



校长决策第一推动力丛书

校长的 领导力

XIAOZHANG DE
LINGDAOLI

彭志刚 主编

- 推动校长的成功决策
- 引领学校的跨越式发展

远方出版社



校长决策第一推动力丛书

校长的领导力

彭志刚 主编

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长的领导力/彭志刚主编. —呼和浩特:远方出版社, 2007. 11
(校长决策第一推动力丛书)

ISBN 978—7—80723—281—0

I. 校… II. 彭… III. 校长—学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 169411 号

校长决策第一推动力丛书

校长的领导力

主 编	彭志刚
责任编辑	任立伟
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	华北石油廊坊华星印务有限公司
版 次	2007 年 11 月第 1 版
印 次	2007 年 11 月第 1 次印刷
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	210
字 数	2550 千
印 数	1000 册
标准书号	ISBN 978—7—80723—281—0
总 定 价	1656.00 元

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。

《校长的领导力》

编委会

顾问 章 辉 (中国未来研究会教育分会理事)
乔际平 (中国物理教育学会会长)
赵斌海 (全国中小学图书馆工作指导委员会理事)
张 兴 (全国教育发展战略研究会常务理事)

主 编 彭志刚
编 委 (按姓氏笔画为序)

刘宏伟 刘丽云 吕文龙 孙 帝
张 鸿 张天晓 孟 婷 凌 缘
蒋楚材

前 言

教育是神圣而崇高的。教育的伟大使命是让人们从无知走向睿智、从幼稚走向成熟。当前学校教育中,如果说学校是航船,那么校长无疑是舵手。“校长是教师的教师”,“有什么样的校长,就有什么样的学校”,“有一位好校长,就有一所好学校”,这些话道出了校长在学校中举足轻重的作用。校长对外代表学校,对内负责领导全校教育教学和行政工作,他既要对国家负责,对人民负责,又要对学生负责,要领导全体教职工担负起培养下一代的重任。

校长是一个学校的灵魂。很大程度上,校长决定着学校的发展方向。作为一校之长,要想统筹兼顾,把握全局,做到运筹帷幄、游刃有余,就要及时转变思想,紧跟时代步伐,把握改革方向,更重要的是要面向人类文明飞速发展的未来时代,不断提高自身素养,不断提高管理水平。

本丛书共分《校长的创造力》、《校长的演讲力》、《校长的语言魅力》、《校长的影响力》、《校长的管理力》、《校长的领导

力》、《校长的知识与能力》七册,分别从不同的角度详细论述了影响校长决策能力的各个方面素养的形成和提高办法。本丛书没有深奥的理论,只有一个个操作性特别强的内容描述,并列举大量实际精彩案例,将给学校管理者提供最前沿、最有效的自我提升办法。期待在教育改革不断深化的今天对广大教育决策者提供帮助。

限于编者水平,书中若有不足之处,望广大读者多提宝贵意见,以进一步修订完善。

编 者

目录

CONTENTS

第一章 加强学习,奠定领导能力基础	1
第一节 如何提高校长的自信力	1
第二节 如何培养校长宽厚的品质	5
第三节 如何克服校长急躁的心理情绪	10
第四节 如何防止和克服过度紧张的情绪	13
第五节 如何培养校长创造性思维	19
第六节 如何建立合理的知识结构	27
第七节 如何增强校长自身的凝聚力	35
第八节 如何提高校长的整体素质和能力	47
第二章 统筹兼顾,高效处理各项工作	67
第一节 如何开展上任初期的工作	67
第二节 如何调动教职员工的积极性	73
第二节 如何抓好学校安全工作	84
第四节 如何争取支配时间的主动权	90
第五节 如何革除拖延的不良习惯	95
第六节 如何提高会议的整体效率	101
第七节 如何正确对待教师的公开课	108
第八节 如何加强学校常规教学管理	115
第九节 如何加强教师备课的管理与指导	121

目录

CONTENTS

第十节 如何更好地在学校工作发挥教科研的作用	131
第十一节 如何加强学校的精神文明建设	134
第十二节 如何培养良好的校风	145
第十三节 如何整体系统地安排校长的工作	153
第三章 发言得体,提高校长的语言艺术	163
第一节 如何使校长发言有一个好的开始	163
第二节 如何通过讲话树立校长威信	169
第三节 如何提高校长主持会议的语言艺术	177
第四节 如何提高校长即席讲话的水平	183
第五节 如何掌握报告讲话的艺术	192
第六节 如何掌握谈判的艺术	200
第七节 如何提高校长赞扬下属的语言艺术	206
第八节 如何批评教师的错误行为	211
第九节 如何提高校长同教师的谈心艺术	216
第十节 如何提高校长的态势语	222
第十一节 如何圆满地结束讲话	234
第四章 重视管理,创造和谐人际关系	237
第一节 如何尊重教师	237
第二节 如何倾听教师的意见	247

目 录

CONTENTS

第三节	如何加强学校领导班子的心理建设	255
第四节	如何处理好与教师的关系	262
第五节	如何处理年轻校长与老教师的关系	270
第六节	如何提拔优秀人才	275
第七节	如何激发教职工热情	280
第八节	如何创造校长良好的人际关系	286
第九节	如何形成学校中良好的人际关系	291
第五章	正确施权全面树立校长权威	302
第一节	如何发挥校长的非权力影响力	302
第二节	如何正确对待教师犯的错误	308
第三节	如何贯彻学校的规章制度	313
第四节	如何提高校长依法治校的能力	316
第五节	如何提高校长“用权”的艺术	324
第六章	创新领导,提高学校发展速度	330
第一节	如何实现学校管理的创新	330
第二节	如何搞好学校的创新教育	336
第三节	如何做一名创新型的校长	341
第四节	如何培养创新型教师	350
第五节	如何提高学校德育工作的创新	357

目 录

CONTENTS

第六节 如何实现学校环境的创新	364
第七节 如何成功创办特色学校	375
第七章 成功校长领导典范及管理案例	387
第一节 名校校长的领导风范	387
第二节 管理案例	422
参考文献	469
后 记	470



第一章 加强学习,奠定领导 能力基础

第一节 如何提高校长的自信力

近年来,随着心理健康教育的不断普及,提高心理素质已经成为迫切的需要。自信心作为一种重要的人格品质,对心理素质及成功的人生产生重要的影响。

自信心(self-confidence)是一种反映个体对自己是否有能力成功地完成某项活动的信任程度的心理特性,是一种积极、有效地表达自我价值、自我尊重、自我理解的意识特征和心理状态,也称为信心。自信心的个体差异不同程度地影响着学习、竞赛、就业、成就等多方面的个体心理和行为。自信心具有以下心理功能:

自信心是心理健康的需要。人都有一种表现自我、获取

认同的本能倾向。自信的人更容易被人认可,从而满足自己的心理需要。

自信心是人际交往的需要。现代社会是信息社会,地球村正在形成,人与人之间的交往距离正在缩短,而在日趋频繁的人际交往中,自信心是非常重要的。自信,更容易给人带来良好的人际交往氛围和人际交往效果。

自信心使人勇敢。自信的人总是能够以一种轻松自然的态度来面对生活中复杂的情景或挑战,表现出一种大智大勇的气度。

自信心使人果断。自信的人勇于承担责任,不会因为事关重大而优柔寡断,不会想着逃避不好的结果而瞻前顾后,因而会保持一贯的果断作风。

自信心使人谦虚。自信的人更能正确对待自己的优点和缺点,从而可以更加全面地认识自己,谦虚待人,不断进步。

校长在学校的管理过程中面临着各种各样的压力和困难,需要运用积极的、健康的心态去克服和战胜它们。其中,提高校长的自信力是必不可少的一个方面。提高自信力的方法主要有:

一、建立牢固的专业知识基础

具备牢固的知识基础是建立自尊、提升自信的基础。自信是对自己才能、知识、领导能力以及其他各个方面能力的



充分肯定。没有充足的知识储备,自信就失去了基础,校长在学校管理上的才能就会大打折扣,影响校长的形象,所以校长具有牢固的专业知识至关重要。这就要求校长在平时繁忙工作的同时,还要勤奋学习,给自己“充电”,完善自己的知识结构,校长不但要具备必要的专业知识,而且要广泛学习学校管理等各方面的相关知识,不断扩大自己的知识面。做一个“全才”的校长。

二、制定一个远大的理想目标

每个人心中必须有个理想,有理想才能使自己的工作具有动力,生活充满色彩。校长在学校管理方面,要在自己的心中描绘一幅希望实现的成功蓝图,然后不断地强化这种印象,使它不会随着岁月的流逝而淡漠,在工作中不断使自己的理想变成现实。

三、给自己树立一个成功的榜样

榜样的力量是无穷的。榜样可以给人斗志,校长根据自身的特点和本学校的具体情况,给自己树立一个成功校长的楷模来激励自己的工作,在工作上遇到困难时,榜样也是自己事业上的指明灯,总之,楷模是校长成功的动力源泉。

四、发现自己身上的闪光点

自尊者自信。所以,提升自信就是要学会尊重自己,能够发现自己身上的闪光点,学会欣赏自己的优点。比如,校长可以总结一下自己本身长处,总结一下在学校管理、校园建设等所取得的一些成绩和成就,在这个过程中不要谦虚。另外校长还可以通过教师的反馈来发现自己的优点,因为来自别人的积极反馈比来自自身的反馈更能增强信心。校长可以将自身的优势和优点运用到工作中,取得更大的成绩。

五、热情地去帮助别人

校长在自己奋斗学习的过程当中,要不断地去帮助别人,比如:帮助工作中遇到难题的老师,帮助犯错误的老师改正错误等等。由于帮助了别人,校长就会找到更多的支持者,找到更多的朋友,校长就不会在管理中孤军奋战,从而使自己的工作更加顺利,使校长的信心倍增。

校长具有强烈的自信心是自己在学校管理中必不可少的要素,也是影响教师积极向上的一个重要方面,所以提高校长的自信力关系到整个学校团队的面貌。

第二节 如何培养校长宽厚的品质

何谓宽厚？现代汉语词典上这样解释：（待人）宽容厚道。并解释：宽容是“宽大有气量，不计较或追究”；厚道是“待人诚恳，能宽容，不刻薄”。综合这些解释，宽厚是一种高尚的品德和素养，具体讲就是心胸宽阔，襟怀坦荡，诚实正直，宽仁厚道，严于律己，善待别人。

豁达宽厚、务实的执政风格，提出并回答了作为领导干部应该解决好的两个问题，即怎样管理和怎样管好。这对领导干部来说，是十分重要的问题。每个学校的领导干部，尤其是学校里的“一把手”，都要常讲宽厚，做宽厚之人。

讲宽厚，才会把学校的团结看得比什么都重要，努力维护学校整体的团结。毛泽东早就指出：领导成员之间的“谅解、支援和友谊比什么都重要”。领导成员之间，要有大局意识，以事业为重，不计私利，学人之长，容人之短，做到“相互容忍，相互谦让，相互帮助，相互补充，包括相互克服错误和缺点”。要善待同事，善待群众，凡事都设身处地地想，替他人着想，换个位置来想，决不苛求于人。即使自己是对的，别人是错的，也要以理服人，以德服人，以自己的模范行动感召

和影响他人。别人有了错误和缺点,不要冷嘲热讽,抓住不放,要真诚帮助。有的人心胸狭窄,缺乏应有的肚量,既嫉妒别人的长处,又难以容忍别人的短处,工作上有了矛盾,不是讲大局、讲团结,而是闹义气、泄私愤,别人犯了错误,更是幸灾乐祸,甚至落井下石。学校成员中若有这种人,则是学校的最大不幸;和这种人在一起,是没有安全感的。江泽民说得好:古人尚且懂得“有容乃大”的道理,作为学校的领导特别是校长,更应自觉地把国家和人民利益摆在第一位,更应胸怀博大。

讲宽厚,才会把修身砺德看得比什么都重要,培养和保持高尚的道德情操。“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”。作为学校的领导者,要严于律己,以身作则,要求别人做到的自己首先做到,要求别人不做的自己带头不做。要廉洁奉公,始终发扬艰苦奋斗的作风。要正确对待赞扬和批评,对批评要虚心接受,“有则改之,无则加勉”,对赞扬应虚怀若谷,要谦虚、谨慎。要发扬和坚持认真的自我批评精神。“人非圣贤,孰能无过”。要有自知之明,勇于看到自己的差距和不足,对自身的错误和缺点,善于从主观上找原因,自觉加以改正。应当把加强学习和修养作为每个校长的必修课。要时刻“自重、自省、自警、自励”,常修为官之德,常怀律己之心,常除非分之想,常省自身之过,自觉做到孔子说的“君子应当作九种思虑”,即“看的时候要考虑看清,听的时候要考



虑听清,神色要考虑温和,容貌要考虑恭敬,说话要考虑真诚,做事要考虑认真,疑难要考虑求教,发怒要考虑后果,见利要考虑是否合于原则”。

当然,讲宽厚,绝不是无原则的,而是有底线的,道德、纪律、法律就是底线。正如古人所讲:“圣人之宽厚,使人有所恃,圣人之精明,不使人无所容。”我们讲的宽厚,不是无原则的一团和气,不是一味迁就姑息,不能发展为对丑恶、邪恶的漠视,也不能演变为对松懈涣散的麻木。倘若这样,那就不是宽厚,而是好人主义,是极端的不负责任。正确的理解和认识是,讲原则、讲纪律、讲道德是宽厚的永远不变的内容;严格要求、从严管理、疾恶如仇、仗义执言是宽厚永远倡导的美德和操守。

校长需要培养豁达、宽厚的性格。这是校长团结群众必须具备的心理品质,也是领导集体能够团结共事的最重要一条。校长可以从以下几方面来培养自己豁达宽容的品质:

一、学会欣赏别人

学会欣赏别人,是一种人格修养,一种气质提升,有助于自己逐渐走向完美。一个人总能在某一些方面胜过别人,但在另一方面也总会有人比他强。所谓“一山还有一山高”,就是这个道理。每人都各有所长,随时发现别人的进步,随时为别人的成绩而喝彩,这对于一个人的生存能力、合作能力、