

現代校長叢書

總主編 劉仁鏡 翟博

執行主編 鮑東明

校長叙事

開明出版社

现代校长丛书·中国教育报校长周刊部编

校 长 叙 事

主 编：刘仁镜 翟 博

执行主编：鲍东明

本册主编：王 珺

编委会成员：刘仁镜 翟 博 鲍东明 李曜明
王 珺 苏 令 李建平 张贵勇

开明出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长叙事/中国教育报校长周刊部编.

北京: 开明出版社, 2005. 6

(现代校长丛书)

ISBN 7-80205-145-2

I. 校... II. 中... III. 校长—工作—研究

IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060906 号

责任编辑: 吕志敏

校长叙事

编者: 中国教育报校长周刊部编

出版: 开明出版社

印制: 北京乾沅印刷有限公司

发行: 新华书店北京发行所经销

开本: 16 开

印张: 24

字数: 340 千字

版次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数: 000, 1—4, 000

书号: ISBN 7-80205-145-2

定价: 31.20 元

前 言

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。正是由于校长这个角色这么重要,所以校长一向倍受人们重视。

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,对我们的教育都提出了更新更高的要求。在这样的背景下,学校发展和校长自身专业发展都面临着新的挑战。我们在关注校长的同时,更应该关怀和支持校长。正是出于这样的考虑,在 2003 年底,中国教育报推出了一个旨在为我国广大中小学校长直接服务的周刊——《现代校长》周刊。

我们在《现代校长》周刊发刊词中写道:现在的校长,置身缤纷的世界、海量的信息,视野如此开阔,志向如此高远;现在的校长,面对层出不穷的新矛盾、新问题,他们心中的困惑又仿佛比任何时候都更多,他们的思索比任何时候都更深。校长承担着把党和国家的教育方针、政策落实为具体办学实践的重任,在学校发展和教师成长中起着引领作用。作为全国性的教育专业媒体,我们有责任关注困扰校长们的问题,有责任记录校长们的思考,更有责任为全国一百万中小学校长提供一个交流思想、发表真知的园地。

至于为何以“现代校长”冠名?我们这样阐释道,这不唯有在时间上与“过去”相区别之意,更体现在思想观念上、教育理念上的“创新”。我们以“现代”为校长做注脚,旨在突显其时代性,研究富有现实感的真问题,探讨当下学校管理、教育教学中最迫切解决的尖锐矛盾,展示新时代校长的思想内涵、精神风貌。我们以“现代校长”为周刊冠名,是想用新观念、

新思想引领学校教育；用前沿的姿态深入教育领域，去发掘蕴藏于校长这一知识群体里的宝藏；用 21 世纪的眼光观照发生在现代校长身边的故事，书写他们投身教育的别样人生。

我们就是本着聚焦真问题、关注真人物、尊重争鸣、观照中西、共享进步这样的办刊宗旨，努力为促进校长的专业发展和提升学校管理水平服务。“现代校长”周刊很快得到广大中小学校长的认同、支持以至厚爱。许多校长在给我们的反馈信中说，“现代校长”已经成为他们每期必读的版面，成为他们专业学习不可缺少的园地。同时，他们建议，把相关主题集中起来，结集出版，以便学习起来更方便。校长们的鼓励，不断化为我们工作的动力。我们也理应为校长们做得更多、更好，“现代校长”丛书的编辑、出版，就是我们的一个具体表现吧。编辑、出版“现代校长”丛书，不是我们的一时之计，我们将根据校长们的需要，把它作为为广大中小学校长服务的另一种形式。

我们首批推出的“现代校长”丛书由 4 本组成，它们是《校长角色与校长发展》、《校长叙事》、《现代学校制度与治校方略》、《校长引领与教师专业成长》。《校长角色与校长发展》站在我国实行社会主义市场经济、教育改革不断深化的大背景下，就涉及校长角色与校长发展的校长职能、权力、选拔、任用、管理、专业成长等问题，集中了众多专家学者、校长以及教师的文章。同时，本书也介绍了一批各地在校长选拔、任用、管理、培训等方面的新鲜经验。《校长叙事》由“校长心语”开篇，通过“与成功校长面对面”，探寻他们心灵成长的轨迹，挖掘他们成功背后的故事；通过对特色校长的描画，展示了一批独具特色的校长之时代风貌；通过对现代校长应具备何种品格、能力，树立何种形象进行言说，勾勒出理想校长的全貌；更通过对成功校长的个案解读，为渴望成功的校长给出了抵达成功的奋斗坐标。《现代学校制度与治校方略》从建设现代学校制度这一新的角度，集中探讨了当前学校管理的经验与问题。“学校制度建设”部分，集中了有关专家学者对这一问题的观点和记者的有关报道；“管理新论”部分，收录了专业研究工作者对中外学校教育管理方方面面问题的比较和分析；“治校策略”和“校长论坛”两部分，汇集了不同地区的校长在学校领导和管理方面的思考和经验；“管理杂谈”部分精选了一些对改善学校管理具有建设性作用的意见和建议。《校长引领与教师专业成长》主要从中小学校长

的视角来探讨教师专业发展问题。精选了几位著名一线校长的课堂教学实录,提供了一线校长在校本教研、教师培训中的一些具体做法与实践操作,呈现了一线校长和专家学者从理论层面对校本研训的研究与探索的独特理解,为校本层面的研训问题提供了研讨的舞台、场所和阵地。

坚持理论与实践相统一、问题研究与工作指导相结合是我们的编辑原则,同时也是这套丛书的特色。我着力在针对性、实用性、启发性上做文章。这套丛书是广大中小学校长专业成长不可多得的案头备书,也是各地校长培训机构难得的教材。其他读者,也会从中获得丰富的人生感悟和启迪。

“现代校长”丛书是在中国教育报编委会领导下,由校长周刊部全体同志参与完成的。在丛书的选编过程中,兰州大学新闻与传播学院的赵鹏飞同学做了许多具体工作,对此我们表示感谢。我们还要感谢北京不言图书有限公司总经理张威女士对丛书出版的支持。

由于我们的认识水平有限,在文章的选编过程中,难免有疏漏之处,敬请广大校长和其他读者不吝赐教。

编者

2005年5月

目 录

前 言

校长心语

1 教育探路者的心灵独白	2
2 守着未来的奇迹	4
3 有喜有忧 2004	6
4 当女校长 我这样想	8
5 我累着 快乐着	10
6 “我很幸福”	12

与成功校长面对面

1 李校长的三个人生瞬间	14
2 魏书生的“关系”哲学	20
3 博士校长不相信传奇	28

4	一位“外来”校长的知行路·····	33
5	书生校长的“味道”·····	41
6	博士校长的审美情结·····	47
7	“救火校长”黄飞华·····	53
8	“倔老头儿”蔡林森·····	59
9	苏霍姆林斯基情结联结两位女校长·····	67
10	丘日谦的教育视界·····	74
11	另类“校长”逢飞的选择·····	80

给“这一位”校长画像

1	李烈：有滋有味儿当校长·····	87
2	刘彭芝：冷峻表情的背后·····	89
3	滑秀林：零追求者的火与冰·····	91
4	金竹花：心中有枚神圣的勋章·····	94
5	刘川：不合时宜的校长·····	96
6	凌志伟：细微处凸现人文情怀·····	99
7	李先启：把优质教育做大·····	101
8	李瞰：化不开的民族情结·····	103
9	陈力：相信爱的力量·····	106
10	刘世强：做负责任的“舵手”·····	109
11	陆枋“雅说”·····	111
12	崔贞姬：引领教师做“文化人”·····	114
13	任继长：因为农家孩子的目光·····	117
14	郑梅枝：一枝散发淡淡清香的梅·····	119
15	李海强：没有理由不成功·····	121
16	“三苦观”——李振民的治校法宝·····	123
17	殷广平：唤醒舞台的演员·····	126
18	张华：不言“弱”的女校长·····	129
19	安世侠：难得清醒·····	132
20	聂明智：爱在不言中·····	135
21	胡美山：让老师做学校的主人·····	137
22	李华：有分量的承诺·····	139
23	赵树辉：从“孩子王”起步·····	142
24	姚文俊：从名校长到“民”校长·····	145
25	高万祥：让学校有灵魂的人·····	148

26	陈显平：教育幸福的探求者	151
27	张文根：女人当家	154
28	张胜聚：办法总比困难多	157
29	熊向权：校园处处皆文化	160
30	黄靖：于细微处显精神	162
31	李庆平：用心思考未来	165
32	徐向东：用心钻研“人”的学问	167
33	吕华山：一叶落知天下秋	170
34	魏永真的用权之道	173
35	张炳华：年轻教师的“男母亲”	176
36	陈立红：和风细雨当校长	179
37	汪翔的“三板斧”	182
38	王倩君：管理创新不是“说”出来的	185
39	吴青：有爱心的老太太	188
40	黄曼丽：迷恋做教师	191
41	李伟平：因为懂得 所以信任	194
42	陈东利：把治校当作一门艺术	197
43	写给李烈校长的一封信	200
44	奚亚英：普通的校长 不普通的学校	202
45	谢玉英：一个女人的完美人生	204
46	张建平的德能情趣	206
47	在学校 归女校长管	208
48	师傅做好校长的秘诀	210
49	我采访过的女校长	212

现代校长的职责与境界

1	校长的职责与境界	215
2	胸有丘壑方可称为现代校长	217
3	如何打造校长个人的品牌	219
4	校长发展重在形成教育智慧	222
5	时代呼唤知本型校长	225
6	今天怎样当校长	228
7	对中小学校长的 50 条忠告	233
8	美国人看校长素质与学校发展	236

9	两个“悖论”与校长自我定位	242
10	当代中学名校长其“名”在哪?	245
11	中小学校长要有良好的形象	249
12	厚则得众	252
13	现代教育与校长修养	254
14	“好人”未必是“好校长”	257
15	校长的人格底线在哪里?	259
16	校长也要“三省”其身	261
17	校长：正副≠正负	263
18	校长的门永远是开着的	266
19	校长的非权力领导	268
20	职业学校校长必备的素质	271
21	我心目中理想的校长	273
22	说说校长的亲和力和	275
23	校长权威的道德支撑	277
24	校长——怎样让员工追随你?	280
25	校长要多给教师人文关怀	282
26	“领导魄力”别走向反面	284
27	永远不要说校长的坏话?	286
28	校长——请多一份亲和	288
29	校长行为的自我管理	290
30	校长如何保持思维之树常青	292

通往成功之路

1	校长通往成功的路有多远	295
2	什么样的校长才算优秀?	301
3	怎样才能成为一个成功校长	308
4	一个好校长就是一所好学校?	313
5	一所普通校是如何旧貌换新颜的	319
6	名校之名 贵在名师	325
7	探寻一位“土”校长的人文之路	329
8	学校教育现代化路上的领跑人	337
9	阅读“智者” 让我享受精彩	342
10	走自己的路方能形成特色	345

11	让信心飞跃·····	349
12	学生才是我真正的老师·····	353
13	教育——我心中耕耘的乐土·····	357
14	教育岁月 忠诚在心中·····	359
15	让思考与实践同行·····	362
16	在品味课堂中享受生命·····	364
17	给我空间 我就能飞翔·····	368

校长心语

白天，校长们往往忙于事务性的工作，千头万绪，运筹帷幄；夜晚，他们细细梳理自己的思绪，以一个教育管理者的眼光，审视自己的学校、学生、教师，重新思考教育的目的……校长，本该是一位思想者，藉着对教育终极价值的追问，他们无数次地体会着投身教育的光荣与幸福。

1

教育探路者的心灵独白

一个人应该有理想，它不但鼓舞人不断前行，还可以安慰我们的心灵。有理想就有困惑和疼痛，因为有各种难以超越的现实横亘在从此岸到彼岸的路上。对我这样一位校长来说，教育就是打破各种传统加给我的惯例、常识和教条，用更加开放、科学、理性的眼光审视教育现实，最大限度地整合现实和理想，正确定位，规范运作，建构现代学校制度，坚持全面发展，打造精品学校，实现学校教育向善向美、步向和谐的人类价值。

作为一所百年名校，江苏省常州高级中学在百年中国历史中饱经风霜，始终勇立于潮头而创造了属于自己的辉煌。教育要薪火相传，但更应注重创新突破。她优良的传统、丰厚的积淀对于新时期的我们意味着荣耀，更意味着挑战——要在如此高的起点上创新和超越绝非一朝之功、一夕之劳。我所承担的不仅是让学校持平发展的压力，更是让她再上层楼的精神负荷。另外，新世纪的教育竞争正呈现出加剧的趋势，教育对象对学校的要求也越来越高，如何增强学校的综合实力和核心竞争力，向社会呈交一幅教育新图景，也是我所面临的一个艰巨课题；即将全面铺开的高中课程改革首先是对校长经验和理念的双重考验……这些挑战我以前未曾经历，它曾让我困惑和苦恼，但作为一个甘当教育事业探路者的校长，我体验得更多的却是豁然开朗的欢愉、柳暗花明的欣喜和任何其他事物所无法给予我的精神充实、生命焕发。

我习惯给自己画定一幅积极的“自我心像”——对自我进行积极的期许和评价。《论语》说：“事思敬。”我从内心里敬重、敬畏校长这一职业，我认定教育本身具有伟大的美，我希望能让这份美流淌在校长工作的每一个环节。

斯宾塞说：“记住你的管理目的应该是养成一个能够自治的人，而不是一个要让人管理的人。”学校的管理虽然头绪纷繁，但我把“人”

当作进行管理的最高法则。如果我们教育中的每一个人都是高度自治的人，那么教育理想的实现还会是虚无飘渺的空中楼阁吗？

我一直认为教师是学校之本，教师群体的核心竞争力是学校核心竞争力中最关键的一环。所以我倾力打造优秀教师航母，希望学校成为贤俊云集的象牙之塔。一次选择的机会，一点思考的时间，一个学习的情景，一片创造的空间，一方彰显的舞台……我愿意做这样的慢工细活，因为我知道这是教师专业化发展最需要的。

在静谧而充溢人文气息的校园，我不喜欢独行和空走，我喜欢身边走着学生或老师，我们随意地聊一聊生活、学校和我们钟情的教育。此刻我不是校长，而是学生，或是一位普通的老师。我从他们身上能发现美，能找到使我更加勤勉地工作的警策。孔子说“得天下英才而育之”是人生一大乐趣，我却把它当作生命的一种大境界来追求，“虽不能至，心向往之”。

坐在课堂里，或者站在窗外认真地聆听老师的讲课和学生精妙的发言，我总是能够感受到教育诗性的光辉将我笼罩，精神的满足和心灵的跳动有时会让我觉得自己尚是指点江山激扬文字的年轻后生，忽然觉悟青春真的是一种状态，和年龄无关。

我特别珍惜每天中午休息时的一个小时，这时候我会静下心来，摒除一切杂念琐事，让自己变得敏感起来：或者畅游网络，浏览教育资讯，尽知天下教育大势，以他山之石攻我之玉；或者潜心书本，与先哲对话，与时贤共语，教育学，哲学，社会学，我相信开卷有益；或者索性学习“禅定”，将盘旋不去的思绪重新整理，让躁动的心冷静下来，问一问自己怎样做到更好。

我生命编年史的2005年又开始书写了，我不奢望那是浓墨重彩的一笔，但我希望能用自己的全部心思去书写自己的精彩，可能力不从心，但那是用以求证自我的内趋动力，可能留下遗憾，但那将见证我人生的追求姿势。如果我能在前人的基础上稍有前行，那就是对我有限劳动的最高奖赏。

尼采说：“真的，这个世界将完全康复！一股新的气息正弥漫大地，一股得救的气息——与一个新的希望。”而我相信，正是教育赋予了这个世界康复的希望。

所以，我觉得幸福。

（江苏省常州高级中学校长 王定新）

2

守着未来的奇迹

作为你们的校长，我和你们相伴的日子这么多。我曾动情地跟你们说：“我和你们在一起的时间，远远超过了我和家人在一起的时间。”是的，我们朝夕相处，晨昏相伴，我守着你们，或者说我守着一个未来的奇迹。

我愿意在你们身上“押宝”。苏霍姆林斯基说过：“真正优秀的教育工作者，应该善于在学生的心中撒播明天发芽的种子。”我切望你们心的沃土能在今天的校园里幸福地承接这样的撒播，不管这颗种子会沉寂多久，我都相信它不会辜负当年那双殷勤期待的手，它终会破土，终会开出属于自己的花朵。

我愿意和你们一起用功。当我在教学楼里巡视，当我看到你们为了抵制困倦主动站起来听讲，我就获得了一种奋发向上的力量。我跟自己说：“多好的孩子！他们不允许自己用一个慵懒的姿势来愧对老师珍贵的劳动，不允许自己用片刻的混沌来打发大好的光阴。”我回到自己的办公室，打开书，在你们看不到的地方勤奋学习。我愿意和你们来个比赛，看谁更能够在单位时间里拾取更多的知识钻石。

我愿意和你们一起对着校园里的5棵山楂树微笑。2004年春天，我们拆除了山楂树旁的绿篱，有人担忧地说：“今年的山楂树要遭殃了。”但是，他错了。你们抢着给那5棵树挂上了认养的牌子。我于是欣慰地评价说：“哦，赵树上的果子结得最多；王树的树型最漂亮……”你们一起欢笑起来。山楂果红了、熟了，累累的果实擦着过往行人的肩头。我们学校的书记欣喜地用手机给一嘟噜一嘟噜的山楂果拍了照，并将它设计成了墙纸，时时欣赏。霜降了，我们的山楂果还是一枚也不少。终于等到一个特别的日子，我们举办了隆重的摘山楂仪式。次日，我们在学校的食堂里喝到了鲜美爽口的山楂汤。

我愿意在校长信箱里收到你们措辞犀利的信件。在这些信件当中，有一封信深深触动了我的心。那是一个值周生写的，她通过混乱的买饭秩序剖析了同学们的深层思想问题。我给所有在食堂用餐的同学写了一封回信，以此为契机进行了“品行教育”和“风度教育”，收到了令人意想不到的效果。我想对给我写信的同学说声“谢谢”，我要谢谢你的批判意识，我也要谢谢你给我提供了一个教育的良机。

我愿意在岁末静心回想和你们一起走过的日子。看着你们纯净的眼神，我心灵的尘埃被荡涤一空；看着你们拔节成长，我也有如借取了一份向上的力量；看着你们欢喜雀跃，我仿佛掘开了快乐之源；看着你们勇敢地前行，我没有理由不迎头赶上。亲爱的孩子，我命中注定的知音，我已经将你们青春的笑脸当成了我每一天最珍贵的戳记，当我翻看岁月，惟愿我能说：“我的一生都在花朵里穿行，衣上沾着花香，鬓边印着花影，心中祝祷着果实的美丽丰饶——我，是一个多么幸福的人！”

（河北省唐山市开滦一中校长 张丽钧）

恍惚间，2004年结束了，《中国教育报》“现代校长”周刊也创办一周年了。回望我的2004年，喜忧交加，祈盼2005年能有新景象。

经过2003年年底的论文鉴定、县市两级专家评审、上课、市评审委员会评定，我的中学语文高级教师职称在2004年终于尘埃落定。3月，市里下发文件，4月，在县里领了职称资格证书，10月补发了3月至7月的工资。尽管同去年相比工资补发已拖了半年之久，并少了两个月的工资，还是满心欢喜。因为这毕竟是对自己20多年语文教学水平、能力的肯定。

2004年，个人教育文集《教育思考》终于由人民日报出版社出版，收集了我10年来发表于20多家媒体的127篇教育文章，其中有对教育现象的评说，有对教育规律的探究。既是自己对教育不停思考、不断研究、不懈实践的结晶，也是自己10年来思考教育的小结。更令人欣慰的是《教育思考》受到了一些读者的欢迎和好评，1500册已经卖得差不多了。

2004年，我喜爱的《中国教育报》“现代校长”周刊始终陪伴着我。从创刊到最后第48期，我没少看一版。先是在出版当天的《中国教育报》网站上浏览，待3天后报纸送到，再仔细地阅读每一篇文章。那如期而至的熟悉、清新的版面，那精彩、贴近的内容，对我来说有一种天然的亲和力。特稿评论、管理视窗、研训在线、教改擂台，每版文章都使我深受启发。最让我激动的是6月、7月、8月、12月的“现代校长”周刊分别刊发了我的4篇教育评论，我的文章终于上了《中国教育报》！尽管这4篇教育评论，在我2004年所发表的60多篇文章中微不足道，可对于我来讲意义深远。

然而，2004年不只有收获的喜悦，忧愁也一直未离开过我。我的