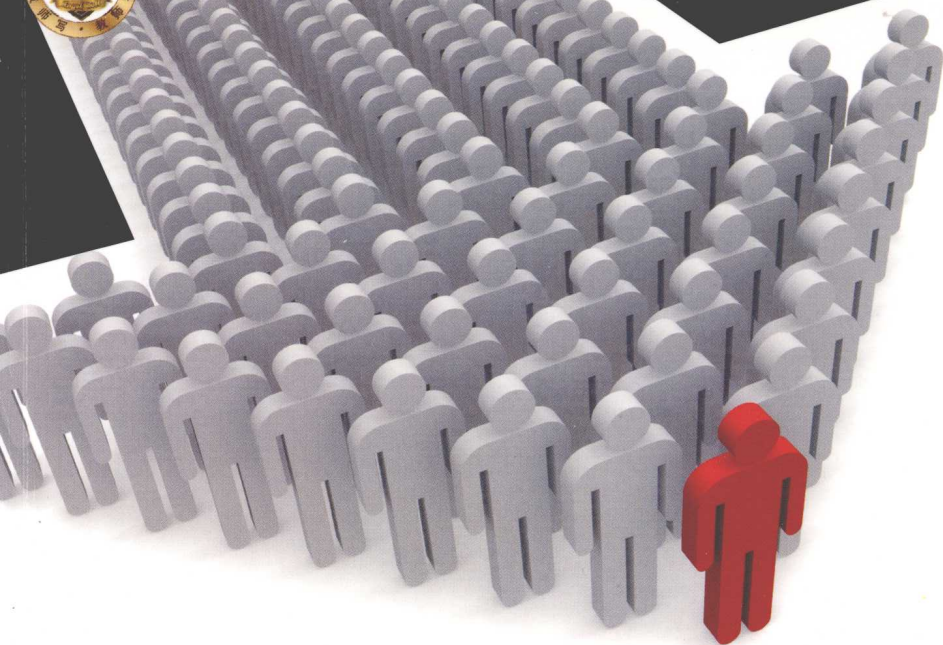




【校长 管理执行力】

XIAO ZHANG GUAN LI ZHI XING LI

有人说“一个好校长就是一所好学校”，可见校长对学校的影响力
多么大，校长必须提高自身素质，才能使管理取得更好的效果。

卢洪利◎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



校长管理执行力

卢洪利◎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

校长管理执行力/卢洪利编. —南京: 江苏美术出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5344-3732-8

I. ①校… II. ①卢… 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 081260 号

出品人 周海歌
总策划 樊达程 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 校长管理执行力
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 978-7-5344-3732-8
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

一名好的校长就是一所好的学校，可见校长在学校管理中的地位和作用极其重要。好校长应具有较强的管理能力和有效的执行能力，因此，校长必须加强自身的管理执行力的修炼。苏霍姆林斯基说：“校长对学校的领导，首先是思想的领导，其次才是行政领导。”校长的思想在某种程度上影响着教师思想的高度、宽度和深度。校长在学校是引领，部门在学校是执行，学校管理成功的关键在于执行力。

一所学校，只有当执行力得到落实的时候，这所学校才具备了一定的核心竞争力，才有旺盛的生命力和战斗力，才能在激烈的竞争中勇往直前，才能在有效教学中切实提高学校教育教学质量。学校要获得发展，除了具有共性外，还必须突出自己的个性，突出自身的特色。特色就是竞争力，特色就是成长点和发展点。纵观中外教育发展史，大凡著名的学校都具有鲜明特色，这样的学校经久不衰，人才辈出。

要建设具有自己特色的学校，在于校长如何发挥自己的正向执行力。这要求校长必须依据国家的教育方针、政策和各种规定，结合学校自身实际，寻找自身发展的突破口和符合自身实际的有效路径，目标一致地培养符合时代的高素质人才，但达到目标的路径可以不同，要开辟一条适合自己快速发展的路径。在学校管理的河流中，创造性工作是跑在最前面的一朵浪花。带领学校走一条具有自身特色的发展之路，就是校长执行力发挥的所在。

总之，校长执行力不是一般的管理能力，而是特色学校的建设能力。一般管理能力只要循规蹈矩、套上条条框框，学校不乱即可，而我们所说的执行力则是指创造性的建设特色学校的能力。

本书选取了全国比较有名的中小学的校长，他们都在教育领域做出了榜样，把所在的学校办出了自己的特色。本书即对他们的管理执行力作了详细的介绍，以期能给其他教育工作者带来启发和帮助。

由于能力有限，时间仓促，疏漏之处在所难免，还请广大读者批评指正。

编 者

目 录

在点滴记录中，彰显教育大智慧

- 重庆一中校长 鲁善坤 (1)

植养人文气韵 基奠诗化人生

- 四川省成都市草堂小学校长 蓝继红 (13)

创新思想，用心经营

- 河南省济源市实验中学中学校长 慎玉杰 (28)

借课改之风，让学校“活”起来

- 山东省杜郎口中中学校长 崔其升 (53)

一切为了学生，为了学生的一切

- 西安交通大学附属中学 王佩东 (67)

办人民满意的学校

- 北京市中关村第一小学校长 刘畅 (78)

人文立校的管理

- 山东省日照一中校长 许崇文 (105)

让素质教育落到实处

- 山东省昌乐二中校长 赵丰平 (116)

为建设学习型学校而不懈努力

- 哈尔滨市南马路小学校长 赵翠娟 (132)

教育中孕育幸福 管理中当存远见

- 浙江省湖州市十二中学校长 胡晓华 (143)

一心扑在素质教育上的校长

- 河南省许衡中学校长 张璧宏 (155)

注重生命教育

- 深圳市松坪学校校长 罗楚春 (166)

积极探究新课程下有效教学的新模式

- 乌丹五中校长 赵国军 (176)

把学校办成学生的乐园

- 上海市向阳小学校长 洪雨露 (193)

民主管理，守护心灵

- 成都市人民北路小学校长 李强 (202)

个性化教育，发展学校特色

- 北京陈经纶中学校长 张德庆 (213)

注重提升学生社会责任

- 常德市第二中学校长 唐洪波 (227)

努力让自己成为创新型校长

- 山东省莱州市双语学校校长 赵福庆 (238)

在点滴记录中，彰显教育大智慧

——重庆一中校长 鲁善坤

重庆一中建校于1931年，是一所市教委直属省级重点中学。学校具有悠久的历史 and 光荣的革命传统。在新民主主义革命时期，学校广大师生高举“四·二一”火炬，成为重庆市爱国学生运动的一面旗帜。为了中华民族的解放，学校的一批批热血青年奔赴抗日战争第一线，用他们的血肉筑成新的长城；为了新中国的诞生，学校的进步教师、青年学生身陷囹圄，血洒歌乐山下，用鲜血染红了五星红旗，迎来了新中国的诞生。由此4月21日被定为重庆一中的校庆日。校内还建有革命烈士纪念碑，永远缅怀烈士的丰功伟绩。

鲁善坤，作为重庆一中校长，多年来养成的好读书、善思考、勤实践的习惯，给大家留下了深刻的印象，可以说是一中的灵魂人物。

如果第一次见到鲁善坤校长，你可能更容易把他看成一个儒雅的学者。年届知天命的他，身板硬朗，风度翩翩。他目光深邃，总是和善的微笑着，如果不开口，你是不大容易把他同一校之长联系在一起的。

一、多思考，善总结

一个人，做学生也好，做教师也好，做校长也好，首先是要做好一个人，这不是一件容易的事。

——《校长工作日记》

（一）坚持随感随记的习惯

“如果教育者太现实，则必然走向庸俗。”在鲁校长的小本上记录着这样一些语言，一小段接着一小段，但厚厚的一本，都被填得满满的。

他说，随身揣着一个小笔记本，心中有感悟了，有时哪怕正在火车上，都会拿出来记一记，就是为了让一闪而过的念头能变成文字。为了多学习，几十年来，鲁善坤总是坚持早晨6点多钟起床，读一些好书。平日里遇到好的论坛、讲座，他都会积极参加，在与其他人的交流碰撞中汲取对自己有益的东西。

从1985年起，鲁善坤先后在康定中学、重庆八中、重庆一中等学校担任校领导。多岗位的任职经验和永不停止的学习，让他对教育改革有了更深刻的理解。

（二）提出为学生而发展的教育

“中学教育就好比人的腰，是青少年成长的关键所在。”鲁善坤谈到，中学生毕业时应该具备健全人格，而不是成为书呆子。一个人格健全的人，应该具备高尚的品德、扎实的知识技能、强健的体格、丰富的情感等，在学校的教育中，如果不重视体育、音乐教育，就会影响学生的人格发展。他提出，教育是为了学生发展得更好而存在，而不是去追逐分数。

“有一个题目，假设一只大船上装了86头牛、35只羊，问船长多少岁？有不少学生竟直接给出了51岁的答案。”鲁善坤一本正经地说，这是真实存在的事情。他在外考察时，曾翻阅过一份全班学生的答卷，有一个造句的题，全班都做对了，但他们造出的句子竟然是相同的。

“在纯粹的应试教育下，学生可以得高分，但教育的过程却被忽略了，学生没有学会方法，没有体会到情感价值观。”鲁善坤认为，本来学生有许多智慧的火花，而应试教育却恰恰泯灭了他们的智慧，教育的改革创新，正是要改掉这些弊病。

（三）立足未来社会的创新教育

在鲁善坤看来，教育创新不仅要看到当下，更要立足于未来社会。未来社会是“风险的”、“未知的”。同时，我国也要从人力资源大国逐步转向人力资源强国，中学教育应该承担起一种责任，对教育的质量进行改进。

他意味深长地说：“即使中学生要应对高考，但也必须推进改革，必须培养学生的基本能力，使他们掌握解决问题的过程和方法。”

而这些，都不是僵化的课程所能解决的。早在1997年任重庆八中校长时，鲁善坤就曾在英语、物理课上试点“跑班制”，一个年级按学生学习程度分为几个层次进行“跑班”。十多年过去了，当初的摸索也逐步实现，这些创新举措正体现出强大的生命力。

二、以学生的发展为目的

我愿意做一个受学生爱戴的老师，做一个知识渊博的学者，做一个继往开来的教育改革家，没有什么比这更幸福的了。发展性教育就是学校的一切都是为了学生的发展而存在，这是我们办学的基本理念。

——《校长工作日记》

鲁善坤从小就立志献身祖国教育事业，他最早的理想是做一名优秀的中学教师。即使在他担任副校长期间，他也坚持要给学生上课。担任校长工作后，因为事务繁忙，他虽然放下了心爱的教学工作，但他坚持听课，因为他认为不了解学生，就不了解教育教学，不了解教育又怎么能搞好教育教学管理呢？“学校管理者首先必须是教育者，我自己就是一介书生”。他说，“我一直都这样想，做一名好老师是一件非常幸福的事情。”他常常对教职工讲一副对联：“教小子如养芝兰，此时栽培须务本；愿先生勿弃椿栢，他日长大尽成材。”栽培芝兰，如果不务根本，则茎叶不茂，花朵不美；椿栢之树，看似平庸，长大后皆有所用。

古人说过，“种树者必培其根，育人者必养其心。”也就是讲这个

道理，教育应该面向全体学生，应该以学生的全面发展为宗旨。一中也有学习上存在困难的学生，也有部分学生存在这样或那样的缺点，教师不抛弃他们，不歧视他们。教师就要使学生能够正确地看待自己，看到自己的长处，不能自暴自弃，只要奋起直追，肯定能战胜自己，走出阴影。所有的老师，包括校长，应与每一个学生携手同行，欢乐同行。

（一）坚持学习，丰富自己

不断学习是鲁善坤校长生活和工作的第一需要。他说：“无论工作多忙多累，我每天都要挤出一点时间看书写作。”林语堂说：“三日不读书，便觉面目可憎，语言无味。”随着年龄的增长，知识结构也逐渐老化，思维也会随之枯死，如果不及时汲取新的知识营养，不断丰富和完善自己，必然会成为时代的落伍者。一个教育管理者，如果不掌握先进的思想理论，怎么能作出正确的决策呢？如果不在学习上走在教职工的前头，又怎能在群众中树立良好的威信呢？所以鲁校长曾参加了多个关于教育教学的培训，并认真学习了国内外先进的教育理论。他博采众长，化为我用，因此胸中有丘壑，笔底起波澜，方能指挥若定，收放自如，成为一个学者型的教育者和管理者。

（二）认识现状，倡导改革

正是基于对中学教育现状和教育主体的深刻认识和思考，鲁善坤校长力倡教育改革。他认为，教育是一个系统工程，不应只把教育的发展看做一种因变量，而应从自身的角度研究教育作为自变量的发展，加快教育内部的变革。早在1995年，鲁善坤校长就提出了“发展性教育”这一具有时代性和前瞻性的办学理论，并且对发展性教育的理论依据、内涵、育人目标、操作模式和评价体系进行了系统深入的阐述。他的理论专著《人的发展——教育的基本维度》也已出版。这一理论体系的建立，凸现了鲁善坤校长的学者本色，像一条红线，把他与那些经验型的管理者区分开来。

发展性教育理论提出之后，在教育界引起强烈反响。在这一办学

思想的指导下，1995年，善坤校长成功主持了中学教育“两改、两导”课题实验（重庆市基础教育“双百工程”重点课题）。他主持并参加了教育部十五”规划重点课题“中学生心理健康教育与实践研究”、“中学生全面素质培养”的课题研究，担任“中学生心理健美工程”（重庆市基础教育“双百工程”重点课题）课题组组长，并率先在学校设立心理咨询室，开设心理健康指导课，聘请专家来校讲课。他主持编写的具有重庆一中特色的校本教材在2002年春季也开始投入试用。他所撰写的论文《年级管理理论与实践若干问题的思考》、《强化年级管理，实现育人目标》、《德育工作的两个素质培养》分别在“全国八所重点中学校教改研讨会”、“全省重点中学校长研讨会”和“全国十五所重点中学校长研讨会”上交流，获得广泛的好评。

（三）坚定思想，落到实处

在正确的教育思想指引下，鲁善坤校长着手进行了大刀阔斧的改革。为了把素质教育落到实处，学校专门安排和建立了必要的社会实践活动场所，除了在校内为学生进行实践锻炼安排了专用教室、图书馆、广播站、活动室外，学校还与一些单位、街道、社区建立了协作关系，建立了“五云山社会实践基地”、“重庆市少年管教所法制教育基地”、“歌乐山烈士陵园革命传统教育基地”、“两厂一校一乡社会实践基地”等。为了发展学生特长，学校组织了经常性的科技活动、艺体活动，张扬科学精神和人文精神。

三、以民主管理求发展

学校管理不是某一个领导的事情，没有教职工的广泛参与，管理就是一句空话。治政者当先治人心，在民主的基础上，才会有真正科学、高效的管理。

——《校长工作日记》

如何稳步提高学校的教学质量，调动广大教职工的积极性，从而实现学校的可持续发展，这是鲁校长经常思考的问题。管理出效益，

这是一个颠簸不破的真理，而管理取胜之道，则在于人心所向。自古以来，治政者当先治人心。人心齐，泰山移，鲁校长深谙此理。因此，他把“民主治校”置于管理理念的首位，广开谏路，察纳雅言，以群众的利益为最高利益，全心全意依靠教职工办学。

与鲁善坤校长交谈，你完全可以放下戒备心，敞开心胸，畅所欲言。从他身上，你一定能够看到人性和人情的光辉。他尊敬每一位教职工，他有一颗包容一切的平常心。初回一中，他立即召开各种教职工会议，征求大家对学校建设的意见和建议。老师们反映校办工厂连年亏损，他立即责令工厂整改，立下军令状；老师们反映校园规划散乱，影响学校形象，他当即着手修建“四·二一广场”。正因为他想群众之所想，才会赢得了民心。

（一）做思想的先行者

管理能否出效益，思想工作要先行。要真正治理好学校，必须把党的建设和行政工作有机地结合起来，融为一体。他狠抓党员的先进性教育，充分发挥党员教师的先锋模范作用，把校务公开和教代会的职能落到实处，学校的大政方针和决策措施都公开征求意见，这样就保证了决策的正确性。

为了使管理更加高效，逐步与国际接轨，在重庆市渝高教育信息技术中心和重庆大学的支持下，重庆一中在全国率先建立了其于 Linux 的 B/S 多层构架的“重庆一中管理信息系统”。这套软件的开发应用，不但实现了学校的现代化、信息化管理，还推动了信息技术教育的发展。

（二）始终关心教职工的成长

鲁校长说：“我们给每个人提供一个舞台，同时还要帮助他们扮演好每一个角色，要让每一个人都获得成就感和自豪感。”学校给每位新入校的教师指定了指导教师，老中青，传帮带，传承的不仅是知识、经验，更是敬业精神和一中的传统。所以青年教师迅速成长起来，有些教师来校两三年，就已经在全市、全国性的优质课大赛上揽金夺银。

教师们纷纷著书立说，论文、专著和教辅，不胜枚举。具有重庆一中特色的校本教材也于2002年初全部出版。

“我们有一批市内外乃至全国知名的名师，名师出高徒，我们还要努力培养，争取大家都成专家学者，他们是一中的脊梁，没有他们，一中就什么都不是了，我也就什么都不是了”鲁善坤校长曾这样自豪地说。

（三）以世界的眼光办教育

鲁善坤校长说：“许多问题，如果用世界的眼光来看，就变得轻而易举了；中国加入WTO，中学教育迎接挑战的同时，也应看到暗藏着的创新和发展的玄机。”重庆一中在发展规模上走的是集团化发展的思路，如何进一步扩大学校在社会上的影响力和号召力，把一中模式推出去，让更多的学生能接受到重庆一中的教育，只有把蛋糕做大，才能产生规模效益。此后学校在重庆渝北建起了占地160亩的寄宿制学校，开办数载，社会反响良好。一中还同重庆三中、八中联合创立了重庆市名校联合中学，先后与重庆45中、长安公司子弟学校建立了帮扶关系；学校还渗入到著名的住宅小区，与皇冠东和花园联合办学。

2001年初，重庆一中敢为天下先，事先成立了重庆一中国际部，这是重庆市唯一专门教授英国国际基础课程的教育机构。与国际部联合办学的是英国北方大学联合会的一部分大学，时任英国驻重庆总领事馆文化领事的包迈岫欣喜地说：“项目的开设，为重庆青少年提供了一个接受高品质英国教育，了解英国历史文化的理想途径，必将有助于为中国培养更多的国际型人才。”与此同时，鲁善坤校长也踌躇满志地说：“学校要从一中品学兼优的学生中选拔部分学生进入预科班学习，然后赴英国留学深造，孩子们留学回来可为国家作出更大的贡献，我们的下一个目标是成为国际名校长。我们和美国、法国、德国、日本、韩国、新加坡教育界都有友好交往。随着社会的发展，将来有一天，我们可以办更多分校，这不是空想。”

对于前途，他永远充满信心。

下面，我们来看看在鲁善坤校长带领下的重庆一中的特色与辉煌。

1. 明确的学校理念

学校具有明确的办学理念和教育思想，即“学校的一切为学生的发展而存在”。为了学生的发展，重庆一中在教育教学上加大改革力度，要求教材要更科学，课程要更合理，手段要更先进，形式要更灵活，教学要更民主。在教学上要从以教师为本转变到以学生的发展为本。根据“让每一个学生都发展得更好”的办学思想，学校首先从课程设置上突破，实现了课程设置的多元化，开好了五门课程：活动课程、综合课程、实践课程、潜在课程和研究性课程。其次，学校重视学生的分层教学和分类指导，让进入一中的学生“能飞的飞，能跑的跑，不能跑的推上一把”，让每一个学生发挥个性特长，得到更好发展。“为学生的发展而教”已成为一中教师的共识和教学行为准则，同时也是学校办学的出发点和归宿。

2. 高效的教学质量

学校实施素质教育，坚持教育科研和教学改革，教改成果在全国和全市影响较大。形成了“教师素质好、办学治教严、学生质量高”的办学特点和“爱国爱校、尊师爱生、朴实勤奋、改革创新”的校风。长期以来学校以教学工作为中心，实行“分层教学、分类指导”，既面向全体学生，又重视优生培养，长期以来保持了较高的教学质量。每年高考升学率几近100%；每年高三毕业班考入清华、北大两校的学生近30名，同时每年都有7、8名优秀学生保送清华、北大；升入全国重点大学的比例高达65%左右。在英国高考中，重庆一中国际部毕业三届共200余名学生全部都考入了英国和澳洲的世界名牌大学。2005年，有5名学生考入了世界名校新加坡南洋理工大学和新加坡国立大学。学校还办有理科和文科实验班，配备高水平的竞赛指导教师。2000—2004年有多位学生进入公众数理化全国冬令营和信息学全国夏令营，占全市进入冬令营和夏令营人数的一半。

3. 丰富的校园活动

为了充分发挥学生潜能，开发学生智力，极大地培养学生的创新精神和实践能力，学校十分重视学生课外活动的开展，形成了经常性的科技活动，如数学、物理、化学、生物、地理、计算机等学科兴趣小组活动，奥林匹克头脑风暴、一种智力快车、机器人和传统的三模一笋一电（空模、海模、车模、车笋和无线电）等课外活动。定期性科技活动，如小科学家协会年会、趣味数学竞赛、物理实验设计和实验操作竞赛、化学实验设计和实验竞赛、地理拼图和地理知识抢答比赛、科技英语单词比赛、科技游园活动和科技小论文报告与答辩等。学生科技活动已成为重庆一中的一大亮点与特色。在教育部制定的中小学新课程方案中，一中的科技小设想、小制作、小发明、小论文“四小”科技活动，被列为面向全国中小学推广的五种课外活动模式之一。学生自办的校报《四月风》和期刊《心檐滴雨》、《零度风格》、渝北校区的《春蕊》等为学生提供了自由创作、思想交流、热点争鸣的园地；校广播站、校园新闻摄制组与摄制组成为师生课余的空间联络站。学校社团活动丰富多彩。校舞蹈团、民乐团、管弦乐团、戏剧团等社团为学生展示才华提供了广阔的舞台。

重庆一中丰富的学生活动加上多种实用的选修课、研究性学习课为学生个性特长的发展和全面素质的提高提供了充分的展示平台。在重庆市第四届中学生男子篮球锦标赛中，曾经创造了全国中学生男篮冠军、世界第八名记录的学校男子篮球队，力挫群雄，以七战七捷的优异成绩，又一次夺冠。重庆一中还曾成功举办了全国中学生田径运动会，校田径队多次在全国、省、市比赛中捧金夺银。校舞蹈团参加由文化部举办的全国艺术节，曾两次获得全国“群星奖”大赛金奖第一名，蜚声市内外。学校科技实践活动成果显著，在2003年全国中学生科技创新大赛和机器人大赛中获奖人数居全市第一，2004年获2金4银7铜的全国中学最好成绩。2003—2004学年，一中学子在音乐、舞蹈、书法、绘画、摄影、语言艺术、网页设计制作、动画制作等获

得 30 多项国家和省市级的荣誉。

4. 完善的教育设施

学校占地面积 400 多亩，校本部 220 多亩，渝北校区 180 多亩。校园内一年四季绿树成荫，鲜花盛开，鸟语花香，环境优美。以典雅别致的“四·二一”广场为中心 421 广场，香港爱国人士邵逸夫捐资修建的“逸夫图书大楼”巍峨壮观，与挺拔雄伟的体育馆、富于创造的科技楼、造型典雅的艺术大楼、古朴优美的项家院、舒适温暖的男生公寓、女生公寓以及庭院式的教学大楼遥相呼应，构成校园的主体建筑群；校园景点“迎霞湖”亭阁对峙、绿树环抱、水波粼粼，“尊师亭”、“红领巾林”等园林式绿化带是师生课余休息的理想场所，为学校增添了无限生机，曾承办过全国中学生田径运动会的标准运动场气势恢宏，给广大师生提供了一片驰骋的广阔空间。

硬件方面，学校投入资金，修建了“四·二一”广场，改造了全校的体育运动设施，投入了 500 多万元重新修建了全塑胶化的田径场体育场、篮球场、羽毛球场和排球场，并且将足球场植上了高规格的人工草皮。通过一系列的高投入，现在重庆一中体育设施已居于全国一流，给学生提供了全国最好的体育锻炼活动场所。装备了现代信息技术设备，建立了全国中学第一个数字化图书馆，藏书 20 余万册，备置有学生电子阅览室；建立了校园宽带网，学校建立了网络中心；学校花数百万元对全校的每一间教室安装了中央空调系统，教室内冬暖夏凉，给学生提供了良好的学习环境；微机实现班班通，每个班配备了 51 寸大屏幕背投彩电、计算机和视频展示平台等现代教育技术所需要的设备。建成的学校艺术大楼是一中最漂亮、最具现代化的一幢建筑，里面有学生就餐厅、大礼堂、艺术教室、校史陈列馆和配有同声翻译设备的多功能会议室等是全市中学中最好的设施。一流的硬件为培养面向世界、面向未来、面向现代化的创造型人才奠定了坚实的基础。

5. 雄厚的师资力量

学校教师队伍实力雄厚，名师荟萃。其中有享受国务院政府津贴