们学校的快速发展有着内在的维系。一切为了师生的发展，就必然要全面实施素质教育。因为素质教育的要义就是全面提升师生的生命质量。规范不是限制，而是按规则办事，特别是按素质教育的规则办学。在这个基础上，关注办学特色，才能形成自己的品牌。文化立校非常重要，学校如果缺失了文化的气息，没有文化的支撑，就不成其为学校。不过，文化建设还不只是在物质、制度和精神层面勾画出一个理想的框架，更重要的是，要将这种文化内化到师生的心里。如果没有这种内化，所有的构想就都会成为一个只有梦想的乌托邦。

陈昭华：充分尊重师生的发展意愿。学校发展离不开广大师生的参与和支持，凝心聚力，共谋发展是我们一贯坚持的做法。学校发展的主体是师生，师生的发展更需要尊重师生的意愿。我们每年都向师生寻计问策，在广泛听取师生意愿的基础上，确立师生发展规划。努力为师生发展搭建平台，着力为师生发展做好服务，创造积极、浓厚的师生发展氛围，引领师生健康地发展。

陶继新：向师生寻计问策体现了一种民主意识，也与您的“一切为了师生的发展”一脉相承。因为如果真正为了师生，就要考虑他们的所思、所求，

就要让他们参与学校发展的规划。让师生发展，就是要让他们成为发展的主体，而不是冷眼旁观者。寻计问策的过程，也是师生群体智慧呈现的过程，其中会有很多学校领导意想不到的可行之策。学校一旦采用了这些策略，对学校的发展就会起到很大的作用，这不仅是对出谋划策者的一种高度认可，还会增强他们以学校发展为己任的主人翁意识。

为教师发展搭建平台

陈召华：师德是教师发展的灵魂。创办优质教育，建设一流学校，师资队伍是第一资源，而高尚的师德是一流师资队伍的第一要素。学校始终把加强师德建设作为教师发展的永恒的主题。我们始终把教书育人、爱岗敬业作为师德建设的核心内容，把廉洁从教作为师德建设的严格要求，把对学生的关爱作为铸就高尚师魂的具体行动。通过制度建设、管理机制的构建、师德培训活动，引导广大教师牢固树立爱岗敬业的精神，增强职业道德意识，提升职业道德素养，筑牢教师发展的根基。

陶继新：教师之所以称之为“教师”，第一要义是品德高尚。不然，教育出来的学生在人格上就会出现問題。你们关注提升教师人格品位，可谓抓住了学校发展的关键。市场经济，特别是社会道德失范等，对教师的灵魂会产生冲撞，致使有的教师失去了为师者的风范，甚至失去了道德的底线。这样的教师，不但不能教育好学生，而且会成为学生生命成长的障碍，进而影响到学校的整体发展。

一、建立教师成长机制

陈召华：要想为教师发展搭建平台，就要建立教师成长机制。首先，通过青年教师培养导师制工作，坚持不懈地抓新任教师起步阶段的全面培训。学校为每一名青年教师配备一名指导教师，进行“一对一”的指导和培养。做到：一个明确，就是明确导师制的责任和目标，落实责任制；两个把关，就是严格把握过程关和结果考核关；三个满意，就是保证学生满意、老师满意、学校满意；四个合格，就是被指导教师要做到师德合格、常规落实合格、工作能力合格、工作业绩合格。这样，通过导师制工作的开展，每年都会有一批青年教师脱颖而出。

陶继新：青年教师，特别是刚刚走上教师岗位的青年教师，由于缺少相应的教学经验，有的初出茅庐就遭遇到失败的打击。这无异于对其当头一棒，让其一开始就对教学产生畏惧心理。你们采取的导师制，不但消除了他们的畏惧情绪，还使他们一上课就做到了心中有数，甚至可以初尝成功的喜悦。这样，他们就会在心里形成一种良性暗示，由此喜欢上教学。如是一段时间之后，若达到“三个满意”与“四个合格”，他们就会迎来一个属于自己的教学的春天。

陈召华：其次，要为不同层面的教师群体搭建发展平台。针对青年教师群体，开展“教坛新秀”的评选与培养；针对中级教师群体，开展“教师标兵”的评选与培养；针对高级教师群体，开展“学校名师”的评选与培养。对于这些教师的培养，实行动态管理，强化过程管理考核，突出培养实效，从而引领不同层面的教师都能确立适合自己发展的目标，激活教师的工作激情与成长意识，逐步实现专业成长。

陶继新：让各个层面的教师都感受到成长的必要性与迫切性，学校的发展就有了源源不断的生命活水。教师如果一直在同一个平面上滑移，时间一长，就会产生职业倦怠心理。所以，学校要为他们设计一个又一个可以追求到的理想目标。通过这些目标的实现，来激发他们不断进取的信心与激情。因为教师不但要有丰富的知识，不但要教好课，还要有一种积极向上的生命状态。这种状态，会在有意或无意中辐射到学生身上，从另一个侧翼开启学生学习的动力源，从而产生令人意想不到甚至是神奇的学习效果。

陈召华：最后，要实施制度引领，把每个教师的发展状况纳入教师考核体系，使其占教师考核权重的三分之一。

陶继新：有效的评价制度，是教师发展的有力保障。特别是对这方面考核权重的加大，会使老师们更加关注自身的发展。教师素养提升了，学校的发展就成了必然之势。

二、创建学习型组织

陈召华：我们把创建学习型学校，建立长效学习机制作为重要举措。一是学校创办了《研究·交流·探索》校刊，为教师的交流展示提供了阵地；二是定期开展学科研讨会；三是“走出去、请进来、带下去”，拓宽学习交流渠道；四是以教师继续教育学分管理为抓手，将教师的学习成果纳入教师继

续教育考核；五是每学期开展“同读一本书”活动。

陶继新：老师要想发展，就得学习，这是绕不过去的一个坎。这里所说的学习包括读书以及研讨“走出去、请进来、带下去”。学习要关注过程，也要关注结果。如果教师在学习过程中既充分感受到了自身的成长，又收获了一个又一个的成果，学习就不会成为一种外加的负担，而变成了一种自我需求的精神追索。

三、实施课题带动战略

陈召华：“教师即研究者”，“教室即实验室”。学校倡导“在工作中研究，在研究中工作”。要以教育教学实践中遇到的“真问题”、“小问题”作为研究内容，以行动研究为主导，以解决问题为目标，着力突破教育教学难题，实现教育教学发展创新。仅2008年一年，全体教师就以个人或课题小组的形式开展了197项科研课题的研究，形成了个人、团队课题并存，校内、校外课题结合，短期、长期课题互补，小课题、大课题共进的课题研究格局。

陶继新：欣赏您的“教师即研究者”、“教室即实验室”等课题带动战略。不过，这个研究不应当是狭义的，而应当是广义的。课题研究是研究，其他方面的研究也是研究，如研究教材、研究学情、研究习惯养成等，时时处处都有研究的“课题”，不一定是只研究上层机构指定的课题。关键是要让教师有一种研究的意识，即有自己的思考，有自己的研究结论。我反对那些跟在别人后面的没有自己思想的研究，反对那些只是为名而不是为实的研究。而教室要想成为实验室，就要有真正意义上的“实验”。实验需要动脑、动手、手脑并用，要有实验的预期与结果，还要有属于自己的新的发现。只有这样，教师才算得上是真正意义上的善于发现问题和解决问题的研究者。在研究过程中，教师既要有“众里寻他千百度”的探索，又要有“衣带渐宽终不悔”的坚守，最好还要有破解问题之后的特殊惊喜，即“蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”的审美感受。如果进入到这种境界，就会在研究中产生超越意义上的幸福感。

四、注重校本研训

陈召华：我们学校注重以校本教研为途径，以活动为载体，研训结合，创造发展契机，让教师在参与和体验中实现成长和发展。比如近两年，学校

积极创新校本教研方式，以主题教研的形式丰富教研内容，提高教研实效，逐步形成了主题教研活动学术性、研究性、实效性和开放性的特色。比如，我校生物学科教研室在2009年3月举办了以“教师自主成长”为主题的研讨会，邀请了市教科研究中心的生物教研员，全市部分青年教师培养对象及指导教师到校与我校教师围绕“教师自主成长”这一主题展开交流、研讨，分享成长体验，交流成长规划，共同制订发展规划。该活动有效激发和引领了学校青年教师对个人自主成长问题的关注，对青年教师的专业发展起到了很好的引领作用。像这样的主题教研活动，有学科教师针对自身成长问题的交流和研讨，有同伴榜样的指导和帮助，有专家的启迪和引领，其效果当然不是一般性的教研活动所能比拟的。

陶继新：你们的以“教师自主成长”为主题的研讨会，由于突出的是自主与教师的全程参与，自然就调动起了全体教师的积极性。而专家的引领，不只是提升了研讨会的品位，更重要的是，让青年教师在与专家进行面对面的对话研究中，学到了从同行那里难以学到的东西。

教师要想真正发展，就应当有一个明确的发展目标。但是，如果个人制定目标，可能会制定得很好，也可能会失之偏颇；而如果共同制定目标，由于汇集了群体的智慧，目标就有了上乘的质量与可行性。特别是青年教师，更要有一个奋斗目标。青年教师在朝着这个既定的目标前进的时候，始终会有一个动力在推动他。这样，几年下来，就会有一个大的发展。不过，我不太主张青年教师过早地出名，因为厚积才能薄发嘛！而且绝大多数速成的名师，都是昙花一现者；只有大器晚成者，才能笑到最后。所以，我主张青年教师沉下心来，在课堂教学上下一番真工夫，同时，要不断地通过阅读高层次的作品来提升自己的理论素养。时间一长，名师便会不求自得。因此，在制定发展目标的时候，既要让青年教师看到美好的前景，又要让他们为未来真正意义上的腾飞打好基础。

促进学生健康成长

为了促进学生健康成长，学校实践了“三位护航、主题体验、师引自塑”的学生成长模式。

一、三位护航

陈召华：所谓“三位护航”，即成立“学校—家庭—社会”三结合的学生教育协会，打造教育合力，提升育人成效。在推进素质教育的形势下，塑造一个全面、健康、发展的学生，而这仅靠学校单方面是不能完成的。学生生活在家庭、学校、社会之中，这三者对学生的教育各有优势和局限性，若三者联系得不够紧密，配合得不够默契，出现脱节，教育效果就会大打折扣。只有学校、家庭、社会三者有机结合，密切配合，形成教育合力，充分发挥各自的优势，才能使学生时时受到良好的教育熏陶，促进学生健全人格的形成，最终达到使其健康成长的目的。学校在成立“家长学校”、“家长—学校联谊会”的基础上，成立了以学校教师代表、学生家长代表和社区人员代表组成的“学生教育协会”，定期召开协会例会，研讨学生教育的问题。

陶继新：“学生教育协会”是学校、家庭和社区共同组建的具有教育合力的一个组织，肩负着为学生“三位护航”的重任。学生将来要驶向一个遥远的地方，由于“路漫漫其修远兮”，前行的路上会遭遇各种各样的艰难险阻。如果没有真正关心他们的人为他们护航，他们将来就有可能迷失方向，或者被困难所阻隔。所以，护航就不是只管当下，而是要管其一生的“安危”。更重要的是，护航的最终目的是不护，要让他们学会自我保护，学会自己掌控航行的方向，学会自己克服种种困难，最终走向理想的彼岸。这样看来，护航者可谓“任重而道远”。所以，教师在关注学生的学习质量的同时，更要关注他们的思想人格与行为习惯的养成等。如果仅仅是为了考个好的成绩，成立这样一个协会就失去了它的意义。

教育学生，不只是学校的任务，还是家长的义务，是社会的责任。在达成这个共识之后，三方还要一起做好护航的计划，商讨护航的方法，特别是在让学生自己学会航行方面，进行持久而有效的努力。

二、主体体验

陈召华：所谓“主体体验”，就是通过主题教育和主题活动，对学生进行体验式教育。对每个学生来说，初中三年都是一生中十分重要的阶段。由于此阶段的学生正处于青春期，身心处于由不成熟向成熟转变的重要时期，我们立足“教育学生三年，影响学生一生”，规划了包括生活教育、生存教育、

生命教育在内的“三生”主题教育体系。

我们还规划了主题活动体系，将有益于学生身心健康发展的各种活动，根据其历时长短分为活动月（如读书月、志愿者服务月等）、活动节（如科技节、体育节、艺术节等）、活动周（如安全教育周、中华文化周、英语周等）和活动日（如各种节日和纪念日等）。通过开展上述教育活动，着力增强学生的“十种意识”（自尊意识、感恩意识、竞争意识、合作意识、诚信意识等），帮助学生养成“十种习惯”（饮食习惯、学习习惯、运动习惯、守时习惯、反思习惯等），促进学生提升“十种能力”（研究能力、管理能力、实践能力等），从而促使学生在活动体验中充实生活、完善人格、健康成长。

陶继新：“教育学生三年，影响学生一生”，说得好！根据这个理想所涉及的主题活动体系，几乎涵盖了学生生命成长的所有层面。由于这些活动贴近学生实际且使他们心里喜欢，学生参加起来就会兴趣盎然，从中体验到特别的快乐。三年过后，这种快乐就会在学生的心里定格为一种持久的幸福。他们所学到的十种意识，都是当代优秀人士所必备的品质；所养成的十种习惯，都是走向成功所必需的习惯；所获取的十种能力，都是走向成才之路所必备的条件。影响学生一生，“岂虚言哉”？

三、师引自塑

陈召华：所谓“师引自塑”，就是在教师的引领下，学生进行自我塑造。学生的年龄特点决定了他们的成长离不开教师的引领，需要教师以关爱为本，对其进行精心的指导和耐心的教育，帮助他们树立自尊心、自信心。学生是成长的主体，教师不可能代替学生成长。而促使学生健康成长的要素中，最为重要的是内驱力，因此，学校以“每日反思、每周小结、每月评价”为载体，促进学生自立、自强，帮助他们实现自我成长。

陶继新：教师的引领相当重要。但是，要最终形成自己的素养，主要还是靠学生本人。正如孔子所说：“为仁由己，而由人乎哉？”不过，学生要想真正抵达自我成长的境界，必然要经历一个不短的过程。所以，教师不要急于求成，正像您说的那样，要“进行耐心的教育”，因为任何一项良好的品质都不是一朝一夕形成的。所以，进行耐心的教育是必须对教师提出的要求，没有对学生持之以恒的关爱，就很难有这样一种耐心。这里面有一个核心问题，就是教师之爱必须是真正的爱，唯其如此，教师才能在学生的心里树起