

用心做校长

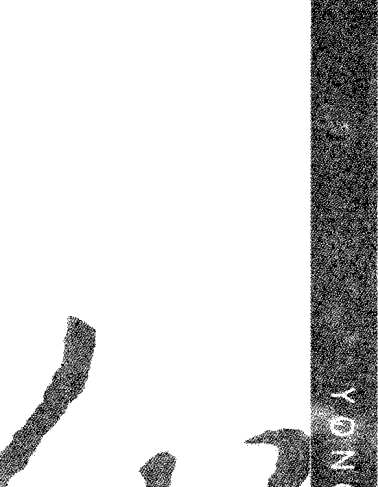
时晓玲◎主编

YONGXIN ZUO XIAOZHANG



教育科学出版社

Educational Science Publishing House



用



责任编辑 谭文明
装帧设计 大象设计
责任校对 曲凤玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

用心做校长 / 时晓玲主编. —北京: 教育科学出版社, 2010. 9
ISBN 978 - 7 - 5041 - 5230 - 5

I. ①用… II. ①时… III. ①校长—学校管理—研究
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 193167 号

出版发行 教育科学出版社

社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010 - 64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010 - 64981277
传 真	010 - 64891796	网 址	http://www.esph.com.cn

经 销 各地新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 毫米×230 毫米 16 开

印 张 13.5

字 数 180 千

版 次 2010 年 10 月第 1 版

印 次 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价 29.80 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前言 尝一回做“靶子”的滋味

2009年，教育部中学校长培训中心325教室里，29名来自全国的优秀校长高级研修班学员齐聚，进行办学思想和办学主题提炼，以期发现和培育一批教育家型校长，引领中小学教育改革。

交锋异常激烈。从校园美研究到名校集团化下均衡与卓越的价值诉求，再到办学特色的体认……每一个经过实践并在大脑中多次轮回的办学主题提炼在这里都有可能成为讨论的焦点和“靶子”。

有意思的是，尽管出发点和秉持观点不同，但校长们高度认同教育家型校长必须基于实践生成，校长首先应当成为教育实践家这一认识。

毫无疑问，诸如此类讨论问题的方式和内容碰撞必然会引起《中国教育报·现代校长周刊》的关注，而其中不乏具有真知灼见并且身体力行的校长，是自周刊成立以来孜孜以求追踪、锁定的报道目标。

铁打的营盘流水的兵，大约也是4年前的这个时候，中国教育报新一届聘任刚刚落定，几个矢志要在《中国教育报·现代校长周刊》露一番身手的同人跃跃欲试，希望用心推出一批有教育思想、有教改创举、有教育成就的校长，能够为中国的校长们做一些实实在在的事。而甄别和选择报道的最高标准，就是要看在这些学校里，学生的利益是否被高高举起！

这样的选择标准其实很大程度上是在给自己出难题。

当今社会之于教育，多是过分聚焦考试、聚焦分数、聚焦升学；

当今社会之于校长，又多是添加了许多本分之外的行政权赋。在光荣与梦想、权利与诱惑之间行走，校长有时也难免惶惑，甚或失去方向。

不苛求完美，但求真实、率性；不希求面面俱到，但求眼前一亮。对此，我们从不言放弃。

如今，4年时间过去。4年多的时间里发生了太多的改变。

“教育家办学”的思想从提出到引起社会各界共鸣，并且呼声日高，一方面反映当下学校教育的弊端，同时也道出了人们对教育回归本源的期盼。学校教育发展到今天，让我们感到欣慰的是，“回到教育的原点思考”“让每一个学生得到充分发展”“把促进学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点”……随着教育大会的召开和《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》的颁布，一些过去长期模糊甚至颠倒的教育观念开始正本清源，一些制约教育发展的瓶颈问题、社会关注和老百姓疑惑的热点、难点问题开始得到回应。

我们有理由相信，这是中国教育发展史上又一个具有里程碑意义的节点，也必将开启一个新的航程。

我们的校长们又即将在教育发展的一个新起点上开始重新审视和工作，而当年《现代校长周刊》的编辑们，也大多去了新的岗位，但当年用心留下的篇章则成了记录彼时学校发展、校长成长轨迹的真实样本和案例，也当然成为中国教育发展史上不可或缺的一个观察视角。

撇去新闻浮躁泡沫之后的沉淀，虽算不上字字珠玑，却是真诚和心血的集结；哪怕是当一回“靶子”，尝一尝被“炮轰”的滋味呢？

如今想来，《用心做校长》实在是无心插柳的天赐之物。

对于每一个怀揣教育理想，希望用心做校长，并且努力想成为教育家型的校长们来说，又何妨拿来一读？！

时晓玲

2010年9月

前言 尝一回做“靶子”的滋味

第一辑 学校管理创新

1. 蔡林森：此身再向学校行 / 2
2. 一位“用数据说话”的校长 / 10
3. 把学生的“缺点”当特点经营 / 19
4. 变革，从课堂开始 / 26
5. “变化，从认真做好每件小事开始” / 33
6. 一所边疆中学的管理创新之路 / 39
7. 用心灵解读教育的真谛 / 46

第二辑 办好学校的理念

1. 高峰和他的“幸福教育” / 54
2. 为学生走出校门做准备 / 62
3. 当好开放式教育的“试验田” / 70
4. 这里走出幸福的人 / 78
5. 冯凝与她的“早五分钟” / 85

第三辑 提升教师素养

1. “三个小土豆”如何变成“一个大苹果” / 94
2. 百色一中的“秘诀” / 105
3. 回归教育的原点 / 112
4. 让“士兵”说话 / 121
5. 舵手，一个校长应该扮演的角色 / 128

第四辑 学校德育这样做

1. 德育，改变了这所“县中” / 136
2. 走出应试教育的藩篱 / 144
3. 德育无痕：就像融化到汤里的盐 / 153
4. 他们是在用心办学 / 161
5. “我就是要把学校办成素质教育的场” / 167

第五辑 学校文化发展

1. 百年老校原来可以如此灵动 / 176
2. “先走一步”的七宝中学 / 186
3. 新建学校同样可以拥有一流文化 / 194
4. 用整个的心做学校 / 203

第一辑

学校管理创新

1. 蔡林森：此身再向学校行

苏 婷

2008 年教师节，蔡林森在河南省沁阳市参加庆祝活动。这是他在沁阳度过的第二个教师节。

蔡林森，就是大名鼎鼎的江苏泰兴洋思中学前任校长——那位将一所地处偏僻，师资、生源都很差的农村中学变成全国名校的领军人物。近年来，洋思中学因其课堂教学模式改革，因其“没有教不好的学生”而成为在全国同行中知名度很高的农村学校，而其创业者蔡林森的名字，更是广为教育界所知。

2006 年，蔡校长退休了。66 岁，一个按照标准来说早已是老人的年龄，他却因一个深深的、不了的情结，勇敢地迈向了一个新的开始，又努力攀上了一个新的高度。

一次不得已的“转身”

蔡林森那个 66 岁的新开端，是从河南省沁阳市永威学校开始的。退休，让他做了一次不得已的“转身”。

一进入 2006 年，已经过了退休年龄的蔡林森校长，就开始了一次痛苦的两难选择：退休，还是继续？按照蔡校长的本意，是想退下来，让年轻人挑大梁，而自己不要分文，协助新校长专抓课改。这年 7 月，他先后 3 次递交报告，恳请退休。8 月初，领导批准了他的请求。

当真的要与自己奉献了大半生的洋思中学说再见时，这位老人的心情复杂得没人能够体味。此前 4 年，他刚到退休年龄时，泰兴市市委书记、市长亲自出面请他留任。那时的他谢绝了民办学校的高薪聘请，仍

拿着原工资和跟普通教师相比差不多的奖金，拼着命干了一件他一生中最为轰轰烈烈的大事：冒着风险自筹资金1.2亿元，在2005年秋季新学期，把洋思中学从位于化工开发区的乡下迁入了城区。而今，当全新的洋思中学开始扬帆起航的时候，为之呕心沥血在所不辞的他却要离开了……

因为种种原因，蔡校长没能实现自己那个朴素、简单也很崇高的愿望——退休后继续留在洋思，继续做推动学校发展的“义务兵”。

苦闷之时，按照约定，蔡校长利用暑假到河南沁阳市讲学。该市教育局局长得知蔡校长刚退休，便试着请他到民办的沁阳市永威学校当校长。当时，从未动过远离洋思到别处去做校长念头的蔡林森哪里能考虑，他婉拒了对方。但在开学后不到一个月的时间里，永威集团董事长和沁阳市教育局领导三赴江苏，力邀这位教育名家。厚道的蔡校长被对方的诚意打动了，他心底深处那个爱学校胜过爱自己的情结驱使他做出了决定。2006年10月中旬，蔡林森含泪告别了八十多岁的老父亲，告别了故乡，也告别了曾经奋斗过的洋思中学，带着老伴来到河南。

艰难的起步

蔡林森走进永威学校的课堂，发现教师讲课“满堂灌”，学生上课打瞌睡，作业都压到课后完成等现象，这让在洋思中学搞了多年“先学后教，当堂训练”教学模式改革的蔡校长一下子很不适应。一位学生在黑板上板演，把减号写到分数线下，与分母在同一水平线上。蔡校长问讲课的老师：“怎么不给学生指出来？”这位老师理直气壮地说：“这是差班！他要会写，还叫差班生啊！”蔡林森再翻阅作业，又发现作业量不足，教师也不全都进行批改——这是他到新学校的第二天看到的情景。

蔡校长向一位副校长了解情况：“这里的教学管理是怎样安排的？”得到的回答很坦率：“大家都是打工的，谁也不管谁。”再问：“学生成绩有水分吗？”“有！有时候还给学生加分呢，免得家长来吵。”……几天下来，看到的和听到的情形让满怀热情与雄心而来的蔡校长心情十分沉重。

他倒在了床上，流下眼泪——就在几天前，永威学校为他举行了隆重的欢迎仪式，沁阳市市委书记、市长都到了场。“现在我如果回家，怎么向社会交代？但如果干下去，学校倒了，给我画上一个失败的句号，岂不坏了自己的名声？”

最终，倔强的蔡林森从痛苦中站了起来。

“必须要靠改革。”有着多年学校管理经验的蔡校长决定用制度规范教师的教学行为，他连夜起草了细致的讲课、评课制度，又选印了大量课改资料发给教师们学习。当时，他在这所民办学校担任的是初中部校长。

随即，一场初中部全体教师的赛课开始了。三个多月的时间里，“发了狠”的蔡校长每天从早到晚就“钉”在课堂里，一天要听七八节课，听完一节评一节，一定要让教师明白自己的问题，知道在哪儿改、知道怎么改才罢休：“满堂灌”不行，学生自学不积极不行，当堂的教学目标完成了没有，“堂堂清”到底“清”了没有，真正关注差生了没有……连教师的仪表、教态都在评课范围内。第一轮，问题严重，起急的老头儿一丝不苟、毫不留情地给教师们挑毛病，有时说话很不客气。结果一轮赛课下来，校园里也快炸开了锅：不少教师难以接受这样的形式和内容，哭过的大有人在；有的教师甚至闹情绪，歇了几天才上班。可紧跟着，第二轮赛课又开始了。此时，教师们在制度的严格要求下已有了些改变，能够少“灌”一些了。但蔡校长还是觉得大家没有真正掌握启发学生的精髓，只是摆了“给学生一定时间”的花架子，所以他仍然磨炼教师们。到了第三轮赛课，“先学后教，当堂训练”的方法逐渐被教师“磨”熟了，学生的有效自学使课堂效率提高了。三个多月下来，教师们饱尝了酸甜苦辣，经历了一番脱胎换骨，而校长蔡林森也完成了一次艰难的起步。打那儿开始，蔡林森领导的初中部不断深化课堂教学改革，探索教学方式新路，教育教学走上了正轨。

从课堂走出来，蔡校长又狠抓了校园环境建设，教学楼里的所有标

语全都由他亲自拟出；狠抓了纪律、广播操和卫生；每月，他要召开学校领导班子德育工作例会、班主任例会，校会、班会都要上成演讲比赛课；每月，评选文明学生、文明宿舍、文明班级，月底在校园里公布结果。他力排众议，实行“教书育人责任制”：学校与所有教师一一签订责任书，把教育、教学的责任具体落实到个人，把每位教师的工资与教学质量挂上钩。为此，老人戴着老花镜，逐字逐句地为不同层级的领导干部和教师起草不同的责任书。

只为教育而来

当初签合同，永威学校董事长曾问蔡校长：“一年能在学校待多少天，100天还是200天？”这也是时下一些退休名校长应聘民办学校的惯例。蔡校长回答说：“只看工作需要！我要干不好就不接这个事，不能坑害了人家的孩子！”这位年近古稀的老人，每天清晨5点钟就起床。因为病痛的腿，他不能像在洋思一样跟着师生一起出操了，就在操场上一边看着大家跑，一边用喇叭对学生讲话；每天检查教学要来回上下楼，他咬着牙不让别人看出他的腿疼。一整天，除了回宿舍吃饭和睡觉，他都在学校里。每个月，他只出学校大门一次：理发。那个不了的情结，让蔡林森有动力突破惯例，突破障碍，也突破自我。而这一切努力，在这位勇往直前的老人心中，只为了一个简单的目的：办好学校。

学校教学刚刚有了起色，但到了期末，蔡校长早已制订并经学校通过的工作安排却没能执行，而且还是被学校总校长临时取消的。结果学期结束，工作草草收兵。而认真的蔡校长恰恰非常看重这个环节，因为它是新学期工作的重要铺垫。蔡校长做好的暑假教师培训计划也是到执行前又被改变，让蔡校长感到“这里做事太难”。他痛苦地递交了辞职报告。

在大家的挽留下，蔡校长被任命为执行校长，负责初中部和小学部，而高中部由总校长抓。

年近古稀的蔡林森绝不是为了权力来这里的，不然以他的知名度，当初就不会来做一个民办学校的副校长。凡事较真的他只想“办好学校”，不管是公办还是民办，在他眼里都是教育。

接手小学部工作，对长期在中学工作的蔡校长来说是个新课题。“小学生年龄尚小，自学能力还不强，能不能运用‘先学后教、当堂训练’的教学模式呢？”蔡校长随即就和他的几位年轻副手们利用暑假组织小学和初中的教师们在一起培训，一起赛课、评课，让在初中部实验成功的改革在小学再度开花。开学后，蔡校长便全力以赴和小学部的教师们一边上课，一边琢磨出了让小学生会学、学好的“五个一”教学模式：“看一看”，让学生先看课文；“想一想”，再思考几个问题；“考一考”，是通过板演练习，检测看书效果；“议一议”，是大家讨论，看结果对不对、为什么；最后是“练一练”，当堂完成作业。改革的效果很快显现，小学部教学质量迅速提高，达到全市优秀级水平，教师们也走出去到外校上示范课。至此，全情投入的蔡校长才有了一些成就感。

而与此同时，高中部的改革却“改过了头”：学生起床早了，早饭前、晚饭后都要上课；体、音、美课都被挤掉；还有几位教师一人要当几个班的班主任；洋思的经验“周周清”到这里变成了“周周考”，学生考试成绩与教师的工资挂钩……耿直的蔡校长对此多次提出意见。到了学期末，高中部问题成堆，学生纷纷退学。最终，总校长请辞，而他同时又力荐蔡林森：“只有他才能当这个校长。”

2008年2月，蔡校长出任永威学校总校长。像最初那个艰难的开始一样，他又不顾一切地投身高中部，强化德育，培养师生良好的习惯；在高中部也组织教师人人赛课、评课，遵循高中教学规律进行课堂改革，大抓“堂堂清、日日清、周周清”工程，重点解决高中教学容量大、难度大和如何上好高考复习课等不同于小学、初中教学的新问题。从教师教学到学生自学，从早操、食堂到宿舍的纪律、卫生，蔡校长一样样都精心打磨，不达到理想状态就不罢休。不出几个月，高中部教师、学生

的精神面貌和学习状态发生了根本变化，连体、音、美课都上出了特色。2008 年高考，学校体、音、美专业成绩达到本科线水平的学生达 168 人。

关系理顺了，思想统一了，效率提高了，学校运转正常了，大家心情也舒畅了。蔡校长到永威学校两年，这里的教师讲课水平全面提高，多数都能对外开课，教学质量节节上升：初一、初二在沁阳市联考中都排名第一，初三第二；高一、高二成绩超过市一中分校，2008 年高考，学校的本科上线率创造了历史最高水平。全校的纪律、卫生这些蔡校长非常重视的环节抓得卓有成效，再没有学生翻围墙、进网吧的现象出现，办学方取消了加高围墙的计划；因为公寓可以做到自我管理，公寓的 8 名保安都转了岗。家长们纷纷仰慕蔡校长之名，把孩子送进这所在当地开始有了名气的学校。

不单为办好一所学校

沁阳市教育局领导希望充分利用这位全国知名校长的资源，把他任职的学校建成当地的校长、教师培训基地，并尽快派外校校长进校，全程跟随蔡校长学习管理经验。

当时，蔡校长刚落脚不到一个星期，学校的情况还没摸清楚。能不能对外开放？有人担心培训了外校校长，会加大学校的竞争压力。但是，善良而又执著的蔡校长想的是：只有开放才能共同提高。外校校长进来接受培训是对学校自身发展的一种促进，同时，如果永威学校顺利起步，这个案例也可供外校校长们借鉴和研究。

从 2006 年 11 月——蔡校长上任一个月，沁阳市教育局下发文件确定在永威学校建立校长、教师培训基地开始，至 2008 年 5 月末，永威学校已举办了 10 期培训，共有 315 名校长参加。2008 年 3 月至 4 月，沁阳所在的地级市焦作市教育局组织了 5 批 183 名校长前来参加培训，教育局局长也亲自参加了一期。培训丝毫没有特殊，实行全封闭、军事化管理，全体学员不外出、不请假，全部食宿都在学校，作息时间和学生一个样。

除了严格的纪律，还要求每人每周听、评课20节以上；每天晚上都有讨论座谈；每人要做笔记写心得；培训结束时，由教育局组织闭卷考试。

这充分体现了蔡校长的行事风格。“严”字之下，真心想让所有校长都办好自己学校的老校长，拿出自己的真东西给大家分享。实打实的培训过后，受训校长们非常感动于永威的变化。“2005年我造访过永威学校一次，校园门可罗雀，一片沉寂。那时我想，永威会成为焦作市又一个倒闭的民办学校吗？这次再到永威，我看到近4000名学生每天起床、用餐都井然有序，宿舍整齐卫生，教学区窗明几净，师生个个精神饱满，质量大大提高。这些变化都来自于严格的管理和勤奋的工作。”焦作20中副校长邓小东说。焦作市许衡中学副校长王竹梅的感受是：“一个普通的私立学校，二流的师资，三流的生源，却创造出了全市一流的教育质量和品牌。这个教育奇迹是一个先进理念的彰显。”……一个月的培训下来，校长们得到的启发尽管是很传统意义上的，如进课堂抓教改、不当坐办公室听汇报搞外交的校长等，但一个新品牌在蔡校长手中创出的实绩足以让大家在追求现代、追求创新的同时，也得信服“老经验”。

回到自己的学校，培训过的校长又带领教师们来永威学习课堂教学“实战技术”，大大推动了学校教育教学质量的提高。沁阳市今年中考、高考成绩均上升为焦作市第一。为表彰蔡校长为当地教育做出的贡献，从2008年2月起，沁阳市委、市政府为他设立了每年6万元的特殊津贴。

〔记者感言〕 一颗普通的灵魂能够走多远

因为敬佩，我在近七八年里一直与蔡校长保持着联系。前不久，随参加中国教育学会初中教育专业委员会专题会议的几位老专家和校长一起，到永威学校看望蔡校长。第一眼，大家就几乎是异口同声：“蔡校长变年轻了！”

的确，在经历了自退休开始的这一连串波折后，蔡校长的心情终于可以舒展了。

为什么要在本该享清福的时候选择去经受这样一次考验？以接近古

稀的年龄，从南方到北方，从全国名校到一所百业待举的学校，其中的困难，蔡校长自己是能够预想得出的。最后他应了这桩事，又绝不是为了钱，当时很多人不能理解。蔡校长埋头于这次新的创业，相当长的一段时间消失在众人视线里。现在，大家终于可以读懂他了。“老蔡就是为了那个解不开的情结才到这里来的，他是离不开学校啊！”一位与他熟悉的校长对我说。

一年多以前，我也曾见过蔡校长，那时他的脸上写着焦虑。现在我才知道，他那时正在复杂的环境中进退两难。记得他总说一句话：“我丢不起这个脸啊！”他还说：“不让我干好，不是害了我，把我的名誉也搭上了吗？”这些重复了几遍的话让我深深体会到了一位长年生活、工作在学校的老校长对这份事业的执著。

当然，真正感动人的是他的坚守。作为一个普通人，在物欲横流中全然不为物所累，在尽情工作中完全忘却自我，在享乐至上的时尚中自寻别人避之不及的辛苦，在对信念的坚守中实现最高享受……在蔡校长那里，这些都是很自然、很自觉的事情。不一定要说“崇高”二字，普通与崇高之间，原本就没有一条分明的界限。一颗普通的灵魂，就是这样顽强、自信，往往也是孤独地走向前的。

关于蔡校长，可以说和值得说的事情太多了。限于篇幅，我们不能再说了。但就这些，一个正直、善良、执著于自己追求的蔡校长已经足以让人肃然起敬。从1994年《洋思之路》的报道开始，蔡林森的名声越来越大。14年来，他成为中学特级教师、全国劳模、全国十大明星校长……如今，他从江苏来到河南，从公办学校来到民办学校，一切都在变，唯一不变的是他的精神、品质、意志，这就是一位真正的名校长的素质。

（原载《中国教育报》2008年10月21日第5版《现代校长周刊》）

2. 一位“用数据说话”的校长

穆 雨

山东省潍坊市广文中学校长赵桂霞，是从潍坊市教育科学研究院副院长的位置上走到校长岗位的。到任后，她发挥自己的研究特长，把学校的行动拿出来研究，把研究的成果再转化为具体实践，收到了实实在在的成效。“用数据说话”，成了她行动研究的主要方式，在她看来，数据不仅有意义，而且背后蕴含着大量信息，不断搜集数据，不断发现数据背后的信息，使她的研究越来越贴近实际，决策越来越走向科学。

理想中的初中学校

广文中学是2006年7月在潍坊市区教育资源调整过程中，由原潍坊一中和潍坊二初中部整合而成的一个新学校。潍坊二中已有百余年历史，文化如何传承？原一中和原二中现在成了一所初中学校，发展如何定位？两个学校的教师走到一起，带着两种传统、两种文化，如何凝聚人心？赵桂霞的行动研究就从这里开始了。

第一个行动研究就是：初中理想学校的要素。要让广文成为师生非常喜欢、家长非常满意、社会非常认可的一所初中，这样的学校要有怎样的要素？赵桂霞认为，这只有从服务对象、专家当中寻求答案。于是，学校面向学生、教师、家长、校长和专家，进行了“理想初中学校的要素”问卷调查行动。

调研是开放式的：“请写出你心中的理想学校的10个关键要素，从最重要的开始。”再按照顺序进行赋分，初中理想学校的关键要素便通过数据显示出来。她发现，对比学生和家长的選擇，内容近似，但关注程