

学校与教育 丛书

校长全面管理和工作规范技巧

校长的 管理创新与策略

学校管理工作指导小组◎编



辽海出版社

学校与教育 丛书

校长全面管理和工作规范技巧

校长的 管理创新与策略

学校管理工作指导小组◎编



辽海出版社

责任编辑：陈晓玉 于文海 孙德军

图书在版编目（CIP）数据

校长的管理创新与策略/学校管理工作指导小组编
·一沈阳：辽海出版社，2011.3
（校长全面管理和工作规范技巧：2）

ISBN 978-7-5451-1135-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 021423 号

校长全面管理和工作规范技巧

校长的管理创新与策略

学校管理工作指导小组/编

出 版：辽海出版社	地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号
印 刷：北京海德伟业印务有限公司	字 数：1280 千字
开 本：640mm×940mm 1/16	印 张：150
版 次：2011 年 4 月第 1 版	印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5451-1135-4	定 价：296.00 元（全 10 册）

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

前言

学校管理是学校管理者通过一定的机构和制度采用一不
定期的手段和措施，带领和引导师生员工，充分利用校内外的
资源和条件，整体优化学校教育工作，有效实现学校工作
目标的组织活动。

校长是一所学校的最高行政长官，同时也是实施管理的
核心。一个好校长，就是一所好学校。要把一所学校办好，
校长必须搞好学校的各项管理工作，使管理能因时因地因人
而灵活运用，实现管理的科学性与艺术性的统一。管理是一
门艺术，校长的管理素养和工作技巧是提高学校教育质量的
关键。随着课程改革的进一步推进，新课改的实施对学校的
管理工作提出了新的要求和挑战。如何办好一所学校，已成
为每个校长必须深思的问题。作为一校之魂的校长，只有牢
固树立“以人为本”的管理理念，强化创新意识，学习意识
和服务意识，始终把学校、学生和教师的发展放在心上，并
与之融为一体，才能为社会培养出创新型人才和复合型人才，
才能促进学校的发展。

在新课改大浪朝中，校长管理水平的高低直接影响着学
校的教育教学工作，对于学校管理来说，校长既要成为“理
念卓越、管理卓越、特色卓越、绩效卓越”的学校领头雁，



引领学校的科学发展；又要刻苦钻研业务知识，提高业务水平，全面提高学校的教育质量；既要关注学校工作的微小细节，事无巨细地照顾学校工作的方方面面，又要思考学校的宏观调控，为学校未来的发展殚精竭虑。在这种新的教育形势下，校长若想胜任自己的职务，就必须提升思想素养和综合素质，运用管理技巧和管理艺术搞好自己的工作。

为了全面提高校长的学校管理工作水平，我们特地编辑了这套“校长全面管理和工作规范技巧”丛书，包括《校长的领导形象与领导艺术》、《校长的管理创新与策略》、《校长领导工作与组织制度的管理》、《校长学校岗位与师生的管理》、《校长教学工作与素质教育的管理》、《校长学校财产与财务的管理》、《校长学校生活与环境的管理》、《校长学校安全与质量的管理》、《校长学校行政与班级的管理》和《校长学校标识与档案的管理》10册，本套图书从校长领导艺术、校长管理策略、学校领导制度、学校组织制度、学校岗位管理、学校标识管理、学校财产管理、学校生活管理、学校环境管理、学校安全管理、学校行政管理、学校教学管理、学校教学管理、学校师生管理、学校班级管理、学校质量管理等方面详细讲述了校长的管理艺术与管理技巧，具有很强的系统性、实用性和指导性，是各级学校校长以及有关人员进行学校管理和研究的最佳指导读物，也是各级图书馆珍藏的最佳版本。



目 录

第一章 校长的管理创新	(1)
第一节 管理创新概述	(2)
1. 学校管理创新的涵义	(2)
2. 学校管理创新的意义	(3)
3. 学校管理创新的需要	(7)
4. 学校管理创新的难点	(8)
5. 影响学校管理创新的因素	(11)
6. 学校管理创新的机制	(16)
7. 学校管理创新的策略	(18)
8. 学校管理创新的内容	(28)
9. 学校创新教育的认识	(32)
10. 学校创新教育的步骤	(35)
11. 学校创新教育的实践	(42)
12. 管理创新与创建特色学校	(46)
13. 管理创新对校长的要求	(49)
14. 校长在管理创新中的引领作用	(53)
第二节 优化发展战略	(64)
1. 学校管理优化的意义	(64)



2. 学校管理目标的优化 (65)
3. 学校管理程序的优化 (66)
4. 学校发展战略的涵义 (68)
5. 制定学校发展战略的意义 (70)
6. 制定学校发展战略的原则 (73)
7. 学校发展战略的制定与操作 (74)

第二章 校长的创新策略 (77)

第一节 管理制度法制化 (78)

1. 管理制度法制化的意义 (78)
2. 管理制度法制化的重要性 (80)
3. 学校在法制化建设中的职责 (84)
4. 学生在法制化建设中的权利 (85)
5. 学校制度管理重在执行 (86)
6. 制度管理法制化的注意事项 (89)
7. 学校制度管理应重视人关怀 (92)
8. 制定制度法制化建设措施 (95)
9. 落实施制度法制化管理方法 (100)
10. 强化学校制度法制化的成效 (106)

第二节 管理工作规范化 (110)

1. 学校管理创新的措施 (110)
2. 学校管理观念的创新 (112)
3. 学校管理组织的创新 (114)
4. 学校管理方法的创新 (115)
5. 学校管理制度的创新 (118)
6. 校长管理新策略 (120)
7. 新世纪的校长管理 (122)



8. 全面实施依法治校 (126)
9. 最好的管理就是“少管理” (135)
10. 综合提升执行力 (151)
11. 辨证地区分大事和小事 (162)
12. 要专业, 不要“专制” (164)
13. 把握好自己的角色 (167)
14. 权力下放, 重心下移 (172)
15. 有沟通才会心相通 (176)
16. 克服和下属交谈的障碍 (179)
17. 同情心是沟通的前提 (181)
18. 通过反馈提升沟通的质量 (188)
19. 学会倾听他人的意见 (196)
20. 不同场合的演讲学问 (204)
21. 怎样评估总务工作质量 (213)



第一章

校长的管理创新



第一节 管理创新概述

1. 学校管理创新的涵义

要了解其确切的含义，首先要了解什么是管理创新。关于管理创新，美籍奥地利经济学家熊彼特对此做了专门的论述：创新就是建立一种生产函数，就是要实现生产要素和生产条件的“一种新组合”，例如，引进新产品、应用新方法、开辟新市场、控制新原料、构建新组织。而企业家的职能就是进行这种新组合。而这种新组合就是创新，这种新组合的活动就是实现创新。

熊彼特从经济学角度出发，针对企业的经营管理而提出的“创新理论”，虽然主要是用于说明资本主义过程，解释资本主义的发展，但他对管理本身的论述，对我们理解学校管理创新仍有着极大的指导意义的。

依据熊彼特的“创新理论”和学校实际，学校管理创新应该被理解为：为了培养创新人才而对学校管理进行创造性的变革，也就是指学校领导者在创新理念指导下，创造性地采用新的措施手段，对管理要素进行扩展更新和优化组合，以形成新的管理格局，产生新的管理效果，从而更好的培养创新人才的活动。

这种活动的中心内容。是在新的管理理念的指导下，对



管理要素即办学资源进行创造性的变革,拓宽资源的来源,提升资源的品质,优化资源的组合。这种活动的理想状态,就是形成新的管理结构与格式。建立起一种新的“管理函数”,即明确新的管理措施与新的管理效果之间的关系,以为构建新的管理机制做出指导。这种活动的价值追求,就是提高管理效率,促进和保障创新人才的培养,这也是学校管理创新的评价标准。

学校管理创新,是创造性的管理活动,是一个动态发展、与时俱进的过程。一所学校能否进行管理创新,将足以表明这所学校是否富有朝气、充满自信、富有旺盛的生命力。学校作为社会系统的一部分,其生命力主要取决于社会对学校的需要程度及学校本身对社会的贡献能力,而后者又取决于现代学校从社会中获取资源的能力、组织利用资源的能力以及对社会需要的认知能力。



社会需求在不断地变化,现代学校管理如果不能适应这种需求,将无法以新的方式提供新的贡献,只是一味地因循守旧、墨守成规,将无法应对新的挑战,也无法取得管理的突出绩效,最后则可能会为内部要素所冲击或被社会无情地淘汰。

因此,学校必须改变学校管理中诸多因循守旧的现象,必须尽早终结学校管理中几十年,甚至是上百年“一贯制”的做法。否则,我们的学校就会缺少发展的动力,我们的教育就会失去发展的可能,我们的民族也就丧失了振兴的希望。

2. 学校管理创新的意义

创新作为一种科学概念和理论是由美籍奥地利经济学家



约瑟夫·熊彼特于 1912 年提出来的，他把创新引入经济发展理论。

在熊彼特之后，有许多研究者把这一概念引入到科学与技术领域，赋予了另外的涵义。与技术发明相比较，美国研究者曼斯菲尔德认为，创新是对“一项发明的首次使用”，而厄特巴克进一步指出：“与发明或技术样品相区别，创新就是技术的实际采用或首次应用。”受这些观点的影响，经济合作与发展组织在 1988 年的《科技政策概要》中，把创新看做是“发明”首次的商业化应用。

还有许多研究者把创新这一概念进一步拓展，例如西蒙·库兹涅茨把创新看做“为达到一个有用的目的而采用的一种新方法”，纳尔逊和温特把创新看做是“现在的决策规则的变化”，P. F. 德鲁克认为，创新并非限于技术方面，“创新的行动就是赋予资源以创造财富的新能力”。在这些研究的影响下，经济合作与发展组织于 1992 年采取了宽泛的创新的观念，把创新扩展到了包括教育在内的各种领域。

综合各种研究，我国研究者唐五湘在其《创新论》中，总结归纳出五种关于创新的定义：

- (1) 创新是开发一种新事物的过程。
- (2) 创新是运用知识或相关信息创造和引进某种有用的新事物的过程。
- (3) 创新是对一个组织或相关环境的新变化的接受。
- (4) 创新是指新事物本身，具体说来，就是指被相关使用部门认定的任何一种新的思想、新的实践或新的制造物。
- (5) 创新就是从产生新思想到行动。

综合上面对创新的种种论述，我们可以给出创新的科学



涵义：创新是一个综合的概念，是包括教育在内的各种社会事物进步与发展的共同因素。具体地说，创新是指全体（人）为了一定的目的，遵循事物发展的规律，对事物的整体或其中的某些部分进行变革，从而使其得以更新与发展的活动。这些更新与发展，可以是事物的一种形态转变为另一种形态，例如知识形态转变为技术形态，基础成果形态转变为应用成果形态，不完善形态转变为完善形态等；也可以是事物的内容与形式，由于增加了新的因素而得以丰富、充实、完善等；还可以是事物内部构成因素的重新组合，这种新的组合会使事物的结构更合理，功能更齐全，效率进一步提高。总之，创新包含目的性、规律性、变革性、新颖性和发展性等因素。

在对创新内涵的基本理解的基础上，我们剖析一下学校管理创新的内涵。首先，学校管理活动是一种以育人为宗旨的管理活动。学校管理活动不同于其他企业的管理活动的最大之处就是学校以培养人为宗旨，进行的是人的再生产，而不是生产物质的产品，因而学校管理创新应从学校中的人出发来进行有目的的创新。其次，学校管理过程是一个多边互动的过程。学校管理不仅包括管理者，也包括教师、学生、学生家长乃至社区，学校管理的活动就是在这种多边互动的过程中展开并达到目标的，因此，学校管理创新就不能仅看做是管理者方面的行为，而应是管理者、教师、学生、学生家长和社区的整体互动的管理创新。再次，学校育人的管理具有较长周期性。学校以培养人为根本任务。培养人需要一个较长的周期，而学校管理的成果又最终以所培养的人的质量和规格为衡量尺度。因此，学校育人的管理的较长周期性要求学校管理创新不能急功近利，也不能坐视观望，要有一



个总体考虑和阶段性安排，保持学校管理创新过程的连续性与培养人的过程的连续性的有机统一。

学校的管理创新与学校的常规管理正好是相对的。常规管理指在管理实践中重复出现的、例行的管理活动，它的特点是有章可循、有法可依的。它通常是通过建有一系列规章制度和条例、守则、规范等来实施管理。而管理创新则指在管理实践中运用常规手段、方法之外的灵活机动的、以充分发挥人的主观能动性为主要内容的管理艺术，是一种创造性的管理活动，其特点是富有弹性，能适应复杂多变的客观形势。



常规管理和创新是管理活动的两个方面，两者相辅相成，相得益彰。常规管理是实施管理的手段，是管理活动的基础。若管理上没有章法可循，必然导致主观随意性和盲目性。然而，常规管理也并非完美无缺，无懈可击。因为章法是固定的，至少在一定时期内是不变的，而人是活的，客观形势是多变的，以不变应万变，就没有不发生问题的，并且它忽视了恰恰是管理活动中最有活力的内容——发挥人的主观能动性。所以说，管理创新是常规管理的必要补充，它可使常规管理更有实效性。

由此，我们给出学校管理创新的概念，学校管理创新是以开发和培养学生创新精神和实践能力为重点，以实施素质教育为核心，为改进学校管理工作而创设的新的、有效的资源整合模式。

学校管理创新既可以是学校有特色的、新的发展战略，也可以是新的策略运用；既可以是新目标的制定，也可以是新的资源整合和操作流程的运用。它在管理实践中可以充分

发挥人的主观能动性，且富有弹性，可适应复杂多变的客观形势，还可以弥补常规管理的不足，使常规管理更富有实效性，这就是学校管理创新的意义所在。

3. 学校管理创新的需要

在当今科技日新月异、新事物层出不穷的时代，我们国家要想在强手如林的世界舞台上占有一席之地，必须拥有大批的具有创新精神和能力的创新人才。这些创新人才的培养必须依靠教育。然而，包括中小学教育在内的我国教育，现时的“教育观念、教育体制、教育结构、人才培养模式、教育内容和教育方法相对滞后”。要有效地改变这种现状，就需要进行教育创新。应该看到学校教育活动总是在一定的管理条件下和管理过程中进行的，教育的目标要求也只有依托学校管理的职能，发挥学校管理的作用才能实现。许多事实说明，现时中小学的管理存在许多弊端，影响了学校教育创新，甚至成为开展教育创新活动的“瓶颈”。要改变这种情况，只有学校管理创新。



学校管理创新，也只是对社会经济转型要求的回应。学校虽然与企业不同，但其办学资源的投入与运作同样也要受社会经济运行方式的影响。改革开放以来，我国实行社会主义市场经济体制，强调通过市场来配置和调节社会生产资源。这是多元主体的经济活动，体现出自主、开放等特点。这种运作方式对学校办学资源的筹措与运作产生很大的影响，因而，计划经济体制下学校工作的那种迷信集权、强调权威、习惯于集中统一的管理已经不能适应新的要求。要使学校管

理产生根本性的转变，就不能只拘泥于一些具体的改革，而要进行全方位的管理创新。

学校管理创新是学校管理深刻变革的需要。创新是创新能力和创新方式有机协调运用的过程，它是根据学校实际，提出具有独创见解的思路、方法来变革学校管理，对现实进行改革的具体实践。这种变革既可以是对学校原有措施的改变、改进，也可以是对原有不合时宜的教育观念、教育内容、教育方法等的变革。

4. 学校管理创新的难点



目前我国学校管理创新不足的局面，直接导致了教育创新不足的状况。管理创新不够固然有多方面的原因，但我认为主要是学校系统的不完善、管理人员的低层次、管理思想及方法的落后等造成的。

创新是组织活动的源泉，是组织生存和发展的基本因素。美国管理学家戴尔在《管理的理论和实践》一书中指出：如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情，那么，即使外部条件和各种资源都得到了充分的利用，它的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。在竞争的环境里，尤其会造成衰退。现代成功的管理无一不是以创新为突破口。美国学者平肖第三在《创新者与企业革命》中断言：不能创新就意味着死亡。管理需要创新，这是逐渐被人们普遍接受的理念。但学校管理创新在我国却成为一个被冷落的话题。管理的研究早于教育管理，20 世纪初是教育管理研究的初始阶段。在管理科学发展的影响下，教育管理的研究也逐渐发展。

从上个世纪 50 年代教育管理理论的构建阶段到 70 年代的教育管理理论运用阶段，直至 80 年代教育管理理论运用的反思阶段，教育管理始终在运用着、嫁接着管理的最新成果。那么，我国学校管理创新为什么呈现出迟钝的状况呢？我认为主要存在这样几个问题。

管理系统不完善

从系统论来看，学校作为一个系统存在尚不完善教育领域是计划经济体制下的最后一个堡垒。

学校虽然作为一个系统存在，但从管理体系来看，它是依附型、封闭型和静止型的，难以应付不断变革的社会发展和教育发展的环境要求。系统应该是整体的、自主的，适应环境具有目的性等。但我国学校管理的内涵已经压缩在执行指令层面，学校只是上层路线的忠实执行者。

学校管理缺乏自主性，没有独立的地位。学校的封闭管理使学校难以成为一个开放的系统与环境实行信息与能量的交换。我国的教育行政管理高度统一集中，学校依附于教育行政部门、政府，学校的人、财、物一切都由上级部门控制，学校成为一种附属物。

虽然，随着办学体制的改革各私立学校的兴起多少改变了这一状况，但总体状况仍旧如此。因此要强化教育管理创新，首先要完善学校系统，让学校自主权大大加强，成为一个具有自主性的独立实体。学校具有法人资格，在办学上、经济上相对独立，有独立的经济利益，独立地完成社会所赋予的培养人的任务，改变以往包得过多、统得过死的缺乏活力的状况，强化学校管理自主权。政府和教育行政部门的职能将由对学校的直接行政管理，改变为运用立法、拨款规划、

