

教育智慧“久久”丛书

Xiaozhang Meili Anli
99_{ze}

校长魅力案例

金忠明 / 主 编
金忠明 夏兆伟 / 著

99 则

学校好比一架飞机，师生好比飞机上的乘客，作为机长的校长，带领师生飞向目的地时，不忘引导众人感受沿途的万千气象，那一个个精彩的案例，诠释了校长的智慧和魅力……



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

● 教育智慧“久久”丛书

华东师范大学211三期工程“教师教育的历史传统与实践变革”课题成果之一
教育部人文社会科学重点研究基地华东师范大学基础教育改革与发展研究所
重点课题“以和谐课堂促教学质效的教师专业发展实践研究”阶段成果之一

校长魅力案例

金忠明 / 主 编
金忠明 夏兆伟 / 著

99 则



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

校长魅力案例99则/金忠明,夏兆伟著.-上海:上海
教育出版社,2013.3

(教育智慧“久久”丛书)

ISBN 978-7-5444-4572-6

I. ①校… II. ①金…②夏… III. ①中小学-校长
-学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第042763号

责任编辑 黄强华

封面设计 陈 芸

校长魅力案例99则

金忠明 夏兆伟 著

出版发行 上海世纪出版股份有限公司

上 海 教 育 出 版 社

易文网 www.ewen.cc

地 址 上海永福路123号

邮 编 200031

经 销 各地新华书店

印 刷 江苏启东市人民印刷有限公司

开 本 700×1000 1/16 印张 21.5 插页 2

版 次 2013年3月第1版

印 次 2013年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-4572-6/G·3617

定 价 47.00元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

序 言

Preface

孔子向师襄子学琴，一首乐曲学了十天仍在弹，师襄子说：“可以增加学习内容了。”孔子说：“我已经熟悉乐曲的形式，但还没有掌握方法。”过了一段时间，师襄子说：“你已经会弹奏的技巧了，可以增加学习内容了。”孔子说：“我还没有领会乐曲的意境。”过了一段时间，师襄子说：“你已经领会了乐曲的意境，可以增加学习内容了。”孔子说：“我还不了解作者。”又过了一段时间，孔子神情俨然，仿佛进入新的境界：时而庄重穆然，若有所思，时而怡然高望，志意深远。孔子说：“我知道他是谁了：目光深邃，心系苍生，王者气度，胸怀天下，除了文王，还能有谁会写这首乐曲？”师襄子听到后，赶紧起身再拜，答道：“我的老师也认为这的确是《文王操》。”（载于《史记·孔子世家》，《韩诗外传》、《孔子家语》、《列子》等均有记载）这一段故事反映出大教育家孔子好学、善学的精神和品质，也透露出孔子的学习智慧和方法。孔子学琴经历了三个阶段：知识、方法和意境。最后达到豁然贯通的高度，与作曲者心心相印、一脉相承。

身处学习型社会和终身教育时代，我们的学生、教师、校长、父母都面临着如何学习的问题。现代人日理万机，苦于没有学习的时间，怎样提供一套适切的读本，通过一个个实例或故事，提升我们的智慧？史载诗三百篇孔子皆弦歌之，以求合《韶》、《武》、《雅》、《颂》之音。礼乐自此可得而述，以备王道，成六艺。说明孔子精湛的艺术素养来自具体的音乐实践。而“熟读唐诗三百首，不会作诗也会吟”之所以至今脍炙人口，也印证了诗歌女神只会眷恋

有志之学者。

教育智慧“久久”丛书,拟包括:《教育历史故事 99 则》《校长魅力案例 99 则》《教师金言 99 则》《学生成长案例 99 则》《父母良方 99 则》《健康教育案例 99 则》等。

该丛书是一套定位于普及大众教育知识的雅俗共赏的读物,通过精选富有启迪意义的故事、案例,配以哲理、名言,以史释经,经史结合,分别与教师、学生、父母、校长等分享具体教育情景中的人生智慧。注重趣味性、可读性、操作性、实用性,具有言近旨远、事简义丰的特点。身处快节奏的当代社会,人们忙中偷闲,日读数则,即能于怡情养性中益智添趣,在轻松快乐中邂逅成功。

“久久”与“99”谐音,喻示教育是恒久的事业,教师智慧是教师专业发展的永恒追求,同时意味着本丛书致力于成为具有长久性、延续性、开放性特征的教育读物中的品牌。

金忠明

2012 年 4 月 6 日于沪上

目 录

Contents

第一部分 穿越大雾的温情——心与心的交流 ▶ 001

- 案例一：张伯苓的“聚师之方” ▶ 003
- 案例二：换位思考 ▶ 006
- 案例三：陈垣的唯才是举 ▶ 009
- 案例四：合同无情，人有情 ▶ 012
- 案例五：以真心换真情 ▶ 015
- 案例六：“方轮”自行车主题班会 ▶ 018
- 案例七：心的感动 ▶ 021
- 案例八：穿越大雾的温情 ▶ 025
- 案例九：一点一滴的鼓励 ▶ 027
- 案例十：把心留住 ▶ 030
- 案例十一：巧解误会的“攻心术” ▶ 032
- 案例十二：蔡元培的“三顾茅庐” ▶ 036

第二部分 教师都是“有机分子”——欣赏与包容 ▶ 039

- 案例十三：“发现”教师 ▶ 041
- 案例十四：校长聊天室 ▶ 044
- 案例十五：每个人都是“有机分子” ▶ 047

- 案例十六：好情绪、好管理 ▶ 050
- 案例十七：以欣赏的眼光待人 ▶ 054
- 案例十八：舍弃“拍脑袋” ▶ 058
- 案例十九：不寻常的教师“假期作业” ▶ 061
- 案例二十：犯错误时是教育的最好时机 ▶ 064
- 案例二十一：“你试试看” ▶ 067
- 案例二十二：容教师之短，用教师之长 ▶ 070
- 案例二十三：给悲观的“教师”一块石头 ▶ 073
- 案例二十四：李希贵的“学生第二” ▶ 075
- 案例二十五：善待“小节” ▶ 079
- 案例二十六：“高帽”底下的尊重 ▶ 081
- 案例二十七：以谦卑的心态对待教师 ▶ 084
- 案例二十八：匡亚明的“求贤若渴” ▶ 087

第三部分 学生都有“闪光点”——关心与爱护

▶ 091

- 案例二十九：刘京海的谈话“艺术” ▶ 093
- 案例三十：陶行知的四颗糖果 ▶ 096
- 案例三十一：把“应该如此”变成“喜欢如此” ▶ 098
- 案例三十二：饥饿疗法 ▶ 102
- 案例三十三：“我是男子汉” ▶ 105
- 案例三十四：南京金陵中学河西分校笑脸墙 ▶ 109
- 案例三十五：三育并举 ▶ 111
- 案例三十六：巧妙摆设校长室 ▶ 114
- 案例三十七：不要打破“那扇窗” ▶ 117
- 案例三十八：心灵沟通 ▶ 120
- 案例三十九：“窃听”学生 ▶ 123
- 案例四十：合理的“爱” ▶ 126

案例四十一：快乐是最好的心灵鸡汤	▶ 129
案例四十二：杀狗事件	▶ 132
案例四十三：从五吨船长到纽约州长	▶ 134
案例四十四：梅贻琦对学生的呵护	▶ 137
案例四十五：理想与现实的契合	▶ 140

第四部分 负责过头未必好——人人适得其位 ▶ 145

案例四十六：艾森豪威尔的有效授权	▶ 147
案例四十七：丢掉“猴子”	▶ 150
案例四十八：猴子取食的启悟	▶ 154
案例四十九：“懒”校长	▶ 157
案例五十：不能承受“双肩挑”之重	▶ 161
案例五十一：“校长的权力不能无边”	▶ 164

第五部分 不管之管——校长的管理哲学 ▶ 167

案例五十二：柳暗花明又一村	▶ 170
案例五十三：抓住今天，抓住即刻	▶ 173
案例五十四：管理的真正落实	▶ 176
案例五十五：把精细做到实处	▶ 178
案例五十六：“管纸校长”	▶ 181
案例五十七：管理处处皆智慧	▶ 185
案例五十八：另一种形式的例会	▶ 188
案例五十九：改变司空见惯	▶ 191
案例六十：立人教育	▶ 195
案例六十一：回归本位	▶ 198
案例六十二：学校管理的民主化	▶ 201
案例六十三：靠右走	▶ 205

- 案例六十四：陶行知的“开源”与“节流” ▶ 208
- 案例六十五：把精细做到实处 ▶ 212
- 案例六十六：蔡林森的第二次生命 ▶ 216
- 案例六十七：克服“墨守成规” ▶ 220
- 案例六十八：学校管理的三个阶段 ▶ 223
- 案例六十九：给素质教育以完美的诠释 ▶ 226
- 案例七十：生存教育 ▶ 229
- 案例七十一：苏霍姆林斯基的“破”与“立” ▶ 232
- 案例七十二：“大胆假设，小心求证” ▶ 235
- 案例七十三：修旧如旧 ▶ 238

第六部分 殊途同归——人情练达即教育 ▶ 243

- 案例七十四：不能漏了“灯下黑” ▶ 245
- 案例七十五：“专业”与“非专业” ▶ 249
- 案例七十六：信念的力量 ▶ 251
- 案例七十七：敢为人先的魄力 ▶ 254
- 案例七十八：管理需灵性 ▶ 257
- 案例七十九：如何“摸石头” ▶ 259
- 案例八十：永恒的信念 ▶ 262
- 案例八十一：赠书的智慧 ▶ 266
- 案例八十二：校长与校友 ▶ 271
- 案例八十三：成功的距离 ▶ 274
- 案例八十四：蔡林森的“分层教学” ▶ 278
- 案例八十五：茶壶、三伏贴和三板斧 ▶ 283
- 案例八十六：予人有利，自己有利 ▶ 286
- 案例八十七：人情练达即教育 ▶ 291
- 案例八十八：爬着上班的校长 ▶ 295

案例八十九：坐街沿石的大学校长 298

案例九十：校长与学生共进早餐 303

第七部分 交际场的智慧——“品位”与“牛气” 307

案例九十一：耶鲁的大学“品位” 309

案例九十二：牛津大学的“牛气” 312

案例九十三：敢向沙特富翁捐款说“不” 314

案例九十四：机遇钟情敏锐者 316

案例九十五：换老师的风波 318

案例九十六：学校大门的“乱”与“治” 321

案例九十七：把话说到心坎上 325

案例九十八：蒋梦麟的“舍”与“得” 328

案例九十九：敢向特权说“不” 331

参考文献 333

第一部分

穿越大雾的温情——心与心的交流

日本日立公司有一名叫田中的工程师，他在日立公司工作近 12 年了，对他来说，公司就是他的家，因为甚至连他美满的婚姻都是公司为他解决的。原来，日立公司内设有一个专门为职员架设“鹊桥”的“婚姻介绍所”。据日立公司人力资源站的管理人员说，这样做还能起到稳定员工、增强企业凝聚力的作用。

日立“鹊桥”总部设在东京日立保险公司大厦八楼，田中刚进公司，便在同事的鼓动下，把学历、爱好、家庭背景、身高、体重等资料输入“鹊桥”的电脑网络。在日立公司，当某名员工递上求偶申请书后，他（她）便有权调阅电脑档案，申请者往往利用休息日坐在沙发上慢慢地、仔细地翻阅这些档案，直到找到满意的对象为止，一旦他（她）被选中，联系人会将挑选方的一切资料寄给被选方，被选方如果同意见面，公司就安排双方约会，约会后双方都必须向联系人报告对对方的看法。

终于有一天，同在日立公司当接线员的富泽惠子从电脑上走下来，走进了田中的生活。他俩的第一次约会，是在离办公室不远的一家餐厅里共进午餐，这一顿饭吃了大约 4 个小时。不到一年，他们结婚了，婚礼是由公司的“月老”操办的，而来宾的 70% 都是田中夫妇的同事。

有了家庭的温暖，员工自然就能一心一意扑在工作上，由于这个家是公司“玉成”的，因而员工对公司就不仅是感恩了，更是油然而生一种“鱼水之情”。这样的管理成效是一般意义的奖金、晋升所无法比拟的。

人们对什么最负责，当然是对自己的利益最负责。如果一个人能在学校中体味到如家庭般的气氛，他便会安心，无形中教学效果也就增强了。作为校长，创设“家”一样的氛围，对学校的发展具有非同一般的意义。

案例一：

张伯苓的“聚师之方”

张伯苓先生在担任南开大学校长时，由于南开是私立大学，所以教师薪金要比北京大学、清华大学低一块钱，但南开的名师仍然很多，师资力量不容小觑。

这里面有两个原因，一是南开薪金虽然略低，但由于是私立学校，较少时政的干扰，这是知识分子比较向往的。另一方面，则是张伯苓懂得教师的心理，尊重、体贴他们，善于和教师沟通，这也许是更重要的。

张伯苓不但为教师安排了比较舒适的吃住条件，还有工友伺候。这一条件，在当时的生活标准下等于薪金的四分之一，这对教师是颇有吸引力的。而且张伯苓还借各种机会与教师联络感情，如新学期伊始，新聘教师一到校，他就召开新教员茶话会；逢年过节，他与夫人邀请教师夫人聚会联欢；每学年完毕，按惯例宴请全体职教人员，以酬谢大家一年的辛劳。这一切，虽是小事，却使教师及家人感到温暖。

在校务管理上，他尊重教师的意见。南开大学成立不久，即建立起师生校务研究会，定期征求教师的意见，后来又印制师生意见书，分议案、理由、办法等项，以期师生对校务积极建议，然后分类讨论，早日实行。

张伯苓举个人之力创建的南开大学之所以能与老牌名校清华大学、北京大学同为国人所称道，很大程度上取决于张伯苓个人的超凡努力。他推出的一系列改革无异于凤凰涅槃，尤其是他对教师的理解和尊重，为南开聚集了一大批卓越的人才。他身上闪耀着一种置之死地而后生的决绝、坚韧的精神光芒。在他的辛勤耕耘下，著名学者如竺可桢、李济、范文澜、汤用彤等，先后来南开执教，他们为南开大学的发展作出了重大贡献。

点评:

老鹰是世界上寿命最长的鸟类,能活 70 多岁。在 40 多岁时,它要用 150 天的时间把老的喙、指甲、羽毛拔掉,重新长出来,然后开始剩下 30 年的自由飞翔。老鹰的做法,是为了生存而对自己下了“狠心”。它不这样做,就要面临死亡的威胁。在人类社会,当个人或所在的群体面临发展的瓶颈时,需要做的,就是义无反顾的改革。

1987 年,45 岁的李健熙在父亲去世时接管三星公司。李健熙在日本早稻田大学获得经济学学位后,又获得美国乔治华盛顿大学工商管理硕士学位。在就任三星公司总裁之前,他在三星公司已经工作了 21 年。李健熙在上任初期就宣布“二次创业”,积极带领三星公司转型。一开始,他并不被外界看好。在投资失败后更被人认为“只配给别人系鞋带”。然而,1993 年,他又提出了“品质取胜”的新经营理念,掀起了改革高潮。以后的岁月,“新经营”带领三星渡过了无数难关,并使三星成为全球瞩目的公司。1997 年的亚洲金融危机使韩国的“现代”和“大宇”等著名公司纷纷倒下,但三星却因为李健熙推行的“新经营”而顺利渡过难关。在“新经营”推行十年后,三星成为韩国公认的销售额和净利润第一的企业。1992 年,三星的税前利润只有 2 300 亿韩元,2002 年却达到 15 万亿韩元,上涨了 66 倍。期间的负债率从 336% 减少到 65%,市价总值从 3.6 万亿韩元增至 75 万亿韩元,上涨了 20 倍之多。三星品牌价值的增值是 108.46 亿美元,跃居世界第一。

三星运用于管理实践的并不是什么高深的管理理论和管理知识,很多都是大家所熟悉的管理概念,诸如全面质量管理、共同的价值观、持续改善、共同愿景、学习型组织等等,只是这些流行的管理术语在三星被转化为实实在在的管理方法。三星的用人之道,被称为“败者复活”术,现在韩国的国会议员南宫哲以及三星电子的尹钟龙等都曾经离开三星,但是后来又被李健熙召回得到重用。李健熙给予降级的三星成员以东山再起的机会,同时积极吸纳国外的优秀人才。他特别重视设计和培养人才,如改变韩国公司作息时间的“7—4”制,给了员工更多的业余时间“充电”学习,强化新进员工的培训,为他们进行 27 天 26 夜的密集训练和 600 多项内容的网上在职教育。

正是重视人才的集聚和强化员工的培训奠定了三星成功的基础。从 1993

年至今的历史看，这个公司一直处在高速成长的状态，尤其是经历了金融危机、市场巨变、全球化浪潮和技术革命等一系列市场急剧变化的考验，更显示出其在用人、育人之道上的竞胜秘诀。管理专家伯恩斯认为，优秀领导的重要品质是与组织成员进行对话、沟通的能力，允许成员自由地表达观点，理清领导者和下属双方的要求、需要和期望。

作为一所学校的“大脑”，校长应摒弃一己私利而去追求整个学校的利益，通过协调各部门与成员的关系，及时化解矛盾，平衡利益，使全体组织成员拧在一起，心情舒畅地工作。当出现阻碍学校发展的事情时，校长需要一种“置之死地而后生”的改革精神，秉持“人才”的核心理念，促进学校的活力与长远发展。

案例二：

换位思考

李校长与学校一名青年女教师到新疆参加教学交流活动。那时李校长的身体很不好，医生一直要求她背着心脏监控器监控心脏的活动。这位青年教师关心地问：“您身体都这样了还去新疆啊？”李校长却说：“这次是支援西部教育的一次机会，很有意义，我们应该去。”

在新疆，那位青年教师的展示课不太理想，她把原因归结为当地学生不如自己学校的学生思维活跃、参与意识强。而当地教师也普遍认为是新疆学生水平不行。

怎么办？李校长当即来了个现身说法——她临时找了一个班，按照原定的教学进度也上了一节示范课，课上得非常成功，她的教学理念也在教学过程中充分地展示出来！看了李校长的课，教师们心服口服，为她精湛的教育教学艺术所折服，同时，他们也深刻地感悟到：在某些情况下，不是学生不行，差距在教师。

回到驻地，青年教师好奇地问李校长：“您是特级教师，就不怕上砸了？如果那样，多没面子啊！”

“我可没想到面子的问题”，李校长笑了，“我觉得既然来了，就有责任把我们的教育理念展示出来，与当地老师共同探讨，这和给自己学校的老师们上研究课是一样的道理。这样做不仅仅是为宣传我们学校的办学理念，更重要的是，可以通过这里的老师，让更多的孩子受益，让这里的教师一起来思考，如何让孩子们接受更好的教育……”

李校长不仅在教学上精益求精，在管理上也是以人为本。

她非常重视抓教师的工作作风，但学校却没有“签到簿”。她总是这样说：

“谁能保证没有突如其来的事情？快迟到了，千万别匆匆忙忙赶路，一定要注意安全；迟到了打个电话说明一下就行。”

一位刚调入学校工作的骨干教师的孩子得了一种罕见的病，马上就要开学了，可孩子的治疗仍离不开人，这位教师忐忑不安地给校长打了个电话。李校长的第一个反应是：“孩子怎么样？治疗的条件如何？有没有什么学校可以做的……”这位教师在电话中哭了。李校长安慰着她，询问她和她爱人的身体状况，以及家人的看护安排等等，并当即表示：“工作，由学校负责安排调整，希望你全身心照顾好孩子，别留什么遗憾。”

对教师们生活上的关心和爱护，一般的校长也许不难做到，但对教师职业发展和人生选择上的支持，要真正做到却相当不易。当学校发展不可缺少的人才提出“流动”的要求时，校长点头支持，这需要怎样的胸怀？

李校长曾选定了一位中央美院的应届毕业生，小伙子很能干，在三年内完成学校“爱”的主题雕塑和“托起明天”的校园标志性作品的设计。为了他的发展，李校长特意找了一间办公室给他做画室。一天，这位教师找到李校长，鼓起勇气说自己被一个不用坐班的单位选上了，想去却又不舍得离开学校，他为此已经足足“斗争”了一个月之久，现在只想校长一句话，“如果您说‘不能走’，我就会立刻决定留下来，并且永远不再离开”。这对李校长来讲尽管很突然，但她还是毫不犹豫地说：“去吧，我支持你！”

一时间，小伙子愣住了：“校长，您别这么快就决定，我还有两年的合同呢！”

看着他因为激动而涨红的脸，李校长告诉他：“合同有效，因为你没有离开教育界，没有离开本地区，所以合同可以照旧履行啊。”

如此胸怀，怎能不让教师感动？