



大夏书系·学校领导力

MASTERING THE BALANCE
OF THE PRINCIPALSHIP

校长的 平衡艺术

做人本校园的“独裁者”

How to Be a Compassionate
and Decisive Leader

(美) Robert Ricken 著
金洪芹 译



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS



大夏书系·学校领导力

MASTERING THE BALANCE
OF THE PRINCIPALSHIP

校长的 平衡艺术

做人本校园的“独裁者”

How to Be a Compassionate
and Decisive Leader

(美) Robert Ricken 著
金洪芹 译



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

校长的平衡艺术：做人本校园的“独裁者”/(美)里肯(Ricken, R.)著；
金洪芹译. —上海：华东师范大学出版社，2008
ISBN 978 - 7 - 5617 - 6057 - 4
I. 校... II. ①里... ②金... III. 校长—学校管理 IV. G471.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 068569 号

大夏书系·学校领导力

校长的平衡艺术

——做人本校园的“独裁者”

著 者 Robert Ricken

译 者 金洪芹

项目编辑 任红瑚 张玮琳

装帧设计 千手设计工作室

责任印制 殷艳红

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

电话总机 021 - 62450163 转各部门 行政传真 021 - 62572105

客服电话 021 - 62865537(兼传真)

邮购电话 021 - 62869887

门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 北京振兴华印刷有限公司

开 本 700 × 1000 16 开

印 张 12

插 页 1

字 数 125 千字

版 次 2008 年 6 月第一版

印 次 2008 年 6 月第一次

印 数 8 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 6057 - 4/G · 3509

定 价 25.00 元

出 版 人 朱杰人

(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)

Mastering the Balance of the Principalship: How to Be a Compassionate and Decisive Leader

By Robert Ricken

© 2007 by Corwin Press

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by East China Normal University Press

Originally published in English by Corwin Press, Inc. , a Sage Publications Company in the United States, London and New Delhi.

英文原版由 Corwin Press, Inc. , a Sage Publications Company 于 2007 年在美国、伦敦、新德里出版发行。

中文简体字版由 Corwin Press, Inc. 授权华东师范大学出版社独家翻译出版发行。

All rights reserved.

上海市版权局著作权合同登记 图字:09 - 2007 - 944 号

前言

写作本书的难点，在于笔者企图论证两种截然不同的管理理念。副书名采用的修辞方式有如矛盾修饰法，其中的“人本”与“独裁”两个词语是互相对立、不可调和的。既要一个校长有人文情怀、合作精神，有时候又要他行事不通融，甚至武断、教条——如何把这样两种需求融为一体？非常困难。

分析一下有关校长特性的最新研究资料，这个任务就变得更令人望而生畏。人们为考量校长候选人列出了数百条标准（有针对个人条件的，有针对专业要求的，有针对管理理念的），任何一条都不能说毫无价值。标准中对未来的校长提出了这样的要求：既要在必要的时候“铁面无私”，又要能包容、善合作。要探究或者说证实这一悖论的合理性，只有一个方式：分析一下，在与教职员工、学生、家长等与学校相关的人员打交道时，校长怎样同时发挥这两类品质的作用。

各章要讨论的是，在处理与学生、教师、家长及社区领导有关的难题时，校长的哪些特性、能力会起作用。本书还重点谈到，校长应采取什么措施，来确保日常工作及时得到处理。最

后，本书探讨了许多需要校长当机立断的情况：因为要立刻作出回应，所以通常不可能征询他人的建议。还有一点：在特定情况下，校长必须坚持己见，丝毫不能妥协、退让。

如果能把上述截然不同的品质内化于心，并应用于工作中，校长就一定能创造奇迹。

导言

在人们心目中，卓越的领袖具有几近完人的品质。可以做校长的人，品性之优良、头脑之灵活，当不逊于理想的企业高管、政府首脑甚至宗教领袖。“你希望校长具备哪些特征？”在被问及这个问题时，教职员工、学生家长和社区领导给出的答案与教育研究人员的建议是相近的。他们都特别强调敏感和仁慈这两个特性。这些信息始终在督促学校，要聘用一个“领袖”，而非“上司”。

下面的小诗体现了上述观点，从中可以看出，人们要求校长敏感、善合作、有同情心。但是，除此之外，我们还必须考虑一系列截然相反的特性，这从小诗的标题即可看出。

领袖和上司

上司驱使下属，领袖引导之。

上司依靠权威，领袖靠善意。

上司“我”字当头，领袖言必称“我们”。

上司令人恐惧，领袖鼓舞士气。

领袖身先士卒，上司颐指气使。

领袖自己提前到位，上司要下属准时。

领袖挽狂澜于既倒，上司追究过失。

领袖身体力行，上司是指挥机器。

上司把工作变成苦役，领袖把工作变成游戏。

上司让下属冲锋在前，领袖和下属在一起。

全世界都需要领袖，人人躲避上司。

——哈里·戈登·塞尔弗里奇

曾经，这首诗能表达我的全部感受，那时我认为，校长应以这种公认的、典范式的作风进行管理。如果校长把员工当人看，员工就会觉得自己有价值，就会全力以赴地去工作。校长非常关心学生和下属的话，教职员看在眼里，整个学校就会形成一种积极的氛围。我做中学校长时，曾致力于发展和促进这种温暖的、充满人情味的氛围。我得承认，这在初期很有成效。然而，大家会发现，有些时候，如果校长完全依靠“关爱与分享”，工作根本推行不下去。

我决不是说校长应放弃这些积极的品质，其实，我巴不得每个有抱负的校长都重视人道的、激发员工灵感的管理方式。然

而，事实清楚地证明，有些时候，校长必须立场坚定、毫不退让地对学生、家长、教职员工的某些行为作出处理。而且，即使是在这个推崇“主人翁精神”的时代，某些事情也必须由校长全权负责。杜鲁门总统有句名言，“由我负责”，大家会发现此言不谬。35年的学校管理经验使我认识到，校长必须既富同情心，又有决断力。

在我作主题演讲的时候，大多数听众听到《领袖和上司》时都情绪高涨。这首诗能极好地调节现场气氛，可能也有人指望靠它俘获教职员工的心。然而，经验丰富的校长心里会很清楚：评定授予谁终身职位，与职业倦怠的员工续签合同，面对以简单粗暴的行为对待学生并给他们造成伤害的教师……在处理诸如此类的问题时，《领袖和上司》这首诗的风光是很难维持的。

在教职员表现杰出时不吝赞美，在教职员不称职时提出批评，二者同样重要。校长要会赞美，也要会批评。还有，真正有胆识的领袖一定会认识到，有些时候，校长还必须充当残酷的“工头”，不能为了获得下属的认同而患得患失。在这样的时候，首要任务是把学生、学校、全体员工的利益放在第一位，全力以赴，而不是考虑下属是否认同自己。校长要以看似不合情理的方式来平衡关系，此时天平必须向学生一方倾斜。对于校长而言，首要任务是让人信服，而不是仅仅做一个在下属心目中富有人道主义情怀的“好人”。

大家会发现，“平衡”与“公正”有时候是遥不可及的目标。本书会通过探讨实际管理难题来对前面提到的两种管理风格进行阐释。但愿大家能把偶尔的“独断专行”视为管理者必备的积极素质

之一(自然,对那些只强调人文主义素质的人来说,这在很多情况下都难以付诸实践)。为了使自己的所有抱负得到实现,校长必须时不时地作出不受欢迎的决定。

有一个真实的故事或许能验证这一点,这个故事发生在我受聘担任中学校长的头一个月。我当时正在医务室,一个学生进来了。他的腿有点儿青肿,来找护士处理。护士给他做了冷敷后,开始填例行的“意外伤害登记表”。那个学生说,他在教室里坐着,腿伸到了两排座位间的过道上,这时老师从旁边经过,踢了他一脚,让他把腿放到桌子下,别伸到过道上。护士听完摇了摇头。据她说,这并非偶然事件。

那位老师在学校威望很高。她有35年的教龄,不辞辛劳,兢兢业业,遇到纪律问题都是自己处理,从不需要校方的协助,而且不管是资质鲁钝的学生还是天资聪颖的学生她都能教好,该老师对此很是自豪。然而,当她认为必需时,便以暴力对待学生,却也是不争的事实。

抬抬手把这件事放过去很容易,但我作为校长,正致力于创造安全的、人道的教育环境,轻描淡写地放过这件事,既有悖于我的教育理念,也与我想传达给教职员工的职业标准不符。于是,我要求该老师当天放学后来找我。

我给她看事故报告,她不以为然。“在我的课上,学生不能把腿伸到过道上!如果他这么干,我就会狠狠地踢他,就像我以前踢别的家伙那样!”她大声嚷嚷着,甚至还有点引以为傲。怎么处理这件事会传遍全校,这我很清楚。我语气平和地告诉她:体罚学生是不可容忍的,我将把此事上报监管部门。如果同样的事

情再次发生，我将建议监管部门对她进行处罚。

她离开了我的办公室，一句话也没再说。我断然作出处理，在全校引起了一系列积极的连锁反应。几个员工和我说，是该对这个老师的行为进行处理了。一位新教师原先盲从于该教师的威望，现在她在自己教室的门上挂出个牌子，上面写着：无体罚教室。最为重要的是，全体员工都深信，我们向着“创建更为人道的学校氛围”这个目标迈出了一大步。

那个学年，该老师没再和我说过话，除非是在非说不可的情况下。但是，她没再虐待过一个学生，不管是本班的还是外班的。在这个过程中，她作为业务骨干的地位也受到了一些影响。她的一些不利于教学的言论和行为原来没人反对，现在人们会公开对之进行质疑。她工作仍然兢兢业业，却再也不把虐待作为教育手段了。

一个校长，不是轻而易举就能获得这么做的勇气的，也不是轻而易举就能树立以下信念的——有时候，必须要有决断力，而不能依赖“智囊团”。大家会发现，我作出过许多错误决策，是这些错误最终帮助我在专业上成长起来，更好地在人道主义管理与“铁面无私”之间取得平衡。

作者简介

罗伯特·里肯 (Robert Ricken) 博士做过35年校长和学区主管，目前在美国长岛大学教授教育管理学。由于卓越的教育教学成就，里肯获得过各种荣誉。

里肯著述颇丰，也经常为许多专业期刊写文章，是《纽约时报》、《纽约日报》、《哈佛评论》、《阅读杂志》的特约作者。

目录

CONTENTS 校长的平衡艺术

前 言 / 1

导 言 / 3

1. 校长工作规范 / 1

2. 怎样成为善于合作的学校领导 / 15

首次教职员大会会议程项目 / 23

其他传达人道与合作的管理措施 / 26

3. 做一个“铁面无私”的校长 / 29

4. 创建活力四射的学校 / 41

5. 对教师的哪些行为不能让步 / 53

不可通融的违规行为 / 57

学生欺辱同学 / 64

开与种族有关的玩笑 / 65

限制学生发挥潜力 / 67

6. 对学生的哪些行为不能让步 / 71

在校内打架 / 74

逃学 / 76

逃课 / 77

辱骂教职员工，或有其他不尊重教师的行为 / 79

欺负同学 / 81

偷东西 / 82

没有火灾而拉响火警，谎称有人扔炸弹 / 85

携带武器和毒品 / 86

参与攻击性行为 / 88

考试作弊 / 90

7. 与家长打交道时对哪些问题不能让步 / 91

“指挥系统” / 94

挑选老师 / 95

参加天才儿童班 / 96

离婚协议 / 98

选择纪律惩戒方式 / 99

共同决策 / 103

决定学生是否参加课外活动 / 104

安全计划的制订 / 106

其他安全问题与紧急情况 / 107

家长与教师聘用 / 110

8. 第一学期：制定全年规划 / 113

9 月 / 120

10 月 / 122

11 月 / 123

12 月 / 124

迈入新的一年 / 127

9. 第二学期：善始善终 / 129

2 月 / 131

3 月 / 133

4 月 / 136

5 月 / 138

6 月 / 139

10. 校长的职责是创造奇迹 / 145

具备哪些能力才能去实习 / 148

其他专业技能 / 153

影响当今校长工作的几个因素 / 157

创造奇迹 / 161

附录 中小学管理者工作标准 (ISLLC 制定) / 163

1. 校长工作规范



