

第 363 期  
2011 年 11 月 29 日 星期二  
基础教育新闻中心主办  
周刊主编：徐启建  
本版编辑：徐启建 张以瑾  
周刊热线：010-82296598  
E-mail:zzxktb@sina.com

# 现代校长

周刊



【前沿】

第一期长三角中小学名校校长高级研修班高峰论坛暨结业典礼日前在杭州举办，百余名长三角中小学名校校长与会。作为中国基础教育最重要的基层领跑群体，他们在想什么？

## 长三角名校校长的“现在思考时”

■采访整理 本报记者 徐启建

为共享长三角地区优质培训资源，上海市教育委员会、江苏省教育厅、浙江省教育厅自2010年起联合组织实施《长三角中小学名校校长联合培训计划》，该计划旨在通过共享长三角优质培训资源，更好地指导和帮助长三角中小学名校校长系统总结办学经验，形成符合教育规律、特色鲜明的教育思想，为造就一大批教育家型校长奠定坚实的基础，从而促进长三角中小学教育的持续提升，引领我国基础教育的发展。

日前，这一计划的第一期长三角中小学名校校长高级研修班高峰论坛暨结业典礼在杭州举办，此次结业的百名学员都是经过上海、江苏、浙江三省市教育厅精心选拔推荐并最终共同差额遴选出来的，可以说集中了长三角众多的优秀校长。由于长三角区域基础教育的国内领先地位，这些校长也是中国基础教育最重要的基层领跑群体，他们在想什么？本报记者从此次论坛上采访并精选了部分校长的发言，让我们看看长三角中小学名校校长的“现在思考时”。

### 重建校长教育话语的“中间地带”

在教育政策话语、教育理论话语、教育实践话语渐进融合的过程中，三者交叉形成了一个全新的教育管理者“中间地带”。

侍作兵（江苏省灌云县伊山中心小学校长）：在教育范畴，人们时常提到三个方面的工作，即教育政策、教育理论、教育实践。在当前的话语环境里，教育政策的话语权、教育理论的话语权、教育实践的话语权分别由官员、学者、校长把守着，分工好像挺明确，这在新课改的起始阶段非常明显。发布教育政策的官员在拼命地喊：“妹妹你大胆地往前走”，一些学者则是“月亮走，我也走”，我们校长则大多是“跟着感觉走”。而现在情况则有改观，新课程改革是渐入佳境，为什么会这样呢？大家稍微用心就会发现，原来教育的三方都开始相互研究着对方的事，政策与理论的“指挥所”搬到了教育实践的前线了。

这引发了我的思考，当新课程改革渐入佳境时，也预示着这场改革进入了深水区，在历史的拐点上，在教育政策话语、教育理论话语、教育实践话语渐进融合的过程中，三者交叉形成了一个全新的工作地带，我称它为教育管理者的“中间地带”。这种“中间地带”应是教育政策话语、教育理论话语、教育实践话语基于学校的融合。这一命题的生成与提出，无疑使校长队伍面临的机遇与挑战。

校长基于“中间地带”的话语重建，应该做到4点：拥有思想，这是校长教育

【一线】

## 领导力教育走进中学课堂

■本报记者 张以瑾

领导力教育课程、领导力素质拓展、领导力实践……你能想象这些项目都是中学生课程中的一部分吗？据了解，由华中师范大学博士生导师王斌教授主持的国家教育规划“十一五”项目《中学生领导力培训》课题已经完成湖北省武汉市关山中学的教学实验。该校于2010年进行“体育与健康课程”改革试点，将领导力教育纳入其中，旨在增强学生对领导力的意识和认知，提高学生的基本领导力素质，培养具有良好素质的公民，现已取得了较好的效果。

以“体验”替代“灌输”，增强领导力认知

“我也有领导力？”学生们欣喜地围绕着科研人员问道。可能有人担心，领导力培养是精英教育、是面向资质优异学生的教育，与基础教育面向大众的宗旨相违背，这实际上是对领导力的狭隘认识。中学生领导力培养并不忽视和排斥全体学生领导力素质的提高，与基础教

育重建的坚强基石；潜心治学，这是校长教育话语重建的不竭动力；遵循规律，让校长的教育话语弥散厚重的人文情怀；超越自我，让校长的教育话语生命永葆青春。

### 让师生幸福生活每一天

“幸福生活每一天”指师生在多元文化交融的时代背景下，能够跨越传统社会成功观的观念藩篱，在自我实现的过程中，真正做到追随我心。

张浩强（浙江省杭州市胜利小学校长）：我们胜利小学的办学思想是“幸福生活每一天”。“幸福生活每一天”既指胜利师生享受当下的幸福生活，也指胜利师生在享受当下幸福生活的过程中，要始终拥有一颗培养、经营、追求未来幸福生活能力的心。此外，胜利小学的“幸福生活每一天”，也指师生在多元文化交融的时代背景下，能够跨越传统社会成功观的观念藩篱，在自我实现的过程中，真正做到追随我心。可以说，“幸福生活每一天”是胜利百年人本办学精神的传承，更是胜利在预估未来时代发展与人类生存状态的基础上，所提出的颇具现代气质与前瞻精神的思想产物。

“幸福生活每一天”中的“幸福”是每一个生存个体在各自人生境遇中，所不断向往、不断探索、且不断追求的人生真谛。在词典中，“幸福”既是指使人心情舒畅且称心如意的境遇和生活，又是指人在为理想奋斗过程中，以及实现了预定目标和理想时的满足感。审视当代社会，飞机、网络、电脑、手机等现代物质媒介的高速普及，不仅使传播学大师在麦克卢汉在50年前预言的“地球村”概念成为现实，也使在跨地区游学、工作、旅游及全球网络信息化生活背景下成长起来的新一代人，在全球文化与多元、个性、创新等后现代观念的影响下，更容易摆脱过去社会的传统单一以名利为标准的世俗成功概念。他们在较为包容与多元选择的社会环境下，会更有条件从自我的天赋、兴趣、才能等个人因素出发，自由选择一种更适合自己的生活方式与人生追求。

### 科学放弃，遵循有舍有得的管理法则

当前的时尚是追求管理的精细化，但有的学校在追求精细化管理中陷入了一个误区，把精细化管理搞成了复杂化管理。学会把问题简单化，才是一种大智慧。

胡建军（江苏省溧阳市后六中学校长）：怎么管理一所学校，关键在于如何理好这所学校，其“理”的着力点就在于弄清什么该管，什么不该管；该管的怎么管，不该管的怎么放手，从而在管理中学会科学放弃，做到有舍有得。“理”之根本就在于一种舍得之道：有舍

有得，不舍不得；有舍必得，有得必舍；舍中得，得中金；舍即得，得即舍。舍舍得得，得得舍舍，就充满在我们平时繁琐的日常管理工作之中，演绎着成功和失败的故事。

基于此，我把“舍得思想”作为我的管理哲学，并视之为管理学校的秘诀。我们“后六现象”引起全国教育界的关注，成为农村初中素质教育的一面旗帜，这一奇迹的背后就在于学校始终不渝地遵循有舍有得的管理法则，灵活把握科学放弃的管理策略。

科学放弃，有舍有得，应坚持简单高效的原则。当前的时尚是追求管理的精细化，但有的学校在追求精细化管理中陷入了一个误区，把精细化管理搞成了复杂化管理。学会把问题简单化，才是一种大智慧。

科学放弃，有舍有得，应坚持扬弃的科学方法。扬弃就是一种科学的放弃，而科学的放弃就是科学的获取。后六中学在学校管理工作中，大胆地放弃了那些纷繁复杂的低效甚至无效的管理，放弃了那些虚假繁荣的教科研，放弃了那些轰轰烈烈的课改……返璞归真，落实规范有效的常规管理，追求实惠高效的校本教研，聚焦朴素绿色的常态课堂。

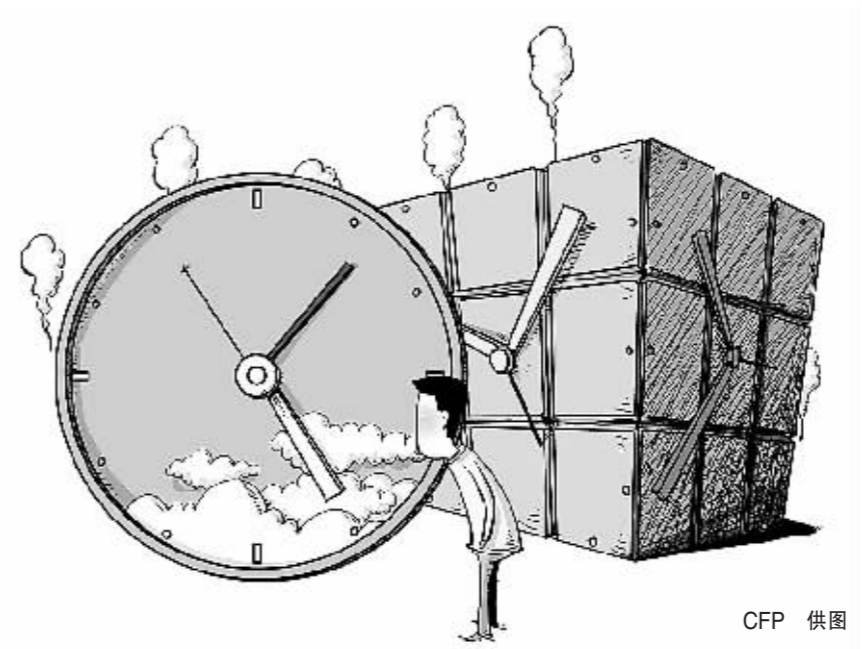
科学放弃，有舍有得的管理，应坚持求真务实的科学态度。几年来，后六中学逐步锻造了管理的核心品质：求真务实。在“求真务实”中，我们放弃了“假、大、空”，看重的是“求真”，即追求教育的本真，追求教育的真实，追求教育的规律。

### 理想教育是理想未来的通行证

理想的信念只有被理解、认同才能成长为真正的动力。为此，学校通过各种措施，把学校理想细化为具体而又切实可行的教育策略与行为。

余如玉（浙江省余姚市实验学校校长）：学校，一定要有自己的理想，这不仅是学校发展的需要，更是学校育人的需要。试问：一所没有理想的学校又怎样能培养出有理想的学生？我们学校有自己的“理想”校报、“理想”电视台、“理想”爱心基金，捐赠贫困学校的电脑教室叫“理想”电脑教室、书库叫“理想”书库，与《余姚日报》合办“理想”专刊。学生每年寒暑假的社会实践活动又称为“实验人——理想行”，学校的专场文艺演出称为“理想在这里放飞”，学校出版的教师学术文集之一为“放飞理想”……所有这一切使“理想”两字已深入人心，浸润着实验人的心田。

理想的信念只有被理解、认同才能成长为真正的动力。为此，学校通过暑期集训、教职工大会、教代会及校内各种宣传媒介，解读学校理想、规划学校



CFP 供图

发展目标、制定学校制度、落实学校措施，并把学校理想细化为具体而又可以落实到实践中的教育策略与努力。我也总是在教师集训和教职工会议上，以昂扬的激情告诉老师们：我们的理想是什么，我们今后的目标是什么，我们面临着怎样的挑战和危机，我们的优势有哪些，我们的不足在哪里，我们需要以怎样的信念和努力去破解难题、发展学校、完善自我。学校教育因为有了理想而更有目标，学校教育因为有了理想而更理性。

### 建设生态学校，与世界相融共生

“生态学校”以学校内的师生之间、师生与课程之间、师生与校园环境之间的相融共生为学校生命力，使学校进一步与时代、与社会、与世界、与自然相融共生、能量互补、持续发展。

刘友震（同济大学第二附属中学校长）：我们学校的办学特色是“生态课程，和谐教育”。近年来，随着人们环境意识的觉醒，一种立足保护环境、坚持走可持续发展之路的新型的生态学校悄然出现。我们理解的“生态学校”，即以学校内的师生之间、师生与课程之间、师生与校园环境之间的相融共生为学校生命体，友善谦逊、爱国忠诚、开放进取，通过担当“教书育人”的社会责任作为感恩奉献的渠道和桥梁，使学校进一步与时代、与社会、与世界、与自然相融共生、能量互补、持续发展，从而成为和谐社会生态系统的的一个小小的子系统。

生态课堂思想的核心是生态整体观、和谐观、可持续发展观、平衡观、健康观、生态课堂思想以生态系统的“平衡”和整体利益作为出发点和归宿，它关注的是教师、学生、课堂教学环境之间多元互动的整体关联，而不只是其中的任何一个部分或一个方面。“生态课堂”追求这样一种教学形态：让生命实体在良好的条件下自然、和谐、自由地生长发展。

21世纪是生态文明的世纪，是可持续发展的时代。任何事物，任何工作都必须有利于生态系统的优化，有利于生态环境建设，都必须符合可持续发展的战略。教育肩负着传播人类文明、培养人类未来建设者的重任，必须先行于社会才能促进社会的进步。

### 有充足的内涵才有合适的教育

教育的内涵发展从根本上说就是对个人个体生命和尊严的尊重，让人成为一种目的，而不是手段，让教育回归到为了人的明天幸福层面，来组织一切与人的发展相关的教育活动。

潘志强（浙江省衢州第二中学校长）：教育从未像今天这样引人关注，也从未像今天这样受到那么多人的责难。但无论是关注还是责难，都因为它关乎国家与民族的发展，关乎每个家庭、每个人的切身利益。教育的现代化，一个重要的指标就是教育的内涵发展，就是要关注人的全面发展、终身发展，为每个学生提供适合的教育。

内涵发展是与外延发展相对而言的。外延发展注重数量的扩张，比如学校办学规模、招生数量、投资多少等等量化指标。这在教育资源短缺、办学力量不足的历史背景下，对推进教育公平和普及而言功不可没。但随着社会发展，这一发展模式的历史局限性也就逐渐显现。因为教育的对象是不断发展、变化着的人，目的是为了教化人、培育人、塑造人，两者相统一就决定了教育的本质是为人的成长服务、为人的全面发展服务、为人的未来服务，所有教育活动的组织与开展都必须遵循这一基本的思维逻辑。由外延发展向内涵发展的回归是历史发展的必然。

教育是一项传递智慧的事业，只有用智慧的方式才能传递智慧。教育的内涵发展从根本上说就是对个人个体生命和尊严的尊重，让人成为一种目的，而不是手段，让教育回归到为了人的明天幸福层面，来组织一切与人的发展相关的教育活动。

【每周一论】

## 且看校长与谁共进晚餐

■高峰

成都某中学校长邀“尖子生”共进晚餐，引起舆论关注，有人认为与绿领巾事件类同，有戴有色眼镜之嫌。其实，此举与“颜色”并无多少干系。正如学校领导所言，校长邀学生共进晚餐，只不过是“表彰优生”，“鼓励优秀的，有理想、有抱负的学生”。难道，学生取得了优秀成绩，不应该得到表彰和鼓励吗？难道表彰优秀学生，就必然构成了对后进生的歧视吗？

说句公道话，学校以比较新颖前卫的方式表扬优秀学生，只要不人为地给学生划分等级，只要事实上不构成对后进生的歧视，尽管做法不一定十分妥帖，但总的来说是应该得到肯定和鼓励的。

但是，这里有一个十分关键的，不应该被忽略的问题被不少人忽略了。这个重要问题是：到底什么样的学生能享受到“学校的最佳待遇”？换句话说，什么样的学生是学校管理者，特别是一个校长心目中最优秀的学生？

且看：校方称“晚餐是为了激励‘做人品位高雅，做事追求卓越’的优秀学子”，实际上表明了学校评定“优秀学子”的标准，即“做人品位高雅，做事追求卓越”。毫无疑问，这个判断学生优秀与否的标准是科学严谨、无可挑剔的。果真如此，我们不能不对校方的行为拍手叫好。

但是，根据华西都市报记者的报道，本次“享受学校最高待遇”的“尖子生”的入围标准是“看刚刚举行的半期考试成绩”，“分别是半期考试初中每个年级前三名的学生，高中文理分科后理科前两名、文科第一名，成绩并列者也在邀约之列”，并且“晚餐就餐座位是专门安排的，高三文科第一名、高一年级第一名紧靠着校长坐，其次按由高到低的年级就座，其他几名校长分坐在学生中间”。

原来，校长眼中的“尖子生”、“优秀学子”，就是学习成绩好的学生。原来，所谓的“做事”，指的就是文化课的学习考试；所谓“做事追求卓越”，指的就是追求更好的考试成绩。

窃以为，这正是校长邀学生共进晚餐这件事最让人深思的地方。问题的严重性还在于，一两个校长这样说这样做了，影响的只是一两所学校的学子，如若这样说这样做的校长多了，乃至成为普遍的风气，影响的就是国家和民族的未来！

【声音】

## 教师培训更应“补差”

■王中意

现在的教师培训大多是针对骨干教师的培训，很少有针对“后进教师”的培训。我想说句有痛有痒的话：教师培训不应只是“培尖”，更应“补差”。

学生遇到一个好老师，不一定就能成就一生，但遇到一个坏老师，很可能毁了自己一辈子。可见一个坏老师对学生的影响有多大。对教育发展来说，我们更应重视教师的“补差”，而不只是“培尖”。当前“补差”性质的教师培训不多，其原因其实与“学生补差”是一个性质。

一是组织者心理上不想“培训”。做老师的谁都想教“好学生”，因为“差学生”难教，教“差生”吃力不讨好。教师培训也是如此，搞“教师补差”，绝对是吃力不讨好的事，且也一时半刻见不到效果，所以组织者心理上当然是愿意“培尖”，又风光，见效又快。

二是学校“钱要用在刀刃上”。学校的培训经费都是有限的，有限的经费还是要先让骨干教师培训，因为骨干教师培训效果好呀，回来就能用，让需要“补差”的教师去培训，不一定迅速见效，而且又费钱。三是教师自己“懒得去”。这类需要补差的“后进教师”碍于面子，本身也不想参加培训，就像没有几个“差生”愿意自己去补课的一样，他们“懒得去”，能不去就不去。

水桶容量的大小决定于最短的那块木板，只有将“最短的木板”补高，水桶的容量才能变大。当前各类中小学教师培训也如此，只有将“后进教师”也“补高”，学校整体教学水平才能提高。

很多有用的知识。”该校初二年级学生张明说自己很喜欢做“齐眉棍”游戏：给每组学生分配一根长竹棍。每个学生伸出两根指头，在身体其他部位不接触棍的情况下，将棍从眉毛的高度移至地面，期间任何人的手指均不能离开竹棍。他说：“我们希望通过这个素质拓展让学生体验团队工作中领导、沟通与合作、专注性及永不轻言放弃的精神。”

这些措施的成效是显著的。班主任们发现，经过一个学年的领导力教育，学生们懂得了如何管理自身及一个小群体，重新认识了自己；学生干部们也学会了在组织大型活动时统筹协调。同时，领导力教育也让教师们耳目一新。“原本以为只有个别学生能够领导组员完成任务，没想到，居然有那么多学生能够尝试和挑战领导角色，看来，为学生提供领导情境是非常重要的。”教师们感慨道。

“强化领导力意识，重视领导力实践”是该课题组探索出的培养学生领导力的核心理念。“我们认为，意识的转变很重要，当学生认识到自身的领导潜能，认识到领导力是可以获得的，将有利于增强学生参与领导力教育的积极性；领导力实践为学生提供了领导力的过程体验，加之教师的适当引导和反馈，促进学生有所学、有所思、有所感，能够从内心深处发展学生的领导力。”这是课题组对领导力教育实践的自我评价和总结。

的体育游戏、运动技能练习方法的创新等。为激发学生的积极主动性，还开展了激烈的组间展示与评价。

“领导力实践真是一个全新的挑战，从未想到，我居然能当上小领导。从一开始对任务的不知所措，到有组织地带领团队顺利完成，我成长了很多……”这是一名学生写下的感言。

### 寓教于乐的领导力素质拓展

除了在课程中耳濡目染地培养学生的领导力，还充分地利用课外活动契机，为学生开展体验式的领导力素质拓展，寓教于乐，组织学生参与领导力主题游戏，将领导力植入学生的心中。活动均以团队的形式开展，参与的学生会被分成不同小组，每个小组为一个团队，自定队歌和队训。为强化学生的领导力，在每次素质拓展结束后，都会引导学生进行领导力主题的思考和分享，并提交心得体会和报告。“刚开始参与只是觉得很有趣，很好玩，可以一起做游戏，但结束之后逐渐发现自己懂得了一些领导和技巧，特别是在写了心得体会之后，教师们会当众点评，引导我们继续思考，让我们学到了

加入领导力教育的体育课一改往日传统的教法，首先导入领导力素质的热身游戏，在游戏中体会领导力的重要性，并加强游戏的分享和反思，强化领导力的认知；其次，根据领导力素质合理选择和安排运动技能训练的组形式，如运用合作学习培养学生的团队合作能力等。通过该课程，帮助学生在掌握运动技能的同时提升对自身的认同及合作、忠诚、倾听、沟通、服从等人格魅力。

### 别开生面的“今天，我是领导！”

值得一提的是，除了开展领导力的理论课程以及领导力素质的板块教学外，该课题组还创新性地开展“我是领导”的实践活动，为每个学生提供领导机会，鼓励学生从领导经历中学习。

该活动采用任务教学和合作学习，将学生分成不同小组，每次课每个小组轮流自荐或他荐2名学生担任该组领导，带领小组完成教师所安排的教学任务。任务的灵活性和探索性鼓励学生进行精心的准备和充分的交流，如组织某个主题