



大夏书系·教育档案

李希贵

程红兵

卢志文

李先启

刘可钦

林良富

张德庆

马晓洪

徐安鸿



谁来办好每一所学校

—— 9位名校长的办学智慧

雷玲◎编著



上海市
著名商标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位



教育部“十二五”规划教材

总主编

副主编

主编

副主编

主编

副主编

主编

副主编

主编

谁来办好每一所学校

——9位名校长的办学智慧

陈鹤琴 主编



教育部“十二五”规划教材
教育部“十二五”规划教材



大夏书系·教育档案



谁来办好每一所学校

——9位名校长的办学智慧

雷玲◎编著



上海市
著名商
标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

谁来办好每一所学校: 9 位名校长的办学智慧/雷玲编
著, —上海: 华东师范大学出版社, 2011.2

ISBN 978 - 7 - 5617 - 8419 - 8

I. ①谁... II. ①雷... III. ①校长—学校管理—经验

IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 025645 号

大夏书系·教育档案

谁来办好每一所学校
——9 位名校长的办学智慧

编 著 雷 玲
策划编辑 李永梅
审读编辑 李热爱
封面设计 开刚品牌设计
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://ecnup.taobao.com/>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
印 张 17.75
字 数 288 千字
版 次 2011 年 7 月第一版
印 次 2011 年 8 月第二次
印 数 6 001 ~ 10 000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 8419 - 8/G · 4955
定 价 32.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

序

2010年7月发布的《国家中长期教育改革和规划纲要》中有这样一句话：“办好每一所学校，教好每一个学生。”“办好每一所学校”是提高教育质量的根本，实现教育公平的有效途径；“教好每一学生”是以育人为本的目标，办让人民满意的教育的教育的要求。

谁来办好每一所学校？除了要靠政府提供办好学校的必要条件，还要靠校长和全体教师，尤其是校长。俗话说，有一名好的校长，就有一所好的学校。有人说，办好学校还要依靠广大教师呐！不错，但谁来把广大教师组织起来呢？是校长。校长是学校的旗手。学校有如一艘龙舟，校长虽然不是划船手，但他是拿着旗子喊着号令的人，他的号令、他的节奏，决定着龙舟能不能快速前进。

教育是一门科学，科学是有规律可循的。校长要懂得教育规律、人才成长的规律。教育又是一门艺术，掌握它需要悟性。校长既要悟透办学的道理，又要悟透教师、学生的心理。这就是校长的智慧吧！

校长需要什么智慧？谁也说不清楚，智慧是难以言状的。孔子的“仁者爱人”“克己复礼为仁”是智慧，老子的“道可道，非常道”也是智慧。可见智慧是因人而异的。可否用科学与艺术的结合来形容智慧？对此我没有把握。不过可以说说具体的事情。

譬如，大家常说，没有爱就没有教育，这是不是科学的规律？但做到有爱，让学生感受到爱，则是一种艺术。

又譬如，没有兴趣就没有学习，这是不是有一定的科学道理？但培养学生的兴趣，需要教育艺术。

再譬如，校长要调动教师的积极性，以共同办好学校，这是不是一条科学规

律？但要调动教师的积极性，则需要管理艺术。

所以，我得出一个结论：校长的智慧是其科学思维与艺术思维的结晶。

本书中的9位校长个个有特色，人人有高招。那么我们应该怎样学习他们的管理智慧呢？智慧不可言状，别人的智慧是无法直接拿过来用的，因此，只有先了解他们的教育智慧是怎样产生的，然后用心学习、领悟，才能产生自己的教育智慧。

这9位校长大致有以下共同点：

第一，热爱教育工作，全心全意扑在学校工作上。

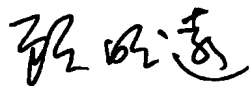
第二，着眼于孩子一生的发展，热爱每个孩子，相信每个孩子都能成才。

第三，把所有精力都放在学校的教育教学工作上，深入课堂，深受师生欢迎。

第四，把学校办成一个学习共同体，引领全体教师不断学习，建立共同的价值观和共同的学校愿景，使每一名教师都有明确的努力目标。

第五，尊重学校历史，积淀学校文化，不断创新，把学校办出特色。

这本书不是简单地报道9位校长的事迹，而是汇集他们的经验，包括“印象”“对话”“管理思想”“语录”“特色”“解读”等栏目，有很强的可读性。这本书一定能启发你找到教育的智慧。



2011年3月

序 / 1 - 2

1. 思想着的行动者李希贵与北京十一学校 / 1 - 32

印象 李希贵先生其人其书

浑厚爽劲的“十一”范儿

语录 李希贵的管理智慧

解读 思方行圆，创新学校管理

对话 优质校与理想中的学校距离有多远

原声 2010 年教育关注什么

旁白 妙语李希贵

文化 十一学校的文化与价值观

管理 十一学校的十大管理妙招

特色 十一魅力榜

2. “新文化运动者”程红兵与上海市建平中学 / 33 - 66

印象 程红兵教育人生的三个境界

这里盛产“金苹果”

语录 程红兵的管理智慧

解读 创“新文化运动”，办“优质高中”

对话 从批判者到建设者的跨越

原声 千校一面，万人同语

旁白 妙语程红兵

文化 建平中学的“新文化运动”

管理 建平中学的管理文化建设

特色 建平中学校务公开的特色做法

3. “道家”卢志文与江苏省翔宇教育集团 / 67 - 104

印象 睿智幽默的卢志文

翔宇色彩

语录	卢志文的凡人箴言
解读	以道治校
对话	十问卢志文
原声	做“实践的思考者”和“思考的实践者”
旁白	妙语卢志文
文化	翔宇文化体现在哪里
管理	翔宇管理哲学简析
特色	“五维”教师评价方式

4. 先行者李先启与深圳市南山实验学校 / 105 - 132

印象	追求教育理想的先行者
	走进爱的殿堂
语录	李先启的管理智慧
解读	教育就是播种爱
对话	培养有“移动能力”的世界人
原声	我对集团化办学模式的实践思考
旁白	妙语李先启
文化	从核心办学理念中感受南山实验学校文化
管理	南山实验学校的管理模式
特色	“先启语文读写教学法”略解

5. 守望教育的刘可钦与北京市海淀区中关村第四小学 / 133 - 160

印象	可贵的教师气质
	新心之芳美
语录	刘可钦的管理智慧
解读	“圆文化”：探寻师生共同成长的场域
对话	教育原本就是这样的
原声	我做校长的一些体会

- 旁白 妙语刘可钦
文化 中关村四小的文化力量
管理 中关村四小的管理特色
特色 中关村四小的特色

6. 用梦想经营教育的林良富与浙江省宁波万里国际学校 / 161 - 188

- 印象 林老师？林特？林校长？林总？
万里之行始于脚下
语录 林良富的管理智慧
解读 经营学校就是经营未来
对话 适应变化的唯一途径就是应变
原声 校长的角色意识与有效的学校管理
旁白 妙语林良富
文化 万里文化形象设计书
管理 万里国际学校的管理特色
特色 万里国际学校的特色

7. 敢为人先的张德庆与北京市陈经纶中学 / 189 - 218

- 印象 真实的张德庆
不事张扬的陈经纶中学
语录 张德庆的管理智慧
解读 敢为人先，践行教育理想
对话 让素质教育落地生根
原声 我的办学质量观
旁白 妙语张德庆
文化 陈经纶中学的新文化
管理 让管理成为学校的办学硬件
特色 陈经纶中学的特色

8. “教父”马晓洪与江苏省宜兴市实验小学 / 219 - 244

印象 “马头”小传

古韵新香

语录 马晓洪的管理智慧

解读 有思想就有想法，有想法就有行动，有智慧就有办法

对话 管理中如何智慧应对六对关系

原声 名校是“长”出来的

旁白 妙语马晓洪

文化 实小的文化建设

管理 实小的三大治校方略

特色 马晓洪命名的实小“真”字楼

9. 不强势的徐安鸿与上海市浦东新区观澜小学 / 245 - 274

印象 “我们的徐老头”

越是古典越是现代

语录 徐安鸿的管理智慧

解读 “当校长不要太强势”

对话 继承与发展

原声 探寻文化立校之路

旁白 妙语徐安鸿

文化 观澜小学的和谐文化建设

管理 观澜小学的多级课程管理体系

特色 观澜小学新景盘点

1. 思想着的行动者李希贵与北京十一学校



档案

◎李希贵 语文老师，班主任，副教导主任，校长，教育局长，研究生导师，国家督学……北京十一学校校长李希贵，或许是近年来我国教育领域就任教育岗位最多的一个人，他拥有一个中国教育改革亲历者、建设者超出常人的生命活力和精神强度。

2007年10月，他来到十一学校，在这所中国教育改革史上“第一个吃螃蟹”的体制改革校，“为了自由呼吸的教育”，开始了他的改革与创新之旅。

说起李希贵，教育工作者们也许都不陌生。他从山东省高密四中这样一所乡村中学一路走来，用自己的智慧与双手开创了一个又一个教育界的神话；他始终站在改革浪尖上，在教育资源相对缺乏的高密，带活了一所又一所学校。在这些骄人成绩的背后，一个普普通通的教育工作者在教育实践的长途跋涉中倾注了多少心血和泪水！

教育是什么？太多学究式的概念为其蒙上了一层面纱，将其弄得繁复不堪。许多教育工作者在熟知了教育的若干种学术定义后，却独独忘记了其本真的形态，这无疑是悲哀的。正如李希贵先生所说：“教育其实很简单：一腔真爱，一份宽容，如此而已。”这短短一句话着实道出了教育的真谛。没有爱与宽容，即便教室再宽敞，教学设备再先进，教师再优秀，学生再聪明，教育也不可能发挥其应有的价值。

李希贵先生在他的专著《为了自由呼吸的教育》中追忆过自己贫穷却幸福的年少时代——爱书的爷爷在他幼小的心灵中播下了热爱读书、热爱文化的种子，幸福和睦的家庭给了他一份幸福的原初体验，小小的连环画点燃和释放了他心灵深处探求新知的欲望和阅读的兴趣，老师的一句认可和鼓励的话给了他莫大的力量与勇气……这一切，难道不就是教育么？李希贵先生非常敏锐地捕捉到了丰富的情感与体验在教育中的重要意义，而这些恰恰是中国的许多教育工作者所忽视的。“美好人性的塑造，并不需要什么高超的教育手法，融洽的氛围，和谐的人际关系，成年人的善良、民主、宽容、仁爱，这一切，都是美好人性生长的最适宜的土壤。失去了它们，任何教育都将是徒劳的。”细细品味一下他的这段

文字，我们也许会重拾起教育中那些失落的珍宝。

在《为了自由呼吸的教育》一书中，李希贵先生用三条主线将若干取自生活、源于实践的小故事串联起来，每个故事中都融入了他对教育的独特感悟与思考。那点滴的心语，可谓画龙点睛。这三条主线分别是教育线、教学线和管理线，而统领这三者的便是一种“人”的精神，一种尊重人、欣赏人、珍爱人的可贵思想。

在教育主线中，李希贵先生深刻反思了自己学生观的渐变过程，那是一个在错误和失败中摸索的过程，也是一个不断与大师对话、从阅读中汲取养分的过程。正是这样一颗好学又善于省思的心让李希贵一步步将“以人为本”的思想融入自己的学生观中。他眼中的学生是天真可爱，有灵性、有梦想的；他们会常常犯错、摔跟头，但在错误中成长、在摔倒后爬起来是他们必须学习的功课；他们的心灵美丽而稚嫩，需要我们去呵护、理解；他们有自己的生活空间，有自己的喜怒哀乐，容不得我们贸然闯入……他们的身上都流淌着渴望尊重、渴望认可、追求公平、追求自主的血液，而这些恰恰是教育得以萌芽的种子。

李希贵先生在此基础上形成了独特的教育见解和主张，诸如：“教师完全可以道歉，教育完全可以在平起平坐的状态下进行。”“学生渴望的不是偏爱，而是公平、公正；得到不应该得到的，会给他留下永远不能消除的阴影。”“教育与警察不同，教育的成功绝不是抓出一个小偷，它还有比抓小偷更重要的事情，那就是用情感改变一个孩子的心灵……”“就像幼儿学走路，的确需要扶持，但决不能一味地扶持。孩子真正学会行走和奔跑，都是在大人松开扶持的双手以后。”“学生成长道路上的错误，就像学习走路的幼儿跌跟头，绝大部分和道德品质并没有多大关系。”……这些观点确实值得我们每一位教育工作者借鉴、深思。

在教学主线中，李希贵先生以自己的语文教学实践与改革为依托，为我们展示了一幅非常动人的语文教学图景，而最可贵的则是其中闪耀着的人文思想的火花。李希贵说：“长期以来，用数理化的教学方式来进行语文教学，已经严重违背了语文学习的规律，训练代替不了积累，没有大量的诵读、涵泳、感悟和体验，语文水平便不可能提高。”“不好‘读书’，而好‘甚解’，正是当前语文教育的最大弊端。”想想我们的中小学生手中捧着的语文课本和那让人眼花缭乱的

应试辅导，我们就能感受到如今的语文教学科学化、标准化到了一个什么样的程度。这是在培养学生的语文综合素养和人文精神吗？还是仅仅在为获得高分作准备？

李希贵先生富有创见的教学改革实实在在地为已经僵化的语文教学打开了一个缺口，我们可以从中嗅到语文教学的鲜活气息。他的“每天十分钟”让阅读成了孩子们生命中的一部分，他的“语文实验室计划”让孩子们切实拥有了语文学习的自主权和阅读选择权，他还提倡“说你想说的，写你想写的，让写作成为情感的一种自然的表达方式，成为生活的一种真实的需要”。李希贵先生冒着极大的风险进行语文教学改革，他相信“一项改革只要触及了教育的真谛，只要接近了学生成长的规律，它没有理由失败”，而最终结果也证明他的教学改革是成功的。

在管理主线中，李希贵先生将西方企业管理中的一些新思想、新点子创造性地运用到教育管理实践中，并取得了很大的成效。他明确地指出：“教育不需要‘目中无人’的管理。”如果以牺牲孩子的前途作为维护管理权威的代价，这不但背离了管理的初衷，而且这种管理最终必然走向死胡同。

李希贵先生不愧为一位人性化的教育领导者。他把每一位师生员工都看做独特的、有着内在发展需要的个体。在此基础上，他提出了“让每一个人都感到自己重要”的管理信条，同时探索出一系列诸如“制造一杆公平秤”“将竞争的机制引入学校”“让聘任制软着陆”之类的管理原则。李希贵先生强调体制的重要性，也一直致力于完善教育管理体制，将教育领导者从繁琐的日常事务中解放出来，使他们将智慧和时间投入其真正的职责——“‘经销’希望”“组织才华和开发才华”当中。对于一位校长而言，成就教师与成就学生一样重要，因为“教师以什么样的心态理解生活，就将以什么样的方式对待教学”。如何让师生们在考试的重压下自由地呼吸、自主地发展是校长们需要探索的永恒课题。

这样的三条主线勾勒出了一位教育工作者真实的生活形态。李希贵先生因教育事业感悟人生，找到了适合自己的人生坐标；在人生的漫漫旅程中，他又不断地丰富、完善自己对教育的理解。正如他在一本书的后记中所写：“每一条线几乎都是充满遗憾的射线，但也幸亏是射线，只有这样才使我有机会去延伸和弥补。”而不懈的阅读、思考、实践、革新正是他不断延伸和弥补的动力源泉。

最后，让我们从李希贵先生对教育的解读中回归教育的本真形态吧——

教育是农业，不是工业。工业的特征是流水线，是标准化，而农业的特征是生态化、多元化。学会用生态的、多元化的观点来看我们的孩子，我们就会发现大树有大树的风采，小草也有小草的魅力。地球正因为生物的多样性，才显得如此生机勃勃、如此绚丽多姿。而我们的教育就如同那阳光和水，无私地照耀着、温柔地润泽着这些“大树”“小草”“野花”……使他们能够自由地呼吸，幸福地成长。

这，便是“为了自由呼吸的教育”之真义所在。

与北京市的许多传统名校的出身相比，十一学校的出身算不上十分显赫——它的位置偏西，不在人文气息浓厚的中关村腹地；李金初和李希贵两任校长也来自湖南和山东的小地方。但是也有人说，大城市培养白领，小地方诞生领袖。今天，新的中学教育领袖在海淀西部诞生了！十一学校经历了传统名校少有的磨砺，但正是这些磨砺，练就了十一学校“飞騫绝迹，一举千里”的本领。十一学校就像宋代书法家米芾的笔致那样浑厚爽劲，“风樯阵马，沉着痛快”。

• 教师如果没有积极的情感就不可能培养出具有健康情感的学生，学校不仅要成为学生向往的地方，更要成为教师向往的地方。

• 使改革成为校长的需要，真正动起来，教育内部的改革才能深化。

• 有效的管理一定是简单的。对学校评估的指标越细，反而越不准确。

• 真正的教育应该以学生的发展为本，只有立足于学生的发展，并以此调整学校的办学目标，才能真正实现特色学校的创建目标。个性化学校的所谓“个性”是从其培养的学生身上反映出来的。

• 领袖不一定是最聪明、能力最强的人，只要领袖有宽广的胸怀，能够授权别人去做，一样能完成事情。

• 在我们学校，有一句话说起来似乎有些拗口，叫做“在什么时间干什么事，在什么地方干什么事，干什么事就要干好什么事”。应该说，这不算什么难事，更不是什么了不起的要求，但仔细想起来，要真正做到特别是天天做到、处处做到还真是不简单。

• 一切制度都必须从关注人本身的需要出发，脱离了人文关怀的制度只能成为束缚手脚的镣铐。

• 一种真正科学有效的符合人性的制约应该既能约束人又能解放人。它约束的是对事业不利的行为，解放的是人的创造精神和积极性。