



■ 校长的成功离不开：

科学地选择教师，合理地分配教师，
持续地培育教师，诚恳地挽留教师！

成功校长用人必知的 45条定律

孔志军 编著

CHISO
SINCE 1986

克孜勒苏柯尔克孜文出版社
新疆青少年出版社

■ 校长的成功离不开：

科学地选择教师，合理地分配教师，
持续地培育教师，诚恳地挽留教师！

成功校长用人必知的

45条定律

孔志军 主编

克孜勒苏柯尔克孜文出版社
新疆青少年出版社

CHISO
SINCE 1988



图书在版编目 (CIP) 数据

成功校长用人必知的45条定律 / 孔志军编著. —阿图什: 克孜勒苏柯尔克孜文出版社; 乌鲁木齐: 新疆青少年出版社, 2009. 10

ISBN 978-7-5374-0957-5

I. 成… II. 孔… III. 校长-学校管理: 人事管理-中小学 IV. G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第187777号

成功校长用人必知的45条定律

孔志军 编著

新疆青少年出版社出版

(地址: 乌鲁木齐市胜利路二巷1号 邮编: 830049)

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

710毫米×960毫米 16开 15印张 150千字

2009年10月第一版 2009年10月第一次印刷

印数: 1-3000册

ISBN 978-7-5374-0957-5

定价: 29.80元

(如有印装质量问题请直接同承印厂调换)

前言

好校长就是一所好学校，但是，好校长并不就是一所学校的全部，也不是要把学校的所有工作都揽到自己手里。好校长之所以好，之所以优秀，正是因为好校长发挥出了学校的整体实力，发挥出了学校全体教职员工的最大潜力，而不是自己一个人“闯关东”。为了提高校长调动全体教师工作积极性的能力，更好的做好学校的人事工作，作者特策划了本书。

本书内容包括了校长人事工作中选人、用人、育人和留人四个方面，共有45个具体的知识点，涵盖了校长日常工作中涉及到的、与用人相关的各方面工作。选人是保证学校教职工队伍质量的第一道关口，用人是最大限度发挥学校现有力量的核心要素，育人是为提高学校整体力量的最佳途径，激励是保持学校稳定和实力的有力保障，作为校长，必须把这几样工作抓好，抓实，抓出成效，这样，才能保证学校各项工作的顺利开展与学校教学质量的不断提升，也只有这样，学校才能赢得家长的信任与社会的认可，为学校的发展打下坚实的基础。

本书资料主要来源于与人力资源管理和学校管理相关的一些理论书籍，这是保证资料权威性、可行度的基础；还有一些是来自于网络，这也就保证了资料的前瞻性、新颖性和创造性；再有，就是作者将自己的理论知识与社会经历相结合，由此得出的一些感受和想法，这也增加了本书的血肉感，以及贴近校长工作实际的亲切感。

本书力求全方位、多角度诠释校长在用人工作中的一些技巧和方法，由此，不断帮助校长提高用人的科学性、合理性与有效性。

相信，本书一定能够为我们广大的校长同志提高工作效率和工作质量带来一定的指导作用，也希望我们广大的校长同志能把每一所学校都建设成教学质量高、教学成绩好、学校上下团结一心、广受社会好评的名校。

限于编写者的认识水平与理论水平有限，在文章的编写过程中，难免有不妥和纰漏之处，敬请广大校长同志和其他读者批评指正。

编写者

2009年7月

目 录

C O N T E N T S

第一章



选拔篇

1

- | | |
|---------|----|
| 1.首因效应 | 2 |
| 2.光环效应 | 6 |
| 3.近因效应 | 10 |
| 4.酒井法则 | 13 |
| 5.美即好效应 | 15 |
| 6.乔布斯法则 | 18 |
| 7.帕金森定律 | 22 |
| 8.月光效应 | 26 |

第二章



任用篇

29

- | | |
|------------|----|
| 9.不值得定律 | 30 |
| 10.奥格维尔法则 | 34 |
| 11.皮尔·卡丹定律 | 39 |
| 12.酒与污水定律 | 42 |
| 13.格雷欣法则 | 45 |
| 14.适才适所法则 | 48 |

15. 贝尔效应	53
16. 刻板效应	56
17. 投射效应	59

第三章 63

18. 吉格勒定理	64
19. 犬獒效应	68
20. 大荣法则	72
21. 蘑菇管理定律	76
22. 特雷默定律	80

第四章 83

23. 蓝斯登定律	84
24. 刺猬法则	89
25. 热炉法则	93
26. 金鱼缸效应	97
27. 罗森塔尔效应	101
28. 彼得原理	105
29. 保龄球效应	112
30. 末位淘汰法则	116
31. 墨菲定律	120
32. 垃圾桶理论	123

33.南风法则	129
34.横山法则	134
35.肥皂水效应	140
36.威尔逊法则	147
37.麦克利兰定律	150
38.蓝伯格定理	155
39.赫勒法则	158
40.激励倍增法则	162
41.倒金字塔管理法	170
42.古狄逊定理	174
43.马蝇效应	178
44.雷尼尔效应	183
45.海潮效应	187

参考文献	191
------	-----

第一章 选拔篇 |



①选拔篇

1. 首因效应

[小故事]

某重点中学，由校长带队，到一所教育部直属重点师范大学去招聘教师。由于该中学教学质量高，学校财路较广，所以教师待遇非常好，因此，应聘的学生非常多，其中不乏颇具才华的学生。

方舟，作为学校的“大才子”和优秀毕业生，对这所学校也很感兴趣，并希望能够去这所学校工作，但是，怎样才能在应聘中脱颖而出呢？经过深思熟虑，他终于知道该怎么做了。

在应聘的当天，他精心地把自己收拾了一下，穿了一件崭新的白衬衣，一条很合身的西裤，戴上上一副眼镜，给人的第一感觉是精神饱满、有活力、有朝气，而且有修养。校长第一眼就很喜欢他。由于本身素质也过硬，加上之前准备充分，在回答校长及教师提出的问题时思维清晰、语言到位、分析也透彻，让各位考察的老师感觉这个小伙子理论素养过硬，而且表达能力很强，加上个人形象也好，学校很快就决定签下这个不错的小伙儿。

在之后的工作中，方舟也表现出了极高的工作热情与突出的能力，并且所任科目取得了全校第一的好成绩。但是，如果不是当初应聘时给校长留下的美好印象，那么他现在也许就不会在这所学校了。

这就是妙用首因效应的好处。

[基本概念]

首因效应，也叫“第一印象”效应，由社会心理学家阿希(S. Asch)提出，是指个体在社会认知过程中，第一次与某物或某人相接触时所形成的印象，会在对方头脑中形成并占据主导地位，严重影响人们对其以后的行为活动和评价的影响。

首因效应，从本质上来说，是一种优先效应。当不同的信息结合在一起的时候，人们总是倾向于重视前面所获得的信息，而轻视后面所获得的信息。即使人们同样重视了后面的信息，也会认为后面的信

①选拔篇

息是非本质的、偶然的、不具有可信度的，人们习惯于按照前面的信息解释后面的信息，即使后面的信息与前面的信息不一致，也会屈从于前面的信息，以形成整体一致的印象。

首因效应的产生与个体的社会经历、社交经验的丰富程度有关，往往要受自身情绪、特点及认知情境的影响。运用首因效应，校长不仅要有认真负责的精神、强烈的责任感和创新能力，而且还要善于对第一印象的管理和保持，使其积极的一面逐步形成定势作用。

同时，它的弊端也是多方面的。一是容易导致先入为主的思维定势。二是容易导致以貌取人的肤浅认识。三是容易导致以偏概全的经验主义。四是容易导致一成不变的僵化思想。

当然，运用首因效应获得良好的第一印象并不是纯粹的方法问题、策略问题，更不是假惺惺的伪装，而是平素积累和养成的作风、思想、知识、才能、方法等的一种表现。每一个教师都应切记“路遥知马力，日久见人心”的俗语。也就是说，教师在放好“第一把火”后，还要紧跟着放好第二、三……把火，只有这样，学生才会信任。

[如何运用首因效应]

对于首因效应，校长必须要发挥它的积极作用，避免消极作用的产生。

从校长自身来说，在学校管理中，首先，校长要注意烧好学期初的“三把火”，为每学期都要定好基调。在迎接新老师、新学生以及上级领导的检查等活动时要注意体态、姿势、谈吐等，留下良好的印象，为今后工作的开展打下良好的基础。

其次，要注重仪表风度。面带微笑，获得热情、善良、友好、诚挚的印象；干净整洁、落落大方，给人留下严谨、自爱、有修养的第

①选拔篇

一印象；通过言谈、举止、礼仪等使自己显得可爱可敬，做到言辞幽默，侃侃而谈，不卑不亢，举止优雅；最后尽量发挥聪明才智，在教职工心中留下深刻的第一印象，这种印象会左右对方未来很长时间对您的判断。

在工作中，要排除首因效应的负面影响。校长首先要用发展的眼光对待人才，对首因效应获得的评价不断地予以修正完善，有意识地克服原来的偏见；二是要广泛接触各种各样的人，全面了解方方面面的情况，细心倾听各种不同的声音，兼听去伪，兼听求真，用人唯贤，用人为公，万万不可掉进偏听偏信、以个人好恶取人的陷阱。

某天，王宇赶到精英学校参加最后一轮面试，主考官是精英学校的张校长。临到考试时间快要结束，王宇才满头大汗地赶到考场。张校长瞟了一眼坐在自己面前的王宇，只见他一头大汗，满脸通红，上身一件格子衬衣，头发乱糟糟的，给人一种邋里邋遢的感觉。张校长仔细地打量了一阵，疑惑地问：“你是研究生毕业？”似乎对他的学历表示怀疑。王宇很尴尬地点头回答：“是的。”接着，心存疑虑的张校长向他提出了几个专业性很强的问题，王宇回答得头头是道。最终，张校长经过再三考虑，总算决定录用王宇。

学期初，当王宇第一次来上班时，张校长把王宇叫到自己的办公室，对他说：“本来，在我第一眼看到你的时候，就不打算录用你，你知道为什么吗？”王宇摇摇头。张校长接着说：“当时你的那副尊容实在让人不敢恭维，满头冒汗，头发散乱，衣着不整，特别是你那件红格子衬衫，更是显得不伦不类的，不像个研究生，倒像个自由散漫的社会小青年。你给我的第一印象太坏。要不是你后来在回答问题时很出色，你一定会被淘汰。”

王宇听罢，这才红着脸说明原因：“那天我过来时，在街上看见有人遇上车祸，就协助司机把伤员抬上车，又和另一个路人把伤员送去医院。从医院里出来，我发现自己的衣服沾了血迹，于是，我就回家去换衣服。不巧，我的衣服还没干，就把我二弟的一件衬衫穿来了。又因为耽误了时间，我就拼命地赶路，所以，时间虽然赶上了，却是一副狼狈相……”

张校长这才点点头说：“难得你有助人为乐的好品德。不过，以后与陌生人第

①选拔篇

一次见面，千万要注意自己给别人的第一印象啊！”

王宇的工作很出色，不出两年，就被升为年级主任，深得张校长器重。

[启示]

做为学校领导，在日常工作过程中，尤其在初次交往时，校长要尽量给人留下美好印象。还有就是对教职员工的印象不断进行更新于完善，在考察考核选拔人才时，既要听其言、观其貌，还要察其行、考其绩。

2. 光环效应

[小故事]

某市的二十三中是一所普通的初级中学，校长兢兢业业，老师也很努力，但是由于生源质量以及老师教学水平本身有限等客观原因，在全市的教学质量中一直处于中游水平。学校各项工作的开展都受限。

在2006年的全市青年教师讲课比赛中，有一位男语文老师张扬获得了市讲课比赛一等奖，并且后来代表全市参加全省的讲课比赛，并最终获得了全省一等奖。这对于学校来说是破天荒的头一回，而且对全市来说这也是多少年来头一遭。为此，市教育局特别的表彰了张扬，以及二十三中学。更让人激动地是在本次的中考中，学校一跃从全市第20名提升到第九名，特别是在学校所在的区里，更是一跃成为区里教学质量最好的一所学校。

后来，校长紧紧抓住这样一个好机会，在报纸上撰文《前进中的市二十三中》来宣传学校近期所取得的成绩，并特别的介绍了学校中考所取得的成绩以及获得省课第一名的张扬老师，并且在学校大门旁边树立了一块很大的宣传牌。

学生家长见到宣传的报纸以及到学校实际考察时见到的宣传牌，充分的肯定了学校的教学质量，为此在新学年招生时，报考学生爆满。最后根据所制定的招生规定，收取了相当可观的择校费，不仅解决了长期以来的资金短缺问题，更为今后的发展打下了良好的基础。

通过这个案例我们知道，通过宣传学校的成绩和亮点，为学校的发展带来了非常好的机遇和效益，这就是光环效应的结果。

[基本概念]

光环效应又叫晕轮效应、以偏概全效应等，是一种影响人际知觉的因素，由美国心理学家凯利(H. Kelly)提出。晕轮原指月亮被光环笼罩时产生的模糊不清的现象。晕轮效应是指我们在人际相互作用过程中对别人进行观察与评价时，由于对人的某种品质或特点有清晰的知觉，印象较深刻，常喜欢从或好或坏的局部印象出发，扩散出全

①选拔篇

部好或全部坏的整体印象，就像月晕一样，从一个中心点逐渐向外扩散成为一个越来越大的光环，所以有时也称为月晕效应或光环效应。常表现为一个人对事物的最初印象决定总体看法，这是主观推断的泛化、定势的结果。

在日常生活中光环效应比比皆是，如明星代言、情人眼里出西施等。典型的例证就是“爱屋及乌”。由于它使得人们仅仅根据人的某一突出特点去评价、认识 and 对待人，因而掩盖了人的本来面貌，容易产生对人的盲目崇拜或全盘否定，从而影响人际关系。

在对人的外表特征的知觉中，如对人的容貌的识记，光环效应具有一定的积极作用，为我们提供了方便。光环效应的消极作用往往在判断一个人的道德品质或性格特征时表现得最为明显。妨碍我们全面地观察、评价人，难以从消极品质突出的人身上发现其积极的品质和优点，也不能在积极品质突出的人身上看到其缺点和不足，对人作出全盘肯定或否定的评价。所以，晕轮效应其危害是一叶障目，不见泰山，容易影响对人的评价的准确性和可信度。

认识和掌握这一社会效应，有助于我们克服看待别人的偏见，也有利于我们了解别人产生偏见的原因。这一点，对教师和学校管理者尤为重要。

其实大多数教师都会不同程度地受到这一效应的影响，产生对学生认识上的偏差。如一个学生的学习成绩好，就会被认为是一个智力很高，聪明，热情，灵活，有创造性的学生。如果学生装在某一方面表现不好，如成绩不好或玩皮捣蛋，那么往往就会被教师认为什么样都有不行，一无是处。

①选拔篇

[如何避免光环效应]

光环效应的弊端具体表现为遮掩性、表面性和弥散性三个方面，要避免其影响就要从以下几方面着手：

第一，注意“投射倾向”。把自己的某些心理特点附加给对方的现象，即“投射倾向”。人对他人的知觉包含着自己的东西，人在反映别人的时候常常也在不自觉地反映着自己。如果你没有清醒地、理智地经常进行自我反思，就很可能制造出光环效应，出现各种偏见。

第二，注意“第一印象”。第一印象往往比较深刻，如果第一印象好，就会给以后的交往打下良好的基础。但初次接触所提供的判断材料不仅十分有限，而且往往具有一定的虚假性。这就是产生晕轮效应的“温床，因此，冷静、客观地对待第一印象，思想上具有改造甚至否定第一印象的准备非常重要。

第三，注意“刻板印象”。刻板印象就是按照预想的类型将人分为不同种类，然后贴上标签，按图索骥。它虽然有利于对某一群人做概括的了解，但也很容易产生偏差。因此，我们要深刻地认识人的丰富多样性，并不断地修正头脑中由于刻板印象所造成的假象。

第四，避免“以貌取人”。人们普遍认为外貌能折射一个人的性格特征，但实际上这种推断含有很大的偏见成份。为此，我们在认识他人时，不能满足于表象，而要注重了解对方心理、行为等深层结构，从而才能有效地摆脱外貌光环效应的影响。

第五，避免“循环证实”。循环证实是由于一方感情的偏失，导致对方的偏失，反过来又加强了一方偏失的程度。如此势必陷入深度偏见中，走进晕轮效应的迷宫而忘返。这要求学校管理者，当你看不惯某个人，对某个人怀有成见的时候，应当首先理智地检讨一下自己

①选拔篇

的态度和行为是否受到晕轮效应影响，自觉走出晕轮效应的迷宫。

光环效应是把双刃剑，要小心使用。在学校日常管理与教育教学过程中，为避免光环效应影响管理者、教师与学生之间的认识，应注意以下几点：

第一、不要过早地对新的老师、同学做出评价，要尽可能地与师生进行多方面的交往，促进相互间的深入了解。

第二、及时注意自己是否全面地看待了他人，特别是对有突出优点或缺点的师生。

第三、在与师生交往时，不要过分在意他们是怎样评价自己，要相信自己一定会获得他们的认可和理解。

第四、注意做好自己应该做好的每一件小事，如作业、作文、值日等等，特别要注意处理好可能会给自己的形象造成较大影响事情。

第五、要敢于展示自己，让更多的人了解自己的优点和长处，同时，也尽可能让他人了解自己的缺点。

[启示]

学校管理者与教师在日常的学校管理与教育教学过程中，一定要对自己的工作对象进行全面、深入和细致的了解，可以通过多次的交谈、侧面了解等多种途径进行了解，避免或者减少光环效应的负面影响。