

感悟 ♦ 收获 ♦ 成长

中学校长谈
教育部中学校长培训中心
20年

主编 吴志宏 王 俭



华东师范大学出版社

为了教育更美好，我们共同努力

——为“感悟·收获·成长：

中学校长谈教育部中学校长培训中心 20 年”而作

陈玉琨*

教育部中学校长培训中心自成立到现在，已经走过 20 个年头。20 年，也是幼儿从出生走向成人、成熟所需的时间。20 年来，本着“为了校长，服务学校”的理念，“中心”始终坚持为基础教育改革和发展服务，先后举办了 38 期全国高中校长培训班、15 期初中校长培训班等多类型研修班。自 1997 年以来，“中心”受香港教统局和澳门教育局的委托，先后开办了多期香港中学校长与澳门中小学校长研修班，并与台湾师范大学等合作开展了多次两岸中小学校长互访与研修活动。目前，“中心”已累计培训中学校长和各类教育管理干部 15000 余名。

非常欣慰的是，我们的坚持和努力取得了各位校长的认可与赞同。大家在这里能

* 陈玉琨：教育部中学校长培训中心主任，全国教育干部培训专家委员会主任，国家督学，华东师范大学公共管理学院院长，华东师范大学终身教授，博士生导师。

够学有所获、学以致用。事隔许年，依然对“中心”充满深厚感情。值此 20 周年庆典之际，许多校长写下文章，回忆与怀念当时学习生活的情景。看到各位校长教育改革的豪情不减，对于教育规律的思索日深，学校管理实践的睿智逐增，激扬文字的才华依旧在，同学情、师生情历久弥香，我真是感到由衷地愉悦与兴奋。

由“中心”发起了这次征文，校长们在其感言中流露的是一份份真情，当然，其中也不可避免地带有溢美之词。对校长们的过誉，我和我的同仁始终感到担当不起，因而，在编辑过程中就删减了一些。不当之处，还请各位校长有谅！然而，为了保持全文的完整与行文的流畅，仍然还保留着一些文字。“中心”所有员工一定会把这些赞誉当作对我们的鼓励与鞭策，一定会以更优秀的工作来回馈校长们的厚爱。文中流露出的对“中心”的真挚情意，是我们工作的重要动力；对“中心”的表扬与赞美，是我们努力的方向和目标；各位的收获，也是我们的喜悦；对“中心”的祝愿，同样表达了我们各位校长的期盼与祝福！

在校长培训中心，我们一直奉行“先有校长，后有‘中心’；没有校长，就没有‘中心’；‘校长’是我们的老师”的理念和原则。工作中严格要求校长们的同时，尽量提供令校长们满意的服务。但由于我们能力所限，许多方面还不能完全满足校长们的要求。“管理上严格得有时近乎无情”，实在委屈了各位校长。因此，是各位校长们的理解、宽容、协助、支持和配合帮我们渡过一道道难关，圆满完成各期研修任务。没有各位校长的鼎力支持，也就没有“中心”今天的发展。

没有理论指导的实践是盲目的，离开了实践的理论是空洞的。“中心”在从全国各地聘请专家学者为各位校长开设专题讲座，进行理论指导的同时，也从各位校长那里吸取了重要的智力资源。校长们丰富的教育管理经验，在学校领导方面高超的智慧，以及对教育事业的挚爱，对办学实践的深思，对改革探索的执著，都是教育管理理论和教育管理信念产生的重要源泉。正所谓“理论指导实践，实践滋养理论”。“教学相长”是老师和学员最恰当的定位。各位校长在不断更新学校办学理念、完善教育模式方面所付出的努力让我们深深感动！也促使我们更加努力地更深层次、更广范围寻找改良学校的对策！

“中心”永远是各位中学校长的家。遍布祖国各地的学员们，你们都是家庭中不可或缺的一员。一期期的培训，是缘分把有着共同事业与理想的人紧紧维系在一起。“中心”为各位提供了相识的空间、交流的平台、反思的机会。每一个班集体内，大家都

会结成兄弟姐妹般的情谊。凡是在“中心”培训过的学员,都是各位的学兄学弟、学姐学妹。请各位校长彼此加强联络的同时,常回家看看,让我们分享你们的成功与喜悦,共担你们的困惑与忧愁。就是闲来无事,随意聊聊也是难得的体验与享受。“校长不是孤独的,是有家的,家永远是最温暖的。”

各位校长在这里学习生活的时间虽短,但我们的情谊恒久!衷心期盼各位校长能在各自学校内幸福耕耘,为我国基础教育事业的改进与完善,奉献自己的能力和智慧!在教育的天空展现自我生命的意义和价值,谱就人生的华彩乐章!

励精图治 再创辉煌

——写在教育部中学校长培训中心成立 20 周年之际

江 铭*

一、培训中心是华东师大的一张重要名片

教育部中学校长培训中心这 20 年来取得的成绩是有目共睹的，至少在中等教育界是被公认的。在某种程度上，我认为它是华东师大的一张名片。在一次全国几个大区的教育干部培训中心的老主任的聚会上，顾明远教授就说过，我们教育部中学校长培训中心是华东师大的一张重要名片。

说到培训中心的成就，我很自然地会想起五周年的庆典。那个时候，作为培训中心的主任，我专程到北京去向柳斌同志（当时担任国家教委副主任）汇报工作。柳斌以前每学期都亲自来我们培训中心给学员上课，他对我们的工作很支持，也很了解。柳

* 江铭：原华东师范大学副校长，原教育部中学校长培训中心主任。

斌当时就肯定了我们的工作，他叫我不需要给他汇报工作，只要汇报庆典活动就可以了。他之所以对我们的工作那么肯定是有原因的，我记得他这样说过，当他到全国很多中学去考察的时候，结果他发现每到一所学校，只要那所学校的校长曾经在我们的培训中心培训过的，几乎个个都会一上来就主动汇报自己是教育部中学校长培训中心的某一期学员，在那里接受培训收获很大。这说明校长们是很看重这段培训经历的。我们培训中心五周年庆典是在华师大校庆之后，当时一共只有10期培训班，大概400多个学员，居然有200多个学员来参加了庆典，其中最远的是来自乌鲁木齐、佳木斯的校长，他们来就是为了表达对培训中心的感激。

二、培训中心工作的四点经验

关于培训中心的具体工作，我认为有四点经验非常值得总结：

第一点，教育部中学校长培训中心的体制。

我是这个培训中心的第一任主任，教育部中学校长培训中心于1989年10月27日举行了成立大会。当时学校将老的第四宿舍装修成宾馆式样，把食堂也改造了一下，就成立了校长培训中心。那个条件在当时来说还是很不错的。1990年开始招生，4月1日正式开班。那个时候我们华东师大还有个教育部华东教育管理干部培训中心，其任务是培训高校干部的。开始两家并没有合并，培训中心有两个，行政班子分开，主任则是由我一个人兼。

培训中心第一期招生，国家教委规定只招上海、北京、江苏、山东、福建、吉林等地的重点中学的正职校长，全国名校居多。第一期学员还去香港进行了考察，当时港澳台办在这方面给予了大力支持。我们去考察还发生了一些趣事，我们的考察团团长是时任教育部人事司司长陈文博，副团长是我和原人事司干训处处长季明明，团员一共有50个人。我们是内地第一批去香港访问的团队，50个人浩浩荡荡，连旅行箱都是一样的，是国家教委统一买的，那时候出去还要宣布纪律，尤其要重视形象。我们在九龙下了火车，立刻就有大批的记者蜂拥而至，当时就谈到1997年的香港回归问题，香港的媒体非常重视大陆一下子派了50个校长来，都在议论这些校长是不是准备来接管香港中学的。那个场面我还是第一次见到，那么多话筒伸到你的嘴边，但当时团里规定不回答任何问题。我只能说：“谢谢，我们刚到这里，不宜发表意见，过几天再说。”最后一天，我们在香港大学举行报告会。后来，领导说我们还是要谈一点，我们就商量

了一下后统一了口径。我对记者们说：“你们不要误解，我们这次是学术交流，这批内地来的校长的确都是著名校长，我们这里是向香港的同行学习，并与他们和交流、建立友谊的，其他都不是我们的任务，只是学习交流。”第一期学员的影响非常大，因为每个校长都是当地最著名的学校校长，例如北京景山学校的崔校长、北京五中的吴校长、华东师大二附中的康校长、华东师大一附中的季校长、东北师大附中的谢校长等。

后来，我觉得应当把两个培训中心和一个学院，即国家教委华东教育管理干部培训中心、教育部中学校长培训中心和华东师大教育学院形成三块牌子一套人马的体制，三块牌子一套人马，实行一元化领导更好。后来在向党委汇报之后，学校党委和国家教委人事司都支持，结果就合并了，大概是从第三期开始合并的。这样，就形成了既有短期培训，又有长期学历教育，长学制相互促进的培养教育管理人才的办学体制。当时有关教育领导部门和各干训中心都肯定这种办学体制，概括为“无长不稳，无短不活”。

干训工作到今天所取得的成绩，我个人认为有三个方面一定不能忘记：第一，是国家教委领导的重视，没有领导重视，事情是做不成的，从国家教委分管的副主任到人事司都很重视我们的工作。当时教育部的领导基本上都来过中心。李岚清副总理 1993 年到上海，原来市里没有安排他来华东师大，后来应我们学员的邀请，他到我校来看望培训中心第六期的学员。第二，华东师大党委行政领导的重视，他们给我们创造了很多的条件，离开了华东师大的师资队伍，我们是搞不起来的。那个时候请华东师大的老师上课，七块钱一小时，按教委制定的标准，那还得是正教授。第三，我们学员的支持，这是一支非常重要的力量。我们的学员不同于其他学员，不同于我们华东师大里的本科生、硕士生、博士生，这批学员在各地都是主管一方的重点中学校长，在当地的影响力是相当大的，他们既是培训对象也是重要的办学力量。在办班的过程中还需要他们互相进行经验交流，这个是不得了的。想想看，50 个校长在一起交流三个月，每个校长谈一点办学经验，每人就可以带回去 50 点办学经验。还必须指出的是，每期学员去各省市考察，都得依靠在培训中心培训过的校长们的接待。这些校长在自己的学校都是说了算的，到我们这里来，如果不能摆正位置、理清关系，我们的工作很难开展，没法管理。所以，我就在第一期学员开班的时候对他们说：各位校长不要生气，你们既是校长又是学员，既然来到这里学习，身份角色就发生了转变。大家一定要遵守华东师大、培训中心的纪律，要给华东师大其他学生做出楷模。后来每期都讲这个要求。

我现在回想起来,当时的一些做法中也有过分的,例如房间不能放电视机,晚上要自习。尽管要求非常严格,但是我们对校长们还是很尊重的。

第二点,培训中心的课程设置。

我们的培训是很有效果的。培训中心面临的现实情况是培训时间短,来参加培训的学员层次很高,我们这里的授课老师虽然都是教授,但是中学实践经验不一定有学员多,因为这些校长起码都是大学毕业生,现在更厉害了。那怎么能在这样的条件下使校长们有收获?我觉得课程设置很重要。我在培训中心当主任的时候主要抓三件事,第一,每学期我都要跟踪教学计划,要跟上形势,这个是没有办法的。培训工作不能像其他院系的课程设置,一旦确定下来不会经常变动。第二,谁来教这门课,我也要管。而其他过程中的事情不太管。第三,结业的时候召开学员座谈会听取意见,我要去参加的。我就抓这三件事情。第一期结束以后,我个人觉得要进行模块式的教学,总结下来有这样四个模块:第一块是党的方针政策,教育的方针政策等都要讲,不能让校长到我们这里来培训几个月就脱离了形势。第二块是我们的创造,叫国情与教育,既然国情不同,教育也应该不同。当时开出的专题有“中国社会主义政治制度与教育”,“中国经济发展与教育”,“科技发展与教育”,“中国农业与教育”(因为我们是农业大国,特别要提出来),“中国人口与教育”,“生态环境与教育”(这个我们是有一点前瞻性的)。请哪些教授上课呢,除了第一个专题可以请华东师大教师讲,其他的都不行。我就跑到柳斌那里去汇报,当时他就提出一定要尽可能地请到一流的专家去讲课。当时的国家机构设置与现在不同,每个部委下面都有教育司,我就去请相关领导来上,国家教委的面子也比较大,所以那个时候还是能请到这些人的。例如人口的课程就请计生委副主任,农业的课程就请农业部教育处处长,是从他们的角度来看国情与我们的教育有多大关系,提示我们校长哪些问题是需要注意的。对于这些课程,学员反应都很好。不过现在情况不一样了,教育体制也改变了,各个部委的系统教育都削减了,都统一归教育部管理了。原来农业大学都是农业部管的,现在就不一样了。第三块就是管理的理论与方法。讲管理理论、技巧、方法,这个是以华东师大教师为主。第四块就是中国的教育现状与现实热点的研讨。每个学期都有一个中心议题,这个是“实用主义”的,就是当前的教育热点。因为如果是全国都关心的问题,作为校长当然也要关心,不能脱离实际。

第三点,培训工作的具体经验。

我个人认为到了五周年的时候,我们培训了多少人,这个数字固然很重要,但是培训工作的经验也要总结一下,理一理。当时我们总结出“一二三四五”的经验:坚持一个目标;落实两项任务;培养三种能力;贯彻四个原则;抓好五个环节。

坚持一个目标:就是培养教育改革的带头人、领路人,要在地区起示范性作用。

落实两项任务:就是政治培训和业务培训,以业务培训为主。当时对这个问题是有不同看法的。“六·四”以后在陕西师大开过一个培训工作会议,当时某些领导说要把培训中心办成党校,但是我和培训中心的其他领导都极力反对,如果都办成党校,校长们都到党校去学习好了,不必到教育培训中心来学习了。我们可以以党校的精神去办,但是不能和党校完全一样。

培养三种能力:就是培养宏观思维能力、科学决策能力和组织管理能力。培训时间只有三个月,要给校长很多知识是不可能的,主要要转变他们看问题的观点。有的校长从偏远地区来,视野比较狭隘,要拓宽他们的视野,培养宏观思维能力,不要就教育论教育,教育只是社会的一部分。培养科学决策能力,是因为校长最主要的就是拍板学校事务,所以决策要科学。培养组织管理能力,例如教学管理、学生管理、师资管理等,使各项工作都能有序地进行。

贯彻四个原则:就是在教学中力求做到四个字:高、宽、精、实。我们没有这么多时间,对象也不一样,教学起点一定要高,不能从ABC开始讲。知识面要宽,要拉开来讲,这些都是领导,不要在小的概念上不停地讲。因为时间少,又要宽中取精。校长回去都是要工作的,一定要理论联系实际。所以就确定了这四条教学原则,因为这是很有逻辑的。我认为,不要小看干训教学工作,如果你从学科出发,不从问题出发,这样来给校长进行培训一定会有问题的。你要把你的理论围绕问题来展开,要回答问题。我们当时的体制有这么一个好处,除了培训中心的专职教师,对外聘教师哪个教师讲得好我下次再请你,你讲不好我就不请你,但也不能伤感情,你来上课我就给你上课程。通过这个我可以筛选,因为干训工作不能讲情面,一定要讲究质量。

抓好五个环节:就是听课、自学、研讨、考察和撰写论文。听课,就是理论学习;自学很重要,校长在岗位上没有时间看书,就要给他时间看书;研讨、交流也很重要,时间比例很大;学员还要进行教育考察和撰写论文。一定要抓好这五个环节。

以上五点经验在培训中心五周年的大会上我们就提出来了。后来柳斌同志就打电话给人事司的干训处,建议在华东师大中学校长培训中心开个研讨会,把全国教育

学院的分管培训工作的副院长集中起来，让我们办个班，介绍经验，汇总一下，理一下，大家讨论一下，后来这个研讨会的反响很好。全国各省、市、自治区教育学院的分管领导都来了。当然，这里所总结出的经验不是我一个人的，都是集体的智慧。

第四点，培训中心的领导班子。

培训中心的领导班子非常非常重要。要有事业心的、强有力的领导班子。我们这届领导班子非常团结，同心协力，充满活力。当时我们在干训大楼办公，我们上下班都签到，这个制度在全校都没有实行过，我们基本上坐班。我们的干训和系里不一样，突发事情比较多，所以大家基本上都会在学校里。那个时候条件也比较好，每个人都有单独的办公室。我们专职的老师比较自由，但是天天都来的。学校党委在一次调查全校各单位领导班子状况后，当时的党委副书记殷一璀同志曾对我说过：你们培训中心和学院的领导班子很团结，工作纪律严明，调动了全院教职工的积极性，可以说你们这里是华东师大的一块绿洲。

三、我对培训中心教师们的一点建议

最后，我要给在培训中心工作的教师们提点建议。

在培训中心工作压力大、节奏快，所以适应性要强，我自己是学习教育科学出身的。我感到搞教育理论的人不接触实际是没有前途的。以前我认为教育理论最重要，但是现在我认识到理论一定要结合实际。我认为教育理论是要的，但还是要能够走进课堂，能够发言，这才是真本事。课堂教学是永远都改变不了的，是主渠道，尤其是在中小学，这是接受前人知识的重要渠道，现在你可以搞很多其他的东西，但是都离不开教师的教，离不开课堂教学。作为教育工作者，我们不仅要有理论，还要对课堂教学都有发言权才行。干训教学要依据国家教育方针政策，结合实际，进行宣讲，但不能盲目地跟随潮流，一定要有自己的观点和判断。我觉得每个人都有教育思想，对不对是另外一回事。所以我说不要小看在培训中心上课的教师，我觉得经过筛选之后要形成一支优良的教师队伍，兼职教师也要形成一支比较稳定的队伍，这对于培训中心的发展是很重要的。

最后，在培训中心成立 20 周年之际，作为一个曾在培训中心工作过的老教育工作者，我希望全体培训中心的同志们能够励精图治，再创新的辉煌！

（根据访谈记录整理）

前 言

为了教育更美好,我们共同努力 1

励精图治 再创辉煌 4

第一部分 培训体验

“中心”究竟给予了我们什么 3

我的良师益友——校长培训中心 5

没有“中心”就没有好校长 8

从四进华东师大校门说开去 11

坚守自己的办学理想 13

教育家的摇篮	16
期望“中心”在全国校长中发挥更大影响	20
九十天的记忆与承载	24
校长培训中心,我的成长之源	27
源头活水沥清渠	30
校长培训中心——校长发展的高效平台	33
有一种培训叫终极培训	37
一次精神的深呼吸	39
用理念引领学校走可持续发展之路	42
培训中心 一部经典的原著	44

第二部分 培训写真

心中的“中心”	49
“孜孜求索 冥冥顿悟”	53
永远的学习家园	58
常记得参训的那些日子	61
一段幸福而终身受益的时光	63
怀念	2648 65
我站在“中心”	71
回顾精彩历程 凝聚管理智慧	78
在研修的日子里	81
交流的平台 智慧的源泉	84
思想的撞击 行动的激励	87
日志一则	90
日志两则	92
学习之旅,阳光之旅,收获之旅	95
思想提升思路 思路确定出路 出路走向辉煌	97
难忘的培训经历	101

第三部分 记忆深处

- 永不褪色的记忆 109
- 难忘的一课 113
- 搀·攀——“中心”与“我”与“常青藤” 116
- 我和校长培训中心 121
- “更好”，是永恒的追求 124
- 影响我治学方向的一句话 127
- 幸福像花儿一样 131
- 那些旧日剪影，不曾逝去那些旧 133
- 无声的影响 137
- 遥寄“丽娃”河畔的思念 139
- 对素质教育的再认识 142
- 艺术教育让生命放光彩 145

第四部分 体会点滴

- 成功的哺育 151
- 体验“差生” 154
- 亦师亦友，校长中心 157
- 难以割舍的情怀 160
- 生命中最重要的一次经历 162
- “中心”在我心深处 164
- 我愿与创新教育共成长 167
- 超越自我 品味幸福 170
- 将军赶路，不追小兔 173
- 没有终点的培训 176

感谢“中心”，感恩老师	178
课余花絮	180
难忘：永远的第十三期	183
延续	186
收获	189
走在发展的路上	192
不可多得的培训	195
临别感言	197
就是不一样	199

第五部分 学以致用

与香港师生在一起的四年	205
怀着共同理想，奏响教育乐章	210
向往的地方 难忘的时光	215
培训让我收获惊喜连连	218
海上升明月，云帆济迷程	221
校长成长的摇篮 教育发展的希望	224
周年回望，我们思索生命、精神与责任	227
在专家指导下探索学校内涵发展之路	232
此情可待成追忆	235
我和校长培训中心	238
且学且思且行 提升思考力与执行力	241
改进学校从改变自我做起	244
不信春风唤不回	248
培训中心为我充了电	252
开阔视野 更新观念	254
推进“四个创新” 加快学校科学发展	257

第六部分 情怀如诗

丽娃河,你可知道	263
丽娃河之春	267
上海的雨 大连的雪 永远的情	269
培训首日感悟	272
我不想说再见	278
我爱三组——赋诗二首	281
结业感言——赋诗一首	289

第一部分 培训体验

