



寻找教育家成长智慧书系——

派

蔡林森：

学校管理变革

CAILINSEN XUEXIAO GUANLI BIANGE

蔡林森 任太平 著

● 中国当代著名教学流派

派

首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS





寻找教育家成长智慧书系——

蔡林森：

学校管理变革

CAILINSEN XUEXIAO GUANLI BIANGE

蔡林森 任太平 著

● 中国当代著名教学流派



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

蔡林森：学校管理变革/蔡林森，任太平著.—北京：
首都师范大学出版社，2012.5
ISBN 978-7-5656-0725-7

I.①蔡… II.①蔡… ②任… III.①中学-校长-学校
管理-研究 IV.①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第081421号

蔡林森：学校管理变革
蔡林森 任太平 著

责任编辑 欧家作

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路105号

邮 编 100048

电 话 68418523 (总编室) 68982468 (发行部)

网 址 www.cnupn.com.cn

印 刷 北京天宇万达印刷有限公司

经 销 全国新华书店发行

版 次 2012年5月第1版

印 次 2012年5月第1次印刷

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 254千

定 价 39.00元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

寻找教育家成长智慧书系

《中国当代著名教学流派》丛书编委会

中国教育学会

中国教育报刊社

联合组织编写

中国教师发展基金会

顾 问：顾明远 中国教育学会会长
史习江 中国教育报刊社社长
杨春茂 中国教师发展基金会秘书长
傅国亮 《人民教育》总编辑
田慧生 教育部基础教育课程教材发展中心主任
刘 坚 教育部基础教育课程教材发展中心主任助理

编委会主任：郭振有 中国教育学会常务副会长

主 编：张新洲

副主编：赖配根 孙 慧 李有增

编 委：（按姓氏笔画排序）

王敏勤 任 勇 孙 慧 李有增 李吉林
邱学华 苏春景 余慧娟 张新洲 郑国民
夏 越 郭振有 徐启建 龚春燕 赖配根

卷中教改智慧
笔下育人情怀

中国当代著名教学流派出版

柳斌



育人教書落實責任
創新管理追求卓越

永威學校

二〇一二年三月

鄭振育於京華



与名师为友，走向优秀

（总序）

改革开放尤其是进入新世纪以来，我国教育事业取得了巨大的成绩。城乡免费义务教育全面实现，职业教育快速发展，高等教育进入大众化阶段，教育公平迈出了重大步伐，全民素质大大提高，从人口大国向人力资源大国的转变逐步实现。但我们必须清醒地认识到，我国教育还不能完全适应国家经济社会的发展，还不能完全满足人民群众接受良好教育的要求。2010年7月，党中央、国务院召开了新世纪以来第一次全国教育工作会议，颁发了《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020）》（以下简称《规划纲要》），描绘了未来教育改革发展的宏伟蓝图，指明了今后教育事业科学发展的方向。《规划纲要》提出，到2020年，我国要基本实现教育现代化，基本形成学习型社会，进入人力资源强国行列。这是一项艰巨而光荣的任务。要完成这个任务，需要广大教育工作者辛勤劳动、开拓创新，尤其需要一线教师坚守教育理想，提高专业素养，创新教育教学模式。因此，当前教育改革发展的一个紧迫任务，就是要建设一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质、专业化教师队伍。

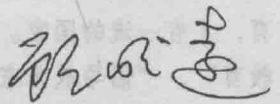
时代呼唤优秀教师。有一流的教师，才有一流的教育；有一流的教育，才有一流的国家。《规划纲要》明确指出，“有好的教师，才有好的教育”，“倡导教育家办学”，要“创造有利条件，鼓励教师 and 校长在实践中大胆探索，创新教育思想、教育模式和教育方法，形成教学特色和办学风格，造就一批教育家”。教育改革的一个重要任务，就是培养一大批拔尖创新人才，但正是在这个问题上，我们遇到了瓶颈。当然，杰出人才的培养受到诸多因素的制约，其中一个重要原因，可能就是教育家型的教师还比较少。名师出高徒。伟大的事业呼唤伟大的人才，英才的涌现呼唤一流的教师。出名师、育英才、成伟业，是时代赋予我们的神圣使命。

那么，怎样才能培养出优秀的教师？一个重要途径就是让广大教师们向杰出的前辈、同行学习。只有向最优秀的榜样学习，并在学习的基础

派

上不断创新，一名教师才可能走向优秀。改革开放以来，随着教育的不断深入，教育战线涌现出了一批杰出教师。他们痴情教育事业，默默耕耘，刻苦钻研，勇于创新，不断进取，不断超越，形成了各具特色的教育思想和教学风格。正是他们的成功实践，创造了具有中国风格的教育经验，丰富了具有中国特色的教育理论宝库。他们的经验，对广大普通教师的成长具有良好的启示作用和重要的借鉴意义。总结、宣传和学习他们的经验，是打造一支优秀教师队伍的有效途径。中国教育学会、中国教育报刊社和中国教师发展基金会联合组织编写的这套“中国当代著名教学流派”丛书，总结了我国中小学界一批杰出教师的先进经验，尤其是提供了名师教育思想的精华、成功的教学案例以及他们走向优秀的心路历程，这必将对我国中小学教师队伍建设起到积极的推动作用。一个教师如果愿意潜下心来，钻进这套丛书，与名师为友，与高尚的心灵对话，进而反思自己的教育教学生活，那么他在教育教学上必将悟出些育人之道，并且走得比别人更远，超越前人。

古人云：“国将兴，必贵师重傅。”兴国必先强教，强教必先重师。教育大计，教师为本。加强教师队伍建设包括培养一大批优秀教师，是教育事业最重要的基础工作。组织编写“中国当代著名教学流派”丛书这样的工作，就是为了寻找教育家成长的智慧，为丰富中国教育理论，形成具有中国特色、中国气派和中国风格教育理论体系摇旗呐喊，是一件非常有意义的工作。希望这套丛书走进更多的学校，走近更多的教师，为新一代优秀教师的涌现播撒希望。



推荐序一

中国教育学会会长 顾明远

教育界可能无人不晓江苏泰州洋思中学，洋思中学自从蔡林森担任校长以后，一所农村的薄弱学校几年就改变了面貌。他的事迹已有很多报道了，不用再赘述。蔡林森在洋思中学退休以后，立即被河南永威集团董事长任太平诚聘到河南沁阳市永威学校当校长。任太平深感人才的培养，教育是基础，因此投资3个多亿元办起永威学校，并决心办成一所高水平的学校。为此他到处访圣招贤。当他得知蔡林森校长在洋思中学退休以后，亲自到泰州把蔡林森校长请到沁阳永威学校。蔡林森校长真是不负众望，短短几年又把永威学校办成沁阳市质量最好的，受到当地群众认可的知名学校。

蔡林森校长是用什么魔法把洋思中学和永威学校从薄弱的农村学校变成质量较高的知名学校？我看了他的事迹，亲自到洋思中学和永威学校考察后，觉得有几点值得我们思考和学习。

第一，他有一套教育理念。他根据学校的实际情况，提出“先学后教，当堂训练”的教育理念和教学模式，一下子把学生的积极性调动起来了。当时学校的实际情况是，教师水平低，观念又较陈旧，教师只管自己讲，有时还讲不明白，学生学习没有兴趣。现在提倡先学后教，学生课上先自学，再讨论，老师则加以点拨，学生的学习兴趣大大提高。兴趣是学习最大的动力，把学生的兴趣调动起来，比老师讲一百遍还管用，而且他们会想到老师想不到的理解和方法。课堂活跃了，内容丰富了，教学质量自然就提高了。当堂训练，也就是当堂巩固，学生的负担也就减轻了。所以这套教育理念也正好印证了我很早就提出的“学生是教育的主体”（1980年）的思想。然而蔡林森校长不是从理论上先认识“学生主体”的思想，而是在实践中体现了这种思想，所以特别可贵，也特别有生命力。

第二，他有一套严格的管理制度。他讲到是受小岗村搞农村家庭联产承包责任制的启发，把教育教学任务承包给每一个老师，同时互相比较，互相竞争，奖优罚劣。这样就把教师的积极性调动起来了。承包责任制本

来是企业生产管理的方法，是早年美国管理学家泰勒提出来的。应用到教育上，可能大家不习惯，永威学校的承包责任制实质上是一种责任制，把教育学的责任分解明晰，由老师承诺负责。当然这种责任制只是管理学校的一种方法，蔡校长还运用他的人格魅力、人文关怀来凝聚教师队伍，共同为“育人”这个目标而努力。

第三，蔡林森校长对教育事业的热情和献身精神。蔡校长已年近古稀，本来在洋思中学退休以后可以休养生息，颐养天年，但他却跑到离家数千里的河南沁阳来重新创业。是什么力量把他吸引到这个并不太发达的地区？是他对教育的情结，是他遇到了欣赏他教育理念的任总，他认为可以在这里再展宏图，创造新的教育业绩。他确实做到了。

《蔡林森：学校管理变革》这本书包括了永威学校实行教书育人责任制的理念来源、教书育人责任制的概念和内涵、学校各种岗位的责任细则、教职员工的责任和权利等，内容非常详细。我想中小学校长读了以后一定会有所启发。当然，管理是一门科学，各个学校有各个学校的特点，不能完全照搬别人的经验，还需要根据自己的条件认真研究。但我想现代学校有两件事不能缺：一是制度建设；二是文化建设。

任太平董事长是我的老朋友，他热心教育事业，值得赞赏。他要我为这本书写几句，是以为序。

推荐序二

原江苏省教育厅副厅长，现任江苏省教育学会会长 周德藩

蔡林森校长在江苏省泰兴市创造了“洋思奇迹”，他把一所仅几亩地，两排平房，不足二百学生的村联办初中，办成占地百亩，近三千学生的知名学校——洋思中学，创造了大家公认的“洋思经验”。之后，在市政府的支持下他又把学校搬迁至市政府的门前，现在的洋思中学已是占地二百多亩、近四千学生的现代化学校。近二十年来，洋思中学已接待了近百万访学者，洋思经验影响了一大批校长和教师，为实施素质教育，推进课程改革发挥了积极作用。

蔡林森校长在完成学校搬迁时已近六十五岁，退休后受河南省沁阳市永威集团任太平董事长的邀请，来到沁阳市永威学校任职。他用“洋思模式”，仅三年时间就把永威学校办成当地的知名学校，其办学业绩得到当地政府群众的充分认可。学校成了当地校长、教师培训基地，蔡校长成为培训的领军人物。他把“先学后教，当堂训练”的教学模式，从初中拓展到小学和高中，使小学和高中学生的学习成绩得到大幅提升，取得的成果令人振奋，使永威学校一跃成为河南省乃至全国知名的学校，引来全国各地的参观者络绎不绝，可以说，蔡林森又在河南创造了“永威奇迹”。

从洋思的奇迹到永威奇迹，蔡林森创造的办学经验为教育改革和创新提供了许多宝贵的财富，也引来了领导和学者们的诸多思考。以我来说，二十多年来对洋思现象的思考从未停止过，蔡林森在永威学校的成功，更把我的思考引向深入。

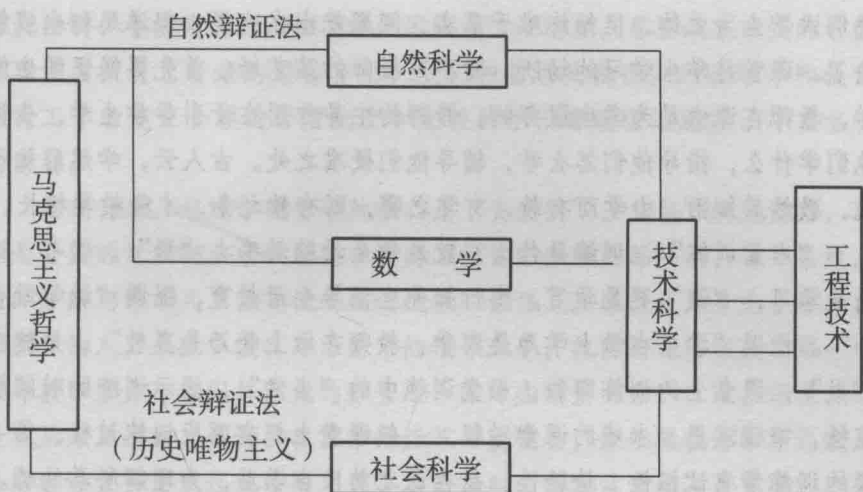
20世纪九十年代初，为寻求学校典型为全省初级中学提升引路，我们发现了“洋思中学”和蔡林森校长，江苏教育报以“洋思之路”为题刊发洋思的办学经验，从此洋思中学及蔡林森校长便进入了公众视线。从这以后，我每年都不止一次去洋思中学调研，倾听蔡林森校长诉说。第一次考察时给我留下的印象至今难忘，我给他们写了“教学做真功夫”六个字。面对蔡校长及那几位农村教师真诚的努力，当时我就想，这么简陋的农村中学，这么困难的局面，他们下工夫作出这么好的成绩，其他学校还有什

么理由不能办好！为总结提升洋思中学办学经验，我亲自带领江苏省中小学教研室三十二位教研员在洋思中学住了三天，之后又组织省市教科所所长并请南京师范大学教科院专家共同参与，形成了“关于学习洋思中学课堂教学模式，全面提高课程实施水平的指导意见”，号召全省中小学向洋思学习。蔡林森校长和洋思中学的骨干教师也经常被邀请外出讲学，蔡校长本人也越奋发努力向上，逐步成长为特级教师和江苏省名校长。

蔡校长到永威学校任职之后，我也一直关注他和永威学校的变化。这五年我去过永威三次，第一次是他去永威学校八个月时，那是为了祝贺他在河南永威学校立足。第二次是在他去永威整三年时，那是为了祝贺他们的成功。这一次我又带江苏省二十多位中学校长到永威学校考察学习，是为了见证他和永威学校瞩目的成就。回来之后，促使我进一步思考洋思经验和永威成功的背后能够留下什么更为深刻的东西。

在总结提炼洋思经验的时候，我曾以“洋思——一个朴素的教育奇迹”为题写过一篇文章。在文章中我提出洋思经验共有四条：一是洋思中学有正确的办学理念，他们坚信没有教不好的学生，他们不分快慢班，他们坚持让学习成绩好的和差的同座一位；二是他们创造了“先学后教，当堂训练”的课堂教学模式，这是个大面积提高学习成绩的好模式；三是他们建立了以责任制为核心的学校管理制度，为大面积提高教学质量提供了组织保证；四是蔡林森校长及其团队的奉献精神，激发出学校经久不衰的活力。蔡校长到永威学校之后，他把洋思经验用于永威学校的治校过程中，同样创造了永威奇迹。这套经验从江苏移植到河南，从公办学校移植到民办学校，从初中拓展到小学和高中，同样产生积极效果，这说明洋思经验的普遍性。由其普遍性引发我们思考洋思经验的科学性，因为科学的东西才是可以复制的，如果这些经验为更多人所掌握，就会产生更大的效应。

在我思考洋思和永威经验的科学性时，自然地想到钱学森先生的系统论，钱学森先生为科学技术构建起一个结构层次分明的体系，并就现有的研究成果绘制了一个框图：



在钱先生看来，人类科学发现和技术发明是有层次的。面广量大的属于工程技术，主要是用来改造自然、革新社会，为人类生产和生活服务的。工程技术范围广泛，如建筑工程、水利工程等用以改造自然。又如经济系统工程、教育系统工程等用以变革社会。用以指导工程技术的科学，钱先生称之为技术科学，如建筑学、水利学、政治经济学、教育学等。作为技术科学的基础科学有社会科学、自然科学和数学。而马克思主义哲学则是自然科学、社会科学和数学的结晶，它用自然辩证法联系并指导自然科学和数学，它以历史唯物主义即社会辩证法联系并指导社会科学。

教育已经成为一个科学门类，应该建立起自己的科学体系，在这个体系中属于工程技术范畴多是来自学校和教师的创造。如果我们用钱学森先生的系统思想来审视洋思和永威经验的科学性，它显然属于工程技术范畴。前面我已说了洋思和永威经验有四条，曾经我还强调，这四条经验是一个整体，缺了哪一条都会影响实施效果，但是这四条经验毕竟又是有区别的，第一条是正确理念，第四条是奉献精神，都有明显的个性特征，没有蔡林森那样坚定信念和真诚奉献就没有今天的洋思和永威。但是第二条“先学后教，当堂训练”的教学模式，第三条以责任制为核心的学校管理制度，则有技术层面的可操作性，也因之有其科学性。

如果我们认真审视“先学后教，当堂训练”的课堂教学模式，我们会发现，“先学后教”不仅揭示课堂教学时序的规定性，还提出了教和学之间的行为准则。这个“先”首先突显了学生学的主体地位。一直以来，

我们讲学生为主体，但始终难于落实，问题就出在这里，但洋思和永威解决了。课堂是学生学习的场所，而不是教师的演艺场。首先要保证学生的学，教师在课堂是为学生服务的，教师的主导作用在于引导学生学，告诉他们学什么，指导他们怎么学，辅导他们疑难之处。古人云，学然后知不足，教然后知困。由学而有教，有学之需，则有教之务，才能教学相长。

“当堂训练”，训练是什么？就是学生动脑动手去“做”，读书、讨论是学习，“做”更是学习。陶行知先生倡导生活教育，强调“教学做合一”。他说“学生在做上学乃是实学，教师在做上教乃是真教”。关键在“做”，课堂上的训练即做；当堂训练中的“当堂”，揭示训练的时间规定性，审视洋思、永威的课堂过程，一般课堂上都有两段训练过程，第一段的训练带有试探性、检验性，是在课之前段自学后，为理解所学的练。第二段训练在课堂结束之前的训练，是为掌握巩固所学而练。一位诺贝尔奖获得者说得好，听会忘记，见可以记住，做才能学会，后面这段练，便学会之练，是要学生当堂实现教学目标的练。也就是蔡校长所要的堂堂清。

经过洋思到永威这近二十年摸索，“先学后教，当堂训练”已经形成了一个比较成熟的操作流程。操作流程分为六步。首先，出示教学目标，目标必须是具体的、清晰的、适当的；其次，指导学生自学，指导内容总是基于教材，紧扣目标；第三，让学生自学，教师巡视，把握学情；第四，检示性训练，紧扣目标，精选习题，自主完成，共同讨论，理解所学；第五，适当小结，布置作业；第六，学生当堂完成作业。

“先学后教，当堂训练”的课堂教学模式可为教师广泛应用，即使是青年教师应用此法也会有较好的教学成果。

再来审视洋思和永威的管理制度，显然以责任制为核心的学校管理制度是洋思奇迹和永威成功的保证。当蔡林森校长立志要改变洋思现状时，一颗朴素的心，同时把农村包产到户的“包”字引入学校，后来慢慢地形成了学校的管理制度。当蔡林森校长来到永威学校之后，他又把这个管理制度从洋思移植到永威，在任太平董事长的支持下，使这个管理制度变得更为完备，为学校管理的理论和实践注入了诸多丰富的内容。

其实校长领导一所学校，面对几百名教师、几千名学生，面对众多需要整合的教育资源，管理本身就是一项系统工程，这大概应属于钱学森先生所说的社会组织管理的工程技术。在当下我们正在强调校长负责制、岗

位责任制、考核奖惩制、中小学采用绩效工资制度，蔡林森在永威的学校管理制度便有了普遍的借鉴作用，他们的管理实践也为行政领导和教育理论工作者建立合理的管理制度和完善的学校管理理论提供了许多宝贵的素材。

在我看来，永威学校管理的核心是“责任制”，“包”就是责任，而且是全员的责任制。蔡校长把学校的工作责任分解到每一块，每一条线，最终分解到每个人，但是校长永远是第一责任人。蔡校长是身先士卒，勇于担当的人。永威学校有一个精干的领导班子，他们都是站在教学第一线领导教学工作，他们每年大约都有近千课时在课堂上课、听课、评课，这是我从未见过的。最近，我常常问江苏一些校长，你们现在每学期还有几小时在课堂？你们还能认得几个学生？得到的回答常常都不是正面的。所以，我到处呼吁要引导校长“魂归校园、亲近师生、深入课堂、发现问题”，才能创新教育。

要把责任制落到实处，蔡校长的做法是把责任具体化为工作目标。从班级到学科，从部门到学校都有目标。有近期目标，也有中长期目标；有定量目标，也有定性目标，这些目标可评价，可考核，而且用协约的方式落实下来，这就是所谓“包”，有个人的“包”，也有集体的“包”，正是这个“包”把责任落实到位的。

蔡林森治校是认真严肃的，对目标的实现与否，任务完成好坏，奖和惩也是绝不含糊的。看上去蔡校长的学校管理似乎有点简单生硬，但是他们的管理是有效的，体现了执行制度的坚定性。其实，接近蔡林森校长，或者多听听他的故事，你会发现他还是很人性化的。在这方面，我要说教育既是科学，又是艺术。我们不仅要审视教育的科学性，还要审视教育的艺术性，这就要有文化视野。因此还得有人去考察蔡林森在洋思和永威建成的文化现象。

我关注蔡林森校长，特别关注现在的永威学校，不仅是因为他们已取得的成绩显著，不是因为他们学生的考试成绩全市第一，而是他们做到的其他学校也应能做到。我希望蔡林森校长，或者是现在的洋思和永威应该把自己的思考和实践引向深入，在学生大面积成绩提升有了保证之后，如何促进学生的全面发展，尤其是促进学生个性发展。在每个学生基本品质实现必要发展的基础上实现学生个性品质的充分发展。我更希望蔡校长和永威学校要利用目前的幼儿教育、小学教育、中学教育一体化的优势，重

视纵向衔接，即幼儿园、小学和中学纵向的衔接。同时重视学科横向联系，进一步整合教育资源，拓展教育时空，改善教学方式，为中国教育改革作出更大贡献。

推荐序三

中国教育报刊社新闻研究中心主任、副编审 赖配根

有好的课堂，才有好的教育。有好的学校管理，才有好的课堂教学——至少，才有一大批教师的课堂教学精彩纷呈。这是被蔡林森所创造的“洋思奇迹”“永威奇迹”所证明了的。

许多人到永威考察，一开始往往把注意力集中在蔡林森校长所创造的“先学后教，当堂训练”的教学模式上。的确，这一教学模式，是对我们传统教学的颠覆，是基于本土又极具开创性的重大探索，它所产生的教育效果可以用“奇迹”来形容（比如让永威学校起死回生，并一跃成为全国有影响的名校），但它对当前教学改革的启示、意义，还远没有引起大家足够的重视。深入理解、把握这一教学模式的精神、灵魂，是每个有志于推进学校教学改革的人的必修课。

然而，有的人在永威待了一段时间，自以为学到了“真经”，便把“先学后教，当堂训练”移植到自己的学校，结果，课堂虽然有些变化，但没有达到预期的目标。

为什么会这样呢？

因为他们只学到了一半：考察了永威的教学模式，但没有下力气了解永威的学校管理——“教书育人责任制”。而没有“教书育人责任制”，“先学后教，当堂训练”就成了“跛脚鸭”，学校教学的整体变革就不可能发生。

如果说“先学后教，当堂训练”是一场教学革命，“教书育人责任制”则是学校管理的变革。学校管理的目的是让教师对每个学生负责，对所教班级负责，对学校负责，只有每个教师肩负起了自己的教育责任，学校才会成为真正的教书育人场所。为此，学校管理的一般选择一是制订各种硬性的管理制度，规范教师的言行举止，以使其符合学校教育的要求；二是以文化人，用文化、精神的力量唤起教师的教育自觉。关于前者，如果制度过于烦琐，要求过于严苛，则容易打击教师的创造热情；至于后者，在当前社会转型时期，文化的力量还比较软弱，如过多倚重文化