

新
教
育
丛
书

N New

刘登福◎编

校长如何进行
团队建设

[New Education]

E Education

校长如何进行团队建设

刘登福/编

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何进行团队建设/刘登福编. —呼和浩特:远方出版社,
2005.11(2006.9 重印)

(新教育丛书)

ISBN 7-80723-117-3

I. 校… II. 刘… III. 校长—学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111371 号

新教育丛书

校长如何进行团队建设

编 者	刘登福
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	廊坊市华北石油华星印务有限公司
开 本	850×1168 1/32
印 张	180
字 数	2160 千
版 次	2005 年 11 月第 1 版
印 次	2006 年 9 月第 2 次印刷
印 数	3000
标准书号	ISBN 7-80723-117-3/G·57
总 定 价	450.00 元(共 18 册)

远方版图书,版权所有,侵权必究。

远方版图书,印装错误请与印刷厂退换。

前言

《新教育丛书》选取校长日常工作最常见的管理问题，借鉴吸收最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，同时也为校长提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

这套丛书的特点：

表述的规范化。本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅、使用。

版式的人性化。为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力求做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化和功能化。

学练的互动性。本套丛书的每个技能点中设计了相应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用的效果。

本套丛书的学习功能模块设置：

本着设身处地为校长着想的原则，通过设置若干模块，力求为校长学习、阅读和使用本丛书带来最佳效果。书中各个模块及其功能如下：

技能点名：技能点名为节标题，是技能所要解决的问题。

您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。

主题词:主题词为选题、章和技能点的概括名。由于其具有唯一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找的知识领域。

适用情景:适用情景用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可以准确地将技能知识用于实践,也可考察自己是否正确查找自己所需的答案。

内容描述:内容描述是针对校长常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的内容描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

小看板:小看板是内容描述的重点知识概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握内容描述的主要内容。

实践操练:实践操练是针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实践操作的能力。

编辑这样一套丛书是一个巨大的挑战,当然,这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题,但是我们仍然期望这套丛书能够成为校长日常管理工作中随查随用的实用工具,我们更期望这套丛书能够成为校长自我发展的成功指南。

由于我们的时间、经验以及水平有限,书中难免有不足之处,望广大教育工作者不吝赐教!

编 者

目 录

第一章	团队目标的制定	1
◎ 技能点 1	校长如何描绘团队 的未来愿景	3
◎ 技能点 2	校长如何让团队目标 具有挑战性	13
◎ 技能点 3	校长如何将团队目标 转化为工作计划	26
◎ 技能点 4	校长如何对团队目标 进行有效控制	44
第二章	团队成员的训练	51
◎ 技能点 1	校长如何鼓励团队成员 积极参与训练	53

◎ 技能点 2	校长如何培养团队成员的领导能力	58
◎ 技能点 3	校长如何有效评估团队训练的效果	70
◎ 技能点 4	校长如何强化团队训练的效果	83

第三章 团队的激励发展 95

◎ 技能点 1	校长如何用竞争的方法来激励团队成员	97
◎ 技能点 2	校长如何通过个人发展来激励团队成员	113
◎ 技能点 3	校长如何激励不同类型的团队成员	119
◎ 技能点 4	校长如何在压力下保持团队激励	130

第四章 团队精神的培养 137

◎ 技能点 1	校长如何树立团队的信心	139
◎ 技能点 2	校长如何提升团队的凝聚力	151

◎ 技能点 3	校长如何培养团队 的创造力	158
◎ 技能点 4	校长如何确立团队 的工作标准	168
第五章	团队内部的沟通	179
◎ 技能点 1	校长如何在团队交流 中倾听成员的意见	181
◎ 技能点 2	校长如何对团队提出 批评意见	192
◎ 技能点 3	校长如何调节团队成员 间的纠纷	199
◎ 技能点 4	校长如何进行团队的 民主决策	206
第六章	团队会议的召开	219
◎ 技能点 1	校长如何进行团队会议 的角色分配	221
◎ 技能点 2	校长如何鼓励大家积极 参加团队会议	230
◎ 技能点 3	校长如何排除团队会议 中干扰现象	244

◎ 技能点 4 校长如何引导团队会议 的结束	259
第七章 团队领导的组织	267
◎ 技能点 1 校长如何进行团队的 合理分工	269
◎ 技能点 2 校长如何增强团队领导 的适应能力	283
◎ 技能点 3 校长如何有效处理 团队冲突	293
◎ 技能点 4 校长如何领导创意团队	304

第一章

团队目标的制定

大多数的团队领导面临的一项突出的难题，就是欠缺为团队制定清楚的奋斗目标的能力。故，制定目标仍然是当今领导层最重要的课题。当然学校也不例外。

事实上，追求效率的团队所面临的重大考验，并非是否有把握制定出目标，而是目标是否具有正面鼓动性。毕竟，一个真正具有吸引力的目标，是人们每天早上迫不及待地加班、按时上下班，甚至周末也为其加班的动力。

技能点1

校长如何描绘团队的未来愿景

主题词 团队建设·教师目标的制定·愿景目标

适用情景 当校长需要为整个团队勾勒出一张未来蓝图以振奋人心,启发动力时,请查看此内容。



愿景就是整个团队的期望。校长描绘出团队未来的美好愿景能激励师生向上。那么,作为团队的领导者怎样才能创

造出具有吸引力的愿景呢?主要有以下几点:

◆ 建立积极的对话

这一过程,需要校长和教师的积极参与。为了使教师都能够就不同的方面表述他们的观点,需要制定一种合适的交



流和参与制度。

◆ 团队积极讨论共同的愿景

让每个老师都来讨论对个人以及学校团队的抱负、期望、实现目标的渴望、价值以及他们所希望看到的团队未来的工作重点,并促使团队一起讨论对未来的共同看法,探讨新的发展空间。

◆ 分享讨论的结果

建立愿景过程本身也是促使团队成员之间互相沟通的一种途径。这是因为,在学校每个教师根据自己受团队讨论的影响程度,将会重新考虑他们需要改进的地方,教师开始重新形成个人目标,确定适宜的行为方式,并且形成学校这个团队愿景的内涵。

◆ 拟定愿景宣言

不妨让学校的校长或者老师代表制定愿景宣言的计划,这样可以增强他们在整个团队建设过程中的主人翁责任感。

◆ 颁布团队的共同愿景

愿景也许是用一句话就能表示出来的,但愿景的存在使

得一个团队的发展具有连续性和使命感,因此作为一校之长应该采取某些特定的方式向全体教师展示所确定的愿景。

◆ 告诉全体教师怎样实现愿景

协助全体教师了解他们的工作内容与实现这美丽的愿景间有何联系,让每个教师都明白,他们在实现愿景上要做的贡献,确保一切工作都围绕实现这美丽的蓝图进行。

一个“真正”的愿景,始终激励着全体教师。建立愿景不是仅仅对未来的预测,而是迈开了创造未来的第一步。



校长创造具有吸引力的愿景的办法:

- ⇒ 让全体教师成员参与愿景的制定和讨论
- ⇒ 向教师表达及告知如何实现共同的愿景目标
- ⇒ 时刻用愿景目标激励教师



校长的领导魅力来自那里？

在学校中有许多领导者经验丰富，能力高，文化素质也不低，就是因为没有得到师生的信任和佩服，致使工作没起色。



一个校长在一所学校，能否打开局面，顺利开展工作，很大程度上取决于他在师生中的威信。威信的确立一方面有权力的因素，而更重要的是非权力的因素——领导魅力在起作用。

领导魅力是领导权力运用的最佳状态。说的具体一点，是指建立在权力基础上的领导者对被领导者一种潜移默化不可名状的吸引力、凝聚力、感召力，能够激发被领导者的愉悦、敬慕心理，也是被领导者对领导者素质、行为、形象等因素的价值褒贬、艺术审美和情感好恶的总体评价。

学校领导者，尤其是校长，一旦形成特有的魅力，就会对广大师生产生强大的吸引力，进而形成一股强大的合力，推动学校的发展。在现代汉语中，“魅力”一词主要包含三点意思：第一，指人与人之间的磁性心理表现；第二，指令人由衷佩服的愉悦性意义；第三，指带有多种因素的综合模糊表现，为一

定程度的难以言喻的神秘性。

“磁性心理表现”、“愉悦性意义”、“神秘性”听起来玄之又玄，令人难以把握。但魅力也并非空中楼阁，魅力也依附于一定的载体，无论较浅显易变的衣着服饰、外貌体型，还是较稳定有效的领导方式、行为后果都是魅力可以依附的载体，只要时时注意自己的形象，不断的精心修炼，魅力是可以获得的。

校长的魅力来自于朴素、舒展、大方、整洁的衣着服饰。一般情况下，校长的衣着和他的领导魅力没什么关系。但在许多公共场合，校长所穿服饰则往往反映了他的审美能力和自我意象。人们的认识过程总是由表及里的，给师生留下良好的第一印象有助于领导魅力的形成。

校长的魅力来自于堂堂正正的相貌和高大魁梧的形象。认识人、记忆人都是从容貌上掌握其特征的，由于第一印象的作用，容貌又常常会影响到相互关系和发展前景。身材高大魁梧会产生外界评价较高的倾向。身材矮小的领导者如果精神面貌好，思想品德高，志向远大，处事果断，同样可以给人以顶天立地、气吞山河的伟大形象。

校长的领导魅力来自于明亮坦诚的眼神和圆润清亮的声



音。眼睛是心灵的窗户,是和人的内在精神、意识、本质联系最密切的可视物。圆润的嗓音配以富有情感、激励、鼓动的言辞极易产生强大的激励作用。

校长的魅力来自于严谨文雅的举止言谈。言为心声,语言不仅是人们交流的手段,也是领导者文化素养、道德水平、性格特征的体现。举止自如、谈吐随和的校长容易赢得师生的信赖,而举止粗鲁、谈吐俗陋的校长容易引起师生的不满和轻蔑。

校长的魅力来自于良好的个性特征。魅力型校长应该有志、有恒、有勇、有谋,心胸豁达,立意高远。立志高、抱负强的校长往往有较强的责任感,干劲足,敢竞争,能够领导全校师生克服内外困难,实现学校和个人发展目标。优秀的品质具有强大的影响力,能够吸引人、团结人、教育人,使人敬佩并效法。

校长的魅力来自于处事不惊的头脑。由于领导活动的特殊性,师生对校长的深刻认知不可能是全景式的和全程性的,而是聚焦在一个个特定的场面上。临场发挥出色,善于把握场面,校长的内在素质才会转化为外在的魅力。否则,领导魅