



总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

【 校长发展与学校经营实务 】

校长新领导力

华龄出版社 | 主编：林日青



总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

【 校长发展与学校经营实务① 】

校长新领导力

主编：林日青



华东出版社

责任编辑:佟景宸

图书在版编目(CIP)数据

校长新领导力 / 林日青主编. —北京:

华龄出版社, 2006.2

(校长发展与学校经营实务 / 林日青主编)

ISBN 7-80178-335-2

I. 校... II. 林... III. 校长—学校管理

IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 009042 号

丛 书 名: 校长发展与学校经营实务

书 名: 校长新领导力

作 者: 林日青 主编

出版发行: 华龄出版社

印 刷: 北京市德美印刷厂

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 720×1000mm 1/16

印 张: 120

字 数: 1660 千字

定 价: 595.00 元(全四册/赠电子版)

地址: 北京西城区鼓楼西大街 41 号 邮编: 100009

电话: 84044445(发行部) 传真: 84039173



陈永明先生：

教授，博士生导师，1953年生于上海。现为华东师范大学MPA教育指导委员会主任，华东师范大学欧美同学会会长、教育管理系主任，全国公共管理硕士（MPA）专业学位教育指导委员会委员。1996年以来，出版专著5本，主编10本，合著10多本；主持国家和上海市的研究课题12项；为创设华东师范大学“教育经济与管理”博士点以及MPA试点单位做出奠基性贡献；2003年主编出版的5本MPA教材是我国MPA“教育行政管理”专业方向的首套研究生系列教材，荣获“上海市回国留学人员先进个人”称号。

编 委 会

总主编:陈永明

主 编:林日青

编 委:(以姓氏笔画为序)

王庆玉 王杰明 王志润 王海滨 牛月琴
牛爱民 刘思扬 刘明武 林日青 李 峰
李 岚 张天鹏 张 梅 何松青 杨爱丽
赵晓燕 高长梅 罗泽群 章叶英 崔 云
康 华 梁新国 蔡世龙 樊慧颖 戴国华

教育是人与人心灵的最微妙的相互接触,学校是人们的心灵相互接触的場所。无论校长还是教师,都要具有理解他人、与他人合作共事的能力。其中,作为学校管理的舵手——校长的领导力具有举足轻重的作用。新课程下的教育面临的_·最大挑战不仅是现代化的设备和硬件资源,更重要的是软件资源,是教师队伍的素质。而带动教师队伍整体素质提高的关键在于抢占价值规律制高点,这是教育发展的迫切需要。一个成功的学校管理者和教育者应懂得不失时机地去发现价值规律,不断地提高自己的领导力,影响他人去做本来不会做或做不好的事情,细心地观察、倾听、关注和了解,努力把人才挖掘出来,把人才的才能调动出来。

同时,教育智慧是教育管理者及实施者实现其领导学校发展目标的保障。教育者实现从“身心俱乏”到“潜移默化”的跨越,从个人到组织的跨越,从单赢到共赢的跨越,从才能到智慧的跨越,使领导力内化为智慧,有意识地去发现问题,有谋略地去引导问题。从而体验成功,让智慧的情商管理产生美的效应,打造现代化的成功学校。

一、提升学校新领导力,揭示教育智慧奥秘

众所周知,学校是教育最直接和重要的场所,要落实新课程改革精神,全

面推进素质教育必须提升学校的综合影响力——即学校新领导力的发挥和教育智慧的运用。

我们毋庸讳言：“校长是一个学校的灵魂”。陶行知也曾说“要评论一个学校，先要评论他的校长”。但教育教学的实施是通过所有的教育工作者（包括校长、教师、工勤人员等），乃至校园文化、校园风景建筑等，在日常教育教学活动中全方位地、润物细无声地浸润每一个学生的心田，熏染孩子的心灵。

那么，如何提升学校新领导力？

1. 校长个人的胸襟、眼界、境界、素养对一所学校至关重要。

首先明天的校长必须具备人本主义的理念，具有博大的胸襟和睿智的慧眼。苏霍姆林斯基认为，“校长首先是教育思想上的领导，其次才是行政上的领导”。校长至少必须具备以下个性结构：先进的教育教学理念、独特的办学思想，包括对古今中外教育教学思想精华的吸收，尤其是对当今世界教育潮流及趋势的敏锐的嗅觉和把握；独特的管理风格和独特的人格魅力；以及实施学校管理的领导艺术。

一个优秀校长要掌握教育管理的专业知识，又要熟悉社会管理的公共知识，更要在学校管理实践中，获得深刻的见解，积累丰富的经验，形成教育的智慧。创新是一个民族进步的灵魂，创新是国家兴旺发达的不竭动力。一个学校是否有特色，是否有进取奋发的激情，是否能在未来的国际竞争中弄潮搏浪，首先取决于校长的创新意识。校长处于学校管理系统的核心地位、领导地位和决策地位，校长是否具有创新意识事关教育改革的成败。

2. 优秀教师是现代教育办学前提。

蔡元培先生曾经说过，有特色的教师是学校的宝贵财富。新课程下的教育面临的最大挑战不仅是现代化的设备和硬件资源，更重要的是软件资源，是教师队伍的素质。

3. 人文主义的彰显、法治精神的倡导。

提升学校新领导力为什么要强调教育智慧？

因为，教育智慧是教育者实现其领导学校发展目标的保障。教育工作者的教育智慧在很大程度上体现在以下几个方面：

1. 教育智慧从根本上看是要变控制生命为激扬生命。

在本体论意义上，人类教育是一种通过知识促进人的智慧发展，培育人

的智慧性格和提升人的智慧本质属性的活动。它包括促进教育者的智慧发展和受教育者的智慧发展两个基本方面。素质教育采取最大限度地依靠儿童生命本能的“生本”方式,是高质、高效地进行教育的新思路。它体现了新的教育“生产关系”,它激扬学生生命,扩张教育资源,大大解放了教育生产力。

教育教学工作无论做得如何权威和强烈,其作用终归只是附加的和帮助性的,同儿童学的本体性、直接性、强大性、重要性不能同日而语。叶圣陶先生曾说,学习是学生自己的事,无论教师讲得多么好,不动动学生学习的积极性,不培养学生自我学习的能力,是无论如何也学不好的。真诚地、彻底地、坚决地把学生发展作为教育的本体,让学生成为教育教学活动的真正主体,是实施素质教育成败的关键,也是校长和教师教育智慧的体现。

2. 从“提高教学技术”到“生成教育智慧”。

在实践中有这样一种观点,中小学教育科研既然是实践取向的,那么它的成果至少应能够提供一整套可供人学习、借鉴、模仿的一系列规则、技术和操作方法。而中小学教育科研是以课堂为现场、以教学为中心、以学生为主体的,是教师“充满思想的行动”。它不是为了获得某种预期的结果和确定的“僵化的模式”,而是螺旋式上升的持续不断的“生长”。因此提倡在中小学教育科研中寻找一种新的“智慧”,从“认识眼光”转向“创作眼光”,从“解释性的反思”到“创造性的反应”。

3. 培养教育反思能力,养成教育反思习惯,是教育智慧的思维特征。学生的求异思维、教师独特的人才观发展观、校长的创新意识乃至特色学校的建成都仰仗这种反思能力和反思习惯。

我们目前倡导的素质教育是一项复杂的系统工程,学校、家庭和社会不仅缺一不可,而且需要深度整合,课内和课外也必须有机地统一到人的发展这一指向上。但既然学生的主要学习时间是在课堂度过的,课堂显然应当成为评判素质教育的主要指标。素质教育必须立足于课堂,所有课外的探索也必须回归于课堂并为课堂质量作出贡献。为此,本书系涉及理念、课程、教材改革的“生本教育体系实验”,力图对这一问题也给予深度的探讨。

在校本教学研究中遇到的不少问题和困惑,亟待我们拥有解决问题的实践智慧,相信此书系能成为你教学的导师。阅读此书,你会发现西方教育科学领域多年来由探究普适性的教育规律转向寻求情境化的教育意义的光辉,你

也可能会感同身受重新理解和思考教育智慧的意蕴,在纷繁困扰中产生豁然开朗、柳暗花明的感觉,领悟教育的真谛。一个富有教育智慧的教育者将是孩子一生的幸福。

本书系的作者系全国著名学校的校长及一线特级教师,都是经过前沿的教育教学理念洗礼而且实战经验老到的行家里手。他们的文章观点新颖,涉及时下教育领域的热门焦点问题及实用的实务操作,这些论文内容翔实、文理缜密,既表现了深厚的理论素养又不乏简洁明快,闪烁着教育智慧的光芒。

总之,《学校新领导力与教育智慧书系》应运而生,为广大的中小学校的管理者和教育者提供了掌握学校管理新思维和最新教育智慧成果的参考。

二、《学校新领导力与教育智慧书系》编撰创新

本书编委会成员由富有教育教学素养的专业资深编辑编纂。从全书的内容组织到安排体现出独到的慧眼和少有的精细,编审校对凝聚了工作人员的心血,从而使这套洋洋大观的书系又提升了内在价值。

1. 以教育热门焦点问题为切入点,折射出全新的教育教学理念,令人耳目一新。

例如素质教育遭遇到的深层问题,建构主义教育观等西方教育理论对我国教育理论、实践的冲击,和谐校园及和谐课堂的营造,校长发展与教育智慧,教师和学校的信息观对学校发展及学生成长的影响,生成教育教学等等。这些前沿观点或具有实践意义的理论是对校长、教师们思维上的刷新,也为理论工作者提供了不可多得的研究文本。

2. 以新课程标准、素质教育为主线,凸现校长领导力及教育智慧。

以我国基础教育课程改革精神为依据,从办学思路与学校管理到教师提高自身素质的优化课堂教学质量,到班主任工作的新问题,到校园文化的建设,法治与人治,人文精神的高扬,但又以校长新领导力和教育智慧为书系的重点,视野开阔而且具有深度,既有普适性又有针对性。

3. 编排结构合理、思路清晰

本书系融理于事,事理兼容,如《新课程与学校教育科研创新实务》中既有教育科研,又有实践创新。全书对学生、教师、校长个体进行关照的同时,把触角伸向了学生家庭及社会等更为广阔的空间,在编排的逻辑结构中充分照

顾到了这一特征。每本书的体例上更是体现了严谨、细密,科学合理。一般采用先理念、后实务、再创新,最后附以案例的顺序。

4. 实用性非常强,是一套实务操作的最佳参考书。

本书不仅回答“是什么”、“为什么”,而且回答“怎么做”、“怎么办”。几乎每一部分后面都有案例或范例,甚至为基层教师从事教育教学科研提供宝贵的实务操作流程、方法等。如教师如何写论文,从选题技巧到申报、开题、结题,及尽翔实之能事,对教师的苦衷体贴入微。班主任和校长的相关内容也是如此。

三、《学校新领导力与教育智慧书系》内容简介

《校长发展与学校经营实务》:

一个优秀校长应该是既要掌握教育管理的专业知识,又要熟悉社会管理的公共知识,更要在学校管理实践中,获得深刻的见解,积累丰富的经验,形成教育的智慧。

本书从校长发展研究入手,探讨了校长自身素质的培养提高、学校经营管理的创新以及校长对教师的成长和专业发展的全面规划和有效激励;对学生的心灵世界、生活世界、知识世界的深入了解和积极引导,是在教育发展中不断升华而形成的教育智慧。

《新课程与学校教育科研创新实务》:

教师的生命力来自教育科研,学校的教育科研课题是学校改革和发展的重要因素,在中小学的工作中具有重要的地位。

本书应因新课程背景下,教育科研所必须面对的新问题而编撰。内容包括四部分:“教育科研的新方法与实施过程”阐述了教育科研的新思维、新方法、新的运作机制和流程;“校本教研与教育科研论文的写作”详细介绍了目前常用的各类教研论文的写作方法和技巧,对各级教师具有实实在在的参考价值。“教育科研专题研究与指导”撷取了当前教育界最热门的27个教育研究专题,为广大教师提供最新的研究资讯。“教育科研成果范例”精选了大量教学课题研究报告、教学课题实验报告、教学心得体会以及教学设计。

《班主任专业化和班集体建设实务》:

本书用全新的视角对新时期班主任专业化发展趋势和要求,班主任工

作观念、工作角色、工作重心、工作职责、工作方法的转变,以及班主任自身素质的全面提高作以深入细致的论述。书中关于班集体建设、班级活动的内容为班主任提供了直接的实务操作方法,是班主任案头必备的工具书。

全书理论阐述紧扣教育发展的时代需要,同时兼具前瞻性。案例内容丰富,翔实生动。

《构建和谐课堂的方法与案例》:

和谐的课堂是校本研究和素质教育关键的一环。和谐的课堂,包括师生关系的融洽、学习氛围的民主、学习方式的自由、教学方法的创新灵活以及师生个性的积极展现。

本书阐明和谐课堂需要教师与学生、学生与学生的有效互动,需要策略性的交流技巧和良好的人际关系;将评价的关注点由教师的“课堂驾驭能力”、学生的“配合”程度转向师生对话的真实性、有效性上。

《构建和谐校园与校园安全防控实务》:

和谐校园是和谐社会的一部分,是师生和谐发展的重要基地,也是师生共同成长的乐园。建设和谐校园,必须着眼于提高教师的思想政治素质,人文素质,着力于政治性、道德性文化建设,加强团队意识,营造良好的心理氛围,发挥校园文化的导向、凝聚、约束和激励等作用。推进和谐校园,应坚持以人为本,以学生为主体,师生共同和谐发展。当然,校园安全是构建和谐校园最基本的前提。

《学校安全事故防控与处理实务》:

学校安全为社会各界所关注。做好学校安全工作,是学校的首要法律义务。

本书讲述了当前如何防范和控制学校安全事故的发生;学校安全需要哪些管理制度;如何进行校园安全档案标准化建设;校园事故发生后的应急处理;校园安全的认定、处理与赔偿的计算等。

《学校新领导力与教育智慧书系》编委会

2006年2月

| 目 录 |

校长新领导力

第一章 校长的角色及素质研究 1

第一节 校长的角色研究 2

第二节 校长素质的规定性 8

第三节 合理的校长素质结构 13

第四节 好的中小学校长应具备的素质 24

第五节 好校长的自我修养 61

第六节 好校长的领导行为及领导艺术 95

第七节 提高校长素质的方法 116

心理咨询 1: 如何消除校长与教师间的心理不平衡 122

心理咨询 2: 中小学校长的心理障碍与心理卫生 125

领导方略 1: 科研型校长的素养建构及其培养模式 134

领导方略 2: 校长的凝聚力 139

领导方略 3: 校长的非权力领导 142

领导方略 4: 谈谈校长的管理策略 145

第二章 创新型校长应具备的管理素质及管理内容 151

第一节 创新型校长的基本素质、能力及教育观 151

第二节 创新型校长的管理创新 159

- 第三节 创新型校长自我管理的导向 174
- 第四节 创新型校长领导地位的管理 178
- 第五节 创新型校长领导职责的管理 182
- 第六节 创新型校长用权的管理 187
- 第七节 创新型校长信息的管理 192
- 第八节 创新型校长计划的管理 200
- 管理纵横 1: 校长如何激活自己的思维活力 207
- 管理纵横 2: 关于中外校长管理制度的比较与思考 210
- 管理纵横 3: 校长需要哪些培训 217
- 管理纵横 4: 现代学校管理制度三个体系的主要内容 226
- 管理纵横 5: 创新精神, 校长必备的素养 232
- 管理纵横 6: 强化中学校长创新意识 237
- 管理纵横 7: 成为有内在魅力的校长 240

第三章 校长专业化道路 247

- 第一节 校长专业发展的内涵 247
- 第二节 教育改革呼唤校长专业化 267
- 第三节 专业化是对传统校长队伍建设的反思与发展 278
- 第四节 专业化是现代校长成功的必由之路 284
- 第五节 走向专业化的关键: 职业角色的认同和职业形象的塑造 287
- 方法交流 1: 如何达到校长专业化的要求 299
- 方法交流 2: 教育管理走向专业化 301
- 方法交流 3: 现代校长需有专业智慧 306
- 方法交流 4: 校长走向现代之路径 309
- 方法交流 5: 建立和完善我国中小学校长管理制度 316

第四章 名校长的办学思想 331

- 第一节 学习、学习、再学习 331
- 第二节 校长的天职: 促进优良师德规范的形成和履行 337

第三节 做一个“学习型”校长 361

第四节 校长的思想是办学的灵魂 392

附 1:名校长谈教育 420

附 2:原黄冈中学校长谈如何做个好校长 430

附 3:青年校长的弱势分析及对策研究 437

附 4:当代中学名校长其“名”在哪 444

■ 第一章 校长的角色及素质研究

对学校校长的角色、职权范围、领导风格及其在职培训的研究,是当前国外教育管理研究中的一个极其重要的课题。校长在学校教育发展和变革中的关键地位与作用,正被越来越多的人所认识。从某种意义上讲,校长的素质决定着一所学校的发展前景。而校长个人素质和领导水平的提高,校长在职培训的成功,首先取决于对校长角色、职权范围、领导风格的充分而正确的认识。因此,本章概要介绍国外这些年来在这方面的研究结果,以期促进我国当前的教育管理研究与实践。

□ 第一节 校长的角色研究

一、校长的角色

(一)理想中的校长角色

虽然校长角色重要性是大家公认的,但是,人们心目中的校长角色不免有些理想化。学生家长和社区成员往往希望校长是一位富有公益心、办事讲原则的人;他能广泛听取外界的各种建议,经常与公众交流看法,互通信息。教师所期望的校长,是一位能指导他们工作的领导、学校课程革新的支持者;他常在校园露面,与他们打成一片。学生的期望可能又不一样:例如他们希望校长是一位富有同情心的辅导员,是学校纪律问题上的公正“裁判”;而更重要的是,他个性有魅力、能力超凡、勉人向上又平易近人。国家和地方官员则要求校长工作严谨、忠实可靠、讲究效率;他不为少数反对意见所左右,能有力地监督实施上面下达的政策。

综括起来看,上述种种“期望”迥然有异,且含混不清。尽管它们各有合理之处,但有谁能一身“包揽”所有这些“美好”的品质呢?

(二)现实中的校长角色

学校的进步,很大程度上依靠校长。尽管我们可将上述种种“期望”视为教育理想主义的例子而一笑置之,但是我们不能不面对这样一个事实:各种有关学校革新的研究都证明了校长所起的关键作用。

校长的作用,在各级教育中都很重要。就小学而言,20世纪80年代以来的一些有关研究提到了某些需由校长来推进的目标。它们包括:(1)校长应当确立以后几年本校的发展目标;(2)校长应将这些目标公诸于有关各方,

使教师、尤其是学生清楚地知道学校希望他们达到的目标；(3)校长应直接或间接地采取行动，督促这些目标的实施和实现；(4)校长应发展并维持良好的工作关系，深入了解每一位教师的工作及其进展情况。校长可运用不同的方式来达到这些目标。

最近，又有许多的研究考察了中学校长的角色。这些研究表明，卓有成效的中学校长离不开如下一些技能和品质：(1)开展人际交往和组织的能力；(2)倡导革新，不愿安于现状、惟求太平无事；(3)时刻关注和监控本校的达标进度；(4)努力为学校革新计划寻求各种资源和支持。

二、校长的职权范围

什么是校长的职权范围？校长如何把握工作重点？这是学校教育管理中非常重要的一个问题。校长的日常活动可分为行政工作与教育工作两大类。按理这两方面的工作校长都应重视，但众多的研究表明，在实际工作中，校长并没有这样做，而是把更多的时间和精力花在行政事务上了。

来自澳大利亚的研究表明，采用详尽的分类方法，划分校长的工作范围，可帮助校长明确自己的职权范围，确立工作重点，更好地履行校长的职责。这种分类法，把校长的职权范围分成七大类别。如下所示：

课程和指导

- 评论或修订现有科目
- 取舍特定的教学方法
- 引进新科目/教学单元

学生的学业成绩

- 决定各科的成绩标准
- 鼓励学生力尽所能，争取最佳成绩
- 监控特定科目的测验与考试

学生非学业方面的发展

- 引导或督促学生的日常行为
- 关注学生福利/态度