

爱的驿站▲丛书

给校长的建议

GEI XIAOZHANG DE JIANYI

陈茂林 著

山西教育出版社

爱的驿站▲丛书

给校长的建议

GEI XIAOZHANG DE JIANYI

陈茂林 著

山西教育出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

爱的译站：给校长的建议/陈茂林著. —太原：山西教育出版社，2004. 1

ISBN 7-5440-2690-6

I. 爱… II. 陈… III. 校长-学校管理-经验
IV. G471. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123255 号

山西教育出版社出版发行

(太原市迎泽园小区 2 号楼)

山西晋财印刷有限公司印刷 新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月山西第 1 次印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：6.625

字数：120 千字 印数：1—5000 册

定价：10.00 元

写在前面的话

1999~2001年,《德育报》用两年时间连载了《给老师的建议》。接着,从2001~2003年,又用两年的时间辟出《给校长的建议》专栏。连续四年,辟出专栏,刊发一个已经退休的老教育工作者的建议,对于“寸纸寸金”的报纸来说,除了“大气”,我没有找到更恰当的词汇。虽然这种“大气”带给我的是压力,但是更多的是动力,它促使我去思考一些问题,鼓励我去倾吐一些想法。尽管这些建议还有许多不尽如人意的地方,但是总是做了理性思考,实话实说,也算补上了一个老教育工作者的心愿。因此,在《给校长的建议》结集付梓时,我要由衷地感谢《德育报》,感谢《德育报》社的同仁们,是他们的热情支持和真诚鼓励,才使《给校长的建议》从一篇一篇的短文变成了一本书。

山西教育出版社继出版《给老师的建议》后,又欣然决定出版《给校长的建议》。谁都知道,校长与老师在数量上是有很大悬殊的,如果说《给老师的建议》靠庞大的

教师队伍还可以发行一些的话，那么，《给校长的建议》对的是有限的校长，卖不了怎么办？这对于在市场经济大潮里拼搏的出版社来说，理所当然是要考虑的。他们决定出版，我想还是“大气”的结果。因此，我要感谢山西教育出版社，感谢他们对教育工作的热切关注与大力支持。

2003年10月，山西省中学校长协会在曲沃中学召开年会的时候，我的忘年之交王维平博士和马兆兴博士说了许多教育上的问题，山西省教育厅副厅长张卓玉同志做了专题报告。听了他们的话，重新审视我写给校长的建议，越发感到不满意，总觉得这些建议写的不全、不深、不高。这一想法，我曾经和《德育报》社的张国宏社长说过，他说，还可以再补充。这当然是一种鼓励，或者是一种宽慰。交代以上情况，是想说明《给校长的建议》仅仅是建议，它不过是一块砖，投出去是为了得到玉。说到这里，我又想起一个很要紧的问题：教育是发展的事业，因为社会在发展，学生在发展，没有发展的眼光，抱住一种观点和做法不放，是不能适应发展的教育工作的；教育又是需要创新的事业，因为社会在变革，学生在变化，没有创新的胆略，守着一种观点和做法裹足不前，必然被创新的时代所淘汰。所以，校

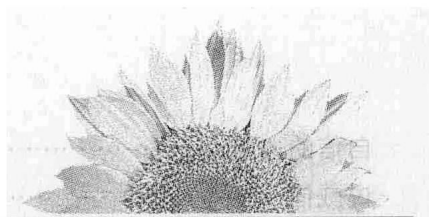
长要勤学习、肯思考、敢实践，在现代教育理论的指导下审视自己的工作，在深思熟虑的基础上做出学校工作的决策，在正确决策的范围内大胆实践，沿着学习——思考——实践的路子走下去，你不仅可以得到珍贵的玉，而且会迎来学校灿烂的明天。

2001年《给老师的建议》出版时，张卓玉同志在序言《忠诚于我们的事业》里写道：“百条建议的一个先在前提是忠诚于我们的事业，忠诚包含着责任感和爱心。教育是一种需要责任感和爱心的事业。没有爱心，不配做教师；仅有一般的爱心，只能做一个一般的教师；具有浓烈爱心的人，才可能成为一个优秀教师。”这些话同样适合于校长。校长的责任感和事业心，集中表现在爱心上，爱学校，爱教师，爱学生，就是爱事业。有了爱心，就有了动力，就没有过不去的火焰山，就会竭尽全力做好自己的本职工作。爱心孕育好校长，爱心成就大事业，这是普遍的规律。

以上是发自内心的话，所以写在前面。

笔者

2003年12月



目录

校长要有自己的教育思想	(1)
教师眼里的校长	(9)
校长只管校长的事	(11)
校长管什么	(13)
有了失误敢负责	(15)
关于开会	(17)
一副对联引发的思考	(19)
学会宽容	(21)
正负数乘法的启示	(23)
善于“借力”	(25)
学会赏识	(27)
简明的管理原则	(29)
王老师的力量来自信任	(31)
成功的演讲	(33)
听课三说	(35)
“他没有当过模范”	(37)
事在人为	(39)
差距在哪里	(41)

自信的力量	(44)
说威信	(46)
制度要具体	(48)
说校风	(50)
脑力劳动是无法监督的	(53)
激励的艺术	(55)
陶艺坊与历史室的启示	(66)
一年一次创造发明展	(68)
每天抽出一小时	(70)
一年一次科研报告会	(72)
一人一台计算机	(74)
如何做人	(76)
校长办公室在哪里	(78)
一所中学的“学报”	(80)
他为什么架子大了	(82)
他的奖金是平均数	(84)
老校长的追求	(86)
播种善意 收获自信	(88)
钱能换来安定吗?	(90)
多一些善意微笑, 少一点职业面孔	(92)
一年改造一片	(94)
椅子拴在桌子上	(96)

所有老师都给学生写评语·····	(98)
创新与钻井·····	(100)
平常心·····	(102)
漫谈校园文化·····	(104)
看《对话》的联想·····	(112)
是好箭就要放出去·····	(114)
关注学生的心理健康·····	(116)
一年两次教育理论报告会·····	(125)
校长是为副校长服务的·····	(127)
善待家长·····	(129)
校园里的“群英谱”·····	(131)
漫谈治校格言·····	(133)
成功也是成功之母·····	(135)
如何让学生主动发展·····	(137)
德育处抓什么?·····	(143)
朋友校长·····	(145)
师生关系就是教学质量·····	(148)
坚持写日记·····	(150)
人格是最好的老师·····	(152)
有感于校长为学生看管衣服·····	(154)
“抱着炸弹睡觉”·····	(156)
八十五比十五·····	(158)

不可忽视的财富	(160)
如何评价一节课	(162)
校园里的名言警句	(164)
关于德育研究	(166)
“三结合”的关键是学校	(168)
大德育观	(170)
说班会	(172)
一位校长的烦恼	(174)
老师的事就是学校的事	(176)
躺着说话的老师	(178)
“学校首先是书籍”	(180)
如何使学校“活”起来	(182)
说用人	(184)
校长心理 ABC	(186)
为“教师沙龙”叫好	(188)
说远见	(190)
幽默是“味精”	(192)
关于内涵发展的思考	(194)
校长的胆与识	(196)
说话教育艺术	(198)
勤于思考	(201)
牢牢把握改革方向	(203)

校长要有自己的教育思想

(一)

校长的教育思想来自于三个深刻理解：一是对教育方针的深刻理解；二是对教育规律的深刻理解；三是对学校实际的深刻理解。

在一次公开招聘中学校长的答辩会上，一位专家评委向应聘者提了这样一个问题：“有人说校长对学校工作的领导，实质上是教育思想的领导。请谈谈你对这一观点的看法。”应聘者略加思索以后，做了肯定的回答，并从多方面阐述了自己的看法。我发现，那位提问的评委给了很高的分数。

晚上，脑子里满是白天答辩的情景。但是，让我想得最多的还是那位专家评委的提问和那位应聘者的答辩。思来想去，终于坚定了我的看法：校长要有自己的教育思想。

校长的教育思想来自于三个深刻理解：

一是对党的教育方针的深刻理解。

教育为社会主义现代化建设服务，教育与生产劳动相结合，培养德智体美劳诸方面都得到发展的社会主义建设

者和接班人。党的教育方针应该说是非常明确的，精辟地指出了教育的方向——为社会主义现代化建设服务；培养人的途径——与生产劳动相结合；未来人才的标准——德智体美劳诸方面都得到发展的社会主义建设者和接班人。如能牢记教育方针阐述的方向、途径和标准，并以此指导自己的实践，就有了主心骨。一切开创性工作必然是紧紧围绕贯彻党的教育方针展开，学校各项工作也一定是生机勃勃。

二是对教育规律的深刻理解。

教育有教育的客观规律。遵循规律，学校便蒸蒸日上；违背规律，学校便死气沉沉。教育规律说到底人的成长规律的反映。理解和把握教育规律，首先要理解和把握学生成长的规律。因此，校长要了解学生，研究他们身体发育的规律、认识事物的规律、品德成长的规律、心理变化的规律等等。摸清了这些规律，再和老师共同决定具体的教育方案，都按规律办事，工作自然会少走弯路。

三是对学校实际情况的深刻理解。

每个学校有每个学校的实际情况，包括客观环境、师资力量、教学设施、学生基础等等。如果不从学校的实际情况出发，照搬套用别的学校的做法，多数是不会取得理想的效果的。深刻理解本校实际，并不意味着可以降低在培养目标上的要求，恰恰相反，正是为了在深刻理解的基

础上，统一认识、采取措施、缩小差距、激发信心，开展创造性的工作，把自己的工作搞得更好。

(二)

以特色为突破口，带动学校的全面工作，应该成为校长实践自己教育思想的战术策略。没有特色，便没有吸引力。

有两件事对我触动很深，使我进一步认识到校长的教育思想是至关重要的。思路明确，信心坚定，找准突破口，办出特色，完全可以搞活一所学校。

1978年确定首批重点中学时，我还在山西省教育厅普教处工作。为了把工作做好做细，我们派出五个小组分赴各地进行实地考察。结束考察汇总时，一个小组对一所闻所未闻的中学给了极高的评价，所有考察组成员一致建议这所中学应该列入首批重点中学。原因是校长办学思路明确，师生精神状态积极向上，这是办好一所学校最重要、最可贵的条件。他们举例说：考察期间，参观了两次课外活动，一次是校篮球比赛，这所中学的所有师生坚持看完了整个比赛，群情振奋地为本校篮球队呐喊助威，也非常有礼貌地为对方拍手加油。没有一个良好的精神状态是很难做到的。一次是女生跳猴皮筋儿表演，五百多个女学生

在操场上跳一个很大的猴皮筋儿，在音乐的指挥下，跳得是那样整齐、活泼。没有平时的训练，没有集体的观念，也是很难做到的。教育厅采纳考察组的意见，把这所中学列入了首批重点中学名单。五年过去了，这位校长在坚持体育特色的基础上，又把师生员工的积极性引导到学校工作的方方面面。重点中学复查时，这所中学不仅体育工作还是那样富有朝气，而且思想、教学、后勤工作也丝毫不比其他重点中学逊色。

第二件事是一所默默无闻的小学，突然名声大噪，原先无人问津的这所学校，变成了家长、孩子们向往的地方。出于职业习惯，我做了比较深入的了解。原来这所学校几年前建了一支百人鼓乐队，开始是在校内练习，后来打到了校外，哪里有什么大型活动，哪里就有这所学校的鼓乐队。整齐的队服、天真的面孔、优美的演奏，让成年人也不由得拍手叫好。校长并没有停在鼓乐队的成功上，而是以鼓乐队的成功为契机，把大家的精力引导到科学管理、教学改革和学生喜闻乐见的各种活动上来。经过几年努力，师生的精神状态和学校面貌都发生了可喜的变化，因此取得了社会的认可。

办出特色，以特色为突破口，带动学校的全面工作，应该成为校长实践自己教育思想的战术策略。上述两位校长做到的，我们其他校长应该也可以做得到。

人要有个性，没有个性就缺少竞争力；学校要有特色，没有特色就缺少吸引力。

(三)

**教育思想人格化表现在事业心和责任感上。
只要努力了，付出了，尽职了，就是生命的价值。谁
拥有爱心，谁就拥有方法，谁就会获得成功。**

一位校长曾经对我说：只有把自己的教育思想人格化，才能把教育观念变为教育现实。他是这样说的，也是这样做的。他的体会应该是正确的。

据我所知，这位校长当过老师、教导主任、副校长，在学校一呆就是三十七年。如今虽然已经退休了，但是说起过去、谈到现在，仍是激动不已，信心十足。他说了许多往事，也谈了许多现实，归纳起来，把教育思想人格化集中体现在事业心和责任感上。

他说谁都关心自己的家庭，谁都珍惜自己的生命。校长的事业心就是把学校当作自己的家，把工作当作自己的命，这是搞好工作的基础。能把二者连在一起、融为一体，自然就有了做好工作的强烈愿望。爱是不竭的动力源泉。他说，正是有了爱心，他才做到了安心、静心、尽心。交谈中，他非常真诚地对我说：“人生苦短，有效的

工作时间更短。既然走到了教育战线上，就要热爱她。只要自己努力了、付出了、尽职了，就是生命的价值。”我理解，这不是消极的回忆，而是对人生真谛的深刻揭示。如果我们每位校长都能像他一样爱教育，就会创造出五彩缤纷的奇迹。

谈到责任感，他有更深刻的体会。他说，作为校长是一种责任。一是要对全体教职员负责，在政治、思想、学习、工作、生活各个方面为他们着想，使他们不仅能够安心工作，而且能够心甘情愿地忘我工作。要做到这一点，校长必须身体力行，投入感情，注重解决员工的实际困难，让他们有一种安全感和归属感。二是要对全体学生负责，使他们在德智体美劳以及个性等方面都得到发展，成为社会的好公民，祖国的建设者。随着教育的普及，我们再不能选择适合教育的学生了，而必须千方百计选择适合学生的教育。如何选择呢？关爱学生是基础。谁拥有爱心，谁就拥有方法，谁就会获得成功。我感到，这不是空洞的说教，而是对“校长”的深刻诠释。如果我们每位校长都能像他一样体会到校长是一种责任，那么压力就会变成动力，促使我们恪尽职守，成为全体师生的贴心人和领头人。

(四)

观念指导行动，只有形成共识，才能统一行动。谁占有最多、最新的信息，谁就会跟上时代的步伐。认准了就大胆实践。实践出真知，实践出成果。

“从某种意义上说，一个好校长就是一所好学校。”大家对这一观点是普遍认同的。但是需要指出的是：只有当校长的教育思想变为全校教职工的教育思想的时候，学校才能办成一所好学校。

现在的问题是如何把自己的教育思想变为全体教职工的教育思想。

许多校长的做法归纳起来主要有三方面：

第一，多研究。通过召开学校领导、教研组长、各科教师座谈会，阐明自己的教育思想，开展研究、讨论，听取并吸纳大家的意见，形成共识。每次会明确一两个观点，达成共识后大家都按共同的理念指导自己的工作。这种既表明自己的教育思想，又虚心采纳同事有益建议的工作艺术，不仅使自己的想法更符合实际，而且有利于达成共识。观念指导行动，只有形成共识，才能统一行动。

第二，抓培训。一种形式是请进来，在校内培训，请