



教育原规则丛书

策划：刘经华 张新兴

IAOYUYUANGUIZECONGSHU

Xiaozhang

钟发全等◎著

校长

原规则

● 原规则，是一种思维，一种方法，一种策略

● 原规则，既是一个追求，又是一个目标

● 用原规则引领校长，做校长的文化顾问、管理顾问

吉林大学出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS



教育原规则丛书

策划：刘经华 张新兴

校长原规则



吉林大学出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

校长原规则/钟发全, 张朝全, 代安荣著. —长春: 吉林大学出版社, 2009. 2

(教育原规则丛书)

ISBN 978-7-5601-4120-6

I. 校… II. ①钟…②张…③代… III. 校长—学校管理
IV. G471. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 014151 号

书名: 教育原规则丛书

校长原规则

作者: 钟发全 张朝全 代安荣 著

责任编辑、责任校对: 陈颂琴

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

印张: 14.625 字数: 300 千字

ISBN 978-7-5601-4120-6

封面设计: 孙群

北京市金星印务有限公司 印刷

2009 年 2 月 第 1 版

2009 年 2 月 第 1 次印刷

定 价: 29.80 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



前言：闲语原规则

来到世间，本该做一点事。做不了大事，就做点小事。做不了实事，就做一点虚事。总之，就该做一点事。

此刻，透过陋室的窗户，只见成片的山坡上，全是青青的有半人桩子高的玉米，猛然心里一颤动，才想起夏天与我是那么的近。这就是夏日所具有的力量吧，在其它季节，是不可能看到有这么多活力的。

此刻，不知我自己真正要的是什么？但却有种非常怪怪的想法，大概是要让夏天给我力量吧！

（一）

既然是谈原规则，还真得多说几句才行，就像夸美纽斯对《大教育论》所交待的心情一样，我只不过想试试，与先贤的目的非常近似，抛砖引玉，“一方面听任读者公正的判断，另一方面交给他人去作进一步的研究。”

（二）

原本想写原规则 100，时间却过了近两年，要不是几经朋友的鼓励，现在看来要完成这 51 篇，已经十分困难。非常感谢给我帮助的朋友们，他们积极参与到原规则这一话题的思考、写作中来。

我也没有写原规则的想法，一个偶然的让我决定研究这个课题。2006 年 1 月，我把《潜规则文化里的管理》一文传给《现代校长》主编范书君老师，而后他来信鼓励，让我写成一专题稿，在他的刊物“非常阅读”栏目连载。我受宠若惊，便答应了下来，于是，开始了长达 2 年多的研究工作。其中，几经风雨、几度波澜，但是，我坚持到了最后，并完成了这一文稿。现在想来，当初一言九鼎的承诺是多么轻浮。一篇几千字的稿子，只要几个感想就成，但要真正将这一话题深入地探讨下去，并不是那么简单的事情。一则，这话题必须是一个有生命力的话题；二则，真要有非常多的话去说。接受了范主编的任务，我放下了所有的事情，开始了全新的原规则研究工作。现在看来，当初思考的潜规则，其实就是原规则，一种和谐规则，一种回归本真的规则。

原规则是一个有意义的话题。后来，《河北教育》的米凤鸣编辑看到这一话题之后，也答应连载。到现在为止，所完成的稿子，过半已经在《现代校长》、《河北教育》、《实践新课程》连载过，在《四川教育》、《今日教育》、《学校管理》、《教育时报》发表过，其中有几篇文章还被人大复印资料索引目录收录。当然，我们期待，我们抛出一块砖，希望引出更多的玉，这是我们进行原规则研究的初衷。目前，研究原规则的就是我们这个几人的团队，希望更多的朋友加入到这个课题的研究中来，探究出更多更具价值的东西。

(三)

真得好好与读者细说才行，也许此时我眼中的原规则，已经不是网络、生活、娱乐等圈子里，那些见不得人的、总让人指着鼻梁的、带有贬义的原规则。常见有人只要听见原规则，以为所论全是偷鸡摸狗之类的潜规则。其实，原规则并不是那样的，毕竟，任何一个规则都有积极的一面，也有消极的一面，我们论述的原规则就是要展示其积极的一面。如果您真想与我一道去涉足教育管理原规则的领域，不被一些表面的现象所遮掩，真希望您抛弃世俗，走出狭隘，静下心来聆听我们的声音。

(四)

完成教育原规则的论述，我与代安荣最初的策划，至少包括四个方面：一是校长管理，二是教育教学，三是社会领域，四是家长和学生。四个方面构成一个综合的立体的体系，全方位展示原规则在教育领域里的作用。我们最初由对学校管理感兴趣，为此形成了专题研究。在研讨与写作中，我们总想弄清原规则与校长管理的关系，通过理顺这种关系达到三个目标：一是引领校长，二是做校长的文化顾问，三是管理顾问。现在我们暂时搁笔的学校管理部分的论述，是不是达到了当初所设定的目标？我们期待读者的检阅，期待校长的评判。

(五)

这是必须面对的、实质性的东西，给大家论述什么是原规则。

最初，我们认为，原规则有三个方面的内涵，即：原规则是一种方法；原规则是一种策略；原规则是一种思维。对于学校管理中的原规则，作为方法与策略的论述，在文章中，已经是非常多了，在这不需要再作说明。对于原规则是一种思维，我近来越来越感觉，这一认识有他的适用价值。真要搞懂原规则是一种特殊的思维，在我看来，必须认识到这种思维的存在，才可能有意识的去构建这种思维，从而通过学习生成一种思维，再服务于自己的管理与生活，显示出这种思维的独特功效。

(六)

原规则是一种思维，我们的研究，就是要写出这种思维。我总想努力通过感性理解，来弥补理性的不足。如前几天，学校操场上那一棵桂花树，就勾起了我的思考，引起了我对原规则原理的思考。

世间大树小树，都是有根有叶有树干，一部分看得见，一部分看不见。看得见的叶和干，看不见的根，你能说是看不见的根重要，还是看得见的叶和干重要呢？可我们在思维的圈子里，通常会忽视那些看不见的根，这个根就是我们研究的原规则。我们就是要通过这样的研究，找出钳制、阻碍学校发展的这些看不见的规则，并最大限度的开发这些规则的管理智慧，使其服务于现代教育管理，促进现代教育的发展和提升。

有一个残酷的现实，那就是我们要刨根究底见其树根，见到时几乎都是树死之时。树连根被拔起，再也没有生命的活力。根真正被发现的时候，真要等到其死后才行吗？对于论述根和叶与干的哲学式的思维，有，但是并不多。要不，人们怎么会说根深蒂固之类的话语？我们的原规则研究，就是要揭示这样的关系，就是要在根深叶茂的时候发挥这个规则的作用。

我时常思索“根对干的力量”。看着操场上那棵桂花树，时不时让我感受到了根的坚持与努力，这棵树才逐渐长成人们所希望的伞状。借这谈根与树的关系，是否扯得太远？不过，一想到人们通常只谈看得到的，多谈树冠的美，少谈根的作用，为此我还



想多谈谈。也没有单独赞美根的必要，因为他们本就是一家，他们本就一脉相承。根的深沉与缄默，为的就是树冠的彰显。

也可这样说，人类了解树根和树冠的关系，并不需要多长的时间，但要去理解树根和树冠的感情时，也许一万年，谁也谈不透彻。

原规则与显规则，就像这个比喻。

(七)

谈管理，越来越发觉浮躁，有时词不达意。突然间感受到，的确存在着一些看得见的现象，让我们倍加关注，可对于那些看不见，却依然存在的东西，我们明显的忽视。对于管理中看得见的现象和看不见的东西之间的关系，我越来越感觉就像根与树冠的关系，离开了看不见的根，将无从谈起。根深叶才茂！顺着树冠终于让我找到了管理之根。

对于管理者来说，任何人都不能例外，不能在见到根即在管理已经死的时候再去研究它，因为那实在是没有价值与意义的探讨。深入对原规则的研讨，这实际上就是对管理之根的关注。为此，在人们真正的深入研究后，越来越发现我们的目的就是唤起人们对根部的关注。如果有一天，这能成为一种管理思维时，我们将无比的欣慰。

潜思维，显思维，元思维不能不说又是我必须去打探的方向。

(八)

目前，潜思维还不是人们习惯的一种方式，有待于人们去注意。有原规则意识的管理者，有潜思维意识的人，行为处事时，一定能想得更加周全，办得更加妥贴。因为有这种思维的人，遇事才会有更多的方法及策略。

(九)

原规则，其实就是一个中性词，没有褒贬之义。思考原规则，有一个宗旨，即如何把事办好。学校管理中的潜规则，就是思考如何把学校管理好。

人们所说的那些潜规则，只能说那是非常手段。在学校管理中，非常手段，还称不上是原规则真正习透后的表现。有时的非常手段，是在无奈及特定的情况下被逼出来的。这可说正是所说的此潜规则非彼原规则的真正区别。

(十)

原规则有一个最大的特点，行事时富有文化内涵。可以这样区分所干的事，是否属于原规则的范畴。那些甩掉了文化内涵的事，都不属于原规则范畴的事。

有原规则意识的人，最大的特点，在于所做事，在于他人没有想到的，却想到了。他人没有想好时，他们想好了。他人没有办到时，却办到了，一切都以事物发展的基本规律为出发点。

(十一)

通过观察发现，原规则与管理文化的关系非常密切。学校管理中所涉及的原规则，其中很大一部分，属于文化及管理文化的范畴。它在现代校长管理领域的作用，起到提升学校档次，实现理想管理，发展大教育之功效。

为此，研究学校管理中的一些原规则，很多东西都有文化的特质，是有历史渊源的，但它也不是保守不变的，多根据时代的发展，逐渐地变化着。

(十二)

所谈的51稿，都有一个基本的出发点，感觉这方面是作为校长管理时值得去注意的，所以我们才将它列到了写作计划中来。我们也在想，学校管理中的原规则，一定还



有很多很多。我们所发现的，只不过是沧海一粟罢了。

不过，在观察与思考中，我们在写的时候，时常有感动的地方。只是作为读者的你，不知是否也有感动的地方？

我们总在力求，每篇文章都不空谈。真正的目的在于，让读者见到一个主题，就能因这个主题想到很多。

(十三)

在写作中，我们知道自己思维的局限性，往往一个话题，不一定都写到了点子上。也知道，我们所写，不一定让读者满意。只要作为读者的你，都读到了某一话题，注意到了这一话题，我们便知足了。非常相信，更多的人只要再去谈这一话题，一定比我们谈得更妥，更完美。这也正是我写此稿的一个真正目的。

(十四)

笔者对于原规则的研讨与写作，衷心感谢众位朋友相助。没有众位朋友的帮助，想来我是断难坚持下来的。在这一话题的整个写作中，很多朋友都不曾见面，几乎借助的全是网络平台，这也许是开创了新时代写作的新路子吧。通过QQ，我们互相交流，通过邮箱，我们互相传阅心得。

因为网络，我感觉与朋友非常的近。

(十五)

最后，写一点题外话。

前几天，见一只鸟儿在飞跃，我仿佛像小孩一样问了两个可笑的问题：一是，这只鸟儿为什么会飞？答案其实很简单，因为有两只翅膀啊。二是，我为什么不能飞？因为我沒有翅膀啊。可就这两问，让我思考了好几天呢。

另一件事，也与这差不多。我的电脑显示器坏了，刚开始时我用手猛的一拍，便解决了问题。可时间一久，不管我怎样拍，都不管用。最终，我只好跑到办公室去再借来一台。没过几天，我请来了一位修理工。呵呵，我感觉依旧有笨的表现。我看见修理工打开显示器，用焊接机在主板上没有点几下，就给修好了。整个过程不过几分钟，我也感觉到如此的修理非常简单，可我就是不敢下手，也不知道如何才能像他这样简单的就能把显示器给修好。后面我也不免问了两个问题：一是，他为什么能这么快就修好呢？因为他有专业知识。二是，我为什么不能把显示器修好呢？因为我没有专业知识。

其实，这就是原规则的范畴。它们有翅膀就能飞，他们有专业知识就能修理好。如果校长都有原规则，都懂原规则，管理也就轻松了。最近，看到很多校长都说管理难，学校提档升速慢，关键的原因在于他们不懂得原规则的管理原则，没有运用好原规则管理为自己的管理服务。或者说，他们对管理的基本功练的还不够。

朋友，真的再一次跑题了。我也让你看到了我的笨拙，真想让你理解我，我除了肯熬夜之外，一没有管理方面的真正实践经验，更不能谈我有飞的本领；二没有管理方面的专业知识，也从没有接受过专业的培训。尽管没有这样的专业培训和管理的实践，但是，我们却把它摆在了你的桌面，真心希望能得到您的指点和批评。

钟发全

二〇〇八年六月下旬



目录

作者心语

原规则，是一种思维，是一种方法，是一种策略——钟发全语

原规则，既是一个追求，又是一个目标——张朝全语

用原规则引领校长，做校长的文化顾问、管理顾问——代安荣语

前言：闲语原规则	1
----------------	---

第一章：原规则是追求

追求，对于校长来说就是好好的管	1
1. 校长与沟通	2
原规则之一：与下属交往，厌恶不如真心手牵手	2
原规则之二：与下属沟通，不能忽视对自己的认识	4
2. 校长与上课	7
原规则之三：校长献课为的是管理，不献课为的也是管理	8
原规则之四：校长上课为的是管理，不上课为的也是管理	10
3. 校长与民主管理	12
原规则之五：实现民主管理，关键在于校长心中有民主	13
原规则之六：民主多 = 意见少	15
4. 校长与无为而治	16
原规则之七：管理中的“无为”，用管理艺术和智慧可诠释为“为无为”	17
原规则之八：当感觉难管理，就应清醒多因强求有所所致	19
原规则之九：无为的管理 = 做管理的“有心人”	21
5. 校长与管理自信	23
原规则之十：对管理最成功的影响，源于校长的管理习惯自信	23
原规则之十一：管理自信，必须防止自己的优势力发展成致命伤	26
6. 校长与激励机制	28
原规则之十二：管理中的激励机制，源于对人才的尊重与唤醒	28
原规则之十三：激励机制的内涵，更包含着对教师提出更高的工作水准	30



7. 校长与日常事务	32
原规则之十四：日常事务的管理：举棋不悔，落地有声，智者胜	32
原规则之十五：校长卖命干日常事务，不如让大家一起努力	34
8. 校长不在岗	36
原规则之十六：校长不在岗时的运转决定于在岗时管理的惯性	36
原规则之十七：让教师献身教育忘我工作，才可称得管理的成功	38
9. 校长与家长式管理	39
原规则之十八：家长式管理，等于奴性与顺从	40
原规则之十九：超越家长式管理，贵在理性提携下属	42
10. 校长与业务引领	43
原规则之二十：管理，不如业务引领	44
原规则之二一：业务引领，重在8小时外的引导	46
11. 校长与新课程行为困惑	47
原规则之二二：新课程行为，理性抑制感性，感性行为充满理性	48
原规则之二三：亡羊补牢，医治新课程危机的良方	50

第二章：原规则是顾问

顾问的作用	52
12. 校长与法人	53
原规则之二四：校长不仅仅是职务，更应该是人格的守护神	53
原规则之二五：校长全权负责，并不代表享有特权	55
13. 校长与管理自强	56
原规则之二六：因为自强，才会管理自强	57
原规则之二七：因为管理自强，才会蓄积诚服他人的力量	59
14. 校长与人力资源	60
原规则之二八：校长之间的能力差距，最初表现于人力资源开发时的“画短为长”之功	61
原规则之二九：校长视野及倾向性决定了人力资源的战略和转型	64
15. 校长与教师的心理健康	65
原规则之三十：校长心宽教师，教师心理健康	66
原规则之三一：教师喜，校长才会有高兴	68
16. 校长与亲属	70
原规则之三二：校长切忌让教师做管理的“冤大头”	70
原规则之三三：校长切忌让自己做管理的“冤大头”	72
17. 校长与社会往来	73
原规则之三四：校长与社会往来，“牵线”旨在“搭桥”	74
原规则之三五：校长与社会往来，“参与”应旨在“人人拥有”	76



18. 校长与用人艺术	77
原规则之三六：用人贵在用其所长，巧在用其所短	78
原规则之三七：用人艺术，贵在掌握方圆	80
19. 校长与教师队伍的稳定	81
原规则之三八：堂上比“射”，“乐”而有“趣”方能留住人心	82
原规则之三九：“射不主皮”，重在“与时俱进”	83
20. 校长与教师工作积极性	85
原规则之四十：调动教师的积极性，关键在于找准教师的需求点	85
原规则之四一：仅靠个别教师“撑门面”不行，人人“勇挑重任”才是真	87
21. 校长与性格和心态	89
原规则之四二：性格，管理成败的非智力因素	90
原规则之四三：性格不变，关键在于理智的心态	93
22. 校长与班主任	95
原规则之四四：管班主任不如培训班主任	95
原规则之四五：班主任其实就是校长的“代言人”	97

第三章：原规则是策略

及时应变的原规则	99
23. 校长与财务管理	100
原规则之四六：开源节流渡过无米之炊的难关，为是给教育事业留下赚钱 的种子	100
原规则之四七：财务管理，阳光多，暗箱就少	102
24. 校长与福利待遇	104
原规则之四八：注重提高教师福利待遇，能促进学校和谐发展	104
原规则之四九：建立公正的分配制度，其它管理制度才会左右逢源	106
25. 校长与年关	108
原规则之五十：年关送礼送精神，更能换来管理畅通	108
原规则之五一：年关送礼送人心，校长更能赢得人心	110
26. 新校长与监管	112
原规则之五二：打开监管的窗，才能关好管理的那扇门	112
原规则之五三：注重监管，校长才不会在调解中充当“霸王”形象	114
27. 校长与公益事业	116
原规则之五四：校长带头做“公益事业”，贵在与时俱进	116
原规则之五五：校长带头搞“公益事业”，提高管理形象的重要途径	118
28. 校长与财务管理〔采购〕	120
原规则之五六：小件物品的采购，是最易滋长腐败的地方	121
原规则之五七：学校的发展，与学校战略采购一脉相承	122



29. 论校长与网络	124
原规则之五八：网络有导、有疏，就不再需堵	124
原规则之五九：投资知识是理智的，投资网络中的知识是明智	126
30. 论校长与校园文化	128
原规则之六十：校长作为校园文化传承人，如果要挖井，就要挖到水出为止	129
原规则之六一：有时，校园特色，其实就是校长文化的与众不同	130
31. 校长与“代办”瓶颈	132
原规则之六二：摆脱横向“鸡肋”之困，方能打造“最受尊敬的学校”	133
原规则之六三：超越纵向“代办”而蜕变，方能实现高度的“管理文明”	135
32. 校长的“权变”与擅变	137
原规则之六四：权变，即“实事求是，与时俱进”	137
原规则之六五：学习“企业”中的“竞和”之道，能达“双赢”之效	139
33. 校长与经理行为冲突	141
原规则之六六：协同与多元，实现联动效应，方保学校持续卓越	141
原规则之六七：从管理到经营，双箭齐发，方能实现和谐管理	143

第四章：原规则是目标

明确目标，才可能管理高效	145
34. 校长与执行力	145
原规则之六八：校长的“慢动手”，更能促成“快发展”	146
原规则之六九：能打造执行力，关键在于能把“绊脚石”变作“垫脚石”。	148
35. 校长与企划力	149
原规则之七十：学校远景发展，关键在于校长有成功“企划力”	149
原规则之七一：学校发展，关键在于能打造出一条从“企划”到“执行”的绿色通道	151
36. 校长与决策力	153
原规则之七二：多方考察，方能打造出令人满意的“决策”	153
原规则之七三：医治决策不力之“病”，关键在于能提升自己的“情商”值	155
37. 校长与公信力	156
原规则之七四：造就公信力，始于提高自己的“责任意识”	157
原规则之七五：打造公信力的有效方法之一，提高“教育成绩”	158
38. 校长与亲和力	160
原规则之七六：校长的“亲和力”，是提升教师幸福工作指数的“源”	160
原规则之七七：亲和力，需要时时传递良好的情绪来影响和感染教师	162
39. 校长与凝聚力	164
原规则之七八：校长欲“与狼共舞”，必先为“狼”	164



原规则之七九：发挥协同效应 = 打造凝聚力	166
40. 校长与细节力	168
原规则之八十：对事的细节管理就是抓住“环节”	168
原规则之八一：对物的细节管理就是扫清“死角”	170

第五章：原规则是思维

原规则是思维，是舞蹈	172
41. 校长与合作意识	173
原规则八二：校长有必要明白，合作是一种意愿和财富	173
原规则八三：校长有必要明白，合作是一种能力和胸襟	174
42. 校长与抢抓机遇意识	176
原规则之八四：校长需要有抢抓机遇的意识	177
原规则之八五：机遇，源于校长有随时抢抓机遇的良好心态	178
43. 校长与效能意识	180
原规则之八六：校长的信仰，提升效能意识的支撑	181
原规则之八七：校长只有用高尚德性，才可能举起效能意识的先锋帅旗	182
44. 校长与发展意识	184
原规则之八八：校长的发展意识，始于自我思想的发展	184
原规则之八九：学校的发展，最终受制于管理理念的发展	186
45. 校长与团结意识	187
原规则之九十：校长当好“领头狼”，胜过“领头羊”	188
原规则之九一：校内营造良好的环境，影响团结的重要因素	189
46. 校长与责任意识	191
原规则之九二：强烈的责任，源于不空谈责任	191
原规则之九三：责任意识，打开通向成功之路大门最完美的钥匙	193
47. 校长与精品意识	195
原规则之九四：教育最现实的竞争，是学校品牌的竞争	195
原规则之九五：校长精品规划，更能凸显学校魅力	197

第六章：原规则是文化

原规则需要得到文化的传承	199
48. 从失去作用时谈起	
——论校长的言语	200
原规则之九六：管理的最大障碍之一，源于管理者语言失去作用时而祸起	200
原规则之九七：校长的非管理言语，往往直接对学校管理产生影响	202
49. 促进校长的印象管理	
——论着装	203



原规则之九八：校长的着装，是一种管理智慧和策略	204
原规则之九九：印象管理，校长着装不是简单的“穿”	205
50. 为了学校管理的可观	
——论校长职场嗜好	207
原规则之一百：校长嗜好，对学校管理的可观产生了影响	207
原规则之一〇一：培养良好的非职场嗜好，能促进学校发展	209
51. 为了永远的信任	
——论校长行事	210
原规则之一〇二：行己任，应从“当清、当慎、当勤”做起	211
原规则之一〇三：打造行事能力，能赢得管理信任	213
原规则花絮	215
1. 原规则我与你相知	215
2. 原规则中寻根，显思维中悟理	217
后 记	219



第一章

原规则是追求

追求，对于校长来说就是好好的管

(一)

谈原规则，核心就是研究学校管理，用辩证法的思想去认识、解决管理中所出现的问题和矛盾，从而促进一所学校健康发展。原规则，是一种和谐规划，在很多场合都是人与人之间的默契，是对某些事项的事先约定。一个对原规则有认识 and 研究的校长，他的管理有一个显著的特点，即能瞻前顾后、左右逢源，体现管理者与被管理者间有凝聚力，所做的事几乎成了广大教职工认可度最高的事，所说的话成了广大教职工满意率最高的话，和谐成了学校的主旋律。但是，有时，原规则对新校长来说，它往往是一个雷区，操纵时必须居安思危，从容应对，才不会有危险，才不会因内讧增加内耗，从而游刃有余，事半功倍。校长能否辩证地认识原规则，能否驾驭原规则践行管理，反映出一个校长管理能力的高低，这成了衡量一个校长的关键指标。

(二)

校长管理学校，仅靠行政力量，采用强制手段，搞不好就会奴化管理。

校长实施学校管理，顺手时，总是风平浪静，真等起风后，如果没有先前的防范，那翻江倒海后的残局，一定会搞得人心不安，是很难收拾的。

事实上，当一个学校在全速运转时，“危机”并没有真的消失，而是转入了地下，以某种更加隐蔽的方式存在，如果不加强防范，便会影响管理。这些加以防范的意识，就多属于对原规则的把握。

(三)

有人说：“校长即规则！”想想，感觉这话是有一定道理的。在一所学校，细心的人们都会发现，管理中的规则，几乎都会随着校长到岗上任，从而生出一部分新的内容。特别是校长个人的文化素养、生活习惯、工作作风等，都成了潜规则的源头。

如，也许人们都还记忆犹新，任何一位校长刚来到一所新学校那会儿，哪怕是一些非常棘手的旧矛盾，只要校长出面，就再没有解不开的疙瘩。是校长的工作能



力强？人缘好，还是校长的三把火烧得旺？其实，那时并非是管理制度的好与坏，而是有一种没有被人们提起而又无法形成规则的原规则凸现，替代了“显规则”，在发挥调节作用。

（四）

追求，对于校长来说就是好好的管，明白怎样好好的管。引领学校向现代化学校方向发展，引领教师向教育家型、学者型、专家型和研究型教师奋进，这是当今校长原规则重要的管理领域。

研究学习原规则，你会明白拥有原规则的重要性。当你一心向往成功，抓住它，就能打通你管理“第六感觉”，开启新的管理之门，你的管理就会生发左右逢源之效。

转机往往会在意想不到时出现，是逆境之中扭转局面的杀手锏，就会有追求的成功，成功的追求。只不过，这种追求，通常多是一些非常规的管理艺术——原规则管理艺术。

原规则管理思想，就像此路不通，绕道他行。潜规则，为的是开启抵达成功之门的所有因素。

为了追求的实现，走近原规则，不让成功擦肩而过，不因为管理留下遗憾，不因为管理留下悔恨，这便是作者与您共同追求。



1. 校长与沟通

沟通是社会中人与人之间的联系过程，是人与人之间传递信息、交流思想和升华情感的过程。沟通是一门科学，也是一门艺术。作为学校的校长，要领导好一所学校，就离不开有效的沟通。只有通过有效的沟通，学校才能从心灵上挖掘教师的内驱力，缩短教师与校长之间的距离，充分发挥教师的主动性，使学校的发展获得强大的原动力。

作为校长，应该如何掌握沟通的艺术呢？如何通过沟通实现学校的有效管理呢？

细心的校长就会发现：沟通，不仅有其“显规则”——有效的策略和内在的规律，而且还有一种没有被人们提起而又无法形成规则的原规则在发挥着极其重要的调节作用。

原规则之一：与下属交往，厌恶不如真心手牵手

《礼记》云：“知其心，然后能救其失也。”沟通需要从心开始。对工作一片诚心，对教师一片真心，好心情才能随之而来，沟通时也才能用“心”为之。当然，在实际工作中，校长因沟通不畅而心情不爽者不同程度地存在着，这更需要用“心”去沟通，以实现管理的最优化。



【现象观察】

笔者曾亲眼目睹不少校长因沟通失效而在教师面前屡屡失态的情景。

某校长在离开学校回家时，向老师们甩下一句话：“明天，我再也不想来这个鬼地方了！你们等着吧，下学期一定会来一个倒霉的校长……”

某校长对一位老师大声吼道：“你是怎样当班主任的？这点事都办不好！我看你最好不要当算了……”

.....

这些几乎是现今校长管理中，因沟通受阻而引发的通病。

校长在学校管理中难免会与教师发生一些冲突，如，工作安排不下去、无意中言语的伤害、评优晋级的偏差以及一些小小的误解，这势必会导致部分教师与校长产生心理隔阂。有了这种隔阂，必然会影响学校工作的正常开展。因此，校长必须掌握与教师进行及时沟通的技巧，以实现心理零距离。



【经典故事】牵只蜗牛去散步

上帝给人一个任务：牵着一只蜗牛去散步。蜗牛慢吞吞的脚步，让这个人非常不耐烦，因此心生埋怨，不停地数落着蜗牛。数落着，数落着，渐渐地他就闻到花香；再隔一会儿，他听到鸟叫；最后，他还看见了满天的星斗。这时，他忽然醒悟：原来不是上帝让他牵着一只蜗牛去散步，而是上帝让一只蜗牛陪着他散步。



【思考】

沟通是一种流畅、多变、动态的现象。从某种意义上讲，缺乏必要的沟通，组织内各部门及各个人的工作将严重失调，从而影响整个组织的正常运转。学校管理中，只有那些能进行有效沟通的校长，才能成为有效的领导和管理者。

故事中，我们看到的是这个人的抱怨和厌烦。如同鲁迅先生笔下的“豆腐西施”杨二嫂，叉着双手，喋喋不休地诉说一样，让人感到是那么的烦闷和讨厌。但是，同是一只蜗牛，态度稍作改变，我们感受到的却是另一番景象：满是诗意、浪漫和情趣，就像冬日里暖暖的阳光，让人感到轻松、舒服和温暖。作为管理者，你是愿意“牵一只蜗牛去散步”，还是愿意“让一只蜗牛陪你去散步”呢？

校长为什么再也不想来这个地方？是管理不顺使然！因为校长只有在遭遇到刻骨铭心之痛后，才会抛下如此无奈的话语。作为校长，必须明白这样一个道理：心情不畅快的时候，特别是一脸愁云的时候，就一定会受到“沟通不当的惩罚”，甚至让你失去领导的威信。那么，此时的你需要从客观上找到教师群体合作精神缺乏和团队意识淡薄的真正原因，然后对症下药才能找到出路。

学校管理中，沟通的主动权在校长的手中，但能否取得沟通实效的决策权却在

教职工手中。与人沟通，校长要让“主动权”唤醒和激活“决策权”，这才是进行顺利沟通的必要保证。

我们完全可以这样想，故事中这个“上帝”就是上一级教育行政机关，而上帝安排的这个牵着蜗牛去散步的人就是校长。校长带领着一所学校前进，难免有不称心如意的時候，关键是如何去应对。有时候，校长除了代表一级行政机关系行使教育权力以外，更需要有忍耐的勇气和胆识；有时候，校长还需要一种矢志不渝的精神。而在更多的时候，校长得耐着性子，陪着蜗牛一样的教师去散步，才能解决不顺，进而构筑起和谐的风光。

【建议】

第一，真诚的态度（尊重教师），是沟通的前提。沟通是尊重人格、消除隔阂、增进友谊、形成共识的一剂良方，也是校长心胸豁达、争取主动的一种境界。但是，现实中绝大部分教师在与校长交往中，总会不自觉地有防范和掩饰心理。因此，作为校长就需以良好的心态主动走近教师，以真心换诚心，在沟通中学会沟通，并善于沟通。

第二，换位思考，是沟通的有效途径。在管理中，管理者的好心情等于好管理。北京小学李烈校长说：“你的天空一片湛蓝，他的心中充满温暖。”人生最值得珍视的，就是给自己一段充足的时间、一个闲适的空间，然后静下心来思考和总结自己。校长在不称心的时候，只要你变换一个角度，势必会柳暗花明，看到另一番美丽的风光。校长，你要充分认识自己在集体中的特殊身份，学会换位思考，并做到：“在人之上，要视别人为人；在人之下，要视自己为人。”

第三，利他思想，是沟通的法宝。一个优秀的校长应该与教师广泛沟通，与他们保持密切的联系，并时时做到为他人着想。在接触中倾听教师心声，交流思想，融洽感情；在接触中了解教师，解决现有问题。这也是校长的为人之道，治校之策。



记住

无效沟通（最痛苦的莫过于校长），源于失“真”。

原规则之二：与下属沟通，不能忽视对自己的认识

知己知彼，百战不殆。只知彼而不知己，定会导致失败。在考察中我们发现，校长与人成功沟通，似乎都有一个正视“自我”的心路历程。

【现象观察】

在学校管理中，常规的推论，了解了他人意愿，就可在沟通中更好地达成自己的意愿。事实恰恰不是这样的，沟通多会受到校长的沟通水平、沟通方式和个人人