

Dangdai Jiaoyu Shucong

当 / 代 / 教 / 育 / 书 / 丛

名校校长成长轨迹

◎ 主编 / 康万栋

所谓名校校长是指在基础教育领域乃至社会各界影响广泛
并具有知名度的杰出教育人才。

它是一个相对性的概念，是一个发展性的概念，
是一个群体的统称和象征，同时又是一种价值导向。

本书分析了10位中学名校校长和9位小学名校校长各具个性特点的成长、
成功和成名之路，不仅为理论研究提供了坚实的实践基础，
而且对广大中小学校长的办学治校和
自我发展具有较高的借鉴价值。

中国
华
僑
出
版
社

名校长成长轨迹

康万栋 主编

中國華僑出版社

二〇〇八年六月

图书在版编目(CIP)数据

名校长成长轨迹/康万栋 主编—北京:中国华侨出版社,

2008.9

ISBN 978-7-80222-663-0

I.名… II.康… III.中小学-校长-干部培养-研究 IV.G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 092286 号

名校长成长轨迹

主 编 康万栋

责任编辑 邓文华

版式设计 东方博凯

经 销 全国新华书店

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 10 字数 280 千字

印 刷 河北省石家庄威亚彩色印刷有限公司

版 次 2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80222-663-0

定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究

前言

办好学校,教师是基础,校长是关键。陶行知先生早就说过,校长是学校的灵魂。从一定意义上说,有什么样的校长,就有什么样的学校。学校之间的差距,往往反映出校长之间的水平差距。校长是学校的教育者、管理者和领导者。校长对一所学校的生存与发展起着至关重要的作用。可以说,在一定条件下,校长能够使一所学校日益兴旺,走向成功,也能够使一所学校不断滑坡,走向失败。正如菲律宾教育家赫·查所说:“我从来没有见过拙劣的校长能办好学校,也没见过好校长办出坏学校。我见过失败的学校转变为成功的学校,也见过杰出的学校迅速滑坡,这些成功与失败的事实都很容易追究到校长的能力和水平。”由此可见,校长的发展,关系到学校的生存与发展,校长的成功关系到学校的成功。

我国社会主义现代化建设迫切需要培养高素质创新人才,老百姓也企盼办更多名校使孩子能够受到更好的教育。社会和老百姓呼唤名校,而办名校则需要具有责任感、使命感,有思想、善管理的名校长。

基于这样的背景,名校校长及其培养问题日益受到人们的关注,许多地方的教育部门都在开展“名校校长工程”建设。但什么样的校长才算是名校校长?名校长的成长与发展是否有规律可循?名校长是自然成长起来的还是有待于培养?如果名校校长也需要培养,那么怎样培养名校校长?这些都是有待探讨的问题。

为了回答上述问题,认识和把握名校校长成长的规律,为名校校长的培养提供科学依据和具有操作性的策略,为培养一批在天津市基

础教育改革与发展中发挥示范带头作用的名校长,我们承担了天津市教育科学“十五”规划重点课题“中小学名校长成长规律及培养策略研究”(课题批准号:KEC017),开始了对名校长成长规律的艰辛探索。

本书是“中小学名校长成长规律及培养策略研究”的最终成果。《中小学名校长成长规律及培养策略研究》从课题申请、课题立项、课题研究,到课题结题、鉴定,历时四年,四年中课题组的10名研究人员,精诚团结、潜心研究,以高度的责任感、满腔的热情、科学的精神、务实的态度,完成了预期研究目标,取得了可喜的研究成果。理论研究部分深入论述了中小学名校长的内涵、名校长的群体特征、名校长的成长规律、影响名校长成长的因素和名校长的培养策略。个案研究部分描述、分析了10位中学名校长和9位小学名校长(因篇幅等原因收入本书的有7位小学校长的个案研究报告)各具个性特点的成长、成功和成名之路,不仅为理论研究提供了坚实的实践基础,而且对广大中小学校长的办学治校和自我发展也具有较高的借鉴价值。

本书属于合作研究的成果。康万栋、张连生、李凤来、康瑛、刘亚男、欧斯玛尼·张、冯波、曾抗、夏环旗和田文娟参加了研究,并撰写了名校长个案研究报告。康万栋研究并撰写了理论研究报告。全书由康万栋拟定框架并修改定稿。

康万栋

2008年6月

序

由康万栋教授组织研究、撰写而成的《名校长成长轨迹》一书，即将问世，我荣幸地先睹书稿，受教育和启发很多。康教授让我为该书写一个序，我诚惶诚恐，思考再三，恭敬不如从命，权当作是自己的一些学习体会，以就教于广大读者。

校长研究尤其是名校长研究是一个非常重要的现实问题，因为校长对于学校太重要了，是关键性的领军人物，以至于我们可以说，一所学校办得怎么样，校长起着决定性的作用。对于这一点，中外的教育家、教育研究者都有大量的论述，甚至把这一点上升到规律性的认识。由于校长的重要，所以这方面的研究也是非常重要和迫切的。从我国教育发展来看，学校改革与创新不断深化，一批批名校长不断涌现，在国内外产生越来越大的影响。但是，真正的国际知名的校长，真正称得上教育家的校长，是很少的，这与我们学校教育发展的成绩不相称。这种状况迫切要求改变，因为对于学校的发展来说，在出事较低的发展水平上，作为学校整体是至关重要的，学校整体的发展要先于名校长、名教师的个体发展。但是，进入更高水平的发展，要创办国内外一流的学校，就必须先从名校长、名教师的培养与推出做起了。名校长是名校的重要标志，是创办国内外一流学校的前提条件。在我国学校教育发展到一个新的阶段，名校长的培养与推出变得越来越迫切之时，康万栋教授及时地设计、组织这一研究，并撰写出专著，予以出版，显示了他的研究视野的前瞻性、现实性和创新性，这是一件非常好的事情，必将对校长特别是名校长的的发展，起着积极的推动作用。

从文献中我们可以发现,关于校长的研究已有很多,但康万栋的研究相比之下向前又推进了,体现出开拓性、发展性,当然,他也重视对已有成果的分析和吸收,使自己的研究奠基在已有的研究基础上。初步看来,我体会到,该书具有如下优点:第一,比较系统、全面、深刻地揭示了名校长的概念内涵,以及群体特征,使大量的经验性认识升华为理性认识,丰富了关于校长研究的理论文献。第二,在有关调查分析基础上,特别是典型个案研究基础上,力图揭示出名校长的成长规律,除了名校长的专业化发展、学习与实践、主体主动的发展、资源积累、主客观互动等规律性关系的作用,为名校长的培养与推出提供了科学依据。第三,提出了有效的培养策略,这些策略以大量校长的案例为基础,强调了外部培养与个人努力的统一,自我锻炼与激励的统一,实践锻炼与学习提高的统一。这些见解和建议都是很可贵的,具有指导和启迪作用。所以,广大校长读了该书,一定会受益良多。

我们已经进入了一个新的时代,这个时代是名校长辈出的时代,党和国家领导十分重视名校长的培养和推出,特别是强调校长应该努力成为教育家。教育家一定是名校长了。教育家是具有系统的独立的办学思想,领导自己的学校取得骄人的成就,在国内外有一定影响的校长。名校长既是学校水平的重要标志,也是国家学校教育竞争力的重要指标。要不断提高我国学校教育的国际竞争力,就必须培养和推出一大批名校长。使校长成为教育家并不是高不可攀的,更不是神秘难办的,关键在于校长要在科学发展观的统领下,形成和发展自己独立的办学思想,把学校办出特色,使学生在全面发展的基础上发展个性特长。该书中收录的校长典型事例,都从不同侧面说明了这一点。中国教育要走向世界,参与国际教育与竞争,就必须壮大自己的实力,就必须有一支高水平的教育家型的校长队伍。我们坚信,这一定会成为现实。我们热切盼望名校长辈出的时代的到来!

张武升

2007 年 11 月 26 日

张武升,天津教育科学研究院院长,教授,博士生导师,国家督学。

目 录

序	1
第一部分 理论研究	1
一、名校长的内涵	1
(一) 名校长是一个相对性的概念	1
(二) 名校长是一个发展性的概念	2
(三) “名校长”是一个统称,是一个群体的象征	2
(四) 名校长是一种价值导向	3
二、名校长的群体特征	5
(一) 热爱教育,执著追求,乐于奉献	5
(二) 教育经验丰富,形成了系统、先进、独特的办学思想	6
(三) 勤于学习,善于学习,学以致用	6
(四) 锐意改革,勇于创新,不断进取	9
(五) 精于业务,善于管理,绩效卓著	10
(六) 办学成就突出,在社会上有一定的影响和声望	11
三、名校长的成长过程	12
(一) 名校长成长的一般过程	12
(二) 名校长的成长规律	16
四、影响名校长成长的因素	23
(一) 内部因素分析	23
(二) 外部因素分析	29
五、名校长的培养策略	34
(一) 有效的校长培训	34

(二) 自觉的自我修炼·····	40
(三) 激励的管理机制·····	44
第二部分 个案研究·····	52
生命因教育而精彩·····	52
创新校长的成功之路·····	64
一个追寻教育理想的人·····	86
“没教过书”的中学校长·····	109
新华中学的领跑人·····	126
心无旁骛,乐在其中·····	139
从薄弱校走出来的名校长·····	157
给生命以成长的智慧·····	170
“职业化”校长·····	183
教人求真,学做真人·····	197
半个世纪的教育追求·····	209
为了科学的教育 探索教育的科学·····	222
在继承中发展·在发展中创新·····	233
教育追求路上的一串平实的脚印·····	246
生活着·教育着·幸福着·····	262
解密校长“王大胆”·····	280
累并快乐着·····	293
参考文献·····	304
后 记·····	309

第一部分 理论研究

建国以来,我国基础教育发展中涌现出两代名校长:一代是解放之初,从百废待兴的教育工作中涌现;另一代是“文革”之后,在拨乱反正中形成。目前,第二代名校长大多已经接近退休年龄。新一代校长中虽然不乏有成功者,但与老一代名校长相比,在诸多方面还有差距。同时,许多名校长的成功或成名基本上都处于一种自生自灭的状态。因此,对名校长的成长规律进行研究,为校长培训、管理及校长的自我发展提供科学的理论依据,促使中小学校长更快的成长并涌现出更多的名校长,对于建设一支专业化、高素质的校长队伍,提高学校的效能,促进基础教育的改革与发展具有重要意义。

一、名校长的内涵

名校长是一个在实践中提出的概念,许多地方教育部门都在开展“三名工程”建设,即名老师、名校长和名学校工程建设。但什么样的校长才算名校长,如何界定名校长,还是一个有待探讨的问题。

顾名思义,所谓名校长是指知名的校长或者著名的校长,名校长是在基础教育领域乃至社会各界影响广泛并具有知名度的杰出教育人才。名校长是教育管理人才的精英、是教育工作者的杰出代表、是能够提出学校发展远景的设计师、是能够打造优秀团队的精神领袖、是追求卓越办学成就的领跑人。我们认为应从以下四个方面进一步理解名校长的概念。

(一) 名校长是一个相对性的概念

名校长是有名的或著名的校长,有名或著名都是相对而言的。从空间纬度来看,名校长是在空间范围内的横向比较,有名相对于无名,当地知名相对于全国知名。有的校长在某一范围内是有名的,放到更大范围与其他名校长相比就不知名了。因此,就有所谓国家

级的、省级的、地市级的乃至县级的名校长。从时间纬度来看,有的名校长影响长达上百年,意义更为久远;有的名校长虽曾一时知名,但由于种种原因,在有限的时间跨度里就销声匿迹了;有的校长今天是名校长,但随着社会进步和教育的发展,到了明天也许就不算名校长了。名校长的这种相对性给研究名校长增加了难度。本课题所指的名校长是省(市)级以上名校长,包括教育部门认定的名校长、国家级骨干校长和我们认为符合名校长条件标准的个别校长。

(二) 名校长是一个发展性的概念

任何事物的发展都是通过数量的不断积累而达到质量变化的过程。一位校长的成功与成名也需要一个积累和发展的过程,不可能一夜成名。任何一位名校长,都是其办学思想和办学业绩得到国家与社会认可后逐渐成名的。教育行政部门对名校长的认定只是一种形式。从根本上来说,名校长不是自封的也不是任命的,而是得到社会公认的。实际上,名校长在教育行政部门认定之前就已经在教育界和社会上具有一定的名望。此外,名校长的内涵特征也不是一成不变的,而是随着社会的进步和教育改革与发展而随之发生变化。所以,已成名的校长只有敢于否定自我、超越昨天、不断学习、与时俱进,才能跟上时代前进的步伐,保持名校长的声望和影响。

(三) “名校长”是一个统称,是一个群体的象征

名校长的“名”是一种社会影响和社会认可,而不是评选出来的,也不是组织任命的。所以,校长办学业绩突出,做了典型,可以冠以“优秀校长”、“杰出校长”、“功勋校长”、“劳动模范”等称号,但校长个人不宜冠以“名校长”的称号。目前各地在实施“名校长工程”中评定名校长的做法,值得商榷。中外历史上从未有过给校长个人冠以名校长称号的事情。例如,苏霍林姆斯基 41 岁获功勋教师称号,50 岁被授予“社会主义劳动英雄”的称号。张伯苓在 69 岁时被国民党政府授予一级景星勋章。他们生前就已知名,但未曾听说给他们授以“名校长”的称号。我国改革开放以来,教育部两次评选中小学

优秀校长,这些校长在当地甚至在全国都很知名,但教育部并未给他们冠以名校长的称号。“名校长工程”不是一种评选方式,而是一种机制。通过这种机制是要我们的中小学校长队伍源源不断地产生优秀校长和专家型校长。

(四) 名校长是一种价值导向

尽管可以假定所有的校长都可能成为名校长,但成为名校长者毕竟是少数人。引导和鼓励校长争取成为名校长,可以使校长有更高的追求和境界,把学校办得更好。

全面认识名校长的内涵,还应分析以下几个方面的关系:

1. 名校长与成功校长。名校长都是成功的校长。名校长之所以有名,并不是因为媒体的炒作和教育行政部门的认定,而是因为他们独特的办学思想、突出的办学业绩和对社会、对国家、对事业作出的重要贡献而出名。成功的基本涵义是达到或实现预期的目标。成功校长就是带领广大教职工通过努力实现预期的办学目标的校长。成功意味着突破、创造和卓越。成功校长是在创造性办学中超越过去,超越别人,取得显著的业绩,对教育事业作出重要贡献的校长。成功意味着把学校办出特色,走个性化之路。大凡成功的学校与校长都有自身的特色和个性。只有突出优势,办出特色,形成品牌,才能有知名度,才能得到社会认可,才能在办学实践中取得成功。成功意味着学校与校长个人的良性互动、共同发展、协同成功。校长个人的成功是在学校办学实践中,通过改革与创新促进学校组织、教师和学生的发展中而实现的。校长的成功,是校长个人的成功,也是学校组织整体的成功。校长成功与学校成功,名校长与名校是相辅相成,不可分割的。

2. 名校长与名校。在我国基础教育界名校长与名校的关系有四种类型:第一类是学校有名、校长无名,校长是因为学校“有名”而有名。第二类是学校有名,校长也有名,但校长和学校的名气相互独立,二者没有必然的联系。第三类是学校有名,校长也有名,但二者

的发展是相互依存的,校长与学校在良性互动中实现了共同发展。这一类中又分两种情况:一是学校无名甚至是薄弱学校,通过校长的创造性教育活动转变为名校,校长也因此而有名,而已知名的学校反过来又促使校长名气的提升,如上海闸北区八中与刘京海,天津和平区滨江道中学与赵麟祥。二是学校原本就有名,名校培养名校长,名校长促进名校进一步发展和腾飞,如南京师大附中与胡百良,天津实验中学与赵子声。第四类是学校无名,校长有名。校长不是因办学有名,而是因教学有名,是名师。这就是名师不一定适合当校长的例证。当前,我国的第一类名校长最多,而我们更需要的是第三类名校长。

名校长并不都是名校的校长,普通学校的校长同样可以成为名校长。校长所在的学校无非是一种外部条件,关键是校长自身素质和主体作用的发挥。是否名校对校长成功与成名并不起决定作用,但名校能够有更多的资源和有利条件,因而更有利于校长的成功与成名。而普通学校则会使校长的成功与成名较难一些,需付出更大的努力和创造性。名校与名校长同在。校长成功与成名的过程,是校长的办学思想逐渐形成、办学目标不断实现、学校管理不断完善、办学经验不断丰富、办学成果不断积累、办学水平不断提高的过程。无论是名校还是一般校的校长,只有具有独特、科学的办学思想,办学业绩突出,才有可能成为名校长。

3. 名校长与教育家。一般来说,名校长也是教育家,或至少说大多数的名校长都是教育家。这里的关键在于怎样理解教育家的概念及其标准。教育家有多种类型,中小学校长中的教育家属于实践的范畴,是实践家。衡量中小学教育家的首要标志是他们在教育实践工作中的成绩,或育才有方,或治校有方、成就突出,名校长都是成功校长,是治校有方、办学成就突出的校长,理应称之为教育家。当然教育家要有自己的办学思想,有的教育家还创立了新的教育理论,但他必须亲身从事教育实践,把办学思想和新的教育理论用于

教育实践并且取得显著的成效,否则就不能称之为教育家。教育家与教育学家在同一校长身上可以兼有,如苏霍姆林斯基、陶行知、李吉林等等,但两者的工作性质和标志不可混淆。中小学教育家不同于教育学家,教育学家的本职任务是提出新的教育理论和学说。衡量教育学家的首要标志是他们的学术研究成果的科学性和创造性。如果不注意中小学教育家与教育学家的区别,把两者等量齐观,势必会抬高教育家的标准,把许多完全称得上教育家的校长拒之于教育家行列之外。结果与眼下“企业家”之类的头衔满天飞的盛况相比,“教育家”称号的授予却相当吝啬。偌大中国,有百万校长、千万教师,教育家却凤毛麟角,这是不利于教育事业发展的。

二、名校长的群体特征

在全体中小学校长这一大群体中,名校长是一个特殊的小群体。虽然名校长成功的道路各不相同、类型各异、层次有别,但他们也有一些共同特征,从而与一般校长相区别。这些特征主要是:

(一) 热爱教育,执著追求,乐于奉献

热爱教育事业,执著追求教育理想是名校长成功的首要前提和共同特征。看所有名校长的事迹,给你留下的第一印象就是他们都挚爱自己的事业,都有着自己的信念和追求,有着强烈的事业心、责任感和奉献精神。他们比一般校长有更高的成就动机,渴望在校长的工作中实现自己的教育理想。他们是一群“不靠教育而生存,而是为教育而生存”的人。天津中学校长国赫孚,一直有一个愿望:“办一所学校,实现自己的教育理想。”2000年他担任天津中学校长后,凭着“为人成功作准备”的办学理念,带领全校教职工克服新学校生源差、师资不整齐、缺乏文化底蕴等困难,推出德育、教学和社会实践等方面的一系列改革,使一个新校在不到七年的时间里就声名鹊起,生机勃勃。天津市红桥区实验小学王秀兰1998年担任校长后,凭着“以生为本,全面提升人的生命价值”、“为孩子们终身发展奠基”、“让每个孩子都能享受教育的幸福与成功的快乐”的信念,

继续深化主动教育整体改革实验,启动了教师自主成长的“人才工程”,制定了一系列学生自主管理的制度,构建了“主动教育课堂教学模式”,开展了“自主十分钟”等一系列促进学生自主发展的教育活动,使学校在高水平上继续跃升。从名校长的个案研究来看,名校校长们无一不是凭着对事业的追求和坚定的信念,克服了重重困难,把学校办成了名校,自己也成为名校长的。

(二) 教育经验丰富,形成了系统、先进、独特的办学思想

名校长之所以有名,就在于他们提出了比较系统、先进和独特的办学思想,并努力使之转化为教育实践,取得显著成效。名校长对他人及后世的影响,主要是他们独特的办学思想和突出的办学成就发挥作用的。所以,形成独特的办学思想是名校长区别于一般校长的一个重要特征。天津中学的国赫孚校长从新校一建立就一直在思考提出明确的办学理念,在学习借鉴、广泛征求意见,总结自己 20 年来的教育经验的基础上提出了“为人生成功作准备”的办学思想,并组织师生员工研讨、写文章阐释这一办学思想,使之深入人心,成为凝聚全校师生的学校精神。南开中学康岫岩校长,继承和发扬南开精神,适应时代的要求,提出了“整体高素养”的办学理念。红桥实验小学王秀兰校长在总结学校多年来实施主动教育经验的基础上,提出了体现时代性和科学发展观的办学理念,即“以师本的管理实现生本的教育”。她经常说的一句话就是“理念要是不到位,行动就会不到位”。天津实验中学校长赵子声在充分认识中学时代在人的成长中的地位、作用和意义的基础上,以国家对教育的要求为依据,以哲学、心理学和教育学的科学理论为指导,逐步形成和确立了“尊重差异、发展个性、服务人生”的办学理念。从名校长个案分析,校长办学思想的鲜明性、科学性、先进性和新颖性及其实现的程度,是名校长和名校之所以成名的一个共同特征。

(三) 勤于学习,善于学习,学以致用

酷爱学习,在繁重的工作的同时,锲而不舍地坚持读书学习是

名校长的另一个共同特征。这一共同特征主要表现在以下几个方面：

1. 坚持读书自学,敏于接受新的教育思想观念,注重提高自己的教育理论修养和分析解决教育问题的能力。南开中学校长康岫岩把“读书是快乐的”作为自己的人生格言。天津中学校长国赫孚认为自己没受过系统的高等教育,最受益的是岗位自学。他如饥似渴地读书,每得到一本好书往往如获至宝。他不仅利用一切时间读书学习,还鼓励和组织全校教职工读书,写读书笔记,并把读书的收获应用到工作当中去。为了提高自己的教育素养,他还专门请教育理论工作者给自己系统讲授教育学原理。陈以泰校长有五个书架,书架上,不同版本的《教育学》就有 10 本,《青年心理学》有 4 个版本。为了掌握教育理论研究的最新进展,陈校长常年订阅和关注《教育研究》、《人民教育》、《天津教育》、《外国教育》、《中小学管理》、《中国教育报》等报章杂志,在繁忙的工作中挤时间坚持读书学习。陈校长说:“我白天干实的(忙于学校管理事务),晚上干虚的(读书、思考和写作),天天如此,坚持了二十多年,乐在其中,并不感到太累。”赵麟祥校长认为:“学习是当好校长的基本功。”他从不放弃任何一个学习机会。有一次,他在北京图书馆看到了一份教育资料,浏览后觉得很好。但图书馆有规定,这类资料不外借。当时的复印设备也不像现在这样普及,怎么办?对这份资料爱不释手的赵麟祥情急之下,竟花了两个多小时,抄下了资料的全文。

2. 积极参加各种培训进修,不断完善自己的素质结构,提高自己的专业水平。在我们所研究的名校长个案中,不少人原始学历并不高。如天津实验中学校长赵子声、天津中学校长国赫孚原始学历是高中,红桥实验小学校长王秀兰最初只读到初中毕业,然而他们都刻苦学习,持之以恒,最终都获得了大专和本科学历,学习了硕士研究生课程。不少校长根据工作需要博览群书,广泛学习各种知识,赵子声校长就曾进修过学校教育、教育管理、物理、哲学和历史专