



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵

校长的 高绩效领导

杨明 竭宝峰 编著

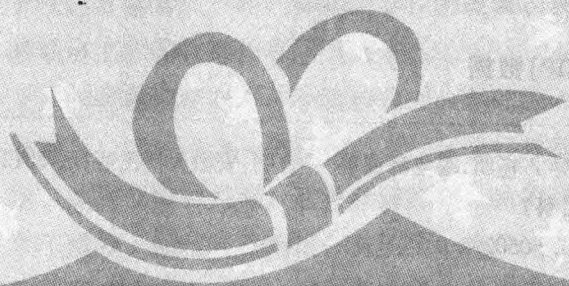
全国百佳图书出版单位
 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社



最新学校与教育

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU

主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵



校长的高绩效领导

杨明 竭宝峰 编著

全国百佳图书出版单位

ARCTIME

时代出版传媒股份有限公司

安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长的高绩效领导 / 杨明, 竭宝峰编著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012. 4
(现代学校管理百科)

ISBN 978-7-212-05029-0

I. ①校… II. ①杨…②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(2012)第 060853 号

校长的高绩效领导

杨 明 竭宝峰 编著

出 版 人: 胡正义

责任编辑: 陈 娟

封面设计: 钟灵工作室

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼

邮编: 230071

营销部电话: 0551-3533258 0551-3533292(传真)

印 制: 三河市杨庄镇明华印装厂

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂商联系调换)

开本: 700 × 1000 1/16 印张: 13.5 字数: 230 千字

版次: 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-05029-0 定价: 26.60 元

版权所有, 侵权必究

最新学校与教育系列丛书

编 委 会

顾问：王秀梅 北京师范大学教授 博士生导师
袁祖社 陕西师范大学教授 博士生导师

总主编：柳敬拓 中国教育科学研究院教授 博士生导师
张晓峰 中国传媒大学教授 博士生导师
吴志樵 资深教育培训专家 清华大学特聘教授

编 委：吴志樵 刘延庆 张晓峰 李英丽
潘玉峰 赵蕴华 李慕楠 高永立
杨 明 竭宝峰 代 旭 赵国忠
李添龙 胡元斌 秦 赟 闫 森
孙仲仪 高 天 魏茂峰 陈 珂
姜忠喆 代建春 李泽国 姜虹娟
李德信 李 雪 梁馨元 童 雪
魏 琳 代 虹 毛素平 刘 鑫

总策划：吴志樵 李剑桥 郭 琦



前言

学校教育是个人一生中所受教育的最重要组成部分,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。

一、丛书宗旨

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。

二、丛书特点

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。

三、本辑主旨

“最新学校与教育系列丛书”拟分为多辑陆续分批推出,此为第五辑《现代学校管理百科》。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,具体分别为:《校长的智慧》、《名校教学管理》、《学校管理问题应对》、《校长的高绩效领导》、《学校的精细化管理》、《学校管理典型案例》、《校园安全与危机处理》、《如何打造创新型学校》、《知名校长的治校之道》、《学习型学校的管理策略》。

四、本册简介

本书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事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。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面可能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

2012 年 6 月



C 目 录 CONTENTS

前言	1
第一章 校长的领导力	1
校长要有改革的魄力	2
校长课程领导力之我见	4
艾略特与哈佛大学	9
校长的领导力	11
校长的决策力	13
好校长的领导力	17
校长的学习力	19
校长是领导力的核心	23
校长的执行力	27
校长领导力的最高境界	32
校长的创新力	33
提高校长的领导力	37
校长当排头兵	41
校长权力的制衡	45
校长的亲和力	48



校长的领导艺术	51
好校长的人格魅力	53
校长的领导艺术	57
优秀校长是这样的洞察力	60
校长的全球化意识	62
校长的沟通能力	65
校长自律能力	69
提高校长的管理能力	72
校长要有一定的专长	74
加强教师队伍建设	79

第二章 校长领导艺术

校长领导方法的重要性	84
校长领导方法的基本特征	85
校长的现代行政方法	87
校长的实事求是方法	88
校长的群众路线方法	90
校长的调查研究方法	91
校长的矛盾分析方法	94
校长的抓典型方法	96
校长的说服教育方法	99
发挥思想政治工作的作用	100
掌握思想政治工作的内容和方针	102
坚持思想政治工作的原则与要求	104
坚持表扬与批评相结合	107
创新思想政治工作方法	109
充分发挥党支部的政治核心作用	112
进一步完善党的监督机制	115

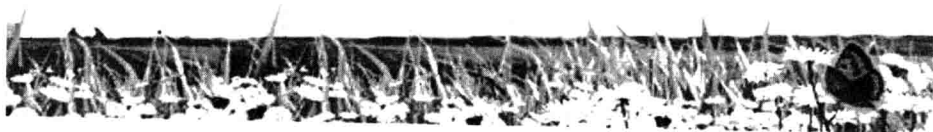


校长要知人善任	119
办学先要规范管理行为	123
校长治校要从严	126
下放权力：提升中小学办学活力	128
校长治校要务实	133
校长既要当好管理者还要当好领导者	136
校长治校要有独特的思路	139
领导角色与领导艺术	141
校长治校要能够以身作则	145
中小学学校管理新体系的构建与优化组合	148
校长要懂得授权的艺术	151
当前办学理念的常见问题	155
校长治校要注重发扬民主精神	160
校长要为学校师生“幸福指数”负责	164
校长应坚持学校发展目标不动摇	166
校长如何发现管理中的问题	169
校长具有强烈的竞争意识	172
做一个变革型的学校领导者	176
校长要紧抓质量管理	180
校长要永葆使命感	183
校长要坚持依法治校	186
校长依法管理学校	190
校长依法管理教师	194
校长依法管理学生	197
美、法、英、德四国中小学校长权力比较	199



第一章

校长的领导力





校长要有改革的魄力

现今的教育界已迎来了一个变革的时代，诸多的教育改革等待着实施，成功与否，取决于学校的管理，特别是校长是否具有改革的魄力，在其中起着关键性的作用。

人们常说，一个好校长就意味着一所好学校。

校长在文明社会中是一位体面的、受人尊敬的、重要的社会角色。这是因为学校是现代社会中，最为重要的社会机构和奠定幸福人生基础必不可少的场所。

作为社会精英的校长，应该而且必须有能力通过对社会的政治、经济、文化的各个方面做出反应，提供建设性、创造性的意见，以促进社会的文明与发展。

校长作为学校的最高领导者，其工作层面和方向是动态的，角色也是多样的。

当作为一个上下级的连接时，校长是政策的执行者、传播者、联络员；

当面对学校的内部系统管理时，校长是指挥者、管理者和监督人；

当面对学校的重要活动开展时，校长是策划人、组织者和参与者；

当面对学校的人文环境建设时，他应是引导者、营造者和维护者。

.....

不同的校长扮演角色的侧重点不同，扮演的方式方法和成功更是不同。因而，就有了事务型校长、救火型校长、应付型校长，或经验型校长、研究型校长，以及专家型校长和开拓型校长之分。

无论如何，校长始终都处于学校的中心位置，担负着各种责任，因



此，校长有着非同寻常的意义。

当面对学校的事业发展以及一些重大变革的时候，校长是集研究者、探索者和决策者于一身的学校最高领导者，同时更应该是一位改革型校长。

教育的改革要涉及教育系统的方方面面，只有处于核心位置的校长才能以一个改革者的面貌出现时，才能带动和推展教育改革工作的进行，那时，校长将成为改革中的关键人物。

要想成为一名改革型校长，就一定要有改革家的勇气、胆识和智慧，而这一切素质的集合体，才真正成为一个改革型校长的魄力。

其实，任何一场真正意义上的改革，无不具有风险性，力图通过共同协商的办法寻求对改革的理解与支持，那充其量只是一场“改良”而已。因为改革的后果将无可避免地使一部分人的利益遭受到损失，同时，也就无可避免地要受到这部分人的阻挠和破坏。

教育的改革同样是一场痛苦的分娩，因承受不了这种阵痛而中途夭折的改革比比皆是，而同时，教育的改革又是一种必需的选择，在历史的变更和时代的前进中，弃旧扬新，改革是学校在顺应时代发展中的必经之路。

如何把改革这条路走好校长是否有魄力在这条路上起着决定性作用。



校长课程领导力之我见

什么是校长课程领导力？校长的课程领导力主要是指校长领导教师团队根据课程方案和学校的办学目标，创造性地设计、编制、开发、实施课程，从而全面提升教育质量、办出学校特色品牌的能力。

新课改的课程方案确定了与教育现代化相匹配、与素质教育目标相吻合的顶层设计，要把它变为现实就必须在学校中通过校长领导下的教师队伍的创造性劳动。因此，校长的课程领导，关键在于能不能从学校的实际出发，把握教学本质，指引教学方向，建设研究型、学习型的教师团队，善于在实践中发现问题、研究问题和解决问题，不断实现教学质量的提高和教师专业能力的提高。

校长的课程领导力主要是看校长的课程意识、校长的课程素养、学校的课程计划、学校的课程管理和教师团队实施课程的能力等方面。

作为校长应该从以下几个方面着手，展现校长的课程领导力。

第一，要强化课程意识

大吴刚平教授认为，人们以往很少关注课程，而事实上，课程框架束缚了教学改革。比如课程体系是以间接经验学习为主，那么就要求知识系统化——学科化（学科分类）——教材化——教师讲授，这就要求教学必须以教材为中心、以教室为中心、以教师为中心。

学校的产品是学生，那么课程就是生产环境，就是流水线，就是学生锻炼成长的熔炉，学生是一种鲜活的产品，课程作为流水线也应该有鲜活的一面，应该具有极强的适应性和灵活性。我们通过学校的各类课程知识去促进学生健康成长、全面发展。



课程意识和教学意识有什么区别？

一方面在教学目标上，教学意识侧重于实现目标，课程意识侧重于以合理的方式实现合理的目标。

另一方面在教学行为的功能上，教学意识侧重于功能的最大化，课程意识侧重于功能的最优化。目标如果单一，是可以追求最大化的，但目标如果是多维的，那就要首先考虑最优化。新课程要求三维目标，注重育人的功能。

还有在教学效果上，教学意识侧重于近期的外显的结果，课程意识侧重于长期的内在的发展。

第二，要提高课程素养

校长的课程素养首先体现在对课程的系统的思考和整体的把握上，只有高瞻远瞩，才能运筹帷幄。主要体现在：①校长要能正确解读国家课程标准；②深刻认识文化因素对课程实施的制约作用；③透彻分析学生的基础、需要、特点；④能帮助教师增强课程意识；⑤明确学校课改的主攻方向和长远目标。校长不但要关注学校课程改革目标、推进策略的制定，而且要关注课程推进机制，课程实施的实际效果和管理工作的落实效果。

校长的课程素养还体现在对教学的微观指导上。目前大多数校长都已经意识到走进课堂、关注教学的必要性，这是课程实施过程性管理的重要前提，但由于校长本身学科的局限性和行政事务的繁忙，真正能够将随堂听课完全落实，并能够对教师起到指导作用，还有较大的难度。

校长对教学的微观指导可以和教研机构或外聘专家的专业引领结合起来，专家有时还可能由于对学生情况的不了解，对教师的发展情况不熟悉，可能会使得评价有失偏颇，但他们对学科内容和教学方法的把握肯定是有指导价值的，而校长由于受学科限制，在专业方面指导的权威性有所欠缺，专家的评价指导可以和校长的听课很好地结合起来，进行互补。

校长走进课堂不仅是对教师“教”的情况的了解，也是对“学”



的情况，其实更应该关注学科课程实施的过程。因此，校长要在课程领导的过程中，学会通式性听课方法，并逐步熟悉学科本身，从一般和专业的角度判断课的整体状态和教师的教学境界，关注课堂教与学的方式和教学效果。

第三，要执行课程计划

校长的课程领导力可以从学校的课程计划，即学校课程的设计、编制中反映出来。校长要始终坚持“以学生发展为本”的理念，本着有益于提高教与学的效率，有益于学生全面、有个性地发展，有益于体现学校办学理念与特色等原则，科学设计制定和有效实施学校课程计划。

1. 对国家规定课程的执行力，市教委规定的课程计划是不是开齐开足。根据课改要求，从课程的管理层面分有国家课程、地方课程、校本课程；从课程的类型分有基础型课程、拓展型课程和研究型课程。在新课程实施过程中仍有相当一部分学校没有实现观念转变，不完全执行规定的课程计划、随意增减课时、随意拔高教学要求等现象依然存在。

2. 能够根据校情对国家课程、地方课程进行再度开发。

3. 能形成有学校特色的校本课程。校长要引领教师开发校本课程，鼓励教师提高开发课程的能力，确保校本课程服务于学校培养目标和办学特色。

从某种意义上说，课程也是学校的产品，开发课程就像开发产品一样。一个企业要发展，就要根据市场的需要不断开发新产品；一所学校要发展，也要根据社会经济发展的要求，根据人民对优质教育的需求，根据学生可持续发展的需要，不断开发出新的课程。如拓展型课程、探究型研究型课程的开发，则开始课程开发要求不要很高可循序渐进，可以先是开个讲座，再可以是有几讲，再是系列讲座，效果好，经过提炼，就可以形成一门课程。

第四，要严格常规管理

教学常规管理指学校对教学各个环节的规范要求，如备课、上课、



布置作业、辅导学生、测验考试等方面的具体规定。

校长的课程领导力也体现在对学校教学常规的制定和落实上。落实教学常规是学校教学管理实现规范化、制度化的重要保证，是维持正常教学秩序、提高教育质量的重要手段。但学校教学管理是随着课程观念和课程设置而变化的，新课程改革的实施要求提倡教师教学的个性化，要求课程目标实施要关注知识与技能、过程与方法、情感态度价值观的培养。校长不仅要为教师参与课程的编制、开发提供民主、开放、协力、合作的氛围，共同探究课程问题，也要为每一位教师提高课堂教学的有效性，形成自己独特的教学风格，从而创设发展的机会、条件和空间。教学管理要讲科学讲规范，同时要有个性有风格。

第五，要有效实施课程

课程设置得再丰富，课程编制得再合理再先进，都要通过合适的渠道有效地实施才有价值。实施课程的主渠道在课堂，要求教师的教学行为充分地体现课程理念。校长不仅要用正确的教育思想引领教师实施新课程，还要深入课堂教学第一线，分析教学动态，摸清课堂真实情况。要积极建设校本研修制度，抓住教学环节中的问题，研究如何改革教学过程、教学方法。要提高课程实施的全面性和有效性，尤其提倡校长在课程实施中的专业支持，树立起校长专业领导的威信。重点关注课堂中的疑难问题，引导和指导教师改进和完善教学改革的策略技能。

第六，要重视科研引领

开展教育科研是推进课程改革，加快教育教学创新的客观要求；是学校创建教育特色，提高办学水平，提升学校品位的重要举措；是提高教师素质，发展自我，成就自我的重要途径。让全体教师能充分意识到开展教育科研是促进学校可持续发展的内趋力，学校只有以教育科研为先导，才能使学校的教育教学工作顺应改革的潮流，推动自身的内涵发展。



领导教育科研的能力、进行教育科研的能力，是校长课程领导力的核心组成部分，提升校长的课程领导力，就是要造就一个科研型、学者型的校长。在校长的带动下，让科研意识贯穿到教育教学的每一个角落。

教师专业化水平的高低决定着学校办学质量的高低。围绕学校的内涵发展，坚持“以教师发展为本”的办学理念，从“发展性教师观”出发，竭力跳出“使用性教师观”的误区。立足校本，尽力满足教师整体发展的需要，校长要搭设平台，使课题研究成为教师专业化发展的重要载体。

课程教材改革的核心价值是以学生发展为本，培养怎样的人，怎样培养人。我们现已进入到内涵发展、提高教育质量的阶段。什么是好的质量？是学生德、智、体全面发展和学生有个性发展的质量。这个教育目标只有也必须通过课程来实现，校长是学校的最高领导，就要根据党和国家的教育方针，努力提高自己的课程领导力，不断发展学校的软实力，为办好人民满意的教育事业作出应有的贡献。