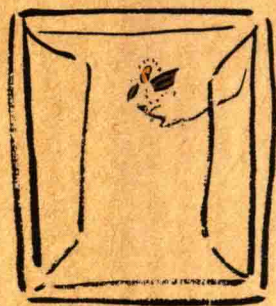




大夏书系·学校领导力



优秀校长悄悄在做的 那些事儿

任勇 著
Youxin Xiaozhang
Qiaojiao zai Zuode Naxie Shier



华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导力



优秀校长悄悄在做的 那些事儿

任勇 著
Youxiu Xiaozhang
Qiaogiao zai Zuode Naxie Shier



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

优秀校长悄悄在做的那些事儿 / 任勇著. —上海: 华东师范大学出版社, 2017
ISBN 978-7-5675-6392-6

I. ①优… II. ①任… III. ①中学—校长—学校管理—案例 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 073713 号

大夏书系·学校领导力

优秀校长悄悄在做的那些事儿

著 者 任 勇
策划编辑 朱永通
审读编辑 齐凤楠
封面设计 奇文云海·设计顾问

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537
邮购电话 021 - 62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 14.5
字 数 252 千字
版 次 2017 年 8 月第一版
印 次 2017 年 8 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 6392 - 6/G · 10309
定 价 39.80 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

前言：想说的几句话

1. “大夏书系”出版了我写的《优秀教师悄悄在做的那些事儿》一书，没想到这本书连续印了8次，十分畅销。由于我在厦门最好的两所中学当了多年的校领导，就很自然地想到也写一本类似的给校长看的书。

2. “成功的人，只比你多做了一点点。”其实，优秀校长也一样，他们或许也只是比别人“多做了一点点”。1.01的365次方约等于37.8，1的365次方等于1，0.99的365次方约等于0.03，可见“一点点”的持续量变是巨大的。

3. 的确，优秀校长为成长、成才、成功而奋斗有许多做法，诸如爱岗敬业等。但还有一些优秀校长不说却在悄悄做事。这些不说的事，往往是其优秀的真谛。

4. 应该说，这些事在表彰会上不好说，在公开场合没有说，我试图把这些悄悄做的事写出来。你看“注意树立个人品牌”“适度钝感”等，在台面上真不好说；还有“忙闲有道”“永怀理想的冲动”等，也不好说。

5. 虽说是优秀校长“悄悄在做的事”，其实有些事也未必都是“悄悄在做”，不少校长也在“公开地做”，只是优秀校长做得更精致些。我把这些事写出来，是想让校长们更加重视这些事。

6. 有些事相对大些，如“修炼领导力”“校有愿景”等；有些事相对小些，如“有‘情趣’”“班子‘和而不同’”等。有些事，一写下去感到有内容，就写

得长了些；有些事，一看标题就能明了，就写得短些。

7. 本书是写优秀校长所做的大事，也把我自己所做的一些事写进去了，我算优秀吗？不好意思，读者看下我的简介，容我“优秀”一回吧。我所做的事，是我担任厦门第一中学和厦门双十中学校长时做的那些事。

8. 读者读完此书后，完全可以“头脑风暴”一番，探寻一下优秀校长还有哪些悄悄在做的事，比如“家校社共育”“家访教师”“要事第一”“适度张扬个性”等等。多探“一事”，多获“一得”。

9. 这些年我写了些学校发展和校长成长方面的书和文章，如《好学校之境》《为发展而教育》等书和《人民教育》《福建教育》等刊物上的文章，为了丰实本书的内容，书中引用了一小部分自己以前的成果。

10. 书中将校长之事分成领导、管理和教育三类，这些事往往是交融的，因此分类也是“大致”的，未必合理，只是想给校长一个“可视”的路径。文与文之间，也有小部分“话语”重复，是想从不同角度去强调。

11. “优于别人，并不高贵。真正的高贵应该是优于过去的自己。”看完此书，立即行动，选优秀校长所做的一两件事认真去做，你就能“优于过去的自己”，你将跟他们一样优秀。

12. 感谢华东师范大学出版社，感谢“大夏书系”，感谢朱永通编辑，你们将“优秀校长悄悄在做的那些事儿”分享给大家，你们让更多的校长悟出优秀之道，渐入优秀之境。

任 勇

ren.yong@163.com

2017年6月9日

绪论：校长当“力”所能及

说到“校长”，我们可以读到许多“名人名言”。陶行知先生曾经说过：“校长是学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论它的校长。”“国家把整个的学校交给你，要你用整个的心去做整个的校长。”苏霍姆林斯基曾说：“领导学校，首先是教育思想上的领导，其次才是行政上的领导。”柳斌曾指出：“我们应当认识、理解并牢记这样一句话：一个好校长就是一所好学校。”

通用电器前总裁杰克·韦尔奇就曾语重心长地告诫他的管理者：“别再沉湎于管理了，赶紧领导吧！”

新加坡中小学实行校长委任制度，委任状上写着：“在你的手中是许许多多正在成长中的生命，每一个都如此不同，每一个都如此重要，全部对未来充满着憧憬和梦想，他们都依赖你的指引、塑造及培育，才能成为最好的个人和有用的公民。”在新加坡政府的眼里，校长在很大程度上决定着学校的发展方向。

从上面的文字中，我们不难得出“校长是一个领导者”。

偌大一个学校，如何把它的各种资源，即人力、物力、财力、信息、时间、空间等要素组织起来，处理好学校内外的各种关系，经过教育教学过程，为社会培养人才？这就需要校长“管而理之”。

管，就是运用一定的原理、方法和手段，通过一系列活动，调动组织成员协调行动，合理利用各种资源，有效地实现组织目标的过程。校长之“管”，不能放任自流，不能只布置不落实，不能做做样子，要一管到底，管出成效，管到位。

学校发展涉及问题多，有政策、师资、经费问题，有课程、教材、教法问

题，有学生、学习、评价问题，有知识、能力、情感态度价值观问题，有反思、总结、创新问题等等，校长就应该和同仁一起“理”——“理”出头绪，“理”出层次，“理”出有效的运行机制。校长理应是“一个管理者”。

苏霍姆林斯基在一所乡村中学任校长期间，曾发生过这样一件事。校园的花房里开出了一朵很大的玫瑰花，全校的同学从没见过这样大的玫瑰花，都赶来看，纷纷称赞不已。有一天早晨，他正在花园里散步，看到幼儿园的一个小朋友跑过来把那朵玫瑰花摘下来，拿在手里往外走。他很想知道这个小女孩为什么摘那朵玫瑰花，就弯下腰，亲切地问：“小朋友，你为什么要摘那朵玫瑰花呢？”小女孩很认真地回答：“我奶奶病了，病得很重，我告诉她学校里开了这么大的玫瑰花，她不相信，我摘下来拿回去让她看看，看完就送回来。”听了孩子天真的回答，他的心被震撼了，就牵着小女孩到花房里又摘了两朵大玫瑰花，对小女孩说：“这两朵玫瑰花，一朵是奖励你的，因为你是一个有爱心的孩子，另一朵是送给你妈妈的，因为她养育了一个你这样的好孩子。”

这就是教育，这就是“有温度的教育”，校长所从事的工作是“教育工作”，校长更应是一个“教育者”。

校长之于一所学校而言，是领导者、管理者和教育者，校长是集领导者、管理者和教育者于一身的专业人士。这“三者”不是分离的，而是“水乳交融”的。领导之于管理，有一种登高远望的视角和谋划；领导之于教育，有一种教育价值的追求和引领。管理之于领导，有一种理念融入的落实和运行；管理之于教育，有一种教育规律的体现和构建。教育之于领导，有一种教育良知的坚持和守望；教育之于管理，有一种教育本真的遵循和践行。

一所学校发展得如何，在很大程度上取决于校长的能力，即校长力。校长力不是天生就有的，校长力是可以培养的，校长力的提升在于不断修炼。

校长作为领导者，应修何“力”？

依我之见，需要修领导力、思考力、创新力、决策力、激励力和影响力。

作为领导者，校长就像一个指挥家，引领一个团队充满激情地为共同愿景而奋斗，仰望星空谋发展，解决“做什么”以及“为什么这么做”的问题，努力去“做正确的事”，这就需要校长有领导力。

作为领导者，校长应是一个思考者，思考孕育思路，思路决定出路。带着思考，才能理性地、智慧地、创新地工作，一个具备“远”思的教育领导者，才能引领学校科学发展，这就需要校长有思考力。

创新是学校发展永恒的主题，作为领导者的校长就要具有突破传统的勇气和不断开拓的精神，常怀创新之心，常谋创新之举，唯有这样，学校才能不断适应时代发展的新要求，不断跃上新的的发展平台，这就需要校长有创新力。

在学校发展中，决策是作为领导者的校长的一项重要性的工作。对校长而言，决策的成功是最大的成功，决策的失败是最大的失败。校长要科学决策，把握学校发展的大方向，不断提升自己的决策力。

在领导工作中，激励是一种重要的方法，目的在于结合人力，运用技术，统一组织意志，使组织成员心情舒畅，从而实现组织目标。领导者的责任，就是激励别人做得更好，就是调动人的热情和积极性，可见校长当修激励力。

校长的领导风格和言谈举止，对教职工、学生、家长、校友都会有较大的影响，这种影响是可以从心理到行为的，这种影响对于校长完成工作任务、实现领导职能具有十分重要的意义，因此影响力也是校长作为领导者的必修之力。

校长作为管理者，应修何“力”？

依我之见，需要修组织力、经营力、沟通力、智慧力、执行力和应变力。

学校管理中，很重要的一点就是思考怎样把各种资源整合起来，怎样把各方力量聚集起来，怎样把“学校人”“社会人”“家庭人”联合起来。“三个起来”其实就是“组织起来”，这就要求作为管理者的校长具备良好的组织力。

学校经营，广义是指策划、营谋学校的发展。它要求学校管理者对学校的未来发展作战略性、前瞻性、长远性、全局性的思考与策划，描绘学校发展蓝图。学校经营是个新课题，校长要学会经营学校，就要修炼经营力。

校长要管理好一所学校，就离不开有效沟通。有效沟通是校长实现学校文化管理、实现学校和谐发展的重要途径。沟通让管理更顺畅，沟通让校长更有“人情味”，沟通力是校长作为管理者应该具备的重要能力。

管理是需要智慧的，而认识、把握和运用智慧的能力就是智慧力。有智慧，就能提升精神的高度、保持思维的深度、拓展知识的广度、具备透视的远度、追求探索的精度、改变眼界的角度，校长的智慧力是可以修炼的。

执行力指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。校长执行力是达成学校战略和规划的能力。执行力不仅仅是教职员员工的事，也是作为管理者的校长“真抓实干”“落实到位”的一种能力，执行力是校长必修的能力之一。

学校发展面临诸多挑战和难题，校长更是经常要面对一些突发事件，如何迎接挑战，化解难题，面对突发事件作出快速果断的反应，面对复杂问题善于变

通，面对棘手问题灵活处置，这些就考验着校长的应变力。

校长作为教育者，应修何“力”？

依我之见，需要修文化力、道德力、学习力、研究力、指导力和学科力。

文化是一个内涵相当丰富的多维概念，人们可以从不同角度、不同层面、不同维度、不同理论出发去界定文化的内涵。文化具有巨大的“力”，文化力是软实力的核心，校长是教育者也是文化人，校长需要文化之“力”。

百度一下“道德”：“道”乃人对世界本原的看法，而“德”则是人的处世准则。广而言之，校长的形象、口碑、为人、处世、人格、进取心、精神状态、文明素养等都属“德”的范畴。作为教育者的校长，其“德”当“高一筹”。

学习是一种求知方法，学习是一种增智途径，学习是一种终身任务，学习是一种精神追求，学习是一种生存方式。只有学得好，才能干得好。教育之道，学无止境。“教育者”不学习怎么“教育”？校长要广学之、深学之、善学之。

校长之思之行，要和“学”“研”结合起来，要在“思”的基础上进行“研”，“研”的境界是高于“思”的。研究，让校长以全新的眼光审视教育问题，以独特的视角透视教育现象，以理性的探索践行教育工作。

指导力，在这里是指教学指导力。校长曾经是首席教师，校长的“师者之师”角色的回归，才能使校长真正指向角色的中心——课程与教学，才能领而导之。作为教育者的校长，一定要努力提升自己的教学指导力。

作为教育者的校长，应力争成为学科教育专家。校长对自己所从事的学科领域，有深入而精深的研究，有较高的学识水平，有较强的研究能力，有坚实的理论功底，有丰富的教育经验，有创造性的研究成果，因之才可以成为一名学科教育专家。

必须说明的是，这只是一个大致的划分，未必都合理。“力”与“力”之间，在内容上也会有部分重叠。这里只是想从三个方面分别来研究相应的“力”，试图给校长一个相对“可视”的“力”，期盼校长“力”所能及。

当校长很不容易，还要修炼那么多的“力”，这考验着校长的勇气、坚守和境界。为了成为一名走向卓越的校长，似可从修炼“校长力”开始。

前言 | 想说的几句话 >> 1

绪论 | 校长当“力”所能及 >> 1

上 编 领而导之那些事儿

01 / 修炼领导力 >> 3

02 / 修炼思考力 >> 6

03 / 修炼创新力 >> 9

04 / 修炼决策力 >> 12

05 / 修炼激励力 >> 15

06 / 修炼影响力 >> 18

07 / 永怀理想的冲动 >> 20

08 / 形成自己的思想 >> 22

09 / 建立共同愿景 >> 25

10 / 创建学校品牌 >> 27

11 / 培育学校文化 >> 30

12 / 学校内涵发展 >> 34

13 / 建设学习型学校 >> 37

14 / 进取无止境 >> 41

15 / 持续“创特” >> 43

16 / 深度反思 >> 46

17 / 经常换位思考 >> 48

- 18/ 课程领导 >> 51
- 19/ 为学有道 >> 54
- 20/ 班子“和而不同” >> 57
- 21/ 取势明道精术 >> 60
- 22/ 识才育才用才 >> 63
- 23/ 人格魅力修炼 >> 65
- 24/ 注意树立个人品牌 >> 67
- 25/ 促进教师发展 >> 69
- 26/ 励师“达标”“超标” >> 74
- 27/ 励师步入新境 >> 77

中 编 管而理之那些事儿

- 01/ 修炼组织力 >> 81
- 02/ 修炼经营力 >> 84
- 03/ 修炼沟通力 >> 86
- 04/ 修炼智慧力 >> 89
- 05/ 修炼执行力 >> 91
- 06/ 修炼应变力 >> 94
- 07/ 常规管理探新 >> 96
- 08/ 精细化管理 >> 98
- 09/ 学校文化管理 >> 100
- 10/ 学校价值管理 >> 103
- 11/ 学校人性管理 >> 105
- 12/ 学校激励管理 >> 107
- 13/ 学校情感管理 >> 112
- 14/ 学校团队管理 >> 114
- 15/ 做服务型领导 >> 116
- 16/ 管好后勤 >> 118

- 17/ 信息化引领 >> 120
- 18/ 巧借“他山之石” >> 123
- 19/ 调适外部环境 >> 125
- 20/ 质量第一 >> 128
- 21/ 善于抓住机遇 >> 130
- 22/ 无为而治 >> 132
- 23/ 为教师减压 >> 134
- 24/ 校园建设追求“境筑” >> 138
- 25/ 保持危机意识 >> 142
- 26/ 安全管理重在预防 >> 144

下 编 教而育之那些事儿

- 01/ 修炼文化力 >> 151
- 02/ 修炼道德力 >> 153
- 03/ 修炼学习力 >> 155
- 04/ 修炼研究力 >> 157
- 05/ 修炼指导力 >> 160
- 06/ 修炼学科力 >> 162
- 07/ 拥有教育家情怀 >> 165
- 08/ 激情工作 >> 167
- 09/ 尊重师生 >> 169
- 10/ 大道至简 >> 171
- 11/ 有“情趣” >> 173
- 12/ 适度钝感 >> 175
- 13/ 提升心理素质 >> 177
- 14/ 练就语言魅力 >> 179
- 15/ 让教师静心工作 >> 181
- 16/ 让学生灵性生长 >> 184

17/ 让学生优雅 >>	186
18/ 把握现代德育走势 >>	189
19/ 深入课堂 >>	193
20/ 重视“心育” >>	196
21/ 理性抓好艺术教育 >>	199
22/ 体育教师发展思探 >>	204
23/ 献计高考、中考 >>	207
24/ 指导学科竞赛 >>	211
25/ 忙闲有道 >>	215
主要参考文献 >>	219

上 编

领而导之那些事儿

领导，是领导者为实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。校长领导力，是指校长在引领学校教职员工和学校利益相关者制定学校发展目标，以及引领他们实现预定目标的过程中，所体现出来的影响力。

值得说明的是，关于领导和校长领导力有多种界定，我们在这里采纳了其中的一种，即我们这里把校长力理解为校长综合素质和能力的体现，把校长领导力理解为校长作为领导者的一种能力。美国领导学新著《身在高层》一书的作者认为：“管理者和领导者是截然不同的……管理是‘怎么去做’的问题，而领导则是‘做什么’以及‘为什么这么做’的问题。”可见，作为管理型的领导者和作为领导型的管理者是截然不同的。

作为学校领导型的管理者，应该是学校发展方向的指引者，发展目标的筹划者，学校成员信念、态度和价值观的引领者，赋予教师应有的权力，通过协商与支持，与教师共同作出关于学校发展的重大决定。校长的工作中心在于形成共同的理想和一致的力量，促进学校的变革与创新。学校要发展，需要这种抓大事、有远见、重创新、讲民主的校长。

校长要修炼领导力，指的就是要做这种领导型的管理者。这种“领导”，体现在校长的思想领导、战略领导、团队领导、行政领导、文化领导、课程领导、教学领导、教研领导等方面。

校长的思想领导。苏霍姆林斯基的名言“领导学校，首先是教育思想上的领导，其次才是行政上的领导”被广为传颂。教育需要思想，“思想有多远，我们就能走多远”。作为校长，其教育思想是一所学校的灵魂。校长要善于把自己的教育思想体现在办学的目标中，落实在管理行为过程中。

校长的战略领导。一个有领导力的校长，需要具备战略眼光，能站在时代发展的前沿，全面审视基于社会变革背景下的学校内外部环境，思考并回应“学校现在处于什么位置？”“学校要向何处去？”“学校的哪些行动能帮助我们达到愿

景？”等问题，对学校的未来发展，作全局性、长期性、层次性、稳定性、风险性和适应性的谋划。

校长的团队领导。学校层级大致可分为领导层（校领导）、管理层（中层干部）和执行层（年级组、教研组和教师）。学校的每一个层级就是一个团队，每一个团队都有各自不可替代的作用。校长处于层级的顶端，就要建设一个凝聚力强的领导团队，组建一个强有力的管理团队，培养一支高效的教师队伍，实现有效的团队管理。

校长的行政领导。校长实施行政工作，主要是通过制定制度来进行的。哈佛大学的成功，主要是形成了一种明确的办学理念，一套系统的制度和机制，即使没有校长，哈佛一样可以正常运转。“没有规矩，不成方圆。”校长就要制定经过民主决定，体现促进学生健康成长、引领教师自主发展、促进学校正常运行和持续发展的制度。

校长的文化领导。校长领导一般要经过三个阶段，一是个人领导，通过校长的个人魅力影响学校发展；二是制度领导，通过制度来实现校长的领导；三是文化领导，通过营造学校文化，以文化的力量领导学校发展。学校文化是棵生命树，是一所学校生生不息、薪火相传、走向成熟的最肥沃的土壤，是学校的灵魂。

校长的课程领导。课程建设是学校的核心发展力，随着国家课程权力的不断下放，校长要狠抓课程领导，才能保证课程改革健康全面地推进。校长要善于把握师生在课程开发中的需求，尽可能多地为课程开发的组织实施拓展空间，组织力量对课程的组织实施进行科学规划，制订明确的实施计划，并真正使之落实到位。

校长的教学领导。教学是体现教育活动本质特征的最基本活动，是学校的核心工作。学校设置的课程一般要通过教学才能达成，课程与教学是不可分割的，是相互衔接的一个整体。校长在进行课程领导时，必然要进行教学领导：指明教学活动方向，提出教学发展愿景，探索高效教学策略，指导教学改革实验等。

校长的教研领导。教育改革与发展是在研究中的进行的，没有研究视野，研究思维就窄小，没有研究思维，研究行为就搁浅，就不知道该“破”什么、该“立”什么，就无法领导学校进行真正意义上的教育教学改革。开展教育科研是教育内涵发展之所需，是学校持续发展之所需，是教师专业发展之所需，由此看，校长的教研领导是不可或缺的。