

名师工程

教育通识系列

新课程·新理念·新教学

丛书编委会主任：马立 宋乃庆

校长

做有策略的

经典寓言与学校管理智慧

宋运来 编著



西南师范大学出版社
全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

图书在版编目(CIP)数据

做有策略的校长——经典寓言与学校管理智慧/宋运来编著. —重庆:西南师范大学出版社, 2010. 10

(名师工程系列丛书)

ISBN 978-7-5621-5063-3

I. ①做… II. ①宋… 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 (2010) 第 187018 号

名师工程系列丛书

编委会主任: 马 立 宋乃庆

总策划: 周安平

策 划: 李远毅 卢 旭 郑持军 郭德军

做有策略的校长——经典寓言与学校管理智慧
宋运来 编著

责任编辑: 郑持军 赵雪梅

封面设计: 小强设计

出版发行: 西南师范大学出版社

地址: 重庆市北碚区天生路 1 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

<http://www.xscbs.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 290 千字

版 次: 2010 年 10 月 第 1 版

印 次: 2010 年 10 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5621-5063-3

定 价: 30.00 元

若有印装质量问题, 请联系出版社调换

版权所有 翻印必究

《名师工程》

系列丛书

学术指导委员会

主 任

顾明远

委 员

陶西平

李吉林

钱梦龙

朱永新

顾冷沅

马 立

朱小蔓

张兰春

宋乃庆

陈时见

魏书生

田正平

张斌贤

靳玉乐

石中英

编 撰 委 员 会

主 任

马 立

宋乃庆

编 委

卞金祥

曹子建

陈 文

邓 涛

窦桂梅

冯增俊

(按姓氏拼音排序)

高万祥

郭元祥

贺 斌

侯一波

胡 涛

黄爱华

蓝耿忠

李韦遴

李淑华

李远毅

李镇西

李力加

李国汉

刘良华

刘海涛

刘世斌

刘扬云

刘正生

林高明

鲁忠义

马艳文

缪水娟

闵乐夫

齐 欣

沈 旻

施建平

石国兴

孙建锋

孙志毅

陶继新

田福安

王斌兴

魏 群

魏永田

吴 勇

肖 川

谢定兰

熊川武

徐 斌

徐 莉

徐 勇

徐学福

徐永新

严永金

杨连山

杨志军

余文森

袁卫星

张爱华

张化万

张瑾琳

张明礼

张文质

张晓明

张晓沛

赵 凯

赵青文

郑忠耀

周安平

周维强

周亚光

朱德全

朱乐平

编者的话

当前，以人为本的教育理念正在逐步深化，素质教育以及基础教育课程改革不断推进。在这场深刻又艰苦的教育改革中，涌现了无数甘为人梯、乐于奉献的优秀教师。他们积极探索、更新观念、敢于创新、善于改革，在实践中创造性地发展、总结了很多先进的教育思想、教育理念；创造性地开发了很多新的教学模式、教学内容和教学方法。这些新思想、新模式、新方法在实践中极大地提高了教学质量，是教育改革实践中的新内涵和宝贵财富。这些优秀教师就是我们的名师，这些新内涵就是名师的核心教育力。整理、总结、发展、推广这些教育新内涵，是深化教育改革、完善教育体制、提高教育质量、提升教师水平的一件大事。

教育，是民族振兴的基石；教师，是教育发展的根基。

胡锦涛总书记在全国优秀教师代表座谈会上指出：“教师是人类文明的传承者。推动教育事业又好又快发展，培养高素质人才，教师是关键。没有高水平的教师队伍，就没有高质量的教育。”十七大报告又进一步强调了必须加强教师队伍建设，不断提高教师的素质。当今世界，社会进步一日千里，科技发展日新月异，知识更新的周期越来越短。教师作为“文明的传承者”更要与时俱进，刻苦钻研、奋发进取，尽快提升自身素质和能力，为推动教育事业的健康发展贡献自己的力量。

基于以上，西南师范大学出版社策划、组织出版了大型系列教育丛书——《名师工程》。希望通过总结名师的创新经验、先进理念，宣传名师的核心教育力，为广大教师职业生涯提供精神源泉和实践动力，在教育实践层面切实推动从教者职业素养的提升。通过《名师工程》实现“打造名师的工程”。

丛书在策划、创作过程中力求实现以下特色：

一、理念创新，体现教育的人本精神

教师角色在以人为本的教育理念下发生了重大的变化，教师的素质和能力也面临更高的要求。如何弘扬、培植学生的主体性、增强学生的主体意识、发

展学生的主体能力、塑造学生的主体人格等问题成为教师在目前教育中亟待解决的难题。丛书以教育管理者和教师为主要读者对象，通过教师综合素质的提高而将人本教育的思想落实到教育实践中，真正实现教育培养人、塑造人、发展人的本质要求。

二、全面构建，系统提升教师的教育能力

丛书选题的最大特点就是系统、全面地针对教师教育能力的提升而展开。施教者的能力决定教育的效果，教育改革的落实、教育效果的提高无不体现在教师身上。丛书针对不同教育能力、不同教学要求、不同教育对象，有针对性地设置选题。棘手学生、课堂切入、引导艺术、班主任的教导力、互动艺术、课堂效率、心灵教育等等，这些鲜明的主题从教育的细节出发，从教育实际情况出发，有针对性地解决问题，让教师在阅读中学有所指、读有所获。

三、科学权威，体现教育的时代前沿性

丛书邀请全国各地著名的教育工作者执笔，汇集在教育改革与实践中涌现的先进理念、成果和方法，经过专家认真遴选、评点总结而成，代表了目前教育实践中先进的教育生产力，具有时代前沿性，是广大一线教师学习、借鉴的好素材。

四、注重实践，突出施教的实用价值

丛书采用了通俗的创作方法，把死板的道理鲜活化，把教条的写法改变为以案例为主，分析、评点为辅，把最先进的教育理念和 method 融入有趣的情境中。经典的案例，情境式的叙述，流畅的语言，充满感情的评述，发人深省的剖析，娓娓道来、深入浅出，让教师更充分地领会先进、有效的教育方法。

在诸多教育、出版界同仁的支持与努力下，《名师工程》陆续推出了《名师讲述系列》《教学提升系列》《教学新突破系列》《高中新课程系列》《教师成长系列》《大师讲坛系列》《教育细节系列》《创新语文教学系列》《教育管理力系列》《教师修炼系列》《创新数学教学系列》《教育通识系列》《教育心理系列》《创新课堂系列》《思想者系列》《名师名课系列》等系列，共 90 余个品种，后续图书也将陆续出版。

丛书在出版创作过程中得到各地、各级教育部门与教育工作者的大力支持与帮助，在此一并表示感谢！

教育事业是全社会共同的事业，本丛书的出版一方面希望能对广大教育工作者有所帮助，共飨先进成果；另一方面也是抛砖引玉，希望更多的教育工作者参与到出版创作中来，百家争鸣、百花齐放，为促进教育事业的发展共同努力！

前言

学校管理是一门科学，也是一种艺术。要做一个好校长，就得掌握管理的艺术，体悟其中的智慧。在这个日新月异的变革时代，学校管理同样面临着改革与创新。校长作为新时期学校管理的实践者，必须要有创新的思维，管理的智慧。只要愿意学习，愿意尝试，就必定可以成为智慧的管理者，可以充分调动学校每一位成员的积极性，达到事半功倍的管理效果。

现代科技使人们的生活更为方便与快捷，但是如果忽略古典文化对人性的照耀，技术带来的繁华便是对生命的遮蔽，就如海德格尔认为的，技术构成了人性的制约。不论时代怎么发展，传统文化的精华永远不会过时。在现代科技文明充斥的今天，我们应当重拾经典，寻求古典精神的庇佑。“小故事也有大管理”，各国经典的寓言故事蕴含了丰富的管理智慧。尽管不是系统的管理理论知识，却可以帮助管理者碰撞出智慧的火花，启迪更有生命力的管理创意。20世纪90年代中期以来，越来越多的企业管理思想被教育管理所吸收，它们为市场经济环境下的学校管理提供了新的视角、新的理念。学校管理也形成了自己的理论和实践，但是，现存的某些理论难以应对实际复杂的挑战，不能帮助管理者解决所有的问题。有时候，往往是一个小故事启发了管理者处理复杂问题的方法。因此，在现代学校的科学管理之外，给传统的古典文化一点空间，可以起到更好的效果。“没有最好，只有更好。”世界上没有通用的管理思想、理论，只有合适的管理智慧。重要的是，如何在学校管理过程中选择合适的管理思想来处理复杂多变的事务。

近几年，随着教育的不断深入，学校管理模式不断探索，学校管理越来越追求科学化、人本化和精致化。今天的社会，没有了科学技术和科学管理，国家就没有了向前发展的驱动力。如何才能跟上时代的步伐，不被

社会淘汰？如今，现代管理的“科学化”无疑是社会的必然要求，也是各类管理所要达到的最高水平。不同于传统的管理强调经验、控制、标准和服从，现代意义上的管理要求管理的科学化，要求着眼于人力资源的充分利用，物力资源的合理配置，运行机制的优质高效。同理，学校管理科学化是学校管理的重要发展趋势之一，是教育改革与发展需要深入研究的内容。学校管理的科学化与其他管理存在着很大的差异。它要求学校管理者根据教育的特殊规律和学校自身的特点，把现代科学管理的基本原理运用到学校管理中，以创新型思维改变学校管理工作的思想和模式，以规范、高效、科学的方法提高学校管理的水平，增强办学能力。科学的学校管理必须要建立起严密的理论架构和独立的学科体系，它有自由、独特的内在规律以及一套科学化的管理模式、方法、原则。因此，学校在自身发展过程中要以正确的管理思想和理论为指导，找寻到适合自己的科学管理模式，只有这样才能实现学校的突破性发展。

长期以来，对于“管理”的概念，不同流派、行业甚至不同社会有着不同的解释。然而，不论何种解释，“管理”都离不开人，不管是管理的主体还是对象。管理与社会文化、人的精神有着千丝万缕的联系，而“人”则是其中重要的因素。因此，管理者如果只是强调控制，忽视“人”的因素，将很难达到良好的管理效果。现代的管理应当以“人”为中心，以人性化的管理代替传统的纯科学的管理，重视对情感、价值等因素的长期培育，从而提高管理的凝聚力和竞争力。“以人为本”的精神是现代学校管理发展的又一必然趋势。“本”乃木之根也，“人本”即以人为本。人本化管理是一种以人为本的管理模式。学校管理的人本化，就是要求学校管理区别于把人作为工具、手段的传统模式的管理，深刻理解作为“人”的师生和管理者在教育教学活动中的特点和作用，尊重和依靠“人”，理解和开发“人”，营造和谐的学校氛围，提高管理的效力。学校管理对象的主体是有思想、有文化的教师和学生，管理者要用人文精神去管理学校。在学校行政管理中单靠制度管理是远远不够的，只注重管理的科学化，强调定量评价无法提高师生的积极性和创造性，没有人文关怀，不尊重人性发展的管理是失败的管理。因此，现代学校科学管理应注重“以人为本”。

近年来，精致化理念相继在教育和学校管理的实践中得以发展。以提高

教学质量为宗旨、以内涵发展为核心的精致化管理受到了很多人的瞩目。精致化是一种追求卓越、精益求精、至真至善至美的管理境界。它十分注重过程和细节的管理，要求做到周到、精致，以科学精神规范人，以人文精神充实人，以高尚情操陶冶人。因此，精致化管理是科学精神与人文精神相互交融的管理。精致化管理理念在教育领域的有益尝试，为教育现代化注入了新的内涵、新的策略，有效地提高了教育管理的水平，促进了教育效益的最大化。精致化是学校教育改革的发展方向，是教育改革与发展的重要理念，也是学校管理所追求的目标。学校的精致化管理就是追求学校教育持续发展，不断追求更好的发展目标。学校可以通过打造精致化课程、实施精致化教学、营造精致化校园环境及精致和谐的人际氛围来实现这一理想目标。学校如果没有精致化管理，优质教育只能是一句空话，必然会流于形式。因此，学校管理精致化是实现教育现代化的重要环节，是现代学校管理的另一重要发展趋势。

此书作者均是来自第一线的学校管理者，他们有感而发，精选了国内外经典的寓言故事百余篇，分为8个部分，涉及了学校管理的多个方面，如学校规划、学校团队、学校经营、管理素质，等等。每一篇的内容都紧扣主题，用浅显的语言讲述了学校管理的种种智慧。脍炙人口的寓言小故事比起深奥复杂的管理理论，既简单、生动、活泼，又富有情趣；来自一线学校管理者的真实感触又会使得其中蕴含的智慧显得具有亲和力。校长、学校管理者、教师在拥有扎实理论基础的情况下，把这本书当做一份“心灵鸡汤”，让自己的管理活动变得既轻松又富有成效。相信这些寓言故事所展现出的学校管理智慧能够进一步推动学校管理走向科学化、人本化与精致化。

叶 忠

南京师范大学教育科学学院

目 录

第一篇 规划引领发展

1. 龟兔复赛
——埋头拉车，还要看路 (3)
2. 任公子钓大鱼
——不谋全局者，不足谋一城 (4)
3. 寻 宝
——细化目标，有的放矢 (6)
4. 把地图翻过来
——角度不同，结果不同 (8)
5. 移山与路
——借势发展，顺势而为 (9)
6. 和尚建庙
——本色最好，效益至上 (11)
7. 宋人得燕石
——刚愎者庸，善听者智 (13)
8. 渔 网
——目标取法于上，落实取法于下 (15)
9. 给猫挂上铃铛
——灵感来自创新，奇迹来自梦想 (16)
10. 土拨鼠哪儿去了
——目标晃动会影响执行力 (19)

11. 两只蚂蚁
——不能一条道走到黑 (20)
12. 瞎子打猎
——赵括谈兵，贻害无穷 (22)
13. 有标签的狮子
——当局者迷，旁观者清 (23)
14. 天下第一
——内涵第一，形式第二 (25)
15. 海与床
——风险与机遇是一对孪生兄弟 (26)
16. 猎人与熊
——失败者有无数目标，成功者只有一个目标 (28)
17. 昂贵的孔雀
——目标要靠务实的工作去实现 (30)

第二篇 掌握经营之道

1. 寂寞珍珠不寂寞
——风雨之后见彩虹 (35)
2. 青蛙邻居
——因袭错失良机，改革创生良机 (36)
3. 两驴麻布
——把握坚持与变通的尺度 (37)
4. 小羊吃草
——在理想与现实之间寻找中间地带 (39)
5. 猎人的誓言
——计划赶不上变化 (41)
6. 雕像的价值
——慧眼识才，为我所用 (42)
7. 驴和骡子
——能者多劳，合理分配 (43)

8. 车轮和马	
——透过表象识“真人”	(45)
9. 鼯鼠的忠告	
——倾听教师心底的声音，才能了解问题的真相	(46)
10. 狮子出征	
——辨才识才，知人善任	(47)
11. 拐杖	
——教师是员工，更是合作的伙伴	(49)
12. 自己最伟大	
——让教师正确认识自己的潜能	(50)
13. 后悔的马	
——合作实现双赢，互助产生共赢	(51)
14. 两棵胡杨树	
——包办滋生怠惰，压力产生动力	(52)
15. 北风与太阳	
——教育管理要做到刚柔相济	(54)
16. 打蚊丧父	
——唯有好的方法，才有好的效果	(55)
17. 这小子真行	
——用创新提升学校核心竞争力	(56)
18. 贫富和尚	
——只有行动才有成功的可能	(57)
19. 一个锯树的人	
——休闲是为了更好地工作	(59)

第三篇 细节决定成败

1. 狮子和公牛	
——拒绝诱惑，远离陷阱	(63)
2. 病人的床	
——善于从不经意处发现问题	(65)

3. 狼和小羊新传	
——微笑，走进心灵的一抹阳光	(66)
4. 情况不同	
——设身处地，换位思考	(68)
5. 神奇的拖鞋	
——学会尊重，共建和谐	(69)
6. 表演大师	
——广开言路，从呵护意见开始	(71)
7. 扔掉的点金石	
——播下好习惯这颗种子	(72)
8. 一句话的作用	
——让每个教师都有自豪感	(74)
9. 黑点和白点	
——用心放大优点	(75)
10. 简单与复杂	
——管理得越简单越好	(77)
11. 善解疙瘩	
——要抓住牛鼻子问题	(79)
12. 为什么坐禅	
——把工作做到教师心坎上	(81)
13. 不起眼的小木勺	
——细节决定成败	(82)
14. 秀才买柴	
——讲教师听得懂的语言	(84)
15. 苏格拉底教学	
——管理，贵在持之以恒	(85)
16. 温暖的手	
——在教师处于人生低谷时送去温暖	(87)
17. 一头学问渊博的猪	
——做一个形神兼备的领导者	(88)
18. 樵夫与母熊的故事	
——知道教师是为尊严而生活	(90)

第四篇 点石成金有术

1. 升值的石头
——要有眼里出西施的情怀 (95)
2. 两个天使
——善于透过现象看本质 (96)
3. 勤狗和懒猫
——察言观色识贤才 (98)
4. 探海者
——让人人明白合作共赢的道理 (100)
5. 狮虎之争
——让副职集责权于一身 (101)
6. 好谗亡国
——对说“不”之人，心喜才是 (103)
7. 有斑点的窗
——戴着墨镜看世界，被蒙骗的不仅是眼睛 (105)
8. 猴子吃香蕉
——改革要从灰色的文化心态开始 (107)
9. 跳不起来的跳蚤
——别让潜能泯灭在一次次失败中 (108)
10. 鸡的论文
——学会宽容团队中的另类思考者 (110)
11. 两只小鸟
——仅有舞台是不够的 (112)
12. 鲁侯养鸟
——尊重管理的灵魂：师法自然 (113)
13. 打扫庭院
——在精细与模糊之间寻找平衡点 (115)
14. 分粥
——教育管理，“理”是关键 (116)

15. 照 镜 子
——别只看见你自己 (118)
16. 最优秀的草
——赏识那枝出墙的红杏 (119)

第五篇 未雨亦当绸缪

1. 袋鼠与笼子
——调查研究，改革前的规定行为 (125)
2. 不败之道
——绩效考核让“坐而论道”者“拙” (126)
3. 雁 奴
——疑人不用，用人不疑 (128)
4. 马价十倍
——人才需要举荐，用人机制更需完善 (129)
5. 老虎的孤独
——独善其身，仅有觉悟是不够的 (131)
6. 庙宇的兴衰
——好的绩效制度才能成就好的人才 (132)
7. 优势陷阱
——别跌倒在自己的优势上 (134)
8. 狐狸和公山羊
——决策之前最好有第三只眼 (136)
9. 废墟中的“双面神”
——把当下的事情做好 (137)
10. 水蛇的悲哀
——教育活力来自良性竞争 (139)
11. 最棒的玉米
——学会在等待中磨砺 (140)
12. 米缸里的老鼠
——居安思危，未雨绸缪 (142)

13. 苏掖买房

- 让管理留有弹性的空间 (143)

第六篇 修炼领导艺术

1. 金手指

- 让教师觉得他不是“打工仔” (147)

2. 大雁的改革

- 创新不否定继承 (149)

3. 东野稷驾马车

- 不断充气的气球总会爆裂的 (151)

4. 且慢下手

- 学校管理工作是一项“慢”的艺术 (153)

5. 鸡群中的老鹰

- 唤醒教师潜在的特质 (155)

6. 重用吃鸡的猫

- 善用有瑕疵的优秀教师 (157)

7. 茜尔玛

- 忘我，管理的最高境界 (158)

8. 一条腿的鸭子

- 激励会让教育工作增值 (160)

9. 韩昭侯问责

- 适当越权未必是坏事 (162)

10. 动物学校

- 用人当用长，育人当育心 (163)

11. 巧妙的批评

- 让批评穿上糖衣 (165)

12. 渔王的儿子

- 只有亲身体验的才是最深刻的 (166)

13. 田单攻城

- 教师最喜欢没有架子的校长 (168)

14. 驴与哈巴狗
——让教师找到那把属于自己的椅子 (170)
15. 推开那扇门
——不妨从圆圈里跳出来 (171)
16. 独臂冠军
——变劣势为优势 (173)
17. 购买死千里马
——有必要掌握一点用人之术 (175)
18. 智慧的奖励
——注意奖励的两面性 (177)
19. 鸚 鵡
——校长不必样样精通 (179)
20. 建筑师的特长
——做校长该做的事 (180)
21. 子贱的管理之道
——准确定位领导角色 (182)
22. 千里马的悲剧
——把适当的人放在适当的位置 (183)
23. 动物界的末位淘汰
——淘金，留下的是金子不是沙子 (185)

第七篇 构建和谐团队

1. 三头公牛的故事
——相信自己的团队 (191)
2. 夫妻妒影
——团队和谐，从心灵沟通开始 (193)
3. 五官争功
——把自己看轻也是一种智慧 (195)
4. 两头鸟
——党政联手，才能双赢 (197)

5. 老鼠的态度	
——勇于担当才是大气的领导	(199)
6. 庙宇和气的秘密	
——自省自责，学校和谐的润滑剂	(201)
7. 弥勒佛和韦陀的故事	
——优势互补，追求效益最大化	(203)
8. 鸽子搬家	
——让眼睛看到自己的睫毛	(205)
9. 龟兔赛跑新解	
——在合作中竞争，在竞争中合作	(207)
10. 果农分种	
——共享优质资源，提高整体质量	(209)
11. 两熊赛蜜	
——制订学校科学的绩效评估方案	(211)
12. 蛇 和 兔	
——当了运动员，最好别当裁判员	(213)
13. 三个和尚有水吃	
——创新，和谐的最高境界	(216)

第八篇 提高管理者素质

1. 蜘蛛爬网	
——心态决定教育管理生态	(221)
2. 快乐四句话	
——善于经营一所幸福的学校	(223)
3. 梓庆斋戒	
——管理学校，要有一颗平常心	(225)
4. 抖落背上的泥土	
——无限放大困难，机遇已离你而去	(227)
5. 红鲤鱼的悲剧	
——不要刻意追求鲜花和掌声	(229)