

中国基础
教育文库

XIAOZHANG
DE
YINLINGLI

校长的引领力

肖三杏

著

国家行政学院出版社

中国基础教育文库

XIAOZHANG
DE
YINLINGLI

校长的引领力

肖三沓
著

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长的引领力/肖三杏著. —北京: 国家行政学院出版社, 2012. 10
ISBN 978-7-5150-0506-5

I. ①校… II. ①肖… III. ①校长—学校管理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 235165 号

书 名 校长的引领力

作 者 肖三杏

责任编辑 王美丽

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

(010) 68920640 68929037

<http://cbs.nsa.gov.cn>

编 辑 部 (010) 68928800

经 销 新华书店

印 刷 北京天正元印务有限公司

版 次 2013 年 1 月北京第 1 版

印 次 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 690 毫米×975 毫米 16 开

印 张 14

字 数 252 千字

书 号 ISBN 978-7-5150-0506-5/G·077

定 价 27.80 元

本书如有印装质量问题, 可随时调换。联系电话: (010) 68929022



前 言

随着社会的发展和教育的不断深化，校长被赋予了多样化的角色和多重性的责任，其中比较统一的认识是认为校长必须具有教育者、领导者和管理者的三重角色与责任。的确，作为一名校长，只有深刻理解教育，才能以教育者的身份把握学校的组织性质和核心价值观；只有科学定位领导，才能以领导者的身份谋划学校发展和凝聚人心；只有准确认知管理，才能以管理者的身份遵循教育教学管理规律，既体现制度管理的严肃性，又体现情感管理的融洽性。

然而，正如著名教育家陶行知先生所指出的“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先评论他的校长。”现代校长的主要角色就不能只是“学校保姆”而更应该是“学校领袖”；就不应是赶着羊群的“牧羊人”，而更应该是举着大旗走在前面的“先行者”。其主要作用表现为引领力。

从校长的引领力上看校长的教育者角色，就要求校长始终思考为什么办学校、怎样办学校以及一所好学校应有怎样的愿景等深层次问题，做到懂教育、懂教学，进得了课堂，出得了名堂。

从校长的引领力上看校长的领导者角色，就要求校长始终保



持一个建设性和创造性的头脑，既有识别教育改革机遇的敏感性，又有捕捉学校发展机遇的胆识；既要善于把想的说好，又要敢于把说的做好。

从校长的引领力上看校长的管理者角色，就要求校长善于走出“管得越细越好”和“管得越严越好”的误区，把管理的重点放在理清思路、搞好协调、树立形象和凝聚人心上。

我们很难想象一个不学无术、才疏学浅的校长能够管理好一所学校；一个闭目塞听、孤陋寡闻的校长能够领导好一所学校。所以，校长的引领力首先表现为学习引领力。校长只有学问渊博，才能在改革、探索、实践学校管理中才思敏捷，焕发活力，才能引领学校教育适应社会发展和时代进步的新形势、新情况、新变化。

我们很难想象一个急躁冒进、急功近利的校长能够管理好一所学校；一个好大喜功、低俗媚气的校长能够领导好一所学校。所以，校长的引领力必须体现文化引领力。用“静心办学”来引领学校文化变革、用“文化自觉”来引领教师专业发展、用“基于学校”来引领学校特色发展，是现代校长角色的内在要求。

我们很难想象一个缺乏思想、人云亦云的校长能够管理好一所学校；一个缺乏创新、随波逐流的校长能够领导好一所学校。所以，作为一名校长，绝不能只做学校财产的看护人，绝不能只做上级文件的传声筒，必须在学习实践基础上思考，在思考探索基础上创新，激情满怀地、身体力行地按教育规律办事，按组织原则办事，不断提升组织引领力。

我们很难想象一个拉帮结派、作风漂浮的校长能够管理好一所学校；一个无思进取、精神不振的校长能够领导好一所学校。



所以，作为学校组织的物质运动的统帅和精神活动的核心的一校之长，必须不断地在人格引领力上下功夫，努力做到性格气质吸引人、处世任事引导人、道德品质影响人。

“当一个学校校长，谈何容易！”说得小些，校长工作关系千百人的学业前途；说得大些，则关系到国家与学术之兴衰。当前，中国社会正向纵深发展，在这样的时期，校长专业化的号角已经吹响，正确认识和充分发挥校长的引领力，对于校长自身成长和学校教育发展非常重要。

肖三杏

校长的引领力——中国教育报



..... 目录

1 学习引领力 >>>

- ◎ 校长——学习的领导者 4
- ◎ 校长——学习的倡导者 15
- ◎ 校长——学习的规范者 24

2 文化引领力 >>>

- ◎ 用“静心办学”引领学校文化变革 43
- ◎ 用“文化自觉”引领教师专业发展 61
- ◎ 用“基于学校”引领学校特色发展 80



3 组织引领力 >>>

- | | |
|------------|-----|
| ◎ 以人为本的人性观 | 92 |
| ◎ 以校为本的管理观 | 102 |
| ◎ 科学发展的质量观 | 136 |
| ◎ 面向未来的教育观 | 149 |

4 人格引领力 >>>

- | | |
|---------------------|-----|
| ◎ 敬——好校长对教育怀揣崇敬之情 | 176 |
| ◎ 静——好校长拥有一颗宁静的心灵 | 188 |
| ◎ 专——好校长专注于专业发展 | 192 |
| ◎ 乐——好校长的人生是乐观豁达的人生 | 200 |

1

学习引领力





“学习”，这一十分古老而又常用常新的动人字眼，之所以有着巨大的吸引力和影响力，是因为人们一提到它，就会产生“提高”、“进步”、“发展”这类令人向往和催人奋进的联想和心境。在20世纪里，“终身教育、终身学习、学习化社会、学习型组织、全民教育、全民学习”等等构成了色彩斑斓的教育思潮。如今，人类已经进入了21世纪，终身学习的理念得到进一步的传播、理解和运用，学习力成为现代人发展的最大、最本质的竞争力。

在这样的时代里，如果你只有“一杯水”，那你只能自己解渴，你远不能当校长；如果你只有“半桶水”，那师生只能喝到桶底浅浅的水，你还不是合格校长；如果你只有“一桶水”，那师生再次渴了你就会没辙，你还不是优秀校长。一名优秀校长应当是“一条奔涌不息的河流”。

在这样的时代里，万事万物都处在不断变化之中，过去的知识结构被冲散，传统的思维习惯被打破，各种技能被迅速折旧。校长要经常审视自己终身学习的观念牢不牢，不学则退的危机感紧不紧，学习新知识的能力强不强，再学习的积极性高不高。

在这样的时代里，校长的学习不单纯是学了什么，更重要的是发现了什么。这就要求校长带着问题去学习，善于在学习中不断发现问题，然后要用心去研究问题，在解决问题的过程中提高自己的学习力。

在这样的时代里，建设学习型组织，成为了学校现代化的一个重要标志。校长要义不容辞地担负起建设学习型学校的责任，引领广大师生把学习当做一种神圣职责、一种精神境界、一种工作方法、一种生活方式，努力做到工作学习化、学习工作化。



校长——学习的领导者

学校是书籍的世界、知识的海洋、学习的天堂。校长的领导者角色首要的是表现为学习的领导者。校长要带领全校师生在书海中遨游，在时空中飞翔，首先是自己要做一个读书人，既要爱读书又要会读书。校长要成为学习的领导者，必须具有良好的学习习惯、健康的学习心态、科学的学习方法和不竭的学习动力。

一、要有良好的学习习惯

当今时代文本的与非文本的读物浩如烟海，校长必须注意选择那些对自己“有用”的来读。在选择好学习材料后，进行“三读”：一读思维亮点，二读操作要点，三读情感触点。所谓思维亮点，就是那些能让读者的眼睛为之一亮，精神为之一振的新思维、新理念、新观点、新见解。这些让人茅塞顿开的思维亮点，就像散落在沙丘里的金子，它们在长篇大论的文字叙述中，往往以一段话甚至是一句话的形式突显其身。这就要求校长要有慧眼识真金的功夫，从书的目录或其内容的陈述中，能够一眼发现其中的亮点，并能“一见钟情”地咬住这些亮点进行详读和研读，



继而产生思维的火花。所谓操作要点，就是那些能与读者的实际工作、生活相联系，可以帮助读者在工作或人生之中少走弯路的技术性的东西。客观地说，不少书特别是教育方面的书籍，过于追究理论体系的完整和理论深处的挖掘，只停留在用理论说理论、用道理说道理这个层面上，很少甚至没有与实际工作对接的地方。即使面对这样的书籍，校长也应在接受理论熏陶的同时，不忘记从中淘出具有操作价值的货物，达到学以致用。所谓感情触点，就是那些给读者在思想上以启迪、工作上以借鉴、情理上以享受的东西。高尔基曾说过：“对于有文化的人，读书是高尚的享受。”校长的阅读，应既是一种心灵的享受和洗礼，也是一种分享别人成果与智慧的机会，甚至还是一种似和老朋友倾心交谈的感觉，起到一种养智、养神、养情的作用，达到金庸先生说的那样：“只要有书读，做人就幸福。”

没有思考的读书叫看书，有思考的读书叫品书。读书，既是一个学习的过程，也是一个与圣贤神交的过程，更是一个享受生命的过程。只有品出书味，品出书香，品出思想，品出精神，生活才会因读书而温馨、充实和灿烂。

校长读书的过程应该是品书的过程。校长的学习不仅要记下读书的体会，还要记下哪怕是碎片似的东西，从中就会发现自己还需要学什么，还需要进行怎样的研究才能解决问题。这样，校长的工作就会更有主题。这里的“主题”来源于校长的思考、学习体会和对现实的研究。这里的“主题”指的就是校长的教育思想。还有，写案例也是一种很好的学习习惯。如果从某一次事件中，领悟出某些教训和经验，把它记录下来，权当前车之鉴，也可促进校长的专业发展。



朝赏日出，暮送夕阳，感人生苦短；看庭前花开花落，望天上云卷云舒，叹人情冷暖。春播种子，秋收果实，悟时光荏苒；思山间雾聚雾散，想谷中水急水缓，道世事变迁。校长不仅要读有字书，还要读“无字书”；不仅要读万卷书，还要行万里路。万里路就是“无字书”，自己或他人的生活经历就是“无字书”，自然现象和社会现实就是“无字书”。一名现代校长，既要走进书本又要走出书本，既要坚信“理论是行动的指南”又要坚持“实践是检验真理的唯一标准”，既要独立思考又要与人交流，既知“独学无友，则孤陋而寡闻”又知“与君一席话，胜读十年书”。

二、要有健康的学习心态

心态不好，做再少的事也会感到累，感到负担重，就很难坚持下去；心态好，做再多的事也不会感到累，而且愿意做更多的事。校长要时刻保持一种虚空的心态，心态打开了，才有接受新东西的欲望，并时时期待新的发现，能达到这种境界，学习起来就不再难。

从校长职业诞生之初，校长的第一角色就是教学头，也就是时下所言的“教学领导者”，这一角色是校长所有角色中最为稳定、最为本质的一个角色。作为基层领导者，校长本身就应该就是执教鞭的表率，应该每周适当地地上几个课时，这样便于校长成为教师的指导者，便于作出符合实际的教学决策。目前在学校均衡化发展进程中，通过合并、优化和迁移，不少学校规模愈来愈大。但学校无论如何大，校长的本质角色不能丢。校长自身不见得教



学技能要比一线教师强，但教学的概念技能一定不能差，而概念技能不是纸上谈兵，要有切身体会。

事实上，校长只有上了讲台，才有更多的对教育教学的话语权，才有对教师、学生、班级和教学工作评价的基础，才能与教师和学生沟通、交流，反思自己在学校管理中的得与失，及时调整自己的治校方略。校长只有站在讲台上，通过参与备课、上课、议课等教学环节，才能真正了解学校教学现状，看出教学各个环节中的问题，提高整个学校的教学水平。

但是，校长上课，由此产生的精神压力和工作压力也不可忽视。精神压力来自于上课的水平和质量，校长的好胜心理使得他对任何工作不甘落后，落后了面子上过不去。工作压力来自于上课的时间与其他事务、会议的冲突，校长频繁的调课，导致学生满意度下降。这些或许就是许多校长包括副校级领导不愿上课的主要原因。其实，课上得好不好并非是衡量校长水平的关键指标，如果将一切精力放在自己所任学科的教学上，就失去了校长上课的意义。

所以，我认为校长上讲台主要体现一种导向，一种以课堂教学为中心的良好氛围，一种敢于从教学一线获取第一手材料的学习心态，因而象征意义很重要。

我喜欢读书和思考，愿意沉浸于寂寞而又愉悦的精神状态之中。有时，在校园散步或乘车往返学校的过程中，突然有了对某个问题更清晰的想法，都会让我欣喜不已。我在大学时是学数学的，后来读教育硕士，攻读的还是数学。一直以来，我始终牢记自己作为一个数学教师的角色，坚持研究课本、课程标准，坚持上公开课。而且，每次上公开课前，总能与同科教师真诚商量，



虚心向他们请教。也正是这样，每次都让我有“踮起脚尖”的感觉，让我从普通教师向特级教师的成长迈进一步。

三、要有科学的学习方法

读书的第一步，可能是“读薄”——概括与摄取；读书的第二步，应该是“厚发”——补充与提升。教学无定法，读书也无成规。只要读得得法，读得管用，读得怡情养性，就是好方法。

1. “带着脑袋”阅读。所谓带着脑袋阅读，就是说读书不应只是带上嘴和眼睛，应当以思考者的角色进入阅读过程，这种阅读方法有助于增强读书的目的性和针对性。它要求的是读书人眼球与脑筋共同转动，心动并且行动。

事实上，当人们试图通过读书来解决某个问题时，就获得了某种预先的选择尺度。许多内容可以视而不见，而与问题有关的则能跃入读者的视野，不仅使人豁然开朗，而且可以给人留下特别深刻的印象，甚至终生难忘。最重要的是，“带着脑袋”阅读可以把自己的视野同文章固有的视野相交融，从而获得一种创造性的重建。这种阅读是一种独立思考、意义重构的创造性过程。“带着脑袋”阅读的一个自然结果是做读书笔记。古人云，“不动笔墨不读书”，可见，“带着脑袋”阅读总是与“带着任务”阅读和“带着纸笔”阅读相伴而行。因此，学校管理中要求教师学习笔记字数应达到一定数量是有意义的，应该坚持，只不过校长不能简单地用字数多少来衡量教师学习效果的好坏，不以字数论英雄。

孔子曰：“学而不思则罔，思而不学则殆。”一味的读书，而



不思考，只能被书本牵着鼻子走，被书本所累，从而受到书本表象的迷惑而不得其解。而只是一味地埋头苦思而不进行一定的书本知识的积累，就会使思想变成无源之水、无本之木，最后只能限制甚至窒息思维能力。只有把学习和思考结合起来，才能学到有用的真知。

在信息资源异常丰富的今天，直接经验已越来越有限，人们所接受的有效信息中，书本知识所占比重会越来越大，以书本为载体的知识具有不可替代的作用，而且这种作用会愈加重要。若忽视读书，则很难与世界沟通。我们不乏这样的体验，几天不阅读，就会有隔世之感，这说明，任何思考如果不建立在广泛阅读、不断吸收人类文化发展最新成果的基础上，就会显得空洞和苍白无力，其结果只能是走向思想的贫弱和终结。“带着脑袋”阅读，不仅可使人获得丰富的思想素材，而且可使人与学术研究的最新进展保持同步。否则，就难免孤陋寡闻、无所建树。

2. “带着问号”阅读。从问号开始阅读，在问号中生成新的问号，通过思想的风，把一个个问号化解为一个个感叹号，再把一个个感叹号飘扬成一个个省略号。这样的阅读，穿透文字，直指内核。就像骑着思想的马儿驰骋，在不断追问中，掀起一场强劲的“头脑风暴”。这样的阅读，既淋漓尽致地感受文本，又潇洒自如地超越文本，极尽阅读韵致，深得阅读真谛。这样的阅读适宜于做事、做学问，有益于新发现、新创造。

“带着问号”阅读，既可以“甄别”，又可以“解惑”。

生活在信息时代，天天面对着铺天盖地而来的各类信息，要认真加以甄别，读书看报，带个问号，我们不能迷信书本、报纸和网络，不能被虚假信息所误导。因为，读好书能给人以启迪，