

# 中国著名校长的办学智慧

*Zhongguo Zhuming Xiaozhang De Banxue Zhihui*

◎主编 赵国忠

# 中国著名校长的办学智慧

*Zhongguo Zhuming Xiaozhang De Banxue Zhihui*

◎主编 赵国忠



图书在版编目(CIP)数据

中国著名校长的办学智慧 / 赵国忠主编. —南京:南京大学出版社, 2016. 12

ISBN 978-7-305-17715-6

I. ①中… II. ①赵… III. ①中小学—校长—办学经验—中国 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 250294 号

出版发行 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093  
出 版 人 金鑫荣

书 名 中国著名校长的办学智慧  
著 者 赵国忠  
责任编辑 毛 杰 纪玉媛 编辑热线 025-83751100  
审读编辑 陈 佳

印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂  
开 本 787mm × 1 092mm 1/16 印张 15.5 字数 193 千  
版 次 2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-305-17715-6  
定 价 30.00 元

网 址 <http://www.njupco.com>  
官方微博 <http://weibo.com/njupco>  
官方微信 njupress  
销售咨询热线 025-83594756

---

\* 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

## 今日中国需要怎样的校长

在多年的校长研究历程里，我去过很多学校。有很多办得很有特色，让家长满意、社会满意、师生满意的好学校，但也有办得令人担忧的学校。究其原因，很大程度在校长，在校长素质、能力和管理水平。人民教育家陶行知曾经说过：“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论他的校长。”而今天，在教育新常态下，我们需要怎样的校长？

### 我们需要有使命感的校长

每一个校长，都应有特殊的使命。校长的特殊使命是什么？简单地说，就是办好学校。校长是谁？校长是教师中的特殊教师，大家把你推选出来，不是让你高人一等，更不是让你来享受的，而是抱以最大的期望：期望你带着全体师生把学校办好，期望你用心、用情、更用智慧最大限度地发展教师、发展学生，从而最大限度地发展学校。北京人大附中的刘彭芝校长就是一位最具时代使命感的校长，她将人大附中办成了国内领先、国际一流的学校，让世界重新认识了中国的中学。

### 我们需要有精神的校长

精神是什么？精神就是人的精气神，就是一个人的精神状态。校长是学校的精神灵魂和支柱，校长的精神影响着学校师生的精神状态，校长的精神更决定学校改革的成败。放眼望去，新课程改革已经历15个年头，为什么有很多学校当初改革轰轰烈烈，而今却都了无声息？为什么？主要原

因就是校长不在改革的状态,教师和学生更不在改革的状态。而我们再看一看那些改革成功学校的校长:重庆巴川中学的郭洪校长、武汉二桥中学的张金豹校长,等等,他们哪一个不是有精神、有活力的校长?他们用强大的精神感召力,引领全校师生改革创新,一步一步谋求学校特色品牌发展。

### 我们需要有情怀的校长

百年大计,教育为本。从宏观上说,教育承载着国家发展和民族复兴的重任。从微观上说,教育连着千家万户的幸福。因此,校长一定要有教育情怀,既要有仰望星空追寻教育理想的超拔,又要有脚踏实地把理想化为现实的智慧。一个没有情怀的校长是办不好学校的,因为他对教育没有激情,没有热情,没有发自内心的感情。相反,那些真正办好学校的校长,都是有情怀的好校长,他们以校为家,以教育为终身的追求和事业。南京雨花台中学的穆耕森校长,在学校多年,孜孜以求的就是办一所人人向往的学校,这就是一种情怀,一种对教育的热爱和对理想的坚守。上海建平中学两任校长冯恩洪和程红兵,他们都凭借一己的智慧,一次又一次刷新人们对教育的认知,让教育促进人的发展的功能得到最大程度上的释放,这也是一种情怀。海门东洲中学的张炳华校长,多年来拒绝高薪聘请,将自己最好的年华献给自己的家乡海门,这也是一种情怀。

### 我们需要有智慧的校长

要想办好一所学校,校长一定要有智慧。智慧是什么?我认为17世纪英国著名教育家约翰·洛克对智慧的表述最贴切。他认为,智慧是一个人在处理一个问题或一件事时能得心应手,并富有远见。由此可知,拥有智慧的人,不仅能运筹帷幄,更能掌控全局。所有优秀的校长,都是有着教育大智慧的校长。那么,校长的智慧从哪里来?校长的智慧从学习中来,

从实践中来,从反思中来。所以说,校长要会学习,勤实践,多反思。在这些方面,石家庄精英中学的李金池校长、山东青岛即墨 28 中的李志刚校长、四川绵阳东辰国际学校的祝启程校长,等等,他们都是我们学习的典范,我们要向他们学习,努力成为智慧的校长,站在时代的前沿,更站在“巨人的肩膀上”,办好我们的学校。

### 我们需要有勇气的校长

创造了“洋思奇迹”的老校长蔡林森,年过半百之际,将自己“归零”,从“洋思”到“永威”,从零起步,凭借一己智慧,将一所濒临倒闭的学校办成一所品牌学校,再次创造了“奇迹”。这是一种勇气。当全社会都在“热炒”“高考状元”时,百年名校杭州二中的叶翠微校长却丝毫不为所动,执着地追求一种着眼于学生未来,着眼于学生一生幸福的“大气的教育”。这是一种勇气。2007 年出任北京十一学校校长之后,李希贵力排众议,在这所已经是全国课改名校的学校里大胆推行“走班制”改革。6 年之后,改革获得极大成功,影响全国。这也是一种勇气……狭路相逢勇者胜,教育改革和发展的路上,不只是大道坦途,更有艰难险阻,各种利益的纠葛,各种名利的诱惑,各种困难的阻挠,克服这一切,都需要校长的勇气。因此,在今天,我们需要有勇气的校长。

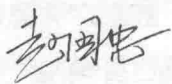
在中国,我们还有许多这样的校长。如无锡天一中学的沈茂德校长、山东枣庄薛城舜耕中学的黄飞校长、珠海金湾外国语学校的魏秋梅校长、洋思中学的秦培元校长、海南琼中思源实验学校的范效彬校长,等等。

在教育界工作和研究多年,我始终坚信,在今日中国,是可以办好学校的。这本书中辑录的这些校长,就是最好的证明。他们凭借自己的使命感、精神、情怀、智慧和勇气,办好了自己治下的每一所学校。他们的经验

和智慧,值得每一位校长学习和思考。

最后,我衷心祝愿《中国著名校长的办学智慧》一书,能成为广大校长和所有教育工作者的良师益友。我衷心希望,每一位校长都能够办好自己的学校,成就孩子,成就教师,也成就自己。

是为序。



江苏省教育科学研究院

2016年10月28日

# 目 录



## ◆ 中国著名校长的办学智慧之一

### **刘彭芝:教育之外无大事** ..... / 1

将近 20 年的时间里,她夙兴夜寐,勉力耕耘,和所有附中  
中人一起,一步一个脚印,将这所学校缔造为世界一流名校,  
让世界重新认识了中国的中学。

## ◆ 中国著名校长的办学智慧之二

### **冯恩洪:未来教育的探路者** ..... / 15

在很多基础教育工作者的心中,从上世纪 80 年代到今  
天,他一直处在中国基础教育的最前沿。

## ◆ 中国著名校长的办学智慧之三

### **李希贵:无为,而无不为之** ..... / 30

李希贵是这个时代真正的教育家。在十一学校,他让人  
们看到了教育的另一种可能;他将教育对人潜能的释放和激  
发,展现得巨细无遗,淋漓尽致。

## ◆ 中国著名校长的办学智慧之四

### **叶翠微:做大气的教育** ..... / 47

叶翠微常常提到一句话:“办学要看十年后。”他孜孜以  
求的,是做大气的教育。他希望教育人要谦逊、淡定、从容,

要回归教育本原,发展学生幸福一生的能力。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之五

##### **穆耕森:办一所人人向往的学校** ..... / 60

“一所学校,如果能让教师和孩子天一亮就想来,天黑了还不想走,那这所学校一定是一所好学校。”办一所人人向往的学校,是穆耕森坚持不懈的追求。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之六

##### **程红兵:给教育“松绑”** ..... / 73

在这位“书生校长”的主政下,深圳明德实验学校这艘教育的航船,为中国的基础教育探出了一条不一样的道路,一如当年它所在的这座城市,为中国改革开放做出的贡献。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之七

##### **李金池:中国教育改革的引领者** ..... / 84

李金池说:“舒舒服服,实现不了中国梦!”从“衡水”到“精英”,他创造的不仅是教育的奇迹,更是中国的希望!

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之八

##### **李志刚:用爱心和智慧开启未来** ..... / 99

李志刚已成为即墨二十八中抹不掉的记忆,即墨乃至山东教育绕不开的话题,并不因为他“一贯正确”,更不因为他“完美无瑕”,而仅仅因为他代表着一种精神。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之九

##### **蔡林森:他就是传奇** ..... / 112

一位好校长就是一所好学校,在蔡林森这里得到了完美

的演绎。连续缔造了两所品牌学校,连续两次引领薄弱学校实现成功逆袭的蔡林森,是一个不折不扣的传奇。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十

##### **张炳华:做教育,是幸福的** ..... / 126

自1972年走上教育岗位,40多年里,对教育,张炳华一直甘之如饴。他说:“做教育,和孩子们在一起,我感到很满足,也很幸福。”

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十一

##### **沈茂德:一直在路上** ..... / 140

在他眼中,办学永无止境,教育没有终点。对孩子的成长而言,没有最好,只有更好。30多年的教育生涯,他一直在求索,一直在路上。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十二

##### **郭洪:这十年,不寻常** ..... / 151

从“四面楚歌”到“四面掌声”,对于重庆巴川中学校长郭洪来说,2004到2014这十年,不寻常,真的不寻常……

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十三

##### **黄飞:守望者的文化情思** ..... / 162

黄飞心中有一种信念,他认为自己从事着一份高贵的职业。文化治校是一个梦想,是一个任师生任意挥洒的灿烂星空。那里有自信、阳光和一切美好的事物。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十四

##### **魏秋梅:让每一位师生都精彩** ..... / 176

“不要人夸颜色好，只留清气满乾坤。”这是魏秋梅最喜欢的诗句。30多年的风雨沧桑，魏秋梅初心不变。让每一位师生都精彩，始终是她每一个教育行为的出发点。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十五

##### **秦培元：开创“洋思”办学新时代** ..... / 189

秦培元，这位“洋思”新时代的创新者，正带领着所有“洋思人”砥砺前行，一路高歌，创造着一个又一个看似不可能的奇迹。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十六

##### **张金豹：“阳光教育”守望者** ..... / 200

面对声名鹊起后各种纷至沓来的荣誉以及潮水般涌来的“取经者”，张金豹一如既往的淡定从容。他没有时间和精力去关注这些外在的“虚名”。他的心，始终在阳光教育的理念与实践上沉浸。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十七

##### **范效彬：卓越校长是如何“炼成”的** ..... / 215

从内地到海南，从乡镇到城市，从普通教师到著名校长，范效彬一步一个脚印走来，走得沉稳，走得踏实。他的经历，最好地回答了卓越校长是如何“炼成”的这个问题。

#### ◆ 中国著名校长的办学智慧之十八

##### **祝启程：一个理想主义者的现实高度** ..... / 225

作为一个清醒的理想主义者，祝启程凭借自己的智慧，在理想和现实之间建了一座桥。在他身上，我们可以清晰地看到一个理想主义者的现实高度。

## 刘彭芝：教育之外无大事

后人写中国教育史，到刘彭芝和她领导下的中国人民大学附属中学（简称人大附中）这里，相信必定会有浓墨重彩的一笔。

这所学校，每年有100多名学生被北大和清华录取，连续多年摘得北京市高考状元。从“应试”和“升学”的角度来讲，这样的成就无人能及。

最难得的，是如此成绩的取得，并非依靠“机械训练”“书山题海”“加班加点”等诸如此类被教育界广为诟病的方式，而是学校多年推行素质教育过程中，一个水到渠成的结果。

另外，在学校自身取得极大成功的同时，人大附中并没有仅仅“独善其身”，而是怀着“兼济天下”的大爱，自觉承担起学校的社会责任，为中国基础教育的整体发展，做出了具有深远意义的探索和实践。

这一切，都和刘彭芝有着千丝万缕的联系。任职人大附中校长期间，她以常人难以企及的坚韧和智慧，将这所学校办成是一所“国内领先，国际一流”的品牌学校。

### 人物志

刘彭芝，中学数学特级教师、大学研究员、博导；先后荣获全国先进工

作者、全国教育系统先进工作者、全国三八红旗手等多项荣誉称号。享受国务院政府特殊津贴……提起刘彭芝，人们能立刻罗列出她一长串的荣誉“光环”。但最为公众认知和熟悉的身份，是带着人大附中走进全国顶级中学行列的校长。

自1997年走上人大附中校长岗位，刘彭芝的命运就和这所学校紧紧捆绑在了一起。将近20年的时间里，她夙兴夜寐，勉力耕耘，和所有附中人一起，一步一个脚印，将这所学校缔造为世界一流名校，让世界重新认识了中国的中学。

她说：“我已经没有我了，我的生命已化作无数个细胞，洒在人大附中的校园里，融入中国基础教育的沃土中。”

诚哉斯言！

## 思想录

### 刘彭芝：教育之外无大事

自1965年踏上中学讲台至今，刘彭芝的教育生涯已经渡过了51个春秋。在长达半个世纪的时间里，这位当今中国基础教育界最具影响力的教育家无一日不在思考着和教育相关的大事小情。

从一名普通的数学教师，到今日中国最好的中学的校长，半个世纪的教育历程里，刘彭芝的教育智慧、教育情怀，以及她对教育的执着和热爱，得到了淋漓尽致的展现，并在这种展现中，影响了无以数计的追随者，在整体上提升了中国的基础教育水平。

《人生为一大事来》是刘彭芝最具代表性的著作，书中详细记载了她办学的艰辛和辉煌。在某种意义上，“人生为一大事来”不仅是她著作的名

字,也是她半个世纪教育生涯的最好写照。

而在我们眼中,这位“把一生献给我热爱的教育事业”的校长,一直力行着“教育之外无大事”的工作和生活准则。

### 她让世界重新认识了中国的中学

在一次记者采访时,刘彭芝说:“我做任何事情都要做到极致,达到理想状态。”这是一种追求,也是一种境界。无论做教师,还是做校长,她都用这句话勉励自己,做到最好的状态。

正是凭着这种追求和执着,她把人大附中办成了世界一流的学校,让世界重新认识了中国的中学。

1997年6月28日,在民主选举的基础上,刘彭芝出任中国人民大学附属中学第九任校长。上任后的第五天,也就是1997年7月3日,在学校图书馆二层的阶梯教室,刘彭芝向全体教职员工宣布了人大附中的奋斗目标:国内领先,国际一流,创世界名校。

“国内领先,国际一流”,这个目标并没有得到大家的积极响应,相反,更多的人提出了质疑。

有人说:“国际一流,太不现实了!”也有人说:“一个女同志,能撑起那么大的天吗?”更有人略带玩笑地调侃:“在人大附中做校长,不容易,要么累死,要么气死。”

面对质疑,刘彭芝不为所动。毕竟,她是有备而来。在人大附中多年,她了解这所学校的历史和潜力,了解这所学校的师生,知道他们心中的热情一旦被唤醒,会爆发出多么惊人的力量。当然,她更了解国际和国内教育发展的整体趋势,清晰地知道学校处于何种地位。

她相信,时间会证明一切。她相信,“国内领先,国际一流”这个目标一定会被大家接受,因为没有人愿意浑浑噩噩过日子。作为一校之长,她需

要给全校师生以精神的引领。她更加相信,凭借大家的努力,这个目标一定会实现。

诚如刘彭芝当年所言,时间会证明一切。将近20年过去了,人大附中取得的成就早已证明了一切。在今天,相信没有人再怀疑人大附中“国内领先,国际一流”的办学目标了。

他们在很多方面首开先河:第一个与美国、日本等国家的学校及地方政府开通远程教学;第一个成立虚拟科学实验室;第一个中学生汽车模拟驾驶教室……

他们不仅开设了150多门选修课,更开设了法、德、日、韩等10种第二外语以及英语物理、英语数学等18种英语学科课程。

他们构建了完善的科技创新能力培养体系,通过“劳技创造发明课”、“青少年科技俱乐部”、“少年科学院”等方式,帮助学校上千名学生在国际国内各类创造发明比赛、科技竞赛中获奖。

他们创造了丰富多彩的校园生活环境。足球队、围棋队、国际象棋队、健美操多次荣获世界冠、亚军;交响乐团、合唱团、舞蹈队多次获得全国、北京市一等奖。这里的每一个孩子,都可以找到自己喜欢的社团,充分展现自己的潜能。

他们连续多年高考成绩居北京之首,分别摘得北京市高考文、理科状元,考入北大、清华等重点大学人数在北京名列榜首。多名学生被录取到英国剑桥、美国哈佛等世界名校。

……

这些令人不可思议的成绩,打破了国外认为中国的中学只会应试教育,只会培养“高分低能”的学生的偏见,使名闻遐迩的世界名校对中国的基础教育水平刮目相看。

2004年,美国菲利普斯安多福学校,一所培养了老布什和小布什两位

总统的世界名校,派出由 80 多名管理人员和教师组成的访问团来人大附中访问交流。

2005 年,英国著名的伊顿公学和人大附中举行“中英名校论坛”之后,伊顿公学的两位主任在人大附中访问达 20 多天。伊顿公学的校长托尼·里特说:“人大附中学生的综合素质超过了他们的学生。”

2006 年,美国麻省州立大学校长威尔逊博士一行到人大附中参观访问,他由衷赞叹:“我到过世界上很多中学、小学,人大附中是我见过的最好的学校。”

这一切成绩的取得,离不开人大附中每一位员工的努力和付出,但作为校长,刘彭芝高屋建瓴的规划和视野,以及追求完美的理想主义精神,在其中发挥了重要的作用。在基础教育界,刘彭芝是公认的有大气魄、大格局和大视野的教育家,正是她的这种“大”,成就了人大附中今日的“大”。

### 她的心里装着全天下的孩子

“大海大海我问你,你为什么这样蓝?大海唱着回答我:我的怀里抱着天!”这是刘彭芝喜欢的一首儿童诗。

刘彭芝就是这样一位“怀里抱着天”的教育家。她的心里,不仅装着人大附中的孩子,还装着全天下的孩子。她不仅希望让人大附中的孩子享受到世界一流的教育,还希望让全天下的孩子都可以享受到世界一流的教育。

随着生活水平的提高,人们对教育公平的诉求日益强烈,中国的基础教育正经历着由公平享受教育向公平享受优质教育的过渡。刘彭芝认为,发展中学教育要坚持公平优先、兼顾效率的原则,建议在政策上“下要保底,上不封顶”。所谓“下要保底”,指一定要保证每一个孩子都平等享受符合国家标准的义务教育,要尽快制定国家中学教育质量标准体系,这个教

育质量标准体系要有刚性,任何一所中学只有符合这个标准,才能准入,才能继续办下去;“上不封顶”则针对现有各方面工作都做得比较好的优质中学,要鼓励其保持优势,继续发展,不断超越,成为中学教育的品牌学校,进而发挥其自身的示范和辐射作用,带动整个中学教育水平的提高。

换言之,“下要保底,上不封顶”的基本要求就是薄弱学校不薄弱,优质学校更优质,其最终目标就是教育水平的整体提高。

刘彭芝所理解的追求教育公平的目的,不仅在于让所有适龄学生能够上学,还要让更多的学生能够上好学,出现更多的能够提供优质教育资源的中学。要做到这一点,当前最缺乏的不是教育硬件设施,而是先进的教育理念和优秀的师资,没有这些要素,即便有了均衡的教育投入,也会产生不均衡的教育效果。因此,人大附中自觉地承担起了输送先进的教学理念和优秀师资的任务,变“独善其身”为“兼济天下”。

毕竟,一所学校的作用是有限的,但如果绝大部分优质学校都来做这件事,星星之火就可以燎原了。

基于这种认识,从2002年开始,刘彭芝带领人大附中开始了优质教育资源共享的实践和探索。

2005年,刘彭芝发起成立“国家基础教育资源共建共享联盟”,并担任联盟主席,联合全国一百所优质中学,将优质课件用互联网P2P联合输送到西部12省市的薄弱学校。通过网上远程教学,支援西部地区中学的发展。

2007年,与宁夏六盘山高中合作建立“人大附中宁夏试验学校”,通过学生定期交流、远程互动教学等方式,使大山里的孩子有机会享受到人大附中的优质教育资源。

为促进北京地区城乡教育资源的均衡发展,人大附中建立了“人大附中延庆分校”。学校还承办了海淀区的薄弱学校西颐中学,并帮助北航附