

MINGSHI MINGXIAOZHANG
PEIYANG GONGCHENG SHILU



名师名校长培养工程实录

名师名校长 培养叙事

MINGSHI MINGXIAOZHANG PEIYANG

徐凌云 主编



宁波出版社
Ningbo Publishing House

X
C
S
H

● 名师名校长培养工程实录

名师名校长培养叙事

徐凌云 主编



宁波出版社
Ningbo Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

名师名校长培养叙事/徐凌云主编.—宁波:宁波出版社,2007.4
(名师名校长培养工程实录)

ISBN 978-7-80743-064-3

I.名... II.徐... III.中小学—校长—能力培养 IV.G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 024414 号

名师名校长培养工程实录

出版发行 宁波出版社
社 址 宁波市苍水街 79 号
邮 编 315000
网 址 <http://cbs.cnnb.com.cn>
责任编辑 王伯城
电 话 0574-87287264
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
封面设计 吉祥文化
开 本 880×1230 毫米 1/32
字 数 1000 千
印 张 35.375
版 次 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80743-064-3

全套三册,总定价 66.00 元

如发现缺页或倒装,影响阅读,承印厂负责调换

《名师名校长培养工程实录》

编写委员会

主 任：陈建良

副主任：杜葆华 冯方祥

委 员：褚文亮 王锡民 商 亚 赵忠南

陈苏均 章晓炆 杨自力 李炳炎

许其汉 徐凌云

序

百年大计,教育为本;教育之计,教师为本;教师之计,培养为本。

面对构建社会主义和谐社会对教育提出的新的更高的要求,当前和今后一个时期我市基础教育工作的主要任务是实现均衡、协调、可持续发展,让更多的孩子享受更好的教育。要完成这一任务,培养一支师德高尚、业务精湛的校长和教师队伍是关键。

新一轮基础教育课程改革是我国基础教育领域的一场深刻变革,具有重大而深远的意义。校长,是新课程改革的领头雁;教师,是新课程改革的主力军。新课程的实施,迫切要求广大校长和中小学教师加强学习和进修,尽快提高自己的专业水平。可以说,建设一支高素质、专业化的校长和中小学教师队伍是有效实施新课程的根本保证。

师资培训工作是新课程改革的重要环节,目的是促使广大校长和教师与新课程共同成长。

校长的专业化道路不像教师和医生那样起始于系统的学历教育,而是更多地依赖自己的经验、反思和后天科学、系统的培养。一名真正称职的校长不仅要像模像样地进入校长角色,成为一所学校的管理者,完成“角色”规定的工作,更要在实践中不断发展自己、超越自己。校长需要“上岗培训”,更需要“在职发展”。

教师要成长为名教师、专家型的教师,就需要树立教师的专业意



识,需要健全教师的专业情感,需要促进教师的专业成长,需要形成教师自己的教育哲学,即形成自己的专业灵魂,产生自己的教育知识。

一个校长可以改变一所学校,一个教师可以改变一群孩子。我们的孩子需要更多的名校长,我们的事业需要更多的名教师。在校长和教师的身上,既承载着一个孩子、一个家庭的希望,更承载着一个社会、一个民族的希望。校长和教师的使命崇高而重大,培养校长和教师的意义重大而深远。

从2003年初,我们就拟订了《嵊州市名师名校长工程实施计划》,对32位名校长培养对象、30位名校长培养后备对象和200名名师培养对象进行了有计划的培养,并取得了实质性的成效。“名师名校长培养工程实录”丛书的编辑出版,也是我们其中作为一个印记。我们首批推出的“名师名校长培养工程实录”丛书由3本组成,它们是《名师名校长培养叙事》《校长论管理》《名师论教学》。这套丛书虽无理论的高深,但有实践的精简;虽无宏观的远望,但有微观的近察;虽无面的拓展,但有点的透视。我们本着理论与实践相统一、问题研究与工作指导相结合的原则,聚焦真问题,关注真人物,提升真素养,努力为校长和教师的专业发展探寻一条成长的路径,搭建一个发展的平台。

名师名校长培养是一项宏大的系统工程,我们的工作尚处在初级阶段,思考有限,感悟有限,经验有限,集成的丛书也很肤浅。我们也将面临“瓶颈问题”,产生“高原现象”,遭遇更大挑战,所有的不足和屏障都要我们在后续的工作中去克服,去超越。

陈建良

2006年12月

目 录

序	(1)
---------	-----

第一编 研究篇

第一章 名校长概论	(2)
第一节 校长的角色定位	(2)
第二节 名校长的界定	(5)
第二章 名校长的素质特征	(11)
第一节 校长的素质结构	(11)
第二节 名校长的素质探究	(15)
第三章 名校长的成长过程与规律	(19)
第一节 名校长的成长过程	(19)
第二节 名校长的成长规律	(21)
第四章 名教师的背景分析	(28)
第一节 新世纪教师角色的变化	(28)
第二节 新世纪对教师的新要求	(34)
第五章 名教师的定义界说	(38)
第一节 名教师的本质特征	(38)
第二节 名教师的外延表现	(42)
第六章 名教师的成长描述	(49)
第一节 在学习化社会中把握自主存在的意义	(49)
第二节 在解放教育中提升自我的生命价值	(53)



第三节 在终身学习中发展自我的学习设计	(55)
第七章 名教师的发展指路	(59)
第一节 影响名教师自我发展的因素	(59)
第二节 名教师自我发展的策略	(62)

第二编 管理篇

第八章 名师名校长队伍的管理	(67)
第一节 名师名校长工程实施计划	(67)
第二节 名师名校长培养管理办法	(70)
第三节 名师名校长培养考核评价	(74)

第三编 实践篇

第九章 校长导行挂职学习	(78)
走进南模 感悟教改	(78)
宝奁奇珍取不尽	(85)
沉甸甸的收获	(89)
崇尚和谐 蓬勃向上	(98)
沪上学习随感录	(102)
点击上海 感悟建襄	(110)
第十章 骨干外出考察学习	(118)
人在澳洲	(119)
体察TESL写作教学	(124)
体验生活 感受文化	(129)
有效的小组合作学习	(133)
赴台参考察报告	(137)
澳洲印象点滴	(140)
感受香港中小学教育	(143)
第十一章 教师专业发展学习	(148)
万紫千红随风去 冰心一片在玉壶	(149)



新课标下教师角色的转变	(150)
学习新理念 追求新时尚	(154)
教师应终身学习	(156)
播下思考的种子	(158)
对教师专业发展的再认识	(160)
在学习中反思 在反思中成长	(167)
改变,是一种素养	(169)
在学习反思中成长	(172)
封闭的学习 开放的思绪	(176)
学习是成功之母	(179)

第四编 成长篇

第十二章 名师名校长成长个案	(184)
第一节 如何打造名师名校长个人的品牌	(184)
第二节 名校长成长的个案	(187)
敬业爱岗 上下求索	
——记爱德外国语学校校长董苗生	(187)
以拳拳之心绘制人生的坐标	
——记中等职业技术学校校长丁伯江	(191)
我思,故我在	
——记嵊州一中校长沈颂理	(197)
教育人生竞风流	
——记嵊州二中校长祝庆华	(202)
身献孺子不言悔	
——记黄泽中学校长王慧锋	(207)
书生校长的闪光人生	
——记职教中心校长张建国	(211)
砥砺春秋 执著追求	
——记城关中学校长王红卫	(215)

博学成就完美 创新成就事业

——访嵊州市剡山小学校长钱可 (223)

她的教师之歌

——记鹿山小学校长朱洋君 (228)

第三节 名教师成长的档案 (233)

撒下一路汗水 收获满园春色

——记浙江省教坛新秀麻莉莉 (233)

走在学者型教师的旅途上

——记绍兴市高中语文学科带头人张秋达 (237)

让教学热情永驻

——记浙江省教坛新秀相卫平 (241)

乐把金针度于人

——记绍兴市语文学科带头人马丹红 (243)

山高可望远 云深知路遥

——记马寅初级中学教科室主任叶黎珍 (246)

路在脚下……

——记绍兴市数学学科带头人张柯 (250)

点燃学生“积极情感”的火花

——记全国低年级课堂教学比赛一等奖获得者茹茉莉(254)

与孩子同乐 与家长共育 与教师互勉

——章小燕潜心钻研幼教记 (259)

播种思考 收获精彩

——记红旗幼儿园园长裘海燕 (262)





第一编 研究篇

著名人本心理学家马斯洛说过：“如果我们想知道人能长多高，那么很明显，应该挑选一些长得最高的人，对他们进行研究。如果我们想弄清人能跑多快，测量一般人跑步的平均速度是没有用的，观察那些奥林匹克金牌获得者，看看他们能达到什么样的速度，这就是最好的办法。如果我们想了解人类的精神境界、价值和道德进步等能够达到怎样的高度，那么，通过研究那些最具道德、伦理品质的人或者圣洁的人，便会得到关于这些问题的大部分答案。”同样，研究名师名校长成长的过程与规律，便是我们进行名师名校长培养的最佳选择。

第一章 名校长概论

我国著名教育家陶行知曾说,校长是一个学校的灵魂。要想评论一个学校,先要评论它的校长。

我们今天的人说,一个好校长,就是一所好学校。

虽然说法不太一样,但是道理是一个,校长这个角色很重要。

不同时代的校长,承载着不同的历史使命和责任。在人类进入21世纪以后,社会的发展变化更加纷繁复杂,我国的社会主义现代化建设也进入了一个新的发展阶段,这一切,对我们的教育提出了更新更高的要求。在这样的背景下,校长备受人们的关注,也面临着更大的挑战。

第一节 校长的角色定位

一、校长的职位性质

校长是一所学校的最高行政负责人,学校的法人代表。《简明教育辞典》对校长的定义是:“国家教育行政部门或其他办学机构的管理部門任命的学校主要负责人。校长对外代表学校,对内主持校务。”尽管世界各国对校长的定义有不同的说法,但本质上均无根本性的差别,我们无须多做繁琐的论证。但有两点必须准确把握:对内负责整个学校的教育、教学及其他行政事务的全面管理,对外代表学校,具

有法人资格。

二、校长的职业溯源

教育是人类社会的一种特殊现象,它与人类社会的政治、经济、文化等社会实践活动一样,经历了漫长的历史演进过程。当人类社会进化到原始社会末期、奴隶社会初期时,便产生了学校。但萌芽期的学校规模小,结构单一,分工不明确,当时不可能有校长的岗位设置和校长与教师、职员的分工。史载中国到了封建社会的西汉,武帝下令各郡国设立学官管理学校,中央太学设太常管理,地方学校原来是由地方官吏管理的,后来也设立学官具体管理,并成制度。隋唐以后,在中央设国子监祭酒作为教育最高官员,统管中央直属学校。而地方州、县两级学校统一由长史管辖。以后历代的封建王朝基本上沿袭此制。直至清末中国具有现代意义的新型学堂的产生,这种管理制度才发生较大变化。

1862年,清朝创办的京师同文馆,是中国近代新型学校产生的标志。随后,全国各地纷纷仿效,“废科举、兴学校”,办了许多新型学堂。当时这些学堂的主要负责人名称很不统一,有的称堂长,有的称主事,有的称总教习,也有称总理、总监的,等等。到了孙中山推翻清王朝成立了民国政府,当时委任蔡元培为教育总长并随即对封建的旧教育体制进行改革。当时的教育部颁发的《普通教育暂行办法》,其中规定:“从前各项学堂,均改称为学校,监督、堂长应一律统称为校长。”至此,中国的专门教育机构正式命名为学校,而以管理学校为主要责任的最高行政负责人校长,不但有其规范的称呼,而且也有其规范的职责了。

三、校长的角色特点

由于校长的社会角色的特殊性,决定了它所扮演的社会角色,既有别于教师,也有别于其他行业的领导者。它具有指导性、针对性、复杂性和示范性四个主要特点。

(一)校长角色地位的指导性:作为校长,他在学校中所处的角色地位有其特殊性。他处于学校师生员工构建成的管理金字塔的顶层。



他必须对全校师生员工实施有效的领导与管理,去达到所规定的教育目标,去实现学校工作规划中所制定的各项内容。因此,如何指挥、协调和控制全校的各种教育力量,调动学校、社会和家庭全方位的教育合力,是处于领导和指挥岗位上的校长所应具有的重要职能,也即指导性职能。校长的指导性职能特点发挥得越好,学校各种教育力量便发挥得越充分,办学效率也越高。

(二)校长角色目标的育人性:校长角色总是指向一定的教育目标,这是区别于其他行业领导者的一个重要特点,同时也是由学校这一育人场所特定的社会功能所决定的。校长的角色目标是以育人为核心的多重目标体系,其中包括指向社会发展的目标、学校组织目标以及个人发展目标等方面。但是,各类发展目标都必须通过育人这一目标的实现才能达到。因此,育人性的特点十分明显。

(三)校长角色义务的复杂性:任何社会角色都要承担一定的义务,即对社会、对他人负有一定的责任。因此,社会角色义务是维系社会关系,促进社会发展所不可缺少的。作为校长的社会角色,同样要承担把一所学校办好,把学生教育好,把学校发展规划好,把有限的教育经费利用好,与上下级、纵横向的关系处理好这样纷繁复杂的义务,所以,校长的社会角色具有复杂性和综合性的特点。

(四)校长角色形象的示范性:校长要有效地实现其领导功能,取决于权力性影响力和非权力性影响力两个方面。管理心理学家研究发现,在知识领域里当领导,非权力性影响力远远大于权力性影响力。非权力性影响力的知识、技能、管理才干和特长,容易得到师生的尊敬,再加上良好的人格形象,便更得师生的钦佩,从而产生更强的非权力性影响力。作为中小学生,处于长知识长身体的关键时期,模仿性强、可塑性大,对校长更怀有一种特别强烈的崇敬心理。因此,校长的社会角色形象相比于教师更具有感染性和说服力,影响更为深远。校长处于学校管理主体中的核心地位,他们的教育手段在很大程度上就是自身的人格和言行。在引导学生认识周围世界的时候,他们自身也作为周围世界的一个重要成分展现在学生面前,参与学生的认识

过程。因此,中小学校长在实践其社会角色的过程中,特别显示出其言传身教的示范作用。

四、校长的角色意义

社会和学校对校长具有一定的角色期待,校长自身也要努力去实现这一社会角色的需要。因此,研究校长的社会角色有如下意义。

(一)增强校长的社会角色意识,促进校长的角色学习:只有当一个校长明白自己扮演的是何种社会角色,同时也只有当他明白该角色所应承担的社会义务时,才有可能正确地扮演好这种角色,并努力去掌握理想角色的行为准则,提高角色认识水平,缩短与理想角色的差距。

(二)掌握角色规范,提高管理水平:通过对校长社会角色的研究,有助于校长对自身社会角色规范的掌握,也有助于校长自身素质的提高。这样,校长在从事管理和领导工作的过程中,就会恪守角色规范,努力去实践角色行为,理所当然地对学校管理系统中的人、财、物、时空、信息进行合理的调度和科学的安排,保证学校管理系统低耗高效运转,从而提高学校的管理水平。

(三)实践角色规范,提高自身素质:校长从事学校管理活动,是以他相应的素质为前提条件的。一般说来,校长从事教育管理活动的范围大小与绩效好坏,是与他自身的素质水平关系极为密切的。管理心理学的研究成果表明:即使工资、奖金、生活待遇等作用都得到充分发挥,也只能调动个人工作能力的60%,另外40%只有通过领导者的素质去调动。校长认识和把握自身的角色,是提高校长素质的必要前提。校长通过对自身角色的认识和把握,懂得自身角色的本质,知道自身角色的价值,才能成为自觉的领导者和管理者,使自身素质和自我意识在实践中提高和完善起来。

第二节 名校长的界定

名校长这一概念是在教育实践中提出的,从教育部到各省市甚

至于各县教育部门都在开展“三名工程”，即名师、名校长和名校工程。但怎么才算是名校长，如何界定名校长，还没有形成统一的认识。我们认为对名校长的定义应从三方面来理解：

一、名校长是一个相对的概念

名校长是有名的校长，或者说是著名校长，有名或著名都是相对而言的。从空间上来看，有的校长在某一范围内是有名的，但放到一个更大的范围内与其他有名的校长相比可能也不是有名的了。在各地的名校长工程中大多会提到培养多少名国家级名校长，多少名省级名校长，地市级乃至县级名校长，就说明这一点；从时间上来看，有的校长今天是名校长，但随着社会的进步和教育的发展，到了明天也不一定算得上名校长。名校长的这种相对性给我们的具体界定带来了一定的难度，但我们可以这么说，名校长一般是指省级以上中小学的名校长，包括省级教育部门所认定的名校长、享受国务院津贴的校长、国家级骨干校长。

二、名校长是一个发展的概念

一位校长要成为名校长有一个发展过程，并不是一夜成名的，而是其办学思想和长期的工作业绩得到社会的广泛认可后才逐渐有名的，在各级教育行政部门认定为名校长之前他本人已经在社会上和教育界具有一定的名望。同时，名校长的要求也不是一成不变的。在不同时期，名校长的内涵也有不同的要求。随着社会的发展，科技的进步，教育改革的深化，名校长的素质特征也随之发生变化。只有不陶醉于自我、陶醉于昨天，不断地学习，开拓创新，继往开来，才能永保“名校长”的光荣称号。

三、名校长都是成功的校长

名校长是有名的校长，但其有名是因为他的办学业绩和办学思想而有名，并不是因为媒体的炒作出名，更不是因为负面影响出名。同时，名校长并不一定都是名校的校长，大多数名校是历史形成的，作为名校的校长会受到更多的社会关注，但一所名校的校长并不一定就是名校长，只有当他在做出了相当的业绩或者有独特的、科学的



办学思想才可能成为名校长。反之,普通学校的校长也可能因为其成功地办学而成为名校长。

可见,名校长之名,从外表特征看,有大的名气、好的名声、高的名望、显的名位。当然,这些外表之“名”都具有相对性,如相对于区域,有县市乃至全国和国际知名;相对于领域有同行乃至全社会公认等等。但说到底,“名符其实”,支撑名校校长之名的“实”或决定名校校长之名的根本,取决于名校校长的内涵。名校校长的内涵,又具有时代性和发展性。我们认为当下主要有以下五方面:

首先,有正确的教育观乃至教育思想,并在正确的教育观指导下,在长期的办学实践中,形成了先进的和自己的办学价值观或办学理念。苏霍姆林斯基的名言:校长的领导首先是教育思想的领导。这道出了校长领导的本质。也正是从这个意义上,陶行知认为校长是一所学校的灵魂。教育观是一般的校长都具有的,但系统的乃至自成体系的教育思想,却未必人人都能具有;教育观、教育思想,甚至一时占主流地位的教育思想,时尚的教育思想,也未必都是正确的,未必都可以用来指导自己的办学行为。名校校长应该能从众说纷纭的各种教育观念中,进行批判地吸收,择其善而从之,用以指导自己的办学实践,并进而形成自己独特的办学理念,形成自己的办学成果直至发展升华为自己的教育思想,反过来,对其他办学行为,对整个教育范畴产生影响力。

有没有办学思想是区别优秀校长的重要标志。而思想的先进性和思想的厚度与深度又决定了校长事业发展的高度。

校长要以正确的教育观指导自己的办学实践,形成先进的和自己的办学价值观,进而形成自己的教育思想并非易事。这既需要校长努力学习,提高理论底蕴,更需要校长在实践中勇于探索,善于反思,把正确的理论和本校的实际——历史、文化、传统、现实条件、对未来的前瞻把握等等,结合起来。只有不唯书、不唯上、不照搬别人、不重复自己,矢志奉献、专注求索,方有可能。

其二,在领导、管理和经营学校中,促进学校发展,实现学校保值