



总主编：陈永明  
华东师范大学教育  
管理系主任、教授、  
博士生导师

【 构建和谐校园与校园安全防控实务 】

# “以人为本”的 学校管理

华龄出版社 | 主编：陈国祥 林日青



总主编：陈永明  
华东师范大学教育  
管理系主任、教授、  
博士生导师

【 构建和谐校园与校园安全防控实务④ 】

# “以人为本”的 学校管理

主编：陈国祥 林日青



华东出版社

责任编辑:王 蕊

图书在版编目(CIP)数据

“以人为本”的学校管理 / 陈国祥,林日青主编. —北京:  
华龄出版社,2006.2

(构建和谐校园与校园安全防控实务 / 陈国祥,林日青主编)

ISBN 7-80178-334-4

I. 以... II. ①陈... ②林... III. 学校管理—研究  
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 009048 号

丛 书 名: 构建和谐校园与校园安全防控实务

书 名: “以人为本”的学校管理

作 者: 陈国祥 林日青 主编

出版发行: 华龄出版社

印 刷: 北京市德美印刷厂

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 720×1000mm 1/16

印 张: 120

字 数: 1660 千字

定 价: 595.00 元(全四册/赠电子版)

---

地址: 北京西城区鼓楼西大街 41 号 邮编: 100009

电话: 84044445(发行部) 传真: 84039173



## | 目 录 |

### “以人为本”的学校管理

1

#### 第一部分 “以人为本”的学校管理

##### 第一章 学校管理艺术 3

第一节 学校管理的创新 4

第二节 学校管理八招 7

第三节 给学校管理留点空白 11

第四节 学校管理沟通的障碍及其消解 16

第五节 学校的 management 成本与管理效益 24

##### 第二章 树立以人为本的教育观 31

第一节 以科学的发展观看学校的可持续发展 31

第二节 关于学校管理坚持以人为本的思考 33

第三节 依法治教,以人为本

——“两会”基础教育话题综述 39

第四节 实施文化管理,提升办学品质 45

第五节 树立以人为本的教育观 49

第六节 以人为本,以情留人

——谈公办学校转制后的教师管理策略 55

第七节 “管其行”更要“顺其心”

——谈“人文主义”在学校管理中的重要性 59

第三章 校长的“人性化”管理 63

第一节 校长在学校管理中的作用 64

第二节 校长的亲和力与构建和谐校园 73

第三节 校长办学思想的内涵、形态及更新策略 78

第四节 以人为本,以心换心

——学校管理中的情感激励 86

第五节 落实校务公开,确保校园清廉 92

第四章 坚持以人为本 优化教师管理 97

第一节 坚持以人为本,优化教师管理 97

第二节 教师的个性化管理 101

第三节 实施精神关怀,优化教师管理 105

第四节 以人为本,经营教师 110

第五节 学校管理与教师心理健康 115

第六节 加强教师队伍建设,提高教育教学水平 121

第七节 培养充满个性和智慧的发展性教师 123

附录1 学校管理必须分清主次 128

附录2 创建良好艺术教育氛围 促进学生全面和谐发展 133

附录3 管理是学校的灵魂 138

附录4 以人为本是教育管理的根本 141

附录5 领导管理从尊重开始 147

附录6 将人性关怀引入教育中

——对学校“学会关心”课题研究的反思 151

附录7 管理之美,在于和谐 163

附录8 创楚天名校,育一流学生 172

- 附录 9 以人为本,充实学校发展底蕴 176
- 附录 10 关于学校管理中十个问题的思考 181
- 附录 11 新课程背景下的现代学校管理策略 211

## 第二部分 学校心理健康教育

### 第一章 学校心理健康教育概述 223

- 第一节 学校教育与学生的心理健康 224
- 第二节 学校心理健康教育的意义及其发展趋势 227
- 第三节 心理健康教育在学校教育中的功能与地位 232
- 第四节 心理健康教育的目标与任务 235
- 第五节 心理健康教育的内容与途径 238
- 第六节 教师在心理健康教育中的作用 244
- 附 录 中小学心理健康教育指导纲要 255

### 第二章 学校领导者的心理健康 263

- 第一节 学校领导者心理健康的意义 263
- 第二节 学校领导者心理健康的标志 266
- 第三节 学校领导者产生心理健康问题的原因 268
- 第四节 增进学校领导者心理健康的措施 269
- 第五节 校长保持良好情绪的十个途径 271
- 第六节 中小学校长职业压力分析及对策 275
- 第七节 中小学校长职业压力及其减轻方法初探 281

### 第三章 关注教师心理健康 287

- 第一节 教师心理健康概述 287
- 第二节 浅谈教师心理健康对学生的影响 294
- 第三节 教师心理健康的意义及标准 296
- 第四节 教师心理健康问题的成因 299
- 第五节 教师心理健康的维护 302
- 第六节 教师的心理保健与调适 308

## 第四章 学生心理健康指导 327

第一节 学习心理指导 327

第二节 交往心理指导 331

第三节 情绪心理指导 335

第四节 升学心理指导 339

第五节 就业心理指导 345

第六节 青春期性心理指导 351

## 第五章 案例 357

案例 1 我真想回家上学

——外省市新生适应不良综合症辅导 357

案例 2 冰山下的心结 362

案例 3 他为什么不肯说出自己的名字 371

案例 4 我得了强迫症吗

——高中生自我意识问题辅导 373

案例 5 一个逃学的女孩 378

案例 6 长不大的女孩 383

案例 7 别人都应该待我好 387

案例 8 她笑了 393

附录 1 开展心理健康教育 培养全面发展的合格人才 397

附录 2 青年教师不良个性倾向在教育行为中的表现及自我矫正 402

附录 3 薄弱学校学生学习心理障碍分析 407

附录 4 浅析培养少年儿童健康人格的途径与方法 412

附录 5 构建青少年自杀危机干预体系 418

附录 6 特殊家庭环境中的学生心理健康教育之我见 425

附录 7 有关青春性教育问题的建议 429

附录 8 浅谈小学“后进生”心理问题的成因与辅导 432

附录 9 中小学生对媒体中不良虚拟世界的

表现、危害、心理机制与对策 437

附录 10 教师心理压力的缓解 442

# 第 一 部 分

## “以人为本” 的学校管理







## ■ 第一章 学校管理艺术

管理要有目标的指向。管理是一种手段,一个过程,通过有效管理实现预期目标,才是根本。树立学校奋斗的近期远期目标,才能在管理过程中有效调动个体潜能。目标是管理的向导,动态的管理过程,必须与动态的目标确立相吻合;旧的目标实现了,马上确立新的目标。有目标的管理,才会把学校工作稳步推动向前。

管理要形成实现目标的合力。在确切目标的指导下,进行有系统的组织管理,才能调动起广大教职工工作的内在潜能;才能把有限力量的个体,凝聚成实现目标的巨大合力。因此,进行有系统的组织和管理,极其必要。

管理要以情感人,以理服人,绝不可一味地以权压人。权势发挥的作用毕竟是有限的,作为管理者的校长必须巧用权力,善用权力。若校长在实施管理过程中,对教职工缺乏感情沟通,忽视其心理需求,仅仅靠权力发号施令,往往收效甚微,甚至有些教职工阳奉阴违。

以情感人,尊重教职工,满足其被认同的心理需求;以理服人,让广大教职工接受管理者的言论,被管理者才会理明气顺,行为畅达,从而

使校长得到广大教职工的支持和拥护。绝不可一味地以权压人,对校长而言,只能拉大和教职工的距离,不利于管理活动的开展。

管理需要管理者以身作则。身正才能言正,令行禁止,不仅是简单的指令,关键还是管理者的表率作用。校长的言行,在一定程度上就是教职工行为的标尺。

管理要搞好利益平衡。搞好利益平衡,恰当地安排人事就显得相当重要。要真正实现多劳多得,优劳优酬,只要能赋予工作认真,成绩突出,有一定影响力的教师必要的领导责任,这才能为学校奠定正确的导向,才会使教职工在工作中心理平稳,不遗余力,发挥工作的最大潜能。

管理是学问,管理是艺术。学问需探讨,艺术需修炼,管理教师如此,管理学校亦是。愿我们在管理中不断成熟。

(孙绪民 赵有懂)

## □第一节 学校管理的创新

在新课程实施的今天,作为学校工作的管理者必须重新审视管理制度对实施和推进课程改革中的作用与功能,并且依据学校自身特点重新建设一套适合新课程和学校发展的学校管理制度。

### 一、重建管理制度,增强效能意识

传统教育的学校管理主要依靠行政职能手段来体现制度的控制作用,它的管理理念与手段远远不能适应新课程下的学校教育的要求,作为学校的管理者必须增强制度的效能意识,重建一套与新课程要求相一致的学校管理制度。在重建新课程下的学校管理制度时应重点把握以下几方面内容:

规范性。制度是一种规则,它的任务在于“确定”。为了便于对制度

的学习对照、查阅和落实,在制度制定的过程、书写、保管、实施等一系列过程中都要体现规范性,或专门制定一项有关制度产生、落实、管理的制度,避免执行制度的随意性。

文化性。制度建设也是学校文化建设的重要内容,在制度重建的过程中必须体现制度的文化内涵。

过程性。具体包括制度产生过程、管理过程、评价过程,充分体现制度管理的透明度,使管理更公正、更客观全面。

效能性。学校管理制度的优劣体现在学校工作运行的效能上,学校应少些表面上形式化的东西,而是制定与新课程紧密相联系的实质性制度。

## 二、降低管理重心,增强自主意识

新课程要求校长首先要有开放的教学管理思想,充分信任教师、依靠集体的力量和智慧,降低管理重心,倡导权利主体的多元化,增强教师对制度管理与执行的自主意识。三年来,我们主要在以下两方面作了一些改革与实践:

改革学校管理机构。我们重新把学校机构设置为“三部四处一室”,“三部”即三个年级部,“四处”为教务处、科研处、总务处和学生(政教)处,“一室”即校长室,在整个执行过程中体现在学校办公室协调下,围绕“三部”为中心,增强“四处”服务功能的运行理念和功能,每个部门采用一人总负责的原则,实行目标化管理。

体现人本管理思想。以人为本思想在教育教学中已越来越凸显出它的作用与价值,在考勤制度、人事制度、考核制度上都采取弹性化管理,给予教师更宽松、自主的空间,给予教师充分的人文关怀来增强执行制度的自主意识,从而激发教师的教学热情和潜能。

## 三、倡导合作精神,增强参与意识

首先,在制定学校管理制度时强调教师的民主参与,改变教师过去只是学校制度的执行者、服从者为制度的设计者、参与者,通过制度方

案征集内容条款设计集体讨论商议教代会讨论通过的程序充分体现教师的民主参与意识与合作精神，只有在教师的参与下方可使制度更具实效，更能解决课改中的重点和难点，也才会得到教师的普遍欢迎。

其次，合作精神与参与意识还应体现在活动中。活动应成为落实执行新课程下学校管理制度的主线，通过活动为载体来检验制度的价值和成效，否则任何制度都只是纸上谈兵。例如，我校制定了《“自主·引导”课堂教学评价方法》、《发展性教师评价方法》，为了把制度落到实处，近年来举行了课改辩论会、课改沙龙、学校教坛新秀评选、师德“比、学、超”等一系列活动，在教师的广泛参与与合作中把制度落到实处，收到实效。

#### 四、把握发展方向，增强创新意识

新课程下的学校制度建设必须体现与时俱进的办学思想，增强制度的创新意识，创新意识是制度创新的潜在力量，用制度创新来引领学校发展方向。

构建教师专业发展的学校管理制度。教师的成长和发展是新课程对教师的一项重要要求，课改需要一大批有专业能力的专家型教师，而教师专业的提升、发展必须有学校管理制度的支撑。为此，我们专门制定了《教师专业发展实施办法》，把教师培训、提高教师专业能力通过制度来保障和管理。

创新学校教育评价制度。传统教育模式下的学校评价制度已远远不能适应当今新课程改革和教师与学生的发展需要，学校必须改革学校教育管理中的评价制度，使对教师、学生的评价更全面、更客观，来促进教师与学生的共同进步和成长，这两年来，我们制定出台了一系列较为完善的《新课程评价方案》。举教师评价来讲，就包含了《教师发展档案袋评价制度》、《发展性教师评价办法》、《骨干教师评选及奖励办法》等，通过评价制度创新来促进新课程的实施与发展。

创新意识还应体现在校园文化制度建设上。校园文化建设是新课程的重要方面，包括硬件建设与软件建设两个方面，也是成文的管理制

度与不成文的校园文化意识的统一体，通过制度化把校园文化建设落实到每个细节和活动中，有了制度的保障，把校园文化建设纳入正常有序的学校议事日程，保证各项资源得到充分合理的运用。

总之，在长期的课改实践中，学校管理者必须努力建设一套科学完善的学校管理制度，学校才能得到持续性发展。

(吴希红)

## □第二节 学校管理八招

### 一、综合素质比工作经验更重要

仔细琢磨某些企业的招聘广告，就会发现一个有趣的现象，即所招聘的人必须具备“工作经验”，显然，这些企业是希望所招聘的人能够立马胜任工作。毫不客气地说，这是阻碍人力资源有效开发的一种陈旧观念，因为它只是关注人的现在，却忽视了人的未来。“工作经验”需要在实际工作中逐步积累，尤其对于刚刚毕业的大学生来说，怎么可能有“工作经验”呢？

其实，“工作经验”犹如一把双刃剑，它既可以使工作顺利开展，也可以使工作处于按部就班的停滞状态，难以更上一层楼。如今，各行各业都在向知识密集型转化，人的“工作经验”已经不再是最重要的了，而最重要的是人的“综合素质”。一个人的综合素质高，他就能够很快地积累工作经验并恰如其分地利用好它，就能够始终具有一种创新精神，从而为企业创造出巨大的利润。同样道理，我们学校在招聘教师的时候要有长远打算，不仅要注重其“工作经验”，更要注重其“综合素质”。

### 二、最好的不一定适合自己，适合自己的才是最好的

成功学校的管理方法和经验无疑是先进的、珍贵的，否则，也就无

法使学校获得成功。但应注意的是,其他学校切莫将这种管理方法和经验原封不动地移植过来,因为每个学校的具体情况不一样,原封不动地移植很可能“水土不服”。其他学校只能借鉴这种管理方法和经验的基本法则和精髓,然后根据自己的具体情况加以创新、改造和补充。毛泽东、邓小平之所以伟大,就是因为他们能够把马克思主义的普遍真理与中国革命的具体实际相结合。难道我们学习成功学校的管理方法和经验时不也应该这样吗?

好学校的管理方法和经验不一定适合自己的学校,适合自己学校的管理方法和经验才是最好的。

### 三、手里拿一个,口袋里装一个,脑袋里想一个

这是一个企业管理信条,其意思是说,当企业的产品在市场上畅销的时候,企业就要有新一代的产品准备推向市场;与此同时,企业又要开始构思和设计更新一代的产品。惟有这样,才能使自己的产品更容易在市场上抢占先机而获得较大的份额和利润,从而立于不败之地。

“手里拿一个,口袋里装一个,脑袋里想一个”,反映了企业具有居安思危的危机意识,因为如今瞬息万变的市场已经不再是“大鱼吃小鱼”了,而是“快鱼吃慢鱼”了。事实上,不仅企业要有危机意识,学校也要有危机意识,因为在市场经济大潮面前,每个行业和部门都面临着“优胜劣汰”的激烈竞争,学校也不例外。作为校长务必懂得:所谓“危机意识”,最重要的不是危机出现了怎么办,而是还没有出现危机时就要想到可能会出现什么危机,并防患于未然。

### 四、不妨多聘用中等人才

“不妨多聘用中等人才”这是日本松下公司的用人观。该公司的用人教训使他们认识到,使用高级人才的最大风险就是他们较容易跳槽,泄露商业秘密,从而危害企业的发展。相对而言,高级人才比较清高自负,他们当中的一些人更容易或认为自己是“大材小用”,难以充分发挥和施展才能,或抱怨薪水不高和工作环境不佳,于是在工作上就会自觉

不自觉地敷衍了事,得过且过,有的人则没干多长时间就另谋高就,致使企业蒙受损失。而中等人才往往自视不高,对薪水和工作环境也要求不高,企业如果能大胆使用他们,他们就会心存感激,甚至激发一股偏要与高级人才比试一番的劲头。毫无疑问,这些中等人才在工作中肯定会全力以赴。

它启示诸位校长:要多关注学校中的“中等水平”教师群体,完全可以依靠他们来振兴学校。要注意选拔认同学校价值取向、素质高、有潜力的“中等水平”教师,有计划地给予重点培养,逐步形成骨干教师队伍的阶梯式结构,从而持续有效地支持学校战略目标的实现。

### 五、宁要“烂沿桶”,不要“漏底桶”

有两个水桶,其中一个水桶的桶沿烂了,外观颇为难看,但桶底是好的,不会漏水;而另一个水桶的外观挺美观,但它的桶底因为有个窟窿而无法盛水。请问,你需要哪一个水桶呢?显然是要烂沿的水桶而不要漏底的水桶,因为烂沿水桶的关键部位没问题,能够盛水;漏底水桶的关键部位有问题,不能盛水。

学校用人也是同样道理,即是否重用一教师,主要看这个教师最关键的方面。有的教师或许有这样那样的缺点和毛病,但只要他具有独当一面的工作能力,就可以委以重任;反之,有的教师虽然工作热情高,天天围着领导鞍前马后地跑,但缺乏独当一面的工作能力,自然就不能委以重任。

### 六、规则高于一切

“国际化”一词屡见报端,那么,什么是“国际化”呢?有不少专家认为其主要内涵之一就是“规则化”。WTO之所以接纳我们,就是因为我们已经做出了遵循其“游戏规则”的承诺。在国际活动中的任何“游戏”都必须有规则,如果没有规则,或参加“游戏”者不遵守规则,任何“游戏”最后都肯定无法进行下去。由此可见,“规则化”是任何国际活动有效进行的必要前提和最基本保障。



我们仔细研究我国一些企业的衰败史,就很容易发现:它们之所以衰败,主要原因之一就是无论对外开展经济交往还是对内实施管理,都没有“规则意识”,其领导者常常以言代“规则”,凭主观意愿和私人情义行事,这怎能不衰败呢?一般而言,规则是从多数人的利益考虑而制定的,执行了规则,多数人就能够受益,而企业也就能在公平竞争中不断提高自身的实力,而且还能树立诚信的形象。

在经济全球化和行业竞争日趋激烈的今天,我们的校长也要与企业领导者一样,在管理的过程中树立“规则意识”,信奉“规则高于一切”的管理信条,并努力通过制定和执行“规则”提高工作效益。

### 七、因人设事也是用人之道

因人设事不同于因人设岗。因人设岗是为了安排和照顾相应职务的人,在学校内部设立或无事可做、或职责重复的岗位,结果造成机构臃肿,人满为患。更令人难以容忍的是,这些被安排和照顾的教师无知之明,自己既无本事又不爱干事,却常常不是指手画脚就是无事生非,致使学校内耗严重,教学工作效率低下。

而因人设事则是根据每个教师的特长,然后围绕学校工作总目标,搭建一个舞台,例如可以指导学生的兴趣小组活动等,让这些教师在完成教学任务的前提下,有事可做和有事会做,最大限度地发挥其特长,正所谓“你有多大的本事,就提供多大的舞台”。总之,因人设事不是因人设岗,它是很好的用人之道。

### 八、有机遇就有人才

人与人之间的差别并不大,之所以有的人在事业上获得成功,有的人在事业上未能获得成功,除了个体条件和主观努力不同外,还跟机遇有关。某些时候机遇对人的成功甚至起着关键性的作用。

所以,作为校长是否有提供教师发展和表现的机遇的意识,是检验领导水平高低、用人意识强弱的标志之一。赠送几句耳熟能详的管理格言给诸位校长:校长的高明之处,应在于创造更多的机遇让教师变得能