



李镇西 校长手记

Lizhenxi Xiaozhang Shouji

好的管理莫过于示范

李镇西 著



教师进步有门道 校长管理有技巧

朱永新 | 周国平 | 孙云晓 | 卢勤 |

诚意推荐

长江出版传媒 | 长江文艺出版社



李镇西 校长手记

Lizhenxi xiaozhang shouji

好的管理莫过于示范

李镇西 著



长江出版传媒

长江文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

李镇西校长手记:好的管理莫过于示范 / 李镇西著

武汉:长江文艺出版社, 2017.9

(大教育书系)

ISBN 978-7-5354-9695-9

I. ①李… II. ①李… III. ①中小学一校长—学校管理—研究 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第109834号

责任编辑:黄海阔

责任校对:陈琪

封面设计:周佳

责任印制:邱莉 王光兴

出版:

 长江出版传媒  长江文艺出版社

地址:武汉市雄楚大街268号

邮编:430070

发行:长江文艺出版社

电话:027—87679360

<http://www.cjlap.com>

印刷:武汉中科兴业印刷有限公司

开本:710毫米×970毫米

1/16

印张:19

插页:1页

版次:2017年9月第1版

2017年9月第1次印刷

字数:258千字

定价:36.00元

版权所有,盗版必究(举报电话:027—87679308 87679310)

(图书出现印装问题,本社负责调换)

教育为谁（代序）

有人说：“我们走了很远，却忘记了为何出发。”这话同样适用于对教育目的的思考。为什么要做教育？或者说，教育是为了什么？在这个问题上，我感觉多年来我们的思路是有问题的。

比如我经常看到这样的教育会议通知或什么教育活动的方案，开头往往这样写：“为了贯彻落实教育部最近颁发的教育中长期发展规划，我们特举行这次活动……”“为了贯彻落实XXX领导在全国教育工作会议上的讲话精神，我们特召开这次……”“XXX领导最近指出……为了进一步落实XXX领导的讲话精神，我们特……”当然，最近的教育会议通知一定会加上“为了实现伟大中国梦”之类的表述。总之，给人的感觉是我们之所以要搞教育，就是为了教育部，为了XXX领导。当然，党和国家领导人关心教育，这对促进教育发展具有重要意义。但教育本身并不是为了党和国家领导人，也不是为了上面任何一个领导人。因为教育已经有几千年的历史了，有没有XXX领导，我们的教育都一直在发展。

还有的学校搞这样“教改”，那样“创新”，这个“特色”，那个“品牌”，是为什么呢？有校长对我说，是为了扩大学校影响，提高学校知名度和美誉度。我想继续追问，你扩大影响提高知名度和美誉度又是为了什么呢？当然我没问，因为我不想让人家难堪。但我心里很清楚，有的校长口口声声说“办人民满意的教育”，实际上他一心追求的是办“局长满意的教育”和“媒体关注的教育”。那么，我还是要问这个朴素的问题：学校的一切行为，究竟

是为了什么？

我想到台湾作家张晓风，一次她送儿子去学校，当儿子向她告别后，她看着儿子走进校园的背影渐行渐远，感慨万千。回到家里，写下一篇散文，题目是《我交给你们一个孩子》，其中有这么一段话：“世界啊，今天清晨，我交给你们一个欢欣诚实又颖悟的孩子，多年以后，你将还我一个怎样的青年？”这最后一句发问，敲击着每一个有良知的教育者的心。我们的所有教育行为，不都是为了回答这位母亲的发问吗？

也就是说，我们的教育就是为了千千万万母亲的孩子，就是为了我们每天面对的每一个孩子。这就是我们教育朴素的起点，我们的教育就是从这里出发的。

最近几年我一直思考并努力践行朴素的教育。比如，你们看到我们校园里，没有口号，没有标语，甚至许多学校有的什么“校风”“教风”“学风”之类的都没有。也没有任何我陪领导人视察学校的照片，没有领导人的题词，等等。我就想让学校朴素朴素再朴素，因为教育本来就应该是朴素的。

但我们现在的教育实在是太喧嚣，太华丽。有的校长脑子里想的总是“彰显特色”“打造品牌”“提升形象”“扩大影响”……做了一点点事，都要找来媒体大肆炒作。而且校园越来越不宁静。前几年，某报曾经将我们学校设为教师培训基地，所以经常有外地老师前来参观培训，一时间几乎每天学校都很热闹。我越来越不安，越来越觉得这样做远离了教育的朴素与起点，再加上我们学校本来就还没有取得足以让全国各地同行前来“学习”“取经”的成就，于是，我果断终止了这种培训，撤销了培训基地，这得到了该报的理解。去年我公开发表声明：成都市武侯实验中学谢绝任何人前来“学习”，也不接待任何参观。我想让学校回归学校，学校毕竟不是超市不是商场。今天我校接待在座各位是个例外，因为那年我校缺老师，我向阆中市教育局局长求援，汤局长马上给我派来优秀老师。这个情不能不记，所以今天破例接待大家。

现在有的学校热衷于“特色”“品牌”之类，我很反感。首先声明，我从不反对学校有特色，我以前任教过的成都石室中学，一进去就感到与众不同，那种氛围，那种气息，就是特色。但现在好多学校的所谓“特色”都是假特色。找几个专家来帮着“总结”“提炼”“梳理”，于是几个关键词出来了，

特色诞生了。要我说，这些“特色”纯粹就是拿来做展板用的，拿来做招生宣传用的，拿来迎接上级检查验收用的，拿来写汇报材料用的……和学生一点关系都没有！和学生一点关系都没有的东西拿来有什么用？说什么“特色立校”，难道没有“特色”学校就“立”不起来吗？这是什么逻辑！

我记得去年一位领导到我校调研，我陪着他转校园，他一边走一边问我：“李校长，你们的学校有什么特色没有？”我不假思索地回答：“没什么特色呀。”他看了我一眼，好像不太明白我的意思：“咦？你怎么会没有特色呢？”我也问他：“咦？我怎么会没有特色呢？”我解释说，“我们学校才办几年，而形成特色是需要长期实践积淀的。再说，我现在也没想那么多的什么特色，就想让我们的老师认真真上好每一堂课，认真真教好每一个学生，认真真带好每一个班。我呢，认真真帮助每一个老师成长，就可以了。真正把这四点做好了，学校就算没有特色，又有什么关系？特色是拿来做什么的？”这位领导对我的说法深表认同。

我当时还说，叶圣陶好像说过，教育是农业。那么农业是什么呢？就是该松土就松土，该播种就播种，该除草就除草，该施肥就施肥……一切都顺应庄稼生长的规律，而且每年都重复做同样的事。不会一年一个新花样，一年一个“创新”之类。试想，如果一个农民扛着锄头来到田边，插个牌子，上面写着：“我今年要种一亩有特色的庄稼！”我的天！这样的庄稼，谁敢吃？教育也是这样，每年都做那些事——无非就是备课呀，上课呀，批改作业呀，等等。把这些事做好了，这学校不挺好的吗？成天想着“特色”干什么？

何况，现在有的学校所声称的“特色”其实也不是特色。比如，有的学校舞蹈项目很突出，还在全国获奖，于是他们就说他们学校有“艺术特色”。其实所谓“艺术教育”只是你的优势项目而已，因为每个学校都在进行艺术教育，只是你做得更好，在这方面更显优势。再比如，我们学校田径运动很突出，学校在这方面取得了很多成绩和荣誉，我们能不能说我们的特色是田径运动呢？显然不能，因为每个学校都在进行这方面的训练，只是我们在这个项目上取得了更多的成绩，有优势，叫“优势项目”，不是“特色”。我认为，所谓“特色”应该是你独有的；如果大家都有，只是你做得好一些，那只能叫你的“优势项目”。

我们学校也搞了一些改革，比如课程改革、课堂改革、新教育实验等等。但我们搞这些，不是为了“彰显特色”“打造品牌”“提升形象”“扩大影响”……而是我们感到针对我们学生的实际情况，需要这样做。也就是说，我们不是因为别人有“模式”，我们也必须有“模式”，或者为了树一面所谓的“旗帜”，或者为了“在当代中国教育界发出自己的声音”……这些我统统没想过，我们就是为了我们的学生。学生的需要，就是我们教育的出发点。

我所做的一切，都是回到教育朴素的起点，遵循教育常识，面对我们眼前的一个又一个孩子，坚守良知。我知道我的这些声音，很不合现在教育的“主旋律”，我也不可能改变别人的看法和做法。没关系，我从来没有想过要改变世界，我只是努力不让世界改变我。仅此而已。

李镇西

2016年9月29日

目录

第一辑 朴素最美

办适合每一个孩子的教育 / 003

我想办一所没有“特色”的学校 / 011

教育不是拿给别人欣赏的 / 016

武侯实验中学谢绝参观 / 019

第二辑 民主管理

学校管理的民主追求 / 025

教代会 / 047

我们的学术委员会 / 051

第三辑 课堂魅力

如何在课堂中渗透民主教育? / 061

执教示范课 / 071

重上《致女儿的信》 / 083

潘玉婷老师的课堂魅力 / 091

第四辑 推心置腹

把心献给老师们 / 097

幸福就在寻常中 / 105

小何老师的郁闷与幸福 / 109

“把一堆琐屑的日子铸成伟大的人生” / 112

你还可以更幸福 / 116

第五辑 幸福至上

李娜:快乐心态 / 123

李青青:破茧成蝶 / 130

熊得全:三级跳远 / 153

赵敏敏:开始发芽 / 161

一封没有发出的信 / 172

他打了学生之后却让学生感动 / 177

第六辑 言为心声

让人们因我的存在而感到幸福! / 189

永远记住你们的老师 / 193

秋天的 99 个瞬间 / 198

善良心与创造力 / 209

我的卸任演说 / 212

第七辑 家校携手

只有家长好好学习,孩子才能天天向上 / 227

孩子之间的竞争,其实是家长之间的竞争 / 231

为未来培养优秀的父母 / 234

蓝梅来信 / 238

倾听孩子倒苦水 / 247

为了一个普通的顽童 / 252

第八辑 不灭记忆

挖掘机的故事 / 263

“5·12”这一天 / 271

“把我们的血肉筑成我们新的长城!” / 277

留给百年校庆 / 284

最后一天 / 287

后 记 / 291

第一辑

朴素最美

办适合每一个孩子的教育

正视并尊重孩子之间的差距和差别。符合每一个孩子特点的教育，就是好教育。

通常政府给学校提出的要求是：“办人民满意的教育！”于是大家都这样说，好多学校还把这句话写在墙上。

可是，我一直对这话有些疑惑：谁是“人民”呢？

几十年来，我们在讲话中，在文章中，在各种场合中无数次使用过“人民”这个词，但这个词太抽象，似乎包括了很多很多人，又似乎谁都没有包括。

既然不好说，那“办人民满意的教育”究竟是要让谁满意呢？

实际上，我们平时在说这句话的时候，心里想的“人民”多半是两类人，一是各级领导，二是学生家长。这样一来，所谓“办人民满意的教育”就成了“办领导和家长满意的教育”。

教育让领导和家长满意一点错都没有——难道我们的教育要让领导和家长不满意吗？对此，不用多说。我想说的是，我们的教育除了让领导和家长满意之外，还有一个群体被我们遗忘了，那就是我们的学生！我们为什么把孩子排除在了满意对象之外呢？是呀，我们每天都在面对孩子上课，可他们是否满

意，却不在我们的考虑范围之内。我们喊了那么多年的“一切为了学生”“为了一切学生”“为了学生的一切”，可是思考办学目标时，眼睛里却只盯着领导和家长，而把孩子忘记了。

所以我觉得，是不是“办孩子满意的教育”要好一些？

当然要好一些，好就好在这样的理念目中有人——学生。我们教育的出发点和落脚点，都应该在孩子身上——他们现在成长的快乐，他们今后生活的幸福……这些都取决于我们每一天的教育。

二

但是，我琢磨了一下，感觉这句话还不能让我满意。因为很难或者说几乎不可能有一种教育，能够同时让所有孩子满意。凡是教过书的人都知道，面对五六十个学生，一堂课只能照顾大多数，那么，“前面”的少数和“后面”的少数显然就不会满意。再有，根据多元智能，每一个人的智力都属于不同的类型，或者说，不同的人会有不同的智能组合。可现在，我们对所有不同智能的人都开一门课，提出同一个学习目标。这样一来，所谓“办让孩子满意的教育”也成了一句美丽的空话，“看上去很美”而已。

怎样才能真正让孩子满意呢？

我认为，只有适合于每一个孩子的教育，才能让每一个孩子满意。因此，我们提出“办适合每一个孩子的教育”！

问题又出来了：怎么才算是“适合每一个孩子”呢？“适合每一个孩子”的什么呢？

这当然是一个有相当深度和广度的科研课题，如果交给博导或教授们，足以写成洋洋大观的鸿文巨著。我只是一个中学教师，显然不具备高瞻远瞩的战略眼光，也不具备学贯中西的理论素养。但正因为我是一名基层的中学教师，我同样可以朴素地说：正视并尊重孩子之间的差距和差别。符合每一个孩子特点的教育，就是好教育。

必须先承认一个客观事实，那就是人与人之间是有差距和差别的。差距，指的是在同一领域不同的人所呈现出的不同接受能力和通过同等的努力所获得的不同效果。比如，同样是学英语，大家都很努力，但有人事半功倍，有人则

事倍功半，这是因为人与人之间在语言学习或者说接受能力上是有差距的。差别，指的是不同人在不同的领域所呈现出的不同智慧或者说天赋。比如，有人学数学很吃力，但作文却特别好；有人则相反，学数学很轻松，而一写作文便痛苦不堪。著名的多元智能理论对此有相当令人信服的解释，这里不再赘述。

所谓“每一个孩子的特点”，通俗地说，就是每一个孩子精神上的独特之处。

三

我所敬仰的苏霍姆林斯基有一句话经常在我耳边回荡，并震撼着我的心灵：“共产主义教育的英明和真正的人道精神就在于：要在每一个人（毫无例外的是每一个人）的身上发现他那独一无二的创造性劳动的源泉，帮助每一个人打开眼界看到自己，使他看见、理解和感觉到自己身上的人类自豪感的火花，从而成为一个精神上坚强的人，成为维护自己尊严的不可战胜的战士。……人的充分的表现，这既是社会的幸福，也是个人的幸福。”前几年，我读到了法国前总统萨科齐在2007年秋天写给全法教师的一封信，信中有这样几句话：“教育就是试图调和两种相反的运动，一是帮助每个儿童找到自己的路；一是促进每个儿童走上人们所相信的真、善、美之路。”

无论是苏霍姆林斯基所说的“帮助每一个人打开眼界看到自己”，还是萨科齐所说的“帮助每个儿童找到自己的路”，都是一个意思：教育必须针对每一个独一无二的孩子，并满足他“自己”无与伦比的精神世界——性格、志向、兴趣、智慧、能力……这方方面面的独特性，都是我们教育者应该也必须关注并满足的。其中任何一个方面，都可能成为“这一个”孩子的精神制高点，成为他一生的自豪所在，让孩子“成为维护自己尊严的不可战胜的战士”！

中国人有一句老话：“三岁看大，七岁看老。”但以我几十年教育实践的感受，真还不能简单地以孩子在校时的成绩判断其未来是否“有出息”。每次毕业多年的学生聚会，我总是感慨，当年在班上总有一些孩子属于尖子生，还有一些孩子是中等生，也有一些孩子是学习困难学生，老师虽然嘴上没明说，但心里其实都有“谱”：哪些是聪明的孩子，哪些是笨孩子……可现在，这些

“定位”统统消失了！个个都那么聪明机灵，而且在各自的领域都有出息，包括一些当年成绩不好的孩子，有的成了房地产老总，有的成了大酒店的厨师，有的成了汽修店的小老板，有的成了保险公司的业务员，有的成了电脑维修员……虽然我尽可能地爱每一个孩子，而且我尽量营造一个良好的班风，让孩子们在我的班里尽可能体会到快乐，但是，说实话，对一些孩子来说，这种快乐是有限的。因为应试教育的大背景，因为“唯分数”的评价标准和方式，这些孩子当年在课堂上大多是自卑的，这种自卑实际上抑制了他们自身独有天赋的充分发展，因而他们并没有充分享受成长的快乐，更没有充分体验“人”的尊严。

四

“办适合每一个孩子的教育”，这句朴素的话蕴含着我一直崇尚的“平民教育”价值、“民主教育”精神、“新教育实验”思想和“科学质量观”内涵——

“平民教育”是一种平和朴素的教育，实事求是的教育，从容不迫的教育，是为每一个孩子终身负责任的教育，是陶行知所倡导的“真教育”。“民主教育”坚信，每一个人都有着无可估量的潜能，每一个人不分种族、肤色、性别、家庭背景、经济水平，其天性中都蕴含着发展的无限可能性。“新教育实验”者认为，教育的使命在于塑造美好的人性，进而建设美好的社会；人的完整性首先是建立在善的基础之上的；人应该是完整的，包括他自己个性的完整性；让人成为他自己，一个完整的自己，这才是教育的最高境界。“科学质量观”追求可持续的质量，既要重视学习成绩，也要重视人格塑造、能力培养和全面素质的提高；追求整体的质量，面向每一个孩子，着眼于每一个学生在原有基础上最好的发展；追求和谐的质量，学生的德智体美劳各方面不一定是均衡发展，但一定要协调发展；追求方法、过程与结果相统一的质量，方法科学，过程快乐，结果理想，让孩子现在就享受幸福。

有必要消除一个可能的误解。“办适合每一个孩子的教育”并非只是对“差生”的教育，绝不排斥对杰出人才的培养。既然是“适合每一个孩子的教育”，理所当然地包括了对“超常儿童”的培养，正因为要“适合每一个”，

所以我们应该理直气壮地培养学业优秀的学生，因此我们丝毫不会放松对教学质量的追求。如果一个学校只有少数中考或高考“状元”支撑所谓的“质量”，当然不能算是这个学校教育成功；但如果一个学校不能培养出一大批能够考入重点高中或名牌大学的学生，也是学校教育的失败。我们并不反对“高分学生”，只是反对只盯着“高分学生”而无视其他孩子的教育！

“办适合每一个孩子的教育”并非我的原创，甚至也不是当代任何一位教育家的首倡，它不过是两千多年前孔夫子“因材施教”的白话表述而已。“因材施教”在私塾时代也许容易实现，但随着现代学校的建立并实行班级授课制后，所谓“因材施教”就成了挂在嘴边写在纸上的口号，原因就是“一刀切”的教育，将不同个性的学生捆绑在一起齐步走，这样一来，搞“因材施教”几乎没有了空间与可能。

五

现在我们要真正落实“因材施教”，至少必须在课程、教法和评价上有所突破，大胆创新。以我校为例，我初步考虑进行这样的尝试——

首先从课程入手，在保证国家意志（主要是指完成九年义务教育）的前提下，针对不同学生的个性，开设不同的课程，让每一个孩子学有所乐，学有所得。比如，可不可以建立公共课程（国家规定的基础课程）和选修课程（学校根据学生兴趣与爱好开设的课）相结合的课程体系？我还设想，这个体系的课程可分为四大类。

第一，文化基础类。保持现有的国家规定课程不变，以保证学生九年义务教育的完成，但严格按照国家规定设定每门课的课时（因为现在事实上为了应试，不少学校几乎所有课都加了周课时），以腾出时间安排其他课程。

第二，生活技能类。结合学生生活需要的各类技能型课程，如烹饪、理发、服装设计、礼仪接待等等。学生文化基础差异很大，如果一刀切地考重点高中，显然会让相当一部分学生成为失败者，因此，根据他们的特点，并结合将来的生活需要，有针对性地开设一些生活技能类的选修课，在此基础上，初中毕业前夕甚至可以开办一些职高衔接班，这体现了真正的“因材施教”。

第三，公民教育类。国家新课程培养目标提出了培养合格公民的时代要