

圣园之魂

东 纓 著



教育科学出版社

至爱之碑

西 窗 集



西窗集

图书在版编目(CIP)数据

圣园之魂/东缨著. — 北京:教育科学出版社, 1998.4

ISBN 7-5041-1783-8

I. 圣… II. 东… III. ①报告文学—中国—当代②中小学
—学校管理—中国—经验 IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 01928 号

责任编辑 王 兰

责任印制 徐晓芸

责任校对 徐 虹

教育科学出版社出版、发行

(北京·北太平庄·北三环中路 46 号)

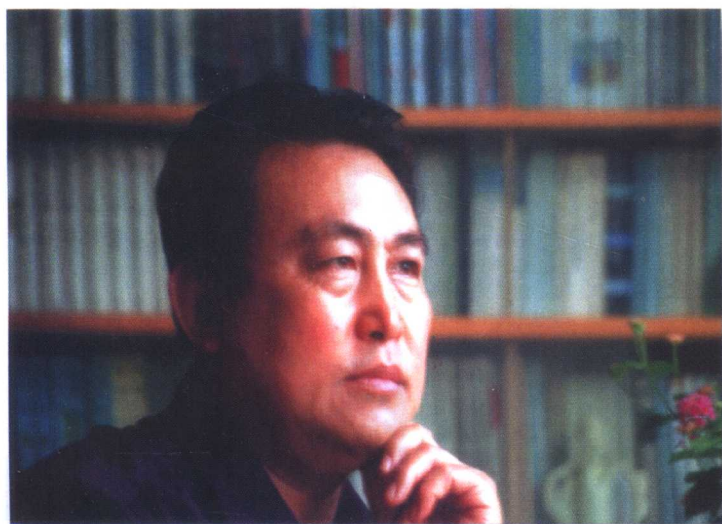
各地新华书店经销

中国煤田地质总局制图印刷厂印装

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 32 字数 776 千

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数:00 001—10 800 册 定价:46.00 元



作者小记

东缨，1944年生于辽宁省康平县。1967年毕业于辽宁师范大学。教书，育人，分管一方圣园。现为铁岭市教委副主任；中国作家协会会员、中华教育艺术家协会理事、中国散文诗研究会理事。作品结集《金亮的小星》、《青春的轨迹》、《美文天地》、《做人千字文》、《泛舟海海》等。

做人，求真；做事，求实；作文，求新。总想凭呕心沥血、掏心置腹地构创，以穿越时空、透视魂魄的思考与发现，捧献给我亲爱的人民、至尊至上的祖国和民族。



作者与国家教委副主任
柳斌在一起



作者与柯岩在一起



作者在顾明远家中



作者与韩作黎在一起



作者与辽宁省魏书生在一起



作者在湖南省王楚松的学校里



作者采访甘肃省吴建烈



作者与黑龙江省刘文华(右)
戚有光(左)在鹤岗市一中



作者与北京市 吴昌顺(左)
张瑞玲(右)交谈



作者与海南省韩玉玲(右)
赖瑞光(左)在一起



作者与二子研究书稿



难得轻松的一刻
右起松巍(长子)、樊亚文(妻)
后松岩(次子)

理性的抽象，艺性的妙绘

——一部当代教育管理艺术诗篇

顾明远

鸿篇大作《圣园之魂》是东缨同志教育三部曲之二。第一部《泛舟海海》已于1992年秋问世，连连再版，仍供不应求，被专家、学者、读者普遍称之为具有中国特色的《教育诗》，这是赞美中小学教师的。第三部《播种辉煌》正在构创中，这主要是展示各级教委领导的。即将付梓的《圣园之魂》，则是歌颂中小学校长的。教师、校长、领导，此为教育系统中三个不可缺少的部件，任何一个部件的缺损，教育这部大机器就无法运转。我国教育的伟大成就，一代代人的茁壮成长，民族发展的未来希望，都依赖于这三大“部件”的配合运作。长期驰骋于中小学教坛与教育管理天地的东缨同志情有独钟于此，怀着崇高责任感与神圣使命感，以教育家的睿智，充满着文学家的激情，用丰富多彩的艺术语言，讴歌了教育系统中这三大群体的丰功伟业，实在是别具匠心，功不可没。

把校长称之为“圣园之魂”，是再确当不过的命题了。这是作者理性的抽象，艺性的妙绘。通常讲，办好一所学校必需具备三个条件：一是必要的校舍设备；二是一套较好的教材；三是一支优秀的教师队伍。如果把校舍设备比之一个人的躯干骨骼，教材比之肌肉器官，教师则是神经系统。有了神经系统，整个机能才

能正常运作起来。而指挥神经系统的则是人的大脑——中枢神经，也即是俗称的人之灵魂。这就是一校之长。在教育现实中常常可以见到这样的情景：一所学校因有一位好的校长而迅速崛起，也因有一位庸庸之辈而日落千丈。校长之于学校，犹如灵魂之于躯体，其重要性可见一斑。

校长是教坛的指挥，校园的旗手。有了他，整个教职工队伍就像一支训练有素的乐队，每个教师、学生都恪守各自的岗位，演奏出最激昂最动听的乐曲；有了他，整个学校就像一支精锐的部队，目标明确，纪律严明，勇往直前地去夺取教育工作的一个个胜利。

校长如此重要，他就必须具备各方面的优秀品质。《圣园之魂》没有用说教的方法罗列校长应具备的各种品质，而是选择十分典型的事例，用一篇篇如诗如画的生动篇章给以描绘，展示出艺术化的教育管理，树起了一个个教育家的动人形象，从中可以窥视到我们的校长品德的高尚、知识的渊博、思维的创新、办学的特色、管理的真经、人格的魅力以及拼搏的刻苦、攀登的艰辛。

东缨同志给我送来《圣园之魂》的部分书稿，使我能先睹为快。读着读着，我的心被深深震撼了，我感到一种凝重、深沉及伟大的力量。数百位优秀校长，上千个真实故事，纵向贯穿着作者管理思想之线，横向串连着管理实践之果，叙事写人，写人记史，透过一页页文字，我不仅看到了我国校长们的伟大业绩和英雄群像，同时也看到了东缨同志很科学的教育理想和他呕心沥血创作所达到的辉煌成就。

《圣园之魂》不是教育小说，不是写校长们喜怒哀乐悲欢离合，而是通过描绘千百位校长活生生的经历、性格走向和管理艺术，来形象地阐发作者自己深思熟虑的教育思想。他把中小学教育管理思想颇具匠心总结为 10 个方面：1. 魅力与磁性（校长

的引力); 2. 功力与秘门 (校长的秘功); 3. 心魂与风采 (校长的内表); 4. 威势与旗帜 (校长的用权); 5. 春阳与雪峰 (校长的用人); 6. 立体与多维 (校长的思维); 7. 弘扬与拓进 (校长的事业); 8. 韬略与法术 (校长的方略); 9. 特色与真经 (校长的追求); 10. 登攀与辉煌 (校长的目标)。我们完全可以说, 作者以这样颇具体系的理性思维与艺性妙绘, 构筑了一座教育管理艺术的金字塔。

《圣园之魂》绝不是一般性的作品, 它凝聚了东缨十几年来思想感情和一腔心血。为了写好这部大作, 他阅读上千部著作, 从古代四书五经, 到今天的教育学、心理学以及其它新兴学科的作品; 他发出了数千封采访信件, 从南方海口三亚, 到北国的佳木斯伊春; 他走访了数百位校长, 从繁华的都市, 到偏僻的乡村。他身为铁岭市教委主管基础教育的副主任, 业务工作十分繁忙, 只能靠夜晚、节假日写作。他没有假日, 没有周天, 没有休息。他不是用笔蘸着墨水写作, 而是用心灵蘸着汗水写作, 用心灵和汗水建造了一座校长的巍峨丰碑。

《圣园之魂》书写的是学校的灵魂, 但它反映了校长的灵魂, 其中又铸入了作者的灵魂, 教育的真谛。因此, 要读懂这部书, 不能只用眼睛, 而且也要用自己的心灵。这是我想说的最重要的一句话。

1997年6月25日于北京

顾明远, 1929年生, 著名教育家。现任北京师范大学研究生院院长、教育管理学院院长、中国教育学会副会长。编著有《教育大辞典》、《中国教育大系》、《比较教育导论》、《外国教育督导》、《战后苏联教育研究》、《世界教育发展的启示》等。

灵魂安放何处

——序东缨《圣园之魂》

柯 岩

著名作家任溶溶有一首诗，叫《爸爸的老师》，说的是一年級小学生的爸爸带他去看望自己当年的老师。小学生十分高兴，觉得爸爸是大科学家，爸爸的老师还不得是大大大科学家吗？不料一见，原来爸爸的老师也正是自己的年级老师。

小学生的惊讶是可想而知的，给他的震动当然又是极其强烈，终生难忘的。

细想一下，道理原是极浅显的：如果没有一年级的启蒙，爸爸连字还不认识呢，还谈什么科学家？难怪几十年后爸爸仍这样恭恭敬敬地去看望老师。

这首诗是为孩子写的，但却把无数成人尊重老师，感激老师的典型心态表达得十分深刻。是呵，人们小时候不懂，成人之后一回首，恍然大悟：是那堂课，那次班会，那个队日，那个活动小组，那次老师的一席话，甚至老师那次的责备，那个痛惜或期望的眼神……如疾雷闪电猛击了他小小的灵魂，从而影响或决定了他的一生。当然，能被撼动的灵魂，必是经过春风化雨的长期滋润与熏陶，这原是不言而喻的。

怎能不把给予自己思想之光、精神之光、道德之光的塑造者

铭记终生，对之感激莫名呢？这就是我们为什么常常能读到许多动人的回忆华章的缘故。近年来，将之专门结集成书的：《我的第一个老师》、《科学家的启蒙者》、《名家忆名师》……更是如赛事般地亮人耳目，这原是极好的事。

但是，对能发现名师、创造条件使名师安心授徒，甚至用尽心机帮助青年教师成名成家，组织名师各尽其才、再攀高峰，从而名师成林。那建成名校的校长呢？却知者鲜，书之者更少了。

东缨这部《圣园之魂》填补了这方面的空白。他写的不是一个校长、十个校长，而是采访了两千多个校长，把校长的工作、职能、思考、追求，能够做到、已经达到和可能奋斗的方方面面，都化成经纬，编织成章，溶化成此书的骨骼血肉。更为可贵的是：此书不但把当代中国最优秀的中小学校长数以千计的教例，经过作者思想感情的过滤，栩栩如生地刻画出了这些“小国之君”的道德文章、性格人品、心志谋略、理想和灵魂，令人深深感动；而且上升到理论高度，构成了别具一格的教育管理学说，给人启迪，发人深省。

东缨告诉我们：教育管理学的应该是比其它所有管理学都更加科学，更加艺术，也更加严峻的管理学。因为学校是生产“社会人”的工厂，所有的工厂都允许出废品，这里不允许；所有的试验都允许失败，而这里也不允许！

他在书里还专门举了苏联大教育家苏霍姆林斯基的例子：苏霍姆林斯基原是一个优秀的文学教师，但从他担当校长之日起，便开始钻研数学、物理、化学、生物学、历史……废寝忘食地攻读三年之后，又开始攻读遗传学、天文学、电子学、自动化技术……为什么？因为校长不是一门之师，而应该是众师之师，不如此，如何了解教师，发现人才，培育英才。为什么？因为校园就是传授知识的王国，而学问，最能直楔人心，是无形的诱惑和最

大的权威。好像两种溶液相遇，低浓度的溶液立即被高浓度的溶液渗透一样，不同级量的学识相撞，浅层次的学识很快就会被高层次的学识所吸引、所覆盖，钦佩折服，然后开始学识上的追逐，从而使校园生机勃勃，天天向上。

当一个优秀的中小学校长是多么不容易啊！

难得的是，东纓在这本书中更具体而入微地描述了：做一个当今中国的优秀校长就更加不容易！当今中国的校长不但要管人才，教书育人，还得管着吃、喝、拉、撒、睡；生、老、病、死、退……当今世界，红尘滚滚，钱字当头，人生观、价值观多元、错位，超前高消费盛行于社会，一些管生产、管物质部门的正人君子还不免焦头烂额呢，更何况自古以来一清如水的学校？！怎么办？一些人挂冠而去，一些人愁眉不展，一些人随波逐流，欺世媚俗；而我们大多数的优秀校长却殚精竭虑、不舍日夜。不但坚守岗位，把自己的全部聪明才智、心血、骨肉，统统投入这圣洁的事业；不但牺牲自己的身家性命，不顾高堂白发，不顾娇妻稚子，为了让教师们能安心上课，把提级、评职称、住房、奖金、解决两地分居的户口指标，家属农转非的名额……统统让出。有的为了贫困的学生，甚至把自己微薄的薪水也拿出来，而忍心让自己的子女辍学去务农、去打工……谁说今日中国焦裕禄死了，雷锋叔叔出国了，再也没有毫不利己专门利人的人了？读读东纓这部书吧，这里不是一个两个，十个八个，而是成百上千。人们常将教育者比喻为蜡烛，以为是最高的褒奖了，而这些校长说：“要做蜡烛，就两头点燃；要做园丁，就先做沃土；要培育人才，就甘当人梯。”

当然，造就人的事业，不是仅有牺牲精神就可以有所成就的。因此这些校长们不但要求自己成为校园的小国圣君，还要成为这个王国的能臣猛将。当社会上芸芸众生熙熙攘攘，皆为利

来、皆为利往之际，他们大胆地提出：学校姓“教”不姓“钱”，从而抵制了各种钱权交易的不正之风，并且勇创一流，放眼世界，立足本校，时时事事学习和总结管理经验，结合实践上升到规律性的高度，提出“治校如治水，宜疏宜导不宜堵”；“管人要管心，管心要知心……”；“强化学校内部管理，无情的制度贯穿有情的管理”；“校长的工作犹如一部交响曲，始终突出教学这个主旋律，主调旋律高亢，复调旋律烘托，交响曲才雄浑明亮”；“校长应有战略眼光，有自己独特的办学思想”；“办学不但要高质量，高品位，还得有特色”；“一所没有特色的学校是一所庸校……”

他们是这样说的，也是这样做的。在做中又创造出千百种科学与艺术的方法，东纓又将这些归纳成章节。诸如“组装思维”；“黑箱探秘”；“借梯上楼”；“东西合璧”；“奇妙突破”等等等等。描绘出他们不但“敢下地狱”而且怎么大手笔地画出“布阵图”，既“站在巨人的肩头”，又对比古今及东西方管理经验，以达到“柔性服务，刚性规范，活性激励……”

还看不出来么？这些校长们不但智勇双全，而且满腹韬略，个儿打个儿地是一批能人，大能人，大大能人。如果把这些能量用在个人发家致富上，他们恐怕早就成为颐指气使，气吞山河的大款、超大款了。东纓也就没这部书了。而他们，却任劳任怨地服务在这千辛万苦、甘当蜡烛还要两头点，熬干骨头还要榨出油的教育岗位上。为什么？其实也很简单：人心不同，有如其面，有道是“人各有志嘛”！灵魂安放何处？有人爱钱，有人恋权，有的把灵魂一次性地拍卖给魔鬼，有的又悄悄零售，慢慢地霉烂腐败……

这些校长呢，既承袭了中国古代知识分子“贫贱不能移，富贵不能淫，威武不能屈”的深厚心理沉积，又是经受了多年共产

主义理想教育和人民哺育的当今知识分子，他们深深懂得：一个国家要富强，关键是人才。人才是教育的结果。国民教育是基础，中小学教育是基础的基础。因此他们也就全身心地把灵魂整个儿地扑在了这“未来之国”上，鞠躬尽瘁，死而后已了。

这是一批多么好多么好的好人啊！是一批多么正多么崇高的真正的人，简直可以说是一批圣人。难怪东纓要为他们树立丰碑，并把书名定为“圣园之魂”了。

作家选择题材，题材也选择作家。能选好人、正人、圣人为自己赞颂对象的作家，自己也得有个纯洁的灵魂。我不认识东纓同志，但我从他的作品认识了他。有人说这本《圣园之魂》是一把教育管理的金钥匙，是形象的“校长学”。说得很对。但我相信，这本书不仅仅对校长有益，甚至不仅仅对教育战线有益，对所有其它战线的管理者有益，它还将对每一个读者有益。让我们每一个人都来认识一下教育对一个国家、一个民族的重要性。让我们每一个人都来考虑一下，中国的教育该往何处去？并且，让我们每个人也都思考一下：自己的灵魂将安放何处？

东纓在本书中有这样一段话：

“观古今心灵态势，览中外人生分野，原本有的是两种水火不容的迥慕：一种是衣不厌锦，食不厌精，住不厌丽，名不厌赫，位不厌高，热衷于欲海放舟，欲野纵马，追逐占有，崇尚时髦，及时行乐。另一种是清静无为（指不妄为、不乱来），淡泊名利，宁心寡欲，功而不骄，惯于克己思过，洁身自好……”

确实如此。索取与奉献从来是两种截然不同的人生追求。古今中外，概莫能外。

如果我们每一个读了这本书的人都能以书中这些优秀中小学校长为镜，对照一下自己：他们是在用自己的血肉支撑着共和国的大厦，用自己的灵魂在雕塑祖国的明天。那么，我们呢？我们的灵魂现在哪里，又该安放何处？

啊！灵魂安放何处？

如果我们每个人都能常做此想，校正方位，则范者幸甚，作者幸甚，国家幸甚，民族幸甚！

是为序。

1997 年褥暑

柯岩，1929 年生，当代著名作家、诗人、教授。现任中国作家协会主席团委员、中国报告文学学会副会长。代表作品有抒情诗《周总理，你在哪里》；报告文学《船长》；长篇小说及同名电视连续剧《寻找回来的世界》、《他乡明月》等。

一曲中国校长的世纪礼赞

——《圣园之魂》序

史绍熙

20 世纪，尤其是建国后的中国教育，创造了自己的辉煌。众多业绩卓著的中小学校长，理所当然地成了教育管理广阔天宇中一颗颗耀眼的明星。

值此新旧世纪交替之际，时代呼唤着对这一辉煌进行科学的概括和历史的总结，为本世纪的中国与世界定格这一人类文明的宝贵财富。

由于群星辉耀，史料浩繁，索秘钩沉，千头万绪，白手起家，面广量大，非高手奇人，焉能胜此重任？

历史选择了对教育一往情深的傅东缨，傅东缨选择了对事业狂热无私的奉献！

《旧唐书》云，有专著书，须有三长，所谓三长，一为才，二为学，三为识。对此古人每有“世无其人”之憾。今傅君乃志、才、学、识四者均超凡脱俗之一代著书奇才，为世人所瞩目。

傅君之志，可谓志存高远。其《泛舟海海》既出，学界皆誉之为具有中国特色的《教育诗》。须知其在青春年少之时，早就孕育了“写一部马卡连柯式的中国《教育诗》”的凌云壮志。他