

XIAO

校长

ZHANG

XU

叙

事

SHI



熊晓武

◎ 主编

江西人民出版社

序

中共南昌市委副书记 史蓉蓉

人们常说：“一个好校长就是一所好学校。”各级各类学校要发展，要靠校长，靠书记，靠学校班子。有了高素质的校长，才能带出高素质的教师，办出高水平的学校，培养出高质量的人才，才能为促进教育的健康、协调和可持续发展提供强有力的组织保障。可以毫不夸张地说，一个地区教育事业发展水平和质量的高低，很大程度上取决于这个地区校长的治教素质和办学能力。

作为一名合格校长的素质能力，大体应包括德、识、才、学四方面。所谓德，是指校长的政治、思想、品德和个性心理素质；所谓识，是指校长的见识、胆识以及识别能力、预见能力和谋略；所谓才，是指校长的领导经验、领导能力和领导艺术；所谓学，是指校长的学识、业务知识和知识结构。具体来说，主要体现以下六种能力：一是团结协作能力。一个学校领导班子如果团结就有凝聚力和战斗力，团结能力也是领导能力的一个方面。作为一名校长能团结一班人，充分发挥班子成员的团队作用，是他们做好工作的前提。二是宏观思维能力。现代社会的教育是一种大教育。随着市场经济体制的建立和完善，社会各方面的每一项改革、每一个进步，都会直接或间接地影响教育的发展。在这种情况下，学校要能适应环境、主动发展、服务社会，就必须要求校长具备宏观思维能力，增强思维的广阔性、超前性，敏锐地把握时代发展的脉搏，从战略的、全局的高度去思考学校发

展的方向,使学校主动适应社会环境的要求,确定办学目标,提升办学水平,办出自己的特色。三是计划决策能力。随着学校办学自主权的扩大,对作为学校法人代表的首长的计划决策能力提出了很高的要求。需要校长具备战略眼光,高瞻远瞩,善于预测未来,用长远的眼光研究教育的发展;要有较高的政策水平,能及时掌握党和国家的教育方针、政策和法规的要求,在调查研究、分析学校现状的基础上,科学地制定学校发展规划和具体工作计划;面对多种方案,要善于审时度势、权衡利弊,果断地作出最佳抉择,使学校管理工作始终沿着科学的轨道高效运行。四是组织领导能力。学校是由人、财、物、时间、空间、信息诸要素构成的复杂系统。科学的计划和决策只是一个理想的蓝图。要使之付诸实践,决非校长个人所能,必须合理组合学校管理的各要素,依靠全体教职员工的共同努力。这就要求校长必须具备组织领导能力,善于将自己的办学思想、学校发展的目标,转化为全体师生员工的奋斗目标和实际行动。五是教育科研能力。搞好学校管理必须遵循教育和管理规律,以科学理论为指导。具备教育科研能力的校长,首先要有一个合理的知识结构,应掌握系统科学和方法;要有广博的科学文化知识素养,懂得教育科学、管理科学的基本理论;还应该有很强的观察能力、思维能力,有较强的问题意识,善于发现有价值的课题,懂得教育科学研究方法,善于分析教育现象,探索教育规律,总结实践经验。六是教育评价能力。教育评价是指校长运用现代教育评价的理论和方法,通过系统地收集信息,对学校工作目标及实现目标的各项

与研修,是新形势下加强南昌市中小学校长队伍建设的一次有益尝试,对进一步提高南昌市中小学校长的思想政治素养、理论政策水平和管理能力,推动南昌教育事业的健康、快速和协调发展,具有十分重要的现实意义和长远意义。

在研修班期间,学员们认真学习,积极反思,写下了大量反映他们工作和学习体会的文章。南昌市教育局将之收集、筛选、编辑成《校长叙事》一书。书中文章从学员在工作中遇到的新情况、新课题的思考,校长工作经验总结以及校长生活的酸甜苦辣等不同侧面进行了多角度、全方位的深刻反思。它既是学员对平时校长工作的感悟,更多的是对南昌教育事业发展理性思考。我相信,《校长叙事》一书的出版,对拓广大校长的视野,促进他们教育观念的转变和心智结构的更新,都具有积极的促进作用,定会受到广大校长的欢迎。

2006年7月

目录

感悟篇

校长“六问”	朱 伟 3
平实而难忘 平凡却深刻	胡望星 11
校长“四味”	杨月云 19
点亮心烛 收获未来	吴建新 22
感悟大度	熊 绮 25
学会感激教师	邹建生 28
“好校长”与“好学校”	毛盛凤 31
我辈风流	陈 磊 34
辅仁的秋	赵明析 37
走进西新	黎群芳 40
重新认识“喜”和“忧”	刘美云 43
职称的烦恼	李玉平 46
由学生的评价引起的教育反思	陶 燕 50
拥有宽容	谭京华 53
选择奋斗 收获幸福	邹建生 57
心灵的呼唤	廖小平 61
走进澳门	陈 磊 65
冬日里的阳光	赵明析 70

爱的抉择	陶 燕 73
肤浅,请你远离教育	雷文生 76

探索篇

校长要有“学生情结”	周戏庚 81
校长的人格力量是办好学校的前提	朱毛智 86
做好权力外校长	周 斌 90
努力让教师品尝到“幸福感”、“成就感”	张玉青 93
校长应如何对待下属的失职	杨月云 98
校长的“神通”	朱 伟 100
善于发现学生的闪光点	李国勇 104
张建鸿校长的“三把火”	熊云鹏 106
情感产生效应	文耀挺 109
校长上任慎“烧火”	雷文生 111
宽容在薄弱校中的作用	孙筱萍 115
这把“怪火”放得好	杨月云 119
副职如何唱“主角”	黎 明 121
从“拿着鞭子”到“举着旗子”	毛盛凤 123
说的艺术铸就做的辉煌	吴建新 127
校长管理学校的根基——凝聚力、亲和力	熊 绮 131
留住教师是农村中学发展的根本	刘美云 137
积极探索课程改革工作管理新方式	陈光辉 144
对学校德育工作的反思	程水佬 147
关于无锡教育的一些思考	黎群芳 152
后勤服务与学校发展、师生发展的关系	温鑫林 156

没有教不好的学生	周 清 158
校长必须要有个性化的办学思想	饶文斌 166
感受教育现代化的气息	李玉平 169

经验篇

小班? 行!	邓新辉 175
党政齐心 协调发展	朱毛智 181
用校长人格凝聚人心	周戏庚 185
事业同样可以留住人才	熊云鹏 192
只有下水,才知深浅	温鑫林 196
以人为本,创新学校管理模式	陈光辉 201
阳光总在风雨后	黄 昊 205
做一个关注教师专业成长的校长	邓新辉 209
有价值的评比	孙筱萍 214
农村中学稳定教师队伍二三事	邓瑞球 216
发挥资源优势创建品牌学校	万美兰 219
三顾茅庐 延揽人才	肖学华 223
让职称评聘工作回归简约、真实	胡望星 228
我们的选择	黄 昊 232
关于“教师评价”	文耀挺 235
校长的工作就是决策和协调	程水佬 239
后记	242

感

悟

篇

校长“六问”

朱 伟

我从事教育工作 21 年,担任校级领导 7 年。多年来,很多有关教育、教师的观点总让我感到困惑,用这些观点来描绘教师的工作,觉得似是而非,拿这些观点来要求教育,使得办学者无所适从,而这些观点又流传甚广,对教育、教师的影响甚大。在工作中,我不断地问自己,也问身边的同事,我们的教育、教师形象是应该由别人设计的吗?这些流传甚广,似是而非的观点给我们带来什么影响?今天我把它们提出来,请教育界同仁一起来廓清这些观点,以还原教育的本质。

一问:教师的“水”一定要比学生的“水”多吗?

一个很出名的观点是:“要给学生一杯水,教师就要有一桶水。”现在发展到教师要是“溪水”,或者是“泉水”,能够给学生源源不断地提供知识。这是基于传统教育模式的一种典型思维。在传统教育模式下,学生获取知识的渠道主要来源于学校、教师和课本,因此,教师要维护自己的威信,就要有更多的知识,并尽可能多地给学生传授知识,让学生在专业中达到教师的水平就是成功的教育。这实际上是一种知识意义上的教师“霸权”思想,它在当今时代显然是不合时宜的。我们知道,当今社会资讯发达,学生获取知识、信息的来源是无限广阔的,教师所

掌握的知识、信息并不必然比学生多。比如说 IT 业中新发生的“博客”、“QQ”、“贴吧”等领域,我敢断定,大部分非 IT 专业的教师是不如学生的,即使是在教师的专业范围内,也没有谁敢说一定比所有学生强。再比如一些学校组织青年教师与学生同步进行高考的模拟考试,理科教师能超过优秀学生的非常少。有一个省级重点中学总有一批学生被称为“不良少年”,也就是说,这些学生所有学科全部为“优”,没有得“良”的,很多理科题目教师解不出而学生能解答。理科如此,文科怎么样呢?前一阵子有一个报道说:有些作家考高考语文,即使是作文也得不到高分!在现代资讯条件下要求教师必须比学生掌握的知识多,无异于让教师去搬取西西弗斯的石头,永远到不了山顶。教师在这种“知识竞赛”中,必定会累得精疲力竭!在现代教育环境下,学校是师生的学习共同体,教师和学生都是学习者,教师应该成为学生的学习伙伴,与学生共同学习,教师应把自己获取的知识、掌握的学习方法与学生共享,同时也要向学生学习新知识、新方法,实现“教学相长”。人们都传颂着韩愈《师说》开篇的那句话:“师者,所以传道授业解惑者也。”却没有关注他另一句非常重要的话:“师不必贤于弟子,弟子不必不如师。”如果我们的教育仅仅满足于学生学到教师的知识,而不是致力于让学生超越教师,那么,我们的社会还能进步吗?我们的教育还有什么意义呢?

二问:教师是“园丁”或“人类灵魂的工程师”吗?

如果说第一问所涉及的主要是学科知识的话,那么,这一问主要涉及的是道德问题。把教师比作“园丁”或“人类灵魂的工程师”,首先是在观念上把教师和学生放在道德的不平等位置上,教师是施舍者、给予者,而学生是良莠不齐的苗,是“迷途的羔羊”,需要教师来修剪甚至拯救。教师有这个能力吗?其实从道德和人格上讲,教师和学生是平等的,教师只是因为所受教育

比较多,心智比较稳定和成熟,可以在道德方面成为学生的示范者和引领者,但绝不是修剪者和拯救者。有一位校长同行说:即使是牧师,也不能拯救他人的灵魂,他只能以道德的最高理想即上帝的名义来劝导教徒。把教师比作“园丁”或“灵魂工程师”,赋予了教师过重的道德压力,把教师同化为“神”。实际上,在现实生活中,中小学教师所面临的生活压力、精神压力高于其他人群,有调查资料显示:在精神压力超负荷的人群中,教师人群是排名第二位的,仅次于企业白领。2004年,国家中小学心理健康教育课题组一个没有公布的调查结果,有51.2%的教师存在心理问题,2.49%的教师有心理疾病,处于亚健康状态的教师比例高达70%。

还有一个与此相类似的问题,就是把教师比作“红烛”,燃烧自己照亮别人。在我们所看到的教师优秀典型中,要么是带病(甚至带残)坚持工作的,要么是抛开了家庭、亲情、爱情而热衷于事业的。我们社会推崇的标准的教师形象是:清贫、病态,没有七情六欲、没有喜怒哀乐的修道士的形象。老实说,每当新闻媒体宣传这种病态教师形象时,我总是感到很心酸,试问,这样的教师生活和工作快乐吗?他们能用快乐的心情去与学生相处吗?他们能教出快乐的学生吗?有一位校长举了一个教师的例子,给我的印象很深。说有一位教师父亲病危了,他坚守岗位,孩子病重他坚守岗位,最后父亲和孩子先后去世,他又后悔不已。这位校长说,他是不会在教师中宣传这样的典型的。日本人高桥敷所写的《丑陋的日本人》一书中,讲了一个日本人的故事。说年轻的A技师与妻子到秘鲁工作,他有着高超的技术和废寝忘食的工作热情,可是到了妻子临产时,A技师没向任何人求援,一个人把妻子送到医院,然后若无其事地上班去了,接到医院的电话才知道生了个男孩。同事们说,这样的日本人和机器人有什么区别!陈云琨教授说:“教师需要有体面的生活,

更需要精神充实的人生。”华东师大冯大鸣教授说：“优秀教师是学生社会化过程的引领者。”我们的教育应当铸造学生健全的人格，让他们懂得爱，懂得善良，为此，教师自己应首先具备这些高尚情感。把教师比作“园丁”、“人类灵魂的工程师”、“红烛”等等，实际上是要求教师自我禁锢甚至不惜自残以奉献于事业，使教师成为单面人，这忽略了教师自身社会化的需要，忽视了教师作为社会人应具备的爱、平等、尊严以及与他人及环境友好相处的基本要求。在全社会特别是尚未成人的学生面前不遗余力地宣传单面人型的教师形象，很可能给他们灌输了反人道、反人性思想，“文化大革命”中学生恶斗教师的灾难恐怕与十七年教育中人性人道的缺失有着密切的关系。我们在高呼“解放孩子”的同时，是否也应该关注把教师从过重的道德压力下解放出来呢？

三问：学校文化是由“精英”构成的吗？

我到过很多学校参观学习，几乎每一个学校都有一个值得炫耀的校史陈列室，在这个陈列室里，陈列着该校毕业的成功人士的照片及事迹，从党和国家领导人、院士、博导，到文体明星、大企业家，傲视着芸芸众生，却几乎没有看到普通的毕业生成为各行各业劳动者的形象宣传。当然，人们可以说那些成功人士也是从普通人奋斗成长的，也可以说把那么多普通劳动者都放到校史室容量不够。但是我们更应该想一想，一所学校一年、几年甚至几十年下来，能培养出几个这样的成功人士呢？如果我们的关注点仅仅是在这几个成功人士身上，那么，我们的办学效益、教育公平又从何谈起呢？考大学是人们目前公认的教育成功与否的标志，也是学生能否走向成功的标志，但能上大学的总是一部分人。以江西省为例，2005年35万多名高考生，招生计划约20万，为总人数的60%（包括三本、高职院校的招生计划），这就意味着将有40%的学生上不了大学，他们的生存状况

如何？我们为这些没有考上大学的学生做了什么呢？冯大明教授说：“学生不一定考上名牌大学，甚至不一定能进入大学学习，但他们在未来同样应该过上快乐的生活，他们应该对自己充满自信，应该有美满的家庭，应该对周围的世界抱着友好的态度。”我们反思一下，我们教过他们快乐生活的方法吗？我们为他们树立过自信吗？我们教过他们与周围的世界友好相处吗？把学校文化建设成精英文化，追求精英教育的成功，这不仅是部分学校教育目标的缺失，更是全社会对教育功能的误解，由此导致的片面追求升学率，人为划分重点学校、重点班，歧视学习成绩落后、行为习惯有问题的学生等不良状况，已经对社会的公平公正产生了不良后果，还将严重阻碍社会主义和谐社会的建设。

四问：“没有教不好的学生，只有不会教的老师”吗？

马克思主义认识论早就告诉我们：在人的认识发展过程中，内因是主导的、决定性的因素，外因通过内因起作用。强调“没有教不好的学生，只有不会教的老师”，其根本错误在于片面夸大外因的作用，而忽视事物发展的内在规律。打个比方说：拿一块普通的石头交给高明的雕刻家来雕刻，他能把石头雕成玉吗？显然不能。他最多能把这块石头雕成精美的石雕艺术品，而不可能改变这块石头的内部分子结构，使之变成玉。我们可以断言：优质的石雕艺术品价值不一定会低于玉雕，有价值的石头有时候能发挥玉所不具备的功能。但是我们切不可强求艺术家们把石头雕成玉，教育也是这样。在学生的成长过程中，教师固然具有重要的作用，但这种作用肯定是有限的，学校教育不是万能的，教师也不是万能的。我们知道教育的过程是教师启发学生积极主动参与学习的过程，教师的主导作用只有通过学生主体才能得到发挥，因此，我们应该给教师的功能一个合理的定位，而不是要求教师实现不切实际的梦想。我们并不想推卸教师在教育过程中应负的责任，教师作为受过专门训练的职业工作者，

应该运用所学的专门知识去发现、判断学生所处的状态,帮助学生各得其所、各展其长、顺利成长,使学生完成从自然人向社会人的转变,使学生天赋中所具备的各项智能得到发展,成为社会认可的美玉或石雕艺术品。

五问:“良药一定要苦口”吗?

古语云:“良药苦口利于病,忠言逆耳利于行。”不可否认,在一些教育管理者当中,在一些教师的心目中,总认为只要出发点好的,说话难听点是不应该过分计较的。我们南昌有句俗语:“一句话讲得人笑,一句话讲得人跳。”同样一件事,同样一个目的,用不同的方法表达出来,教育的效果是截然不同的。在我当校长的体验中,有件事可以说明这个观点。我校的教工大会过去效果是很差的,抛开其他因素不谈,教师养成了自由放任的习惯是造成这种现象的重要原因。有一次,我在大会上讲话,另一位年长的教师在下面走来走去发放津贴,会场纪律因此有些松散,这时我说:“某教师,我在这里讲话,你在那里发钱,钱肯定比我讲话有吸引力,那你说大家还不都关注你了?”话说完了,下面教师一阵善意的微笑,这位教师很自然地坐下来了,会议得以延续。如果我换一种说话,哪怕是很诚恳地说:“某教师,请你坐下,会后再发钱吧。”肯定会使这位教师感到不自在,效果怎么样就很难说了。有一位老教师讲过一个很生动的事例:在他还是一位青年教师的时候,课堂上有一位同学特别活跃,经常对教师的话提出些不同的观点,有时甚至会引起哄堂大笑。面对这个“活宝”,这位教师有一次讥讽地说:“你自以为很聪明,其实就你最笨。”从此这位同学在班上变得无声无息。几十年过去了,这位老教师总在打听这位同学的下落,后来得知这位同学生活潦倒,性情大变,所有认识他的人都觉得不可思议。老教师说到这里,难过不已,说自己的一句话毁了一个学生。作为管理者,作为教师,真的要牢记“利舌如剑”这句话,要把“良药”做成

“甜药”，送给每一个需要的人。

六问：校本课程一定是一门课吗？

新课程改革要求学校开发校本课程，扩展课程资源，给学生更多的选择空间。那么，校本课程一定是一门课吗？按照通常的理解，作为一门课程，要有教材，有课时安排，有评价考核。据此，一些学校组织专人设计校本课程，编写教材，并对该课程所取得的成果进行展示。但是，我们实际地考察一下，就会发现能够取得这种成绩的学校是屈指可数的。从现实层面看，编写教材又不能卖给学生，学校送得起吗？编排课时，挤占考试学科的课时，家长会答应吗？对升学没有帮助，学生们会重视吗？

新课程实施的焦点在于改造学生的学习方式，如果我们仍然由“技术范式”来主宰校本课程建设，就仍然会把学科体系的建设放在首位，形成“学科本位”的霸权思想，其结果实际是增加了学生的学习（应试）科目，增加了学生的学习负担，这样的校本课程是违背新课程改革精神的。反之，如果我们从校本教育资源的开发这个角度来理解校本课程，我们就会发现，校本课程有着广阔的空间，而这广阔的空间，就存在于无限多样的教师以及他们的人生体验之中。

教师作为教育资源，其最大的价值不在于他能传授给学生多少专业知识，也不仅在于他本身有多少专业知识，而在于他能够把自己作为成熟的、有教养的、社会人的人生体验和感悟传达给学生，在建立共同的感情基础上使学生和教师一起来探究自然、社会和学科知识。我们学校有一位姓张的离休老教师今年去世了，在弥留之际，她留给家人的遗言是：不搞遗体告别仪式，不给学校增添任何麻烦，只要求学校能给她一生有一个评价，并把这种评价告诉她的子女，让子女能得到一些人生的启迪和教育。说实话，张老师已离休20多年，我到学校工作三年，对她很了解。但是听到她去世的消息特别是她的临终遗言，我的心

怦然一动，我决定去她家看看。一位离休老教师的家用现在一些人的眼光来看，可谓简陋，而这简陋并不是因为她的贫穷，她的子女有在美国定居的，有在北京工作的，也有大学教授，就是她和老伴的离休工资也足以支撑起她们相对富足的物质生活。我们应该从另一面来理解她的生活。她的老伴，一位精神矍铄的81岁老人，向我们讲述了张老师丰富的精神生活。张老师在新中国成立前毕业于北师大，随部队南下来到南昌，按资历她可以担任一定的领导职务，但是她向组织提出她的兴趣是当教师，做一个好教师比作一个领导更符合她的个性。于是她在教育系统一干就是几十年，20世纪80年代中期离休后，她仍然无偿地为学校工作了好几年，直到年龄太大身体不好才离开工作岗位。在“文化大革命”期间，张老师下放农村，有一年冬天，大雨淋湿了她和所有学生的棉袄，张老师把同学们的棉袄收集起来，一件件烘干叠好放到熟睡的学生床头，一个通宵，她没有合一下眼，而当学生们都穿上干爽的棉袄时，张老师自己却没有来得及把自己淋湿的棉袄烤一烤。一位人到中年的女教师，在阴冷潮湿的冬天，在简陋的乡村学校里，面对着跳动的火焰，她想了一些什么呢？她感到了孤独和艰难吗？我们现在不得而知。但是当她把干爽温暖的棉袄送到学生床头的时候，那里面包含着的丰富的人生体验，给予她的学生以及我们这些后辈们的难道不是无限的教育资源吗？在那种条件下，张老师无言的行动不是比任何一门有教材、有课时、有考试的校本课程都生动有效得多吗？

听到这些，我决定不仅要要把张老师的人生体验告诉她的子女，更要告诉我们的学生，我还决定在全校教师中收集每一位教师的人生体验，编成我们学校的《教师风采录》；不用课时、不进行考试，把这作为我们的校本课程送给我们的学生。

（作者单位：江西南昌十六中）