

XIAOZHANG DE 60 GE LINCHANG YINGBIAN JIQIAO



校长^的 60个临场应变 技巧

陈松信 著

 中国轻工业出版社

中国中小学校长培训教材 第三套 中小学校长培训教材 第三套

校长 60个临场应变 技巧

张其成 著

中国轻工业出版社

校长的60个临场应变技巧

陈松信 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长的60个临场应变技巧/陈松信著. —北京:
中国轻工业出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5019-8331-5

I. ①校… II. ①陈… III. ①中小学—校长—
学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第131963号

策划编辑: 吴 红

责任终审: 杜文勇

责任编辑: 吴 红

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2011年10月第1版第1次印刷

开 本: 710×1000 1/16 印张: 14.25

字 数: 153千字

印 数: 1—5000

书 号: ISBN 978-7-5019-8331-5 定价: 28.00元

读者服务部邮购热线电话: 400-698-1619 010-65125990 传真: 010-65288410

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: wanqianedu@yahoo.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换
110634Y1X101ZBW

前言

“随机应变”，是指随着情况的变化灵活机动地应付，出自《旧唐书·郭孝恪传》：“建德远来助虐，粮运阻绝，此是天丧之时，请固武牢，屯军汜水；随机应变，则易为克殄。”

校长在办学实践过程中，难免会遇到各种紧急事、突发事、意外事和危险事。倘若校长没有较强的“随机应变”能力，不能灵机一变、轻松化解各种各样错综复杂的急难事件，轻则让自己威信扫地，造成学校无辜蒙受人力、物力和财力的损失，重则危及学校的稳定、健康和可持续发展，甚至于让学校陷入濒临关门倒闭的尴尬境地。

著名教育家陶行知先生曾经说过：“校长是一个学校的灵魂，要评论一所学校，首先要评论他的校长。”校长就像是一个大型乐队的指挥，必须能够驾驭全局，给自己的学校管理行为以艺术化的智慧指引。只有当一个校长具有“随机应变”的教育机智时，他才会主动地适应千变万化的条件，灵活、巧妙地处理错综复杂的和意想不到的各种急难问题。所以说，临场应变能力是广大中小学校长必须具备的一个专业素质。

因此，面对“临时性”、“突发性”等各种急难事件的迷惘与行动的踌躇，广大校长亟需简捷易行的指导，《校长的60个临场应变技巧》便



应时而生。本书旨在帮助广大中小学校长正确理解校长在学校的急难事件中应承担的角色，给广大校长指出一条及时地、轻松地化解各种急难事件的技巧和路径，让校长以学校教育“引领者”的姿态引领学校发展，在成就自我的同时确保学校的稳定、健康和可持续发展。

本书是专门阐释广大中小学校长在各种场合中“变”与“应变”的关键和要义，告诉校长如何通过“应变”成为教育战线上令人羡慕、高人一筹的工作变手、赢手、能手和高手。本书旨在与校长探讨在工作上遇到紧急事、突发事、意外事、危险事等千钧一发的紧要关口如何不乱方寸、沉着应付的技巧；同时也特别阐明校长在学校管理中如何有效地避免此类事件的发生，指导广大校长真正做到“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

本书涉及的校长碰到的急难事件的内容极其广泛，有“突发事件”的应变之道，也有“教师行为”、“学生行为”和“家长行为”的以变应变的智慧。本书所阐释的应变技巧和招式，多而精妙、全而新颖，几乎囊括中小学校长随时可能遇到的各类急难事件，极具典型性与代表性。本书文字精练、观点鲜明，事例中所蕴含的哲理深刻隽永，耐人寻味，值得广大中小学校长在工作中参考阅读。

本书内容源自于学校管理的现实生活，活生生的“临时性”、“突发性”的各种急难案例，展示了一个个鲜活的校长临场应变的素材。书中的每个章节，集理性的文字与经典的案例于一体，集理论探讨与操作指导于一体，彰显校长轻松化解急难事件的临场应变智慧。本书贴近中小学校的学校管理工作实际，抱着一种讨论的态度，一种交流的愿望，希望它能够对广大中小学校长有所启迪。

陈松信

2011年3月

目 录

第一章 突发事件应对技巧	1
1. 如何应对学生受伤事件	2
2. 如何应对学生食物中毒	5
3. 如何应对地震突然降临	9
4. 如何应对学校突然失火	13
5. 如何应对学校突然停电	17
6. 如何应对学校惊现重大传染病例	20
7. 如何应对上级检查	24
8. 如何给上级领导安排座次	28
9. 如何应对上级领导的刁难	31
10. 如何应对演讲稿不见了	35
11. 如何应对媒体“找茬”	38
12. 如何应对媒体的临时采访	42
13. 如何应对教育考察团突然访校	46
14. 如何应对校长夫人大闹校长室	49
15. 如何应对联谊活动上的摩擦	53

第二章 教师行为应对技巧	57
16. 如何应对教师唱反调	58
17. 如何应对“官太太”教师漠视校规	61
18. 如何应对教师跳槽	64
19. 如何应对优秀教师违规	67
20. 如何应对教师罢工	69
21. 如何应对高考复习资料失窃	73
22. 如何应对教师打伤学生	76
23. 如何应对教师兴师问罪	79
24. 如何应对教师夫妻“兵戎相见”	83
25. 如何应对副校长“拆台”	87
26. 如何给教师“补台”	91
27. 如何应对教师不领情	95
28. 如何应对教师向家长索要财物	98
29. 如何应对教师搞有偿家教	101
30. 如何应对教师转嫁责任	105
第三章 学生行为应对技巧	109
31. 如何应对学生干扰老师正常上课	110
32. 如何应对学生罢课	113
33. 如何应对学生失踪	117
34. 如何应对学生出现极端行为	120
35. 如何应对学生报复教师	124
36. 如何应对学生交往过密	128
37. 如何应对学生给教师起外号	132
38. 如何应对学生拒绝家访	135
39. 如何应对学生拒绝家长访校	139
40. 如何应对学生辱骂家长	143

41. 如何应对学生的钱包失窃·····	146
42. 如何应对学生拒绝上学·····	150
43. 如何应对学生不参加集体活动·····	154
44. 如何应对学生上课接听手机·····	157
45. 如何应对学生拒绝接受批评教育·····	161
 第四章 家长行为应对技巧·····	165
46. 如何应对家长携“秘密武器”访校·····	166
47. 如何应对家长让孩子中途转学·····	170
48. 如何应对家长会上家长的刁难·····	173
49. 如何应对家长带人闯进学校·····	178
50. 如何应对家长聚众围堵学校·····	181
51. 如何应对离异家长来校争抢孩子·····	185
52. 如何应对家长要求开除教师·····	189
53. 如何应对家长联名要求开除捣蛋的学生·····	193
54. 如何应对家长送礼·····	197
55. 如何应对家长说谎·····	200
56. 如何应对家长炫耀背景·····	203
57. 如何应对家长无理索赔·····	206
58. 如何应对家长娇惯孩子·····	209
59. 如何应对家长放弃孩子·····	212
60. 如何应对家长反对惩罚孩子·····	215

第一章

突发事件应对技巧

学校突发事件，是指那些在日常教育教学活动和学校管理工作中突然发生的，轻则让校长个人威信扫地，重则危及学校稳定和发展的事件。诸如学生受伤、学生食物中毒、学校突然失火、学校突然停电、学校惊现重大传染病例，以及校长夫人大闹校长室、校长的演讲稿不见了、媒体来校“找茬”、媒体临时采访、教育考察团突然访校等，在学校的发展过程中可能遇到的各种紧急事、突发事和危险事。

面对各种突发事件，作为学校各项工作的第一责任人，校长如何做到及时、有效地处理事件，化解危机，这是对校长临场应变能力的严峻考验，也是校长的重要责任和使命。本章内容紧密联系当前中小学校长的管理工作实际，彰显校长轻松化解急难事件的临场应变智慧，希望能够对广大校长有所启迪。



1. 如何应对学生受伤事件



场景再现

那天上午第一节下课，何老师走出教室往办公室方向走去。身后突然传来“啊”的惊叫声，随即就听到了小萍的哭声。何老师转身一看，只见小萍摔倒在地上，血不断地从她额头流下来。

原来，小萍去卫生间，而小江因为内急，一出教室就一阵风似的跑向卫生间，不小心撞到了走在前面的小萍。小萍由于身体失去重心，一个趔趄倒在地上，额头碰到墙角被磕破了。

看着小萍额头上的鲜血不断地流下来，何老师顿时吓坏了。怎么会这么不小心呢？现在应该怎么办？想起上学期小萍曾在上体育课时不小心摔倒，膝盖蹭破了一点点皮而已，自己因为没有告知其家长具体情况，结果被小萍的母亲骂得狗血淋头。现在小萍是额头磕破了，伤势与之前不能相提并论，更何况可能会影响到一个女生今后的容貌，小萍的母亲要是知道了岂不来校兴师问罪，非把学校搅得天翻地覆不可？

何老师感到从来没有过的紧张、不安和无助，她急忙用纸巾捂住小萍的额头，抱起小萍就急匆匆地往校长室跑，准备向校长求助。



应变技巧

陈校长看到小萍的额头磕破了，他不等何老师向他说明情况，当即派校车并指示何老师立即送小萍去医院，并嘱咐何老师马上打电话给小萍的家长，告知孩子额头磕破的情况。

何老师刚到医院，小萍的母亲也闻讯赶到。由于小萍的额头伤口较宽，医生立即为她做了缝针处理。处理完后，小萍与她的母亲一起回了



家，何老师也返回了学校。

陈校长及时向何老师了解了整个事情发生的经过，小萍的伤势，以及小萍家长对这一事件的态度等情况后，又让何老师立即与小江的家长联系，把上午发生的事告诉了他家长。小江的父亲听了电话之后，表示一定要去看望一下受伤的小萍。

下午，何老师和小江的父亲买了一些礼物去了小萍家。小江父亲为孩子的鲁莽行为向小萍的父母表示了歉意。何老师也向小萍的父母明确表态，让小萍在家好好休息两天，耽误的功课自己一定会给她补上。

两天之后，小萍由她母亲送来学校上学。临走前，小萍的母亲还交代何老师帮忙多关照小萍，以防止小萍的额头再次碰伤，担心引起伤口感染。何老师愉快地答应了，这两天来她一直悬着的一颗心也终于安定了下来，脸上终于露出了久违的笑容。



智慧风暴

在学校，学生的安全事件防不胜防，学生之间的磕磕碰碰在所难免。但是，当安全事件发生时，校长如何及时有效地处理学生安全事件，是一件非常重要的事情，事关学生的生命安全与学校的可持续发展。

何老师面对小萍的额头磕破，在感到手足无措之际，向陈校长求助。倘若陈校长优柔寡断、行动迟疑，没有立即送受伤的小萍到医院救治，而是耐心地坐下来听取事情发生经过之后，再做出送学生到医院的决定，有可能延误了最佳救治时间，其后果不堪设想。并且，如果学校没有第一时间通知家长，学校擅自做主想当然地去处理问题，比如说，校长让何老师将小萍送到小诊所医治，小诊所因为医生医术差或医疗设备简陋等原因，导致医治效果差，从而引发家长在事后对学生的救治情况不满意，进而产生纠纷，让小事变成更加棘手的大事。此外，陈校长考虑问题周到，还安排了小江家长与何老师共同去看望小萍这一充满人文关怀的细节，从而让危机事件处理的结果更加圆满。



作为学校“一把手”，校长应当懂得特事要特办，紧急事情紧急处理。陈校长在应对小萍受伤的事件上没有拖泥带水，而是处理得干净漂亮，做到了仁至义尽。这样一来，家长也自然而然无话可说，不会再责怪老师，或者去找学校的麻烦。

学校安全无小事，在日常教育教学中，学校难免发生诸如学生摔伤等可能危及学校发展的安全事件，处理不当则可能使学校陷入关门倒闭的尴尬境地。因此，安全问题甚至被摆在了比教育教学更加重要的位置，处理安全事件等学校危机也是校长的重要责任和使命。因此，在这里，笔者要提醒广大校长，在面对这类危机事件时，应该把握好以下几个方面：

(1) 要建立安全事件预警系统。身为学校管理者的校长，应树立强烈的安全意识并做好应对安全事件的心理准备，做到未雨绸缪。校长要建立学校安全事件预警系统，预见学校管理过程中有可能产生的安全问题，并做好相应的预案，真正做到防患于未然。

(2) 要制订安全事件处理预案。校长务必制订一个比较科学的处理预案。比如，在校园里突然发生如上所述安全事件，作为在现场的教师，务必把握住两个“第一”，即“第一”时间送医院治疗，“第一”时间通知家长。如果没有做到第一个“第一”，则可能耽误了受伤学生的最佳救治时间，作为学校和在现场的目击事件发生的教师都有不可推卸的责任；没有做到第二个“第一”，在家长毫不知情的情况下，教师擅作主张把孩子送到普通医疗诊所而发生更加严重的事件，学校和教师同样难辞其咎。在以上案例中，陈校长所采取的措施是积极的、正确的，也应当是学校安全事件预案中必须体现的重要内容。

(3) 要深入调查安全事件的背景。在安全事件得到控制后，处理成员就要立即展开对安全事件原因和后果等各方面的全面调查，这是安全事件处理的重要前提。应该说，在以上案例中，陈校长的处理办法是恰当的，在何老师返回学校时，他立即对小萍摔倒的原因进行了详细的调查了解，这样一来，才能够与双方家长进行有效的沟通和交流，这也是



当事人小江的父亲欣然前去看望小萍的一个重要原因。

(4)要制定安全事件处理对策。校长在面对学校发生的安全事件时,应当挺身而出,敢于担当,召集有关人员共同协商解决对策,用校长的智慧和人格魅力及时化解事件,有效控制事件的不断蔓延。退一步说,如果事件真的很难解决,校长作为学校的法人代表,也可以从人道主义出发,对事件中的当事人给予学校所能够承受的经济上的适当补偿,因为这种做法可以使学校在有责任的情况下,求得另一方当事人的谅解,在无责任的情况下,则会使学校的形象和声誉更加完美。当然,校长还可以拿起法律武器去化解纠纷。

(5)要及时总结经验教训。学校安全事件处理完以后,学校应及时总结经验和教训,可采取书面总结和口头总结的形式进行,把其中有价值的经验和教训提取出来,作为修改、完善危机预案的重要根据,以完善学校对安全事件的应对措施,保证学校教育教学活动的正常进行。

2. 如何应对学生食物中毒



场景再现

一天早上,洪校长刚走进校长室,他还没来得及坐下,学校政教处郑主任便气喘吁吁地找上门来,向洪校长报告说:“有不少学生吃了早点后,出现呕吐与拉肚子现象,现在班主任都带着学生在医务室门口排队就诊。”洪校长一听到这个令人震惊的消息,来不及多想,立时带着郑主任一阵小跑,匆匆赶往学校医务室。

洪校长一边跑一边向郑主任了解情况。原来,郑主任比洪校长先一步来到学校,他一到校便听到报告说,有不少学生吃完早餐后,出现拉肚子现象,个别学生还伴随着呕吐症状。刚开始生活教师也没有特别在意,以为这仅仅是个别现象,便赶紧带着学生去医务室诊断治疗。但随



着闹肚子的学生越来越多，生活教师一时惊慌失措，连忙去叫班主任前来帮忙。据统计，大概有近三十名学生出现这一症状。

洪校长一到医务室，只见医务室门外排着一条长长的队伍。这是学校办学至今第一次出现这种状况，许多教师不知所措，在焦急地等待着医生的诊断结果。有的学生精神不振，一副懒洋洋的疲惫状态；有的学生手上拿着大把的手纸，时不时地在厕所与医务室之间来回跑着；还有的学生看似没什么症状，但也排着队，在和同学交头接耳、嘻哈打闹……



应变技巧

作为学校各项工作的第一负责人，洪校长是大家的“主心骨”。班主任和生活教师看见洪校长来了，像是看到了救星，都不觉精神一振，心中骤然有了底气。大家都把眼睛齐刷刷地投向洪校长，期待着他能够及时化解这令人揪心的学生食物中毒事件。

洪校长通过政教处郑主任的介绍，根据各班级汇总的学生人数情况，在医务室门口等待就医的学生精神状态，以及向医务室医生了解的病情，他对学生病情已经有了初步了解，情况不是很严重，这些学生都属于轻度的食物中毒现象，医务室应该可以胜任诊治工作。但是，学校医务室的条件和人手毕竟有限，学生的病情不能拖延，必须采取及时有效的紧急措施，及时控制不良事态的蔓延发展。

因此，洪校长心想，基于当前这种情况，学校若是把学生集体送往医院，或者是打急救电话“120”求助，如此大动作，势必造成巨大的恐慌，一方面轰动医院，让这一事件广而告之，使得家长蜂拥而至，非但于事无补，反而会影响学校的声誉；另一方面，当前的个别媒体“唯恐天下不乱”，媒体记者若是闻讯而来，势必小题大做，第二天的报纸会对事件添油加醋地进行炒作，让学校“跳进黄河洗不清”，使得学校形象严重受损，陷入尴尬的被动局面。



为此，洪校长当机立断，立即指示学校车队长调集车辆等候，紧接着根据学校周边有儿童医院、第一医院和第二医院等三家医院的情况，结合学生病情的轻重缓急“兵分三路”，每一部车上配两名教师各带四名同学火速送往相关医院，医务室负责余下的几名症状轻微的学生。与此同时，洪校长一方面要求总务处立即对事件原因进行全面调查，务必查清事实真相，以防止重蹈覆辙；另一方面，指示政教处郑主任配合医务室做好留校学生的诊治工作，密切关注学生动态。此外，洪校长还派教务处主任立即对全校学生进行全面排查，进一步全面了解全校学生的动态，以免遗漏患者，延误了最佳诊治时机。

没过多久，带领学生前往医院的几位教师纷纷打电话回来向洪校长报告情况，三家医院的诊断结果一致，学生属于轻微食物中毒，无须住院也不用输液，只要取一些药回来服用便可。广大教师听了都松了口气，悬着的一颗心终于落了下来。洪校长叮嘱外出的教师务必把医院开出的用药清单带回来交给医务室，让医务室的医生从中得到学习，提高学校医务室的医疗水平。

学生返校后，洪校长及时召开了班主任及总务部相关负责人工作会议，对这一事件的原因进行了认真分析，以防止重蹈覆辙，并要求全体班主任务必将情况公之于众，以严正视听，及时消灭谣言萌芽，防止学生议论造谣，以确保学校正常的教育教学秩序。



智慧风暴

纵观当前各大中小学校，发生学生集体食物中毒的现象并不鲜见，有的学校甚至发生过几百名学生集体中毒的事件，个别学校还因为采取的措施不当，延误了救治时间，导致学生死亡。以上案例中，虽然学校出现的学生食物中毒属于轻微症状，并没有在学校引起太大的恐慌，但是，在这一事件中，我们也看到了洪校长面对学生食物中毒的一系列反应，展现了其临危不乱、指挥若定的临场应变能力。



洪校长临场应变的可贵之处在于他明确了学生属于轻微食物中毒之后，第一，他没有盲目地等待学校医务室诊治，而是争分夺秒地与时间赛跑，及时调集车辆安排教师将学生送往大医院，充分体现了其“以学生为本”的办学思想；第二，在学生人数不多的情况下，他采取了“兵分三路”的办法，从而转移了人们的视线，避免了与相关媒体接触，有效保证了学校在广大家长及社会公众心目中的良好声誉和形象；第三，洪校长在收到了带学生外出看病的教师“报平安”的信息后，他保持着清醒的头脑，丝毫不放过任何一个有利于学校发展的机会，要求教师将医院开出的医药清单交给学校医务室作为参考之用；第四，在事件平息之后，他及时召开会议，公布相关信息以正视听，从而避免了事件的不断蔓延发展，确保了学校的形象。

在这里，笔者要提醒广大校长，对于一所寄宿制学校而言，学生的衣食住行都在学校，如果在平时没有加强学校食堂管理，难免在一日三餐上因为疏忽而发生学生集体中毒事件。因此，如何有效防止学生食物中毒事件的发生是摆在校长面前的一个重要课题。校长关键要把握好以下几个方面：

(1) 思想保障。校长在思想上要加强重视，时刻绷紧“安全”这根弦，对广大师生以及学校食堂管理人员警钟长鸣，让广大师生员工统一认识，牢固树立安全意识。否则，校长的安全意识淡薄，则必然使得大家放松警惕，疏于学校食堂的安全管理，那么，学校出现学生食物中毒事件也就在所难免了。

(2) 制度保障。校长应当充分发挥广大教师的力量，群策群力，集思广益，出台一套行之有效的学校食堂管理制度。只有这样，才能够使食堂管理工作有章可循，确保学校食堂正常稳定的秩序。有了制度的保障，才能防止学校的食堂管理工作漏洞百出，从源头上防止学生集体食物中毒事件的发生。

(3) 质量保障。学生食物中毒事件的源头在于食物的质量，因此，学校采购食品时务必货比三家，去购买信誉良好的企业和商家的食品，