



储照安 主编

校长是一校之魂，校长是众师之长，校长是众生之师。校长只有“晓之以理、动之以情、导之以行”，做好榜样、以身示范，懂得管理策略、具备教育精神，才能领导好一所学校，才能与学校融为一体，共同发展。

与学校共发展

——校长经营学校的策略探究

凤凰出版传媒集团 江苏人民出版社
全国百佳图书出版单位



与学校共发展：校长 经营学校的策略探究

储照安◎主编

凤凰出版传媒集团  江苏美术出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

与学校共发展：校长经营学校的策略探究/储照安编。—南京：江苏美术出版社，2011.5

ISBN 978-7-5344-3747-2

I. ①与… II. ①储… 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 081272 号

出品人 周海歌
总策划 樊达程 森
项目统筹 程继贤
市场统筹 段炼 刘晓东
责任编辑 李黎 陆鸿雁 朱彦
特邀编辑 祝霞
装帧设计 江姜
插图设计 黄如驹
责任校对 赵菁
责任监印 周建民

书名 与学校共发展：校长经营学校的策略探究

出版发行 凤凰出版传媒集团

江苏美术出版社（南京中央路 165 号 邮编 210009）

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

经销 江苏新华发行集团有限公司

印刷 河北三河市祥达印装厂

开本 920mm×1300mm 1/16

印张 16

版次 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5344-3747-2

定价 28.00 元

营销部电话 025-68155666 68155667 营销部地址 南京市中央路 165 号 5 楼
江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换

前 言

由于工作的关系，我参加了几届市、县教育主管部门组织的中小学校长培训，在获取知识、增长学识的同时，也听到了同事们发自肺腑的心声，感受到了社会赋予校长的沉甸甸的责任和压力。有人开玩笑地说，什么“长”都能当，唯独校长当不得，虽然语带牢骚，但在中小学校长、特别是普通中小学校长内心深处，这是一句“不足为外人道也”的真心话。作为一名曾在鄂西北的深山僻壤中担任过中心学校的校长，又先后担任过十余年的初、高中学校校长的我，也深有同感。是啊，在中国，中学校长实在是个特殊而又特殊的职业。往大处说，校长应是一所学校发展的舵手，作为学校行政的负责人，肩负着全面贯彻执行国家的教育方针和政策、确定办学方向、统领办学思想的重任；校长应是一所学校的发展设计师，他除了着眼于现实，统筹学校正常工作外，还要筹谋学校的未来发展；校长应是一个多面手，应是安全卫生管理的行家，教育教学的专家，后勤工作的里手；校长还应是突发意外事故时的危机公关者，处理对外关系的协调者……往小处说，校长若分身有术，大小事务就应该事必躬亲，要搞好综治维稳，确保和谐发展；要协调同事关系，确保学校团结；要培训教师队伍，提升教师素质；要操心学生教育，确保教学质量……

可校长的命运又何其脆弱，社会治安、综治维稳、安全管理、教学质量……哪一层面都能对校长辛辛苦苦的一年工作予以一票否决。而学校的硬件建设、教师的福利待遇、社会的期待又往往使校长力不从心。

但身为校长，我们别无选择，因为校长的背后是上级的垂青，是师生的信任，是社会的期盼，这一份难得的信任和责任容不得我们把“校长”混同于行政职衔，把特殊的“校长”当成一般的“长”。在我眼中，若撇开附加在校长身上的一切无形的枷锁外，校长应是一校之魂，这“魂”便是科学的个性化的思想，唯有思想才是真正支撑一所学校健康持续发展的力量源泉。苏霍姆林斯基倡导校长对学校的领导首先是“教育思想的领导”，其次才是“行政的领导”。他说：“如果你想成为一个好的校长，那么首先你就得努力成为一个好的教师、好的教学论专家和好的教育者；如果你占着一个校长的职位，任凭着某种特殊的行政领导的天才就能取得成功，那还是打消这个想当一名好校长的念头吧。”这些精辟的论断揭示了“教育思想的领导者”是校长在学校中所扮演的最重要的角色。他要实现学校集体在教育理念上的统一，使学校具有独特而又鲜明的教育哲学。这就需要校长首先要树立正确的办学指导思想，并实践这一思想，其次校长还要在办学实践中进行科学的反思，从反思中发现问题，提炼思想。

当今，随着社会的进步与发展，学校管理也越来越细密繁复。作为学校管理的核心人物——校长，常常处于从繁忙——茫然——盲目的尴尬境地，校长也在与日俱增的繁忙中感到烦恼，在久而久之的烦琐事务中变得平凡无为。身为校长，怎样才能摆脱“繁忙”与“烦琐”，走出“烦恼”与“平凡”呢？我认为，只有强化经营意识，变管理学校为经营学校，才能提高管理效率、水平和质量。

其实任何一所学校都需要经营，需要校长带领师生用思想、用心智去“筹谋”、去“组织”、去“实施”学校管理，这就需要摈弃管理中的随意性、盲目性、繁杂性，坚持不懈地经营希望、经营过程、经营细节。法国伟大的启蒙思想家伏尔泰曾经说过：“人类最宝贵的财富是希望。”因此，作为培养人、教育人、造就人的学校管理者，其管理的首要任务是经营人类最宝贵的财富——希望，点亮教师的希望、点亮学校的希望，让希望之火燎原于师生心中，燎原于整个校园，燎原于全社会。以此不断提升学校管理水平，稳步提升教育质量，培养出一流的教师、一流的学生，创建出

一流的学校。

随着现代教育市场体制的日趋深化，新课改的日益深入，中小学，尤其是作为弱势群体的普通中小学面临的生存问题将与日俱增，校长的职责由单纯的教育管理转向教育经营。校长必须适应时代发展，积极采取科学化的经营策略，拓展学校生存和发展的空间。这是笔者主持湖北竹山二中工作5年来最为深切的体会。

爱因斯坦曾经说过：“如果两个人同有一个苹果，交换一下还是一个苹果；如果两个人各有一种思想，交换一下就有了两种思想。”他启示我们学习与交流是活跃思想、开阔视野、改进方法的重要途径，因此，学校应千方百计鼓励教师参加各种学习，组织教师参加各种培训。通过学习与交流，活跃思想，更新理念，改进方法，教师的发展、学生的发展、学校的发展就有希望，而新的发展、新的希望也将孕育其中。

让我们与学校共成长，紧紧抓住经营学校的灵魂，打造学校特色，塑造学校品牌。

储昭安

湖北竹山二中

目 录

第一章 校长应具备的风范	(1)
第一节 发挥校长的影响力	(1)
第二节 发挥校长的领导力	(7)
第三节 发挥校长的学习力	(22)
第四节 校长的经营管理之道	(33)
第二章 抓好行政管理的细节	(43)
第一节 学校管理要抓重点	(43)
第二节 对学校组织进行结构改革	(58)
第三节 打造民主化管理	(72)
第四节 完善班级心理健康教育	(78)
第五节 学生心理问题解答	(87)
第三章 提升教学管理水平	(100)
第一节 在教学中开展德育教育	(100)
第二节 在教学中积极倡导素质教育	(111)
第三节 在教学中开展创新教育	(117)
第四节 优化教育管理制度	(124)



第四章 加强教师队伍的发展	(131)
第一节 增强教师的专业化技能	(131)
第二节 完善教师的指导教学工作	(139)
第三节 培养教师队伍应注意的几点问题	(143)
第四节 实施教学评价策略	(159)
第五章 创新办学思想	(167)
第一节 管理学校的智慧观念	(167)
第二节 制订有效的学校发展规则	(181)
第三节 发展学校的文化思想	(195)
第四节 塑造办学理念，创建品牌学校	(204)
第六章 完善学校安全教育	(218)
第一节 学校的后勤及保卫管理	(218)
第二节 做好学校安全防盗工作	(222)
第三节 学生应对敲诈行为常识	(226)
第四节 学生道路交通安全常识	(229)
第五节 校园突发安全事故处理策略	(235)

第一章 校长应具备的风范

今天的管理者要想成为明天的领导者，今天那些乏味的官僚要想成为明天对社会有意义的人，以及我们社会要重新找回伦理和精神中心，那么心灵深处的感情、希望和忠诚是不可缺少的。用心灵去领导，需要用心奉献，把精神和激情带到你的生活中去，带到组织中去，寻找活力和意义的源泉。丰富你的生活，给后来人留下一份更好的遗产。^①

——鲍尔曼和迪尔

第一节 发挥校长的影响力

《国际教育评论》中有关博茨瓦纳校长的一份调查报告中指出：“有效学校的领导，无论是在发达国家，还是在发展中国家，都是学校质量和有效性的最重要因素。尤其是在发展中国家，校长作用尤其重要。”^②

人们常说，校长是一所学校的灵魂，有什么样的校长就有什么样的学校，一个好校长就是一所好学校。校长应该是一所学校的精神领袖，但领袖不是领导赐予的，更不是自封的，而是由其卓越的个人影响力自发形成

① [美] 威廉·G坎宁安，保拉·A. 科尔代罗，赵中建主译，教育管理：基于问题的方法 [M]，南京：江苏教育出版社，2002：182.

② 王婷，外国中小学校长的职责与培训 [J]，外国教育研究，1996（4）.



的。这种影响力来源于他的人格魅力——善良、真诚、宽容与正直，来源于他的个性魅力——独特纯净、丰富与深刻。校长作为学校的核心人物，他的重要性应体现在他是平等中的“首席”。

一、理解校长角色

校长是学校共同体的建筑师。

校长是学校法人代表和最高行政负责人，社会结构和学校教育结构的复杂性决定了校长具有多重角色，如学校发展方向的指挥者角色、学术带头人角色、人际关系的协调者角色、经营管理者角色、对外联络者角色等。

纵观世界，中小学校长的角色发生着深刻的变革，这种变革影响着校长的职业发展规划。贝科（Beck）和墨菲（Murphy）（1993）描绘了美国20世纪中小学校长角色的变革图景。他们发现，每隔10年，校长的角色都会呈现出新的隐喻特征：^① ①20世纪初期，校长被认为是具有行政责任的教师；②20世纪20年代，校长被认为是公众价值的守护者；③20世纪30年代，在科学管理思潮的影响下，校长被认为是商业的管理者和学校的经营者；④20世纪40年代，由于第二次世界大战的影响，校长被认为是民主学校的领导者；⑤20世纪50年代，校长被认为是技能型领导，应善于管理时间；⑥20世纪60年代，校长被认为是首席长官，他的使命在于让学校卓越；⑦20世纪70年代，校长被认为是社区社会问题的解决者；⑧20世纪80年代，校长被认为是梦想者和教育领导者，他需要引导教师和学生探索经验学习；⑨20世纪90年代，校长被赋予多元的角色选择，包括领导、公仆、学校组织的建筑师、社会的建筑师、教育家、道德代言人、共同体成员。墨菲还将上述隐喻浓缩成为三种：“道德乘务员”、“教育家”和“共同体建筑师”。贝科和墨菲关于校长的隐喻广为人们所接受，

^① ①Beck, L., . Murphy, J. Lrndet'standing the Principalship: metaphorical themes 1920—1990s. New York, Teachers College Press. 1993. 32.

并运用到校长职业规划之中。

校长成为学校的精神领袖，意味着学校领导者富于激情、具有魅力，并能建立影响个人或小组使命、价值以及规范的学校文化。从这个层面上，关于校长的隐喻可以归纳为以下角色：^①

1. 历史学家

扮演历史学家的学校领导者，会借由探索组织过去的危机、挑战、成功等事迹，倾听与分享学校的英雄故事，以深入了解学校。

2. 人类学侦探家

作为人类学侦探家的校长倾听并找出组织现有的例行工作与仪式，评估现有的规范、价值及信念，了解非正式组织的脉络。

3. 愿景专家

学校校长会倾听学校有关人员之梦想，了解他们心目中的学校应该如何，进而定义学校未来的希望与梦想，并与教师们一起增强学校的目的与任务。

4. 符号

学校领导者本身就是符号，经由一言一行、注意力及例行工作等传达与再确认价值。一个学校领导者做了什么、关心什么，或珍视什么，都看在学校内外成员的眼里，这些都传达了学校领导者的价值。

5. 陶匠

类似陶匠的学校领导者会塑造组织的英雄、仪式、传统、庆典及符号；同时，亦被它们所塑造。学校领导者借由共享价值的传递、参与仪式和庆典、借用组织英雄等方式塑造学校文化。

6. 诗人

扮演诗人的学校领导者经常运用语言增强价值、沟通信念及支持组织规范。

7. 演员

学校领导者在组织持续进行的活动中，扮演着不同的角色，有喜剧亦

^① 林明地，学校领导：理念与校长专业生涯 [M]，北京：高等教育出版社，2002：28.



有悲剧，各种角色需要不同的认知与情感的要求，具有不同的功能。

8. 疗伤者

学校领导者亦需扮演疗伤者的角色，注意学校的变迁，了解伤心难过的事件，并为组织过去与现在的冲突疗伤止痛。

二、校长要树立领导力的威信

“校长在学校，并不感到他在，校长不在学校，感到他的确不在。”领导影响力即领导力量，指处于领导角色的人，在为达成组织目标的领导过程中所具有的对群众（或被领导者）的影响力。领导者是致力于实现领导过程的人。

在组织中，有效的领导者总是能吸引他人跟随自己，得到他人信任、拥戴，影响他人实现组织目标。领导者之所以能实施领导，其基础在于领导影响力。

所谓影响力，就是在与他人的交往中，影响和改变他人的心理与行为的能力。领导者的影响力是决定领导效能的必不可少的因素，是领导者的生命力。领导影响力包括权力影响力和非权力影响力。权力影响力包括：①职位的高低，职务、职责的大小与多少；②职权的具体内涵；③组织规范；④奖惩的力度及范围；⑤下属对职权、职位的崇拜程度等。非权力影响力包括：①人格力量；②才能和学识（包括专业知识技能、人际知识技能、观念和视野）；③资历和背景；④情感（包括学会互相关心、经常交往、布置工作时要合理、合情、及时消除感情隔阂、保持感情相通、要真心诚意待人）；⑤领袖魅力等。

在学校组织中，教职工接受学校领导影响力需具备一定的条件，重要的是心理条件，主要包括：

1. 思想觉悟

教职工的思想觉悟水平影响到其是否接受学校领导的影响力。思想觉悟较高的人比较能接受领导者的影响力，相反则差。

2. 认同与信任

学校各项工作只有获得教职工的认同，才能全面接受领导的影响力。信任是领导的个性影响力被接受的基础，只有获得信任，才会有影响力。

3. 传统观念

如“下级服从上级”的传统观念是职权影响力的基础，人在服从上级的时候并没有明确意识到这个指令性的命题，几乎不会意识到领导职位的非人格的观念。

4. 理解

理解是接受领导人某种意见、决定或方案的心理基础。理解可以是对意见本身合理性的理解，也可以是对领导者处境和心情的理解。理解往往需要领导者的说服、说明或劝诱。

5. 安全感

安全感是指对政治、经济及其心理方面的安全受损的担心。教职工只有在政治安全、经济安全、人身安全的基础上，才能接受领导者的影响力。无安全感是无法接受影响力的。

校长必须提升自己的影响力，特别是非权力性影响力。一位有影响力的校长应具备八种素质：①将大量的时间集中在主要的行动上；②制订远大而且能够实现的目标；③制订引领学校前进的远景规划；④敢于冒险；⑤不为初次失败所阻挠；⑥知道什么时候采取自上而下或自下而上的方式来影响变革是最适当的；⑦使副职们成为强有力的领导者；⑧制订激励机制，以确保个人目标的实现与学校的成功发展相结合。

三、关于新世纪的校长

学校变革需要校长的角色发生 90°的转弯。

社会变革对于学校以及学校管理者提出了新的挑战。学校外部和学校内部出现许多新的变化，如科技发展、人口变化、“家庭”的重新定义、考试和责任、分权和校本管理运动、校园暴力、经济变化、教育立法变革

等，这些对校长的角色提出了新的期望。“这些变化导致校长角色发生 90° 的转变。”^①

当前学校改革运动都一致说明校长是学校成功的关键。现代校长不再是“首席”教师，而是一个日益复杂组织的管理者。今天人们希望校长能够创建一个团队，联系相关人员、获取和分配资源、促进教师专业发展、提高学生标准化考试的成绩、建立有效的社区联系。此外，人们要求校长应该与教师、家长、社区成员、学生紧密结合。有效校长的关键变化在于从强有力的官僚管理技能向合作与指导性机能转变。一般来说，校长的新角色要求学校领导应该成为教师专业成长的引领者，使得教师成为学生学习的帮助者，进一步反思他们的课程观、教学观和评价观。因此，校长必须具有持续专业发展的机会，致力于学校改进，承担创建学校共同体的职责。

21 世纪需要新型的校长，新型校长的角色应该是：①教育型领导。关注教与学、专业发展、基于信息的决策和绩效责任；②社区型领导。意识到学校在社会宏观背景下，与教育者、社区伙伴和居民分享领导，紧密联系家长和其他人士，积极为学校吸纳资源；③理想型校长。要求校长能够证明其所在学校的活力、学校的承诺、法人精神和价值观，确信所有的孩子都能够达到较高水平的学习，并鼓舞校内外人士一起迈向这种愿景。这几种角色对于校长都非常重要。其中，致力于学生学习的领导至关重要，因为学校教育的基本精神在于学生的学习。任何校长的角色和使命都是服务于学生的学习：建立学校愿景、设置目标、人事管理、创建有效的学习环境、为学生建立支持体系、指导教学等。变化中的校长角色如表 1-1 所示。

① Prestine, N. Ninety degrees from everywhere. J. Murphy, K. S. Lewis. (eds) Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts. CA: Corwin Press. 1994.

表 1-1 变化中的校长角色^①

序号	责 任 领 域	增加的百分率
1	市场营销/政治等, 以形成对学校和教育的支持	70%
2	与社会机构协同工作	66%
3	规划实施以现场为本的员工发展	65.5%
4	教学活动的发展	63.5%
5	课程开发	62.4%
6	与以现场为本的理事会/其他方方面面人士协同工作	61.6%
7	关注与潜在的法律责任有关的问题	58.1%

第二节 发挥校长的领导力

领导力是一种在学校发展过程中起关键作用的力量, 贯穿于校长的整个领导过程, 主要包括领悟力、前瞻力、决断力、感召力、执行力和协调力。

一、领导与领导者

1. 领导概述

从远古时代开始, 领导就一直是历史学家和哲学家们感兴趣的一个话题。人们常常把领导视为组织成功的重要因素, 教育也一样, 人们在期待一所好学校的同时, 对校长寄予了厚望, 因为校长对学校绩效有决定性的影响。

^① [美] 托马斯·J. 萨乔万尼. 校长学: 一种反思性实践观 [M]. 上海: 上海教育出版社, 2004: 19.



但是，领导一词未经精确界定就被列入到组织研究的技术词汇之中。因此，对这一概念的界定，有多少研究者就有多少种定义。有的学者认为领导涉及领导者、追随者和他们所处的环境；有的认为领导由三个要素组成，即职务或职位盼性质、人格特质和实际行为的范畴。

综合现有研究结果，我们认为：领导首先是一种影响力；其次，领导不同于管理，领导是决定做正确的事；第三，领导是多种权力的复合体。

（1）领导是一种影响力

管理学家哈罗德·孔茨的解释是，“领导是一种影响力，或叫做对人们施加影响的艺术过程，从而使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。”

麻省理工学院教授彼得·圣吉在其名著《第五项修炼》中对领导者的新角色进行了如下描绘：①领导是幕后设计师。他首先要做的是提出发展愿景、价值观和最终目的或使命，然后设计学习和组织的政策、策略或系统。②领导是仆人。领导永远忠于自己对组织的愿景，使之更切合人性，更有创造力。③领导是教师。在一个组织中，领导者通常要发挥这样的作用：寻找路径，不断帮助人们看清事实，以激发出员工对自己所承担的目标与任务的兴趣，促进组织中每个人学习，协调组织的结构、体系和运作过程，使它们有助于组织完成任务与目标。

（2）领导是决定做正确的事

关于领导与管理的区别，管理学已经基本达成共识。按照彼得·德鲁克的说法，领导是“做正确的事”，而管理是“正确地做事”。领导者需要确定方向，使人们达成一致并激励和鼓舞他们。管理是通过计划、组织、配备、命令和控制组织资源，从而以一种高效的方法来实现组织的目标。管理者强调稳定和效率，领导者强调适应性变革、强调在所要完成的任务上达成共识。

（3）领导是多种权力的复合体

权力经常被定义一个人（或一个部门）所拥有的影响其他人（或其他部门）并实施指令或做一些他们本不会做的事情的能力。

前面所说的影响力是一个人的行动对于他的态度、价值观、信仰或者行动所产生的效果；权力是能够引起一个人改变的能力。领导的权力有五种：（1）合法性权力，即是由组织中的职位所授予的权力；（2）奖赏性权力，即从决定其他人的报酬的权力中派生出来的权力；（3）强制性权力，通常指那些惩罚或是建议惩罚的权力；（4）专家性权力，指一个领导者具有其追随者所做工作的专业的知识或技能；（5）参照性权力。该权力会使领导者博得下级员工的认可、尊敬和羡慕，所以他们会效仿领导者，产生“涟漪效应”，领导者的行为通过“涟漪效应”影响到其他人。

2. 领导力要素

通常，领导力的要素包括领导环境、领导素质、领导范围和领导艺术这四个方面。

（1）领导环境

任何领导行为都发生在一定的环境之中，受到环境的影响。成功的领导不仅取决于领导者的素质及其领导策略，还受到领导环境的制约。学校是一个开放系统，校长领导的环境包括了学校所处区域的政治、经济、科技、文化等环境，同时也包括学校内部环境，如学校的经济条件、硬件设施、教师素质、生源状况、学校文化等要素。校长要提高领导力，必须审时度势，利用有利环境、回避或克服不利环境。

（2）领导素质

领导力的核心要素是领导者，领导者的素质高低直接决定了领导力的高低。面对相同的领导环境，领导相同的工作，不同的领导者将收到不同的领导效果。

（3）领导范围

领导范围也是领导力的一个重要要素。要在不同的领导范围里获得较高的领导效果，就必须对这一领导范围进行具体分析，其中包括了该范围的领导环境、所需具备的领导能力、适合的领导策略等。作为一名校长，其领导范围包括了思想领导、战略领导、团队领导、文化领导等。