



陶继新 著

倾听好校长的治校良方，解密好学校的成功之道

校长的 谋略与品质

——20所名校的发展之道

20名优秀校长告诉你

好校长是：

先进教育理念的思想者与践行者

好校长是：

崇尚阅读，传承经典的文化人

好校长是：

具有历史担当和教育情怀的领航人

好校长是：

心胸宽广且有爱心的教育者

校长的 谋略与品质

20所名校的发展之道

陶继新 著



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

图书在版编目 (CIP) 数据

校长的谋略与品质：20 所名校的发展之道/陶继新
著. —福州：福建教育出版社，2011. 9
ISBN 978-7-5334-5604-7

I. ①校… II. ①陶… III. ①通讯—作品集—中国—
当代②新闻报道—作品集—中国—当代 IV. ①I253. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 179709 号

校长的谋略与品质

——20 所名校的发展之道

陶继新 著

出版发行 海峡出版发行集团
福建教育出版社

(福州梦山路 27 号 邮编：350001 电话：0591—83706771 83733693
传真：83726980 网址：www.fep.com.cn)

出版人 黄旭

发行热线 0591—87115073

印刷 闽侯青圃印刷厂

(闽侯青口镇 邮编：350119)

开本 720 毫米×1000 毫米 1/16

印张 17.5

字数 265 千

插页 2

版次 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5334-5604-7

定价 35.00 元

如发现本书印装质量问题，影响阅读，
请向本社出版科（电话：0591—83726019）调换。



江苏省常熟市石梅小学校长

顾泳



浙江省杭州市拱宸桥小学校长

王崧舟



山东省临沂市罗庄二中学校长

姜怀顺



山东省济阳县济北小学校长

苗荣华



山东省济钢高级中学校长

王品木



山东省即墨二十八中学校长

李志刚



四川省蒲江县实验中学校长

王祥高



山东省济南九中学校长

方辉



山东省济南市历城二中学校长

李新生



山东省邹平县黛溪中学校长

张志刚



山东省乐陵市第一实验小学校长

李升勇



山东省
齐河职业中等专业学校校长

陈爱峰



山东省济南市
历城职业中等专业学校校长

刘卫东



山东省济南市燕柳小学校长

李风梅



山东省济南市七里山小学校长

烟文英



山东省济宁市霍家街小学校长

杨复刚



山东省诸城市实验中学校长

李庆平



山东省济南市育贤小学校长

张立



山东省莱州市双语实验学校校长

赵福庆



山东省胶州市向阳小学校长

韩珍德

自序

近十年来，我对校长与学校的报道一直乐此不疲，且有“愈演愈烈”之势。为此，有人问我，你报道校长与学校这一“长盛不衰”的动力究竟何在？

从事教育工作 32 年的经历，让我深刻地感到，一个校长对学校的影响非常大，有时远比一个优秀教师要大得多！尽管我们不能说“一个好校长就是一所好学校”，可是，一个好校长肯定会对其所在学校产生重大的影响。采访报道校长，有时可以起到以一当十甚至以一当百的作用。所以，在力所能及的情况下，我想将我认为是优秀校长与优质学校报道出来，从而让更多的校长与学校“择其善者而从之”，让更多的教师拥有走向优秀的学校环境，让更多的学生享受更加优质的教育。

于是，有人说，陶继新是一个有历史担当的记者。

我不敢如此自我吹捧，但我心里流转的，确实是这样一种对教育对人生的情结。

那么，什么样的校长才是好校长呢？对此，看法并不尽相同。

我认为，第一，校长应当是一个思想者与践行者。苏霍

姆林斯基说：“校长首先应当是一个思想者，而不是行政领导。”思想决定行动，行动决定成败。校长思想水平的高下，在某种程度上，决定了这所学校品位的高低。这样的校长，在认真研究国家教育方略的时候，还会根据本校情况，形成烙印着校长思想的学校精神。而且，他会将这种精神逐渐地内化到师生的心里，进而形成一个优质的场域。久而久之，即使校长不在场，学校还会依然故我地运转着，依然呈现出优质的特性。

第二，校长应当是一个文化人。学校是文化的圣地，校长则是这方圣地的先行者。读书是拥有文化绕不过去的一个坎。所以，这样的校长几乎个个都是喜欢读书者。他们不但读教育类的书，也读教育之外的书，特别是阅读乃至诵读古今中外的经典。因为经典大多是大师的作品，蕴含着丰富的思想与文化，每天诵读，就等于每天听大师讲课，久而久之，就会有超越一般校长的文化品位与思想境界。如果推而广之，让全校教师都诵读经典，教师们也会同样拥有文化与思想。教师的文化品格与行为，还会“于无声处”传递给学生，让全校学生也与书结伴，也有了文化的追索。这样的学校，一定是优质的学校，而且还会成为有着巨大发展张力的名校。

第三，校长应当是有教育情怀的人。校长的工作有些可以量化，很多则是无法量化的。一个全心全意为了学校发展的校长，与一个只是为了自己的升迁与发财的校长，在学校里的时间即使一样多，由此产生的教育结果也是天壤之别的。优秀的校长，大都有一种历史担当，甚至有一种“舍我其谁”的教育情怀。他们可以吃很多苦，但他们往往以苦为乐；他们可能吃很多亏，但他们往往认为吃亏就是福；他们可能得不到领导的欣赏，但他们却得到了群众的拥戴；他们可能会遭遇很多意想不到的困难，但他们往往可以知难而解，在破解困难中享受独有的愉悦。在这样的校长的领导下，教师也多会拥有这种情怀，随之而来的必然是对学生的真诚之爱，以及可以预见的良好的教育教学效果。

第四，校长应当是一个心胸宽广且具有大爱的人。校长在自己发展的时候，更希望教师成长，有时还要牺牲自己的发展，而成就教师的成长；他们能够宽容教师的缺点错误，但并不姑息迁就；他们会提供教师成长的平台，但并不拔苗助

长；他们会接纳各种各样的批评意见，但并不随声附和；他们会让教师超越自己，但并不望洋兴叹；他们会让教师越来越幸福，但并不特别关注物质的诱惑。校长的这种心胸，也会自然而然地影响到教师，从而在学校形成一种和谐而又宽松的心理场，进而让教师拥有更多的幸福。

当然，优秀校长的品质还不止于以上四个方面，但如果拥有这些品质，就能成为优秀的校长。而我采访的这些校长，未必每个人都具备这四种品质，也许只有其中的一条，甚至还会有这样那样的缺点不足；可是，他们总有让其他校长可以学习的地方。而这些学校的优质品格，其表现形态也不尽一样，也许某个方面就会给读者以启迪。

读了这本书的校长与教师，能够心向往之，且又“学而时习之”。诚如是，我愿足矣！

本书采用由“近”及“远”的编排顺序，即从最近发表的作品依次向前推展排列。旨在让读者看到我所采写的一个时间序列，并感受各个时段我采访视角与感悟的异同。

书中的文章，尽可能保留了发表时的原貌，不是不能修改，而是我觉得原汁原味更自然些。如有错讹之处，或者不尽如人意的地方，敬请读者批评指正。因为任何的批评都是对我的厚爱。

陶继新

2011年7月2日于济南

目 录

继往开来，幸福人生

——顾泳校长及石梅小学的文化品格 · 1 ·

让更多的师生从平凡走向卓越

——王崧舟“新成功教育”扫描与解读 · 15 ·

为师生生命成长铺路

——姜怀顺校长的创新思维 · 27 ·

东风浩荡鲲鹏起

——济北小学飞速发展纪实 · 47 ·

从薄弱差校跨向知名优质学校

——王品木校长的气魄与济钢高中的崛起史 · 63 ·

“兵教兵”让课堂生机勃勃

——即墨二十八中“和谐互助”教学模式构建纪实 · 83 ·

素质与成绩“得兼”的奥妙

——王祥高校长成功之道侧记 · 93 ·

培育现代文明中国人

——方辉校长的师生发展方略 · 107 ·

为了学生精彩的明天

——历城二中学生生命成长侧记 · 117 ·

师师科主任，生生科代表

——黛溪中学改革创新探索 · 131 ·

走出课堂教学的峡谷

——乐陵市第一实验小学大语文教育改革掠影 · 143 ·

优质就业来自优质素养

——陈爱峰校长和齐河职业中专的发展之路 · 158 ·

为民职教 兴业职教

——刘卫东校长的文化治校策略 · 168 ·

希望从心里起航

——燕柳小学自信心培植纪实 · 181 ·

校长助教师发展一臂之力

——烟文英校长与七里山小学的文化品格 · 189 ·

为学生留下童年的美丽

——霍家街小学创意教育掠影 · 202 ·

为“书香人生”奠基

——李庆平校长及其学校的文化追索 · 219 ·

文化升值的精神之旅

——育贤小学心灵阅读史录 · 230 ·

让每一颗金子都闪闪发光

——莱州市双语实验学校教育创新纪实 · 243 ·

“袖珍式学校”的大手笔

——向阳小学的“IC效应”与“2433工程” · 259 ·

继往开来，幸福人生

——顾泳校长及石梅小学的文化品格

第一次采访顾泳校长，是在2008年的9月20日上午。在江苏省常熟市曾园的一片树荫下，我与她相对而坐，放一个录音笔，即兴而谈，当晚整理成文字，就有了一篇长达万字且很有意蕴的对话文章，并全文发表于2008年10月6日的《现代教育导报》上。两年多过去了，顾泳校长和石梅小学依然时时浮现在我的眼前，很多对话文章中没有采写到的文化亮点，一次又一次地激起我再次采访的欲望。于是，2010年11月中旬，我再次前往常熟，对顾泳及部分老师进行了采访。

编写校志：书写精神的文本

伫立于石梅小学院内两百多年的银杏树之下，听其无语地诉说这里的教育传奇，才知道它们并非这里的开创者。早在雍正三年（1725年），粮储道杨本植便捐钱创办了游文书院，这块背靠虞山、传说中有一处梅花形巨石的灵秀之地就开启了“教书育人”的专职旅程。现今的石梅小学，和三百年前的游文书院，竟然有着千丝万缕的文化联系，与一百多年前的石梅公学，更是形神相系。

这座古老的学校，在 2007 年，迎来了一位年仅 36 岁的年轻校长。她，就是顾泳。

有的时候，她会独自一人，与那古老而又静默的银杏树对话，去翻阅那陈迹斑斑而又人文精神闪烁的历史记载。每逢这个时候，她都有一种难以言表的敬畏感，一种特别神圣的责任感。自己如此年轻，何以与这三百年的历史对接，怎样让历史的辉煌再现，不辜负社会的期盼？

对接与超越都不能否定历史，没有历史，何以有今天？没有继承，哪有创新？

一、深厚的文化积淀

“书不尽言，言不尽意。”然则前人之意，“岂不可见乎”？三百年的历史，留下了有文字记载的前人之言，以及透过纸背呈现出来的前人之意。它不仅仅属于石梅历史语系，也影响着今天的石梅精神。

这里曾经是人才辈出的教育圣地，银杏树下，曾留下过两代帝师翁同龢的琅琅读书之声，原北京大学校长吴树青、原中国语文教育学会会长苏灵扬、著名女翻译家宋清如等，也都受过这方文化沃土的滋养。这些校友的勤奋好学精神，成了今天石梅小学师生的宝贵财富。而《常昭合志稿》《古缘萃录》《松陵文牋》《虞山画志续编》等著作的问世，又奠定了石梅学人高品位的学术地位。那些“海人不倦”而又默默无闻的教师，留下了一本又一本备课教案；那些“学而不厌”而又多已不知去向的学子，留下了一本又一本整整齐齐的作业本。这些都成了见证石梅精神的历史文本。掀开早已发黄的纸页，显见的是高度的责任心与严谨的治学精神。同时，无数口耳相传的故事，同样演绎着石梅精神的精彩。

二、编写校志的苦与乐

如何将这些珍贵的精神财富贮存起来，成为激励今人、感动来者的记载，就成了顾泳内心的一个向往。

她和老校长一合计，决定编写校志，从中寻找石梅历经百年风雨而历久弥新的精神根髓，让这些可贵的精神千秋万代发扬光大。

于是找寻石梅的历史文字资料，采集石梅流传的故事，成了全体石梅人的神圣使命，而五位已经退养在家的老前辈毅然担当起搜集具体历史素材的重任。

在博物馆、图书馆、县志等大凡有常熟历史记载的文本资料中，石梅小学的五位老教师都沙里淘金似地从中搜索与石梅小学有关的内容。即使几行文字，一点线索，都会让他们欣喜若狂。听说哪个地方哪个人有了这方面的文字资料，他们几乎是立马前往，即使困难重重，也绝不会无功而返。

青年教师采访团，则手捧鲜花去采访健在的老石梅人，在面对面的聆听、记录后，呈现的不仅仅是一篇篇采访稿，更是经历石梅故事洗礼的澄澈精神！

校志编写组的老师们非常感慨地说，他们为此付出了很多，有的时候，很累，也很苦，可是，心里却有着无限的喜乐，因为他们挽救了石梅小学历史，并让其变成了学校永远的精神资本。虽然用了整整四年时间，校志的编写才大功告成，可是，当翻阅着整整五十万字的书，听到地方志办公室的领导“《石梅小学志》开了江苏省小学志之先河”的赞誉时，全校老师、石梅校友有了一份压抑不住的激动。是啊！一以贯之的文脉，生生不息的学校精神，因了这批优秀的教师，不就有了永远的文本收藏了吗？

文化精神的传递，非但没有中断，还在延伸。校志中，还会记载石梅新人的新事新风。它厚重而不轻飘，静雅而不喧嚣。

三、当代师生的文化传承

近年来落成的明德楼等馆舍粉墙黛瓦，典雅古朴，有孩子“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善……”的琅琅书声；近年开设的“翰墨春秋廊”“妙笔丹青廊”“古韵今声廊”“虞山名人廊”等，有先辈“名人”的深情凝视与殷切期盼，也有当代教师新的文化足迹。

古老的银杏树虽然无语，却在轻风抚慰下，默默地点头——是满意，是欣慰，是自豪。

报刊台历：学校文化的名片

三百年的历史为石梅小学积淀了厚重的文化，可是，如果现代石梅人不在这片文化沃土上“施肥浇水”，这株文化参天的大树非但不会继续生长，反而有可能枝枯叶败。因为当历史得以传承的时候，我们的当下，也会成为未来的历史。为了让它具备“生生不息”的生命动力，在顾泳的策划下，校刊《石梅苑》、校报《同心桥》和自制台历应运而生。

一、校刊《石梅苑》成为教师的精神栖息地

当代教师生命历程的文字记载，可以成为自己及后来者的历史文本，也会成为石梅小学的一笔永久的精神资产。为了有效地存留这种文化，且让其具有永恒的意义，校刊《石梅苑》在精心策划下出版。

顾泳翻阅了几十本其他学校的校刊，发现其主体内容都是以教师论文为主。她认为，石梅小学的校刊应当具有自己的特色，应当更有文化品位与生命灵性。同时，封面与版面设计也要与内容相得益彰，典雅而不失时尚，形成独特的艺术风格。她的意见得到了老师们的呼应，于是，以教师精神生活，包括私人生活为主色调的高品位的创刊号刚一问世，就有了一大批不忍释卷的读者。有教师称，《石梅苑》已经成了他们的精神栖息地，成了他们的最爱。

不知从哪一天开始，《石梅苑》从学校“流”向了其他学校，“流”向了社会，于是，就有了源源不断且越来越多的索要者。渐渐地，《石梅苑》成了社会了解石梅小学的一个文化窗口，“因为了解，所以喜欢”，学校的美誉度也随之“水涨船高”。

首次参加常熟市校刊评比，《石梅苑》毫无悬念地获得一等奖。随后，在全国校刊进行了联展，得到了专家与同行的普遍好评。为此，《福建论坛》记者专门对顾泳进行采访，并对《石梅苑》作了专题介绍。

二、《同心桥》为家校同心搭桥

名校有名校的难处，就是社会关注度高，人们的期待值高。而一点失误或一次误会，都会给学校带来不良影响。而最受伤害的，还是教师与学生。为此，顾泳决定办一份《同心桥》校报，让它为家校同心搭桥，从而让社会全方位地、真实地了解石梅小学。

校报的报名并非校长“钦定”，也非教师意见，而是向全校征集。最终，是学生所起的报名榜上有名，于是，《同心桥》顺乎“民意”而诞生了。

报纸一年四期，人手一份。孩子的活动，他们的想法，他们的文章，很多都可以见诸报端。同时，学校的做法，家长的理念，也有机的和谐为一，以生动有趣的文字呈现在报纸上。于是，《同心桥》刚一出版，学生和家长们就津津有味地阅读起来，且爱不释手。

其实，石梅小学有一个网站，办得很有特色，家长可以通过网站，来了解学校的情况。可是，有的家长没有时间或者没有习惯浏览网站，而对报纸却情有独钟。他们通过这张报纸，看到了学校许多很有意义的活动，感受到孩子的成长，心里特别高兴。有的家长，还将报纸拿到自己所在的单位，很自豪地向同事们推荐。

一位家长很有感慨地说，《同心桥》让他们与学校同心了，也让他们放心了。因为孩子在这里，受到了优质的教育，得到了更好的发展。

三、台历富有诗情画意

我们曾经有过不止一本的台历，那几乎都是出版社正式出版的，尽管也有各自的风格，但由于它的公众性，有的则显得没有了个性。可是，石梅小学的台历则是他们自己的作品集，烙着石梅的文化印迹。

我的手下就有一本石梅小学的台历，而且成了珍爱的收藏品。因为从这本台历中，我感到了教师无限的创造力，以及高品位的审美追求。文字是石梅老师自己写的诗，含蓄隽永，耐人寻味；照片也是石梅教师自己拍的，浑然天成，颇有

诗情画意。

在采访美术老师陆均的时候，他说学校已经连续三年自己出版台历了，一年比一年出得好。今年的台历虽然已经三易其稿，可是，大家还是力图“更上一层楼”。他说，由于有了老师们的心血与创造，我们对自己的台历爱之有加，而且大都作为礼品赠送自己的朋友。

石梅小学的台历之美，不知不觉间向外扩展，社会上有的人也慕名而来，想要一本，甚至想要数本作为送人的礼物。如东教育局领导带着校长班成员来石梅小学参观时，无意间看到了石梅小学的台历，眼睛一下子都亮了起来；如东双甸小学的丁校长在随后又带全校干部来学校学习时，提出一个要求，能否送他们每人一份，当要求得到满足的时候，他们欣喜莫名。因为他们认为，这不单是一本记录这一年日历的台历，还蕴含着石梅小学的文化与教育，也蕴含着石梅小学无限的创意。创意是有生命的，是可以流动的。他们也希望自己的教师能拥有更多的创意，制作出富有本地特色文化的台历。

当石梅小学的台历被更多人索要的时候，也给了老师们一种莫大的精神鼓舞。他们有了一种神圣感，一种责任感，因为每一个画面，每一段诗，都成了石梅小学的文化象征，都有了他们的美好期待。

成长册：铭记生命的节点

一些重要的生命成长节点之于师生，不但当下重要，而且有些还可以成为永远的生命回响。这些生命节点被点燃之后，还可以形成巨大的助推力，以至很美好很绚丽。

顾泳校长，就让全校师生看到了那点燃了的美丽火花，并让他们永远地留存在了自己的记忆中。

一、让生命成长的节点永远留在孩子的记忆里

儿童成长的生命节点很多，而最有亮色的却多是与德育有关的活动。

石梅之星的评比活动搞得很有意义而又别出心裁。从《弟子规》中节取某些与学生行为习惯养成有关的经典语句，让他们熟读成诵，进而“学而时习之”。而对于学生的知与行究竟如何？是要进行公正公平公开评选的。不但有学生互评，家长也要参评。颁奖仪式举办得隆重而别致，欢快的音乐声中，获奖学生踏着鲜艳的红地毯，接受学校领导的颁奖。获奖学生那晶莹剔透的眼睛里，洋溢着无限的自豪与幸福；获奖学生家长热泪盈眶，在他们的心里，荡漾的是无比的感动与欣慰。在某种意义上说，石梅之星颁奖活动，不但让他们记忆终生，也成了其道德生命成长的一个重要节点。

十岁是学生生命成长的重要时段，如何利用好这样的教育契机，顾泳校长与德育处的老师、三年级的全体老师商量开了，你一言，我一语，金点子很快汇集成了一个成长仪式庆典的方案。4月30日，初夏的石梅校园充满了生机，更因为家长朋友们的热情参与而充满了温情。活动以“感恩、理想”为关键词，孩子们的唱、演、讲、跳让家长们为孩子们长大后而欣慰。而孩子们则因为听着父母读精心写下的一封信而落下了感动的泪水。顾泳认为，活动背后的意义不仅仅是孩子们当场的感动，更是理解了长大的自己应有的责任，是父母和孩子心与心的沟通。

六年的学校生活就要结束的时候，无论是教师还是学生，都有一种难以诉说的留恋。所以顾泳认为，小学毕业典礼不应当仅仅是领取一份毕业证书，它更是孩子理想起航、懂得感恩的重要时机，一个隆重的、具有仪式感的毕业典礼或许会是孩子一生难忘的理想激励片段。于是，毕业前几天，学校电子屏幕上就循环滚动着与学生告别的祝福话语，孩子们穿毕业服，理穗子，一切都依照学士、硕士和博士毕业时的环节进行。毕业典礼仪式是在大礼堂举行的，280人，济济一堂。无论是校长的期望，还是教师的嘱托，无论是学生的感怀，还是家长的感谢，都因了这一特殊时刻、特殊场合而显得热烈而庄严。

于是，成长册里，就有了这毕业典礼的照片，连同平时一些很有意义的留念，包括学校的历史、校训、校歌等，汇集成一本非常精美的册子。