

原来他们 这样做校长

——北京西城智慧校长访谈录



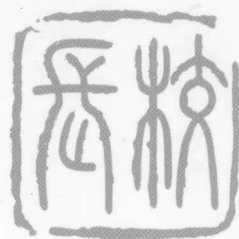
他们来自全国教育名区——北京西城
他们共同的身份是校长（园长）
他们领航的学校既有北京四中这样的名校
也有条件一般的普通校
但他们同样做得有声有色，智慧从容……

徐云知 著

徐云知 著

原来他们 这样做校长

——北京西城智慧校长访谈录



教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 郑 莉
版式设计 运平设计 杨玲玲
责任校对 曲凤玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

原来他们这样做校长: 北京西城智慧校长访谈录 /
徐云知著. —北京: 教育科学出版社, 2012. 1
ISBN 978 - 7 - 5041 - 6031 - 7

I. ①原… II. ①徐… III. ①校长—学校管理—经验—
西城区 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 185279 号

原来他们这样做校长——北京西城智慧校长访谈录

YUANLAI TAMEN ZHEYANG ZUO XIAOZHANG——BEIJING XICHENG ZHIHUI XIAOZHANG FANGTANLU

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989593

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开

印 张 18.75

字 数 275 千

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1 - 5 200 册

定 价 39.80 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》颁行一周之际，徐云知同志的著作《原来他们这样做校长》出版，这是献给规划纲要的一份礼物！

从来没有理想的学校，但许多校长都在追求创造一所理想的学校；从来没有至善的教育，但许多校长都在追求进行一种至善的教育；从来没有完美的学生，但许多校长都在追求培养一批完美的学生。这本书所介绍的北京西城区的一批智慧校长，就是这样一群有着无尽追求的人。

北京市西城教育有着多年来形成的优势。首先是历史积淀形成的教育基础：包括底蕴深厚的教育传统，总体较高的师资水平，各具特色的名校群体，相对均衡的教育格局，相对自主的学校制度和相对较高的家长素质。其次是由区位优势形成的教育环境：包括政务中心区的政治资源优势；金融中心区的教育投入优势；文化中心区的文化环境优势；商旅中心区的对国内外开放优势。第三是政府、社会对教育的关心与支持：群众始终有着接受良好教育的需求；社会日益增长的对教育事业的关注；市区党和政府对教育事业的坚强领导。所以，长期以来，西城区一直是北京市教育的首善之区，对全国教育事业的改革与发展产生重要影响。



正是这种环境，为校长创业、成功创造了外在条件，推动了一批优秀校长的专业发展，成长起一个庞大的智慧校长群体。这个群体呈现出千红万紫、百花纷呈的美好图景。本书用朴实而又生动的笔触将这种喜人的态势展现在我们面前，不仅令我们对最熟悉的人和事耳目一新，而且从中深受启迪。

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有着这么多的利益相关体，引起社会这样广泛的关注。也从来没有像今天这样，人们借鉴国内外各种教育理论，从不同的视角来审视中国的教育问题；更没有像今天这样，每一种教育政策的提出，都会产生多种反响，引起完全不同的评价。这是社会转型期活力的张扬，也是社会转型期发展的困惑，归根结底是对教育工作者如何正确回答中国面临的诸多教育问题的挑战。

因此，摆在教育工作者面前的课题，不仅是回答怎样想，更要回答怎样做。西城区的优秀校长群体，从理论和实践结合的角度，以他们是这样做的对我们应当怎样做给予了深刻的启示。《原来他们这样做校长》这本书就是西城区这一校长群体近年来教育实践的真实记录。多年来他们对中国基础教育事业的改革与发展进行着不懈的探索，这本书实际告诉我们，他们是向党和国家呈送了一份怎样的答卷。这些宝贵财富为基础教育阶段的学校教育提供了可贵的借鉴。

我多次借鉴对城市的评价指标来评价校长。那就是评价一位校长要看他的实力、能力、潜力、活力和魅力这五项指标。我想，实力，是指由学习经历、工作经历和生活经历的积淀所形成的整体素质。能力，是指表现出来的胜任职务和解决问题的水平，能力的最好体现是实绩。潜力，是指尚未表现出来的，经过学习或者实践可以发展起来的能力。活力，是指蓬勃的朝气和与时俱进的创新精神。魅力，则是指由自身的才智、风度和人际交往过程中的态度等因素形成的吸引力、亲和力、感召力。徐云知同志通过本书对西城区这些智慧校长的理念与实践的展示，对这些指标作出了充分而又深刻的解读。

教育事业的发展过程是一个创新过程，同时是一个积累过程。蓬蓬勃勃的创新和扎扎实实的积累的有机融合，才是教育发展的保证，也才是校长健康成长的保证。书中所介绍的这些位校长既是一群理想主义者，但又每天不

得不面对现实中的种种烦扰、件件琐事。但是他们既能奋力拼搏于现实，又能执著求索于理想，因此，体现了创新与积累的完美结合，这本书正是对这种完美结合的赞颂。

没有完全相同的学生，没有完全相同的教师，没有完全相同的学校，当然，也没有完全相同的校长。优秀校长的共性往往蕴藏于他们各自鲜明的个性之中。这本书展现了一群不同校长的理性思考和内心感悟，也是他们不同风格的生动写照，从中我们可以领略到校长们共同的执著、拼搏与智慧，可以感受到校长们各自独特的风采。

学习这些教育拓荒者的深刻见解和作为，我们会受到鼓舞，会得到鞭策，更会激励更多的校长和教育工作者奋然前行，也投入这无尽的追求之中。

因此，我对本书的出版表示由衷的祝贺，并向西城区校长这一优秀校长群体致以深深的敬意！

（作者系国家教育咨询委员会委员，国家总督学顾问，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）

过去称学校为“清水衙门”，虽然主要表述的是学校的清廉，但是，多少也透露了学校的“清静”闲适，不受人关注。时过境迁，这一称谓早已成为历史的记忆了，学校现在变成了全社会普遍关注的一个重要目标。造成这种现象的原因，诚如联合国教科文组织国际教育局的专家所言，当前世界各国教育改革与发展的共识之一就是：教育是社会问题，它涉及大量的利益相关者。也就是说，教育的政策不是仅由教育界自身能够决定的，必须充分考虑到各种利益群体对教育的要求。

社会对教育改革与发展的看法，从来不同，甚至截然相反。这在一定程度上造成了学校层面的混乱。这就使学校的校长，成为了当下最忙碌的一个群体，既劳心也劳力。预约校长访谈绝不是一件容易办到的事情，更何况对北京市西城区的校长进行访谈，那更是难上加难。因为这些校长既要面向普通老百姓办学，还要肩负“服务中央”的特殊任务。

我十分佩服徐云知老师锲而不舍的精神和“围追堵截”的智慧。她的访



谈是从2007年9月开始的，这项工作“已经进行了2年多，采访校长10余位，《西城教育》（注：北京市西城区教育学会主办的反映西城教育发展状况的内部刊物）已刊发校长访谈录15篇”（截至2010年6月），其中的艰辛，自在不言中。

这本“校长访谈录”有着明确的目的：“旨在对已退休和即将退休的老校长的办学思想进行抢救式的挖掘、整理、提炼，对已任职并有一定任职经验的在职校长的办学思想进行系统的搜集、梳理和总结，给新上任的校长提供理论与实践上的参照、借鉴和指导。”这显然是一项十分有意义的工作。本人是教育干部培训战线的一员老兵，对“有一位好校长，就有一所好学校”的论断深信不疑。本书同样认为：“校长是成就西城教育优良传统的中流砥柱，是优势教育资源中的精华。”仅此一点，就足以使我视徐云知老师为同道。但是，什么样的校长是“好校长”呢？多年来，人们都认为尽忠职守的校长，就是好校长。可是，爱因斯坦却说：“热爱永远超过责任心！”这无疑告诉人们，与信念相伴的“热爱”远比“忠诚”更为重要，因为只有“热爱”才能推动人去探索，去创造。如何使身处各种繁杂事务之中的校长们能够保持阳光的心态，不倦怠，不厌烦，充满激情和理想，创造性地开展工作，这是衡量干部培训工作质量的标杆，也是干部培训工作必须承担的使命。

二

改革开放之后，我们发现众多发达国家的教育开始进入了转型期，教育改革被他们视为“总统工程”。就我国而言，教育事业已经成为中华民族振兴的基石。面对教育改革的这种态势，激活校长们的使命感和创新精神的任务更显迫切。鲜活、充满时代气息和灵性，是这本“校长访谈录”的特点：这里有一个又一个耸立于教育改革潮头的出色的校长，他们富有教育理想，敢于担当，提出了各具特色的教育思想或办学思想。他们既有“顶天”的思想高度，又有“立地”的扎实领导与管理功力。本书足以发挥“榜样力量”的作用，承载激发校长们创造激情、提升他们实施教育改革能力的重任！

俗话说：“心思到时文章老。”徐老师是位有心人，她的采访的针对性很强。书中采访的是“德育特级授予了德育人”时，徐老师的提问便是：“有人

说中国千百年来的教育就是德育，您搞了这么多年德育，您是怎样理解德育的？”这一问题，马上引发了被访者北京市第三中学校长赵铮对我国学校现行德育实效性的深刻思考。“您曾说过，是‘爱’谱写了您50年风风雨雨的生命岁月和深深浅浅的生命足迹。因为有了‘爱’，您成就了自己辉煌的教学生涯；因为有了‘爱’，您收获了幸福的家庭生活；也因为有了‘爱’，您10年来辛辛苦苦耕耘的校长生涯也结出了累累硕果。您可否告诉我：在您的职业概念中，什么是‘爱’？”——这是徐老师向“以爱育爱”的首创者李烈校长的发问，这一问题足以使李校长充分释放她对教育“爱”的深刻感悟。

至于本书中的题记，更是徐老师用心血铸成的。例如，“‘树有根，有根才能枝繁叶茂，葱郁参天；草有根，有根才能‘野火烧不尽，春风吹又生’；花有根，有根才能经冬历夏，年年花落花开。生命有根，思想有根，文化有根……’而从事幼儿教育工作者的人，他们从事的才是真正的‘根’的事业！”这是她采访北海幼儿园园长柳茹的题记，形象而深刻地揭示了幼儿教育的地位和作用，表达了她对幼教工作者诚挚的敬仰之情。

我更赞赏徐老师能够将对校长们的理解和敬重熔铸成秀美的文字，她撰写的访谈文章的标题往往能够概括被采访者的教育功业。例如，“试玉要烧三日满”，这是对北京市外事学校陈玉校长的采访标题，写出了我国的职业高中犹如一块正在经历煅烧的美玉，陈玉校长则是与这块玉石一起历练，终于成就了这所享誉国内的职业学校。本书中的标题，有时还能体现被采访者的个性。例如，对那位“不显山，不露水”的北京师范大学第二附属中学校长，她的访谈标题是“风行水面自成文”，很能体现曹保义校长的个性，以及曹校长奉行的“做七分，说三分”的做人原则。

借助《原来他们这样做校长》，校长们可以学习，可以引发思考，可以拓展，可以进行思想碰撞……总之，它提供给我们的是一汪继续涌动的活水。

三

北京市西城区主管教育的领导，将校长访谈作为党校干部培训的教材，意味着西城区的干部培训将采用案例教学法。这就不仅仅是一本书的事情，而是深化教育干部培训改革的决策，凸显了西城教委“敢探未发明的新理”

(陶行知语)的气概,可敬!可佩!

案例教学,是培养领导与管理人才最重要的教学方法。在20世纪80年代,我国工商行政管理赴美考察团,曾经专门撰写了《美国怎样培养企业管理人才》一书。该书披露了美国哈佛大学实施案例教学的一些情况:该校每年要投入大批教师的力量来编写案例;开设新课时,要求教师至少准备好二三十个案例。编写案例已成为该校教师的一项重要科研工作。他们编写的案例,大多是一份文字材料,包括事例的主要“情节”和重要数据,具有一定的教学价值。编好之后存入“案例库”,可随时提取以供教学使用。授课前,教师要根据教学目的的需要从平时编写好的案例中选择一个或几个案例,或者选择前后相关的一组案例,以便在教学中使用,借以引导学生逐步深化要研究的问题。哈佛大学采用这种教学方法在当时已有近60年的历史,保有案例约5万种,并享有专利。该校管理学院的硕士研究生班,在两年内,每个学生要分析900个至1000个案例。在哈佛大学的影响下,美国其他院校也开始采用这种教学方法,只是不像哈佛大学那样将其视为一种主要的教学方法。总之,从现有的资料看,美国等西方国家、日本及东南亚国家,在领导与管理培训领域都不同程度地采用了案例教学法,并取得了相当可观的成效。

案例教学要有实效性,关键在于案例的撰写。要编写好一个有价值的案例,并非易事。它应当具有激活校长思考的挑战性,具有强烈的时代针对性,能够帮助校长们有效地探索破解学校管理难题的作用。希望徐云知老师的这本书能给校长及教育干部培训部门有所启发,并预祝她今后取得更为丰硕的成果,收获更具学术价值的著述。

(作者系北京教育学院教授)



首先，感谢徐云知老师的校长访谈工作，把一位位生动的校长形象展现在我的眼前。他们中间有在任的，也有已经离任的，我们合作多年。他们都是我的挚友，事业上的伙伴。借这个机会，衷心祝福和问候大家，也衷心感谢大家多年以来，对北京市西城区教委工作的大力支持！

《原来他们这样做校长——北京西城智慧校长访谈录》，展示了北京市西城区校长这个群体的价值观和办学理念。他们的叙述更突出了他们的不同性情和成长轨迹，在访谈中显示了他们的从容与智慧，并且把自己对基础教育的思考融入其中，很多对话耐人寻味。这本书不仅可以当做介绍西城校长的人物专辑，也可作为当代教育干部队伍建设的重要参考资料。

西城区是一个有着优良教育传统、有着优势教育资源的城区，如何依据优势资源、发挥老城区的优良传统，在以人为本、与时俱进的今天显得尤其重要。

校长是成就西城教育优良传统的中流砥柱，是优势教育资源中的精华。校长访谈，旨在对已退休和即将退休的老校长的办学思想进行抢救式的挖掘、整理；对中年在校的校长的办学思想进行系统的搜集、梳理和总结；给新上任的校长提供理论与实践上的参照、借鉴和指导。随着 21 世纪的到来，学校



面临新的改革，校长也换了新面孔。他们性格气质各异，专业各不相同，但他们都有强烈的社会责任感，在治校方面比较务实，在管理思维方面有锐气、有活力。在现在教育系统干部队伍建设的特殊时期，他们有必要被关注、被了解、被借鉴，而这本“校长访谈录”就是一本干部教育培训不可多得的教材。

本书作者从2007年9月至今，采访校长20多位。访谈中，作者尽最大努力创设一种轻松、融洽的氛围，并根据被采访者的个性特点选择行文风格，根据实际需要和被采访者反复交换意见。作为阅读者，我欣赏作者每篇访谈的题目和每篇访谈开始前的题记——既提纲挈领，又加入自己的感悟；既有理性的思考，也有感性的描述。全书通篇文笔灵动，活色生香；19位校长个个个性鲜明，富有立体感。希望西城教育研修学院、希望徐云知老师能一如既往地在校访谈工作继续下去，不断总结校长们的办学经验，不断展示西城教育、北京教育的风采，不断引领西城教育、北京教育追求卓越。

最后想对各位在任的校长说：我们离不开教育实践的沃土，教育有自身的规律，只有靠爱教育、懂教育、有丰富教育实践经验、有执著的教育理想的人来办教育，才能真正把教育办好。希望大家通过本书能有更深刻的体验，用力工作，用脑工作，更用心工作；跟学生在一起，跟教师在一起，跟教育在一起；学而不厌，诲人不倦；不断追求，不断创新，善于反思，勤于探索；将实践与理念融为一体，将理想与现实有机结合。通过对教育的热爱，通过先进的理念、潜心的探索，植根于教育情境中的丰富实践，以及之后对实践的反思与升华，立德、立功、立言，成就自身，成就学校，成就西城教育、北京教育乃至中国教育。

（作者系北京市西城区教育委员会主任）

怎样的校长充满智慧？怎样的校长勇于创新？怎样的校长意味着优秀？怎样的校长令人敬仰？怎样的人可以成为好校长？……

太多的人关注教育，因为教育承载着人们对未来的希望与梦想；太多的人重视学校，因为校园里培育着未来世界的脊梁；太多的人敬仰校长，因为一位好校长就像一位船长，握着希望的舵盘，带领着稚嫩与青春驶向梦想的彼岸……

爱是一切行动的原动力。

每一位得到大家认可的校长，都怀揣着一颗对教育事业的热爱之心。

北京市西城区的历史文化底蕴丰厚、教育资源广博，这片沃土培养出了很多优秀校长。细细数来，很多校长在选择职业之前都抱定了终身从教的信念。随着角色的转变，这份爱也愈来愈宽广、愈来愈深厚，成为对教育事业的挚爱、对教职工的关爱以及对学生的大爱！这爱形成了和谐的校园文化，滋润着校园里茁壮成长的国家的未来！真诚的爱得到了学生的尊敬、教师的信任、家长的放心，而这爱也夯实了一所好学校的根基。

大爱生智慧，渊识思锐进。

校长治学，有道有为。不断地学习，是优秀校长们的共性；不断地学习，



培养了优秀校长的个性。共性传承着教育，个性孕育着特色。西城区有很多特色鲜明的学校，映射出很多先进的教育理念，“双主体育人”、“五字学德”、“三个提升、两个促进”等，都是源自西城区优秀校长们对于教育的理解，对于特色的思考。校长们的治学之路，正是他们展现智慧、人格、活力的过程。

积跬步至千里，勤付出终有获。

机会总是留给有准备的人，而准备的过程离不开勤奋。校长是最勤奋的人。他们要走到教师中，走进课堂中，走进学生，走进家长，去思考、分析、探索、总结……这，需要付出大量的努力。和校长们座谈时，他们的话题总是围绕着教师的成长、学生的发展、校园文化的建设……从言谈中，你能深感他们工作量之大，思考之深、之广。而这一切，令人钦佩！

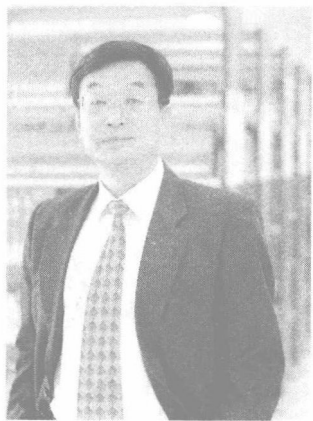
徐云知老师历经4年多的时间，采访了西城区的多位校长，并将这些宝贵的财富化成文字资料，而且文章沉博绝丽、璧坐玕驰。在这个过程中，徐老师收集了大量的材料，付出了大量的时间、精力，其间的艰辛，自在不言中。在此，我向徐老师表示由衷的感谢！

最后，我诚邀读者随着徐老师的涓涓文字一起走进优秀校长们的内心深处，与我去一起感受、去了解这个令人钦佩的群体。

（作者系北京市西城教育研修学院院长）

目 录

CONTENTS



真水无香

——北京市第三中学校长
赵铮访谈录

/1

1

目
录

真水无香，苦茶励志。

母爱如根

——北京市北海幼儿园园长
柳茹访谈录

/13

“树有根，有根才能枝繁叶茂，葱郁参天；草有根，有根才能‘野火烧不尽，春风吹又生’；花有根，有根才能经冬历夏，年年花落花开。生命有根，思想有根，文化有根……”而从事幼儿教育工作的，他们从事的才是真正的“根”的事业！





原来他们这样做校长

2



善歌者使人继其声

——北京第二实验小学校长
李烈访谈录

/27

“善歌者使人继其声，善教者使人继其志。”（《礼记·学记》）

问渠哪得清如许

——北京市西城外国语学校
校长尉小珑访谈录

/41

BETTER EDUCATION, BETTER LIFE! BETTER CULTURE, BETTER LIFE!（教育，让生活更美好！文化，让生命更精彩！）



弄潮儿向涛头立

——北京市第三十五中学校长
朱建民访谈录

/57

“弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿。”（北宋·潘阆《酒泉子·长忆观潮》）



风行水面自成文

——北京师范大学第二附属中学
校长曹保义访谈录

/75

“风行水上，文理烂然，故为文也。”（《周易·涣》）

落红不是无情物

——北京市西城区师范学校附属
小学校长李玉兰访谈录

/89

“落红不是无情物，化作春泥更护花。”（清·龚自珍
《己亥杂诗》）



3

目
录



轻重之间,乾坤立现

——北京市第一六一中学
校长马静访谈录

/103

西城区有很多所学校，没有哪一所学校能像“一六一”这样，古色古香，质朴典雅。

西城区有许多位校长，没有哪一位校长能像马静这样，轻重之间，乾坤立现。