**名师工作室专题三：**

**前 言**

徐天福

要弄清现代校长所要具备的素养，首先的明白校长的角色标高：

一、校长应既是思想家又是实践家。校长领导一所学校，主要是教育思想理念上的领导，现在讲自主办学了，也就要求每一所学校办出特点，特点主要不是生源、师资、校舍的特点，而是办学思想理念的特点；实践上，也许更困难一些，要克服各种旧有的习惯、方法、模式谈何容易，一些改革中出现的矛盾问题都需要解决，而且改革毕竟需要让一部人的即得利益受损，发展与稳定的关系要协调好，非有经验丰富的实践家来做不成。

二、校长应既是是教育家又是企业家。校长成为教育教学专家是不容置疑的，学校与工厂不同，服装厂厂长，不会做衣服是可以的，校长对教育教学问题不知所云则是不可接受的。也许校长在学校中赢得威望的绝大多数理由在他的专业水平。还得是企业家，现在的学校，哪怕是公办学校都面对市场了，甚至已在市场中接受市场规则的考察了，校长不得不学会经营学校，如同企业家经营企业，得开发市场，最大限度占有市场份额，要广告策划公关赢得市场信誉，要建设企业文化（学校文化，不同于校园文化），以形成公认的企业（学校）形象，要形成质量与服务意识并在此基础上构建不同于原有意义上的学校管理体系，要充分调动外部和内部资源，维护学校利益为学校发展筹措资金，改造学校管理机构，降低运作成本，实现利益最大化。

**现代学校好校长应该具备的素养**

俗话说，校长是一个学校的灵魂，有什么样的校长，就有什么样的学校，有什么样的校长，就有什么样的教师和学生，一位好的校长，带领一批好的教师就能办出一所好的学校。此话虽有些夸大，但确实一个学校的好与差，与校长本身的素质关系非常的密切——因为校长在整个办学过程中处于学校管理系统的主导地位，所以校长的思想、行为和作风在学校工作中影响全局。他的优秀素质对于教师来说具有最现实的、最生动的、最鲜明的直接影响力。一名优秀的校长应该具有较高的思想道德素质、领导和创新素质、教学和科研素质、身体和心理素质等。

（一）较高的思想道德素质和先进前沿的教育思想

校长的思想道德素质是灵魂。包括政治立场、世界观、人生观、价值观、道德观念、道德品质和行为、信仰理念等方面。校长的思想道德素质对师生具有深刻的影响和示范作用。校长的思想道德素质具体表现为忠诚党的教育事业，乐于为教育事业贡献力量，尽职尽责，乐于奉献，有高度的责任心和使命感。

苏霍姆林斯基曾说过：“对学校的领导，首先是教育思想上的领导，校长是整个学校的灵魂，思想是校长之魂。校长没有思想，学校便没有思想，没有灵魂，没有内涵，没有发展方向，没有美好未来。他必须通过以身作则的榜样作用，去影响、带动和领导教育集体的全部教育教学活动。”

那么，校长如何将教育思想变成教育现实？一是将思想转变为学校的办学理念、办学目标，成为全校师生共同的价值追求；二是将思想物化为学校的管理制度，通过制度规范或激发教师合乎期望的教育行为；三是将思想传递给教师，通过外出参观学习、校内思维碰撞等途径，让教师转变思想、更新观念，逐步把教师引上预设的发展道路和发展状态。这是众多名校长的成功经验。

（二）领导能力和创新素质

作为学校的管理者，校长应该具有全面的领导能力，具体来说，包括管理能力、决策能力、协调应变能力、创新能力。

管理能力是一个校长综合素质的具体体现。学校管理的准则是合法、合理、合情。管理要符合党和国家的法律政策以及上级教育行政部门的各项规定，要符合现代化管理的要求，顺应教育教学的基本规律，合乎民意，体现师生员工的共同愿望。校长要有高超的组织能力，准确把握学校的管理目标和学校当前的现状，善于合理配置学校的人力、财力和物力。

决策水平是衡量校长领导能力的重要标志。无论是学校发展规划的制定，还是具体环节的实施，都要求校长具有较高的决策能力。决策果断，就能抓住机遇，促进发展。作为校长 ，必须养成实事求是调查研究的作风，具备审时度势、科学预测 的能力。而且 ，在做出决策的过程中，既要有胆有识、当机立断，更要避免 “一言堂”和独断专行，要积极吸收师生员工的合理化建议，实现民主、科学决策 ，从而对学校 的发展做出正确的战略决策。

校长要善于协调组合各种管理资源调动一切力量使其和谐统一，发挥资源的整体优势。协调是学校管理的重要职能之一，对人际关系的协调又是协调工作的主要任务。在学校内部，校长要协调领导班子成员关系、管理人员和教师 的关 系以及教职工之间的关系在学校外部 ，校长应灵活运用各种公共关系手段，恰当处理学校与上级部门、与社会之间的各种关系，为学校发展创造 良好的外部环境。校长也要有紧急应变能力，在处理紧急事务时，既能当机立断，又能照顾全局，使学校处于理想 的发展状态。

学校的发展在于改革，改革的潜力在于不断地创新。创新是教育发展的要求，是一所学校活力的体现。校长的创新意识是一种优秀的思想品质，是一种积极的工作态度，是根据事物发展的规律，创造新事物以适应新形势的能力。一往直前的创新精神和创新能力，是校长领导学校求生存、求发展的必备的精神品质。创新能力包括自我批评能力、想象力、洞察事物本质的能力和筹划设计能力。校长不仅要 自己具备创新能力，还应该大张旗鼓地宣传创新、激发创新，动员鼓励全体师生员工共同创新，只有在学校全体成员都具有创新意识的情况下才能形成教育教学的良好态势。

（三）教育和科研素质

优秀的校长首先应该是一名优秀的教师，应该是一名具有先进教学理念的学者，具有科学教育观念的教育专家。校长承担一定的教学任务，便于了解学生，体会教师在教学过程中遇到的种种问题和困难。自己能够上好课，有教学专长，才能真正深入教学领域有效地指导教学，以身作则地解决教学问题，提高教学技巧。而校长这种教学行家里手的专家形象必然会带动和影响教师，起到榜样和表率的作用，给教师们树立良好的榜样。这是建立管理者威信、搞好管理、保证教学质量的有效途径。

校长不仅要博学而且要有精深的知识素养 ，要有广博的文化科学知识，较高的业务水平，要力争成为某个学科的专家。具体来说，校长要熟悉每门课的详细教学计划，熟练掌握所任学科的教学内容 ，精通先进的教学方法，了解学生学习的基本方法，熟悉现代化的教学手段。在此基础上，校长要能高效地担任 1-2门课程的教学工作。校长如果自己就是一名优秀的任课教师，那么他就能成为教学活动的内行 ，他在听课时就能抓住重点，评课时就能对教师的教学做出科学合理的评价 ，而不会出现 “外行领导内行的尴尬局面。校长要有独具特色的学术专长，对 自己承担的学科教学的问题都能知其然，知其所以然 ，要了解本学科的发展历史，及时掌握学科发展现状，力求使 自己有预测本学科发展趋势的敏锐能力，能站在科学发展的前沿，指导和帮助教师总结教学经验，改进教学方法，提高教学质量，并对学生的综合素质做出科学的评价。

（四）身体和心理素质

社会竞争的加剧，教育技术的迅速发展，社会对教育要求的日益提高，使校长在日常工作中不仅要付出沉重的体力，更要耗费大量的心力，久而久之容易陷入紧张、焦虑之中。“身体是革命的本钱”，校长身体状况不佳，会导致学校的许多工作无法及时、顺利地展开，学校的发展也势必会受到影响。要有健康的身体，首先要强化健康意识，对自己的身体状况有足够的重视，定期到医疗部门进行身体检查，注意劳逸结合，注重日常保养，同时，科学地、有规律地进行体育活动，形成健康的体魄;另一方面，养成良好的性格，调整好自己的情绪也同样重要，应该以一颗平常心去对待和处理各种关系，使 自己在工作中保有旺盛的精力。

良好的心理素质是校长积极进取的源泉。校长要有乐观开朗的性格，这是管理者联系群众，协调校内校外人际关系的重要心理条件。在特定条件下，这种性格可以成为消除人际障碍、化解人际矛盾的必要手段。作为一校之长，无论在何时都应保持乐观、稳定的情绪，要善于抑制自己的冲动情绪。校长要有宽容的心态，对师生员工要有爱心，面对持不同意见者不能简单粗暴地一棒子打死，应该认真地倾听他人意见，合理的要接受，能包容他人的个性，对人之长无嫉妒心，宽容犯过错误的人，积极主动地帮助对方改正错误，对反对过自己的人要宽宏大量，切忌利用 自己的权力公报私仇。只有具有宽容的心态，才能把各种各样的人才团结在自己周围，群策群力办好学校。

校长要成就一番事业，必须敢于面对一切意料之中和意料之外 的情况和问题，保持积极的心态、开阔的胸襟，乐观向上，临危不乱，处变不惊，善于克制沉着镇静。顽强的毅力和自信心也是校长应该具备的心理素质，要有自己的分析判断方法，不随波逐流、人云亦云，在学校管理事务中，要有自己坚定明确的目标，而且一旦目标确定下来。即使遇到再大的困难也不轻言放弃，而是努力创造条件，利用可以利用的各种资源，战胜困难，最终实现目标。

（五）现代信息技术素养和专业水准的写作能力

随着现代教育成果在教育中的应用，从教育观念、教学方法，到师生关系、教学效果等方面给学校教育带来了前所未有的机遇和挑战。同时，以计算机为代表的现代科学技术成果运用于学校管理中，为校长的科学决策提供了准确、全面的信息，大大提高了学校管理的效率。因此，新时期校长要能站在现代化教学的最前沿，把握时代的脉搏，掌握高超的信息技术能力，充分利用现代教育技术在教学管理中的优势带来的种种便利，使自己成为教育、教学、管理的能手。

美国未来学家约翰·奈斯比特在《大趋势》一书中曾断言：“在这个文字愈来愈密集的社会，我们比以往任何时候都更需要读写技巧。” 写作过程是一个认识过程，是一个人走向自觉、完善自我、不断成长的过程，是组合素材、斟酌文字、转变角度、整合思想、反思提高的过程。写作是一名校长走向成功必备的能力，而且这种写作要具有专业水准。试想，一个不会写作的校长，怎样去表达自己的思想、推介自己的经验、展示自己的成果，从而让同行、专家认同、借鉴？

（六）激荡的教育情怀和高强的人格魅力

“教育情怀”包含对教育的感情、责任、理想和胸怀。朱自清先生曾说：“教育上的水是什么？就是情，就是爱。教育没有了情爱，就成了无水的池。”教育需要爱，爱是教育情怀的魂魄！这种爱包括爱学校、爱教师、爱学生、爱社会、爱自然、爱国家乃至爱人类。对学生的爱，不仅仅包括对学习好的学生要爱，对学习不好的学生也要爱，是一种对生命的爱，是人间大爱。有了深深的爱，才会产生对教育的强烈的责任感，才会萌生自己的教育理想，才会具备宽广博大的胸怀。对教育没有爱、没有感情、没有责任、没有理想，把教育当职业去应付而不是当事业去追求，这样的校长是不可能办好一所学校的，是不可能成为一个名校长的。

影响一个学校管理水平和教育质量的因素很多，其中起决定作用的是作为一校之长、一校之魂的校长本身的魅力。校长在学校管理层次中处于最高的中心位置，其本身的魅力在一定程度上影响着全校教职员工的积极性和创造性的发挥。

校长应具有的魅力是什么呢？

1.既能了解现在，又能认清趋势，选择对策，为未来做好准备。

2. 出色的公共关系交际是校长的魅力所在。

3. 校长心胸宽广，性格开朗，潇洒大方，以德报怨的魅力是最为可贵的。

4. 对教育事业和学校管理工作充满自信，是校长取得成功的首要条件，也是校长产生魅力的原动力。

5. 校长时时处处要克制和规范自己，使己言行符合国家宪法、法律、规章和道德礼仪，为人楷模，带领教职员工永远朝着深化教育改革，全面推进[素质教育](https://www.baidu.com/s?wd=%E7%B4%A0%E8%B4%A8%E6%95%99%E8%82%B2&tn=44039180_cpr&fenlei=mv6quAkxTZn0IZRqIHckPjm4nH00T1Y4nyuWnHfvrHIhrAnkuj6d0ZwV5Hcvrjm3rH6sPfKWUMw85HfYnjn4nH6sgvPsT6K1TL0qnfK1TL0z5HD0IgF_5y9YIZ0lQzqlpA-bmyt8mh7GuZR8mvqVQL7dugPYpyq8Q1cYrHRLPWb4ns)的方向前进。

6. 校长应从大局出发，全心全意为教职员工服务，为他们排忧解难，尽力满足他们的期望，取得他们的信任和支持。

7. 校长要勇于承担责任。

8. 公平、公正、公开、及时评价他人是校长魅力的又一集中体现。

9. 倾注情感，善待他人。

10. 校长应该懂教育，努力成为教育家。懂教育，就是懂得教育的本质、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。

总之，魅力是润滑剂。没有魅力的权力管理，如同一架缺油的机器。魅力是粘合剂。它能产生凝聚力，也能激发积极的进取精神，生发出1+1＞2的奇效。魅力又是助推剂。它能使理想插上翅膀，有如天堑变坦途。