

如何做一名好校长

邱济隆◎著



NLIC 2970621835

 中国轻工业出版社

如何做一名好校长

邱济隆 著



NLIC 2970621835



中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何做一名好校长/邱济隆著. —北京:中国轻
工业出版社, 2010. 5
ISBN 978-7-5019-7584-6

I. ①如… II. ①邱… III. ①校长—学校管理—研究
IV. ①G471. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 058085 号

责任编辑:刘云辉 策划编辑:刘云辉 责任终审:张乃东 责任监印:张 可

出版发行:中国轻工业出版社(北京东长安街 6 号, 邮编:100740)

印 刷:北京市铁成印刷厂

经 销:各地新华书店

版 次:2010 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本:710×960 1/16

印 张:12.5

字 数:250 千字

书 号:ISBN 978-7-5019-7584-6

定 价:28.00 元

邮购电话:010-65241695

传真:65128352

发行电话:010-85119835 85119793

传真:85113293

网 址:<http://www.chlip.com.cn>

Email:club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

100353J5X101HBW

序

邱济隆校长的书出版了,这是教育界一笔沉甸甸的财富,为我们研究中国的优质基础教育提供了一部珍贵的资料,为新一代教育家的成长提供了一份有益的教材。

济隆同志长期从事教学和教育工作,在推动学校改革与发展的实践中,进行了大胆的探索,也积累了丰富的经验。正是这样一个理论与实践相结合的历程,创造了令人瞩目的业绩,使他成为我国知名的教育家。

曾经有过这样的讨论:“名校长”是指名校的校长,还是指著名的校长?一些同志认为,有些“名校长”只不过因为在名校担任过校长,所以知名,其实本身并无多少引人注目之处。我想,济隆同志既是一位在名校担任过校长,又是因先进的教育理念和优秀的教育成果而被广大学生、家长,包括教育界的同行认同和称道的人,是一位当之无愧的“名校长”。

也有人认为,在名校担任校长是一件比较容易的事,因为学校有着良好的校舍设施、师资队伍和悠久的历史传统,所以相对便于管理。其实并非如此,我曾在类似的学校做过校长,深知改变落后面貌固然不易,要使已经很先进的学校百尺竿头,更进一步,实际同样不易,甚至更难。济隆同志担任过校长的北京四中是一所公认的名校,百年来培养出了许多优秀的人才,而济隆同志在担任校长后,推动了一轮新的教育改革,促进了学校总体水平的进一步提升,成为许多同行学习的榜样。尽管这种名校的每一件事都会引起社会更多的关注,他仍然不负众望,不断创造出教育的佳绩和奇迹。

中国的教育事业正伴随着社会的变化,经历着艰难的转型。教育从来没有像今天这样,一方面取得令世人瞩目的成就,另一方面大众又存在着许多的不满;一方面呼唤加快推进改革,另一方面每一项改革又都会引起不同的反响。这是社会转型期对教育提出的挑战。其实,从古至今,社会转型期由于新旧格局的转换中的许多矛盾需要调适,提出的教育问题总是最多的。教育家就是能够从理论和实践结合的角度回答其中一些问题的人。因此,社会转型期也是教育家产生最多的时期。济隆同志有着精湛的理论造诣,对从宏观到微观的教育问题都有许多独到的见解,同时,他又身处教育教学一线,勇于将主张变成行动

指南,所以,在他领导的学校里,不断有新的举措产生,不断有新的气象出现。于是,也就不断有新的经验奉献给社会,不断以新的答案推动着教育难题的解决。他以高尚的情操和无畏的勇气,长期在教育园地里耕耘,在为学生发展服务的过程中,探讨着关于中国教育改革与发展之路。

济隆同志所走的路,每一步都展现着对教育事业的忠诚,直面挑战的勇气,脚踏实地的作风和攻克难关的智慧,每一步都体现着高度的人文精神与科学精神的完美结合。作为一位知名的教育家,他在年逾花甲,已经有了深厚的声誉积淀以后,又毅然走向民办教育的第一线,开辟新的战场。在短短的时间里,因为有了他的执著追求与高度的社会责任感以及在他带领下老师们的付出,不仅又向社会奉献了一所好的学校——北京拔萃双语学校,而且用实践展现了民办教育的魅力,写下了我国民办教育史上辉煌的一页。这里凝聚着济隆同志的艰辛和始终追求卓越的精神。

随着我国的改革开放,世界各国的教育理论都被介绍到国内,这对我国的教育改革起到了重要的推动作用。但不可否认,也有一些教育工作者只把这些理论当做唯一真理,以此为依据来设计教育改革方案,结果脱离了我国的国情,改革并未取得实际的效果。中国的教育改革必须立足于中国,因此,就要有一批像济隆同志这样的深入实际、追求实效的教育家。他们既善于借鉴,又善于创造,始终以提高教育质量为核心,以素质教育为主题,推动学校教育的科学发展。办学做到符合教育发展规律要求,符合时代发展的要求,符合建设中国特色社会主义对人才的要求,符合以人为本的要求,从而使所取得的成就和经验都能够实实在在地促进教育面貌的改变,都能在给人以启迪的同时,丰富着我国教育理论的宝库。

读了收集在本书中渗透着教育智慧的那些文章,我们获益匪浅,但我感到字字句句所蕴涵着的殚精竭虑的敬业精神更使我们充满敬佩与感动,并激励我们像他那样去追求教育的梦。

对于书的出版,我表示衷心的祝贺,并向这位基础教育园地里的辛勤耕耘者致以崇高的敬意!

陶西平

(本文作者为教育部总督学顾问,联合国教科文组织协会世界联合会副主席,中国教育学会副会长,中国民办教育协会会长)

愿全国出现更多的好校长(代自序)

20世纪60年代初期,我大学毕业后,被分配到北京市西城区北海中学任物理教师。在北海中学的20年中,我几乎年年做班主任,还担任过教研组长、年级组长、校办厂厂长等职务,后来还担任了教导主任的工作。与此同时,我还担任着北京市及西城区的物理教研员的工作,主要是从事物理教学研究及物理教师的培训工作。我多次开过全国、北京市、西城区范围内的物理公开课。这一阶段的教育教学实践工作为我积累了一定的教育、教学及管理的经验,这对于后来我做好校长工作起了很大的作用。

1983年,组织上把我从北海中学调到了北京四中。能来到百年名校——北京四中工作是我的荣幸。北京四中不仅具有深厚的文化底蕴、优良的传统,她还聚集了优秀的学生、优秀的教师、优秀的干部。因此,她成为了培养优秀人才的摇篮。

从来到北京四中的第一天起,我就决心要努力向学生学习、向老师学习、向其他干部学习,以汲取营养来不断地提高自己。到四中的第一个学期我就是天天听课,听遍了所有老师的课。我还深入教室、教研组、年级组参加教育活动、教研活动和会议。1983年到1986年期间,我担任了教导处副主任、主任的工作。从1986年起,我担任副校长一职,主管教学工作。从1990年起任四中校长,直至2003年7月。就是在自己当了校领导后,我仍然把深入课堂听课及参加教育教学研究的活动作为自己重要的工作。这些活动不仅使我更加全面、深入地了解了四中的教育教学及管理工作的实际,也促使我深入思考一些教育、教学、管理中的问题。

来到北京四中工作,我的眼界更加开阔了。四中与北京市的名校、与全国的名校都有较密切的校际交流,这些学校的干部、教师经常到四中交流经验、切磋研究。四中的教师、干部也多次到这些学校学习取经。国外的一些著名学校以及港、澳、台地区的一些著名学校也多次到四中访问交流。我也曾多次到国外及港、澳、台地区考察教育,还多次参加国际的、全国的、北京市的教育研讨

会。这些活动不仅开阔了我的眼界,也提升了我的境界。

要把北京四中办成一所什么样的学校?北京四中要向兄弟学校学习什么?北京四中与世界名牌中学的差距是什么?等等,均成为我经常思考的问题。

在四中期间我有幸参加了北京教育学院举办的校长培训班、校长岗训班、校长高级研修班的集中学习。这几次学习,更加丰富了我做校长——这一领导工作的实际经验,促使我做进一步的理性思考,提升了自己的管理水平,同时对于形成自己的办学思想起了巨大的推动作用。

2003年7月23日,我从北京四中校长的岗位上退了下来,8月1日来到北京拔萃双语学校报到。北京拔萃双语学校是一所由中国红十字基金会创办的民办学校。我之所以来到这所学校,是想继续实现自己的教育理想——把这样一所起点低的民办学校办成一所示范校!

2003年8月15日,北京拔萃双语学校近五万平方米的建筑竣工验收。9月1日,这所学校正式开学上课。当时这所学校共有小学、初中、高中四个年级三百余名学生。经过近五年的发展,拔萃双语学校共有小学、初中、高中十二个年级,外加一个外国学生的汉语学习班,共有学生近一千三百人,其中外国学生七十余名。这五年里,不仅师生人数不断增加,而且学校的办学水平和教育、教学质量不断提高,受到了社会各界的广泛赞誉,同时也多次得到各级领导及专家的充分肯定。拔萃双语学校及我本人获全国、北京市及朝阳区等授予的多项荣誉称号。

为什么这样一所起点较低的新建的民办学校发展会如此迅速呢?这首先归功于《中华人民共和国民办教育促进法》的颁布、实施以及各级领导对拔萃双语学校的支持、指导与帮助,同时还有学校董事会的正确领导。除去上述因素之外,就是学校全体师生的共同努力奋斗。

我们每一位校长在办学实践过程中都会不断地实践、不断地思考、不断地总结。回顾在四中和拔萃双语学校的学校管理工作,经过思考,我总结出了作为学校管理者,应该如何做好学校管理工作的一些心得体会,编成《如何做一名好校长》一书,以飨同行。

第一部分:介绍我认为评价优秀校长的三条标准。这里面包含我这些年在四中和拔萃双语学校的最深刻的个人体会。

第二部分:介绍在学校管理中如何继承传统和改革创新。在学校管理中,这二者之间应该是相辅相成的。这部分我以四中成为名校的原因为重点,强调了二者在学校管理中的重要性。

第三部分和第四部分都涉及了人的管理。前者是关于学生的管理,后者是关于干部和教职员工的的管理。有人说人是最难管理的,但我认为,正是因为人

是有情感的,是最具悟性的,所以,在做管理工作时,只要真诚而有原则地去处理,事情自然好办得多。对学生如此,对干部和教职员工也是如此。在这两部分中,我介绍了如何培养全面发展的多层次人才的方法,并结合在四中和拔萃双语学校的人事改革,重点介绍如何建设自己的团队。

夸美纽斯曾说:“凡是在知识上有进展而在道德上没有进展的人,那便不是进步而是退步。”因此,学校要发挥自己的德育功能。如何发挥?在第五部分,我谈了自己的一些见解。

总之,之所以想把这些经验和心得以书籍的形式呈现出来,就是希望这些经验能让我国各地的学校中,再出几所像北京四中和北京拔萃双语学校这样的学校,因为振兴国家的希望在教育,振兴教育的希望在教师,而教师整体素质的提高靠什么?靠一个好的教学环境和一个有思想的领导人。

我深信:只要把握好学校前进的思想和方向,只要所有学校的师生员工共同努力,沿着正确的方向脚踏实地地艰苦奋斗,全国一定会有更多的名校和示范校涌现出来!

愿全国出现更多的好校长!

最后,我要特别感谢我的两位恩师、领导和好友,一位是为本书题写《如何做一名好校长》的教育部原副部长、现中国教育国际交流协会会长柳斌同志;另一位是为本书作序的北京市人大常委会原副主任,现教育部总督学顾问、中国教育学会副会长、中国民办教育协会会长陶西平同志。感谢他们多年来对我的指导与支持,感谢他们多年来对我的帮助和关心!

邱济隆
2010年4月

目录 CONTENTS

第一部分 三条标准打造优秀校长

一位好校长就是一所好学校。蔡元培之于北京大学,梅贻琦之于清华大学,张伯苓之于南开大学,都有力地说明,一位素质高、业务精、能力强、有人格魅力的校长,对于一所学校有多么重要。

——摘自《人民日报》2005年05月19日,第十三版

No.1 具有先进的科学的办学思想 (2)

- 校长的办学思想,就是校长对于所有教育现象、教育问题、教育规律的看法和认识。
- 校长领导学校,最重要的是教育思想的领导,其次才是行政上的领导。
- 校长办学思想的特性:时代性和超前性,稳定性和发展性,同一性与多样性,实践性与理论性。

No.2 具有卓有成效的办学实践 (10)

- 校长卓有成效的办学实践,体现在其是否建立起一支优秀高效的干部队伍和教职工队伍上。
- 校长卓有成效的办学实践,体现在学校的教育质量是否得到提高上。

- 校长卓有成效的办学实践,体现在是否在教学研究、教学改革上取得成果。
- 校长卓有成效的办学实践,体现在学校管理是否做到了科学化与人性化相结合上。

No.3 具有高尚的人格魅力 (14)

- 校长具有高尚的人格,体现在校长要严于律己上。
- 校长具有高尚的人格,体现在校长对人以诚、对事以真上。
- 校长具有高尚的人格,体现在校长自觉地贯彻民主集中制上。
- 校长具有高尚的人格,体现在校长不断地提升自我上。

第二部分 继承传统 vs 改革创新

创新教育是以培养学生创新精神和创新能力为基本价值取向的教育。它以传统教育为基础,又扬弃了传统教育中陈旧、单一、定式的观念,发展、创立了新的模式,以使教育更加适应知识经济时代飞速发展的需要。创新教育是对传统教育的辩证否定与改造、创新。

——摘自《创新教育与传统教育之比较》

No.1 学校必须要继承自己的优良传统 (24)

- 学校优良的传统往往是客观规律的反映。
- 学校的优良传统是学校文化建设的重要组成部分,也是学校特色的重要内容。

No.2 揭秘名校北京四中 (29)

- 四中之所以成为名校,不仅因为它具有悠久的校史,也因为它是为国家培养出很多杰出的人才。
- 四中之所以成为名校,还在于它一直注意继承自身的优良传统。

No.3 继承传统与改革创新要有机结合 (35)

- 在继承传统的同时,要勇于改革创新。
- 在继承和改革的过程中,要以创新精神和实践能力的培养为重点。

第三部分 让学生全面而有个性地发展

学生个性发展的“个性”的含义,既不完全是从哲学的视角所指“共性”与“个性”关系中的“个性”,也不完全是从心理学角度所指的侧重人的性格与气质差异的“个性”。学生的“个性”应是一个人所持有的各种素质和个性特征的综合表现,其内涵包括坚定的信仰、科学的世界观、高尚的情操、广泛的兴趣爱好、正确的审美意识、顽强的意志品质等。

——摘自《天津教育》

No.1 自觉地去贯彻和实施素质教育 (42)

- 实施素质教育,首先要认清素质教育的含义、内容和实施方法。
- 提出素质教育,重要的是明白实施素质教育的重要意义。

No.2 实现学生德智体美等诸方面的和谐发展 (46)

- 德育、智育、体育、美育等相互依存、相互渗透、相互独立于育人的统一范畴之中。
- 学校的每个工作渠道都渗透着育人的功能。

No.3 处理好学生全面发展与个性特长的辩证关系 (48)

- 明确德育的思想教育功能。
- 智育要转变教育观念,培养学生的科学精神和创新思维习惯。
- 树立学生“健康第一”的指导思想。
- 学校的美育教育,不仅能开发学生的智力,而且能促进人的全面发展。

第四部分 好校长 vs 好团队

毛泽东曾说过:“世界上人是最宝贵的。”学校中教师是最重要的资源,一所学校有了高度敬业、积极进取、想象力丰富而又有顽强毅力,博学多才而又学有专长的教师队伍,这所学校就会办好,就会声誉日隆,就会赢得社会的信任,就不愁学校的硬件建设,没有的都会有。这已经是被多数名校所证明的不争的事实。

——摘自《校长论坛》

No.1 师资队伍决定着学校的办学水平和教育质量 (60)

- 师资队伍的水平决定着学校的生机和活力。
- 提高学校的办学水平和教学质量,关键是要提高教师队伍的水平。

No.2 要注重学校干部队伍建设 (61)

- 干部队伍就是一支团结好、战斗力强、有威信、肯干又实干的队伍。
- 干部的培训,首先是校长的引领。
- 我们要尽量给干部创造机会,去国内外考察学习。
- 抓好计划和总结的环节,不断提高干部队伍的
- 校长要经常与干部开展谈心工作。

No.3 要重视学校教职工队伍的建设 (66)

- 学校要建设一支理念先进、师德高尚、业务精湛、高效精干的教职工队伍。
- 要建设这样一支教职工队伍,校长关键是要引领。
- 校长一定要从教育思想上对全校教职工发挥引领的作用,使大家沿着正确的方向成长、提高。
- 校长还要注重教师培训。
- 改革人事制度,形成长效的激励机制是建设教职工队伍的核心。
- 宣传典型、表彰先进是建设教职工队伍的重要工作。

No.4 要提升干部职工队伍的素质 (82)

- 提升学校干部和教职工队伍的素质和水平,首先要注意管理的科学化。
- 其次,校长要注意管理的人文化。

第五部分 学校德育的认识与实践

德育活动作为加强和改进未成年人思想道德建设的重要手段和途径,是学校德育工作不可或缺的内容,也是克服传统德育说教弊端、创新德育方法的重要举措。德育活动不仅要因地、因人、因时制宜,而且需要建立完善的后续机制,才能充分发挥学校德育活动的教育功效,保障学校德育活动的可持续发展。

——摘自《浅谈学校德育活动的可持续发展》

No.1 深入把握德育的内涵 (91)

- 德育就是把一定的社会思想和道德品质转化为个人的思想意识和道德品

质的过程。

- 德育的目标就是塑造人的灵魂。

No.2 遵循德育工作的原则 (94)

- 要坚持与我们的培养目标一致、与我国社会主义市场经济相适应、与社会主义法律相协调、与中华民族传统美德相承接的原则。
- 要坚持贴近实际、贴近生活、贴近未成年人的原则。
- 要坚持知行相统一的原则。
- 坚持教育与管理相结合的原则。

No.3 清楚德育工作的内容 (96)

- 从增强爱国情感做起,弘扬和培育以爱国主义为核心的伟大民族精神。
- 从确立远大志向做起,树立和培育正确的理想信念,进行中国革命建设和改革开放的历史教育与国情教育。
- 从规范行为习惯做起,培养良好的道德品质和文明行为,大力普及爱国守法,明理诚信,团结友善,勤俭自强,敬业奉献的基本道德规范。
- 从提高基本素质做起,促进未成年人的全面发展,使他们的思想道德素养、科学文化素养和健康素质得到全面提高。

No.4 正确认识德育的实效性 (100)

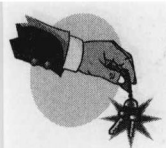
- 德育的实效性之所以不强,一是主观愿望代替客观规律,二是形“左”实“右”干扰了实事求是。
- 增强德育的实效性,不能用主观臆想代替客观规律,不能用形“左”实“右”代替我们的实事求是。

No.5 建立多层次的德育目标体系 (103)

- 多层次的德育目标体系教育,首先是养成教育。
- 多层次的德育目标体系教育,其次是情感教育。
- 多层次的德育目标体系教育的第三点,是以集体主义为核心的人生观、价值观的教育。
- 多层次的德育目标体系教育的第四点,是最高层次,即理想的教育。

附 录

No. 1	北京四中办学思想的形成与发展	(116)
No. 2	对当前教育所存问题的几点想法	(160)
No. 3	对“学校文化与校长引领”的一点认识	(162)
No. 4	教育评价与学校的科学管理 ——我们的认识与实践	(166)
No. 5	对自我教育的点滴认识	(173)
No. 6	我想再办一所示范学校	(179)



如何做一名好校长

陶行知有一句名言：“校长是一个学校的灵魂。要想评论一个学校，先要评论它的校长。”同样，我们可以说，一位优秀的校长，能造就一所优秀的学校；一所优秀的学校，能培养一批杰出的英才。

百万分之十八的责任

1995年，在天津市召开了一个表彰教育系统的劳动模范、优秀教育工作者的大会。那年，全国共评选出来十八位优秀校长。时任教育部副部长的柳斌把这十八位获得全国优秀校长称号的校长们召集在了一起，开了一个座谈会。在会上，柳斌说：“你们是百万分之十八。”

这句颇有深意的话语提醒我们，当时全国有近一百万位中小学校长，而这十八位校长是从这近百万位中小学校长当中选出的。这是一种荣幸，也是一种责任，而且这份责任非常重大。

思想决定行动，为此，本着让全国更多的优秀校长涌现出来，为我国打造出更多像北京四中一样的学校的原则，我们各学校的校长要有成为优秀校长的意识。那么如何衡量一位校长优秀与否呢？

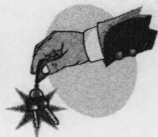
No. 1 具有先进的科学的办学思想

当前无论是教育部还是各级行政单位，都出台了关于学校评价的标准，其中对校长专门有德、能、勤、绩几个方面的评价。这种评价标准解决了评价一位校长是否合格的问题，但并没有为评价优秀校长提供一个标准。

我们这里所说的“好校长”即是“优秀校长”的同义词。正是因为有了优秀校长的存在，才有了许多示范性学校。正是因为有了优秀校长蔡元培先生，才有了今天的北京大学；正是因为有了教育家张伯苓，才有了今天的南开大学。同样，也正是因为有了教育家陶行知，才有了晓庄师范。

不仅是在国内，即使是在国外，道理也是如此。苏联教育家苏霍姆林斯基凭着自己非凡的教育思想，把一所农村中学打造成世界知名的学校。他的身上就体现了成为优秀校长的第一标准：具有先进的科学的办学思想。

1985年出台的中共中央关于教育体制改革的决定中，明确提出了国家需要数以亿计的人才，尤其需要造就数以千万计的专业人才。同时，在十五大的工作报告中，江泽民总书记也说，我们国家需要不同层次的人才，一是数以千万计的专门人才，一是数以亿计的高素质的劳动者。这是两个不同的层次。这些都说明，我们国家需要的人才是多层次的、多方面的。作为名校，四中在这方面又



是怎样的呢？

1995年11月7日，江泽民总书记来到四中视察。当时，我陪同总书记到了四中的接待室，他坐下后说的第一句话便是：“邱校长，四中，我是久闻其名，不、不、不，是久仰大名、如雷贯耳，来到四中三生有幸。”这是江总书记亲口对我讲的，他给予四中很高的评价。

是什么让江泽民同志给予四中这么高的评价呢？这还要追溯到四中的改革历史。



先进而科学的办学思想对学校的发展至关重要

百年老校北京四中，于1907年建校，其名声享誉海内外。建校以来，四中做出了许多令人瞩目的成绩，培养了许多英才。党和国家许多领导人对四中都给予了很高的评价。

20世纪80年代中后期，我们对四中的教育进行认真的学习、研讨、思考。经过反思，我们发现我们的教育有很大的弊端，那就是用一把尺子量人，用统一的模式去教育学生，用一个很统一的、死板的标准去衡量学生。在这种观念下，我们的学校成了加工厂，学生成了原材料，经过“加工厂”的“车、铣、刨、磨”，他们成为了国家所需要的“标准件”。



背景为北京四中的老校门

虽然进入四中的学生成绩都很优异，但一到四中，他们的层次分化就非常明显。对此，如果我们仍然用统一的标准、统一的课程设置去对待这些学生，结果可想而知。借用老一辈中央领导人万里同志曾说过的话：“这不仅不能培养人才，而且还会摧残人才、埋没人才！”

即便是这样一所老校，为了发展，也要随着我们社会的进步、教育的发展大胆改革。

针对我们国家教育的弊端，我们学校的领导班子提出了一个多层次的教学改革方案，以改革课程设置和教学内容为核心，全面推进教学改革。

不得不承认，当时我提出的改革的想法和方案，在和大家讨论的过程当中，遇到的阻力非常大。但是，作为一个校长，如果觉得这是一件对的事情，这是一