



中小学校长培训教材系列丛书

管理决定发展： 观念·方法·艺术

GUANLIJUEDINGFAZHAN
GUANNIAN FANGFA YISHU

张丽娟 赵彦国 / 主编

河北大学出版社

管理决定发展： 观念·方法·艺术

主 编 张丽娟 赵彦国

副主编 王 昕 吕金起 陈连才

河北大学出版社



管理决定发展：观念·方法·艺术

图书在版编目 (C I P) 数据

管理决定发展：观念·方法·艺术 / 张丽娟, 赵彦
国主编. — 保定：河北大学出版社, 2012. 8
ISBN 978-7-5666-0160-5

I. ①管… II. ①张…②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152104号

GUANLI JUEDING FAZHAN

责任编辑：胡素杰

王殊宁

装帧设计：赵 谦

责任印制：靳云飞

出版：河北大学出版社（保定市五四东路180号）

经销：全国新华书店

印制：保定市正大印刷有限公司

开本：1 / 16 (710mm × 1000mm)

字数：234千字

印张：15.75

版次：2012年8月第1版

印次：2012年8月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5666-0160-5

定价：29.00元

果行育德 百世之师

《中小学校长培训教材系列丛书》编辑委员会

主 任：刘教民

副 主 任：闫春来 郭树良 王廷山 刘月桥

总 编 辑：王廷山 刘月桥

副总编辑：程启学 任学印

委 员：（以姓氏笔画为序）

王廷山 王学军 王绍联 史荣军

刘士杰 刘月桥 任学印 孙社英

孙殿生 陈 贝 陈军贤 杜平等

李继堂 胡守荣 侯桂宁 常新平

程启学 韩和平 雷彦广

总 序

当前，全省教育系统正在全面贯彻实施国家和河北省《中长期教育改革和发展规划纲要》，我省还承担了全国中小学校长培训改革试点工作，在新形势下，河北省教育干部学院组织出版中小学校长培训系列教材，十分必要，非常及时。这对进一步加强全省中小学校长培训工作，提高中小学校长队伍整体素质，全面推进我省基础教育改革和发展，必将起到积极的促进作用。

校长是一所学校的核心。温家宝总理在全国教育工作会议上的讲话中指出：“要倡导教育家办学。教育的发展有其自身的规律。一个好老师，可以教出一批好孩子；一个好校长，可以成就一所好学校；一批教育家，可以影响国家和民族的未来。”因此，加强中小学校长队伍建设，是全面提高基础教育质量、办人民满意教育的关键所在。

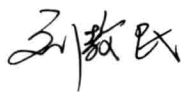
培训是中小学校长队伍建设的基础性工作，也是提高中小学校长队伍整体素质和业务能力的重要途径。十几年来，我省按照国家有关文件精神，积极开展各级各类中小学校长培训，取得了显著成效，先后培训中小学校长达10余万人次，中小学校长任职资格持证上岗率一直保持在

95%以上，大大提高了全省中小学校长队伍的整体素质，为我省的基础教育改革和发展做出了巨大贡献。

“十二五”时期，全省中小学校长培训工作的指导思想是坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，紧紧围绕我省教育改革与发展大局，以提高中小学校长推动科学发展能力和贯彻党的教育方针、组织实施素质教育能力水平为目标，以实施国家和河北省《中长期教育改革和发展规划纲要》为重点，以开展国家中小学校长培训改革试点工作为契机，把提高培训质量和效益摆在突出位置，坚持以人为本，按需施教，努力建设一支符合当前基础教育改革和发展需要的高素质、专业化的中小学校长队伍，为推进我省教育事业全面协调可持续发展提供坚强有力的干部保证。

为适应“十二五”期间新一轮中小学校长培训工作的需要，优化培训内容，河北省教育干部学院组织编写了这套中小学校长培训系列教材。这套教材特别突出了“理论与实践相结合”特点，重视在实践基础上理解理论，在理论学习中思考实践。在编写人员构成上，既有学科专家、学者，还有中小学校长；在内容结构上，每个专题不仅有理论引领，而且有案例剖析和实践关照。因此，这套教材的实践性和针对性很强，符合校长培训特点和实际。我们相信，通过新一轮的培训学习，广大中小学校长的素质和管理水平将得到进一步提升，为推进我省基础教育科学发展将会做出新的更大贡献！

中共河北省委教育工委书记
河北省教育厅党组书记、厅长



2012年7月10日

前言

《管理决定发展：观念·方法·艺术》是中共河北省委教育工委党校、河北省教育干部学院组织编写的全省中小学校长任职资格培训教材之一，在全套五本任职资格培训教材中，本书定位于对学校管理的专题研究。

作为一本用于新任校长岗位培训的管理类教材，本书从浩繁的学校管理理论和实践中，检索出五个关键的因素，分五章进行分析论述。这五章及其要点分别是：

第一章：学校发展的关键因素——校长的自我建设。本章主要介绍在校长负责制体制下，中小学校长在学校内外所处的地位、所承担的角色，校长的管理观念和能力，校长的自我修养内容以及新任校长上任初期应具有的一些领导技巧。

第二章：学校发展的内在精神动力——学校文化。本章首先介绍学校文化对于学校长期发展的意义，在此基础上，介绍学校文化的概念和结构、学校文化在学校管理中所发挥的功能以及学校文化建设的内容，

其中突出介绍了校长文化的有关研究和实践。

第三章：学校发展的外力聚合因素——良好的学校形象。本章在对学校形象进行概念界定的基础上，主要介绍学校形象对于学校发展的意义、学校形象的构成要素、学校形象的塑造过程以及塑造学校形象应遵循的原则。

第四章：学校发展的基础——学校工作队伍。本章在对学校工作队伍进行界定的基础上，提出对学校工作队伍的观念引领，尤其突出论述了“大管理观”及其树立，并从学校管理工作队伍、学校教育工作队伍两方面，论述了学校工作队伍的管理。

第五章：学校发展的最终目的——学生发展。本篇论述了做好学生管理工作，校长应树立的正确的学生观。在此基础上，论述了做好学生管理工作应奠定的师爱基础以及学生管理方式方法的创新。

在以上内容之外，针对新任校长所遇到的管理问题或管理困惑，专门邀请资深校长给予解答，形成本书的第六章：新老校长工作问答。

遵照有关教材编写方案的总体要求，本教材（除第六章以外）各章的体例是：第一部分理论综述，第二部分案例评析，第三部分研修与设计。

二

本书编写者认为，不同于学院派的教科书，校长培训教材需要关注学校管理实践和学校管理实践工作者。为更加切合中小学校长的学习需求，本教材努力体现以下特点：

1. 平易性：遵照有关教材编写方案的要求，本教材以大多数普通中小学校的学校管理实践为对象，在理论阐述上力求通俗易懂，在案例的遴选上追求可行可学，给中小学校长们提供可以模仿和学习的榜样，增强做好学校管理工作的信心。

2. 关怀性：本教材努力关注新任校长的真实需求，在五个理论章

节之外，以单独的篇目，用新老校长工作问答的形式，解决新任校长的管理实践困惑。

3. 发展性：教材不是管理手册。本教材在关注新任校长现实管理需求的同时，也关注校长的长期发展，通过提供有用的管理理念、管理方法，尽力对新任校长提升管理素养有所帮助，起到支持和推动校长发展的作用。

4. 趣味性：本教材在语言上尽力追求通俗易懂，行文上尽量接近校长们的阅读习惯，希望以此提升校长们的阅读兴趣和研究兴趣。

三

本教材的写作过程，是一次校长们积极参与、主动奉献的过程。参与编写的四位中小学校长，均是我省中小学校长队伍中的佼佼者，每位校长都拥有宝贵丰富的学校管理实践经验。他们率领各自的写作班子，广泛阅读理论文献，积极思考实践经验，不仅在理论撰写上圆满完成了任务，还为本书奉献了大量宝贵的管理案例。正是由于各位校长及其写作班子的努力，成就了本书朴实平易的特点。在此，对参与写作的各位校长及其有关人员，致以衷心的感谢。

同时还要感谢的是石家庄市第四十四中学的夏强校长、保定涿州双语学校的张会超校长，他们也向本书奉献了所在学校管理的宝贵案例。

本书的写作，参阅了大量有关的文献资料，在此，对所有有关同仁，一并致以衷心的感谢。

四

本书由张丽娟任主编，副主编（按照写作章目顺序）分别是：吕金起（河北省保定市第七中学校长）、赵彦国（河北省石家庄市第二十七中学校长）、王昕（河北师范大学附属实验中学校长）、陈连才（河北省沧州市第二实验小学校长）。写作的具体分工是：第一章，由吕金起撰写；第二章，由赵彦国撰写；第三章，由张丽娟撰写；第四章，由王昕

撰写；第五章，由陈连才撰写。张丽娟对本书的理论和案例做最后的统稿和文字润色工作。

为了写好教材，所有的写作者均投入了大量的时间和精力，特别是四位校长，从学校管理的繁忙事务中，拨冗抽身参与写作，付出了很多的心血和努力。为了保证教材质量，写作者几次开会研讨、几易其稿，但由于时间紧、任务重，同时也由于写作者的能力局限，本教材一定存在许多不足之处，恳望广大中小学校长和理论同仁提出宝贵意见，给予批评指导。

张丽娟

2012年6月10日

目录

序 / 1

前言 / 1

第一章 学校发展的关键因素——校长的自我建设 / 1

第一节 校长的地位和角色 / 1

一、校长的地位 / 1

二、校长的角色 / 2

第二节 校长的观念 / 5

一、发展观 / 5

二、管理观 / 6

三、学校观 / 7

四、教育观 / 7

五、成就观 / 8

第三节 校长的能力 / 9

一、教育力 / 9

二、领导力 / 10

三、管理力 / 10

四、经营力 / 10

五、学习力 / 11

六、研究力 / 11

第四节 校长的自我修养 / 12

一、高尚的人格 / 12

二、高旷的境界 / 13

三、高深的学识 / 14

四、高超的能力 / 14

五、高雅的情趣 / 15

第五节 新任校长的领导技巧 / 16

一、保证学校工作的有效衔接 / 16

二、了解熟悉学校成员 / 17

三、选准工作突破口 / 18

四、尊重信任前任校长及其下属 / 18

五、冷静面对困难和挫折 / 19

六、注重学习，不断研究领导艺术 / 19

七、处理好正副职之间的关系 / 19

第六节 案例评析 / 20

案例 1-1 让每个孩子都能找到属于自己的成功 / 20

案例 1-2 新上任的年轻领导遇到阻力怎么办? / 35

研修与设计 / 37

第二章 学校发展的内在精神动力——学校文化 / 38

第一节 学校文化的学校发展意义 / 38

一、学校文化是学校发展的精神动力 / 38

二、学校文化所创造的优势难以被模仿和抄袭 / 39

第二节 学校文化的概念及结构 / 39

一、学校文化的概念 / 39

二、学校文化的核心 / 39

三、学校文化的结构 / 40

第三节 学校文化的功能 / 43

一、导向功能 / 43

二、规范功能 / 44

三、融合功能 / 45

四、凝聚功能 / 45

五、辐射功能 / 46

第四节 学校文化建设的内容 / 47

一、校长文化的建设 / 47

二、价值观的引领 / 52

三、精神文化的建设 / 53

四、师生文化建设 / 55

五、制度文化建设 / 58

六、物质文化建设 / 60

第五节 案例评析 / 62

案例 2-1 石家庄市第二十七中学学校特色文化建设 / 62

案例 2-2 石家庄市第二十七中学教师文化建设 / 65

案例 2-3 石家庄市第二十七中学校园墙面文化设计营造 / 67

案例 2-4 石家庄市第二十七中学制度文化建设 / 73

研修与设计 / 74

第三章 学校发展的外力聚合因素——良好的学校形象 / 75

第一节 学校形象的界定 / 75

一、学校形象的含义 / 75

二、学校形象含义的深层分析 / 76

三、学校形象的衡量指标 / 78

第二节 学校形象的学校发展意义 / 81

一、形象是学校的无形资产 / 81

二、形象是学校的资源引力 / 82

三、形象是学校的风险规避力 / 83

四、形象是学校的教育因子 / 84

第三节 学校形象的构成要素 / 85

一、人员形象 / 85

二、工作形象 / 88

三、环境形象 / 89

四、标志形象 / 90

第四节 学校形象的塑造过程 / 91

一、形象教育 / 91

二、形象调查 / 93

三、形象设计 / 93

四、形象传播 / 96

五、形象调整 / 96

第五节 学校形象塑造的原则 / 97

一、自觉 / 97

二、长期 / 97

三、扎实 / 97

四、真诚 / 98

五、全面 / 98

六、全员 / 98

七、特色 / 99

八、灵活 / 99

第六节 案例评析 / 100

案例 一所新建校的教师形象塑造之路 / 100

研修与设计 / 107

第四章 学校发展的基础——学校工作队伍 / 108

第一节 学校工作队伍的界定 / 108

一、学校工作 / 108

二、学校的工作队伍 / 110

第二节 学校工作队伍的观念引领 / 111

一、学校管理者界定 / 111

二、树立和运用行之有效的“管理观” / 114

三、树立“大管理观”的意义 / 116

第三节 学校管理工作队伍的管理 / 117

一、建立健全岗位责任制 / 117

二、形成管理链 / 124

第四节 学校教育工作队伍的管理 / 128

一、加强职业道德教育 / 128

二、管理机制创新 / 129

三、有效激励 / 130

四、高端引领 / 133

第五节 案例评析 / 135

案例 4-1 使“人人成为”管理者的管理实践 / 135

案例 4-2 有效的教师激励 / 136

研修与设计 / 138

第五章 学校发展的最终目的——学生发展 / 139

第一节 树立正确的学生观 / 139

一、学生发展观 / 139

二、学生主体观 / 141

三、学生差异观 / 143

四、学生权益观 / 145

第二节 奠定学生管理的师爱基础 / 147

一、师爱的特点 / 147

二、师爱的表现 / 148

三、师爱的作用 / 149

四、师爱基础的奠定 / 150

第三节 创新学生管理的方式方法 / 151

一、养成教育 / 151

二、体验教育 / 152

三、自主发展 / 154

四、细节管理 / 156

五、家校共育 / 157

六、“问题学生”管理 / 160

第四节 案例评析 / 168

案例 5—1 三位教育者与一名特质生的故事 / 168

案例 5—2 让古诗文经典诵读浸润孩子的人生 / 171

案例 5—3 通过体验教育抓学生习惯养成 / 174

案例 5—4 保定七中校本德育活动课程 / 176

研修与设计 / 178

第六章 新老校长工作问答 / 179

一、新任校长如何迅速打开工作局面 / 180

二、校长需要从哪些方面提升自身的修养，才能成为学校的灵魂人物 / 181