

今天我们怎样做教育

—— 卢志文杏坛絮语

文道书系·名校长系列

卢志文 著

 译林出版社



今天我们怎样做教育

—— 卢志文杏坛絮语

卢志文 著

译林出版社



图书在版编目(CIP)数据

今天我们怎样做教育：卢志文杏坛絮语 / 卢志文著.
—南京：译林出版社，2013.9
ISBN 978-7-5447-4453-9

I. ①今… II. ①卢… III. ①教育工作—文集
IV. ①G4-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第220292号

书 名 今天我们怎样做教育——卢志文杏坛絮语
作 者 卢志文
责任编辑 陆元昶
特约编辑 周冬辉
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
译林出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼，邮编：210009
电子信箱 yilin@yilin.com
出版社网址 <http://www.yilin.com>
印 刷 三河市祥达印装厂
开 本 710×1000毫米 1/16
印 张 18.5
字 数 270千字
版 次 2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-4453-9
定 价 29.80元

译林版图书若有印装错误可向承印厂调换

目 录

序 用脑袋走路的卢志文 朱永新	005
俺的娱乐版自我介绍（代自序）	010

第一辑 教苑无悔·实践与思考

做“实践的思考者”和“思考的实践者”	014
底色：来自那些深刻影响着我的人	020
9月1日，我喜欢对着教学楼发呆	023
漫道书生身已老，育才何惜鬓斑白	025
教育公平絮语	027
德知、德识、德行、德性	
——谈学校德育	029
体制创新带来超常发展	033
改革的勇气与智慧	047
相信，是一种力量	
——绛县新教育实验给我们的启示	051
我理解的新教育	055

001

第二辑 职场顿悟·怎样当校长

做一个不对下属发火的校长	060
法家·儒家·道家	063
领导是什么	066

校长修养十三条	070
打造品牌学校的五个“需要”	080
改革中的困难最终还要靠改革去解决	
——也谈“李向南”校长出走	084
毕业典礼：校长不能放弃这个教育阵地	087
沟通，从心开始	
——我和一位老师的通信	089
高考碎思	094
体验高考发榜	096
记个一天的流水账	098
长假，常常是假的	100
烛光里的微笑	102
絮语：学校·校长·教育家	104
做“车胎”——受得了气才坚强	108

002

第三辑 管理偶得·管理是什么

《致加西亚的信》和罗文精神	112
校本管理案例：我们这样开教职工例会	117
那天，我给一位老师写了信并奖励1000元	122
管理是什么	126
文化，在制度管不着的地方起作用	129
以优美的环境陶冶人	
——关于校园环境的设想	132
牢骚太盛防肠断	
——关于反馈原则回应王益民的商榷	134
向企业家学管理	138
跳槽之后的奖金	143
学校管理九问	145
“精致管理”散议	154

第四辑 杏坛絮语·今天我们怎样做教师

我用化学教学生	160
今天我们怎样做教师	172
“课堂立校”断想	179
关于高效课堂的对话	181
关于理想课堂的100个问答(1—11)	189
培育走向世界的现代中国人	200
学校，是唯一允许人犯错误的地方	207
杏坛絮语二则	209

第五辑 心灯烛照·我想对孩子们说

让我们执手相约	
——致学生的期中公开信	212
让我们一起变革课堂	
——宝应中学开学典礼讲话	216
我想对孩子们这样说——	219
你在老师心中的位置同样重要	
——毕业典礼致词	220
敬老日：从一则故事说开去	223
知礼仪，讲文明	226
我这样答复学生来信	229

第六辑 家园心语·翔宇梦飞

翔宇·翔宇人·翔宇文化	236
翔宇教育集团员工宣言	238
翔宇学生宣言	240

我的教育理想：翔宇人不随地吐痰	242
给集团全体教职员工的的一封信	247
翔宇课变，向着明亮那方	
——理想课堂谰语	249
翔宇办学理念	253
让我们分享“奶酪”	
——《翔宇教育集团员工读本》序言	257
携手共进 同绘蓝图	
——在投资监利教育签约仪式上的讲话	258
就教师招聘与一位家长的网络对话	261

第七辑 人生意趣·我的凡人箴言录

004	我这样回答“50个问题”	270
	搬家不如修路	274
	遭遇毒隐翅虫	277
	爱而不痴：我的“谜途”杂叙	279
	愚人节做傻瓜（搞笑）	281
	贫穷有两种：有钱的，和没钱的	284
	我的凡人箴言录	286
	选辑人生慧语60条	290

序 用脑袋走路的卢志文

005

卢志文终于出书了。

千呼万唤始出来。那样一个充满智慧洋溢活力的校长，那样一个在全国的重要讲坛上呼风唤雨魅力四射的教育管理者，没有自己的一本书，总让我们觉得很遗憾。于是，催他写书，成了人们的口头禅。他总是说，快了。一说，就是一年；一晃，就是好几年。

终于，他的第一本书出版了。

书名就很不凡——《今天我们怎样做教育》。出版社点名让我写序，我想，自然这也是卢志文的意思。

最早认识志文，是在1999年秋天，在江苏省召开的一次教育会议上。组织者让我为会议作一场报告，我以“教育理想”为题作了一个讲演。在对话阶段，两个年轻的校长出场了，思想敏锐，激情勃发。一个是许新海，一个是卢志文。一个要与我商榷，一个对我的观点发表评论。从此，我知道，在江苏北部，在周恩来总理的故乡，有一所名为“淮安外国语学校”的民办学校，校长就是卢志文。

2002年，教育在线网站开张，我邀请已经是翔宇教育集团总校长的卢志文主持其中的一个论坛。于是，“卢志文在线——学校管理论坛”便粉墨登场。毫无疑问，版主就是卢志文。当时，在教育在线，只有他享受了与李镇西同样的待遇——用自己的名字为论坛命名。多年来，志文一直在这里深耕细作，与比他更加年轻的校长们交流对话，一群“螺丝”（卢丝）也应运而生。

2003年5月，卢志文请我给学校的老师作报告，我欣然同意。我有另一

个目的，是想就此考察一下名校改制的问题。因为通过漫天飞舞的新闻报道，我知道翔宇在江苏宝应有一场公办名校转制民营的改革实践。我想通过这个个案，了解公办学校改制中的三个关键问题：一、会不会遏制教育事业的发展？二、会不会妨碍老百姓的利益？三、会不会导致国家资产流失？通过明察暗访，通过与当地官员、学校老师、附近居民、卢志文及王玉芬董事长等人的接触，我肯定了他们的探索。这次苏北之行，不仅让我见识了卢志文的教育管理智慧，还从另一个角度启迪了我这个当时在苏州分管教育在苏州大学研究教育的“官人”兼“学人”：中国如此之大，出台政策也好，探究学问也罢，千万不能想当然、一刀切，扼杀民间的教育改革智慧，应该允许民间进行各种尝试与探索。

日后，卢志文探索的脚步越走越远，2006年，翔宇教育集团在湖北监利延续了他们的改革探索，中共中央政治局委员、时任湖北省委书记的俞正声还亲往考察，并予以积极的评价。这是后话。

2003年暑假，新教育实验第三次全国大会在志文的学校召开，他举重若轻，圆满地完成了组织会议的任务，也让教育界的朋友们第一次走进宝应，走进翔宇，走近志文。而卢志文，从此也与新教育真正结缘。

2006年7月，新教育进京赶考。新教育专业团队正式组建。卢志文领导的宝应实验小学成了新教育实验基地小学，干国祥、魏智渊、马玲等一群新教育研究中心的研究人员正式进驻宝应，在这里探索“晨诵、午读、暮省”的新教育儿童生活方式，探索教师“专业阅读、专业写作、专业发展共同体”的“三专”模式，探索理想课堂的构建，“新教育开放周”等也在这里起航。

现在，志文兼任了新教育研究院院长、新教育理事会理事长和新教育基金会理事长。新教育的担子不好挑。作为一个民间的教育实验，作为一个草根的教育改革，除了怀揣理想和激情的人，我们没有其他的资源，而28个实验区、852所实验学校需要专业的指导，研究院日常的工作需要开展，教育在线网站、新教育刊物需要维持，一个个担子压在肩上，志文只好牺牲本来属于他自己的休息时间。记得就在不久前，我们约好在北京商量新教育的事宜，他晚上10点的飞机来北京，在笔者家里开会到晚上三点，第二天一早，他又飞回江苏的学校，继续他的工作。

志文是忙碌的，但他不忙乱。他是十所学校的总校长，身兼新教育数职，还能有自己的业余爱好。他酷爱灯谜和书法。其灯谜制作水平已达专家境界，书法与篆刻也是他的拿手好戏。

当然，他最主要的工作是做翔宇教育集团的总校长。他管理10所学校，从小学到大学，从普教到职教，师生超过了5万人。我见过很多中小学校校长，管理一所学校，忙得团团乱转，但卢志文却有条不紊，忙而不乱。他善于管理和领导。他要求学校基层干部做“法家”，落实“制度第一”的管理理念；要求中层干部做“儒家”，以人为本，协调好内部人际关系，处理好学校各种矛盾；要求校长做“道家”，掌握大方向，把握大原则，放眼光，拿策略。这样，不仅领导从具体事务中解脱，各级干部的积极性也得到提高。他把教职工例会分为五大板块：一是“艺术鉴赏”，二是“道德建设”，三是“科研论坛”，四是“时政速递”，五是“校务工作”。每个板块精心设计内容和形式，精确到分钟，精致到标点。他这样解释其中的奥妙：艺术鉴赏，提升品位；榜样引领，增进道德；科研论坛，武装理论；时政速递，开阔心胸；校务工作，指路脚下。他说，当人们沉浸在《天鹅湖》中的时候，是不会为少几块钱奖金抓狂的。关于卢志文管理学校的故事，大概可以写成比这本书更加厚的好几本来。再举几个精彩的小片段吧。

之一：校园开展告别零食活动，很多人要求“学校商店禁卖零食”，卢志文不同意。他认为，让孩子在校园不吃零食是对的，但是通过商店不卖零食这种方法去实现学生不吃零食是错的。一个人一生需要抵制的诱惑太多，倘若在几袋零食面前就经不起诱惑，那还怎么走好一生的路？应当让孩子在诱惑面前学会自我锻炼，形成自我约束能力。于是，商店里零食照卖，校园里禁吃零食的活动正常开展。学校商店里的零食慢慢地卖不动了，营业员觉得无利可图，自然不再进货。

之二：江苏孩子不喜吃辣，家长要求餐厅菜肴中不要有辣味。一贯倡导视家长为上帝的卢志文却不肯满足家长们的这一小小要求。他说，一个不能吃辣的人，大半个中国都不能去。吃辣不是受罪而是享受美味。不培养孩子吃辣是剥夺孩子享受美味的权利，更不利于提高孩子的生活适应能力。他安排餐厅师傅在做菜时，从微辣开始，逐渐加大辣味。看到孩子们胃口大开，辣得满头大汗仍爱之不舍，卢志文才释然地笑了。

之三：一名花工工作勤恳，兢兢业业，卢志文把他推上翔宇讲坛，宣讲事迹，号召全体教师员工向他学习，认真做好身边的每一件事。学校还永久性地为这位花工涨一百元月工资。后来还把他的妻子请到学校工作。

之四：一名负责后勤采购的员工为学校采购10只灯泡，批发价是6毛钱一只，零售价是1元2毛钱一只，这名员工在开票报销的时候，弄了个9毛钱一只，私吞3元钱进了自己的口袋。学校毫不犹豫解聘了这名员工。卢志文在教工会上解释原因：那不是3元钱，那是30%的回扣！

之五：卢志文在集团数万名师生员工中曾经掷地有声地宣称，他的教育理想是：“翔宇人不随地吐痰！”卢志文清醒地认识到，让学生做到不随地吐痰容易，让教职员工做到不随地吐痰困难！让大部分翔宇人做到不随地吐痰容易，让所有翔宇人都做到不随地吐痰困难！让翔宇人在校园里做到不随地吐痰容易，让翔宇人在社会上做到不随地吐痰困难！让翔宇人在一段时间做到不随地吐痰容易，让翔宇人在任何时候做到不随地吐痰困难！他说：“我们有鲜明的办学特色：体制创新、文化管理、人本理念、环境育人……我们有严谨的育人目标：德智双全、文理兼通、学创俱能、身心两健……我们有严明的执业规范：不接受家长宴请、不收受家长礼物、不利用家长办事……我们更要有值得自豪的‘小节’：所有翔宇人在任何地方永远不随地吐痰。”卢志文把消灭吐痰“小题大做”——要建立随地吐痰者档案，长期陈列随地吐痰者名单。随地吐痰者档案没建成，情况就有了变化：校园内已基本看不到有人随地吐痰。

现在，卢志文这个民办教育界赫赫有名的“草根教育家”已经是闻名遐迩了，一顶顶桂冠也纷至沓来：十一届湖北省人大代表，扬州市十大杰出青年，江苏省劳动模范，中国民办教育协会常务理事，中国教育学会管理分会理事，学校管理体制改革的专业委员会副理事长，中国民办教育十大风云人物，等等。短短11年，这个影响着无数校长的名校长是怎样炼成的？在中小学民办教育空间日趋逼仄的日子里，卢志文和翔宇是如何一枝独秀的？

答案就在这本看似形散的书。怎样当校长，怎样做管理，怎样做教师，怎样和学生说话，怎样让人生充满意趣，怎样推动翔宇的成长，怎样推动民办教育的发展。乍看之下，我觉得问题一堆，什么都有。转念一想，

豁然开朗，我所理解的七个“怎样”，作为本书的七辑，犹如夏日夜空的北斗七星，蜿蜒曲折，线条流畅，逻辑清晰，浑然一体：

一个不能让人生充满意趣的人，一个缺乏人生感悟的人，怎能发现和学生说话沟通交流的秘密？

一个不曾掌握和学生说话沟通交流的密的教师，怎么可能是一个好教师？

一个做不好教师的人，怎能做好校长做好管理？

一个做不好管理的校长，怎能推动一个教育集团的成长？

一个不能推动事业成长的人，又怎能为中国民办教育积累经验，推动中国民办教育的发展？

卢志文一直很清醒。在这本书中，我们随处可以看到他的清醒。譬如他有这样几段箴言小语：

“有可能就多吃一些能感动别人的事，没有可能至少要学会被别人感动。”

“有舞台就好好地演一个角色，没有舞台就静静地做一名观众。很多人的失败在于——处于舞台的中央，却做起了观众；或者人在观众席上，却把自己当个角色。”

“聪明人会把弯路走直，因为他总在努力寻找捷径；豁达者不悔把直路走弯，因为他着实多看了几道风景；成功者会把窄路走宽，因为他心中装着远大的理想；失败者常把宽路走窄，因为他眼里只有足尖前面的分寸空间。”

从容，淡定，坚韧，讲大局，识大体，明大理，这是我眼中的卢志文。

我相信，读完这本书，大家会同意我的这个判断。

朱永新

2010年11月18日于北京滴石斋

俺的娱乐版自我介绍（代自序）

俺最怕自我介绍，第一句就容易出问题：

“本人姓卢！”

“哪个卢？是不是庐山的‘庐’？——哪有‘庐’这个姓啊？！”

“不是。是卢布的卢。”卢布，最不值钱的东西，俺羞于启齿，又找不着别的介绍方式。

“噢，我知道了，是不是‘上’字头，下面加一个尸体的‘尸’字？”

你说咱多倒霉啊！每次电话订机票也都要遭此“软骂”，连首都机场都不例外。亏俺想得开些。

俺大名“志文”，很多人向别人介绍俺的时候，总会说错俺的名字，说我大名“鼎鼎”，像个熊猫。

这年头，人没什么秘密可言。比如，我生日在九月份，连我不认识的初次见面的人都知道。等咱报上名来，一准都会说：“九养，九养！”您说奇怪不，他们怎么都知道俺是“九月里养的”？！

除“正版”的自我介绍外，经常有人要俺弄个“娱乐版”的。俺正好借机给自己画了一个像：

一表人才：特爱表现。

二意三心：小事随人意、大事顺天意；容物宽心、论事平心、处变定心。

四体不勤：喜静怕动；缚鸡尚有余力；电视助眠；每选足球拳击。

五读俱全：喜欢读帖、读印、读史、读谜、读诗，却被迫读考题、读文件、读报告、读发票、读人脸色。

六亲不硬：达官显贵，概不沾亲。

七情调和：喜怒忧思悲恐惊，心口一色。

捉笔涂墨，附庸风雅；射虎制谜，偶有妙得；操刀篆刻，得“意”忘“形”。
苦于心实，拙于旋事，志大才疏，心雄手拙。

做事有唯美倾向，多累，常自叹命苦；

处人以设身为想，多亏，仍积习难改。

尚有一长，每每自得：能用“脑袋”走路，会用“脚板”思考。

俺学习普通话特别认真，进步也很大。有一回，在北京的一次座谈会上，展示自己的学习成果，坚持用普通话发言，自我感觉很好。会议一结束就有人向俺祝贺：“你讲得太好了。不过，要是用普通话讲，就更好了！”

俺长得对不起中国所有的领导干部，破坏了他们的形象。每次领队外出参观，见面时人家经常会嘴里喊着“卢总”，把手伸向俺边上的其他人。他们认为俺更适合拎包之类的工作。俺坐过的所有主席台，都让俺有一个共同的感觉，你猜怎么着？就是椅子太矮！

俺长得老相。32岁那年，在一次酒席桌上，同事向一位靓妹介绍我：“这位是卢校长！”那位漂亮的小妹妹惊讶地来了一句：“哇，这么年轻？”喜得我差点晕过去。不过，她接下来的一句让我真的晕了过去：“您今年四十几呀？”

俺体量小，个子矮，不能给人以视觉冲击，热闹场合经常会有人在我面前大叫：“卢校长到哪里去啦？”然后东张西望地找。有一回遇着一位大汉，欺我个儿矮，故意把手不经意地伸过来，拍到俺的头，酸酸地说：“卢校长，你很能干啊！”俺也学他的样子，把手伸过去不经意地拍拍他，可怜俺只能拍到他的屁股，俺只好谦虚地说：“您这是哪儿的话呀？”那家伙半天不说话。

俺小时候瘦弱，经常被别人欺负。1999年我在淮安外国语学校当校长，有一位我小学的同学找我，帮忙把他的那位没考上学校的儿子收下来。他那孩子的分数比咱学校的录取分数线低了好几十分。我一见到他的儿子，心里就咯噔一下，跟他爸当年一个模样，分毫不差，那个形象是我噩梦中的常客，一见着，我腿肚子就下意识地发抖——被打怕了。

俺把这孩子收下来，就提了一个要求：“你不要像你爸那样欺负同学啊！”

这孩子进校时成绩倒着数，三年后中考考全校前50名，品行非常好，不像他爸，像俺了！

帖海拾贝

看他的杏坛论语，他在教育在线里的帖子，惊奇之外满是服帖，我这一辈子就欣赏理想主义者，如果这理想主义者再能将他的理想实践起来，我就更五体投地了。他的文风也让人惊讶，活脱脱一少年中国之风，偏他是学化学出身的。老天如此不公，如何让这么多的才气集中在一个人的身上了呢？

——Wendai

卢志文身上吸引我的，还在于他非凡的智慧。所有成功人士都有自己的智慧，我觉得人的智慧是有独特的个性的，正因为有了鲜明的个性，打上了自我的防伪标记，才使得人的智慧越来越闪烁着光芒，也越来越能影响他人。卢志文的智慧就像他的幽默一样，是一种醇厚的智慧，一种举重若轻的智慧，一种大智慧。

——费晓东

找到和谐，就是创新……管理的至理。跳出定势，思维才能有所突破。转换角色，实际上是跳出定势的方法之一，可惜在日常的管理中，我们常常左右于各种因素，找不到解决的方法。今天读了卢校长的文章，确有醍醐灌顶的感觉，真好。

——新浪网友

我没有专门学过管理，我问自己：“什么是管理？”头脑中竟一片空白！后来研究管理学的教授告诉我，会“鼓动别人”、“服务别人”、“成就别人”，就是会管理。我终于明白：管理不是学出来的，而是做出来的。我自己也悟出了一个简单而又深刻的道理：实践与思考才是人生真正的智慧之源！

——卢志文

（注：辑封文字由编辑选编）

第一辑 教苑无悔·实践与思考



| 宝应中学教学楼

做“实践的思考者”和“思考的实践者”

在做校长之前，我憧憬过的自己所有的美好前途中，从来就没有出现过带“长”字的字眼。我身材瘦小，相貌平平，拙于旋事，喜静怕动，一直自认没有管理才能，缺少“官相”。

20年前教初中化学的时候，我课务最重，实在没有精力像其他老师那样去“盯”学生，我琢磨只有哄学生主动地学，才能取得成绩，有人对我说：“你善于鼓动，所以你教的班级成绩好。”15年前做教务副主任的时候，我是学校里年龄最小的“官”，我琢磨自己只有做好“服务员”，才能被大家接受，有人对我说：“你很谦和，所以老师都肯听你的话。”10年前做副校长的时候，我是学校里青年教师中最高的“头”，我琢磨只有搭好“人梯”，才能赢得信任，有人对我说：“你肯帮人，所以大家心里服你。”三年前做翔宇教育集团总校长的时候，我虽茫然，但本色地埋头做去，忽然有人说：“你会管理，所以集团才有如此骄人的发展。”

我没有专门学过管理，我问自己：“什么是管理？”头脑中竟一片空白！后来研究管理学的教授告诉我，会“鼓动别人”、“服务别人”、“成就别人”，就是会管理。我终于明白：管理不是学出来的，而是做出来的。我自己也悟出了一个简单而又深刻的道理：实践与思考才是人生真正的智慧之源！

于是，我的憧憬和理想不再漂移：做一名“实践的思考者”和“思考的实践者”成了我的终身追求。因为，我知道，成功并不是一大堆做成的事情所构成的一种结果，而是积极进取、不断思考与实践所形成的一种状态。

我把自己定位成一个“现实的理想主义者”，一个立“地”顶“天”的人。这个“地”就是“现实”，教育“现实”，经济转型期中国的教育“现实”；这个“天”就是“天堂”，教育的“天堂”，理想主义者的教育“天