



当代基础教育文库
Dang Dai Ji Chu Jiao Yu Wen Ku



教育是一项 治心的艺术

林群生 著

光明日报出版社



当代基础教育文库
Dang Dai Ji Chu Jiao Yu Wen Ku



教育是一项 的艺术

林群生 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

教育是一项“治心”的艺术 / 林群生著. —北京:
光明日报出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5112 - 1581 - 9

I. ①教… II. ①林… III. ①教育工作—文集
IV. ①G4-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 187591 号

教育是一项“治心”的艺术

作 者: 林群生 著

出 版 人: 朱 庆

责任编辑: 祝 菲

封面设计: 中联学林

责任校对: 贾文梅

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67078241

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn

法律顾问: 北京市华沛德律师事务所张永福律师

印 刷: 北京天正元印务有限公司

装 订: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

字 数: 195 千字

印 张: 10.75

版 次: 2011 年 9 月第 1 版

印 次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5112 - 1581 - 9

定 价: 26.00 元

版权所有 翻印必究

序 言

杨春茂

教育的价值何在？教育的终极价值是促进人的全面发展，使人幸福。吕型伟教授提出的“人人有才、人无全才、扬长避短、人人成才”的教育理念应当成为教育的价值追求。

教育的目的是什么？教育的目的不是评判学生好坏，不是筛选“好学生”与“坏学生”。教育的目的是提供一个资源，使学生能够以健康方式发展自己的身体素质、心理素质、社会功能、知识水平、创造能力。

实现教育的目的或者说教育价值，重要的途径是实施素质教育：也就是以促进学生身心发展为目的；以提高国民的思想道德、科学文化、劳动技术、身体心理素质为宗旨的基础教育。重在培养学生的科学素质、艺术素质、信仰素质、人文素质。也就是培养学生具备人类普遍的价值标准：真、善、美、爱。

广东陆丰市龙山中学林群生校长的新作《教育是一项“治心”的艺术》，道出了他长期追求教育价值的心声。

林校长认为：一所缺少文化底蕴的学校，是难以培养出高素质人材的。因此他在这方面是下了功夫，他认为校长首先要创设一种文化氛围，一种精神力量，一种价值期望：用文化的力量陶冶人，用思想的力量感召人，用人格的力量感染人，用情感的力量感化人，用校长自身的价值观去影响人。坚持以人为本，文化的本质是“人化”、其功能是“化人”，这里的人不仅是包括被教育者，也包括教育者，它体现师生在文化氛围中共同成长的过程。使龙山中学形成了浓厚的“书院气、书生气、书卷气、质朴大气、浩然正气”，有助于学生全面发展的办学氛围和价值体系。结合校园文化实践，林校长写出了《论学校的特色文化资源建设》、《强化学校文化资源建设，促进校师生三方共同成长》、《新形势下教师文化的塑造和重建》等理论文章，并以理论指导实践，在学校文化建设方面做出了卓有成效的工作。

上述这些理念与实践，林校长从论校长文化对学校战略发展的引领；论学校的特色文化资源建设；新形势下教师文化的塑造和重建；构建文化底色下的书香校园；强化学校文化资源建设阵地促进校师生三方共同成长；用文化基石铺就学生成长之路；文化取向应成为一种制度；坚持学校的文化策略等诸方面进行了阐述，可为其他学校借鉴。而林校长自己，则站在新的高度：“举目已觉千山绿，宜趁东风马蹄疾”，向更高的目标迈进。

学校管理重在创新。从经验管理到经营管理，从文化管理到战略管理，高屋建瓴地增强学校的创新力。从龙山中学建校260多年形成的厚重文化底蕴和发展实践中提炼出了新形势下敢为天下先、自强不息、不断创新、争创一流的龙山中学办学精神。再深厚的文化底蕴，再辉煌的业绩，如果不与时俱进地进行改革和创新，学校将衰败落后。林校长提出的“文章华国、科技兴邦”的校训；“和谐、魅力、文化”的办学理念；“勤奋朴素、团结守纪、崇真尚美、博学创新”的学风；“严教善导、勤勉求精、为师为范、仁爱奉献”的教风，形成了重构的龙山思想和龙山精神，使龙山中学这座具有两百多年历史的老校有了灵魂和脊梁，办学水平不断提高，办学规模不断扩大。目前，校园占地14.4万平方米，建筑面积7万多平方米，有140个教学班，学生8000多人，教职工460多人。林校长的新作中处处体现出取得这样大的办学规模、办学成就的经验，凝炼为浅谈领导人格魅力的树立；龙山中学管理与改革浅探；合八方之力创龙山辉煌；学校内涵发展的途径思考；落后地区超常发展的“炼金术”；以人为本续创高考新辉煌几个方面，娓娓道来，发人深省。

林校长和龙山中学站在新的起点上改革创新之时，正值改革开放以来第四次全教会召开，《国家中长期教育改革和发展规划纲要》颁布，故林校长在龙山上高呼：“好风凭借力送我上青天！”

林群生校长新作的又一亮点是践行素质教育，当中国教育界还在为素质教育、应试教育争论不休时，他就用自己的实际行动给出了答案。每天早上五点半，林群生校长已来到了学生宿舍区，以哨声唤醒了所有的同学，几分钟后学生跟在他后面开始了早操，“跟我跑”，同学们早就熟悉这位老大哥的口头禅。上午的课间操、下午的眼保健操，校内到处都可以看到他忙碌的身影；晚上他带领的田径队、排球队结束当天的训练时，一般都是10点多，同事戏称他“披星和哨起，戴月荷泥归”。他总是说，健康的体魄是高强度学习的基础，良好的生活习惯和体育锻炼是人一生最宝贵的财富。多年来，龙山中学学生的身体素质测试数据一直位居市首位，为学校一流的高考成绩提供了可靠的体质保证。每年为体育高校、军校、公安院校、航空学院输送高水平的人才都在

150人以上；此外，还将一些高水平运动员输送到省、市排球队、田径队和武术队，如先后有郑剑雄、黄伟程、郑健洲等同学在他的精心培育下被选入广东省排球队。在全省中学生运动会、汕尾市田径运动会、排球运动会等比赛中，均取得了好成绩，使龙山中学成了特色人才培养的一面旗帜。虽然体育锻炼不等同于素质教育，但它在素质教育中的作用却是显而易见的。学校立足于本校的实际，整合本校的各项资源，形成独特的文化资源，以寻求育人目标的最大化。使广大青少年成为热爱祖国、追求真理、勇于创新的人，成为德才兼备、全面发展的人，成为视野开阔、胸怀宽广的人，成为知行统一、脚踏实地的人。

“一个都不能少”、“没有教不好的学生”、“龙山无差生”、“既要让他成才，更要让他成人”，这些是林群生校长经常挂在嘴边的话。他对学生都非常关爱，在他眼中，从来就没有“差生”二字。他常说：“优点尚未被发现的学生叫‘差生’，花没长好，不能怪花，应该怪养花的人。同样的花，为什么在别人手里被养得枝繁叶茂，在你的手里就日渐枯萎？如果真有差生出现，做老师的能逃脱责任吗？”他提出“潜力生、发展生”的概念，提出“以生为本”的教学宗旨，要求“一切为了学生，为了一切学生，为了学生的一切”。对待潜力生要“有教无类，一个都不能少”，“不能让他成才，就让他成人。”林校长卓有成效的德育工作总结起来就是，洞察当今转型时期社会德育的各种问题，触动灵魂深处设身处地的谈话，雷厉风行及时到位的处罚和三位一体多管齐下的德育教育氛围，同事说是“菩萨心肠、霹雳手段”。多年来，龙山中学学生违法犯罪为零，学生重大事故为零，开除学生为零，林校长所开拓的德育工作新思路、新途径就是这一切的根本原因。

“没有教不好的学生，龙山无差生”，无比自信的结论来自于长期育人的成功实践。引导学生立德寻找自己正确的人生轨道，通过特长发挥让每一位学生都撑起自己的人生晴空。让每一位学生成才这是老师最大的“德”，正如林校长说：“教师的德就是做一个什么的教师的问题，也就是选择老师和老板的问题，老师只有经过思考并做出正确的人生抉择后，老师的教学生命才有了灵魂，才能在自己教学人生价值的大是大非上站对位排好队。”而大德必源于大爱。林校长在近20年的教学生涯中，以每天超过13个小时的工作时间，以饱满的工作热情和超负荷的工作状态，正是源于他对育人事业的热爱和对学生的关爱，出于对每一位同学一视同仁的大爱无疆、大爱无形。丹心铸就辉煌路誓把桃李洒天涯；成功是一个动态的过程；没有教不好的学生；教育是一项“治心”的艺术；教育的生命即生命的教育；校长的使命是构建“生命的学

校”；从上述的标题中，我们可以想象书中那些精彩的细节和案例。去领略“书诵青山迷古树，志砺螺水遏龙舟”的境界。

强化教师是教育的第一生产力，办学以人为本，以教师为主体，在领导学校发展，注重精神提升的理念中，注重从思想深处，从学校的文化建设入手调动教师群体的精神潜能。林校长认为，校长的职责是让每一位教师成功，让每一位教师的价值提升，这是校长文化作用于教师文化形成教育第一生产力的主要砝码。在教师成长的过程中，仅有制度文化还不够，还需要营造一种攀登高峰的着力点。而教学改革的实践，就是鲜活的实验场。学校教学模式的创新不但体现着教师文化的追求和逐渐成熟，还会让教师群体在职业生活中体验实现生命价值的乐趣，而各有所长的教师在实施文化育人的同时又对学生文化适应未来，创新特色产生新的生命价值。

“培养一支德才兼备的教师队伍”是时代对教育人才的需求。要适应时代“快速”的发展，决不能单纯依靠别人或西方的经验，要一步一步创立适应自己发展个性的新概念，这是一代有为的教师在教育文化战略构建中首先要思考的，如果说发展教育第一生产力，可增强学校的凝聚力和特有的核心竞争力，那么强化教育服务理念，强化品牌、品质的保证，强化特色优势，正是龙山中学提出“教师是学校发展教育第一生产力”的初衷，丰富教师的经历，提高教师的水平，提升教师的精神，使教师在提高别人的同时提高自己，在发展别人的时候发展自己。一所学校积极向上的教师文化，是集中教师的集体智慧，在一个开放性的体系中，形成名师脱颖而出的氛围。教师文化不再是“春蚕”、“蜡烛”之类悲壮的挽歌，而是教师成长“加油站”和“起跳板”。

教师文化的塑造和重建不是虚无缥缈的乌托邦式的画饼，它是一切细节形成既定目标后，运用教师文化执行力打造的一种氛围，它体现在主动为教师提供培训的“福利”上，体现在校本研修活动中的同伴互动、构建常态的高质量的课堂教学上，体现在教师为自己的教学实践所撰写的教育叙事和不断反思上，体现在学校为教师聘请专家指导、引领，打造研究型教师队伍的“教育沙龙”上，体现在学校建设“书香校园”所营造的读书氛围上，体现在学校文化发展策略的远见卓识上。教师文化的培训对教师专业成长是一种精神上的涵养，是一种适应动态环境变化的营养剂。这种充满活力的教师精神境界的提升，将不断提高教师专业成长水平。

（作者系教育部中国教师发展基金会秘书长）

目 录

CONTENTS

序 言	杨春茂 / 1
-----------	---------

第一篇 论学校文化建设	1
论校长文化对学校战略发展的引领	/ 3
论学校的特色文化资源建设	/ 12
新形势下教师文化的塑造和重建	/ 23
构建文化底色下的书香校园	/ 30
龙吟虎啸声别凡响 山清水秀境异寻常	/ 35
强化学校文化资源建设阵地促进校师生三方共同成长	/ 40
用文化基石铺就学生成长之路	/ 48
文化取向应成为一种制度	/ 50
在文化的引领下前行	/ 52
必须始终坚持学校的文化策略	/ 54
共同融入龙山精神内核	/ 58
举目已觉千山绿,宜趁东风马蹄疾	/ 60

第二篇 论教育管理与改革	63
浅谈领导人格魅力的树立	/ 65
龙山中学管理与改革浅探	/ 68

合八方之力创龙山辉煌	/ 71
学校内涵发展的途径思考	/ 72
落后地区超常发展的“炼金术”	/ 75
此心长陪桃李醉 赢得朗月照大千	/ 87
为龙山第二轮发展而奋斗	/ 92
好风凭借力 送我上青天	/ 93
德育是学校教育的核心	/ 95
戒骄戒躁 续创高考新辉煌	/ 97
扎扎实实抓好常规管理和常规培训	/ 99
绝不让任何一位孩子因贫困而辍学	/ 101
附录一 记者访谈	103
丹心铸就辉煌路誓把桃李洒天涯	/ 105
成功是一个动态的过程	/ 110
林群生:“没有教不好的学生”	/ 119
教育是一项“治心”的艺术	/ 122
书诵青山迷古树,志砺螺水遏龙舟	/ 131
龙山精神 精神龙山	/ 136
贫困生,我心里永远的痛	/ 144
附录二	149
让理论的灯塔照亮前进的方向	谢基贤 / 150
现代教育的思想者实践者	袁怀敏 / 153
堪资广推的办学“心法”	张武位 / 156
育人“治心”显大爱	刘有鑫 / 158

01

第一篇

| 论学校文化建设 |

论校长文化对学校战略发展的引领

“战略”一词来源于军事用语，原意是指导战争全局的方略，是为实现战争目标而制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法。在教育管理学中，战略是为实现学校长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针以及资源分配方针和资源分配方案的一个总纲。在现代社会，随着均衡教育的发展，学校之间的基础设施、硬件配备逐渐趋同，师资水平各有千秋，学校之间特别是品牌学校之间的发展和竞争将更多地表现在学校的战略选择上，体现在学校的行动方针和资源配置方向上，以使本校尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势，努力提高本校相对竞争对手的实力，而作为一校的最高决策人——校长，在学校的战略选择和战略管理上起到决定性的引领作用，“一个好校长就是一所好学校”。

在学校的战略实施中，最深刻、最持久、最核心的是学校的校园文化。校园文化是学校价值观在其指导思想、经营哲学、管理风格和行为方式上的反映，是学校管理和运行的氛围和内在的支撑力量，是学校在一定的民族文化传统中逐步行成的具有本校特色的价值观念，基本信念、管理制度、行为准则、工作作风、人文环境以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。优秀独特的校园文化也是学校的一种竞争优势，是学校管理的最高境界，是提升学校的办学水平、创建名牌学校、体现办学特色、营造浓厚的学习氛围和积极向上的精神风貌的决定因素，对学校成功和战略发展具有最根本的意义。

而在学校文化中，居于顶层和核心的是校长文化。校长是学校文化的继承者、领导者、设计者、弘扬者和创新者，作为一校之长，必须成为学校文化的统领，学校精神文化的领袖。校长文化是校长世界观、人生观、价值观在职业实践中的系统反映，是校长价值取向、理念追求、人格魅力和行为准则等的总和，也是校长素质、能力的集中体现。

校长文化对学校战略发展的引领，体现在以下几个方面。

（一）教育思想和学校精神

苏霍姆林斯基说：校长领导学校，首先是教育思想的领导，其次才是行政上的领导。

校长文化的核心内涵是教育观，校长的教育思想是学校战略发展的基石。作为一名校长，必须懂得教育教学规律，熟悉教育内在要求，并潜移默化，引领全校，将正确科学的文化价值取向融于广大师生教与学的理念与行为之中，才能真正服务于学校的发展，并使广大师生在学校文化影响下逐渐超越原来意义上的自我。“这是一个充满人性化、社会化了的、被社会充分认可的大的自我。这个自我是永存的，代代相传，不断发展进步。学校也必将随着这个永存的自我而延续、发展。”可见学校“教育的生命即生命的教育”。文化的根本是生命，校长的文化使命就是构建“生命的学校”。

校长的思想魅力是学校蓬勃生命力的孕育者。校长也许可以做一个尽善尽美的大好人，但没有思想绝对做不好校长。校长的思想如果不能转化为教师的思想达成共识，只能算是思路。校长的管理主要是教师的管理，是教师教育理念教学理念的管理。校长的管理是“星象互动式”的，好像是太阳系的“公转”和“自转”，校长和教师都是独立的星球，它要“自转”，只有“自转”才能进入“公转”，而共识是核心的聚变光源，校长和教师在共识的办学思想照耀下各发各的光。实施教育思想的领导，校长就是要善于全面准确地向教师阐述自己的教育思想，把自己的教育思想体现在办学目标中，落实在管理行为中。

教育思想决定教育行为。实施教育思想的领导，校长首先要确立正确的教育思想。其次，树立科学的教育发展观，从本校的实际出发确定自己有鲜明特色的办学思想。第三是通过多种途径把办学理念转化为教师的教育思想。

一所学校对教育本质，办学规律和时代特征的深刻认识，是在校长教育思想的引领下，经过长期的教育教学过程中积淀下来的群体意识、思维活动和心理状态。它体现在对学生的爱和宽容，体现在教育过程中的民主精神，是对学生心灵春风化雨的呵护，是对学生主体地位和学生人格的尊严。它体现在享受教育，把教育视为人生最大乐趣的精神境界上，是“胸怀理想，充满诗情和诗意”的教育。它会在每位学生身上发现一轮新的太阳，在每个课堂上都展示着激情和创造，能够每天提出新问题，在不断解决问题的过程中促进自己的成长。它体现在独立的个性和批判意识，用理性的思考和批判精神来审视教材，在自己质疑的同时也培养学生的质疑和发问精神。为创新型人才的成长提

供丰厚的文化土壤。学校的办学理念，课程设置，教育模式和教育行为，都必须有利于学生的生命成长，一切为满足学生发展需求，以为学生幸福成功人生奠基作为出发点和归宿，这样的学校教育才能有持久的生命力。

学校文化的最高表现是学校精神。学校精神是全校师生长期积淀而成的、稳定的、共同追求的理想和信念，是学校文化的精髓与灵魂之所在，是学校办出水平、办出活力的源泉和动因。在校长文化引领下，形成人文、健康、和谐的学校氛围，体现着一种面向现代化、面向世界、面向未来的办学理念。校风、教风、学风和校训属于精神文化，是学校文化的核心内容，良好的校风是一种无声的命令，是有形的榜样，对师生员工有巨大的激励作用。他反映着学校的办学理念、价值观念，反映着学校的历史传统和精神风貌，身处其中就能切实感受到它迸射出的感染力、凝聚力和震撼力。学校精神也体现在学校处于顺境，则高屋建瓴、一泻千里、水银泄地、春风化雨，处逆境时，“千磨万击还坚劲，任尔东南西北风”。学校精神是学校发展的动力，是学校恒久的精魂所在。

（二）办学理念

办学理念是一所学校一切教育教学工作的导向，它是一种文化氛围，一种精神力量，一种价值期望。作为一种准则，它具有规范、指导的作用。它对学校的办学目标和发展方向有着强化说明的作用，全体教职员工坚定地信奉这种价值观，就会凝心聚力，形成一种对学校未来充满信心的文化力量和精神力量。而一个学校的教学理念，是直接在校长办学理念的引领下形成的。

一个校长的办学理念是校长文化的核心，因为它是对教育的本质的认识，对学校功能的理解和对校长社会责任的思考。办学思想理念的形成是与时俱进的动态发展过程，是不断更新观念、创新概念，对学校未来发展变化做出的战略性选择的过程。前瞻的办学理念来自校长的国际化的视野、现代化的目标、个性化的行动。今天，全球化、信息化方兴未艾，以信息化推动教育现代化正是历史发展的必然趋势，教育必须培养出多元化的具有创造精神和能力的杰出人才，只有抢占教育制高点，追求学生全面发展、主动发展、个性潜能的充分发展，创造了生动、活泼主动探究的学习环境，为师生主动发展和可能发展、不断开拓新的开放的空间。

校长的职责是让每一位教师成功，让每一位教师的价值提升，这是校长文化引领教师专业发展的主要砝码。在教师成长的过程中，仅有制度文化还不够，还需要营造一种攀登高峰的着力点，一种理念的柔性浸润。而教学改革的实践，就是办学理念的实验场。

（三）核心价值观和文化内核

每个人有价值观，一个学校更有其价值观，与个人的价值观一样，学校拥有怎样的价值观同样决定着这个学校的形象、行为方式及发展方向等。作为一校之长，必须对此有清醒的认识，勇于实践，用文化的力量陶冶人，用思想的力量感召人，用人格的力量感染人，用情感的力量感化人，一句话就是要用自身的价值观去影响人，为打造科学的学校价值观作出不懈的努力。

1. 校长价值观引领学校核心价值观

校长文化植根于现代社会分工的职业文化，其核心内涵是教育价值观。自有教育以来，教育价值观便成为哺育校长文化的源头，对教育适应主流社会的认识、对学校功能的理解，对学校育人取向的传承，对校长社会责任的思考，都是校长文化的动态内涵。校长文化集中表现为先进教育观念和改革创新意识，完备的职业知识和能力，科学的育人思维方式和历史传承的思考，主体人格和精神境界。校长文化是一面旗帜，不仅引领师生意气风发地前进，而且其影响力还超越校园，影响着社区，而且引领、支撑着学校文化的生成和发展，引领学校核心价值观和文化内核。

2. 学校价值观是学校物质文化和精神文化的总和，出类拔萃的学校都有优秀的学校文化，未来学校的竞争归根到底是学校文化的竞争。清华大学的“自强不息、厚德载物”、北京大学的“思想自由、兼容并包”、复旦大学的“博学而笃志、切问而近思”，我校的“文章华国、科技兴邦”，深厚的文化底蕴，显示了学校文化独特的风格。

3. 学校精神文化对教师和学生的发展、价值观的形成起着十分重要的作用。有的学校发展不起来，骨干教师纷纷调离，原因之一是贫困文化，但主要的还是学校的文化氛围。教师中出现了一些出类拔萃的骨干，大家就会觉得他有傲气，不随和，不合群。在这样的学校里，大家只想“凑得过”的不良传统，人才不能脱颖而出。这种文化就是贫困中孕育着消极的思想，认为“落后是不可改变的”，“努力是没用的”，往往不是因为失败而放弃，而是因为放弃而失败。这就是这种贫困文化影响的后果。有的学校却注意用精神文化经营人，用文化吸引人，留住人才，用好人才、发展人才。为此，校长关注教师的物质需求、精神需求、成就需求、价值需求、发展需求。校长自身的文化品位，学校良好的文化氛围，让教师受到文化的熏陶，提高了人的文化品位。感受成功的喜悦，教师获得施展才能的舞台，清除“无用武之地”的心理障碍。教师越干越有劲，越干越舒心，学校越办越好。

校长正确价值观的形成，学校科学价值观的培育，是一个长期的、艰苦的

长效修炼过程。校长在学校的战略发展中,在实现教育理想的伟大实践中,在学校文化塑造的重重困难和风险面前,在权力、金钱、美色的考验面前,一定能以正确的价值观为指导,作出正确的选择。必须有“咬住青山不放松,立根原在破岩中,千磨万击还坚劲,任尔东西南北风”这样一种精神。面对多元价值观,多元文化的冲撞,保持学校科学文化这一神圣殿堂的纯洁高雅,根据社会主流文化对学校文化选择做出准确定位,要用创新的校长文化、策应学校文化,应答多元文化的挑战,使学校在激烈的竞争中永立不败之地。以高尚的道德品质、坚定的理想信仰、崇高的献身精神和人生境界,承担起培养现代化建设人才的重任,努力成为学生热爱、教师信任、社会景仰的好校长。

(四) 人格示范

“得民心者一呼百应,失民心者一事无成”,校长之本,重在人格。因为“教育是人与人心灵上的最微妙的相互接触”,人格是人在长期的生活和实践中形成崇高的道德、情操、先进思想、智慧、才能等主体精神的外在感性显现。人格对人的心灵上的辐射和震荡是最强烈的。对校长来说,管理理论固然重要,但是无法取代人格的力量。在学校管理中,教师接受管理的前提是对校长的认同,校长对教师的管理应重在心灵的感召,心底里的佩服,校长是一本教科书,描述了校长主要的思想、学识、言行和完善的人格,师生读后产生敬爱感。吸引师生去模仿,并成为一种无形的巨大的道德力量,具有很强的感染力和最可靠的威信。

校长要具有高尚的人格魅力,校长的人格魅力,就是一种表率作用,非权力影响和潜在的精神熏陶。国外对校长的研究中提出了一些有关人格方面的要求:(1)要有度量,胸怀宽大,不拘小节;(2)要有使命感,对事业一往无前,坚韧不拔;(3)对学生有深厚的爱,一视同仁地爱护每一个学生;(4)对人要有信心,要有相信人的信念;(5)谦虚、诚实,努力培养自己受人爱戴的品格;(6)要善于培养优秀接班人。

校长的主体人格和精神境界与学校的再生性资源,“一个好的学校应该是一个好的教育场”,营造这个“场”的主导文化是校长的主体人格和精神境界。有理想的校长,心中常常涌动着一种办学的激情,这种强烈的激情,给人一种智慧和神圣的使命感。将工作的压力变为追求成功的不竭动力。校长不断地用自己的激情去点燃每一位教师心中的火炬,让每一个师生心中,时刻有一种为共同目标实现而愿意全身心投入的冲动和为之奋斗的工作激情。学校文化管理说到底是治心,“治心”需要校长特别注重情商,寓刚于柔,以柔制胜,使管理走向智慧与艺术。坚持以人为本,要尊重人、信任人、关心人、体贴

人，摒弃权力管理，实现能力管理。“淡化要求，强化服务，淡化考核，强化指导，淡化有形，强化渗透。”

校长的人格示范，大致包括三个方面：

一是坚韧的意志。要具有不达目的决不罢休的顽强毅力，不随波逐流，不半途而废。为实现目标，即使困难再大也不放弃。

二是豁达的性格。有广博的爱心，宽大的胸怀，有爱人之心，容人之量。善于“容”长，不学“武大郎开店”，人才脱颖而出，人才聚其左右；善于容“短”，理解别人，不求全责备，容“天下难容之人”。

三是稳定的情绪。无论在什么时候，校长始终保持向上、乐观、稳定的情绪。能经受得起“权威”的挑战、舆论的压力和紧张的工作，努力做到用理智来判断、调节自己的行为。

高尚的人格魅力是校长办学成功的保障。自身的示范作用引导教师，这样校长才有威信，才能使教师亲而近之。只有在改革和发展中，校长高举大旗高喊“向我看齐”，才能产生良好的感染力和上下同心、“其利断金”的合力。

（五）中层保证

我国中学现行的组织机构是职能制组织形式，在校长之下，设立办公室、教务处、总务处、德育处、科研处等职能机构。在这种组织系统中，校长居于学校行政机构的最高层，是学校管理组织中的首脑，是学校决策的中心。而各中层部门，是校长文化引领学校文化的宣传者、组织者、执行者，其执行力是校长文化统领学校文化效率、有效性、力度的关键因素。中层决定成败，实际上就是说执行力决定成败。这个执行力不是个人的行为，而是组织的行为，通过中层来实现，中层是一个学校的脊梁，起着承上启下的作用。有人形容一个企业的老总很优秀，非常杰出，算是头“狮子”，但是如果带领的是一群“绵羊”，甚至是一群“猴子”，又怎么跟人家带着一群“狮子”的去竞争。

校长文化的引领就表现将中层变成“狮子”，塑造“合格新中层”。新中层在素质上，必须有政治意识、大局意识、责任意识、竞争意识，要精干高效、优质勤奋；在角色上，必须：（1）要承上启下、承前启后、承点启面；（2）专业上的带头人；（3）业务技能的辅导者；（4）下属心态的建设者；（5）下属行为的监控者；（6）部门发展战略的决策者和建议者；

校长对学校的发展战略，总体规划和各种资源的统筹安排拥有充分的权力，是学校重大事件的决策者和管理的指挥者，校长权力具有权威性，指导性、个体性的特点。校长充分利用自己的权力性和非权力影响，精心培育中层，把所有“绵羊”变成“狮子”，这样在学校之间的竞争中就能团体对团