



马英志 主编

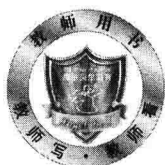
ZUI NIU XIAO ZHANG

FENG CAI LU

最牛的校长，不仅要有丰富的教学经验，先进的教育理念，成效显著的管理实践，更要有一颗爱学生的心。

最牛校长 风采录

凤凰出版传媒集团 江苏美术出版社
全国最佳图书出版单位



ZUI NIU XIAO ZHANG FENG CAI LU

最牛校长风采录

马英志/编

凤凰出版传媒集团 ■ 江苏美术出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

最牛校长风采录/马英志编. —南京: 江苏美术出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5344-3746-5

I. ①最… II. ①马… III. ①中小学-校长-生平事迹-中国 IV. ①K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 081275 号

出品人 周海歌
总策划 程森 樊达
项目统筹 程继贤
市场统筹 段炼 刘晓东
责任编辑 宋兴杰 李黎
特邀编辑 祝霞
装帧设计 江姜
插图设计 黄如驹
责任校对 赵菁
责任监印 周建民

书名 最牛校长风采录

出版发行 凤凰出版传媒集团

江苏美术出版社 (南京中央路 165 号 邮编 210009)

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

经销 江苏新华发行集团有限公司

印刷 河北三河市祥达印装厂

开本 920mm×1300mm 1/16

印张 16

版次 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5344-3746-5

定价 28.00 元

营销部电话 025-68155666 68155667 营销部地址 南京市中央路 165 号 5 楼
江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换

前 言

教育是神圣而崇高的。教育的伟大使命是让人们从无知走向睿智，从幼稚走向成熟。而校长则当之无愧地成为学校教育的灵魂。人民教育家陶行知说过：“校长是一个学校的灵魂。学校的好坏和校长最有关系，一个好学校必定有一个好校长。”著名教育家苏霍姆林斯基也断言：“有怎样的校长，就有怎样的学校。”

的确，校长是学校的关键。校长对学校的作用和影响非常之大。校长要站在全局的高度，统筹与中层干部、教师、学生的关系以及与此相关联的各项管理制度的制定与实施；校长要有全新的教育理念，要站在时代前列，高瞻远瞩，与时俱进，以人为本，放眼未来，为师生和学校未来搭建科学合理的平台；校长要懂管理，更要懂教学，将管理和教学合理科学的有机统一起来，激发师生的教学和学习热情，努力掀开学校各项教学和管理的新局面。

校长的风格气质，一言一行，都在影响着学校，影响着师生员工。所以，校长不仅是自己的、家人的，更是学校的、全校师生员工的。校长高尚的情操，丰厚的文化底蕴，执着的工作态度，娴熟的工作方法，对教师的宽容，对同事的合作，无不影响着学校。

学校是航船，校长无疑是舵手。所以，成为一位好校长，不仅是校长本人的良好意愿，更是一所学校、一方教育的美好愿景。怎样才能成为一位好校长呢？

本书记录了 30 多位知名校长的教学经验、教育理念及管理实践，全方位展示了每位校长的风采。他们虽然分布于不同地域，却有着大致相同的经历：教而优则管，他们教学经验丰富、教育理念先进、管理实践成效显著，堪为校长的典范。目的是总结这些著名校长的先进教育理念和思想，给那些有志于投身中国基础教育事业的青年人以启迪和教育、激励和鼓舞、示范和引导。

本书内容简洁、凝练，贴近当前校长的管理实践；其文笔或风趣、或严谨，特点迥异，给人以生动、新颖之感。

由于本书编写时间较短，难免有出错的地方，恳请读者及相关专家给予多多指正，以便我们在今后的工作中做得更好，在此特表感谢。

编 者

目 录

追求教育的真谛，用心做教育

——雷丽霞..... (1)

用生命去做事，用热血来担当

——贺宇良 (12)

不让一个孩子掉队

——郭开枝 (17)

面向全体，注重特长

——陈建端 (21)

睿智儒雅，博学治校

——骆志伟 (26)

做一个智慧型的校长

——唐传军 (34)

处理人际关系的高手

——潘超炜 (40)

好教育、坏教育、没教育

——赵炳俭 (46)

丹心育桃李，真情铸辉煌

——祝启程 (52)

聚焦课堂，质量强校

——唐云龙 (59)

科研型校长

——杨祖贵 (65)

依靠改革创新办校

——张铁军 (73)

多做事，淡名利

——叶邦清 (78)

温和平静、儒雅含蓄

——陈惠娣 (83)

执著于生命教育

——刘永和 (89)

激情洋溢的动人风采

——任奕奕 (94)

彬彬有礼，创新进取

——刘荣璞 (99)

默默无闻做教育

——陈文强 (103)

百年名校的掌舵人

——潘裕岳····· (108)

让每一个学生都得到更好的发展

——李肖白····· (114)

以情治校，清正廉洁

——渠晓峰····· (118)

完善自我，超越自我，奉献一切

——任鸣钟····· (121)

办人民满意的教育

——田运隆····· (134)

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索

——胡 东····· (142)

开拓创新的博士校长

——王水发····· (148)

以人为本，快乐读高中

——吴兴伯····· (155)

点亮七中育才，成就初中名校

——张 军····· (161)

务实睿智，擅创精品

——任守彬····· (167)

用毕生倾情致力于教育

——张 楠····· (177)

站得最高的老师

——高玉峰..... (187)

以身作则，引领和谐

——于允锋..... (191)

以生为本，乃道德底线

——陈立群..... (196)

天地无私天地宽

——武石平..... (205)

执着、感恩和无愧

——王俊成..... (211)

对学生未来负责，为学生发展奠基

——张福宾..... (219)

抓住机遇，内强素质，外树形象

——段天虹..... (229)

化腐朽为神奇

——李升勇..... (237)

追求教育的真谛，用心做教育

——雷丽霞

雷丽霞，北京师范大学教育管理研究生，中学高级教师，北大附中广州实验学校校长，北大附中教育集团总校长，教育部“更新教育观念报告团”成员，中国教育学会初中教育专业委员会秘书长。北京市惠普优秀管理奖获得者，广州市先进教育工作者、广州市海珠区三八红旗手、优秀共产党员，中央教科所兼职研究员，北京市政府指令性课题《全面提高北京市初中教育质量》核心组成员，主持参与了多项国家、市级、区级科研课题，撰写的多篇论文及对办学的思考文章，在国家及市区获奖，并在各级刊物发表。

在中国的中学校长中，雷丽霞颇有些传奇色彩。在东北的黑土地上出生成长，工作多年后调入京城；担任10年薄弱学校的校长，声名鹊起时却选择了放弃；举步维艰之中，在广州、成都、重庆接连创办了4所民办学校，这些学校又很快在当地不同凡响。

“选择了教育就选择了责任，选择了校长就选择了更大的责任。”雷丽霞这样看待所肩负的使命。

1992年，她担任北京181中学的校长。和其他一些薄弱学校同事开会学习，她听到最多的是无休止的埋怨。这样怎么改变现状呢？为此她给自己定下几条戒律：“一不当糊涂、没有教育思想的校长；

二不当人云亦云、没有自己独特见解的校长；三不当看摊守业、无奋斗目标校长；四不当不求有功但求无过、不思进取的校长。”结果学校在她的引领下崛起了。她也成为教育部“更新教育观念报告团”成员，让全国的教育同行分享了“十年磨一剑”的宝贵经验和体会。

当鲜花和掌声向她涌来时，谁也没有想到47岁的她，竟然放弃了北京优越的工作生活条件，将自己的档案放进了人才交流中心，由“公家人”变成了“社会人”，一切归零，重新开始。

谈到当年的心境，雷校长曾说：“我认为民办教育是一条充满希望之路，是一条优势整合之路。当时北大教育投资集团有意聘请我，面对这个具有挑战性的机会，面对一个更自由的平台，我的确有很多期待。我想用自己半生的教育积累，用全新的理念创办一所学校。我有这样一个基本的判断：追求教育的真谛，用心做教育，就没有失败的理由。”

万事开头难。雷丽霞学会了等待，学会了忍耐，学会了在困境里生存，也学会了在机遇中跃起。现在的北大附中广州实验学校，在当地已成为一所品牌学校。

下面我们来看一下雷丽霞具体是怎么想的，又是怎么做的。

一、观念的转变

第一个转变是从管理学校到经营学校。在广州办学，雷丽霞感觉到对事业的理解和过去不一样了，过去在北京市是管理一个学校，而现在则是经营一个学校。这种转变来自于两个因素，一方面，广州是改革开放的前沿城市，广州人的经济意识很强。这里的教育水平已经比较发达，广州的家长对教育的看法非常理智，他们选择学校时，要看投入值不值，也就是孩子的发展。另一方面，是民办教育和公办教育的差异，学校走企业化的道路，必须考虑生存和发展问题。所以创办一所学校，面临非常大的压力。怎么去经营学校？雷丽霞思考最多的就是学校带给社会的应该是什么？她说：“我们的基础教育发展今

后都应该走这样一条路，就是面对市场的教育产业。面对市场并不是赚多少钱的意义，而是要接受市场的检验。办学就要考虑，教育就是一种服务，要为社会、家长、学生提供优质的服务。”

从学校教学到为社会提供服务，这是雷丽霞教育观念的第二个转变。那么怎样提供优质服务呢？雷丽霞说：“所谓优质的服务就是我们的眼中要关注人，关注人的发展。我们提出要为孩子的发展服务，而且要为孩子的最优发展服务。对孩子的一生负责，让孩子的潜能得到最大的发挥。这也是教育的目的所在。教育，他作为一项事业，有别于其他行业，就是在于它的产品和成果是孩子，是人，是人的发展。过去虽然也提‘教书育人’，但学校真正关心的是分数和升学率。”

从关注分数到关注人的发展，这又是一个转变。雷丽霞说，在计划经济模式下三十多年的人，到市场，从心态到观念，有很多不适应，所以就必须不断转变观念、不断调整。

二、办学新思路

围绕观念的转变，雷丽霞在具体的办学思路上有不少想法，她将这些想法付诸实践，取得了良好效果。在校的学生和他们的家长对选择这所学校都非常满意。

（一）关注学生的成长

“现在研究分数的人多，研究教育的人少。”这是雷丽霞脱口而出的一句话。这反映了她内心一种很深刻的焦灼和忧虑。也许正因为如此，她也就多了份难得的清醒，始终把学生的成长，看得比成功重要。她所追求的，就是尽可能多地给孩子“分数之外的东西”。

雷丽霞针对学生不同的成长阶段，分步实施培养计划：对小学提出“六年影响一生”，重点培养学生良好的习惯，其中共有81个好习惯和32个教养细节，激发、提高、保持学生的学习兴趣；“初中三年改变一生”，重点帮助青春期的学生迈好青春第一步，变关键期、危

险期为提升期、飞跃期；“高中三年成就一生”，重点帮助学生形成健康向上的人生态度、清晰明确的人生目标。

“培养行为习惯、学习兴趣和人生态度，对孩子要以纵向评价为主，自己和自己比，我们的主张是‘进步就是优秀’，追求每一个孩子、每一天、每一节课上的进步，我们的口号是‘每天进步一点点’”。

这些培养的方法，精致而舒展。对此，雷丽霞说，她是学物理的，做什么事都讲究点、线、面、体。

这所学校初中部有一个男孩子非常调皮，小学的时候他的老师都认为他是个坏孩子，甚至不让别的同学跟他说话。他的家长说在小学的时候他们从来不敢去开家长会，因为总要听到对孩子的批评。但是在北大附中广州实验学校的一年，他的父母不仅高兴的参加家长会，而且还经常主动跟老师联系。因为雷校长要求她的教师，不放弃任何一个孩子，让每一个孩子都找到了自己是个好孩子的感觉。这个小男孩儿的每一点点进步都会受到鼓励，这样他就有了信心，把外界给与的压力变成了对自己的要求。

雷丽霞提出要让孩子成为在未来社会竞争中有实力获得成功的人。所以，她分析未来社会对人才需要具备哪些能力，就瞄准这些能力去培养。学校为此设计了很多活动，孩子在学习的过程中不但要学会知识，还要培养他们的学习能力、进取心、自信心、交往能力，合作精神，等等。

1. 创设“对孩子一生负责”的教育。

学校不仅要让孩子取得好的分数，考上好的大学，更要关注孩子的未来，要让走进学校的孩子人人快乐，人人创造，人人成才。时代呼唤有智慧的教育，孩子需要打动心灵的教育。教师就是在用艺术、智慧，创造着打动孩子心灵、适合学生发展的教育，而创设适合学生发展的教育，对孩子的一生负责，就是要围绕学生的个性和发展进行设计，而让设计走到学生的心里、不被学生拒绝的教育，才能是打动孩子心灵的教育。

要把孩子应该的，变成孩子喜欢的——

在广州实验学校，网站是学校一个极其重要的平台。学校的各项管理、教师的学习和交流，学校的几乎所有活动，都依靠网络进行。就连作业也是教师在网布置，学生在网上答题提交。

“孩子不爱做作业，喜欢玩游戏，我们就对网络进行仔细研究，发现孩子之所以喜欢，是因为它本身有许多吸引孩子的地方。譬如打游戏有竞争，有情况反馈，有奖励，有挑战性，有排行榜。于是就把这些因素设计到作业中，让孩子在网上做作业，一步步闯关，上排行榜。”雷丽霞说，“我们搞教育，就是因势利导，显示出应有的智慧，要把孩子应该的，变成孩子喜欢的。”

教师下海，学生上岸——

“教师下海。”这是雷丽霞对教师一个很独特的要求。她要求教师到“题海”中遨游，对每个知识节点进行深入研究，摸索出最简洁和管用的方法，让学生容易吸收和掌握。把学生的作业题量降下来，让他们“脱离题海上岸”，轻松地获得知识，健康快乐地成长。

让报喜的电话响起来——

学校一位教师在批改作文时，看到学生进步很大，就情不自禁给家长报喜。习惯了听老师告状的家长，拿起电话就连声说“对不起”，当知道是报喜的电话时，喜极而泣。雷丽霞知道后，对教师响亮地提出：“让报喜的电话响起来。”她说对学生就应该这样即时激励，而教育和培养孩子的主要任务，应该由学校和教师承担，我们要服务于家长的安心工作。

用打动孩子心灵的教育——

一位学习不好的孩子喜欢体育明星。过生日时，他意外地收到一份来自班主任的特殊礼物——一本厚厚的像册，里面有电脑组合而成的一张照片，每一张他都在自己喜欢的姚明和乔丹中间。孩子激动得哭了，说他要像保存一辈子。过母亲节时，孩子在参加“报答三春晖”的主题班会后，回家叠了一盒幸运星，放在了妈妈的床前……

这些教育方式和故事，都在雷丽霞校长的学校不断发生着。

2. 用活动和课程带动，从细节、习惯入手，选择合作探究的方式，以纵向评价为主，精致而舒展地培养学生成长。

穿着鲜艳的民族服饰，跳着民族特有的舞蹈，北大附中广州实验学校小学部的学生按班级依次闪亮登场。当每个“民族”队伍经过主席台时，都有一个精彩的展示表演，主持人详细介绍这个民族的基本情况。孩子们享受着与一般运动会不一样的快乐，既充满了体育本身的快乐，又是对中华文化和民族情感的真切体验。而当“羌族”方队经过时，主持人提议：对羌族人民在“5·12”大地震中表现出的英勇不屈的抗争精神表示敬意，全场爆发出最为热烈的掌声，许多人眼里都闪着泪光。——这是广州实验学校小学部“少数民族运动会”开幕式的情景。

“知识育人依赖于课堂，而文化育人依赖于活动。从这个意义上讲，没有活动就没有教育。”雷丽霞断言，“假如让一个孩子当一回旗手，他肯定终身难忘”。

雷丽霞要求每项活动都要有创意、有主题，一项活动几项成果，“一定要有文化味儿”。为此她经常在全校征集活动方案，而且成为一个常规性工作。为了实施一个满意的活动方案，她不惜将原定的5周年校庆推迟。于是“男孩子节”、“女孩子节”、“民俗小制作展览”等等，这些让孩子从心底接受喜欢、又有潜移默化教育功能的活动应运而生。

北大附中广州实验学校每月都会举办活动。如“男孩子日”主题开放日活动，“男儿当自强”的全体小男子汉宣言、“铁人比赛”，男孩子“形象大使竞选”以及由女孩子主持的“男孩子我想对你说”等系列活动，让许多男孩子懂得了什么是责任和使命，同时有针对性地帮助学生解决青春期所遇到的问题。再如走进新课程，与每个学生零距离交流的课堂教学展示；反映艺术教育成果的人人参与的文艺演出等等，都让每个学生从中得到了良好的情感体验，找到了“我是好

孩子”的感觉，得到了社会、家长及各级领导的高度评价。学校通过扬长教育的实施，激发学生补短的内驱力，让每一个学生都对自己的发展充满信心。

“这些活动还有一个特点，就是要具有合作探究性。”雷丽霞认为，这是活动成功的关键。譬如“少数民族运动会”，每个班对自己代表的民族，教师和学生之间，同学之间，共同了解这个民族的起源、历史、文化、风俗、服饰、歌舞，等等，一起学习民族礼仪、制作民族服装、排练民族舞蹈，全面而立体地进行合作探究，以此培养学生的“中国灵魂”。

（二）关注教师的发展

雷丽霞要为社会提供最优的服务，让学生获得最优的发展，她还要创立最优的学校教育模式。就是把公办教育和民办教育结合，传统教育和现代教育结合，以及中西方教育的结合，吸取优点，走向融合。

最可贵的是雷丽霞把这些想法逐步影响到了老师中。她说：“教育是一门艺术，从事教育的人需要用自己的智慧去工作。我希望我的学校里教师不再只是教书匠，而成为教育家。”

1. 教师从寻找自身遗憾开始。

雷丽霞说，在学校有一个共识的口号就是“要教育家，不要教书匠”，如果说对这样一个精选的教师队伍还有什么不满意，那就是教师对教育的理解太简单，有的教师总是把教育狭隘地理解为让学生能得一个好分数。为了得到理想的考试成绩，教师们不惜时间、体力加班加点，拼命给学生补课。“拼”几乎成了教师工作的全部。教育是有着丰富内涵的事业，不能等同于上课、补课、考试、分数等简单概念。她有着治理薄弱校的成功经验，在当时就是靠转变教师观念、行为，培养具备研究与思考品质的教师群体而取得成功的。所以，在北大附中广州实验学校这样一所软硬件都可称强的学校，她仍然提“从树立全新的教育观念开始”。

这个开始，是从“寻找自己的遗憾”开始的。老师们寻找着“自己的学生时代有什么遗憾？”“自己的孩子上学期间又有什么遗憾？”反思教育中的问题，在研究状态下去思考和实践，“遗憾就可以远离我们的学生！”从这个既有趣也更有意义的环节，教师们被引导进研究状态——把工作的过程变为研究的过程，把研究的过程变为理智工作的过程和自我发展的过程，从而实现由教书匠型向专家型、学者型的转变。真正实现了教师想发展、能发展、会发展的管理目标。

2. 教师第一。

在北大附中广州实验学校，教师第一，没有“教师第一”就没有“学生第一”，这种思想富有远见，因为雷丽霞把教师队伍放到一个很重要的位置。

她说，“民办学校的管理实践，使我站在一个全新的角度，审视多年来的教育模式的优势和弊端。无论公办学校还是民办学校，无论薄弱学校还是重点学校，教师队伍的建设永远是学校改革与发展的关键。教师第一是学生第一的前提。”“我坚信校长最主要的职能，就是对自己的团队进行有效的引领，提供最大的有价值的服务，让每个教师得到成长，用教师发展学校。”“学校既要‘对孩子的一生负责，让孩子的潜能得到最大的激发；也要对教师的发展负责，让教师的实力得到最大的提升’，对学生和教师都应该给予重视。‘教师、课程、评价这三个方面比较，教师是第一位的；在校长、教师比较中，教师是第一位的。’”所以关注教师的发展，就是为了服务于孩子的发展，从而促进学生、教师、学校共同发展。

3. “六有”、“三好”的教师培养目标和教师发展思路。

雷丽霞坚信校长的重要职能之一，就是要对自己的团队进行有效的引领和有价值的服务。她提出了教师培养目标“六有”“三好”和“想、能、会”教师发展思路：

“六有”是：有思想、有追求、有能力、有经验、有智慧、有作为。看得出这也是每一位教师成为名师的努力方向。