



广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华



陈丹琳◎主编

我的 治校风格

校长的治校风格是作为个体的校长与作为组织的学校不断相互适应、相互博弈的结果。

W O D E Z H I X I A O F E N G G E

中国轻工业出版社

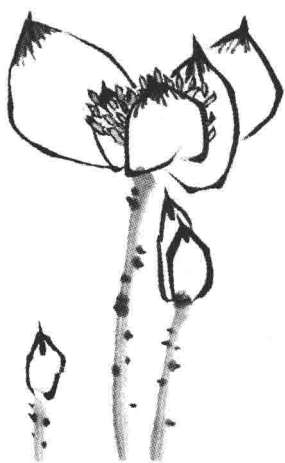


全国百佳图书出版单位

广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华



我的 治校风格

陈丹琳◎主编

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我的治校风格 / 陈丹琳主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5184-0073-7

I. ①我… II. ①陈… III. ①校长—学校管理
IV. ①G471. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 298271 号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 劳国强 责任监印: 张 可
封面设计: 郝亚娟 图书策划: 天宏教育

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编 100740)

印 刷: 北京潮运印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 710 × 960mm 1/16

印 张: 12

字 数: 151 千字

书 号: ISBN 978-7-5184-0073-7

定 价: 33.00 元

邮购电话: 010 - 65241695 传真: 65128352

发行电话: 010 - 85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

130573Y2X101HBW

代前言

让每个人成为最好的自己



世界上没有两片完全相同的叶子，也没有两所完全相同的学校，更没有两个完全相同的校长。因而，每一个校长治理学校的风格都是各不相同的。

每一所学校都是唯一的。学校的办学规模、历史传统、社会影响、社区环境、家长构成、校友分布、教师队伍和学生来源，等等，是千差万别的。

每一个校长都是唯一的。校长的办学理念、性格特征、成长历程、知识见解、履职能力、理想追求、行事方式和仪表形象，等等，是千差万别的。

每一个校长的治校风格是不同的，也是唯一的。校长的治校风格（School Management Style）是指校长在长期的学校管理实践过程中逐步形成的一种管理模式和行为偏好。它是作为个体的校长与作为组织的学校不断相互适应、相互博弈的结果。

在日常的学校管理中，通常存在四种治校风格：

一是指令式的治校风格

由校长来指定下属或团队的具体工作，做什么事，如何做，何时做，在何处做，做到什么程度，事无巨细，无微不至（称为高职责行为）。其

管理行为模式是“我来决定，你来做”。其使用的管理工具是告知、指示、指导和建立。

二是教练式的治校风格

在具有指令式特征的同时，校长与下属之间采取双向或多向的沟通、倾听、鼓励、辅导、澄清和激励（称为高支持行为）。其管理行为模式是“我们探讨，我来决定”。其使用的管理工具是推销、解释、澄清和说服。

三是团队式的治校风格

校长给下属以大致说明，并与下属一同展开工作，注意倾听下属的意见与感受，激励下属积极地参与。其管理行为模式是“我们探讨，我们决定”。其使用的管理工具是参与、鼓励、合作和承诺。

四是授权式的治校风格

校长在充分相信下属的前提下，给予下属充分的授权，在管理过程中更多地使用高支持（关系）行为。其管理行为模式是“你来决定，你来做”。

在传统的学校管理理论中，局限于比较不同治校风格的优劣，关注的是哪一种治校风格更有效，校长应该采用支持行为，还是职责行为，其结论往往是鼓励校长多采取授权式的或团队式的治校风格。而许多校长也存在固定的思维模式，认为自己的治校风格是长期形成、难以改变，最终形成“本色管理”，拒绝改变，而希望下属适应自己的治校风格。

二

校长治理学校，扬长避短、风格迥异，是规律的体现；反之，千人一面，万校一貌，是畸形的发展。

陈丹琳校长工作室，自2010年成立至今已有两年多的时间。自成立以来，参与该工作室探讨交流的有：广东省中小学校长首批工作室入室学习成员6人，广东省内其他地市前来挂职学习的校长10人，广州市白云区校

长工作室成员4人。

我们认为，没有一个能够适合所有学校所有校长的管理模式。每一所学校都有自己的实际情况，每一个校长都有自己的性格特征。管理学校应该尊重学校的实际情况，鼓励校长形成自己的治校风格。基于这样的认识，我们把“治校风格”作为工作室成员探讨交流的主题词。

作为工作室主持人，不是要求每一位“徒弟”模仿“师傅”办学育人过程中的言谈举止和操作策略，而是通过研究自己的治校风格，校长之间相互借鉴彼此的治校经验，感悟他人的“缄默知识”，以促进自己的专业发展，推动学校持续健康地发展。与其“死学”而“学死”，不如“活学”而“学活”，学出自己的独特风格，让每一个人成为最好的自己。

两年来，我们通过推门听课、座谈交流、问卷调查、参与活动等“现场诊断”形式，工作室成员逐步凝练出自己的治校风格的关键词。如：

陈丹琳校长的治校风格关键词是：与智慧同行

要治理好一所学校，光凭着一股热情、一股干劲是不行的；治校需要知识，但只是学历高，知识丰富，也不一定能够治理好学校；不能以为经验丰富，当校长时间长，就能够治理好学校；更不能以为权力在手，蛮干苦干就可以治理好学校。要治理好一所学校，是需要智慧的。

刘宇平校长的治校风格关键词是：以生命影响生命

教育是以生命影响生命的事业。教育是点化和润泽生命的过程，是用生命影响生命的事业。教育因为生命而精彩，生命因教育而延续。教育工作之所以这么有意思，是因为老师的一个动作、一个眼神、一句说话，都有可能影响学生的一生，这是从事教育工作伟大而又具有挑战性的地方。所以，作为学校的管理者，要以自己的人格魅力去影响老师；作为老师，更要运用自身的影响力，让学生在爱、接纳、欣赏与关怀中愉快、有效地学习，发挥潜能，建立自信，从而有一个愉快积极的人生。

林伟良校长的治校风格关键词是：行以致远，诚以求真

求真不是一个时髦词汇，只是一个老而常新的话题。目前社会上假的东西太多，假酒、假烟、假证、假学历、假新闻，层出不穷，涉及各行各业，所以坚决要求打假成为了社会民众最高的呼声。我认为教育来不得半点假，作为教育工作者，要说真话，吐真心，倾真情，干真事，求真理，做真人，只有坚持务实求真的风格，才能办好人民满意的教育。

梁乃德校长的治校风格关键词是：“三心两意”

“三心”就是“爱心、恒心、用心”，即“爱心成就事业”“恒心创新事业”“用心干好事业”；“两意”就是“诚意和创意”，即“诚意奉献事业”和“创意推动事业发展”。通过“三心两意”，在全校中形成“人人心中有目标，千斤重担大家挑”的局面，尽可能减少决策上的失误，而在指挥实施过程中则由校长统一指挥，分工负责，各司其职，互相监督，以确保效率，实现办学目标、教学质量、教职工队伍建设等目标。

陆建新校长的治校风格关键词是：人文礼和

学校是2003年由香港吴礼和基金会捐资援建的。“礼和”出自《论语·学而》“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美。”诠释为“礼的应用，以和谐为贵。古代君主的治国方法，宝贵的地方就在这里。”“礼”，指道德规范，也指礼节、礼仪，又引申为尊重；“和”，指和谐、和美、和善、合作，要求团队相融相携、和善包容。和善、豁达、大度、温厚、宽容是做人的品质。这是“礼和文化”的内涵，传承中华传统人文精神的精髓。挖掘校名的文化内涵，形成人文礼和：培养学生优秀品质和积极人格。

三

全书由五个专辑组成。校长的治校风格没有最好，只有最合适。能够适应学校实际情况，能够引领学校发展，就是值得称道的治校风格。因此，五篇案例是相互独立的，不是谁决定谁的关系。

五篇案例遵循这样的写作思路：

第一，表明并解读自己的治校风格。

第二，叙说自己的成长历程：治校风格的形成不会是空穴来风，它与一个校长的成长历程（生活的打磨，专业的探索）有密切的关系。校长做人做事的精神追求和价值取向，校长的知识储备和教育智慧，往往会隐含在他们的成长历程之中。

第三，提供恰当的管理实例：所选择的案例能够说明、诠释自己提炼的管理风格。

第四，表达自己的管理主张：学校管理是一种“用人以治事”的活动。管什么？怎么管？这些具体行为的背后，隐含着一个校长的“管理主张（追求）”。一个校长的治校风格与其所秉承的管理理念是密切相关的。

本书的写作，要感谢广东省校长培训中心的领导、专家，特别是肖建彬教授的关心和帮助，感谢京溪小学办学顾问、广东第二师范学院闫德明教授的悉心指导，感谢广州市教研室理论科科长邹立波教授、《现代小学生报》邱才训社长等对本书撰写提出的宝贵意见，感谢京溪小学冯桂连副校长的参与及支持。

限于编者的学术水平，书中难免有错漏之处，敬请专家和同行批评指正。

目 录

CONTENTS

■ 专辑一 与智慧同行

——陈丹琳校长的治校风格

- | | |
|----|-------------------------|
| 3 | 管理的智慧与智慧的管理 |
| 4 | 智慧的探索与探索的智慧 |
| 16 | 小事情，大智慧——教育无处不智慧 |
| 25 | 大事情，长智慧——教育生成智慧 |
| 42 | 播下智慧种子，收获幸福人生——我的智慧教育主张 |

■ 专辑二 以生命影响生命

——刘宇平校长的治校风格

- | | |
|----|---------------|
| 47 | 教育是以生命影响生命的事业 |
| 48 | “影响”让生命更加精彩 |
| 60 | “影响”铸造优秀教师团队 |
| 65 | “影响”让教育焕发生命色彩 |
| 81 | 修炼自己，影响他人 |

■ 专辑三 行以致远，诚以求真

——林伟良校长的治校风格

- | | |
|-----|----------|
| 85 | 真诚做事 |
| 89 | 真情服务 |
| 97 | 真心待人 |
| 103 | 管理案例 |
| 114 | 努力打造特色学校 |

■ 专辑四 “三心两意”

——梁乃德校长的治校风格

- | | |
|-----|---------------|
| 119 | 治校需要“三心两意” |
| 120 | 且行且思“三心两意” |
| 127 | 无处不在“三心两意” |
| 137 | 辛苦与快乐同在“三心两意” |
| 145 | 深化践行“三心两意” |

■ 专辑五 人文礼和

——陆建新校长的治校风格

- | | |
|-----|---------------------|
| 149 | “礼和文化”办学思想，引领学校优质发展 |
| 151 | 注重“以人为本”，打造一流“礼和团队” |
| 156 | 凸显“人文礼和”特色，促进学生自主发展 |
| 163 | 给心灵一盏明灯，让学生健康快乐成长 |
| 169 | 在人文的启迪下办出教育的精彩 |

■ 附录 陈丹琳校长工作室纪事

专辑一

与智慧同行

——陈丹琳校长的治校风格

- ☐ 管理的智慧与智慧的管理
 - ☐ 智慧的探索与探索的智慧
 - ☐ 小事情，大智慧——教育无处不智慧
 - ☐ 大事情，长智慧——教育生成智慧
 - ☐ 播下智慧种子，收获幸福人生
- 我的智慧教育主张



陈丹琳，女，1965 年 11 月

出生，广东普宁人，1999 年至今，任广州市白云区京溪小学党总支书记、校长，中学高级职称，是广东省首批中小学校长工作室主持人，广东省校长培训中心客座教授，广东省“百千万”名校长培养对象，广东省南粤教坛新秀；广州市首

批中小学校长工作室主持人，广州市名校长，广州市“百千万人才培养工程”教育专家培养对象，广州市第十二届人大代表，广州市第十次党代会代表；白云区首批中小学名校长工作室主持人，白云区“十佳”校长，白云区劳动模范。2011—2013 年，参加教育部举办的“全国优秀小学校长高级研究班”学习，毕业后，获得“全国优秀小学校长”的光荣称号。

主持多项研究课题，《“主体·活动·发展”教学体系研究》的多项成果获省、市奖励，其中，一项获广东省《中小学素质教育操作性策略研究》一等奖；一项获“广州市第二阶段教学设计与实施活动”优秀成果一等奖；一项获“广州市第三阶段教学设计与实施活动——发展性教学评价研究”优秀成果一等奖及广东教育“十五”科研课题成果三等奖；《“谈天说地”校本课程开发与实施的研究》成为广州市面上重点立项课题，已结题，并已出版了两本专著——《“谈天说地”——由学科活动走向校本课程》《给孩子一片快乐的天地——一所小学的特色课程》。2011 年，主持的课题——《基于智慧教育的学生思维发展教学策略研究——以京溪小学为例》在全国校长培训中心立项；2012 年，主持的课题——《智慧型教师的培养模式及修炼策略研究》成为广州市“十二五”面上重点立项课题。近年来，先后在国家、省、市刊物发表 10 篇文章，应邀到广东省内外做了多场讲座。

管理的智慧与智慧的管理

自1999年任校长以来，在校长这个行业奋斗已经14年了。在14年的风风雨雨中，既有成功的快乐，也有挫折、失败的迷茫和痛苦，可谓酸甜苦辣，五味俱全。当然，也有值得欣慰和骄傲的，经过这些年的打磨，逐渐形成了自己的治校风格——与智慧同行，即“用智慧治理学校”。

要治理好一所学校，光凭着一股热情、一股干劲是不行的；治校需要知识，但只是学历高，知识丰富，也不一定能够治理好学校；不能以为经验丰富，当校长时间长，就能够治理好学校；更不能以为权力在手，蛮干苦干就可以治理好学校。要治理好一所学校，是需要智慧的。

对拥有五个校（园）区集团式教育机构，管理到位，运筹帷幄，将年龄结构差异大、有实干精神但思想高度不够的行政干部打造成理念先进、管理水平高，在教师中拥有较高威信、在行业中拥有较好口碑的得力干将；让能力强、有个性的教师团队心往一处想，劲往一处使；心中充满爱，确立正确的育人观，尊重和关爱每一个孩子，正视孩子间的差异，努力为每一个孩子打造适合其发展的平台，强调孩子的发展首先成人，然后成才，并以此引领师生导向行为；使素质高、爱挑剔的家人们走进学校，融入学校，感受到教师工作的辛苦，从而积极成为志愿者，主动为教师减轻工作负担；以“尊重、信任、关怀、乐观”理念元素为核心，提高人文素养为学校文化主流，实施“贴心管理”，以人为本，尊重个体，彰显个

性，并将此理念、精神辐射至五个校（园）区，营造了一个温馨、和谐的大家庭，让每个家庭成员都深深地爱上这个家，并心甘情愿为这个家作出无私的贡献。这一切都是担任校长以来智慧管理学校的结晶。何谓智慧？对个体而言，智慧是人生的一种品质状态和境界；对教育而言，教育智慧则体现为教育的一种品质状态和境界，主要表现为：教师和校长对于教育教学及学校管理工作的规律性的把握、创造性驾驭和深刻调悉、敏锐反应以及灵活机智应对的综合能力。校长的智慧包括了校长的领导智慧、教育智慧、办学智慧、教学领导智慧等。校长的智慧来源于自身的深厚修养和广泛深入的探索与实践。

智慧的探索与探索的智慧

· 4 ·

一、执着的追求——生活是最智慧的老师

1. 结缘教师，投身教育

当教师并不是我的初衷，由于年少无知，心理素质较差，高考前一次发烧使我乱了阵脚，导致1984年高考失利。原本预计进入重点大学的我，却只考进了师范大专院校，还就读我不感兴趣的专业——生物。落差太大了，有一段时间我很沮丧，甚至想放弃不读，但是从小学到中学，我都是班干部，自小就养成了好强的个性和倔强的性格，我最终选择了面对现

实。在大专学习的三年里，我发奋读书，珍惜各种锻炼的机会。之所以这么做，并不是我想通了，而是不服气，想要证明自己不是弱者。由于本来底子就较好，加上我的努力，因此，三年里学业成绩均名列前茅，每年都获得奖学金，还当选为学生会干部，并加入了党组织。1987年，我以优异的成绩毕业，学校想让我留校，考虑到父母的身体，我还是回到父母所生活的城市——广东茂名市。

我被分配到茂名石油工业公司第四中学任教。报到后，正式上班前，我却发生了意外——被高压锅高温的蒸汽烫伤了整张脸。由于治疗而错过了上班时间，我只能作为机动教师。学校领导看了我的档案后，觉得我的英语成绩不错，刚好缺英语老师，就让我担任初二一个班的英语教学，并让我协助团支部书记抓好团队工作，任命为少先队总辅导员。因为是机动教师，对于要强的我，心里总有一种失落感，而且，当时的脸还在恢复期，有很明显的烫伤痕迹，走在路上，总是引来不少怪异的目光，那时的我不仅是沮丧，更有着深深的自卑感。然而，倔强的性格又让我振作起来，我决心做出一番成绩来，要让学校对自己刮目相看。教学中，由于专业不熟，又是新手，生怕教不好学生，经历了一次次的请教，一次次的试教，一次次的教案修改后，终于在我的努力下，所教班级的英语成绩优异，几名学生在市里的比赛中获奖。这种现象是少有的，因为学校不是重点中学，而当时的少先队工作，在中学是可有可无的工作，这所学校更是如此，因为学校领导一直不重视。我决心发挥自己的优势，做出一番成绩来，改变领导的态度。我从活动入手，策划了一系列生动活泼、丰富多彩的活动，不仅促进了德育工作的有效开展，而且原本死气沉沉的校园活起来了、动起来了。记忆犹新的是那场前所未有的全校性的迎新年篝火晚会，所有的领导、老师、学生都参加了那场晚会，规模浩大，组织严谨，内容精彩，效果显著，令领导们赞叹，受到老师和学生们的热烈欢迎，给每个人都留下了深刻而美好的回忆。从那时起，学校领导对少先队、共青

团工作的态度发生了巨大的转变。记得学校的校长在一次学生的文艺比赛中，亲自去观看比赛，慰问演员。“五四”青年节那天，学校破天荒地组织青年教师外出活动，而且是校长亲自带队。活动中，青年教师们焕发出青春和活力，加强了沟通和交流，与学校领导的距离拉近了。正当我感觉工作比较顺手时，学校突然有一位老师生病，需长期休息，学校临时调我去顶替这位老师的工作，既要教我从未接触过的语文学科，还要做班主任。我终于尝到作为机动教师的苦处了，但是我还是无条件地接受了，因为，我已尝到逆境成才的甜头，况且我还是一名在大学期间成长起来的共产党员，顾全大局、服从安排是义不容辞的。对于新的挑战，我主要采取了“与学生打成一片”“因材施教”“虚心请教”等措施。经过一番拼搏，我又成功了，不仅语文成绩在期末考试中全年级排名第二，而且班级被评为先进班级，我被级组老师一致推荐为茂油教育系统先进工作者，而此时，我工作才满一年。一年里，我经历了许多酸甜苦辣，但却让我对教育有了些感悟，特别是同事们爱岗敬业、关爱学生的精神让我懂得了教师不仅是一份职业，更是一份责任，教育需要“爱与责任”。由于工作成效的突出，我渐渐被学校重用，学校准备让我全脱产继续深造，上级部门也有调我到教育局工作的意向，但由于我的未婚夫是广州人，在广州工作，又是三代单传的独子，因此，在激烈的思想斗争后，我提出了调动。校领导知道后想方设法极力挽留，甚至提出把我的未婚夫调入石化系统（石化系统是中央直属单位，人才济济，是许多年轻人梦寐以求的地方），但考虑到夫家的特殊原因，我还是婉言谢绝了。石化系统每年都从受奖励的先进教师中，择优一小部分进行浮动工资奖励，受奖励的教师每个月都可以多享受一级工资，但若离开石化系统就自动取消。如果我不提出调动，让我享受一级浮动工资似乎是天经地义的，但我的调离意向已定，因此，我不享受也是无可非议的，可我万万没想到，学校领导还是决定将我列入享受一级浮动工资的名单，并在全校大会上公开说明这件事。学校领导认为，

给我这种待遇的意义不仅仅是金钱上的奖励，更重要的是对一名为学校做出贡献教师的铭记与肯定，哪怕享受待遇的时间仅是一天。这一举措令我深受感动，也体会到学校领导的人格魅力，感悟到：“作为校长，对教师的关爱，更重要的在于让他们知道自己的价值所在。”

2. 接受挑战，体验教育

我依依不舍地告别了工作仅两年多的茂油四中，踏上新的人生征途。在去广州报到的路上，我很清醒地意识到，自己将面临更严峻的挑战，毕竟广州是享有盛名的省会城市。到广州报到后，尽管我已做好了充分的心理准备，但却没想到报到当天还是给了我当头一棒。因为，原先安排我到天河区报到的计划突然发生改变，我被临时安排到白云区报到，而白云区近郊学校名额均已满额，只能到远郊的钟落潭镇新成立的钟落潭中学任教。这对于从小到大都在城市生活的我，一时难以接受。为此，我哭了好几天，后来我还是想通了。因为，在调动的过程中，我了解到，有许多人经过长达10年的努力都没有实现到广州就职的梦想，和他们相比，自己已经是很幸运了，我应该好好珍惜来之不易的机会，努力工作。到学校报到后，校长意味深长地对我说：“陈老师，我知道你到我们学校工作只是个短暂的过渡，你是个不错的老师，希望你能珍惜在这里工作的时间，做出一番成绩。”事后我了解到，这所学校明年的初三首届毕业班，学校希望第一届毕业班能开门红，在考取白云师范学校时能实现零的突破。（当时，白云区农业户口居多，学生若能考取白云师范学校即能转为城镇户口，因此，人们常以考取白云师范学生数的多少来衡量学校的质量。）学校给我的工作是两个毕业班的英语教学，并且担任其中一个班的班主任。当我走进课室接近学生时，他们腼腆地对我说：“老师，你比我们更像学生。”跟学生接触后，我感觉到他们跟我以往的学生有很大的区别，这里的学生虽然很单纯，但见识不多，许多礼节、人情世故都不懂，也不太敢接近老师。因此，我决定贴近学生，先教会学生做人。我首先以朋友的身