



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵

知名校长的 治校之道

杨明 竭宝峰 编著

全国百佳图书出版单位

 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE GONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵

知名校长 的治校之道

杨明 竭宝峰 编著

全国百佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

知名校长的治校之道 / 杨明, 竭宝峰编著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012. 4
(现代学校管理百科)

ISBN 978-7-212-05024-5

I. ①知… II. ①杨…②竭… III. ①中小学-校长-学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060750 号

知名校长的治校之道

杨 明 竭宝峰 编著

出 版 人: 胡正义

责任编辑: 陈 娟

封面设计: 钟灵工作室

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼

邮编: 230071

营销部电话: 0551-3533258 0551-3533292(传真)

印 制: 三河市杨庄镇明华印装厂

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂商联系调换)

开本: 700 × 1000 1/16 印张: 13.5 字数: 230 千字

版次: 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-05024-5 定价: 26.80 元

版权所有, 侵权必究



前 言

学校教育是一个人一生中所受教育最重要组成部分,个人在学校里接受计划性的指导,系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲,决定着个人社会化的水平和性质,是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教,学校教育越来越受重视,在社会中起到举足轻重的作用。

一、丛书宗旨

本丛书立足学校教育与管理,理论结合实践,是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

二、丛书特点

一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实在教育教学实践中用得上;

二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;

三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;

四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;

五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

三、本辑主旨

“最新学校与教育系列丛书”拟定分为多辑陆续分批推出,此为第五辑《现代学校管理百科》。本书就现代学校管理作了全面的阐述,其内容包括学校管理的本质、特性及其研究述略,校长及其一班人,学校组织机



括学校管理的本质、特性及其研究述略,校长及其一班人,学校组织机构的改革实践与未来发展,学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面,条理清晰,结构合理,具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用,同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础,相互阐释,书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册,具体分别为:《校长的智慧》、《名校教学管理》、《学校管理问题应对》、《校长的高绩效领导》、《学校的精细化管理》、《学校管理典型案例》、《校园安全与危机处理》、《如何打造创新型学校》、《知名校长的治校之道》、《学习型学校的管理策略》。

四、本册简介

校长不同于一般的行政领导校长肩负的历史使命就是要对师生进行精神引领与思想指导。正是从这个角度思考,本书中选取的优秀校长,从思想引领教育行动、文化促进学校发展、智慧成就非凡事业、个性凸显突出特色和奋斗抵达特殊境界六个方面介绍了校长的治校之道,希望通过这些校长的思想与行动使师生实现真正意义上的生命成长。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面可能存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2012 年 6 月

最新学校与教育系列丛书

编 委 会

顾 问：王秀梅 北京师范大学教授 博士生导师
袁祖社 陕西师范大学教授 博士生导师

总主编：柳敬拓 中国教育科学研究院教授 博士生导师
张晓峰 中国传媒大学教授 博士生导师
吴志樵 资深教育培训专家 清华大学特聘教授

编 委：吴志樵 刘延庆 张晓峰 李英丽
潘玉峰 赵蕴华 李慕楠 高永立
杨 明 竭宝峰 代 旭 赵国忠
李添龙 胡元斌 秦 赟 闫 淼
孙仲仪 高 天 魏茂峰 陈 玟
姜忠喆 代建春 李泽国 姜虹娟
李德信 李 雪 梁馨元 童 雪
魏 琳 代 虹 毛素平 刘 鑫

总策划：吴志樵 李剑桥 郭 琦



C 目 录 CONTENTS

前言	1
第一章 校长领导形象塑造	1
领导形象的内涵和特征	2
领导形象的决定因素和特点	5
现代领导形象的作用	7
现代校长的形象定位	9
新时代的校长应具备的素质	13
合格校长须搞好五项工作	15
要有统揽全局的能力	17
把自己的度	20
在研究性实践中成长	23
保持思维之树常青	26
永不放弃对理想的追求	28
善于将大目标分解成小目标	30



带着激情做校长	32
用道德支撑校长的权威	35
校长树立威信的方法	38
优秀校长的正确工作方法	40
第二章 校长领导艺术运用	43
校长应重视领导艺术	44
校长领导艺术的新模式	52
学校管理的控制程序	55
校本管理须以教师为本	63
激励教职工参与管理	65
教育科研呼唤科学管理	67
采用新型的开放式教育	70
引导教师用真心关爱学生	72
学会防范校园事故	75
第三章 胡美山的教育之道	79
人本思想以学生为主的新尝试	80
对老师多一些理解与尊重	87
学校管理：科学化与特色化	90
给老师创造学习研究的环境	93
第四章 李升勇的治校之道	97
学生的民族精神培育	98
让传统美德与孩子结伴而行	100
让现代文明成为一种习惯	102
多学点管人之道	104

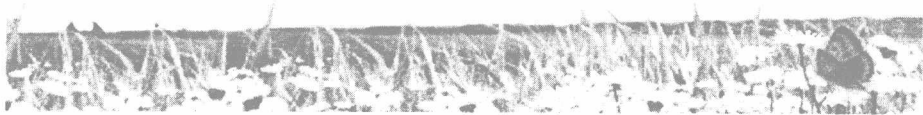
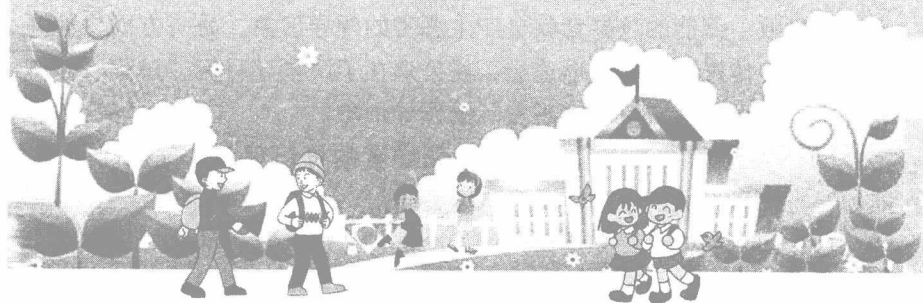


第五章 杨一青的治校之道	107
“三化”目标	108
老师关爱	111
精神引领	114
第六章 赵福庆的治校之道	117
注重学校管理体系的改革创新	118
创新是校长的必备意识	122
创新型教师的培养	125
学生创新精神与实践能力的培养	129
第七章 高万祥的治校之道	133
启动文化工程促进语文教学创新	134
和学生一起成长	138
第八章 校长工作方法的改进	141
工作方法修炼	142
依法治教治校	155
加强思想政治工作	165
加强和改进党的工作方式	174
第九章 校长的情商优化与潜能开发方法	185
情商优化方法	186
潜能开发方法	197



第一章

校长领导形象塑造





领导形象的内涵和特征

“形象”本是文艺领域的术语，它是指文学艺术家在一定的创作思想指导下，对历史生活和现实生活加以选择提炼所创造的有一定思想内容、审美意义和外在形式的生动具体的艺术典范。后来，人们广泛借用这个概念，在政治和社会生活中加以使用，指一个人的形体、概貌、气质、风度等方面给人留下的某一个侧面或整体的印象。

领导形象是指领导者在其领导活动中，在下属和公众心目中留下的综合印象以及得到的总体评价。

1. 领导形象的内涵

领导形象这个概念包括以下几个方面的含义：

(1) 领导形象的载体是领导者。

领导者是领导形象建设的组织者和实施者。一方面，他通过在行使公共权力过程中所显示的行为特征和精神风貌来塑造和展示自身形象。一般地，有什么样的领导者，就有什么样的领导形象。一个创新、务实、廉洁、高效的领导者就会产生良好的领导形象。反之，一个守旧、虚假、腐败、低能的领导者就会产生恶劣的领导形象。另一方面，他通过运用各种传媒手段和沟通途径，使公众在了解领导目标、过程、体制和方式的基础上形成符合客观实际的领导形象。

(2) 领导形象的内容是公众对领导者的价值理念、气质、品德、能力等方面所形成的整体印象和综合评价。

这种印象和评价淀积于公众的社会心理之中，这种社会心理实际上是领导者内在素质与外在能力的一种有机反映。从一定意义上说，社会心理是对领导形象在思想感情变化上的一种互动，它往往通过印象和评价表达出来。公众通过直接或间接的途径形成对领导者的初步印象，印象一经形成，公众便会从各方面加以分析和判断，分析得失、优劣，最



后总结出对领导者的综合评价。

(3) 领导形象的评价者是领导者所面对的社会公众。

社会公众是领导形象的感受者和评价者。社会公众作为整体是产生、监督和罢免领导者的权力主体，领导者的一言一行、一举一动都是社会公众评判的依据。社会公众中的个体，在与领导者接触的过程中，逐渐形成对领导者的感知和判断，虽然这些感知和判断是公众个体意识的产物，但正是这些个体意识的总和才构成了绝大多数公众的整体意识，并最终对领导形象产生影响。

2. 领导形象的特征

(1) 领导形象是主观性和客观性的统一。

领导形象是领导活动、过程、体制和方式这类客观的东西在公众头脑中的主观印象和主观评价。领导者通过自身的主观意识和自觉行为来刻意塑造领导形象。领导者的形象塑造和公众的形象感受都是主观行为。因而，领导形象具有主观性。同时，领导形象具有客观性。领导形象的产生是以领导者的客观行为、客观影响力以及作为外在力量的其它经济、政治、文化的因素为基础的。领导形象的检验标准是客观的，必须将其置于客观的历史环境和社会条件中，从其是否对社会进步有促进作用上予以检验。因此，领导形象是主观与客观的有机结合。

(2) 领导形象是个体性和整体性的统一。

对于个体公众来说，他对领导者的印象是在与政府大量的接触中，不断地对积累起来的感受加以综合、修正、补充以后产生出来的。对于公众群体来说，作为群体性的领导形象则是将个体关于部分印象加以综合后形成的群体表象。公众个体的印象、公众群体的印象，在更大范围内进行综合的结果则最终形成整个社会公众的集体印象。因此，只有代表人民普遍意志和历史发展方向的公众个体意识的总和才能构成公众的整体意识，也才能形成领导形象。

(3) 领导形象是确定性和可变性的统一。

在特定条件下，公众心目中的领导形象具有质的相对稳定性，这是因为客观事物一旦在公众心目中形成某种印象，就会在相当长的时间内影响公众行为和认知，这种认知并不会因时空变化而立即发生变化。领



导者与公众都处于动态发展过程之中，领导形象的稳定性是相对的，变化性是绝对的。领导活动要素、结构、功能和权力的运用是不断变化的，而公众对领导者的要求、愿望也是不断变化的。因此，公众对领导者的印象，除了有一定的稳定性之外，还具有不断变化的特征。

(4) 领导形象是主动性和被动性的统一。

在现代市场经济条件下，是通过形象主体刻意塑造和精心策划的。商品经济或文化越发展，领导就越重视自己的社会关系行为，从而就越是将自身形象的塑造作为一个有计划、有目的的活动过程去加以控制。但是，领导形象的最终判断和评价，要通过自我形象转化为社会形象才能完成，领导形象塑造过程往往要根据社会公众的信息反馈来调整。没有这个反馈过程，领导者难以判断其自我认知形象是否符合公众的要求。同时，领导者在领导活动中，并不能够对可能出现的问题都有肯定的把握和正确的认识。因此，领导形象应该处在可监可控的反馈调整系统中。



领导形象的决定因素和特点

1. 领导形象的特点

(1) 客观性。领导形象似乎是虚无的，看不到、摸不着，但它确实存在于公众的心目中，而且是客观公正的。领导形象的客观性是建立在领导者的价值理念、实际行为和作为，以及行为的绩效和结果之上的。正是这种价值理念、实际行为和活动结果与绩效构成了领导者形象的客观基础，也确定了领导者形象的内在结构稳定性。

(2) 综合性。领导形象是公众意见的综合和归纳，是从不同角度和侧面对领导者所做的总的评价。这就要求领导者应注意保持自己行为的整体性和连续性，尽量避免在不同场合甚至同一场合的行为有强烈反差，注意总体与细节的关系，尤其是在工作细节、个人生活、待人接物等具体方面的表现。

(3) 稳定性。心理学研究的“首因效应”，是指公众对某人形成第一印象后，会保留很长时间，并对以后的印象有很大的影响。公共部门的领导者在第一次公开露面时，必须抓住机会表现自己的长处，展示自己的风格特点，从而产生良好的“首因效应”。但这种“先入为主”的印象并不是一劳永逸的，需要领导者不断强化，使“近因效应”和“首因效应”互相促进，树立领导者的良好形象。

2. 决定领导形象的因素

(1) 领导角色的规定。这里使用领导者角色的概念，是指领导者担任一定职务并获得权力后所应取得的社会地位与身份，以及由这种身份和地位所确定的行为规范和模式。规定领导者角色的剧本是社会的价值准则和法律法规的规范，他们确定了领导者的权利、义务和责任。这些价值准则通过政府的宣传教育，常常刻印在人民群众的思想意识之



中，他们首先据此来评议领导者。

当代社会要求依法行政和民主行政，所以通过法律规定的领导者角色也越来越为公众所重视。而且，公共部门的领导角色应该是表现性角色，即不以获得经济利益为目的，而是以表现法律制度与秩序为目的。公共部门的领导者角色要求他们全心全意为公众服务，奉公守法，勤政廉洁。

(2) 领导者自身素质规定着领导者的形象，领导形象必须建立在领导者自身素质的利用和开发的基础之上。领导形象是领导素质的外化或表现形式，领导素质投射到环境或社会中去，就表现为领导形象。从这个意义上说，领导素质是一种可资利用的资源，领导形象则是领导素质资源利用和开发的结果。比如，领导者的气质和性格是先天的，这在很大程度上决定了领导者角色建设。领导者在追求改变自己的本性和气质时，如果不能成功，反而可能表现为虚假，很难取得积极的效果。从积极方面来说，领导者不断提高自身素质，就扩大了塑造领导形象的资源。在人与人之间，共同点越多，就越容易相互欣赏，彼此越容易留下更好的印象。在此基础上，领导者就可以学习和掌握塑造领导形象的方法和技术，充分利用和开发领导素质资源来塑造领导形象。

(3) 领导环境。要赢得下属与公众的认同，领导者的形象塑造就是要根据不同环境、不同的时代和不同领导情境要求，选择恰当的公共形象。



现代领导形象的作用

1. 领导形象是领导者履行职责的基础

领导形象是在领导者与社会公众广泛接触的过程中形成的，是领导者个人内在素质和能力的外在化。领导者树立形象的过程，也就是公众对其实施领导、履行职责进行评判的过程。

一般地，领导者在公众中树立了良好的形象，说明公众承认了该领导者，并对其工作给予理解与支持，该领导者就具有履行职责、实施领导的基础。相反，一个领导者在公众中没有树立良好的形象，说明公众没有承认该领导者，更不能对其工作给予理解和支持，该领导者就不具备履行职责、实施领导的基础。

2. 领导形象是领导活动成败的关键

领导者是领导活动的管理者和决策者，对领导活动的成败具有重大作用。领导形象如何，不仅关系到领导者个人的威信和号召力，而且关系到组织的整体形象和凝聚力，关系到领导活动能否顺利进行。

领导者如果能够树立良好的形象，即以饱满的精神风貌、高尚的领导魅力、优良的领导作风和得体的领导仪表等赢得公众的好感和信赖，不仅有利于领导威信的建立，而且有利于领导的决策、指示、领导方法为群众所接受，并得到创造性的执行。相反，领导者如果不能在公众中树立良好的形象，就不能得到公众的理解、支持与认可，领导活动就难以顺利进行。

3. 领导形象是领导效能的直接影响力

领导形象的好坏直接影响到领导效能的发挥。领导形象对于实施领导活动一般会产生两种效能：

第一，良好的领导形象能产生积极的正效应，可以激励被领导者团



结在领导者周围，支持领导者开展各项工作，充分调动被领导者的主动性和创造性，努力发挥他们的聪明才智，奋力去实现领导目标。

第二，不良的领导形象会产生负效应，使被领导者对领导者产生不信任感，相互间离心离德，甚至会出现被领导者抵制领导者的现象，这就无法发挥领导效能，阻碍领导活动的正常进行。