

大夏书系·学校领导力

优秀校长

99个成功的管理细节

陈兴杰 主编



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS



大夏书系·学校领导力

优秀校长

99个成功的管理细节

陈兴杰 主编



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

优秀校长 99 个成功的管理细节/陈兴杰主编. —上海:华东师范大学出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 5617 - 7899 - 9

I. ①优... II. ①陈... III. ①校长—学校管理—研究
IV. ①G471. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 118279 号

大夏书系·学校领导力

优秀校长 99 个成功的管理细节

主 编 陈兴杰
策划编辑 朱永通
文字编辑 周 莉
装帧设计 大象设计
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电话总机 021 - 62450163 转各部门 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537(兼传真)
网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
印 张 16.5
字 数 256 千字
版 次 2010 年 8 月第一版
印 次 2010 年 8 月第一次
印 数 6000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 7899 - 9/G · 4612
定 价 29.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

| 目 录 |

| 第一辑 办学理念 |

1. 示弱也是一种成全之道 | 2
2. 公平有时候是平衡出来的 | 5
3. 从校史档案中寻找办学理念 | 8
4. 有效表达出思路 | 10
5. 由街舞队引出的课程优化 | 12
6. 由学生策划组织的开学盛典 | 14
7. 第一次学生自办沙龙 | 17
8. 安装了五台触摸屏电脑 | 19
9. 如此校训 | 21
10. 谁的“猴子” | 23

| 第二辑 办学策略 |

11. 化简为繁,成人之美 | 26
12. 让每个办公室都像温馨的家 | 30
13. 竞争路上大家拉你一起走 | 33
14. 每天转上三圈 | 36
15. 请你来做校长 | 39
16. 一枚舍不得戴的发卡 | 42
17. 开展“家长义工”活动 | 44
18. 把下课时间还给学生 | 47
19. 教师总结变革曲 | 49
20. 一个会,一颗“心” | 52
21. 花外之意 | 54
22. “今天,你最帅!” | 57

| 第三辑 规则管理 |

- 23. 减分,能不能这样减 | 60
- 24. 扣款也温情 | 63
- 25. 计时会议更高效 | 65
- 26. 温馨假期 | 67
- 27. 证书上也要签字 | 69
- 28. 如此签到何时休 | 71
- 29. 为多彩的评价卡叫好 | 74
- 30. 错时放学 | 76
- 31. “惩罚”变成了“评先” | 78
- 32. “十佳”评给了服务员 | 80
- 33. 闭只眼睛又何妨 | 82

| 第四辑 文化管理 |

- 34. 神奇的小黑板 | 86
- 35. 让楼梯扶手说话 | 89
- 36. 会“动”的文化墙 | 91
- 37. 一块牌子改变一种风气 | 94
- 38. 撤掉学校所有的垃圾桶 | 96
- 39. 特殊的三八节礼物 | 98
- 40. 一盘猪头肉里的笑声 | 100
- 41. 坐垫垫出的温情 | 102
- 42. 国旗下飘飞的塑料袋 | 104
- 43. 小草坪,大文化 | 106
- 44. 管理,从厕所开始 | 108
- 45. “教育行者”博客圈 | 110
- 46. 让学生选择自己喜欢的校服 | 113

| 第五辑 教学管理 |

- 47. 这样备课最有效 | 116
- 48. 给评课裹件“糖衣”又何妨? | 119

- 49. 用博客进行评课 | 122
- 50. 思想会客厅 | 125
- 51. 等待后的精彩 | 128
- 52. 三块小黑板 | 130
- 53. 校长,请你听我的课 | 132
- 54. 同教师进行教学“PK” | 134
- 55. 难忘“5·14” | 136

| 第六辑 人才战略 |

- 56. 清凉的“三伏贴” | 140
- 57. 教师成长志愿者协会 | 142
- 58. 教师论坛,让我们走出困惑 | 145
- 59. 这样的培训不可少 | 148
- 60. 你奉献,我买单 | 150
- 61. 团队研课,共赢成长 | 153
- 62. 为“星级”成长叫好 | 156
- 63. 让学生题写校名 | 159
- 64. 那个空着的座位 | 161

| 第七辑 人际沟通 |

- 65. 记住学生的名字 | 166
- 66. 让我悄悄地告诉你 | 168
- 67. 陪学生一起“犯错误” | 170
- 68. 你慢慢说,我认真听 | 172
- 69. 校长也需要到老师家去“家访” | 174
- 70. 聊出来的和谐 | 177
- 71. 杯酒释心防 | 179
- 72. 条子,面子 | 182
- 73. 一场没有硝烟的战斗 | 185
- 74. 《周五聚焦》 | 188
- 75. 一封信,一片情 | 191

丨 第八辑 危机处理 丨

- 76. 封住的小门 | 196
- 77. 和教师一起玩团队心理游戏 | 199
- 78. 神奇的三板斧 | 202
- 79. 憋气,呼吸 | 206
- 80. 第一眼是错的 | 209
- 81. 鲶鱼效应 | 212
- 82. 养壶即养性 | 215
- 83. “路队标线”更安全 | 217
- 84. 校门口的停车场终于消失了 | 219
- 85. 小小洗鞋池洗出了美好 | 221
- 86. 智对形象危机 | 223
- 87. 接受冲突 | 225

丨 第九辑 人格魅力 丨

- 88. 快乐的“相约星期四” | 228
- 89. 让老师的文章变铅字 | 230
- 90. 从“读书月”开始 | 232
- 91. 款语温言暖人心 | 234
- 92. “逼”与“引” | 236
- 93. 求情电话与赞美短信 | 238
- 94. 校长,请注意你的形象 | 240
- 95. 宽容比惩罚更美丽 | 242
- 96. 一次点名制度的调整 | 244
- 97. 总算没有食言 | 246
- 98. 开学第一天的微笑 | 248
- 99. 我向老师真诚地道歉 | 251

丨 后记 在“难产”中感受幸福 丨

第一辑 办学理念

办学理念决定办学方向。有人把办学条件当作“器文化”，认为它是学校之躯；把管理制度当作“制度文化”，认为它是学校之脉；而把办学理念当作“精神文化”，认为它是学校之魂。办学理念的内核是学生观、教育观和学校观。它是学校恒久的远景规划。如果没有清晰的办学理念，就不可能有优质学校和优质教育。实践证明，办学理念以一种精神力量、一种文化氛围、一种理性目标熏陶着学校的全体成员。

作为一名校长，要以前瞻的视阈确立有效策略，让办学理念扎根于学校肥沃的土壤之中。要认清学校的历史和现状，对学校的优势和劣势进行理性分析，知晓学校面临的机遇与挑战，对现有教育进行必要的继承与创新……所有这些都是校长应该思考的。校长要让办学理念被全体师生认同，从而形成共同愿景。只有这样，其办学理念才具有跨越时空的品牌价值。



1. 示弱也是一种成全之道

陈荣艺

在厦门小学界，提到“房吉庆”（化名），几乎无人不知，因为他为人张扬恣意，早已被人们形容得让人感到恐怖：

——他长期随意旷课、早退，若谁敢过问，他必以“河东狮吼”功对付之。

——他人高马大，率性，粗鲁，动辄就对学生拳脚相加。

——若对哪个老师看不惯，他就吓唬人家说他与某某黑社会大哥是哥们，小心点。

……

没想到，我刚被调到厦门某小学当校长时，他就被“扔”了过来。

很多人都为我捏了一把汗。但也有少数人幸灾乐祸，等着看好戏。

开学后，我有条不紊地开展学校工作，对他呢，我执行的是“停、看、思、行”的行动计划。“停”，即先按兵不动，避免正面交锋；“看”，即先不动声色地细致观察他的各种言行及工作表现；“思”，即站在呵护人性、尊重人格的立场上，琢磨他这样做的心理层面的原因，寻觅“改造”他的最佳“武器”；“行”，即当机立断，在最恰当的时候，以最恰当的方式与他“短兵相接”，过过招。

开学不到一个月，他就多次与学校中层干部红过脸。我朦胧地感到房老师之所以浑身长满了刺，是因为在他背后似乎有某种东西在作祟，但具体是什么，我还没搞清楚。

在一切没有明朗之前，我还是水波不兴吧，反正时机属于有耐心的人。

慢慢地，我发现房老师很喜欢扎堆，而且人越多，他越喜欢表现自己。他喜欢炫耀他多么多么地有钱，若有谁流露出羡慕的表情，他就得意得不得

了，然后滔滔不绝地说起来。甚至为了让别人相信他很有钱，他在自己还没学会驾车的时候，就贷款买了一辆轿车放在学校里。他还经常跟一些教师摆谱，说他在厦门人脉资源丰富，谁如果有过不了的坎，找他就 OK 了。

慢慢地，我还发现，凡是当面指出房老师的不是的人，没有一个有好下场，轻则被顶撞，重则被吼骂，甚至被威胁。

有了这些发现，我觉得对他的了解八九不离十了。于是，我找了个机会，请房老师到我的办公室喝茶。

“茶”言观色，最易煮沸别人内心的激情。我和房老师开始剖心倾谈，谈学校的管理制度，谈各自的人生经历，谈人生百态，等等。当他谈起往事时，我更多的是静静地倾听，默默地泡着茶，不时点着头。房老师告诉我，他是在最偏僻的农村长大的，家里赤贫如洗，从小吃尽了苦头，也受够了歧视，经过苦苦挣扎，与命运抗争，终于有了今天。我也坦诚相告，我也是出身农村，跟他一样，吃苦是童年的象征，但有所不同的是，我仅仅把它当成人生必经的一段经历，而非忧伤的往事，所以，我怀有我们那个时代的人少有的阳光心态。

通过这次交谈，我与房老师在心理上拉近了距离。他到处和其他老师说：“陈校长最了解我，我们是很好的朋友。”

我也验证了我的判断：房老师喜欢表现自己，且对别人毫无恶意的批评极端敏感，是因为他极爱面子，而这些源于他是一个有自卑感的人，他怕别人看不起他，所以就故意处处示强。

脉把准了，还要掌握好火候，开好“药”。对于爱面子的人，我尽量不当众损他的面子，也尽量避免与他发生正面冲突，并想办法让他把我的话听入耳，记于心，并践于行。

房老师喜欢挑别人的刺，对别人评头论足，特别是对“管”得他不舒服的人更是恶言恶语，且进行刻薄的人身攻击。那阵子，在我的发动下，全校教师都开了博客，自然博客也就成了改善大家关系的润滑剂。针对房老师的不良“嗜好”，我思虑良久，决定“以文会友”——写一篇文章来“旁敲侧击”，促他反思。很快，我写了一篇文章——《秤》，并把它贴在我的博客上：

我的老师蒋大营曾经反复叮嘱我：“我们同安有一句方言说得好：‘人人心中都有一杆秤，当你在称别人的时候，别人也同样在称着

你。’也就是说，作为领导者，当你在台上评价老师的时候，台下有几十个甚至几百个老师也同样在评价你！”

蒋老师的话虽然浅白，却非常有哲理。当我们凑在一起评论某人某事时，应该留点口德，因为我们不可能把每一件事都做得非常完美，更不可能做到人人都满意。更何况，不管一个事物多么离奇古怪，只要它存在，就有它存在的理由，只是我们暂时没有发现而已。所以，不管是在生活中还是在工作中，凡事都应当多换一个角度来审视，凡事都应当多站在别人的立场上去考虑：“换成我，我会怎么办？”即使可以确信“我”会做得更完美，也应该允许别人有不同的处事方式。

一开始，房老师在我博客上的留言火药味十足。但我淡然处之，不争，不辩。过了一段时间，他悄然发生了变化，克制自己不再由着性子臧否人物。与他在一起时，我变着法子赞扬他看得见的优点。不到一个学期，很多老师惊讶地发现他变得好相处多了。而且他不再迟到、早退，他逢人就说：“校长对我这么好，我没理由给他抹黑。”

房老师变“乖”了，自觉遵守学校的制度了，也不再动辄就与同事发生矛盾了，而且对学校的事情开始热心起来，主动承担了合唱排练等任务。



智慧风暴

弱，是一切之基，有弱方有强；只有示弱，才能图强。我们是做校长的，不要自以为是，不要处处以强者的姿态来让教师臣服于你。一个呵护人性、崇尚平等的校长一定会低下头，弯下腰，以“弱者的兵法”治校，因为这是迎合人的内在生命的需求与愿望所衍生出来的管理艺术。



小贴士

这些管理细节，你注意到了吗？

1. 办学理念的提出需要一个支撑点，这个支撑点是建立在人与人的和谐沟通的基础之上的。
2. “得人心者得天下。”对学校的“刺儿头”教师实施必要的“收服”策略，也是最终实现学校办学理念的有效途径。

2. 公平有时候是平衡出来的

陈荣艺

那一年，我被调到厦门的一所小学当校长，领导的信任以及我内心的激情，引燃了新官上任的第一把火：按公开、公平、公正的原则，制定一份科学的、可操作的《公开竞聘中级职称空岗职位考评方案》，教师的职称竞聘严格按照这个方案执行。那时我信心满怀，因为我认定的学校管理理念是：制度是学校发展最稳定、最牢靠的基础，一套好的制度可以让学校少走很多弯路，甚至可以让学校“一劳永逸”，不管谁当校长，学校都可以自行良性运转。

方案刚刚制定完，学校就接到教育局的文件，说学校在这有4个聘任高级教师的名额，但学校已评上高级职称的教师共有11位，这就意味着有7位教师必须被淘汰，享受不到高级教师的待遇。

因为涉及每个人的切身利益，这几位老师结伴来找我理论。其中一位老师说：“你不是口口声声说你的管理是人性化的管理吗？”听到这句话我恍然有所悟，但一时又说不明白。

一时间，我仿佛嗅到了弥漫在学校上空的火药味。

没想到，一波未平一波又起。

一天大清早，张老师就哭丧着脸找到我，缠着要我“还她公平”。原来，去年她就已经够条件，可以聘上了，但她把这个名额主动让给了一个老教师，前任校长很感动，承诺今年一定会给她留一个名额。

张老师带着哭腔说道：“哪想到她说调走就调走了呀！去年李校长还在行政会上说过这事呢……”

天！我感觉头一下子大了许多。

于是，我找来一些老师（包括没参加竞聘的几个老师），平心静气地

与他们交谈，整个谈话过程中我听到最多的一句话就是：“我们平时都自觉、认真地工作，真心付出，任劳任怨，为何要让一个死东西活活绑住！”

这话又一次刺激了我，制定考评方案原本是为了给管理松绑，更有效地激励教师积极工作，没想到现实比理想更有力，一不小心它却成了激发矛盾的导火索。

我把自己关在办公室里，开始深刻地反思。

我一遍遍地回忆前面几次与教师们的“争锋”和交谈。在我的脑海中，“人性化管理”和“考评方案”这两个词不断地交替浮现。我细细品味着这两个词语，突然，我感觉自己“参透”了老师们话里话外的“玄机”：你知道人性的内涵吗？所谓以人为本、人性化管理，其前提是满足人性的需求——人人生而有获得利益及人格受到尊重的权利。

沿着“思利及人”的思路，我开始抓大放小，不断地把问题集中起来。

——每个教师的利益都要给予尊重，但僧多粥少，规则还是必需的。

——规则就是考评方案，但为何他们都说按此方案考评不公平？

——既然考评不合理，不公平，那么有没有一套让所有人都心服口服的方案呢？

……

问题的突破口是能否做到各方利益的平衡，而目前与此利益最相关的是这11位教师——想到这里，我豁然开朗，一个妥善处理此事的方案在心中逐步清晰起来。

第二天，我通知这11位老师到我的办公室开会，并特意安排一个没有参评的教师全程做笔录。

开始按顺序发言了，正如我所料，大家都拼命提一些于己有利的建议。很快秩序就被打乱了，大家声音越来越大，情绪也越来越激动，就这样你一言我一语地争论着，言语一个比一个犀利。

争论了将近三个小时，还是没有任何结果。最后我建议派个代表，把他们的意见集中起来形成评选方案。

老师们都同意了我的建议，接下来事情进展得很顺利，不到一个小时方案就出来了，参评的前提条件是：①按参加工作的年限，②按评上高级

职称的年限……

接着，我把张老师的情况做了通报，大家都表示理解，并同意我的做法：让前任校长参加我们的教师大会，在会上对所有教师说明事情的来龙去脉。

11位教师心服口服，和颜悦色地回到了自己的办公室。

紧接着，教师大会如期召开，所有教师一致通过新的评聘方案。前任校长也如约到会说明情况。

张老师这个“半路杀出的程咬金”，让我多长了个心眼，我在会上郑重宣布：“新的职称评聘方案只在我任期内有效。”

到此，教师职称评聘的事情尘埃落定，学校又恢复了原来祥和静美的气氛。



智慧风暴

管理学校，若以为靠一套看上去很完美的制度就可以高枕无忧，这绝对是痴人说梦，因为在单一制度束缚下的学校，是死的，是没有创造力的，更遑论人性化管理！

人性是复杂的，人心是多变的，管理学校，若一味想靠制度、规定达到民主、公平的目的，在现实中反而更容易处处碰壁。



小贴士

这些管理细节，你注意到了吗？

1. 民主是好东西，但要得到它是需要智慧的。
2. 办学理念应当是具体的、可操作的、可行的，是可以渗透到日常的管理活动当中的，而不应成为仅在少数人中空转、空谈的东西，它需要师生的共同参与。

3. 从校史档案中寻找办学理念

赵海吉

老人节快到了，办公室主任拿了一份迎接离退休老教师回校活动的方案让我提意见。我大体看了一下，内容几乎与往年一样：先是在任领导介绍学校发展情况，接下来是老教师代表发言交流，然后是参观校园，最后是午餐及发放节日慰问金。我问办公室主任：“以往老教师对这种安排有没有什么看法？”“没什么看法，只是老教师参观校园时上楼下楼不方便。”办公室主任答道。“交流会结束后，直接参观学校档案室，取消参观校园这一项。”我这样提意见。办公室主任一脸狐疑：“档案室？让他们去看那些发黄了的档案？”我又补充一句：“他们喜欢看什么，就让他们翻什么。”

欢度老人节活动如期开展。众位老教师欢聚一堂，少不了嘘寒问暖，感叹学校的变化之大。会后，当他们被通知去参观学校新建的档案室时，有几位上了年纪、腿脚不利索的老教师面带难色，于是我示意几位年轻教师搀扶他们进档案室。一走进宽敞的档案室，老教师们立即被事先摆放在档案台上的历年学校活动画册所吸引。“啊，这是我二十年前在老校区与学生一起打篮球的照片！看看，这里还有你。”“这一张是我们一起外出活动时的照片。”“快看这里，这是我们几十年前的考勤签到本！”正当大家看得起劲时，一位老教师惊叫起来：“我找到了，找到了！”大家一下子围拢过来，只见他用颤动的手，指着自己60年前当学生时的档案，小声说着：“这是我当年的学号，还有我父亲的姓名，我原来的家庭出身、家庭住址……”这是一本1948年至1953年的学籍记录册。老人摸着自己60年前的发黄的照片，异常激动。许多曾就读我校的老人都争着找自己的名字。

望着一张张老照片、一件件物品，老教师们像一下子回到了从前，原来被搀扶的老人也不用扶了，像一下子变成了年轻人一样，异常活跃，有

着诉说不完的动人故事。

这些档案能保存至今并非易事。学校从 1945 年建校至今，校址经历过三次变迁，学校也经历过合并、拆分等多次变革。最近一次搬迁是在 2006 年 8 月，由三所学校合并成为全市办学规模最大的初级中学。当时我将老校区的坛罐甚至垃圾都搬过来了。许多老师不理解，到了新校区不是什么都用新的吗？甚至有一次，有位后勤人员在整理杂物室时，差点将这本 1948 年的学籍记录册等一大批“废物”给扔了。我想保存住这些旧物，自有我的想法。

告别破旧、狭小的旧校区，进入崭新、开阔的新校区，师生心里都亮堂。可是，从表面上却怎么也看不出这是一所具有六十余年建校史的学校。我们建设这个档案室的用意就是要挖掘、展示学校的历史。这种做法也得到了市档案局的肯定，局长亲自带队帮我们分门别类地整理档案材料，并且不用我们花一分钱，无偿提供了所有档案柜、电子存储与查询系统等，还帮我们挂上了省一级档案室的牌子。接下来，有市长参加的全市中小学档案工作现场会就在我们学校召开。现在我们正在筹备总面积约 400 平方米的校史馆，将用以存放丰富的图文与实物资料。有了这些东西，学校的根就没有断。我们用了半年的时间整理、挖掘这些历史资料，成立了能支持我们学校发展的校友会，并结合新的合并学校的实际，提出了“崇文砺志，和谐发展”的办学理念，从而培养具有较高人文素养、坚强意志、远大理想，全面发展与个性突出的现代人。



智慧风暴

认识、分析学校的历史，传承与发展学校的文化，结合学校的现状，可以凝练、创新学校的办学理念。



小贴士

这些管理细节，你注意到了吗？

1. 办学理念的提出需要一个支撑点，这个支撑点是建立在历史与现实的基础之上的。
2. 进行必要的学校优势与劣势、机遇与挑战分析，是提炼办学理念的有效途径。

4. 有效表达出思路

赵海吉

透过明亮的玻璃窗，望着教学楼前一棵遮天蔽日的芒果树，学生们正在它的庇护下整齐地做着广播体操。我又一次陷入了沉思。我被上级部门“空降”到这所新合并的学校已经有一段时间了，作为这所学校的管理者，我该如何为这群孩子培植一棵能遮蔽烈日与风雨，使他们幸福成长的大树呢？学校要培育什么样的人？几个月来这个问题始终困扰着我。举什么样的旗，就走什么样的路。我们到底应该举什么样的旗呢？

我查阅合并前三所分校的办学理念，其中有两所学校没有办学理念，有一所学校的办学理念是“以人为本，共同发展”，这一理念是近几年才提出来的。“以人为本”无疑是正确的，但它没有揭示出教育的独特性，而仅仅表达出对学生地位的尊重；没有体现出对学生的特殊性的把握，而且从中难以解读出对教育的理解。

我把目光投向学校所在地，这是珠三角地区少有的一个充满浓郁岭南文化的古镇。这里有别具地方特色的飘色、曲艺、咸水歌、龙狮，有历史悠久的老宅、禅寺、教堂。春冬季节，空气中弥漫着腊味的芳香，广式腊味从这里源源不断地流向海内外。古伶仃洋从这里退却后，留下了省内保存最大最完整的海蚀地貌遗址。学生在这样的氛围中，也沾染了一些艺术的灵气，每年的文艺汇演成为学生展示琴棋书画、吹拉弹唱的大舞台。

如何将这种文化进行有效继承与创新，融合到学校新的办学理念当中呢？我又把目光投向学校的发展史，从中也发掘出曾经影响学校发展的几个关键历史事件。对于学校要培育什么样的人，我心里基本有了底，可如何表述却让我大伤脑筋。

何不组织一次征集活动呢？老师参与的过程不也是一个发动宣传、集