



当今名校长的 治校智慧

张晓辉 主编

一所好的学校都有自己独特的教育风格，一名优秀的学生都有自己有效的学习方法，一位好的教师都有自己娴熟的教学技能，一位名校长都有自己高尚的治校智慧。

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



当今名校长的 治校智慧

张晓辉◎主编

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

当今名校长的治校智慧/张晓辉编. —南京: 江苏美术出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5344-3723-6

I. ①当… II. ①张… 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 (2011) 第 081032 号

出品人 周海歌
总策划 樊达程 程森
项目统筹 程继贤
市场统筹 段炼 刘晓东
责任编辑 李黎 陆鸿雁 朱彦
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 当今名校长的治校智慧
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 978-7-5344-3723-6
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

一所好学校必须要有一个好校长。所以，教育事业的健康发展需要一所所好学校，也就是需要一个个好校长。

著名教育家陶行知说：“校长是一个学校的灵魂，要评价一个学校，先要评价他的校长。”那么要想真正治理好一所学校，首要的就要从管理上下手。在学校管理过程中既要体现校长的办学思想、管理和决策判断能力，也要体现校长治理实绩。然而，治理主要包括办学与管理、质量与管理和教职工队伍建设与管理。校长在管理学校的过程中要注意重大问题决策群体化，分工明确，互相监督，实现学校的办学思想及宗旨，让学校走向正规化管理的道路。

其次要遵守学校工作的客观规律。以育人为本，以教学为中心，遵循规律，抓教育质量，这是校长职能所决定的，是社会对学校的要求。校长要严格实施学校的治校方针与战略决策，以素质教育为本，完善学校的治校体系，调动各方面的力量，开拓进取，使全校师生树立“建立好学校”的责任感。

再次是建立完善的用人机制。简单地说，就是要学会服务与控制全校师生。校长不但要抓好班级建设，还要注重教师队伍的建设。提高教师的素质，让教师明白自己的职责是育人，是“传道授业解惑”。大胆地培养教师，毛泽东曾经指出：“领导者的责任，归纳起来，主要是出主意，用干部。”一所学校，仅仅依靠校长来治理是远远不够的。校长有了好的思

想与思路，需要教师去实施。因此，校长要不拘一格地用教师，“善于识才，善于用人”。建设一支庞大、坚强、出色的教师队伍。

最后是校长要丰富校园文化，不断开展精彩的校园活动。一所学校，如果仅靠那些条条框框的东西来维护着是不够的，学校要不断开展有意义的活动来丰富校园文化。校园文化建设是学校工作的重要组成部分，开展精彩的教学活动，丰富全校师生的文化意识，必将极大推进学校教育事业的跨越式发展，迎来更加灿烂辉煌的明天。

本书共详细介绍了全国各地的19位名校校长，包括他们的办学宗旨与思想、实施战略与方针等。内容清晰且丰富，条例性强，希望可以为广大校长带来帮助。

编者

目 录

给学生一个世界文化	
——曹伦华	(1)
学校管理是学校良性发展的保障	
——曹衍清	(17)
把学校建设成师生幸福的精神家园	
——黄敏	(30)
办人民满意的教育，人人向往的名校	
——贾福臣	(40)
为了每一个学生，为了学生的一生	
——李海勇	(51)
以生命为本，创造品牌学校	
——李其玉	(62)
实施素质教育，提高办学水平	
——李慧军	(76)
提升管理品味，开拓特色之路	
——李庆平	(88)

堂堂正正做人，脚踏实地做事

——骆玲芳 (98)

沉下心来办教育

——潘怀林 (117)

充分信任，但不放任

——邱华国 (137)

关注每个学生的发展

——宋戈 (158)

领先一步，追求卓越

——孙先亮 (174)

优化学生创新能力，树立教育人文服务

——陶月梅 (195)

民主治校、质量立校、科研兴校

——唐洪波 (205)

以人为本，持续发展

——杨素珍 (220)

创建省级示范高中，彰显素质教育特色

——杨晓云 (227)

循内涵发展，聚品牌张力

——杨宗武 (238)

让学生成为最好的自己

——张项理 (242)

给学生一个世界文化

——曹伦华

曹伦华，男，1958年出生。英语特级教师、全国优秀外语教师、苏州市十杰校长、苏州市名校校长、苏州市人民政府督学、苏州大学硕士研究生导师。

1982年7月毕业于阜阳师范学院。1994年至1995年作为访问学者赴美国进修。回国后潜心钻研教育教学，先后获得合肥市、安徽省首届高中英语课堂教学大赛一等奖，全国课堂英语教学大赛二等奖。在教学同时，曹伦华兼任安徽教育学院客座教授，努力把教学实践融于当代教学理论中，以普及现代教学法为目的，达到英语课堂的高效。2001年至今受聘担任苏州外国语学校校长兼党总支书记。

作为中国教育学会外语教学专业委员会会员、苏州市外语教学专业委员会副理事长，兼任中国日报“21世纪报”特邀顾问，曹伦华先后在《中国教育报》、《教育发展研究》等国家核心期刊发表过数十篇论文。其中，《高中英语教学中跨文化意识的渗透和培养》一文发表于《基础英语教育》杂志2008年5月，《跨文化：德育建构的新视野》发表于《思想理论教育》2008年16期，还主编出版了多部教育教学论著及教学辅导丛书。

一、曹伦华的教育思维

品牌学校要有品牌教师，“学校搭台，教师唱歌；学校出钱，老师出

名”。教育是服务，服务的对象是学生，是家长。成功的教育就是学校向学生、家长提供全方位的优质的服务。

当“跨文化”被越来越多地提起，并且逐步渗透到我们的教育中来的时候，我们突然发现，曾经有点局促、刻板的教育增添了灵动，增添了创造，赢得了海阔天空、山高水远的无限自由。

学校总是在今天和明天的空隙里生存，在现实和理想的夹缝里前行。这一切就要求校长去创立让教师读懂自己，也让自己读懂教师的相互轻松相处的空间。

山和水的完美统一，碧水青山，方成如画风景，才有完美的境界。同样的道理，在我们的教育中，对立物的统一，多元格局的相辅相成，才有教育的和谐、发展，才能达到办学的理想境界。

一个有责任感的人，他会知道细节的重要。一丝不苟，连一根丝的细节都不放松。做校长的，里里外外一把手，很多事务，繁杂而具体，但曹校长始终不省略细节，更不敢无视细节的存在。

只有一扇窗，我们只能看到一面风景，打开四面八方的窗户，我们才能收获八面来风。多维视角，正是让我们站得要比别人更高的前提。

二、教育是欣赏

赵朴初先生在十年前的教师节发表了一首曲子，献给人民教师：“不用天边觅，论英雄教师队伍里，眼前便是。历尽艰难曾不悔，只是许身孺子……他日良才承大厦，赖今朝血汗番番滴。光和热，无穷际。”常吟此曲。以感动自己。

（一）欣赏是相互的

一个学校，应当是一个文化精英的群体。精英的层面有多高，学校的教育平台就有多高。够格的校长应该具有个人魅力，在人格、情感、知识、公关等方面对教师有吸引力。教师欣赏校长，这是对校长工作成果的丰厚回报。

同欣赏你的教师相处是一门艺术。要注意防止两个极端：一是有事无

事凑在一起，形似无意，其实太过随意，会受到来自左右的质疑，不利工作；另一种是故意回避，不冷不热，伤害了相关教师的心。我们应关注一种和谐理解的相融关系，随时倾听他们的话，爱护这笔学校的生动财富。

校长来自基层，通常从教师中来。所以校长很了解教师的心理。教师对校长的期望很高，都希望有自己欣赏的校长带领自己工作。校长要称职，必须打造眼界、心胸、智慧、能力，同时还要不断提高自己的专业水平，拓展自己的知识面。对上对下，待人接物都要有一种外方内圆的通融，以真诚融入集体。

一位校长，无论教师欣不欣赏你，你都要欣赏他们。由于性格、志趣、习惯、生活方式的不同，平时接触不多，相互关系会显得不协调，有时还会发生不愉快。但他们专业的深度，他们长年积累的知识，他们的厚重情意，他们的同情心和自我牺牲精神，会让我们心动不已。我们应细心欣赏他们教育过程和成果，在赏识中，注意缩小距离，形成新颖的上下级关系。使他们静心工作，乐得其所。

曹校长来苏外刚一年，就累倒了，他不得不拿掉了一个胆，手术后才一周，就拖着虚弱的身子开车回到学校。看着同事们惊讶的眼光，他只是用微笑告诉他们，校长要和教师一起，和他欣赏的教师、学生、学校在一起的感觉很幸福。

当然，校长有时会生活在痛苦的边缘，成为戴着镣铐跳舞的人。转制学校的校长更是这样。现实的生活，要求校长不但舞要跳好，还要修炼出化痛苦为幸福的心理能力。校长的难处有时教师并不了解，了解了也并不理解。这就要校长在适当的时候去适度地解释，去创立让教师读懂自己，也让自己读懂教师的相互轻松相处的空间。

欣赏是相互的，校长欣赏教师，学校才显得温暖；教师欣赏校长，学校才显得美丽。

（二）精彩是需要发现和创造的

校长要善于读懂变化着的形势，善于把握机遇。

现实的世界很美丽，现实的教育空间很有张力。随着进入 WTO，教

育的发展日新月异、很是精彩。

曹校长注意让自己的眼界同形势的发展同行，关注教育信息，关注教育的变化；关注国内，也关注国外。关注精彩，不是亦步亦趋随大流，关注精彩是为了创造精彩。

在参观了上海中学的国际部之后，曹校长就开始在苏外培育海外班这棵有些陌生的新苗。刚开始，海外学生单独建班缺乏经验，学生家长不理解、不认可。但是我和我的同事努力工作，不但把海外班坚持办了下来，而且越办越红火，从原先的2个班20几个人，到现在的12个班近300人。海外班成了苏外的一个新亮点，一个对外展示的重要窗口。

海外班转动起来的时候，曹校长又在推动另一个以国际化教育为轴心的球——双语教育实验。从美国引进了原版科学双语教材，专门辟出教室作为科学双语教室，营造了全新的外语教育环境。市教育局领导在听了小学的科学双语课后感叹：这些学生的英语水平已接近高中生！科学双语课的一个点又迅速拓展为一个面，地理、音乐、计算机、物理双语课陆续开出，学校也被批准列入市首批双语教育实验学校，首次双语实验学校校长会议在苏外举行。

精彩在于发现和创造。欣赏精彩，需要的是不断地创新。创新思维有时会闪动出令人意外的火花。中加班、英特班、“国际语言村”、“世界遗产夏令营”在苏外一举成功。每天有一名外教主持英语广播、每周一次的英语角，营造出浓厚的英语学习氛围。学校还在教学楼里摆放了开放式书架、开放式电脑、开放式钢琴，它们成了学生的课余伙伴。学生踊跃参加课外义工活动，每位学生必须为自己挣满一定的“学分”。宿舍里，鼓励学生自己动手营造浓浓的文化氛围；学校活动中，会给学生很大权力、很大的平台，结果多才多艺的学生会主席周靓同学，最终成了2005年苏州市高考文科状元。

创造精彩，也注意细节，让细节体现美丽。学校发现外籍教师同学生关系很好，于是征求外教的意见，开展了一次外教访问学生家庭的活动，得到了家长和社会的赞赏。在学校计算机网络教育深化的过程中，学校组

织了网络班会课，由家长在家中通过网络同自己的孩子匿名对话，了解孩子的真实想法，沟通思想。我们的校园网站，也以其日日亮丽面容展示着苏外点点滴滴的细节精彩，更使师生感受到苏外教育的美丽。

赫胥黎有句名言：不在能知，乃在能行。校长应当是行者：一个行动者，一个实践者，一个改革者。面对转制后的新苏外，校长更要善于思考，善于谋划，在反复权衡比较中去忍受人生压力，唯此，才能超越犹豫，应对错综复杂的现实，冷静地前行。校长应当是理想的痴迷者，痴迷带来行动的执著，苦行感化同志，感动同事，同时也让自身在行进中享受感动、领悟感化，开创教育的绿色天地。只有这样，才能引领学校去拓展更深远的生存目标。

三、“跨文化”教育

五月的苏外，捷报频传。剑桥国际高中课程（Alevel）班、全球评估证书课程（GAC）班全部学生拿到了国外大学录取通知书，很多学生还获得了奖学金。

曹校长告诉记者：“‘跨文化’融合育国际化人才的理念及实践，为苏外在苏州这片公办学校强手如林的土地上，赢得了竞争实力。同时，2400多名来自18个国家和地区的学生同校共读，也为苏外实施特色办学孕育了肥沃的土壤。”从1994年创设至今，苏外的意义，不仅仅是一所学校，她更是苏州外向型经济的“晴雨表”，是苏州高新区招商引资的制胜法宝之一。

（一）从“一个人”到“一片林”

2006年，苏外高中部陈老师母亲因车祸去世。得知消息后，曹校长当即委派学校副校长和工会主席，赶往山东陈老师家中慰问。陈老师和家人感动不已：“苏外就像一个温暖的大家庭！”

“孩子是宝贝，家长是朋友，教师是财富。”这是曹校长的治校“名言”。2001年接手苏外，曹校长就遇上了学校转制带来的教师属性变化的难题。通过多方沟通和协调，他争取到了苏州高新区管委会的支持，将苏

外教师全部纳入事业保险、医疗保险、养老金等都享有和公办学校教师同等的待遇；学校的业务管理、教师职称、评定先进都与公办学校一视同仁。此外，曹校长还不断征得董事会同意，使苏外教师的年收入不低于周边同类公办学校的标准。这种平等待遇，保证了苏外教师队伍的稳定，也使苏外吸纳到更多优秀教师。

稳定了“军心”，学校对教学质量提出了高要求。学校 70 余位教师到国外访问、学习过，占教师总数的 35% 左右。苏外还主动参评省实验小学，省现代化示范初中、省市文明单位等。当时，这也成了教育主管遇到的“新课题”，因为“在苏外之前，还没有一所民办学校申请这样的牌子”。如今，苏外早已摘回了这些牌子，使教学团队在更高的平台上发展创新。

2008 年度“感动苏外”十大年度人物颁奖典礼，诉说着一个个感人故事：英特班外教 Kevin 4 年来自费购买礼品奖励学生，亲自为每名学生过生日、切蛋糕；高中数学教师徐红英，为学生适应新课改，硬是利用一个暑假啃完了全套《高中数学精编习题集》，20 多册泛黄的练习簿凝聚着她的辛劳；学校科研型教师刘军，两年内阅读教育教学书籍 600 万字，完成读书笔记 20 万字、随笔反思 10 万字、论文 5 万字。他们是苏外高素质教学团队的缩影。

（二）“一门课程”演绎出“学校特色”

在苏州市第三届昂立教育英语口语译总决赛中，17 名选手大部分是研究生和本科生。来自苏外高一（1）班的王沪宁，以机智幽默和快速应变折服了在场评委，夺得亚军。

苏外从它诞生的那一天起，就已经明确了教育国际化的定位。曹校长深切感到，作为外国语学校仅仅满足于纯语言知识的传授是不够的。语言是交际工具，学习外语主要是为了应用，为了实现与世界文化的深度对话。语言实践的事实也证明，非母语学习因自然语言环境的缺失，往往影响学习效率和语言的实用性，这就使人们试图以自然语言环境作用于人的语言机制的方式，创设一个为自然习得外语的语言实用环境，我们称之为

准自然语言环境。创办伊始，苏外就在“外国语”三个字上做足了文章，主题是教会学生能够“走出去”的英语。从听说领先到引进原版教材的科学双语，再到对英语教学的文化导入，苏外一直致力于培养学生的“双语素养”。2005年，学校创办了小学英特班，让学生从一年级开始就进入全英语的教学环境，每个班级都有一个专门负责的外教，并引进了美国小学的教材。

同时，将英语延伸到各个学科中，营造“生活英语”环境。在初高中阶段坚持六年开设英语报刊阅读课，采用模拟新闻播报方式，让学生通过大量阅读增强语感；组织短期境外修学，举办全国中学生英语口语能力大赛、苏州市苏外杯中学生英语能力大赛等，让学生掌握用以交际的英语；用全英语教授的物理、化学、生物等课程，使学生提早接触到英语学科的知识体系，为他们将来留学深造打好基础。

良好的双语环境使苏外学生的英语水平远远超过了同年级英语的教学水平，学校小学毕业外语水平可达（英语课程标准）四级；初中、高中毕业外语水平分别可达（全国外国语学校课程标准规定级别）六级、九级。

英语教学成了苏外的“金字招牌”，在此基础上，学校组建“海外部”，将外籍和港澳台学生集中在一起教学；创办中加班，采用学分制进行管理，培养的学生可以直接去加拿大留学。PGA2班的谈露霞同学经过八轮激烈角逐，在网络商业模拟竞赛中国赛区获第二名，并获得加拿大国王大学7000美金奖学金。此外英才班、CIE班、英特班等班级的出现，让家长们不禁称赞道：“苏外提供的教育宛如一道道精致的小菜，做法独特，花样繁多，为不同的学生提供了多样化的教育选择。”

在外语课程建设方面，尤其注重课外资源的开发，正是大量的课外资源为学生们提供了大量的外语学习、实践机会。

1. 学校经常组织丰富的英语活动。苏外CIE班刚建班时，为鼓励学生说英语，教师安排了午间谈话活动，结合学生们关心的社会和时事热点，设计各种各样的话题。每次有一至两名学生主讲。一年多以后，学生的口语能力普遍得到了提高。外教在西餐厅开设的西餐礼仪课也很受学生欢

迎。学校还通过开辟英语园地，创办英语角，举行模仿、演讲比赛，开办英语广播，播放原版录音带、原版电影等对学生进行全方位的英语渗透。学校 CIE 班学生自发组织了英语小导游活动，在拙政园、留园为国外游客讲解，其英语交际能力得到了很好的锻炼。我们还每年坚持组织暑期的国际语言村夏令营。

2. 坚持引导学生开展《二十一世纪学生英文报》的阅读和视频资料“空中英语”的收看。《二十一世纪学生英文报》已经被作为固定教材进入正式课程，并已开发出许多课程模式。“空中英语”也被作为每天高中生必看的电视节目，教师同时对学生进行具体指导和学习评价。学生在了解丰富多样的国内外信息和各种知识的同时，学习了纯正的英语。

3. 积极组织 and 参与各种比赛，锻炼和提高学生的英语能力。苏外曾举办全国中学生英语口语能力大赛、“苏外杯”中学生英语能力大赛、中学生英语能力竞赛、演讲比赛，还举办过专为苏外学子量身定造的英语短剧比赛、英文电影配音比赛、英语当场作文竞赛等。

4. 将节日文化作为外语学习的有效载体。每年一届的双语节是苏外学子最喜欢的节日。我们在节日期间举办英语演讲、辩论、模仿比赛活动，并举行双语节的大型文艺汇演。圣诞节、复活节、感恩节、万圣节四大节日也是学生们一边学习异域文化，一边学习英语的好机会。在圣诞节，学生们自己组织圣诞晚会；在复活节玩画蛋、滚蛋的游戏；在感恩节感受火鸡文化；万圣节时，小学生们到各个办公室向教师们要糖吃，营造了非常浓烈英语文化氛围，学生也在快乐的活动中学到了鲜活、灵动的英语。

（三）“跨文化融合”塑造国际公民

2008 年苏外双语节上，曹校长来到五年级学生设计的“德国走廊”上，学生们使用“双语”将德国诗人的名诗、格林童话的《白雪公主》、《灰姑娘》等介绍给他。而从法国、意大利等国家到苏外就读的金发碧眼的孩子们也不示弱，在现场，他们用汉语与曹校长展开“辩论”。在这个集世界各国文化魅力的走廊中，跨文化的交融正在上演。

曹校长对记者说：“我们把目光更多地盯住学生的素养而非考试。在

这个国际化的舞台上，中外文化的交融培育了学生的跨文化沟通能力，塑造出合格的国际公民。”

在校园内，苏外积极营造“世界大家庭”的氛围，一片红色的欧式建筑、随风飘扬的20国国旗、充满各国风情的文化走廊……每当圣诞节、感恩节、复活节等“洋节日”到来的时候，学校在外教的带领下都会上演“正宗”的节庆活动。

在小学部，苏外出台培养国际小公民方案，原先三好学生的评价方式被双语小专家、数学小博士、国文小翰林、礼仪小绅士等评选所代替；20多个遍布世界各地的友好姐妹学校，为苏外学子提供了“放眼看世界”的机会，每年苏外向新加坡华侨中学、南洋女子中学各选派一名优秀初中毕业生去就读，享受全额奖学金待遇；先后组织学生寒暑假出国修学游9期，参加师生近千人次，组织“国际语言村”夏令营5期，参加学生2000多人。

在教育国际化背景下，苏外“母文化”的强势地位非但没有被削弱，反而越做越强。学校先后投资数百万元改造的具有中国古建筑特色和苏州风格的兴趣活动室对学生开放，中外学生在这里学习刺绣、书法、围棋和民乐。师生出国修学也成了中华文化传播的使者，在每届赴加境外修学班上，学校都会将书法、武术、刺绣等展示给加国师生。将世界遗产教育“请”进学校课程中，先后承办了三届中国世界遗产国际青少年夏令营，唤起了中外学生保护世界遗产的使命意识。

四、给学生一个世界文化

走起路来快如风，被同事形容为“脱了鞋都追不上”，连办公室里的电话铃声音乐都是“咚、咚、咚”的节奏，让人忍不住心跳加速——苏外曹校长虽然已经五十挂零，但直到现在仍然显示出了他顽强的“热血沸腾”的一面。

“热血沸腾”的结果是“爱折腾”。这一点连曹校长本人都承认。但也正因为曹校长的“爱折腾”，苏外从一个名不见经传的新建学校变成了苏

州市最好的学校之一。

学校被“热捧”的标志之一是连“老外”都认苏外。

日本学生蒲田聪美的妈妈蒲田浩丽说，她丈夫当时为孩子上学几乎走遍了苏州的学校，还拍了很多学校的照片，回家研究他们的办学理念，一番比较后，他们毫不犹豫地就选择了苏外。韩国学生吴研译的妈妈徐硕熙则为自己的孩子能在苏外读书而骄傲，因为她几个韩国朋友的孩子都因为没有足够的名额，“想上苏外，但没有上成”。

曹校长在苏外为学生们提供了一个“世界文化场”。这种“场”作为一种氛围，一种文化，给了学生们以世界的胸怀和眼光，这也许正是这所学校受追捧的最重要的一个原因。

（一）培养合格的“国际公民”

曹校长为苏外的教育定位是“培养合格的国际公民”。这里包含五项内容：培养学生具有国际观念、国际意识，克服狭隘的民族主义，树立全球服务，向全球开放的观念；培养学生具有国际交往能力，能与外国人和谐相处，尊重外国的风俗和宗教信仰，维护中国的民族尊严和法律权威；培养学生至少熟练地掌握一门外语；培养学生具有一定的国际知识，了解外国的历史、政治、地理、风土人情等。

曹校长“培养合格的国际公民”的目标一方面是基于苏外的现实：苏外是1994年苏州市高新区为引进外资优化环境而建造起来的学校，在这里，英语教育作为主打特色，是从国际化人才培养的需要出发的，同时，他们还招收了来自美国、意大利、澳大利亚、瑞士、新加坡、马来西亚等17个国家和港、澳、台地区的海外学生。十多年来，先后有千名以上学生在苏州外国语学校学习，接受中国文化教育的熏陶。基于这种现实，苏州外国语学校必须进行某种形式上的“与国际接轨”。

另一方面，曹校长“培养合格的国际公民”的教育定位更主要是因为他教育观。

曹校长认为，教育不应该是一个封闭的领域，它可以跨越地域，超越时代，突破课堂、学校，而融东方与西方、传统与现代、现实与理想的文