

新教育丛书

NI New

刘翠娟◎编

校长如何
正确决策

[New Education]

E Education

新教育丛书

校长如何正确决策

刘翠娟/编

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何正确决策/刘翠娟编. —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—决策学 IV. G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第111376号

新教育丛书

校长如何正确决策

| | |
|-------|-------------------------|
| 编 者 | 刘翠娟 |
| 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》选取校长日常工作中最常见的管理问题，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用的目的。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 校长素质 | 1 |
| ◎ 技能点 1 如何看待校长的自身素质 | 3 |
| ◎ 技能点 2 如何提高校长的政治 法律素质 | 14 |
| ◎ 技能点 3 如何提高校长的逻辑 思维能力 | 19 |
| ◎ 技能点 4 如何提高校长的创新能力 | 24 |
| ◎ 技能点 5 如何提高校长的科学 文化素质 | 31 |
| ◎ 技能点 6 如何提高校长的民主意识 | 37 |
| ◎ 技能点 7 如何提高校长的决断能力 | 44 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| 第二章 决策心理 | 51 |
| ◎ 技能点 1 校长如何化解决策中的压力 | 53 |
| ◎ 技能点 2 校长如何管理决策中的需要 ... | 67 |
| ◎ 技能点 3 校长如何避开决策中的心理陷阱 | 72 |
| ◎ 技能点 4 校长如何提高风险承受能力 | 80 |
| 第三章 决策环境 | 87 |
| ◎ 技能点 1 校长如何把握运用环境的前提条件 | 89 |
| ◎ 技能点 2 校长如何正确认识决策环境 ... | 97 |
| ◎ 技能点 3 校长如何进行决策环境的分析 | 103 |
| ◎ 技能点 4 校长如何适应决策环境 | 112 |
| ◎ 技能点 5 校长如何利用决策环境 | 118 |
| ◎ 技能点 6 校长如何改造环境为决策服务 | 126 |

| | |
|--------------------------------------|------------|
| 第四章 决策类型 | 133 |
| ◎ 技能点 1 校长如何进行战略决策 | 135 |
| ◎ 技能点 2 校长如何进行程序决策 | 140 |
| ◎ 技能点 3 校长如何进行非程序决策 | 151 |
| ◎ 技能点 4 校长如何进行人才决策 | 160 |
| 第五章 决策行为模式 | 171 |
| ◎ 技能点 1 校长如何运用重点 用力模式 | 173 |
| ◎ 技能点 2 校长如何运用探试模式 | 179 |
| ◎ 技能点 3 校长如何运用直观模式 | 184 |
| ◎ 技能点 4 校长如何运用等待模式 | 188 |
| ◎ 技能点 5 校长如何运用智力 放大模式 | 193 |
| ◎ 技能点 6 校长如何在实践中灵活 运用决策行为模式 | 197 |
| 第六章 决策策略与方法 | 205 |
| ◎ 技能点 1 校长如何运用优化策略 | 207 |
| ◎ 技能点 2 校长如何运用满意化策略 | 212 |

| | | |
|-----------------|--------------------------|------------|
| ◎ 技能点 3 | 校长如何运用混合 审视策略 | 218 |
| ◎ 技能点 4 | 校长如何运用多目标法 | 223 |
| ◎ 技能点 5 | 校长如何分析决策方法 的优缺点 | 229 |
| ◎ 技能点 6 | 校长如何选择和运用 决策策略 | 235 |
| 第七章 决策程序 | | 241 |
| ◎ 技能点 1 | 校长如何在决策前 发现问题 | 243 |
| ◎ 技能点 2 | 校长如何看待发现的问题 | 248 |
| ◎ 技能点 3 | 校长如何在决策中 确定目标 | 255 |
| ◎ 技能点 4 | 校长如何在决策中 拟订方案 | 262 |
| ◎ 技能点 5 | 校长如何评估不同方案 | 272 |
| ◎ 技能点 6 | 校长如何实施决策方案 | 278 |

第八章 决策失误 285

- ◎ **技能点 1** 校长如何在把握决策时机
时避免患得患失 **287**
- ◎ **技能点 2** 如何避免在决策过程中
随心所欲 **294**
- ◎ **技能点 3** 如何避免决策沟通
上的失误 **301**



校 长 素 质

决策者素质是决策者在一定的职位上行使权力、履行职责、发挥只能的基础。作为一个学校决策者的校长，要有决策和实践的胆识，有现代化的管理和决策才能以及专与博相结合的知识。要树立科学决策的理念，掌握科学决策的方法，熟悉科学决策的程序与运行规则，重视对决策科学的研究与运用，尤其要注意发扬民主作风，广泛听取各方面的意见和建议，不断提高利用外脑的能力，以适应现代学校决策的要求。

技能点1 如何看待校长的自身素质

主题词 正确决策·校长素质·自身素质

适用情景 当校长希望充分认识自我提高个人素质时，
查看此技能。



正确地了解自身素质，必须要对自己有一个正确的评价。要扬长避短，充分发挥自己的优势。

◆ 正确评价自己

人无完人，金无足赤。有些缺点和性格是与生俱来并且注定要一生相随的。成功在很大程度上取决于您是否能接受自然的自我，这就要求对自己要有一个正确的评价。要做到这一点您可以：



1. 运用心理测试,客观评价自己的能力。
2. 留意家人、朋友和同事的评价。
3. 从自己过去经历的对未来的设想中评价自己。

◆ 发挥自己的长处

一般来说,任何人都会在某些方面存在优势。校长在决策过程中,就要善于利用自己的这种优势。如果抛开了这种优势,则无异于把自己从专家的高度降到了业余的水平。

1. 您应该通过多种途径,真正了解客观的自我,了解自己的才能和局限。

2. 您应该在自己具有的优势的基础上,制定自己的发展计划,坚定地使自己成为这方面的专家。反之,如果您盲目追逐社会的潮流或随波逐流,那么在决策行为上,您也就不能提出真正有建设性的看法。

3. 校长要想在自己的领域拥有较高的素质,成为专家,不断的学习是必不可少的。不管是书本知识还是自己所在领域的实践经验,都非常值得学习和借鉴。特别是在当今这个日新月异的时代,学习几乎是生存的代名词。

◆ 正确面对自己的缺点

人人都有固有的和难以改变的缺点。要真正做到面对自

己的缺点,必须首先承认缺点的存在;其次,要在充分发挥自己长处的同时尽量避开自己的缺点;再次,要从别人那里学习,尽量弥补自己的缺点和不足;最后,要把眼光放在自己的优势上,不要盯住自己的缺点让自己失去信心。

◆ 不可过高地估计自己的能力

人虽然不可轻视自己,但是如果过高地估计自己的能力也是有害无益的,因为人的成功是建立在对自己的正确认识之上的。如果一开始就觉得自己什么都行而不注意克服自己的弱点,挖掘自己的潜力,成功只会离您越来越遥远。

认识自己是必需的,尤其对一位校长来说,如果在自己不擅长的领域妄加评论,引发的后果将更严重。

◆ 虚心纳言

在信息时代的今天,校长更须虚心纳言,广泛听取各种意见而获得比较全面可靠的信息,以便集众人之智慧,矫正管见之偏差。倘若校长自以为是,唯我独尊,势必造成“万马齐喑”的可悲局面。“兼听则明”,校长只有虚心地听取教师和学生的呼声、心声,才能了解群众的需要、困惑和疾苦,和群众打成一片,获得群众的信任与支持。作为校长,若注意收集大量信息,听取各方意见,同时作周密细致的分析,作出的决策才会

正确全面。



要想提高自身素质,就需要:

- ⇒ 正确评价自己
- ⇒ 发挥自己的长处
- ⇒ 正确面对自己的缺点
- ⇒ 不可过高地估计自己的能力
- ⇒ 虚心纳言

校长素质与特色学校建设

一般而言,校长素质越精良独特,越容易造就特色学校,也就是说,特色学校建设的成效与校长素质存在着密切的正相关关系。这是为实践证明了的。辽宁盘锦实验中学、上海建平中学、北京十一中学正是因为有了魏书生、冯恩洪、李金初这样的优秀校长,才成为了颇具特色的学校。

考察各具特色的学校,我们发现,校长们无疑都独具风

阅读小贴士



格,但在他们身上往往又反映着一些规律性的特点,具体来说,主要可概括为如下几个方面:

一、渊博的文化知识是校长创办特色学校的基本前提

同一般学校相比,特色学校的校长,无论在知识广度还是深度上都更胜一筹,他们见多识广,治学谨严,不仅拥有扎扎实实的基本功,而且善于学习新的教育理论,教学思想和管理方法。知识渊博,才会遇事不慌,镇定自如地应付环境的变化,才会思维活跃,才思敏捷,透过学校工作展示自己的创造才华。事实就是如此,一无所知的校长做一般教师都不配,如何治理一所学校?孤陋寡闻的校长做到称职都很难,何谈创办特色学校?因此,校长在创办特色学校过程中,应当有渊博的知识储备:既要有传统知识,又要有现代知识,既要有理论知识,又要有实践知识;既要有基础知识,又要有专业知识;既要有初级知识,又要有高级知识;既要有教育知识,又要有管理知识;既要有政策法规知识,又要有人才学、公关学、美学和系统科学知识,并在此基础上力求形成合理的结构。

二、独特的思维品质是校长创办特色学校的原始动力

思维是人脑对客观现实的间接的和概括的反映。思维品质独特的校长往往选择科学的和先进的思维方式,如超前思维、逆向思维、线性思维、系统思维等,因而能显示出常人难料