

全国中小学校级干部学习教材
Quanguo Zhongxiaoxue Xiaoji Ganbu Xuexi Jiaocai

中小学校长 通用管理100例

于国祥 魏智渊 罗登远 编著



教育书系

中国教师用书网策划



四川出版集团
四川教育出版社



全国中小学校级干部学习教材

中小学校长 通用管理 100 例

ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG
TONGYONG GUANLI 100 LI

干国祥 魏智渊 罗登远 编著

四川出版集团
四川教育出版社
· 成 都 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学校长通用管理 100 例/干国祥,魏智渊,罗登远编.
—成都:四川教育出版社,2005
ISBN 7-5408-4212-1

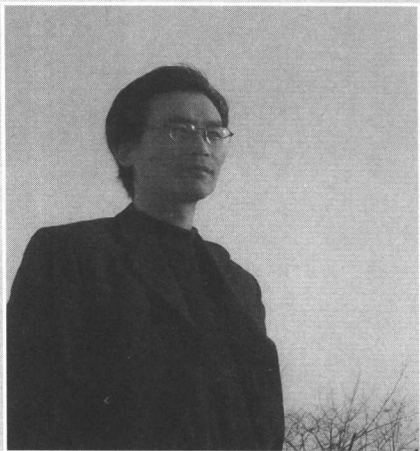
I.中... II.①干...②魏...③罗... III.校长-学校管理-
问答 IV.G471.2-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 007869 号

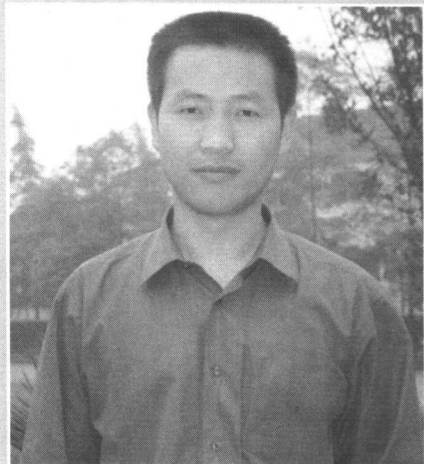
责任编辑 王积跃
特约编辑 谢志良
版式设计 王 凌
封面设计 毕 生
责任校对 伍登富
责任印制 黄 萍
出版发行 四川出版集团 四川教育出版社
(成都市槐树街 2 号 邮政编码 610031)
出 版 人 安庆国
印 刷 成都宏明印刷厂
版 次 2006 年 3 月第 1 版
印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷
成品规格 168mm×240mm
印 张 16 插页 2
字 数 374 千
印 数 1-5000 册
定 价 28.00 元

本书若出现印装质量问题,请与本社调换。电话:(028) 86259359
编辑部电话:(028) 86259381 邮购电话:(028) 86259694

干国祥，男，1969年生。自由撰稿人。原《教师之友》和《教育科学论坛》编辑。另有干干、荷戟卒、宁怀山等网名和笔名。浙江绍兴人。自1988年起曾在上海某山村从事中小学教育15年，长期从事小学语文、自然、社会、美术等学科教学和班主任、学校行政、科研管理等工作。先后在“教育在线·语文沙龙”等论坛担任版主和总版主。在《人民教育》《南风窗》《教师博览》等杂志发表过各类文章，先后在《成长》等报刊开设个人专栏。现从事网络管理、教育创作和教师培训等工作，并以打通教育理论话语与教育实践话语老死不相往来的隔膜状态为今后几年的主攻方向。



魏智渊，男，1973年生，曾在《语文教学通讯》《中华读书报》《中学语文教学参考》《教师之友》《教师博览》《现代教育报》《新语文学习》等数十家媒体发表论文、评论近百篇，并曾为《现代教育报》撰写过“教育家”专栏。数十篇文章被《读者》《教师博览》等杂志转载，个人成长经历也被收入《教师专业成长的途径》一书中。日记体教育专著《冬去春又来》由教育科学出版社出版。



罗登远，男，汉族，1965年生，成都市龙泉驿区人，1995年12月9日加入中国共产党，中学一级教师，四川师范大学教育硕士。成都市优秀小学校长，省创造学会美育专委会委员、副秘书长，四川省心理学会心理健康教育专委会会员，成都市龙泉驿区青少年宫主任，龙泉外国语学校校长。先后为龙泉驿区和周边地区几十所中小学进行专题讲座，受到学校、家长、学生的高度赞誉，被誉为“学者型校长”。



序

理想的校长

朱永新

理想的校长，应该是一个能够清晰认识到自己的价值与使命，具有奉献精神 and 人文关怀的校长。

理想的校长，应该是一个珍惜学校的名誉胜过爱护自己的眼睛和自己生命的校长。

理想的校长，应该是一个不断追求自己人生理想和办学理念，具有独特办学风格的校长。

理想的校长，应该是一个具有海纳百川的宽广胸怀，具有极强的感召力和凝聚力的校长。

理想的校长，应该是一个善于协调上下左右关系，能调动一切可以调动的力量以促进学校发展的校长。

理想的校长，应该是一个十分重视教育科学研究，并能成为学校教育科研工作出色的组织者和身体力行者的校长。

理想的校长，应该是一个能够给教师创造一个辉煌的舞台，善于让每一位教师走向成功的校长。

理想的校长，应该是一个能够使学校具有优美的自然环境和浓厚的文化氛围的校长。

——《朱永新教育文集》（卷一）

序：

理想的校长

目 录

理念愿景篇

- 1 学校是否拥有一个共同的愿景? (3)
- 2 学校需要怎样的愿景? (4)
- 3 如何发展学校愿景? (6)
- 4 如何将愿景转化为办学思路? (9)
- 5 什么是“领而不导,统而不御”的领导新风格? (11)
- 6 什么是学校管理的“五项修炼”? (12)
- 7 我们拥有一个可以流传于后世的校训吗? (15)
- 8 学校如何达成组织共识? (17)
- 9 如何从审美的角度来设计一所学校? (19)
- 10 如何创办特色学校? (22)
- 11 危机情形下如何进行教育决策? (23)
- 12 校长如何将个人愿景转化为有效的领导力? (24)
- 13 教师为什么排斥教育改革? (29)
- 14 老校如何焕新姿? (31)

组织管理篇

- 15 什么是学校知识管理? (35)



- 16 什么是项目管理? (36)
- 17 学校能采用全面质量管理吗? (37)
- 18 怎样写好学校章程? (39)
- 19 在你的学校,教师有自己的教学权吗? (43)
- 20 如何妥善处理学校内部利益冲突? (45)
- 21 是不是所有的学校冲突都是有害的? (47)
- 22 后勤和财务常规管理如何以简驭繁? (50)
- 23 如何系统管理后勤工作? (51)
- 24 为什么学校制度落不到实处? (52)
- 25 如何成功地策划学校公益活动? (54)
- 26 怎样开好学校会议? (56)
- 27 为什么不尝试着改变一下教职工例会的氛围? (57)

教育教学科研篇

- 28 校长如何提高课程领导能力? (63)
- 29 学校是课程的执行单位还是开发主体? (65)
- 30 如何全面地进行一个学校的教学管理? (68)
- 31 怎样通过教案管理促进有效教学? (71)
- 32 教案管理如何适应信息时代的要求? (73)
- 33 如何创建学习型教研组? (75)
- 34 怎样修订教研组长工作细则? (78)
- 35 你的学校经常开展调研课吗? (81)
- 36 学校如何开发设计研究性学习课程? (83)
- 37 你的学校有几位创新研究型教师? (85)
- 38 如何让教师成为研究型教师? (87)
- 39 校本培训中应注意哪些问题? (89)
- 40 教师专业发展规划如何制订? (91)
- 41 教师培训一般有哪几种模式? (95)

42	如何指导教师学会反思?	(97)
43	如何减少教师的无效劳动?	(99)
44	什么样的课是一堂好课?	(101)
45	如何科学地计算教师的标准工作量?	(102)
46	如何预防量化评价的副作用?	(104)
47	教育质量能否被合理地测定与评价?	(106)
48	国外如何评价教师?	(110)
49	怎样使学生评教取得好的效果?	(114)
50	校本课程如何进行评价?	(115)
51	研究性课程如何进行管理与评价?	(120)
52	怎样建立一个科学的发展性课堂教学评价体系?	(123)
53	如何细致地检测一个教师的专业素养?	(125)
54	如何构建科学的学生评价体系?	(127)
55	如何设计成长记录袋?	(129)
56	如何合乎程序地处分学生?	(131)
57	如何进行单亲家庭子女的教育与管理?	(135)
58	封闭式学校如何管理学生?	(137)
59	如何做好职称评定工作?	(139)
60	英国是如何解聘中小学教师的?	(142)
61	美国是如何解聘中小学教师的?	(144)
62	怎样搞好校内的教师聘任?	(145)
63	教师聘任中未聘教师如何安置?	(146)
64	教师聘任中遇到这些问题怎么办?	(149)
65	如何让聘任制软着陆?	(150)

安全法制篇

66	正常教学中是否可能导致教师违法?	(153)
67	学校管理过程中可能发生哪些违法行为?	(154)

68	学校如何建立安全制度?	(156)
69	我校是否存在危机隐患?	(158)
70	台湾小学如何应对校园危机?	(161)
71	学生意外伤害官司应该怎样打?	(167)
72	学生出现意外伤害时怎样应急处理?	(172)
73	怎样写学生伤害事故责任问题答辩状?	(175)
74	如何与家长协商解决学生意外伤害事故?	(177)
75	如何正确理解《学生意外事故处理办法》?	(179)
76	如何有效防范学生在校伤害事故?	(183)
77	学校后勤如何合理使用资金?	(185)
78	中小学如何做好财务预算?	(188)
79	校长如何依法治校?	(190)
80	你的学校拥有多少无形资产?	(192)

魅力技巧篇

81	校长如何进行正确定位?	(197)
82	如何建立校长的威信?	(198)
83	新任校长如何形成自己的影响力?	(200)
84	美国校长如何提高教师工作的积极性?	(202)
85	校长,你是否应该与老师们聊聊天?	(204)
86	校长,你学会听课了吗?	(207)
87	校长应具有怎样的心理与人格?	(209)
88	校长应该警惕哪些不良心理?	(211)
89	如何提高校长工作的有效性?	(212)
90	校长,你会合理地安排时间吗?	(215)
91	校长怎样与各方人打交道?	(218)
92	如何对待上级的不当干预?	(222)
93	怎样才能成为一名称职的副校长?	(223)

94	校长如何慧眼识才?	(225)
95	校长如何招揽英才、培育人才、用好人才?	(227)
96	我的校园里, 是否真有书的芬芳?	(230)
97	中小学校长如何缓解职业压力?	(231)
98	美国中小学校长要会做什么?	(232)
99	我是否符合教育发达国家的校长标准?	(234)
100	怎样让校长持续成功?	(239)

理念愿景篇

1 学校是否拥有一个共同的愿景?

学校愿景的发展在学校变革中，确实扮演着重要的角色，许多专家认为，发展学校愿景对校长而言，应列入第一优先。对于学校而言，是否能够拥有自己的愿景应该理解以下五个要点：

一 愿景能否成为事实取决于学校的“实际动作”

学校愿景陈述是学校发展的重要步骤，明确地宣誓学校愿景，是对学校存在价值的一种提醒，这种提醒激励了学校同仁付诸行动，进而使学校愿景渐渐地成为事实。换句话说，学校愿景的成败，是透过学校高度实际的行动而来，这些行动是无数的、每天的、数以千计的且是实际的。

二 学校的创新与发展需要学校愿景

认为不需要发展学校愿景的人，并没有考虑到学校的中长期发展计划，更没有考虑到时代的急剧变迁。学校发展与社会变迁息息相关。新的世纪是知识经济的时代，也是信息科技的时代，更是变革的时代。为因应社会的急剧变迁，学校需不断地创新与改革，并运用团队合作学习者，以发展为学习型的学校。而想要发展为学习型学校，则应先建立共同的愿景，因为共同的愿景对学习组织至关重要，它为学习提供了焦点与能量。Pater Senge 认为，在缺少愿景的情形下，充其量只会产生“适应性的学习”；只有当人们致力于实现某种他深深关切的事情时，才会产生“创造性的学习”。

三 愿景虽有“冒险性”，但却无危险

愿景虽然伴随着冒险性，却不会带来危险，因为发展学校愿景，须广纳建言，并公开讨论，达成共识。虽然有许多学校在寻求共识的过程中，无法达成全体一致的共识，但却能尊重多元的意见，并取得绝大多数的共识。

即使学校愿景是一种渴望的、较喜欢的未来的意象，这种意象确实有些冒险，但这种冒险也隐含着学校发展的创意与突破。只要学校的决策机制民主化，发展学校愿景，不仅没有危机，反而是学校的转机。

四 发展愿景不在于愿景专家，而在于人力与资源的运用

每一位学校领导者均可发展学校愿景。发展学校愿景已不是愿景专家的独门绝活，而是每一位学校领导者责无旁贷的要务。学校领导者只要具备愿景理念，充分运用学校与社区的人力与资源，就可整合出适合该校发展的教育愿景。



五 发展愿景是一种过程，而不是一种结果

发展愿景是耗时的，Smith《建立共同愿景的策略》一文中，描述了一个公司总裁花了一年的时间进行密集的会谈。欧白恩曾任美国马萨诸塞州汉诺瓦公司的总裁，他花了 12 年的时间，才使公司走上具备愿景和价值观的成熟思路，一直到 1911 年退休，他总共花了 20 年的时间，从事汉诺瓦公司的愿景、价值观和共同使命感的琢磨工作。

Owens 也认为发展愿景是一种过程，他说：领导者分享共同愿景，其过程是变化多端的。由于价值观的改变，愿景须要不断地被修改，不断地被诠释。

综上所述，发展学校愿景不能当成一种结果，而应重视其过程。透过发展学校愿景的过程，使学校每一位成员成为学习者，学习不断地成长，不断地反省，不断地创新，最后融合个人的愿景成为学校的愿景。



学校愿景的确立，不是一次会议的结果，而是一个团队漫长的修炼过程。

2 学校需要怎样的愿景？

根据 Barth (1993) 的分类，学校愿景的发展方式包含下面几种：

一 继承的愿景

许多学校都喜欢采用继承的愿景。这些学校的愿景是永垂不朽的，是一代传一代的。诚如一位继承愿景的校长所言：我们有清楚的架构，在这个架构之下我们一起作息。

这种继承的愿景，其优点是：学校人员不必为了学校愿景，而历经阶段性的内省与动荡。其缺点是：通常这些学校的愿景都雕刻在学校的大理石上，这种具有历史性的学校愿景，对现代的教师与即将适应未来的学生而言，显然较不容易适应。诚如哈佛大学校长 Charles William Eliot 所说：假如良好的过去能让我们满足现况而且不准备未来，则这些良好的过去将存在着积极的危险。

二 开明的愿景

许多学校的愿景是隐含的、不阐明的。这些学校的老师虽然没有可供参考的文字式学校愿景，但都能遵守学校愿景，并将学校愿景融入自己每天的教学活动当中。然而，为了

因应时代需要，学校有必要将平日的活动予以阐明为学校愿景，例如：我们一直在帮什么？为什么要这样做？在学校里对我们而言哪些是重要的？……这些活动的阐明，即可以形成学校的愿景。

这种阐明的愿景，其优点是：将过去的行动转化为语言符号。其缺点是：这些愿景在建立之时，仅将学校平日的所为具体化而已，并没有针对学校未来想如何发展，或学校未来要如何发展等去规划。另外的一个缺点是：学校要将愿景化暗为明，通常会有杂音，且一些校长也较不喜欢这种化暗为明的方式。

三 再精制的愿景

有些学校发展学校愿景，系将学校过去的愿景结合当前的需求，转换成 21 世纪的学校愿景。

这种再精制的愿景，其优点是：能整合所有人的意见。其缺点一是：这种发展愿景的方法，犹如修补破轮胎，结果会愈补愈多，最后会出现修修补补的现象；二是：这种方法缺乏改革，完全没有范式转移，甚至与当前推动的学校再造大异其趣。

四 借用的愿景

有些学校采用借用愿景的方式。例如有一所中学将改制为完全中学，这所中学的教职同仁就分赴好几所完全中学取经，并从这几所中学的经验中取回他们变为喜欢的语言、教学和哲学。回到学校之后，再从搜集的这些片段拼凑成学校的愿景。

这种借用的愿景，其愿景内容确实是珍贵的，因为它是许多教育工作者的智能结晶，此乃其优点。然而它的缺点是过于破碎与拼凑，而不是强而有力的、凝聚的，且有核心价值的学校愿景。

五 买来的愿景

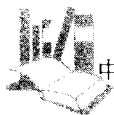
在教育市场上，我们经常看到一所好学校的愿景，这种学校愿景是令人印象深刻的。有些学校采用这种逐字买下的方法，例如：买下“希望者的模式”“哥白尼计划”“派代亚计划”等作为学校的愿景。采用这种方式发展学校愿景，通常会有专家顾问到学校并推销他们的愿景。如果学校确定买下这些愿景，这些专家顾问会随时在学校办研讨会或教师专业成长活动，使他们的愿景或多或少移植到学校里。

这种买来的愿景，其愿景概念确实是有内涵且有凝聚力。但是这种买来的愿景也有其缺点，因为它是依赖买来的，所以学校永远不能达成这些理想化的愿景。此外，既然愿景是买来的，如果不能达成，干脆重新再买一个愿景。

六 施加的愿景

如果学校要建立愿景，最普遍的方法就是施加指定的愿景给学校。例如督学可能到学校对校长说：你们还没有学校愿景，这是我们认为可行的学校愿景，这也是你会采用的学校愿景。于是校长就将这个学校愿景笑纳并转而施加给老师，老师也如法炮制地将这个学校愿景施加给学生。

这种施加的愿景，其优点是：学校很快就有了愿景，同时愿景内容描写得极为生动且令人



印象深刻。然而，它也有缺点，因为校长和老师都是知识分子，这种强迫且意识形态地施加愿景，仅能让学校同仁表面顺从，暗地里却加以抵制。

七 平均化的愿景

有些学校发展学校愿景的方式，是先邀请教师、家长、行政人员以及学生等代表，请他们先提出所喜欢的教育信念和实务，以及一所理想学校的概念，再由学校予以内容分析并找出共同的部分，这些共同的部分就是学校的愿景。平均化的愿景，其优点是：所发展出来的愿景都是大家贡献出来的，学校同仁都很熟悉且几乎没有威胁性。但其缺点是：1. 由于采纳各方代表所提出的共同部分作为学校愿景，导致各方代表所提出的许多个别意见都被割爱或牺牲，各方代表对学校愿景将失去热情与动机；2. 平均化的愿景会排除一方或少数代表所提出具有革新的理念，使得一些较尖锐的意见失去光彩；3. 平均化的愿景所建构出来的愿景缺乏组织原则与中枢。

八 成长的愿景

学校发展的愿景中以成长的愿景最佳，它是最有希望且最有眼光的愿景。校长应设计发展学校愿景的历程，首先应结合学校和社区人士，检视学校正在动作的事务，接着省思学校的可能发展与学校渴望的未来发展，然后透过某些方式（除了平均化以外）共同建立学校愿景，这种学校愿景不仅具有学校发展方向感，也能将学校所有成员的意见予以融入。

成长的愿景，有许多优点：1. 它反应的不仅是一般人的想法，甚至是全体学校社区的最佳想法；2. 假如这种发展愿景的历程是包容和衷心的，则发展出来的愿景会有包容性和真诚性；3. 由于学校人员被充分授权，因此他们都视自己为愿景的建立者。然而，想发展成长的愿景也有其困难，因为一般学校的学校文化都是太贫瘠、太猜疑，甚至太孤僻，以至不能孕育出发展成长愿景的学校气候。

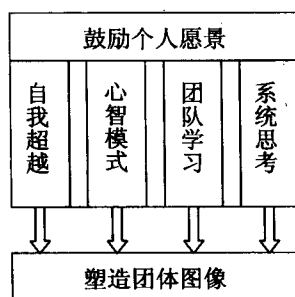


强迫施加于教师的愿景，只能让教师们表面顺从，暗地里却加以抵制。

3 如何发展学校愿景？

在

《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》一书中，提及建立共同愿景的修炼是从鼓励个人愿景开始，进而塑造整体图像，其间包含：自我超越、心智模式、团队学习以及系统思考的互动历程。研究者将其绘制如下图：



研究者归纳 Senge 建立共同愿景的架构图

Nanus (1992) 将愿景历程分为发展愿景与执行愿景。在发展愿景方面包含：(1) 了解组织现况；(2) 研订愿景范围；(3) 将组织置放于未来的外在环境；(4) 界定和包装新愿景等四个步骤。在执行愿景方面包含：(1) 化愿景为行动；(2) 愿景再修改的历程；(3) 发展愿景领导，追求组织的未来等三个步骤，每个步骤都有执行的策略，如下表。

Nanus 认为愿景历程是一个复杂的历程

	步 骤	策 略
发 展 愿 景	1. 了解组织现况	1. 界定组织的本质。 2. 了解如何运作组织。 3. 清查学校是否有愿景。
	2. 研订愿景范围	1. 了解学校组成人员和其需求。 2. 愿景目标化。
	3. 将组织置放于未来的外在环境	1. 如何思考未来。 2. 辨认重要的未来发展。 3. 评估未来发展的重要性与可能性。 4. 建立愿景脚本。 5. 草拟愿景。
	4. 界定和包装新愿景	1. 愿景领导者是伟大的综合者。 2. 将愿景领域以图表达。 3. 建立另类的愿景。 4. 选择适当的愿景。 5. 包装愿景。