**全力以赴：我在西北中文学校担任校长的探索和总结**

**西北中文学校校长：张涛**

尊敬的各位同仁，大家好。

我叫张涛，担任西北中文学校校长一职已经三年有余，现在是第四的年头，成为这所学校到目前为止任期时间最长的校长。到明年的六月底，我即将完成第二个任期，卸甲归田。相信在座的各位都曾经担任过、或者现在仍然担任着校长，都有着丰富的管理经验和切身体会，这些都是我渴望通过与大家交流学习来获得的。与此同时，我也想借此机会把自己这几年做校长的探索和感悟讲给大家听，以期得到大家的批评指正，为顺利完成任内的职责而全力以赴。

1. **教育是爱的事业。校长要做谦谦君子、充满爱心**

教育是爱的事业。没有爱就没有教育。这是从我担任校长第一天起就为自己立下的信条。而这种爱又不同于父母对子女的那种爱。它是一种无私的大爱，是一种对祖国文化的挚爱，是一种对学生的关爱；是一种对教师、家长们的敬重。校长要带头做谦谦君子，让孩子们感受到学校是爱他们的。那么，怎样才能让学生、教师、家长都感受到校长的这些关爱？首先要相信每个学生都是可塑之材；其次是要理解学生，理解他们是一个特殊的群体（学中文伊始，他们的大部分并非自愿，本来周末是休息玩耍的，可他们要在家长的陪同下来中文学校），有着特殊的需要，培养中文学习兴趣的需要、玩耍的需要、交友的需要、展现个性、尊严和天赋的需要。怎样做到理解？首先就是要善于倾听，倾听学生家长的意见，倾听教师的心声和教育行政管理团队的主张，然后，在此基础上，把它们综合起来，作为教学理念的一部分付诸实施，体现在日常的教学实践中。让大家感到：教育的爱是建立在师生家长相互信赖的基础上的，从而培养大家的归属感和群体意识。

1. **校长就是服务，端正心态是第一要务**

校长，顾名思义，是一校之长，接受和执行董事会的授权和任命，统领学校的教学行政事务。这在理论上不会有任何争议，但在具体的实践中，尤其是给予我们中文学校这类教育机构的特殊性质（非营利教育机构；生计仅靠低廉的学费、没有任何公立学校得天独厚的政府补贴；仅在周末授课；大部分教师都有自己的专业工作，没有一般意义上的那种紧密的、直接的行政隶属关系；靠租赁校舍、靠家长志愿者帮忙维持营生，等等），基于此，当校长的，就要首先端正你的心态，摆正你的位置，你除了多了一个“校长”的头衔之外，也同他们同样的是一名家长。与此同时，你要认识到这个“校长”头衔不是白送的。头衔越大，责任也就越大。校长就是为学校服务的带头人，唯有亲力亲为，服务在先，才能带动一班人的积极性，把学校办好。我们这类学校之所以能够在行政上有效地运行靠得更多的是奉献精神而不是行政命令。校长就是服务。校长就是团结和调动他的团队一起为保证高质量的教学服务。

1. **校长是学校的形象，要有一定的学术风范和书卷气**

一般来说，在美国，无论是大学的校长还是公立中学的校长，他们不一定学术一流，但一定是一个社交能手，是一名在政界、商界、学界能够呼风唤雨的公共人物。换句话说，学校正是依靠他们的社会影响力为学校拉来教学科研所需要的资金和赞助的。而我们这类学校的校长则往往相反：不一定是个社交能手，是当然更好，但重要的是他/她要有一定的学术水平，并依此来整合整个教师队伍。热爱教育事业，懂得教育规律和学术规范，要有那么点书卷气，用它作为学术风范引导教师在搞好日常教学的前提下热衷于教学创新和教育研究，营造出安静、祥和的学习环境和文化氛围。至于社会上的各种商业社交、文艺演出、出头露面、迎来送往的场合，最好敬而远之，能少去就不多去。去与不去，把握住一条：在社区内代表好学校的形象就足够了。免去了这些杂七杂八的活动，自然省下不少的时间，那么，我就是利用这些时间来阅读大量的与教育、教学有关的书籍。（《爱弥儿》、《康德论教育》、《TEACHERS’ STORIES》、《周国平文集》、《知识分子站起来》、《BUILDING RESILLIENCE IN CHILDREN AND TEENS》、《YOUR CHILDREN ARE LISTENING》、《THE LEARNING BRAIN》、《THE PARENT APP》等等，并以博客的方式（NWCS WEEKLY BRIEFINGS），概述作者的观点及核心思想，与师生家长一起分享。赢得了大家的尊重。对教学质量的提高和教师队伍本身素质的提高，都有着潜移默化的影响。

**简谈如何得体地维持课堂纪律 ON CLASSROOM DISCIPLINES IN BRIEF**

康德在《论教育》一书中指出，“人只有通过教育才能成为一个人。人是教育的产物。而在人类的种种发明创造中有两项可以看作是最困难的：管理的技巧和教育的技巧。”在康德看来，教育最复杂的任务之一，就是要把服从纪律约束和善于运用自己的自由权力结合起来，孩子（学生）只要不做有害自己和他人的事，就应当让他们有行为的自由，教师不要硬去改变他们的意愿，而是用爱心和耐心来温暖和感化他们的心灵，使他们渐渐地懂得，他们只有为他人提供达到自己目的的可能性，才能达到自己的目的。具体到我校而言，维持课堂纪律对于不少的教师，尤其是小学、初中各年级的老师来说，是一个棘手的问题：一方面，在美国长大的孩子对教师的权威不像在中国长大的孩子那么敬畏；另一方面他们自身都有较强的自立和自信意识。基于此，学校要求我们的每一位教师根据上述原则，结合本班级的实际情况，认真思考我该如何负责而又得体地维持课堂纪律，同时又把教学工作搞好呢？爱心，而不是指责；耐心，而不是粗暴；课上是师生关系，课下是朋友关系；等等，应该是我们的共同价值取向。

**关于作文奖的评选 ABOUT THE SELECTION OF THE WINNERS OF THE COMPOSITION**

迄今为止，我校已成功举办了两届藤医生作文奖，此次是第三届。从获奖的统计来看，既有连续获奖的学生，也有脱颖而出的新秀。参加评选活动的教师们都具有丰富的教学经验和较高水平的写作能力。公平公正地选评出不同年龄段的优秀作文和优胜者既是他们的责任，也是他们的荣耀。需要向大家说明的是：

（1）作文评选有其自身的特点，不像1+1=2那么简单直观，那么没有主观的因素的介入。学校选派多位老师花大量的时间反复比较甄别，目的就是把主观因素介入可能带来的负面影响降至可以忽略不计；

（2）获得一等奖固然好，但参与和能力的培养，包括应对挫折——出乎自己预料和期待落选了——的能力的培养更为重要；

（3）以《爱弥儿——论教育》著称于世的法国大教育家卢梭乐见学生得第一而不鼓励让孩子门门功课争第一，他认为：对中小学生而言，获得第一和保持第一，都需要极大的精力来维持，倒不如将这些精力的一部分用在能力和潜力的培养上，把视野放得更远一些；

（4）同学同伴获奖应用积极的心态面对，家长更应该从正面疏导，将来到了大学，谁敢保证也能门门都是第一呢？正确面对第一和获奖的积极意义正在于未来；

（5）作文比赛同其他游戏比赛一样，有其规则，既然参加游戏，就要遵守游戏规则——尊重和接受评委的评选结果。这本身也是游戏的一部分。

**新书介绍：《THE PARENT APP, UNDERSTANDING FAMILIES IN THE DIGITAL AGE》——数码时代父母对子女上网的焦虑及对策——牛津大学出版社 （校长办公处有样书）**  
Ninety-five percent of American kids have internet access by age 11; the average number of texts a teenager sends each month is well over 3000.More families report that technology makes life with children more challenging, not less, as parents today struggle with questions previous generations never faced: Is my thirteen-year-old responsible enough for a Facebook page? What will happen if I give my nine-year-old a cell phone? In ***The Parent App,*** Lynn Clark provides what families have been solely lacking: smart, sensitive, and insightful analysis into the dilemmas of digital and mobile media in modern life. She identifies various approaches each of which has its own benefits and drawbacks. No matter what the parenting style is, parents are experiencing anxiety about how to manage new technology. By this book, Clark tackles a host of issues, such as family communication, online predators, cyber bullying, sexting, gamer drop-outs, helicopter parenting, technological monitoring, the effectiveness of strict controls, and much more.  
  
  
**新书介绍：《THE LEARNING BRAIN——MEMORY & BRAIN DEVELOPMENT IN CHILDREN》牛津大学出版社 （校长办公处有样书）**  
Despite highly publicized efforts to improve schools in America; the US is still falling behind, ranking 15th in the world in reading, math and science. Clearly more needs to be done. In the LEARNING BRIAN, Torkel Klingberg urges educators to use the insights of neuroscience to improve the education of our children. The key to improving education lies in understanding how the brain works: that is where learning takes place, after all. The book focuses in particular on “working memory”——our ability to concentrate and to keep relevant information in our head while ignoring distractions. Children with high working memory have better math and reading skills. By this book, Klingberg shows us how to improve our students’ working memory, therefore, enhance the quality of education. It is the education of the future that will really change the world. “Education is a narrow term that merely conjures up images of classrooms. What we’re really interested in, however, is child development, and this includes body and mind, knowledge and health. *Mens sana in corpore sano (Latin)*——a sound mind in a sound body.”(Page 140)  
之所以向大家介绍这两本新书，是因为书中的内容对于我们家长，尤其是对于我们的教师，有着启迪的作用。

1. **校长是行政管理者，也是财务把关人，账目上务必清晰透明。不主张使用学校的信用卡。沿用传统方式报销。**

作为校长，我在行政效率上追求一个“高”字，行政开支上追求一个“省”字，我和冷静副校长以及分校和各个学科的负责人都能够以身作则，亲力亲为，尽心尽职，竭尽所能，把学校的教学和各项工作做得井井有条。学校的规模较之以前已经大了许多，日常管理的事务也相应地增加了许多，这就要求我们全力以赴，投入更多的时间和精力。但我们并没有因此而增加开销，相反，我们在竭尽全力减少一切不必要的开支，这样，我们就把本应靠提高学费才能实现的开支平衡，靠我们的高效和节约就实现了。在经济不景气的大环境下，设身处地地为广大家长着项，尤其是那些低收入的家庭着想。说心里话，我们累是累了点，但我们高兴，我们为此感到欣慰。行政管理，事无巨细。纷繁也罢，复杂也罢，即便是处理的方式方法一时欠妥，都能解释清楚，大家也能理解，哪怕当时不理解，随着时间的推移，大家也就慢慢理解了，抑或谅解了。人文科学、管理科学不像数学、自然科学、一加一等于二那么准确，它是一门不尽准确的科学，没有一个准确、统一的答案，更不用说唯一的答案了。对同一个问题，即便有不同的看法、观点都属正常，在求同存异、少数服从多数等大家公认的共识下都不难解决，都属理解层面、技术技巧层面的问题。仁者见仁，智者见智。唯有财务管理例外。财务上一出问题，问题的性质就变了，就上升到了道德的层面。往往给当事人人格上带来污点，挥之不去的污点，财务上出问题数目大小在其次，毕竟是出了问题，而发现出了问题的时间往往是滞后的，到那时，时过境迁，加上我校规模大，收入支出额度大，董事会、PTA、ADMIN人员流动、更替频繁的特点，你（指任何当事人）想解释都无法解释清楚，无论你是多么地为“公”、多么地为西北，多么地问心无愧。

一个优秀的知识分子，可能输在事业上、愚在情感上、笨在思敏上，因为那些都可能与天时、地利、人和有关、与机遇有关；但就是不能栽在财务上，因为那与人格有关。斯文扫地不说，当事人往往从那时起一辈子为此而痛苦、而后悔，但中、西方的药房里是从来没有后悔药的啊。与其万一出问题，哪怕没问题，但是，依照常理，人们（包括我在内）较之关心别的，往往对财务特别关注和过于敏感，人言可畏；倒不如我们就是不开这个口，用较为稳妥、又合时宜、还能办事的替代方案解决。古人云：防微杜渐。正是。这既是自我保护，更是保卫学校这个既属于每一个西北人，又不属于任何个人的集体。要说我们留学美国多年，虽然大家各自学有专长，不在话下；但真正学到的而且能够立竿见影的恐怕当数廉洁自律了——财务上不含糊、不给他人留下想象的空间。“常在河边走，就是不湿鞋”。

相对于国内在优秀程度上不亚于我们的同龄人，我们留美学人栽在财务上的人，给人们留下财务不清口实的人简直可以忽略不计，这正是我们学到了西方民主法治文化真谛的具体体现，优秀程度胜出一筹的佐证。我认为除了个人素质的因素之外，制度和对制度的坚持是决定的因素。

1. **校长要善于团结和调动团队的集体智慧，狠抓教学质量，共同创造一个浓郁的学术氛围和优雅的教学环境**

一所学校，无论大小，其成功的关键在很大程度上取决于它的教学质量的高低。这是一所学校立校的根本所在。对此我本人和我校教育行政管理人员都有着明确的认识。从严格的意义上讲，校方自己说教学质量如何如何好是一回事，家长是否认可则是另一码事，因为诸如教学质量这类不可量化的指标，只能求助于其他与教学密切相关的活动作为参照，才能体现出来。因此，在过去的三年里，我们群策群力，充分调动我们教学行政管理团队的积极性，集中集体的智慧，通过搞请进来的方式搞教师培训、教师相互听课、召开教学经验交流会、为教师订阅统一的教学辅导材料、为高年级学生编辑课外经典读物、积极参加各类国际、国内的中华语言文化知识竞赛、作文比赛、书法、绘画、摄影比赛、文艺演出、才艺比赛等活动，调动广大教师的工作积极性和广大学生的学习积极性，促进教学质量在稳定中求提高。事实证明，我们的这些措施是积极有效的，我们学生们在课堂上和各类活动中的优异表现就恰恰说明了这一切。与此同时，我校的高质量得到了社会的广泛认可，我们的规模越来越大、学生人数越来越多就是佐证。

**6. 校长要有一定的文化底蕴，引领全校靠得更是文字的魅力和先进的教学理念而不是行政命令**

在过去的三年里，具有我校特色的NWCS & PTA WEEKLY，在辅助教学管理、提高教学质量、保持信息畅通、贯穿教学理念、阐明学术观点、展示治学风格、树立社区形象等方面起到了不可替代的作用，是维系西北这个大家庭的纽带，是学校与师生家长沟通的桥梁之一。

在信息时代的今天，除了处理与工作有关的大量信息以外，人们每时每刻都为太多的“电邮垃圾”所烦恼、所困惑、甚至所不屑一顾，这是不争的事实。为了帮助大家解除这些不必要的烦恼，节省大家宝贵的时间，NWCS WEEKLY尽量做到文字简洁、言之有物、文采动人，内容及文字由校长负责。看与不看，都是您的选择、您的自由、您的权利。简洁及时、正确无误地为大家提供与学校教学、管理有关的信息既是我们的工作，也是我们的责任，更是我们对每一学生家长的敬重。字里行间。

有选择地浏览和有重点地仔细阅读应该是大多数人的共同取向。

像**我们**这样一周才上一天课、见上一次面的学校，教学和行政管理得以有效实施，更多的不是靠行政命令，而是靠群体认同和归属感，而群体认同和归属感的培养和维系靠的正是我们倾情书写的WEEKLY。 这里所说的“我们”指的就是在把咱们与“陌生人”相区别之后所形成的归属感、群体认同和团结意识。仔细想来，大家本不相识，为了弘扬中华文化，优化子女教育，才走到了一起，才相识相知。我们既不是自由主义所说的那种毫不相干的“陌生人”，也不是民族主义所憧憬的那种血浓于水的“一家人”。“我们”的关系既不像与“外国人”那么疏远，又不像与一家人那么亲近。正是因为“我们”是这么一种不远不近的特殊关系，它才特别需要我们彼此之间相互信任、团结、同情、宽容、尊重以及多元、包容、独立、对共同价值的追求和VOLUNTEER SPIRIT。这些我们在一定程度上都做到了，西北今天庞大的规模、良好的学风、高效低耗的管理模式、健康向上的精神追求以及祥和的人际关系等足以说明这一切。生活在这样的社区里，我们实在是幸福的。越来越多的家长教师表示：他们喜欢读我校的WEEKLY。这对笔者而言真是莫大的鼓励。换一个角度，把一纸公文能写得文采斐然、言之有物，确实不是一件容易的事情。特别是在一个较长的时间段内，保持在一定的水准上，尤难。但这的确能够打动广大师生家长的心弦，赢得他们的尊敬与配合易如反掌。

1. **校长要紧跟中文教育事业在美国的发展，与时俱进，重视教师培训和使用多媒体**

现在是信息时代，仅靠传统的教学方法，不可能适应现代化教学的需要。对此，我校教学行政管理部门也同样有着清醒的认识。一方面，我们鼓励广大教师充分利用网络资源充实我们的教法、教案，最大限度地借鉴他人的先进的、优秀的教学经验和教学心得，不失时机地应用于我们的日常教学之中；另一方面，积极参与到校外的教学研究领域中去，成为海外中文教学和普及的排头兵。在过去的三年里，由于在教学、教法、规模、管理、质量等方面的突出表现，我校的教学经验被越来越多地同类院校借鉴和使用。今年暑期，我曾代表我校回国参加过侨办在山东举办地“华文教育·校长培训”活动，与来自欧美澳新21个国家的65位校长交流海外办学的心得体会，我校的经验得到了普遍的重视，这是既是对我校在教学成绩的肯定，也是对我们办学方向上的肯定。更重要的是我们借此拓宽了我们的资讯资源，提高了我们获得资讯的手段和能力，为我学校的后续发展注入了活力和续航的能力，对学校的长期发展意义深远。会后，我校以召集人之一的身份成立了“世界华文教育促进会”（INTERNATIONAL CHINESE EDUCATION UNION, ICEU）欢迎大家到网站上浏览：<http://www.casced.dk/iceu/>

**8。校长应敢于担当，勇于面对矛盾，既要坚持原则，又要善于变通，既要保护教师，又要安抚家长**

我校现在的在校学生为1900余人，来自1200多个家庭，现有教师120多人。这么大的学校，有这样的问题需要解决，有那样的矛盾需要调和，这是再正常不过的生活现实，是常态。只有理想的状态下才会一帆风顺。既然是常态，当校长的就不要惧怕矛盾，就要勇于面对矛盾，而且要敢于担当，还要善于变通；关键时刻，大是大非面前既不妥协、也不退让；非原则问题则要善于变通，既要保护好每一位管理团队的成员，又要保护好每一位教师，同时又一定要安抚好家长。回想一下，学校需要校长出面解决的矛盾无非是下述几种：参加某种比赛，自己孩子此次没有发挥好，却认为是老师的不公正所致；自己的孩子先前曾获得国际作文比赛大奖，却在校内同类比赛获得二等奖，认为规则和教师有偏向；孩子学的是舞蹈，在校内的春晚演出节目中理所当然地有优先权且不受节目多少的限制；我不喜欢我孩子这个班上的老师，看着不顺眼，要求校长把他换掉；学校不应该什么学生都招，入学要设一定的限制，才能保证教学质量；班上20 来个学生太多，我喜欢8-10人的SIZE；偌大的停车场，稍晚一点儿，就找不到车位，停车难的问题如何解决？针对诸如此类的问题，一方面，我面对面地做耐心细致的思想工作，另一方面，在WEEKLY向全校就此问题阐述自己的观点，聆听大家的反馈意见。类似于法律上通用的“例案”。化解矛盾、解决问题的效果不错。

例1．虽然在正式开学之前，我们网上注册报名的学生接近千名，十一日开学首日报名注册的学生仍然熙熙攘攘，络绎不绝，加上试听的学生和试听的家长，致使有的班上的学生总数超过了标准定编人数。这两天以来，不断有家长打电话给校长询问解决的办法，现在我郑重地答复大家：我们绝不会因为录取学生人数的增加，而降低教学质量。换句话说，我们绝不会以牺牲教学质量，牺牲学校高水平、高质量教学的口碑和名誉为代价来换取单纯的学生数量。请各位新、老家长放心，我们会严格地控制每个班的学生人数在标准人数之内，对人数较多的班级，我们除了积极分班以外，会为老师配搭助理教师。

现在，我们已经将一年级由原来的两个班分为了三个班；四年级下午除已有的《暨南中文》班以外，又增设了一个《马立平中文》班，以缓解上午班的拥挤和教室短缺现象。如果您的时间允许，可考虑把孩子从上午班转到下午班，上、下午均由同一位老师任教。数学班已在各位老师的通力合作下，根据学生第一天的测试成绩，基本完成了班级的组织分配工作。

正像家长们在电话中谈到的那样，这几天我们的确很辛苦，但我们更高兴，因为充足的生源是我们所期盼的。而送孩子到有最好的老师的学校则是广大家长所期盼的。我们的目标是一致的：帮助他们健康、快乐地成长，同时，把他们培养成才。

同任何其他事情一样，正面、积极的发展往往也都同时伴随着附带的副产品，比如我们现在所面临的班级人数超标、家长的担忧、教室够不够？教师够不够？等等。这些都是发展中的问题，请大家放心：通过我们大家的齐心协力，尤其是你们的通力合作，您将很快看到我校秩序井然、教学有序、按部就班的景象。

例2．谢谢你们百忙之中花费这么多的时间和精力，关心我校的发展，关怀我们的学生。正是有你们这些热心的家长的支持、老师们的敬业和学生的努力，我校才有今天的规模和品牌，尽管我们的工作中仍存在着这样那样的问题需要我们去面对、去正视、去解决。毫无疑问，这些问题都是发展中的问题，我本人同大家一样，有信心、有能力把它处理好，给大家一个满意的交待。大家知道，越难处理的问题，往往越需要耐心，越需要时间，也往往越需要大家的配合。既不伤和气，又不失原则，更不影响学校长期发展的大局，这是我们的基本原则。

今晚早些时候，XX代表有关家长给我打来电话，我们就MATH IS COOL（简称MIC，下同）的最终和理想的解决方案又反复地交换了意见。以下是我个人的初步总结，希望能得到诸位的批评和谅解。  
  
我校的数学教学以及参加包括MIC在内的各类竞赛活动，一直以来都是委托数学教研室负责人主要组织安排的，XXX老师作为教研室主任的能力和奉献精神相信无论是家长还是学校都是有目共睹的, 学校一向对他的工作也予以全力的支持。基于此，我本人和学校教学行政管理团队并没有在问题发生的第一时间介入。但请相信：没有介入不等于不关心此事，事实上，我们一直在基于上述原则的前提下努力寻找解决问题的方法。无论是和竞赛活动组织方、还是和我们老师之间都在积极地沟通，以求把问题解决的既令各方满意，又将负面影响降到最小。说到底，我们的目标是一致的, 都是希望我们的孩子通过比赛得到了锻炼, 与此同时，我们的教学质量和教学水平也得到了检验和提高。学生的成绩越优异, 我们就越为此而自豪，学校的前景和口碑就越好!

坦诚地说，问题的起因我认为还是在于规则的表述不清。由于竞赛组织者规则的模糊，不明确(没有正式书面的规章制度), 所以造成了无论是老师还是家长的无所适从。对此，XXX老师和竞赛活动组织方进行了反复沟通后, 其主办方也意识到他们规则上的欠缺和不完善, 所以承诺将维持先前MIC的竞赛结果, 而对我校六年级组队是否有资格参加进一步MATH IS MASTER的比赛, 将在与各有关方协调后在近期做出决定, 而我校将绝对尊重其最后的决定，尊重竞赛的公平性（SPORTSMANSHIP)和严肃性。同时，我们学校会配合竞赛组织方更加规范今后报名程序, 在家长协助下严格把关, 使每一个代表西北中文学校参加比赛的同学通过竞赛真正享受到数学学习的乐趣而不是相反, 为他们日后的成长打下良好的学术基础，同时，也为他们做好素质上的准备。  
    
只要回顾一下，我们就不难发现，参加数学竞赛最初也是由几位数学老师(家长)自发地利用业余时间组队、训练、参加比赛的。随着学校的不断扩大，班级越来越多，参加比赛的项目也越来越复杂，竞争也越来越激烈，难度也越来越大，这本身是好事，但我们也的确在某种程度上疏忽了这对我们的要求也越来越高这样一个事实。我们本应该由此我们需要花更多的时间学习和了解各组办方的规章制度。事已至此，最好的补救办法莫过于有则改之、引以为戒。学校ADMIN TEAM会为此不断努力，进一步完善我们的各项规章制度，力求把工作做得更好。欢迎各位家长的鉴言、检验、监督、指导。

需要说明的是，找出问题的症结，并不是推卸责任，而是正视事实，实事求是。至于在双方交流中因为对方的语气、态度等个性化因素而引起的误解，相信大家都有足够的智慧和觉悟，通过积极、斯文而得体的方式，理解和原谅对方。毕竟，从小里说，大家与其计较一时的个人得失，倒是更看重在中文学校能通过教育孩子这个过程共度一段美好时光的人生意义；往大里讲，社会的进步，不仅仅在于物质的经年积累，还在于思想的辩证交锋。理解他人，换位思考，不易；认识自己，无则加勉，更难。

**9．当校长要深入了解学校的动态，化解矛盾于未然**

本来学校组织广大教师家长、尤其是鼓励各班级的学生参加春晚的节目演出，这是好事，深受大家的欢迎。但学校太大，一台演出往往满足不了大家的不同要求，平衡起来有一定的难度，使各种矛盾的高发期，鉴于此，当校长的要了解学校的这些动态，在WEEKLY用温和、斯文、得体的文字给大家讲道理，化解矛盾于未然。

1. **经验分析和价值判断 EXPERIENCE ANALYSIS & VALUE JUDGEMENTS**

我校的春节联欢会（俗称春晚）已经是西北中文学校这个品牌的一个不可或缺的有机组成部分，这是不争的事实。随着学校规模的扩大，经验的积累，春晚也越办越好，这也是不争的事实。当然，勿容置疑，我们在组织的过程中也存在着纰漏、问题和缺憾，有待于进一步地改正和完善；但是，这些都是发展中的问题，毕竟，人无完人，更何况一个由单个个人组成的集体。有文化研究经历和经验的人大凡都晓得，文化研究有的偏重经验分析，有的侧重价值判断，其实，这两个方面是相辅相成的。一方面，我们必须对过去的经验有所认知，否则我们的价值判断只能是空中楼阁；另一方面，我们必须怀有某种价值信念，不然，我们即使拥有某种经验，也依然不能判断散乱经验背后的整体意义。那么，具体到“春晚”演出，这个价值信念就是，彼此敬重、相互尊重：尊重学生的特长、爱好、兴趣和选择；尊重家长的意见；尊重老师的指导；尊重艺术的特殊规律；尊重组委会的决定。如果，要用两个字把上述“尊重”来概括的话，我选择“尊严”这个词，这不仅事关个人的尊严，而且事关群体公共生活的尊严。相信，作为西北这个大家庭的一员，我们每个人都有维护我校这个大集体名誉和尊严的觉悟，齐心协力把春晚办得更好。彰显西北中文学校这块金字招牌的整体意义。我们期待着！

1. **处理好自己办学与在西北任教的关系**

我之所以提出这个问题，并不是有感而发，而是代表校方表态。作为校长，我能够分清政治与行政的不同，政治属于价值理性的范畴，行政则属于工具理性的范畴。所谓价值理性，就是要有起码的政治识见，不能把价值问题仅仅当作一个行政问题来处理；而工具理性所关心的只是操作，是如何在既定目标下实现最高的效率，至于目标的价值合理与否，并非他的关切所在（这些理论的问题我们可以私下进一步探讨）。对于我校现任老师在周六时间之外开办自己的学校，我没有异议。唯一的要求就是你一定要把自己在西北的教学工作尽心尽职地完成好。西北中文学校的事情做好了，学校以外的工作无人可以干涉，包括我和我的团队。任何人，您只要有能力，都有在外面开创自己擅长的小天地的自由，学校表示理解, 因此，不会干涉。另一个角度，作为校方的代表，我也相信大家有处理好上述关系的觉悟，有平衡好利益冲突的技巧，有化冲突为互惠的能力，相信大家对西北这个大家庭同样有感情，同样依依不舍，同样能够做到只要在西北任教一天，就会：1。遵守学校纪律，维护学校的声誉，爱护学校的荣誉; 2。不利用西北这个平台为自己谋私利; 3。正确面对竞争，OPEN HOUSE以来，面对周边刚刚开办的同类学校，部分家长尤其我们的教师以不同的形式向学校反映了情况、表达了他们的焦虑。校长在此向你们表示最衷心的感谢！谢谢你们对西北教育事业的钟情和关爱，义无反顾，心无旁骛。换一个角度，解除焦虑的办法就是我们把西北的教学和管理搞好。平心而论，市场经济的特点就在于竞争。合理合法的公平竞争，最终受益的是我们的学生，受益的是我们的孩子们。从这个意义上讲，我们一是要端正面对竞争的态度；二是把我们的教学、管理搞好，发挥我们的人才优势、资源优势和规模优势，保证教学质量；三是在我们的弱项上下功夫；四是给大家营造一个祥和、团结、好学、向上的外部环境，增强我校的凝聚力和归属感；五是进一步建立健全我们的规章制度，（EMPLOYMENT AGREEMENT——您应负的责任、您应尽的义务、您应享有的权利和您的应得的待遇；教师守则，等等，另发）这样，我们就会进一步提高我们的竞争力，在激烈的竞争中保持优势地位。

增强知识产权的保护意识，不利用学校的资源（比如打印，EMAIL-ALIAS，教学大纲、学校为在西北从事教学之用而购置的设备，刻意把班上的学生转走、刻意用西北的弱项误导家长、刻意拉走西北的同事，等等）为自己的学校所用。另一方面，学校也从管理、协调、完善、提高大家的待遇、自身保护、建立健全各项规章制度、聘请法律顾问等方面下功夫。我的立场和学校的做法不针对任何人，只是借此机会，一并回答大家共同关心的问题。感谢大家的理解。不妥之处，欢迎大家批评指正。还是那句话：“批评相对于表扬而言，在某种意义上看上去可能是消极的，但它往往能产生积极的效果。”

1. **PLEASE HONOR THE PARKING SPOTS FOR HANDICAPPED**

我们在过去的WEEKLY曾经讨论过如何在公共生活领域生活得更体面、更有尊严这个话题。上面的温馨提示恰恰是我们日常生活中偶尔遇到的一个实例。大家知道，在公共生活领域，作为社会的一员、社区的一员，我们每个人的责任不仅包括做什么：关爱、帮助别人，尤其是弱者（老、弱、病、残），还包括不做什么：不为难、不伤害、不羞辱他人。保护弱者的责任是一种对自我行为后果的公共道德意识。我们尽什么责任、如何尽责任、对谁尽责任，往往是由我们参与其中的公共生活所决定的。如果我做了违反习俗的事（**PARKING ON SPOTS FOR THE HANDICAPPED**），就算我自己不觉得羞愧，我也迟早总会受到公众责备的，因为，维护道德习俗的正是包括你我他在内的公众。换一个角度，公共生活的目的并不是要达到“万众一心”，而是“学习进入”一种可以允许多种分歧，但却具有某些基本道义原则的多元一致。公共领域是可以说不，但需要尊重的地方。这种多元一致越普及，人们相互之间所产生的“美好陌生”的情感就越深，社区的凝聚力就越强，社会就越和谐。让我们从点滴做起，从我做起。

1. **当一名中文学校的合格校长，要有远见、有梦想，要弘扬文化、提高学生素养和帮助他们学好在美国安家立业的本领并举**

我们办的是中文学校，弘扬中华文化、搞好中文教学是我们义不容辞的责任。正如我们的口号所阐释的那样：弘扬中华文化要从如何在海外办好中文学校开始。但我们也十分重视学生基本素质的培养，同时，照顾广大家长和学生的诉求：满足他们在他们生于斯、长于斯的美国安身立命、安家立业的需求，满足他们对数学、舞蹈、乐器、才艺、体育等多方面的需要，尽最大努力为学生们聘请各个专业最优秀的老师来校任教。现在，数学、才艺连同中文已经成为并驾齐驱的“三套马车”，是我校社会口碑不可分割的三个组成部分。简而言之，我们的目的不仅仅是教给他们各种各样的知识，而是教给他们怎样在需要的时候取得知识，教给他们准确地估计和认识知识的价值。

1. 数学的魅力THE CHARM OF MATHEMATICS

有学者曾经这样总结说：哲学告诉你道理，历史给与你智慧，文学培养你灵性，而数学则赋予你理性。是啊，单就数学而言，它不但能够训练出清晰的逻辑思维，而且能够培养出一种独立思考、坚持真理的品格。在笔者看来，数学就是通过研究现实世界的空间形式和数量关系把复杂的问题简单化、简约化。其实，越是简单的东西，往往也越是本质的东西。通过对简单的把握，通过逻辑推理、公式计算，进而建立思维体系。这就是数学思维，这就是科学精神。思维之美，理性之美，这正是数学的魅力。所以，我校的数学课程一直是最受青睐的学科之一。

**例2．数学、逻辑、推理小说 MATHEMATICS, LOGIC & DETECTIVE FICTION**

我们谈到了数学具有理性、逻辑、推理、程式化、简约化等魅力。

其实，在某些文学作品中，我们也可以直接或间接地感悟到数学的影子。人们把这类作品称作侦探小说（根据作品的内容和类型），也有人把它们称为推理小说（根据作品的写作手法）。中国的公案小说就属此类；英国此类小说以《福尔摩斯探案集》最为有名；美国开此类小说先河的作家是埃德加·爱伦坡；日本此类作品发端较晚，但后来居上，每年出版约六百部之多。江户川乱步、松本清张、岛田庄司、宫部美幸都是大家。推理（侦探）小说，通常写谁作案、怎么作案、为什么作案，常常要先设定两个谜：空间上的“密闭场所”与时间上的“不在现场”。随着故事的发展，连环套式的逻辑推理引人入胜，渐渐地把故事的来龙去脉缕出了头绪，谜底最终解开，正义胜利、秩序恢复，大都有一个光明的结尾。数学功底扎实的人读起来要比数理基础差的人来得轻松。闲暇，您不妨借一两本，和您的孩子（初中以上）同步读读看。数学文学相辅相成、相得益彰。

**例3．三言两语话“意境”——再看西北中文学校书画展作品有感**

借整理部分剩余学生书画展作品的机会，笔者又把它们仔细地看了一遍，感慨处，真是看了又看，爱不释手。本来不懂艺术，博物馆去多了，西北的书画展看多了，也渐渐觉得能读出这些小小“画家”隐隐约约的意境意识来。东西方文化，尤其是电影和绘画，都讲究意境。东方以儒雅、淡泊、自然、从容见长；西方则以圆满、完成、和谐、井然著称。以一位学生画的大侠为例，东方的大侠讲究分寸，不是一见人就张牙舞爪，而是从容不迫；西方的大侠讲究气质，也不是见人就拔枪，而总是有那么一个派头。意境上的区别，固然在于才情的高低，更在于文化涵养上的落差。在西北中文学校学绘画、学中文，便有可能把这两者结合和统一了起来。

说起校长的梦想，其实很简单：就是在不久的将来拥有属于我们自己的校舍和校园。把家长们从周末在中文学校的劳作中解放出来，还给他们一个完整的周末；把我们的孩子们从周末学中文改为周一至周五的某些课后或晚上学中文，让他们在周六有时间参加他们REGULAR学校的体育文艺活动，融入主流，而不因常常缺席参与、助威、喝彩等活动而被边缘化。为此，我是这样动员全校家长的：

西北中文学校从小到大，一步一个脚印地发展到了今天这样的规模，没有一步不是在广大家长的支持和配合下实施完成的。学校的发展，亦如同个人的成长，在成长的过程中总会经历这样或者那样隶属于人生不同发展阶段的转折点，如果说买校舍之前的西北是我们从小学到大学（包括留学）阶段，那么，买了校舍后的西北就是学有所成、长大成人、走向社会、实现人生理想的阶段。西北现在就处在这样一个人生的关键转折点上——学校的发展遇到了前所未有的“瓶颈”，时不时地受到校舍和场地的制约。我们曾经的家长们、董事们、校长们不是没有考虑过、盘算过我们现在正在考虑盘算的这一切，而是，时机的不成熟而使他们梦想的实现延至到了今天。作为校长，我是幸运的，我个人以为我是最幸运的一位，因为我身后有你们这样如此强大的阵容和如此坚强的后盾——可谓：天时、地利、人和，“生逢盛世”的一位。天时——中国国力日益强大，国运日上，使中文一跃成了仅次于英语的国际语言，因此，才使中文学校应运而生；地利——我们办校的国度恰逢是一个民主的大国，有着接受和容纳外来文化的政治传统和人文环境；人和——从祖国的四面八方来到美国的我们，本不相识，但弘扬祖国文化和优化子女教育的共同使命，使我们不期而遇，在我们自己搭建的西北中文学校这个平台上合作、发展、成长、壮大，尽显风采，家长们那无私奉献的精神和那不张扬的激情令我这个校长和我的团队着实激动过、感动过，还不时地在感动着，也一直激励着我们有所创新、有所作为，那就是不但把教学质量办的一流，而且在产业上实现零的突破，把西北人梦寐以求的理想在我们的手上化为现实。大家知道，时下的我校就像一只庞大的流动大军，像游击队打游击一样游离出没于SEATTLE/KIRKLAND/BELLEVUE这一区域，在夹缝中求生存。一遇到教室、场地在时间上有冲突的场合，我们总是不得不“委曲求全”；租用的教室里一旦发现了那怕是小小的差池，即便事实上不是我们孩子们的错，为了“从长计议”——不至于危及到学校当下赖以生存的校舍，我们也总是本能地首先责怪我们的孩子，首先向主人道歉，多多少少有点儿“寄人篱下”的感觉；相信大家都经历和体验过“停车难”的尴尬，和“一(车)位难求”的无奈。这并非是抱怨人家校方刻薄，而只是陈述一个实实在在的现实——一个不拥有自己的校舍就改变不了的现实。当下，能盛得下我们的，我们都租过了；想租给我们的，要么太小、要么远离我们的生源中心。要从根本上改变这种局面，唯一的办法就是在继续租房办学的同时，前瞻性地购买自己的校舍，“两条腿走路”，逐步实现从“租借”到“拥有”的过渡，逐步实现从单一WEEKENDS上课到WEEKENDS与WEEKDAYS并驾齐驱的过渡。近年来，在董事会的领导下，我们一直没有停止过对校舍的搜索，也的确看过不少的地方，不是地点不理想，就是受制于ZONGING和周边环境。尽管我们看了不少的楼房，也花了相当的时间和精力，但是，由于种种原因，我们的夙愿还是没有能够马上实现，还有待继续努力。换一个角度，我们的尝试已经为我们日后的工作积累了丰富的经验，为学校将来买到理想的校舍及后续发展奠定了坚实的基础。

千言万语，当校长不难，难的是当一位好校长。当一位教师、学生、家长和董事会乃至社区都认可的好校长，不易。

共勉！

谢谢大家！