

中 / 国 / 校 / 长 / 书 / 坊

总顾问: 顾明远



中国校长书坊

外国优秀校长、教师最有效的建议系列



外国优秀校长 最有效的建议

Waiguo Youxiuxiaozhang Zuiyouxiaode Jianyi

主编 赵国忠

保罗·凯利:一位出色的管理者应该是学习者、研究者、思想者、实践者、引领者等多种或多种身份的有机交融。其中,研究是核心,管而不研比不管还要有害。所以,我们要做一位教育的研究者、管理的研究者。

阿兰·斯蒂尔:推进学校常规管理,关键在于校长要有高度的事业心、责任感、兢兢业业、一丝不苟。在常规管理工作中,校长要以顽强的毅力、严谨的作风、认真的态度,抓紧,抓到底,抓出成效,直到形成学校优良的校风、教风和学风。

.....

托勒:能否很好地挖掘出学校的潜能,能否发挥出教师的主动性,完全取决于学校的管理模式、校长的管理意识、学校的环境和管理氛围。校长作为学校管理的决策者和组织者,关键是办学思想要有特色。可以说没有特色的校长,很难办出有特色的学校。



南京大学出版社

中 / 国 / 校 / 长 / 书 / 坊
总顾问: 顾明远



中国校长书坊

外国优秀校长、教师最有效的建议系列



外国优秀校长 最有效的建议

主编 赵国忠

保罗·凯利:一位出色的管理者应该是学习者、研究者、思想者、实践者、引领者等多种或多重身份的有机交融。其中,研究是核心,管而不研比不管还要有害。所以,我们要做一位教育的研究者、管理的研究者。

阿兰·斯蒂尔:推进学校常规管理,关键在于校长要有高度的事业心、责任感、兢兢业业、一丝不苟。在常规管理工作中,校长要以顽强的毅力、严谨的作风、认真的态度,抓紧,抓到底,抓出成效,直到形成学校优良的校风、教风和学风。

.....
托勒:能否很好地挖掘出学校的潜能,能否发挥出教师的主动性,完全取决于学校的管理模式、校长的管理意识、学校的环境和管理氛围。校长作为学校管理的决策者和组织者,关键是办学思想要有特色。可以说没有特色的校长,很难办出有特色的学校。

 南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

外国优秀校长最有效的建议/赵国忠主编. —南京:南京
大学出版社,2009.9

(外国优秀校长、教师最有效的建议系列)

ISBN 978-7-305-06471-5

I. 外… II. 赵… III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 170664 号

出 版 者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健

丛 书 名 外国优秀校长、教师最有效的建议系列
书 名 外国优秀校长最有效的建议
主 编 赵国忠
出版策划 赵国忠
责任编辑 陈晓灵 编辑热线 025-83758495
审读编辑 荣卫红

照 排 江苏奇尔特印刷有限公司
印 刷 江苏奇尔特印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 18 字数 260 千
版 次 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1-20 000 册
ISBN 978-7-305-06471-5
定 价 29.80 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

序

伟大的人民教育家陶行知曾经说过：“校长是学校的灵魂。学校的好坏和校长最有关系，一个好校长就是一所好学校。”如今，“一个好校长就是一所好学校”这句经典名言已得到广泛地验证和认同。

的确，校长是学校的灵魂，是决定学校发展的核心。办一所让人民满意的、优质的学校，需要有一个懂得学校管理之道的优秀校长。那么，如何成为懂管理的优秀校长？这需要我们广大校长树立学习的观念，要学习我国基础教育管理中不断涌现的、有着优质管理经验和管理理念的优秀校长，更要学习有先进的办学理念和办学经验的国外优秀校长，学习他们的可读、可取、可鉴之处，我认为学习国外优秀校长应从以下几个主要方面入手。

一、校长的魅力修炼

新的形势给现代校长提出了更高的要求，现代校长要管理好学校这个“家”，除了要有全心全意为学校服务的意识之外，还必须努力打造和修炼自身的魅力，使自己成为有“魅力”的校长。校长一旦形成特有的魅力，就会对广大师生员工产生强大的吸引力，进而形成一股强大的合力，推动学校的发展。

二、校长的实效管理

追求实效管理，校长最重要的工作是整合资源。优秀、高效的校长管理一所学校，首先是对人、财、物等资源进行整体运筹、优化组合，采取有效措施，实现人尽其才、财尽其利、物尽其用。一个优秀的校长，既是一位思想者、研究者，更是实效的管理者。

三、校长的决策艺术

校长应怎样管理学校？校长管理的关键在于决策，决策是校长的基本职能，也是提高学校管理效能的关键。在任何决策过程中，校长必须把握好决策的时机。作为校长，必须提高自身的决策水平和艺术，校长决策艺术的关键就是要做到“多谋善断”。

四、校长的协调艺术

在任何一所学校，矛盾都是不可避免的。如果不能正确处理好矛盾，“协

调”好学校人际关系,就会使矛盾激化、关系复杂化,学校就会成为一盘散沙。校长作为学校的第一责任人,要想管理好学校,必须不断增强协调意识,提高协调能力,做一位协调专家!

五、校长的创新管理

美国《新闻周刊》曾经对全世界的学校做过大规模的调查,最后评出十所最好的学校。这些学校之所以被认为是世界教育的成功典范,并非因为这些学校在各方面都非常强大或者综合实力超越一般的学校,而在于它们的创新,使学校形成了自己的特色,以特色赢得教育的成功。而学校的创新关键在于校长的管理创新,一个优秀的校长必须是一个创新的校长。

为此,我们邀请了一批优秀的校长、教育管理专家、研究人员,历时12个月,对外国优秀校长的管理经验进行广泛、深入地研究、分析和总结,并结合我国基础教育管理的特点,在此基础上编写了《外国优秀校长最有效的建议》一书。

该书共由五个部分组成:第一部分为如何做“魅力”校长,第二部分为如何做“实事”校长,第三部分为如何做“点子”校长,第四部分为如何做“协调”校长,第五部分为如何做“创新”校长。该书是一部外国优秀校长管理研究经典之作,书中的每一位校长皆为世界各国最典型的、富有特色和管理经验的优秀校长,书中精选的37条最有效的建议皆为他们的管理特色、理念、经验和智慧的结晶,堪称教育管理经典之言;它们犹如一个个智者站在广大校长的面前,为我们指点迷津……它们也必将深深地影响中国校长的教育管理实践。

当然,我们每一个校长都有自己的个性和独特的管理方式,因而会使用不同的管理方法和手段。因此,在学习外国优秀校长最有效的建议时,首先要进行认真地观察、分析,从他们优质的经验和智慧中提炼、汲取出精华,再以自身的特点进行创造性地融合,使这种经验和智慧适合自己,并成为自己的管理特色。

最后,我衷心地祝愿《外国优秀校长最有效的建议》一书能成为广大校长的良师益友。



江苏省教育科学研究院
2009年9月8日

目 录

第一部分 如何做个“魅力”校长

◆ 做个充满激情和热情的校长

美国优秀校长卡罗尔·克鲁特给校长的建议 / 2

激情和热情不是一种技巧,也不是你通过培训所能学到的。它是发自内心的一种精神。有激情和热情,再加上有乐观精神,就会使人在看待问题时产生积极的意识——同样是半杯水,激情而乐观的人看到的是玻璃杯已经满了一半,绝不会悲观地认为还空着一半。

◆ 做一个个性的示范者

美国优秀校长凯茜·韦斯特给校长的建议 / 8

一个有个性的校长会带出一所具有鲜明特色的学校。作为一名校长,要力争使自己成为一名具有鲜明个性和人格魅力的校长,在学校管理中不断创新思路,开拓进取,办出特色学校。

◆ 诚信,校长成功管理的核心

美国优秀校长朱莉·艾丽森给校长的建议 / 14

在学校管理工作中,校长只有诚实守信、正其自身,才能更好地管理和引领教师、教育好学生。身教重于言教,校长要言行一致、表里如一,用诚信达成校长、教师、学生上下一心,形成合力。

◆ 做个“人性化”的校长

芬兰优秀校长苏凯给校长的建议 / 20

2 外国优秀校长最有效的建议

一个充满教育灵性和独特个性的老师会带出一群鲜活的、具有创造个性的学生。如果校长用“以人为本”的理念管理教师队伍,从关心人、理解人的目标出发设计出自己的一套工作程序,营造一个宽松、和谐的管理环境,那就很容易使教师为我们的教育事业迸发出空前的活力。因为,人的潜能是无极限的。

◆ 校长要有点“儒”气

日本优秀校长高桥键弥给校长的建议 / 28

中国的传统文化源远流长、博大精深、内涵极其丰富。而儒家文化是中国文化的重要组成部分,是东方文化的象征。孔子的管理思想是人类宝贵的精神财富,用《论语》对学生进行德育教育的目的,就是让学生首先要学会做人。

◆ 校长先要有一颗宽容的心

英国优秀校长韦乐登给校长的建议 / 35

宽容不仅是一个校长成熟的标志,也是一个领导美德的体现,同时也是处理人与人之间关系的一条准则。运用“宽容”的领导方式,不但可以使校长产生一种巨大的凝聚力,而且可以为师生创造一个宽松的、和谐的、舒畅的工作和学习氛围,使他们始终处于积极的、创造性的状态之中。

◆ 做“以生为本”的示范者

新西兰优秀校长彼得·艾伦给校长的建议 / 42

“以生为本”就是引导、帮助每一位学生寻找、创设适合自身全面发展的最佳动态空间。学生利益无小事,作为校长,要有高度的敏感性,要建立快速反应的机制,要提倡解决学生的实际问题,做到“以生为本”,尽责更要尽心。

◆ 校长要成为一名研究者

英国优秀校长保罗·凯利给校长的建议 / 49

一位出色的管理者应该是学习者、研究者、思想者、实践者、引领者等多种或多重身份的有机交融。其中,研究是核心,管而不研比不管还要有害。所以,我们要做一位教育的研究者、管理的研究者。

第二部分 如何做个“实事”校长

◆ “校长”本身就是一种服务

美国优秀校长罗拉给校长的建议 / 60

要提高教师的满意度和有效性,就要多关注他们的需求:校长要做一名贡献者。一名贡献者是服务型领导,是鼓励者,也是促进者,但最重要的任务就是为他人的成就作贡献。

◆ 在实践中修炼、提升领导力

苏联优秀校长苏霍姆林斯基给校长的建议 / 67

有什么样的校长,就有什么样的学校。校长要领导学校,首先是思想的领导,其次才是行政的领导。因此,校长只有很好地实践科学的教育理论,才能真正找准学校管理的切入点,从而实现从经验型、业务型向思想型、研究型的根本转变。

◆ 校长应推行精细化管理

澳大利亚优秀校长大卫·萨登给校长的建议 / 75

精细化管理就是要求校长要注重细节,最大限度地优化每一个细节,把工作做“精致”,使之成为“精品”,并使之成为工作常规,成为固化要求,成为学校文化,成为师生品质,成为个人习惯,成为大家共同的追求。

◆ 做好常规就会有奇迹

英国优秀校长阿兰·斯蒂尔给校长的建议 / 83

推进学校常规管理,关键在于校长要有高度的事业心、责任

感,兢兢业业、一丝不苟。在常规管理工作中,校长要以顽强的毅力、严谨的作风、认真的态度抓紧、抓到底,抓出成效,直到形成学校优良的校风、教风和学风。

◆ 时间管理:有效提升校长工作效能

美国优秀校长卡维给校长的建议 / 91

管理时间等于管理自己。缺少生活目标的时间管理,会让时间从我们的生命中悄悄溜走。一个优秀的时间管理者就是一个有良好工作和生活习惯的人,而明确的生活目标则是时间管理的前提。相信每个人都是自己时间管理的经营大师。

◆ 为教师提供更多的支持

英国优秀校长约瑟夫·皮克给校长的建议 / 100

一个好校长,应该时刻关心教师的身心发展,关注教师的专业化成长,并用自己的实际行动帮助教师解决实际困难,使他们能真正发挥自身的优势,教学相长。

◆ 构建高效、形成合力的领导团队

美国优秀校长桑德拉·布莱斯维特给校长的建议 / 105

要想提高学生的成绩,必须依托于某一个有力的领导团队。在学校管理中,校长需要的是领导团队,而不是一群跟随者。校长要充分利用人的差异,形成优势互补、知人善任、用其所长。

◆ 关注女生,更要关注男生

澳大利亚优秀校长伊恩·利利科给校长的建议 / 113

相对女孩而言,男孩有暴力倾向且具有进攻性的原因通常是他们在幼小的时候没有获得足够的拥抱,而身体接触疗法是让这些男孩恢复正常的良方,且正在全世界被广泛应用。当我们的教育信念是“要培养真正的人”的时候,我们的心中便不会有“好孩子”和“坏孩子”的概念……

◆ 学校安全工作非常重要

日本优秀校长田中惠子给校长的建议 / 122

身作为一名校长,我每天都非常担心校园安全会出什么问题。校园安全直接关系到学校正常的教育教学秩序,关系到学生的身心健康,关系到家长对学校的信任。不管校园安全由谁来抓,不管整治的力度有多大,都很难做到万无一失,关键还是要加强学生自身的防范能力。

第三部分 如何做个“点子”校长

◆ 具备敏锐的判断力很重要

美国优秀校长布赖恩·藤给校长的建议 / 131

校长首先是一个决策者,而决策则意味着做出正确的选择。要做出正确的决策,就需要敏锐的判断力。判断力取决于校长对教育发展政策与形势的正确认识,取决于其对教育本质的科学理解,取决于其对所在学校自然与人文条件的有效分析。

◆ 校长要有非凡的决策力

美国优秀校长布兰特雷给校长的建议 / 137

决策力,是校长管理艺术的重要组成部分,校长的决策是否合理、及时、有艺术,不仅关系到学校全局的方向、方针和整个部署,也关系到学校办学质量的好坏。作为学校的最高行政长官,校长处于学校的最高决策地位,对学校所负的责任已日趋增大,而决策的责任也是至关重要的。

◆ 努力提升自己的信息化领导力

美国优秀校长布鲁斯·博尔歇斯给校长的建议 / 144

在教育信息化的快速发展中,校长的信息化领导力直接影响到学校教育信息化的发展与深层次应用。校长没有正确的教育信息化发展观念和良好的教育技术领导力,就不可能以积极

♣ 外国优秀校长最有效的建议

的心态面对教育信息化的挑战……

◆ 让环境陶冶学生的品性

比利时优秀校长瓦斯孔塞洛给校长的建议 / 153

优美的校园环境是生动、具体的育人教材,它充分发挥着校园环境的育人功能,使学生身处这样的环境,既能感受到美,从心灵上享受到美,又能从行动上表现出自觉爱护美、保护美,进而美化了学生的心灵,陶冶了学生的性情,达到全面提高学生素质的目的。

◆ 让学生成为最好的自己

法国优秀校长兰美琪给校长的建议 / 159

作为一名校长,应该为学生提供最好的教育资源,让他们接受最好的教育。与此同时,校长要最大限度地让每一个学生都能发现自己的潜能,发挥自己的特长,找到成功的支点,让每一个学生在校园享受成功的喜悦,让学生成为最好的自己。

◆ 要让“品牌”学校不断成长

英国校长优秀托尼·利特给校长的建议 / 168

学校应将活力与热情看作学生最应该具备的东西。在伊顿公学工作的人应该爱学生,并且要成为学生保持学习兴趣与热情的榜样……

第四部分 如何做个“协调”校长

◆ 纪律教养,是成就学生的关键

德国优秀校长班哈德·毕博给校长的建议 / 176

所谓纪律,就是一种克制;所谓纪律,就是从对方角度思考问题,不让对方为难。如果没有纪律的爱,是不具有持久的效力的。爱可以诱发成长的动力,但不能保证成长。只有纪律,才能

为成长保驾护航。

◆ 营造相互关心的和谐校园

美国优秀校长克里斯廷给校长的建议 / 187

我设想了学校发展的前景,就是在我校营造一个相互关心的文化氛围,学校里的教职人员都要有这个责任。虽然营造这种文化氛围需要时间,但是我相信,在共同前景的指引下,我们的努力会对每一个学生产生重要的影响。

◆ 信任,实现有效管理

苏联优秀校长马卡连柯给校长的建议 / 194

信任是领导的根基,这是管理学中的“根基法则”。信任不仅仅是教育的前提,还是一种以心换心的教育艺术。在教育过程中,信任是双向的,只有校长信任教师和学生,才能做到心灵的交融。

◆ 做一名“听话”的能手

日本优秀校长小林宗作给校长的建议 / 200

倾听是对话、交流的基础。校长虽是学校建设和发展的第一责任人,但绝不是唯一的责任人。学校里的每一名教职员都是学校的主人,都担负着服务学校、发展学校的重大责任……

◆ 快乐管理,让学生快乐学习

苏格兰优秀校长帕特里亚·肯尼迪给校长的建议 / 208

学生是学习的主人,愉快教学能够唤起学生对学习的兴趣,激发学习的热情,提高学习的积极性。我们应该营造有利于学生个性和谐发展的大环境,让他们在快乐中学到知识,在快乐中飞翔。

◆ 校长要做教师的心理“按摩师”

美国优秀校长戴维·米勒给校长的建议 / 216

“交心”是校长多么重要的工作方法。作为校长,要以平等的身份走进教师的群体,走进教师的心灵深处,和缓地扣动教师思想情感的琴弦。那么,教师幽闭的心扉就会向你开启。

◆ 努力提升师生的幸福指数

英国优秀校长谢尔顿给校长的建议 / 223

对于我来说,任何学校最重要的任务就是培养具有幸福感和安全感的师生,这比政府公布的最新学校成绩排名更重要。如果师生在取得成绩的同时,能够使得自己的生活保持平衡,积极参加丰富多彩的活动以帮助自己的人格在多多方面得到发展,让自己的生命如鲜花般绽放,那就再好不过了。

第五部分 如何做个“创新”校长

◆ 校长应是创造力的执行者

美国优秀校长伊迪斯·奥黑尔给校长的建议 / 234

在这个重知识、重教育的时代里,想要让自己的学校立于不败之地,树立学校的品牌、特色,首先要把自己培养成为创新型的校长。创新首先要转变在观念上、落实在管理中,从而树立自己的学校品牌形象,形成自己的办学特色。

◆ 创新学校的校园文化活动

美国优秀校长扎克·拉森给校长的建议 / 241

校园生活需要善于发现的眼睛,更需要创新的空气。创新校园文化活动需要有励精图治的奋斗之气,创新校园文化活动应当适应校园文化的发展需要,丰富多彩并且不断推陈出新,营造高品位的校园文化,形成校园文化的新格局。

◆ 挖掘学校的“特色”潜能

美国优秀校长托勒给校长的建议 / 247

能否很好地挖掘出学校的潜能,发挥出教师的主动性,完全取决于学校的管理模式、校长的管理意识、学校的环境和管理氛围。校长作为学校管理的决策者和组织者,关键是办学思想要有特色。可以说没有特色的校长,很难办出有特色的学校……

◆ “走课”:校长的管理硬功

美国优秀校长多纳·伯格伦给校长的建议 / 255

走课,无非就是为了教师和校长一起来对教学实践进行反思,反思是走课的核心组成部分。走课为讨论学生、课程、学习成绩以及学生行为提供了一个相互交流的平台,它让教育管理者与日常教学活动保持着亲密接触。

◆ 注重开发学生的创新潜能

丹麦优秀校长克鲁·诺特福给校长的建议 / 261

人人都有创新的潜能,这种潜能是可以开发和培养的,仅仅是每个人所展示的层次不同而已。因此,学校的创新教育,主要是营造创新的氛围,培养学生的创新意识和创新思维能力,让学生具备独立思考的能力和好的学习习惯,并积极创造条件让学生进行创造性的实践活动,以全面提高学生的创新潜能。

◆ 怀着一颗学生的心做校长

捷克优秀校长夸美纽斯给校长的建议 / 267

“怀着一颗学生的心做校长”是一种思想,是一种姿态,更是一种行动,其核心是校长心中有没有学生。作为一名校长,从自身就要明白,教育的根本目的不是为了管住学生,而是帮助学生学会自己管住自己。

主要参考文献 / 273

第一部分



如何做个“魅力”校长

激情和热情不是一种技巧,也不是你通过培训所能学到的。它是发自内心的精神。有激情和热情,再加上有乐观精神,就会使人在看待问题时产生积极的意识——同样是半杯水,激情而乐观的人看到的是玻璃杯已经满了一半,绝不会悲观地认为还空着一半。

——(美国)优秀校长 卡罗尔·克鲁特

一个充满教育灵性和独特个性的老师会带出一群鲜活的、具有创造个性的学生。如果校长用“以人为本”的理念管理教师队伍,从关心人、理解人的目标出发设计出自己的一套工作程序,营造一个宽松、和谐的管理环境,那就很容易使教师为我们的教育事业迸发出空前的活力。因为,人的潜能是无极限的。

——(芬兰)优秀校长 苏凯

“以生为本”就是引导、帮助每一位学生寻找、创设适合自身全面发展的最佳动态空间。学生利益无小事,作为校长,要有高度的敏感性,要建立快速反应的机制,要提倡解决学生的实际问题,做到“以生为本”,尽责更要尽心。

——(新西兰)优秀校长 彼得·艾伦

一位出色的管理者应该是学习者、研究者、思想者、实践者、引领者等多种或多重身份的有机交融。其中,研究是核心,管而不研比不管还要有害。所以,我们要做一位教育的研究者、管理的研究者。

——(英国)优秀校长 保罗·凯利

做个充满激情和热情的校长

——美国优秀校长卡罗尔·克鲁特给校长的建议

激情和热情不是一种技巧,也不是你通过培训所能学到的。它是发自内心的精神。有激情和热情,再加上有乐观精神,就会使人在看待问题时产生积极的意识——同样是半杯水,激情而乐观的人看到的是玻璃杯已经满了一半,绝不会悲观地认为还空着一半。

——卡罗尔·克鲁特

优秀校长

卡罗尔·克鲁特是美国一所学校的校长,同时也是该学区的主管人。在她看来,一位理想的校长应具备的品格有许多,而激情是所有教育者应该首先具备的品格。作为校长,不仅个人要有激情,而且要用激情去点燃教师,只有这样才能挖掘教师的潜能,才能扬起教师的理想的风帆。

“问渠哪得清如许,为有源头活水来。”思考是创新的源头,激情是努力的源头,充满激情的校长当然会带来一个充满激情的校园。

微软总裁比尔·盖茨说过:“激情不但能激发120%的潜能,而且对于优秀职业经理人来说,衡量他是不是能把这个企业做好,一个很重要的指标是,他是不是能把员工的潜能激发出来,而且不是100%,而是120%调动起来。”可

见激情所产生的巨大能量。

热情能够温暖人生,教师需要热情,学校需要热情。因此,教师喜欢有热情的校长,因为校长的热情,能够给学校带来蓬勃的环境;因为热情的校长,能够给教师带来心灵的激情。这样的环境、这样的激情,对教师个人的成长,是难得的营养。

校长心中一定要有学校发展的蓝图,有个性特色的教育思想和办学的梦想,内心就会常常涌动着办好学校的激情。这种激情会将工作的压力变为追求成功的动力。校长应当有一颗年轻的心,应当热情澎湃,激情飞扬,这样才能走进师生的心灵,真正与师生心相通、心相印。校长更要不断地用自己的激情去点燃每一位师生心中的火炬,激发全体人员的工作热情,铸造一种蓬勃向上、奋发昂扬的学校精神,从而实现自己的教育理想。

校长的激情与理想源于校长对国家、社会及民族的忠诚与责任。倘若校长没有这种教育理想与激情,那只会带来平庸、落后、死气沉沉、得过且过,这将阻滞学校发展,因而校长的激情是极为重要的。

经典案例

激情校长

卡罗尔·克鲁特从来没想到她将会担任任何一个学区的主管人,并且只有她自己一个人担此重任。在她作为一位校长和一位课程主任时,克鲁特被认为是一个激情的、勤奋的、大胆的、有想法的、公正的和关心他人的教育者。同时,还没有一位女性曾经担任过克鲁特学区的主管人。尽管克鲁特认为自己具备成为一个学区主管人的能力,但是她仍把自己的工作重点放在为学生和教师提供最好的服务上。

克鲁特拥有许多优秀的品质,但是其中有一种品质相对于其他品质来说是特别突出的。一位前学区主管人在评价克鲁特作为校长和学区课程主任工作时写道:“我从没有看见过任何人像卡罗尔那样充满了激情,并且对工作也