



行知工程
教师必读系列

校长不可不知的

管理效应

XIAOZHANG BUKEBUZHIDE
GUANLI XIAOYING

谢申刚 张金豹

主编

江苏教育出版社



行知工程
教师必读系列

全国校本教研与校本课程数字出版平台
中国校本教研网 www.schooledu.com.cn
推荐读物

校长不可不知的 管理效应

XIAOZHANG BUKEBUZHIDE
GUANLI XIAOYING

谢申刚 张金豹 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

校长不可不知的管理效应/谢申刚, 张金豹主编. —南京:
江苏教育出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5499-2047-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 139211 号

书 名 校长不可不知的管理效应
主 编 谢申刚 张金豹
责任编辑 严明媛 李 平
出版发行 凤凰出版传媒集团
凤凰出版传媒股份有限公司
江苏教育出版社 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编 210009)
苏教网址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 <http://www.ppm.cn>
照 排 润星之源文化有限公司
印 刷 九洲财鑫印刷有限公司
厂 址 河北省三河市灵山大口
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 17
字 数 278 千字
版 次 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5499-2047-1
定 价 30.00 元
邮购电话 025-85406265, 85400774 短信 02585420909
E - mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658837

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



目录 *Mu Lu*

第一篇 纲举目张，注重决策

手表效应——别让员工无所适从 (3)

（一）手表效应启示 (3)

（二）用成功教育帮助教师成功 (4)

（三）做一只报时准确的“手表” (9)

羊群效应——独谋善断，不盲目跟风 (12)

（一）羊群效应启示 (12)

（二）敢作敢为，特立独行 (13)

（三）做特立独行的领头羊 (16)

青蛙效应——时刻保持危机意识 (20)

（一）青蛙效应启示 (20)

（二）让“三把火”燃烧得更猛烈一些 (21)

（三）做能摆脱危机的“青蛙” (24)

奥卡姆剃刀效应——崇尚简单管理 (28)

（一）奥卡姆剃刀效应启示 (28)

（二）讲究实际，实行简单管理 (29)

（三）学会运用简单的智慧 (31)





坎特效应——管理从尊重开始 (35)

- (一) 坎特效应启示 (35)
- (二) 以师为本，为教师成长服务 (36)
- (三) 利用坎特效应，真正尊重教师 (38)

波特效应——不要总盯着下属的错误 (43)

- (一) 波特效应启示 (43)
- (二) 宽容求真，站在教师的角度考虑问题 (44)
- (三) 对待错误的策略 (46)

金鱼缸效应——实施透明化管理 (49)

- (一) 金鱼缸效应启示 (49)
- (二) 实行校务公开，促进民主发展 (50)
- (三) 加强透明化管理，全面推进校务公开工作 (52)

马太效应——做，就以第一为目标 (57)

- (一) 马太效应启示 (57)
- (二) “国内领先，国际一流，创世界名校” (58)
- (三) 不断积累优势，获取更多发展机会 (63)

第二篇 以人为本，知人善任

奥格尔维效应——善用比自己更优秀的人 (69)

- (一) 奥格尔维效应启示 (69)
- (二) 善用优秀人才，收获更多成果 (70)
- (三) 善用优秀人才的策略 (74)

晕轮效应——全面正确认识人才 (77)

- (一) 晕轮效应启示 (77)





(二) 客观识人, 用宽容温暖人心	(80)
(三) 在识人、用人方面不“犯晕”的策略	(83)
大荣效应——生存与发展的根本在于培养人才	(86)
(一) 大荣效应启示	(86)
(二) 把培养人才放在第一位	(87)
(三) 加强培养, 让教师有能力为学校发展出力	(89)
贝尔效应——为有才干的下属创造脱颖而出的机会	(94)
(一) 贝尔效应启示	(94)
(二) 珍惜眼前人, 用好优势能量	(95)
(三) 搭建平台, 给教师机会	(99)
乔布斯效应——掌握网罗一流人才的艺术	(102)
(一) 乔布斯效应启示	(102)
(二) 巧用乔布斯效应, 创造学校辉煌	(103)
(三) 网罗一流人才的策略	(107)
海潮效应——以待遇吸引人, 以事业激励人	(109)
(一) 海潮效应启示	(109)
(二) 实行绩效工资制, 让教师工作更积极	(110)
(三) 实施海潮效应的策略	(114)

第三篇 把握沟通技巧, 灵活运用激励策略

踢猫效应——别让负面情绪影响下属	(121)
(一) 踢猫效应启示	(121)
(二) 情绪控制一点点, 人际关系就会和谐许多	(122)
(三) 用积极情绪推动学校发展	(125)





垃圾桶效应——让管理走向人性化	(129)
(一) 垃圾桶效应启示	(129)
(二) 让管理充满爱	(130)
(三) 人性化管理的策略	(133)
古迪逊效应——轻松高效做校长	(138)
(一) 古迪逊效应启示	(138)
(二) 授权——变学校的事为“我”的事	(139)
(三) 给予信任，大胆授权	(142)
杰亨利效应——真诚沟通，促进理解与支持	(145)
(一) 杰亨利效应启示	(145)
(二) 搞好沟通，让教师更积极地工作	(146)
(三) 做好真诚沟通的策略	(149)
鲰鱼效应——适当刺激，让教师队伍活起来	(153)
(一) 鲰鱼效应启示	(153)
(二) 巧用鲰鱼效应，增强集体活力	(154)
(三) 应用鲰鱼效应的策略	(156)
马蝇效应——有竞争，才会有发展	(158)
(一) 马蝇效应启示	(158)
(二) 实行聘任制，以竞争促进发展	(160)
(三) 促进教师间竞争的策略	(165)
南风效应——宽容温和催生认同	(167)
(一) 南风效应启示	(167)
(二) 以南风般的宽容帮助教师改正缺点	(168)
(三) 应用南风效应的策略	(170)





第四篇 崇尚合作，打造优质团队

华盛顿合作效应——团队合作不是人力的简单相加	(177)
(一) 华盛顿合作效应启示	(177)
(二) 出色，在于打造高效团队	(179)
(三) “1+1>2”的团队合作策略	(182)
木桶效应——注重提升团队中的薄弱环节	(185)
(一) 木桶效应启示	(185)
(二) 从青年教师抓起，为学校发展提供“永动力”	(187)
(三) 提高教师素质的策略	(189)
凝聚效应——凝聚力越大，学校越有活力	(194)
(一) 凝聚效应启示	(194)
(二) “星光校园文化”让每一个人成为明星	(195)
(三) 扩大凝聚效应，增强学校凝聚力	(199)
结伴效应——结伴，提高活动效率	(202)
(一) 结伴效应启示	(202)
(二) “结对子”帮教，让教师共同成长	(204)
(三) 让结伴效应更有效的策略	(206)

第五篇 以创新注活力，以创新求发展

达维多效应——不断创造新管理，铸造品牌学校	(211)
(一) 达维多效应启示	(211)
(二) 管理创新，激发教师积极性	(212)
(三) 运用达维多效应进行创新的策略	(216)





美第奇效应——让各种思维交叉，实现创新..... (219)

- (一) 美第奇效应启示..... (219)
- (二) 对学校实行战略性管理..... (219)
- (三) 博采众长，成一家之言..... (223)

比伦效应——失败也是一种机会..... (226)

- (一) 比伦效应启示..... (226)
- (二) 在失败中不断成长、进步..... (227)
- (三) 把失败当做一种机会..... (229)

第六篇 防微杜渐，注重细节管理

蝴蝶效应——注重细节，避免1%的错误导致100%的失败..... (235)

- (一) 蝴蝶效应启示..... (235)
- (二) 从小细节着手，从大管理着想..... (237)
- (三) 让“蝴蝶”发挥积极效应的策略..... (239)

海恩效应——任何不安全事故都是可以预防的..... (242)

- (一) 海恩效应启示..... (242)
- (二) 把预防工作做到位..... (244)
- (三) 应用海恩效应的策略..... (249)

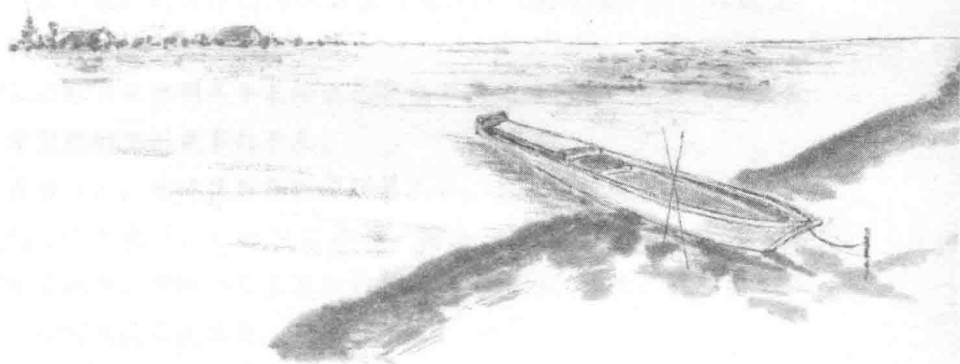
王永庆效应——节省一元钱等于净赚一元钱..... (251)

- (一) 王永庆效应启示..... (251)
- (二) 运用王永庆效应，把握商机..... (253)
- (三) 开源节流的实施策略..... (256)

参考文献..... (259)

第一篇

纲举目张，注重决策



手表效应

校长不可不知的管理效应

——别让员工无所适从

(一) 手表效应启示

森林里生活着一群猴子，日出而作，日落而息，日子过得平淡而幸福。

一天，猴子猛可捡到一块手表。它很快就搞清了手表的用途，顿时成为整个猴群的明星。这样，猴子们渐渐习惯向猛可请教确切的时间，尤其在阴雨天的时候。整个猴群的作息时间也由猛可来规定。猛可逐渐树立起威望，最后当上了猴王。

做了猴王的猛可认识到是手表给自己带来了机遇与好运，于是每天在森林里寻找，希望能够得到更多的手表。

工夫不负有心人。猛可果然相继得到第二块、第三块手表。但出乎猛可的意料，得到三块手表后，反而有了麻烦，因为三块手表显示的时间不相同，而猛可也不能确定哪块手表上显示的时间是正确的。因此，当有猴子来询问时间时，猛可总是支支吾吾，回答不上来。

久而久之，猛可的威望大降，整个猴群的作息时间也变得混乱不堪。

这就是著名的“手表效应”。手表效应，是指一个人拥有一块手表时，可以知道现在是几点钟，当他同时拥有两块或两块以上的手表时，手表并不能告诉他更准确的时间，反而会让他失去对准确时间的认定。这个效应最初是由英国心理学家萨盖提出的，所以又称为“萨盖效应”。

手表效应启示人们：任何事情都不能同时设置两个不同的目标，否则将使这件事情无法完成；一个人也不能同时选择两种不同的价值观，否则，他的行为将陷于混乱；一个人不能同时由两个以上的人来指挥，否则他将无所适从。



手表效应的应用非常广泛：一个国家的法律、法规应有明确的规定，一个单位的规章制度应该统一，一个人在一定时期只能有一个目标，等等。

同样，手表效应在学校管理中也有很多的借鉴意义。在学校管理过程中，校长要有统一的办学思想，并尽力得到教职员工的认可，让所有教师都知道自己该如何在核心思想的指导下，围绕工作中心开展具体的工作，以促使目标的有效实现。

（二）用成功教育帮助教师成功

随着教育改革的推进和深入，让每一位教师在学习和工作中找到归属感、成就感，是校长的天职。这也正是“成功教育品牌”的缔造者，上海市闸北八中校长刘京海一生的追求。

1. 刘京海校长是一位给教师温暖的校长

对于学生，刘校长要求教师建立“三个相信”的教育信念，即“相信每个学生都有成功的愿望，相信每个学生都有成功的潜能，相信每个学生都能取得多方面的成功”。同样，对于教师，刘校长也建立了“三个相信”的管理信念：相信每一个教职员工都有成功的愿望，相信每一个教职员工都有成功的潜能，相信每一个教职员工都能取得多方面的成功。刘校长认为，学校领导没有这个信念，就办不好学校。

在实施“成功教育”初期的一次专题汇报会上，时任闸北区区长的周金彩打断了正在汇报的刘校长，他说：“刘校长，我从来都没听到你怪这个、怨那个，是不是你班子里的成员都特别好，学校里的教师都特别好？”刘校长憨厚地答道：“这个道理很简单，班子里的成员都不好，教师都不好，那我不成了坏头头了吗？其实班子里的每一位成员，学校里的每一位教师都跟我一样，不会没有不足的地方，但问题是校长怎么看。情人眼里出西施呀！好校长眼里就出好人！成功教育与传统教育在理念上的一个最重要的区别就是：传统教育认为你有缺点，所以应该被雕琢；而成功教育认为你有优点，所以你能成功！”

在近20年的校长生涯中，刘校长从来没有在教工会上点名道姓地批评过一个人。他常常对身边的人说：“领导就是发现人的优点，发展人的优点，发挥人的优点。这就是扬长避短、扬长补短的简单道理。领导要对人好，对人真诚，真心地帮助别人，创造条件让别人成功，搭建平台让别人展示。领





导要关注每位教职员工的内心深处对自己岗位的满意程度，这叫会用人。手下的人出了错，领导不要急着批评人，要先想想用人是否合适，要求是否明确，程序是否清楚。谁不想把事情干好？谁没有成功的愿望？所以，我们首先要批评自己，要反思自己。”正是在这种理念的指导下，刘校长和他的管理团队在学校管理中多了一份关怀、多了一份人情。

同样是公办学校，同样是经费紧张，闸北八中每位教职工每月有50元的“聚餐费”（工会称之为“凝聚力工程费”）。刘校长明示：“这笔钱只准吃（以工会小组为单位聚餐），不准发！”类似的，还有每年教师节的“联欢会”、春节前的“团拜会”等。刘校长得意地说：“我是将亲和力作为一项特有的技巧，作为打开心灵的金钥匙，作为化解矛盾的良药，作为人文关怀的双手啊！”

“教师中的热点问题，你关注了吗？教师个体的心理问题，你关怀了吗？教师提出的积极建议，你响应了吗？教师在平凡岗位上的发展，你肯定过吗？教师在生活中的困难和挫折，你关心过吗？你的言语，是否让人感到温暖？你的行为，是否传递了信任？”刘校长常常扪心自问，无时无刻不在用人文光芒温暖着每一个八中人。

2. 刘京海校长是一位让教师发现自我、发展自我、超越自我的校长

从走进闸北八中的第一天起，刘校长就在思考一个问题：为什么有这么多学生和教师自认为失败，以至于自认为不中用、没能耐，从而不觉醒、不激动、不行动呢？成功教育要求教师提高自身水平，体现自我价值，争取自主成功。可我们的教师都不能发现自我，都不清楚自身已有的优点、缺点和潜在的优点、缺点，都确定不了自己的发展方向和新的生长点，又如何去提高自身、超越自我呢？

为了促使教师主体形成“反思——发展”的机制，刘校长首先在领导班子和党员中召开了“超越自我，争当成功之星”的自我发展研讨会。

第一次开会，大家以为又是“民主生活会”，自然习惯地自我检讨一番，再消极地等待大家批评帮助。刘校长急了，站起来说：“这个活动的出发点是发展，强调用发展的眼光看自己，用发展的眼光看别人；核心是发现自己身上的闪光点 and 潜在的能力，找到自己发展提升的方向。”说完，他自己做了一个示范，讲了自己的“平实、勤奋、脑子活、思维快、关心人、事业心强、讲义气”等一大串优点，还请大家补充自己有什么优点，应该朝哪方面





发展。大家头一回开这种“表扬与自我表扬”的会，开始兴奋了，于是你一言我一语，可劲地夸自己、夸别人，会场很是热闹。

这个会取得了很大的成功。在会上，每个人都觉得自己是个能人，都觉得自己能干一番大事业，大家都找到了自己发展的方向。为了让这些优点发扬下去，很多人都主动地制订了好多针对性的措施，还请其他同志监督执行。

后来，刘校长把这一种会议形式逐步推广到骨干教师和一般教师，推广到质量分析和业务会议，推广到评讲课课当中……再后来，这种会议形式形成了一种基本模式：先个体分析，再群体分析，主要是找优点，不反对找缺点；挖掘潜在的优点，不反对暴露潜在的缺点。

这一模式现已成为闸北八中一项常年坚持的自我发展活动，它让教师在发现自我、超越自我中，找到了成长的方向，形成了一种“自信、好学、勤奋、大气、阳光、上进”的精神品质。对于在这种模式下成长的教师，一个区教育局的领导说：“只要是从闸北八中调进的老师，以后不用考核了，都要！”

3. 刘京海校长是一位为教师搭建成功平台的校长

“你以为让教师感到温暖、感到自信就可以了么？教师从此就自然而然地自主成功了吗？”谈到教师的成长，刘校长把手一挥，对他的管理团队说：“你还要搭建平台，搭建有用的平台，提供服务，提供平实的服务，帮助教师在展示自我中找到提升的感觉。换句话说，你要让教师有真见解、有真本事、有真内涵，他才可能成功！”

谈到刘校长是怎样搭建平台帮助教师、培养教师、发展教师的，在刘校长身边工作、学习过的人感觉有以下四招：

第一招：用最平实的道理帮助教师转变观念——孩子肯定是教得会的

对于教师水平提高的关键，传统教育往往认为是能力问题，而刘校长则认为是观念问题。他曾借用中科院上海脑研究所的一位博士用猕猴做的实验结果告诉教师一个浅显的道理：正常孩子的聪明程度其实是差不多的；要教会每一个孩子，关键要找到适应不同孩子的方法。他提出，教师在没教会学生的时候，不能怀疑学生是可以学得会的，而是要找到教会这个或这类学生的方法。

在这种教育理念影响下，闸北八中的教师从不怨学生，而是在教学上主



动求新、求变。

第二招：用最原始的办法整体提高师资——选择配对，捆绑结算

除了新教师进校要拜师外，刘校长干脆将大部分教师“选择配对（也有一配二、一配三的）”，使之结成师徒，要求徒弟节节听课师傅的课后再去上课，师傅要定期听徒弟的课、指导徒弟，规定师徒的教育教学质量秋后“捆绑结算”。

这样一来，师徒都上心了，教的真教，学的真学。多年下来，闸北八中带出了一大批优秀教师，师资整体水平在闸北区处于中上，而且长期稳定。

第三招：用最高效的形式培训教师——自培自训，校本研修

除了积极支持教师参加市区举办的培训外，刘校长还特别重视校内培训。经过市教委批准，闸北八中成为上海市首批校本自培基地。

一开始，闸北八中开设了两门培训课程，一门是成功教育的理论与实践，另一门是尝试成功课堂研究。试点学科是初中数学，现在已逐步推广到初、高中大部分主要学科。新近又增加了“学科教学电子平台的制作与研究”“电子教案的编写研究”等课程。

课程中既有理论，又联系课堂教学改革实践；既有系统的讲座，又经常把课程教学中的典型实例片段提供给大家研讨，还让大家讨论一些重点的教学内容，回去设计电子平台的制作脚本，或者设计好后拿来讨论，能够统一的让电教人员协助制作课件，统一不起来的就制作多个版本的课件，拿到课堂上去比效果。这样的形式，让大家觉得实在、实惠，相当有收获。那种“培训靠点名，签到就走人”的现象，在这里没有。每次点名，只多不少，没有缺席的，只有“加塞”的。

上海的教师都知道，每个五年计划中，每一个任课教师都必须修满对应职称要求的培训学分，俗称“240”和“540”。通过申请，凡是在闸北八中参加培训并经考核合格的，也能取得区教育学院承认的相应学分。这样一来，不仅是本校的教师学习积极性提高了，外校也有近千人次报名参加。

第四招：用最实惠的政策推动教科研——任务驱动，谁做了给谁

闸北八中的教科研主要集中在研究教育教学中的问题和经验两大方面。研究问题，就是要找到问题及问题产生的原因，制订解决问题的对策和预测问题的演变方向和跟进措施，提高对教育教学中规律性问题的认识，从而提高教育教学的效益。研究经验，就是要找到优秀的经验并把它过程化、细节





化、精致化和科学化，使优秀教师的经验更易于推广和传承。

这两个方面的课题与教师的日常工作息息相关，靠专家不行，光写论文也不行，得靠教师自己，而这恰恰是每个教师都可以做的。如何调动全体教师参与教科研的积极性？如何让好不容易从市区争取来的科研经费产生激励作用？刘校长定下一个原则：任务驱动。同时，刘校长出台了一项政策：课题经费绝不能挪作他用，绝不搞大锅饭！谁做了给谁，谁的效果好重奖谁！

由于刘校长的决策英明，执行坚决，教科研工作取得了很高的效益：不足两百万的科研经费支出，却打造了供大家交流的教学电子平台，编辑整理出两千多课时的电子教案，出版了40多本专著，发表了500多篇论文，编辑发行了30多期《成功教育研究》杂志，开出近千节区级以上的展示研讨课……

帮助教师成功是校长的天职。刘校长是践行者，并且仍在努力地承担着这份天职。

在学校管理中，刘校长以他“平易近人和实事求是”的人格魅力，“尊重人，尊重科学”的民主精神和人文修养，“用成功帮助成功”的教育理念，坚持不懈、执著努力，使原本基础薄弱、教学不成熟的教师很快教有所专、教有所长，并不断自我发展，不断取得新的成功。

一个好校长，就是一所好学校。正如没有蔡元培先生，就没有今天的北京大学；没有张伯苓先生，就没有今天的南开大学；没有教育家陶行知先生，就没有知名的小庄师范……走在素质教育的跑道上，刘京海无疑是闸北八中的好校长。

一个好的校长就是一所好的学校，这体现在校长的办学思想，也就是校长对教育现象、教育问题、教育规律的看法和认识上。也就是说，一个学校的校长有什么样的学生观、教师观，也就确定了什么样的学生是好学生，什么样的教师是好教师。

校长的办学思想对学校发展起着至关重要的引领作用，是一所学校发展的灵魂。这种办学思想应该也是比较系统的、完整的，不是支离破碎的。校长最重要的任务就是把先进的、科学的办学思想转化为全体教职工的思想和理念。只有这样，全校的教职工才可能在一个先进的、科学的办学指导思想下去落实具体的教学行为，统一认识，统一行动。

