

『福建省小学名校长曹建忠工作室教育经验之一』

校长智慧分享

曹建忠◎著

XIAOZHANG
ZHIZHUI FENXIANG

吉林人民出版社

序

曹建忠校长又一部新作《校长智慧分享》刚刚完稿，读后倍感欣慰。

欣慰在于——他从校长智慧的高级创造思维能力出发，透析教育现象，直抵教育本质；面对纷扰的感性治校，找寻办学的理性归宿；根植学校教育，又不断拷问教育的思想灵魂，同时在举手投足间留下串串的智慧“故事”。

欣慰在于——他独创性地提出了校长智慧之“内核”，那就是“悟道”，悟出教育之真、管理之实；“说道”，说出办学之妙、治校之理；“领道”，领出有“故事”之校、有思想之师；“行道”，行出办学之规、解难之范。

欣慰在于——他创造性地阐发了独特的办学思想，让我们再次感受到了他所带的学校是一所有“魂”之校，丰实之校。

欣慰还在于——他拓展性地引领校长的教育视野、学术视野、治校视野，建起了自己的“智慧体系”。相信他的《智慧》对促进学校科学有效的发展和校长思想的形成与发展大有裨益。

“校长智慧”是校长高级的综合能力，包含感知、理解、联想、情感、逻辑、辨别、判断、决策等能力，是校长的必修课程；“校长智慧”是校长高端的综合“运营”，它呈现着校长科学布局、思想领航、理性决断、从容发力、经典打造等特质，是校长必须面对的课题。

建忠校长长期扎根在学校第一线，从语文教学辅导员、少先队总辅导员、副校长到校长，谙知学校教育的本质特征；从校长、省名校长、省名校长工作室领衔校长，谙知校长成长的轨迹走向；从普通教师到高级教师、特级教师、正高级教师，谙知教育教学的定位趋势。因此，建忠校长很有底气地回答了摆在校长们面前的“课题”，于是有了今天的《智慧》。该书从校长智慧的提出、校长智慧的要素、校长智慧的修炼到校长智慧的正效益共四个篇章，既有理论定力，又有实践张力，更有文化蕴力，寓教于美、寓教于情、寓治于真，其办学之道、谋划之谛、育人之策、建设之术，无不闪烁“智慧”的光芒，彰显了名校长的思想风范、学养风范、

求索风范。

面对未来的挑战，校长如何与时俱进，教育如何顺应转型，这都需要大智慧。诚然，今天的校长，倘若不能拥有家国情怀，不能把脉办学本质，不能辨析教育大势，那么我们的教育就将失去基本方略与定力；如果我们的校长还是停留或陶醉在重温昨天的故事里，不能自我扬弃，不能先人而觉解，那么我们的教育就将失去时代气息与价值；如果我们的校长不能唤醒教育的灵魂，点燃孩子的梦想与激情，那么我们的教育就将失去历史教诲与嘱托；如果我们的校长不能热爱教育，那么我们的教育就将失去结“果”的“智慧之花”。因此，建忠校长的《智慧》，急校长所急、需校长所需。

校长的教育人生，注定与办学为伍，与智慧为伴。应该是校长实现教育价值的不竭动力，而“始于足下”的在于“认识你自己”。这就是《校长智慧分享》最后留给我的心得，相信也是建忠校长的心愿。这样的心愿，将化作你我新的“智慧”新的希望。同样，也将化作建忠校长新的《智慧》新的价值，从而我们一路“认识”“否定”，一路前行升华。

林 藩 于金屿

2020年6月22日

（林藩：教育部国培专家，教育部中小学名师领航工程福建教育学院基地项目负责人、首席专家，现为福建教育学院教授，担任福建省中小学名师名校长专家委员会副主任、福建省中小学教师继续教育指导中心副主任、福建省中小学教师资格认定指导中心副主任等职）

题

人生，没有一个港口能永远停留。人生的每一个阶段都注定有不同的港口在迎来送往，只要坚定地往前走，总有下一个港口在等着你！当时光走向2021，蓦然回首，校长岗位已走过18年。1990年从农村考入建瓯市实小，已度过30个春秋。在这里，我教了15年的毕业班，担任4年的少先队总辅导员、6年的副校长。2003年破格提拔为建瓯实小校长。我忘不了2003年8月29日这个特殊的日子，我代表教育部正在西藏工布江达讲学，在雪域高原接到市委的任命书，心里特别亲切和温暖，同时它意味着人生又将走向一个新的起点——如何转变角色担负起一个校长的责任，办一所让孩子们向往的学校，携着孩子们的手走向初晴的天空、青青的田野、梦想的远方！

我的履历很简单，没有太多的起伏与波澜，只是从做好一位教师做起，一步步走上学校的领导岗位。有人说你这么傻，发达地区几次以高薪聘请为什么还留在建瓯实小？我只能说：一个人不能忘本，更不能忘根！市政府两次挽留了我，并给予我很多荣誉。如果说是农村铸就我成长的根，那么建瓯实小则给了我一双隐形的翅膀，带我飞，让我这个“草根”乡村教师，从大山里走出来，去实现自己的教育梦想！尽管，2005年入选福建省“百千万人才工程人选”专家库，但我从未认为自己是什么教育专家，始终把自己当作一个教育人，把正确的事情做正确，把简单的事情做好，力求让自己能成为老师们专业成长的引路人，能成为孩子们的知心大朋友，能成为新时代教育的跋涉者、拓荒者、实践者、发光者。

—

智者，日有所知也。这里道出的是生命的成长性。

慧者，中为帚，下为心，这是不是预示着凡俗如我等，务须时时拂拭心上之尘埃。这里所道出的是生命的反思性。

成长与反思不正是生命教育不可或缺的一个重大母题么？——教育的全部智慧，都是从生命出发又回归生命。

教育是生命的，基于生命，尊重生命，敬畏生命，为了生命。要尊重孩子的一百种可能，要倾听孩子的一百种语言与表达，要走进孩子的一百个心灵世界，要点燃孩子的一百个远大的志向和梦想，要鼓励孩子的一百个大胆的创意与设想，要引导孩子去选择和阅读一百种好书籍，要激发孩子一百个好奇心和探究欲，要引领孩子去欣赏一百种健康有益的童话故事……

教育是多元的，是呼唤教师直面生命意义之天职的追问。

教育是神圣的，是生命与生命的对话与表达，是心灵和心灵的撞击。

教育是生活的，它意味着有什么样的生活就有什么样的教育，充满着生活气息和人文感动。

教育是生态的，它来自自然，来自劳动，从哪里来到哪里去。

教育是艺术的，它从生活真实到艺术真实，诗性的世界，情感的激发，智慧的启迪，人文的关怀，艺术的表达。

教育是哲学的，它充满思辨和哲理，寓教于乐，寓教于理，寓学于思，寓学与悟。

教育是科学的，它遵循事物发展的规律，具有严谨治学的态度，充满逻辑的思维，科学创新的精神。

教育是多情的，它充满温度、温馨、温情，动之以情，晓之以理。

教育是文化的，它博大精深，文字背后承载着审美的体验、历史的积淀、文化的传承。

教育是简约的，大道至简，它追求简单、明了、干净、清澈。

教育是灵动的，它静中有动，动中有静，充满着点点滴滴的变化，四季分明，多姿多彩。

教育就是生长，它是生命的自觉。孩子并非未长大的成人，其本身具有特殊价值，教育要尽可能给予孩子内心生长最充足、最需要的阳光，照亮和温暖孩子的内心，让其野蛮而智慧地生长，生长！

二

校长务必跨越“三道坎”，即做人、做事、做学问。这是三把“智慧的刷子”。

做人，即修己安人。学校好比一个大家庭，校长应该是一个开明、精明、文明的家长。一所学校是否处在高位，关键要看这所学校老师是否真正成长起来，教师的主观能动性是否真正调动起来。教育以育人为本，学校以教师为本，教师以专业为本。为此，教师的专业成长应是校长的核心关注。关注老师的需求与发展，就是关注学校的可持续发展。而撬动老师发展靠的是健全的制度、有效的机制，这些因素是确保学校各项工作能顺利得以实施的强有力的支撑与保证。

管理之道，因道而合，因理而变。把校当“家”来爱，变管理为经营。与其管人、约束人，不如去温暖人、影响人、成就人。如何影响人，靠什么去影响？影响到什么程度？这是摆在任何校长面前的一道坎。必须清醒地认识到，新时代的学校管理，必须打破传统的思维坐标，需要自我施压，实现自我突破，力求综合素养的全面升级。应在提高“七个力”上做文章：勇于担当的领导力、充满人格的影响力、拥有威望的公信力、科学谋划的决策力、推动变革的创新力、运筹向上的牵引力、常更常新的学习力。这是新时代校长的使命、责任与担当。成人达己，成己为人。此外，要严以律己，以诚待人，悦纳他人。

做事，即修身立业。没有梦想，哪来远方？校长是学校发展的领导者、决策者、管理者、教育者，肩上一头扛着管理，一头扛着责任。学校如一艘航船，校长应该是一位船长。船往哪里开？方向必明确，航线要明晰，航程需明了。学校的愿景是什么？中远期规划在哪里？学校发展的战略规划、顶层设计要科学定位，精准发力。

做学问，即修学立言。读书是一种力量，是走向远方的必经之路。夯实理论功底，无捷径可走，只有狠下功夫。跳出学习看学习，用学识的视角看学习，用见识的视角看认知；跳出教育看教育，用世界的眼光看教育，用未来之眼光看发展；跳出自己看自己，用内省视角看修心。唯有此，也只有此，才能真正回归学习的自然状态，回归朴素的本心。

校长的智慧，智在哪里？智在实处，智在深处，智在处处，智在远

处。智能生慧，慧及育人。

智在高位：择高而立，向平处坐，向宽处行。看问题要高瞻远瞩（站得高，看得远，想得深，抓得准），做人应低调处世（高位思考，低位进入，高人一筹，让人一码，不可强势逼人），做事该留有回旋余地（大盈若冲，大盈若缺，应审时度势，运筹帷幄，视机而动，顺规而行，切忌剑走偏锋）。

智在实处：智慧从殷实的理论功底中来，从扎实的实践反思中来，从厚实的学识中来，从精实的战略思想中来。当美无处不在，当丑无处藏身，教育管理之智才真正彰显出来。这种智慧要看得见，摸得着。空谈苍白，实干有声，让师生感受得到，是智慧触及了学校教育跳动的脉搏，是智慧引领了学校的课堂变革，是智慧让广大教师专业素养得到了真正的提升，是智慧让大家感受到学校发展的红利和文化福利。

智在深处：作为名校校长，要有自己的教育思想，要有自己的教学主张。新时代的教育，机遇与挑战并存，希望与困难同在。只懂得管理，是不够的，新时代呼唤复合型的校长，他所具备的条件是多维的，体现在有容量的思想，有分量的表达，有力量的激情，有质量的生命，有雅量的胸怀。德才兼备、懂专业的校长才能服众。在教育改革中有立足之地，在教师心目中有立身之信，在社会和家长中有立说之慧。无论个人还是学校，都需要拥有这种美誉度，这就是品牌效应。品牌效应带来的是正能量的连锁反应，有利于学校向前发展。

智在处处：管人重在管心，用人巧在用情、用诚。管理是艺术，用人是学问。在宏观管理上，需飞鸟之眼；在中观引领上，要有蜻蜓之眼；在微观落实上，要有蚂蚁之眼。校长之智还应具有识才之眼、爱才之心、聚才之智、惜才之情、育才之力、用才之道。

智在远处：与名校对话，高位嫁接，借力发力，形成合力。联盟思维，战略联动，块状推进，合作创新，同力发展。需要网状思维——纵向，扎实做好学校自身的发展；横向，盘活用好名校教育资源；构建“学校+名校联盟+”立体发展体系，探索1+1>2的最佳值。

愿自己保持内心的丰富，拥有一座属于自己的精神大厦，来安放事业，安放本心，安放自己。

三

都说一位好校长就是一所好学校，这是对一位校长的认可与朴素的表达，意味着校长在学校战略发展中起到的核心引领作用，意味着校长肩上的责任、使命和担当。何谓好校长？他应具备哪些素养和条件？他靠什么把学校带往远方？这是我上任初期常思考的问题。不管前面的路有多长多难，只要方向对就能到达彼岸。

“为学为师，修己安人”，这是我当校长第一天给自己立下的信条。当好一位校长，要靠自己的德行和学识来影响教师，通过打造好一支作风过硬、思想过硬、本领过硬的教师队伍，来促进学校教育教学改革向纵深发展。

托尔斯泰说：“任何伟大的作品都是蘸着血汗写成的。”我的履历很简单，没有太多的起伏与波澜，只是从做好一位教师开始，从一位合格教师到优秀教师，从优秀教师到特级教师，一步一个脚印地走上学校的领导岗位。

身处闽北，经济欠发达，孔雀东南飞，这种现状有时很无奈。尽管如此，我心依然——追求本真教育，办一所让孩子们向往的学校是我的校长观。这样的学校应具有科学的精神、艺术的兴味、文化的底蕴、人文的关怀。多年的实践，让我深刻地感悟到：一所好的学校是靠精神站立的，而精神是靠文化润泽的。靠精神站立的学校充满活力，靠文化滋养的教育才能越走越远。

教育的动力来自哪里？来自问题。问题来自哪里？来自梦想与现实的差距。所以，要基于问题的解决！要解决当下教育问题，破解学校教育发展的瓶颈靠的是什么？智慧！

“唯天下之至诚，胜天下之至伪；唯天下之至拙，胜天下之至巧”。教育没有捷径可走，只有脚踏实地，躬耕细作，守护好教育这块麦田，为孩子们创设一个优质而优雅的成长环境，时时处处为他们展示一种博大的胸怀和世界，留住孩子们那颗纯朴而阳光的心，这才是教育的初衷。所以，校长的智慧应充分体现在智慧地管、科学地教、高效地学、踏实地做。

四

教育要尊重规律，去功利化。原创的东西没有5年、8年是出不来的。拿来主义

导致的是背离教育实际，人云亦云，依瓢画葫芦，甚至眉毛胡子一把抓。没有清晰的办学思路，怎么能办好学校？所以校长应该有思想、有智慧、有积累、有格局、有担当。如此，就要学会不断地“清空”。清空，是一种智慧，只有“空”方能“舍”，方能“深”，方能“新”。清空，看到的水才是不会流动的，看问题的视角才是多维开阔的。清空，就是突破和超越，而“套子”往往是自己心里“设立建造”的，所以要挑战设限，打破常规坐标，破壳而出。

学校发展要有“两只翅膀”：一只是思想层面的，另一只是技术层面的。思想层面：追求的是真善美，引导学生品学兼优、全面发展；技术层面：追求的是科学思维、独立思考，培养学生自我创新、个性发展。两只翅膀都要长得坚实，否则飞不高，飞不远。

一个校长的领导力需经历三个阶段：自身魅力需要自我领导力，形成团体需要团体领导力，拥有智慧需要创生领导力。首先要自身过得硬：自我定位，自我成长，自我实现，自我超越，形成强大的内在的定力、自信力、洞察力、影响力，能让一棵竹子变成一片竹林，一棵青草生成一片草海，一棵树长成一片森林。这需要在专业发展上不断去打磨、打滚、打斗。校长也是从老师走出来的，专业素养是校长的立身之本。一个懂业务的校长专业必定发光，用这束光去照亮前面的路，照亮身边的人，照亮周围的环境，让一个人的专业去带动一群人的专业成长。在专业成长过程中，校长的引领思维要突破常规，要常变常新。

一个团队需要集体的人格，拥有集体人格需要团队领导力。今天的目标在哪里，明天能走向哪里，强调的是价值引领和价值旨归。学校好比一艘船，校长就像是掌舵的那位船长，把握正确的航标是走向成功彼岸的前提。培养什么样的人，为谁培养人？不仅仅是动动嘴皮子，而是要化为具体行动，化为育人的思维方式，化为育人教书的能力和智慧。一个人带领一帮志同道合的人，一同走向教育圣洁的殿堂：让人成为人——“成人·成才·成功”。实现之，老师就应具备这样的集体人格与教育精神：为了学校更好地发展，要树立校荣我荣、校衰我耻的理念；为了孩子们更好地成长，要不断提升自我，力求做到“一切为了孩子，为了一切孩子，为了孩子一切”。如此，需目中有人，眼中有光，心中有爱，手中有法。为了团队更好地发展，更要有责任与担当，让合作更有真诚，让分享更为丰富，让成长更具动力。为了实小未来的通达，我与实小同蓝天，话碧草，共呼吸。

基于“孩子在校六年，浸润影响六十年，为国家着想百千年”这一理念，学校要科学确立低中高三个层面学段序列目标：养成（低段）—意行（中段）—致远（高段）。

纵向序列：低段养成——开蒙启智，养好习惯，培养兴趣；中段意行——知情意行，健康发展，富有情趣；高段致远——明确方向，志存高远，理想教育，形成志趣。一切从儿童发展出发，养兴趣—重自主—明方向—慧学习—乐成长，顺规而生，循序渐进。

横向序列：基础课程、学科课程、探究课程、活动课程、跨界拓展课程，实现课程落地。从开发、实施、评价，均以立德树人这一价值引领贯穿始终，让思想转化为行动，让理念转化为行动，让理论转化为教育力、教研力、学习力。

纵向序列：纵横交集，立体整合。从实验到经验，从问题到课题，从了解到理解，从课程到课堂，从教学到教研，从专业阅读到专业教研，从专业写作到专业论坛，从课内到课外，从文本到绘本，从校内到校外，全面布局，梳理分块，优化整合，完善“大艺创”校本课程的建构与无缝链接。

球形序列：通过任务驱动、情境调动、问题撬动、人境互动，践行“五生课堂”，即生命课堂、生活课堂、生本课堂、生成课堂、生动课堂，引导学生“重自主、乐参与、慧合作、爱学习”，变“要我学”为“我要学”。只有智慧的校长才真正懂得：学校管理者能带动教师让学生主动而有效地学，是校长领导力的重要体现，也是校长的魅力所在。

我对校长角色的理解，可分述如下——

校长要有“五重境界”：大情怀、大胸襟、大格局、大智慧、大视野。

校长不是一个人单枪匹马去做事，而是让一个人的梦想成为一群人的梦想，一个人的行为成为一群人的行为，带着一群志同道合的人在迎风奔跑，不断地去实现共同的教育梦想。

目 录

第一章 校长智慧的提出·····	001
第一节 智慧的概念界定·····	002
一、智慧的定义·····	002
二、教育智慧的特质·····	003
第二节 教育呼唤校长智慧·····	015
一、教育的三个为什么·····	015
二、知识经济时代的教育转型·····	018
第二章 校长智慧的要素·····	037
第一节 校长智慧的本色·····	038
一、凝心聚力的领导者·····	038
二、落地经营的组织者·····	040
三、谋划研究的思想者·····	051
四、修己育人的教育者·····	058
五、协调处事的指挥者·····	061
第二节 校长智慧的六个维度·····	064
一、一双能洞察未来发展的眼睛·····	064
二、一双能干事创业服务师生的手·····	066
三、善于表达·····	068
四、一对能听到不同层面声音的耳朵·····	069
五、一个善于求真思辨的头脑·····	071
六、一颗具有宽厚胸怀的包容之心·····	082
第三节 校长智慧的六种能力·····	087
一、校长的感召力·····	087
二、校长的人格力·····	090
三、校长的政策力·····	093
四、校长的决策力·····	094
五、校长的学习力·····	096
六、校长的教研力·····	099

第四节	校长的多元智慧	104
一、	从领导引领视角看校长智慧	104
二、	从文化建设视角看校长智慧	107
三、	从管理经营视角看校长智慧	116
第三章	校长智慧的修炼	119
第一节	校长的智慧	120
一、	校长的修身之本	120
二、	校长的修学之道	123
三、	校长的修业之途	127
四、	校长的成长之路	129
五、	校长的治校之术	133
第二节	校长智慧的养成	139
一、	校长智慧养成的条件	139
二、	校长智慧形成的过程	146
三、	校长智慧与学校管理	150
第四章	校长智慧的正效益	153
第一节	校长智慧的创新驱动	154
一、	智慧教育的新走向	154
二、	课程体系的科学构建	155
三、	学校发展瓶颈的突破	160
四、	学校整体发展的谋划	164
第二节	校长智慧的硬核推进	169
一、	带好一支队伍——校长的核心关注	169
二、	开好一门课程——田园课程的发展	175
三、	育好一种文化——以文化人的思想重塑	179
四、	搞好一项研究——金苹果教育思想探索	184
五、	理好一篇文章——金苹果教育思想的形成	189
六、	抓好一所名校——学校软实力的提升	211
七、	领好一批名校——丰实智慧办学经验	235
附 录	237
专访·	红极欲燃野杨梅	237
行动综合	实践活动——我的教学主张	243
跋	248

第一章 校长智慧的提出

学校教育不缺少新的理念，缺少的是持之以恒的实践、探索、追求和承诺，缺少的是实践的智慧与创新的智慧。如何适应日趋变化的新时代的发展，校长如何在未来教育转型中勇立潮头鼓大风——在新旧间能把握分寸，快慢中能把握节奏，在有为和无为之间能融进去又能跳出来，必须拥有大智慧。

兵无常势，善变者活。学校管理是一门科学，是一门艺术，更是一种智慧。校长的高明之处就在于他能根据不同形势、不同时期、不同情况，顺应教育发展而变，并能精准而高效地找到管理这个杠杆的“支撑点”，力求达到 $1+1>2$ 的最佳管理效果。可见，校长的智慧是一个很值得探索思考的哲学命题。它顺应自然而生，顺应规律而变，是新时代深化教育改革的必然要求，是新形势下教育新思维发展的必然趋向，对促进学校科学而有效的管理，对校长思想的形成与发展，有着较好的借鉴作用和现实意义，是破解学校管理中存在问题的“试金石”。

第一节 智慧的概念界定

一、智慧的定义

（一）关于智慧语义的解读

智者，日有所知也。日日新，苟日新。这里道出的是生命的成长性。慧，从心，彗声。本义：聪明，有才智。慧，篆文彗，持帚把扫地；心，欲念，表示为心除尘，比喻清心、净心。造字本义：形容词，拂去俗尘，清心净虑，洞察真相，明心见性。

在语义上，智慧的界定是“对事物能认识、辨析、判断处理和发明创造的能力”；“犹言才智，智谋”。与智慧对应的英语语汇有：wisdom（智慧、才智与明智、知识与学识），wise（聪明的有才智的，明智的，了解，知道），wit（才能、才智与感悟力），intelligence（智力、悟性与聪明）。虽有一定差异，但其本质区别不大。

（二）关于智慧的解析

在众多关于智慧的学术定义中，哲学家冯契的“智慧”就是合述之，并给出了合乎人性的、自由发展的、真理性的几个内涵，给人们的启示是不言而喻的。

智慧的发展依赖于人类的道德诉求。不合乎道德的智慧，是不被当今文明社会所接受的。从这个层面上，那种玩“小九九”、小聪明的所谓大智慧，非为这里讨论的话题。对于智慧的界定，应该有辩证的思维和阔大的视野。追寻亚里士多德的智慧观，我们发现他在研究智慧这一话题的时候，在实践智慧上做了深度的探索。《论实践理论》是这样描述的：亚里士多德以科学与技术为参照，提出了实践智慧这个概念，并进行了一定的解释。他对实践智慧的考证是与对科学和技术的思考联系在一起。他说的科学与技术在很大程度上是理论智慧。有学者概括他的科学观，即科学是一种关于不可改变并必然存在的事物的知识，它是一种依赖推理证明而能被人学习的演绎性知识，其典范就是数学。其主要特征有稳定性、可传性、推

理性与证实性^①。

“实践出真知”。实践是检验理论的唯一标准。事实证明，实践智慧可能转化为理论智慧，而理论智慧反过来又作用于实践智慧，进而归并为人类整体的智慧中。

鉴于此，智慧的界定，可以表述为人们合理认识 and 解决问题的才智。一言概之，它是知识和能力的统一体，是理论与实践的统一体。“由于知识与能力关系的复杂性，长期以来存在把知识与能力严格分离的倾向，甚至有人认为知识与能力无涉。其实，为个体掌握并能用于解决实际问题的知识就是能力的组成部分。知识与能力相统一，因为知识可以以理论形态存在，而且可以是独立于特定人的物化理论，而能力只有在解决问题中才能表现出来。因此，人类的智慧也由理论与实践两种智慧组成。”

二、教育智慧的特质

关于教育智慧的话题，是永恒的话题。著名学者田慧生先生有这么一段精辟的论述：什么是智慧？我们认为，它不只是一般意义上的聪明，甚至也不只是心理学概念中的智商，它是每个个体安身立命、直面生活的一种品质、状态和境界。什么是教育智慧？如同智慧之于个体一样，教育智慧之于教育，同样体现为教育的一种品质、状态和境界。

（一）教育理论智慧的特质

理论是先导，没有理论做支撑，实践往往要走很多弯路。在深度思考和探索理论智慧中，我们发现：教育理论智慧从一般性、稳定性、逻辑性与规律性等方面有其自身的特点。在过程上切不能表现为“胡思乱想”，在结果上也不能表现为“杂乱无章”。在符合逻辑和一定意义上要体现其鲜明的规律性，因为规律性就是事物要素内在的排列与秩序，即固有的逻辑。

关乎“智慧”这一概念，学术界有不同的表述与解读。在现实生活中，智慧是生命个体在一定的社会文化心理背景下，在知性与理性、情感与态度、实践体验、

^①洪汉鼎：《论实践理论》，载《北京社会科学》，1997年第3期。

价值观等多个层面上，在知识、经验习得的基础上，在教育过程和人生历练中形成的，它是一个应对复杂的社会、顺应自然和面对人生的综合能力系统。它不只是心理学概念中的智力，还是一种状态、一种品质、一种境界。

文化对智慧的影响是很大的。在不同的文化背景下，形成的智慧是不一样的。中国的校长和西方的校长，其智慧也是存在差异的。自古至今，中国倡导的“和”文化，当下依然成为时代的主流。以和为本的宇宙观，以和为善的伦理观，以和为美的艺术观，以和为贵的处事观，和而不同的社会观，共筑中国文化的核心价值观。其内在的逻辑是合规律性的。

“和”——是一种态度、情感、方法、习惯、思想、信仰、追求的境界。人与人、人与社会、人与自然、身体与心灵的和谐，足以体现“和”乃天下之达道。“和”，既包容差异，又和而不同、和而不俗、和而不逸。可见，东方的智慧重方圆艺术和西方的智慧重术的专攻，其各有不同。

从形成途径看，而是教育情感与教育思维是相互作用的产物，有理性智慧、理论智慧、实践智慧、创新智慧等，其核心是理性智慧。它是一个知识能力的综合体，是在获取经验、知识、能力的基础上靠良好教育的激励、启悟、开掘、丰富和唤醒。它不可能是一蹴而就的复制、克隆、粘贴，而是一个不断丰厚、发展的过程，是一个波浪起伏推进的过程，是在知识经验能力的积累上丰富与生成的，是正确的系统的认识和看法，更多的是理性智慧。

在心理学上，从智慧和非智慧因素看，有IQ智慧、EQ智慧、MQ智慧，而情感智慧是其“支点”，具有能动作用，是智慧的重要组成部分。实践智慧也很重要，智慧从学习中来，从教育实践中来，从管理实践中来。智慧是在人生磨砺成长中铸就而成的，无论是顺境和逆境，成功与失败，还是有形与无形，形成智慧的过程就是波浪式推进的过程——在实践中试错，在试错中反思，在反思中改进，在改进中提升。智慧不是简单的一般意义上的小聪明，不只是灵敏灵动，确切地说是一个综合的能力体，是力量的源泉、脑神经元活跃的电波。

理论智慧包括个人理论智慧和集体智慧，不可能是一己之说。个人教育智慧、理论智慧上升到公共教育理论智慧，需要通过抽象的加工、修剪、过滤、沉淀，在智慧群体成员共同努力下，形成“共识性”的集体智慧。从这个角度讲，不是任何人都可以变个人智慧为集体智慧，因为个体生命在自身的经历、阅历、学历中所获

得的知识、经验、情感、能力是有限的，它表现为内隐与外显两种形式，它更多是以内隐的形式存在。一旦个人智慧转化为集体智慧时，这种智慧才能为学校发展愿景所用。

（二）教育实践智慧的特质

教育实践智慧是灵活应对有效解决教育存在的实践问题的才智。校长的工作是一个不断学习、不断实践、不断反思的过程，是伴随着意志、情感、理性、经验、感悟的过程，面临着各种各样亟待解决的问题，聚焦的是育人向善。

实践智慧是在实践行动中形成的。校长在学校管理中，基于“真、善、美”的教育价值取向：立天之道——追求的是“真”；立地之道——追寻的是“善”；立人之道——崇尚的是“美”。这是评价教育的“三把标尺”。这是对教育管理中规律性的把握，创造性的驾驭，深刻的洞悉与理性思考。敏锐的感悟与反应，以及灵活机智应变应对的综合能力，是对管理、经验、反思性的感悟积累。有利于探究、破解在学校管理中存在的实践问题，有利于促进学校教育变革，促进师生主动和谐发展。

实践智慧决定该做什么，不该做什么，能做什么，不能做什么。有所为，有所不为，有一个客观而科学的判断，是灵活应对合理解决学校教育存在的实践问题的才智。诚然，集体教育理论智慧必须植根于个人教育理论智慧之中，个人教育智慧又源于个人的实践智慧。它们相辅相成，互为条件，互为因果。

有一种人虽有德行，然而潜意识的智慧还未启悟，抑或是没有被人点化，尚在“外我”与“内我”之间。可以想象在“外我”与“内我”之间的交会处，其潜意识已经具有“道德标准”，人的智慧不是靠培养而是靠启悟、激活、唤醒。

只有智慧的教育才能焕发出教育蓬勃的力量，只有智慧的校长才能打造出一所好学校，只有智慧的教师才能培养出有知识、有能力、有理想、有智慧的学生。智慧，可以说是潜藏在任何人生命里的一种潜能量。它就像就是一口“泉眼”，在我们思想的溪流中汨汨冒出。如果你不去探寻，它永远不会被发现，也看不到它涌流的律动，它像是一条宽大的河床规范着我们潮水般的思想，引领着我们朝着未来的目标奔去。在现实中，我们往往缺少的就是实践的智慧。不同的人有着不同的思想，但只有想法是不够的。因此，我们渴望拥有智慧，运用智慧。

智慧是多元的。美国心理学家加德纳在《智力的结构：多元智能理论》一书