

学校与教育丛书

现代学校管理百科

知名校长的 治校之道

..... 竭宝峰◎主编

辽海出版社

学校与教育丛书
现代学校管理百科

知名校长 的治校之道

..... 竭宝峰◎主编

辽海出版社

责任编辑：孙德军 陈晓玉 于文海

图书在版编目 (CIP) 数据

知名校长的治校之道/ 竭宝峰主编. —沈阳: 辽海出版社, 2011. 3
(现代学校管理百科: 9)

ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4

I. ①知… II. ①竭… 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 024408 号

现代学校管理百科 知名校长的治校之道

竭宝峰/主编

出 版：辽海出版社	地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号
印 刷：北京海德伟业印务有限公司	字 数：1280 千字
开 本：640 × 940mm 1/16	印 张：150
版 次：2011 年 4 月第 1 版	印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4	定 价：296.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。



前言

学校教育是一个人一生中所受教育最重要组成部分，个人在学校里接受计划性的指导，系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲，决定着个人社会化的水平和性质，是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教，学校教育越来越受重视，在社会中起到举足轻重的作用。

本丛书立足学校教育与管理，理论结合实践，是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

本书就现代学校管理作了全面的阐述，其内容包括学校管理的本质、特性及其研究述略，校长及其一班人，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面，条理清晰，结构合理，具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用，同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础，相互阐释，书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册。具体内容分别为：

《校长的智慧》论述在当今社会变革、经济发展大背景下，任何一位学校管理者都不能再扮演强人和英雄的角色，必须注意发现、调动、凝聚群众的智慧，尊重知识、尊重人才、尊重实际。校长要有思想、要有思路、要有智慧、要有创新意识、要有合作精神、要有优质标准等观





点。这些思想观点，是校长们多年教育实践的结晶，也是提供给我们的宝贵经验。

当今世界，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，国力竞争日趋激烈，知识越来越成为提高综合国力和国际竞争力的决定性因素，人力资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源。《名校教学管理》是根据作者多年的工作经验出发，从包括 21 世纪人才培养宏观环境挑战、名校建设依据、名校办学理念、名校道德教育、名校发展规划、名校内涵发展、名校科技创新等方面对名校建设作了详细的介绍。该书可供从事相关工作的人员作为参考用书使用。

《学校管理问题应对》中的绝大多数文章来源于一线校长在学校管理创新方面的新思考、新探索、新经验，从理念战略到体制改革，从教师团队建设到校本课程筹划，从文化构建品牌塑造，涉及学校管理的各个领域，没有晦涩冗长的理论，有的均是校长们切身的感悟与真实的实践经历，从而为学校管理者深入研究和探索创新管理提供思路与启示，开阔改革与创新的视野。

《校长的高绩效领导》讲的是校长领导力的问题。领导能力就是个人具备的与其领导职务相适应的、能够肩负起领导责任的主观条件，是领导者综合素质的外在表现。有领导能力的人能够为企业的发展确定正确的方向，并充分调动和发挥大多数人的积极性，朝着预定的目标坚定不移地前进。一位有领导能力的校长就是能在现实纷繁复杂的社会中找准学校发展的方向，带领教职员工朝着学校发展的目标稳步前进的优秀校长。

阅读《学校的精细化管理》中明星校长们的“教育故事”，您会感觉到是在参加一个轻松愉快而又充满激情与智慧的周末学习班。虽然他们拥有不同的工作风格和性格特征，但却在做着同样的事情：实践领导智慧，提升教育品质，追逐教育理想。他们善于沟通、熟悉教育，并且





能为师生员工制造为之努力的共同愿景；他们促进改革、构建文化、积极策划和参与各种社会和学校活动；他们有健康的人格和勇于奉献的精神，并且坚定地相信只有实现学生的发展才能最终赢得公众的信任和支持。

《学校管理典型案例》共选编了几十个案例。由于数量有限，这些案例只涉及了学校管理的主要方面，而不是全部内容。对于这些案例，我们按照学校发展、用权与用干部、人事管理、德育管理、教学管理等栏目进行了归类。但是必须看到，许多案例的内容是非常丰富的，有些案例甚至是综合性的，并不仅仅是发展问题、用权问题、人事问题、德育管理问题或教学管理问题。

校园本应是一个幽雅、舒适、宁静、安全的教育场所。但是意外事故、校园暴力、两性问题、偷窃等问题却层出不穷地发生在各个校园角落中，这些问题不得不让我们去深思、探讨。《校园安全与危机处理》作者以多年来处理校园安全的经验和多方面搜集的可供参考的实例为基础，提出了各种安全问题的预防、处理原则，对于关心孩子的校园生活的家长，欲增进校园危机处理知能的教师，以及想在校园中趋利避害的学生而言，本书提供了有益的参考。

这是一个变革的时代，这是一个提倡创新的时代。发展创新型学校，需要有一种崭新的教育理念，需要创新型管理者来推动；发展创新型学校，必须设立一种以有效开展教育创新为主要特征的全新的学校组织形式。《如何打造创新型学校》旨在帮助学校管理者凝聚多有员工的力量，通过建立积极合作的工作方式，实现高效率的学校变革，最终建立创新型学校。这本书具有较强的实践指导意义，为一线教育管理者和领导者提供新的视角和最具可操作性的变革措施。

校长不同于一般的行政领导，在某种程度上，校长决定着所在学校的命运。作为一种特殊的角色，校长肩负的历史使命，就是要对师生进





行精神引领与思想指导。正是从这个角度思考,《知名校长的治校之道》中选取的优秀校长,从思想引领教育行动、文化促进学校发展、智慧成就非凡事业、个性凸显突出特色和奋斗抵达特殊境界六个方面介绍了这些校长的治校之道,希望通过这些校长的思想与行动,感动更多的校长,使更多的校长多一些思想,多一些行动,从而使师生实现真正意义上的生命成长。

形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展,这是中国政府提出的建设小康社会的目标之一。要实现这个目标,就要把中国巨大的人口压力转化为强势的人力资源,就必须把中国建设成为一个学习型国家。21世纪是“学习型社会”的世纪,“学习型社会”的大厦,必须有许多学习型组织的支撑才能建成。学习型学校就是其中之一。这就是《学习型学校的管理策略》的主旨所在。

本丛书尽管毛病不少,但还是有一些特点的:一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实在教育教学实践中用得上;二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面,必定存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2011年4月



C 目 录

CONTENTS

胡美山的教育之道

人本思想：由教师本位转向学生本位	1
人本管理：理解、解放、关心、尊重、感谢	11
学校管理：科学化与特色化	15
学习研究：为蛟龙创造大海	20

李升勇的治校之道

为学生终身幸福奠基，铸造民族之魂	26
让传统美德与孩子结伴而行	27
现代文明成为一种习惯	29
对学生负责，普九复验搁浅	31
别出心裁的“治人”之道	32

杨一青的治校之道

前瞻理念	36
“三化”目标	38
亲情关爱	41
精神引领	44

赵福庆的治校之道

构建学校创新体系	50
创新校长必备意识	54
创新型教师的培养	57
培养学生的创新精神与实践能力	60

高万祥的治校之道

启动“六大文化工程”	66
和学生一起成长	71





人格教育从身边小事做起	73
对学校文化建设的思考与实践	76
教学干部的角色定位和素质要求	83
改善管理是教学改革的迫切需要	88
立足校本研究 创新教学管理	92
抓住“两个引领”促进学校心理健康教育工作的开展	102
担起指导家庭教育的神圣职责	106
领导素质提升	112
职业素质的提高	112
树立现代意识	128
情商优化	140
潜能开发	152
工作方法的改进	163
领导者选择工作方法的修炼	163
坚持依法治教	176
加强思想政治工作	187
领导者改进党的工作方式的修炼	195



胡美山的教育之道

胡美山，1962年6月生。中文本科毕业，先后从曲阜师范大学教育硕士研修班和北京师范大学教育博士班结业。中学高级教师，清华大学3A职业校长。现任平邑兴蒙学校校长。平邑县十大杰出青年，临沂市级理论人才、市教学研究会会员、市优秀教学成绩奖获得者、市教科研工作先进个人，山东省优秀教育工作者、省教育学会会员，全国教育管理学会理事。专著有《领先一步的选择》，另有几十篇理论文章发表或获得各级奖励。1997年，他通过竞选走上校长岗位，从一片空地开始，白手起家，励精图治，在不长的时间内，使该校成为拥有从学前班到初中班的5000余名师生的大型学校，成为省、市名校和国家、省、市级教育教学改革实验和研究学校，参观者已达数万人次。

人本思想：由教师本位转向学生本位

1998年秋，新生入学的第一天。兴蒙学校假山旁。

胡校长与一个刚刚报到的一年级新生在交谈。

小家伙讲的是他在家乡的调皮故事，而且不时哈哈大笑，不时手舞足蹈；胡校长听得笑出了眼泪，前仰后合，也给他讲起了自己童年的故事，把小家伙笑得在地上直打滚，站起来指着胡校长说：“你现在还是个大调皮鬼！”

小家伙还不知道他是一校之长，半个小时的时间，他们已经成了地地道道的忘年交，小家伙临走时，还扬着小手在叫：“大调皮鬼，明





天见!”

一抹夕阳洒在胡美山的脸上，令他感到人心的温暖与舒服，他有一种返归童年的快乐与向往。

有人大惑不解，与这个不谙世事的小顽童平等地交流，是否有失校长的身份？

胡校长却不这样认为，他感到小孩子也是人，具有同等交流的价值，理应受到尊重。有权势的，无地位的，大人，小孩，都是大写的人，在胡美山的眼里，没有高下贵贱之分。这缘于他的家庭教育，从小他的母亲用言语和行动给他上了许多生动的教育课。母亲爱自己的子女，也爱自己的乡邻；甚至外地来的乞丐，也让他们住在自己的家里，以宾客相待。这颗爱心，也驻进了胡美山的心灵深处。

后来胡美山上学了，当了老师，现在又当了校长，爱心仍在，善良依然与他为伴。

他对柳斌同志所讲素质教育的三性——全体性、全面性、主动性十分欣赏，同时，他认为人们对素质教育的认识是不断深化的，现在又有了新三性，即人本性、创新性和未来性。

胡校长认为，人本性至关重要。从素质教育出发，就要把学生当作人；教育是人的教育，教育是教育人的；人是出发点，也是归宿，没有人，便没有教育。但现行的教育恰恰忽视了人的存在，人在教育中失落了，学生的灵性与创造性荡然无存。最复杂的育人工程，简化成了考试的训练；最应充满生命活力的课堂教学，异化成了对标准答案。所以，胡校长提出了为学生一生设计，为学生终身发展着想的主张，而决不以牺牲学生一生的代价去换取一时的高分和所谓的荣誉，风物长宜放眼量，瞻高瞩远计未来。要坚持以人为本的思想，真正落实学生的主体地位，由教师本位转向学生本位，将学生置于教育的中心，从活生生的生命出发，将童心还给学生，将灵性还给学生，将时间还给学生，将主动权还给学生，以把学生培养成完善的人和全面发展的人。做到科学教育与人文教育的整合，主知主义与主情主义的统一。要想育人，必须首先关心人、尊重人，让学生感受到对他们的赏识与期待。夸美纽斯说：“应当像尊敬上帝一样尊敬孩子。”日本的铃木健二讲：“人虽然各不相





同，然而却具有一个共同的特征，那就是渴望自己为别人所承认，所信任。”人性中最本质的东西是渴求得到赏识。罗森塔尔效应告诉人们，良好的期待能够换来良好的效果，真诚的期待可以最大限度地发挥人的潜能。为此，兴蒙学校进行了一系列的改革。

操行评语：用赏识代替挑剔

胡校长感到以前所写的操行评语不够尊重学生，不是含着一腔热情去赏识学生，而是像局外人一样居高临下地对其品头论足，与学生的距离相去甚远。尤其是折用否定词太多，对学生的挑剔多于褒奖，负面信息过多。所以，愈评价学生愈看不到光明，与老师的距离愈大，尤其是后进生，没有成功的体验，甚至形成逆反心理，境况更是每况愈下。

关心学生，就要在其心灵上，让高照的艳阳代替阴霾的天气，让深情的关爱代替冰冷的说教，让舒展的灵性代替沉重的枷锁。

那么，如何改革呢？首先是变换人称，由第三人称变为第二人称，变“他”为“你”，从感情上与学生拉近距离。同时，不是泛泛而谈，人云亦云，而是真实具体，写得富有人情味。满怀对学生的关爱之情，挖掘蕴藏在学生身上的优点与潜能，多用赏识与信任的话语去评价，对优点可用溢美之词，使学生感受被老师欣赏的愉悦。写缺点不足时，含蓄而不失分寸，不挫伤学生的自尊心，用希望代替指责。

胡校长将自己的思路在会上提出后，班主任与任课老师感到新颖而有道理。胡校长说，这不仅仅是提倡，而且是硬性规定，必须如此去做。

新的评语出来了，学生耳目一新，倍受鼓舞，家长也感到十分满意。1998年春节刚过，胡校长便和几位主任组织班主任共同编辑了一本学生评语集锦《真诚 尊重 赏识 期待》，每班十篇，共百余篇。今撷取两段评语如下——

课堂作业你总能第一个完成，回答问题你总是第一个举手；尽管你的作业有时出些小的差错，回答问题有时不够完善。老师却十分欣赏你的机敏与大胆。不过，我对你还有一份





特殊的期盼，在你因为一点点小事与别人发生冲突时，请你放下紧握的拳头，换成谦让的一笑，好吗？我相信你是不会让老师失望的。

学生的优点写得十分具体，而存在的问题却写得含蓄亲切，老师的殷切期望、拳拳爱心，在字里行间汨汨流淌，流进这位学生的心里，并生发出一股催其改过的内在力量。

你是活泼天真的好学生，有一张可爱的笑脸。你那优美的读书声，时常回响在老师耳边，你读课外书的神情特别专注，这说明你十分喜欢学习。但你的成绩提高不是很快，你想过没有？有时不注意听讲，知识会悄悄从你身边溜走，这该有多可惜啊！新的学期，相信你的学习成绩将会有一个新的起色。

老师将这位学生写得很美，也很生动；不仅指出了学生学习成绩下降的原因，而且是用流动着师爱的描写表达，令这位同学心服口服而又倍生舒服感觉。用展望未来的方式表达期望，信任与希望都表述得尽善尽美。

寥寥几句的评语，却蕴藏着兴蒙老师的教育观、学生观、素质观与评价观，对培养学生的自信、自尊、自立、自强等，都起到了很好的作用。

课堂评价：用鼓励代替惩罚

以前的课堂提问，老师对学生回答问题的评价比较简单，如“对！”“不对！”“坐下！”甚至对回答不好或回答不出的学生实施罚站，或让同学们羞辱他，甚至老师还进行讽刺挖苦：“真拿你没办法！”“笨蛋一个！”“你一辈子也成不了才！”……

注重了学生的人本性，受到了评语改革的启示后，兴蒙学校的课堂教学提问发生了很大的变化。学生回答正确的，或有创新的见解，或有多种解疑的方法，老师便当即给予肯定与表扬，并要学生为之鼓掌，以



示祝贺，让这些学生感受成功的喜悦，增强继续努力而获胜的自信。回答不上来或回答不正确时，老师便给予暗示、点拨和诱导，或让同学帮忙，这时，若答上来便及时鼓励，实在答不上来也鼓励其勇于回答问题的精神，然后再微笑着让其坐下再思考，或摸摸他的头表示理解与安慰。学生没有回答不好问题的尴尬，有的只是理解、关心与期望。加之针对不同层次的学生、不同难度的问题而设计的灵活多样的教学方法等，兴蒙课堂教学提问出现了学生们心情轻松、大胆发言的新景观。

作业评价：用具体代替一般

原先对作业评价只打对号或错号，得甲、乙、丙、丁或优、良、中、差，这样不利于学生积极性的发挥。现在作业做得好的，加印小红花、小红旗，说明特别优秀，获得这种鼓励者便有一种成功的喜悦。作文评语已不再是千篇一律的中心突出不突出，内容丰富不丰富，结构完整不完整，句子通顺不通顺，书写工整不工整之类的空话，而是突出个性，突出特色，写得新颖而又富有针对性。现摘录两段——

从文中可以看出，你妈妈和你奶奶之间好像有什么误会。你已经长大了，有些事不能只听一面之词，要用自己的眼睛去观察事物，用自己的大脑去思考问题。妈妈和奶奶之间的误会，你可以想办法去消除。为了你全家的幸福，动动脑筋吧！

这里不仅有殷切的关照，还有指点迷津与善良的期望，是对作文的评价，也是对如何为人的教育。

你的文章写得自然、朴实、形象，家乡的美景宛若在眼前，让我有一种身临其境之感。如果态度再认真一点儿，把不该写错的字写正确，那就是锦上添花了。

这让学生心花怒放，否定中让学生生出心悦神怡的美感。





改革课程结构：用发展特长代替压抑个性

实施素质教育，关键是观念的转变，核心是课程的开设。兴蒙学校建立了由学科课程、活动课程与环境课程三大板块构成的课程体系。“应试教育”压抑学生的个性，而兴蒙学校实施素质教育，不仅在学科教学中注重全面提高学生的素质，在环境课程中对学生进行潜移默化的教育，还特别注重以学生为主体的活动课的建设。在开设活动课时，注重了活动内容的丰富性，学生参与的主动性、全面性，以及实效性、实践性、社会性等。

活动课的类型共分五大类：一类是活动小组形式，主要以下午的两节活动课时间为主，如歌咏、钢琴、民乐、电子琴、鼓号、外语、微机、舞蹈、武术、体操、田径、乒乓球、绘画、中国象棋、摄影、书法、数学乐园、小诗人天地、速算、作家摇篮、小小评论家、播音员之家、蒙山松文学社、读书会、阅读与写作、小记者等小组；二类是系列活动，如“我以兴蒙为荣，兴蒙以我为荣”系列活动，以每两周一个周期，分别开展纪律、卫生、节约、文明礼貌、做爸爸妈妈的好孩子等系列活动；“走向独立”系列活动开展叠被、穿衣比赛等；三类是根据节日、时令等开展的一些活动，如学雷锋、学十佳少年、三八节、六一节、国庆节、爬山、游园、看电影、书画展、广播操比赛、拔河比赛、文艺汇演、防震减灾教育、安全教育等；四类是一些固定的活动，如两操、升旗仪式、主题班会、阅览、看少儿节目、低年级玩玩具、初一学生军训等；五类是根据上级安排和学校临时安排的一些活动，如给学校图书角捐书、“捐出零花钱，爱心献给灾区小伙伴”活动、“保护母亲河”捐物捐款活动等。

活动课的开设，为不同层次、不同爱好的学生提供了展示特长、发展特长的舞台，激发了他们的创造灵性，开发了他们的潜在智能。同时，活动课也构成了兴蒙的一大特色，使整个校园变得五彩缤纷、生机盎然。



评选先进：用多项奖代替单项奖

胡校长在幼儿园发现一个有趣的现象，人人都有奖状，而人人又为获得这一奖状而欣喜若狂。小学生是从幼儿园走出来的，年龄尚小，喜欢表扬鼓励；而评选出的三好学生只占学生总数的十分之一，最多也只有五分之一。这便形成了一对矛盾，那就是大多数同学因得不到奖状而沮丧。于是，他决定将三好学生的数量增至三分之一以上，并使余下的三分之二的学生也尽量受到奖励，从开始到结束全过程都有奖，项项发奖，全面开花。期末评优时，除三好学生之外，还有优秀班级奖、学习标兵奖、纪律标兵奖、特长生奖、进步奖、温馨之家奖、十佳少年等。即便平时，也根据各项活动的开展情况，设立了广播操比赛、书画展览、小制作、小发明、叠被穿衣比赛、学科竞赛、科技之星、兴蒙之星等奖项。这样一来，得奖者增加了很多，三好学生和有某些特长或爱好的学生都得到了充分肯定与认可。特别是那些成绩较差的同学，有的也得到了奖励，这增强了他们的自信心，激发了他们的进取心。

家庭报告书：用报喜代替报忧

在原有的基础上，学校在家庭报告书的设计上，又增添了一些新的内容，其中主要有两个栏目：一是学生所在班级的获奖情况，二是学生在班内所担任的职务、爱好、特长以及本学期的获奖情况。前者显示的是班级管理和全体同学共同努力的结果，后者是学生个人努力的反映。学校把这些情况反馈给家长，孩子在班里担任个“一官半职”或获了奖励，算是给家长报喜；即便没有的，也寻找出一些相对的特长和点滴的爱好，算是给家长一个慰藉。家长接到这个报告书，不仅可以具体地了解孩子的情况，也因孩子所取得的成绩而欣慰。

后进生转化：用多法代替一法

“后进生是老师教出来的，”胡美山语出惊人，又说，“好的老师可以让后进生消失。”





胡校长不是故弄玄虚，而是对理论探索与现实思考后得出的一个正确结论。

他找出了后进生是“老师教出来的”四个原因。一是为了“应试教育”而忽视了后进生这一群体的存在。“应试教育”将关注的视点放在了考分上，所以老师只重视优等生，不关心后进生，既不关心其学习，也不关注其心灵。于是后进生在这种长久的忽视中自感冷落，自怨自卑，思想上不思进取，学习上被动应付，甚至自暴自弃，破罐子破摔。二是施教中的负信息太多。有的老师经常用一些否定乃至有辱人格的话语评价后进生，久而久之，学生头脑中的负信息也愈积愈多，并逐渐认同了这些负信息，于是产生了自卑情绪，自觉不如他人，形成恶性循环，后进生更后进。三是简单横比，要求划一。无视学生智力、性格、志趣、家庭环境、学业基础的差异，硬性地用一个模型去塑造他们，以一种标准去衡量他们。而这个模型与标准，不是老师头脑中所构想的理想化的，就是班内几个最好学生身上所存在的。一旦有谁达不到这个要求，便进行批评、指责乃至讽刺挖苦。结果是越比后进生越没信心，越比越是望尘莫及。四是简单粗暴，高压政策。老师见后进生进步很慢甚至步步后退，便语出“不行就退学”等刺伤学生心灵的话，甚至进行体罚或变相体罚。结果是后进生与老师产生了对立情绪，轻则消极对抗，重则怨恨甚至谩骂老师，逃学，以致到社会上结交一些不三不四的人，做些违纪违法的事情。

那么，如何做好后进生的转化工作呢？首先，“后进生可教”作为一种信念，必须在老师的头脑中树立起来，然后则是实施一个“变”字。一是变归因学生为归因老师。首先改变老师自身，然后再去改变学生，即先找出老师自身在后进生教育中所存在的思想上、观念上、方式方法上、水平上等方面的问题，在后进生中树立起形象和威信来，让后进生时时感到教师的真真切切的关爱，达到“亲其师，信其道”的效果。二是变输出负信息为输出正信息。拿破仑的名言“给我足够的奖牌，我就能征服世界”告诉了人们奖励、赞美、赏识、期待等正信息的重要性。老师要着意发现后进生的优点，甚至是相对的特长、小小的闪光点，并给以及时的表扬与鼓励，使之感受到老师的关照与赏识，树立