



做一个 卓越的校长

——陶继新对话名校校长





梦山书系

做一个 卓越的校长

——陶继新对话名校校长

陶继新 著



海峽出版發行集團 | 福建教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做一个卓越的校长：陶继新对话名校长/陶继新著.
—福州：福建教育出版社，2013.3
ISBN 978-7-5334-5713-6

I. ①做… II. ①陶… 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 (2012) 第 301575 号

做一个卓越的校长

——陶继新对话名校长

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 83752790

印刷 福建省地质印刷厂

(福州市金山工业区 邮编：350011)

开本 720 毫米×1000 毫米 1/16

印张 19.75

字数 271 千

插页 2

版次 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5334-5713-6

定价 39.00 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。

自序

近几年，我对采写校长及学校发生了浓厚的兴趣，仅关于校长及学校方面的著作就已有八本出版。尽管有人对目前教育上的弊端不时抨击，对不少校长的言行很是不满。不过，在我采访的校长中，确实有的一直行进在“上下求索”的路上，取得了令人欣喜的成绩。从他们身上，我看到了教育的希望，看到了教育家横空出世的可能。我一次又一次地被他们感动着，于是，也就有了持续不断的采写校长及学校之行。

从书本上看到的一些教育理论，到了这些名校长那里，有的会碰撞出思想的火花，让我感到有一种他乡遇故知的感觉；有些理论，则因与教育的真谛相去甚远，让我感到那只是移动于太空的一片浮云，它会随风飘逝的。既学习教育理论，又向实践学习，才能领略到教育的美质，才能升华人生的境界。

有的校长是很有思想的，而且，这些思想是根植于教育沃土之上的。它不属于只在书斋里研究而不深入实践的专家们的理论话语系统，可是，却能透视教育的本质，更能解决教育的实际问题。因为这些思想多是基于本校问题的研究诞生的，有着“这一个”的特点，鲜活、生动，具

有生命的张力。正是从一个又一个校长的各具特色的思想话语中，丰富了我对学校管理的认知系统，也让我的思想有了源源不断的生命活水。

在这个相对喧嚣的社会里，有一些校长依然对文化情有独钟。他们高品位的阅读，让学校里一直弥漫着宜人的书香。文化是可以“化”人的，于是，教师也有了书卷气，学生也多了朗朗书声。当一所学校文化味越来越浓的时候，和谐向上的风气也就形成了。教师就不会只是关注考试成绩，还有了文化提升的幸福之旅；学生也不只是一意地追逐高分，也在着意地为自己打点文化的底色。文化的力量是巨大的，它不但让学校更有了文化气息，也让学校有了持久的发展动力。

品牌是一种优质的生产力。我所采访的校长及学校，大多已经形成了属于自己的品牌。有些本来就是名校，由于校长的努力，让其有了“更上一层楼”的景观；有些则是相对薄弱的学校，由于校长引领，教师与学生的精神面貌有了巨大的变化，让学校也步入到了名校的方阵。从某种意义上说，学校成就了名校，名校又让名校更有名气。

没有办不好的学校，没有不想成为名校长的校长。这些学校走向成功的探索过程，这些校长成为名校长的生命足迹，可以让更多的学校与校长作为“他山之石”，来攻自己之“玉”。这当是我解读名校与对话名校长的一个重要原因。

对于我所对话的校长，我都进行了采访。不过，我几乎没有当场记录，只是用大脑过滤采访的信息，而后形成对话的基本思路。我的思路被采访的校长同意之后，我们则共同商定一个对话的时间，然后用 QQ 聊天的方式，少则三四小时，多则六七小时，一篇万字左右的对话文章就完成了。由于是即兴而写，就有了自然生态的特点，也有了一定的可读性。“聊天”时要求大脑必须高度运转，因为我不知道对方要发来一段什么样的文字，而却要在短暂的时间里，作出自己的理论性评价。这种富有挑战性的“聊天”，激活了我的大脑，常常让我文思泉涌，下笔成文。不过，毕竟是现场生成的文字，粗

陋之处在所难免。这些对话文章我没再进行修改，尽管修改之后文章会更好一些。我认为这种生态化的文章，更属于真实的陶继新。况且，我可以用更多的时间，去采访新的学校，去向新的校长学习。这种运转方式，让我一直能够吸纳教育的新鲜血液，让我有了“苟日新，日日新，又日新”的状态，也有了精神不断提升的可能。

我对话的名校长，并非哪个权威机构界定的。很多已经是名校的名校长，而且取得了骄人的成绩。而有的学校并不是特别有名，校长也并不为更大范围的人们所知；可是，有的却很有思想与文化，不断地进行超越常规的突围，取得了令人匪夷所思的成绩。我觉得，这是真正的名校长。当下未必特别有名，未来却一定脱颖而出。这种选人定义的方式有点“主观”，却可能更接近真实，更受读者的欢迎。

本书以对话文章发表时间先后顺序进行编排的，未予发表者，则按对话完成的时间计。这避免了以先后判优劣的嫌疑。至于哪些更适合读者学习，只有让读者自我选取了。

特别感谢一些媒体对我的信任与支持，从2009年5月起，《中国教育报》开设了“陶继新对话名校长系列”，迄今已发表了53篇，即53万来字。其他如《人民教育》、《现代教育导报》、《创新教育》、《基础教育论坛》、《教育时报》、《学校品牌管理》等报刊，也发表了我的一些对话文章。在此，一并表示谢忱。

需要说明的是，书中的校长简介，是文章发表或对话时校长提供的。此后变化与发展的内容，书中均未提及。

文章出版之后，读者会有不同的评说。对于褒奖，我将作为对自己的一种鞭策；对于批评，我则作为省检自身的一种忠告。在此，对于关注本书的所有读者，致以诚挚的谢忱！

陶继新

2012年7月1日于济南

目 录

师生成长系学校发展之本

——积极进取的山东师范大学第二附属中学·1·

用创新激活生命

——莱州双语学校发展动因探寻·15·

一所民办学校的教育品质

——济宁市大唐中学在奋争中发展壮大·36·

穷则思变，变则通

——泰安市泰山区省庄二中的素质教育之路·52·

乐化教育照亮优质生命的旅程

——创造奇迹的潍坊高新双语学校教师民乐团队·70·

让师生在爱的暖流中成长

——威海实验小学师生精神成长史略·85·

一年突变的内在品质

——“而今迈步从头越”的莒县一中·99·

共同营造“幸福场”

——青岛市福州路小学“幸福教育”发展探寻·115·

打造沂蒙基础教育第一品牌

——山大华特卧龙学校由弱变强的突破·131·

在“绿色土壤”上幸福地成长

——濮阳市实验小学的“适度教育”·143·

自信飞扬，不一样的人生

——品读重庆天宝实验学校自信文化·161·

崇真尚本 追求进步

——深圳市龙城高级中学的办学思想与实践智慧解读·173·

在“情知教育”的旗帜下

——培养自主发展的人的大连理工大学附属学校·189·

全面和谐发展，奠定孩子未来

——西安高新国际学校“全人教育”的探索和实践·204·

适合的就是最好的

——武汉市江汉区滑坡路小学“适合教育”的思考与探索·219·

一个小学校长的“二十五字教育观”

——新乡市育才小学的育人之道·233·

让学校成为师生生命成长的乐土

——哈尔滨市风华中学“优质教育”访谈录·248·

构建学习共同体

——促进师生共同成长的霍林郭勒市第一小学·265·

行走在“真教育”的大道上

——师生优质发展的桓台第二中学·278·

在追求卓越中品味教育幸福

——河北衡水中学师生快速发展解码·292·

师生成长系学校发展之本

——积极进取的山东师范大学第二附属中学



〔荆兆晶校长简介〕

荆兆晶，山东师范大学第二附属中学校长，中学高级教师。兼任山东师范大学化学化工与材料科学学院教育硕士研究生导师、山东省中学化学专业委员会理事、山东省青年教师化学专业委员会常务理事。主编山东省九年义务教育三年制《化学实验报告册》、《剖析初中化学易错题》等多部教材和教辅用书，发表《浅谈校长的素质建设》等数篇论文。先后荣获山东省优秀教育工作者、济南市优秀教育工作者、历下区优秀教师、历下区优秀教育工作者、山东师范大学优秀教育工作者、山东师范大学优秀共产党员等称号。

编者按：山东师范大学第二附属中学坚持以人为本，面向全体学生，紧紧围绕提高教育质量和创建和谐文明校园开展工作，人文立校，科研兴校，全面推进以学生主动发展为特点的素质教育，取得了显著的成绩。为此，近日，陶继新先生到学校与荆兆晶校长进行了一场对话。

为学生的主动发展奠基

【荆兆晶】我们确定的办学思想是：尊重个性，面向全体，挖掘潜力，主动发展。立足于为学生的一生负责，在尊重学生个性的基础上，为每一个学生的健康成长搭建自主发展的平台。为保证学生的特长发展，我们成立了各种活动小组，例如，清泉文学社、小记者团、机器人工作室、美术创作室、篮球队、田径队、舞蹈队、合唱队、民乐队等。为促进每一个学生的兴趣发展，我们开设了丰富多彩的选修课，例如，齐鲁文化、影视赏析、手工制作、演讲与口才、生活中的科学等。使学生在特长发展中培养兴趣，在兴趣激发中发展特长。

【陶继新】特别欣赏你们的选修课，这些课与升学考试没有必然的联系；但是，与学生的生命成长却是休戚相关。比如齐鲁文化，本身就博大精深，很值得研究。学生一旦走进齐鲁文化之中，提升的就不只是文化品位，还有思想人格。因为儒家文化是齐鲁文化中的一个重要分支，也是中国传统文化的主流文化。其中不但摇曳着智慧的光华，而且也流泻着思想的要义。学生认真学习之后，就会从中获取人生成长的必备营养，从而拥有一个良好的品质与健康的心态。这不但有利于学生当下的学习，还会对其一生的发展产生影响。

【荆兆晶】我们的出发点就是为学生的主动发展奠基，除了在选修课上传播齐鲁文化，我们还注重校园文化环境对学生进行潜移默化的影响。比如，我们建造了以孔子、老子等经典思想为主要内容的文化墙、以学校发展历程和学校精神为主题的文化墙，还有展示师生名言警句的灯箱、牌匾等。我们还借助山东省关于人文素质培养的课题研究，申请确立了“构建班级文化，培养人文素质”的子课题，让每一位学生参与其中，共同制定班训、班规和奋斗目标，营造良好的班级文化氛围，促进学生人文素质的提高。

【陶继新】与儒家文化相得益彰的是道家文化，而老子则是道家文化的代表人物。你们建造以孔子、老子等经典思想为主要内容的文化墙，可谓抓住了文化的根本。每次诵读《论语》、《道德经》，我都会有一种“仰之弥高，钻之弥深”的感觉。如果学生诵读了这两部经典，就为其学习中国文化奠定了基础，就有了文化之根。而学校是文化之地，如果没有文化味，就成不了真正意义上的学校。

看你们学生的名言警句，令人有一种后生可畏的感觉。他们风华正茂，激扬文字，彰显着生命的朝气。而他们制定的班训，异彩纷呈，而又有着不同的文化追求。如此等等的文化如果内化到师生的心里，就会生成生生不息的生命动力。

【荆兆晶】是的，我们一直致力于文化对师生的影响。不仅用中国经典的文化熏染学生，还努力绿化美化校园，使校内的每一景物成为物化的思想，凝固的文化，不断提高学生的文化品位。我们就是通过这些载体对学生进行潜移默化的教育，坚持全员育人、全程育人、全面育人，使教育系统化、规范化。在实施教育过程中，突出一个“爱”字，把习惯养成教育作为学生健康成长的基础，促进每一位学生的主动发展。

【陶继新】文化的功能之一就是育人。让学生心里充满“爱”当是育人之本。不但要爱祖国、爱人民，还要将爱落到生活学习的每一个细节之中，爱家人、爱老师、爱同学、爱动物、爱植物等。人人心里拥有爱之后，整个校园就会变得更加美好和谐。

习惯养成教育同样重要。在某种意义上说，习惯的好坏，决定着人一生的发展走向。习惯养成需要优质环境的影响，也需要个体不懈的努力。因为习惯养成不是一朝一夕之事。所以，在习惯养成教育中，一定要有耐心，即使出现反复也不必大惊小怪。而习惯一旦养成之后，就有了恒定的价值，就可以终身收获其源源不断的“利息”。

【荆兆晶】香港著名实业家李嘉诚先生说：“栽种思想，成就行为；栽种

行为，成就习惯；栽种习惯，成就性格；栽种性格，成就命运。”所以说，良好的习惯对人的一生都会产生积极的影响。我们根据初中三年各年龄段学生的不同特点，确立了不同的培养目标：初中一年级以习惯养成为重点，初中二年级以全面提升为重点，初中三年级以争做优秀毕业生为重点。当然，这些工作的开展和实施离不开学校的干部和老师。

【陶继新】通过初中三年的培养，使学生成为优秀的毕业生，这是学校干部与教师责无旁贷的责任。不过，这个优秀不单是成绩优秀，还包括思想、习惯等。所以，作为育人者，需要付出巨大的努力，才能抵达理想的境界。可喜的是，他们的付出收获了硕果，一批又一批的优秀毕业生心怀感恩地走出校园的时候，回应给学校的多是长足的发展。

【荆兆晶】近年来，我校毕业生在各方面取得了突出的成绩。以近三年为例，在各学科竞赛中获省级以上奖励的就达 200 多人次；在科技创新方面，我校的机器人小组已两获全国 FLL 机器人竞赛项目金牌，学生科技制作、科普论文和科幻画等项目，在济南市科技创新大赛中获奖人数达 50 多人；我校还是山东省体育传统项目学校、山东省艺术教育示范学校，学校篮球队、合唱队、舞蹈队在济南市文、体比赛中多次获得冠军和一等奖；我校每年向新加坡德明政府中学和日本海星高中输送 5~6 名公费留学生，他们均在国外取得了优异的成绩，为我校在国际交流中争得了荣誉。

【陶继新】学生之所以获得如此多的奖励，绝对不是一时拼命学习拼出来的，而是功夫在平时，甚至是“功夫在诗外”。前面您说到的学生开展的那么多课外活动，那么多的奖励，都属于“诗外”功夫的结晶。我发现，那些一天到晚只学习课本知识的学生，尽管可能考出高分，可是，他们的综合素养不一定太强。而那些特别关注“诗外”活动者，却可以出人意外地在大赛中获奖。而且，一些课外活动中的积极分子，大多可以获得超越课堂之上的能力，甚至可能进入到一种乐此不疲的审美状态之中。我更加看重的是学生的综合素养，特别是课堂学习之外的素养。学生毕竟是要走向社会的，如果

“一心只读圣贤书”，对于书外之事所知甚少，特别是形不成能力，缺少应有的非智力因素，就不可能持续发展。

为教师的生命成长搭建平台

【荆兆晶】学生的成长和学校的发展离不开高素质的人才队伍。基于这一认识，学校一直重视三支队伍建设：一是干部队伍建设。学校通过竞争上岗把德才兼备的优秀人才选聘到合适的管理岗位，并加强对他们的考评、监督与培养，要求每一位干部敢于负责、敢于担责，善于团结协作和改革创新，精于管理、务实高效，精益求精、追求完美，树立正确的业绩观，做一个有热情、有追求、有激情的人。

【陶继新】问责制已经得到了社会的广泛认可；不过，对于责任人而言，却是被动接受的；而“担责”则是主动承担，“敢于担责”里包含了人格与道义。其实，在学校里，不管管理者如何尽心尽职，问题虽然可以减少，完全绝迹却几无可能。一旦出现问题，不是互相推诿，而是勇于担当责任，显见的不仅是胆识与胸怀，还有品格的高尚。而且，敢于担责者，大多可以吸取教训，改正错误，继续前行。这样，大家非但不会继续“问责”，反而生成敬仰之情。而担责者，当然也就有了更强的责任感，将以后的工作推向“更上一层楼”的境地。

【荆兆晶】二是班主任队伍建设。学校出台了《山东师大二附中班主任管理办法》，对班主任的选拔、培养与管理做出了明确规定，坚持选拔优秀教师担任班主任，定期举办班主任工作经验交流和德育工作研讨会，相互促进、共同提高，不断提升班主任的工作水平。学校还实行了《山东师大二附中班主任导师制》，通过优秀班主任的传帮带，加强对青年班主任的培养，努力建设一支德才兼备、责任心强、结构合理、爱岗敬业的班主任队伍。

【陶继新】从优秀教师中选拔班主任是做好学生工作的关键因素之一。如

果说一个校长是整个学校的第一领导人的话；那么，班主任则是这个班级的第一领导人。班主任对于班风的形成，学生思想提升与学习兴趣形成都起着举足轻重的作用。选拔只是起点，不断培养才能使他们更加优秀。班主任的使命感十分重要，没有为整个班级孩子生命成长担当使命的意识，就不是一个好的班主任。同时，班主任还应当是一个心理阳光者，不断地将其健康的心态播撒到全班学生之中者。这种优质的情绪能量，可以全方位地影响到学生的成长。所以，班主任的阳光心态一旦内化到学生的心里，就会生成一种健康和谐的班级文化。

【荆兆晶】三是教师队伍建设。人才是事业之本，人才是第一资源。名校需要名师，名师就是人才。为了更好地吸引人才、留住人才，学校逐步建立起重实绩、重贡献，向优秀人才和关键岗位倾斜，形式多样、自主灵活的激励机制。例如，学校出台了《山东师大二附中基础分管理办法》、《山东师大二附中首席教师管理办法》、《山东师大二附中教学带头人和教学专家评选办法》等管理制度，为每一位教师的健康成长搭建平台，让想干事的有机会，能干事的有舞台，干实事的有地位。学校从2004年启动名师培养工程，当时，学校根据教师队伍实际提出了“引进、分流”的工作思路，把学生意见大、工作态度差、缺乏敬业精神的个别教师分流到教辅岗位或待岗，同时积极引进一批优秀的教师来充实我校的教师队伍，这一做法，对教师的思想震动很大，有力地强化了教师的职业意识，初步形成了良好的工作局面；两年后，学校又适时提出了“引进、培养”的口号，在适当放缓引进优秀教师的同时，把工作重点转移到对现任教师的培养上来。为此，学校采取专家报告会、外出培训学习等方法，增强教师的理论和专业素养，通过开展校内示范课、观摩课、研讨课等渠道，加强相互交流，鼓励教师进行教学反思、撰写教师博客，以提升教师的业务素质；到了2008年，学校又审时度势，提出了“培养、提升”的教师队伍建设意见。成立了名师工作室，每天安排两位名师值班，跟同学科或相近学科的老师共同研讨新课程改革或教学中遇到的问题，

充分发挥名师的示范、引领和带动作用，以此促进我校教师队伍的整体提升。

【陶继新】“让想干事的有机会”，他们就有了干成事的可能；“能干事的有舞台”，“英雄”就有了用武之地；“干实事的有地位”，敬业爱岗者就有了实在的价值。俗话说：“无事生非。”有事呢？就不会生非，甚至想生非也没有时间，也没有市场。这样，就营造了一个群体努力向上的人文生态环境。“分流”有一定的难度，很多领导对此退避三舍。可是，如果不分流，“学生意见大、工作态度差、缺乏敬业精神”者就会直接影响到学生反映好、工作积极努力和敬业精神强的教师的情绪，甚至还会在教师中惹是生非，进而形成一种负能量的“场”，对教育教学形成一种破坏力。“引进”德才兼备的优秀教师，不但可以优化教学质量，还因其品德优良而增加了群体的道德含量，更有利于优质教育氛围的形成。你们的“培养、提升”工程不但对青年教师尽快提升起到了推动作用，而且对于名师自身的成长也是一个很大的促进。当今有些名师一旦出名，有了中学高级教师职称，就裹足不前了。如果担起培养任务，他们就有了压力与动力，不但要培养出优秀的青年教师，自身也要快速地发展。于是，自然就形成了一个群体教师良性发展链。山东师范大学第二附属中学是社会公认的名校，之所以成名，显然与名师辈出且“青出于蓝而胜于蓝”的青年教师的递进式发展不无关系。

【荆兆晶】人是有惰性的，教师也不例外，所以，我们在对教师的考核与评价办法中，有许多动态管理的内容。比如，基础分管理每学期一评，成绩好了自然分数高，如果下一学期不努力，分数就会降下来。同样，我们对首席教师的评选也是一年一次，上一年度的当选者如果放松了对自己的要求，下一年度就可能落选。目的就是要营造一种良性的竞争氛围，通过制度和机制激励大家不断进取，永不满足。除了在制度上激励教师不断进取外，我们还积极引领教师读书，丰富教师的精神追求。最初，我们提出让教师珍惜工作，继而要求教师热爱工作，随着教师优秀团队的形成和学校良好工作氛围的日渐浓厚，我们又提出让教师享受工作，就是让教师收获成功的喜悦和精

神的满足。

【陶继新】动态管理必然会生成动态效应，变一潭死水为一汪活水；不动者死，能动者生。同时，动态管理不是治教师，而是对教师特别是名师负责。名师必须名副其实，如果有名就吃起老本，不再学习，时间一长，就会名实不符，成为“金玉其外，败絮其中”的“卖柑者”。不但自己不能进步，还会受到老师们的鄙视。

让教师享受工作是学校管理的最高境界。当下教师总体生存状态并不理想，这与工作太忙有关，而更重要的是，学校领导没有给教师提供一个享受工作的优质环境。要让教师享受工作，就要在事关教师利益问题上公平、公正、公开，德才兼备者受到尊重与重用，德下才疏者受到批评，从而营造一个心理和谐、积极向上的人文环境。这样，老师们只要努力工作，就会得到认可与奖励，就没了过重的心理负担；即使工作累些，也会乐在其中。

【荆兆晶】我们深知人文关怀之重要，在给予优秀教师荣誉和奖励的同时，积极为他们创造良好的工作和生活条件，切实解决教师的实际困难，努力营造和谐愉快的工作氛围，使教师能够善于工作、乐于工作，继而享受工作、体验成功。

通过近几年的不懈努力，我校的名师团队已经初步形成。在现有的 106 名教师中，有齐鲁名师 1 人、济南市名师 2 人、历下区首批名师 3 人、第二批名师 3 人、济南市学科带头人 9 人、山东省教学能手 5 人、济南市教学能手 7 人，2 人获得国家优质课一等奖、12 人次获得山东省优质课一等奖、22 人次获得济南市优质课一等奖，还有 17 人次分别获得历下区、济南市及山东省优秀教师称号，13 人次获得济南市优秀班主任称号，2 人次获济南市建功立业先进个人称号。这些都是我校优秀教师团队的突出代表，他们引领和激励着我校教师的不断成长，从而使我校的青年教师迅速成长，逐步承担起教育教学的重任，并在教育教学中崭露头角。

【陶继新】让老师们体验成功的快乐，是其不断成长的内在动力。其实，