



国家教育行政学院校长书屋书系

衣奎伟◎著

校长治学 艺术修炼

如果说校长是一本书，那么读懂校长就是一本智慧的书；如果说治学是一种艺术修炼，那么修炼过程就是一种对人生的感悟。懂得治学艺术，懂得如何修炼，校长将会有另一种人生。



东北师范大学出版社
NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS
WWW.NNUP.COM



XIAO ZHANG ZHI XUE YI SHU XIU LIAN

校长治学艺术修炼

衣奎伟◎著



东北师范大学出版社
NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS
WWW.NENUP.COM

图书在版编目(CIP)数据

校长治学艺术修炼/衣奎伟著. —长春:东北师范大学出版社,2010.11
ISBN 978-7-5602-6689-3

I. ①校… II. ①衣… III. ①校长-学校管理
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 222103 号

☐责任编辑:张树军

☐责任校对:谢欣儒

☐封面设计:子 小

☐责任印制:张 林

东北师范大学出版社出版发行
长春市净月开发区金宝街 118 号(邮政编码:130117)

电话:0431-85601108

传真:0431-85693386

网址:www.nenup.com

电子函件:SXXX_3@163.com

万唯编务工作室制版

河北省三河市新艺印刷厂印装

河北省三河市皇庄镇(邮政编码:065204)

2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

开本:650×960 1/16 印张:16 字数:313 千

定价:28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,可直接与承印厂联系调换

前 言

作为校长，要敢于实践。实践是检验真理的唯一标准。校长只有通过实践才能把先进的管理思想付诸实施，才能真正认识规律，掌握规律，提高自己。学校的主要实践环节是教学，校长的主要实践阵地就在教学第一线。只有深入到教学中去，才能了解学生获取知识、发展能力的规律，了解德、智、体、美、劳在学科教学中的联系和统一，了解教材内容、课程设置与学生创新精神和创新能力培养的适应性，了解教师在培养创新人才中的作用。校长也只有在上述基础上，才能提出符合学校实际的先进管理思想和策略，才能进一步转变观念，掌握规律，推动新的教学实践。学习、消化、实践，再学习、再消化、再实践，不断把学校管理推向新的科学轨道，不断为国家培养更多更好的具有创新精神和创新能力的人才，这是我们校长应承担的庄严职责。

在本书中，主要阐述了人文性和德育教育的重要性，在衣校长的教学历程中，与学生的交流很大一部分是“日记”和“书信”，在滋润并感化孩子们心灵的同时，也使自身的教学工作得到了提升，丰富了学生的校园生活。无论是教师还是校长看完本书后都将会被衣校长那种持之以恒、永不放弃的精神而感动、佩服，因为这种精神是校长治学的灵魂。

本书开篇首先记叙了作为一名校长应该担当的责任和义务，然后概述了自己的专业发展规划和办学理念，接着强调了课堂教学的重要性；要以学生为主体，使学生健康快乐地成长将是我们教育办学的终极目标。接着讲述了衣校长从教生涯以来与学生之间的点点滴滴，这个历程充满了师生的欢声笑语，也有伤心和无奈。可重要的是孩子们在这个过程中长大了，在正确的人生轨迹上健康地成长着，为此我们都应感到欣慰，因为这是作为一名教育工作者最大的心愿。

上海市副市长、博士生导师徐匡迪曾说：“教育是事业，事业的意义在于奉献；教育是科学，科学的真谛在于求真；教育是艺术，艺术的生命在于创新。”愿奉献、求真、创新成为贯穿于教育教学工作的主线，也希望新世纪的校长能够从中得到启发，实践行动。在本书中衣校长说：“在校长队伍的行列中，我还是一个新兵，很普通，也很平凡；但我从事着自己喜欢的职业，做着自己喜欢的事情，付出着、收获着，承受压力，也享受幸福。”他在《中国教师报》刊发的文章曾得到这样的书评：“有一种平凡，让我们仰视；有一种坚持，让我们佩服；有一种韧劲，让我们顿悟。”所以，我们要坚持，要奋斗，才能实现远大的理想，为祖国的教育事业锦上添花。

一位好校长是管理好一所学校的关键，而一所好学校也能够成就一位好校长。校长作为学校教育的领头人，应当以身作则，管理好教学工作，发挥治学艺术的潜能，为每一名教师创造专业发展的平台，为每一个孩子撑起一片美丽的天空。这样我国的教育才能在改革中发展，在发展中前进。

编者

目 录

治学观念与教学艺术	(1)
做一个有担当的校长	(1)
个人专业发展规划 (2010—2013 年)	(7)
临朐县龙泉小学学校文化理念系统 (MI) 纲要	(11)
加强信息化建设 提高办学水平	(24)
“建构幸福高效课堂”课题实施方案	(26)
构建“多维对话”模式 打造幸福高效课堂	(32)
为孩子的幸福人生奠基	(43)
在闲暇活动中,全面提高学生素质	(52)
完美教室实验与研究实施方案	(56)
突出主体意识,促进专业成长,共享幸福而完整的教育生活 ...	(62)
让幸福洒满行程	(71)
雄关漫道真如铁,而今迈步从头越	(71)
生活的美好在于与人相处	(75)
我的师范求学回望录	(78)
要学会经营自己的长处	(81)
终于获得了成果奖	(83)
班主任工作经验交流会	(88)
要用心写好计划	(98)

课堂上的足迹	(100)
今天是教师节	(100)
贺年卡	(101)
你们班的学生怎么都这样	(102)
新学期第一课	(104)
聊聊小学阶段的最后一个“六一”	(107)
我的班会我做主	(109)
原来我们是罪魁祸首啊	(111)
今天班会课，我又“唠叨”了一遍	(113)
刘彩云哭了，魏婧也哭了	(115)
一次失败的班会讨论课	
——“八荣八耻”怎样走进学生心灵	(119)
畅谈理想	(122)
原来是一场误会	(125)
以“信”和“日记”交流心语	(127)
“班级循环日记”和“每日一故事”伴随学生健康成长	(127)
再次收到阎晓珂的来信	(133)
给杨靖的回信	(144)
孩子们的心声	(146)
精彩的诗歌	(149)
还得和他们要点小手腕	(153)
看来必须调整自己的情绪了	(155)
有空就来一次吧	(158)
五一开学	(159)
老师，您错了	(162)
流言	(164)

教学过程中的感悟与反思	(168)
我不是一名好的教育者	(168)
《“精彩极了”和“糟糕透了”》教学反思	(169)
教学模式没有错	(172)
投票选举，我也说两句	(174)
音、体、美教学，可有可无？	(175)
说谎不是一个小问题	(176)
由迪斯尼游乐园想到的	(177)
“不做改革的看客”	(179)
教育改革要杜绝任何形式的“时髦”	(179)
“留守儿童”健康成长，学校责无旁贷	(181)
“下一次，我们办一个怎样的学校呢” ——读《窗边的小豆豆》	(182)
对话，一种高超的教育智慧 ——读铁皮鼓的《冬去春又来》	(186)
你是唧唧，还是哼哼 ——读《谁动了我的奶酪》	(188)
教师对继续教育的无奈之举	(192)
爱，点燃了心灵的圣火	(193)
校长治学艺术精选	(197)
当代校长的治学之道	(197)
校长治学方略谈	(201)
堂堂正正做人，圆圆满满治学	(208)
理人理情首在真诚，治学做事贵于创新 ——对校长工作的思考	(219)
校长对教师队伍建设的方略	(225)
教育家型校长办学思想的特质与修炼	(232)

治学观念与教学艺术

做一个有担当的校长

临朐县龙泉小学校长 衣奎伟

在教育教学这块园地里，经过辛勤耕耘，我虽然取得了一点成绩，但是与一些优秀校长相比，还相差甚远。我是从一个普普通通的教师成长起来的，因为工作认真扎实，善于搞点创新，被县教育局提拔到了领导岗位上。面对组织的器重和师生的期待，我常常深思：怎样才能当好一名校长？这样的思考是非常迷茫的，也是非常痛苦的。有时也产生过消极的念头：按部就班地把常规工作抓好算了，只要安全别出问题、教学质量能说得过去就行了，何必自己跟自己过不去呢？但这样的念头刚一产生自己就觉得这简直就是一种罪过，既对不起师生、对不起领导，也对不起自己。做人要有担当，领导既然赏识你、信任你，把你安排在主要负责同志的岗位上，你就应该负起这个责任来。著名教育家陶行知曾经说过：“校长是一个学校的灵魂。”朱永新教授在《新教育之梦》中说：“理想的校长，应该是一个能够清晰认识到自己的价值与使命、具有奉献精神和人文关怀的校长。”要做一名好校长，必须要有先进的教育理念、开阔的视野、较高层次的境界，以及丰富的学识。这样一比较，自己需要学习和提高的方面就太多了，因为想着进步、想着提高、想着把学校办得更好一些，所以才鼓起勇气申报“齐鲁名校长”，梦想着加入到这个优秀的团队中来，去增长知识，提高才干，让自己也能够“跳一跳摘到更好的桃子”，和师生们

一起分享。

通过深入研究一些教育家的思想，我清晰地认识到，学校不应只是一个“教”和“学”的场所，学校管理人员与师生也不是简单的“管理”和“被管理”的关系，而是通过学校这个组织，让师生过一种幸福完整的教育生活，为每个学生的终身幸福和发展奠基。基于这样的想法，我提出了自己的办学愿景：在书香蕴趣、平安诚信、健康和谐、攀升智慧中，让学生体验成功、快乐和幸福，让教师享受教育幸福，让学校成为师生和谐发展的共同体。为了实现这一愿景，我和其他管理人员一起，进行了一些探索和尝试，也取得了一定的成效，增加了信心和勇气。简要回顾自己的所想所做，主要有以下四个方面：

一、营造浓厚的共读共写氛围，用知识提升教师生命内涵

一个经常读书的人，会不断地审视自己的生活。苏霍姆林斯基说：“无限相信书籍的力量，是我的教育信仰的真谛之一。”朱永新教授也这样说：“读书，是我对于教育最好的注释。”读书、反思、分享是青年教师成长的最佳方法和途径。教师有读书的兴趣，才会培养学生读书的习惯和爱好。一线教师，每天都要忙于处理一些教学中的琐事，似乎没有多少时间读书。以前我也是这样，直到在教育战线上看到朱永新教授面对众多教师“没时间阅读，没工夫写教育随笔”的留言，向他们发出了这样的诘问：“难道你比朱永新还忙吗？”看到这句话，我一下子被击中了。是啊，作为身兼全国政协常委、苏州市副市长、新教育实验主持人的朱永新教授，尚能坚持天天阅读，日日写作，而自己竟然觉得忙得没时间，其实只不过是懒惰的借口罢了。在朱永新“只要行动就有收获”的鼓励下，我开始尝试着成为朱永新成功保险公司的“股民”，参与了朱永新教授主持的“新教育实验的师生共写随笔”子课题的研究，从此做为一个追梦人开始了在教育论坛上的写作生涯。

在教育教学随笔写作的过程中我也曾彷徨。有时候脑子里似乎有千言万语，但就是不知道如何下笔，这时候才感觉到自己知识的浅薄，后

悔当初没有好好读书，真应了“书到用时方恨少”的古训；有时候感到每天都在重复着昨天的故事，毫无创新，毫无激情，久而久之也没有什么可写的了。朱永新教授说：“为了写得精彩，就必须做得精彩，活得精彩！”我感到这句话真是说到我的心坎里了，为我指点迷津。于是，我一方面向书本学习，开始陆陆续续地为自己添置了《教育新理念》、《育人三部曲》、《教育勇气——漫步教师心灵》……同时还订阅了大量的报刊杂志，利用闲暇时间广采博收；另一方面我开始别出心裁地组织孩子们开展一系列的活动，如“谈天说地”、“我为自己找优点”、“每日一故事”、“师生同写日记”……这些活动让孩子们每天都有一种新鲜感，而自己也从中发掘了源源不断的随笔素材，几年下来就有了近百万字的随笔。有了自己的成功经验和体会，一个更大胆的想法在我心中升起：让学校的老师们都加入到读写队伍中来！于是我主持成立了“相约星期五”教师读书俱乐部，并给读书俱乐部确立了“读经典书，做有根人”的理念。在我的带动下，越来越多的教师加入到了读书会中，成为朱永新成功保险公司的“股民”。实践证明：读书带给老师们的并不仅仅是知识的增长，在个人修养和为人处事方面也有很大改变，由此所产生的效益是多方面的。

二、深入课题研究，搭建教师发展平台，让课堂充满阳光

要使教师具有较高的文化层次、独立的思想观点和方法、突出的主体意识，那么就需要为教师搭建一个学有所用的平台。这样才能最大限度地调动他们的主观能动性，形成群体价值观，共同实现教育目标。同时，唤起课堂教学的生命意识和质量意识，为学生的学习和成长营造一个良好的环境，我们应大力实施“科研兴校”战略，深入推进课题研究。每名教师都要从自己的教学实际出发，找准研究目标，自己提出课题进行研究，总的要求是“不求其大，但求实效”。

为了给教师们提供一个示范，我率先在所教的班里开始了“班级循环日记”的课题研究。朱永新教授专门撰写了《日记改变命运》进行指

导；著名教育家李镇西为班级日记题词：“从生活处学习，在日记中成长。挽留纯真的岁月，珍藏晶莹的童心。”山东教育社总编辑陶继新、《中国教师报》编辑部主任王琰、《辅导员》杂志编辑部主任陆松岳等名家也给予了关注和指导。2007年1月“班级循环日记”在中央文明委举办的第二届未成年人思想道德建设创新案例评选中获二等奖，6月获“全国中小学思想道德建设优秀成果展评活动（全国小公民思想道德建设创新活动）”一等奖。县文明办、县教育局对这项实验在全县进行了推广。

在小课题研究的基础上，我们整合各方面资源，大力实施了课堂教学的“多维对话”实验与研究，努力构建自主互助学习型课堂。“多维对话”教学模式的基本理念是针对传统课堂教学的弊端，借鉴国内外先进教学经验，从关注儿童的当下生活入手，拓宽课程资源，联系生活，构建生活，使教学过程成为师生交往、共同发展的互动过程。它的基本结构为：主题搜集——开放交流——自悟自得——点拨升华——发展延伸。深入的研究和实践证明，“多维对话”教学模式既解放了教师，也解放了学生，实现了课堂理性、审美、道德三种生活的和谐统一，让课堂充满了生命的阳光。这一经验先后被《人民教育》、《现代教育导报》、《创新教育》等报刊详细介绍，在省内产生了较大影响，并被评为山东省第三届教育科研优秀成果一等奖，全国中小学学校文化建设创新成果一等奖。与此同时，学校也因此被评为潍坊市课堂教学改革示范学校。

三、搭建立体活动平台，让每个孩子都健康成长和全面发展

苏霍姆林斯基说过：“每个儿童就是一个完整的世界，没有重复，各有特色。”如何让孩子们拥有一个快乐而充实的童年，寓教于乐地获得健康成长和全面发展，是摆在每一个从事小学教育工作者面前的重大课题。为此，我们深入开展了以大英雄“牵手”小学生、小格言“闪烁”大智慧、小跳绳“跳出”棒身体、小画笔“绘出”大境界和小实践“促成”好习惯为主要内容的“五小”教育活动。大英雄“牵手”小学生主要是

鼓励学生通过画英雄、说英雄、演英雄等形式，亲近英雄。小格言“闪烁”大智慧主要是通过引导学生用格言的形式总结学习、生活所得，提高学生的思辩能力和人文素养。小跳绳“跳出”棒身体，开展了全员跳绳健身活动，并将此活动定为学校的一项体育传统项目深入持久地开展下去。小画笔“绘出”大境界就是注重引导同学们用画笔画出自己眼中的大千世界，培养学生的理解力、想象力。同学们绘制的“保护环境，人人有责”百米绘画长卷和“安全在我心中”百米绘画长卷，意义深远。小实践“促成”好习惯分为家庭生活实践活动和社会生活实践活动两部分。家庭生活实践活动倡导“自己的事情自己做，做爸爸妈妈的小助手”；社会生活实践活动注重从小事入手，培养学生的公民意识和社会责任感，如每周清理一次楼梯（扫一次大街）、走在路上“弯腰捡纸”等。通过开展小实践活动，教育引导学生不仅在学校里做一名好学生，还要在家里做一个好孩子，在社会上做一个好少年。五小教育活动今年被评为潍坊市素质教育优秀活动项目、潍坊市首届活动育人精品课程。

我们还以“给孩子打开校内外对接的天然通道”为目标，精心打造了“一体化”大课堂。一是深入开展自然观察活动。活动中，同学们根据老师布置的观察内容，对动植物特点、自然现象等进行细致观察，并且以照片、标本、文字等形式对观察过程、事物的特点等进行详细记录，并按内容分门别类、整理成册。二是深入开展社会调查活动。社会调查活动一般由学生自行组成调查小组，在老师的指导下进行。通过现场查看、问卷调查，走访有关部门的专家，上网查询等，查找问题、分析问题并提出合理化建议。学生的社会实践活动“拒绝乱丢垃圾，共建绿色家园”和“节约一张纸，造就一片林”在潍坊市社会实践成果展示评选活动中均获得一等奖。三是深入开展节假日实践活动。现在，学生在校时间短了，节假日多了，为把这些时间真正利用好，我们每个节假日都组织学生开展主题实践活动，效果很好。

四、统筹规划分步实施，建设富有特色的学校文化

只有精心打造独具特色的学校文化，才能办出特色鲜明、优秀的学

校。担任校长以后，我思考最多的是如何在统筹规划的基础上实施一个系统工程，建设富有特色的学校文化，让学校的角角落落、事事处处都能体现文化的内涵和感召力，让每名师生都时时沐浴、沉浸在文化氛围之中。目前，我们的学校文化建设系统已初具规模，在某些方面也开始显现特色。

一是启动了“国学经典诵读”工程。国学经典是中华民族文化的瑰宝，内涵深刻，意存高远，包含着丰富的哲理，是人类宝贵的知识财富。为了引领师生亲近“国学”，继承祖国传统文化，更好地实施素质教育，我们全面启动了“国学经典诵读”工程。学校精选了《三字经》、《弟子规》、《千字文》、《论语》、《道德经》以及唐诗宋词等经典篇目制作成诵读卡，免费发到每一位师生手中，由教研组长、班主任和语文老师共同负责组织师生诵读，学校和各班级还不定期组织诵读比赛。这样在饶有兴趣的诵读中，不但提高了师生们的国学素养，而且也打亮了师生们做人的底色。

二是营造富有寓意的校园文化环境。本着“体现文化品位，传递现代信息，弘扬人文精神”的理念和“美观、整洁、素雅、实用”的原则，对校园布局进行了合理规划和精心设计，让每面墙壁都说话，让每个景点都育人。“英雄在我心中”绘画长廊、“童心格言”长廊、“孝文化”长廊以及各班自己设计的班级特色标志，自己主办的内容丰富的橱窗、黑板报等，使空洞的说教化为了学生的自我发现、自我教育、自我激励、自我成长。

三是建设富有人文色彩的管理文化。学校管理的起点和归宿是人，学校管理的动力和核心是人，学校管理的成功与失败也是人。所以，我们首先树立了“以人为本”的管理理念，把教师和学生的发展与成长作为管理的出发点和终极目标。在对学生的管理上，着眼于培养学生的自主意识和能力发展，大力推行了“自主管理”模式。在班级中，每个学生既是管理者；又是被管理者，他们班会自己开，板报自己设计，活动自己组织，自己能解决的问题自己解决，自己解决不了的，在教师的指

导下解决。学校还定期召开学生代表会，让学生以“主人”的身份向学校提意见和建议。在对教师的管理上，我们注重优化三种关系：首先是优化管理人员与教职工之间的关系。要求管理人员摆正自身位置，以普通教师的身份与教职工进行情感的双向交流，学校所有管理人员都建立了“民情日记”本，及时了解教师所需，及时给予关心和帮助，减少管理人员与教职工的“位差”。其次是优化教职工与教职工之间的关系。注重引导教职工之间进行“真情式”交流，让他们学会欣赏和包容，学会合作与交流，形成畅所欲言、言者无过、闻者为戒的和谐氛围。再次是优化教师与学生之间的关系。强调教师要走下讲台看学生，蹲下身子看学生，与学生建立“朋友式”的师生关系，消除教师与学生的天然“隔阂”。

回首过去，感慨万千；展望未来，任重道远。眼界决定境界，思路决定出路，细节决定成败。在校长队伍的行列中，我还是一个新兵，很普通，也很平凡。但我从事着自己喜欢的职业，做着自己喜欢的事情，付出着，收获着，承受压力，也享受幸福。《中国教师报》刊发的关于我的书评中这样写道：“有一种平凡，让我们仰视；有一种坚持，让我们佩服；有一种韧劲，让我们顿悟。”我只有更勤奋，才能将自己心中的那份梦想坚持下去。

个人专业发展规划（2010—2013 年）

曾听说过一个关于印第安人的故事，引起了我很深的思考。印第安人赶着羊群往日落的地方走去，他们行走的速度很快，不过，每走一段距离，都要停下来。停下来时，映着天空悠悠的云，牧人们安详地跳起了舞蹈，有人看见了，就问：你们还不赶紧上路，等什么呢？印第安人说：我们慢下来，是因为我们在等灵魂赶上来啊。印第安人的回答，很适合我现在的境况，感觉自己真的需要停下来等自己的灵魂跟上来，所以在对个人发展进行规划之际很好地梳理、反思、规划自己。

一、个人情况分析

1989年师范学校毕业至今，我一直从事中小学教育教学工作，三年前开始担任校长。对于17年普通教师兼班主任的工作经历，我在以前的一些随笔中多次反思总结过，很有成就感和幸福感。但是回想三年的校长经历，真是酸甜苦辣咸五味俱全。尤其是自去年到龙泉小学担任校长以来，由于自己缺乏管理大学校的经验，每天除了被动地应付上级的工作以外，几乎没有自己的时间去思考。一年多来，学校的工作虽然也多次获得市县表彰，但创新性的工作不多，学校的发展层面没有大的突破。为了圆满完成齐鲁名校校长建设工程的培训，更好地发展自己，从而更好地发展学校，近些日子我对自己担任校长以来的经历进行了认真梳理，有优势，也有不足。

优势是：

1. 担任校长之前，自己一直没有脱离一线教学和班主任工作，对于语文教学和班主任工作比较熟悉，能够较好地指导一线教师教育教学，能时时处处从一线教师的角度考虑问题，处理事情。

2. 自我要求严格，能够时时奉行“自身正，不令而行；自身不正，虽令不从”的原则，人格魅力较高，在教职工中树立了比较好的威信。

3. 善于读书学习，坚持写教育教学随笔，出版过教育专著，积累了较为丰富的教育理论，教育理念先进。

4. 善于总结反思，创新意识较强，一直把“让师生共享幸福完整的教育生活”作为自己的办学理想，并进行着不懈的实践努力。

不足是：

1. 由于长期从事语文教学，其他学科教学专业素养欠缺，指导能力不强，尤其是在评课方面还有待于进一步提高。

2. 学校管理经验不足，尤其是在学校发展战略规划和学校文化建设、特色学校建设、课题研究等方面缺少系统的实施工程。

3. 因为日常事务太多，读书学习不能持之以恒，学习视野还不够宽广，理论积累还不够深厚，且不能很好地用理论指导实际工作。

二、个人成长计划

指导思想：

以科学发展观为指导，以先进的教育理论和管理理论为支撑，以提高学习研究能力、教学指导能力和组织管理能力为重点，办一流学校，做一流校长。

坚持的原则：

1. 个人成长与学校发展相结合；
2. 理论学习与管理实践相结合；
3. 重点突破与全面发展相结合。

成长的途径：

1. 加强教育理论学习；
2. 加强学校管理研究；
3. 加强课题研究实施；
4. 创造性地开展工作；
5. 坚持撰写工作日志。

目标追求：

通过五年的培养学习，努力做到：

志存高远，做追求理想的先锋
点燃激情，做价值引导的旗帜
规范办学，做依法治教的楷模
尊重规律，做创新教育的勇士
勤于学习，做学以致用表率
胸怀坦荡，做优秀人格的典范

任务与目标：

1. 加强学习，提升素质。

(1) 全面系统地学习国家、省、市、县有关教育教学文件精神，切实落实好党和国家教育方针，努力规范办学行为，全面实施素质教育。