



钱志龙◎著

Diary of a
School Principal

我在美国当校长

校长 日记

我在美国当校长
校长
日记

钱志龙◎著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

校长日记：我在美国当校长/钱志龙著. — 北京：中国人民大学出版社，2016.11
ISBN 978-7-300-23496-0

I. ①校… II. ①钱… III. ①小学教育—教育工作—美国 IV. ①G62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第243570号

校长日记：我在美国当校长

钱志龙 著

Xiaozhang Riji: Wo Zai Meiguo Dang Xiaozhang

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	170mm×240mm	16开本	版 次 2016年11月第1版
印 张	20.75	插页6	印 次 2016年11月第1次印刷
字 数	264 000		定 价 48.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

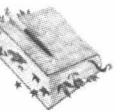
序 | 一

当钱志龙把他的书稿发给我们的时候，一打开，就停不下来，用了整整三个晚上的时间从前言读到后记。我发现我读到的不仅仅是他在美国三年小学校长工作的精彩经历，而是一个曾经看着他长大的学生这二十多年的心路成长，更是一个从小就“好为人师”的孩子如何一步步成为一个名校校长的既顺理成章又跌宕起伏的生命历程。亲历了一个多种族校园和跨文化的教育环境，他的视角是独特的，甚至从某种意义上讲是唯一的。带着标准的文艺青年的风格，他选择一个“非布道”的方式，用一个个真实的小故事，将他所洞察到的中西方教育的长短和异同，向我们娓娓道来。

因为高中曾因病休学过一年，钱志龙比同龄人多了更多的老师和同学，对母校上海南洋模范中学的感情也格外地深，他至今保留着毕业时与各位老师的合影。小小年纪的钱志龙就有颗敏感的心，细心、热忱、组织能力强，在同龄人中出类拔萃，他在做学生干部时锻炼出来的观察能力、表达能力、反思能力及其他软实力也许早早就在他性格养成中打下了深深的烙印。

毕业后他去了北京深造，后又去了美国，我们见面的机会少了很多，但从未断过联系。在微信朋友圈上我们能及时读到 he 写的每一篇校长日记，却没有机会真正了解他在美国这些年学习、生活、工作所经历的一切，直至他给我们这部书稿。

打开《校长日记：我在美国当校长》，能读到我所熟悉的钱志龙的文



字中一贯的真挚和坦荡，没有刻意去掩饰一个普通人该有的七情六欲，甚至会自黑很多人会故意回避的失败和出糗。没有故意把自己包装成一个无所不知、学贯中西的教育大师，甚至常常坦然暴露自己的心虚和无力。钱志龙的文字，让人读起来流畅而舒服，很多人觉得是因为他天赋秉异，其实真正了解他的人知道他万事求完美的性格，每一段文字必是经过了反复的推敲和删改。

我们真的很开心他能回到中国，使我们有了更多交流和叙旧的机会，甚至有时候会作为演讲嘉宾在同一场学术论坛中出席。上个月我们把他请来上海给世外教育集团旗下各校区的校长和老师们做了一次交流分享会，终于相对完整地了解了他现在在北京掌门的声名鹊起的学校培德书院及他的治校理念。他以传统文化为底蕴，以引领孩子探索自我本质和实践的“现代书院式”的教育带给我们关于教育更多的深度思考。

亲眼看到我们培养出来的学生成为了我们的同行和战友，感觉是幸福而温暖的，也是有点小小得意的，好歹那么多年的德育工作和学生工作没有白费。他的经历、他的努力造就了他步步达成目标的励志人生，没有让老师失望。读他的文字，会陪着他哭，陪着他笑，会感到无比骄傲，也会偶尔担忧心疼，更会不自觉地忘记自己是他老师的身份，会自然而然地与自己管理的学校做比较、做反思。怀着同样的教育人的情怀和梦想，所以很容易引起共鸣、启发与感悟，也相信我们的校长、老师、家长读后会有同样的感受。

徐 俭

世界外国语中学、小学副董事长

周晓敏

上海市临港实验中学中学校长

写于2016年9月28日孔子诞辰日

（两位都是钱志龙的中学老师）

序 | 二

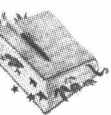
这些年，听人说事我禁不住哽咽的人不会超过三个，钱校长就是其中的一位。

感觉认识他已经很久了，可仔细一想，我们互加微信的时间才不到一年，在一起就吃过一顿饭。

钱校长的做派，既中国又不中国。毕竟，他在海外很多年。在美国拿了两个硕士一个博士学位，还在硅谷中心一家著名的私立三语学校当了几年小学部校长，最后游子归乡的渴望被《舌尖上的中国》里那浓浓的亲情点燃，他一边流泪看节目一边收拾回家的行囊。谁成想，回国后的头几年，却生生地撞得头破血流。在一个中国大都市对国际化教育的需求史无前例地高涨之时，他满腔的教育理想和经历却无处安放。

钱校长是一个难得的赤诚之人。他时不时会掉眼泪。当年在硅谷那所三语学校——半岛国际学校，看到外国小朋友唱中国民歌时，他躲在舞台侧面抹眼泪；看《舌尖上的中国》时，他抹眼泪；回国后面对镜头谈恩师的时候，他又抹眼泪。

他对这个世界推心置腹。作为堂堂一名校长，一名中年校长，他不惮于在朋友圈持续地袒露心扉甚至曝光自己的尴尬时刻。他在朋友圈写校长



日记，分享自己在世界各地旅行时的经历和感悟，并不忘“自恋”地穿插自己各种带小礼帽的美照。

中国男人很少这样，中国校长更是。

二

有幸在第一时间拜读了钱校长撰写的《校长日记：我在美国当校长》一书的书稿，边看边感慨。

我想，钱校长很可能是一个时代的弄潮儿，年纪轻轻作为中国人在欧美国家的多种族、多文化的精英机构中担任高管。目前，亚洲只有印度人能占领这块高地，而中国人刚开始在一些国际经济和金融组织中担任重要职位。而印度人之所以能在欧美主流大公司，以及美国一线的一些教育机构中担任领导者，除了印度英语的普及教育，以及精英家庭的国际化教育外，更得益于印度本身是一个种族、文化、语言和宗教都非常多元的国家，所以印度的精英阶层在多元文化和民主政体中有足够的应对经验。而中国人，在这些方面的历练和积累都相对单薄。

钱校长任职的这所私立的半岛国际学校，位于硅谷的心脏Palo Alto（帕罗奥图），是全美人均收入最高的区域之一，也是全美最国际化的地方之一，乔布斯和扎克伯格都把家安在了这里。该校100多名教职工来自世界40多个国家，600名中小学生中有55%是混血儿，家庭中的第二语言差不多有20种。

在这样的学校里当校长是一种怎样的体验？当法国籍男老师老是在教师大会上挑衅你时，当七八个法裔和华裔孩子因为相互用对方文化中的食物或餐具起外号而大打出手时，当要开除一个硅谷著名IT公司创始人的熊孩子时，当白人家长把华裔体育老师用手按了一下孩子肩膀让他压马步的行为界定为体罚而要求学校辞退他时，作为一名校长，你怎么处理？



看书的时候我都替钱校长着急。没有对多元文化的熟稔，是很难公平处理，很难服众的。

钱校长到底是怎么处理这些棘手的问题的呢？先不剧透，大家自己翻书吧。

70后的钱校长，靠着自己独特的求学经历积累了对双语教学以及东西方文化的深厚理解，率先征服了一个小小高地。如今，中国00后的这代孩子，是很有机会接棒的。得益于中国中产阶级划时代的兴起，这代孩子中的不少人从小就非常国际化。他们看英文原版书，随父母周游列国，在世界各地的营地过夏令营，有的还随父母在国外上过学，这个时代为他们成为未来的领导者提供了土壤。

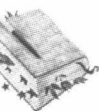
对教育者来说，当下的中国正在开启一个大时代。在北京，好的公立学校正在进行与国际接轨的课程体系改革，诸多的国际学校前仆后继地拔地而起，而且常常一位难求。越来越多的中国孩子还加入了小留学生的队伍。

这些年，我和搭档赵凌联合创办的博雅小学堂（面向小学生的在线通识教育平台），通过微信公号推送了大量介绍美国中小学教育理念、方法、教材甚至是作业的文章，我自己的女儿也曾在美国的Cambridge（剑桥市），上过一年的公立小学，所以，我自认为对美国的小学教育还是比较了解的。但看了钱校长的书后，却发现自己的了解还相当浅薄。

因为之前我是站在一名家长和观察者的角度看学校，而钱校长的视角是管理者。正如我之前所说，能有这个视角的中国人，寥寥无几。

更让我嫉妒的是，钱校长不仅善于讲故事，还在繁重的工作之余坚持记日记！所以几年前发生的那些故事，那些校长和老师，校长和孩子，校长和家长，校长和大校长及董事会之间的故事，现在才能这么鲜活地呈现在我们面前。

在这里，我看到了这所收费高昂的三语国际学校那些真实的日常，



有富二代的熊孩子，有被收养的中国孤儿，有难缠的家长，有个性独特的老师，有被开除的学生，有办公室政治，有文化冲突，有笑有泪，有愤怒也有感动。这是一个立体多元的美国私立学校，这也是湾区美国社会的一角。

相信那些正在为孩子寻求国际化教育的家长以及致力于改革的教育工作者，读后都会有收获。

三

由于经济腾飞带来中产阶级的兴盛，兴盛的中产阶级再把孩子送到国外去接受国际化的教育，这一步，台湾走在我们的前面。台湾小鲁文化的董事长陈卫平先生曾多次对我说，他的那些在上世纪八九十年代把孩子送去美国上中学的朋友，几乎没有不后悔的，因为这样养出来的孩子常常因为三观的不同而和父母有诸多文化冲突，两代之间的关系紧张甚至渐行渐远，有些有家业的孩子长大后宁愿在美国混着，也不愿回家乡继承家业。

现在大陆很多大城市中的家庭，正在重复台湾上世纪80年代的做法。孩子从幼儿园到小学都上的是国际学校，英语不错，但中文明显滞后。博雅小学堂最近针对公立学校1~6年级的孩子开设了在线的年度阅读课，没想到报名的人中有不少国际学校的孩子来补中文。当中有在国际学校读小学三年级的孩子，可以阅读原版的哈利波特，但中文的阅读能力却只相当于幼儿园大班。

在自己的母语国家长大，家里说的也是母语，可是因为选择的是以英语为主的国际学校，孩子的母语大大落后于英语，甚至徘徊在听说水平，这个事实让我们很震惊，也很心痛。

估计世界上很难再找出第二个大国会发生这种集体逃离母语文化的现象，特别是当中国经济崛起，欧美很多学校开设中文课之际。



家长的选择也是迫不得已。大部分公立学校因循的价值观和做法，与这个越来越以个性和差异化为重的新时代背道而驰，加上校园里的羞辱文化根深蒂固，这让不少了解国际教育趋势的家长们焦虑不已。先不管中文不中文，先考虑让孩子有机会在一个充满尊重、理解和关爱的环境中长大，让孩子有机会可以扬长，而不是必须补短，让孩子在学校有机会学会质疑和独立思考。当这些问题的权重超过了母语时，很多家庭就毅然决然地走上了国际学校这条不归路。中文，大不了自己教，或者校外补。

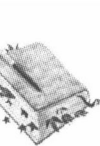
这波孩子还未成年，还没有走完整个求学道路，他们会不会成为在中国本土长出的香蕉人，还需时间的检验。

不过，正如钱校长在书中所说，他之所以能在半岛国际学校出任小学部校长，除了教育学博士的背景外，他是一个在中国长大的中国人，熟稔中国的文化和价值观，这一点非常重要。在一个多元文化环境里，一个人常常要仰仗自己差异化的价值体系、思维及生活方式，才能赢得别人的尊重乃至敬重，而这种差异化除个性外，很大程度上源自于自己的母语国家和母语文化。

一直以为，中国人很需要补的一门课就是在一个多种族、多宗教和多元文化环境里如何应对乃至领导，如何培养开放包容的大格局以及在此基础上给出解决问题的能力。

此外，一颗缺少母语和母语文化滋润的心灵，将来如何在多元文化中胜出，如何安放自己的心灵，都是值得关注的时代话题，尤其是在中国已经凭借自己的经济体量，无可争议地走上世界舞台，却匮乏可以输出的中国式价值观、文化和生活方式的历史时期。

第一次听到钱校长大名的时候，他已经是培德书院国际学校的校长。培德书院源自台湾道禾教育，他们的教育理念是“根植中国，盛开国际”。要做到根植中国，是需要深厚的文化底蕴的。而台湾不间断的传统文化教育，特别是上世纪40年代从大陆过去的一批大学者，让中国的文脉



在那里得以延续。

我和赵凌有幸认识了台湾道禾教育，也是培德书院的创始人曾国俊先生。曾先生在20年前创办台湾道禾学校的时候，得到了台湾当时包括蒋勋和林怀民在内的一些文人、艺术家和教育者的支持。他们在创校之初就曾反复地讨论，怎样做一种融合东西方优势的现代教育。

据我观察，道禾和培德试图要传承中国文化和思想部分的顾问和导师，不少都曾师从爱新觉罗·毓鋆，人称毓老，满清最后一名亲王，在台湾办学六十余年，对中国传统文化的研究自成一派，弟子遍布台湾政商学界。

如今，中国传统学问在台湾年轻的一代人中迅速凋零，而在大陆却迎来了勃勃生机。或许，这就是历史残酷的轮回吧。在北京和上海这样的大都市，在一些家庭选择让孩子打棒球、打冰球，更多读英文原版书的时候，也有另外一些家长让孩子学甲骨文，写篆体，学习《论语》《诗经》和《史记》，而他们自己也重新捧起古代经典，从古代思想中汲取可以过好现代生活的营养，进而改变生活方式。

当下的北京和上海，新的国际学校还在不断出现，对教育理念和道路的探索正热火朝天，慢慢育人和快快挣钱之间的冲突，也变得格外尖锐。

读钱校长的书可以看到，没有完美的学校，没有一种教育方式可以适合所有的孩子，但这，正是这个时代充满魅力的地方，在没有标准答案的地方寻找答案。

这注定是一个呼唤教育家的大时代。祝福钱校长，祝福培德。

邓瑾

博雅小学堂联合创始人

自 | 序

威斯特敏斯特大教堂地下室的墓碑林中，有一块名扬世界的墓碑。在这块墓碑上，刻着这样的一段话：

当我年轻的时候，我的想象力从没有受到过限制，我梦想改变这个世界。

当我成熟以后，我发现我不能改变这个世界，我将目光缩短了一些，决定只改变我的国家。

当我进入暮年后，我发现我不能改变我的国家，我的最后愿望仅仅是改变一下我的家庭。但是，这也不可能。

当我躺在床上，行将就木时，我突然意识到：如果一开始我仅仅去改变我自己，然后作为一个榜样，我可能改变我的家庭；在家人的帮助和鼓励下，我可能为国家做一些事情。然后谁知道呢？我甚至可能改变这个世界。

我在上海出生，在南洋模范中学读完高中后被保送到北京大学，完成了很多中国家长给孩子设定的最高奋斗目标。大学毕业后工作了三年之后去了美国，读了两个硕士和一个教育博士。我花了九年的时间，用学习者和教育者的双重身份去深度体验美国教育，这种经历帮助我看见基础教育



和高等教育之间的巨大鸿沟，看见校园和社会的严重脱节，也让我能够站到更高的角度，回望并前瞻教育这条河流在生命长河中如斯流淌，帮助我看到当下国内教育所存在的问题，以及我努力的方向。

我2012年回国后，就迫不及待地希望用西方教育的经验来补充并改良国内的基础教育，却遭遇了种种困难和挑战。2014年，我把这十几年对教育的观察和思考浓缩在一场公益演讲里，热心的家长把这场名为《熊掌和鱼——略带偏见的中西教育比较》的演讲稿拿去做成了一篇微信文章，短短几个月之内浏览量就超过10,000,000次，各种冠以“字字珠玑”和“一针见血”的转载不下300种。

这场讲座虽然得到大量共鸣，但也有人质疑我作为中国教育体制的“受益者”为何要“反咬一口”。我认为中国教育要检讨的主要是应试的部分，是办学目标、教学手段和测评方式出了问题。而从古至今，我们的前辈留下来的很多凝聚了东方文化的教育智慧，无论是理论还是方法，都是毫不逊色于西方的。这个观点在我的“熊掌和鱼”的第二场演讲《古典中式教育和西方教育的不谋而合与殊途同归》中得到了进一步阐述。

国内的公立教育也在进行着类似于素质教育方向的改革，尤其是小学阶段，我们看到了很多可喜的成果。但素质教育的教学内容和以考试为导向的应试教育之间不可调和的冲突导致改革无法彻底或不能坚持到高年级。也因此，很多课外班开始蓬勃发展，教育和培训之间的界限开始模糊，各自担负的职责开始重叠甚至互换。这些略带无奈的探索都是好事，都会慢慢助力教育的最终实现。

教育是个沉重而急迫的课题，充斥书店的教育类理论书籍已经够多了。我不想再重复那些同样的话，多写一本说教论理的书，徒增这个微效的堆积。这本书不是一个药方子，也不是实用的攻略。如果家长们抱着找“速效药”的心态读这本书，可能会失望。其实，读完整本书之后，你甚至会觉得美国的教育其实也并没有我们想象的那么好。



微信朋友圈的伙伴们说我是个会讲故事的人，也有很多家长跟我说他们很想知道美国的教育到底是个什么样子。确实，这三年在美国做小学校长的经历给了我一个不是很多人能有的独特视角。于是我决定把我在美国学校工作那段时间写的工作日记整理出来，就算没有直接可以拿来使用的“药方”，至少可以近距离看看美国的教育现场是什么样子的，或许会受点启发。

写完这篇自序，一抬头看到自己每天用来喝水的马克杯，这是当年五年级的学生毕业时给我的礼物，上面印着孩子们和我的头像。我每次都会关照阿姨洗的时候要格外小心，千万别打碎了。一晃回国已经四年多，心里也时常惦记着他们。这个年纪的小孩子长得快，这会儿应该已经出落成大姑娘、大小伙儿了吧？在马路上我恐怕认不出来了吧？

谨以此书献给他们，献给全天下的学龄少年，也献给我的孩子墨羽，希望等他上学的那一天，一切都会更加美好。

钱志龙于北京

2016年8月17日

目 录



教育的目的是让学生摆脱现实的奴役，而非适应现实。

——（古罗马）西塞罗

- 1** 一切都是最好的发生_1
人生处处有转角 / 塞翁失马，焉知非福
- 2** 湾区的国际学校_5
“香蕉人”的困惑 / 美国的中文老师
- 3** 要不你来当校长吧？_13
不拘一格的用人制度 / 走出“舒适区”

儿童有着他自己的人格，他自身具有创造精神的美和尊严。这种美和尊严是永远不能磨灭的，所以他的纯洁而非常敏感的心灵需要我们最审慎的爱护。 ——（意）蒙台梭利

4 别叫我筷子_17

多元文化社区 / 种族及文化偏见 / 跨文化沟通能力的培养

5 水晶做的心_25

同理心的力量 / 校园安全

6 “骗子”老师_29

养宠物的意义 / 责任心的培养

7 雷锋是谁?_35

儿童性侵犯法 / 在美国“助人为乐”

8 我不是“兔子”_40

语言暴力 / 校园霸凌 / 性教育

9 Tomato还是Tomato?_47

多语言的孩子 / 自信的力量

10 留住天真_53

万圣节的意义 / 校长的想象力

11 “天天”向上_59

为自己的梦想和行为负责 / 双语教育的优势

只有家庭、社会、学校三者配合起来，才能够使孩子健康成长。人的教育在他出生的时候就开始了，在他不会说话和听别人说话以前，他已经就受到教育了。——（法）卢梭

12 家长节_64

多元家庭 / 感恩教育

13 我不是故意的_68

言传不如身教 / 离异家庭对孩子的影响

14 到底谁该吃药? _73

心理健康及治疗手段 / 父母的自我觉醒

15 夏洛克上身_83

男女生“坏”的差别 / 犯罪心理学

16 黑泽明式的谎言_89

家庭暴力及美国法律 / 男子汉魅力

17 两个比一个好?! _95

了解孩子 / 适性教育

18 有力出力，有钱也出力_104

私立学校—独立学校 / 家校共建的力量

19 T型小板凳_110

引擎理论 / 纪律管理

20 烧一桌“好课”_116

做饭和教学的共通之处 / 校长私房菜