



守望精神

陈玉成◎著

校长的精神修炼与尺度

人生的精彩在于成就
一个个精彩人生

陈玉成



江苏美术出版社
全国百佳图书出版单位



守望精神

——校长的精神修炼与尺度

陈玉成◎著

 江苏教育出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

守望精神/陈玉成著. —南京: 江苏美术出版社,
2011.11
ISBN 978-7-5344-3759-5

I. ①守… II. ①陈… III. ①中学-校长-学校管理
IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 221345 号

出 品 人 周海歌
总 策 划 樊 达 程 森
项 目 统 筹 程继贤
市 场 统 筹 段 炼 刘晓东
责 任 编 辑 李 黎 张一芳
责 任 监 印 周建民

书 名 守望精神

出 版 发 行 凤凰出版传媒集团 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编: 210009)
凤凰出版传媒股份有限公司
江苏美术出版社 (南京市中央路 165 号 邮编: 210009)

集 团 网 址 <http://www.ppm.cn>

出版社网址 <http://www.jsmscbs.com.cn>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 北京振兴源印务有限公司

开 本 650mm×920mm 1/16

印 张 16

版 次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-5344-3759-5

定 价 28.00 元

营销部电话 025-68155667 营销部地址 南京市中央路 165 号 5 楼
江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换



恩歌博尔教育
Angel bell

Angel bell 音译为“恩歌博尔”，中文直译为“天使钟”，这里取“天使的声音”之意。在“恩歌博尔”（Angel bell）的logo中，徽章外形代表学术权威和宏大的影响力，徽章上的天使图像简洁生动，象征一位快乐的天使正带来教育的美丽和魅力，即知识、智慧、思想及广大教师 and 整个教育的美好蓝天！

前 言

苏霍姆林斯基说：“校长必须具备一名教师所具备的一切素质，一校之长应是师者之师。”

朱永新教授也曾说：“从某种意义上说，校长也是教师，是特殊的教师，其特殊性在于他是教师的教师。校长是聚集教师精神的一种力量。”

可见，校长不仅是学校发展的设计师，学校管理的领导者，是老师和学生的学习楷模，更是学校文化的“布道者”，是师生的精神“牧师”。所以，要想办好学校，校长是关键。校长素质的高低直接关系到学校办学质量的优劣，关系到基础教育改革与发展的成败。从这个意义上讲，一位好校长就是一所好学校，校长这一特殊岗位对学校底蕴内涵和发展潜质具有不可替代的影响力。校长要使自身影响力最大化，就要不断修炼自己良好的思想品格、远大的胸怀境界、高超的教育管理艺术等。

本人虽是中国基础教育阶段的一名普通校长，但一直视校长职业为一项神圣的事业，融入自己全部的热情和精力，致力于创造最适宜的环境，为每一个孩子成功幸福的人生奠基。本人的座右铭是——“人生的精彩在于成就一个个精彩人生”。本人固执地认定教育的核心在于思维的提升和品格的塑造；固执地认定教育的目标就



是培养有智慧的好人；固执地认定一般的教师教知识，优秀的教师教方法，卓越的教师教做人。虽然距离卓越教师“路漫漫其修远兮”，但“高山仰止，景行行止，虽不能至，心向往之”！拙作《守望精神——校长的精神修炼与尺度》，浓缩了一位校长的教育视界和精神追求。创作中，力求理论联系实际，结合本人在阿荣旗第一中学期间的工作案例，分为六章内容进行了阐述。关于各个章节的主要内容归纳如下：

第一章：校长的人文尺度。着重阐述人文精神在学校的位置和作用，也是本人对学校文化的一种理解——学校文化是学校的DNA，是学校的第一生产力。

第二章：校长的理性高度。着重阐述校长的理性道德观、现代教育观和队伍建设观。

第三章：校长的艺术品度。着重阐述校长的领导力艺术、治校艺术、建设书香校园艺术和教育学生艺术。

第四章：校长的精神浓度。着重阐述校长对学校的精神引领和爱心育人的文化追求。

第五章：校长的人生温度。着重阐述校长要创造适宜环境，帮助学生树立正确的人生态度，引导学生科学规划人生。

第六章：校长的大家风度。主要阐述校长的教育个性、教育思想和精神特质。

本书系本人任职呼伦贝尔市阿荣旗第一中学时所思所行所言，因成书仓促，思考的深度不足，学养不够深厚，书中很多观点不够成熟，权作引玉之砖，请专家学者不吝斧正！

谨以此书，向我战斗过的阿荣旗第一中学献礼！

陈玉成

2011年4月22日夜于亿利东方学校

序

《国家中长期教育改革和发展规划纲要》中有一句话：“办好每一所学校，教好每一个学生。”“办好每一所学校”是提高教育质量的根本，是实现教育公平的途径。“教好每一个学生”是育人为本的目标，是办让人民满意的教育的根本要求。

怎样办好每一所学校？除了政府提供办好学校的必要条件以外，就是要靠学校的校长和全体教师，尤其是校长。俗话说，有一名好的校长，就有一所好的学校。虽然有人反对这种说法，他们说，办好学校还要依靠广大教师。不错，但是谁来把广大教师组织起来呢？是校长。校长是学校的首脑，他需要团结带领全体教师员工为办好学校而共同努力。

校长要有办学的理念，办学的思路。要思考把学校办成什么样子，把学生培养成什么样的人；采取什么措施达到你想要达到的目的。我们现在许多校长并不去思考这些问题，而是上级怎么布置，学校就怎么办。上级要升学率，就不顾教育方针的贯彻、素质教育的要求，拼命追求升学率。这样的校长怎么能把学校办好？校长应该是学校的设计师，设计学校发展；校长应该是学校的旗手，引领学校前进。

校长要有点精神。敬业爱生，思想开朗，积极进取，意气风发，

带领全校师生朝气蓬勃地发展。

校长要有点智慧。校长的智慧是科学思维和艺术素养的结晶。因为教育既是科学又是艺术。校长既要懂得教育规律、青少年成长规律，又要灵活、创造性地处理教育教学中的问题。

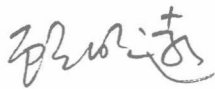
校长要走进课堂，走进教师中，走进学生中。了解教师的辛劳、学生的愿望，帮助他们实现人生的理想。

校长要不断学习，把学校办成一个师生共同学习的学习共同体，学习型组织。在学习中求发展，求进步。

这是我对校长的一些希望。这些希望也可以从内蒙古呼伦贝尔市一所学校的年轻校长身上看到。他写了一本书叫《守望精神——校长的精神修炼与尺度》，讲述了他对校长的体悟。他在前言中写道：“本人的座右铭是：‘人生的精彩在于成就一个个精彩的人生’。”也就是说，他已经把自己毕生交给教育事业，造就每个学生的精彩人生。这就是校长的一种精神。守望这种精神，必定能有自己的精彩人生。

陈玉成校长在书中写了六章：校长的人文尺度、校长的理性高度、校长的艺术品度、校长的精神浓度、校长的人生温度、校长的大家风度。虽然为了求文字的对偶，有些并非确切，但可以看出这位校长非常重视校长的文化素养，重视对学校的精神引领。在当今社会浮躁、追逐功利的环境下，能够静下心来，追求精神的完美，是十分难能可贵的。

我来不及通读全书，只是顺着陈玉成校长的思路，说一点儿自己的感想，是为序。



2011年7月3日

目 录

第一章 校长的人文尺度	(1)
第一节 校长应具备的人文素养	(1)
第二节 校长应具备的人文精神	(9)
第三节 学校需要人文教育	(20)
第四节 以人文精神主导学校文化	(32)
第二章 校长的理性高度	(42)
第一节 校长的理性道德观	(42)
第二节 校长的现代教育观	(52)
第三节 组建一流的教师队伍	(63)
第三章 校长的艺术品度	(74)
第一节 校长领导力的艺术	(74)
第二节 校长的治校艺术	(84)
第三节 创设书香校园的艺术	(97)
第四节 教育学生的艺术	(105)



第四章 校长的精神浓度	(120)
第一节 校长的精神教育	(120)
第二节 校长爱心教育之体现	(130)
第三节 构筑学生梦想的家园	(142)
第四节 为师生打造心灵的家园	(155)
第五章 校长的人生温度	(165)
第一节 校长要培养学生正确的人生态度	(165)
第二节 校长要帮助学生明确人生目标	(179)
第三节 校长要为学生创造有利的学习环境	(187)
第六章 校长的大家风度	(204)
第一节 校长的教育个性及探知	(204)
第二节 校长的教育思想及反思	(221)
第三节 校长的精神特质及追求	(234)

第一章 校长的人文尺度

第一节 校长应具备的人文素养

夫君子之行，静以修身，俭以养德，非淡泊无以明志，非宁静无以致远。

——诸葛亮

爱因斯坦说：“把所学的东西全都忘了，剩下的就是素质。”这剩下的素质是什么？就是人文素养，就是环境的濡染、思想的渗透和文化的浸润。随着人文教育的实施，一种和谐、儒雅的学校文化正在当代校园里积淀、生成，学校也逐渐成为师生终身的心灵眷恋之园。

学校作为教书育人的圣地，就要有良好的育人环境。而校长又是营造和改变环境的主宰者，要让教师、学生树立正确的人生观和世界观，就得具备品德高尚、大公无私、爱校如家的精神。如果连学校的负责人都不能“洁其心、正其身”，那学校的发展能有正确的指导思想吗？也就是说校长承担着整个学校的发展、教师的进步、几代人的成长、祖国未来的培养等重要历史使命。因此，作为学校的第一责任人，要时刻严格要求自己，要时刻铭记自己肩上的使命——育人。

校长的素养体现着校风校貌，决定着学校办学的水平。在学校的舞台上，校长是领跑者，校长跑得有多快，就体现着教师们跑得有多快；校长是船长，是舵手，需要指挥学校这艘航船乘风破浪并有目标



地远航，才能到达理想的彼岸。在知识经济飞速发展的 21 世纪，科技创新日新月异，只有坚持“大力发展教育和科学事业，坚持创新教育，深化教育改革，优化教育结构，合理配置教育资源，提高教育质量和水平，全面推进素质教育”，才能凸显学校特色，成为教育中的佼佼者。因此，一流的校长是成就一流名校的前提和保障。那么，作为一名新时期的校长，需要具备哪些基本的人文素养呢？

一、坚定思想政治素养

校长的政治素养是指校长的政治信仰、政策水平和政治鉴别能力。学校有一定的社会影响，任何国家的教育都会受其政治观念的制约。校长首先要按照国家意志，有目的、有计划、有步骤地落实教育方针。校长是国家教育政策的实施者和完成者，因此必须与国家要求相一致，坚定不移地执行国家的方针政策。所以，校长良好的政治素养决定教育为谁培养人和怎样培养人的问题。而且校长政治素养的提高，对发展社会主义教育事业具有十分重要的现实意义，是推进教育改革，加快社会文化进步，建设社会主义精神文明和物质文明的重要条件。

学校既是社会主义精神文明建设的重要阵地，也是教书育人的重要基地。只有校长保持正确的、良好的政治素养，才能把学生培养成为有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义建设者和接班人。如果一位校长没有合格的政治素养，没有树立崇高的革命理想，没有坚定的共产主义信念，没有高尚的思想品德，就会迷失方向，失去精神动力和精神支柱，就不会领导和管理好一所学校。因此，我觉得，作为校长应该充分认识提高校长政治素养的必要性和重要性。

首先，校长思想政治素养的提高关系到一所学校能否正确理解和贯彻党的教育方针。作为社会主义国家的学校，必须为社会主义

国家服务，并围绕“教学育人”这个中心任务来实现，这是办学的根本方向，也是我国教育的社会主义性质所决定的。要做到这一切，就要求学校的校长不断提高自身的政治素养，培养正确理解和贯彻执行党的路线、方针、政策的能力。

其次，校长思想政治素养的提高也是加强社会主义精神文明建设，巩固学校社会主义阵地的需要。学校在建设社会主义精神文明的过程中，要结合马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想和科学发展观，为社会主义培养、造就一批“四有”新人。而要真正做到这一点，就需要校长具备一定水平的马克思主义理论修养，用自己科学、独到的世界观、人生观和价值观去教育、影响教师和学生，去培养学生坚持正确政治方向的自觉性，使学生能够在德、智、体、美、劳诸方面得到全面健康的发展。

与此同时，当代的校长只有认真学习马克思主义理论，加强马克思主义理论修养，才能正确地认识和改造教育现状。我们知道，学习马克思主义理论可以帮助校长们提高思想认识水平，自觉抵制各种不良思想和行为，从而防止和克服实际工作中的主观主义，不断增强工作的系统性、原则性、预见性和创造性。

二、先进的教育理念素养

理念是一种文化底蕴、一种思想追求、一种精神探索、一种价值取向，先进的教育理念素养就是一套完整的理论系统。教育理念素养是校长作为教育专业工作者以及学校行政和业务最高领导人应当具备的最为重要的素养之一。校长在学校撒下什么样的教育理念的种子，就会绽放什么样的教育实践之花；绽放什么样的教育实践之花，就会结出什么样的人才之果。校长只有以一个成熟、完整的理念体系为指导，才可能办出一所高质量、高品位的学校，才可能成为一名真正意义上的“促使所有学生成功的教育领导者”。



一所学校的发展要有强大的生命力，校长必须要有自己的办学理念、自己的教育思想，根据学校自身的特点，定准学校发展的目标和路线，制订出学校近、中、远期的发展规划，才能办出有特色的学校。

那么，如何为学校进行合理定位？合理定位需要综合方方面面的因素，具体说来表现在以下几方面：

首先，定位办学思想。学校的办学思想是学校的灵魂，办学思想的核心问题是为谁培养人、培养什么样的人 and 怎样培养人。一所学校的办学思想必须全面贯彻执行有关教育法规、政策和条例，面向全体学生，尊重学生的自主性发展，培养学生健康向上的态度、情感和价值观，培养学生的创新精神和实践能力。

其次，定位学校形象。学校形象是学校的精神体现，是展现校园文化底蕴的一面旗帜，是体现社会文明的一个窗口，需要全体师生共同来创建、维护和完善。一所好的学校要展现其特色，需要校长有主见，教师有风格，学生有个性。那么，作为校长就要提升学校的文化品位，才能使学校有真正的精神与文化“内核”。

再次，定位办学目标。学校的办学目标是一所学校成功育人的“制高点”，是学校育人计划发展的宏伟蓝图。我校的办学目标是“一流的办学理念，一流的育人环境，一流的管理机制，一流的教师队伍，一流的教育质量”，因此，我觉得，作为校长要围绕目标，勤奋工作，励精图治；不好高骛远，急功近利，才能使学校有自己的品牌特色，成为名校。

另外，作为校长，要有忠诚和献身于党的教育事业的崇高志向和坚定信念。它是校长对党的教育事业最深刻的认识和最深厚的感情相结合的情理合一的心理现象，也是校长工作的动力和源泉所在。如果一名校长没有忠诚教育、献身教育的坚定志向，那么，他就是知识再多，也管理不好学校，更不会在校长这一平凡的岗位上作出非凡的业绩。

教育理念素养是校长应具备的最根本的素养。所以，如果校长没有良好的教育理念素养，就不可能适应时代的要求，办不出社会需要、人民满意的学校。

三、团结组织素养

学校是一个团队，校长是这个团队的核心和灵魂。能否使整个团队形成一股凝聚力，直接关系到整个团队的精神状态和工作干劲。俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”任何一项管理工作和教学任务的完成都需要多个环节的合作与支持，为了能使整个团队团结一心，众志成城，校长需要做到以下几个方面：

1. 较强的决策能力

根据自己多年的教育经验，我觉得，作为一校之长，要能够纵横分析比较，找准本校在本地区、本系统所处的位置，制订一套适用于本校的管理规章制度，做到决策前谨慎，决策后大胆。所以，出台一种好的措施和办法，就要抓好贯彻执行，尤其要抓好领导班子的思想作风建设，使领导班子的各个成员都能成为团结的模范、工作的模范、守纪的模范，努力建设一支团结和谐的领导班子。

2. 在教师中树立威信

一名校长的权威，说到底就是“权力+人格”。校长要想管理好学校，就要真心为教职工办实事，为教育事业鞠躬尽瘁。我认为，作为一名合格的校长，不论其年龄如何，理应是学生的师长、教师的益友。不仅要用手中的权去管理，更要以自己的实际行动和人格魅力去影响和带动教职工，用爱心去感动学校的师生。只有率先垂范，树立榜样，寓教于行动当中，才能起到“润物细无声”的作用。

榜样的力量是无穷的，校长时刻要有做表率意识，注意身先士卒。只要是要求教师做到的，自己就要带头先做到；只要是教师感到难以做到的，自己就要有信心并坚持做到。这样，既可以形成



一种无声的命令，用自己的行动带领教师坚持下去，又可以与教师产生共同的语言便于沟通。而校长要带头行动却不可事必躬亲，重点是深入到教师队伍中去，体验教师的经历，时刻与教师同在，以此推动学校工作不断进步。

校长不仅要“管理上的能手”，而且还要能够成为“教学上的高手”。作为教学上的骨干，以自身优良的教学态度和高尚的师德感染教师，带动学校教师更好的发展。同时还要参与一线的教育教学及教科研工作，在业务上起指导作用。学校的教师面对这样的校长，才会由衷地心悦诚服。只有校长以身示范，才会做到“以己服人”，才能得到广大教师的支持。因此，校长要具备扎实的业务功底，才能成为教师学习的动力和源头。

3. 充分发挥教师的作用

学校的发展，离不开每一位教师全心全意的奉献。对于教师队伍中出现的要以理服人，以政策为标准，以感情为基础，做好深入细致的思想工作，为开展教育工作作出准备。在评价教师的时候，我提倡的原则是“表扬用喇叭，批评用电话”，学校对优秀教师、优秀班主任、骨干教师要公开进行表扬，而对那些有过失的教师应采取私下交谈的政策。同时，在全校倡导“念人之善、扬人之长、量人之难、帮人之过”的为人处事原则，提倡“用人之长、避人之短、人尽其用、各尽其能”的用人原则，全面调动教师工作的积极性，使每一位教师都能爱岗敬业，乐于奉献，做好教育教学工作。

团结就是生产力，团结就是教学质量。校长要主动增强团结意识，就必须严于律己、宽以待人、心胸豁达，不但要团结和自己意见相同的人，还要团结和自己意见不同的人，才能利于工作的发展。领导就是做好服务，成为人民的公仆，所以校长就是师生的公仆。校长必须树立全心全意为师生服务的思想，时刻把师生的需求挂在心上，变领导型为服务型，与师生共同进步。

四、协调沟通素养

一位优秀的校长必然是人际交往方面的沟通大师。作为校长，工作常态之一就是与学生、教师、家长、媒体等各方面打交道。所以校长需要具有稳定开放的良好心态，热爱生活、关爱他人的生活态度，善于倾听和对话的技巧，平等待人、求同存异、互相尊重的处事原则，善于交际、接纳他人的良好能力。同时，校长的大门必须要坚持向所有的教师和学生开放，使得师生们无时无刻都能感觉到校长的存在和支持；校长要注意的对象必须包括所有希望和校长联系的家长和社区成员；定期拜访的宾客必须要包括能够对学校产生重要影响的所有上级领导和科室负责人；还要懂得主动出击，与能够给学校带来积极影响的专家学者、同行领导、媒体记者以及社会有志之士建立良好的关系，不断拓展和积累有利于学校发展的各种有效资源。

在多元开放的 21 世纪，校长必须拥有超常的沟通技巧，除了协调好学校与社会、家长的关系之外，还要处理好学校内部的各种关系，确保各部门、各个人都能获得工作所需的信息，并增进相互间的了解与合作，使学校能发挥教育的主导作用，努力促进学校教育、家庭教育、社会教育的协调一致、相互配合，从而形成良好的育人环境，稳步发展。

学校就是一个社会的缩影。校长作为统领学校发展的指挥者，则要充当好润滑剂的角色。因为学校要进步、要发展，绝对离不开各种各样的人际交流，所以实施学校的发展规划，就需要校长具备巧妙的沟通技能。

五、终身学习素养

做一名有思想、有智慧的校长不是说出来、喊出来的，而是通过学习滋养出来的。学习可以丰富自己的现代教育理论知识，更新