

教海索途

伍维权 著



中南大学出版社

途索海教

伍维权 著

中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教海索途/伍维权著. —长沙:中南大学出版社,
2006. 1

ISBN 7-81105-253-9

I. 教... II. 伍... III. 中学—学校管理—研究
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 001733 号

教海索途

伍维权 著

☐责任编辑 谢贵良

☐责任印制 汤庶平

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-8876770

传真:0731-8710482

☐印 装 中南大学印刷厂

☐开 本 850 × 1168 1/32 ☐印张 7.5 ☐字数 187 千字

☐版 次 2006 年 1 月第 1 版 ☐2006 年 1 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 7-81105-253-9/G·096

☐定 价 20.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

校长的口和笔

——《教海索途》序

我

从1974年起担任乡中学校长，以后又相继担任了乡联校校长、区教育办主任、县职业中学校长、县普通中学校长，至今已有32年了。在这漫长的32年校长生涯中，自己说了许多，也做了许多。从1996年开始，我便试着把它们用笔记下来，向老师说，向学生讲，同时自己也努力去做。在这个说与写的过程中，我似乎觉得一个人应该怎样当校长，应该怎样治理学校的问题在自己的头脑中逐渐明晰起来，而这一条明晰的线索，就穿行在自己的文稿之中，好像是历史的陈述，又好像是现实的生活。

不断地总结过去的工作，及时地归纳以往的经验，这是促使一个人不断进步和成熟的重要方法，因为它能为自己，也可能为别人提供一些有益的借鉴。于此，我便从近十年来自己所写的许多芜杂的文字（包括规章制度）中，选出了45篇，汇编成册。它们基本上反映了我的人生理想和教育观点，体现了我的工作方法和治学态度。因为这些东西，都是针对中学教育的一些具体问题所写的，内容不一，时地有差，不像某部专著就某一方面的问题进行深入系统的阐述，所以难以用一个高雅而又全面的词句来揭示其中的主题，姑且取名为《教海索途》，含在茫然大海探索路径的意思。

为便于读者阅读，我根据 45 篇文章各自最主要的内容，把它们分成了四编。由于当初写这些文章的时候，并没有想到会成今天这个样子，所以其中有些篇目的归类，也可能显得有些牵强，但愿读者能够谅解。

《师道修养》编中的“道”，不仅指教师的思想道德，更多的是讲传道授业解惑的方法和道理。学高方可为师，身正才能为范，要想成为一名合格的教师，就必须加强自己的道德修养，进行思想、业务方面的提高。关于这个问题，我从最普通、最平常的道理说起，有对校长及其管理人员的要求，也有对教师和勤杂人员的期望。在这些众多的要求与期望中，最集中地表达我的人生价值与理想的，就是要建设一种“团结、民主、务实、创新”的领导作风与“敬业、爱生、博爱、强能”的教风；校长要有较高的道德水准，教师要有较强的工作能力，大家都要自觉自愿的为生存工作，为事业奋斗；要有锲而不舍的进取精神，雷厉风行的工作作风，以柔克刚的处世方法，与人为善的美好品德。我力图让每一个教育工作者都明白：教育的最大功能是向后人传授人类的文明，开启学生的心智，教给人们正确的思维方法。不要把学生的头脑当成一个简单的盛装知识的容器，而是要把它看成一个需要用教师的智慧点燃的火把。

《思品教育》编的对象是指学生。中学时期是一个人思想道德形成的重要阶段，也是一个人的学业是否有成的奠基阶段。如何让中学生在这一个阶段形成正确的世界观，掌握正确的方法论，让他们从现在起就能扬起理想的风帆去积极奋斗，我提出了自己的教生说：明理是树人之本，好学是成才之路，勤奋是登高之梯，守律是防患之举。我从哲学和现实两个方面，向学生宣讲了我们应该怎样做人和做什么样的人，应该怎样学会生存、合作和关爱，怎样在不断的进取中去追求人生完美的极限，并把遵纪守法、文明礼貌、爱护公物和讲这分卫生作为一个人最起码的道

德品质来衡量，要求他们见识大世面，接受新知识，掌握新信息，适应新时代，为祖国争光，为学校争气，为父母争脸，为自己争前程！

《校园操守》编是对学校管理的专门论述，“办人民满意的学校”是一个中心议题。一所学校的好坏，不能仅仅满足于官方的某些评价标准，更重要的是要得到广大群众的认可和支持。所谓“金杯银杯，不如群众的口碑”，这是一个办学者随时随地都不可淡忘的名言。在全面贯彻教育方针，大力推行素质教育的前提下，结合本校实际，我提出了“育质量之红花，浇文体之绿叶，办示范之学校，建和谐之校园”的办学目标，形成了“科学求真，人文至善”，实行人道和理性两种原则完美结合的管理思路。努力追求“检摄在外，严肃整齐，操守于内，主一无适”的理想境界。为了充分调动每个教职员的工作积极性，形成一种积极向上，乐观进取的校园风气，让每一个人都励精图治，与时俱进，于是我便大刀阔斧而又谨慎稳妥地在学校实行了三制改革，并对学校的绩酬挂钩制进行了认真的思考，从而对学校各个方面的管理，制订了全面可行的制度，提出了具体细致的要求，保证了各项工作有章可循，有条不紊。在纪律作保证的前提下，“凝聚产生力量，团结诞生希望，拼搏战胜困难，自主自立自强”。大家用愚公移山的精神，精卫填海的毅力，脚踏实地，埋头苦干，学校终于在逆境中做出了成绩，创出了特色，得到了社会的认可。

《文化探讨》编共 11 篇作品，这虽然看似一种个人的爱好，实则是映射出了一所学校的特色，因为人们常说，有什么样的校长，就会有怎样的学校，校长的爱好对于学校特色的形成实在是具有举足轻量的作用。学校是传承文明的场所，校长应有较高的文化素养，应有比较突出的专业特长。桃源九中是把“以文兴校，以文育人，以文培德”作为自己的特色的，所以校长就

不仅是这个特色的倡导者，更应该是这个特色的实践者。进行文化探讨，不时向师生传授古今中外先进的文化，并且对某些特有的文化领域和特有的文化现象进行专门的研究，这又成了自己的一大任务，久而久之，便成了爱好。在这个探究的过程中，我不仅向师生普及了文化知识，同时也提高了自己的文化水平。

学校的工作，千头万绪，它内容广泛，且又形式多样。我的这些文稿中，除了体现以上四个主要方面的内容外，它的形式也是比较多样的，有说理性论文，有工作性报告，有即席演讲，有经验总结。它就像一本校长手册，随时可以拿来借用。有些文稿比较长，可能超过5000字，但一般都有三至四个标题不等，每个标题内，又重点说明或论述了某一个具体问题，可以作为资料分开来读。如《追求人生完美的极限》，就分别讲了思想好，要有“仁者爱人”的善良本性；品行好，要坚持“和而不同”的做人准则；心态好，要构建“天人合一”的理想境界三大内容。我们的校长、教师若要向师生宣讲某个方面的内容时，完全可以拆开来用，并不一定要全篇照搬。说实在，我在写某篇长文章时，首先是把它设想为对某一个方面的一个完整的论述，就像我们所进行的课题研究一样，先确定一个总课题，在总课题下，然后再分若干子课题，文中一个小标题，就等于一个子课题。

笔者是一个名不见经传的平凡人，所以本书未请名师名家修改和作序，出版之后，对其不足，还望有识之士指正，因为，这是一本极为平常的书，是从一个普通中学校长的口里说出来的，笔下写出来的。

伍维权

2005年9月20日



Contents

第一编 师道修养

校长的品德修养	3
校长的治校之道	6
校长的办学思路	10
校长的敬业、施政、待人和养性	15
建设一个好的学校领导班子	25
学校怎样励精图治	30
我的教师观	36
敬业爱岗 教书育人	41
沉醉教海三十年 ——高春枝老师事迹简介	46
请你留下来	51

第二编 思品教育

我之教生说	57
我们应该怎样做人	62
多一些关爱	67
追求人生完美的极限 ——和中学生谈道德修养	75
遵纪守法 文明礼貌 爱护公物 讲究卫生 ——中学生必须具备的最基本的道德品质	86
十字路口的选择 ——给初中毕业生的一封信	91
选择好学校才能读好书	94
为国旗增辉添彩 ——2005 年下学期第一次国旗下的讲话	97
我向大家说点什么 ——在 2005 年高三学生开学典礼上的讲话	100

第三编 校园操守

办人民满意的学校	
——2005 年暑期教师学习班上的报告	105
学校实行绩效挂钩制的思考	114
怎样当好教研组长	118
桃花源里可耕田	
——访湖南省桃源县第九中学校长伍维权	123
县电视台对我的两次采访	127
桃源九中“三制”改革方案	133
桃源九中教学管理的若干规定	141
桃源九中财务管理的若干规定	148
桃源九中安全管理的若干规定	157
学校管理的 12 项要求	164
桃源九中名优教师评选细则(草案)	167
突出实践教学 加强技能训练	
——在全省电视中专工作会议上的发言	171
营造稳定和谐的环境 建立正常的教学秩序	
——1999 年学校综治工作总结	177

第四编 文化探讨

奇文共欣赏	
——《九中文学》发刊词	185
满园春色看桃李	
——《桃红李白》序	188
文论四则	190
从花到果的循环	
——《春风时雨》序	192
文论五则	194
我对美的认识	196
仕途—田园—桃花源	
——陶渊明的社会理想探析	200
论校园文学社在作文教学中的地位和作用	212
关于校园文化建设的深层思考	220
关于“桃花源文化研究”的建议	225
永不停止追求的脚步	
——在桃源县纪念中国共产党成立 84 周年大会上的发言	227

第一编

师道修养

为师之道有四：学严而不憚也，膏艾而信也，诵说不凌也，知微而论也。如此，为生者，执经问义，事若严君；为师者，鼓篋担囊，不辞曲士。至则弟子称师之善教，曰如坐春风之中；学业感师之造成，曰仰沾时雨之化。



校长的品德修养

人们把校长当作学问、智慧、公理的象征，说有什么样的校长就有什么样的学校，所以校长一定要从以下6个方面搞好自己的品德修养。

一要养成早起的好习惯。凡珍惜时间的人，没有一个不从早起上作文章。汉时有祖逖、刘琨闻鸡起舞的故事；曾国藩祖宗传下的家风之一便是“黎明即起”。莘莘学子要想学业有成，绝不能放弃早晨的大好时光，所以当校长的当然要早早起床，带领师生，迎接黎明，和他们一道，奏响校园美妙的晨曲，拉开一天战斗的帷幕。谁都不能否认这样一个现象：早晨操场上有校长矫健的身影，就有成百上千的运动健儿；校门口有校长亲切的微笑，就有师生按时上班的喜悦；教室走廊里有校长轻微的脚步，就有学生朗朗的书声。校长早起，师生早起，学校就充满了生气。

二要继承勤俭的好传统。勤俭是中国人的美德。历史上汤之昧且不显，文王日夜不遑，周公夜以继日，禹三过家门而不入的忘我工作精神，是值得校长学习的。学校工作千头万绪，各种矛盾错综复杂，这都需要校长去研究，去解决。美国人称校长为总统，英国人称校长为首相。校长，怎能不苦其心志，劳其筋骨，兢兢业业，无私奉献呢？除勤之外，还要尚俭。现在的教育经费捉襟见肘，校长要为学校当好家，理好财，力戒大手大脚，严禁铺张浪费，要把一个钱当两个钱用，做到花小钱办大事，不花钱也要办成事。在现在经济收入不高的情况下，不能追求高消费，即使将来经济收入丰厚了，也应做到有福不可享尽。由俭入奢易，由奢返俭难。如果校长带头避开了一个奢字，远离了一个逸字，做到极俭以奉身，极勤以创业，那么学校一定兴旺，事业定

然有成。

三要做到办事有恒。1981年高考，出了一道《此处没有水》的作文题，说的是一个人连续打了三口井，虽然第三口井已经接近水源，但由于打井人缺乏坚持到底的决心，终于扛着辘头，带着“此处没有水”的遗憾离开了。识破了此题意的考生，自然是下笔如流，后来金榜高中；未识者，不免才思枯竭，已注定名落孙山。这件事，当时的读书人，恐怕是记忆犹新的，校长岂能不从中得到启迪？凡每做一事，无论大小难易，皆宜有始有终，中途切不可见异思迁，朝三暮四。十年树木，百年树人，教书育人是一项循序渐进的工作，校长一定要有坚定的信心，坚韧的毅力，在极困难的时候，要想到世无艰难，何来人杰？要能坚持下去，打破难关，才能否极泰来。校长能知难而进，百折不回，师生就会争先恐后，行之有恒。这样，铁棒就会磨成细针，小猫就能钓到大鱼。

四要有厚重的人品。温厚稳重，是众人喜欢的品德。当校长的，为人必须忠厚，待人必须诚恳，要多办事，少空谈，平等待人，不要弄权术。宽容厚道，就能深得民心；含垢藏疾，就能心胸宽宏。要像大海一样能容纳百川，尊重老年人，信任中年人，喜欢青年人，校长的身边就一定贤才云集，一呼百应，就会无坚不摧，无往不胜。校长处事要稳重，不要轻浮，行容举止要有规律，绝不可不知天高地厚。要做到话不轻出，一言九鼎；行不乱为，符合民心。君子坦荡荡，小人常戚戚，失败不气馁，得意不忘形。要能发现人才，奖掖后进，能借众人之力，就能成就伟业。

五要有严谨的治学态度。严谨的含义是严密谨慎。要求人们在遵守或执行规定、规则时，既要十分认真，不要偏离原则，不能敷衍马虎；又要考虑周全，不出差漏。校长要全面贯彻党的方针和政策，认真执行教学计划，注意建设良好的校风，制定周密可行的规章制度，使其有令必行，有禁必止，说一不二。这样，学校各项工作就一定会料理得井井有条。一个校长，立事无原则，临急无主见，面皮薄，耳根软，常被他人左右，没有自立能力，老是得过且过，所管的学校事无专人，人无专职，做事无条



理，丢三落四；放物没顺序，杂乱无章，怎能管好一所学校？

六要有愉快的工作情绪。校长长年累月都在高度紧张、极度繁忙的情况下工作。因此，愉快的工作情绪对于他是十分必要的。校长要注意争取宽松的工作环境，上下左右，有一个和谐的人际关系。领导班子团结，师生和睦相处，自然就免去了校长的许多烦恼，“笑一笑，十年少”。其次校长要知足常乐。眼莫盯闯江湖的大款，心不慕呼风唤雨的达官，要多想想祖师爷孔子驾牛车而周游列国的往事，多回味共产主义战士雷锋“在生活上向低标准看齐”的名言。既要自觉适应现实，随遇而安；又要看到光明前途，励精图治。第三要满意自己的工作，“人遗子，金满赢，我遗子，唯一经”。校长的财富不是金钱，传给子孙的是齐家、治国、平天下的人类知识。校长应为此感到风光体面，充实惬意。

菩萨是苦修成的，圣人是久炼出的。当校长的人只要长期坚持自我修养，明理敬业，就一定能使自己的言行符合规范，成为一个品德高尚的人。

——原载《中小学教育管理》1996年第5期



校长的治校之道

校长的责任，说得小些，关系到千百人的学业前途，说得大些，关系着国家与学术的兴衰。因此，校长必须讲究治校之道，努力把学校办好。我担任中小学校长已经 20 多年。下面，我想从五个方面，谈一些认识。

寻求力量——“三个依靠”：一是依靠上级的正确领导，认真处理好党政关系。校长的职责之一，就是代表上级教育部门，自觉地贯彻党的路线、方针和政策，坚持社会主义方向，认真执行上级教育行政部门制定的教学计划、教学大纲和工作指示，保证国家教育方针的落实。这不仅要求校长要充分发挥自己的主观能动性，还必须要求校长有严格的组织观念，服从领导，执行决定，取得上级的支持，只有依靠上级的正确领导，工作才不会迷失方向。校长还要时刻注意：实行校长负责制与在学校坚持党的领导是分不开的，校长要在保证党组织的核心作用，发挥校长的中心作用上做文章，在党政第一把手分设的学校，校长要特别注意处理好和书记的关系，做到分工明确，配合默契。二是依靠学校领导集体一班人，发挥好每个成员的积极性，使一加一大于二，形成合力。俗话说，一堵篱笆三个桩，一个好汉三个帮。校长没有三头六臂，凭他一个人的精力和能力是难以应付学校千头万绪的工作的。一个明智的校长既要集中精力使用权力，又要善于分配权力。在领导成员之间，要合理分工，做好各自的工作。三是依靠全体教职工的积极参与，正确处理好领导与群众的关系。校长决不可自以为是，独断专行。校长负责制与教职工参加民主管理是相辅相存的两个方面，校长要虚心听取群众的意见，接受群众的监督，不仅要诚心求谏，还要虚心纳谏。邓小平同志指出：“一个学校能不能为社会主义建设培养合格的人才，培养德智体全面

发展，有社会主义觉悟的有文化的劳动者，关键在于教师。”教师是学校工作的主体，学校的各项工作，如果没有他们的积极参与就永远只是领导者口头的一句空话。“水可载舟，亦可覆舟”，“人民，只有人民，才是创造世界历史的真正动力”，这些金玉良言，校长应时刻铭记在心。

稳妥行政——“三个不搞”：一是不搞厚今薄昔，要坚持发展创新。有些领导者，为了夸耀自己的成绩，总是自觉或不自觉的否定前任的成绩，夸大前任的过失，这是不可取的。校长要认真分析前任的成功和失败，从前任那里吸取经验和教训。自己的工作做出了成绩，切不可忘记前任打下的基础。二是不搞任人惟亲，要坚持任人惟贤。实行校长负责制，校长就有了“组阁”的权力。校长“组阁”，执行什么样的组织路线？为一人一己之私利，就会任人惟亲，搞“家”天下，为一校师生之公利，就会任人惟贤，搞“公”天下。任人惟亲者，靠一“利”字笼络人心，人各为利而争，终将把公事尽废；任人惟贤者，立一“义”字号召众人，大家齐心协力，就没有办不好的事情。《尚书》上说：只有贤才，才可任官。一个真正想治理好学校的校长，切不可忘记举贤荐能，要善于根据各人的才能，安排适当的工作，使其各得其所，各显其能。三是不搞“新官上任三把火”，要坚持持之以恒。教育的周期长，必须循序渐进，不能拔苗助长。不懂教育规律的人是不能当好校长的。有人上任后，喊出了什么“大干一期，全国第一”，“苦战三个月，突破质量关”的口号，这显然是违背教育规律的。教育质量的提高、教学条件的改善、师资队伍的培养，这决不是一朝一夕的事，冰冻三尺，非一日之寒。当校长的只有在制定了学校发展的长远规划之后，然后采取措施，一步一个脚印地走，持之以恒，才有收获。新任校长，绝不可上任乱烧三把火，破坏规律，留下隐患，使自己和别人伤神费脑。

恪尽职守——“三个不当”：一是不当贪官，要廉洁自律。“苟贪财物，害及身命”。古人说，贤人钱多了，会有损他的志向；愚人钱财多了，会产生祸害。唐太宗曾告诫公卿大臣：如果徇私舞弊，贪污受贿，不但败坏国法，损害百姓，即使事情不会



暴露，其内心岂不常怀恐惧？心中恐惧多了，就可能因此送命。大丈夫怎能因贪财而害及性命，使子孙后代都为此感到羞愧耻辱呢？中国的知识分子，总是以清白为骄傲，当校长的，应该把唐太宗的这些话引为警戒。作为共产党员，应该记住自己的宗旨是全心全意为人民服务，作为校长，就应该克己奉公，洁身自好，绝不能以权谋私。只有那“一身正气，两袖清风”的校长，才能赢得师生的信任，博得社会的赞赏。二是不当昏官，要是非分明。以其昏昏，使人昭昭，是不可能的。当校长的必须注意时刻保持清醒的头脑。能及时地洞察社会风云变幻，明断校园内的是非曲直。有理直气壮的气概，蹬脚住痛的能力。精明的校长，总是广设四方视听，博采各方意见。三是不当冗官，要励精图治。党的十一届三中全会以后，教育被放到了优先发展的战略地位。百年大计，教育为本，校长要在其位，谋其政，决不能尸位素餐。因此，校长必须要有长远的办学目标，有具体的实施方案，有实事求是的精神，为学校创政绩，建业绩，无私奉献。

注意方法——“三个加强”：一是加强领导班子建设，提高领导班子成员的整体素质。村看村，户看户，群众看干部。要办好一所学校，必须要有一个好的领导集体。这个领导集体，应该是一个内聚力强，团结战斗的整体。各位领导成员，要有共同的政治立场，要有共同的教育思想，要有为教育事业献身的精神，大家都热爱教育事业，热爱学校，忠于职守，不计较个人得失。校长应有较高的水平，较好的修养，较强的能力，主动进行宣传和组织工作，搞好协调，促进领导成员之间的了解、信任和团结。学校是一台大机器，教职员是零件，校长就是连接零件的螺丝钉。二是加强调查研究，及时掌握情况。要想机器长久地正常运转，机械师就必须对机器进行检修。“调查就像十月怀胎，解决问题就像一朝分娩，调查就是为了解决问题。”校长要想掌握学校各方面的情况，要经常开展调查研究，如教师的教学情况如何，学生的心理状况怎样，群众有哪些疾苦，社会对学校有什么要求，校长心里要有一本账。要能及时发现新情况，要妥善解决新矛盾，决不能等到问题成了堆，才手忙脚乱地去解决。“兵临城