

新教育丛书

NI New

韩 乐◎编

校长如何用人

[New Education]

E Education

新教育丛书

# 校长如何用人

韩 乐/编

远方出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

校长如何用人/韩乐编. —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. 韩... III. 学校管理—人才管理学 IV. G471

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第111369号

## 新教育丛书

## 校长如何用人

---

编 者	韩乐
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

---

<b>第一章 校长如何识别人才 .....</b>	<b>1</b>
◎ 技能点 1 如何短时间了解他人 .....	3
◎ 技能点 2 如何进行人才招聘 .....	13
◎ 技能点 3 如何通过测评 识别人才 .....	26
◎ 技能点 4 如何通过长期考察 识别人才 .....	34
◎ 技能点 5 如何通细节识别人才 .....	46
<b>第二章 校长如何委任人才 .....</b>	<b>53</b>
◎ 技能点 1 如何根据能力匹 配合适的岗位 .....	55

◎ 技能点 2	如何依据长处匹 配合适的岗位 .....	64
◎ 技能点 3	如何利用典型的 “棘手”人物 .....	72
◎ 技能点 4	如何判断教职工的现 有工作是否合适 .....	81
◎ 技能点 5	如何进行合理 的人才配置 .....	90
<b>第三章</b>	<b>校长如何合理使用人才 .....</b>	<b>97</b>
◎ 技能点 1	如何有效布置任务 .....	99
◎ 技能点 2	如何评估是否 需要授权 .....	108
◎ 技能点 3	如何对授权实施 有效的监控 .....	119
◎ 技能点 4	如何对待教职工 “正确的犯规” .....	128
◎ 技能点 5	如何用好各类人才 .....	136
◎ 技能点 6	如何有效使用压力 .....	146

◎ 技能点 7	如何进行时间 和精力的分配 .....	155
◎ 技能点 8	如何利用学校之外 的人员 .....	162
<b>第四章</b>	<b>校长如何利用学校组织变革来 .....</b>	<b>167</b>
◎ 技能点 1	如何培养学校自我 更新的能力 .....	169
◎ 技能点 2	如何创造良好的工作 及学习环境 .....	176
◎ 技能点 3	如何有效利用课程的 实施与学校文化的互动 .....	182
<b>第五章</b>	<b>校长如何进行人才激励 .....</b>	<b>189</b>
◎ 技能点 1	如何成功使用目标 激励法 .....	191
◎ 技能点 2	如何有效利用赏识 .....	201
◎ 技能点 3	如何正确利用聚会 提升士气 .....	207



◎ 技能点 4	如何利用真实故事 来激励他人 .....	213
◎ 技能点 5	如何用情感激励 教职工 .....	219
<b>第六章</b>	<b>校长如何提高教师的凝聚力 .....</b>	<b>227</b>
◎ 技能点 1	如何增强群体 凝聚力 .....	229
◎ 技能点 2	如何利用团队精神 提高凝聚力 .....	239
◎ 技能点 3	如何发挥工会的作用 提高凝聚力 .....	246
<b>第七章</b>	<b>校长如何培养人才 .....</b>	<b>255</b>
◎ 技能点 1	如何正确认识教师 的培训 .....	257
◎ 技能点 2	如何培养教师 的素质 .....	269
◎ 技能点 3	如何培养教师的教育 专业素质 .....	284

- ◎ 技能点 4 如何使培训活动富有成效 ..... 291
- ◎ 技能点 5 如何进行校本培训 ..... 301



## 校长如何识别人才

常言道“知人善任”，了解和识别人才，是使用人才的前提。识人一职，轻则影响工作的业绩，重则给学校带来无法弥补的损失。所以慧眼识英才对于校长来说非常重要。杰克·韦尔奇说：“我最大的功劳莫过于物色成批的杰出人物。”

识人之法，古来有论。现代又产生了许多新的、更科学的专门技术，如情境模拟，人才测评技术等，它们都可以帮助您练就一双识人的慧眼。



## 技能点1 如何短时间了解他人

**主题词** 用人·人才识别·观察

**适用情景** 当与不熟悉的人接触,需要在短时间内作出初步了解时,查看此技能。



在工作和学习中,对不太熟悉的人,又需要在短期内尽量多地了解他的性格和心理,就要注意观察其非言语的行为。这种能力对校长识别人才是相当重要的。

校长可以从以下几方面提升观察了解他人的技巧:

### ◆ 寒暄

寒暄是人们相见开始时最常用的方式,虽然只是短短的一瞬间,但如果仔细观察,仍然有助于了解对方:

(一)表情。注视对方的目光柔和,笑容轻松的人内心从

容自信；眼睛大睁直视对方，表情夸张的人有表现欲；目光躲闪、口中忙不迭地问好的人有自卑倾向；目光游离、表情僵硬的人比较傲慢。

(二)握手的力度。握手短促有力的人热情而自信，握手感觉轻飘飘的人是心不在焉的或缺乏自信的，不断地摇晃手臂的人有恭维对方的心理倾向。

(三)手掌的湿度。若对方的手掌潮湿，说明对方的精神处于兴奋状态，心理上处于不平衡状态。

#### ◆ 表情

表情可以说是心情的镜子。人要装出若无其事的样子或制造出与自己的真实想法完全不同的表情来，是非常困难的。通过了解以下的对应表现对我们观察了解他人有帮助：

人的心情与表情关系图表

	喜	怒	悲	恐	厌
眉	平静	聚成八字前 后皱起	聚为倒八字 上扬		微皱
眼	下眼睑上 扬，眼角有 皱纹	睁大	部分或全部 闭上	睁大	变细，眼珠 活动

续表

	喜	怒	悲	恐	厌
鼻	正常	鼻翼扩张	变成细长	鼻翼扩张	上扬, 鼻根有皱纹, 鼻翼扩张
嘴	露上齿	扩张拉宽露下齿	张开弯曲	张开	微上扬
唇	向后方伸展, 上唇扬起	两角下垂, 下唇用力	两角下垂, 下唇颤抖	两角下垂	两角下垂, 下唇突出
下颚	下垂, 颤抖	使劲向前	下垂	固定	上扬

### ◆ 视线

人类从外界得来的信息,有70%来自眼睛。眼睛也最有表现力,俗话说“眼睛是心灵的窗口”。因此通过视线可以了解对方:

1. 视线柔和自然的人内心从容自信。
2. 视线不断乱动的人或心不在焉,或喜欢算计,工于善于察言观色。
3. 眼睛表现出惊恐的人,会不断被对方表情左右的人有自卑感,没有主见,或急于讨好对方。
4. 在处于水平的地理位置时,微微低头、视线向上望着对

方的人可能有敬畏的心理，抬头向下望着对方则表示傲慢。

5. 大睁眼睛直视对方的人如果不是充满敌意，则多半精力充沛，或控制欲强。

#### ◆ 言谈

(一) 语速：说话一直慢条斯理的人，突然变得快速急促，往往是因为心中感到不安或恐惧，想迅速把事情说出来以得到解脱。同样的，一直能言善辩，突然变得吞吞吐吐或者一直说话不得要领，又突然间滔滔不绝等情况，都要引起注意。

(二) 音调：一个人在表达反对意见时，往往会提高音调而在气势上压制对方；人在激动时，也常提高音调，无论是高兴还是生气。相反，人们在平静、颓丧、沉思时，往往降低音调。

(三) 节奏：有自信、心地坦荡、性格乐观的人，说话必然富有节奏感。相反，如果一个人说话经常张口结舌、语无伦次，则多半是缺乏自信或心中有鬼。如果一个人说话有板有眼，说明他对所谈事清清楚楚明白，立场坚定，不怕对方反驳；相反，匆匆忙忙想要结束谈话，或支支吾吾、语气暧昧的人，多半不愿承担责任，处世圆滑。

#### ◆ 行为举止

行为举止是一个人长期以来形成的一种习惯，通过观察



一个人的行为举止，能有助于了解他的习惯和性格等特征。

(一)手姿：手是最容易表现人的习惯的部位。不安稳，欠成熟的人喜欢有意无意地玩弄领带、钢笔、挖鼻、抚弄头发、掰关节等，双手总是忙个不停；笑时用手掩住嘴的人有女人气；手势过多过大的人表现欲强，或者思维活跃，急于表达。

(二)坐姿：比较内敛拘谨的人，坐下时通常会两膝靠拢；而双腿叉开的人则不拘小节；喜欢跷起“二郎腿”的人，控制欲比较强，希望获得优越感；有些人习惯将脚神经质般不停晃动、前伸、翘起，这类人比较喜欢引人注目，或表示自己“对此事不在意”。

(三)站姿：哈着腰、弓着背望着对方，像背着一个“罗锅”似的人，通常缺乏自信和主见，急于讨好对方；喜欢双手提着包垂在身前，笔直地站着的人，多半是自以为形象不错，而且看重别人对自己的印象。

(四)行姿：走路频率快、步幅大的人一般是急性子；走路东张西望、慌里慌张的人可能喜欢算计；走路磨磨蹭蹭、总喜欢靠着墙角走路的人是沉默的内向者，或者有自卑倾向；喜欢把手插到裤袋里的人希望引起别人注意。

总之，从非言语的行为中观察一个人，这是校长识别人才