



芮秀军◎主编

做最出色的 校长

ZUO ZUI CHU SE DE XIAO ZHANG

校长对学校管理的过程，就是不断践行自己教育思想与学校观的过程。

做 最 出 色 的 校 长

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

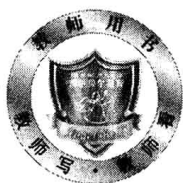
做最出色的校长

做最出色的 校长

校长是学校发展的灵魂，是学校发展的核心，是学校发展的动力。

校长是学校发展的灵魂，是学校发展的核心，是学校发展的动力。

做最出色的校长 第二版
教育部基础教育司司长 李金池 作序



ZUO ZUI CHU SE DE XIAO ZHANG

做最出色的校长

芮秀军/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

做最出色的校长/芮秀军编. —南京:江苏美术出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5344-3745-8

I. ①做… II. ①芮… 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 081273 号

出品人 周海歌
总策划 程森 樊达
项目统筹 程继贤
市场统筹 段炼 刘晓东
责任编辑 宋兴杰 李黎
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 做最出色的校长

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 978-7-5344-3745-8

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

陶行知说：“校长是一个学校的灵魂。学校的好坏和校长最有关系，一个好学校必定有一个好校长。”这一观点逐渐成为专家、教师和社会的普遍共识。出色的校长，无疑可以引领学校的进步与创新。

那么，如何做一个出色的校长，出色校长的标准是什么？这是每一个校长都应该思考的问题。陶行知认为校长的主要职责是：第一，培养在职教师，使其长进；第二，调动教师积极性，使学生尽快成长；第三，注意发现人才，敢于提拔“为百姓服务的人”；第四，沟通学校与社会的联系，协调双方的力量，使学校成为“民主的温床”，“培养出人才的幼苗”。当今时代对校长的要求更高了，但这些职责仍然不过时。而要履行这些职责，校长就应不断地提高自己，争做一流的教育家。

学校是航船，校长无疑是舵手。所以，成为一位出色的校长，不仅是校长本人的良好意愿，更是一所学校、一方教育的美好愿景。

本书记录了 30 多位知名校长的教学经验、教育理念及管理实践，全方位展示了每位出色的校长。他们虽然分布于不同地域，却有着大致相同的经历：教而优则管，他们教学经验丰富、教育理念先进、管理实践成效显著，堪为校长的典范。目的是总结这些著名校长的先进教育理念和思想，给那些有志于投身中国基础教育

事业的青年人以启迪和教育、激励和鼓舞、示范和引导。

本书内容简洁、凝练，贴近当前校长的管理实践；其文笔或风趣、或严谨，特点迥异，给人以生动、新颖之感。

由于本书编写时间较短，难免有出错的地方，恳请读者及相关专家给予多多指正，以便我们在今后的工作中做得更好，在此特表感谢。

编 者

目 录

创新的精细化管理促发展

- 山东博兴二中校长 王爱岭 (1)

以人为本，提炼学校精神

- 广东新塘中学校长 冯流芳 (13)

用心创办外语特色学校

- 云南昆明外国语学校校长 郭昌奉 (21)

建设和谐的管理文化

- 安徽合肥绿怡实验小学校长 钱朝中 (24)

把学校办成师生的精神家园

- 上海徐汇区教师进修学院附属

- 实验中学校长 李文萱 (28)

勇于改革，实施“新政”

- 北京第二实验小学永定分校校长 马留芬 (33)

志存高远，打造特色管理

- 广东佛山顺德区国华纪念中学校长 季德华 (42)

做最好的自己

- 辽宁大连第十七中学校长 王玉平 (58)

六大办学特色成就棠中

——四川双流棠湖中学校长 熊伟 (63)

在工作中学习，在研究中工作

——北京昌平区昌盛园小学校长 吴宝文 (71)

在高中课改的天地里尽情遨游

——河北鹿泉一中校长 韩爱学 (80)

善用社会资源盘活学校

——北京三十五中校长 朱建民 (86)

为成功的人生做准备

——天津中学校长 国赫孚 (95)

和谐发展育英才

——山东淄博周村区第一中学校长 路厚林 (104)

沉下心来抓质量，一心一意谋发展

——江苏宿迁中学校长 陈向阳 (118)

为留守儿童创建幸福家园

——江苏平明中心小学校长 王玮 (122)

“童心悦读”引领师生成长

——山东临淄金茵小学校长 杨世臣 (129)

真教育的倡导者

——江苏宜兴实验小学校长 马晓洪 (138)

生动勃发教育的真谛、美丽和光辉

——北京团结湖第三中学校长 韩希文 (148)

开拓创新，永铸和谐

——广东广雅中学校长 黄永光 (160)

超越自我，演绎精彩

——江苏滨海第二实验小学校长 于利军 (167)

南京十三中的灵魂人物

- 江苏南京第十三中学校长 王军 (177)

文化寻根，促进师生发展

- 浙江杭州第十五中教育集团校长 计国勇 (187)

在大刀阔斧的改革中前行

- 广东惠州实验中学中学校长 邓凡用 (196)

文化“化”人，打造幸福人生

- 海南海口英才小学校校长 兰祖军 (203)

科学决策，锐意创新

- 黑龙江哈尔滨师范附属小学校校长 石瑾娜 (212)

章丘教育战线的“常青树”

- 山东章丘四中校长 刘金水 (220)

大道至简，打造“魅力汇文”品牌

- 山东济南汇文实验学校校长 王远西 (238)

创新的精细化管理促发展

——山东博兴二中校长 王爱岭

博兴二中的崛起与发展在全省教育系统中可以说是个焦点。这所在 1978 年创建的中学一度寂寂无名，然而在跨入新世纪后的短短几年间，博兴二中就破茧飞升，声名鹊起。尤其是最近几年，博兴二中校长王爱岭带领学校一班人深入研究现代教育理论，积极进行教育教学改革，全面推进素质教育，全面提高育人质量，不断探索创新，使学校实现了跨越式发展，成为博兴教育的支柱、滨州教育的窗口、鲁北教育的奇葩。而博兴二中近几年的飞速发展，正得益于有一个有胆识、有气魄、善思考、谋创新的领航人——王爱岭。

王爱岭是一位学习型、研究型校长，注重用科学、前卫的教育思想引领学校不断实现跨越发展。他认为，建立和谐校园的根本是“活”的理念。2004 年 11 月，王爱岭成为博兴二中这艘航船的掌舵人。他经过缜密分析和深入思考，确立了“压缩办学规模，实施精品战略，建设和谐校园，打造品牌学校”的科学发展目标，确立了“以师生发展为本，为师生发展服务”的办学宗旨，提出了“坚持文化立校，构建学习型校园；坚持以人为本，规范管理，精细管理；坚持教育创新，积极探索，大胆改革，勇于实践；强化质量意识，强化责任意识，强化竞争意识”的办学思想，大力实施“尊重教

育”、“关爱教育”，实施规范化、精细化管理，不断提升办学水平和效益，教育教学质量不断提高。

他带领学校领导班子，锐意改革，在办学品质创新上下功夫。以创新求质量，靠创新谋飞跃，走出了一条崭新的学校发展之路。他努力创新管理体制，实行六线并行的扁平化管理，实施全体参与、全员管理、全面育人的“三全”学生管理模式，建立了以教学管理为主的教管线，学生管理为主的学管线，检查、督促为主的督察线，后勤管理为主的服务线，学校建设为主的物质资源开发线，以民主管理为主的参政、议政线。克服了金字塔式管理模式的弊端。他注重制度创新，特别强化了学校管理的督察制和责任追究制，把“精细化管理”渗透到了教学 and 管理的每一个环节，每一个细节中去，彻底解决了原先管理中有章不循，抓而不紧，落而不实的现象，学校管理制度日益规范化、法制化和科学化，学校的办学效益大大提高。

一、制度创新：以精细化促规范化

“向管理要效益，靠管理促发展”是学校落实教学的中心地位，不断强化教育教学过程管理的保证，学校必须确立“全体参与，全员管理，全面育人”的“三全”管理理念，教育教学管理要实现精细化、规范化和科学化。

1. 六线运行，条块结合

创新管理体系，优化管理机制，博兴二中首创了“六线运行，条块结合”的扁平式管理模式。构建以教学管理为主的教管线、以学生管理为主的学管线、以检查督促为主的督察线、以后勤管理为主的服务线、以学校建设为主的物质资源开发线、以民主管理为主的参政议政线，打破了条块封闭，简化了工作程序，减少了职级交叉，细化了职能，明确了责任。整合了人力资源，缩小了管理半径，增强了内部活力和竞争力，降低了运行成本，达到了提速增效的目的。

2. 精细化管理求实效

精细化管理是一种理念、一种文化，它是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式。精细化是现代教育管理的必然要求，是保障学校管理到位、取得成功的重要举措。精细化管理的核心就是任务更具体，目标更明确，落实更有效。要求人人尽职，事事到位，处处深入，件件落实，责任细化，同心做事。

精细化管理的目的就是落实管理责任，变一人操心为大家操心，将管理责任具体化、明确化，消除学校管理死角，降低办学成本，提高办学效率。精细化管理的关键是构建各方面工作的标准意识，规范程序、有章可循，健全计划、狠抓落实，突出重点、抓住中心，达到精益求精。精细化管理的重点是要求每一个人都要尽职尽责，第一次就把工作做到位，对工作负责、对岗位负责，提高工作的执行力，不折不扣地执行有关制度，做精益求精的执行人。

精细化管理是“用心工作、爱心育人、真心服务”的教育思想的具体体现，它要求每一个步骤都要精心，每一个环节都要精细，每一项工作都是精品，“精心是态度，精细是过程，精品是成果”。

(1) 领导干部评点课堂。

博兴二中各级领导干部深入课堂，采取预约、随机和跟踪听课等灵活的方式，明确方向，充分准备，详细了解课堂教学及教学改革情况，听出优点、找出不足、想出策略，做好记录、客观点评，及时解决课堂教学问题。同时，学校将听课与教学科研相结合，加强对新课程背景下各种课型的学习与研究，针对课堂教学中存在的问题，确立不同的小课题，提高听课的针对性、引领性和实效性；将听课与检查教学工作相结合，深入了解教情学情，为教育教学的宏观决策提供依据。具体做法分为四步。

第一步，听课。校长以下各级领导在分管或任课年级部听课，统一安排与自由选择相结合，每周听课不少于3节，校长随机听课。

听课前，要“备课”——明确任务目标，确定研究方向，熟悉所听课题，做到心中有数；听课时，要密切关注多边活动，注意教学流程是否科学合理，活动组织是否精巧有效，教师主导是否机敏灵活，学生反应是否快速准确，智能落实是否厚重扎实。然后做出敏锐判断并及时分析记录。

第二步，个别评点。听课后，听课领导随即在备课组内主持评点，指出优点，剖析不足，提出改进意见，并认真填写“领导干部听评课记录表”。

第三步，综合评点，强化落实。每周定期组织研教会议。各年级分管校长听取一周听评课情况汇报，共同研讨分析一周课堂教学中存在的共性问题 and 突出问题；每周定时召开教学评点会，由各年级分管校长综合评点上一周的课堂教学、集体备课、常规落实以及教学科研情况，对课堂教学提出指导性意见，对下一步工作进行规范和引领；评点分析到学科甚至教师，对好经验好做法及时总结推广，差者由年级部负责限期整改并跟踪指导。

第四步，总结反思，明确方向。听课领导每四周进行一次小结，根据听课把握的课堂教学实际，结合学校办学理念及新课标理念，进行总结反思，形成书面报告，为推进课堂教学改革献计献策；经教研处汇总后，定时在全校领导干部会议上汇报交流，并通报全校。

（2）全员管理量化达标。

学校确立了“全体参与，全员管理，全面育人”的“三全”管理理念，构建并实施了“全员管理，量化达标”的管理模式。营造了人人都是管理者又都是执行者，人人都是教育者又都是教育对象的大环境。

按照全体教职工值班，领导带班的模式，学校组建了近 300 人的值班队伍，形成了全员、全程和全方位的管理网络。值班人员明确职责与目标，24 小时值班，做到了学生在校期间层层有人管，处

处有人管，时时有人管。对学生学习的常规环节进行全天候、全方位的检查和指导。责任到班、责任到人，全员参与、量化达标，学校管理真正做到了纵到底、横到边。同时，切实落实了“全面育人”理念，树立人人都是德育工作者，处处都有德育工作的大德育观。从课堂教学到后勤服务，各部门、各环节都创设育人环境，做到处处育人，时时育人；坚持每月一次主题活动，各年级依据本年级实际情况，结合学生特点，通过主题活动，集中解决出现的问题。

从“全员管理”到“管理全员”最终实现“自主管理”，自主管理是学校管理的需要，也是培养全面发展的时代新人的有益尝试。

（3）规范学生学习活动。

博兴二中注重对学生学习行为的精细管理，从教会学生自主学习入手，按照《学生一日学习常规》及学校制定的《精细化学习实施细则》，指导学生将规范化精细化落实到学习流程的各环节中。从教会学生自主学习入手，指导学生将规范化精细化落实到学习流程的各环节中，以严格的管理措施，使其逐步养成以精细规范为主要特征的良好学习习惯。

在教学过程中，教师不再仅仅关注学习的结果，而是更加关注学习过程，关注学习过程的每一个环节和细节。比如，学校从加强学生答题规范化训练入手，切实加强了学生良好学习习惯的培养。平日训练中，要求书写认真规范整洁，不乱涂乱画，不随意空项；课堂教学中，教师注重规范化答题示范，注重学生口头表达训练，要求扣题严密、思路清晰、内容完整、表达准确、仪态端方；作业批改中，对不规范的地方重点批改，及时纠正；考试中，对答题不规范的要从严扣分。

学习活动规范化涉及到学生学习的整个流程，内容多、要求高，全部展开有一定的难度，因此学校采用“全面要求，重点突破”的方法。各年级以备课组为单位集体研究，重点指导各类题型的审题思路

和做题步骤，以高三备课组长为主进行规范答卷研究，教研处负责整体研究指导与成果推广。结合开展的优秀作业展示和每次考试后的优秀试卷展示，他们提出了一个口号——向规范做题要20分。

实践证明，精细管理教学过程，规范各种学习行为，从练习到考试，从书写到演算，从活动到试验，一丝不苟，精益求精，使学生逐步形成了以精细规范为主要特征的良好学习习惯，学习效益得到了提高。精细化管理使学生由好学到会学，由苦学到乐学，由被动到主动、再到自主，实现了质的飞跃。

3. 督察问责见成效

“管而不严，等于不管；抓而不紧，等于没抓。”再具创新性的管理体系、再周密细致的管理方式，如果没有行之有效的督察手段和问责机制，也发挥不了多大作用。因此，学校建立健全了督察制和责任追究制，保障学校各项管理制度的顺利实施。学校督察室通过督察及时发现问题，及时纠正偏差，通过督察加快工作落实，提速增效，通过督察增强了纪律观念、责任意识。

二、模式创新：优化和规范教学流程，作好科研大文章

教学工作始终是学校的中心工作，科研工作促进教学的重要举措。“质量形成于过程”是我们始终坚守的信条，为此，我们应该狠抓教学过程管理和科研管理，抓实教学的各个环节和科研工作，实现教学流程最优化，作好科研大文章。

1. 创新与规范教学模式

博兴二中干部教师密切协作，潜心探索，逐步构建了“校本教材资源开发——集体备课——课堂教学——教学点评——教学评价”的教学工作流程，并以新课程、新理念为标尺进行了规范和优化，且在各个环节上都形成了特色。以集体备课促进“课堂建模”，课堂教学形成了“问题式”、“讨论式”模式；教学评价注重发展性评价，

重视操作与实践能力的考查，做到评价主体多元、内容多维，形式多样。教学流程的优化大大提高了教学效益。

在课堂教学改革中，王爱岭提出了“讨论式教学”的模式，采用了“一课二摩三讨论”的做法，以课例为载体实施课堂行动研究，以问题为中心组织开展小课题研讨，确立了“确立目标——生成问题——讨论探究——交流反馈——师生小结”的基本教学模式，以领导干部评点课堂，推动化整为零的小课题研究的开展，突出对各种课型的精细探究。设置了由精品课（学科带头人、优秀教师执教）、教研课（围绕某一课题而设）、汇报课三个不同层次组成的课堂教学研讨体例。在“一课三议，三课一评”的研磨过程中，学校老师的固有旧习惯得到了改变，观念得到了更新，思路得到了拓展，教学能力和水平得到了锻炼和提高，也使得课堂教学充满生命的活力，不断迸发出智慧的火花。

顺应新形势，应对新挑战，博兴二中又推出了新举措：“3+1”高效课堂。“学案教学行动”是其中最重要的环节。在以往的学案中，习题贯穿始终，讲解、对答案“弥布”课堂起讫，学生面对学案一脸无奈、被动应付。而今，充满生机活力、贴近学习实际、启动思维火花的新学案备受学生欢迎，学案中的“预习案”让他们调动知识积累，搜索知识储备，自我反思回顾；“学习案”部分层次明晰，难易梯度分明，讨论探究激发学生参与热情；“练习案”勾画合理，布局缜密，侧重巩固提升，留有回馈余地。相互衔接的三部分，为学生打开了三扇窗，使他们既有自己梳理、积累的时间，又能在参与中取长补短，活跃思维，还有效利用了充足的课余时间，为学生养成良好的学习习惯奠定基础。“学案教学行动”大大激发了学生学习的自主性，但同时也给老师们提出了严峻的课题。一份学案从设计到编排，从讨论到修改，从定稿到学习方案，凝聚了学科组老师们的智慧，学科组全体老师尤其是学案负责人要付出大量心血，

研究课程要求，研究学生整体情况和个案情况，研究学生学习基础，研究学案实施具体步骤，研究学习方式方法。

2. 规范与创新科研工作

博兴二中广大教师牢固树立科研兴校，改革强校的办学理念，在行动中研究，在实践中反思，以教科研为先导，以提高教学质量为目的，以教育改革为动力，以先进的教育理论为指南，积极开展了各种层次的教育科研活动。

《博兴二中关于加强教科研工作的意见》、《博兴二中学科教研室工作规范》等文件，规范学校的科研工作。广大教师在教育实践的基础上，注重教育理论的升华，仅在2007年学校在国家、省、市级刊物上发表及获奖的论文就有100多篇，有20多人在省、市执教公开课、优质课，有12人获省市教学能手、学科带头人称号。学校共承担国家及省市教研课题19项，并取得成果应用于课堂教学，已有四项科研课题结题并推广，其中语文读写教改课题荣获国家综合成果二等奖。学校被全国中语会确立为“十五”重点课题“创新写作教学研究与实验”实验学校，成为山东省探究教学、研究性学习的实验基地。学校全力推进课程改革，以适应教育改革发展的需要，在新课标研究、教学研讨、制度重建等方面进行了有效探索，逐步形成了新课程背景下教学与管理的新路子，被省教育厅指定为全省高中新课程改革六所重点联系学校之一。省教育厅、教研室领导多次到学校进行调研和指导，对新课程改革工作给予了高度评价。

王爱岭撰写的《高中教学三、三制管理模式探讨》等数十篇论文在国家和省级报刊发表。主持的“高中语文读写教改实验”被评为省优秀成果一等奖；主持的国家级课题“创新写作教学研究与实验”获综合成果一等奖。

以科研促教研，以科研促课改，不仅为学校创设了良好的科研氛围，更重要的是促进了教师教育观念的转变和专业素质的提高，