

“十二五”中小学学校管理者培训丛书

丛书主编 关松林

丛书副主编 鲁 良 王海军

赵海涛
编著

校长 管理能力研究

中国高等教育出版社

中国高等教育出版社

中国高等教育出版社

校长

管理权力精英

中国高等教育出版社

中国高等教育出版社

“

学学校管理者培训丛书

丛书主编 八

丛书副主编 鲁 良 王海军

校长管理能力研究

Xiaozhang Guanli Nengli Yanjiu

赵海涛 编著



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书分为“校长的个人素养”、“校长基本管理能力”、“校长的专业管理能力”和“校长的现代管理能力”四个模块,从四个不同的视角,即校长作为个人的视角、校长作为普通管理者的视角、校长作为学校管理者的视角和校长作为现代管理者的视角对校长的管理能力进行全方位的阐述。

四个模块包括校长的影响力,心理品质及知识素养,自我发展规划和终身学习的意识;校长的语言能力,时间管理能力,信息处理能力和会议管理能力;学校战略管理能力,教育管理能力和人力资源管理能力;校长的学校经营能力,校长的危机管理能力和校长的公关能力等13个主题单元。

本书可作为中小学校长培训教材,也可供从事学校管理工作的相关人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

校长管理能力研究/赵海涛编著. --北京:高等教育出版社,2012.5

(“十二五”中小学学校管理者培训丛书/关松林主编)

ISBN 978-7-04-034863-7

I. ①校… II. ①赵… III. ①中小学-校长-学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 053941 号

策划编辑	王文颖	责任编辑	王文颖	特约编辑	张 靓	封面设计	张申申
版式设计	杜微言	插图绘制	尹文军	责任校对	刘 莉	责任印制	张泽业

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 中国农业出版社印刷厂
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 16.5
字 数 300千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2012年5月第1版
印 次 2012年5月第1次印刷
定 价 34.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 34863-00

“十二五” 中小学学校管理者培训丛书
编写委员会

顾 问：陈玉琨 褚宏启

主 任：关松林

副主任：鲁 良 王海军

成 员：孙锦涛 程振响 赵海涛 孙远航 屠广越
 吴献新 王建艳 郭文胥 祁 英 孙喜连
 于 彦 李天运 盖 宇 陈东敏 苑德庆
 张洪娟 苏伟栋 郭树军 王 婧 刘景宝
 鲁宏飞 孙忠生 马凌涛 范宇思 张梦林



序

建设一支高素质专业化的中小学校长队伍,是落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2012年)》(以下简称《规划纲要》)的要求、推进和深化教育改革与发展的关键,是落实党中央大规模培训干部队伍战略部署的重要举措,也是提升党对教育领导执行力的迫切需要。基础教育干部素质问题,关系到党的基本路线和教育方针在教育领域是否全面落实、基础教育改革能否顺利进行以及国家兴亡、民族兴衰的大事。胡锦涛总书记强调:“干部培训工作要坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和‘三个代表’重要思想为指导,全面落实科学发展观,认真贯彻‘联系实际创新路、加强培训求实效’的要求,更好地为全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化服务,更好地为加强党的执政能力建设和先进性建设服务。”

进入“十二五”时期,我国中小学校长培训工作迎来了难得的发展机遇,在《规划纲要》的统领下,根据胡锦涛总书记“加强干部培训教材建设是增强干部教育培训工作实效的重要途径,要坚持少而精、管用的原则,做到理论与实际相结合,精心组织、精心编写、精心施教,使各类教材切实体现时代性、把握规律性、富于创造性,在建设一支宏大的高素质干部队伍中发挥积极作用”的指示精神,依据《全国中小学校长任职资格培训指导性教学计划》和《全国中小学校长提高培训指导性教学计划》,辽宁省教育行政学院组织国内知名的基础教育和校长培训专家精心编写了这套“十二五”中小学校管理者培训丛书。

本套丛书共7册,即《校长办学理念的价值取向研究》、《校长管理能力研究》、《学校的课程领导与有效教学》、《特色学校创建的理论与实践》、《学校质量的监控与评估》、《校长依法治校之行动研究》和《义务教育课程标准校长读本》。本套丛书是在总结“十一五”基础教育干部培训工作经验的基础上,对辽宁省“十二五”中小学校长提高培训内

容问卷调查结果进行统计分析,并根据《规划纲要》提出的任务要求,经过精心筛选、科学设计而形成的专题课程,在内容的选择、结构的设计、信息的提供等方面均超出以往,有所创新。

本套丛书是一个有机整体,在内容的安排和结构的设计上具有较强的整体性,同时,各专题之间又具有内在的逻辑性和独特性。《校长办学理念的价值取向研究》为校长解决办学方向与办学理念的价值取向上的困惑,在现实多元化的矛盾冲突中,坚守基础教育的核心价值取向;《学校质量的监控与评估》从管理的角度,在学校层面上,以基于标准、满足要求的程度来诠释学校质量的内涵,唤起校长对学校质量的有效关注,进而对学校质量进行全面而科学的监控与评估;《学校的课程领导与有效教学》为校长践行“教育者”的职业角色,切实承担学校课程领导的责任与义务,从研究课堂教学有效性入手,实现学校发展质的飞跃;《校长管理能力研究》是从校长自身素质养成出发,结合学校管理的实际过程,在决策、计划、执行、检查、授权、期望以及有效沟通等环节上,从技能细节训练开始,逐步形成习惯,以期达到整体管理能力与水平的提高;《特色学校创建的理论与实践》是从学校实际出发,试图寻找并形成特色,进而以学校文化的形式得以传承与发扬,特色学校的创建是检验校长办学思想、办学理念实践效果的标志之一,也是学校可持续发展的突破口;《校长依法治校之行动研究》是为校长依法治校提供可借鉴的程序化的行动指南,使校长在争取办学自主权以及现代学校制度建立的过程中,寻求法律上的援助;《义务教育课程标准校长读本》是为校长学习、了解、掌握义务教育阶段课程标准的知识性读物,意在提升校长的课程意识,引发校长对学校课程的特别关注,促进学校课程实施的有效管理。

本套丛书具有如下特点:

1. 以学员导向的模块化设计

本套丛书本着以学员为中心的培训理念,在最大限度地满足培训需要的前提下,根据干部培训、校长培训的工作特点,采取模块化设计的结构形式,使模块内容具有相对独立便于组合的特点,以适应培训工作的不同需求。

2. 以行为导向的案例式分析

培训的目的在于行为上的改变,行动就是最好的培训效果。书中翔实的案例式分析,给培训者提供了实践的操作范式,在解决了“为什么这样做”、“做什么”之后,进一步解决“怎样做”的问题。

3. 以内容导向的学习领域开发

本套丛书中每个专题的内容都涉及不同的学科、理论和方法,以问题解决为目的,以模块组合为平台,实现开发学习领域的集约化效果;在问题研究的过程中,丰富专题内容的领域资源。

本套丛书可作为基础教育干部培训、中小学校长提高培训的教材,也可供师

范院校的教师与学生、教育科研人员学习使用。

以丛书的形式编写基础教育干部培训教材是一种新的尝试,尽管我们做了大量的前期调研,吸收和借鉴了已有的经验成果,但是,限于各方条件的制约,难免存在纰漏和问题,敬请教材使用者提出宝贵意见。

丛书主编:沈阳师范大学副校长
辽宁教育行政学院副院长
关松林

2012年3月1日



前言

毋庸置疑,校长是学校的灵魂,是学校的核心人物,兼有领导者、教育者和管理者的多重角色。作为学校的管理者,校长负责学校的各项教育教学活动和全部行政工作,行使着管理大师德鲁克所说的“完成组织特定的目的与使命,使工作富有成效、使员工有成就感,处理对社会的影响与承担社会责任”三大管理任务。这些都要求校长必须具有较强的管理能力,这将直接影响到学校管理工作的效率、效能和效果。

能力是一个人完成某项活动必须具备的一种个性心理特征。校长的管理能力,主要指校长有效地开展学校管理工作所必备的一种个性心理特征。管理者的能力是和领导效能、领导实绩成正比关系的,校长管理学校也不例外。在同样的客观条件下,管理能力不同则管理效果大不相同,甚至截然相反。因此,在这个意义上可以说,校长的管理能力在学校管理工作中起着决定性的作用。

本书写作的指导思想是既要有理论的阐述,又要有翔实的案例,还要有独特丰富的拓展资料。目的是让读者能迅速进入阅读状态,在阅读中既能丰富自己的理论知识,又能从实践案例中得到启示,并为自己的行动获得相应的信息支撑。

本书分为四个模块,力求从校长的个人素养、校长基本管理能力、校长的专业管理能力和校长的现代管理能力几个方面对校长的管理能力进行描绘。每个模块都由若干主题组成,每个主题都像是一小块拼图的碎片,似乎互不相连,但如果把它们拼接到一起,便会形成一个内在相关、立体有序的现代校长管理能力全景图。

第一模块的主要内容是校长的个人素养,包括校长的心理品质、知识素养和自我发展。校长的个人素养是一个动态的概念,是一种持续发展、完善的过程。

第二模块的主要内容是校长的基本管理能力,包括校长的语言表达能力、时间管理能力、信息处理能力和会议管理能力四部分。本模块力求从普通管理者的角度赋予校长基本的能力素质。

第三模块的主要内容是校长的专业管理能力,包括学校战略管理能力、教育管理能力和人力资源管理能力三部分。本模块期望通过行动思考部分,给校长们提供更多的学习与反思时空,并通过实践磨砺,逐步实现专业管理技能的整体提升。

第四模块的主要内容是校长的现代管理能力,包括学校经营能力、危机管理能力和公关能力。本模块从校长如何经营学校、打造学校的品牌,如何抓住危机事件推动学校的发展,现代校长应具备怎样的公关知识和能力等方面进行了研究。这些带有现代“企业管理”色彩的内容将出现在本模块,力求帮助现代校长掌握现代的管理能力,打造现代的学校。

有两点需要说明。第一,本书各模块主题的选择存在不尽如人意之处。一是有挂一漏万的现象,校长的管理能力如果罗列起来,其内容不是本书能够容纳的,因此只是选择了我们认为主要的方面进行编写;二是部分内容有相互重复的现象,主要表现在不同模块之间及本丛书其他著作中某些内容的重复,但即使是重复的主题,也是从不同的视角进行的阐述,希望读者能够各取所需。第二,由于本书作者来自各个层面,具有不同的工作和学习背景,各人的写作风格也不尽相同,甚至存在较大的差异,尽管在后期的统稿中已经尽量弥补这一问题,但仍不尽如人意,敬请各位读者谅解。

本书是合作的产物,也是共同学习的结果。在此真诚地感谢各位合作者!他们是:周建民、刘淑芬、余生和刘艳。在这个艰辛的过程中,我们携手合作、共同努力,完成了本书的编写。此外,还要感谢东北大学教育经济与管理专业的研究生们(孔祥鹏、李霞、李建华、阚晓庆、王倩),他们也为本书的完成付出了辛勤的劳动。

最后,要特别感谢辽宁教育行政学院的关松林校长、鲁良主任和孙远航老师,及高等教育出版社的王文颖编辑,由于他们的积极筹划、全程督促和真诚帮助才有本书的诞生。

由于时间仓促,作者水平有限,而本书涉及的内容又十分广泛,因而纰漏和错误之处在所难免,恳请各位同行批评指正。

赵海涛

2012年春



目 录

模块一 校长的个人素养	1
单元一 校长的心理品质	3
单元二 校长的知识素养	19
单元三 校长的自我发展	40
模块二 校长的基本管理能力	61
单元一 校长的语言表达能力	63
单元二 校长的时间管理能力	86
单元三 校长的信息处理能力	109
单元四 校长的会议管理能力	130
模块三 校长的专业管理能力	149
单元一 校长的战略管理能力	151
单元二 校长的教育管理能力	164
单元三 校长的人力资源管理能力	182
模块四 校长的现代管理能力	193
单元一 校长的学校经营能力	195
单元二 校长的危机管理能力	213
单元三 校长的公关能力	227
参考文献	246



模块一

校长的个人素养

模块概述

校长个人素养包括校长的心理品质和知识素养，校长的自我发展规划和终身学习的意识。

校长的心理品质主要体现在校长的沟通能力、战略思维能力和创新能力上。校长要通过“充分地听、充分地看、充分地说”来实现有效沟通，避免消极评价、焦虑心理等沟通障碍。校长实践活动的复杂性和过程性，要求校长善于培养自己的战略性思维，以实现全局的最佳效果。校长只有在教育观念、管理机制、学校文化等方面坚持创新，才可能带出具有创新能力的教师，培养具有创新精神的学生。

校长的知识素养主要是由校长的职业角色决定的。校长所承担的教育者、管理者、领导者的职业角色要求校长要具备多元的知识结构。同时，校长要树立知识管理意识，掌握必要的知识管理方法。

校长的个人素养是一个动态的概念，是一种持续发展和完善的过程。校长要了解自我规划的基本步骤和途径，通过科学的自我规划为自我的发展定位，为自我发展制订有效的行动策略。同时，校长要明确终身学习的意义与价值，能够运用校本研修等终身学习的有效途径，不仅促进自身个人素养的不断完善，而且也为教师的专业成长提供终身学习的氛围。

学习目标

通过本模块的学习，校长能更加清晰地了解校长角色对个人素养的诉求，明确校长个人素养的构成要素和提升校长个人素养的各种途径和方法。校长要通过个人素养的不断提升促进学校组织的发展和教师队伍的成长。

单元一

校长的心理品质

一、校长的沟通能力

在学校教育领域中,校长需要面对人、财、物的管理,更需要关注人的发展,而教师作为学校人力资源的主力军,是影响学校教育最富有活力和实效的因素。教师群体肩负着育人的重要职责,其心理或精神层面的需求更加丰富。例如,教师在人格上需要受到管理者的尊重,在情绪情感上需要得到管理者的理解,在人际交往上希望获得充分的归属感。因此,校长要充分关注与教师之间的关系,通过积极的人际沟通,建立有益于学校发展的人际关系,从而调动和激发教师自觉主动完成教育教学任务的工作积极性。

作为学校组织的血脉,沟通是联结个人、群体和组织的过程。可以肯定地说,沟通是组织输入和输出的终结,占据组织的中心位置,因为组织的结构、广度和规模几乎完全由沟通的方式决定。

(一) 沟通过程

沟通过程主要指信息发出者和接收者之间的信息交换。图 1-1 显示了沟通的关键步骤:信息生成、编码、传递、接收、解码和采取行动。

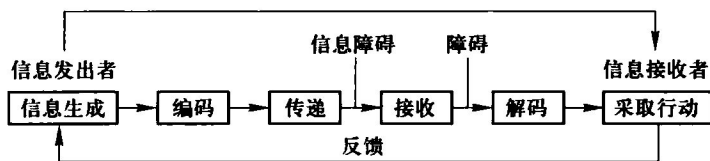


图 1-1 沟通的过程

这一过程中,信息发出者把他们的想法进行编码,然后传递给信息接收者,信息在接收者那里被解码并转化为接收者的行动。沟通过程的任何一个阶段都可能产生障碍,但最有可能产生在传递和接收之间及接收和解码之间。

沟通的有效性取决于发出者和接收者信息加工方式的不同(认知类型)。荣格的分类是目前使用的大多数分类中最基础的一种。

小资料:认知类型对沟通过程的影响

以下介绍荣格的两个维度和四个认知类型。

1. 两个维度

两个维度分别是感知和决策。感知是人们观察世界方式的变化,是一个两极概念,包括直觉和感觉。决策是信息加工方式的选择,也是一个两极概念,包括理智和情感。

2. 四种认知类型

每个人对两个维度的四个分类都有一定倾向性。这些倾向性相互作用,形成四种不同的认知类型,这四种认知类型分别以不同的方式对沟通产生影响。

- 感觉-理智型:这种类型的人倾向于关注细节性的、事实性的、整齐有序的信息。这些信息来源于有逻辑性的、合理的数据资料。感觉-理智型的人习惯于用事实性的、注重实效的、具体化的语言来表达自己。

- 感觉-情感型:这种类型的人倾向于在沟通中加入自己的感情、热情并深入论述事情,而且能够使人产生亲切的反应。感觉-情感型的人习惯于用详细精确的、具有人情味的、传记式的语言来表达自己。

- 直觉-情感型:这种类型的人具有热情和情感专注的特征,而且对直觉的偏爱使得沟通中的解释说明具有明显的个性。直觉-情感型的人重视个人的成长、自我的发展和自我的设想,并且习惯于用创造性的情感表达自己。

- 直觉-理智型:这种人是一种不注重细节并偏向理论性的、有逻辑性的、理性的数据资料的人。直觉-理智型的人习惯于用理性的、科学的和概括性的语言表达自己。

(二) 有效沟通

校长听课后的又一次沟通^①

一位校长去教室听教师讲课,教师讲课很认真,但也能感到自己的课堂教学存在着一些不足,但是自己作为“当局者”又看不清这些不足究竟在哪儿,于是下课后满心希望校长能帮助自己指出问题所在。

这位校长课后主动就这节课的问题与教师沟通。校长告诉教师,“这节课

^① 姚计海. 校长与教师的心理沟通[M]. 北京:北京师范大学出版社, 2010.

有个问题,就是黑板上有一个字多了个勾”。校长指出这个教学问题后就走了,教师一句话都没有说,这次教学沟通就结束了。教师对此感到非常失望,明明看到校长在听课过程中记录了大量的笔记,为何没有就课堂教学的关键问题指出一二,却仅仅提出了这样一个不痛不痒的问题呢?

问题1:这种沟通有效吗?

问题2:问题出在哪里?

1. 什么是有效的沟通

有效的沟通过程是信息源(信息发送者)与信息接受者之间传递和理解有效信息的过程,也就是说,信息发送者所传递的信息与接受者所理解的信息的真正含义是一致的。

从校长与教师的沟通来看,有效沟通要实现如下四个作用。

- (1) 提供决策所需要的信息。
- (2) 提供表达情绪、情感的机会。
- (3) 激发教师的工作动力。
- (4) 调控教师的教育教学行为。

2. 如何做到有效的沟通

有效沟通“三字经”:听、看、说。

- 充分地听:校长充分听取教师的想法、建议和意见。
- 充分地看:校长充分观察教师的教育教学行为。
- 充分地说:校长充分地向教师传达自己的管理理念和想法。

(1) 充分地听。要给教师充分的话语权,充分地听教师说,这是校长与教师有效沟通的基础。如何做好倾听呢?

① 倾听不是被动的行为,而是主动的行为,因为倾听虽然没有说话,但可以传递丰富的信息。

② 倾听要设身处地地感受,不但要听懂教师的言语,也要听出教师言语中“字里行间”的内容。要体察教师的话外音,分析言外之意,捕捉其真实意思。

③ 要主动向教师传递有助于沟通的信息,比如通过非言语行为向教师传达“我正在认真听你说”,“我愿意与你沟通”,“我很关心你的事情”等。

(2) 充分地看。所谓“听其言、观其行”,校长不仅要充分听教师说,也要在此基础上充分观察教师的教育教学表现和日常行为,这也是了解教师的状况和获取教师信息的重要途径。

(3) 充分地说。校长不仅要充分听取教师的想法和观点,观察教师的行为表现,也要充分地向教师传达自己的管理理念,告诉教师自己的想法,这样的沟通才是一种“有来有往”的沟通。校长需要让教师了解校长的所思所想,而不是

深藏不露,这样教师才能更好地理解校长的管理目标,从而配合校长的管理工作,而不是对校长的意思左右揣测、不知所措。

(三) 沟通的障碍

沟通经常会产生一些障碍,影响沟通的效果。这些障碍主要有:信息过滤、选择性知觉、缺乏反馈、信息超载、语义偏差、消极评价、防御心理、焦虑心态。如图 1-2 所示。

1. 信息过滤

这个问题发生在信息从一层向另一层传递的过程中,原因是信息发出者只传递了部分信息。无论是自上而下还是自下而上,信息过滤在沟通的任何一个方向都可能发生。

2. 选择性知觉

由于每个人的知识背景、文化背景 and 经历都有所不同,因而同样的沟通不同的人会有不同的解释,即沟通具有主观性。如果信息发出者和信息接受者具有相似的背景,他们对信息的编码和解码是相似的,那么沟通的效果可能会比较好,反之则较差,甚至因为经历不同、角色不同而导致误解或冲突。

3. 缺乏反馈

缺乏反馈的沟通往往是一种单项的、低效的沟通。例如,一位新入职的教师对学校工作充满热情,到学校一个月后,看到了学校发展存在的一些问题,就写了数千字的学校发展建议书给校长,但是一学期过去了,迟迟不见校长的回音,这位教师感到有些失望,于是对有关学校发展的事情也不再关心。可见,缺乏反馈无形中成为校长教师之间有效沟通的障碍。

4. 信息超载

管理者经常面对过量的信息而无法进行有效处理。这种现象的发生有很多原因,如外界环境错综复杂、专业分工越来越细、任务的复杂化、信息技术的进步等。我们今天面对的不是信息匮乏,而是信息超载,因而要通过省略、过滤、分流等种种方式来截取有效信息。

5. 语义偏差

相同的词语对于不同的人会有不同的意思,因而校长与教师有可能用着相同的词语而无法相互理解。

6. 消极评价

有的校长习惯于发现教师的不足或问题,却缺乏对教师积极表现的关注。校长发现教师问题的本意往往是希望教师进一步成长,但是对教师的消极评价

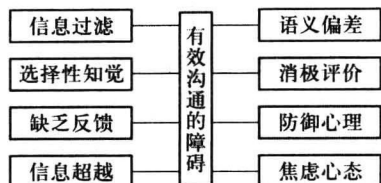


图 1-2 阻碍有效沟通的八个障碍