

学校高效管理的 创新力

XUEXIAO GAOXIAO GUANLI DE
CHUANGXINLI

丛书主编 ◎ 罗海鹰
张旭 ◎ 著

一位成功的校长不仅是教育事业的开拓者、学校前行的领航人，还是学校管理的思想者、实践者、创新者。创新的思维、智慧的管理，是现代学校发展的必由之路。本书从人际创新、理念创新、机制创新等角度全方位地阐述了学校高效管理之道——创新力的重要性。



江苏凤凰教育出版社
Phoenix Education Publishing, Ltd.

- 广东省普通高校人文社科 究中心”资助项目
- 广东省协同创新平台“粤 资助项目
- 教育部地方高校第一批本科专业综合改革试点“小学教育”资助项目
- 广东省创新强校工程“地方高师院校教、研、创‘三力型’小学卓越教师培养模式的探索与实践”资助项目

学校高效管理的 创新力

XUEXIAO GAOXIAO GUANLI DE

CHUANGXINLI

丛书主编 ◎ 罗海鸥

张 旭 ◎ 著



江苏凤凰教育出版社
Phoenix Education Publishing, Ltd

图书在版编目 (CIP) 数据

学校高效管理的创新力 / 张旭著. —南京: 江苏
凤凰教育出版社, 2016. 8
ISBN 978-7-5499-6011-8
I. ①学… II. ①张… III. ①学校管理—创新管理
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 200474 号

书 名 学校高效管理的创新力
作 者 张 旭
责任编辑 雷利军 沈倩倩
出版发行 江苏凤凰教育出版社 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编 210009)
苏教网址 <http://www.1088.com.cn>
照 排 北京世纪鸿文制版技术有限公司
印 刷 三河市九州财鑫印刷有限公司
厂 址 河北省三河市灵山大口
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 10
字 数 143 千字
版 次 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5499-6011-8
定 价 30.00 元
网店地址 <http://jsfhjycbs.tmall.com>
邮购电话 025-85406265, 85400774 短信 02585420909
E - mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658579

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换

提供盗版线索者给予重奖

前言

在创新中管理

眨眼之间，我从中学团委书记、政教处主任、副校长、校长一路走来已有二十多年了。如果说这二十多年有所进步，那是因为我一直坚持改革与创新、开拓与发展。

成绩与荣誉

1992年，我作为教坛上的一名新秀，崭露头角，被评为“廉江市教坛新秀”“廉江市优秀团干部”。1994至1996年，连续三年被评为“廉江市先进教育工作者”。1997年，被评为“湛江市普教系统师德建设先进个人”。1999年，荣获“五十年辉煌 新世纪畅想”读书活动全国优秀指导奖。2003年，被评为“廉江市优秀校长”。2004年，被评为“廉江市十大优秀青年”“廉江市新长征突击手”。2005年，被评为“湛江市优秀党员”“湛江市优秀教师”。2009年，被评为廉江市首届“十名优秀校长”之一。2010年，被评为“湛江市优秀党务工作者”。2011年，被评为“湛江市师德先进个人”“广东省普教系统优秀党务工作者”。2012年，被评为“廉江市第六批专业技术拔尖人才”，同年荣获“湛江市五一劳动奖”与“全国特色教育优秀工作者”称号。2015年，荣获“全国创新名校校长”“广东省师德先进个人”称号。这些成绩不应成为炫耀的资本，但记录了我努力进取的足迹。

我喜欢对教育实践进行探索，不但发表了 20 余篇学术论文，如《以〈论语〉为标杆，开创学校德育工作的新思路》《经典传承文明，诵读润泽人生》《阅读教学的审美追求》《浅谈创建绿色生态校园与促进学校发展的关系》《控制学生流失，巩固“普九”成果》《学校思想政治工作在新形势下的新思路》《加强和改进学校思想政治工作》《市场机制冲击下高中招生策略与研究》等，而且出版了多本校本教材，如《读〈论语〉学做人——让青少年受益一生的儒学智慧》《让心灵永远充满阳光》《文明礼仪》等。其中，论文《以〈论语〉为标杆，开创学校德育工作的新思路》获省德育论文二等奖。此外，由我主持的中央教育科学研究所重点科研课题“传统文化与语文教学”的子课题“语文教学中弘扬传统文化的途径”取得预期成果，经评审委员会专家的评估鉴定，成绩优秀。

憧憬与实现

1965 年的一个深秋，我出生在廉江市的一个山村里。在家乡的那一片充满着泥土气息的山坡上，我度过了无数个自由而快乐的日子。放牛、抓小鸟、偷甘蔗、学山歌……这些很多城市里的孩子觉得匪夷所思的事情，却是我童年最鲜活的色彩、最美好的回忆。

每个人小时候都会对未来有无限的憧憬，我也不例外。

当时我们村里有一个人当了乡镇干部，在村子里很有声望。自然地，我把他视为偶像，常常梦想自己长大以后能像他一样当上干部。那时的我对于当干部并没有一个很明确的概念，只知道当了干部就不会吃不饱、穿不暖，还能让父母觉得体面。因此，和小伙伴们在一起玩耍时，我常有意地锻炼自己的领导能力。我喜欢做“领头人”，可喜的是伙伴们都愿意听我的，因为我头脑灵活，鬼点子比较多。渐渐地，我渴望走出这片山

区，看看外面的世界，远离贫穷的生活。这份单纯的憧憬，是我走出山区的一个动力，而领导能力的培养，也对我日后成为校长有着一定的影响。

1981年，我初中毕业。同年9月，作为家族里唯一一个考上高中的孩子，我进入高中读书。1982年春，因家里贫苦不堪，我主动要求退学，却被父亲狠批一顿。父亲当时说的一番话至今还让我记忆犹新：“我们祖祖辈辈都没有一个人读到高中，你是唯一一个。我们把希望都寄托在你身上，你不能辜负我们的期望啊，你要为我们一家争气！只要你肯读书，不管多么困难，我都会供你读书。”我备受感动，从此发奋读书。1986年，我考上大学，进入梦想已久的知识殿堂。

1989年7月，我以优异的成绩被分配到石城中学（现更名为廉江市第五中学）任教，担任学校的高中语文教师兼班主任。年轻的我很快就与学生打成了一片，学生都很尊敬和佩服我。

1991年12月至1994年5月，我担任学校团委书记。我严格要求自己，认认真真地做好每一项工作，不辜负大家的期望。

1994年5月至2000年6月，我担任学校政教处主任。在这六年里，用一句话来说，那就是“不容易过啊！”。教学工作、学生工作、学校事务一下子压到我的肩膀上，让我忙得差点儿喘不过气来。如今回想起这段日子，我发现政教处主任这个职务很锻炼人，我也慢慢地成长起来。在这期间，为了提升学历，我一边承担一线工作，一边参加自学考试。1996年，我获得本科学历。1998年，我获得中学一级语文教师资格。

2000年6月至2002年7月，我担任学校副校长，分管政教、团委、后勤等工作。虽然分管的工作比较多，但我有条不紊，把各项事务都处理得井井有条，这为我以后赢得校长职务奠定了基础。2002年，我开始走上校长岗位，但是这个校长不好当。我任校长时正是学校发展最为艰难的时期，当时的石城中学是一所不被关注的边缘化学校。具体来说，石城中学是一所镇属学校，位于郊区，面临着四大难题：一是教学管理混乱。教师

间的关系不和谐，矛盾不断，人际关系非常紧张。二是教学质量低下。从高考的情况来看，学校一年能有一两个学生考上本科，就已经很不错了。学校的排名在全市垫底。三是生源差。由于教学质量低下，学校很难招到优质生源，调皮捣蛋的学生多，很难管理。四是校园环境差。学校绿化很少，到处都是垃圾，让人看起来很不舒服。

面对学校的种种问题，我下定决心进行整改。一方面，加大硬件设施建设力度，翻盖教学楼，使教学环境变得宽敞、舒适。另一方面，促进软件设施建设，如招聘优秀教师，充实师资队伍；加强学校的对外宣传工作，争取招到优质生源等。同时大搞“绿化行动”，实施“绿色工程”，提出“绿色教育”理念，实现学校的华丽转身。

在我的多次努力下，学校由镇属升格为市属，并改名为廉江市第五中学。挂牌那天，我带领全校师生身穿校服，高举环保横幅，在市区里游行了一圈。以环保为主题的游行活动在市里引起了积极反响，“廉江市第五中学”一下子成了众人皆知的名字。学校的名声打响后，我与廉江市环境保护局、公用事业局结成共建单位，高举环保大旗，加大投入，大力创建“绿色生态校园”，把学校建设成布局合理、设施规范、功能齐全、人文意识浓厚的创新型中学。

正当我想在学校大展拳脚的时候，上级领导一纸任命，抽调我去筹建廉江市第一中学。这对我来说，既是一项挑战，又是一个机遇。

2008年8月，我被抽调去筹建廉江市第一中学，任筹建办主任。要建一所新的学校，首先要解决的是征地问题。为了征得学校建设用地，解决“迁坟”问题，我经常出入于村民之间，做各种思想工作。有时候，一些村民当晚拍着胸膛说同意迁坟，可到了第二天他们又反悔了。有一天，一些不同意迁坟的村民竟然闹到了我的家里，扬言要收拾我，我的妻子被吓得都不敢出门了。我及时将情况报告给上级领导，同时对闹事的村民晓之以理、动之以情，最后总算把这次风波给平息了下来。

征地问题得以解决后，学校进入建设中，谁知又遇到了资金短缺的问题。于是，我又开始忙着筹备资金。那时候，我几乎每天都奔走在工地、政府、银行之间，没有一天是空闲的。

廉江市第一中学从2008年12月18日动工，到2009年8月28日竣工，仅用了8个月时间。同年9月1日，学校举行了颇具规模的开学典礼，我担任廉江市第一中学第一任校长。这是一所按高起点、高标准、高规格要求建设的现代化学校，我赋予了它特别的内涵，期望它成为廉江市的教育窗口。

经过三年的“对外谦恭低调，对内修炼苦功”，2012年，廉江市第一中学在中考与高考中喜获佳绩，创造了廉江市的教育奇迹。

在学校管理团队的努力下，廉江市第一中学慢慢步入正轨，并显露出迅猛的发展势头。我通过理念、学习、思路、机制、思想、人际等方面的创新，挖掘管理团队的潜力，从而使学校获得大力发展的力量。

任何事物的创新都要经过一番折腾，一方面要切中传统弊端，另一方面又要挣脱传统观念的束缚，换个角度、换种方式大胆尝试。如举办“三拜孔子”活动，即一拜孔子学礼仪，二拜孔子学做人，三拜孔子学读书，虽然活动的思想内容是积极健康向上的，但是刚开始举办时遭到了不少人的反对。有的人批评这是“封建迷信”，万万不可尝试，随后，一片反对的呼声蜂拥而至。虽然来自各方面的压力很大，但我依然坚持自己的理念，倡导学习传统文化，举办“三拜孔子”的教师节活动。如今，教师节活动不仅得到了上级领导的积极肯定，也获得了学生、家长、社会人士的大力支持与积极响应，并逐渐成为引导市文明礼仪的风尚。

创新，无论在何时何地，都会遇到不少的阻挠，但是我始终坚信：道路是曲折的，前途是光明的。只要认准方向，就大胆地往前走；只有大胆开拓创新，学校才能更好地发展。

2013年，我有机会参加北京师范大学组织的校长培训，为期两年。在

学习的过程中，我接触了不少同行。在学习和交流中，我发现民办学校拥有很灵活的办学机制，能够满足多层次、多样化的教育需求。经过多番考量，我决定呼吁廉江市引进民资，筹建一所高质量的民办学校，以弥补公办学校办学活力的不足。

刚从北京回来，我不顾自己身患重感冒，马上向市长建议建设一所高质量的民办学校。经过认真的交谈，市长同意引进民资以筹建民办学校。

作为一个开拓者，我怀着对教育的狂热，又开始奔走在工地、政府、银行之间，努力把这所民办学校建设好。从一名中学语文教师成长为一名优秀的校长，这不仅需要勇气和胆魄，更需要创新和行动。在校长职位上摸爬滚打的十几年中，我从来没有放弃过对教育管理的实践与研究。我深深地懂得，教育改革要深入发展，创新管理要不断前进，就必须引进灵活的竞争机制，教师之间既要公平竞争，又要相互学习，取长补短。于是，我又外出参观考察，学习先进经验，并将其加以创新，转化为自己的东西。

2013年下半年的一次考察给了我灵感。当时，我在甘肃省兰州市考察，途经黄河南岸滨河路的小西湖公园时，我惊喜地发现了一尊《黄河母亲》雕塑。这给我带来了非常大的震撼，顿时，我的脑海里闪现出一个灵感：可以用“感恩教育”作为学校的教育理念！我回到学校后，立即把这个想法付诸实践，并设计出“亲子像”：母亲以仁慈的目光望着小女孩，小女孩踮起脚尖替母亲擦拭汗水。整尊雕像呈现出浓浓的感恩之情，完美地呈现出我所要表达的理念。

经过两次筹建学校，我将教育创新理论和实践统一在明确的办学方向上和具体的办学行动中，使我的教育管理水平不断提升。不少学校都慕名前来廉江市参观学习，很多专家、学者都对我的教育管理给予了高度的赞扬和肯定。

虽然有了一定的成绩，但我并没有安于现状，而是大胆地进行“三导

“三步”教学改革。刚开始实施教学改革时，早已习惯传统教学模式的教师和学生一下子都难以适应，出现了一些问题，但这并没有阻拦住我坚持教学改革脚步。随着教学改革的不断推进，大家渐渐地接受了新的教学模式，学校也涌现出了一批“教改先锋”……就这样，从个别班级到全校，从单科到多科，从摸着石头过河到大刀阔斧地推进，“三步”教学改革进入全面实施阶段，创新管理又迈出了一大步。

我深知，办好一所学校，靠一两个人不行，要靠一批人，靠一支队伍。在培养领导干部时，我很关注年轻教师，一旦发现好的苗子，就着力培养。学校有一位年轻教师，刚从乡镇调来，在教学上非常认真投入，在业务上也不断追求上进。经过多番考察，我认为他是好苗子，就决定培养他。一有公开课，就让他去上；一有棘手的难题，就让他去处理；一有教学课题，就让他去承担……自然地，要评什么荣誉，也让他积极参与。逐渐地，他从普通教师成长为学校的骨干教师，还担任了学校政教处主任一职。

要想有所作为，就不要害怕失败；即使失败，也不要失去一颗敢于尝试的心。这就是我，永远都不会放弃尝试。我和我的团队也一直在创新中管理，在管理中创新……

创新与人生

对于我来说，最美妙的，还是朗朗的读书声。2013年春天的一个傍晚，在校长室里的我像以往一样，开始记录自己的管理日记。自从走上教育管理岗位以来，我有太多的教育管理故事，与教师的接触、与学生的接触、与外界的接触，还有学习创新、思路创新、机制创新、思想创新、人际创新……我要好好记录，以便反思曾经的努力、奋斗和探索。

1989年，我以优异的成绩大学毕业，自豪地走进了当时的廉江市石城中学，从此开启了我的教师生涯。童年的我，常常梦想着当一名干部，但最后选择了当一名教师。我以出色的管理成绩获得了上级领导的肯定，多次被推荐到政府部门工作，但经过认真考虑，我发现自己心里还是爱着教育事业，更爱着学生，所以最后还是留在了教育这片土地上，继续耕耘。

有些人把校长这个职位当作升官发财的跳板，而有些人把校长当作一种使命追求。生命有涯，而贡献无涯。我一心只想为教育事业做出自己应有的贡献。一个富有使命感的校长，会把毕生的精力投入教育事业中，不断追求卓越，不断创新管理，不断奋斗前行。

磨剑十年，我已由一名年轻的语文教师成长为一名优秀的校长。在多年的实践和探索中，我认真研究了社会学、心理学、管理学和教育学等，还常常向优秀校长、专家学者等请教，与各地教育名家交流学习。我深切地意识到，如果缺少前瞻性的思考和创新性的管理，学校的发展将是一句空话。同时，作为一名对教育管理有着独到领悟和对学校有着挚爱深情的校长，我理解学校、关心学校、热爱学校。学校作为培养人的场所，关乎学生的未来，乃至一生。真正的教育管理应该植根于教育实践中，应该是“行动研究”，即“在行动中研究”和“在研究中行动”，将理论研究和实践操作统一在具体而丰富的管理情景之中，这样，学生乃至学校发展才会有一个光明的未来。

我大胆地运用创新管理思想的成果去开拓新的局面。

首先，我注重人际关系的培养。作为校长，必须要与人打交道。所谓“天时、地利、人和”，“人和”是决定其创新管理能否实施的一个关键因素，既包括教师、学生，也包括社会各界人士。我采取的方式是，对教师要关心、尊重和宽容；对学生要赞美、关爱并及时沟通；对外界要谦逊、主动、交心。正是由于我的待人智慧，我获得了家人的理解、领导的信任以及同事的信服。这为我进一步的创新管理奠定了良好的群众基础。其

次，我肯定学生的个性发展，支持学生开展社团活动，鼓励学生走出校园，走进社会。我认为，通过丰富多彩的实践活动，学生可以彰显自己的个性，提高自己的综合素质。这也是创新管理的意义所在。

当然，在不断的探索与实践中，我时刻不忘理念创新，先后提出了“绿色教育”“雅致教育”和“感恩教育”的理念，深受大家推崇。

随着创新管理的探索和实践，廉江市第一中学获得了更加全面的发展。“一切为了学校的发展”，这是我毕生的追求。

目 录

第一章 人际创新：待人的智慧	1
策略一 关心、尊重、宽容	5
策略二 关爱、赞美、沟通	15
策略三 谦逊、主动、交心	25
策略四 高调做事，低调做人	29
第二章 理念创新：特立不独行	33
策略一 不一样的生活	36
策略二 不一样的支持	40
策略三 不一样的理念	49
第三章 学习创新：为前进加油	57
策略一 掌握方法，坚持学习	60
策略二 自我整合，学以致用	65
第四章 思路创新：走新的道路	71
策略一 寻找出路，错位竞争	75
策略二 有中生新，打造品牌	78
策略三 制定愿景，建设团队	82

第五章 机制创新：四两拨千斤	89
策略一 权力下放，明确责任	93
策略二 人文关怀，精神激励	96
策略三 灵活处理，敢于担当	102
第六章 思想创新：别样的想法	105
策略一 先是成人，后是成才	108
策略二 巧借东风，引进人才	110
策略三 社团建设，培养人才	112
第七章 创新特质：管理学的核心	115
特质一 激情加上梦想	118
特质二 兴趣加上钻研	120
特质三 执着加上追求	122
第八章 创新策略：提升整合力	125
策略一 借力	131
策略二 借势	135
策略三 借智	136



第一章

人际创新：待人的智慧

作为一校之长，需要与各种各样的人打交道。在学校工作中，校长最主要面对的人是教师、学生，同时，为了学校的发展，也要不可避免地与外界人士打交道。因此，正确处理人际关系就显得尤为重要。这就要求校长在行使职权的过程中，讲究待人接物的艺术和技巧。那么，校长在日常工作中应该如何处理人际关系？如何获得同事的信赖？如何赢得学生的真心？与外界人士的交往又要把握什么样的度呢？



在东方哲学里，关系就是生产力。无论我们走到哪里，“人熟好办事”的潜规则都是适用的。要想获得事业上的成功，就必须获得别人的帮助。我认为，校长如果能获得群众的广泛支持，就能为学校的发展插上翅膀，因此我特别注重待人的智慧。

相信大家对刘邦和项羽的故事并不陌生，大家最为津津乐道的可能是资质平庸、实力远远比不上项羽的刘邦取得了最终的胜利，这是为什么呢？因为刘邦比项羽“圆滑”，善于利用自身的人际关系，懂得待人的智慧，这是他最终取得胜利的最大因素。下面我们来分析一下刘邦和项羽各自对人际关系的处理。

刘邦自少年到青年时期结交的朋友不少，在打天下的时候手下更是笼络了一批人才。他广泛的人际关系不仅在很多时候救了他的命，更是助他登上帝王之位的关键因素。他知道得天下的关键是民心，因此在攻破咸阳后，他做的第一件事就是“悉除去秦法”，禁止乱兵扰民，并出台多项利民政策。凭借这些安民手段，刘邦很快赢得了民心，也为他日后收复三秦打下了群众基础。

刘邦赢得民心的策略在管理学上称作“南风法则”。“南风法则”也叫作“温暖法则”，源于法国作家拉·封丹写的一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风凛冽，寒冷刺骨，结果行人把大衣裹得紧紧的；南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人感到春意，纷纷解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

“南风法则”告诉我们，温暖胜于严寒。运用到管理实践中，“南风法则”要求管理者时刻以人为本，多点“人情味”，少些“权力味”，这有助于提高下属对领导的认同感和忠诚度。得民心者得天下，只有真正俘获了民众的心，民众才会死心塌地追随你。

再看看项羽。大家都知道韩信是刘邦手下的一员得力大将，但韩信原本是投在项羽门下的。韩信曾经向项羽献计策，希望项羽能够重用他，