

上海市普教系统名校长名师培养工程
优秀成果精选

成 长 文 库

(第一期 第一辑)

校长领导力:引领特色学校建设

刘国华/著

上海教育出版社

上海市普教系统名校长名师培养工程

优秀成果精选

成长文库

出版前言

人才资源是第一战略资源。对于教育事业发展来说,最重要的是教师队伍建设。教师队伍的素质决定着教育的质量和水平。上海教育事业发展“十一五”规划纲要提出,到2010年,上海将在全国率先基本实现教育现代化。实现这一目标的前提是,必须造就一批具有良好师德修养、先进教育理念、厚实专业素养、开阔国际视野和较强国际交往能力,具有良好教育研究能力和教育创新能力的优秀校长和教师,并充分发挥其示范和辐射作用,带动上海教师队伍整体素质的提高。

2005年上海市在全国率先启动的普教系统“名校长名师培养工程”就是促进上海教育现代化的重要举措,它为高端教育人才的培养提供了全方位的锻造平台。该工程包括多个校长培养基地和多个教师培养基地,各培养基地以学习研修为阶梯,以课堂教学为阵地,以教育科研为抓手,通过专家引领、教学研讨、名著研读、案例分析、课题研究、访学考察等培养形式,促进中青年校长、教师迅速成长,教学能力、管理能力、教育研究能力不断提高。

为使优秀校长和教师们先进的教育思想、丰富的实践经验、高超的教学技能成为共同的社会财富,也为了探寻他们成长的轨迹,上海市教育委员会专门设立了“上海市普教系统名校长名师培养工程文库出版项目管理组”,文库出版项目管理组按既定的工作方案分阶段实施文库项目出版的具体工作,组织专家和领导严格论证和审定了列选的文库出版项目,力求反映当前本市最优秀的教育科研成果,并将文库定名为《成长文库》。收入《成长文库》的专著内容宽泛,涉及普教系统的多个方面。既有对教育教学或学校管理中的重点、难点及其对策的研究,又有对教育教学改革前沿问题的探索;既突出方法上的指导,又立足实践、

注重内容的实用性。

《成长文库》的出版,有利于推广本市一批优秀校长和教师先进的教育理念、成功的教学和管理经验、突出的教研成果,发挥典型的示范作用,同时也可以为广大幼儿园、中小学教师搭建展示成果、交流心得、切磋技能的教研平台,推动我们的教育理论研究、教学和管理实践向更深层次发展。

《成长文库》既可用作在职教师培训的生动教材和教师职前培养的重要学习内容,又可以为广大教育科研人员提供丰富的教学信息和研究资源,有助于教育理论研究更好地为教育教学实践服务。

《成长文库》将随着上海市普教系统名校长名师培养工程的不断推进,分辑分批出版。在它正式出版之际,我们要真诚地感谢上海市普教系统名校长名师培养基地的所有专家、学者和领导对基地学员的培养所付出的辛勤劳动,同时还要感谢其他所有给予我们热心帮助和支持的同行和朋友,让我们携手为上海教育事业的发展作出更大的贡献。

希望这套《成长文库》能成为广大教师和教育工作者的良师益友。

由于我们的认识和水平有限,《成长文库》会有许多不足之处,恳请广大读者批评指正。

上海市教育委员会

上海教育出版社

2008年12月

上海市普教系统名校长名师培养工程

优秀成果精选

成长文库

总序

《成长文库》和大家见面了,我在此表示热烈祝贺!

《成长文库》是上海市普教系统名校长名师培养工程的又一重要成果,是优秀中青年教师在导师指导下学习、思考、实践、研究的结晶。

我们提倡教师在搞好教学的同时,要学会研究,要深入研究教育教学中的实际问题,研究学生、研究课堂、研究教材、研究课程,研究学生如何轻松地学,研究教师如何高效地教,努力寻找解决实际问题的策略、方法,在实践探索 and 改革创新中促进专业成长。

《成长文库》的一本本著作正是上海市优秀中小学、幼儿园教师研究和探索结出的硕果,是他们教育教学经验的提炼,是他们成长之路的回望和解析。

成长是一个过程,是一种阅历的积累。不能浮躁,不能急功近利,不要为名利所累。要踏实认真,追求一种水到渠成的效果,追求从容淡定的境界。在成长的过程中,要读书,要思考,要践行,要用心去感悟,感悟人生的真谛,感悟教育的真谛。

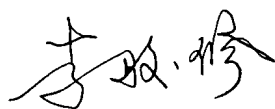
成长是生命的律动,成长也是生命的延展,只要有对生命的热爱和敬畏,你就能体验到成长的乐趣,收获成功的喜悦,就能实现生命的一次次升华和超越。

成长就是不断地超越,超越前人,超越成见,超越世俗,超越自我,追求“海到尽头天做岸,山登绝顶我为峰”的大境界,逐渐成长为一名身正学高、善

教学、会研究的优秀人民教师。

名校长名师培养工程促进了中青年校长、教师的专业成长,但教师的成长归根结底还是为了每一个学生的成长,为了祖国的未来和希望的成长。

我衷心祝愿《成长文库》健康成长,祝愿教育事业薪火相传、一代代一批批优秀教师健康成长,更祝愿中小學生、幼儿园的孩子们幸福快乐地成长。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李锐' (Li Rui), with a stylized flourish at the end.

2008 年 12 月

走向教育家型的校长(代序)

我们的时代呼唤教育家,呼唤一大批教育家型的校长。教育部李卫红副部长在上海的一次讲话中指出:“从建设中国特色社会主义教育事业的需要出发,教育家型校长应当是讲政治、明方向、视培养合格建设者和接班人为己任的育人导师;教育家型校长应当是熟悉教育规律、潜心研究教育、致力和弘扬教育精神的业内专家;教育家型校长应当是熟谙管理知识、富于学校管理能力与经验、善于驾驭全局的管理精英。总之,就是忠诚于党的教育事业、能力突出、潜心办学的优秀人才,就是集领导者、管理者、教育者三种角色为一体的专业人士。”

集领导者、管理者、教育者三种角色为一体,这是很高的要求。

教育家型的校长首先要成为领导者。从传统的意义上说,校长是个管理者。而刘国华校长以自身的实践为基础,提出校长应当做“领导”,并提出了有关特色学校建设中领导力的问题,这是很有见地的。

“管理”和“领导”是两个不同层面的概念。“管理”的指向一般在操作层面,是把工作按照规范做好,把事做正确;“领导”则要求作价值判断,做正确的事,要求校长在对学校的发展进行全局性、战略性、前瞻性深入思考的基础上,作出正确的战略选择。就今天的校长而言,做正确的事比把事做正确要重要得多。值得引起我们反思的是,长期以来,校长作为管理者的角色被过度强化,而作为领导者的角色没有受到应有的重视,造成我们的校长作为管理者成分太多,而作为领导者成分太少。更有甚者,由于沉溺于繁琐的管理事务,忽视或者没有能力对学校进行有效的战略引领,以致工作过于具体,久而久之,对学校发展迷失了方向。不断提升校长的领导力,使他们成为学校战略发展和变革的设计者、引领者,这对端正我国中小学的办学方向、促进素质教育的全面实施,也有重要意义。

教育家型的校长也要成为管理者。其实,重视校长的“领导者”的身份并不排斥他们作为“管理者”的身份。校长当然需要对学校进行管理。要把学校的发展战略转化为教职员工的教育行为,需要校长不断提高组织与协调能力;要针对

性地改进学校存在的问题,需要有科学评价与诊断学校现状的能力。这都是校长在管理学校过程中必不可少的能力。

教育家型的校长更要成为教育者。他要精通教育规律,善于教书育人,善于引领教师不断提高教书育人的水平。教育者,就要懂课程、懂课堂,懂得教师专业发展,懂得如何把学校办成师生发展的精神家园。

现在有关学校管理与学校教育的著述颇多,有关教育领导方面的论著却相对匮乏。而成为教育家型的校长,作为领导者的领导能力又是必不可少的。刘国华校长是上海市名校长培养基地的成员,经七年之探索,独辟蹊径写就的这本专著,无疑具有独特的价值。

值得一提的是,本书收入了大量有很强创新性和操作性的案例。作者结合自己特色学校建设的工作实际,将学校发展与变革实践情境中的事件、现象和问题以案例的方式进行了叙述和探讨,有比较强的可读性。这些案例有的是精心预设的,有的则是随机生成的。它们或体现人文关怀,或表现人格魅力,或直抵文化,或张扬个性,或展示管理技巧、凸显领导艺术。这些会让同行读来可亲、印象深刻,并有感有悟、有想有思,从而在掩卷之后引发对工作的新思考。

愿我们的校长都能成为教育家型的校长,当然,这需要我们努力从各方面提升自己的素质。

陈玉琨

于教育部中学校长培训中心

2008年2月

绪论

当今社会,“学校发展”是一个热门话题。但即使是圈内人士,也未必对这个词的内涵认识得非常清楚。至于动态地认识学校发展,更乏人思考。站在校长的角度,对动态地认识学校发展,我以为:

一方面,学校发展是复杂的。学校发展是各种“力”相互作用的过程。与物理学中的力一样,学校发展中的“力”既有方向又有大小,包含有动力、阻力、拉力、压力、支撑力、摩擦力、向心力等。学校的办学传统与使命、办学条件与管理体制、办学面临的机遇、学生家长与社会的期望与满意度、办学理念与文化、干群关系与师生关系、领导班子统筹与引领作用的发挥,都是对学校发展产生作用的“力”。同时,与物理学中的力又不同,学校发展中的“力”主要是基于人的能力,并且,在知识社会背景下的学校内涵式发展中,人力比财力、物力显得更重要。

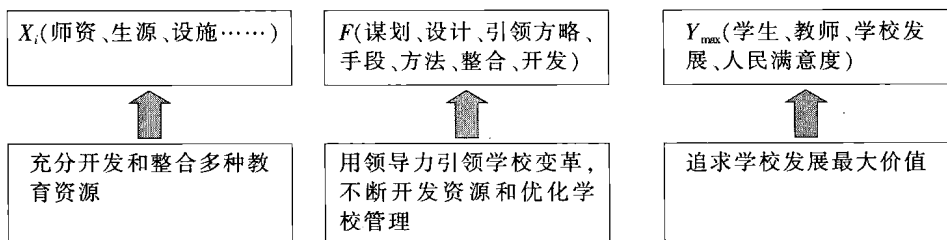
另一方面,学校发展是有规律的。学校发展具有阶段性。在不同的学校发展阶段,采取的策略应该是不同的,培育的核心能力也应该是各异的。本书所展示给读者的是特色学校建设过程中的领导力,并表达了不同力之间的基本关系。

一、办学思想与领导力模型

1975年,在江苏南通,我进入学校教育领域,从基层数学教师做起,以后又任完全中学校长,后来到教师进修学校担任校长,20世纪末通过竞聘从南通到上海开始担任甘泉外国语中学校长。多年来经过不同角色、不同环境的实践与体验,我的办学思想逐渐从中生成、清晰,并日益坚定:

学校本质上是对一种文化的适应与认同,校长的基本职能是对文化的传承与改造,因此,办学归根结底是办文化;学校要办出文化,归根结底是要有思想;教育要呈现文化精华,归根结底是要有自己的特色;特色,是学校发展的核心竞争力;学校要建设特色学校,最大的受益者应是学生,归根结底要“学有特点”“教有特长”“管有风格”;学校领导的函数关系,可以表述为 $Y_{\max} = F(xi)$ 。

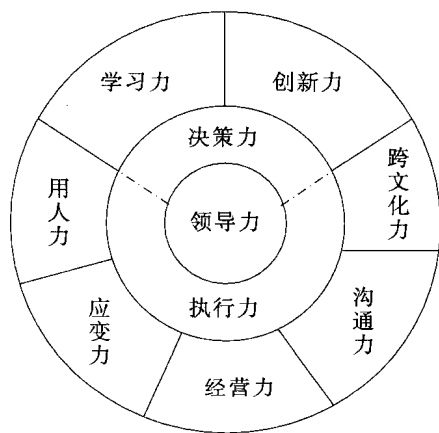
当然,办学思想的实现,需要能力的支撑,否则,信念就只是符号而已,并且



难以坚持下去。所以我深知,作为校长,必须超越管理,提升领导力,以引领特色学校建设。

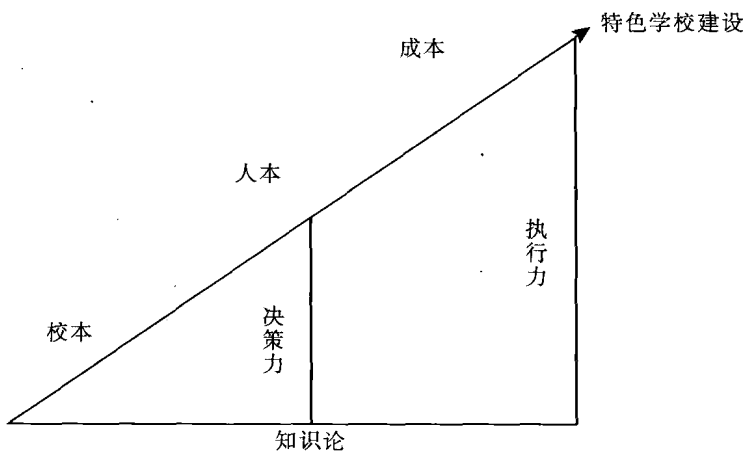
多年的实践与摸索让我日益深刻地体会到:领导力是校长有目的、有意识地运用普适性的人类基本价值、当下的社会主流价值和所在组织的特殊要求,去引导、规范和整合学校组织成员的个体价值现象,以有效解决学校发展中存在的问题,实现学校发展目标的一种能力。价值观的领导是校长首要的领导,它重在提高师生的精神境界:价值追求的缺位实际是灵魂的缺位。一个人对事业的追求达到一心一意的境界时,思想将不再流浪,精神将不再漂泊,行动将不再迟疑。因此我大力倡导“爱岗敬业,奉献教育”“抵制消极,拒绝平庸,追求发展”“有作为才有地位”“甘泉光荣我光荣,我为甘泉争光荣”,营造奋发向上的文化“场”。

领导力的提升必须基于实践与反思,在建设特色学校过程中逐步形成领导特质、领导智慧和领导魅力。建设特色学校对校长领导力的要求是:具有教育家的思想和气质,具有企业家的精明和务实,具有社交家的机智和幽默,具有军事家的智慧和谋略,具有艺术家的情感和想象,具有改革家的胆量和气魄。如果借助模型的话,可以表述如右图:



在上面构建的领导力模型中,领导力的高低主要取决于决策力与执行力两个方面。“决策”表明“力”的方向,“执行”反映“力”的大小。两者相辅相成,缺一不可。就决策力来讲,它由学习力和创新力两个要素构成,其中学习力是基础,创新力是关键。而执行力的高低则取决于资源的使用、整合及其效益发挥,

在构成要素上包括用人力、沟通力、经营力、应变力和跨文化力五个要素。决策力与执行力,也可以说是特色学校建设过程中领导力的两大支柱,先有决策,再有执行,相对决策而言,执行的内容更为广泛。它们都需要体现学校尤其是特色学校的特性,把“课程与教学”作为优先关注的领域,把“校本、人本、成本”三本合一作为价值导向,也只有如此,领导效能才能切实得以提高。同时,在引领特色学校建设过程中,更应深刻认识到:提高决策力与执行力都需要把“知识论”作为基石。



二、领导力的基石:知识论

1. 知识资源与行政权力

领导力本质上是一种影响力。而从影响力的来源看,在知识经济时代背景下,在发展特色学校过程中,影响力的获得不能再单纯依赖职位、行政权力。因为在民众呼唤优质教育、校际竞争日益激烈的背景下,一所学校的领导者在教师心目中能否获得真正的权威和影响力,在同行中、社会上有没有地位,有没有话语权,主要不是取决于行政级别、权力的大小,而是能否提出有个性的办学思想,能否向学生及家长提供有特色的课程服务,能否推进学校的变革与发展,让学生健康成长。因而,在特色学校建设过程中,校长必须把对课程和教学的领导作为学校领导的核心。今天的甘泉外国语中学之所以能够受到同行、社会的认同与赞许,在上海乃至国内外具有一定的知名度,就在于学校确立了“在教育国际化背景下以人为本的和谐发展”的价值追求,提出了“培养有教养、有个性、有竞争

力、有国际视野的现代人”的育人目标，基本建立了“日语见长、多语发展”的特色课程服务体系。

如果说在计划经济体制下的传统教育中，权力是学校领导者的“奶酪”的话，如今这块“奶酪”正在被拿走。那么，学校领导者需要寻找和创造的新“奶酪”是什么呢？实际上，就是知识，一块丰富的、高能量的、可保存和持续创造的奶酪。在特色学校建设过程中，知识奶酪对于提升领导力的价值是不可忽视的。学校领导者需要创造出自己的知识奶酪，当然，更需要在领导情境中正确地、有策略地运用好知识。

2. 知识论的价值体现

正是基于上述背景与思考，我认为，领导力的牢固基石是知识论。所谓知识论，是关于知识获得、保存、传递、提炼、分享的方法的统称。办学愿景的提出与共识、校本化的课程建设、学校标识系统的建立、有效的教师激励与培训、良好的社会沟通等，都需要知识论的指导。

对学生来说，培根的名言“知识就是力量”常常被引用到作文中。但学生对“知识”的理解还主要局限在学科知识、显性知识上，把知识作为个体提高素质、解决问题的手段。而作为学校领导者的校长对“知识”的理解就不应局限在个体层面，更不应只局限于个体的显性知识而忽视隐性知识，诸如学校领导者的经验，而要放到个体与学校组织两个层面上，尤其是后者。

特色学校建设对资源的要求具有特殊性。从表面看，其特殊性主要表现在两个方面。一是资源的价值方面，与财、物资源相比，人力资源、信息资源的价值更为重要，因为特色学校建设的模式是内涵式的，即提供丰富多样并可让学生选择的特色课程服务，这也是特色学校建设的根基，这就决定了特色学校建设主要不再依靠物质资源，比如豪华的校舍等，而依赖人力资源——广大教师——课程的开发者与实施者。同时，信息资源也是特色学校建设的重要资源，其丰富程度、利用程度和共享程度直接影响课程开发的质量与教师能力的提高。二是资源的质量方面，特色学校建设所需要的是具有创新素养、具有个性化教学风格的教师，是能够支持特色课程服务、支持教师专业发展的信息。

若从深层次思考，特色学校建设过程中资源需求的特殊性，是对一种能够表现出学校独特个性、能够不易被其他学校“买到”或“复制”的资源的需求。有特

色的课程服务、有个性的教师队伍、有用的研究信息和市场信息只是这种资源的载体,而这种资源本身实质上是知识资源。

所谓知识资源,是指组织拥有的可以反复利用的,建立在知识和信息技术基础上的,能给组织带来财富和能力增长,并且能使组织保持核心能力的一类资源。知识资源可以是显性知识,如特色学校建设规划文本、校本课程教材、有个性的制度文本等,也可以是隐性知识,如校长的领导经验与艺术、教师的特长与技术等。可见,知识资源的存在是多元、复杂、分散的,因而知识资源需要系统管理,这是知识资源的重要特征之一。校长在特色学校建设过程中的领导者角色,实质上就是知识的系统思考者、创造者与引导者。

三、领导力的首要支柱:决策力

作为校长,我感到:提高领导力除了要夯实基石,还要壮大两根支柱。而决策力是领导力的首要支柱,先有决策才有执行,决策力的强弱直接关系到学校发展的定位和战略选择是否前瞻、可行与适时,能否引领广大师生员工做正确的事。可以说,战略思考决定改革思路和发展出路。

要“做正确的事”,在决策过程中必须以知识论为指导,掌握充分、有用的信息。决策所需信息不仅仅指学校发展理论与趋势,更重要的是要关注广大教职员、学生、家长及社会的需求和利益。这些信息掌握得越充分、越准确,就越能保证所产生的学校发展战略符合我校“校本、人本、成本”三本合一的价值导向。

那么,如何掌握充分、有用的信息呢?答案只有一个,那就是学习。但这里的“学习”,在形式与路径上并不局限于自己的个体学习、理论学习,还应包括集体学习、实践学习,比如为了解决特色学校建设中存在的问题,与广大教职员开展共同讨论与研究。只有如此,分散地存在于每个师生员工头脑中的信息,才能被提炼、梳理出来;广大师生员工才能形成共识,观念与能力才能得到转变与提高。

通过学习能够激发灵感,实现决策的创新。判断战略思路质量的标准不仅仅在于具有可行性,更重要的是具有创新性。特色学校建设过程中存在的问题,依靠传统的思路往往难以得到有效解决。但决策要实现创新,不管是思维创新、理念创新,还是课程创新、机制创新,都需要通过基于问题的共同学习,在传承中改变传统的学校、家庭、教育的陈旧观念。近年来,在建设特色学校的发展过程

中,我们确立了“特色是出色的最大本钱”“探索教育国际化,走特色发展之路”“管有风格,教有特点,学有特长”“抵制消极,拒绝平庸,追求发展”“硬件要硬,软件要软”等观念,并在这些观念的指引下,我们作出了第一次走出国门招收留学生、学校更名为外国语中学、成立上海市中等日语教育研究中心、申报国家“汉语国际推广中小学基地”等一系列富有创意的决策。

四、领导力的关键支柱:执行力

领导力的首要支柱是决策力,但关键支柱是执行力。决策是前提,执行是关键。领导成功与否,关键要看执行。经验告诉我们,在现实的办学实践中,学校发展战略与政策推行缓慢、失真,甚至落空的现象,带有一定的普遍性。其原因就在于执行不力。

与决策力关注学校发展战略不同,执行力关注的是将战略转化为行动与绩效。在这个转化过程中,人力资源是第一资源,因为用人力、沟通力在执行力中起着举足轻重的作用。其中,用人力侧重的是校内教职员工与专家资源的开发,以发现有才能的人,创造机会、氛围与平台释放人的潜能,而沟通力侧重的是上级行政资源、社区资源与学生资源的开发,关注决策实施过程中的认同和支持,从而为学校自主发展创造良好的外部环境。

与此同时,物的资源的经营在执行力中的作用也不可忽视。如何使有限的教育资源产生更多的效益,提高投入产出比,讲求学校管理的成本和效益,这是现代校长必须关注到的。金钱可以成为寻求尊严和自由的桨,也可以成为禁锢自己的枷锁和镣铐。经营力是知识经济时代提高领导力的新视角。学校无形资产尤其是特色标识、品牌符号的形成,需要校长具有经营的意识与能力。

但不管是人力资源的开发,还是物的资源的开发,都需要降低资源间的冲突与内耗,防止资源效益递减。这在社会转型期人们价值观多元化、学校探索教育国际化背景下显得尤为重要。干群之间、教师之间、师生之间以及学校与家长之间,由于价值观、需求的多元,往往会引发冲突,甚至危机,难以发挥人力资源、物力资源的最大化效益,影响发展战略与项目的有效实施。为此,作为学校领导者,必须具有权变思想,具有应变力,善于根据情境的变化去动态地调整和优化行动方略。同时,学校追求“日语特色、多语发展”,探索教育国际化的发展战略、思路,要求学校“与世界平等对话”,校长具有跨文化交往能力,有能力、有底气与

世界握手,从而拓展学校资源空间,为特色学校建设提供更多、更新鲜的资源。这是外国语学校发展的需要,也是学校教育国际化发展的必然要求。

五、特色学校建设体现校长领导力

校长特有的办学理念、思维方式、行为方式往往决定了学校的特色发展,即校长的领导特质和办学风格在很大程度上影响着学校文化的形成和发展。同样,特色学校的发展也见证了校长的领导力,反映了校长对教育的理解,是校长根据学校发展规律,综合社会各方面对教育的要求,开发、整合、利用有形和无形资源的结果,是校长办学经验的辛勤积累和智慧的结晶。

在“探索教育国际化,走特色发展之路”上,我们力争年年有举措,年年有进步,持续不断地推动特色学校的发展。

2001年,以与日本大阪市胜山中学签署友好合作意向书和争取到日本万国博览会基金捐赠建成学校多媒体演播中心为标志,甘泉教育国际合作与交流取得了新进展。

2002年,以赴日本东京、大阪举办招收日本留学生说明会为标志,开创基础教育走出国门之先河,甘泉教育国际化迈出了实质性的关键一步。

2003年,以甘泉中学更名为甘泉外国语中学为标志,从此,学校由日语见长,向多语发展,逐步增设韩语、法语、德语、俄语,真正意义上的外国语中学初具雏形。

2004年,以组建外国学生部为标志,开始探索与国际接轨的外国学生管理机制,以及适应外国学生发展的课程设置。

2005年,以成立全国中等日语教育研究中心为标志,表明甘泉的“日语见长”向更高的层次发展,并向全国辐射。

2006年,以分别在日本东京和韩国首尔设立甘泉外国语中学事务所为标志,甘泉的国际教育合作以及对外招生步入稳定发展的新时期。

2007年,以通过普陀区实验性示范性高中规划终结性评审为标志,甘泉的“探索教育国际化,走特色发展之路”取得阶段性成果,学校发展处在一个新的起点上。

经过7年多的努力,甘泉外国语中学的“探索教育国际化,走特色发展之路”的特色学校建设,初步形成以下四个方面的特征:

——形成了独到的办学思想。办学思想是特色学校建设的灵魂,是学校整体教育意识的升华。我校的办学思想包括教育价值追求、办学宗旨、办学思路和办学理念四个部分,有专家认为我校的办学思想适切并有独到之处。我们力求用办学思想来指导学校的教育教学活动,感染每一位教职员工,渗透到他们的教育行为和一切管理环节之中,从而为学校的特色发展赢得了先机。

——建立了富有特色的校本课程体系。特色系于课程。在特色学校建设中,课程处于核心地位,特色学校建设,离不开课程的发展,课程建设和发展是特色学校建设和发展的核心任务。所以,校长的领导力首先表现在特色校本课程的发展和建设过程中。目前,我们学校已形成了具有“日语见长、多语发展”和国际理解教育特色的校本课程体系和课程文化。

——构建了独特的学校文化。通过多年历史的积淀,学校基本形成了和谐发展、奋发有为、舒心悦快的学校精神文化和具有国际理解、多元文化融合的氛围。

——彰显了甘泉学生特有的素质特征。他们的素质特征是“有教养、有个性、有竞争力、有国际视野”,具体表现在他们具有强烈的民族自豪感、较强的外语交往能力,得体的涉外交流礼仪以及勇于竞争的个性等方面。

校长领导力直接关系到建设特色学校的成功与失败、生存与发展。校长领导力是驾驭、引领、发展学校的综合能力,它生于实践,养于文化,贵在自觉,重在行动,悟在反思,精在研究。校长作为学校的“掌门人”,要依靠自己的执著教育理想和领导意志,找准抓手和载体,坚持不懈地行动,持之以恒地努力,从而不断外化为学校的办学成就。

目录

走向教育家型的校长(代序)	► i
绪论	► iii
第一章 校长领导力:特色学校建设的核心 话题	► 1
一、从理想到现实	► 1
二、实行权力领导和非权力领导	► 8
三、寓领导于“服务”之中	► 12
附:《我的校长宣言》	► 17
第二章 校长决策力:领导力的首要支柱	► 21
一、决策是校长工作的主轴	► 21
二、战略思维是决策的金钥匙	► 27
三、充分可靠的信息是有效决策的前提	► 30
四、善断是成功决策的关键	► 37
附:《上海市甘泉外国语中学创建实验性示范性 高中规划》(要点)	► 40
第三章 校长学习力:智慧生成的源泉	► 43
一、解构学习力的内涵	► 43

二、做学习型学校的领跑者	► 49
三、提升学习力的路径和策略	► 52
附:上海市甘泉外国语中学教师教育教学理念 自测题	► 58
第四章 校长创新力:催生与发展特色的动力	► 61
一、创新思维出特色	► 61
二、创新必须先学会拥抱变化	► 64
三、创新离不开好的创意	► 66
四、在管理机制中注入创新活力	► 71
附:《上海市甘泉外国语中学创新管理条例》(要点)	► 75
第五章 校长执行力:领导力的关键支柱	► 77
一、校长是学校“首席执行官”	► 77
二、项目管理:打造团队执行力	► 83
三、制度保障高效的执行力	► 87
四、细节造就完美的执行力	► 93
附:“上海市甘泉外国语中学 50 周年庆典活动” 项目设计与运作	► 98
第六章 校长用人力:开启人才灵性的大门	► 101
一、人才鉴识:眼光和胆识	► 101
二、用人道德:重用而不是重赏	► 105
三、授权的直接功效:胜于亲治	► 109
四、情感投资:员工管理的“润滑油”	► 114
五、从“用人工作”到“用工作育人”	► 118
附:《上海市甘泉外国语中学评选荣誉员工基本 办法(试行)》	► 124