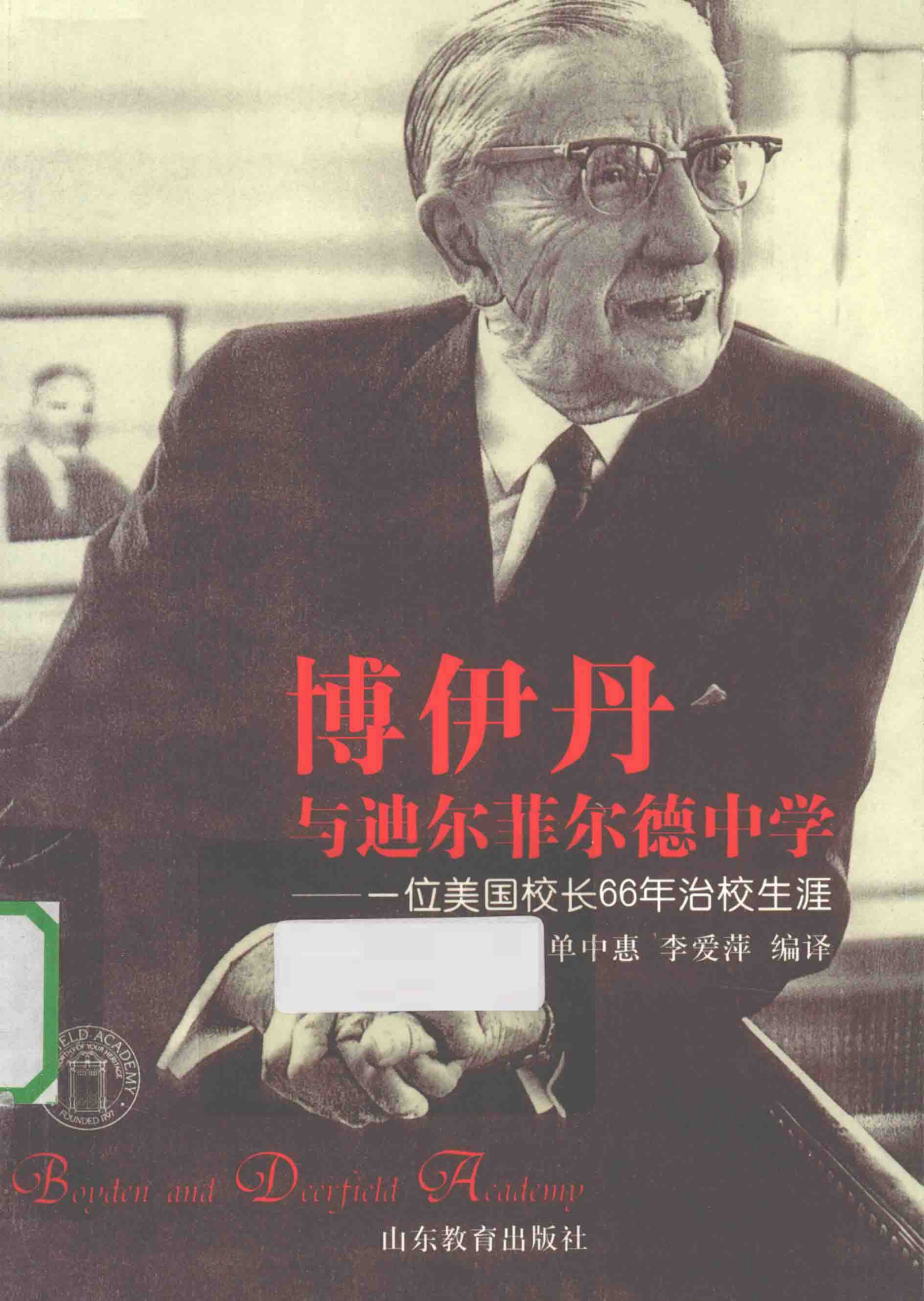




博伊丹 与迪尔菲尔德中学

——一位美国校长66年治校生涯

单中惠 李爱萍 编译



Boyd and Deerfield Academy

山东教育出版社

博伊丹 与迪尔菲尔德中学

——一位美国校长66年治校生涯

单中惠 李爱萍 编译

山东教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

博伊丹与迪尔菲尔德中学：一位美国校长66年治校生涯 / 单中惠, 李爱萍编译. — 济南：山东教育出版社, 2014

ISBN 978-7-5328-8290-8

I. ①博… II. ①单… ②李… III. ①中学—学校管理—研究—美国 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第311909号

博伊丹与迪尔菲尔德中学

——一位美国校长66年治校生涯

单中惠 李爱萍 编译

主 管：山东出版传媒股份有限公司

出 版 者：山东教育出版社

(济南市纬一路321号 邮编：250001)

电 话：(0531) 82092664 传真：(0531) 82092625

网 址：<http://www.sjs.com.cn>

发 行 者：山东教育出版社

印 刷：山东德州新华印务有限责任公司

版 次：2014年1月第1版第1次印刷

规 格：787mm×1092mm 1/16

印 张：9.5印张

字 数：91千字

书 号：ISBN 978-7-5328-8290-8

定 价：26.00元

(如印装质量有问题，请与印刷厂联系调换)

电话：0534—2671218

前言

PREFACE

美国校长博伊丹是如何管理一所中学的

单中惠

美国马萨诸塞州的迪尔菲尔德中学（Deerfield Academy）创办于1797年，是由时任州长塞缪尔·亚当斯（Samuel Adams）批准同意的。现今，它是一所寄宿制中学，更是美国一所享有盛名的优秀中学。几十年来，它的毕业生一直在普林斯顿、哈佛、耶鲁、达特默斯和斯坦福五所大学的一年级新生中名列前茅。在现今美国中学中，“迪尔菲尔德中学”已经成为“卓越”的一个代名词。

弗兰克·利罗伊德·博伊丹（Frank Learoyd Boyden）是迪尔菲尔德中学20世纪第一任校长，在那里工作了66年。1902年，年仅22岁的他从阿默斯特学院毕业后来到了迪尔菲尔德中学担任

校长。在他面前的困难是很多的，不仅学校情况衰落和学生人数下降，而且镇上不少居民正在看他的笑话。但是，博伊丹校长在那里坚持了下来，并在长期的教育工作实践中成为了美国最优秀的中学校长之一。他曾深情地对学校的一位教师说：“我感到遗憾的一件事是，我不能活得更长久一些，以便能看到迪尔菲尔德中学的孩子们怎样成长。”

中学应是学生发展的渠道

博伊丹校长教过代数和自然地理。在他把更多的精力放在关注学生行为和研究学生心理方面以后，他仍然没有忽视迪尔菲尔德中学的学术发展，始终坚持学业成绩的高标准，开设了任何一所学院和大学所要求的全部中学课程。学校一般每天安排6节课，下午2点钟结束，接着是一节由多位教师主持的讨论课。校长自己坚持到所有班级去听课，一直到他无法安排为止。课余时，他爱与孩子们谈话，听取他们对上课的反映，同时了解他们的才能。

博伊丹校长一直认为，一所中学的教育成就应该从教育质量的角度来考虑，而不是只看升入大学多少学生。近几年来，学生处在升学的强大压力下，许多中学拼命减少非学术性时间，以应付大学的入学竞争。但是，博伊丹校长在重视学术的前提下，既拒绝取消学生丰富的课外活动，从电子爵士音乐到橄榄球队和棒球队，也不放弃一些所谓“浪费时间”的传统活动，例如，每天傍晚的会见和星期天晚上的演唱会。他觉得，如果一个学

生必须学习四门课程，就不必增加第五门课程。因此，另一所中学的校长说：“从学术的角度来看，迪尔菲尔德中学不是一只高压锅。”

博伊丹校长也把体育运动看成是学校管理的一个方面。他要求全体学生都参加体育活动。因此，学校内组成了各种球队。例如，至少有八个篮球队经常在活动，每个队穿一种队服，互相之间进行比赛或与外校比赛。除一些人以外，要求每个学生一年内参加三项体育运动，足球、篮球、棒球、橄榄球、曲棍球、游泳或田径都可以。迪尔菲尔德中学曾输送了一些体育明星，但是，他们在学校里并没有给以额外的训练时间。

与此同时，博伊丹校长强调体育道德和运动员的风格。他说：“不良的体育风格的后果是某些方面教育的失败。”因此，不管一名运动员有多大能耐，假如他在比赛时发脾气的话，他就要从场上被替换下来或者不能上场。

学校应该建立良好的学风

迪尔菲尔德中学没有什么书面形式的守则，但是，它的校风很严，建立了一种有规则的生活。博伊丹校长要求学生们齐步行进穿过校园到他们举行各种球赛的场地；不允许学生们边吃着冰淇淋蛋卷边漫步走进学校的会场。当一个学生走到礼堂的台上去拿学业优秀的奖状或其他的奖品时，都安排一位教师站在台阶旁边，以保证学生的外套扣上纽扣。

几十年来，博伊丹校长注意发扬自己学校的特色。一个新



来的孩子在迪尔菲尔德中学很快就认识到，他自己就是某些集体活动的一分子，如果他不做好自己，那整体就不能很好地活动。在那里，所有的学生都是平等的，即使获得奖学金的学生也没有什么特别的权利，每个学生都必须参加诸如膳食服务一类的劳动。

迪尔菲尔德中学实行了严格的纪律，但这是一种启发性的管理。一些孩子在早期可能会犯一些小错误，并以为这一切都会被忽略过去。但博伊丹校长会关注这样的孩子，拿出一个小笔记本，讲出他从进学校第一天以来所做的每一件错事。然而，他从来不威吓学生，也不预先安排处罚。他相信，一个孩子比一个处罚更为重要。他说：“为了一个愚蠢的缺点，一个孩子将失去他身上的特质，而这种特质可能是他后半生所需要的。”所以，假如必要的话，博伊丹校长会给一个有问题的学生多次改正机会。

校长应该广泛地接触学生

博伊丹校长经常这样说：“这所学校不是为教师的，而是为孩子的。”所以，他和他的教师们的职责之一，就是从清晨到夜晚最大限度地接触学生——在用餐时，在教室里，在有组织的自修时间中，在俱乐部活动里，在体育运动中。校长来到迪尔菲尔德中学的第一年，他就把一张放卡片的台子摆在学校大楼的前门里面，这就是他的“办公室”。在现在的学校主楼建造时，他就特地请建筑师在宽广的门厅中——学校的主要交通中

心设计了一个地方，那仍然是他放办公台的地方。在课间休息时，他看见学生走过他的“办公室”，就会叫住一二个学生到一边，问他们一些问题，或者向他们了解一些情况。一个学生说：“无论做过什么事情，你都躲不过他。只要你做了，就可能给他留下痕迹。”

博伊丹校长的教育管理艺术，使他经常在事情发生之前就能预防事情的发生。他生活在学生中间，耳听他们的一片喧闹声，眼观他们的各种表情，并洞察他们的内心活动。在一年中，他能与每个学生进行六次个别谈话，告诉他在学习和品行上正处在怎样的一个状态。由于广泛地接触学生和注意研究他们的心理，因此，博伊丹校长似乎知道一个学生什么时候内心有什么事情，什么时候从他的脸上又看出没有事情。他能够对一个学生发展的可能性作出评估，并帮助他去实现这种可能性。1920年，他曾招收了一些因纪律和学业原因而被其他中学撵走的学生，这些学生在迪尔菲尔德中学待了几年后，其中一些人到大学学习时，甚至比他们以前的同学表现得更为突出。

由于对学生心理的研究成果显著，因此，博伊丹校长不仅变得闻名起来，而且曾被哈佛、耶鲁、普林斯顿等17所学院和大学授予荣誉学位。

教育应该针对学生的特点

在长期的教育实践中，博伊丹校长注意针对不同学生的特点进行教育和管理。为了解一些特殊的孩子，他常常站在



一个角落里对他们进行观察。例如，有两个爱好艺术的学生，经常喜欢晚上出去，在月光下画星星和街灯下的旧房子。他知道他们在创作，而自己对艺术又懂得太少，所以，他就站在远处观看，而不去打扰他们。现在，他们中的一个人担任了普林斯顿大学书画刻印艺术博物馆馆长。

博伊丹校长还具有把一些不被人们看好的孩子教育成为一位学者或一个有用人才的教育才华，其中，汤姆·阿谢利这个孩子在迪尔菲尔德中学就是一个典型的故事。在校长的关心和教师的培养下，阿谢利从一个性格怪僻的和不愿学习的孩子，最后成为在学业和体育上都得到发展的学生。他在班级里一直很少讲话，但应校长的要求在1911年的毕业典礼上讲了话，而且讲得十分生动。在从阿默斯特学院毕业后，阿谢利决定像博伊丹校长一样成为一位教师，又回到迪尔菲尔德中学任教。最后，他参了军并在反法西斯战争中英勇牺牲。

校长应该比教师做得更好

博伊丹校长始终认为，校长应该比教师做得更好。他衣着随便，不讲究饮食，从不喝酒，也不抽烟，对教师和学生都是和蔼可亲的。刚从阿默斯特学院毕业时，他对教育并没有什么兴趣，但后来他把教育作为自己毕生的事业，因为他已认为教育是十分重要的，是那些小事情所不能相比的。

刚到迪尔菲尔德中学的时候，博伊丹校长招收学生是非常困难的。但是，他乘马车亲自到迪尔菲尔德镇和周围地区去动

员农夫的孩子来读书。为了招收学生，他还拿出了自己准备进入法学院学习的大部分存款。

在他太太的支持下，博伊丹校长把他的全部精力花在学校里。每天，他都会到校园四周去巡视；每天晚上，他都到每幢学生宿舍去兜一圈；每当学校举行大会时，他都会亲自在会前去看一下。在过去的64年中，博伊丹校长大概给学校毕业生和学生家长写了50万封信，回答他们的要求和问题，解释他们想了解的事情。

博伊丹校长87岁时，仍然坚持每天从早上7点钟到夜晚连续地工作，或与运动队一起外出比赛，或会见学生和家，或指导星期天晚上的活动，或规划新的校舍建筑，或提醒学生们回家度周末。

博伊丹校长的身体力行感动了教师们，他们都愿意在迪尔菲尔德中学工作。按照要求，除任教各自的课程外，大多数教师必须参加运动队活动，主持辅导性的讨论课，与学生进行谈话，等等。他们都是自觉主动地去做的，因为他们看见校长在各方面的工作比任何一位教师都繁重，做得比任何一位教师都好。一位在迪尔菲尔德中学任教已经25年的教师说：“你与校长一起工作的时间越长，他对你的影响也许就越大。”另一位教师也说：“他做什么事情，总是争取做得最好，人们都愿意跟着他。”因此，迪尔菲尔德中学的教师都愿意留在那里，与校长一起工作。

对于教师们在教室里的教学风格，博伊丹校长并不提过分的。阿谢利曾这样回忆道：“在这里，每位教师在讲课方式上都有自由选择的权利。他能尝试任何一种他所希望取得教学



成果的方式。”

在博伊丹校长的精心管理下，迪尔菲尔德中学逐渐发展成为一所美国著名的中学。在学校主楼周围或远处，还有19幢其他建筑——教室、宿舍、实验室、体育馆、艺术馆、餐厅、诊疗室等，旁边还有大约75英亩面积的运动场。正是在这所环境优美和设备完善的中学里，在那种充满生气和活力的学校生活中，培养了一批又一批身体健康和心智成熟的学生。在回顾迪尔菲尔德中学的发展时，博伊丹校长满怀深情地说：“让我们不要自夸，但是，我们可以为自己已经取得的成就而感到欣慰。”



博伊丹校长全家

目 录

CONTENTS

- 1 \ 前 言 美国校长博伊丹是如何管理一所中学的
- 1 \ 第一章 迪尔菲尔德中学的今昔
- 9 \ 第二章 弗兰克·博伊丹其人
- 14 \ 第三章 颇具特色的学校管理方法
- 28 \ 第四章 体育运动是学校管理的一大秘诀
- 33 \ 第五章 博伊丹校长的青少年时代
- 41 \ 第六章 迪尔菲尔德镇的风情与历史
- 45 \ 第七章 博伊丹太太其人其事
- 53 \ 第八章 汤姆·阿谢利的故事
- 57 \ 第九章 校长——一个有谋略的人
- 61 \ 第十章 教师队伍管理的艺术
- 68 \ 第十一章 迪尔菲尔德中学招生轶事
- 73 \ 第十二章 关注学校细节的洞察力
- 80 \ 第十三章 博伊丹校长的一天
- 109 \ 迪尔菲尔德中学的办学理念和课程设置
- 116 \ 迪尔菲尔德中学学生的暑期阅读书目
- 122 \ 迪尔菲尔德中学 20 世纪第三任校长罗伯特·考夫曼访谈录
- 129 \ 访问纪实 令人难忘的迪尔菲尔德中学三日
- 141 \ 编译后记

第一章

迪尔菲尔德中学的今昔^[1]

当不久将成为迪尔菲尔德中学（Deerfield Academy）新任校长的弗兰克·利罗伊德·博伊丹（Frank Learoyd Boyden）抵达迪尔菲尔德镇的时候，他刚刚年满22岁。在他第一次独自一人沿着一条坡道往这个镇走去的路，他不时地向套着长裙的妇女、身穿衬裙的姑娘以及穿着长袖衬衣和戴着黑色圆顶硬礼帽的小男孩们点头示意。

迪尔菲尔德镇地处马萨诸塞州的西部。这个镇的主要街道仅有一条，从北到南一英里长。街道两旁树木茂密，背荫之处幽暗莫测，以至在中午时分，一位近在百码之外的观察者也不可能看清街道上四轮马车留下的车印痕迹。20年过去后，镇上才铺设了街道路面；又过去了6年，才架起了电线杆。200年前就建造的一些房子，一直是农夫们的住宅。其中有些房子已经有点倾斜了，

[1] 根据 John McPhee, *Headmaster: Frank Learoyd Boyden in Deerfield*, Massachusetts: Farrar Straus 编译。



沙卵石不断地从这些房顶上剥落下来。这个小镇虽然可以说是比较繁荣的，但是，它的许多方面却不完全是这样。镇上的一所公立中学——迪尔菲尔德中学就曾是一幢使人感到气馁的暗红色砖石建筑物。从外表看得出来，这幢建筑物是为了尽可能避免阳光直射而设计建造的。虽然在一个世纪之前，这所学校曾有过1000多个学生，但是，现在只有14个男孩和女孩准备参加下一学年的学习，其中两个学生将组成一个高年级班。

然而，在某种程度上，迪尔菲尔德中学这种衰败情况并没有使年轻的博伊丹感到沮丧。因为他一心想继续去读法学院，以便最后进入政界，所以，他只想尽快离开那里。两个月前，博伊丹刚刚从阿默斯特学院（Amherst College）毕业。当时，虽然他知道迪尔菲尔德中学也向他班上的其他同学提供了这所中学校长的职位，但是，他自信自己能得到这个职位，因为他是班上唯一提出申请这个职位的人。博伊丹原想进入法学院，但他没有钱，而迪尔菲尔德中学同意每年支付他800美元的薪酬。为了积攒足够读法学院的钱，他打算储存起每一个美分。

博伊丹记得很清楚，他抵达迪尔菲尔德镇的那天，是1902年8月12日，星期六。他敲响埃菲雷姆·威廉斯（Ephraim Williams）先生房屋的白色木板门说：“威廉斯先生，我是弗兰克·博伊丹。”埃菲雷姆·威廉斯先生是威廉姆斯学院（Williams College）创建者的曾外孙，迪尔菲尔德中学的董事。那天，屋外的气温高达华氏80°，然而，当威廉斯出现在客厅门口时，他背后的壁炉正在燃烧。他是一名退役骑兵军官，只有一条腿，留着一把海象似的

胡子。他的一只手臂上搭着一条毛巾，另一只手则拿着一把扇子。威廉斯对博伊丹解释说：“我从不知道什么时候会得风寒或发热。”就在那里，博伊丹也见到了学校的其他几位董事。其中有一位董事对博伊丹说：“中学究竟是需要一位新的校长，还是需要一位殡仪员，那还是很难说的一件事。”说得明白一点，就是董事们自己也不知道应该是聘用他，还是应该关闭学校。但是，他们也告诉博伊丹，如果他想得到迪尔菲尔德中学校长职位的话，那他是可以得到的。

与此同时，在迪尔菲尔德镇的店铺里，镇上的一些游手好闲者正在对博伊丹的风度进行评头论足。就在不久之前，他们见到过许多新的校长，因此，博伊丹留给他们的印象就像小镇留给博伊丹的印象一样，是极为淡薄的。只有一点印象，那就是，人们注意到博伊丹只有5英尺4英寸高^[1]，梳着分头，戴着一副无框眼镜，外表看起来很严肃但缺少威慑力。镇上的人们知道，在州里有的地方，那里的男孩们曾经把一些校长从学校窗口扔出去过。现在，人们也仍然记得，那天在店铺里有一个人曾这样说过：“要不了多少天，男孩们也会把这个年轻人从这里赶走。”但是，那样的情景始终没有发生——而那个店铺也已不存在了。不管怎样，在街上那幢原来属于埃菲雷姆·威廉斯的白色木板房屋里，现在住着迪尔菲尔德中学校长博伊丹。到目前为止，他已经担任了64年的迪尔菲尔德中学校长。

[1] 折合公制约1.63米。——编者注



在担任迪尔菲尔德中学校长的前四五十年里，博伊丹集中精力发展学校的特色，却未能顾及学生生活的各个方面，以致迪尔菲尔德中学由一所公立学校变为美国一所著名的自治学校之后，他的学生们仍然睡在农舍里，并且每个星期六晚上都在一个谷仓里观看电影。有些新英格兰地区的预备学校，是模仿英国公学而建立起来的。但是，迪尔菲尔德中学却是一所土生土长的、具有自己特色的学校。在博伊丹增设学校寄宿部之前，他已担任了20年的校长。从那以后，他就一直设法使迪尔菲尔德中学发展成为一所公立学校，以便保持它原来的特色。正因为这样，富裕家庭和有名望家庭的孩子们竞相到这里来就学，迪尔菲尔德中学接受了许多这样的孩子。但是，在迪尔菲尔德中学获得奖学金的学生比例也高于其他中学，例如，安多弗（Andover）中学、埃克塞特（Exeter）中学、劳伦斯维尔（Lawrencewill）中学、霍特克斯（Horchkill）中学、希尔（Hill）中学、肯特（Kent）中学、乔特（Choate）中学、格雷顿（Groton）中学、圣马克（St.Mark）中学、圣保罗（St. Paul）中学和塔夫脱（Taft）中学等。就此而言，事实上，迪尔菲尔德中学已超过了几乎任何一所主要的预备学校。与此同时，迪尔菲尔德中学颁发的奖学金数额也高于几乎所有的预备学校，而且本镇的男孩都可以免费入学。

现在，博伊丹校长可以按从100位入学申请者中挑选10位的比例来招收一届学生。在这方面，只有安多弗中学和埃克塞特中学能与之竞争。但是，最初的时候，迪尔菲尔德中学招收学生是很困难的，甚至包括从迪尔菲尔德镇本地招收学生。那时，博伊