

热点书系

延安市中小学 校长八要八忌

YANANSHI ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG BAYAOBAJI

白生瑞 编 著

陕西人民出版社



白生瑞，生于一九五九年农历二月，陕西延川人，
现任延安市教育局党委书记、局长。

集中多人智慧，兼
听各方意见，审慎权衡，
反复比较，趋利避害，
始出良策。



序

校长队伍建设问题，是教育部门面临的一个重大而永恒的话题。人们在长期实践中得出一条结论叫做“一名好校长就是一所好学校”。对于这一点，几乎所有教育同仁都已形成共识。但是，究竟如何才能成为一名好校长？这就需要我们进行不断地探索和总结。如果这一问题能够得到较好解决，我认为，这对整个教育事业来讲，无疑是不可低估的贡献。白生瑞同志编著的《延安市中小学校长八要八忌》，以其简洁的内容、独特的形式，为校长队伍建设开辟了一条新途径。

就其篇幅而言，这是一本小册子，但著作者所潜心思考和试图解决的却是一个重大课题。解决重大课题是不是非要有与之相匹配的大部头著作来完成？我看未必。现在我们的出版行业“繁荣”得有些离谱，动辄便有洋洋数百万言的“巨著”问世，但这些书除了增加书柜负荷而外，几乎毫无用处。我们要去登山旅行时，是拿一根轻便的拐杖好呢，还是扛一根沉重的木椽好？我想每一位旅行者都会选择拐杖。“八要八忌”提供给校长的恰恰是这样一根轻便实用的“拐杖”，相信它会帮助我们的校长步入更高境界。

白生瑞同志在延安市教育局长岗位上，以其可贵的创新精神，对校长队伍建设问题进行了长时间的思考和实践。早在



2001年，延安就制定出台了一整套涉及机制创新的管理办法，在全市范围内推行了校长聘任制改革，从机制上解决了优秀管理人才脱颖而出的问题；随后，针对新机制对教育资源配置方式所带来的新变化，出台了《校长履职情况及办学绩效考评办法》，在扩大校长办学自主权的同时，加强了对校长管理行为的监督考评。《延安市中小学校长八要八忌》则是在总结无数正反两类校长经验教训的基础上，对新形势下校长管理行为的引导和规劝。只要稍加留意，就会发现这是一本与众不同的书。其特点一是简明扼要。全书不足五万字，阅读者无须耗费很多时间，便可体味书中要义。“八要八忌”分16节叙述，每节文字约千字左右，不做面面俱到的阐述，只是提取实际工作中的精要进行点化。二是贴近实际。本书不是写给做学问的人看的，而是写给实际从事学校管理的校长看的。著作者抛开“由猿到人”式的铺排习惯，紧扣如何做一名好校长这一主题，把新形势下校长在管理中有可能遇到的实际问题，一一敲明叫响，让你作出正确选择，只要如法践行，便可收到实效。三是体系结构新颖独特。本书在结构形式上借鉴了美国管理学大师彼得·德鲁克先生的谢世大作《卓有成效管理者的实践》一书的特点，在每一节“原文”和“提示”之后，都附有“问题”和“实践”内容，在“问题”与“实践”后均有留白，目的是想同阅读者尤其是校长互动交流心得体会，使“八要八忌”能够更好地落实到具体管理过程或管理细节中去。这种编排形式，更便于校长联系实际，加深理解。



我细心阅读了“八要八忌”的“原文”“提示”和“问题”与“实践”，深为作者的良苦用心所感动，我认为这是一本与实际工作紧密结合的书，一本脱离俗套、富有创意的好书。它应当成为广大教育工作者，特别是中小学校长的必读书。相信它的出版发行必会引起全体教育同仁的充分关注，并对规范校长行为，促进优秀校长队伍的形成与壮大发挥重要而持久的作用。

张明远

2007年1月22日



变“责任田”为“示范田”

——寄语中小学校长

正如农夫看到自己耕耘的土地上长出齐楚楚的庄稼时会喜不自禁一样，作为一名教育工作者，我常常把每一所学校当成自己的“责任田”。当我路过校园门口，听到孩子们稚嫩而富有节奏的朗朗书声，便会收住脚步，侧耳谛听那天底下最纯粹、最美妙的声响；当我看到那些生龙活虎的中小學生端庄而富有朝气的身影时，我会望着这片“希望的田野”，欣喜地憧憬这一茬生命的美好未来。

年逾古稀的父亲在他居住的埕畔下面种了一片谷子，他眼巴巴看着这些谷子由破土而拔节，继而抽穗，快要成熟时，却招来一群群挥之不去的麻雀。为防止功败垂成，父亲精心设计制作了稻草人立于地畔，并从早到晚守卫在谷地周围呼喊吆喝，直到谷粒完全成熟。一粒粮食从下种到收获，要经历许多天灾人祸，需要有人精心培育呵护。一个学生从入小学到上大学，更需要教育工作者精心培育呵护。假如我们把一所学校看做是一块土地，那么，这块“土地”上成长着的生命，靠谁来呵护，答案自然是这所学校的校长，校长是这块“土地”的主人，学校是校长作务的“责任田”。



两块同样的土地，往往由于作务差异，其收成会截然不同。粗放管理，必然导致广种薄收；精耕细作，才有可能五谷丰登。令人焦虑的是，田禾有来年，人生无来世。庄稼疏于管理，这一茬歉收了，尚可来年再种；而学校一旦管理不善，误人子弟之过，谁也无法弥补。因此，校长的责任比普通农夫更为重大，因为你的“责任田”里成长着的是一茬茬鲜活的生命。

怎样才能成为一名优秀校长？这不是一道运算题，而是一道思考题、应用题。各类有关的教科书上似乎都有过零零碎碎的解答，但时至今日我们还没有见到“标准答案”。受职业与使命的驱使，这些年来，我一直在苦苦地寻找着如何做一名好校长的准确答案。今天奉赠给你的这个小册子，便是我的寸心所得。我本人未曾做过校长，只是从一个旁观者的感知出发，在总结许多校长兴校经验和败校教训的基础上，得出这样一些结论，旨在引导和劝戒学校管理者，除莠从良，努力做一名让学生、家长和社会认可而满意的校长，使每一位校长都能以一丝不苟的态度精心作务好自己的“责任田”，进而把“责任田”变成“示范田”，以求获得更多更好的“收成”。

亲爱的朋友，“八要八忌”能不能引领你成为一名好校长，我不敢妄断。但是，从近三年的管理实践中，已经有一批校长从中受益。这也正是我下决心把过去略显单薄的“骨架”内容加工成书的重要依据。我希望这本书能在整个校长队伍的成长中发挥它应有的积极作用，我如一位酷爱庄稼的农夫，将



时时注视着我的“责任田”里在施肥灌水以后所发生的全新变化。我也衷心希望每一位校长能够以“八要八忌”为准绳，步坦途而避歧路，在完成由“责任田”向“示范田”转化的过程中，完善自我，造福社会。

白生瑞

2006年12月30日



目 录

序	(1)
---------	-------

变“责任田”为“示范田”

——寄语中小学校长	(1)
-----------------	-------

校长“八要”

一、爱校如家	(1)
--------------	-------

原文	(1)
----------	-------

提示	(1)
----------	-------

问题	(2)
----------	-------

实践	(4)
----------	-------

二、知人善任	(6)
--------------	-------

原文	(6)
----------	-------

提示	(6)
----------	-------

问题	(7)
----------	-------

实践	(8)
----------	-------

三、勤学创新	(10)
--------------	--------

原文	(10)
----------	--------

提示	(10)
----------	--------



问题	(11)
实践	(13)
四、民主决策	(16)
原文	(16)
提示	(16)
问题	(17)
实践	(19)
五、科学管理	(20)
原文	(20)
提示	(20)
问题	(22)
实践	(24)
六、廉洁公道	(26)
原文	(26)
提示	(26)
问题	(27)
实践	(29)
七、内外和谐	(31)
原文	(31)
提示	(31)
问题	(32)
实践	(34)
八、戒骄戒躁	(35)



原文	(35)
提示	(35)
问题	(36)
实践	(37)

校长“八忌”

一、安位贪得	(38)
原文	(38)
提示	(38)
问题	(39)
实践	(40)
二、漂浮专断	(42)
原文	(42)
提示	(42)
问题	(43)
实践	(45)
三、目标模糊	(46)
原文	(46)
提示	(46)
问题	(47)
实践	(49)
四、贪杯恋赌	(50)
原文	(50)



提示	(50)
问题	(51)
实践	(53)
五、赏罚失当	(55)
原文	(55)
提示	(55)
问题	(56)
实践	(58)
六、争名争利	(60)
原文	(60)
提示	(60)
问题	(61)
实践	(63)
七、顶风违纪	(65)
原文	(65)
提示	(65)
问题	(66)
实践	(67)
八、拉帮结派	(68)
原文	(68)
提示	(68)
问题	(69)



实践	(71)
附录	(73)
延安市中小学校长履职情况及办学绩效考评办法	(73)
延安市中小学校长履职情况及办学绩效考评实施细则	(77)
延安市教师量化考核暂行办法	(81)
延安市骨干教师认定及管理办法	(86)
延安市学校安全工作规程	(92)
延安市农村寄宿制学校后勤服务标准	(95)
后 记	(98)



校长“八要”

一 爱校如家

〔原文〕 家校本同一理。校长应视学校如家庭、教师如兄妹、学生如子女，尊重其人格，保障其安全，维护其权益，竭尽全力满足师生的合理要求。

1

〔提示〕 “热爱学校，是当好校长的第一要诀。一位哲人讲过，一个富有热情的人胜过四十个有能力的人。“爱校如家”既是对校长思想境界与职业道德的基本要求，也是校长办好一所学校的力量源泉。“视学校如家庭”，要求校长应以家长的态度和责任心致力于学校的管理与发展大计。因此，你的忧乐必与学校兴衰始终联在一起。你当然最有权利为学校所取得的成绩欢欣鼓舞，但更多的情形是，你经常为看到或听到那些不满意的现象和声音而锁眉沉思，并不断采取措施追求最佳结果。视“教师如兄妹”，首先要懂得体恤教师，并弄清他们的价值取向，在此基础上想办法激发其工作热情和创新精神，扶助其在事业上获得成就。“视学生如子女”，其要义是以公心和耐心等待学生，无论在什么情况下，都要以帮助其进步为宗旨，不能爱富嫌贫，不能亲贤顺而疏愚顽，更不能轻言放弃。家校本同一理，



治校犹如治家,家长的威信来自严慈并举,来自其对家庭成员的关爱和对家庭发展所做的贡献。“爱校如家”列八要之首,旨在凸显爱的价值。也只有校长真正具备了这种发自内心的深爱、真爱和博爱,才有可能引领学校步入理想境界。

第六学校是前苏联杰巴利采沃市的一所优秀学校。在1975—1985年短短的十年时间里,这所学校的面貌焕然一新,学校的学习风气积极向上,这是与该校校长克拉玛连柯的领导艺术分不开的。

克拉玛连柯校长在管理学校的过程中,牢牢抓住了学校管理的主要环节,这就是抓住了全体教师。克拉玛连柯认为:校长应善于振奋教师的精神,爱惜他们的创造性“火苗”,否则,这种火苗就很容易因一句恶意中伤的话,一种偏见或别人的淡然置之而熄灭。

〔问题〕

1.保障师生安全是“爱校如家”的底线要求,细想你所管理的学校目前存在哪些安全隐患?对照《延安市学校安全工作规程》,自查你在主观努力方面有哪些疏漏和失误?



2.每年都有媒体报道某些学校以种种借口中途劝退差生，从而达到变相提高升学率之目的。结合本条学习，思考一下你作为一校之长该如何处理维护学校声誉与维护学生权益之间的关系？