



做一个 卓越的校长

2

——陶继新对话名校校长



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

陶继新 著



梦山书系

做一个 卓越的校长

——陶继新对话名校校长

2

陶继新 著



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

THE HAINAN PUBLISHING & DISTRIBUTION GROUP

图书在版编目 (CIP) 数据

做一个卓越的校长：陶继新对话名校长. 2/陶继新著.
—福州：福建教育出版社，2014.1
ISBN 978-7-5334-6290-1

I. ①做… II. ①陶… 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 (2013) 第 278824 号

做一个卓越的校长

——陶继新对话名校长②

陶继新 著

出版发行 海峡出版发行集团

福建教育出版社

(福州梦山路 27 号 邮编：350001 网址：www.fep.com.cn)

编辑部电话 0591-83726908

发行部电话 0591-83721876 87115073 010-62027445)

出版人 黄旭

印刷 福建省金盾彩色印刷有限公司

(福州鼓楼区湖前江厝路 5 号 邮编：350013)

开本 720 毫米×1000 毫米 1/16

印张 19.25

字数 264 千

插页 2

印数 1—5 100

版次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5334-6290-1

定价 39.00 元

如发现本书印装质量问题，影响阅读，
请向本社出版科（电话：0591-83726019）调换。

自序

近几年，我对采写校长及学校发生了浓厚的兴趣，仅关于校长及学校方面的著作就已有 13 本出版。尽管有人对目前教育上的弊端不时抨击，对不少校长的言行很是不满。不过，在我采访的校长中，确实有的一直行进在“上下求索”的路上，取得了令人欣喜的成绩。从他们身上，我看到了教育的希望，看到了教育家横空出世的可能。我一次又一次地被他们感动着，于是，也就有了持续不断的采写校长及学校之行。

从书本上看到的一些教育理论，到了这些名校校长那里，有的会碰撞出思想的火花，让我感到有一种他乡遇故知的感觉；有些理论，则因与教育的真谛相去甚远，让我感到那只是移动于太空的一片浮云，它会随风飘逝的。既学习教育理论，又向实践学习，才能领略到教育的美质，才能升华人生的境界。

有的校长是很有思想的，而且，这些思想是根植于教育沃土之上的。它不属于只在书斋里研究而不深入实践的专家们的理论话语系统，可是，却能透视教育的本质，更能解决教育的实际问题。因为这些思想多是基于本校问题的研究诞生的，有着“这一个”的特点，鲜活、生动，具

有生命的张力。正是从一个又一个校长的各具特色的思想话语中，丰富了我对学校管理的认知系统，也让我的思想有了源源不断的生命活水。

在这个相对喧嚣的社会里，有一些校长依然对文化情有独钟。他们高品位的阅读，让学校里一直弥漫着宜人的书香。文化是可以“化”人的，于是，教师也有了书卷气，学生也多了朗朗书声。当一所学校文化味越来越浓的时候，和谐向上的风气也就形成了。教师就不会只是关注考试成绩，还有了文化升值的幸福之旅；学生也不只是一意地追逐高分，也在着意地为自己打点文化的底色。文化的力量是巨大的，它不但让学校更有文化气息，也让学校有了持久的发展动力。

品牌是一种优质的生产力。我所采访的校长及学校，大多已经形成了属于自己的品牌。有些本然就是名校，由于校长的努力，让其有了“更上一层楼”的景观；有些则是相对薄弱的学校，由于校长引领，教师与学生的精神面貌有了巨大的变化，让学校也步入到了名校的方阵。从某种意义上说，学校成就了名校，名校又让名校更有名气。

没有办不好的学校，没有不想成为名校长的校长。这些学校走向成功的探索过程，这些校长成为名校长的生命足迹，可以让更多的学校与校长作为“他山之石”，来攻自己之“玉”。这当是我解读名校与对话名校长的一个重要原因。

对于我所对话的校长，我都进行了采访。不过，我几乎没有当场记录，只是用大脑过滤采访的信息，而后形成对话的基本思路。我的思路被采访的校长同意之后，我们则共同商定一个对话的时间，然后用QQ聊天的方式，少则三四小时，多则六七小时，一篇万字左右的对话文章就完成了。由于是即兴而写，就有了自然生态的特点，也有了一定的可读性。“聊天”时要求大脑必须高度运转，因为我不知道对方要发来一段什么样的文字，而却要短暂时间里，作出自己的理论性评价。这种富有挑战性的“聊天”，激活了我的大脑，常常让我文思泉涌，下笔成文。不过，毕竟是现场生成的文字，粗陋之

处在所难免。这些对话文章我没再进行修改，尽管修改之后文章会更好一些。我认为这种生态化的文章，更属于真实的陶继新。况且，我可以用更多的时间，去采访新的学校，去向新的校长学习。这种运转方式，让我一直能够吸纳教育的新鲜血液，让我有了“苟日新，日日新，又日新”的状态，也有了精神不断提升的可能。

我对话的名校长，并非哪个权威机构界定的。很多已经是名校的名校长，而且取得了骄人的成绩。而有的学校并不是特别有名，校长也并不为更大范围的人们所知；可是，有的却很有思想与文化，不断地进行超越常规的突围，取得了令人匪夷所思的成绩。我觉得，这是真正的名校长。当下未必特别有名，未来却一定会脱颖而出。这种选人定文的方式有点“主观”，却可能更接近真实，更受读者的欢迎。

本书采用了“由近及远”的方式编排的，即按照对话文章发表时间最晚者排在最先，最早者排在最后的顺序进行编排的，未予发表者，则按对话完稿的时间计。这避免了以先后判优劣的嫌疑。至于哪些更适合读者学习，只有让读者自我选取了。

特别感谢一些媒体对我的信任与支持，从2009年5月起，《中国教育报》开设了“陶继新对话名校长系列”，迄今已发表了53篇，即53万来字。其他如《人民教育》《现代教育导报》《创新教育》《基础教育论坛》《教育时报》《学校品牌管理》等报刊，也发表了我的一些对话文章。在此，一并表示谢忱。

需要说明的是，书中的校长简介，是文章发表或对话时校长提供的。此后变化与发展的内容，书中均未提及。

文章出版之后，读者会有不同的评说。对于褒奖，我将作为对自己的一种鞭策；对于批评，我则作为省检自身的一种忠告。在此，对于关注本书的所有读者，致以诚挚的谢忱！

陶继新

2013年6月14日于济南

目 录

培养具有领袖气质的卓越公民

——拒绝平庸、朝向卓越的中山大学附中三水实验学校·1·

用灵魂与热血铸造人生大道

——北京市大兴区黄村一小起死回生的历程解码·14·

“智趣教育”的生命能量

——广东省中山市实验小学的文化特质·41·

和竞弘道，立业立人

——铸造学生幸福人生的胶南职业教育中心·59·

“主体多元”激活教与学

——让学生主动发展的安阳市人民大道小学·78·

立德树人，再创辉煌

——郓城一中的德育引领和特色发展·94·

让课改理念落地生“花”

——迁安市建昌营高级中学课改的探索与实践·105·

仰望星空 奠基终生

——哈尔滨市“香滨模式”解析·118·

从办学校到办教育

——一个校长和他的教育追求·132·

“卡墨”香校园“短文”亦载道

——以文“化”人的泰山学院附属中学·145·

浇树浇根 化人化心

——和谐发展的微山县夏镇一中西校·160·

为师生优质发展搭建平台

——驻马店市第二初级中学“三位一体”管理模式探究·173·

细雨泽桃李，文化润东风

——追求和谐幸福的哈尔滨东风小学·189·

为农村孩子办一所好的学校

——河南省封丘县建勋学校的艰难起步与快速发展·202·

和乐而为

——济南市历城区实验小学和乐教育整体教育教学改革探寻·210·

孔孟之乡多才俊 敢于担当二中人

——邹城二中在“精品”化道路上阔步前行·225·

让不同的人更加不同

——桓台县世纪中学素质教育的实践与探索·241·

南风阜厚 华彩传薪

——济南市南上山街小学文化强校之旅·255·

诗意地栖居在大地上

——“弘扬传统文化，构建诗意校园”的曲阜市实验中学·272·

为成功人生奠基

——济南历元学校关于适合师生发展教育的探索·287·

培养具有领袖气质的卓越公民

——拒绝平庸、朝向卓越的中山大学附中三水实验学校



〔樊瑞校长简介〕

樊瑞，甘肃武威人，研究生学历，中学高级教师，全国第三届“百名优秀校长”，全国第五届“专家型校长”，《南方都市报》教育智库专家，中国陶行知研究会民办教育专业委员会常务理事。1987年参加工作，1999年南下走进民办教育，先后在无锡光华、北大附中为明教育、深圳富源等大型民办教育集团和学校担任教学和管理工作的，现任中山大学附属中学三水实验学校校长。

编者按：有人在办教育，有人则在办学校。办教育者心中有教育梦的存在，办学校者也有梦想，但不是教育梦，只是学校梦，跟工厂梦、公司梦没什么两样，都为一个字：钱。樊瑞校长这些年很累，自2007年至2010年三年换了三个地方，只是为了寻找一个可以帮助自己实现教育梦的地方。古人就有风非梧不栖之说，一个有志有才之士，也要选投“明主”，孔子说：“道不同，不相为谋。”在中大附中三水实验学校这个美丽的校园里，樊瑞校长遇到了同样怀揣着教育梦的陈程董事长，使得这所学校不求速成，不求小利，但“心诚求之，虽不至，不远矣”。

“顶层设计”：培养具有领袖气质的卓越公民

【樊 瑞】我是“空降”到中大附中三水实验学校担任校长的，到任第一天，我就一头扎进教室，从每一间教室每一节课开始，对校情——尤其是教情、生情进行诊断，从老师、家长以及前任校级班子那里了解学校的历史以及学校面临的机遇与挑战。然后，我跟我的团队开始了对学校的“顶层设计”。

【陶继新】好的“顶层设计”需要思想，也需要实践，您是二者兼具啊！“顶层设计”正确了，才能引领教师走正确的路。尽管行走的路上还会遇到这样那样的问题，可是，你们会克服它，甚至会在破解困难的过程中享受其中的愉悦，并积累丰富的经验，提升心灵的品位。

【樊 瑞】真是这样的，要对学校进行“顶层设计”，首先必须考虑最基本的哲学命题：我是谁？我要去哪里？怎么去？我和我的团队认为，我们是中山大学的附属学校，我们是年轻的民办学校，那么，我们的学校文化便不能绕开中山先生及中山大学这些文化元素，我们应该向社会及家长提供具有个性和特色的教育服务以供选择。而这些思考，都落脚于“我们到底要培养什么样的人”这个话题之上。最终我们确立了“致力于培养具有领袖气质的卓越公民”这一培养目标，并勉励附中学生“与国父先贤为友，为敬天爱人之事，做顶天立地之人”。当讨论提炼出这些的时候，我的队友们充满自豪，原来以为这些事儿只有专家才能做。

【陶继新】你们关注了两个核心要素：一是为家长与社会服务，二是中山大学的文化。虽然这个培养目标非常高远，也很有特点，但它不是遥不可及的，而是可以通过努力抵达的。因为你们知道了自己的使命，知道了要去的地方，言行一致。人们在“听其言”又“观其行”后，从心里认可了你们，甚至是敬佩你们。有了这种信赖度，也就有了学校存在的社会基础。加之你

们持之以恒的奋争，学校也就有了真正的品质。

【樊 瑞】谢谢陶老师的认可。这个培养目标的提出，一开始受到了争议，一种声音认为我们拒绝了孩子平庸的权利。我们认为，我们是民办学校，为社会提供的是“选择”而非“均衡”，我们理所应当为社会中产阶层提供追求优秀走向卓越的教育服务。另外一种声音则是将“领袖气质”和“领导才能”混淆了。领袖气质不只是鼓励孩子们将来要做各行各业中的领军人物，更重视他们的个人良好习惯与内在涵养的修炼。

【陶继新】其实，每一个孩子都有巨大的发展潜能，只不过有的时候这种潜能被有意或是无意间扼杀了而已。挖掘他们的潜能，让他们拒绝平庸，走向卓越，并没有什么不对。况且，每一个孩子都有选择的权利，为他们提供选择的空間，会更有利于他们的成长。而有人之所以对“领袖气质”提出质疑，关键是他们误解了它的内涵。在国外，这种提法并不新奇，而且也为人所接受。况且，一个人有了领袖气质后，虽不一定成为领袖人物，却一定可以更好地实现生命的价值，更好地造福于社会。

课程研发：螺旋上升，达成目标

【樊 瑞】从公民到卓越，再到领袖气质，是递进关系。“公民教育”教孩子们成人，“卓越教育”教孩子们成才，“领袖气质教育”教孩子们成功。成人须先修德，修德而后立言，立言而后成才，德才兼备，方可成功。根据上述理解与共识，我们开始围绕培养目标研发校本课程。

【陶继新】古人就特别注重立德立言与立功，诸葛亮与王阳明就是典型的代表。《大学》有言：“德者本也。”本立而道生。没有德，就不可能更好地立言与立功。当然，没有才，也不可能立功。诚如您言，德才兼备，方可成功。有了这样的认识，你们研发的校本课程才能具备高品位的特质。

【樊 瑞】谢谢陶老师的鼓励，高品质正是我们的追求，我们将校本课程

分为三大系列：小学重在“公民教育”以修德，初中重于“卓越教育”以成才，高中重于“领袖气质教育”以成功。如是初级、中级、高级各有侧重，螺旋上升，以达成培养目标。每个系列设计 40 个学时，分微言大义、关键气质、经典案例和体验活动四部分组成。

【陶继新】微言大义系经典之语，言简意丰，多能给人生命的启迪。因为其中不但摇曳着智慧的光华，也多流泻着思想的要义。读记多了，自然就会拥有思想与智慧。关键气质是一个高品质人的核心要素，学生不但要知，更要行，进而让这种气质内化于心，外形诸言行。经典案例生动有趣，学生喜欢读，而且会以其中的典型人物为榜样，不断地提升自己的品位。体验活动既有行，更有悟，它是生命飞跃的必需，也是拥有领袖气质不可或缺的生命元素。

【樊 瑞】我把三大系列的关键词列举一下：公民——博爱、孝礼、健康、自尊、自律、乐群、乐学、正义、责任；卓越——博学、审问、勤勉、智慧、积极、明辨、勇敢、激情、笃行；领袖气质——慎思、包容、谦逊、果断、敏锐、担当、诚信、公正、刚毅。

【陶继新】您所列举的关键词，几乎都可以从中国儒家先师的思想中找到根据，如果全部做到，或者大部分做到，一个人就有了人格道德，就有了立身之本，也有了持续发展的动力。

【樊 瑞】我们学校的每一位干部和教师几乎都参与了校本课程的研发工作，研发过程同时也是理解、发酵和认同的过程，更是备课的过程。

【陶继新】你们的干部与教师，不但是课程的使用者，也是课程的开发者。这样，就有了亲切感，有了认同感，实施课程的时候，也就会事半功倍。

特色课程：让学生欣悦学习、幸福成长

【樊 瑞】除此之外，我们还用一系列的特色课程来支撑“致力于培养具

有领袖气质的卓越公民”这一培养目标。一是“琅琅晨诵”，每天早起，小学生跟老师一起读金子美玲、泰戈尔，中学生高声诵读《羊皮卷》：“我爱雄心勃勃的人，他们给我灵感。我爱失败的人，他们给我教训。我爱王侯将相，因为他们也是凡人。我爱谦恭之人，因为他们非凡。我爱富人，因为他们孤独。我爱穷人，因为穷人太多了。我爱少年，因为他们真诚。我爱长者，因为他们有智慧。我爱美丽的人，因为他们眼中流露着凄迷。我爱丑陋的人，因为他们有颗宁静的心。”类似这些优美而又极富正能量的语言在师生反复诵读中逐步渗入我们的血液，影响着孩子们朝向公民、卓越及领袖气质努力。

【陶继新】“琅琅晨诵”的文本不但语言美，更重要的是内容好。它会让学生在不知不觉中步入淡泊以明志、宁静以致远的境界，也会让学生博爱所有的人，当觉得世上人人都可爱的时候，他本身也就有可爱之处。爱是教育的永恒主题，也是人之为人的根本。爱心永驻，加之拥有智慧，就会在生命旅程中，做出更加有益于社会的事业来。

【樊 瑞】第二个特色课程是“百日字功”。每天下午第一节课的15分钟，便是我们的百日字功时间，全校师生在悠扬的古典音乐声中凝神静气，工工整整练字。我们的百日字功与众不同是不贪多，不求快，每天反复练好两个字，一个学期共100天，便可练好200个汉字，这样六年中学下来便可练好2400个汉字，基本够用了。近三年的实践，成效显著，广受家长和社会的赞誉。

【陶继新】古人说“文如其人”，我们也可以这样说：“字如其人。”一个写起字来“龙飞凤舞”的人，如果不是专门攻练的草书的，那一定是心里不宁了。而你们让学生如此定下心来练字，不但会让他们将字写好，给人以美的感觉，更重要的是让他们的心灵安顿下来。一个心灵安顿的学生，做事与学习的时候，就会处乱不惊，就会有一颗文化定心。而这些，恰恰是成就一番事业必备的品质。

【樊 瑞】第三个特色课程是“每日暮省”，每天晚上19点到19点20

分，是我校师生的统一暮省时间。学生轮流主持，同学们登台演说，各抒己见，或评论时政，指点江山，或商讨班规，共议班事。每日暮省至少承担了三个功能：第一是给孩子们批评与自我批评、表扬与自我表扬的平台，每日反躬自省，聆听内心，应是君子必备的习惯；第二是给孩子们参政议政的机会，培养他们参政议政的能力；第三是培养孩子们的卓越口才。

【陶继新】“每日暮省”给学生传递一个信息，那就是不能两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书，而要关注国家大事，关心校事班事，从而培养学生的责任意识。同时，还可以在批评与自我批评中，反省自身。孔子的高足曾参就主张“吾日三省吾身”，通过内在的省检，更好地认识自己，摒弃过失与错误，从而走进“不贰过”的境界。

【樊 瑞】第四个特色课程是“海量阅读”，我们追求的第一要义是“海量”，唯有海量阅读，生命方显充实；第二要义是“绿色”，欲铲除野草，最佳之法为“种庄稼”，列出绿色书目，师生共读经典，读好书，做好人；第三要义是“漂流”，设立全开放书架，智慧传递，文化接力，经典分享。让校园充溢书香，孩子们的儒雅之气便也逐步养成。

【陶继新】叶圣陶先生说：“教材只是一个例子。”可是，现在的不少语文教学，却将教材当成了教学的全部内容。可是，没有大量的阅读，是绝对不可能真正提升语文水平的。更重要的是，你们让学生阅读的都是“绝色”书目，其中都有真善美的因子。读得多了，自然而然地就会有真善美。“漂流”的方式很好，它会让学生感到随处可读，开卷有益。学校，本来就应当是一个文化的圣地，而漂流，则让这个圣地名副其实。

【樊 瑞】第五个特色课程是“附中论坛”。每天下午四时三刻，学术厅里座无虚席，附中论坛如约开讲：周一教师沙龙，周二初中生论坛，周三高一论坛，周四高二论坛，周五高三论坛。课改、德育、音乐、美术、经典、时事……无所不谈，普通老师和普通学生自主申请上台担任主讲嘉宾，俨然知名专家学者出场，很受师生欢迎。

【陶继新】几乎所有的人都有展示的欲望，特别是学有所获，做有所得的时候，就更希望分享于人。论坛则满足了师生的这种需求。更重要的是，开始的“论道”，一般不能驾轻就熟，可是，时间长了，就会如鱼得水。当更多的人都想在论坛上发言的时候，就会有更高的论坛质量，就会有更多的师生去为论坛做准备。这个准备的过程，不但可以锻炼口才，还可以丰富知识与智慧，使其更有思想。

【樊 瑞】第六个特色课程是“少年院士”，学校成立了少年文学院、国学院、史学院、艺术院、天文院、生命科学院、网络信息院、英语学院、政治学院、武术学院等少年院所，文学、科技、艺术、体育、信息、传媒等各项课外活动都在“少年院士”课程的统领之下有序开展，孩子们参与热情高涨，“今天你在哪里上课？”成了同学们最时髦的问候语。

【陶继新】“少年院士”课程为不同个性与特长的学生提供了高品质的课程，为他们开辟了一个“游于艺”的新天地。那么，是不是会由此影响到学生的学习文化课的成绩？恰恰相反，他们在这些院里，是极其快乐的，也是很有收获的，有的时候，还会有创造，还会有奇迹。这些，则会生成一种积极的心理。而积极心理状态下的学习，会大大提升学习的效率。所以，学习这些课程的学生，成绩非但不会下降，甚至还有提升的可能。

【樊 瑞】这些特色课程往往会融合在一起展开。从2011年起，全校师生参与，周期长达一个学年，每年一个专题的主题研究性学习成为大家喜爱和期待的综合活动。2011年以“锦绣中华”为主题，一个班级就是一个省份，2012年以“世界之窗”为主题，一个班级就是一个国家，2013年以“经典阅读”为主题，一个班级就是一本或一组中外名著，围绕展板设计、教室布置、主题节日、品牌展示、模联大会、申奥演讲、产品博览等各类活动，高潮迭起。将海量阅读、附中论坛、每日暮省、少年院士等特色课程糅合到一起，相互渗透，在三水区和佛山市已经有了较大影响。2012年世界之窗主题研究性学习成果展示活动便办成了三水区中小学综合实践活动的现场观摩会。

【陶继新】学生的生活本来就应当是丰富多彩的，可是，由于受“应试教育”的逼迫，丰富不再，死气沉沉。而这种状态下的学习，不但不可能取得很好的成绩，而且还会压抑学生学习的兴趣，从而厌学，甚至逃学。你们则不然，让学生感到学校就是自己挥洒生命的地方，就是快乐地学习与活动的地方。我有一位朋友，是教育局长，他提出一个观点，教育应当给予每一个孩子喜欢学校的理由。你们，不就让学生喜欢学校了吗？没有喜欢，就不可能幸福，没有幸福，学的知识再多也没有意义。

课改：不是“改革”，是“改进”

【樊 瑞】其实，我最钟情的还是课堂改进。时下“课改”非常时髦，从城市到乡村，无论是品牌校还是薄弱校，都纷纷打出“课改”大旗。我们认为，传统课堂有许多有待改进的地方，但是万不可以推倒重来，所以不称“改革”而称“改进”，同时不称“模式”而称“理想”。

【陶继新】说得好！有的所谓的课改，将原本有用甚至非常好的东西也一并改掉了。目前课改模式越来越多，尽管有的也收到了一定的效果，可是，有的却是在这种模式中走不出来，甚至固化了，以至于竟然不知道怎么教学了。从这个意义上说，你们的“改进”说更合情理。这里面有两个重要元素，一是固守，好的不但不能改掉，甚至还需要回归；二是创新与进取，探索新的路径，积累成功的经验。这样的“改进”，才会收到更多的效果。

【樊 瑞】对，即便是“失去自我”，也只能是暂时性失去，是策略而非目的。我们学校的“课堂改进”可分三个阶段：第一是“临帖”阶段，学习蔡林森校长的“先学后教，当堂训练”课堂结构，说是临帖，就是不打折扣，亦步亦趋，清空自己，虚心向学。这个阶段很痛苦，但有好处，人最难转变的不是行为而是观念，这个阶段的核心任务就是转变观念。历时三个月之后“脱帖”进入第二阶段——“旧五高”时代，我们提出“高参与、高协同、高