



大夏书系·学校领导力

境界力修炼

道德力修炼

思想力修炼

智慧力修炼

合作力修炼

经营力修炼

教学指导力修炼

钝感力修炼

学习力修炼

创新力修炼

# 校长 领导力 修炼

XIAOZHANG  
LINGDAOLI XIULIAN

王铁军 著



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



大夏书系·学校领导力

# 校长领导力修炼

王铁军 著

XIAOZHANG  
LINGDAOLI XIULIAN



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

## 图书在版编目 (CIP) 数据

校长领导力修炼/王铁军著. —上海: 华东师范大学出版社, 2009

ISBN 978-7-5617-7235-5

I. 校... II. 王... III. 中小学—校长—学校管理  
IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 181862 号

大夏书系·学校领导力

## 校长领导力修炼

著 者 王铁军  
策划编辑 吴法源  
文字编辑 张万珠  
封面设计 大象设计  
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 021-62450163 转各部  
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](http://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 15.5  
字 数 180 千字  
版 次 2010 年 1 月第一版  
印 次 2010 年 1 月第一次  
书 号 ISBN 978-7-5617-7235-5/G·4186  
定 价 29.80 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)

# 前 言

《校长领导力修炼》，是结合个人多年校长培训与研究工作的感悟和积淀撰写的著作。校长是学校的灵魂。有什么样的校长，就有怎样的学校；有什么样的校长，就有怎样的教师和学生。一位好校长，带领一批好教师，就能办出一所好学校。台湾学者说，校长能兴旺一所学校，也可能会毁坏一所学校。也正如菲律宾教育家赫查所说，“我从来没有见过拙劣的校长能办出好学校，也没有见过好校长办出坏学校。我见过失败的学校转变为成功的学校，也见过杰出的学校迅速滑坡，这些成功与失败的事实都很容易追究到校长的能力和水平”<sup>①</sup>。所以，“校长手里不应该拿着鞭子，而应该举着旗帜，走在前面”<sup>②</sup>。

由此可见，校长的教育理念、办学思想、管理和领导能力，直接关系到学校的办学质量和办学水平，关系到学校的生存与发展、成功与失败，关系到党和国家教育方针的落实，关系到青少年一代的健康成长。广大中小学校长任重而道远。在新的历史时期，广大校长职业角色的使命，就是在科学发展观的指导下，安安静静地办学，认真地办学，扎扎实实地办学，把学校建设成为师生科学发展、和谐发

---

①② 张仁贤：《菲律宾和印度中小学校长培训考察研究》，载国家教育委员会外事司编《国际中小学校长教师培训考察报告和比较研究汇编》（内部资料），1997年9月，第93页。

展的精神家园。《校长领导力修炼》一书，正是秉承这样的宗旨和思想，以校长领导力修炼为主题词，围绕境界力、道德力、思想力、智慧力、合作力、经营力、学习力、指导力、钝感力和创新力等十个方面，密切结合校长工作案例，阐述校长领导力的修炼与提升问题，探索校长的素质与能力，探索校长与学校的共生发展。领导力的修炼与提升，是本书贯穿始终的核心概念与基本命题。

什么是领导力？国内外众说纷纭。笔者认为，校长领导力是一种综合素质和能力的体现，不单指某一方面的能力，而是学校领导者的价值理念、办学思想、学识、人格、情感、意志等的综合素质，是驾驭、引领、发展学校的综合素质和能力。它既是决策、策划、设计学校发展的能力，也是一种组织支配的能力；既是一种沟通、协调、凝聚的能力，也是一种敏锐地发现问题、诊断问题并及时解决问题的能力；既是驾驭、调节权力因素与非权力因素、正式影响力与非正式影响力的能力。对于学校组织的本质属性来说，它又是一种引导实施、监控学校课程改革、教学改革、构建生命课堂、有效课堂的能力。正是听从教育的呼唤，遵循科学发展观思想，依据现代教育管理理念，从学校管理工作实际出发，本书着重从教育境界、道德领导、思想引领、教育智慧、团队合作、经营管理、引领课程改革、管理风格与艺术、学习领悟、学校管理创新等方面阐述了校长十个方面领导力的修炼问题。

本书另一个关键词是“气”。气是中国传统文化及中国哲学范畴体系中一个十分重要的概念。所谓气，其主要含义是一种细微而运动着的客观存在的物质的东西。古代思想家认为，万物是由气这种精细的物质实体构成的。究其实，气的本质是志、义、道，是一种高尚的道德精神状态，气小则充满身体，大则充满宇宙。以后又出现了气势、气质、气度、气息等概念，这些都表现为一种理想、一种境界、一种

精神，以至一种品质。本书中的“大气”、“正气”、“精气”、“真气”、“士气”、“底气”等概念，正是表现为成功校长及成功学校发展的一种精神状态。毛泽东同志早就说过，人是要有一点精神的。学校办学也要讲究、提倡一种精神。洋思中学、东庐中学、后六中学、滨江中学、杜朗口中学等这些薄弱学校能够在逆境中奋起，创造教育的奇迹，就是表现为一种艰苦奋斗、不甘落后、敢为人先的精神；一些知名学校，走特色化之路，打造优质教育的品牌，受到社会的认可和欢迎，这正表现为一种追求卓越、精益求精、锐意改革、求真务实的精神。正是有了这种精神，才能在简单的工作中做出不简单的业绩，在平凡的工作中做出不平凡的成绩。我们应当向张炳华、蔡林森、秦培元、陈康金、崔其升、胡建军等校长学习，以精神提升学校品质，以精神促进学校跨越发展、持续发展。

学校精神是在学校办学与改革实践中孕育和激发出来的，反映学校发展方向，引领学校前进的趋势，为学校成员普遍认同和接受的思想观念、道德规范、行为准则和价值取向，它是学校独特的气质、思想风貌和文化底蕴与氛围的综合体现。学校精神是学校的精、气、神，渗透在学校方方面面的工作之中，渗透在课程改革、课堂教学、队伍建设、学生发展及学校管理等各项工作中。学校精神不是虚无缥缈的东西，而是实实在在体现在学校教育行为、教学行为、管理行为等各方面。胡锦涛同志希望广大校长、教师“静下心来教书，潜下心来育人”，这正是科学精神与人文精神的集中体现，是一种实事求是、求真务实、脚踏实地的精神。学校精神是学校最宝贵的财富。学校精神赋予学校文化以灵魂，使之成为学校文化的主心骨；学校精神赋予学校发展永不枯竭的源泉和活力，引领学校科学发展、和谐发展、持续发展；学校精神赋予校长和师生员工以思想支柱，使学校充满生机与活力。塑造学校精神，营造师生精神家园，是我们广大校长和教师共

同的追求。

全书结构体系及分工为：前言（王铁军）；第一章：境界力修炼——仰望星空铸大气（王铁军）；第二章：道德力修炼——品德高尚成正气（王铁军）；第三章：思想力修炼——系统思考凝精气（王铁军）；第四章：智慧力修炼——躬于实践炼灵气（李建军、方健华）；第五章：合作力修炼——上善若水聚人心（王铁军）；第六章：经营力修炼——运筹帷幄养士气（王铁军）；第七章：教学指导力修炼——指点课堂显真气（徐金贵、王铁军）；第八章：钝感力修炼——难得糊涂敛锐气（方健华）；第九章：学习力修炼——勤奋刻苦厚底气（张启建、方健华）；第十章：创新力修养——敢为人先显豪气（王凯、王铁军）；附录：校长领导力在实践中生成（王铁军）。

承蒙华东师范大学出版社吴法源先生的厚爱与信任，他与林茶居编辑多次与我商量书稿的写作事宜，提出了许多真知灼见，张万珠编辑也提出了一些修改意见。正是在他们的支持和帮助下，我才有信心、有勇气、克服惰性去完成这项写作任务。《江苏教育研究》杂志方建华、南京市29中致远校区王凯等同志与我一道讨论本书框架结构，提出了一些颇有价值的建议，付出了很多辛劳。海安实验小学徐金贵、如皋高师李建军、南通市通州区教研室张启建等同志也参与了部分章节的讨论。在此一并向他们表示诚挚的谢意。

尽管在撰稿过程中，笔者竭尽心智，辛勤笔耕，但我们的思考与实践还有一定的局限性，祈望广大读者赐教指正。

王铁军

2009年9月10日

# 目 录

C O N T E N T S

## 前 言 / 1

## 第一章 境界力修炼——仰望星空铸大气

一、成功的校长是有境界的校长 / 3

二、校长的境界决定学校的境界 / 5

三、拓宽视野，确立高远目标 / 9

案例及评析

1. 把学校办成“地球村” / 12

2. 教师发展：“无所待”的境界 / 15

向优秀校长推荐的书 / 18

## 第二章 道德力修炼——品德高尚成正气

一、道德管理：现代学校管理的新走向 / 21

二、校长道德人格是一本厚实的教科书 / 25

三、构建有道德的学校生活 / 34

案例及评析

1. 鸡鸣风雨四十年 / 44

2. 己欲立而立人 / 48

向优秀校长推荐的书 / 51

### 第三章 思想力修炼——系统思考凝精气

一、学点哲学，提高哲学素养 / 55

二、学习先进教育理论，确立现代教育理念 / 60

三、在实践中潜心探索，形成校本化办学理念 / 65

四、系统思考，做一名反思型校长 / 68

案例及评析

正本清源，除弊出新两相宜 / 74

向优秀校长推荐的书 / 77

### 第四章 智慧力修炼——躬于实践炼灵气

一、校长智慧力提升是学校内涵发展的必然抉择 / 81

二、智慧力：源自校长的潜心修炼 / 88

案例及评析

走在行知路上 / 98

向优秀校长推荐的书 / 102

### 第五章 合作力修炼——上善若水聚人气

一、校长的光荣在于成就教师 / 105

二、校长使命：打造学校共同体 / 111

三、构建合作互学的校本培训模式 / 116

案例及评析

1. 假如我来当校长 / 119

2. 创造适合教师发展的管理 / 122

向优秀校长推荐的书 / 126

## 第六章 经营力修炼——运筹帷幄养士气

一、经营学校：教育改革的新课题 / 129

二、经营是手段，而不是目的 / 131

三、办学思想是学校经营的核心 / 133

四、经营成本，营造效能文化 / 135

五、经营资源，追求整体效应 / 137

六、经营品牌，打造学校形象 / 139

案例及评析

1. 学会经营学校 / 141

2. 创办老百姓上得起的优质民办学校 / 142

向优秀校长推荐的书 / 144

## 第七章 教学指导力修炼——指点课堂显真气

一、课程改革呼唤校长教学指导力的提升 / 147

二、教学素养修炼是提升教学指导力的前提 / 148

三、教学指导首先是对教学思想的引导 / 149

四、教学指导的重点在对课堂教学的指导 / 152

五、教学指导关键在对教师业务研修的指导 / 154

六、教学指导要致力于文化浸润 / 156

案例及评析

1. 校长站在教学改革的最前沿 / 158

2. 与教师同上一堂课 / 160

向优秀校长推荐的书 / 162

## 第八章 钝感力修炼——难得糊涂敛锐气

一、钝感力是现代校长的一种生存智慧和力量 / 167

二、钝感力：现代校长的一种为人修养与品格 / 169

案例及评析

1. 校长葫芦里面卖的什么药 / 178

2. 为什么改革得不到教师们的理解 / 179

向优秀校长推荐的书 / 182

## 第九章 学习力修炼——勤奋刻苦厚底气

一、高学习力的校长是学校发展的时代呼唤 / 185

二、校长学习力修炼的理念与策略 / 186

案例及评析

对两所农村小学学习力的调查 / 199

向优秀校长推荐的书 / 202

## 第十章 创新力修炼——敢为人先显豪气

一、创新是学校发展的不竭动力 / 207

二、校长创新力是一种复合性、高层次的智慧能力 / 213

三、校长创新力在校本实践中提升 / 219

案例及评析

既不重复别人，也不重复自己 / 230

向优秀校长推荐的书 / 233

## 附录 校长领导力在实践中生成 / 235

| 第一章 |

# 境界力修炼

—— 仰望星空铸大气

一个民族有一些关注天空的人，他们才有希望，一个民族只是关注脚下的事情，那是没有未来的。

——〔德〕黑格尔

我希望同学经常地仰望天空，学会做人，学会思考，学会知识和技能，做一个关心世界和国家命运的人。

——温家宝

没有思路，就没有出路；没有作为，就没有地位；没有实力，就没有魅力；没有眼界，就没有境界。

——陈玉琨

## 一、成功的校长是有境界的校长

成功的校长，无不具有宽广的视野、高远的境界。中国人民大学附属中学的刘彭芝是国内知名校长。她主张“用战略的历史眼光审视教育”，以创建“国内领先、国际一流的世界名校”为目标，“立足中国、放眼世界”，引导教职员工在课程改革、教育改革的征程中阔步前进。她认为，校长是个“领跑人”，面向世界，面向未来，面向现代化，领着全校教职员工不停地奔跑，领着一茬又一茬的孩子不停地奔跑。“领跑人”的办学理念在奔跑中反映，“领跑人”的心智在奔跑中展现，“领跑人”的人生价值在奔跑中实现。她在学校全面实施“人大附中素质教育工程”，走全面发展之路，追求科学与人文的平衡，追求鲜明个性和团队精神的统一，追求全面发展和充分发展的统一。她打造“无线”校园，实施“无限”教育，在网络环境下，尊重个性，挖掘潜力，促进学生的发展。她坚持走科研兴校之路，把科学研究作为学校发展的内动力和助推器，将课程延伸到科研院所，成立人大附中少年科学院，让学生享受中关村优质科学资源，成为知识的探索者，同时也使科学教育成为人大附中的办学特色之一。

南京外国语学校仙林分校的钱铁锋是一位有眼光有思考有经验的校长。仙外分校是南京市有影响的学校。该校很少做广告宣传办学业绩，但是，桃李不言，下自成蹊。每年招生季节，大批家长都会带着孩子争先恐后地来报名。钱校长认为，大家几乎都把升学率作为判断学校好坏的唯一标准，这是错误的。现在基础教育埋头埋得太深了，大家都在操作层面，应付做题、考试，拼升学

率，技术含量太低。眼光很短浅，很功利，不能高瞻远瞩，只看到高一级学校的门槛，而不能为孩子的一生着想，更不用说为国家的未来着想。我们这一代人应当是教育改革的自我牺牲者。教育的周期很长，改革的很多效果也许短期内是看不到了，但他们要为后人打下一个良好的基础。在2008年暑假结束前，钱校长在全校教师会议上整整讲了三个小时，畅谈了他对教育的理解，也希望教师们对学校教育作更深层次的思考。

他说，教育是第三产业，是人的再生产——通过教育使人成长和完善。从这个角度讲，教育也是一种生产，具有教育力和教育关系这样一种结构，这基本上可以涵盖学校的全部活动。教育力就是教育实力，包括资金的投入和硬件设施、师资水平和学生的素质、课程计划和课程标准、教育方式和教育科研、办学思想和学校文化等五个方面。而其中学生的素质和教师的水平是第一位的。教育关系指教育作为运作的外部关系和客观驱动机制。教育关系包括学校性质和办学环境、学校的机构设置和管理方式、评价方式与分配制度等三个方面。评价学校应看它的教育力，不能只看升学率。升学率只是一种结果，是教育力的一种表现，但不是一个主要特征。

钱铁锋校长从宏观视角及对学校教育本质的把握出发，提出独到的见解和理念，并使之转化为学校实际的教育行为、教学行为和管理行为。如果说刘彭芝校长是战略的境界，钱铁锋校长是思想的境界，那么苏州十中柳袁照校长则是一种文化艺术的境界。在大家被分数、升学率搞得焦头烂额的今天，柳校长却能在繁忙、紧张的工作之余写诗、著书、搞摄影。他在学校作述职报告，主题是教师与教师的发展。他引用中国传统意义上“气”的概念，来阐述当前学校教师的职业生存状态。三个关键词是“气息”、“气

色”、“气势”。他提出为师者要有“大智大勇的风范”，“独立天地间，清风洒兰雪”的从容淡定，“自信人生二百年，会当击水三千里”的冲天气势，在平常的教育教学岗位上寻找生命的本真，努力达到“无所待”的境界。爱因斯坦曾说过，“不管时代的潮流和社会的风尚怎样，人总是可以凭着自己高尚的品质，超越时代和社会，走自己正确的路。现在大家为了电冰箱、汽车、房子而奔波、追逐、竞争，这是我们时代的特征。但是也还有不少人，他们不追求物质的东西，他们追求理想和真理，得到了内心的自由和安静。”<sup>①</sup>刘彭芝、钱铁锋、柳袁照这些校长不正是在追求理想的境界，走自己正确的路吗？

## 二、校长的境界决定学校的境界

校长的境界决定了学校发展的境界。陶行知先生很早就说过，“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论他的校长”。有什么样的校长，就有什么样的学校；有什么样境界的校长，就有什么样境界的学校。学校之间的差距，实质上是校长素质与水平的差距，是校长境界的差距。校长可以兴旺一所学校，也可能会毁坏一所学校。一位好校长，带领一批好教师，就能办出一所好学校。在一定意义上可以说，校长境界的高低，决定了学校境界的高低。校长的境界直接关系到学校的发展能力，影响到学校的竞争力。有宽广的境界，校长就能站得高，看得远，高瞻

---

<sup>①</sup> 转引自鲁洁、朱小蔓主编：《道德教育论丛》第1卷，南京师范大学出版社2000年6月第1版，第189页。

远瞩，高屋建瓴；就能面向世界，面向未来，面向现代化；就能立足学校，放眼长远的发展，对学校发展做战略性、前瞻性、长远性、全局性的思考和策划，从而对学校发展产生强有力乃至深远的影响。

校长的境界，决定了学校的变革与创新精神。学校教育事业是关系国家与民族千秋万代的伟大事业。它既不能以传统教育经验为发展依据，也不能照搬照抄外国教育经验。传统教育经验、外国教育经验都是特定教育实践的产物，无疑具有一定的借鉴价值，但是它们也必然具有不可避免的历史、地域的局限性。因此，以此来指导我国学校教育的发展，显然是不合适的。这就需要广大校长在借鉴历史的和外国的经验基础上，根据我国社会主义现代化事业的要求，勇于实践，大胆改革和创造，探索出一套崭新的教育发展模式。只有有宽广的境界的校长，才能既有较强的适应性，又有不断变革、敢于创新的精神和品格，才能不守旧，不盲从，不安于现状，不墨守成规，才能锐意革新，敢于迎接时代的挑战，迎接教育改革挑战，才能有敢冒风险的气魄，才能有独树一帜的办学宗旨和人才培养及管理模式。如今一批农村薄弱学校，在逆境中奋起，创造了农村教育的奇迹，为课程改革、教学改革作出了重要贡献。其共同经验就是，这些学校的校长，以科学发展观和现代教育理念为指导，带领广大教师敢为人先，勇于改革，敢于创造，探索独树一帜的课堂教学模式，使学生素质得到显著提高，使校长和教师获得了成功，使学校得到了发展。

校长的境界，决定了学校的文化品位和文化气质。1995年，联合国教科文组织在“文化促进发展的行动计划”中提出，“文化繁荣是发展的最高目标”，“文化的创造性是人类进步的源泉”，“文化的多样性是人类最宝贵的财富”。文化已成为当今学校发展