



从体育教师到名校校长,从新建校的“一飞冲天”到老破旧学校的“重整改造”,从“勇争第一”到“永争第一”,在别人眼中她总有“逆天改命”的气势,不断突破,勇于创新,带领学校实现巨大飞跃。她就是北京市陈经纶中学教育集团总校长刘雪梅。

在这所拥有16个独立法人、20所分校、46处校址的百年老校教育集团,她敢于担当,把优质资源和办学理念“输血”到教育“洼地”,用创新和坚韧书写教育高质量均衡的传奇。

# 唤醒教师心中沉睡的幸福感

——对话北京市陈经纶中学教育集团总校长刘雪梅

□本报记者 康丽

## 结缘陈经纶中学 在“一穷二白”中“一飞冲天”

**中国教师报:**刘校长,能否分享一下您的从教之路,特别是如何与陈经纶中学结缘的?

**刘雪梅:**我是1992年参加工作的,前15年在北京丰台一所九年一贯制学校,从教师做到德育主任、副校长。2007年因为家在朝阳区,孩子也快上初中了,就想找离家近的工作。正好陈经纶中学帝景分校初创,正在四处招兵买马,我就投了简历。

那一年我已经38岁了,如果不试一试,恐怕以后也不会有那份勇气。其实自己骨子里还是有种“不安分”的念头,想在新的环境过一种有挑战的生活。

当时我是抱着“低到尘埃”的心态走进帝景分校做中学部副校长的。可到了学校就傻眼了,学校是一处荒芜、破落的工地,真是“一穷二白”,校舍还是毛坯房。我们去招生,在售楼处拉横幅,最后中学部只招到31个孩子,加上我一共6位教师,就这样“开张”了。

**中国教师报:**从31个学生、6位教师起步,到后来成为朝阳区乃至北京市的优质学校,帝景分校快速发展的过程是很多人口中的传奇,您是如何实现的?

**刘雪梅:**起步非常难。开学第一周,全区初一新生进行入学考试,成绩出来大家都崩溃了。第一届31个孩子在72所学校入学考试中排第44名。老师们都很沮丧,觉得“44”这个数字不吉利。

我当时压力巨大,夜不能寐。第二天就开了一个“6人全体教职工大会”,主题是“机遇与挑战并存”。大家七嘴八舌,有人说下次考试能进前30就谢天谢地了。但我最后说:我们的目标是“勇争第一”。

大家都觉得我疯了。但我告诉他们:我们有幸赶上了这届学生,这就是一次千载难逢的好机遇,如果我们勇于接受挑战,把这批孩子教好了,把别人不敢想的事干成了,就是“一战成名”;教不好,就是历史的罪人。

那天的会议从下午4点半开到晚上7点,我把大家点燃了。后来老师们说那是“帝景的十一届三中全会”。我们从那天起破釜沉舟,开始探索自己的教学模式,从此帝景分校连续多年中考成绩稳居全区前茅。

## 从“有效教学”起步 在突破中创造“精致教育”经验

**中国教师报:**这也是很多人觉得特别惊奇的地方,陈经纶中学帝景分校成绩的逆袭证明了,原来一般生源也能出好成绩。

**刘雪梅:**对帝景分校来说,生源质量一直是我们的“先天不足”,逆袭的秘诀就是我们的“七环节有效教学模式”,现在提起这个,几乎成了帝景分校的代名词。但这些年来据我的观察,真正了解“七环节有效教学模式”的人并不多。有的可能不屑于学,有的因为了解不详细就觉得很难。

所谓的“七环节有效教学模式”,一点都不神秘。简单地说,它是当时我们借鉴山东杜郎口中学、江苏洋思中学、东庐中学、魏书生“六步教学法”等创新改革做法,抓住了决定教学质量的七个关键环节,总结出了“家校协作、互通共育;三级预习,由粗到细;划分课堂,关

注差异;作业灵活、兼顾个体;精批作业、注重激励;课后辅导、缩小差距;周清月清、巩固成绩”这七个步骤,让学校的教学工作走上了一条科学化、规范化的发展道路。

以杜郎口中学为例,我带着教师前后去了三次。我对老师们说,咱们不是学形式,而是学精神,要带着敬畏之心去学习,而不是挑刺的眼光,同时我们也不是对别人的经验“照搬照抄”,而是结合学校的实际情况进行甄别和创造性发展。不了解帝景分校的人,都觉得我们这些年的成绩是靠教师加班加量机械训练换来的,这真是一个大大的误会!

我不希望用“时间+汗水”的方式让教师和学生一直生活在应试的重压下,而是希望找到一套适合帝景分校师生高效能的教学模式。事实证明,“勇争第一”的实现,不能靠激情和冲动去支撑,最重要的是有具体的实施步骤、有效的教学策略和持续的成功体验,否则任何豪言壮语只会成为没有意义的空洞口号。

**中国教师报:**我们关注到,您在帝景分校提出了“精致教育”的理念,迄今为止这种理念已经成为陈经纶中学的标志。

**刘雪梅:**一度因为成绩的原因,帝景分校成就了朝阳区火爆的学区房。从建校只有27间教室到后来不断改建挖掘,再到此后的45间教室。学校就那么点大,操场又那么小,如何在有限的空间做好教育,可以说是逼着我们提出“精致教育”的理念,所有干部和教师无论做什么事,都要做到“每一个步骤都要精心、每一个环节都要精细”,这是一项工作都要做成精品”,这是我们最终实施“精致教育”的思想渊源。

我的理解,“精致教育”应该是一种基于发展人的潜能和创造性,以精致化为价值取向确立精准的教育目标、精细的实施策略、精心的教育过程的教育;还是一种关注差异、关注过程、关注细节、关注个体生命成长,促进师生持续发展的高品质教育。

## 打造“雁一样的团队” 在激励中唤醒教师的幸福感

**中国教师报:**“精致教育”已经成为您和陈经纶中学的关键词,也是您教育人生的一个凝练和总结,作为校长,带队伍抓管理是非常重要的工作,您是从一线教师成长起来的,在这方面有哪些经验分享?

**刘雪梅:**在走进帝景分校之前,我没有独自执掌一所学校的经验。到了帝景分校,我和学生、教师、学校一起成长,从副校长走上校长岗位。也许没有经验未必是劣势,我在管理上总能有些“不一样”的做法。我以真性情与师生交往,该冲锋陷阵时绝不退缩,也用我的理想和理念影响大家。而现在最让我自豪的是,我们打造了一支“雁一样的团队”。

我一直相信,一个人能够成长是因为他愿意承担更大的责任。陈经纶中学给了我一个难得的机会,而我也在团队建设中为更多教师提供了成长的平台和机会,赋予他们责任,给予他们信任,做好他们的后盾。

如果提到管理经验,大家都知道我的行为准则是——“誓将落实进行到底”。关于落实的三个公式我在陈经纶中学讲过无数遍,很多



刘雪梅

正高级教师,北京市陈经纶中学教育集团总校长,北京市朝阳区第十六届、十七届人大代表,北京市教育学会初中专业委员会理事长、文化专业委员会副理事长。曾荣获北京市先进工作者、首都劳动奖章等荣誉。有国家级、市级研究课题和研究成果11项,著有《精致教育 精彩人生》《教育因精致而精彩》等书。

干部张嘴都能说,就是“开会+不落实=零”“布置工作+不检查=零”“抓住不落实的事+追究不落实的人=落实”。

不管搞课堂教学改革还是教师队伍建设,包括其他各项管理,再好的理念方法只要不落实,就是水中月、镜中花。制度是棵大树,落实才能枝繁叶茂。

**中国教师报:**我注意到您一直是“救火队员”一样的存在,让帝景分校逆袭之后,2018年您又面临受命接管了薄弱校劲松分校。当时它是什么状况?

**刘雪梅:**劲松分校是3个薄弱校合并的,当时在全区排名垫底:初中部70多名教师,小学部130多名教师。校园里有人养羊、养兔子,满操场跑,树皮都被啃光了;办公室脏乱差,出租房被长期占用;教师躺平,告状成风。我去的第一天就傻了:这真是北京的学校吗?当时的我既是帝景分校的校长,还要担任劲松分校的法人代表,帝景分校这匹“小骏马”能拉好劲松分校这辆负载沉重的“老牛车”吗?

我带着干部一个个校区盘财产、清租户、整顿环境,这个过程非常艰难,有人警告我管得太严了,有人提醒我要注意生命安全,有人纠集了很多人在校门口闹事。可以说,所有人都在看着我的举动。当时的自己就有一股子豪气,我就让人拿着录像机随时跟拍,该清理的清理,该封存封存,以此作证。我对所有人说:我不惹事,更不怕事,让暴风雨来得更猛烈些吧!

资产问题、食堂问题、停车问题……其实,与这些相比,最难的是人的问题。因为常年懒散,这里的教师都不愿意多带课,更不愿意当班主任,工作量也不饱和,更别说学习培训了。干部和我说,之前组织的校本培训,一个校区55名教师,最后参加的只有7个人,其他人都有事请假。

到了暑期,帝景分校和劲松分校一起进行培训,劲松的干部担心没人去,我就要求,凡是去的都要向我请假。这次培训会其中一个主题是“群星璀璨展风采,凝心聚力铸辉煌”,大家走红地毯,宣读表彰名单,就像央视的“感动中国”晚会一样。劲松分校教师哪见过这个阵势,特别震撼,3个校区3个群立即就炸了锅……从此,学校的风气开始转变,也是那次培训会,劲松分校的教师开始亲切地称呼我“雪梅校长”。

事实证明,哪怕是再偏平的人,只要被激励被点燃,就会迸发出不一样的能量。

**中国教师报:**我感觉您特别能点燃和激发教师的积极性。

**刘雪梅:**精神引领很重要。我常说,我们的教师要会唱四首歌:教师要会唱《国际歌》,明白“从来就没有救世主,要创造人类的幸福,只能靠我们自己”;要会唱《爱的奉献》,懂得“只要人人都献出一点爱,世界将变成美好的人间”;要唱响《敢问路在何方》,坚信“路在脚下”;要唱好《明天会更好》,“让我们的笑容充满青春的骄傲,让我们期待着明天会更好”!

作为校长,重要的责任与使命就是为教师做好管理服务,就是发现人、发展人、培养人、包容人,想方设法给每一位教师创造发展的机会。

来到劲松分校后,其实有一部分教师在当时是与我对着干的,有的当面怼人,有的在朋友圈里骂学校,但看到学校的改变后,他们在全员大会上公开表态“我要用专业回报学校”,有的甚至当场流下了眼泪。当那些曾经的“刺儿头”成了榜样,队伍就这样带起来了,我也和他们的很多人成了朋友。

## 推行矩阵式管理 在同频共振中跑出集团高品质发展

**中国教师报:**接连让两所学校由小变大、由弱变强,看上去就是几句话,但过程中肯定有许多故事,最痛苦、最难的是什么时候?

**刘雪梅:**现在想起来,是劲松分校开学后的两个星期,晚上8点从学校出来,我一个人在高速路上一路开车一路哭,到家后就觉得很崩溃——特别委屈,也特别难。你想,2018年我已经49岁了,我在帝景分校已经很稳定了,然后到了这样一所学校,怎么办呢?

但哭过之后,我倒有一种置之死地而后生的感觉。我有那么多的担心、那么多的害怕,还不如就放开手,该怎么干就怎么干。在劲松分校,我感觉自己找到了教育的初心。

2019年4月10日,朝阳区教委在劲松分校召开了一次“百名校长走进劲松”研讨会,就是让我谈谈我在劲松分校这一年是怎么干的。会后许多校长跟我说,此前一直不服,觉得帝景分校抓住了是应该的,因

为是新建校,但劲松分校能有这样的飞跃,大家是真服了。

**中国教师报:**2020年,您从分校来到总部,成为陈经纶中学教育集团总校长,现在学校有20所分校、46处校址,这样大的“家业”是怎么管理的?

**刘雪梅:**来到集团总部对我来说是特别的一个考验。在不断摸索中,我们提出了“一核两集三横四纵”的整合矩阵式管理模式,其中的“三横”就是按照小学、初中、高中三个学段,在德育、教学、行政一体化等方面实施集团统筹管理。“四纵”就是按照地域将各校区划分为中部、东部、南部、北部4个子集团,实行大集团领导下的子集团区域管理。

这个过程说起来容易,做起来非常艰难,但我感觉我们集团特别好,大家心往一处想、劲往一处使。刚开始我就跟大家说,每一所分校都有个性,大家都是法人,最重要的是彼此尊重,实现资源共享,而不是彼此看不顺眼,形成内耗,要做到同频共振共同画好同心圆。作为总校长,我充分尊重每一个分校校长,不该我管的充分放权给大家,慢慢大家看在眼里,知道大家目标是一致的,就越来越团结了。

我们不仅提出了这个模式,更重要的是以培训为抓手,让所有分校全部动起来。以前十几所分校,你干你的,我干我的,但我想既然大家都是陈经纶中学教育集团的成员,就要对自己有所要求。我们就用培训让大家深度卷入、深度共享,让所有分校——不管薄弱校还是中等校、优质校,都要实现质量提升。比如我们4个子集团,每个子集团要承担一个月一次的教学任务,不仅活动主办方要讲,听课的其他分校校长和教师也要讲,逼着所有人都去思考、分享、交流。不仅如此,我们还有“回头看”,看你说的不是真的落实了。

对于一个这么大的集团校来说,最重要的是同心同向,大家拉着走、拽着走、扶着走,最后步伐都跟上了,陈经纶中学教育集团不就发展了?

**中国教师报:**的确,这几年陈经纶中学教育集团的发展大家有目共睹,我还注意到一个有趣的细节,今年5月28日,学校在北京音乐厅举办了一场音乐会,网上很火,有百万点赞呢。

**刘雪梅:**我们特别重视美育,从最初的金帆合唱团到如今近20支各具特色的合唱团体,基本实现了“人人开口唱,班班能合唱”的目标。尤其是这次音乐会上有一个特别的组合,是我们的校长合唱团——60多个分校的校长、书记都站在舞台上,为学校放歌。刚开始大家扭扭捏捏,但现在大家都感受到了那种价值感,哪怕事务繁忙,也要求排练。我想,这样的活动是很能凝聚人心的。

这也是我们培训的主题,从唤醒到觉醒,再到凝聚、蜕变,每个人都在发展和成长。

**中国教师报:**从分校到总校,您披荆斩棘,克服了无数困难,带领集团到了一个新的发展阶段,面对未来,您对陈经纶中学有哪些期许?

**刘雪梅:**今年是陈经纶中学的104岁生日。这100多年,大家就像跑马拉松一样,接力棒一个接一个往下传,现在传到了我手里,我们就要跑出速度,跑出质量,跑出品质。然后我们把这棒安稳交到下一任校长手里,那我就无愧于心,这也是我最大的一个心愿。

## 践行教育家精神

“教育家精神”与“教育家”之间有不可分离的内在逻辑与表里关系。弘扬教育家精神,不能只见精神不见人,也不能推崇缺乏教育家精神的标签教育家。唯有切实做到“见人、见事、见精神”,方能构建教育家精神与教育家相互滋养、共同升腾的良好教育生态。

教育家是教育实践的深耕者与引领者。从不同维度可划分为“实践型”与“思想型”,包含教育思想家、理论家、实践家等多种形态。古今中外,代有才人。

然而,现实中一个突出矛盾是:一方面弘扬“教育家精神”成为共识,“教育家办学”上升为国家意志;另一方面许多成就斐然的校长、名师、学者因对“教育家”称号的过度景仰或谦逊谨慎,不敢坦然接受“教育家”称号。这种“名实分离”的现象,其根源在于传统社会对“教育家”认知的神圣化、神秘化和单一化,习惯将其等同于孔子、孟子、陶行知、蔡元培等历史丰碑。这导致广大优秀教育工作者虽心怀理想、践行精神,却缺乏应有的身份认同和价值肯定,无形中阻碍了教育家精神的弘扬与践行。

作为一名从教40余年的教育工作者,我对此体会良多。尽管曾获“中国最具魅力校长”“襄派教育家”等称号;提出了“以人为本、普遍激励”“学生至上、教师至上、规则至上、质量至上”等办学理念;倡导中学班级德育“导师制”;在襄阳四中的跨越发展和襄阳四中、五中“竞合、同辉”等工作中大胆探索并取得实效;在孝感高中3年听课1000多节,教学质量快速提升……但我始终不敢以教育家自居,每当有人称我为教育家时,我总是说自己是“襄派教育家”“小教育家”。

对教育家本质的理解、重视和敬畏是应该的,但教育家不必“盖棺定论”,而应在日常教育实践中持续精进,不必追求“全国知名”,而应在具体教育场域中创造实实在在的育人成就;教育人应勇于承担教育家使命,践行教育家精神,展现教育家担当。

破解“名实分离”困局,关键在于对“教育家”进行实事求是的分层定位,拓宽其时代内涵。我曾在相关文章中尝试将其划分为:具有世界影响的伟大教育家,如孔子、苏格拉底、柏拉图、苏霍姆林斯基、杜威等;具有中国特色的著名教育家,如陶行知、蔡元培、于漪等;扎根区域一线的本土教育家,如“湘派教育家”“荆楚教育家”“襄派教育家”等。这种分层并非降低标准,而是基于贡献大小、影响范围的客观评价。其核心标准始终如一:热爱教育、懂得教育、长期扎根一线、创造显著教育业绩、形成积极的教育导向。让那些符合标准、在各自岗位上卓有建树的教育工作者自信地接受“教育家”称号,这既是对其贡献的尊重,更是对其持续前行的鞭策。

以“襄派教育家”为例,我们通过“襄派教育家成长工程”高级研修班,与北师大联合培养2000余名骨干教师,经第三方评审命名首批40位“襄派教育家”。其中,李静成长为全国人大代表,张德兰成长为教育部“领航”校长,崔德刚40年如一日坚守乡村教育一线,成就了一批批学生和教师,获得“马云乡村教师奖”……“襄派教育家”为襄阳教育作出了突出贡献,这不仅使“区域教育家”从概念变为现实,也推动了区域教育事业的高质量发展,《中国教师报》曾以“打破成长天花板”为题予以推介和肯定。当大批长期坚守一线的优秀教师、班主任、校长在各自领域获得认可,教育家精神便有了鲜活生动的形象。

弘扬教育家精神是时代的强音,而精神的弘扬,需要一个个具体的教育人来承载。“见人”,就是要让一大批生动感人、扎根一线的教育家脱颖而出,成为看得见、学得了的榜样;“见事”,就是要关注这些教育家具体的创新探索、忠诚坚守和无私奉献;“见精神”,则是透过其人与事,彰显他们所体现的“教育家精神”特质。唯有三者紧密结合,教育家精神才能从抽象的概念落地为生动的实践,才能如春雨滋润教育的沃土。同时,广大教育家在躬身实践中不断创造的新经验、新方法和新机制,又反过来丰富、发展和升华教育家精神的内涵。这就是教育家精神与教育家“互进共进”的良好生态。

教育家须有教育家精神,教育家精神需要在教育家的教育实践中落地落实,二者相辅相成,相得益彰。若教育工作者都不敢认自己是教育家,哪怕是区域教育家、“乡土教育家”,教育家精神也就失去了载体、流于空洞;若缺乏大批教育家的躬身实践和持续创造,教育家精神也难以更加丰富、鲜活与完善。唯有见人见事见精神,人人争当教育家,方能构建教育家精神与教育家相互滋润、相互促进与共同升华,为教育高质量发展和人才强国建设注入持久动力。

(作者系特级教师、湖北省孝感高级中学校长、襄阳市教育局原局长)

## 见人·见事·见精神

□程敬荣