

给校长的 建议

郑杰——著

修——订——版

校长应该懂教学、懂德育、懂课程，
但最重要的是必须懂管理；
一个校长不懂管理的话，
他越是懂教育，学校可能越失败。

- ◎ 培养自己教育之外的功夫
- ◎ 对看不见的课程和教育保持敏感
- ◎ 补一补管理的原理课
- ◎ 适度分权，让学校充满活力
- ◎ 以标准化的方式将各个部分协调起来

.....

SUGGESTIONS
FOR
PRINCIPALS

中国人民大学出版社

给校长的 建议

郑杰——著

SUGGESTIONS
FOR
PRINCIPALS

修—订—版

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

给校长的建议 / 郑杰著. — 修订本. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017.9

ISBN 978-7-300-24724-3

I. ①给… II. ①郑… III. ①校长—学校管理
IV. ① G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 173982 号

给校长的建议 (修订版)

郑杰 著

Gei Xiaozhang de Jianyi (Xiu Ding Ban)

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 168 mm × 239 mm 16 开本

版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 张 14 插页 1

印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

字 数 185 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

- 第一条 为当好校长找到良好的理由（代序） / 001
- 第二条 增强自己的个人影响力 / 007
- 第三条 成为一个光彩照人的公众人物 / 012
- 第四条 回到常识才能应对自如 / 017
- 第五条 知人知面又知心 / 022
- 第六条 成为一个优秀的演讲家 / 027
- 第七条 发展出独特的个人风格 / 034
- 第八条 形成固定的领导风格 / 038
- 第九条 树立起个人权威 / 044
- 第十条 稳固自己的领导地位 / 048

- 第十一条 控制职业风险，把住道德底线 / 053
- 第十二条 校长也要有时尚感 / 058
- 第十三条 让自己的内心富足 / 063
- 第十四条 给出一套完整的解释性框架 / 068
- 第十五条 培养自己教育之外的功夫 / 073
- 第十六条 充分尊重本土的知识与学问 / 080
- 第十七条 驾驭时间，从容淡定 / 085
- 第十八条 笑对压力和烦恼 / 092
- 第十九条 理性分析校情 / 098
- 第二十条 为学校发展指明方向 / 103
- 第二十一条 打造独具特色的课程产品 / 109
- 第二十二条 尊重教师的教学经验 / 113
- 第二十三条 将学生的学习作为关注的焦点 / 118
- 第二十四条 欣赏多样性和差异性 / 123
- 第二十五条 给德育工作减负 / 128
- 第二十六条 对看不见的课程和教育保持敏感 / 133

- 第二十七条 补一补管理的原理课 / 138
- 第二十八条 提高决策能力, 做好发展规划 / 143
- 第二十九条 实施全面质量管理 / 148
- 第三十条 提高效能, 降低耗损 / 154
- 第三十一条 合理分工, 提高学校有机体健康水平 / 159
- 第三十二条 适度分权, 让学校充满活力 / 164
- 第三十三条 消除职业倦怠, 调动教师工作积极性 / 169
- 第三十四条 以标准化的方式将各个部分协调起来 / 174
- 第三十五条 制度建设应优先考虑评价性制度 / 179
- 第三十六条 提高制度执行力, 关键在于做好沟通 / 184
- 第三十七条 有效化解人际冲突 / 190
- 第三十八条 运用谈判技术, 保护学校利益 / 196
- 第三十九条 创造性解决问题 / 201
- 第四十条 灵活运用多种激励手段 / 207
- 第四十一条 给予教师强有力的专业指导 / 212

为当好校长找到良好的理由（代序）

我一直想写一整套提“建议”的书，给教师，给学校中层管理者，也给校长。我从2006年开始从事教育培训与咨询工作，走过很多中小学校，倾听过许多校长和教师的诉说，给他们提出了一些建议。在一个个陌生的地方，我遇到一群群需要帮助的人，我希望这些建议能帮到他们。

十多年来，我颇受人们欢迎，是因为我在给出建议时一如既往的真诚，我告诉他们，也许照我的建议去做最终没有什么效果，可我一定是认真的。我总要站在对方的角度认真思考问题，调动自己的知识和经验储备为对方排忧解难，努力不辜负他们的期望。我认为自己正在从事着一项十分重要的工作，为此备感骄傲。

给学校工作中的不同角色提出书面建议，是一项富有挑战性的工作。十多年来，我已出版《给教师的一百条新建议》（修订版）《学校的秘密》《忠告中层——给学校中层管理者的47封信》《首席教师》和《给校长的建议》（2010年版）等。其中难度最大的无疑就是给校长们提建议了，那是因为校长们的生存状态很不理想，而以我原有的知识和经验却很难回应他们的困惑与问题，这促使我努力地去思考。2010年，教育科学出版社出版了我的《给校长的建议》一书，这本书虽获得一些好评，但我还是不太满意，尤其是一些建议在今天看来未必有足够的说服力。更何况这七年来，教育形势发生了极大变化，而校长们的手脚似乎被捆得更紧了，他们显然需要更坚实的理由和更全面的能力才能坚守他们的信念与岗位。这触发了我修订这本书的念头。

我认为现在当校长比我们那个年代当校长需要更多理由。我之所以

认为校长们的处境不佳，主要是因为他们虽然是一校之长，是“法人代表”，可他们的权力是不充分的，他们被要求承担更大的责任，却大多无权决定学校的人、财、物等资源的配置，也很难决定学校的重大事务。

从理论上说，在校长负责制下，校长的权力是法律规定的，也是不可侵犯和剥夺的，但事实并不如此简单。在我的《从校长到幕僚——学校发展咨询手记》一书中，我曾写道：“我国政治体制改革相对滞后于其他事业的发展，这势必导致教育中的一些问题。教育与政治是两个社会子系统，从理论上说，教育与政治是各自独立的，它们各有其独特的价值和功能，各自内在规律不尽相同，虽不至于井水不犯河水、老死不相往来，但保持相互依存、相互影响的关系，有时甚至发生冲突和争斗，这都是健康的表现。而在我国，教育一向缺乏独立性……”在这种情况下，校长被赋予的权力是极其有限的。当然也会有例外，校长本人较高的资质和知名度会使其产生较大的个人影响力，而校长的个人影响力显然是上级部门赋权的一个依据，那些享誉全国的知名校长会被赋予更大的权限。一些校长的威望高，权力稳固，而另一些校长则显得势单力薄，后者显然是占绝大多数的。

我非常理解校长们的处境。要管理好一所学校，校长们应手中有权，如果权力不充分，学校成了各个权力部门的婢女，校长成了上级的传声筒，学校就会不好办，校长就会不那么好当。与十多年前相比，今天的校长，要越来越接受一个现实：无论你想做什么新事，想在专业领域内做出什么改变，可能马上就会有一些力量来阻挠你、消解你；你越是试图改变，来自各方面的阻力可能就会越大，而你头破血流的时候，甚至搞不清楚打你的是谁。

校长的权力为外部和内部两方面的力量所制约。

一些上级领导喜欢揽权，喜欢发号施令，喜欢直接指挥，而你肯定得罪不起；在一个教育整体上挨骂的时代，你不能得罪那些蛮不讲理的家长；在一个学术腐败相当严重的年代里，你不能得罪所谓的专家；在

一个言论平台有限的年代里，你不能得罪媒体。

在学校内部，一些人习惯性地怀疑，怀疑你的一切动机是出自个人私利，是为了在你自己脸上贴金。你也不能得罪教师，越是“刁民”你就越不可以得罪。你身边的人会常常提醒你：“校长啊，这年头，别折腾大家了，何必那么辛苦！”

每天，只要踏进校门，你可能就会陷入困境，你心中的宏伟理想渐渐地消逝，你不知道到底是什么力量在消磨你的信心、勇气和志向。

你会发现自己才是最需要被拯救的人，发现自己原来可以如此平庸和低俗：你可以对着上司做出谄媚的笑脸，对着你厌恶的而又奈何不了的下属做出谄媚的笑脸，对着社区里蛮不讲理的大妈做出谄媚的笑脸，对着“胡闹”的家长做出谄媚的笑脸。

有时候，校长只能将自己的委屈安放在内心深处，没有人会在意和倾听你的诉说。你的领导不会听，他们可能会冷冷地抛下一句话来打发你：“我比你难多了！”你的下属不会听，他们可能认为你校长当得美滋滋的，他们才不会听你诉说委屈。如果你的事业心强，想要有所改变，他们也许会将你当成他们一切苦难的根源，随着公权力的“公信力”整体下降，即使你根本不是个什么官，可你也随之毫无悬念地不被人信任。

真的，你不必在人前诉说苦难，否则你会被认为太矫情和虚假；真的，没有多少人会把你这个校长当回事的。你要学会保护自己，在复杂局面下应对一切可能的挫败，甚至不幸。

校长们——这群微不足道的普通人是无法改变时局的。我们确实无法改变这一切，人改变自身尚且如此艰难，更何况去改变世界。我们能做的，似乎只有去承受了。

可是，仅仅是承受，又太消极。我认为积极的做法应该是，校长在自己的权力受到严重制约的情况下，设法稳固有限的权力。只要有一点点空间，就要去做“扩权”的努力。如果我能帮到依然执着于校长岗位并梦想着能有所作为的校长们的忙的话，我认为没有比帮助他们“扩

权”更有意义的了，而他们实际上未受过这方面的培训和指导。于是，我将这本书定位于帮助校长掌权的书，以弥补他们受训经验之不足。

据我的观察，校长的权力大小存在一定的差异，这种隐性的差异直接影响到了他们的作为。

总结下来，以下因素可能与校长的权力大小有关：与个人资历相关，校长个人资历厚实，则威权大，反之则小；与个人的成长背景相关，那些在本校“土生土长”的校长可能处在不利地位，从其他单位“空降”来的校长则较为有利；在教师的平均年龄小、女教师占绝大多数的学校，校长的权力可能大些，反之则小些；与年龄相关，如果校长的年龄低于本校教职员工平均年龄，尤其是低于领导班子其他成员的年龄，则年龄越小权力可能越小；与前任校长的去留相关，如果前任校长退休后留在本校从事顾问工作，或校长转任书记之职，则校长权力可能受制约；书记、校长“双肩挑”的权力较大，反之则较小；如果你本人还兼任教育局的职位，或任职人大、政协，则权力大些。

除此以外，你的权力大小显然还与你的能力高度相关。一些校长个人能力不够，或存在明显的性格缺陷，则权力一定会被自己削弱。

所以，我在书中要和校长们探讨如何才能胜任校长工作、如何才能牢牢掌控和扩充你的权力。我只想成为校长们的朋友。作为十多年前离开校长岗位的“前辈”，我对今天校长们的处境感同身受，我希望这本书是站在他们的角度为他们谋权力、谋幸福的。假如校长们首先能在更大程度上掌控权力，那么他们的处境也许会得到些许改善。

最后，在你打算读这本书之前，你必须为继续当校长找到自己的理由，而且是一些“大理由”。

以下这些只是“小理由”：当上了校长，虽不能光宗耀祖，毕竟至少对养育自己的父母有所交代；毕竟在人前，校长略显人模人样些；毕竟，人都有权力欲，即使到退休时与别人一样两手空空，可在位时还是能在一定程度上影响到若干人的命运；毕竟，当校长时间长了，在业务

方面的武功几乎全废，简直不知该如何谋食；等等。

这些“小理由”丝毫不能帮助你解除困境。如果你心中的那些“小”念头堆积得很多，你便开始不自由，你从此就会过上谨小慎微的“小日子”。而在这“小日子”里，你将渐渐消灭自己，让自己终于躺下去，成为一个乏味的“标本”。

你从此再也站不起来，你曾经伟岸的身躯变得猥琐、不堪入目；你再也不能深呼吸了，你休想施展自己的个性和才华，你的人格和良知也将荡然无存。在一些需要你，也只有你能去理直气壮地面对的时候，你彻底地为难了；在需要你，也只有你能去干预和痛斥某些教师的不当行为的时候，你为难了；在需要你，也只有你能去申述和驳斥某些不公正的政策与决策时，你为难了；在需要你，也只有你能知晓并揭露内幕的时候，你又为难了。

我担心你，以及所有读到我这本书的校长们，当你面对司空见惯的一切，一切齷齪、虚伪、功利、矫饰不再感觉为难，你两手一摊低眉顺目、归于平静甚至同流合污的时候，你可能成了一个麻木的人。这时，你的悲哀就不仅仅是你个人的悲哀了！你成了这个世界的又一个残酷的推手。

所以，我给校长们的第一条建议就是：“为当好校长找到良好的理由。”我们只有找到“大理由”才能承受“苦难”，而所有的“大理由”都不是任何别的什么人的理由，更不是什么大人物给你的理由，所有理由都是要由你自己寻找得来的。

当你拥有了“大理由”时，你就会变得勇敢。在一些为难的事面前，你需要拿出勇气来说“不”，这样你才能脱离苦难。是什么夺走了你的勇气？是你心里面的那个隐藏着的“小”。消灭了那些小小的欲念之后，你会发现自己是如此的坚强。

你需要培植自己的能力来对这个世界说“不”，你说“不”的能力来自你的经验、学识和良知，正是经验、学识和良知让你赢得更广泛的

尊重。更重要的是，学识和良知总能创造需要，创造出大众对你的需要。如果你是一座灯塔，那黑暗中一座始终孤独而坚强地屹立着、闪着光的灯塔，当你照亮了人们的心灵时，你完全有资格说“不”！

你完全不必为说“不”而说“不”，你是为真理而说“不”的，因为你是理性的。你更不必如我那般地选择离开校长岗位，因为离开和坚守需要同样的勇气，你是为着眷恋而说“不”的，无论深陷其中还是毅然出走，都代表着眷恋。我深深地怀疑那些永远说“是”的人，他们真爱教育吗？

读到这里，请合上书细细打量一下自己，然后回答这样一个怎么也绕不过去的问题：“我为继续当校长找到‘大理由’了吗？”

如果没有，那么“学校难办、校长难当”之痛将不断地吞噬你的灵魂，让你得不到安宁；如果找到了良好的“大理由”，那么你可以接着读第二、第三、第四条建议。

你会发现，我的这些建议是专为勇敢者、理性者和对教育充满真正眷恋的人写的。

你准备好了吗，我的朋友？

增强自己的个人影响力

即使你遇到了一个最好的时期，一个做教育最好的时期，要想当好校长，也需要你具备十足的能力，更何况现在还远不是这样的时期。

仔细考察一下历史我们就会发现，没有一个时期堪称完美，教育的黄金时期可能未曾有过。有人念念不忘民国时代的教育，可是那个时代真的如我们所想象的那么美好？

我认为，假定有这样一个无比美好的时代，那么这个时代应具备以下几个特点：(1) 政治清明，国泰民安；(2) 经济发达，教育投入充足；(3) 社会稳定，人们崇尚教育；(4) 文化繁荣，绵绵不断，未曾割断或被糟蹋；(5) 教育独立，其独特规律性受到足够尊重。可是，翻阅历史，都不曾有过这么好的时代。因此，好时代与好环境可能只是一个“必要的乌托邦”。

不过，话说回来，要是真有如此完美的历史环境和外部条件，校长作为一个“教育家”的独特价值可能也就无法显现了，对那些天才人物来说，对环境条件的不满更有可能激发起他们强烈的责任感和使命感，对一个民族及其未来有担当的人才有可能成为教育家。你可以看到，一代又一代杰出的教育家，其实他们生前都展露出与周围环境抗争的一面，教育家其实就是在极端不利的环境中升华了他们的教育家精神的。我们常常会怀念逝去了的教育家，可与其说是在怀念他们，还不如说是在寻找精神同伴，与总是不那么美妙的世俗世界展开斗争的精神同伴。

在你为继续当校长找到了良好的“大理由”之后，在你具备了当

校长的勇气之后，你须借着不那么美妙的客观环境来捶打自己、磨砺自己，须将周围的不如意努力转化为内心的力量。身处这么一个时代，这可能正是上天赐予校长的一个机会，一个成就自己，更通过成就自己来造福他人的机会。

不过，一个想有所作为的校长未必就得剑拔弩张。在我看来，一个战斗中的校长不必与现实割断脐带，无论你用什么姿态战斗，无论你用绝不妥协的姿态，还是用以柔克刚的韧劲，只要战斗，就会成就那个本色的自己。

这里我所说的成就自己和有所作为，并非通俗意义上的成为一个名校长，或者成为一个万众瞩目的什么大人物。成就自己就是成全自己，使自己圆满并时时被自己感动。我甚至认为，一个人能常常被自己的美好感动，可能就是在成全自己了。

有一项能力与你的办学成就有关，还与你的职业生涯的美好感受有关，换句话说，如果具备了这项关键性能力，你的个人成长与学校发展将高度融合。这项关键性能力就是影响力。

一个具备影响力的人，他总是看似轻轻松松的样子，你永远见不到他慷慨激昂、声泪俱下的表演，他只需保持本色，自然而生动地出现在大家面前。一个极具影响力的人，不必大费周章，可能只是不经意的三言两语就能改变别人的想法，这大概就是我们平常所说的“说一句顶一万句”。

什么是影响力？你要改变别人、说服别人或者让别人的行为随着其思想的改变而改变，就需要“说一句顶一万句”的能力，这就是影响力。

为什么有些人能轻易改变他人而有些人却不能？那是因为那些能改变他人的人，总能用一种他人乐于接受的方式与人互动交往，或者索性改变了人们接受的方式。当校长的人，要是具备了这种能力，自我感受一定是非常不错的。

· 校长的工作决定了你必须影响他人，你必须让人们努力工作以达成

学校目标。可是，一开始，人们的目标未必与你的目标一致。在有的情况下，教师的目标是“工资最大化，休闲也最大化”，而管理者的目标肯定与之不一致。如果管理者和被管理者的目标高度一致的话，何须管理呢？

事实上，学校中有相当多的事务都不是教师愿意承担的，比如课程改革，比如绩效工资改革，比如撰写科研论文，比如上公开课，比如中午休息的时候要管理小学生吃饭，比如要与家长没完没了地沟通。一个致力于领导教育变革的校长，尤其要依靠其个人影响力，那是因为人们不会轻易被改变。作为改革的领导者，你如果不能影响他人反而被他人影响，改革便无法成功。因此，一个强有力的校长应能显示出一种努力支配与统帅他人的心理和行为倾向，否则你就很难获得对一所学校真正的领导权和掌控权。

一般而言，有两种影响他人的办法，一种是强制性的，一种是非强制性的。

首先是强制性地影响他人的办法。有的校长建立了一种信念，认为：“我是校长，我可以要求他们，他们必须服从。”这样的校长会倾向于武断。这种武断的作风是否有效还取决于下属们的信念，如果大家普遍认为，当领导的就应该是这样的，那么强制性的影响力会在学校变革中发挥积极的作用。有些人似乎比较欣赏那些独断专行的领导，也确实有些人喜欢被独断专行的领导者领导，他们喜欢“被做主”的感觉，强迫性、不可抗拒和毋庸置疑的语言与动作确实能征服不少人。据我观察，国内有些校长，多多少少有点儿盛气凌人的架势，他们多半喜欢替人做主。可以想象，当人们在他们面前唯命是从的时候，他们一定获得了良好的“错觉”，以为自己是个神。

可是，在正常情况下，如此强势甚至“作威作福”的风格，对人的心理和行为的激励是有限的。要知道，表面的顺从并不是真正的服从，人们敢怒而不敢言，就一定会有消极反抗的行为发生，比如阳奉阴违、

消极怠工。因为学校工作往往很难量化和被直接观察，消极反抗的行为具有一定的隐蔽性，所以害处极大。

对校长来说，强制性的影响力所带来的美好感觉只是一种幻觉。哪一天，那些不可一世的领导者终于退休赋闲在家，在湖边散步或偶尔去学校逛逛时，遇见以前的同事、下属，他们往往会感受到冷漠的眼神，会有种芒刺在背的感觉。幻觉消失之后的清冷和寂寞伴随着退休生活，这样的生活将会有一丝丝的凄苦，这大约就是所谓的“报应”吧。随着时代的进步，校长的强制性影响力已经是穷途末路了。

我赞赏那些靠非强制性力量来对他人产生影响力的领导者。对那些飞扬跋扈的“长官”，一些有才干、有志气的人会扭头就走，我惹不起但还躲得起。人们欣赏那些靠职务权力以外的影响力来实行领导的领导们。其实，那些靠非强制性力量而取胜的校长才真正是令人尊敬的，与他们一起共事，下属们虽然被领导，却心甘情愿。那是因为，人们总是愿意欣赏和膜拜个人魅力。个人魅力是一幅奇妙的风景，人们愿意靠近它，愿意受它的感召，人们信赖它，臣服于它。

我相信，如果你是个有魅力的校长，你在履行职责的时候是格外有影响力的：你在布置和检查工作的时候是迷人的，你在阐述观点的时候是迷人的，你在处理危机和解决问题的时候是迷人的，人们不由自主地被你专注的眼神所吸引，你的语音语调、你的神情举止无不令人神往，你的美德、睿智、才华和风采，简直就是艺术品。

其实，人们因为打心眼里认同你这个人，才信你的“道”；人们愿意奉你为他们的领袖，他们为有你这样的校长而感到庆幸和骄傲；他们愿意让你成为学校的标志，他们知道，有你在，学校就有希望，有你在，学校和学校中的每个人都获得了荣耀。

我在想，一个人达到了什么样的修为，才会获得如此神秘的力量。如果我还有机会任校长的话，我愿意一万次祈求老天赋予我这种力量，我需要这种力量以带给学校所有人这种美好的感受。

我的校长朋友们，如果老天还没有眷顾你，还没有赋予你力量，那么就让我们一起来学习和探究，到底该如何靠自己修炼，才能由内而外地透出夺目的光彩来！