

给校长的 101条建议

GEI XIAOZHANG DE 101 TIAO JIANYI

王铁军 王 凯 / 主编



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

给校长的 101条建议

GEI XIAOZHANG DE 101 TIAO JIANYI

王铁军 王 凯 / 主编

教育科学出版社
· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 何薇
装帧设计 许扬
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目(CIP)数据

给校长的101条建议 / 王铁军, 王凯主编.
—北京: 教育科学出版社, 2015.5
ISBN 978-7-5041-9427-5

I. ①给… II. ①王… ②王… III. ①中小学—校长—学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第074306号

给校长的101条建议

GEI XIAOZHANG DE 101 TIAO JIANYI

出版发行 教育科学出版社

社址 北京·朝阳区安慧北里安园甲9号

邮编 100101

传真 010-64891796

市场部电话 010-64989009

编辑部电话 010-64989179

网址 <http://www.esph.com.cn>

经销 各地新华书店

印刷 北京东君印刷有限公司

开本 168毫米×239毫米 16开

印张 22.25

字数 340千

版次 2015年5月第1版

印次 2015年5月第1次印刷

定价 48.00元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前 言

《给校长的101条建议》(原名为《给校长的建议:101》)自1999年出版以来,受到广大中小学校长的认可和欢迎,成为他们的案头卷、枕边书,同时也成为中小学校长培训和研究的一个品牌。

“101”这个数字,有一元复始、万象更新、循环往复、持续前行之意,也有“既济”又“未济”的意境,意味着世间万事万物的变异是螺旋式进展,一环接一环,完了又没完。本书的“101”,意味着中小学校长在学校办学过程中勇于实践,敢于创新,不断摸索新的经验,创造新的业绩;意味着他们追求卓越,永无止境地探索和开拓。正如一句广告词所说,“没有最好,只有更好”。“最好”是一时的追求,“更好”是永恒的目标。这正体现了广大中小学校长可贵的办学精神和品格。

伟大的人民教育家陶行知先生说过:“常见的教育家有三种:一种是政客的教育家,他只会运动,把持,说官话;一种是书生的教育家,他只会读书,教书,做文章;一种是经验的教育家,他只会盲行,盲动,闷起头来,办……办……办。……依我看来,今日的教育家,必定要在下列两种要素当中得了一种,方才可以算为第一流的人物。”他所说的两种要素,即是“敢探未发明的新理”、“敢入未开化的边疆”。“敢探未发明的新理,即是创造精神;敢入未开化的边疆,即是开辟精神。……在教育界,有胆量创造的人,即是创造的教育家,有胆量开辟的人,即是开辟的教育家,都是第一流人物。”本书的“101”也表达了我们对广大中小学校长的期望,校长要努力成为第一流的教育家,而不是政客的、书生的、经验型的教育家。

江苏省的基础教育始终处在优势发展的高地。从 2007 年起，全省率先启动区县教育现代化建设水平评估验收工作。2013 年，全省率先通过教育部对县区义务教育均衡发展的评估。其中的重要原因是，江苏省有一批具有优良传统和深厚文化底蕴的中小学校，有一批专家型的中小学校长。“十五”期间，我主持了江苏省教育科学规划重大课题“名校长、名教师成长机制与规律的整合研究”，带领研究生、江苏教育学院教育管理系的一批教师及全省部分教育科研人员，组成 60 多人的学术团队，对全省 28 位名校长、名教师开展集体性个案研究。在个案研究的基础上，探索名校长、名教师成功的特点、类型、成长周期与规律、成长机制等问题。

在课题研究过程中，我们结交了诸多名校长、名教师朋友，深深为他们的教育信念、办学思想、办学业绩以及执着追求、积极奉献的教育精神所感染和折服，由此萌发了编写、出版《给校长的建议：101》的念头。本书在编写过程中得到了许多名校长的积极支持和配合。正是由于他们热情的投入和参与，《给校长的建议：101》一书出版后，多次印刷，得到了广大校长读者的肯定和赞许，也得到了教育培训机构认可，成为许多省市中小学校长培训教材。

参加写作的校长（园长）均是江苏省中小学校长中的佼佼者。本书从多个视角展现了这些名校长（园长）的风采，展现了他们的成长轨迹及办学境界和办学风格。他们的成长感悟、办学经验定会对广大中小学校长（园长）有所启迪。

全书在内容上尊重和关注事实材料，更多地反映校长的个性特点、办学思想和办学特色；在表述上，注重叙事研究的方法，注重理论与实践的结合，注重用理性来把握事实材料，透过现象揭示本质，将理论扎根于现实，从实践中悟出道理。本书中各位校长的观点可能不尽相同，目的在于引发大家去思考、寻找自身发展的理念、路径和策略。

衷心感谢各位校长的支持与奉献，他们不厌其烦，几度修改，精益求精。写作过程也正展现了他们谦虚谨慎、求真务实的态度和品质。

因篇目所限，本书未能邀请更多的名校长参与编写，我们对此深感遗憾。好在“101”是“既济又未济”，“完了又未完”，像接力棒一样，以后还会继续下去。

王铁军

2015年2月

前 言 / 1

第一辑 从优秀到卓越

- 种瓜得瓜，种豆得豆——从教 35 年的人生感悟……芮火才 / 3
- 穿一双布鞋远行……王振华 / 10
- 把整个心灵献给教育……许昌良 / 16
- 成长，生命最美的姿态……李勤 / 23
- 用自己的方式守望成长……张振华 / 32
- 教人求真，学做真人……陈康金 / 39
- 成长是一段段旅程……祝禧 / 45
- “心”在哪里，智慧就在哪里……徐金贵 / 52
- 顺其自然，做有境界的校长……钱铁峰 / 60
- 追随大师的足迹……崔利玲 / 66
- 追求“三好”……蒋建华 / 72

第二辑 给校长的101条建议

• 芮火才谈教育就是服务

1. 教育就是服务 / 78
2. 我们需要怎样的思维方式 / 81
3. 机制一变天地宽 / 83

4. 校长最重要的基本功 / 85

5. 细节决定成败 / 87

6. 服务是一种文化 / 89

● 芮火才、许昌良、祝禧谈学校决策

7. 尊重历史，超越现实，面向未来 / 93

8. 没有民主就没有科学决策 / 96

9. 规划学校发展是学校最大的决策 / 99

10. 校长的办学思想从哪里来 / 101

11. 新生活学校，让儿童学会生活 / 104

12. 均衡教育资源，享受教育公平 / 107

● 蒋建华、钱铁锋谈办学理念

13. 学校领导，首先是办学理念的领导 / 110

14. 在文化传承和教改实践中构建办学理念 / 112

15. 倡导负责任的教育 / 114

16. 将理念内化到师生日常行为之中 / 115

17. 办学理念贵在坚守 / 120

18. 顺其自然——教育的最高境界 / 122

19. 全面提升教育力，调整好教育关系 / 123

● 钱铁锋、许昌良谈立德树人

20. 取消班主任个人负责制，建立班级教育小组负责制 / 125

21. 对学生实施多元性评价 / 126

22. 理想教育是德育之纲 / 127

- 23. 习惯是教育的最终成果 / 129
- 24. “先懂事，后考试” / 131
- 25. 保持传统，走向未来 / 132
- 26. 唤醒师生成长的内在力量 / 134
- 27. 自行车摆放也能成为一道风景 / 135
- 28. 班级“文化名片”，记录学生成长 / 137
- 29. 让仪式架起学生成长的桥梁 / 143
- 30. 一次富有尊严的告别 / 144
- 31. 用“旗帜”引领成长的方向 / 145

● 祝禧谈课程改革

- 32. 只要有课程行为，就是课程领导者 / 147
- 33. 学校就是图书馆 / 149
- 34. 周联席会议，建立学科共同体 / 151
- 35. 习惯是规训的结果 / 153
- 36. 小电影看出大智慧 / 157
- 37. 乡土游戏，让课间活动生动起来 / 159

● 陈康金谈教学改革

- 38. 教学改革需要外部推动，更需要自我良知 / 162
- 39. 教学改革需要创新，更需要常识 / 169
- 40. 教学改革要让老师积极地教 / 172
- 41. 教学改革要让孩子主动地学 / 175
- 42. 教学改革要让课堂教学有实效 / 181

● 许昌良谈学校文化

- 43. 用文化引领学校成长 / 186
- 44. 办公室“文化展示” / 188
- 45. 暖暖的生日会 / 192
- 46. 关注校园里的“小人物” / 197
- 47. 浓浓“春晚”情，暖暖一家亲 / 198
- 48. 形塑“心的文化” / 200
- 49. 学校不要“固执” / 202
- 50. 唤醒校园中沉睡的巨人 / 203

● 张振华谈特色发展

- 51. 寻找学校发展的生长点 / 206
- 52. 特色要着眼于学生的发展 / 209
- 53. 以特色课程促进特色发展 / 211
- 54. 特色课程要回应学生的需求 / 214
- 55. 资源共享使特色课程持续发展 / 216
- 56. 教育科研助推办学特色 / 218
- 57. 办学特色体现在人才培养业绩之中 / 220
- 58. 让特色物化校园 / 221

● 李勤谈教育科研

- 59. 教育科研：学校发展的“第一生产力” / 223
- 60. 整体共建：教科研欣然起步 / 226
- 61. 个案研究：唤醒教师的意义生命 / 230
- 62. 做理性思考下的感性研究 / 237
- 63. 读、研、写一体化：提升教师教科研能力的最佳路径 / 242

● 徐金贵谈教师研修

- 64. 心灵向往，脚步自然跟上 / 244
- 65. 研究是“教师心头温暖的记忆” / 246
- 66. 研究就是用自己的方式解决自己的问题 / 249
- 67. 成长就是发现自己的精彩 / 251
- 68. 培养青年教师就是“我们一起往前走” / 254
- 69. 提升研究质量的关键是给教师“带路” / 256

● 祝禧、蒋建华谈教师管理

- 70. 用心灵的耳朵聆听老师讲述 / 259
- 71. 文化阅读，成就教师高贵的气质 / 261
- 72. 课程研发，生长教师的田野智慧 / 264
- 73. 校长最大的快乐是带出值得自己崇拜的老师 / 266
- 74. 名师工作室，一种教师成长的共同体方式 / 268
- 75. 以共同愿景为向导 / 272
- 76. 以教育科研为平台 / 274
- 77. 以校本培训为抓手 / 276
- 78. 以课堂教学为阵地 / 277
- 79. 以多元评价为杠杆 / 279
- 80. 以激励机制为引擎 / 280
- 81. 以人文关怀为法宝 / 282
- 82. 以文化熏陶为动力 / 284

● 崔利玲谈幼儿教育

- 83. 稳住成长的脚步 / 286
- 84. 幼儿园与家庭共担教育责任 / 288
- 85. 让家长拥有分班选择权 / 290
- 86. 用规范养护品牌 / 292
- 87. 让幼儿园富有特色 / 294
- 88. 关注青年教师群体 / 296
- 89. 与家长温情交流 / 298
- 90. 社会资源的利用 / 300
- 91. 放大优质教育资源，承担社会责任 / 302

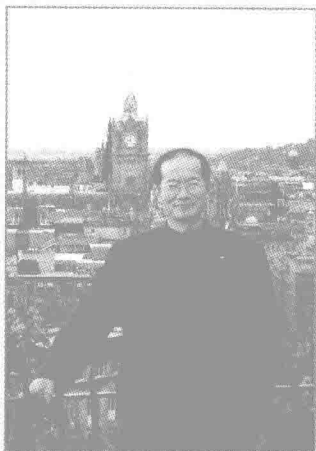
● 王振华谈角色修炼

- 92. 校长的另类功夫 / 305
- 93. 我为老师讲故事 / 307
- 94. 学生翻墙入校后 / 312
- 95. 没有不会教的学生 / 316
- 96. 让会议成为特色学校的标尺 / 320
- 97. 为学校设计一张独一无二的名片 / 322
- 98. 好校长都来办“陶校” / 327
- 99. 从“学陶”走向“陶学” / 333
- 100. 特色总在简单后 / 338
- 101. 办一所好玩的学校 / 341



第一辑

从优秀到卓越



芮火才 江苏省特级教师，江苏省溧阳市教育局副局长。曾任教于溧阳县前马乡潘家小学、溧阳市实验小学、溧阳市外国语学校等。获江苏省优秀教育工作者、江苏省德育先进工作者、江苏省教科研先进个人等荣誉称号。

座右铭：顺其自然

治校格言：建设自由学校，促进学生多样化发展

最崇敬的教育家：陶行知

最喜欢的书：《陶行知文集》

种瓜得瓜，种豆得豆

——从教 35 年的人生感悟

· 芮火才 ·

回顾 35 年的从教历程，虽然许多往事已从脑海中淡去，但一些趣事、小事反倒难以忘怀。当把个人现实的状态和这些难忘的经历建立起一种联系时，我突然感到它们之间有着非常紧密的逻辑关系。

一、父母是最好的老师

人们常说父母是孩子的第一任老师，对我来说，父母不仅是我的第一任老师，而且是最好的老师。

在我的记忆里，我父母基本不管我学习，几乎从来不表扬我，也不批评我，只是在我晚上看书时会经常提醒我早一点儿睡觉。我父母讲了两个原因：一是没有时间管，天天干活非常累；二是需要管的人不会有出息，管也管不出好，我也比较自觉，没有必要管。

虽然没有做过相关的系统研究，但至少在我看来，我的人生观、价值观以及教育质量观都自觉不自觉地受到父母的处世之道和言行举止的影响。从我母亲身上，我感悟到学生人格的健全比知识量的增加和能力的提高更为重要。一般而言，教师或校长总是很自然地会用父母教育子女的办法去对待学生。也许我父母并没有意识到他们家庭教育的基本理念就是主张孩子自主发展、自由成长，但我积极提倡和追求的“教育就是服务”、“创办自由学校”的主张，其实是和我幼年时父母的教育有着密切的联系。

二、吃亏就是占便宜

1981 年我从江苏省丹阳师范学校毕业后，被分配到溧阳市前马乡条件最艰苦的潘家小学教书，第二年又被派到条件同样艰苦的初中金山中学任教，

第三、第四年被派到离家稍近一点儿的西宋小学工作。与在城里工作的同学相比，我吃的苦和亏比较多是显而易见的。

一是条件艰苦，工作辛苦。潘家小学没有校门，厕所不分男女，教室简陋。五个班级共六个老师。我负责四、五年级的数学课，三、四年级的音乐课，二年级的思想品德课的教学工作，每周上 23 节课。那时，学生的练习题和考试卷是老师自己刻在蜡纸上，再用手工印刷的，我每天步行十里路上下班，中午饭就在学校的小厨房里“自做自受”。

二是无人指导，滥竽充数。记得在工作第一年的第一周，我就向潘家小学的芮校长提出向老教师听课的请求，结果芮校长不但没有批准，反而说：“你的学历最高、知识最多，大家应该听你的课。”第二天居然真的就有老教师来听我的课。那时上课都是自己动脑筋、自己想办法，没有一个人告诉你应该怎么做。在西宋小学工作的第三年，校长让我担任学校田径运动队的教练，训练学生参加全乡组织的小学生运动会，我坚决不肯。当时我虽然个子有 1.8 米，但体重只有 106 斤，瘦得皮包骨头，自身的运动成绩很差，没有任何运动细胞，是典型的“东亚病夫”，做教练对我来说简直是极大的讽刺。“你年纪最轻，又是小伙子，还是科班出身，总比我们‘土八路’强。”校长的一番话使我被迫“走马上任”。我做教练实际上主要做了两件事：一是天天带领运动员早晚跑步，我认为任何体育项目竞赛，体能是基础；二是给学生讲解各种田径项目的动作要领，还在教室里给学生上理论课，画图讲解各种动作的理论依据。因为我认为，只有当学生“知其然”亦“知其所以然”时，才能发挥出最佳水平。那一年，西宋小学在全乡小学生运动会上（共 6 所小学）一举获得总分第一名。

从表面上看，这几年工作我吃了不少亏、不少苦，事后证明我反而占了不少便宜。

一是在最艰苦的农村学校工作，我深切地体会到了知识对于农民及其子女的重要性，教育者的良心得到培育，这为日后耐得住寂寞，特别是同情和关注弱势群体打下了良好的基础。

二是无人指导，没有现成的经验可以借鉴，一切需要自我摸索，这样可以按自己的理解和思考从事教育教学工作，自由自在，甚至可以“随心所

欲”。如果说自己还具备不唯上、不唯书的品质，教书和办学不愿意随大流的话，这和无人约束的农村工作经历不无关系。同时，这也是小时候父母在我心中种下的自主发展、自由成长的种子遇到了发芽、生长的合适土壤。

三是什么事儿都干。我除了语文没教过，其他学科都教过；除了总务主任没当过，学校其他的“官”都做过。我的潜能得到了充分开发，对教育的理解也更加全面而深刻。

三、“棒槌挂在城门上，三年也会讲话”

溧阳人有句老话：“棒槌挂在城门上，三年也会讲话。”意思是说，即使是一个很愚笨的人，只要见的世面足够大、得到锻炼的机会足够多，也会有进步、有发展。刚参加工作时，我不善言辞、沉默寡言，特别不愿在公开场合说话，现在不但愿意发表意见，有时也能滔滔不绝。我读书时特别怕写作文，工作后一写总结和论文就头疼，现在虽然不能说多么喜欢写、写得有多好，但至少写文章时不再有痛苦的感觉，偶尔也有幸福的体验，文章的质量也有大幅度提升。

所有这些变化，主要缘于我无数次参加培训、会议、考察，反复地写计划、写总结、写论文，经常性地做工作汇报、经验介绍和学术交流等。就目前来说，我也许是溧阳小学在职教师中参加进修、培训时间最长、外出考察学校和国家最多、参加学术会议次数最多的教师和校长，也是撰写学校工作计划、工作总结和学校接受检查、评比的专项总结最多的教师和校长。

追根溯源，我这根“棒槌”能“挂在城门上”是因为我参加了1984年溧阳县教育局组织的青年教师练兵活动，经过层层选拔，我获得县级三等奖的最后一名。对我来说，这个三等奖意义非凡，从此，我成为教研室的重点培养对象。1985年我参加县“最佳课”评比，荣获二等奖（数学没有设一等奖），又因为这个二等奖，我在1986年被选拔到当时的溧阳县实验小学任教，教育生涯发生了重大转折。

我被调入实验小学工作算是“棒槌”真正“挂到了城门上”。到实验小学后，我的工作态度和在农村学校工作时一样，不管是所谓的分内事，还是分