

时晓玲◎主编

# 优秀校长的 管理智慧

YOUXIU XIAOZHANG DE GUANLI ZHIHUI



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

YOUXIU XIAOZHANG DE GUANLI ZHIHUI

# 优秀校长的

# 管理智慧

时晓玲◎主编

教育科学出版社

· 北京 ·

责任编辑 杨 巍  
装帧设计 大象设计  
责任校对 曲凤玲  
责任印制 曲凤玲

### 图书在版编目 (CIP) 数据

优秀校长的管理智慧/时晓玲主编. —北京:教育科学出版社,2010.10

ISBN 978 - 7 - 5041 - 5229 - 9

I. ①优… II. ①时… III. ①校长—学校管理—中国—文集 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 193142 号

---

出版发行 教育科学出版社

社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010 - 64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010 - 64981277
传 真	010 - 64891796	网 址	<a href="http://www.esph.com.cn">http://www.esph.com.cn</a>

经 销 各地新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本	168 毫米×230 毫米 16 开	版 次	2010 年 10 月第 1 版
印 张	14.25	印 次	2010 年 10 月第 1 次印刷
字 数	186 千	定 价	29.80 元

---

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

## 前言 回归教育的原点

不仅要说得好，更要做得好，因为校长首先是教育实践家。

不仅要做到位，也要说到位，因为校长如果没有一定的理论根基与思想建树，这个学校就走不远。

中国的教育改革波澜壮阔，此起彼伏，但无论改革走到哪一步，校长的作用都不可小视。

望文往往生义。校长者，概言之，自当为一校之长、一校之尊者。

此处之“尊”“长”，非谓校长一言九鼎，更非恃“尊”傲物，养“尊”处优，而是要有思想力，深谙教育规律；要有号召力，能够广聚天下贤才；要有执行力，能够把理念化为实践；要有亲和力，能够让学生亲之、爱之、喜之、信之。学校无论大小，既为师生领袖，校长则必具领导、管理、教育能力于一身。

以此角度观之，校长这个角色着实不好当。即便是全身投入，犹恐盛名之下其实难副，又何敢掉以轻心？因故，“做校长”则是必需的了。

当今社会之于教育，多是过分聚焦考试、聚焦分数、聚焦升学；当今社会之于校长，又多是添加了许多本分之外的行政权赋。在光荣与梦想、权利与诱惑之间行走，校长有时难免惶惑，甚或失去方向。

在这样的环境和背景之下，能够做到拒绝诱惑，潜心办学，一以贯之坚守教育理想，矢志不移为学生提供最全面、最长久教育影响力，这样的办学者、坚守者，惟其稀缺，则弥足珍贵。

也因此，我们需要忠实记录。

2006年，几个矢志要在《中国教育报·现代校长周刊》露一番身手的同仁跃跃欲试，希望能够甄别并忠实记录一批真正有教育思想、有教改创举的校长的教育实践与教育思想，从而能够为中国的校长们做一些实实在在的事。

不苛求完美，但求真实、率性；不希求面面俱到，但求眼前一亮。

因为我们始终相信，优秀校长、教育家型的校长是在实践中产生并成长的，而我们要做的也能够做的，就是为这些未来的教育家们提供展示、交流与反思的平台，将他们的教育思想和教育实践广布于众，促使他们从自发的成长走向更加自觉的发展。

4年时间，中国的教育发生了太多的变化。

从“教育家办学”的提出，到新世纪第一个教育大会的召开和国家中长期教育规划的颁布，一些过去长期模糊甚至颠倒的教育观念开始正本清源，一些制约教育发展的瓶颈问题、社会关注和老百姓疑惑的热点、难点问题开始得到回应，而校长们在其中的作用也必将引起更多关注。

我们不无欣喜地看到，学校教育发展到今天，过于功利和工具的倾向已经使教育回归的呼声渐高：“回到教育的原点思考”“让每一个学生得到充分发展”“把促进学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点”……

我们的校长们理当在其中大有作为。

让我们选择回到教育的原点思考，并由此出发！

时晓玲

2010年9月

## 前 言 回归教育的原点

### 第一辑 学校管理的智慧

1. “做大”的疾速与“做强”的不达 / 2
2. “校务公开”为“潜规则”消毒 / 4
3. “以生为本”遭遇操作难题 / 7
4. 不曾预约的精彩 / 12
5. 合作研究：学校运营方式的创新 / 14
6. “小班化”带来的“冲击波” / 17
7. 听出来的管理学问 / 20
8. 不妨放权管理 / 24
9. 放权放出精彩来 / 26
10. “酿造”学校文化三例 / 28
11. 让阅读走向“悦读” / 34
12. 在传统节日中寻找创意 / 37

13. 打造无“孔”不入的校园文化 / 40
14. 正确解读学校的生命密码 / 44
15. “食堂蒸饭”也要考虑学生诉求 / 52
16. 善待学生的“差异” / 54
17. 在行动中历练学生品行 / 58
18. 做一帖心灵的“镇定剂” / 62
19. 家长“资源宝库”如何开发 / 66
20. 别开生面的家长会 / 69

## 第二辑 评聘教师的智慧

1. “评优”不能让“优秀者”心寒 / 72
2. 不该发生的考核之争 / 75
3. 当评课出现不同意见之后 / 79
4. 学校选聘中层要学会“瞻前顾后” / 81
5. 学校合并了中层干部怎么聘 / 83
6. 编制超员却缺教师，学校如何化解 / 86
7. 用心灵唤起心灵，用信任赢得信任 / 90
8. 校长，请站在教师立场心平气和说话 / 94
9. 教师为啥不领“改革”的情 / 98
10. 馈赠教师的年终“大餐” / 101
11. 在抱怨上做文章 / 104
12. 表扬用“喇叭”批评用“电话” / 109

### 第三辑 学者建言管理之道

1. 改进流程，让学校管理增效 / 112
2. 改善管理，从倾听客户的抱怨开始 / 116
3. 弄清楚我们自己在哪里 / 119
4. 唤醒校园里沉睡的数据 / 122
5. 学校变革从哪里开始 / 125
6. 回归学生，寻求变革之道 / 128
7. 让学生真正参与学校变革 / 131
8. “反思”的本义与意义 / 134
9. 基于“学习”看校长角色 / 137
10. 正视学校变革的人力成本 / 140
11. 教师对学校变革的成本收益评估 / 143
12. 让教师在变革中获得个人收益 / 146
13. 迈向可持续的学校变革 / 149
14. 学校变革中的断裂与继承 / 152
15. 专业信任与学校变革 / 155
16. 理解教师面对变革时的“迟疑” / 158
17. 寻找学校变革的领跑者 / 160
18. 研究学生的校长才能成为教育家 / 163
19. 校长如何做学生研究 / 165
20. 关注学生从发展规划做起 / 168
21. 谁“偷走”了校长的时间 / 170



22. 学会管理自己更重要 / 173
23. 校长时间管理 ABC 法 / 176
24. 踏着生命的节律管理时间 / 179

#### 第四辑 学校纠纷处理方法

1. 中小学生伤害事故责任如何确定 / 184
2. 学生受伤害学校如何界定赔偿责任 / 187
3. 学生课间摔伤学校应承担啥责任 / 192
4. 学生校内受伤，学校如何面对 / 194
5. 意外伤害保险金可否抵消学校赔偿金 / 197
6. 学生食堂用餐中毒谁担责 / 200
7. 校外人员校内撞伤学生责任谁负 / 202
8. 狗进校园咬伤师生责任谁担 / 204
9. “两个耳光”打出的法律责任 / 205
10. 教师体罚学生学校如何担责 / 207
11. 教师怠于履行职责应依法承担责任 / 209
12. 学校可否单方调岗降薪 / 211
13. “竞业禁止”不能有损教育公共利益 / 214
14. 农村义务教育债务案可否中止执行 / 218

# 1. “做大”的疾速与“做强”的不达

王淦生

2

我原先供职的一所县级中学，教学质量在全省处于领先地位，全县的师生都能在此工作、学习为荣。学校的老校长退休后，来了位“敢闯敢干”、“富有创新精神”的年轻校长。新校长年轻气盛，自然不乐意躺在前任校长的“功劳簿”上。经过多轮磋商，一项宏大的计划在新组阁的校领导班子中诞生：另辟新校区，扩大学校规模，将学校“做大做强”。

时下，“做大做强”的观念在不少地方还是颇有市场，它与某种念歪了的“更新观念，大胆创新”相契合，又与不少领导的“政绩观”合拍。因而，这一新计划很快得到批准。虽然政府只负责征地，学校要自筹资金进行校园建设，但是学校领导预计，凭借学校在当地的知名度和在全县教育中所处的有利地位，日后还上这笔债务应该是“小菜一碟”。于是，在城郊四百余亩的土地上，学校耗资近两个亿建起了可与国内任何一所中学相媲美的新校园。

然而，随着新校园的拔地而起，学校也陷入了财务危机，光偿还贷款的利息每年就要一千多万。政府下拨的教育经费只不过是杯水车薪，不少学生又因家庭经济条件的原因不得已选择了其他学校，学校原先计划通过扩大择校生、自费生招生规模以收取高额“赞助费”的愿望落了空。资金来源上出了问题，可支出却是一样都不能少，巨额的银行贷款需要还，扩招后日益庞大的教师队伍需要发放工资、津贴、奖金……一旦拖欠，会直接影响教师的工作积极性，进而影响学校的教学质量。

“做大”似乎并不难，然而“做强”却不是一件容易的事。学校规模扩大之后，在录取学生时受到了“利益驱动”的影响，生源质量明显有

所下降。同时，新进教师又多来自乡镇上的初中，任教高中纯属“小马拉大车”，因而学校教学质量大不如前。再加上由于教师工作负担重、压力大，异常辛苦，但工资及福利待遇却又得不到保障，教师纷纷选择另谋高就。仅2006年暑期，学校就有20名左右的特级教师、骨干教师、中层干部离职弃岗，应聘至其他地区的学校，教育行政部门和学校领导疾首蹙额，但又无可奈何。

学校迅速“做大”，但并没有达到“做强”的目标，这应该给我们的学校及教育主管部门的决策者们一个深刻的教训。尤其对于经济欠发达地区的学校而言，一旦脱离本地实际，盲目地“做大做强”，往往会得不偿失。大学者，非有大楼之谓也，有大师之谓也。大学如此，中小学又何尝不是这样？“硬件”再硬，如果“软件”特“软”，又怎能打造出名牌强校？本人倒是很欣赏这样一些传统名校：小巧精致的校园，古朴典雅的环境，勤奋的学子，雄厚的师资，稳定的教学质量，不会为了利益驱动而扩招，也不会为了盲目攀比而扩大规模……这才是师生的精神家园，是喧嚣的“教育产业化”大潮中的一方净土，是教育园地中真正的守望者。

（原载《中国教育报》2006年9月5日第6版《现代校长·管理视界》）

## 2. “校务公开”为“潜规则”消毒

黄飞华

### [案例]

2005年，由于参加高考的学生人数激增，上级部门决定将我校重新设立为高考考点。按要求我校必须安装电视监控设备，为此，我上下奔走，反复沟通，寻求各方的理解和支持。当我召开校长办公会研究采购方案时，有人说：“你校长说了算，没必要如此兴师动众，大家都心知肚明，依照规则行事呗。”我知道他们心里在想些什么，但我并不想解释，也不想标榜什么，我只是想打开“窗户”，让整个采购过程尽量公开透明，我只想好好地做点事！

在我的坚持下，校长办公会决定采取公开招标的方式。消息传出后，前来报名参与投标的单位就有七八家。那段时间里，我的手机几乎没有清静过，打招呼的，拉关系的，有背景的，不一而足，有的人甚至提着东西上门！吃人的嘴软，拿人的手短，明知别人下了套，我还能往里面钻吗？可我能做到不吃不拿，但不能与所有人都割席断交啊。选哪家不选哪家，我有点拿捏不准。我先后召开了两次校长办公会，权衡利弊，斟酌再三，最终确定四家单位入围。

此时，已有好几个兄弟学校安装了电视监控设备。为了摸清行情，我逐家走访，虚心请教，尽可能地了解各种产品的品牌、价位、材质乃至安装过程中的每一个环节及注意事项。为了挑选出最好的设备，我要求投标方分别写一份方案，将自己的特色加以展示，方便我们决策定夺。经过多方比较，校长办公会最终确定了安装方案和质量标准。在发标前，我采取分而治之的策略，分别与投标单位进行价码摸底，目的是压低价

格，力争在确保安装质量标准的前提下，以最低的价格把工程成功地发包出去。为确保整个过程公开、透明，我邀请了校党委的相关人员到场，在开标现场，我甚至还请来了上级纪委领导全程监督！

在工程进行的过程中，我无意中得知有些兄弟学校的监控显示屏有线条晃动现象，效果不是很理想。为了解决这个问题，我请来专家现场察看，经过专家们的反复研究与调试，以及与投标方反复协商，我们最后决定采用高清数码电视机代替纯平彩色电视机，很顺利地解决了这个问题。在工程验收时，有关部门的领导说，我校在比兄弟学校节约近20万元的情况下，工程质量不仅没打折，反而还上了一个档次，是几所学校中搞得最好的！

这个评价很高。可是有人会说，有些事大家都是这么做，你出什么风头。我知道，我违反了某些人行事的“潜规则”。我感到十分困惑，为什么用“阳光”消毒，某些人的病毒还那么严重呢！

### [分析]

这次电视监控设备安装工程不论从哪个方面来说都是很成功的，其中最关键的一条就是做到了校务公开。

作为依法治校的重要途径，校务公开是不断吸取教职工参与民主决策，加强民主管理和民主监督的有效渠道。积极推行校务公开制度，有利于保护、引导和发挥广大教职工参与改革、支持改革的积极性，有利于促进校风廉政建设，有利于促进学校管理科学化和决策民主化，促进学校的改革和发展。在这次电视监控设备安装工程中，我自始至终都十分注重调动校长办公室其他成员的积极性并发挥集体的力量，可以说是做到了公开、透明。这是本次工程能够顺利完工并取得成功的最主要因素。

作为校长，我是有着一定职权的，学校里重要的决定都是由我主持做出的，但不能因为我是校长，就可以以自己的想法为中心。在重大项

目的设计方案上，校长应充分听取校长办公室其他成员的意见，克服随意性。一些教师认为，凡事都应是校长说了算。这实际上是狭隘的“校长权力观”的体现。校长负责制不是凡事都要按校长个人的意志办事，特别是有关改革或牵涉到学校重大利益的事，更不能由校长一个人说了算。如果学校里的事情都由校长决定，这不但不能调动其他教职员工的积极性和主动性，反而会让一些领导班子成员养成懒惰的习惯，助长校长的专权意识，从而危害学校的工作和发展，这与依法治校、科学治校的原则严重背离。另外，校长一个人的能力也是有限的，把“鸡蛋”全部放在校长这个“篮子”里也是十分危险的。

人们头脑中的潜规则意识是校务公开等进步事物发展的强大阻力。在很多时候，正是这种在明文规定背后实际存在着的、不成文的却有广泛社会基础的规矩，支配着现实生活的运行。不讲规则或讲“潜规则”在现实中很流行，可以说规范化管理最大的障碍就是“潜规则”。提升管理水平的最大难度也在于改变“潜规则”。做校长难，难就难在这些潜规则不仅力量十分强大，而且又无处不在！

从严格意义上讲，公民是生活在法制社会中的社会成员，与法制社会相适应的应是公民的规则意识，即依照法律办事的意识。因此，我们有必要在学校管理的过程中，加强规则教育，树立规则意识，让每个人都懂得，规则是不能轻易更改的，不能“具体情况具体分析”。惟其如此，“阳光消毒”才真正有可能实现。

（原载《中国教育报》2006年9月9日第7版《现代校长·校长实务》）

### 3. “以生为本” 遭遇操作难题

钟能文

时下，人性化管理被推到了学校管理的“前台”，备受一些具有现代管理思想的校长们青睐。但是由于缺乏有效而明确的操作规程，致使不少学校在管理过程中处于人性化与制度化管理的矛盾与冲突之中，难以找到一个合适的契合点。在这种“两难”的处境中，人性化管理似乎成了校长们手中的一块“鸡肋”，食之无味，弃之又可惜。因此，如何处理好制度化管理和人性化管理之间的关系，是很多校长必须面对和正确处理的问题。

#### “新政” 实施了，但升学率却下来了

张校长，一个刚过而立之年的新校长，上任之初，就开始大刀阔斧地实施他的“新政”：一是不再设置重点班，所有新生一律按编号随机安排班级；二是每次考试特别是期末考试不再排名次，取消以前张榜公布各班考试成绩及名次的做法；三是对考试不及格的学生不再收取补考费，并实施“借分”制，即允许考试不及格的学生“借”分数，下次考试分数提上去了，即可以“还”分。在教职工大会上，张校长对施行的“新政”陈述的理由是，学生学习成绩天然地存在好坏之分，过分强调分数会加重学生的心理负担，使那些成绩差的学生产生失落与自卑心理。而造成学生成绩不好的原因也很复杂，学校应该创造一些有利于“学困生”转化的条件和氛围，使全体学生都站在同一条起跑线上。他特别痛斥了“分数至上”的行为，认为这是不人道的，使师生眼里都只见分数不见人。“新政”方案公布后，在校园里引起了巨大反响，赞成者说张校长的

这些主张符合素质教育的宗旨和要求；反对者多为那些一直执掌重点班的教师，他们认为这样只会降低学校的升学率。而更多的教职工则是心存观望。如今已经三年过去了，张校长的这些改革措施的效果并没有预想的那样好，最突出的问题是学校三年来的高考升学率一直徘徊不前，没有取得人们所期望的较大突破。这也使张校长颇为困惑，特别是在新课程逐渐深入的今天，他觉得自己的主张体现了时代的特征，但是现实生活并不如他想象的那样完美。学生和家要的是能够考上重点大学，教师们也觉得张校长的做法过于理想化了，还是应该恢复到以往的老路上去，只有那种看似残酷但却很有用的管理“制度”，才能有效地促进高考升学率大幅度地提高。

### [分析]

张校长的“遭遇”绝非偶然现象，它反映了传统的教学管理思想与现代教学理念在“制度”上的碰撞与交锋。在应试教育的引导下，“分数至上”成了管理者唯一的准则。而现代教育理念特别是新课程改革逐步推进后，人们对人才的评价标准和要求也发生了根本性的变化，那种“只认分数”的教学管理制度已经远远不能适应现代社会的发展需要。因此，评价学生素质的高低，不能仅仅看学生的考试成绩，而更应综合考量学生各方面的整体素养。在这种转型时期，张校长敢于率先“吃螃蟹”的精神是值得肯定的。尽管张校长目前正面临着升学率上不去的压力，但随着教育改革的深入发展，以及整个社会对人才评价与需求的逐渐进步，张校长所主张的人性化教学管理必将赢得更加广泛的支持，从而逐步加以完善。

### 班主任没有了，校长却忙起来了

李校长所在的学校是一所中等职业学校，学生整体素质特别是文化课成绩普遍较差。由于学生没有升学的压力，所以学生的学习积极性



与主动性都不是很高。李校长为此提出了“自觉、自律、自育、自立”的八字方针，作为学校管理的一个方向和目标。在这个管理思想的基础上，李校长又大胆地在学校试行“学生自己管自己”的班级管理模式。具体说来，就是在一些风气比较好的班级施行“无班主任制度”。李校长在学校教职工大会上，对这种取消班主任的班级管理模式予以深入的剖析，他认为这样做不仅可以培养学生自我管理的意识和能力，还可以很好地贯彻“以人为本”的管理理念。一开始，试行无班主任制度的两个班级呈现出了良好的局面，学生的积极性很高，班级事务也管理得井井有条。可是时间长了，问题就渐渐暴露出来了。先是班级干部在管理的过程中，由于种种原因，和其他学生产生了矛盾。开始他们还能自己内部解决，但是随着矛盾的升级和冲突的加剧，他们只好到政教处那里去寻求帮助。政教处面对这个“新生事物”，有时也觉得很棘手，最后只好“闹”到校长那里。随着矛盾的增多，学生“闹”到校长那里的次数也越来越多，弄得校长一下子成了两个班的“班主任”了。这使得李校长很烦恼，觉得当初的想法有些不够成熟。没办法，李校长只得重新考虑再任命两位老师来担任这两个班的班主任了。

### [分析]

李校长的做法其实并不是什么创举，早在几年前，一些媒体就在为“取消班主任”的话题而展开讨论，但是讨论的结果却总是不了了之。实际上，李校长的出发点是好的，倡导学生自我管理，应该是管理的一个理想境界，因为管理的最佳状态是要调动被管理者主动参与到管理过程中去，以培养自觉、自律与自立的良好行为习惯。但这种“以人为本”的管理不是一蹴而就的，不仅需要一个比较长的积累过程，还需要一个比较细致可行的操作规程来保障。李校长所试行的无班主任管理制度本意是想尊重学生的意愿、尊重学生的自我选择，但是却没有充分估计到学生自身的条件限制，因而缺少对一些突发事件的应对措施，比如如何