

名师工程

名校长核心思想系列

新课标·新理念·新教学

丛书编委会主任：马立 宋乃庆

做一个智慧的校长

一所好学校要有一位好校长，一位好校长首先是一位智慧的校长。

孙世杰◎著



西南师范大学出版社

全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

名师工程

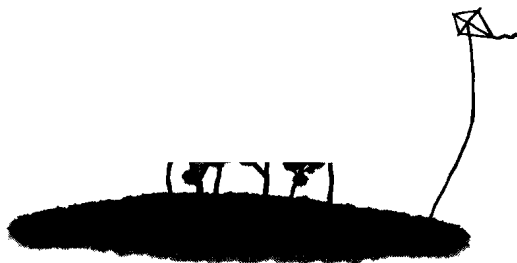
新课标·新理念·新教学

名校长核心思想系列

丛书编委会主任：马立 宋乃庆

做一个智慧的校长

孙世杰◎著



西南师范大学出版社

全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做一个智慧的校长/孙世杰著. —重庆: 西南师范大学出版社, 2011. 12

(名师工程系列丛书)

ISBN 978-7-5621-5645-1

I. ①做… II. ①孙… III. ①学校管理—文集
IV. ①G47-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 273242 号

名师工程系列丛书

编委会主任: 马立 宋乃庆

总策划: 周安平

策划: 李远毅 卢旭 郑持军 郭德军

做一个智慧的校长

孙世杰 著

责任编辑: 任志林 马春霞

封面设计: 视界创意

出版发行: 西南师范大学出版社

地址: 重庆市北碚区天生路 1 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

http: //www. xscbs. com

经 销: 新华书店

印 刷: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16

字 数: 258 千字

版 次: 2011 年 12 月 第 1 版

印 次: 2011 年 12 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5621-5645-1

定 价: 30.00 元

若有印装质量问题, 请联系出版社调换

版权所有 翻印必究

前言

历史走到今天，知识的价值越来越凸显，人们对教育改变命运、创造幸福生活的期盼从来没有像今天这样强烈，国民对优质教育的需求从来没有像今天这样迫切。顺应时代发展，回应社会关切，教育改革风起云涌。

办好让人民满意的教育，提高质量，促进公平，关键是办好每一所学校。经验证明，办好学校首先要有好校长。正如经亨颐之于白马湖中学，陶行知之于晓庄学校，张伯苓之于南开，梅贻琦之于清华，蔡元培之于北大，他们在历史上造就了一座座教育高峰。今天，我们更加需要大批杰出的校长，开创新的教育纪元。面对钱学森之问，温家宝总理从历览古今、洞察未来的高度，语重心长地提出，“要倡导教育家办学”。对校长寄予了殷切的期望，也对校长提出了更高的要求。

站在教育发展转型的前沿，校长面临的重大公共课题是：如何走向教育家？

著名教育家吕型伟先生讲：“教育是事业，事业的意义在于献身；教育是科学，科学的价值在于求真；教育是艺术，艺术的生命在于创新。”这样看来，勇于担当历史的使命，以办好人民满意的教育为毕生致力的追求，始终坚守教育的精神，遵循教育客观规律，领导和推动教育创新，创造适合学生的教育，为学生的幸福人生奠基，为民族的明天准备素质，应当是校长成为教育家的必要条件。中国教育学会会长顾明远认为，教育家应该是“在教育理论或实践上有创建，有贡献，有影响的杰出人物”。教育家袁振国指出，教育家首先要有自己的教育思想，有对教育的独立见解，有对教育理想的不懈追求；教育家的思想必须不断创新，能够与时俱进；教育家的思想不是一成不变的，他们善于发现新情况、新问题、新趋势，善于捕捉新机遇，采取新措施，建立新机制；教育家需要把握学科发展的走向，把握学术发展的前沿等。这些话系统地描述了教育家的特征。曾天山博士认为，教育家必须具

备一些基本的条件：第一，有实践经验，热爱教育事业，乐于长期从事教育工作；第二，有教育理想，善于发现和潜心研究教育问题，能够提出有独到见解的教育理念；第三，有素质，是一个全面发展的、高素质的人才；第四，有创新，勇于进行教育改革；第五，有影响，提出了系统的教育思想主张，培养出大批优秀人才，是一个事业的成功者。教育家办学就是要校长能够用专家的眼光去审视教育，用科学的观点去研究教育，用先进的理念去经营教育，用务实的行动去发展教育。北京师范大学石中英教授提出，实现教育家办学，校长必须提升价值领导力。具体来讲，就是要提升价值识别能力、价值引导能力、价值辩护能力、价值整合能力、价值实践能力。专家学者见仁见智的论述，为校长走向教育家或教育专家建构了理论体系和成长路径。

其实，教育家只是一个外在的称谓，其核心内涵在于校长的专业化发展。所以，更重要的是，作为专业化的校长，如何形成专业精神自觉，如何规划设计职业生涯，如何将目标转化为行动，如何在管理实践中提升领导力，如何坚忍探索教育真谛、引领教育改革潮流，如何自我超越形成独特的思想品格，在改革创新中向教育家靠拢。简要而言，即校长如何修炼管理智慧，培育组织文化，引领团体走向价值实现，做一个卓越的思想者、领导者、改革者、成功者和教育者。

面对这样一个宏大命题，一家之言只能是以管窥天。校长成为教育家，尽管可以从特殊到一般推理模型，提炼出某些共性的特征，但绝不可能有统一的标准模式和普适性的行走路线，它只能是个性的、独特的、具体的，最有效的价值论和方法论蕴涵在实践当中，体现在成长的品质和历程上。真正的教育家型校长，不是行政任命的，也不是形形色色的工程包装出来的，它只能是源于对最真切实践的深刻体悟和专业成长。这样的过程，既不可能立竿见影、一蹴而就，也不可能一劳永逸、坐而论道。

思想智慧是成长的明灯，管理实践是修炼的土壤。所以，这本书选择的视角，是从最基本的学校出发，从校长自身来审视、探讨专业成长，表述用智慧照亮前行的理由、事件和思考，企望铺垫争鸣的支点能作为点燃思考的火星。老实说，以作者的浅见陋识和庸俗之论，要实现这样的效用恐怕很难达到。好在它是草根的、野生的，因而算不得良莠，只是一种原生态的呈现

方式，一介平民言论，这样的文本仅可做门外之谈，没有奢望的理由。其中，观点的偏颇、逻辑的杂乱、视野的狭窄、方法的谬误，定然不会避免，恳请批评和指正。

在这样的前提下，鼓足勇气，谋篇构思，积累了书中的文字。总纲分五个辑目：修炼领导力，用思想领导学校，和教师一起做研究，圆桌话题分享智慧，拓展管理大视野。出于对各板块整体性风格的考虑，省去部分篇章所引用的参考文献，特此抱歉。

不管怎么说，整理自己的文字能够出版，毕竟是一件幸事，起码，它记录了自己的思考经历。当然，更加真诚地祝愿，我们的校长成长为教育家。

孙世杰



目录 Contents

前 言	1
-----------	---

第一章	修炼领导力	1
------------	--------------	----------

管理者的“第三只眼”	3
校长每日三思	6
学会从终点思考问题	9
把握管理中的“距离”	11
修炼佛的心境	13
学会智慧地批评	15
学会有效沟通	18
给新任校长的十八条建议	21
校长的“五个意识”	25
校长的“为”与“不为”	30
校长学校管理十辩	35
跟韦尔奇学管理	37
校长的三项修炼	43

第二章	用思想领导学校	53
------------	----------------	-----------

管理从沟通开始	55
教代会上的较量	61
创立民主理校畅议会	63

学校管理者需要珍视学生的提案	67
让学生在生活体验教育	70
让学生自我锻造	72
我们的暑期计划：分享“七节课”	75
周期工作信息流：给会议“减肥”	77
请学生参与校园文化设计	79
让学校文化产生共振效应	81
变工作总结为盘点亮点和感动	84
班主任管理的创新实践	86

第三章 和教师一起做研究 91

用共同的智慧生成个性化教案	93
课堂观察点：从线性到网状	95
建构自主互助学习型课堂	97
让学生成为学习的主人	99
课表：从平面设计到立体规划	101
再造教学组织	103
运用加减法优化作业设计	108
让学生参与设计寒假作业	110
对话 行动 研究	112
教师专业成长谈话	114

第四章 圆桌话题分享智慧 117

听教师讲校长故事	119
好学校的内涵和风度	122
值得警惕的学校管理案例	125
校长该有怎样的教师观	128
避免管理中的“灯下黑”	131
教师聘任制需要改革	134



向教学规律靠拢	137
优秀教师秘书制度要慎行	139
有偿家教问题治理及建议	141
关注问题背后的问题	144
农村教育发展需要破解三对矛盾	146
创造适合学生发展的教育	149
以督导评估改革, 助推教育科学发展	152
当前教育督导现状分析和改革建议	155

第五章

拓宽管理大视野

161

教育的问题归因与思维突破	163
基于学校内涵发展的有效管理理念分析	173
教育管理体制机制改革势在必行	182
领导学校向内涵型管理转轨	184
办好五园工程, 从规模发展转向内涵发展 ...	187
学前教育体制问题及改革建议	189
名师工作室生存状态分析及问题对策建议 ...	191
学校管理的三种文化取向	195
6西格玛应用于学校管理的适应性分析	199
管理学中的悖论分析及对学校管理的启示 ...	206
当前中小学教师考核评价问题分析及建议 ...	216
中小学管理中的悖科学性内隐问题分析	225
在思考中跋涉	233



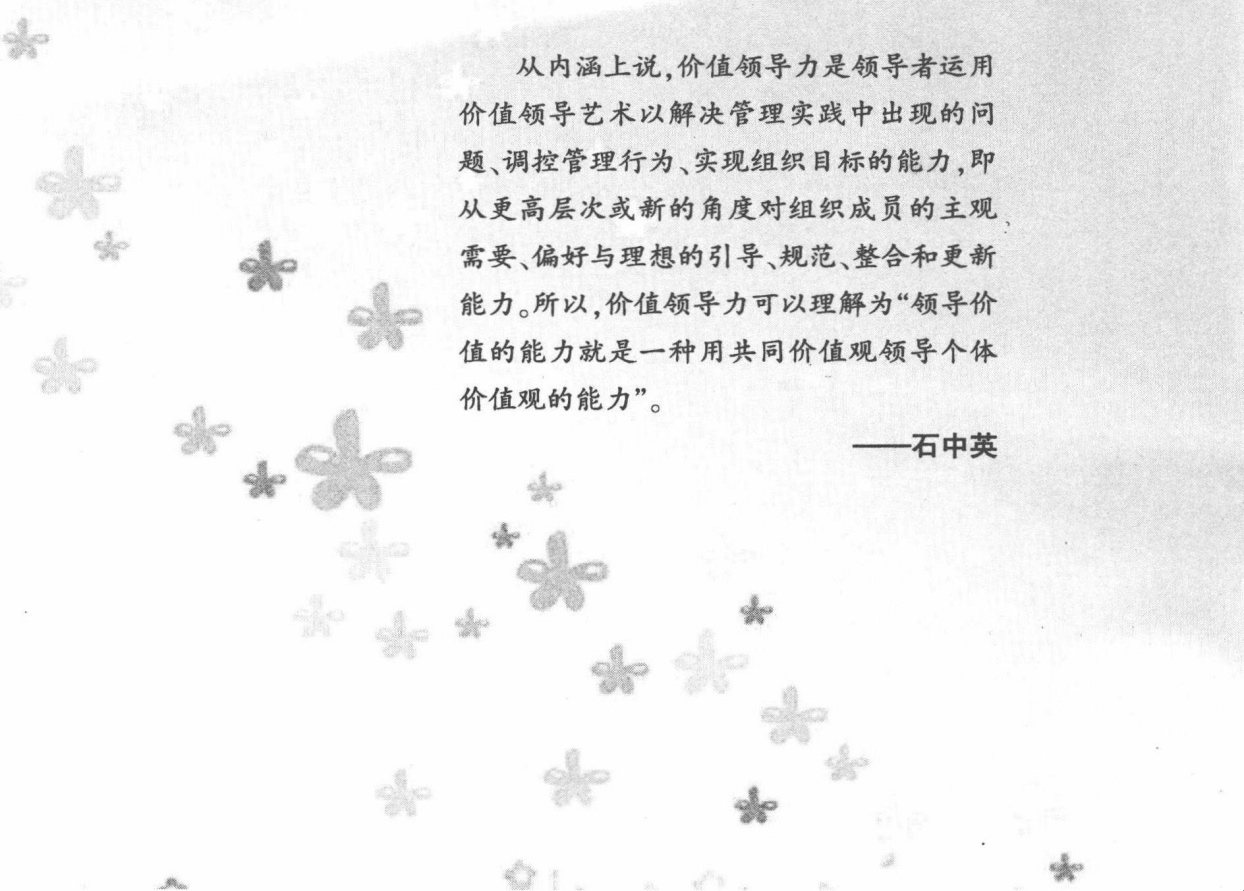
第一章

修炼领导力



从内涵上说,价值领导力是领导者运用价值领导艺术以解决管理实践中出现的问题、调控管理行为、实现组织目标的能力,即从更高层次或新的角度对组织成员的主观需要、偏好与理想的引导、规范、整合和更新能力。所以,价值领导力可以理解为“领导价值的能力就是一种用共同价值观领导个体价值观的能力”。

——石中英



管 理者的“第三只眼”



眼睛是用来看世界的。它以最直接的感观方式，传递现实的信息和情感，为判断、选择、决策和行动提供依据和资讯。

管理者要有管理的眼睛，看什么、怎么看、看多远，也是一门必修课。不仅要有一双明亮的常眼，更要练就常人看不到、看不见、看不透的“第三只眼”，居其位，能看清近处的人和事，明辨事理和本质；谋发展，能看准远处的目标和方向，拓展视界和思想，引领团队和事业升腾发展。

什么是管理者的“第三只眼”？

审时度势、把握未来的“千里眼”。管理者的视野境界和战略眼光，在某种程度上决定着学校发展的品位。一所普通的学校，有了具备远见卓识和卓越管理能力的领导，一样可以成就一方名校。日本“经营之神”松下幸之助从经营一家小店铺做起，凭借超前的营销理念、高端的目标定位、面向世界的发展战略，以造福社会、培养人才为使命，建立了声震全球的企业帝国。学校发展同样需要大气魄、大思路、大视野。管理者需要放长眼量、抬高视界、审时度势，擦亮自己决胜未来的“千里眼”。从国际的视阈，了解世界教育格局和发展变化，树立科学教育发展观；从国家教育战略方针路线中，敏锐捕捉改革动向，制定富有特色和风格的学校发展纲领；从建设创新型国家的发展大势中，把握教育使命和价值，明确学校办学理念；从适应市场经济体制、构建和谐社会的要求中，帮助学生进行职业生涯规划，定位学校的培养目标；从学校的文化积淀中，提炼成功办学密码，构建现代学校管理机制；从全面落实新课程方案中，创造自主选择的教育，建设师生幸福成

长的理想学校。这需要管理者敏目善思、视通广远、不盲从、不浮躁、不近视、不迷茫，坚守教育精神，塑造愿景文化和核心价值观，用思想引领学校发展。

科学决策、破解困难的“亮眼”。赫伯特·西蒙说：“管理就是决策。”我们说，一位好校长就是一所好学校，除了校长的人格魅力、教育理念、学识水平和领导能力外，重要的是他能否科学地研判时势、独辟蹊径、果敢决策、赢取发展。卓越的管理者往往是高明的决策者，既能达到相当的思想高度，又能切合发展实际；既善于发扬民主，又善于集中智慧；既能听进正面的意见，也能倾听反面的声音；既能广纳群言，又能坚持真理；既能分享决策，也善于推进落实，形成科学的决策机制和高效的执行力。决策、执行的过程不可避免地会遇到问题，所以管理者还要有正确的问题观，对问题的形式、范围、本质、根源，都要有正确的认识和评估，理性地透析问题，正视问题的阻力，不怨天尤人，不盲目乐观；主动向问题出发，变问题为资源，善于在问题中寻找突破点，集中一切积极要素攻坚克难，引领学校超越困境、抢占赢机。这需要校长具有准确的洞察力和深刻的透视力，也就是要有见微识著、睿智果断、变革创新的“亮眼”，于重重困难中，能够淡定从容、应对自如、运筹帷幄、举重若轻、变危为机。

团聚人才、知人善任的“慧眼”。为政之要，惟在得人。人力资源是第一资源。现实中，往往不是没有人才，而是管理者缺乏发现人才的慧眼。每一个人，既有长处也有短处，既有优点也有缺点，既有优势也有劣势。管理的要诀就是善于发现别人的优势和长处，善于组织人才和塑造人才，善于把人力资源变成生产力，在团队的发展中达成共同的目标。管理者既要会当伯乐，也要会当田忌，既要会相马，更要会赛马。以求贤若渴之心，包容人才之胸，任用贤能之道，发现人才，培养人才，器重人才，团聚人才，发展人才，构筑强大的人才矩阵，事业成功才能水到渠成。周文王礼贤下士，群贤毕至，故能奠基周室基业；唐太宗虚怀纳谏，尊贤敬能，得以开创“贞观之治”。前事不忘，后世之师。管理者不是九五至尊的帝王，但应学习开明君主的治世用人观，不要学武大郎开店，只看到自己的高度，看不到别人的高度，自己长不高也不允许别人长高，那样只会造就侏儒组织。清代魏源说的好：“不知人之所短，不知人之所长，不知人长中之短，不知人短中之长，

则不可以用人，不可以为师。”学校管理也是如此。聚集人才，重用人才，则学校兴盛；反之，则学校衰败。白马湖畔的春晖中学，正是有了经亨颐，团聚了叶圣陶、夏丏尊、丰子恺、朱自清、朱光潜等一大批精英，故而成为中国中学教育的经典；北大因为有了蔡元培，荟萃了辜鸿铭、黄侃、陈寅恪、傅斯年、刘文典、冯友兰、钱穆等大师，所以成就了中国大学的高度。人才的多寡，团队的强弱，取决于管理者是否具备识才用才的“慧眼”。

管理者还要有关怀下属、慈悲仁善的“佛眼”，中庸而治、明辨正误的“法眼”，公正公平、民主管理的“明眼”，坚守精神、遵循规律的“定眼”……汇集这些明目慧眼，就构成了卓越领导的“第三只眼”，视力所及，人尽其才，管理畅通，和衷共济，则无往而不胜。

校长每日三思



管理是一门艺术，需要用心去感悟。智慧的校长，往往能在细微处见高明，于平凡处见奇妙，在管理中从容通达。智慧的校长一定是善于反思的校长，每日三思，应当成为校长的必修课。

一思：对老师和学生微笑了吗？

微笑是一种奇妙的催化剂，微笑可以给人愉快，微笑可以提振自信，微笑可以激发力量，微笑可以传递幸福，微笑使人走向成功人生。微笑就像阳光，是每个人生命中不可或缺的精神元素。据说酒店大王希尔顿在发迹之前是一个穷汉，母亲仅仅给他 5000 美元去经营旅馆。若干年之后，希尔顿成了商界巨子，有人问他：“酒店业是一个极度艰苦的服务行业，你是如何做到乐观应对的？”希尔顿回答说：“微笑！”这就是希尔顿原理。领导学校同样需要微笑的管理。

有一位校长，十多年了，每天坚持第一个站在学校门口，微笑着迎接每一名师生。校长的微笑感染了所有的人。一名三年级小学生，因为校长微笑着抚摸了他的小脑袋，孩子激动了好多天，到处自豪地讲：“校长说我的头脑特聪明。”可以想象，在这样一种教育环境中，孩子的学习成长该是多么自信和幸福！老师们感触更深：早晨看到校长的微笑，内心就感到一种浓浓亲情，每天工作都有好心情，工作特别带劲。有记者问校长：“你管理的秘诀是什么？”校长的回答是：“微笑面对每一个人。”

管理心理学认为,情绪对人有很强的感染力和影响力,并直接影响着人的态度、行为和效能,这种效应就是“情绪效应”。作为学校管理者,校长要首先学会善于控制自己的情绪,做一名阳光的校长。用自信、乐观、豁达、宽容、真诚、仁爱、愉悦、舒畅的状态,传递积极的情感,使每一名教职工感受到校长的关爱、期望、信任、尊重,并将其化作工作的激情和动力,学校就会因此充满生机和活力。其次,校长还要善于引导师生情绪,做一名心灵保健师。当师生有困难、挫折、委屈和不满时,校长要学会倾听和沟通,站在师生的立场理解师生,站在学校的立场帮助师生,站在人生的立场引导师生,用光明宽阔的胸襟、大气平和的心态、温暖鼓励的话语、春风化雨的启发,巧妙地化解矛盾,变不良情绪为积极情绪,使师生快乐地投入学习和工作。再次,校长要善于引领、塑造和谐的校园文化,做一名文化设计师,加强人文关怀,推行民主管理,尊重师生发展,推崇亲情友爱,营造和谐环境,让校园充满正义、公平和幸福。

二思:管理何妨多一点幽默?

世界著名喜剧大师查理·卓别林说:“幽默是智慧的最高体现,具有幽默感的人最富有个人魅力,他不仅能与别人愉悦相处,更重要的是拥有一个快乐的人生。”一项调查分析显示,在校长的人格因素中,具有幽默感、亲切、风趣的校长,更能得到师生的拥护和爱戴。校长做管理工作,在沟通交流、研究工作和处理矛盾时,能够保持一种乐观的情趣、幽默的风格、从容的心态和旺盛的激情,是一种管理的策略和境界。

幽默是一种机智。在管理中适时恰当地来一点幽默,往往可以收到出奇制胜的功效。

学校管理中不可避免地会发生一些工作失误现象。按照一般人的思维,校长会严加追究责任、惩戒失职人员,这往往造成上下级关系紧张,形成内耗和矛盾。有一位校长别出心裁,推行了管理学中的“猴子管理法”,“猴子”即问题和责任,校长要求所有人负责喂养和管理好自己的“猴子”,不能把自己的“猴子”推给上级和别人。所以,每次安排任务进行工作调度,有下属没有按照规定做事时,校长不是怒气冲冲地斥责、批评,而是幽默地

大声问：“这是谁的‘猴子’？”逗得大家哈哈大笑，这时，被幽默了的人赶紧回答：“校长，这是我的‘猴子’，我马上完成。”一句幽默，巧妙地解决了问题，保留了下属的面子，督促了其工作和责任心，提高了管理实效。

幽默的管理是一种艺术的管理。它以含蓄代替严厉，以幽默代替教训，以沟通代替对立，以启发代替命令，管理更加顺畅、和谐。

三思：学校里有保健因素吗？

赫茨伯格在他的双因素理论中，把容易引起员工不满的问题，视做同保健一样的因素，称做保健因素。双因素理论提醒我们，管理要从问题出发，注意那些令教师不满的因素。因为如果教师对学校不满，就会产生各种消极的情绪，一旦这些不良情绪蔓延，就会使学校文化中毒，充满怨气、丧失责任、缺乏沟通、工作低效、环境恶化、管理失灵的学校，只能是失败的学校。

一位校长到一所学校任职。这是一所很乱的学校，充斥着不满情绪。在第一次全校教职工大会上，新校长讲话说：“我来做校长，就是为大家做好服务，让大家满意。我们学校的问题到底在哪里？希望大家一起梳理出来。”结果，大家列出了 50 多个不满意的问题，包括学校制度不合理、部门缺乏合作、干群关系紧张、领导不关心教职工，等等。校长组织人员对这些问题根据员工不满意的程度进行了排序，然后组织班子反复研究，逐条明确，部门分工，限期解决，并将解决情况以书面形式向全体教职工通报，使老师们的愿望得到了尊重和实现。校长又处心积虑地设计了很多的特殊规定，像设立生日公假制度，建立教职工子女成长奖，成立教职工子女托管班，让每一名教师都获奖，每月评选感动校园人物，每学期开展“做幸福的教师”演讲，组织读书学习，推崇能者为师，开展百家讲坛、教育沙龙活动，邀请专家、大师进校园，等等。同时，改革管理机制和评价机制，鼓励教师发展自我、追求卓越。几年时间，这所学校发生了翻天覆地的变化，教师工作热情高涨，办学质量不断攀升，学校因此闻名遐迩。

消除不满意的因素，将不满意的因素转化为积极的动力。其实，无非是在管理中多一点温情、多一点关怀、多一点尊重，但这却处处显示着校长的胸怀、睿智和用心，使管理无处不在。