

中国名校校长演讲录

主编 赵国忠

南京出版社



叶翠微：办学要看十年后 李希贵：发现学校 刘永胜：当代校长的历史使命 李金池：把学校建成精神特区 刘彭芝：好校长的六个关键词 王生：打造品牌学校的战略定位 蔡林森：当校长就是为了教好每个学生 沈茂德：校长，应该是一种思考的职业 冯恩洪：面向二十一世纪的教育 俞敏洪：教育品牌是一个民族的基础 高万祥：教育是一个幸福的事业 刘京海：我对学校管理的思考 柳袁照：办学要有超然的情怀与境界 韩珍德：学校管理中的理念创新与实践 陈钱林：新建学校同样可以拥有一流文化 李志刚：用爱心和智慧成就未来 魏书生：我的管理实践 陈鼎常：宽而有度，和而不同 李烈：成为最好的自我 卢志文：今天我们怎样做教师 刘长铭：以大气成就大器 曹保义：不同的学生需要不同的课程

中国名校校长演讲录

主编

赵国忠

南京出版社



叶耀微：办学要有十年磨一剑的精神
李希贵：发现学校
刘永胜：当代校长的历史使命
李金池：把学校建成功能特区
刘彭芝：好校
长由六个关键词组成
王生：打造品牌学校的战略定位
蔡林森：当校长就是为了教好每个学生
沈茂德：校长应以是一种思考
的职业
冯恩洪：面向二十一世纪的教育
俞敏洪：教育品牌是一个民族的基础
高万祥：教育是一个永恒的事业
刘京海：我
对学校管理的思考
柳袁照：办学要有超然的情怀与境界
韩珍德：学校管理中的理念创新与实践
陈钱林：新建学校同样可以
拥有一流文化
李志远：用爱心和智慧成就未来
魏书生：我的管理实践
陈鼎常：宽而有度，和而不同
李烈：成为最好的
自我
卢志文：今天我们怎样做教师
刘长铭：以大气成就大器
曹保义：不同的学生需要不同的课程

图书在版编目(CIP)数据

中国名校长演讲录/赵国忠主编. —南京:南京
大学出版社,2011.12

ISBN 978-7-305-08939-8

I. ①中… II. ①赵… III. ①中小学—校长—演讲—
中国—选集 IV. ①G637.1-53②I267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 205029 号

出 版 者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健

书 名 中国名校长演讲录
主 编 赵国忠
责任编辑 毛 杰 编辑热线 025-83758495
审读编辑 王联容
印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂
开 本 787×1 092mm 1/16 印张 16.75 字数 242 千
版 次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-08939-8
定 价 30.00 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

序

这是一本很了不起、散发智慧芬芳的书，是让校长终身受益的书。

实话实说，初编此书之时，并没想到它会变成今天这个样子。我们只是给自己设定一个目标，然后就是沉下去，沉下去，再沉下去，像忙于耕耘的农人，开始一遍遍地检索，一遍遍地沟通，一遍遍地修改，一遍遍……过程是艰辛而漫长的，也是充实而愉快的。

因此，和散发着墨香的书籍相比，最初的念头是向泥土播下一粒种子，阳光、雨露、风等诸多因素一起让它长成一棵参天大树，而对于这些外在的因素，编者是无法把握的，有时候甚而是可遇不可求的。

故而，这是一本充满了必然和偶然的书，“必然”指的是我们的努力和付出，“偶然”指的是我们在看似山穷水尽之处那柳暗花明的收获和幸运。当然，这本书的出炉，要感谢很多人，编辑、校对、印刷、美工……聚沙成塔，滴水成河，众人的力量汇聚在一起，才有了这本书。

让我们看看这是一本什么样的书。

首先，这是一本关于教育，确切地说是关于学校教育的书。

尽管书里面内容指涉广泛，对家庭教育、社会教育也略有提及，但它的主要论点，还是集中在学校教育上，集中到我们如何才能办好学校教育上。自然，对这个主题的解读，书中的校长视角不同、立场不同，甚而因为演讲所面对的对象不同，得出的观点和结论也不尽相同。

也许，这根本就是一个没有结论的问题，所有的答案都只是打开了通向更多疑问的窗口，而且每一个窗口都预示着更多的未知和可能。

因此,仅就内容而言,这不是一本提供结论性答案的书籍,而是一本引领你思辨、追问、质疑、反驳的书。

其次,这也是一本有关智慧的书。

智慧与方法、技巧、本领这些形而下的东西不同,它是超越于一般事物之上的形而上的东西。技巧和方法也许可以拿来即用,智慧却可以让人滴水中看见太阳,沙粒中管窥世界,透过事物的表象直达其本质。

书中选编的,是在教育领域中声誉卓越的校长在不同时间、不同地点,就不同主题发表的演讲。就演讲这一形式本身来看,其主题是确定的,但是其形式、范围却是发散而如水波涟漪层层荡漾开去的,尤其是书中精选的这些校长的演讲,或霸气纵横大开大合,或轻巧灵动娓娓而述,沿着一条“主题之河”,绵延流淌至无限的远方。

因此,请不要试图在这本书里寻找那些简单的技巧和方法,我们不出售方法,只供给智慧,绵延不绝、荡漾如水的智慧。

第三,这是一本生动、活泼的书。

在选编的过程中,尽管出于这样或者那样的原因,对内容有所加工和改动,但保持演讲的原汁原味是我们始终不渝的原则。演讲是富有魅力和激情的行动,是鼓舞人心和涤荡灵魂的声音,这些声音有的如化雨的春风,娓娓动人,有的如绕梁的余音,袅袅不绝。无论哪种,皆是有自己的颜色、气味、形体和温度的声音。简言之,和文绉绉的书面语相比,这是一种生猛鲜活、野性十足的声音,一种有着自己的生命和穿透力的声音。

最后,这是一本需要静静聆听的书。

历史的长河中,每个时代都有属于自己的智者,每个领域也都有属于自己的智者。传播知识、传承文明的教育领域,从来就不乏属于自己的智者。这本书汇聚的,就是属于我们这个时代的、属于教育领域的智者的声音。

聆听这些智者的声音,我们得以用他人的眼光来审视自己。在某种意义上,每个人都要通过别人来认识自己。这些声音如一面镜子,让我们照见自己的不足,发现自己的闪光点,扬长避短,在学习和思索中前进,日积月累,终成大器。

聆听这些智者的声音,我们得以用自己的眼光鉴别真伪。所谓人无完人,金无足赤;智者千虑,必有一失。智者的言论和思想,是我们学习的资源,也是我们批判和思索的资源。在批判中继承,在继承中提高,从来就是文明延续和传承的不二法门,自然也是作为个体的我们提升自我、向着更高一级的知识殿堂迈进的阶梯。

近朱者赤,近墨者黑,聆听这些智者的声音,耳濡目染,日浸月蚀,一扇通向智者的大门,已经打开。

因此,这是一本值得静静聆听的书。不是用耳,是用心。

谨此为序!



江苏省教育科学研究院

2011年10月15日



名校管理研究编辑中心
中国校长书坊·策划

郑重声明

本书著作权、版式设计和装帧设计受世界版权公约和中华人民共和国著作权法保护。未经许可，任何复制和影印行为均为违法，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我们将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，届时将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(025)83758498 83758496

通信地址：南京市汉口路 22 号

邮 编：210093

本书销售服务专线：13057591212

目 录

◆中国名校校长演讲录之一	
叶翠微:办学要看十年后	/1
◆中国名校校长演讲录之二	
李希贵:发现学校	/7
◆中国名校校长演讲录之三	
刘永胜:当代校长的历史使命	/21
◆中国名校校长演讲录之四	
李金池:把学校建成“精神特区”	/48
◆中国名校校长演讲录之五	
刘彭芝:好校长的六个关键词	/61
◆中国名校校长演讲录之六	
王生:打造品牌学校的战略定位	/69
◆中国名校校长演讲录之七	
蔡林森:当校长就是为了教好每个学生	/76

- ◆中国名校校长演讲录之八
沈茂德:校长应该是一种思考的职业 /86
- ◆中国名校校长演讲录之九
冯恩洪:面向 21 世纪的教育 /92
- ◆中国名校校长演讲录之十
俞敏洪:教育品牌是一个民族的基础 /103
- ◆中国名校校长演讲录之十一
高万祥:教育是一种幸福的事业 /109
- ◆中国名校校长演讲录之十二
刘京海:我对学校管理的思考 /125
- ◆中国名校校长演讲录之十三
柳袁照:办学要有超然的情怀与境界 /142
- ◆中国名校校长演讲录之十四
韩珍德:学校管理中的理念创新与实践 /147
- ◆中国名校校长演讲录之十五
陈钱林:新建学校同样可以拥有一流的学校文化 /167
- ◆中国名校校长演讲录之十六
李志刚:用爱心和智慧开启未来 /175
- ◆中国名校校长演讲录之十七
魏书生:我的管理实践 /196
- ◆中国名校校长演讲录之十八
陈鼎常:宽而有度,和而不同 /208
- ◆中国名校校长演讲录之十九
李烈:让每个人成为最好的自我 /215

◆中国名校校长演讲录之二十

卢志文:今天,我们怎样做教师 /229

◆中国名校校长演讲录之二十一

刘长铭:大气成就大器 /243

◆中国名校校长演讲录之二十二

曹保义:不同的学生需要不同的课程 /253

| 办学要看十年后

叶翠微

叶翠微,1959年生,湖北洪湖市人,出身于一个教师家庭,对教育有着一份天然的依恋。自1982年参加工作,20多年来,秉持着“行者无疆”的信条,他出湖北,上广西,进浙江,从未停止过前行的脚步。

2000年,叶翠微一路过关斩将,在杭州第二中学面向全国公开招聘中拔得头筹,出任该校校长,2006年被《中国教育报》评为“全国十大人气校长”。下文为他在“2009首届安博教育高端论坛”上的讲话,在编辑的过程中,有部分改动。

尊敬的各位校长,大家下午好!非常感谢这次安博教育高峰论坛给我这样一个机会,我想谈一点什么好呢?我就想起了上个月26号(注:“上个月”指2009年10月),应该说是我们中国校长的一次盛典,就是教育部校长培训中心组织的中心成立20周年的庆典活动。在这个庆典活动里,有一个重头戏,就是走向教育家的校长,校长培训中心主任陈玉琨在策划这次论坛的时候就找我,我想了一下,说要“以办学要看十年后”为题目做一个演讲,陈玉琨老师得知这个想法以后觉得很好,他说你就这个话题谈一下思考。紧接着我把这个话题展现在那次论坛上面,引发了全国不同省市的校长的共鸣,今天我也想借

这个机会跟大家一起分享,这个话题的来由就是基于这个背景。

我想在座的都是校长,作为一个校长,为什么要提出这样一种教育主张,这无疑来自于我们理性和感性的思考,如果说我们把这种思考做一个聚焦的话,应该有以下几点。

首要的一点是基于自我的方式。所谓基于自我的方式,从我个人而言,当校长 10 多年,应该说做了很多事,也有一点成就感,一点小名气,但是反思自己的整个职业行为,我总感觉到,自己总在做三个游戏。第一个游戏是行政游戏,就是和我们的行政主管在这个过程当中进行一种行政机会的博弈,这一场游戏的核心点无非是保持校长的位置。第二个游戏就是高考,通过高考来显示自己作为一个校长有一定的领导力。第三个游戏,我想主要就是和老师们在相处的过程当中,怎样通过所谓的一种管理技巧来迎合老师,取得民主测评的选票。

当时我在想,是什么东西在支撑着我做这个游戏,很显然这是一种利益渠道,另外一点,作为一个教育工作者,这游戏的价值,它的一种本体价值究竟在哪里?我又感觉到,事实上在这三个游戏里面,我们离学生渐行渐远,我们离学生真正可持续发展越来越远。我总在想,我究竟有多少精力?我究竟花了多大精力来管理自己的教师团队,同时又花了多大精力来关注学生,关注学生真正内在的兴趣,并且通过内在兴趣去调动,使他能够对学习、生活,对高中生活,对他的人生充满一种激情,通过对这种激情的呼唤使他能够更好地适应未来,更好地适应社会对他的选择和挑战?这一点上我们在做,我们在想,但是实话实说做得不多。所以我们能否从这样一个圈子里走出来?这是第一个看法。

第二个看法是基于现实的呼唤。我们如果对现在的教育行为做一个基本判断的话,我想下面这几个基本事实肯定是显然的。第一个基本事实,就是我们当今的孩子,作为一个华人,作为一个大陆人,他已经享受到和他父辈或祖辈相比最好的物质形态的交流,作为他们的父辈和祖辈在意识上从来没有达到这样一个高度,享受过这么物质化的教育。

第一个基本事实是我们现在已经有了全世界最大规模的人口教育,也有全世界最大规模的教育人口。从数学的角度上来讲,从概念的角度讲,我们应该可以出现钱学森这样的大家,因为我们有数以万计的学生,数以亿万计的学生,从概率上来讲应该有大家。这里面存在一个问题,我们目前在教育上的所作所为,是不是有一个温水煮青蛙的效应,自我感觉到孩子在游动,但是我们所处的环境,是不是在变?

第三,理性的反思。10多年来我们送走了一批学生,又一批学生。学生轻松进入大学。我们这个行为是否真正具有国际比较意义。有这么一件事一直刺激着我们,去年浙江省教育厅做了一件功德无量的事,把整个浙江省的各大高校200名以上的正规大学的学生,大二的学生,做了拉网式的生理素质的普查,普查完了以后以目前浙江省示范性重点中学作为统计对象比较,最后选了261所重点中学,让4万多学生进行排队,很高兴,我们学校在这个排队里面稳稳排在第一,二中高考全省第一,也是依赖于学生的运动素质,身体素质第一,是这样一个生命素质支撑,所以才有这个一对一,我高兴。

但是却高兴不了多久,为什么?我把这些数字拿出来,不和欧美比,只和日本比,我发现我们浙江省最好中学的学生的身体素质,和日本的同龄人相比,仅仅身高占了优势,其他的都低于日本学生的标准。如果我们以更高指标进行分析,我相信也有更使我们感到汗颜的地方。

我参加了一个国际论坛时,我问美国的一个同行,他们究竟是怎样评价一所学校的。他说第一个标准就是走出这所学校的学生对这个学校的认可;第二个标准就是这个学校所在社区对这所学校的认可;第三个标准是走出这所学校的学生对母校的回报。这样的三个标准给了我们,是不是又有新的坐标点?或者是教育应该有的坐标点?教育要追求什么?是孩子出去以后,他能对母校回眸一望,觉得母校难忘,母校真的给了我太多太多?还有就是社区,超越所在受教育的家长群体,能够用一种更为客观的角度看这个学校。所以我认为,在办学的过程中,我们是不是应该有一个行动选择,办学要看十年后?这就是我提出这样一个教育主张的基本考虑。

提出这样一个主张以后,你怎么来践行它?我现在还处于感性阶段,如何从感性走向理性?从感性走向理性中,我觉得有些问题值得我们思考。第一个是应该直面问题,当然我们现在在教育过程当中,特别做校长的,要面对的问题有很多,但是我感觉,在所有的问题中,有三个问题是所有校长都躲不过的。第一个,怎样面对自己,面对作为校长的自己。校长首先要革自己的命,也就是在功利的躁动的环境里我们怎么使自己的心静下来,使自己能够稳稳地坐在教室里面,听听老师的课,看看学生的学,倾听一下学生在成长过程中的点点滴滴,这里最最重要的一点是,校长不要过于被行政所束缚,我们相当一部分校长往往被行政所收买,因为你被收买以后,你的主体行为、价值行为,很显然要随着行政走。我认为,我们的学校行为应该跟着学生走,学生有什么需求我们应该把这个作为办学的第一符号。这是第一点。

第二点,怎样面对学校。在面对学校这个过程当中应该表现出什么姿态。我是“三不主义”者。第一,不调整作息时间。大家感觉到高考是好东西,分数是好东西,高考通过加班加点是可以提高成绩和分数的,那么我在这方面踩刹车,不调节。我不是今年这么做,是十年如一日。回顾二中,让我们感受最深的是,无论星期六、星期天还是寒假、暑假都由学生自己支配。第二,不搞数字游戏。一所学校向老百姓发布信息是有自己的讲究的。二中这几年,特别是今年,我很欣赏,当年高一招了多少人? 576 人,就是 576 人。高三的时候还是不是当年招的那些同学。不能高一一个数字,高二一个数字,狸猫换太子。这样把当年高一招了多少人,然后考进一本究竟有多少同学清清楚楚地说。告诉老师家长的是,我们今年毕竟还有 32 位同学没有达到一本录取分数线,我向这一部分家长表示作为一个校长的歉意,这是第二个观念,不搞数字游戏。第三,不和兄弟学校比。在整个办学过程当中,我们一定要耐得住寂寞,不拿兄弟学校说事,每一个学校都有每一个学校的不容易,在当代中国,县中的老师、县中的学生、县中的校长是最难的,因此作为一个校长的良知,应该是不拿兄弟学校说事,有本事说自己,没有本事才说别人。

第三,就是如何面对学生,在面对学生时我们应该想些什么,我想最重要

的一点,就是让孩子们能够在有一个好的基础的前提下,让他有兴趣,让他能够去选择,有兴趣就是对生活充满着一种清廉的天然的这样一种乐趣和喜爱,有选择就是能够根据自己的一种兴趣的特向选择自己的学科。我们应该在这样一些问题上作出一种判断或者反思。其次要转变观点,育人方面,我们要求学生要高境界做人,志向高远,品德高尚。在基础教育阶段、高中阶段,我们如何通过更为扎实的学习活动设计,让孩子们面对自己发展的时候,行为更加稳重,而不是一种袋鼠跳。另外一个就是学校的文化观,怎样通过主流价值观的设计,让学校有一种飘动的、灵动的一种人性的符号在校园里。这几年我经常在老师大会、学生大会、家长大会上,讲三个“三”：“三开”开明、开放、开化,“三宽”宽松、宽容、宽厚,“三性”人性、理性、灵性。教育的一切活动让人有人性,将人道人权人格给孩子们,特别是在高中阶段,让孩子知人权守人道,看待问题一定要实。另外要有创新创造,让他找到生命的内在美。我们跟美国的优秀学生差距巨大,美国的优秀学生面对科学生活有一种宗教情怀,这是非常可怕的,也是非常值得反思的。大量优秀学生面对创造和一种兴趣的时候,怀有的是一种宗教情怀;面对我们,反思我们,我们有的同学有兴趣参加奥林匹克竞赛,很显然是一种功利取向,基于“如果通过这个,我就可以赢得某某大学的入场券”这种想法。美国的优秀学生就是我喜欢,我高兴,我就是这样一种生活,因此怎样给孩子灵性和兴趣,是我们要思考的。

下面我们来谈谈,实现这一教育主张应该面对的几个因素。办学要看十年后,取决于一个学校的基本因素的整合,有哪几个因素呢?

第一,学校的成熟度。一个新办的学校,你想办学看十年后?只有一个有成熟度的学校,他才敢于面对问题,反过头来说看我们学校是否成熟,也就是把办学要看十年后作为一个检测的尺度。学校成熟度包括什么呢?我想有这么几项内容。第一是学校的一种文化状态,或者学校的一种精神状态,这种精神状态,有的是开放的,有的是包容的,有的是厚重的,所以办学要看十年后,精神状态不是一蹴而就的,我们需要这样的一种价值引领。第二是,学校的预警机制,当你十年后,用未来来要求,来着力于当代的时候,你能否有相应的预

警机制,使你的办学能够尽量零风险,也就是风险的化解。第三我认为就是质量保证,也就是通过一个质量保障体系,使你的一种办学行为,在固有的一种惯性的基础上,尽量使边界能够逐渐打开,在边界逐渐打开的过程当中,又使他能够找到更好的轨道。这就是我思考这个问题的一个逻辑。

第二,团队的变革力。以校长为中心的具有变革力的团队要有反思的能力:我在做什么?我为什么做?它的价值意义在哪里?形成思考以后,我们要考虑怎样落实。作为管理团队的领导力,我们要能够把各种核心要素进行结合。

第三,组织成长性。办学十年后,我们的教育管理团队、学生团队体现出一种成长,这种成长就是知行合一,量质互动。知行合一,说了就要做,做了就要反思。量质互动,我们追求学校量的变化,更要追求学校质的提升,内外结合,形成一个黄金分割点、切入点,这样使学校能够更加好。

办学要看十年后,我对自己提出了这样一种要求,因为我觉得一个校长要有自己的职业道德,要有自己的人格魅力,而这样一种职业道德,这样一种人格魅力,说到底就是要融入在学生真实有效的成长过程中,而学生真实有效的成长是一个漫长的过程。

最后我想要表达的是,板凳坐得十年冷,办学要看十年后。谢谢大家!

 | 发现学校

李希贵

李希贵,北京十一学校校长。历任教育部基础教育评估中心主任,高密四中语文教师、班主任、副教导主任、副校长、校长,高密一中校长,高密市教委主任,山东省潍坊市教育局局长。兼任国家督学、中国教育学会理事、山东师范大学研究生导师、山东省中语会副会长。

在长期的教育实践中,李希贵形成了独特的教育思想和深邃的教育智慧,曾经主持多项国家级课题,其中“语文实验室计划”被列为国家教育部、人事部“特级教师计划”,并获山东省人民政府优秀教学成果一等奖。

下文根据他在2011年4月23日的第三届京师教育论坛上的主题演讲编辑而成。

尊敬的各位专家、各位教育同仁,就在上一个星期,我们接待了一个由21位美国校长组成的美国教育代表团。在我向他们介绍学校之前,我做了一个现场的调查,我询问他们,在最近4个星期里,在座的各位有哪一位曾经拿出超过30秒钟的时间认真地审视过你爱人的脸庞,或者照片的?结果非常令人遗憾,尽管是在那样一个浪漫的国度里的人,举起手来的人也寥寥无几。今天在这样一个场合,我不想做这样一个调查,但是我希望我们每一个人的心里想