

 博达教育图书

校长 管理艺术

——好思想成就好校长

陈松信 著

XIAOZHANG GUANLI YISHU

 吉林人民出版社

博达教育图书

校长 管理艺术

——好思想成就好校长

陈松信 著

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长管理艺术：好思想成就好校长 / 陈松信编著.

—长春：吉林大学出版社，2011.5

ISBN 978 - 7 - 5601 - 7301 - 6

I. ①校… II. ①陈… III. ①校长—学校管理—文集
— IV. ①G471.2 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 086982 号

校长管理艺术——好思想成就好校长
陈松信 著

责任编辑、责任校对：许海生
吉林大学出版社出版、发行
开本：787 × 1092 毫米 1/16
印张：14 字数：220 千字
ISBN 978 - 7 - 5601 - 7301 - 6

封面设计：唐韵
北京市宏泰印刷有限公司 印刷
2011年06月 第1版
2011年06月 第1次印刷
定价：28.00元

版权所有 翻印必究
社址：长春市明德路421号 邮编：130021
发行部电话：0431 - 88499826
网址：<http://www.jlup.com.cn>
E-mail：jlup@mail.jlu.edu.cn

序 言

陈松信校长的《校长管理艺术——好思想成就好校长》，是他几年来校长管理的一个结集，每篇文章都明显地打上了实践的烙印。同时，它又不是简单的事例的陈列，又都有着属于他的理性剖析。于是，让你感到鲜活而又富有一定的理论色彩。书中流淌着这位校长成功的喜悦，也弥撒着某些失败教训的遗憾。正是因为如此，才让读者感受到了他的可爱与真诚，以及他是如何一步步战胜困难的生命历程。

校长是一校之长，是学校里最大的“官”，可谓大权在握。可是，有权就应当有责，而不是有了功劳归于自己，有了问题推给别人。所以，责任与担当意识，当是一位好校长必备的品质。但担当也有一个度，是不是中层有了问题校长也一定要承担责任呢？这要分辨事实真伪，有些属于中层的责任，就应当让他们承担。因为这不但不会让中层干部在老师中失去信任，反而会为他们的声誉增值。陈松信校长正是领悟了这其中的奥妙，才有了与之相应的行动，并从而提升了自己与中层干部在老师们中的信赖度与美誉度的。

孔子说：“不在其位，不谋其政。”可是，当下不少校长却往往谋了副校长甚至中层干部的“政”。这并不是说这些校长不负责任，而是说其越权行事。可是，由此带来的是副校长与中层干部权力的消解，以及进而生成的对校长的依赖性，甚至是抵触感。陈松信校长提出“校长要学会放权”，可谓智慧之言。放权带给人们的是更多的信任，是群体积极性的提升。而且，校长的“有所为有所不为”，还凝聚了人心，让和谐团体应运而生。在和谐的氛围里，人们心情会舒畅，老师的工作效率会越来越高。而且，还会由此传递给学生正向能量，让他们也拥有心灵的和谐。这些，恰恰是教学与学习高效的本质内核，是生命优化的动力支持。

陈松信校长关于“打造学校特色”的述说与实践，给更多的学校以启发。没有特色，就形不成品牌。而品牌是一种无形资产，是形成学校生命张力的重要指标。所以，几乎所有的名校长，都在这个方面追索不舍。不同的学校条件千差

万别，特色构建也要因“校”制宜。所以，打造特色，就要认真研究学校形成品牌的“点”究竟在什么地方？而且，品牌还有思想的含金量，还需要校长文化品格的支撑。不然，就不可能“立”起来。看来，陈松信校长不但有了不同于一般校长的积极追求，还有了与之相适应的文化底蕴。

对于教师，陈松信校长有着更多的信任与支持。他不希望教师唯唯诺诺，明确提出要敢于说“不”。在欣赏教育与以人为本的口号越来越响的时候，有的人已经曲解了它原有的本义，认为学生为所欲为、无法无天，老师也不能批评，更不能惩罚。其实，没有惩戒的教育，是不完整的教育。陈松信校长对于当下这个敏感问题一针见血地提出自己的观点，不但给教师教育学生以有力的精神支持，也体现了对犯了错误的学生的高度责任感。

陈松信校长是从乡下“移民”而来的，而且当上了校长。对于“移民”教师，他有太多的了解，也有太多的宽容。只有身在其中，才能了解他们的生命状况。“移民”担心成为“游民”，想有一个稳定的安身之校。可是，不少移民的这些正常需求却被校长忽略了。从这个意义上说，他们是可悲的。所以，善待他们，关心他们，包容他们，让他们的心定下来，当是一个民办学校校长的重要任务。同时，陈松信校长也认为，仅此还是不够的，还要让他们有不成为“游民”的资本。这样，就要让他们努力工作的时候，还要不断地发展与成就自身。即使以后“孔雀东南飞”，也在所不惜。从这点来看，陈松信又是一位有“成人之美”之心的校长。

学校在社会上不是一个孤岛，几乎天天受到来自家庭的挑战。所以，一个优秀的校长，不可能不研究家庭教育。所以，就有了“校长任免，不能让家长缺席”，以及“让家长成为有效的教育资源”的经典话语。在他看来，家长一旦成为一种有效资源，特别是与学校教育形成合力之后，学生的生命成长就会出现奇观。

以上所谈，只是陈松信校长这本书中的几个点，更多的精彩之点期待读者去寻觅。而且，在这个过程中，你不会感到学习的压力，因为他的文字如行云流水，有一种“清水出芙蓉，天然去雕饰”的从容与美丽。所以，读这本书，不但可以收获他的治校之道，还会享受其文字自然与形象的审美快感。

遗憾的是，因为太过忙碌，我没有及时阅读这本书。虽然古有“亡羊补牢，未为晚也”之说，还是觉得未能及早品味这道精神盛宴而悔意不去。

陶继新

2010年1月22日于济南



CONTENTS

第一辑 好思想源于成长

小心上任第一把火烧了自己	2
你是我的玫瑰花	4
向左走,向右走	6
请示和汇报须“六注意”	8
中层行政人员也要敢于担当	11
做“好人”也要有“底线”	13
请别再不负责地传话	16
年长中层干部与年轻校长相处“四不宜”	18
“三个支点”搭建成长舞台	21
助我腾飞的“隐形翅膀”	24

第二辑 好思想源于建设

从“五官”做起	28
校长要善于学习	30

校长应有的“精神”	32
校长要有八种意识	36
校长要“有所为有所不为”	39
校长要有“代言人”	41
校长放权需注意三原则	44
校长的表扬要“快、准、狠”	46
要批评但要讲究艺术	48
“糊涂”也是一种管理智慧	51
开好教师例会的“六个要”	53
应对“唱反调”教师有“三招”	55
校长应具备的五项修炼	58
我们心坎上的好校长	60

第三辑 好思想源于观察

校长,我给您提个醒	64
给校长们提个建议	65
校长兼课不宜提倡	67
校长要先为“小家”后为“大家”	69
校长要谨防教师家属成为学校的隐患	71
校长要端平“学科”这一碗水	73
校长要慎用“激将法”	75
教师坐班制度不能废	77
别给老教师贴标签	79
莫让“排场”钻了“礼仪”的空子	82
莫让教学质量分析流于形式	84
学期中“体检”不可或缺	86
学生荣誉岂能“拍卖”	89
让墙壁说话,我有话说	91
“空白”的墙壁也能说话	93
生活教育不容忽视	94

“驯服”的教育走不远·····	97
别拿“应试教育”当挡箭牌·····	99
摄像头:教室里的隐形杀手·····	101
订阅报刊需经过“四审”·····	103

第四辑 好思想源于思考

校长也有一本难念的经·····	106
也谈正、副校长难做之事·····	108
校长任免,不能让家长缺席·····	111
学校管理,让“民主”做主·····	113
有偿家教:放开乎?禁止乎?·····	117
博客写作,想说爱你不容易·····	120
教育培训无处不在·····	122
“二级培训”不容忽视·····	124
为教师的学期发展规划作“规划”·····	126
“逼”着教师成长·····	129
正视教师的压力·····	131
渴望理解·····	134
教师要敢于说“不”·····	136
直面城乡“师资失衡”的原因·····	138
善待“移民”教师·····	141
善待教师的“跳槽”·····	146
追寻教师的职业幸福·····	148
无言的结局·····	150

第五辑 好思想源于实践

校长要学会“三个整合”·····	154
校长要学会“拜把子”·····	156
什么是学校特色·····	159

学校特色与特色学校的区别	163
如何打造学校特色	168
教研组建设的思考与实践	172
融洽与家长关系的几个策略	175
让家长成为有效的教育资源	177
“分”出来的家长会	179
给行政例会“变脸”	182
仪式“变脸”,典型“露脸”	185
小春游,大乐趣	187
“动”感方能生“魅”	189
把握住勤俭办学的三个原则	191
提高学校资源的利用率应做好三方面	193
节俭教育要用数字说话	195
坚持学生宿舍管理的“六个要”	197
学校实施“量化考核”的六项原则	199
老老实实抓“安全”工作	202
让办公室“简约而不简单”	204
让学校工作计划“落地”	207
把握住“年终总结”的五个方面	209
后 记	213

「第一辑」

好思想源于成长

◎著名教育家陶行知先生说过：“校长是一所学校的灵魂，要想评论一所学校，先评论他的校长”，可见，校长是一所学校里最重要、最有影响力的人。好思想成就好校长，校长的思想源于成长。

◎校长的成长是以“学习—实践—反思—提升”为基本模式不断地循环反复，从而持续向前发展的。因此，一位校长如果没有较强的学习能力和钻研精神，就不可能真正地成长为一个有思想的校长。

◎校长的成长不可能一蹴而就，而是要经历着从一线教师、中层行政到校长等不同岗位的磨砺。并在这些不同岗位中，不断地经历着从困惑走向觉醒，从稚嫩走向坚强，从失败走向成功的过程。

——作者寄语

小心上任第一把火烧了自己



作者心语

常言道：“新官上任三把火”，作为一名刚从一线走上行政工作岗位的年轻干部而言，大都急于表现自己，想干出一番成绩来证明自己。然而，“心急吃不了热豆腐”，他们往往事与愿违，上任第一把火便烧了自己。因此说，作为一名成长中的年轻干部，做任何事情务必要深思熟虑，作决策时，一定要广开言路、多方论证、力求严谨，否则，必然是“搬起石头砸自己的脚”，将自己推到下不了台阶的尴尬境地。

如今，每次碰到学生拾金不昧的行为，我都不自觉地问：“这东西在哪捡到的？什么时候捡的？”这种神经过敏的表现，主要缘于那年我上任后烧的第一把火。

1999年9月，我被学校任命为政教处主任，成为全县最年轻的中层管理干部。当时我想：领导这么信任我，让我挑了重担，我一定要有所作为，做出一番成绩来证明自己。

“新官上任三把火”，我决定从抓好文明班级这项工作入手。于是，我不顾政教处其他行政人员的反对意见和部分老师的异议，对文明班级评比的一些条款作了重新规定。针对当时学生好人好事方面观念比较淡薄的情况，我决定打破常规，大胆地将这一项的加分值从2分增至10分，心想“重赏之下必有勇夫”，期望新规定能使校园掀起“学雷锋、做好事”的热潮。

就在新规定宣布执行的第二天，学校破天荒的有学生捡到1元钱交公。

我喜出望外：终于打破了学校近几年来好人好事“零”的记录！为了树立典型，我在课间操时对这位学生拾金不昧的行为大肆宣扬。后来，陆陆续续有学生捡到东西上交政教处，拾金不昧的行为渐多，让我为自己的“英明”决策沾沾自喜。

半学期过去了，学校拾金不昧的行为如雨后春笋，让我又喜又惊：喜的是这种行为多来自平时表现较差的学生，惊的是这种行为越来越多，涵盖了各个班级，且班级之间似乎在暗暗较劲，都在看谁的班交的次数多。更让我吃惊的是，这些上交的东西竟然没人来认领！就在我宣布文明班级名单的那一天，出乎意料的事情发生了——以往操场上如雷的掌声没有了，取而代之的却是“嘘”声一片！

我悻悻地回到办公室，一个人坐着发呆，反思半学期以来文明班级的评比情况，突然认识到了问题的关键所在。于是，我找来最近连续两三天都有拾金不昧的行为的学生吴某了解情况。

在我的追问下，吴某透露了实情。原来，学生交公的钱基本上都是自己掏腰包，用这种方式为班级加分。起初班主任也在班上教育学生不能弄虚作假，但随着拾金不昧之风在学校愈演愈烈，久而久之也就睁一只眼闭一只眼，何况本班若没加分就可能意味着评不上文明班级。有个别班级的学生因违纪被扣分，班主任就要求他们主动做好事把分数补回来，结果有的学生就走了这条捷径——交钱假装拾金不昧。

听了吴某的话，我羞愧万分，像个泄了气的皮球，半天都说不出一句话。原来，这一切竟是我一手造成的！

当天，我立即组织召开了班主任会议，我首先向大家检讨了自己的错误决策，并郑重承诺今后一定虚心听取反对意见，接纳不同的声音。同时，我对大家明知学生弄虚作假却任凭不良事态发展的行为进行了批评。

这就是我当年上任后烧的第一把火，本想做出成绩却事与愿违，上演了极不光彩的一幕，结果把火烧到了自己的眉毛上。这把火也彻底把我烧清醒了，让我深刻领会到：作为一名学校管理者，在制定规章制度或作决策时，一定要广开言路、多方论证、力求严谨，全面考虑是否有利于师生的发展及创造良好的校园氛围，否则将“差之毫厘，失之千里”！

（原载于《人民教师》2008年第1期）

你是我的玫瑰花

作者心语

每一位校长的成长历程，都不可能是一帆风顺的。从一线走上中层行政岗位，难免会遇到各种困难和问题。但是，只要我们主动出击，积极解决困难和问题，那么，路就在脚下，办法也就在你我的手中。

2004年的春季，学校因为人事变动，我从中学部政教处调到小学部担任副主任兼教务处主任。面对一个全新的工作岗位，难免有许多事情一时难以适应，但是，最让我头疼的还是教研。

开学的第二周，根据工作安排，迎来了范老师的语文教学公开课。课前，我心想能否找个理由不去听课？但仔细想想这样不妥，因为这属于我的职责范围，再说“躲得过初一，躲不过十五”，学校每一周都有安排这样的教学研讨活动，我总不可能每次都回避不去参加吧。要是这样，自己的饭碗也将朝不保夕了！随着上课铃声的响声，我满脸无奈地拿着听课笔记，诚惶诚恐地走进四（1）班教室。听完课，紧接着就是评课，每位听课教师都能针对该课的优点与不足娓娓道来，让人叫绝的是语文组组长李老师，评起课来更是滔滔不绝，他引经据典，说得条条是道，让在座的教师频频点头。最后一个轮到我发言，大家都抬头把目光齐刷刷地投向我，面对着十几双眼睛，我手足无措，急得满脸通红，满头大汗，语无伦次地说：“刚才听了范老师的课，我很受启发，让我又仿佛回到了小学时光……”那一刻，我深

切地感受到了什么是尴尬，什么是无地自容！

一个人昏昏沉沉地回到家里，我浑身无力地躺倒在沙发上，回想起刚才的一幕，心里难受得像打翻了五味瓶。我呆呆地看着天花板出神，想当初在中学部的时候，无论是在全体师生大会上，还是出席省、市、区各级德育工作研讨会，我都从来没有怯过场，都能够海阔天空地侃侃而谈、应付自如。那时的我，是何等自信，何等风光。可现如今，一想到教研活动，我就头晕、胸闷，感到肚子里面无话可说！我该怎么办？我要如何才能渡过这一难关，重拾过去的那一份自信？猛然间，我想起李老师平时手中经常拿着一本《福建教育》，细想刚才他的发言，难道这里头有什么玄机？心动不如行动，我立刻起身折回学校。

一捧起《福建教育》，我就迫不及待地阅读起来。茅塞顿开，适才其他教师的发言，在这里不就可以找到答案了么！此时此刻，我就像是抓到了一根救命稻草，欣喜异常！我一边拜读着一篇篇精彩的文章，一边拿出工作手册作着笔记。自此以后，一有时间，我就一头扎进《福建教育》，如饥似渴地寻求“灵丹妙药”，《福建教育》成了我形影不离的伴侣，我的工作手册也密密麻麻地抄写了两三本。在这期间，我还把学习中遇到的问题带到课堂上，带着问题去听课，每一次听完课，我都坚持写反思。渐渐地，我对小学教学有了一个崭新的认识。工作手册也成为了我的秘密武器，在每一次的教研活动中，我都能够把从《福建教育》上所学到的知识信手拈来，应用到实际的教学研讨中。一天天的学习，一次次的听课评课，一点一滴的积累，我从当初的在研讨会上手足无措，头脑中一片空白、无话可说，到如今的敢说、能说、会说；我从当初的一提起教研活动就头晕、胸闷，到参加福建省第六届阅读教学观摩活动被授予优秀评课奖，被评为洛江区小学优秀教研员，被聘任为洛江区小学教育研究会第二届理事会常务理事；我从当初的怀着一颗虔诚的心，如饥似渴地拜读专家、学者和同仁们的大作，到在刊物上也能够经常看到自己撰写的教育教学论文、随笔……

这一切，都是因为有了《福建教育》。是她，给了我启迪，给了我智慧，还给了我久违的自信。如今，每当看到她，心里面就感到特别踏实；每当读着她，我总能感觉到有一股力量在源源不断地充溢我的全身；每当闭上双眼，一首庞龙演唱的歌曲——《你是我的玫瑰花》总是在我的耳边回荡：

“你是我的玫瑰，你是我的花，你是我的爱人，你是我的牵挂，你是我一生永远爱着的玫瑰花……”

(原载于《福建教育》(A) 2006年第9期)

向左走，向右走



作者心语

几乎每个学校都存在着连续不断的人际冲突，这些冲突既发生在组织之间，也发生在组织和非正式组织和个体之间。特别是对于刚从一线教师成长为中层行政人员的年轻干部而言，稍有不慎便有可能卷入人际冲突的漩涡不能自拔，而毁了个人的前程。实践证明，只要我们不做“长舌妇”，不做“墙头草”，坚持自己的处世原则，脚踏实地干好自己的本职工作，人际关系其实并不复杂，我们在与同事的交往中一定能够左右逢源、如鱼得水。

在学校，同事是我们无法回避的交际对象，无论谁都想拥有一个和谐自然的人际关系。但是，人际交往也是一门艺术，需要我们在现实生活中去感受体验，在实践中学习和经营。说到这里，自己当年的那段刻骨铭心的日子又历历在目，缠绕心头，久久挥之不去。

那年，我被调到某中学担任政教处副主任，怀着对美好未来的憧憬之情，我意气风发地踏上了新的工作岗位。然而，刚开始工作不久，我发现学校的李校长和我的直接领导——政教处的罗主任两人貌合神离，在学校里明争暗斗，谁也不服谁。让我为难的是他们两个人都在有意识地拉拢我，李校

长叫我防着罗主任，罗主任劝我离李校长远一点……，我明白自己遇到了前所未有的难题，两位都是我低头见抬头不见的领导，我被夹在了他们两个人的中间，左右为难。我的心情坏到了极点，刚从一名普通老师升上了学校中层领导岗位的喜悦心情被撕得粉碎，仿佛自己掉进了一个无底深渊。我究竟应该如何面对他们呢？是该向着李校长，还是该向着罗主任？我陷入了进退两难的尴尬境地。

一段时间下来，我吃不香、睡不好，苦闷和压抑与我形影相随、寸步不离。为了不得罪他们当中的任何一个人，我小心翼翼地应对着，向他们表达着我的忠心，惟恐稍有不慎毁了自己的前程。但是，最让我头疼的是我同时面对他们两个人的时候，我感到局促不安，浑身的不自在，一股做贼心虚的心情油然而生。我不知道应该如何面对那样尴尬的场面，我找不到更好的办法来掩饰自己内心的不安，我在意他们对我的看法，我担心他们会误会我。这件事像是有几万只蚂蚁爬上我的心头，使我坐卧不宁、寝食难安，无时无刻都在摧残着我，使我备受煎熬。心灵上的挣扎、痛苦已经让我不堪重负，我迫切渴望着身心的解放。痛定思痛，我决定不再逃避，我要勇敢地去面对眼前的一切，我要去找回我自己。

接下来的日子里，我不再是“墙头草”，我对李校长和罗主任不再躲躲闪闪、忽左忽右。虽然他俩都在极力地拉拢我，但是，我不再为之所动，不偏向他俩的任何一方。虽然他俩一个是校长，一个是部门主任，职位上有着大小之分，但是此时此刻在我的眼里，哪怕一个是校长，一个是学校的清洁工，我也不能因为他们身份、地位和社会背景的不同而对他们另眼相看，以此来衡量他们在我心目中的位置。都是学校的同事，就不能有高低贵贱之分，而是应该平等对待，一视同仁。我试图从李校长和罗主任的争斗中挣脱出来，把时间和精力放在学校的工作上，希望自己能够远离他俩争斗事件的困扰，脚踏实地地去做好自己的本职工作。

然而，事情并非我想象中的那么简单，李校长和罗主任还是时不时地找我私下谈心，对我进行旁敲侧击，想从我的嘴巴里掏出一些什么。虽然有句话说“谁人背后不说人，谁人背后不被说”，但是，理智告诉我不能做“长舌妇”，我克制着自己不对他人品头论足，不说他人的是非长短。渐渐地，因为我的变化，我从李校长和罗主任的眼睛里也读出了他俩对我的不信任，他俩都误认为我已经加入了对方的阵营，于是，接踵而来的是他们在工作上

给我出难题，给我制造麻烦。由于并未涉及到个人的人格和尊严问题，我忍气吞声，逆来顺受，默默地承受着这一切，我相信时间能够证明一切。

随着时间的推移，我的行动向大家证明了我的处世原则，我的为人渐渐地为大家所认可。学校的同事逐渐地了解我，他们主动地向我靠拢，与我打成一片。李校长和罗主任也终于理解我，并接纳了我。

这件事虽然已经过去多年了，但是，我并没有因为时过境迁而渐渐地淡忘这件事情，相反，它在我脑海里的印象却越来越清晰，因为它教会了我在学校里应该如何与同事交往：它使我明白了在学校不能卷入教师间的“派系”之争，不能做“墙头草”；它教会了我对待同事要一视同仁，教师之间没有高低贵贱之分，要平等对待每一个同事，这样在学校才能拥有广泛的群众基础；它教会了我要尊重教师的人格，不能对同事品头论足，不在背后说他人的是非长短；它还教会了我要胸怀宽广，对待同事不应睚眦必报，要学会委曲求全，诚信为人，脚踏实地地干好自己的本职工作。只有这样，我们在学校才能够拥有一个和谐自然的人际关系，在与同事的交往中才能够左右逢源、如鱼得水。

（原载于《师道》2008年第5期）

请示和汇报须“六注意”



作者心语

俗话说，“说话听声，敲鼓听音”。从某种角度上而言，“请示和汇报”也代表着一个人的素质和水平。因此，作为一个有事业心、追求上进、在走向校长的成长道路上的一线教师或者是中层行