

Xuezuò  
Zhihuixing  
Xiaozhang

# 学做智慧型校长

蔡忠铭◎著

任何优秀的理论和思想都来源于实践，都离不开实践的滋养。而智慧型校长的形成更需要在实践中思考，在思考中践行，在践行中积淀，在积淀中实现突破。



上海教育出版社  
SHANGHAI EDUCATIONAL  
PUBLISHING HOUSE

G62  
155

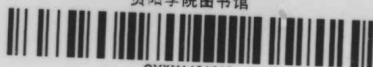
1484616

蔡忠铭◎著

# 学做智慧型校长



贵阳学院图书馆



GYXY1484616



上海教育出版社  
SHANGHAI EDUCATIONAL  
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

学做智慧型校长/蔡忠铭著.

—上海:上海教育出版社,2012.5

ISBN 978-7-5444-4059-2

I. ①做… II. ①蔡… III. ①小学—校长—学校管理

IV. ①G627.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第089178号

责任编辑 周 晟

封面设计 陆 弦

**学做智慧型校长**

**蔡忠铭 著**

---

出版发行 上海世纪出版股份有限公司

上 海 教 育 出 版 社

易文网 [www.ewen.cc](http://www.ewen.cc)

地 址 上海永福路123号

邮 编 200031

经 销 各地新华书店

印 刷 太仓市印刷厂有限公司

开 本 890×1240 1/32 印张 8 插页 2

版 次 2012年5月第1版

印 次 2012年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-4059-2/G·3173

定 价 26.00元

---

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

# 自序

变革是这个时代的主旋律。正如迈克尔·富兰所说：“变革是普遍存在和持续不懈的，它经常出现在我们面前。”<sup>①</sup>当前我国教育正经历着一次伟大的变革，在这一整体性、结构性的转变过程中，如何办好学校？如何办出有特色、有质量的学校？这是每一个校长必须认真思索的问题。

30年的教龄，25年的校长工作经历，由一个普通的教师，成长为上海市的一名特级校长。将一所典型的农村地区的普通的小学，打造成为2009年的全国教育系统先进集体。有人说我是个成功的校长，可我深深地知道，“成功”这两个字只能是一种褒奖或者说是勉励。与教育界诸多的优秀校长相比，我的成功还是微不足道的。

虽有读书做笔记的爱好，却从无著书成文之念想，因而，刚接到要撰写一本记录我个人成长轨迹的专著的任务时，我真是诚惶诚恐，备感压力。曾想推辞，却又不被应允，说这不是为了我自己，而是为了教育事业。确实如此，教育早已成为我一生的事业。回顾过去，不是为了夸耀，而是为了能总结经验，寻找不足，从而在我为之拾级攀

---

<sup>①</sup> [加]迈克尔·富兰. 变革的力量——透视教育改革[M]. 加拿大多伦多国际学院, 译. 北京: 教育科学出版社, 2000: 1.

登了几十年的事业上有进一步的发展。

然而,决心下了,疑惑却接踵而至:究竟写什么?怎么写呢?

近30年的教育生涯告诉我:学生的全面和谐的发展,关键在教师的专业水平;而教师专业水平的发展,关键在校长的管理智慧。校长的智慧不仅在于形成如“教师教育学生,学生发展教师”、“校长引领教师,教师发展学生”等的理念与行为模式,而且在于在这种校长与教师、教师与学生的互动中,促使学生、教师、校长的个体生命在相互交融中发展、提升。更重要的是,怎样让这种理念和行为模式成为学校所有人的理念和行为模式?这就需要校长的智慧。

智慧型校长是当今校长专业发展的重要目标。智慧型的校长不但要有管理智慧和服务意识,更要有领导智慧,并运用后者融合前者,从而形成自己的办学理念,提高自己的领导能力。学做智慧型校长,应学会在工作中争取主动,学会在研究中创新重建,学会在反思中持续发展。

智慧型的校长形成应该具备以下几个因素。

首先,对教育事业的热爱和精神信念的积淀是成为智慧型校长的首要因素。

1980年,我师范毕业后到龚路中心小学附属的村校——迅建小学任数学教师。学校仅有20多位教师,但他们却给了我无私的关怀与帮助。同时,那些全部来自农村的学生,纯朴而真诚,给那个初为人师的我以发自内心的感动。想想一个年轻的新教师,该怎样回报这种无私的帮助和真诚的感动?唯有认真地学习与工作。这种心与心的互通,教与学的互动,让我在辛勤付出的同时,也快乐地收获着,我开始越来越热爱我的学生,并决心终生从事教育事业。在我的努力下,我所任教的四年级一班,在我入职的第二年就在龚路辅导区期末数学质量抽测中名列十二个班级之首。

1985年,受当时的镇政府委派,我到龚路中心小学附属的村校——红卫小学任校长。那里原是一个破旧的庙宇,既无围墙,也无

操场,全校仅有8个班级、16位教师。那时,我既是校长,又是毕业班的数学老师,同时还兼学校总务主任。学校虽小,设施虽旧,可是这300多个孩子同样是祖国的未来。凭着自己年富力强,我白天上课、批改作业,与孩子一起玩耍,了解教师的思想,处理校务,晚上,我则备课,钻研教材,设计教案……内心的愿望,追求一流的个性特征,都给自己带来了极大的压力,但与此同时也带来了极大的动力。现在想来,一个人在超乎寻常的压力之下,其思维、行动会变得异常大胆,其潜能会得到超常的发挥。那一年,我所任教的毕业班数学在川沙县小学生毕业会考中,获得了班均分全县第一的好成绩,学校也被评为川沙县办得好的小学。

现在回想起来,我还真得要感谢在村校任校长的那一段经历,虽然辛苦,但锻炼了我的意志和毅力。虽然那时的学校管理简直就是家庭作坊式的管理,但为我以后系统地学习现代管理理论以及在以后的校长工作中的决策和行为奠定了实践基础,更让我形成了一种精神信念、一种精神力量,乃至一种生命韧劲。

其次,智慧型的校长应直面挑战,勇于改革创新。

1992年,我走上了龚路中心小学校长岗位。然而,我面对的是一幅令人心寒、让人害怕和退缩的校园景象。

由于学校地处农村地区,又曾是“文革”的重灾区,因而学校从中层干部到教师,都散漫而无纪律。上班时间逛街、打牌、织毛衣,无奇不有,教师对学生的学习完全是一种放任状态。学校组织结构混乱,规章制度不全,即使有也是形同虚设。学校设备简陋,仅外债就有50多万元。在过去的14年中,学校换了5位校长。

我深入调研,摸清情况,提出了“无常规不稳,无人和不兴,无经济不发”的管理策略,并尽快搭建干部班子,制定各类规章制度,促使学校走向稳定、走向发展。那一段时间,我感触最深的就是:在学校乱而无序的状态下,首先应抓干部队伍的团结,强化干部队伍的以身作则,对干部的品德要求应重于能力要求。只有干部的心往一处想,

劲往一处使,学校才能走向稳定,师生的发展才能得到落实。

1996年,学校已经取得了一些成绩,但与此同时,个别教师也出现了故步自封的情绪,对学校的进一步发展信心不足。为此,我们在抓“常规、人和、经济”的基础上,进一步提出了“无特色不活”的管理策略,并通过某一项目的突破来激发教师们的信心。当时,学校体育组首先行动,成立了小学生男子篮球队,两年后,学生篮球队荣获上海市小学生篮球锦标赛冠军。这一成绩的取得意义非凡。教师们信心倍增,大家觉得:学生篮球能走出新区,走向上海市,其他学科也能努力争取。于是,学校科技组、舞蹈队、文学社相继成立,语、数、英各学科也不断地对外上公开课,区、市乃至全国的获奖不断。电视台、少年报、新区周报等新闻媒体不断来校采访报道。

那时的我和全校的师生们常常会为获得一个个较高层次的奖项而兴奋不已,也正是这样一种情绪状态,激发了师生们敢于创新、敢于突破、敢于实践的内在潜力。

再次,智慧型的校长应与时俱进,追求卓越。

2000年,根据“规模办学、均衡教育”的要求,龚路中心小学归并了六所村校,并易地迁入新校舍。1600多位学生、150多位教师怎么融合?20多个干部怎么调整?在广泛征求意见的基础上,我们提出了“教师岗位交叉安排,多余干部设立视导室作过渡”的原则。同时改革内部管理体制,取消教导处、总务处,推行条线负责制,变原来的垂直管理为扁平式管理。在这一过程中,我想得最多、做得最多的是“公正”两个字,公正平等地对待每一个人、每一件事。当教师们追求公正、公平的需要得到满足之后,就会产生新的追求。于是,不到一年,六个学校的师生已完全融为一体。奉献者尊,合作者尊,绩优者尊的校园价值文化也初具雏形。

从那以后的四年中,学校连续获得了体育特色学校、科技特色学校、艺术特色学校的称号,同时被评为浦东新区示范学校。2007年,龚路中心小学又归并附近的明达小学,办学规模扩大至56个班级

2385名学生,145名教职员工。鉴于2000年归并六校的经验,所以两校合并后迅速融合。根据办学实际,我们再一次进行内部管理体制改革,变“条线负责制”为“条线负责制与项目责任制有机结合”的管理模式,并提出了“人人发展,全面发展,个性发展,持续发展”的育人目标,在“尊重差异,开发潜能,多元发展”的总课题下面建立了多个子课题项目组,在全员参与的研究中,促使校内每一个人都得到发展。

20年来,学校形成了“勤教、乐教、善教”的教风,“勤学、乐学、善学”的学风,以及“勤奋、合作、创新、发展”的校风。在良好的团队文化、课程文化以及环境文化凝聚成的学校文化的推动下,学校不断地和谐发展。

学校不断地发展,我也始终埋头于工作和学习之中。曾有不少人问过我,你这么专注、这么操劳,不觉得苦吗?确实,当面对矛盾、面对困难一筹莫展,连续几个晚上无法入睡的时候,我也曾犹豫过。然而,我喜欢那挑战极限的刺激,喜欢那“柳暗花明又一村”的顿悟,喜欢那通过努力后赢得成功的喜悦,并常会在无意中把这样一种直面困难,勇往直前的精神带给我的团队成员和教师们,再通过他们带给我们的学生。

最后,智慧型的校长应勤于反思,注重引领。

回顾在龚路中心小学任校长的这么多年,有辛勤的汗水,有智慧的挑战,有痛苦的体验,更有成长和收获的喜悦。在多年的职业生涯中,我不仅完成了上海师范大学教育管理系本科和硕士研究生的课程学习,而且获得了中学高级教师职称,还在2007年被评为上海市特级校长。所有的这一切,我得感谢我所从事的教育事业,是教师工作、校长实践锻炼了我;我得感谢与我合作共创的龚路中心小学的老师们、孩子们,是他们让我有了不断发展的追求;我得感谢时刻关注着我成长的各级领导,是他们给了我自信和力量。在学校被评为全国教育系统先进集体后的今天,我越发体会到肩上责任的重大。我

在他人眼里可能是“榜样”，是“标杆”，但我是否做到了名副其实呢？我们的学校地处农村地区，教师、生源与家长的素质应该如何作进一步的提高？这一连串的问题，常会引发我深深的思考。

书稿算是完成了，但我激动的心情难以平静。首先是因为在写作回忆的过程中，那曾经经历过的酸甜苦辣至今还是那么清晰地呈现在眼前，那些给了我智慧和力量的领导和朋友一一地浮现在眼前，我感激他们。其次，由于水平的有限，加之时间仓促，不足之处在所难免，诸多观点、经验、思想尚需进一步推敲提炼，真诚期望专家和读者不吝斧正。最后，这本书的构思、编写和付印得到了领导的关心、专家的指导、教职员工的支持。在此，我一并表示感谢！

是为序。

蔡忠铭

2012年1月于陋宅

## 目 录

## 第一章 “我是谁”

## ——校长的角色意识与教育观念

## 第二章 “我应做什么”

## ——校长价值取向的自我审视

一、履行校长的责任与使命 ..... 67

|                        |     |
|------------------------|-----|
| (一) 做强自己,引领他人 .....    | 68  |
| (二) 依法治校,德情结合 .....    | 73  |
| (三) 维护师生,保护校产 .....    | 79  |
| 二、提升管理价值观 .....        | 84  |
| (一) 重视多元主体的生命质量 .....  | 84  |
| (二) 践行多元、全面发展的理念 ..... | 88  |
| (三) 提升教师幸福感和成就感 .....  | 93  |
| 三、为孩子提供最适合他们的教育 .....  | 100 |

### 第三章 “我如何做”

#### ——校长领导力的自我提升

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、落实办学思路 .....         | 106 |
| (一) 拾级而上,阶梯发展 .....    | 107 |
| (二) 以激发生命价值为办学之本 ..... | 112 |
| (三) 科研引领,提升学校品质 .....  | 119 |
| (四) 做亮特色,打造优质品牌 .....  | 124 |
| 二、变革学校组织 .....         | 132 |
| 三、更新制度环境 .....         | 139 |
| 四、营造共享文化 .....         | 145 |
| 五、开发利用资源 .....         | 155 |
| (一) 用足用好现有资源 .....     | 155 |
| (二) 拓展辐射优质资源 .....     | 170 |
| 六、提升谋断能力 .....         | 175 |

### 第四章 “我如何看”

#### ——校长管理之路的自我感悟

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 一、每个人的发展取决于他在业余时间专注于何事 ..... | 184 |
| 二、向目标飞奔的人是美好生活的追求者、传播者 ..... | 189 |

三、做人要知足,做事要知不足,做学问要不知足 ..... 194

四、敏于观察,勤于思考,善于综合,勇于创新 ..... 197

结 语

一、智慧型校长要及时更新思维方式 ..... 202

二、智慧型校长应给学校留下文化制度财富 ..... 205

附 录

小学生良好学习习惯培养的途径及评价探索 ..... 208

小学生学习策略能力培养的实践研究 ..... 220

探索小学生信息素养培养的主要途径 ..... 231

小学科技教育与学生个性发展 ..... 235

后记 ..... 243

一、校长的角色意识

从角色理论的视角看,校长是一种角色,是在社会系统水平上的一个特定团体“或”特殊行为模式”,它是与学校教育机构相适应的具有管理职能的职业角色。<sup>①</sup>校长在领导与管理活动中应该对自己所扮演角色的行为模式有清晰的认识,要随着社会发展、学校变革的要求,正确认识角色的自我,明确角色的身份,继而履行角色义务,承担必要的社会责任和重任,进行科学合理的角色表演,以满足社会和学校期待。在多年的工作探索和学校发展过程中,我越来越深刻

① 陈济正:《学校管理学》(修订本)第1版,上海,华东师范大学出版社,1994,325。

# 第一章 “我是谁”

## ——校长的角色意识与教育观念

“我是谁,从何而来,向何而去?”这不仅仅是一个哲学命题,更是对生命价值的深沉反思,是对所肩负责任的无情责问。在三十多年的教育生涯中,我时时渴望解答这一命题,然而,却越发觉得其深奥非三言两语所能诠释。也许,它将成为我终身的探索。

### 一、校长的角色意识

从角色理论的视角看,校长是一种角色,是在社会系统水平上的“一个特定团体”或“特殊行为模式”,它是与学校教育机构相适应的具有管理职能的职业角色。<sup>①</sup> 校长在领导与管理活动中应该对自己所扮演角色的行为模式有清晰的认识,要按照社会发展、学校变革的要求,正确认识角色的自我,明确角色的身份,继而履行角色义务,承担必要的社会义务和责任,进行科学合理的角色扮演,以满足社会和学校的期待。在多年的工作探索和学校发展过程中,我越来越深刻

<sup>①</sup> 张济正. 学校管理学导论(修订本)[M]. 上海:华东师范大学出版社, 1990:325.

地领悟到,作为一名现代型的校长,必须努力成为教师专业发展的带头人,成为引领学校发展的思想者,成为学校变革的实践者,成为师生生命发展的激励者。

### (一) 以身作则,做教师专业发展的带头人

从教师到校长,始终难以割舍当“孩子王”的情感,无法舍弃与教师们在一起无话不谈的乐趣。这是情感的需求,是兴趣之所在。当校长26年来,我内心深处还是教师中的一员,我的言行准则还是“亲其师,信其道”。

#### 1. 排头排尾的启示

毫无疑问,校长的教学和管理理念最终都需要教师来具体落实,校长在日常工作中与教师保持密切、倾心的沟通至关重要。这种沟通和接触不管是主动还是被动的,其交往的距离要正确把握。从学校管理角度来看,校长科学地把握与教师之间的距离是一门艺术。

担任校长20多年来,我的切身体会是:校长在与教师沟通时要从领导的角色中摆脱出来。首先,要与教师平等相待、倾心相交。在鼓励教师讲实话、真话、心里话的同时,自己也要不摆架子,不讲套话,在信任的基础上做到知无不言,言无不尽;其次,允许分歧,求同存异。校长必须注意倾听教师中各种不同的声音,因为不同的声音中不乏金玉良言、真知灼见。校长要有气度、有雅量,不能因与自己意见不合而抱成见,借机给人“穿小鞋”。沟通过程是心与心的交流过程,也是换位思考的过程。校长多与教师沟通能在情感上拉近距离,又能在许多问题上达成共识,更好地开展工作。

1992年8月,我走上了龚路中心小学校长岗位。习惯于上传下达、与教师们打成一片的我还没适应这一角色,教师们的反映就阵阵袭来。其中最强烈的就是“与教师们的接触少了,平时的话语少了,有校长的官腔了”。是我错了,还是教师们的感觉错了?

那天,我站在阳台上,看着操场上的师生。学生们随着体育教师

的口令列队跑步,时而快,时而慢。突然,灵感闪过,我没错,教师们也没错,只是缺少沟通,缺少理解而已。

周末的教师大会上,我以行进的队伍为例,剖析了自己的所思所想。当教导主任时的我,是学校的中层干部,站在队伍的中间,肩负着上传下达的职责,有着足够的时间、空间去瞻前顾后、引领、沟通。然而,现在的我站在了队伍的最前列,决定着队伍行进的方向、行进的速度和行进的方式。而方向、速度和方式的把握,需要我站在更高的平台上,进行全方面的思考,进行正确的决策。不是我变了,而是我肩负的使命变了。一番解释,教师们的思想通了,心气也顺了,大家对我有了更多的理解与支持。而在解释的我,也进一步体验到了作为管理者,我也有与教师们进行交流的心理需要——因为本质上我也是一名教师。

从这件事情中我体会到,校长如果和教师距离远了,产生的不是美,而是误解。容易被教师认为太“官僚”,校长毕竟是一名基层的教育干部,和教师远了,也就和教育远了。从这个意义上说,校长的人格魅力和个性亲和力是确保学校管理和谐的一个关键基础,校长要用关爱去温暖教师,用智慧去领导教师,用激情去感染教师。

## 2. 进得了课堂,讲得出名堂

作为学校的管理者,深入课堂听课是了解教师教学情况,引领教师专业成长的重要方式。但是由于学校公务繁多,不少校长忙于内部管理和外部应酬,无意识间远离课堂,对新课程的教学理念,新教材的教学内容,以及课堂教学方式的转变了解不到位,造成校长不能准确发现教学中的根本问题,不能有效引领教师专业成长,甚至还会引发上下级矛盾,给管理工作带来障碍。反之,如果校长能够经常进课堂、有效进课堂,就能够提升课程和教学领导力,全面带动和提升教育专业发展。

初上校长岗位,我一切从实践中探索,因而每天忙得不亦乐乎。然而,一段时间后,突然发现自己竟然已经多时未进课堂了,紧张、自

责与担心油然而生。从教师走上校长岗位的我,曾经信誓旦旦地发表言论:“学校工作是以教育教学为中心,是以课堂为主阵地,所以,我这个校长必定会做到‘进得了课堂,讲得出名堂’”。然而,怎么刚当上校长没多久,就忘了占领主阵地的重要了呢?从那以后,我再忙也要进课堂。以2011年为例,我听课、评课56节,特别在听课中发现的一些具有普遍性的问题,我都要在周末的教师大会上谈些个人想法,作些点评沟通。

所谓的评课,实际上是我听课与任课教师之间的平等对话,既包含着任课教师谈上课后的体会,也包含着谈听课后的感受。在具体的课例情景中,我们会因年龄、身份、角色的不同而产生观念上的冲撞。然而,正是这样的讨论甚至争论,会使问题明朗化,观念更清晰,方法更可行。更难得的是,我与教师们的距离更近了,结果是许多青年教师希望我去听课,希望我作评课,希望与我讨论教学艺术。

清晰地记得2011年6月底的那一天,青年教师小洪欣喜若狂地来到我的办公室,“你的课堂点评竟然那么灵验,我用了你的‘精讲多练,让学生总结及建立学生作业档案’的数学教学方法,收到效果啦!”看到他幸福的笑脸,知道在本次毕业班质量调研中,小洪所任教的班级质量荣居第一,我也会心地笑了。

作为一所学校的校长,身居领导职位,既要做到“跳出来”——跳出学校进行战略思考,统筹规划、决策和管理学校;又要“扎下去”,深入教学一线做教育研究,进入微观领域与教师一起改善教育教学质量。“进得了课堂,讲得出名堂”,这是对校长的两个不同的能力要求。“进得了课堂”需要的是校长要有静下心来抓教育教学、脚踏实地做教育教学研究的意识,需要的是教师对此管理模式以及对这种听课评课方式的认同。没有校长的科研意识,没有教师的认同,是难以进得了课堂的。“讲得出名堂”需要校长具有较强的课程领导力,这取决于校长的思想政治素质、教育教学与科研素质、专业知识的素

质以及学校行政管理与实践决策能力的综合素养。校长课程领导力的强弱决定了学校教育教学工作水平的高低。作为校长,应有切合自身、本校实际的教育学术思想,并在熟悉几门学科的基础上精通一门。除了要敢于听课、善于研究外,还要正确引领教师的专业发展,从而辐射、带动其他各门学科的发展。另外,校长的深入课堂,深入教师,可更多地了解学校的教育教学实际,理解感受教师工作的辛苦,从而改善校长与教师的关系,有利于提出适合自己学校的教学目标、措施,提高教师的专业能力和专业素养。

### 3. 让专业培训成为教师的自觉需要

随着社会的发展和进步,社会对各种劳动和技能的专业化要求也越来越高。于是,市、区、校级层面上的教师培训工作也开展得有声有色。然而,无论是市、区级层面的集中式的重理论的培训,还是校级层面的重技术、重方法的研修,都存在一个问题:那就是都偏向从理论或课程出发,忽视了教师个体的心理需求,忽视了教师专业发展过程中的内动力因素。因此,要构建有效地促进教师专业发展的动力机制,必须要考虑到教师个体之间的学习需求差异,考虑到教师的内动力的需求。

基于对以上现象的分析和思考,我们对教师专业培训采取了以下措施:

#### (1) 在校内实施分层培训

我们实施“分层培训”,是依据教师原有的知识水平及现有的教学水平存在的差异,将教师按年龄、学历、职称及实际的课堂教学水平分成不同的组,采取不同的形式进行有针对性的培训活动。

**对青年教师重基本技能的培养。**青年教师是学校的最新血液,他们在接受新思想,应用新技术上,具有得天独厚的优势。但他们刚刚走上工作岗位,缺乏工作经验,未能掌握教育教学工作的基本技能,对作为教师所应遵循的道德规范也没有形成全面的认识。所以,首先要培养他们的职业意识和道德,明确并遵循教学常规;然后,要