



大夏书系·教育随笔

做一个书生校长

我原本就是一介书生，匆匆走过的45年人生旅途，绝大部分生命时光都交给了书、爱书、买书、藏书、看书、教书、写书是我生活的主要内容。我做校长属于偶然事件。但

书生做校长也有一点优势，那还是跟书有关。

程红兵 / 著



华东师范大学出版社



大夏书系·教育随笔

做一个书生校长

程红兵 / 著



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

做一个书生校长/程红兵著. —上海:华东师范大学出版社, 2005. 11

ISBN 7 - 5617 - 4524 - 9

I. 做… II. 程… III. 教育工作—中国—文集 IV. G52 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 136528 号

华东师范大学出版社

北京工作室·策

大夏书系·教育随笔(第二辑)

做一个书生校长

著 者 程红兵
策划编辑 吴法源
文字编辑 殷艳红 刘英涛
装帧设计 奇文云海

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电 话 021 - 62450163 转各部 行政传真 021 - 62572105
网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn
市 场 部 传真 021 - 62860410 021 - 62602316
邮购零售 电话 021 - 62869887 021 - 54340188

印 刷 者 北京东君印刷有限公司
开 本 890 × 1240 32 开
印 张 9.25
字 数 200 千字
版 次 2006 年 2 月第一版
印 次 2006 年 3 月第二次
印 数 6001 - 11100
书 号 ISBN 7 - 5617 - 4524 - 9/G · 2634
定 价 19.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

版权所有,盗版必究(有奖举报电话:021 - 62865537)

自序

我所有的书稿都是不写自序，而是写后记的，因为我偏爱后记，一写后记，我就忍不住流露出自己的真情实感，信笔写来，无拘无束。但这回我决计改变习惯，不写后记，而写自序，因为序是放在前面的，我希望我这本书的读者，首先读我的自序，在了解了书的大概之后再来决定是否愿意将书看下去。虽然是自序，但我依然沿着写后记的方式写来，因为这样写舒服，我想读者读来也不至于太累。

我决定以“做一个书生校长”作为标题，是有原因的。我原本就是一介书生，匆匆走过的45年人生旅途，绝大部分生命时光交给了书，爱书、买书、藏书、看书、教书、写书就是我生活的主要内容。我常常以一介书生为自豪，也常常想这样的日子其实是很充实的，也是很浪漫、不乏诗意的。

如何当上校长有多种情况，概括起来无非是积极主动

的和偶然被动的。有些人从一开始担任教师起，就立下雄心壮志。不想当将军的士兵不是好士兵，不想当校长的教师不是好教师，虽然这个所谓的理想定律未必真实、正确，但信奉它的确有人在，于是他们积极主动，努力上进，最后终成正果、如愿以偿，于是有一种强烈的幸福感、满足感、得意感。这种通过许多努力得来的成果当然也是可喜可贺的。有些人则完全是被动的，并没有当官升职的愿望，却当上了校长，在外人看来他完全是运气太好，更有妒忌心强的人往往会猜忌：这人或许是因为什么关系上来的。我就属于被动偶然的那一种。人生常常有些偶然的遭遇，一不小心，我被老校长冯恩洪、被建平中学的广大教职工、被上级领导推举为建平中学的校长。我没有幸福感、没有得意感、没有满足感，有的只是强烈的压力感，以至于就职演说上没有丝毫感谢上级信任之类的话语，竟说一些什么“如果在我任校长期间，学校没有发展，教师收入减少，教职工对我不满意，我就自动离职，让出空间也是一种贡献”的话语，可见当时心理压力之大。这些话说来别人未必相信，但真的是我的心理感受。

如何去当校长也有多种情况，有认真对上负责的，谁提拔的对谁负责，积极听取领导的意见和最新指示；也有热心于拓展社会空间的，利用校长职务之便，觥筹交错，广交社会豪杰，无论个人的还是学校的事情都搞得定。平

心而论，在当下这样的社会环境下，只要把学校工作做好了，这些都是无可厚非的。也许是个人性格使然，这两点素质我都缺乏。和领导在一起常常无话，又不善于无话找话，难免尴尬，于是只好对领导敬而远之；社会交往按说应该也是当校长的职责，但是我非酒仙、酒徒，闻酒味即有一种天然的畏惧感，而且书生脾性常常不自觉流露出来——一顿酒饭常常要耗去两三个小时，不如在家看书来得适意。这样看来书生校长其实有许多劣势，不妨再举一些。书生书读得多了，难免把书里的和现实的混为一谈，或者错把书里的当成现实的，容易犯不切实际的毛病，或者错把现实的当成书里的，容易犯过于理想化的毛病；书生书读得多了，难免只认书理——书中的道理，而不认情理——世故人情之理，有迂腐之嫌，这样一来，书生做得久了就自然不善管理，这校长焉能当得好？好在冯校长英明，在让我当校长之前，先让我当了1年的教科所副主任、1年的校长助理，又当了1年的党总支副书记，最后当了4年的常务副校长，7年下来，我虽愚钝，但见得多了，实践多了，自然也学了一点管理。

书生校长其实也有一点优势，那还是跟书有关。书读得多了，眼界开阔了，知道以前人做过什么，现在同行在做什么；书读得多了，知道的多了，不自觉地就会比较，一比较就知道什么是毫无意义的伪问题，于是不去浪费时

间，去掉伪问题，就容易抓住有价值的根本问题，于是心无旁骛地做下去；书生常常有书生气，喜欢较真，做事情先要把它想明白了，然后拟订规划，不自觉地把自己想象成战略家，自鸣得意，然后真诚地鼓动老师们一点一点地去做，或许真诚的校长容易打动人，或许老师们本来就是读书人，容易理解书生校长的意图。

成了所谓的管理者，老校长曾经半开玩笑、半认真地说：给你一个小帽帽，让你觉得挺像回事，同时也让你操许多操不完的心，让你做许多做不完的事。这句话的内涵我现在是完全领略到了。好在校长不是处长、不是局长、不是部长，他与书还有着天然的联系，我仍然爱书、买书、藏书、看书、教书、写书。对此，人们大都能理解，惟有教书、写书常常引来一些人的惊讶：当校长了，还在上课？上一个班级的语文课？而且还上高三的语文课？我确实在上课，2003年之前教书，担任校长之后也一直在教书。今年教高三，我不知道以后会怎样，但起码现在确切无疑地在教书。有许多人劝过我，但我仍然没有想过要放弃三尺讲台，不知道是习惯使然，还是个性使然，亦或是舍不得可爱的学生们，其实我完全可以骄傲地说：作为上海市重点中学的校长，我仍在教书！但我想这只是自己感到骄傲，别人未必觉得有啥可骄傲的，或许别人还以为这是犯傻呢！

书生的惯性是很大的，当了校长之后我仍然笔耕不辍，

保持每年出一本书，这也引起一些人的怀疑：当了校长还有时间写书？甚或有人会猜忌：莫非是找枪手代劳的？我不知道今后会怎样，但是现在我确实是用自己的大脑、用自己的双手，一个字一个字地，在计算机的键盘上敲出几十万字的书稿的，这也是我引以为自豪的。

“书生”是我常说的，而“书生校长”这个概念是我的学生采访我提出来的，后来《中国教育报》的记者王珺专程从北京到上海来采访我，用差不多一个整版的篇幅报道了我的情况，文章的标题就叫做《书生校长的“味道”》，后来读者反馈该文是当期最受读者欢迎的文章。这样看来，在学校里，人们还是比较认同书生的，于是我这本小书就以“做一个书生校长”作为标题，算是有些投机取巧的意思。我把任校长以来的一些思考、一些做法、一些讲话、一些文章汇集起来，这其中既包括学校管理的，也包括语文教学的，因为这两方面的角色我依然兼着，还有一些书评、书序的文字也放入其中，提供的是“这一个”校长的思想话语，未必典型，未必高明，未必可读，未必可资借鉴，但一定是真实的笔录。如果你愿意读我这本小书，我谢谢你；如果你不愿意读我这本小书，我也谢谢你，因为你起码把这篇小序读完了。

2005年10月3日于上海桃林

目 录

CONTENTS

自序	1
-----------	----------

第一辑 坚守知识分子的人文情怀	1
------------------------	----------

1 老师,你的知能到位了吗?	3
2 老师,你的教学人本了吗?	9
3 教师的职业情意	14
4 话说中学校长补“钙”	21
5 我们怎样看待学生?	27
6 与学生共同遭遇新问题	32
7 对批评的批评	35
8 中学老师 VS 大学教授	39
9 最是平和最难得	43
10 以平常心看少年作家	48

第二辑 以文化领导学校 **51**

- 1 品牌战略与文化寻根 53
- 2 校长,你应该自说自话 57
- 3 最可怕的是思想的缺席 63
- 4 我心中梦想的学校 66
- 5 我期望的理想学生 72
- 6 现代学校文化那个圆 76
- 7 教育是水,文化是乳 80

第三辑 一所学校的文化建设 **83**

- 1 课程重构与课程文化再造 85
- 2 模块课程是个结构筐 89
- 3 必修课教学“姓”什么? 95
- 4 管理改革与管理文化建设 98
- 5 ISO 与民主化 103
- 6 学校管理的第三条道路 112
- 7 校本培训:“三马”并“一车” 114
- 8 课程“场”怎么造? 119

第四辑 南半球的西式教育 **123**

- 1 小引 125
- 2 教育循环与教育民主 126
- 3 尊重选择与放任学生 129

4	澳洲教师的讲课方式	131
5	精英学校和普通中学	134
6	澳洲学校的课堂教学	139
7	没有“德育”的道德教育	141
8	体育新概念——身心健康	143
9	澳洲学校的校长好当	148
10	澳洲学校的几个特征	150
11	澳洲高中课程改革	153
12	民主、简洁、高效的澳洲教育管理	157
13	充分选择：中澳高考比较	162
14	中澳市民教育价值取向的比较	168

第五辑 用生命书写语文教学 181

1	语文课堂教学之“的”	183
2	高考语文命题应胸怀大气	185
3	我说高考语文测试	188
4	其实，我们未必了解作文	194
5	作文：生命的喷泉	198
6	思维是火，作文是花	206
7	听李镇西老师上作文评讲课	211
8	我评网络作文课	215
9	公开课 vs 演戏	220

第六辑 真心读书,真情读人 223

- 1 阅读名著碎语 225
- 2 且看李镇西的《民主与教育》 236
- 3 将语文学习“建构主义化” 240
- 4 感受于漪老师的人格魅力 246
- 5 冯恩洪校长,一路走好! 255
- 6 我的学生顾文豪 265
- 7 给女儿的信 268

附录:书生校长的“味道” 271

■ 第一辑

■ 坚守知识分子的人文情怀

老师,你的知能到位了吗?

路易斯·康说:“学校源于一个人坐在树下,与另外几个谈论自己的想法。谈的人不知道自己是老师,听的人也不知道自己是学生。‘学生’们听得出神,不禁惊讶万分,要是这个人能留下来多好啊。于是他们就在那个所在地划出一个地方,于是世界上就诞生了第一所学校。学校的诞生是不可避免的,因为它代表了人类欲求的一部分。”——学校是为了留住“高人”而产生的,这个“高人”就是教师,今天的高人应该具有什么样的高素质呢?

新的课改给我们带来新的理念。理想的教师,从教师与学生的关系看,应该是学生学习的促进者,是学生学习能力的培养者,是学生人生的引路人;从教学与研究的关系看,是教育教学的研究者;从教学与课程的关系看,是课程的开发者与建设者。

理想的教师应该具有专门知识,包括背景性知识、本体性知识、条件性知识、实践性知识;应该具有特殊技能,即课程资源开发、整合、实施、评价的能力;应该具有职业情意,包括专业理想、专业情操、专业品质。

老师,你的知识到位了吗?苏霍姆林斯基在《给教师的建议》

一书中讲过这样的例子：一位有着三十多年教龄的历史老师在上课，听课的教师完全被抓住了、入迷了，课后有人请教这位名师这节课准备了多久？他回答说：“为这节课我准备了一辈子。不过，对这个课题的直接准备只用了15分钟。”理想的教师一辈子都在积淀知识，更新他的知识结构。

夏丏尊谈著名教育家、艺术家李叔同时说：“李先生教图画、音乐，学生对图画、音乐看得比国文、数学等更重。这是有人格作背景的缘故。因为他教图画、音乐，而他所懂得的不仅是图画、音乐；他的诗文比国文先生的更好，他的书法比习字先生的更好，他的英文比英文先生的更好……这好比一尊佛像，有后光，故能令人敬仰。”夏丏尊先生所赞赏的正是李叔同所拥有的背景性知识。所谓背景性知识就是其学科以外的相关知识。

教师的本体性知识，也可称之为学科性知识，指的是教师所具有的特定的学科知识，如语文、数学、英语知识等。它是教师成长的必要条件，但不是充分条件。教师的本体性知识与学生成就之间并不存在着统计上的直接相关性，也就是说丰富的学科性知识并不是成为有魅力的教师的惟一条件。但是优秀的教师都是自觉地充实更新自己的本体性知识，关心它们的最新发展动态的。例如，语文老师关注语用学及其在语文教学中的运用、关注当代作家的新作品，数学教师关注数学建模等等。

教师的条件性知识指的是教师所具有的教育学、心理学方面的知识。这种知识一般是动态性的，也是目前教师所缺乏的。所谓教育或教学，从通常的意义上讲，就是教师将知识用儿童可以接受的方式、生动活泼地教给他们。“儿童可以接受的方式”、“生动活

泼”要求的就是教师的条件性知识。因此条件性知识是保障教师成功的前提条件。教师对条件性知识的掌握一方面同本体性知识一样，可以通过系统的学习获得；另一方面，更重要的是必须在教育、教学过程中逐渐地了解和习得，需要动态性地去把握和领会。

一位非常优秀的外国教师的教学事例很有趣。

这位外国教师是一所学校夏令营聘请的美国教师斯告特。“洋孔子”是他的绰号。有一次他来上课，教室里人声鼎沸，不少学生在说话。“洋孔子”走上讲台，一句话也不说，只从西服兜里掏出一张相片，让大家看。相片上是一个七八岁的小女孩。他讲“This is my a daughter”（这是我的一个女儿）。讲完这句话，学生们开始安静，不少学生把目光集中在相片上。这时斯告特又把手伸进西服兜里，掏出第二张相片，相片上是一个三四岁的女孩。“This is my second daughter”（这是我的第二个女儿）。此时学生们爆发出一阵笑声，都产生了极大兴趣。大家好奇地将两张相片进行比较。此刻，只见斯告特再次把手伸进兜里，但半天他也没往外掏。

全班同学把目光全都集中在斯告特那只掏兜的手上，此时，真是无声胜有声。他仍然是那么安安静静、斯斯文文地慢慢掏出一张年纪更小的小孩的相片。这回没等他讲话，早有同学们用英语喊了起来“This is my third daughter”（这是我的第三个女儿）。斯告特轻轻地讲：“很好！你们讲的英语单词发音和语法都正确，但内容讲错