

中/国/校/长/书/坊
总顾问:顾明远



中国校长书坊

中国校长的 秘密武器

主编 焦祖卿
南京大学出版社



中 / 国 / 校 / 长 / 书 / 坊
总顾问：顾明远



中国校长书坊

中国校长的 秘密武器



● 南京大学出版社

主编 焦祖卿

图书在版编目(CIP)数据

中国校长的“秘密武器”/焦祖卿主编. —南京:
南京大学出版社, 2011. 11

ISBN 978 - 7 - 305 - 08997 - 8

I. ①中… II. ①焦… III. ①校长—学校管理—中国
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 221760 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健

书 名 中国校长的“秘密武器”
主 编 焦祖卿
责任编辑 陈晓灵 编辑热线 025 - 83758495
审读编辑 陈 娟

印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂
开 本 787 × 1 092mm 1/16 印张 18.75 字数 274 千
版 次 2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 305 - 08997 - 8
定 价 29.80 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

序

在教育界,使用频率最高的语句就是“有一个好校长,就有一所好学校”。

虽然这句话简单地将“好校长”与“好学校”画上等号有过于夸大校长作用之嫌,但一方面确实能调动校长的主观能动性,另一方面也确实说明了校长在学校发展中的重要地位和作用。从某种意义上说,校长是学校办学方向之魂。在办学过程中,校长处于学校管理系统的核心地位、主导地位、决策地位,校长的思想、行为和作风在学校工作中影响全局。

伟大的教育家陶行知先生曾说过:“校长是一个学校的灵魂,要想评论一个学校,先要评论它的校长。”的确,一个团队如果没有灵魂,就没有凝聚人心的力量,而一所学校没有了校长,就失去了主心骨。校长是学校精神力量之所在,校长是激发学校蓬勃生命力的重要因素。

我们可以毫不夸张地说,每一所好学校背后都有优秀校长的影子。有这样一群校长:他们或白手起家,于艰难之中创建品牌学校;或带领薄弱学校艰难攀升,学校终成当地明星学校;或在积淀深厚的百年老校里谱写新的华彩篇章;或在课改和素质教育中执著探索新路并取得骄人业绩……他们书写着一个个学校的传奇、教育的传奇。可见,成功的校长们总有一套行之有效的办学管理办法。

《中国校长的“秘密武器”》正是一本献给校长的书。本书精心萃取了31位著名校长成功办学的“秘密武器”,如蔡林森的“三轮赛课”、邓可清的“治薄之谜”、胡建军的“常规管理”、陈康金的“教学合一”、马新功的“帕夫雷什”

和李先启的“三把真火”，等等。全书汇集了校长们独特的教育思想，通过再现他们办学管理的成功案例，深刻阐述了校长们成功的教育教学思想和治校方略。

本书力求使读者在阅读过程中，与这些成功的校长们走得更近，也为身处一线的中小学校长们提高办学水平和提升学校管理质量提供了富有价值的指导。经典的校长管理故事、有效且实用的分析阐述，既能带给校长一种全新的管理思维，也能使他们丰富自己的知识储备，并产生一种阅读特有的愉快感觉。

由于时间仓促，水平有限，本书不足之处在所难免，敬请专家和读者不吝斧正。

最后，我衷心祝愿《中国校长的“秘密武器”》成为校长们的良师益友。

焦祖卿

2011年11月5日

目 录

◆中国校长的“秘密武器”之一

韩珍德的“经济谋略” /1

经营,不是单单挣钱叫经营,经营最重要的应该是人生经营,人生经营的核心是让每一个教师和学生感受到幸福和精彩。

◆中国校长的“秘密武器”之二

季慰祖的“战术突围” /14

如何提升自己,发展学校,这是我经常思考的问题。只有富有创新精神,才能出新招、创新路,打开新局面,在竞争中立于不败之地。

◆中国校长的“秘密武器”之三

蔡林森的“三轮赛课” /21

为了共同的目标——教好每一位学生,我们永威学校的校长、教师整天在一起听课、评课,争论不休,探索不止,饱尝了酸甜苦辣,凝结了战斗友谊。

◆中国校长的“秘密武器”之四

邓可清的“育人教书” /27

别人教书育人,我们育人教书。育人是根本,教书只是育人的一个方面,通过知识来育人。

◆中国校长的“秘密武器”之五

胡建军的“常规管理” /34

学校教育的健康发展,最根本的就是要回归到常规,就是要返璞归真。在很多时候,一心渴望奇迹、追求奇迹,奇迹却无影无踪;甘于平淡,认认真真做好每件小事,一丝不苟地抓好每个细节,奇迹却不期而至。

◆中国校长的“秘密武器”之六

李先启的“三把真火” /44

我认为这是一个真理:爱——是情感的和谐交融,学习——是智能的发展,和谐的情感发展会激发高效的智能发展,这就是教育的本质,这就是生命的奇妙之处。

◆中国校长的“秘密武器”之七

马新功的“帕夫雷什” /50

我有三个梦,一是要办一所像帕夫雷什中学那样让孩子的身心得到全面发展的名校;二是要当一名像苏霍姆林斯基那样受人尊敬、又能够体验到职业幸福的教师和校长;三是要培养一批个性全面和谐发展的学生。

◆中国校长的“秘密武器”之八

丁家平的“低进高出” /61

一个山区农村少数民族学生走进高中不容易,学校要做的就是对他们每一个人负责,让他们都有机会进入大学深造,这是民族中学的职责与使命。

◆中国校长的“秘密武器”之九

韩吉东的“合作学习” /67

学无止境,教无定法。“合作学习”的特点就是培养学生的兴趣,培养学生的学习习惯,提高学生的学习能力,形成学生的学习方法。

◆中国校长的“秘密武器”之十

姚止平的“精致管理” /74

管理一个学校,要提出什么新的口号,我觉得我一个农村校长不大可能,但是我们把一些大家都认识的、常规性的道理,都做好了,做得到位,那么我们就可能达到我们最理想的成绩,所以,我们在管理方面注意精致管理。

◆中国校长的“秘密武器”之十一

王生的“别样真经” /83

说你行,你就行。《教师里的皮格马利翁》一书中告诉我们:如果学生被老师认为是绝顶聪明的,他们就真的是绝顶聪明。

◆中国校长的“秘密武器”之十二

陈康金的“教学合一” /90

运用“讲学稿”的教学活动打破了只用教案教学的常规做法,实现了课上与课下相结合,学案与教案相结合,学生自主学习与教师讲解诱导相结合,让学生自主、探究、主动地学习。

◆中国校长的“秘密武器”之十三

李仲波的“绝不放弃” /97

“绝不放弃”绝非一句口号,而是植根于内心的一种信念和品质;是百折不挠、始终坚守的一个信条;是在任何情境,遭遇任何打击,绝不言败的韧性;是必须实实在在、毫不含糊贯彻落实的行动;是一个组织中没有任何东西可以替代的制胜文化。

◆中国校长的“秘密武器”之十四

白淑兰的“以情移情” /106

我强调教师用爱引领孩子感受爱,学会付出爱,进行爱的传递;强调教师用情打动孩子的内心,感召人的本性,用真情对待他人;强调教师用心走进孩子的生活,让孩子在感受教师以爱育爱的师德风范中,学会以心交心的人际交往。

◆中国校长的“秘密武器”之十五

王永平的“另类教育” /114

校外实践活动虽然组织实施比较麻烦,但能够让学生增加知识、增长才干,提高学生的综合素养。这不是可有可无的课程,而是学生适应未来社会的必需。

◆中国校长的“秘密武器”之十六

伍寿川的“做人第一” /128

品德、学识和能力是一个人生活在现代社会中不可缺少的三项基本素质。从对学生未来发展负责和对社会负责的角度思考,学校应当积极地通过自身的努力去提高学生的这些基本素质。教育质量不等于教学成绩。

◆中国校长的“秘密武器”之十七

师保林的“经典诵读” /144

原来感觉办学校就是要拿各种奖励,把心思用在这些地方,却往往难以如愿。如今,读了很多经典,才发现,读书,读好书,让学校成为读好书的地方,才是一个教育者该努力追求的。

◆中国校长的“秘密武器”之十八

杨屹的“情趣管理” /155

我们将发现这是怎样的一个瑰丽神秘的情感与精神的世界,在这里你将感受到人性的温度和人格的高度,触摸到精神的硬度和情感的细腻,聆听到历史的脚步声和心灵的呼唤。

◆中国校长的“秘密武器”之十九

于春祥的“脚印文化” /166

人首要的是脚印不能走歪,人生在某种意义上是一种道德长跑的过程,每一步走过去,每一个脚印,都是一种道德脚印。所以“脚印文化”给每一个人一种提醒,一生不能把脚印走歪,这是一种思想道德的熏染教育。

◆中国校长的“秘密武器”之二十

王力平的“特别节目” /178

这些看似特别的节目,却一一出于自然。教师们已经不只是将“相约星期五”看做一场表演,更重要的是大家收获了成果和心灵的园地。

◆中国校长的“秘密武器”之二十一

米君兰的“人和为先” /186

每一位充满鲜活个性的教师,都有着崇高的理想追求,他们期待着创业有机会、干事有舞台、发展有空间。面对教育工作者追求的价值取向,学校就要坚持科学的、和而不同的发展观,从个性多样化的统一看发展的“和”,而不是统一规格的“同”。

◆中国校长的“秘密武器”之二十二

李志欣的“零作业制” /193

实施“零作业”改革,我不敢说是在探索一种思想,或者是追寻一种精神,但是作为一个校长,必须有关关注学生精神生命的素养,有引领教师文化品位的义务,同时,自己更要不断追寻高贵与流动的生命来引领学校的生命成长。

◆中国校长的“秘密武器”之二十三

杨兴永的“国学教育” /200

我们开这门课不仅仅是为了让学生多诵读几篇经典诗文,更重要的是发挥优秀传统文化的教育作用,帮助学生养成良好的行为习惯,用学生容易接受的方式教他们如何做人,培养他们的良好的道德品质。

◆中国校长的“秘密武器”之二十四

丁新忠的“责任文化” /207

责任作为学校发展的灵魂,作为学校最有价值最有品位的文化建设载体,我们将努力挖掘它的内涵,全力拓展它的外延,将“责任”这一文化品牌进一步做细、做实、做强、做大。

◆中国校长的“秘密武器”之二十五

张百清的“细节管理” /215

只有细节管理好了,才能充分发挥管理的教育功能,学校的师生员工才会养成务实的、精益求精的态度和作风,细节管理才能真正落到实处。

◆中国校长的“秘密武器”之二十六

于树增的“非凡匠心” /224

我记得有人说过,“学校”就是学习和校正的地方,同时,学校更是培养人的地方,培养就是栽培与养成。那么,学校要培养什么样的学生、怎样培养学生是尤为重要的。作为学校来讲,我认为学校主要是要做沃土,让学生在这片沃土里都能长成参天大树。

◆中国校长的“秘密武器”之二十七

徐静的“童心学校” /237

教育措施的合理性的基点在于学生实际,在于满足儿童发展的需要,满足童心成长的需要。

◆中国校长的“秘密武器”之二十八

李鹤年的“战略眼光” /243

学校教育的最高境界是“文化育人”,以文“化”人,使人“文”化。而一名好校长,必须是“思想型”的校长,不仅要有教育的激情、智慧和理性,还要能够站在时代的角度来审视社会发展对学校教育的需求,有自己的办学思想,并且能把自己的办学思想付诸实践。

◆中国校长的“秘密武器”之二十九

张炳华的“东洲模式” /249

学校管理无小事,事事皆育人;学校管理无闲人,人人皆育人;学校管理无盲区,处处皆育人;学校管理无空时,时时皆育人。

◆中国校长的“秘密武器”之三十

庞荣瑞的“庞氏管理”	/258
我可以不管财务、不管人事,但不能不管教学。我每天都像泥鳅一样在各个校区乱窜,每学期听课评课都在 120 节以上。我始终把教育教学质量管理放在工作第一位。	
◆中国校长的“秘密武器”之三十一	
朱门根的“儒雅校园”	/270
我们营造充满经典文化气息的物质环境,给学生的不只是文化氛围,更重要的是一种道德的影响。	
主要参考文献	/285



韩珍德的“经济谋略”

韩珍德,原山东省胶州市向阳小学党支部书记、校长,现任中国教育学会小学教育专业委员会副秘书长、北师大校长培训特约专家、全国小学德育指导中心主任、深圳田寮小学教育顾问。

经营,不是单单挣钱叫经营,经营最重要的应该是人生经营,人生经营的核心是让每一个教师和学生感受到幸福和精彩。

给你9亩地,却要你“承担”24个教学班、1800名在校学生和80名教职工,也就是说师生平均每个人只有两三个课桌的土地面积用来上课、学习、锻炼、吃饭、休息……

你办得到吗?

有人说:“办得到!”

这个人不仅办到了,而且在短短几年时间里,先后把两所一穷二白的学校都办成了全国名校。

这个人叫韩珍德。而那个只有9亩的袖珍学校,就是山东省胶州市向阳小学。

对于向阳小学的“奇迹”是怎么发生的,似乎有些复杂,不太好解释,于是有人简单地概括了一句话:“这学校被施了魔法,而魔术师就是向阳小学校长韩珍德。”

找市长争取资金

熟悉的人都知道,韩珍德校长不仅是一个教育教学改革的先行者,还是一个市场经济大潮中的勇敢搏击者。他不但大胆地进行着教育教学改革,也用智慧筹措着学校发展必需的教育资金。学校发展需要资金,投入不足影响学校发展,这成了目前不少校长一个共通的悲观性话题。是坐等投入充足之日的光临,让教育忧心忡忡地踟蹰不前;还是主动积极地筹措资金,使教育在快车道上疾驶?这无疑是摆在校长面前的一个考验性抉择。韩珍德,便是一个

临难而行的主动出击者。

自从1997年3月18日开始任向阳小学校长之日起,韩珍德就有了一种“天将降大任于是人”的悲壮感。因为他所期待的学校发展目标,与现实之间的距离竟是如此的遥远——

镜头一:上书分管卫生的副市长,恳请拨上一定的资金以改造学校厕所,因为厕所太差已经影响了胶州政府的形象。

落后农村的“旱厕”是干净的城里人很难想象的一种厕所:破旧不堪,既无冲水设备,又无专人打扫,臭气扑鼻,苍蝇、蛆虫横行无忌。在韩珍德初到向阳小学的时候,这里的厕所与农村的“旱厕”没有太大的差异。尽快还校园一片清新,让学生享受“方便”之美,就成了韩珍德的心中所想。

改造厕所需要资金,学校财务空空如也,向政府要钱便成了唯一之路。但此前在常州路小学担任校长时,韩珍德曾两次向分管教育的副市长申请过资金,事不过三的韩珍德再次伸手要钱已是难于启齿。善于寻求新思路的韩珍德,在“梦里寻他千百度”之后,突然想到了分管卫生的副市长鹿英,何不上书一封?也许奇迹能够出现。于是他匆匆动笔,先写对政府重视教育的感谢之情,然后笔锋一转,引到厕所必须改造的点睛之笔上。他说,胶州是一个开放城市,外国人前来投资者越来越多,入住胶州宾馆后,向阳小学就成了他们举足可至的地方,但厕所散发出来的臭气经常让他们掩鼻而返。不仅学校为之汗颜,胶州政府的形象也受到了影响,所以,恳请拨上一定的资金,改造学校厕所,这也算改善胶州投资环境的一件必做之事吧。

信送给鹿副市长后,不到两天,她便派秘书来到学校,告知韩珍德,其已答应从卫生局为向阳小学拨两万元。一贯精打细算的韩珍德,用了1.7万元就将厕所彻底改造好了。此后,再没了孩子们掩鼻进出厕所的尴尬,外国人偶尔光顾厕所时,也有了满意的笑容。

镜头二：韩珍德将几张孩子们在泥泞中蹒跚而行的照片，连同书信一起，递交给市政府分管城建的副市长。

也是1997年，“春雨贵如油”的季节，一天却“润物细无声”地下起了毛毛细雨。未经硬化的校园地面，经由千多个孩子的踩踏，已是泥泞遍地，面目全非。泥土随鞋而行，洒在楼梯上、走廊里、教室中。雨过天晴，泥巴变成干土，随着孩子们欢快的脚步，整个校园尘土飞扬。韩珍德从看到这一景象起，就在思考改变这一现状的可行之路。校园路面必须硬化，不然夏天雨水一多更是不堪设想。但硬化路面需要大约10万元的投入，可学校财务上只有区区500元。

“如何再次向政府申请资金并如愿以偿？”韩珍德喃喃自语地在泥泞中徘徊徘徊。从跟前走过的两个学生一时心急，几乎同时摔倒在泥水中，韩珍德慌忙去拉，不料脚下一滑，仰面朝天倒在地上。但正是这一摔，使韩珍德的灵感突然迸发。他不顾一身泥水，跑着找来一架照相机，啪啪地拍下了几张孩子们在泥泞中蹒跚而行的照片。随后匆匆写了一封信，连同照片一起，递交给市政府分管城建的刘才栋副市长。刘副市长从韩珍德的信中，感受到一位真心关心孩子的校长的热忱之心，再看看那几幅可爱可怜可叹的孩子照片，不由得热泪涌动。这位对教育情有独钟的市长，很快为向阳小学拨下10万元硬化路面的专用资金。韩珍德不但取之有方，而且用之有道。他联系一个学生家长，让其义务为学校硬化路面，仅花材料费7万元而已，其他3万元，又是急有所用。

镜头三：韩珍德每天早起跟踪追击式地在市长后面小跑，成了名副其实的“跑友”之后，“醉翁之意不在酒”的韩珍德便伸手向市长要钱。

2004年12月，记者再到向阳小学时，一座富有现代气息的新建大楼已经拔地而起。这要耗资多少？资金自何而来？“一是向政府要钱，二是进行社会化融资。”韩珍德得意地笑着说。可是，这座5000平方米的建筑，需要多大数目的一笔资金？胶州市政府能为这所街道办事处所办学校投入多少？有人认

为,这是一个巨大的冒险,是一种“知其不可为而为之”的“非常”行动。

但世上没有难倒韩珍德的事情!在几经努力争取到市计划委员会的批复文件后,韩珍德便开始为筹措建楼资金而奔波。办事处的领导虽然非常支持学校扩建,可是由于没钱而爱莫能助。向市政府要钱,市里没有为向阳小学建楼的专项资金。原先还为市计划委员会的批复文件兴奋不已的韩珍德,越来越感到平地起楼比“难于上青天”的“蜀道”还难攀援。

在千方百计想尽而又行之不通之后,他突然想到寻机接近市长要钱的办法。因为一般化的申请要钱报告很难让市长慷慨解囊,甚至于接见都有困难。他开始打探市长的行踪,以便与之接近。很快,他了解到市长是一个喜欢早起跑步的人。从来没有晨练习惯的韩珍德,此后便每天早起跟踪追击式地在市长后面小跑,慢慢地靠近市长,渐渐地与之搭话,一段时间后竟成了名副其实的“跑友”。于是,“醉翁之意不在酒”的韩珍德便开始向市长讲述向阳小学教育的发展、建楼的必要、资金的短缺、急需的支持。他说得情理俱在,市长为之感动,答应拨款 50 万元。但这与至少需要 400 万元的建筑资金相比,只有 1/8。韩珍德继续跟在市长后面跑,进一步谈建楼所需资金的缺口之大。这位市长从他身上看到胶州教育的希望,拨款增至 100 万,最后增至 250 万。“得寸进尺”的韩珍德再想前进一步都没有可能时,便深情地与这位“跑友”说声“再见”,一头扎进大楼的建造之中。从此,每天的建筑工地上,就有了韩珍德不断晃动的身影。

镜头四:校长有责任有义务向市长讲明学校发展急需资金的真实情况,以争得领导的关注与支持。

谈起胶州市政府对教育的重视,韩珍德总是感慨不已。他说,如果没有政府领导对教育的一往情深,没有办事处领导对教育的关怀,没有胶州教育的高质量,他也没有勇气去向市长要钱;即使要,市长也不会给。胶州市的教育要发展,经济也要发展,各行各业都要发展,如何将有限的资金投入到的最急需的地方,这是市长考虑的问题。作为校长,有责任有义务向市长讲明学校发展急