

中层决定成败

——校长要培养的好助手

一个人可以走得快，一群人可以走得更远。当人们习惯于将目光聚焦于学校校长时，却忽视了另一个重要群体——中层。事实上，中层的作用无可替代：他们既是学校决策的接收者，又是监督决策顺利实施的执行者。

总主编◎张仁贤
主编◎逢凌晖 孙洪波



世界科学出版社

中國水定成版

中國水定成版

中國水定成版

中國水定成版

中國水定成版



校长的气场丛书 10

中层决定成败

——校长要培养的好助手

总主编 张仁贤
主编 逄凌晖 孙洪波
副主编 王宗彬 凌广杰
田永刚 马乐燕
编者 王涛 王建辉
张贵初 赵雪静
潘宗群



图书在版编目(CIP)数据

中层决定成败:校长要培养的好助手 / 张仁贤, 逢凌晖,
孙洪波主编. —北京:世界知识出版社, 2013. 8
(校长的气场 / 张仁贤主编)
ISBN 978-7-5012-4512-3

I. ①中… II. ①张… ②逢… ③孙… III. ①校长—
学校管理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 166796 号

责任编辑
责任出版
责任校对
封面设计

侯奕萌
刘 喆
马莉娜
郝亚娟

书 名

校长的气场丛书
中层决定成败——校长要培养的好助手
Zhongceng Jueding Chengbai——Xiaozhang Yao Peiyang De Haozhushou

总 主 编
主 编

张仁贤
逢凌晖 孙洪波

出版发行
地址邮编
网 址
经 销
印 刷
开本印张
字 数
版次印次
标准书号
定 价

世界知识出版社
北京市东城区干面胡同 51 号(100010)
www.wap1934.com
新华书店
三河市人民印务有限公司
710×960 毫米 1/16 11 印张
152 千字
2013 年 8 月第一版 2013 年 8 月第一次印刷
ISBN 978-7-5012-4512-3
780.00 元(全 12 册)

版权所有 侵权必究



C O N T E N T S

■ 引 言 赢在中层 / 001

■ 专题一 身正,不令而行

- 主题 1 校长是学校的灵魂 / 006
- 主题 2 实干才能成功 / 010
- 主题 3 人生,为成就一大事而来 / 015
- 主题 4 好校长的内涵和风度 / 019

■ 专题二 思想,引领前行

- 主题 1 校长的思想需要分享 / 026
- 主题 2 不做吴下阿蒙 / 032
- 主题 3 合唱最嘹亮 / 036
- 主题 4 和而不同,尊重差异 / 038
- 主题 5 有争鸣才有共鸣 / 041
- 主题 6 知政失者在草野 / 044
- 主题 7 决定成败的首先不是细节 / 047

■ 专题三 智慧,在于发现

- | | | |
|------|----------|-------|
| 主题 1 | 换个角度看问题 | / 050 |
| 主题 2 | 慧眼与千里马 | / 054 |
| 主题 3 | 追寻管理的真谛 | / 057 |
| 主题 4 | 从细节发现干才 | / 062 |
| 主题 5 | 后备干部是潜力股 | / 066 |

■ 专题四 培训,永不停息

- | | | |
|------|-----------|-------|
| 主题 1 | 规范,从中层开始 | / 074 |
| 主题 2 | 管理,从细节处深入 | / 078 |
| 主题 3 | 拿什么调动教师 | / 082 |
| 主题 4 | 把沙子变成石头 | / 085 |
| 主题 5 | 思路一变天地宽 | / 091 |

■ 专题五 沟通,打造高效

- | | | |
|------|-----------|-------|
| 主题 1 | 倾听不同的声音 | / 096 |
| 主题 2 | 让优秀教师参与决策 | / 099 |
| 主题 3 | 诚于嘉许、宽于称道 | / 104 |
| 主题 4 | 培养受欢迎的中层 | / 109 |
| 主题 5 | 把民主还给教师 | / 115 |

■ 专题六 赏罚,贵在执行

- | | | |
|------|----------|-------|
| 主题 1 | 打造高效执行力 | / 122 |
| 主题 2 | 以规矩成方圆 | / 126 |
| 主题 3 | 激活中层潜力 | / 130 |
| 主题 4 | 与责任同行 | / 135 |
| 主题 5 | 好心态成就好中层 | / 138 |

■ 专题七 蝶变,从优秀到卓越

主题 1	态度决定高度	/ 146
主题 2	细节决定成效	/ 149
主题 3	精彩贯穿过程	/ 152
主题 4	结果改变命运	/ 155
主题 5	跳一跳摘桃子	/ 158
主题 6	甘做工作的润滑剂	/ 161
主题 7	化茧成蝶天地阔	/ 164

■ 后 记

引言 赢在中层

有一位荣获全国科研创新“十佳”称号的校长曾说：一位好校长未必能成就一所好学校，好校长首先要带出一支好团队，好团队才能进而成就一所好学校。好校长在任时能够成就一所好学校，离开了能留下优秀的文化使好学校依然好下去。

一个人可以走得快，一群人可以走得更远。当人们习惯将目光聚焦于学校校长时，却忽视了另一个重要群体——中层。事实上，中层的作用无可替代——他们既是学校决策的接收者，又是监督决策顺利实施的执行者。

是的，对于一所学校来说，校长很重要，更重要的却是中层干部。这是因为，校长负责决策，基层是负责执行的具体办事人员，中层干部起的是承上启下的作用。只有中层干部的作用发挥好了，校长的想法才能顺畅地贯彻下去，学校才能兴旺发达。中层是学校管理的核心力量，他们处于上传下达的关键位置，不容忽视。在一所学校里，中层起着承上启下的关键作用，他们搭建起了高层与基层互通的桥梁。校长如果忽视了中层，忽视了与中层有关的危机，就会非常危险。中层攸关着学校的长期发展，激活中层，学校才能兴旺发达。换句话说，没有精干的中层，校长的任何英明决策都只是纸上谈兵！

中层，是决定学校成败的关键力量；领导力，是决定中层成败的决定性因素。优秀的中层干部，一般要具备三个条件：要有一种凝聚力让大家跟着你；要有一种亲和力让大家愿意给你提供意见和想法；要有创意，能看到别人看不到的问题，突破别人突破不了的瓶颈，并从中找出提高效率的方法，



细节和具体操作可以留给基层去干,但中层一定要具有一双慧眼。

学校的发展离不开一支优秀的教师队伍,也离不开学校的中层干部。得力的中层干部是校长施政的左膀右臂,是校长决策的参谋智囊。校长的决策要通过学校中层干部严格执行和组织实施,才能得到教师的认可。

可以说,中层干部在学校的位置举足轻重。

从校长层面看,中层干部不仅直接影响着校长等领导团队所作决策的执行问题,而且,也是校长决策的重要信息源、智力源,得力的中层领导,能够和校长以及学校领导团队构成力量的再组合。

从中层干部自身来看,学校的中层管理梯队,是一个很特殊的管理层,他们是教师团队的领袖,有着学校授予的行政权力,很多中层干部同时也是教师专业的典范,他们在学校中扮演着非常重要的角色,但是其管理能力和管理艺术比较欠缺。

从教师层面看,教师希望在教学研究、个体学习等方面真实地从中层干部这里获得发展的支持,教师希望和中层干部之间真正形成融合的力量,促进教师自身的专业化发展。

由此可见,中层干部既是执行者,又是领导者。他们处于承上启下的位置,是政令畅通的中枢,是执行校长室决策的骨干,是学校管理成败的关键,所以,以校为本培养学校中层干部的实践研究就显得尤为重要和必要。

那么,要提高中层干部的执行力,应注意从哪些方面做起呢?

第一,中层干部要做到讲政德,树威信。顾名思义,政德即是一名干部的德行,也是管理干部的品德。德是一个人的立身之本、立业之基。古人说:“才者,德之资也;德者,才之帅也。”中层干部只有注意在日常工作中加强学习,提升个人的理论素养,做到品德高尚,一身正气,才能树立在教师中的威信。“无信不立,有信则威”,只有威信高的中层干部,他的执行力才能高。

第二,中层干部要站高位,谋全局。古人语:“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。”中层干部要站在学校全局的高度思考问题,落实工作。而不能从个人意愿或自己本部门工作出发。一个方案,只要出台了,

就是学校的决策。干部本身持支持意见也好,持反对意见也好,都要不遗余力地落实。要努力培养执行高于一切的意识。不能因为与个人意见不一致而在落实中打折扣,或是消极落实。中层干部的一句牢骚话,流露出的懈怠的态度,都会使执行力大打折扣。如果中层环节打一分折扣,到了基层,就有可能百分之九十落实不到位。

第三,中层干部要积极主动,善做表率。中层以上的干部是学校发展的领军人物,养成积极主动、雷厉风行的工作作风是提高执行力的关键。可以说,学校的每一项决策、领导的意图都要通过中层干部组织落实的。如果中层干部办事拖拉,对于决定的事情不立刻落实,势必会给学校的整体工作带来损失。因此,中层干部要增强工作的积极、主动性,不能事事等领导交代、等领导催促,更不能患得患失,畏难发愁,避重就轻,敷衍塞责。中层干部主动,教职工才能主动,整个学校工作就会主动。要使各项工作得到高效、顺利的落实,中层干部必须在实际工作中有出色的业绩。不能只说不做,要身先士卒、百折不挠,以自己的人格魅力树形象。无论是遵章守纪,还是完成教学任务,都要为教师起表率作用。只有让教职工心悦诚服,你才有说服力,你说的话,别人才会听,才谈得上执行力。

第四,中层干部要工作到位,不找借口。工作做到位,就是要有严谨的工作态度,对工作不能敷衍,要认真去办。要做到:头脑到位——多思考如何做好工作的方式和方法;嘴巴到位——各项工作要随时督促;眼睛到位——及时发现问题并解决;耳朵到位——及时了解广大教职工对工作的意见和建议;腿脚到位——经常深入最基层,了解情况。工作到位就是最好的执行力。此外,中层干部应凡事不找借口,应恪守职责。借口的实质就是推卸责任,如果每一个中层干部都为自己的工作找借口,那就根本谈不上执行力。不找任何借口体现的是一种负责、敬业的精神,一种服从、诚实的态度,一种完美的执行能力。

第五,中层干部要公平公正,团结和谐。公平公正是激发教师工作积极性和创造性的原动力之一。中层干部在工作中要以公平、公正的态度对待每一位教师,解人之难、记人之功。工作中出现的问题要对事不对人,一视





同仁。想问题、办事情,要公道正派、是非分明。这样才能激发教师的工作热情和创造力,才能树立正气,才能深受教师欢迎,继而提高执行力。

校长只有努力提高中层干部个人的综合素质、提高思想素质、提高工作水平,从而提高中层干部的执行力,才能在学校科学发展、率先发展、和谐发展中发挥应有的作用。

让每一所学校的发展都赢在中层,这是我们衷心的期望!

专题一

Special topic·01

身正，不令而行





主题1 校长是学校的灵魂



校长在学校处于中心地位,直接影响着学校的兴衰,在学校发展中起着举足轻重的作用。著名教育家陶行知说:“校长是一个学校的灵魂。要想评论一个学校,先要评论它的校长。”确乎至理名言。也就是说,有怎样的校长,就有怎样的学校,校长的素质体现着校风、校貌,直接制约着教育质量和办学水平,制约着中层干部和教师素质的提高。

校长的形象,是校长自身素质结构,包含德、才、能、情四个方面;校长的行为,是校长领导行为方式,它与校长的形象是相互联系而又相互作用的。校长的形象、行为是一种无声的号召,对广大师生尤其是中层干部能产生潜移默化的影响。

【典型案例】

竺可桢是我国杰出的大学校长之一。他于1936年4月受命担任浙江大学校长,至1949年4月卸任,历时13年之久。竺可桢任校长期间,正是抗日战争和解放战争时期,学校频繁搬迁,经费严重短缺。然而,就在如此极端艰苦的环境中,在一般高等学校撤并、紧缩的情况下,他百折不挠、苦心经营,不仅没有使浙江大学在战乱中解体、削弱,反而使其得到长足发展,由一所规模不大的学校成长为国内有影响的大学之一。

好校长令人起敬,使人紧紧地团结在一起。

今天的我们,很难想象竺可桢当年创造了何等伟大的奇迹:“上千人,驮着一所大学,在烽火连天的夹缝中,奔走万里的路程,经历六七省的地域,世上的人们,欣赏着他们的工作,来通力合作,渐渐扩展着驮负的行列,到2倍、3倍、4倍;经过10年的漫长岁月,又凭着4000人的力量,依然驮回来,不能不算是五千年来的奇迹。”我们可以发现,竺可桢身上确实有一种创造奇迹

的力量。这种力量吸引了一大批专家教授，也吸引了莘莘学子，使他们紧紧地团结在一起，不畏艰险，勤奋教学，刻苦钻研，谋求发展，创造辉煌。

好校长广罗人才、发掘和发展教师的潜能。

早在1936年4月25日，竺可桢到浙江大学上任之初就在演讲中提出：“教授是大学的灵魂，一所大学学风的优劣，全视教授人选为转移。”浙江大学学生谢觉民追忆，竺可桢以人品、学识和诚恳的态度请到了一批品学兼优的好教授，“他们有品格、有学问，但有时不免也有脾气”。牛津出身的费巩最会骂人，在教务会议上，他公开指责竺师，说：“我们的竺校长是学气象的，只会看天，不会看人。”意思是说他是习政治的，有知人之明，竺师也只是含笑不语，可见他的容人之量。曾在浙江大学任教的生物学家谈家桢一再推崇近代中国办大学成功的校长只有蔡元培和竺可桢，“他们两个人都具有许多优点，都是胸襟开阔，气度宏伟，都能打破各种思想和学术派系的束缚而广罗人才，充分发挥各种学术思想和发展各个学术领域”。

好校长忧心忡忡，为的是师生的柴米油盐。

1945年2月，浙江大学政治学教授费巩在重庆“失踪”，从知道消息的那一天起，竺可桢就感到这是“专门逮捕和囚禁政治犯的政府机构”干的，他深为费巩的性命担忧，不停地奔走于各个机构、部门之间，尽了一切能尽之力。他的日记中有关费巩的记载至少有78处之多，可谓牵肠挂肚，多年难以释怀。1月29日是他在浙江大学的最后一个春节，校园内，“学生热烈庆祝，而教员则忙于谋生，食不饱、衣不暖，故可谓毫无兴致也……”身为校长的竺可桢，整天为师生的柴米油盐而忧心忡忡。

【案例分析】

有怎样的校长，就有怎样的学校。浙江大学由一所规模不大的学校崛起成为国内有影响的大学之一，正是有一位令人肃然起敬，能广罗人才、为师生的柴米油盐而忧心忡忡的竺可桢校长。正是他的智慧与坚强撑起了浙江大学的未来。

古往今来，没有好校长的领导，即使有齐全的学校设备，有素质好的教师群，也无法造就一所好学校。好校长决不是光说不练之流，就以目前校长领导的原则之一为例：“尊重并珍惜每一名教职员，发掘和发展他们的潜能。”如果一个校长在行动上确确实实地做到这点，他便是一个优秀的学校



领导。

好校长能构建和推进和谐愉快的校园环境。他必须组织一支坚强的校园团队,而不只是教师团队。他知人善任,大公无私地任用适当的人才于适当的位置,从而充分发挥积极作用。

不管是部门主任、教师还是员工,只要在自己的工作岗位上做出成绩,都应公正地给予应得的奖励或提升。学校若受质疑或申诉,好校长应坦然面对挑战并勇于承担责任,这对整个校园团队士气的升降有决定性的影响。

【理论链接】

校长是办学方向的掌舵者、教育思想的贯彻者、学校关系的协调者、教育管理的指挥者,在学校管理中有着相当重要的地位和作用。

一、良好的品德——校长治校育人的信誉

校长形象中的良好品德,既是校长治校育人的信誉,也是校长在治校育人的过程中逐步形成并体现出来的。第一,校长应率先垂范,以良好的道德修养,以身作则,做师生员工的表率,热爱教育事业,热爱学校,热爱教师。在学校的一切活动中,公私分明、克己奉公、无私奉献,“捧着一颗心来,不带半根草去”,“用整个的心去做整个的校长”。顺境时常思忧患,逆境时充满信心,这样会影响师生员工的行为取向,使群众产生敬佩感;第二,校长处事要公正,心术要正,不以亲疏论贵贱,不以好恶评优劣,不为自己谋利益。俗话说“心底无私天地宽”、“身正不怕影子斜”。群众看到你秉公办事,光明磊落,自然会对你产生一种信赖感;第三,校长应实事求是,根据自己学校的实际情况,制定切合实际的学校管理目标,遵循教育规律办事,能密切联系群众,善于听取群众的意见,切实做到批评与自我批评,鼓励教师求真求实,让教师敢于说真话,乐于做实事,使群众对你产生信心。校长强烈的事业心,公正求实的作风,构成校长良好的品德形象。而这种良好的品德势必使校长产生一种令人信服的影响力,使群众对校长产生发自内心的信赖、钦佩和信心,从而自觉地追随和模仿校长的模范行为。

二、广博的知识——校长治校育人的威望

作为校长形象中的广博的知识,应该是“广而杂、新而精、博而专”的,最主要的应包括教育学、心理学、教学法、管理学等知识。同时,更要精通教

学,坚持深入教学第一线,充当教学的行家里手。校长知识丰富,教学内行,是学校的信息中心,构成校长广博的知识形象,它是一种无声的号召,必将对广大师生员工产生潜移默化的影响。俗话说“近朱者赤,近墨者黑”,在具有广博知识的校长身边工作,教师们自觉或不自觉地形成一种压力。“强将手下无弱兵”,一个知识广博的校长,才能带出一支高水平的师资队伍,这是校长治校育人的坚实基础;一个知识广博的校长,是一座“智慧”之碑,它使得校长与教师之间易于互相认同,这样校长就易于启开那些抵触人们的心扉,使他们接受校长的观点,接受校长的指令,进而克服各种困难去完成任务。因此,校长广博的知识形象,是校长领导行为的钥匙。

三、较高的管理才能——校长治校育人的水平

较高的管理才能,显示出校长治校育人过程中的行为水平,而这种较高的管理才能,应体现为能管、会管、善管。所谓能管,就是说校长要有较高的决策水平。作为一校之长,经常要上传下达,处理学校面临的各种问题,并出主意、拿办法,这就要求校长能够依据先进的教育思想多谋善断,表现出能管。多谋,就是遇事多和别人商量,多听取领导班子和群众的意见。兼听则明,只有从群众中来的意见,才能真正落实和贯彻到群众中去。善断,体现为校长面临群众众多的建议和意见,能够根据自己的见识水平,作出恰如其分的判断,及时、果断地拿出自己的意见和主意,而不要优柔寡断,议而不断,谋而不决,坐失良机,反受其乱。会管,则是说校长面临学校的各种问题,体现出比较强的指挥能力,能使学校师生员工紧紧围绕学校管理目标,妥善解决学校面临的诸多问题,顺利完成学校集体的任务。同时,校长要以严格的态度治校,严明的作风处事,创造出严谨的效能。所谓善管,也就是说,校长面临学校纷繁复杂的事务应善于分清主次,抓住学校的中心工作,善于主动接触问题,认真分析,解决问题,带动和促进学校其他各方面工作的开展和顺利进行。当然,校长还应善于发挥各部门和群众集体的作用,调动其工作的积极性,让自己从繁忙的学校事务和工作中解放出来,以便对学校各项工作的开展更好地作出决策,起到良好的调整和管理效能。

四、善于创新——校长治校育人的能力

一校之长,如果人云亦云,因循守旧,是不可能有所建树的。实践证明,只有



具备创新精神的校长,才可能真正培养出高素质的人才,才能在教育竞争中把学校越办越好。一是敢于修正束缚学生全面发展的办学指导思想。实践证明,那种单纯以升学率来衡量办学质量高低的做法,显然是不适应当前素质教育要求的。二是敢于改进不合时宜的管理制度。在现代社会,校长最重要的素质之一就是要有敢于挑战传统管理的精神,敢于放弃不合时宜的管理制度,敢于建立自己的、富有特色的、能促进学校发展的管理制度。三是敢于改造陈旧的教学方法。陈旧的教育教学方法,严重制约着教育质量的提高,必须敢于革故鼎新,努力探索符合所在学校实际的新的教学方法。

校长就是学校的灵魂,他(她)像一面旗帜,引领着学校的中层干部和教职员工及全体学生不断前进。当校长自身思想品行端正,作出表率时,不用下命令,所有中层和教职员工也就会跟着行动起来,校长的正能量也才能更好地发挥出来。

主题2 实干才能成功



实干,就是实实在在地干事,干实实在在的事。实实在在地干事,就是要俯下身子,脚踏实地,一步一个脚印,将工作认认真真地干好;干实实在在的事,就是立足学校实际、立足自己的工作,以学校发展和学生成长为目的,干一些看得见、摸得着,对学校有利、对学生有益的事。作为学校干部,要有实干精神。因为,唯有实干才能把学校工作落到实处;才能提高教育质量;才能让学校发展、腾飞;才能让学生、家长满意。

作为学校校长,要把学校和谐发展当作自己的追求,尽职尽责、尽心尽力、躬身实践、淡泊名利、敢于吃亏,有甘做“孺子牛”的高尚情操,唯有如此,才能树立自己的威信,赢得老师们的支持和尊重。同时要用激情去感染身边的每一个人。一个学校的活力取决于校长的激情。只有校长自己有激情,保持激情,才会带动教师用激情去化解职业的倦怠,产生干劲、热情,从