

## 好校长

1978年,在人杰地灵的河南汝南古城,当时正读高中的我,看了作家徐迟的报告文学《哥德巴赫猜想》后兴奋不已。受到文中数学家陈景润故事的感染,我暗暗立下志愿:要成才,还要为国育才,做一名像陈景润的中学教师沈元一样的、点燃学子梦想的数学教师。

高考填报志愿时,我的四个专业填的全是数学。19岁,我如愿以偿在家乡一所高中担任数学教师。此后几十年,我历经了多个岗位,但我感到最自豪的,是我一直没有脱离教育,没有脱离课堂。因为我喜欢数学,喜欢学生,热爱数学教育,热爱教育事业。

## 1

## 定位高远:建设中国特色世界一流高中

为了寻求更大的发展空间,我在家乡边教书边准备研究生考试,成为了湖北省招的第一位数学竞赛专业的研究生。毕业后,我在武汉当过3年市数学教研员和6年区教育局局长。2000年,从美国做访问学者回国后,我辞去武汉市江岸区教育局党委书记的职务,次年,从武汉到珠海,任人大附中珠海校区校长。2004年,应张景中院士之邀,我来到广州大学计算机教育软件研究所,同年被评为研究员,接替张景中院士,担任软件所所长。在广州大学的10年,是我学术生涯中最好的10年,我致力于拔尖人才培养的教育研究,探索数学创新人才的早期发现和培养规律。2014年,受广州市教育局局长屈谦之邀,我任广州市教研室主任、广州市教育科学研究所负责人,负责筹办广州市教育研究院并担任创院院长。

2017年1月17日,我带着酝酿已久的教育梦想——办一所具有世界影响力的中学,出任深圳中学校长。

深圳中学有着和这座城市相符的文化与精神,“追求卓越、敢为人先”是核心所在。在深圳中学建校70周年纪念活动上,我代表全校教职工和校友向社会庄重宣布:“建设中国特色世界一流高中,培养具有中华底蕴和国际视野的拔尖创新人才。”

这是在国家加快建设“双一流”高校及学科背景下提出的。深圳中学的“中国特色”教育必然是传承中华文化血脉、践行中国特色社会主义道路、服务国家发展的教育;“世界一流”的高中势必具有国际视野,能够为世界一流大学输送更多优秀学子,为国家、人类培养更多杰出人才。

为了实现办学目标,我们对标世界一流,制定出台了《深圳中学中国特色世界一流高中建设方案》等一系列文件。建设世界一流高中是一项伟大的事业,面临着各种意想不到的困难和挑战。例如,新校区动工后,我便租住在工地旁,实时督促工程进度,等新校区正式开学后,面对师生出行不便、教学空间不足等问题,我们开通了11条通学定制巴士线路,重新调配教学区功能室,并新建综合楼和新食堂、加装学生宿舍电梯。虽然现实困难多,但令人欣慰的是,学校整体的文化氛围越来越好,全校上下齐心协力,共同为实现世界一流高中的愿景而努力奋斗。

我深知,办学尤其需要好的文化氛围。拿泡菜打个比方,泡菜的

## 世界一流高中的锚定者

朱华伟



## 2 以爱为本:细微处见精神,细节处见真情

一所好学校一定是一所有爱的学校,作为校长,要为学校谋划美好的发展蓝图,更要切实关注每名师生面临的最现实的困难。

我经常对教师们说,我们要像对待自己的孩子一样对待学生,我们希望自己的孩子在学校有什么样的学习状态、生活环境,就要尽力给学生提供这样的环境。

深圳中学办学历史深厚,但同时也带来了硬件落后等问题。我不遗余力对老校区进行改造提升,只为给学生们创造舒心满意的学习生活环境。

2017年春季开学的第一天,我去老校区学生宿舍时发现条件简陋、设备老旧,最突出的是热水供给不足,一遇寒冷天气,女生宿舍就没有热水洗澡。当看到女生宿舍条件如此这般的时候,我不禁感叹道:“这让我想起上个世纪80年代初武大校长刘道玉视察女生宿舍的场景,没想到,在中国最富裕城市——深圳最好的中学,会有这么差的学生宿舍。”现场人员说:“自2012年以来一直是这样,很难解决。”我当即反问:“如果这里住的是我们自己的女儿,我们还会说无法解决吗?无论如何都要克服一切困难,把女生宿舍热水的问题解决。今天我们就站在这儿开会,找不到解决办法不散会。”最后,学校用一周的时间,将电热水器安装在每个宿舍,解决了积压5年之久的热水问题。

为从根本上解决老校区食堂老

旧、条件简陋等问题,我还着力推进新食堂的修建项目,大幅提升师生的就餐水准。

让我倾注更多心血的是老校区图书馆的改造。因为我深知书籍对于人一生发展的重大意义。从河南到湖北、广东,一路伴随我漂泊的是一箱箱沉甸甸的书籍,两万多册藏书是我珍贵的财富。任职深圳中学后,我意识到学校图书馆优化的紧迫性。老校区原有的图书馆面积小、藏书少,室内采光和通风均不太好,为此,我们先后修建新图书馆、改扩建原图书馆,并连接通道,贯穿两处。新图书馆利用楼梯、高墙、曲折的动线,形成高大书墙和低矮空间,书柜沿着墙环绕,形成各具特点的格局与布置。如今,图书馆已成为师生们经常驻足的场所。

在我看来,作为校长,对待教师不仅要严格要求,更要在生活、工作的方方面面给予他们暖心关怀:要关心教师身心健康,营造宽松和谐的工作氛围,真诚地尊重、关爱每一位员工,记人之功,容人之过,解人之难,让教师在追求自己人生理想的过程中有尊严、有自由、有幸福感。

每位新教师入职时,我都会邀请他们到我的书房交流,每次在食堂吃饭遇到新入职的教师,我也会主动和他们聊天。很多问题,我都会尽量想在青年教师前面。为了让青年教师感受到家的温暖,我竭力向政府争取人才房资源,不遗余力地推

“作为校长,要为学校谋划美好的发展蓝图,更要切实关注每名师生面临的最现实的困难。”

校长名录 朱华伟,深圳中学党委书记、校长,二级教授,特级教师,享受国务院政府特殊津贴专家,全国优秀教育工作者,全国五一劳动奖章获得者。

进学校教工宿舍的改造工程。

2022年初,深圳遭遇了罕见的寒冷天气,我在北方生活过多年,南方寒风刺骨的湿冷甚至比北方的冬天更难耐。我去看望封闭在老校区的高三教师,得知教师晚上回到宿舍冻得瑟瑟发抖,我立即安排购置供暖设备,当天,84台取暖机就送到了办公室和宿舍。教师们上了一整天的课,回到温暖的宿舍,感受到的不仅是身体的暖,更是心里的暖。

类似这样的事还有很多。我一直认为,对一所学校而言,硬件设施的价值是可以估量的,但师生的整体精神状态所带来的价值则无法估量,饱满、积极的精神状态,来源于每个细节处给他们的关爱。



朱华伟与学生社团成员交谈。 学校供图

## 3 心存大我:支撑我坚定步步向前的信念

任何事业的成功不可能一蹴而就,都要靠点点滴滴的实干和积累,随时保持极其严谨的工作作风和工作习惯。

42岁前,我很少在凌晨两点前睡觉,我把时间看得非常宝贵,一心一意读书、学习、教书、写作。熟悉我的人都知道,我做事儿比较认真、用心,我一就任深圳中学校长,就对学校各类文件及宣传文章提出了严格要求并一一把关,每份文案的检查都从逻辑、语法、修辞一直细化到每个标点符号的正确使用。高标准就会有高质量,学校微信公众号5年多来不断提升的推文品质就是一项例证。

“天下难事必作于易,天下大事必作于细。”每一个文字、每一个标点,看似事小,但意义重大。深圳中学近几年实现的“大”跨越发展,正是由类似这样一点一滴的“小”细节累积而成,正是我们每个部门、每位教师在日复一日的每一项看似平常的工作中始终端正态度、狠抓细节的结果。

我在获评湖北省十大杰出青年时说:“人应该有点精神,特别是作为一名人民教师、党员干部,要耐得住治学的寂寞,守得住生活的清贫,经得住外界诱惑,用‘苦’养德、养性,用‘贫’励

志、戒逸,永远保持共产党员的本色和奋进的锐气。”

我有一句经常给学校教师说的话:“身为一名深中教师,要不断提高思想站位,要有超越一般学校教师的格局,心中存‘大我’,立大志、有远见,忠于职守、甘于奉献,努力培养为国家、为民族、为人类作出卓越贡献的栋梁之才。”我坚信,在全体深中人的不懈努力下,我们一定能加快建设成中国特色世界一流高中,深圳中学也必将在新时代新征程上赢得更大的胜利和荣光。

(作者系深圳中学党委书记、校长)

## 探索者

每天在两个校区奔走两万多步,她坚持“行走式管理”

## 胡书琴:学习是生命的常态

本报记者 程墨

周一行政例会,听完北山校区部门工作汇报,已是中午12点多。湖北省宜昌市伍家岗区实验小学教育集团校长胡书琴来不及休息,到教职工食堂扒完几口饭,又匆忙赶到几公里以外的中南校区参加另一场例会。

一半时间在北山校区,一半时间在中南校区,每天走2万—3万步,这种“行走式管理”,胡书琴不知不觉已坚持了7年。数年如一日的背后,是她几十年教育理想的坚守与追求。

## 用管理智慧唤醒教师的生命自觉

胡书琴从事教育工作已33个年头。1992年,她来到伍家岗区实验小学,自此,她的生命便和伍家岗区实验小学融为一体。抛却头上闪亮的“湖北省特级教师”“市区劳动模范”等光环,她是一位不忘初心、对教育充满了敬畏与虔诚的平凡女子。她曾感慨:“我觉得自己就像一个朝圣者,对教育充满了敬畏与虔诚。”

长期扎根一线,潜心教育研究,胡书琴摸索出了“透视管理”的智慧策略,重点关注教师个体的精神需求,透过精辟的哲理故事隐喻,在思想交流中促使教师对教育本质、生命价值进行思考。

2008年,一次教师分享例会上,四年级教师肖红为大家讲述了充满辩证的《钉子与锤子》的故事,随后,胡书琴的精辟点评使胡书琴同时拥有了“钉子”与“锤子”两个“雅号”。“教师们面对管理者时是钉子,但面对学生时又是锤子,管理者面对老师时是锤子,但面对家长、社会时,又都是钉子。”胡书琴说,“希望我们每个人都能做一个敲击方式、角度及力度考究的锤子,也都能做一颗不撞墙、勇往直前的钉子。”

胡书琴是一颗会做加减法的“钉子”。学校的工作千头万绪,但各项工作之间有内在的联系,她总能谈笑间加一加、减一减,将其轻松化解。她也是一把会思考的“锤子”。她善于通过管理艺术唤醒教师的生命自觉,在她看来,教师如果没有真正领悟教育及个人生命的终极价值,就只能在各种规章制度中被动生存,其生命的自觉将陷于沉睡。

## 小切口研究助推教师专业成长

2004年,湖北省教科所教授叶平和姜瑛刚来到伍家岗区实验小学,引导教师进行了如何做研究、如何写论文的大讨论,以“问题即课题,教学即研究,教师即专家,成长即成果”为基本特征的校本研究就这样进入了学校的视野。

2005年,学校“语文课堂提问策略研究”启动。同期,胡书琴被湖北省教科所选中,成为第一批访问学者。访学的一个月,她是繁忙的“通讯员”,是重要的“军师”,是理论研究者与实践者之间沟通的桥梁。

在一次校本研究的讨论会上,15位研究组的教师根据课堂观察,聚焦“课堂提问”,对提问的频次、提问时机的把握、所提问题的有效性和艺术性、教师对学生回答问题的反馈等展开了热烈的讨论。

这种聚焦式、数据分析式、理论支撑式的研究方式得到了专家的肯定,全校教师受到极大鼓舞。随后,胡书琴对实践经验进行了初步总结和提炼,那段时间,胡书琴废寝忘食地收集资料、访谈。有一次,她头也没抬,在电脑前敲打了10个小时。就这样,一万多字的校本研究纪实写完了。

“让教师感到幸福的唯一办法就是让他觉得自己有用。”从那时起,胡书琴以校本教研为载体,摸索出了读书、反思、案例研究三大助推教师专业成长的常态策略,成为学校建设“学习型学校”的宝贵财富。

十多年来,她以“学习型学校建设”的实践经验为内核,主持了省级重点课题“学校文化管理”和市级重点课题“学校卓越绩效管理”项目研究,学校迅速成长为湖北省校本教研名校。

## 身体力行推动教育均衡发展

2015年,为破解薄弱学校提升的难题,宜昌市伍家岗区实验小学与伍家岗区中南路小学组建伍家岗区实验小学教育集团,46岁的胡书琴接过了集团校长的重任。

联校为孩子们成长提供了更大的空间。在中南校区,她用坦诚、质朴的心,将“悦纳、成长”的文化一点点晕染开去。中南校区立足特色根基,设立了书法社团,开设了融合两校区文化的校园科技节、炫彩童年文化节等品牌活动。近年来,中南校区的教学质量稳步提升,获得了中华优秀传统教育文化基地学校、全国特色百强校等荣誉,迅速成为城东新区一所热门学校。

与此同时,北山校区从探索了十多年的“学习型学校”的文化积淀中吸纳动能,成长为湖北省数字校园建设示范校、教育部网络学习空间建设普及应用优秀学校,完成了新时代学校内涵发展的又一次战略开局。

在胡书琴的带领下,两个校区管理联动、教师联用、学生联培、文化联融,相携相生,彰显了集团化办学的巨大能量。

同时,胡书琴积极进行教育研究,参与了《湖北省普通中小学督导评估理论与实践》的研制等,调研足迹遍及湖北恩施、十堰以及贵州等边远地区,多项成果被编入湖北省教育厅重要文集或专著。

在校内,她通过遴选管理骨干,组建培训师团队,结合学校品牌经验,开发出了集学习型学校建设、文化管理、校本研究于一体的培训课程,不仅接待了来自新疆、江西等地的管理干部及教师,还应邀与新加坡林景小学、美国马路径小学开展学术交流。

今年,53岁的胡书琴依然时常奔波于两个校区大大小小的活动现场。有人问她,两套行政班底已经成熟了,为什么要把自己搞得这么累?她说:“我并不是放心不下,而是要不断学习,一个教育人,应该把学习设置为生命的常态。”

生命恒在,情怀依旧。用教育信仰润泽生命,用教育情怀激扬生命,胡书琴就是这样一位时刻葆有教育初心的校长。

(作者系东北师范大学附属中学教师)

## 老校长

## 她培育的学校传统是一笔无价财富

——记东北师范大学附属中学原校长李硕

张继辉

今年2月,东北师范大学附属中学原校长李硕在她90岁生日时,向学校捐赠了10万元助学金,奖励有理想、有担当、勇于创新的优秀学子。老校长宽广无私的胸怀以及对附中始终如一关心,让所有附中人为之肃然起敬。

1956年,李硕从东北师范大学历史系毕业,来到东北师大附中工作,历任历史教师、团委书记、教学副校长、党总支书记、校长等职务,一直到退休,她把半生都献给了东北师大附中的教育事业。

1984年至1993年,李硕担任东北师大附中校长期间,乘着改革开放的东风,结合学校实际,带领学校领导班子大胆推进教育整体改革。经过两个三年的实践,学校在办学体制、课程改革、教材编写、课堂教学、学生德育、教师队伍、学校文化、后勤保障等八个领域进行

了全面、整体的改革,在全国产生了巨大影响,《人民日报》等媒体专门进行了报道。

“学校是培养人的地方,只有在整体观念的指导下,围绕培养目标,对学校教育的方方面面进行改革,为学生的和谐发展创造良好的环境和充分的条件,才能称得上是整体改革。”1988年全国两会期间,担任全国人大代表的李硕在接受媒体采访时说,“我们所进行的改革就是要把学校办成教书育人的基地,自觉地摆脱升学率的束缚,努力建立以育人为中心的教育体系。”

在整体改革的过程中,李硕倡导素质教育,这在当时算是创举。1986年11月23日,在《人民日报》发表的题为《不求升学率,但求成才率——东北师大附中全面教育改革调查》的文章

中,详细介绍了学校的举措,如“只要对培养创造性的新型人才有利,即使不是高考的范畴,也在课堂上讲授”“教师要用心发现学生潜在的特异的才智和兴趣爱好,然后有针对性因材施教,使他们在某一方面迅速‘冒尖’”,扩大了学校素质教育的影响。从那时起,素质教育的旗帜就一直在校上空高高飘扬。

李硕对东北师大附中的影响是全方位的。在学校课堂教学改革实践中,李硕创造性地提出了“五以”课堂教学指导思想。“五以”分别指以激发学习动机为前提、以知识结构为基础、以思维训练为中心、以“教师主导和学生主体相结合”“教书与育人相结合”等6个结合为原则,以多种器

官协调活动和多向信息传递为过程。“五以”教学思想冲击着陈腐

的教学观念,磨砺着教师的教学才能,使一批青年教师脱颖而出。李硕倡导开展的“百花奖”竞赛活动也成为学校品牌教研活动,并延续至今,在东北地区乃至全国产生了广泛影响。

拂去历史的浮尘,这些理念与做法在今天也闪烁着熠熠光辉。

在李硕的带领下,东北师大附中的办学水平大大提升,跻身全国知名中学行列。

担任东北师大附中校长期间,李硕学习吸纳国内外先进的教育理论和经验,坚持创新发展,形成了附中“教育整体改革,培养未来人”创新教育模式,及由此而升华成教育整体功能论、教育个性论、教育创新论等理念。对于李硕所创造的业绩和产生的影响,人们有口皆碑。很多老教师评价说:“李硕校长在东北师大附中的发展史