



苏霍姆林斯基认为校长是“教师的教师”。校长要领导好一所学校，除了要精通教学业务，熟谙教育规律，还必须具有较高的管理水平。

海 鸿 主 编



校长最有效的 管理策略



凤凰出版传媒集团  江苏美术出版社
全国百佳图书出版单位

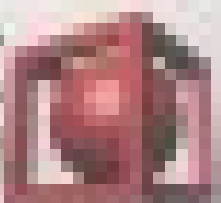


管理策略

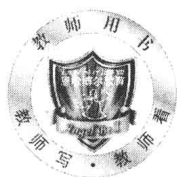
校长最有用的

管理策略

管理策略



管理策略



XIAO ZHANG ZUI YOU XIAO DE GUAN LI CE LUE

校长最有效的 管理策略

海 鸿◎主编

凤凰出版传媒集团 ■ 江苏美术出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

校长最有效的管理策略/海鸿编. —南京: 江苏
美术出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5344-3711-3

I. ①校… II. ①海… III. ①校长-学校管理
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 080450 号

出品人 周海歌
总策划 樊达 程森
项目统筹 程继贤
市场统筹 段炼 刘晓东
责任编辑 李黎 陆鸿雁 朱彦
特邀编辑 祝霞
装帧设计 江姜
插图设计 黄如驹
责任校对 赵菁
责任监印 周建民

书名 校长最有效的管理策略
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏美术出版社 (南京中央路 165 号 邮编 210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏新华发行集团有限公司
印 刷 河北三河市祥达印装厂
开 本 920mm×1300mm 1/16
印 张 16
版 次 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5344-3711-3
定 价 28.00 元

营销部电话 025-68155666 68155667 营销部地址 南京市中央路 165 号 5 楼
江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换

前 言

21 世纪，人类逐步进入知识经济社会。教育改革的新形势，尤其是素质教育的全面推进，给广大基础教育工作者特别是中小学校长提出了新的、更高的要求。作为处于学校办学和发展关键地位的校长，要完成新的历史使命，必须自觉做到与时俱进，更新观念，扮演好新形势下的新角色。一般认为校长主要是学校行政工作的负责人，是学校这一特定集体的组织者，是学校的法人代表，是学校形象的象征。然而，从当今社会教育发展新需要和对校长职业的新定位来看，校长仅能胜任以上角色已经远远不够了。

实践证明，先进的管理机制，会成功地推进学校各方面的改革与发展，那些落后的、不合时宜的管理机制则会限制学校的改革与发展。作为学校主要行政领导的一校之长，对学校管理机制的选择和创造负有重大责任。创建先进的、科学的管理机制，需要校长在研究各种教育管理思想、理论和方法以及富有成效的管理经验的基础上，对自己学校的管理工作做出理性的思考，进而制订符合学校发展需要的管理理念和策略。

为了帮助校长有效管理学校，特地编写了《校长最有效的管理策略》一书，本书内容安排如下：

第一章讲述了校长应具备怎样的风范，如发挥校长的影响力，发挥校长的领导力，发挥校长的学习力等；第二章讲了校长要具备管理创新的新理念，包括校长要具备创新意识的意识，学校创新需要创新的管理机制，积极

发挥教师的创造性，重视学生创新能力的培养等；第三章叙述了学校的管理经营之道，比如塑造学校形象，注重品牌经营等；第四章是讲做好学校人力资源管理，内容有学校人力资源管理的作用，校长专业化的发展，教师队伍的建设和管理；第五章讲述要完善学校日常管理工作，如教学工作管理，德育工作管理，体卫工作管理，总务工作管理；第六章是讲要加强校园安全管理，包含校园安全维护，校园危机处理，校园暴力处理，偷窃行为处理等。

由于水平有限，时间仓促，书中疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正。谢谢。

海 鸿

辽宁鞍山华育外国语实验学校

目 录

第一章 校长应具备怎样的风范	(1)
第一节 发挥校长的影响力	(1)
第二节 发挥校长的领导力	(6)
第三节 发挥校长的学习力	(19)
第四节 发挥校长的合作力	(31)
第五节 发挥校长的智慧力	(40)
第二章 具备管理创新的新理念	(54)
第一节 校长要具备创新的意思	(54)
第二节 学校创新需要创新的管理机制	(60)
第三节 认真做好校本管理	(68)
第四节 形成知识管理的新维度	(74)
第五节 积极发挥教师的创造性	(81)
第六节 重视学生创新能力的培养	(91)
第三章 学校的管理经营之道	(99)
第一节 树立办学思想，形成经营核心	(99)
第二节 建造效能文化，控制经营成本	(102)
第三节 寻求整体效应，节约经营资源	(104)
第四节 创建学校品牌，创办特色学校	(105)

第四章 做好学校人力资源管理	(118)
第一节 人力资源管理简述	(118)
第二节 校长要加强自身专业化发展	(121)
第三节 校长要做好教师队伍的建设和管理	(129)
第五章 完善学校日常管理工作	(142)
第一节 完善教学工作管理	(142)
第二节 完善德育工作管理	(149)
第三节 完善体卫工作管理	(156)
第四节 完善总务工作管理	(159)
第六章 加强校园安全管理	(164)
第一节 校园安全维护	(164)
第二节 校园危机处理	(190)
第三节 校园暴力处理	(215)
第四节 偷窃行为与处理	(235)
第五节 其他事件处理	(241)

第一章 校长应具备怎样的风范

第一节 发挥校长的影响力

校长是在学校里对学校的教育、教学和行政管理工作的主要负责人。他上既要对社会负责，下要对学生负责，中间还要对教职工负责。一个校长要实现领导功能，关键在于影响力。校长作为学校的管理者和主要领导，其影响力关系到教职工积极性的发挥，也直接影响到学校工作的整体发展。校长的影响力可分成两类，即权力性影响力和非权力性影响力。从某种意义上说，校长的非权力性影响力是无声的命令，关系到校长工作的成败，切不可轻视。

一、校长影响力简述

1. 含义

从心理学角度讲，校长影响力就是学校领导使其命令、劝告或通过自身的个性素质引起被管理者做出预期反应的一种心理力量、精神力量，它对于校长的计划、决策得以顺利贯彻起着一种保证的积极作用。影响力越大，领导效能也就越高。

2. 特征

管理心理学的研究表明，领导的实质是一种影响力。校长能否实现其领导的有效性和权威性，关键在于他的权威如何。而权威又分为权力性影响力和非权力性影响力。

权力性影响力是校长由其所在组织中的职务与职位所产生的一种影响力，是由上级组织赋予校长的一种法定的职位权力。校长运用上级授予的这种法定的权力强制下服从，以外推动力的形式发生作用。这种影响力使教职工的心理和行为的主要表现为被动的服从，产生一种服从感、敬重感和敬畏感。由于这种权力性影响力与校长本人的自身素质没有直接关系，其激励的作用十分有限，其影响力也是难以久远的。

非权力性影响力是由校长自身素质形成的一种自然性影响力，它既没有正式的规定，没有上下级授予某种形式，更没有合法权力的命令与服从的约束力，但其影响力却比权力性影响力广泛、持久得多。在它的作用下，教职工心理和行为更多的是顺从和依赖关系。非权力性影响力是由校长的品德修养、知识水平、生活态度、情感魅力以及自己的工作实绩和表率作用等素质和行为所形成。它的特点在于它的自然性，它比权力性影响力具有更大的力量。现实生活的大量事实向人们昭示，校长影响力中起重大作用的是非权力性影响力。

3. 非权力影响力因素

如前所述，非权力影响力是由校长自身的道德、品行、人格、作风等产生的一种影响力。这种影响力在师生员工中产生的作用是巨大的，它通过校长组织实施领导工作，潜移默化地去感染和影响教职工，是提高校长威信的关键。校长的非权力影响力包含许多因素，这些因素都在一定程度上影响和制约着校长的影响力：

(1) 教育背景和实践经验。良好的教育背景和优秀的学校管理经验会对影响力产生正面影响。广泛的教育管理知识便于校长准确运用学校管理的规律将学校工作纳入目标管理轨道。教育的背景和经验使学校管理工作能在千头万绪、纷繁复杂的事务中抓住重难点，它对于领导目标决策及其各方面管理的信服力有着重要的作用；同时，教育经验可使校长拥有良好的人际关系和声望，从而提升影响力。

(2) 个人价值观。“物以类聚”，校长的个人价值观会吸引具有同类价值取向的人凝聚于组织，增加对组织的认同感和归属感；同时，校长的人

格和价值观还会潜移默化地影响师生员工，成为组织默认的行为标准。具备优秀价值观和人格的校长使组织成员对其产生敬佩、认同和服从等心态，其影响力无疑会提高。

(3) 能力因素。校长个人的才干和能力也对师生员工产生影响力。有才能的校长能给事业带来成功会使下属产生敬佩感，这种感受就像一种心理磁力那样吸引着人们自觉接受其影响。一个优秀的校长的能力应包括多种能力：感知能力、思维能力、创造能力、激励能力、凝聚能力、组织协调等超群的能力。校长在灵活的运用自己的知识去分析解决问题方面，还包括决策能力、指挥能力、应变能力、人际关系能力等。同时，学校管理工作中有相当多的工作是对人的管理，如何实施以人为本的教育和管理，如何实现人与人平等交流，加快信息反馈，实现校园和谐建设，校长的沟通能力也尤为重要。良好的沟通能力是影响力的桥梁和纽带，它在准确传达校长意见、要求、决策的同时，也广泛传播了校长的影响力。沟通使校长能够更加准确地了解信息，预防盲目；沟通还使领导行为具有良好的合作氛围和渠道，促进领导决策的实施。二者在增加领导有效性的同时，也提升了校长的影响力。

(4) 知识因素。具有知识技术专长的校长能使下属产生信赖感，进而增强其影响力，推动工作顺利发展。作为一个校长必须具备丰富的各方面知识，校长知识越广博，对客观事物和客观规律的认识和把握就越全面、越准确，正确领导、决策带来的效益所形成的影响力也越大。

(5) 情感因素。这是校长与教职工之间关系密切、心理相通、情感融洽而产生的影响力，也是我们在管理实践中体会最深刻的因素之一。它实际上是指校长与同事建立的良好人际关系，这种关系是以感情联系为基础的，注重感情因素的校长会使教职工产生亲切感，这种亲切感不仅可以使教职工容易接受校长的影响和指导，而且还是一种上进的动力。校长与教职工心心相印，心悦诚服，对其实施有效领导有着举足轻重的作用。

4. 非权力影响力的意义

在学校日常管理工作中，提高校长影响力的重点在于增强非权力因素

的作用，但近年来校长的非权力性影响力日渐弱化。这种弱化从主观上看，是由于少数校长的世界观、人生观、价值观发生了扭曲和异化。其根源在于封建特权思想的积淀、等级思想在少数校长中的潜意识作用。一些校长不注意自己主观世界观改造，自身思想意识下滑，经受不住名利、权力、金钱、人情等的考验，人格力量下降，自身的非权力性影响力逐渐衰弱。从客观上看，与当今社会特定的经济和社会风气密切相联。第一，社会转型期体制的不完善造成某些人的行为失衡，使少数校长思想发生蜕变，一味追逐个人利益，将手中的权力化为私用。第二，市场经济的负面效应，个别基层组织决策缺少民主，也让校长只会照文件办事，从而单纯强化权力影响力。第三，国家对教育及学校管理评价方面缺少科学权威的评价体系，使校长权力有时处于真空状态，监督缺位，校长的权力欲膨胀，忽视对自己非权力影响力的修养。因此，提高校长非权力影响力有着重要的现实意义。

二、增强校长影响力的途径

作为校长，首先要教育全体教职工牢固树立正确的世界观、人生观、价值观，真正把自己的言论和行动统一到建设有中国特色社会主义旗帜之下，自觉地在自己的工作实践中进行品德修养、知识能力和党性锻炼。理性修养来自于对马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想的学习与领会。只有牢固树立正确的世界观、人生观、价值观，不断加强自身的品德修养，解决了党员干部的宗旨问题、信仰问题、理想问题，用人格的力量吸引群众，用表率的作用带动群众，才能提高校长的影响力。

1. 提高政治素质

政治素质是指校长应具备的政治立场、思想观点和政策水平等方面的基本条件。有坚定的政治立场就能理直气壮地对教职工进行宣传教育，有正确的思想观点就能用辩证唯物论和历史唯物论的观点和方法去分析和统筹安排学校内的一切事情。校长要讲学习、讲政治，不断提高政治思想素

质，贯彻和执行好党的方针政策，坚持正确的办学方向，具有强烈的历史使命感和奉献精神，忠于教育事业，爱校胜于爱家，能坚持按照原则办事，明方向，识大体，顾大局，党性强，作风硬，思想先进，品德高尚，只有这样才能使教职工对校长产生敬爱感。

2. 加强自我修养

自我修养包括道德修养和心理素质修养。只有加强自我修养，具有良好的道德风尚和心理素质，校长才能和教职工建立良好的干群关系，才能得到教职工充分的信任和支持。校长要以身作则，表里一致；尊重群众，团结群众；要有良好的品格，严以律己，宽厚待人；善于发现每个人的优点，宽宏大量，不斤斤计较。同时校长还必须提高自我意识水平，经常分析自己的思想的行为，加强自我控制、自我调节。“人贵有自知之明”。一个校长，只有正确对待自己的长处和短处，才会不断控制自己的言行，正确对待职权，经常保持心理平衡。

3. 明确职位权力，用好手中权力。要建立健全各项制度，阻塞领导行为和总体素质发生偏移的漏洞，加强对学校领导一班人工作包括自己工作的考察，推行干部公示制、聘任制，把上级部门的监督与人民群众的监督、舆论的监督结合起来，从制度上解决提高干部权力性影响力的问题。校长既要明确自己应有的权力，又要注意运用好手中的权力。运用权力时应注意以下几点：（1）必须符合组织法规，不能超出规定的权力内容和范围，否则便是“滥用职权”。那样既失去合法性，同时也失去了其肯定的心理影响力。（2）运用方式适宜。运用职权要注意方式、方法，充分考虑社会历史文化背景和施行对象的心理承受能力，切忌简单粗暴。这样才能有效或较有效，否则，则使影响力或减或消。（3）注意运用权力的实效性，减少失误，只有这样才能在学校工作中使权力影响增大，否则频频失误，则会使校长权力影响力减弱或消失。

4. 提高领导水平

校长的领导水平影响和决定着一所学校的发展水平。校长应该是管理上的内行，能够站在历史的高度，以发展的眼光，统揽全局，把握未来，应具有很强的改革和创新能力，深谋远虑，棋高一着。面对不断变化的外

部环境，校长要正确分析，果断大胆地采取有效举措处理有关问题，要敢于授权，善于协调。要任人唯贤，善于汇集校内的各种优势，努力形成一所学校的办学特色，使教育教学不断得到发展。

第二节 发挥校长的领导力

一、做一个有气度的领导者

古人云：“惟宽可以容人，惟厚可以载物。”这个古训告诉我们，在为人处事的过程中，只有心胸宽广，才会给他人以宽容，也只有宽广的胸怀，才能接纳和容忍别人。

苏联著名教育家苏霍姆林斯基认为，教育需要宽容，有时宽容引起的道德震撼比惩罚更强烈。宽容是一种重要的道德力量，它会在人的思想上引起强烈的震撼。

“宽则得众”，宽大的胸怀、宽容的心地，会使学校的教职工更能感受到校长的人格力量，更能人尽其才、才尽其用。

气度是气概与风度的总称，是人的风格、襟怀和敏慧的体现。气度需要虚怀若谷，气度需有纳人之心，气度需宽怀于人。气度小者，胸有城府；气度大者，胸有沟壑。

气度是人的一种内在品德，是个人魅力的展现。校长是多种社会角色的集合体，他既是普通的人，又是教育者，同时还是领导者。角色的复杂性决定了他面对的是一个复杂的群体，这就要求校长必须做到胸有沟壑，能够接纳别人的意见；能够宽容对待虽然犯了错误但愿意改进的人；能够以公为己任，不自私自利；能够通过自己的气度，让团队上下所有人凝聚在一起，为共同的目标去奋斗！

案例

胸怀博大的校长

刘梅当教师时活泼、随和，看上去总给人留下一一种羞涩的印象，然而

她被上级部门任命为校长后却“固执”得让人不悦。

一天上午，教师王军到校很早，一看办公室还没开门，就一头扎进教室辅导学生做题。因为过于专注，忘了到办公室签到。第一节上课铃响后，他才想起了签到。为了不耽误学生上课，他决定下课后，向校长说明情况，校长一定会理解的。

第一节下课后，王军急步走向办公室，找到校长说明没及时签到的缘由。校长却说：“咱用的是指纹签到机，晚签一秒也不行。要是用的考勤簿，我可以给你改过来。指纹签到机是‘黑老包’，怎么给你改呢？”

“那你就把今天我的考勤情况记在学校备忘录上，总结的时候给我添上不就行了？”王军恳求说。

“我在校会上说过，教师的考勤以指纹签到机为主，其他一概不认账。”刘梅拒绝了。

从此，王军的心里就埋下了一颗“复仇”的种子，寻找机会随时“爆炸”。

一个星期过去了，没找到机会。“复仇”的烈焰把王军烧灼得失去了理智，于是一个见不得阳光的计划产生了。王军在刘梅向中心学校校长递交的一份材料结尾处，模仿她的笔迹写下了极不健康的一段话：“在天可作比翼鸟，在地可为连理枝……”然后像贼一样溜了。

第二天上午，乡中心学校召开了全乡小学校长会议。在会上，刚失去妻子的中心学校校长红着脸在会上大发雷霆，说有人年纪不大，竟想入非非，实在不成体统。

刘梅不知中心学校校长说谁，一脸安宁的样子。中心学校校长火了，指着刘梅大叫道：“说的就是你！”说着把交上来的材料甩在她面前。

令人不解的是，刘梅只哭了一场，没有辩解，无言地承担了这个“罪名”。

从此，她陷入了“水深火热”之中，一些好开玩笑的同事把她当做“笑料”。教师节她又没被评为优秀校长。

王军的心反而不平起来，充满了罪恶感，好几次想找刘梅说明真相，请她原谅。但虚荣心让王军胆怯，终没开口。

一年后，刘梅的爱人因在省城工作，也把她调进了省城。

走之前，她来找王军，说：“王军，对不起，那次是我欠缺考虑，你听了我那不合情理的话语，一气之下一直都没签到，我把你算作了旷教，你早到校，一心扑在教育事业上，应该受到表扬才是。原谅我，好吗？”

王军不敢相信自己的耳朵。

“我调进省城去了，那儿没有亲戚，也没有朋友，你给我写信或网上、短信联系好吗？”她留下了通信地址、QQ号、手机号码，就急忙转过头去。王军分明看到她满眼含泪。

王军心里的愧疚达到了极点，大声喊：“校长，你等等，我有话说……”但她没有停步，匆忙地走了。

后来，王军从别的老师口中得知一切。

原来，在中心学校校长甩下上报材料之时，她就知道那些内容是王军写的。她没有向中心学校校长告发，默默地承担了一切……

从此，王军再也没有见过刘梅，给她发过两次短信也没联系上。王军常独坐在校长原来的办公室里，望着她曾用过的办公桌椅，回忆她那种纯真、善良、大度、宽容的品质，盼望有一天校长能重返校园……

（葛贵继）

分析

从以上案例中，我们看到了宽容大度的确能感动人、给人以力量。当一个人不慎犯有过失或错误，并且造成不良的后果时，他自己一定也会有所认识，感到后悔和痛苦。此时此刻他最需要的是理解和信任，如果他人给予其理解和信任，不但不会使犯有过失和错误的人放任自己，反而会更激励他痛改前非，将功补过，这便是理解和信任的力量。宽容大度有一种感化作用，能以情动情，用理解和信任唤起人的良知，使人自觉地修正错误。

面对王军老师对自己的“复仇”举动，刘梅校长没有愤怒，没有为自己伸冤，而是默默地承受了来自各方面的压力。如果刘校长“把这当回事”，那么王军的处境会更惨，他和刘梅的关系也会更加紧张，那么不和谐的矛盾就会一而再、再而三地出现。

很显然，刘梅校长用自己宽容的心包容了王军的过错，反而深深地去反省自己，在自己身上去寻求原因，去剖析自己犯下的错误，为自己赢得了更广阔的天地。

刘梅校长的故事告诉我们，作为一个管理者，如果没有博大的胸怀，不能容人、容事，就注定不能有所作为。

有作为的人大都是有气度的，那些成功的校长、学者等，大都气度不凡，非凡的气度让他们腹中有底气、胸中有大气、身上有锐气，而刘梅校长就是有气度的领导者的典范。

方法点拨

大凡一位好校长，胸怀首先要宽广。那么要做一位有气度的校长，需要哪些修养呢？

1. 心中要有底气

底气是校长最基本的气度，表现为刚直、智慧，这是素质上的实力。底气首先是正气。正气，一是克己奉公，为人师表；二是安心教学，潜心管理。只有这样，校长才有资格号令教师认真工作。其次是才气。校长要有比较厚实的文化功底、扎实的基本功和不断充实的现代教育理念。那样，才能站得住、立得牢，让教师学生信服，起到引领师生的作用。“腹有诗书气自华”。正气和才气之外，还得附加点灵气。当今社会，做校长难，没点公关上的灵气，不能灵活地处理与上级领导、有关部门的关系，办起事来，还是感到没底气。正气、才气和灵气，合成了底气。有了底气，就有了刚健的气度。才能说得响话，才是个合格的校长。

2. 胸怀要宽广大气

大气就是豁达、沉稳，是涵养上的功力。

大气来自大爱。“捧着一颗心来，不带半根草去。”这是校长大爱的境界。面对难题，校长应有“我不入地狱，谁入地狱”的大义。面对问题，校长要有集体的稳定和谐高于一切的胸怀，任何时候都不要意气用事，影响团队的心态。和谐就是力量，家和万事兴，校和事业旺。一切为了学