



校长之道 和人格修炼

凌宗伟

主编

修炼是一种成长艺术，一种对精神世界的充实，一种对灵魂世界的提升，一种人格魅力的展现；校长是学校的领军人物，校长具备的人格力直接影响着一所学校的发展；因此，校长人格力的修炼是管理好一所学校的人格保证。

 江苏教育出版社
全国百佳图书出版单位



校长之道和人格修炼

凌宗伟◎主编

 江苏美术出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

校长之道和人格修炼/凌宗伟主编. —南京:
江苏美术出版社, 2011.10
ISBN 978-7-5344-4104-2

I. ①校… II. ①凌… III. ①校长-学校管理
②校长-修养 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 223739 号

出 品 人 周海歌
总 策 划 樊 达 程 森
项 目 统 筹 程继贤
市 场 统 筹 段 炼 刘晓东
责 任 编 辑 李 黎 朱 岩
责 任 监 印 周建民

书 名 校长之道和人格修炼
出 版 发 行 凤凰出版传媒集团 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编: 210009)
凤凰出版传媒股份有限公司
江苏美术出版社 (南京市中央路 165 号 邮编: 210009)
集 团 网 址 <http://www.ppm.cn>
出版社网址 <http://www.jsmscbs.com.cn>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷 北京振兴源印务有限公司
开 本 650mm×920mm 1/16
印 张 16
版 次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷
标 准 书 号 ISBN 978-7-5344-4104-2
定 价 28.00 元
营销部电话 025-68155667 营销部地址 南京市中央路 165 号 5 楼
江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换



恩歌博尔教育
Angel bell

Angel bell 音译为“恩歌博尔”，中文直译为“天使钟”，这里取“天使的声音”之意。在“恩歌博尔”（Angel bell）的logo中，徽章外形代表学术权威和宏大的影响力，徽章上的天使图像简洁生动，象征一位快乐的天使正带来教育的美丽和魅力，即知识、智慧、思想及广大教师 and 整个教育的美好蓝天！

前 言

提高教育质量，保障教育公平，促进学生全面、和谐、协调、持续发展，办人民满意的优质教育，是义务教育阶段学校的责任。这一责任要求校长要以新的思想、态度、方式、措施来应对。然而，有些校长还仍然沉浸在过去的治校套路里，严重影响了教育的改革和质量提高。因此，这些校长角色亟待转变。

所谓人格，就是一个人在自然环境和社会环境中逐渐形成的精神状态，是一个人品质、意志、个性、气质和行为方式的集中体现。当优秀的人格本位得到他人的称赞，那么就产生了人格魅力。

著名教育家陶行知说过：“校长是一个学校的灵魂。”校长是学校的关键，而校长的人格魅力是当好校长的关键，校长人格魅力常常直接关乎一个学校的兴衰成败。本书将通过校长在治学思想、教学管理和行政管理等方面的具体做法为您展示校长之道与人格魅力，阐述做一位好校长应当进行的人格修炼。同时还列举了几位优秀校长的成长历程，让您对校长职务有更加深刻的理解，也给当今世纪的教育者们以鼓励和启示。校长的人格魅力是一种活力、凝聚力和向心力。所以，具有人格魅力的校长应当是“一个为人正直，作风正派、道德高尚的贤者；一个乐学好问、知识渊博的智者；一个多谋善断、讲究领导艺术的能者；一个胸怀坦荡、心中有爱的仁者。”

21 世纪的校长应该懂得教育，努力成为教育专家。懂教育，就是

校长之道和人格修炼

XIAO ZHANG ZHI DAO HE REN GE XIU LIAN

懂得教育的本质、特点和规律。既具有教育科学的系统知识，又对相关科学博大精深，成为知识型学者型的校长。校长应能深入教学一线，或兼课，或参与备课、听课、评课，并予以指导。要知道，教师特别看重校长的参与和评价。在这个过程中，校长还可获取大量的第一手材料，经过总结、提炼，树立典型，推动工作。

校长之道和人格修炼，是在长期的管理实践中逐渐形成的，具备独特、鲜明的个性特征，是校长自身的思想、道德、举止、气质、风度、知识及行为等众多因素的综合体现。所以，新世纪的校长们要加强自修，努力提高自己的教育教研能力，博采众长，争做一名素质优良、业务精通的学校管理行家，为人类的教育事业贡献力量。

校长的人格赋予了校长个体生命以鲜明的本我色彩，校长高尚的人格是科学管理的基础，一位优秀的校长只有具有高尚的人格魅力，才会对全校的师生、乃至社会产生强大的感召力、凝聚力和影响力；才会鼓舞全校师生向着共同目标奋进，激励教师献身教育事业，激励学生刻苦学习、全面发展；才会把办出有特色、有品位的学校作为自己的理想和追求。

编 者

目 录

第一章 校长成长历程及人格修炼	(1)
第一节 领导教学的文化思想	(1)
第二节 校长的成长历程及特点	(17)
第二章 提升行政管理能力促成人格修炼	(50)
第一节 实施独立自主管理和重点管理	(50)
第二节 创造品牌特色学校，注重以小兼大策略	(64)
第三节 科学化管理与“以人为本”的民主管理	(85)
第四节 把握机遇，发挥知识管理的作用	(105)
第三章 提升教学管理能力促成人格修炼	(127)
第一节 如何做好教学管理	(127)
第二节 在教学中，开展体验教育与和谐教育	(151)
第四章 关注生命，积极开展生命教育	(167)
第一节 提高生命质量 创造生命价值	(167)
第二节 做好学生的心理健康教育	(177)
第三节 做好学生的生活教育	(185)
第四节 做好学生的安全教育	(193)



第五章 加强科研队伍力量	(198)
第一节 培养教师队伍专业化成长	(198)
第二节 做好教师服务工作	(205)
第三节 校长要发挥引领作用	(213)
第六章 校长提升人格应做的事	(220)
第一节 注重人格的培养	(220)
第二节 加强自身能力	(229)
第三节 提升人格在于平时	(237)

第一章 校长成长历程及人格修炼

第一节 领导教学的文化思想

现实生活中的教育实例说明了重提校长领导教学的重要性和必要性。实际上，校长领导教学也是由现实中教学所面临的新背景和出现的许多新问题所决定的。

下面是一则美国中学招聘校长的广告。

美国派克中学的招聘广告：

政府为大家提供了一个令人振奋的机会，你可以加入刚刚通过专家认证的有很大成就的学校。我们正在努力寻找一位有感染力的、精力充沛的、已经被证明有卓越的领导能力的校长。他需要具备的能力是：

对学校发展的美好前景有清醒的认识，并且有能力实现它。

建立一种可靠的教学机制，使每个人都能达到完美。

表现出超凡的人际交往能力和专业技能，并以此来领导、发展、创建一个忠实而有才干的团队。

在学校里营造一种宽容、博爱的风气。

在学校、学生、家长、员工、上级官员甚至更广泛的范围内建立一种普遍的良好关系。

热情、幽默、真正理解和尊重年轻人。

想要进一步了解我们，请主动与我们联系。

广告中对校长领导能力的要求，主要包括两个方面：对学校发展的认识及其实现能力和建立完善教学机制的能力。很显然，美国人将教学管理能力视为校长的至关重要的能力。

英国作为教育文化的传统强国，其学校的发展尤其是校长的任免有一种非常特殊的体制，而采取这样的特殊体制的目的就是为了保证校长对教学工作的深刻了解和把握。曾有校长在英国考察，走访了很多高校和中学，所有校长在跟人们交流学校问题时，主要是交流学校未来发展的确切的目标、教学计划和方案。谈到课程、教师发展、学生问题，特别是分层教学和个别辅导教学等问题时，他们可以说是头头是道，令人惊讶。

对比我们国内，除了分管教学的副校长，一把手校长和其他分管副校长在交流教学问题时都十分吃力，无法深入。还有些分管教学的副校长，在某些具体的课程开发、课堂教学实施等细节问题上，也很难做细致入微的分析。有些校长甚至表现得很不耐烦，生怕深入过细就会丢了自己的范儿，似乎校长只需关注宏观大事。

这样的认识和理解是十分错误的。所有的校长应该亲自、直接抓好教学，介入教学，掌握教学的规律，进而成为教学及其管理的专家。做出这样的判断，有客观和主观两个方面的理由。

先说客观方面：

第一，基础教育应由外延发展走向内涵发展，由硬件投入走向软件建设。目前，在全国多数地区，学校的现代化设施配备等已经到位。即使在经济水平相对落后的区域，学校建设在当地也是被放在比较重要的地位的。所以，很多人会说，某地最好的房子一定是学校的。可以这么说，中国基础教育的办学硬件条件在世界上已经处于比较先进的水平。在此背景下，基础教育重点要做的应该是内涵建设。

第二，课程改革之后，很多新的观点、新的思维和思想进入学校管理系统，比如校本管理、校本课程开发、校本研修等。这些事

项的实施都是基于校长对学校教育教学尤其是教学管理的精通。没有校长对教学管理的认识、理解和把握，这些概念将永远都只是纸上谈兵。

第三，近几年来，各级各类学校都有规模扩张的趋势，能容纳3000人左右的学校在国内的许多地区都十分常见。这样的规模是英国等发达国家同类学校规模的三倍左右。尽管从学校建设的科学性、规律性来看，这是存在很多问题的，但是既然已经成为现实，就不能对此不闻不问。研究规模扩张之后教学管理的新问题，制订行之有效的教学管理策略，在相当长一段时间内应该是学校工作的主要目标和任务。

第四，在学校工作中，教学永远是学校工作的中心。抓好教学，应该是校长工作的核心。国外几乎所有的学校都要求校长精通教学。只有这样的学校，才有可能成为真正的名校。

第五，课改推进和深化的过程中出现的问题需要学校主要管理者高度重视并做深入研究。

校长在精通教学的基础上管理好教学显得尤为重要。这是解决课程改革问题的关键。

再来看看主观方面的因素：

第一，就中国基础教育的学校管理者的产生机制来看，热爱教学、教学水平高的教师才有可能成为校长。从幼儿园到高中的所有学校的校长基本上都是从一线的教师一步一步成长起来的。多数人的成长会经历这样的轨迹：优秀的学科教师（很多还是优秀的班主任）——备课组长——教研组长——年级组长——中层副职——中层正职——副校长——校长。一个普通的教师要走完这样一段路，一般不会少于20年。在这一过程中，这些教师总是站在教学的第一线，冲在教学的最前沿，教学能力及教学成绩都十分突出。

因此，能够走上校长岗位的人基本上在工作、生活等各个方面都有许多令人交口称道的地方。所以说校长曾经一定是优秀教师，这是



一点也不夸张的。

第二，很多校长即使做了一把手之后仍然专注于某一学科的教学，并更加致力于自己的专业成长和发展，致力于学校教学各个环节的研究和管理。这几乎是所有成功校长的秘诀。

例如，江苏省宜兴市实验学校校长王俊曾经在该市重点高中担任中层管理者，他是一个热爱教学特别在地理教学方面颇有建树的优秀老师。实验学校刚刚组建时，教育局安排他来做校长。虽有点大材小用，但也是给他提供了一个施展管理才能和实现教学理想的平台。教育主管部门对新组建的学校十分支持，该校的学生和老师也十分优秀，那么该怎样带好这支队伍？怎样发挥和保持这一支队伍的优势？怎样带着这支队伍创造出宜兴初中教育的特色和辉煌？这些都是摆在王校长面前的重要问题。

他在许多场合中说过，正因为是教育行政部门特别关注、社会特别看重的学校，所以受到的约束和限制比一般的学校多。与其他校长一样，要人事权没有人事权，要财权没有财权，要决策权也没有决策权，只能是在上者指到哪里，你就战斗到哪里。所以，王校长把抓课程改革特别是课堂改革当成了他主要的事业。

经过研究他发现课改之后学校存在的最大问题也是最难解决的问题就是课堂问题。这是制约课改的最关键的问题。于是，在学校常规的管理之外，他开始全身心地投入课堂，与各学科老师一起分析研究课堂教学的规律，研究有效课堂的模式和方法，研究知识转化为能力的规律，研究教和学之间的转化关系。在他的潜心研究下，如今他的借助知识结构提升课堂教学效率的观点已经在相当大的范围内获得了认同。王校长因此而成为一位著名的初中校长，在《中国教师报》重点推介其思想和理论的报道中，他被称为“初中校长领导教学的样本”。

第三，实际上在中国的绝大部分地区，校长的个人发展和贡献主要是通过自己在学科领域内的地位来体现的。各地的小学、中学职称

系列、荣誉称号系列等，都是从学科教学和专业发展的角度来认定的。几乎所有的校长都是把教学方面的追求或者说学科专业方面的发展看做自己成功的重要标志。尽管这样可能淡化了校长的其他管理职责，但是这样一种对教学业务提升的追求是会反过来促进校长管理能力的提高。

如此看来，作为校长，在学校管理中，至少在以下几个方面有自己的明确主张。

一、确立好办学思想

思想是一根香烟，是一杯浓茶，是一杯咖啡，是一种教学行为，是一本教科书，是黑板上的板书，是一次暑假作业。但一根香烟不是思想，一杯浓茶不是思想，一杯咖啡不是思想，一种教学行为不是思想，一本教科书不是思想，黑板上的板书不是思想。

思想是什么？思想是形而上的，思想关乎价值，思想是附着于外物、附着于行为的、内在的、关乎价值的、形而上的东西。思想从终极上思考：外物为谁而存在？行为为谁而做？为什么而存在？

为什么而做？

教育也罢，教学也罢，都要有思想。教育就是文化的传承，文化的核心就是思想。抽去了思想，我们还有文化吗？但是我们有思想吗？我们似乎有思想。教育以学生发展为本，是思想，但又不是思想。当这句话蕴涵在一个个具体的教育行为中，它就是教育思想；当这句话成为一种标语口号、成为一种标签，随处张贴、随时呼喊，那它就不是思想。

对任何一项教育教学活动，不仅要从事实层面（教什么）和技术层面（如何教）做出思考，更要从价值层面（为什么）做出追问。我们不断地进行教育改革，我们不断地进行技术操作层面的变化，一期课改我们说必修课、选修课、活动课，二期课改我们说基础型、拓展型、研究型。我们是否思考过，我们为谁而改，我们为什么改？必修



课、选修课、活动课是否失去了存在的理由，而基础型、拓展型、研究型取而代之的理由何在？其生存的条件是什么？语文教科书原本是以体裁组元的，现在改为以题材组元；原本是课文与思考练习合在一起的，现在是拆分为二。对此，我们同样要问：（1）为谁而改？是为教师而改？还是为学生而改？是为知识而改？还是为改而改？（2）为什么而改？改的意义何在？价值何在？

就说语文学科吧，课文有的有思想，有的未必有思想。茨威格《世间最美的坟墓》有思想。何为最美？朴素最美。为什么朴素最美？朴素的背后是托尔斯泰的伟大人格。这里蕴涵了作者的价值判断。

任何改革的背后都有理性，有的是工具理性，有的是价值理性。

任何教育行为背后都有理性，或者是工具理性，或者是价值理性。

思想的缺席，是最可怕的缺席，思想的缺席是灵魂的缺席。我们太多地沉浸在热潮中，一种热潮来了，往往就是思想的缺席，因为只有一个声音，只有一种话语，只有一种热情。从众固然不孤独，但是没有了自我，没有了思想。我们都在大家的、时尚的思潮中淹没了自我的个性。

我们不能自说自话，这是我们话语能力丧失的一个表现。我们习惯于跟风走，我们喜欢讲模式，讲网络技术，讲教学方法，讲研究性学习，讲课程。我们更多的是关注技术，关注的是操作。于是，思想的缺席便是自然而然的了。

语文教学以前是教学论的附庸，现在是课程论的附庸。以前的话语系统是教学论的话语系统，现在又是课程论的话语系统。语文教学这门学科始终没有独立，也不知何时能够独立。

思想的缺席，使我们发育不良。缺乏醍醐灌顶的思想启蒙，使我们的群体发育不良。

二、创建理想学校的文化底蕴

作为校长，心中应该有梦，校长的梦就是理想的学校。

人们常常谈论一流学校，谈一流学校自然会想起清华大学原校长梅贻琦先生的一句名言：“大学者，非大楼也，大师之谓也。”纵观当今世界著名大学，哪里有好的研究传统，哪里有自由探索的学术氛围，哪里就会吸引住一流人才，而一流的创新人才已经成为决定一所大学学术水平的最关键性因素。哈佛大学荣誉校长陆登庭教授，在哈佛大学担任校长10年。他认为，一流的学生，不只是学习好，还要看他是否有创造性。仅有知识是不够的，有探索未知的好奇心，是一流的学生所必备的素质。其次，除了关心自身专业的领域，还要看他关不关心其他领域的东西，有没有广泛的兴趣。牛津大学校长科林·卢卡斯认为，大学培养人才最重要的是必须培养独立的思维能力。在谈到如何对大学老师进行评估时，陆登庭教授认为，哈佛挑选教师的标准，要看他有否创造精神，以推进本学科的建设。

由此可见，一流大学关注学术研究、创造精神，那么一流中学应该关注什么？蔡元培1913年签署第一部《中学校令》：“中学校以完足普通教育、造成健全国民为宗旨。”蔡元培这个校令应该成为一流中学关注的焦点。

丁学良教授认为，世界一流大学都是伟大的大学。“伟大”主要是就它的精神气质而言，既要挑战世界，而又包容世界；立足本国，而又面向全球；传承过去，而又超越过去；把握未来，而又脚踏实地。大学从诞生的那天起，其精神气质就是一种“普遍主义”。一流大学的普遍主义精神体现在普天之下都是我的领地、世界人才为我所用的气质之中。

一流大学有伟大的精神气质，那么，一流中学（知名中学）的精神气质是什么？主要是宽广的襟怀，海纳百川、朴实宽容的人生情怀，包容每一个孩子和孩子的一切，因为他们还只是孩子。曾经培养出了19位首相的伊顿公学很显然是一流学校，他们的选修课设置非常多，可以说只要学生有需求学校就争取开设，没有老师就请辅导员，比如让警察来教防卫知识，让医生来教紧急救助等，即使这门课是只有一

个学生，学校也会开。像伊顿公学这样的一流中学，他们是把先进的教育理念体现为教与学的行为；把平凡的教学行为做得出色；把出色的教学行为变成日以贯之的常态化。亚里士多德曾经说过：“我们每一个人都是由自己一再重复的行为所铸造的。因为优秀不是一种行为，而是一种习惯。”

近来教育外在的东西越来越多，而内在的东西越来越少。学校越来越“繁荣”，也越来越平面化；学校越来越豪华，也越来越浅表化；学校越来越“技术”，也越来越商业化。学校要由工具存在转化为本体存在，也就是文化存在，要成为自主、自律、自为的文化主体；课程也有一个由工具存在转化为文化存在的问题，课程也是一个文化主体。就历史的发展而言，课程缘起于文化遗产的需要，没有文化便没有课程，于是课程便逐渐被赋予社会文化工具性存在。其实课程自身有其文化底蕴、文化地位。

课改的问题归根结底是文化的再造问题。我们正在进行一系列的教育教学改革，我们所做的一切都有一个文化问题。否则流行什么做什么，我们就要失去自我。课程改革的具体措施后面都有一个价值取向的问题。你改什么，你不改什么；你做什么，你不做什么，这里都有一个价值问题。改革是你以为有价值的，你才改；做是你认为有必要的，你才做。这就是价值取向。接下来的是你为什么认为有价值、有必要，这里又有一个哲学观的问题，这就是文化。价值取向、哲学观点就是文化。没有文化的课程改革不是改革，充其量是模仿，是完成任务，进而言之是东施效颦，是鹦鹉学舌。

让我们来看看教育学者们是怎样界定一流学校的。中央教科所所长朱小蔓教授在其题为《学校品牌管理：一种道德模式》的报告中提到：学校品牌的发展战略是多样化、特色化，以生态原则为基础，珍惜独特性，这种独特性又是可共享的。叶澜教授在其题为《文化生态的复杂性与中国学校文化的发展》的文章中提到：学校在共同背景下保持其独特性，这种独特更美丽。朱、叶两位教授的提

法有异曲同工之妙，不约而同地指向学校文化，指向共同背景下的独特学校文化。学校文化就是学校的个性所在，是学校的特色所在。学校文化反映了一个学校内部隐含的主流价值观、态度和做事的方式。这种价值观、态度和做事方式可以使一个学校保持相对长期的繁荣，也可以使一个优质学校停滞不前。优秀的学校文化引领并影响着学校发展。

理想的学校应该具有浓郁健康的学校文化，进而成为师生成长的精神家园，这样的家园是用人类文明财富营造起来的。我们说学校文化，而不是说校园文化，它比校园文化的含义更加广泛。我们所说的学校文化主要包括学校哲学、学校价值观、学校道德、学校精神、学校标识、学校环境、学校制度、学校行为和学校形象等多个方面，它对师生员工起着导向、凝聚、激励、约束的作用。

学校哲学是学校理论化和系统化的世界观和方法论，是一个学校全体教职员工所共有的对世界事物的最一般的看法，是学校用以指导教育、管理等活动的应用哲学。在学校文化建设中，学校哲学决定了学校文化的其他内容。它的确立，成为学校全体教职员工为实现学校目标在整个教育、管理活动中的基本信念，并从这个基本信念中衍生出学校文化的其他内容。

学校价值观则是，学校核心层及全体教职员工对学校教育活动是否有价值及价值大小的看法，它主要指学校生存、发展的目的和意义。学校价值观常常对学校的教育行为产生重大的影响，它决定着学校精神的基本格调和整体面貌、左右着学校教育活动的方向，同时还决定着学校道德的内容。

学校道德是调整教师之间、学生之间、教师与学生之间关系的行為规范的总和，它从伦理上起到调节相互关系的作用，它是学校法规制度、纪律等所不能替代的“灵魂法制”。这是学校在其价值观的支配下，于教育过程中形成的，为全体教职员工所接受和认同的道德观念、道德品质和道德行为。