

改革大潮中的 中小学校长

沈阳市教育委员会
沈阳市教育学会
编



序 言

本世纪中叶兴起的新技术革命，加快了世界各国社会变革的进程。社会主义国家适应于时代的要求，为加强社会经济实力，加快民主建设，都在寻求变革维新之道。教育遵循自身特有规律，通过培养人的活动去适应社会改革的需要。但是，历史和现实并没有为我们规定出现成的社会主义教育模式，而要依靠千万教育工作者依据我国国情去不断求索。这本反映沈阳市教育改革成果的书，就是中小学校长们在改革道路上留下的足迹。

做一名优秀教师不容易，当好校长更困难。校长在今天学校管理工作中遇到的难事是很多的，教育资金不足，办学经费短缺，要求校长有经营能力去自力更生；教师生活上的困难，要校长去帮助解决；校园人际关系的纠纷需要校长去协调；反映在学生品质上的问题，要求校长去研究处理。总之，每天摆放在校长案头的议事内容总是纷繁复杂的。校长要善于运筹，要有纵横捭阖能力，才能从纷乱事务中摆脱出来。

教育改革成果绝不是靠校长的汗水去浇灌成熟的。他们必须独具慧眼，抓住主要矛盾，选准教育改革的突破口，“牵一发而动全身”，以达到振兴全局的目的。本书写的二十九位中小学校长，就是他们这种治校、改革成效的总结。

“中小学校长成长规律和管理制度的研究”，是国家教委“七五”期内的一项重点科研任务。沈阳市教育学会承担

沈阳地区该课题的研究任务，在各县区教育局和教育学会的支持协助下，使这本反映部分中小学校长改革事迹的书集得以顺利出版。从文集中可以看到，这批以中青年为主体的校长教育思想成熟的过程。事实说明，依据党的教育方针，有正确的教育理论为指导，立足于学校实际，是教育改革成功的保证。

人们颂扬那些将自己青春和生命贯注于青少年教育事业中的教师们，赠给他们以“辛勤的园丁”、“人类灵魂的工程师”的美称。我们同样要歌颂那些为教育改革作出贡献的中小学校长们，他们是学校教育力量的核心，教育改革大潮把他们推到时代的前列，因此我们给中小学校长们以“校园辛勤耕耘者”，并非是过誉之词。

我想借此机会向全市各位中小学校长和教师们致以亲切问候。

1992年

一九九二年九月一日

目 录

序 言

梁济宏

一、中 学 部 分

- 1 靠教育科学创一流业绩的校园改革家…………… 1
沈阳市第134中学校长 李锦韬
- 2 从“低谷”中起飞……………19
沈阳市育才学校校长 葛朝鼎
- 3 路在求索中延伸……………33
沈阳市同泽高级中学校长 张澍荃
- 4 升腾，跃向教育新高度……………45
辽宁省实验中学校长 姬庆生
- 5 一位从改革中崛起的校长……………52
沈阳市第31中学校长 王中达
- 6 陀螺精神……………59
沈阳市第20中学校长 白景林
- 7 在改革中崛起……………69
沈阳市第28中学校长 邵兴华
- 8 一位老校长的足迹……………77
沈阳市第36中学校长 张凤旆
- 9 啊，燃烧！……………82
沈阳铁路实验中学校长 刘映辉

- 10 开拓者的路 93
 沈阳市第133中学校长 李 犁
- 11 踏平坎坷成大道 103
 辽中县六间房中学校长 肖景顺
- 12 校园公仆 112
 沈阳市第51中学校长 彭东升
- 13 出色的接力队员 120
 新民县曹家中学校长 崔文翔
- 14 在改革的洪流中搏击 130
 沈阳市第75中学校长 曹明贵
- 15 为农村教育改革开拓新路 139
 新民县三道岗子中学校长 郭连生
- 16 办好农村初中为当地经济服务 147
 沈阳市第66中学校长 徐庆余

二、小 学 部 分

- 17 峻峰起于厚土 155
 沈阳市和平区和平大街第一小学校长刘复
- 18 一棵充满无限活力的翠竹 169
 沈阳市和平区南京街第一小学校长张奉临
- 19 育才不借命勤耕做园丁 179
 沈阳铁路第一小学校长 张子林
- 20 不惧风浪弄潮人 185
 沈阳市大东区辽沈街第一小学校长柏洪林

21	薄冰下的一条溪流	199
	沈阳市皇姑区泰山路小学校长 贺秀宇	
22	疾风知劲草	208
	新民县东蛇山子小学校长 阎景仁	
23	一位有作为的小学校长	215
	沈阳市沈河区北一经街小学校长 万恒显	
24	埋头实干的改革家	223
	沈阳市苏家屯区文化路小学校长 邹有纯	
25	校园里的老兵	230
	辽中县辽中镇中心小学校长 李成谱	
26	她指挥一部欢乐的合唱	238
	沈阳市铁西区启工街第二小学校长杨淑琴	
27	“我不能离开学校！”	246
	沈阳市于洪区吴家荒村朝鲜族中心小学校 长朴在生	
28	追求	254
	沈阳市新城子区新城子街第二小学校长张静岩	
29	他在校长的岗位上成长	265
	沈阳市东陵区八里堡中心小学校长郝英伟	
	编后记	

靠教育科学创一流业绩的

校 园 改 革 家

李锦韬，看上去人到中年，谁也不会把他的出生年份同长征胜利联系起来。他中等身材，略见发胖，长圆红黑的笑脸上戴着一副普通的近视镜。他除目光明亮、深邃给人以沉静、信任感外，再看不出他有什么不平凡之处了。如今他却以惊人的业绩声誉鹊起，闻名全国。自1985年以来，他先后获得13项市级以上的荣誉称号：沈阳市青少年科技活动先进工作者，沈阳市先进教育工作者，辽宁省先进教育工作者，沈阳市模范教育工作者，辽宁省模范教育工作者，沈阳市劳动模范，辽宁省劳动模范，沈阳市有突出贡献人员，沈阳市教育学会优秀会员，沈阳市优秀共产党员，辽宁省“五一”奖章获得者，全国优秀教育工作者，全国“五一”劳动奖章获得者。如此殊荣何以得来呢？

论职务，他只是一所普通初级中学的校长；论资历，他为一校之长的历史（也是他踏上领导岗位的历史）只有短短6年，在此之前他是沈阳市第二十三中学的数学教师。他能获得如此殊荣，是由于他的高效率的富有开拓性的工作创造了并正在继续创造着令人叹服的教育改革的成功经验。

六年间，他使一所人称“三类学校四类苗”的薄弱初中走出徘徊多年的谷底，跃上世人瞩目的高峰。这所学校从1985年以来获省文明单位、省市自治区综合治理先进单位、省市自治区先进家长学校、市体育达标先进单位等19项先进单位称号，1986年被评为全国教育系统先进集体，1987年获沈阳市各行各业的

最高奖——振兴杯奖，市政府称赞该校“为振兴沈阳做出了卓越贡献”，1988年被评为全国先进集体，荣获全国“五一”劳动奖状（全国教育界唯一获奖的单位）。由负知名度到高知名度，这一飞跃性的变化，对于熟稔这所学校根底的人们来说，即令用“跃上葱笼四百旋”来形容，也不嫌过分的。

痴情园丁

在校长的行列里，他还是个新手，是张以其崭新业绩引来钦羡目光的新面孔，而在教师队伍中他则是一名有30多年教龄的宿将，一位风风雨雨痴情不改的老园丁。

自1955年踏入教坛以来，他始终沿着又红又专的方向前进。他所遭逢的，有鲜花和坦途，也有荆棘和坎坷。参加工作第二年，他就由于执教有方效果显著而荣获“沈阳市优秀教育工作者”称号。不久他又成为出色的班主任，优秀团干部和教学“尖子”。在“大跃进”及大饥荒的五年（1958～1962）中，他完成了吉林师大数学系函授本科的学业，其间多少次北上长春听面授，虽然半饥半饱、旅途劳顿，仍然全神贯注。他一次次递上赤诚的入党申请书，并以潜心于数学教学热心教书育人的实际行动为自己的书面申请做注脚。他渴望成为镰刀铁锤旗帜下的一员战士。然而，他的入党申请一次次被搁置。他的积极的现实表现终究未能“重”过“不由己”的家庭出身，他的政治热情被“冷处理”了。（直到历史新时期矢志不渝的他才实现了在党旗下宣誓的夙愿，1985年6月被党组织审查，1986年6月被批准转为中共正式党员）在那流行“加温”“火烧”对知识分子大搞“热处理”的动乱年月里，他，育人的人，被“斗争”被关“牛棚”。然而，“九死其未悔”，任何磨难也改变不了他献身人民教育事业

的初衷，改变不了他为国育英才的执著追求。重登讲台之后，他一如既往地教学生掌握事物的数、形、体，领悟人生的路、情、理。

拨乱反正的十一届三中全会以后，他心情舒畅，更加热爱自己的清苦的职业，从来没想到过设法“调上去”或“跳出去”。有人离开了，他却向中学数学教学领域的纵深走去了。他走进了教育科学的殿堂，针对学生的实际，探索教学的规律，拿出了大面积提高质量的科研成果。1979他执教的班级数学及格率超过市重点中学水平，1981年和1982年平均成绩即高于省市抽样平均分10分以上。

作为教研组长他也是成绩卓著的，1982年他所带的数学组被评为和平区教育系统精神文明集体。他带领数学组老师成功地进行了为期三年的在中学数学教学中培养学生自学能力的科学实验，他执笔写出的科研论文获1982年12月辽宁省教育学会优秀论文奖，并被收入中国科学院心理研究所卢仲衡教授主编出版的《自学辅导论文专辑》一书中。

他经常把经验升华为理论，凝炼为文字。自1979年以来，他挤业余时间撰写了数量颇丰的学术论文和科普文章，其中《在几何论证中如何引辅助线》、《关于中学数学培养能力的认识和实践》（此文获沈阳市教育学会1981年优秀论文奖）《初中数学23解200例》、《初中数学疑难解析》等均获好评。

他不仅在校内帮助同科教师解决教学疑难，指导青年教师掌握教材教法，而且通过社会兼职把上述作用发挥到校外，辐射到全市。他是沈阳市代数中心教研组副组长，为全市高中代数教师备课，讲座和介绍数学教学经验多次，为东北三省中学数学教学经验交流会议做过公开课，介绍过经

验，为市举办的教材教法学习班主讲代数教材教法，深受参加培训的青年教师的欢迎。

如果说，如今担任沈阳市第一三四中学校长的李锦韬是已有定评的蜚声全国的教育改革家，那末，1983年4月以前作为沈阳第二十三中学数学教师的李锦韬，也已是在市、区有相当影响的成绩斐然的校园改革者了。

偏爱弱苗

1983年初春，和平区教育局领导找李锦韬谈话，调他到一三四中任主抓教学的副校长。

一三四中的情况，他早有耳闻，这次领导又向他交了底。

那是一所典型的基础薄弱的初级中学，是1970年由小学改办的，校舍、师资、生源都差。一幢简易教学楼仅能容纳一半学生，另一半还得在破旧的平房里上课。1981年统计，学校教师来自小学的仍占49.5%，大专毕业生只占19%（多是“文大”中毕业的）。学生是经过层层筛选后剩下的，1983年入学新生中竟有在小学降一次或两次升学考试仍不及格的学生50名，平均分只有28分。学校社会声誉很差，家长们担心孩子到这所学校误了前途，认为这样学校办不办都行。附近小学的教师教育学生时常说：“你们现在不好好学习，毕业后就得上一三四！”本校教师则常慨叹：“咱们是三类学校四类苗，先天不足，怕是怎么干也白搭！”

要离开轻车熟路的高中数学课，离开甫获成果、兴味正浓的自学辅导法实验，离开志趣相投的数学组同志们，离开条件相当不坏的完中，到那样一所初中去，他难免有些眷恋。

然而，他没有更多地考虑一己的得失，没有为亲友们

“搞不好你会陷进去”之类的劝阻而分心，他胸中升腾起崇高的使命感和责任感。

他深知要以战略眼光去看抓好薄弱初中的重要性。初中是人的一生中生理和心理发展最为迅速的时期，也是从可塑向定型逐渐转化的最重要的时期。抓好这个阶段的教育，促进学生身心的发展，关系到高中、大学的质量，关系到劳动者的素质和90年代的经济振兴，关系到整个中华民族的文化科学水平，关系到我国21世纪的竞争力。然而，在沈阳市约占60%的质量低劣的薄弱初中却拖了这至关重要的初中教育的后腿，对此，社会上成千上万的家长反映最强烈，教育部门和学校承受的压力也最大。所以，必须尽快改变薄弱初中的面貌。刻不容缓！

现在领导上把这样一所亟待改变面貌的薄弱初中交到他手里，他深感组织对自己的了解、信任和重视。他审视了自己的主观条件，出于对全体学生的挚爱（爱高材生，更加偏爱中差生），多年致力于旨在大面积提高质量的教学改革并取得了成效，而有了“一畦碧绿”的经验也就有了追求“绿满平畴”的基础，于是，他想：抢救弱苗，非我莫属，接受重托，义不容辞！

4月，他上任了。

知人善任的有关领导调这样一位在高三把关的骨干教师去抓薄弱初中，不能不说是颇具战略眼光的，胜利是从这里开始的。

复壮有术

李锦韬深知，面对如此羸弱的“三类苗”，要想扭转其颓萎的长势，促其旺长复壮，必须在全校教职工的思想上解决两个互相关联的问题：能否复壮？如何复壮？而作为校领

导，则应提出目标，指明办法，做出样子。这三步的难度是升幂排列的。

经过一段时间在师生中的调查和同其他领导成员的研究，他代表领导班子在一次教工会上提出了一三四中学四年迈出四大步的目标：1983年为全面提高质量打好基础；1984年质量上升为同类学校之首；1985年达到二类学校水平；1986年为办好沈阳市一流初中打下基础。办法呢，则在同时喊出的口号中原则上指明了：“向改革、向科学、向管理要质量！”

目标是鼓舞人心的。然而社会主义中国公民们在过去的年代里曾多少次聆听这种振奋人心的目标啊，曾几何时又一化为了笑柄，因而对提得较高的目标往往产生“看透了”的心理，持“信不过”的态度。因此，这“四大步”目标在深知一三四中历史和现状的人们中间受到讥讽也不足为怪了。

有人说：“新官上任三把火，烧烧罢了。”

有的说：“这不又是‘人有多大胆，地有多大产吗’？”

还有的说：“愿望很好，但凭一三四这个条件，要实现谈何容易！”

有的甚至当面质问：“看你李校长不象是说大话的人，这回你吹得可够玄乎了！你有把握吗？”

李锦韬没有把这些简单地看成怀疑和责难，他从中发现了求真、求实的深层心理，而这正是干事业必备的值得珍视的心理品质啊。领导者要想取得群众的信赖，光靠出豪言、发宏愿是不行的，必须做出样子，趟出路子，结出果子，让群众在一次次实实在在的成功体验中树立并不断强化实现目标的信心。于是，他摒弃了会议式、运

动式的领导方法，走出校长室，来到第一线，兼了一个班的数学课，搞起数学改革实验来。他说，校长兼课好，只有自己教学，才能感到改革的需要，摸到时代的脉搏，虽然自己过去教过课，但是那不能代替今天教课，因为形势变化了，要求不同了，教育对象不同了，教育改革的经验只有在教学实践中才能取得。为了解面上的情况，他和教师一起备课、评课，推动多学科的教研活动。为了了解学情，他为学生做课外辅导，找学生谈心，向学生家长了解情况。为了增强教师的改革意识，他上示范课。他发挥了自己的优势，在自己的点上教出了新格局，教出了高水平。他抓住培养思维能力这一核心，给学生确定思考目标，创设思考情境，激发学生思考兴趣，留出一定的思考时间，教给学生思考方法。他兼课班级数学平均成绩均超过全区各校的平均成绩。1985年学校仅有他一名校长，但他仍然兼着毕业班的课，这一年学生升学考试成绩平均达90.1分，比以前提高了30多分，由于进步幅度大，他荣获了教学质量特别奖。他总结出“启导——读练——评讲——深化”课堂教学培养学生自学能力的一般程式。这八字教学法打破了教师只管讲学生只管听的局面，由教学单向传递变为多向传递，教和学融为一体，学生的创造性得到了充分的发挥，学得扎实，能力提高得快。这给老师很大启发，极大地增强了改革意识，教师们说，李校长自己做课给老师们看，让我们具体地看到了怎样向教育科学要质量，向改革要质量，这真比讲什么大道理都更有说服力啊！

他撰写的《中学课堂教学改革的主要目标和今后设想》在《中国教育报》发表后，在全国产生了广泛影响。他所研究和实践的在整体改革中促进差生转化的课题也收到了可喜

的效果。目前，该校有一大批双差生已有了很大的转变和进步。如闹生李向阳因为不遵守纪律，被人看不起，最后在校再也呆不下去了，只得转学。李校长知道后，硬把他留下来，和老师们共同研究如何对他教育、帮助。老师们对他进行了全面的分析，发现他聪明，学有余力，于是引导他参加数学课外活动小组，在活动中教育他，使他逐步得到了转变，个性特长得到了发展。老师们说李向阳真成了另一个人了，后来他被选为学校数学爱好者协会的理事长，并入了团，在全国数学竞赛中获省的优胜奖，毕业时因品学兼优考入了沈阳市最好的高中——沈阳二中。

与此同时，李锦韬支持和指导的“诱导发现法”、“自学辅导法”、“最优化教学方式”、“以实验带教学”、“听说领先，读写跟上”等十几项多学科的教学改革实验也陆续见到成效，近在眼前的原先也并不起眼的同事的成功使教师们深深认识到：提高教学质量，不靠汗水灌，不靠工夫磨，要靠放开手脚搞改革！在改革的实践中，办学思想端正了，教育观念更新了。

李锦韬和领导班子把他们的经验概括为“五达标”（在减轻学生过重负担的前提下使学生达到：基础牢，智能高，品质好，体魄强，特长扬）、“两入手”（从改革教育思想入手，从开展教育科研入手）、“三三一体”（三项目标融为一体，指教学中的传授知识、发展智能、培养品质三项目标；三个层次构成一体，指教学中的教会、会学、创新三个层次，教育中的提高认识、培养习惯、形成品质三个层次；三个方面联成一体，指学校、社会、家庭三个方面）、“四原则”（整体性、立体性、实践性、综合反馈）、“六同步”（学校整体改革与微观改革同步，教育教学改革与教师队伍建

设同步，思想政治教育改革与教学改革同步，教法改革与学法改革同步，教育教学改革与学校管理改革同步；教育教学改革与评价标准改革同步）。

这就是建立在科学基础上的培育壮苗之术啊！

慧 眼 赤 心

很多人都到一三四中探求办好学校的奥秘，李锦韬在《加强教师队伍建设是教书育人的根本保证》一文中亮出了一三四中跃居全国教育先进行列的“秘密”：那“就是抓住了教师成‘仙’成‘龙’的工作，在改革中建立了一支发愤图强积极向上的教师队伍。”是啊，“山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵”，基础薄弱的一三四中就是这样成为名山灵水的。

在这一进程中，李锦韬慧眼识“仙”（能人），赤心感“龙”（群众）。

他独具慧眼，能于不见经传又无口碑而且“舆论”颇不佳的“怪”人堆里发现正宗的人才。这里仅举突出的几例。

于连琪，二中六八届老高三，“广阔天地”取代了最高学府，来到三尺讲台使他有怀才不遇之感，不免爱发几句牢骚，不少人说他是“自私自利的落后分子”。经过一番观察了解，李锦韬不这么看，他说：“一个年近四十的人，工资只70元，人家讲几句带怨气的话就叫自私自利啊！”在李校长的帮助和指导下，于连琪精神振奋，眉结舒展，干劲倍增，令人刮目相看。他发扬了自己固有的与学生关系融洽，对教材钻研深透的优点，在李校长的指导下进一步改进教法，因而他所教班级的数学平均分在区统考时总是名列前茅。他不仅自己著书立说、还辅导学生写出较有水平的小论

文，其中3篇在市数学学会的年会上获奖。在生源差的情况下，他指导的数学课外活动小组，1987年参加数学竞赛出乎意料地取得了市的各类中学最好成绩。于连琪老师现已成为教改标兵，而且光荣地加入了共产党，不久前他被任命为教导主任，但他仍不离教学第一线，还在实验班里进行着教育科学实验。

毕业于辽大数学系、爱提意见人称“刺头”的张志庆也被李锦韬发现了：“什么刺头！这说明人家关心学校，不满现状，学校振兴，希望就在于此。”“小张头脑敏捷，对改革有很好的见地，是块好料！”

在李校长热情支持下，张老师大胆创新，取得了显著成绩，他用“诱导发现法”施教的实验班第一学期摸底测试平均分为84.11分，第二学期升到94分。1985年7月，经过两年实验，张老师这个班升学考试数学成绩达到98.28分，超过区里一所重点学校的平均成绩。张老师被评为市教改标兵，省电教优秀课教师，并于1987年光荣入党。

又如王福珍老师因工作问题和李校长发生了矛盾，受到李校长严厉的批评，王福珍思想负担很重，但期末李校长却由于她的工作成绩突出，推荐她为省优秀教师。王福珍本人和她的家属对此均感意外。这件事，在全区也引起了较强的反响，老师们说：“咱们李校长就是公心，善于科学地对教师做出评价，跟这样的领导干累也舒畅。”

李锦韬对教育事业对教师群众一片赤诚，感人至深，对自己一向严格，从不放松。

李锦韬被教师誉为以校为家的好校长，但他却是个不理家事，无暇顾及子女的爸爸。他的两个孩子因爸爸没有休息日而抱怨，同他一样在中学任教获区先进称号的妻子则非常

理解他，劝孩子们要体谅肩挑重担的爸爸，他的年近古稀的岳母，为支持他们的工作几乎承担了全部家务，使他不必为此而分心，老人家的支持使李校长感动得热泪盈眶，他向老人深鞠一躬说：“妈妈，谢谢您！”

他的妻子患脑瘤住院，他穿梭奔忙，晚间护理，白天坚持上班，一点也没耽误学校的工作。通宵陪护后，妻子被推进手术室，他考虑到医生说的可能出现的危险，心情十分不安，但又想到学校刚开学，工作还急需安排，他以极坚强毅力控制自己，他靠着走廊的墙上，再次修改他起草的学校新学期的整体改革计划。下午一点半，妻子手术成功被送回病房，他早午饭都没吃，而急忙赶回学校参加领导班子安排工作的会议，下午五点半，他又急忙赶往医院……

十年浩劫中备受磨难的杨明发老师得了癌症，李校长噙着热泪和学校其他领导同志四处奔走购买急需药品，安排治疗抢救。杨老师去世后，李校长还关心其子女，经常家访帮助他们解决困难，学校许许多多的老师在生活中遇到困难时大都得到过李校长的热心帮助。如王亚俊老师病危昏厥，李校长组织学校老师及时送医院抢救，并做她的思想工作，解除在她精神上的负担。王老师康复上班后首先向李校长深深鞠一躬，激动地说：“我的第二次生命是领导和同志们给的，这恩情我永远忘不了，我一定以好好工作的实际行动来报答”。

李校长宽以待人，严以律己，在金钱和荣誉面前从不伸手。如某公司租用学校教室做考场，感谢李校长的支持，悄悄送来60元钱，他婉言谢绝。某共建单位开车给校领导送来5筐苹果，他也客气地退回了。一次，关系单位给他送来一大笔可观的信息费，他拒收交公。可接待外地来宾，他却常