



中国校长书坊
21世纪校长智慧文库丛书

Xiaozhang Zui Guanjiande Guanlizhihui

全书分为校长用权篇、用人篇、用脑篇、用语篇、用心篇、用时篇六个部分，并从校长用权艺术、用人艺术、决策艺术、语言艺术、沟通艺术、用时艺术六个方面充分阐述了校长最关键的管理智慧，并列举了著名校长管理的经典案例。通过对他们的管理思想、管理智慧的研究和分析，旨在反映我国新时期中小学校长管理的新动向，并充分地阐述我国中小学校长办学理念新趋势，为广大中小学校长的实践活动指明了新的方向。

校长最关键的管理智慧

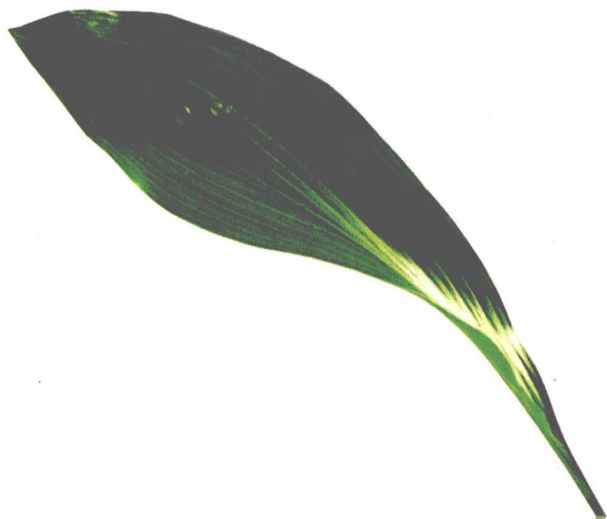
◎主编 赵国忠

校长是学校的灵魂，一个好校长也就意味着一所好学校。

因此，校长作为学校管理者，要想把学校管理好，首先就要通晓管理艺术，吸纳优秀校长的管理智慧。

《校长最关键的管理智慧》一书从用权、用人、用脑、用语、用心、用时六个方面总结了优秀校长管理最关键的

62个管理智慧，值得广大校长学习、启迪和借鉴。



凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社



中国校长书坊
21世纪校长智慧文库丛书

[illegible]

◎主编 赵国忠

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长最关键的管理智慧/赵国忠主编. —南京:江苏人民出版社,2009.4

ISBN 978 - 7 - 214 - 05766 - 2

I. 校… II. 赵… III. 校长—学校管理—中国
IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 058015 号

书 名 校长最关键的管理智慧
主 编 赵国忠
丛书策划 赵国忠
出版策划 谢 红
责任编辑 陈 茜
出版发行 江苏人民出版社(南京市湖南路1号 邮编:210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市湖南路1号 邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
印 刷 者 南京紫藤制版印务中心
开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开
印 张 19.875
字 数 280 千字
版 次 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978 - 7 - 214 - 05766 - 2
定 价 29.80 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

校长管好学校的关键在哪里

学校管理既是一门学问,又是一门艺术,学校的好坏与校长管理是否得法息息相关。校长只有懂得管理、学会管理,才能充分发挥师生员工的积极性,使学校充满和谐、团结、积极向上的气氛,使教育、教学质量逐年上升。

记得陶行知曾经说过:“一个好校长就是一所好学校。”校长是学校管理的重心人物,而学校管理又是一项十分复杂的系统工程,要实现学校管理的最佳效能,关键在于校长怎样管理学校。

那么,作为一所学校的校长,如何才能把学校管理好呢?我认为校长管理应掌握最关键的“六艺”:校长的用权艺术、用人艺术、决策艺术、语言艺术、沟通艺术和用时艺术。

一、用权艺术

用权艺术是一个非常精深而又博大的学问,它包括用权的技巧与策略。校长用权,应在“公”“正”“廉”“明”的基础上灵活地用好权,发挥权力的最大效应。校长应该灵活、适当地集权与放权,让下属都有与其职位相对应的权力,在信任上放权,在放权上信任,使他们对自己职权内的工作认真负责,敢作敢为。这样,学校各项工作才能良好地运转,从而达到校长用权的真正目的。

二、用人艺术

校长用人,首先要知其所长,就是要善于从教职员工的个性中去发现特长,从教职员工的绩效中寻找长处;其次要用其所长,要最大限度地实现人才所长与岗位所需的最佳结合,为全体教职员提供施展才华的最好“舞台”;再次要注意优胜劣汰,实行能者上、庸者下、平者让,把那些在教育、教学、教研、教管和勤工俭学等方面敢打硬仗、能打胜仗的优秀教师或职工选拔上来,以确保教师和干部队伍的最强阵容和最佳活力。

三、决策艺术

美国管理学家西蒙指出:“管理就是决策”、“管理的关键在于决策。”校长决策艺术的关键在于“多谋善断”。校长要善于掌握充分而可靠的信息,及时、准确地运用信息,并熟练使用各种决策方法善于做出决策,使决策准确、可行、科学、恰当。校

长只有“多谋善断”才能提高管理效能,创造性的开展工作。

四、语言艺术

校长的工作效果很大程度上取决于他的语言表达能力,这就给校长的语言修养提出了很高的要求。语言艺术应成为校长的必修课,校长要努力在工作中锤炼管理语言,提升语言魅力,让充满温情、智慧的话语给学校管理工作增添一道靓丽、温馨的风景。

五、沟通艺术

著名成功学家戴尔·卡耐基曾经说过:“一个人的成功,只有百分之十五是由于他的专业技术,而百分之八十五却要靠他与人沟通的能力。”有效沟通是尊重人格、消除隔阂、增进友谊、形成共识的一剂良方,也是校长心胸豁达、掌握主动的一种境界,校长要成为有效沟通的“高手”。

六、用时艺术

时间管理是一门大学问,可以说,生命的艺术就是时间管理的艺术。一个优秀的校长,必然是时间管理的高手。因此,校长要认真地思考和实践,找出适合自己的时间管理方法,合理规划,严谨有序,要事第一,宁静致远,事忙而心闲,闲而不失本真,成为一个具有用时新观念的、卓越的校长。

总之,校长要管理好一所学校,就应该在最关键的“六艺”上下功夫。这就要求我们校长不断地学习,不断地拓展自己的知识面,不断地自我修养,不断地提高管理能力,这样才能适应当今教育管理形势发展的需求,才能更好地管理学校。

《校长最关键的管理智慧》一书在校长如何把握“六艺”方面给出了有益的建议,值得学习和借鉴,我建议广大校长不妨一读。

最后,我衷心地祝愿《校长最关键的管理智慧》一书能成为广大校长的良师益友。



江苏省教育科学研究院

2009年4月18日



用权篇 校长用权艺术

- ◆ 校长最关键的管理智慧之一
 - 校长怎样用好权** /2
 - 一个优秀的校长,不应成为全校做事最多的人,而应成为全校做事最精的人。
- ◆ 校长最关键的管理智慧之二
 - 校长用权需掌握“度”** /8
 - 校长用权要掌握好“度”的艺术,让上级领导感到放心,使班子成员感到舒心,让下级和群众感到顺心。
- ◆ 校长最关键的管理智慧之三
 - 科学评价,校长要有用权之方** /12
 - 评价最重要的意图不是为了证明,而是为了改进。
- ◆ 校长最关键的管理智慧之四
 - 管理最少的领导才是最好的领导** /19
 - 校长有效的分权管理,能满足下属“尊重的需要”,激发下属“自我实现”的欲望,能使下属以满腔热情和全身心的精力投入工作,创造最大的效率,同时使领导集体这个协作系统的效能达到最大。
- ◆ 校长最关键的管理智慧之五
 - 校长要学会有效授权** /23
 - 一个杰出的领导者必定是一个高明的授权人。
- ◆ 校长最关键的管理智慧之六
 - 用权要讲求实效** /28
 - 管理者的本分,在求工作之有效。因此,无论是决策、管理,还是指挥、协调,校长都要讲求实效。
- ◆ 校长最关键的管理智慧之七
 - 树立好自己的威信** /32
 - “威信是校长魅力的源泉”。作为校长,要树立好自己的威信,就需长期

“内铄”自己,不断提高自身综合素质,从发挥影响力的“内因”抓起。

◆ 校长最关键的管理智慧之八

如何提高自己的影响力? /37

影响力是一种感召力量,具有影响力的校长才能形成亲和力和凝聚力,从而使
人敬佩和服从。

◆ 校长最关键的管理智慧之九

用权重在激励 /42

所谓管理,实际上就是调动人的积极性。因此,校长用权要重在激励。

◆ 校长最关键的管理智慧之十

“无为而治”——校长管理的最高境界 /46

“无为而治”,表面上看,校长好像管得少了、管得轻松了,实际上是“管”的
艺术得到了升华。

用人篇 校长用人艺术

◆ 校长最关键的管理智慧之十一

校长要有一双“慧眼” /51

校长要有一双发现的慧眼,善于发现师生身上蕴藏的潜能,善于发现师生
身上的亮点、闪光点 and 弱点,并能扬其所长,避其所短,实现最优化的管理。

◆ 校长最关键的管理智慧之十二

校长要善于知人善任 /54

作为“学校之魂”的校长,知人善任是其吸引人才、发现人才、挖掘人才和合
理使用人才的前途和保证。

◆ 校长最关键的管理智慧之十三

一个优秀的校长,必定任人唯贤 /59

校长在用人上坚持任人唯贤、赏不避仇、罚不避亲,自然就会形成一种威严
正气。

◆ 校长最关键的管理智慧之十四

教师是学校最重要的资源 /63

校长如何激励教师,让学校中每一个教师“尽其所能”地发挥作用呢? 其中
的奥妙就是善待教师。

◆ 校长最关键的管理智慧之十五

激励,校长应有的管理智慧 /68

激励是管理的核心。校长开展领导活动的重要目的就是调动人的积极性,维持人的积极性,提高人的积极性。

◆ 校长最关键的管理智慧之十六

校长要会“品”教师 /73

“用心管理,重在心通”。如果校长懂得“品味”教师,帮助教师创造“生命里的每一次感动”,教师自然会创造惊喜感动自己、感动学生、感动校长。

◆ 校长最关键的管理智慧之十七

校长应做教师的心理“按摩师” /77

校长要“读懂”教师,洞悉他们的心灵世界,并成为教师心理的“按摩师”。

◆ 校长最关键的管理智慧之十八

善于引导和发掘教师的潜能 /82

作为校长,成功管理的真谛在于:发挥人的价值,发掘人的潜能,发展人的个性,构筑“共同愿景”。

◆ 校长最关键的管理智慧之十九

人格魅力是一种强大的精神力量 /88

校长的人格魅力是磁石,能让校长把学校全体教职员工吸引过来,凝聚在一起,围绕着一个共同目标团结奋斗。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十

校长要提炼凝聚力的“威力” /94

要经营好一所学校,充分调动全体师生员工的主动性、积极性和创造性,学校领导尤其是校长,必须有强大的凝聚力。

用脑篇 校长决策艺术

◆ 校长最关键的管理智慧之二十一

校长决策的核心在哪里? /101

校长应怎样管理学校?校长管理的关键在于决策,而决策的核心是明确学校的发展目标。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十二

校长如何进行常规决策 /107

一位校长,如果不能决策就不能成为校长;同样,一位校长如果不能科学决策也就不可能成为优秀校长。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十三

决策,需要“深思熟虑” /111

做决策应当深思熟虑,需要从不同的角度去考虑问题。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十四

决策,要“善断” /115

一个优秀的校长,要真正做到“善断”,必须“顺势而谋”、“因势而动”。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十五

洞察力是校长最基本的领导力 /119

校长要具备良好的洞察力,才能准确地诊断出学校问题的症结,并指明发展的可能态势。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十六

决策,把握好时机最关键 /123

在任何决策过程中,把握好时机最关键。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十七

大胆决策 小心实施 /127

校长管理,既需要科学的、大胆的决策,又需要细节化、具体化的践行。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十八

决策的失误是最大的失误 /131

一个错误的决策,100个行动也无法挽救。作为校长一定要以求实、务实、扎实的工作作风搞好决策,牢牢把握住学校建设的正确方向。

◆ 校长最关键的管理智慧之二十九

决策,重在创新 /136

创新力,是卓有成就校长的必备素养。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十

决策的关键在于落实 /143

落实是决策的灵魂。没有落实的决策无论多么正确,多么有价值,也无任何实际意义。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十一

校长要善于纳谏 /148

善管理者善倾听,善倾听者善纳谏,善纳谏者方有为。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十二

决策要“品牌”人心 /151

校长决策应有强烈的品牌意识,决策是为了打造好品牌,决策是为了经营

好品牌,决策是为了维护好品牌。

用语篇 校长语言艺术

◆ 校长最关键的管理智慧之三十三

语言就是一种领导力 /157

对于领导者而言,语言其实是一种领导力。它能增强领导者自身魅力,并能体现领导者的能力和水平。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十四

学会倾听,需要智慧 /161

倾听,源于理解;倾听,代表着欣赏和信任。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十五

讲话,要有自己的风格 /166

独特的富有个性的语言特点,是你最宝贵的财富,就是这火花将使你的演说产生力量和真诚。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十六

说服,也是一种智慧 /170

说服别人采用你的意见,最好的方法是使他们相信这意见是他们自己的创见。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十七

校长要学会表扬 /174

校长在学校管理中要运用并讲究表扬的艺术,作为调动和激发教师积极性的有效手段。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十八

校长,批评也是一门艺术 /179

批评不仅仅是一种手段,更应是一种艺术,一种智慧。

◆ 校长最关键的管理智慧之三十九

此时无声胜有声 /183

校长的态势语言,是领导活动的信息载体,是领导者语言的重要组成部分。因此,在领导活动中,提高态势语言艺术是十分必要的。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十

做个“幽默”校长 /187

校长在领导活动中多一点幽默,能增强语言的愉悦、美感、批评、教育作用,

使听众既感到轻松愉快又觉意味深长,而且还能改善校长与师生之间的关系。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十一

做一个善于演讲的校长 /192

演讲在校长管理中起着非常重要的作用。它好比是发动机,能鼓舞师生员工的士气,唤起全体人员努力奋斗,实现所要达到的目标。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十二

让语言充满迷人的魅力 /196

语言本身就充满了无穷的奥妙,博大精深。运用得好,能使语言充满迷人的魅力。

用心篇 校长沟通艺术

◆ 校长最关键的管理智慧之四十三

校长要成为沟通的“高手” /200

有效沟通是尊重人格、消除隔阂、增进友谊、形成共识的一剂良方,也是校长心胸豁达、掌握主动的一种境界。校长要成为有效沟通的“高手”。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十四

沟通是管理艺术的精髓 /207

管理离不开沟通,每一个校长都应当将沟通提升到管理策略的高度,努力提高自己的沟通技能,学习沟通艺术,重视沟通的主动性和双向性,促进学校管理顺畅而高效地展开。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十五

成为真正的“倾听者” /212

做个听众往往比做一个演讲者重要。专心听他人讲话,是我们给予他的最大尊重、呵护和赞美。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十六

宽容是无声的教育 /217

世界上最宽容的是海洋,比海洋宽阔的是天空,而比天空宽阔的是人的胸怀。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十七

校长最需要与教师沟通 /221

校长与教师的关系是学校人际关系中最基本、也是最重要的关系。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十八

做一个非语言沟通的高手 /226

对于校长而言,有时非语言所传达的信息要比有声语言更富有表现力和感染力,适时准确地运用非语言沟通技巧,对于协调学校关系、提高沟通和交流的质量,都有着积极的作用。

◆ 校长最关键的管理智慧之四十九

校长应学会有效协调 /230

协调是学校管理的重要环节,有效协调是学校管理有效进行的保证。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十

换位思考,管理沟通的桥梁 /234

所谓“敬人者,人恒敬之”,校长要学会换位思考,倾心于师生,用“心”管理,形成强大的凝聚力。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十一

校长的自身素质是协调的关键 /240

校长是一校之长,他的素质直接影响学校的发展,直接影响学校人际关系的协调。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十二

学校人际关系,校长是关键 /247

校长的工作艺术,很大程度体现在学校人际关系的处理上。

用时篇 校长用时艺术

◆ 校长最关键的管理智慧之五十三

校长,培养好你的用时新观念 /253

时间管理是一门大学问,校长要认真地思考和实践,找出适合自己的时间管理方法,成为一个具有用时新观念的、卓越的校长。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十四

要规划好你的时间 /257

如果校长不能掌握自己的时间,任其自流,整天陷入事务性的忙碌之中,他就丧失了一个优秀校长必需的品质。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十五

校长需要提高自己的工作效率 /264

管理者的本分,在求工作之有效。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十六

用好时间这个短缺资源 /270

作为校长要实现成功办学,第一位的工作就是学会提高时间的利用效率。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十七

切记,要事第一 /274

重视效率是做一件工作的最好方法,校长要切记,要事第一。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十八

需要掌握说“不”的艺术 /279

学会说“不”是一门重要的艺术,是校长的一项重要能力。

◆ 校长最关键的管理智慧之五十九

成功秘诀就是现在就做 /282

人的成功的秘诀在于形成立即行动的好习惯。

◆ 校长最关键的管理智慧之六十

再忙也要留出思考的时间 /288

思考能够提升校长的专业素养,促进校长专业成长,焕发校长管理的创造力。

◆ 校长最关键的管理智慧之六十一

校长,高效用好你的时间 /294

能否科学地管理自己的时间,有效地利用时间是衡量每个管理者工作成效的重要标志之一,作为校长需高效用好你的时间。

◆ 校长最关键的管理智慧之六十二

校长应成为时间管理的高手 /302

一个优秀的校长,必然是时间管理的高手。

用权篇

校长用权艺术

管理就是解决集权、分权。

——(美国)著名管理学家 西蒙

所谓管理,实际上就是调动人的积极性。

——(美国)著名管理学家 艾柯卡

一个杰出的领导者必定是一个高明的授权人。

——(美国)著名心理学家 查雪尔

“权”,然后知其轻重,“度”,然后知其长短。

——(中国)著名教育家 孟子

分权管理是学校有效管理的前提。校长有效地分权管理,能满足下属“尊重的需要”,激发下属“自我实现”的欲望,能使下属以满腔热情和全身心的精力投入工作,创造最大的效率,同时使领导集体这个协作系统达到了最大。

——(中国)著名校长 卢志文

一个优秀的校长,不应成为全校做事最多的人,而应成为全校做事最精的人。

——(中国)著名校长 孙均昌



校长怎样用好权

一个称职的校长,不应成为全校做事最多的人,而应成为全校做事最精的人。

——(中国)著名校长 孙均昌

大凡领导者,都有或大或小的权力。校长是一校之长,是学校权力的中心。一所学校办得怎样,教师的积极性怎样,教学质量如何,学生个性发展如何,很大程度上都取决于校长的用权。

校长手中的权力是国家和人民赋予的,国家和人民赋予校长权力,就是让校长将手中权力管好学校、搞好我国教育事业、为人民服务。如此重任,功在当代,益在千秋。那么,校长如何才能用好手中的权力?

校长手中的权力就好像一根“魔杖”,好校长用它办出了好学校,焕发出勃勃生机。但素质不高的校长却用它滥用职权,任人唯亲,谋取私利,搞得教师心灰意冷,甚至民怨沸腾,造成很坏的影响。

其实,校长的权力本质是指校长的影响力、控制力。它表现为校长影响另一个人的心理行为的能力,能促使权力接受者的行为按照一定的方向发展。

校长的权力有三项:一般法定权(如决策权、人事权、财经权)、奖励权和惩罚权,它是校长实施领导活动的一种支配力量。其支配的对象是学校中人的行为——人的个体行为和人的群体行为、以及校长自身的行为。校长权力使用的目的是,调动师生的积极性,组织协调人财物各项资源为有序状态,实现办学目标,把学生培养成有用之才。

在学校管理中,权力是能够改变人行为的一种力量,是统一行为的保证,是校长管理好学校的条件。没有这个条件,校长无法管理学校,但具备了这个条件,校长并不一定能管理好学校。

校长用权,应在“公”“正”“廉”“明”的基础上灵活地用好权,发挥权力的最大

效应。校长应该灵活、适当地集权与放权,让下属都有与其职位相对应的权力,在信任上放权,在放权上信任,使他们对自己职权内的工作认真负责,敢作敢为。这样,学校各项工作才能良好地运转,从而达到校长用权的真正目的。



经典案例

魏校长的用权之道

山东省临沂市罗庄区罗庄办事处中心小学校长魏永真的教育管理有其自然形态的质朴,又有其瞩目未来的前瞻特点,呈现出独特的风格和丰富的内涵。

每年年初,运筹帷幄的魏校长开始郑重其事地与学区签订目标责任书,将学区的责、权、利确定下来。责任书白纸黑字明明白白地写着:学区校长有权通过内部管理体制决定对本辖区村小校长的聘任,并协同村小校长聘任村小教师,有权对辖区村小教师进行调配。这就形成了以学区校长为核心的管理实体。同时,学区校长有权检查督促本学区教师教学常规,有权听课、评课,组织达标活动及各种讲课比赛等教学业务指导工作。此外,还有对教师进行师德评估、工作实绩综合评价、各级优秀教师评选、推荐等权力。握有人事权、指导权和评估权的学区校长同时也有了重任在身的使命感,以及主动进行工作的积极态势。

学区实体地位确定之后,魏校长随之又推出了“教师自我管理”举措。1996年前,在教代会表决校委会制订的各项规章制度时,项项都是百分之百举手通过。魏永真校长对这看似全部满意的“百分之百”有了警惕与反思,感到这“百分之百”掩盖之下的是教师的无奈顺从,而绝非民意的“百分之百”。因此,凡需群体执行的规定,总是先由校委会集体拟定初稿,以讨论稿的形式发至各个学区和村小,让全体教师共同讨论,并提出修改意见,学区充分听取教师意见和建议后,再由校委会集体讨论定稿,职代会以无记名投票形式通过后方可执行。这无记名投票的形式一出现,便有了弃权和否决票。魏校长称之为教育上的“自然形态”,是对人的生命尊重的必然选择。

随后,魏校长再度放权,有的评估权甚至直接交到了老师手上。每到年终,由教师自我总结,根据一年在各方面的表现和学校的要求,给自己定位打分,奖金一般按个人的定位打分支付。此项改革措施宣布后,有人提出质疑,担心有的教师自我评价过高。但魏校长认为,此举形式上看似让每一个教师给自己定位打分,实质上也是每一位教师将自己置身于大家的监督之下。一般的教师不会在公众面前自毁形象,而是将其视为一次向大家展示真实自我的难得机遇。

但放权并不等于放任,也不等于失却宏观调控与不再进行监督、指导。“三条线”督察制度便是基于这种思考应运而生的。这“三条线”并行不悖地监督指导着全校的教育教学工作:一是教干包联督察。校委会成员及部分中层教干分别包点联系七个学区。教干保证每周有一天时间到联系单位督导工作,重点检查村小的教学秩序、教师出勤情况,在下周举行的校委会上进行汇报。二是教研室教学专项督察。为此专门制定了教研员岗位职责,要求教研员必须致力于教学研究工作,做到腿勤、嘴勤,多走学区,常串村小,深入课堂听课评课,有的放矢地对教师进行业务指导。三是督导室督察。明确规定督导员蹲办公室为失职,要求其经常巡视学区、村小,对各项工作进行督导检查,每月出一期《督导通报》,对各单位好的做法和不足之处予以表扬和批评。

学校的综合性大会不多,但每年一次的“教育教学总结会”和“教学工作表彰会”却是必不可少的。在“表彰会”这一“正激励”的评估形式上,不是仅仅停留在学习成绩或教学结果上,而是重在评价教师的个性与特长,以及人尽其能的教育教学过程。同时打破“一把尺子”评价教师的惯例,从各种层面对教师进行多重观照,设立了“十佳师德标兵”、“青春立功奖”、“老年奉献奖”、“优秀教学成绩奖”、“模范班主任”等奖项,使不同层面表现突出的教师都能得到奖励,使身处罗庄办事处中心小学的每一个教师都感到力有所用、才有所施、劳有所得、功有所奖。这种多元化的评价形态,令人人都感到“心有余而力又足”。对于“负激励”,即“惩罚”手段的应用则是慎之又慎。学校内部出现问题,魏校长首先从自身寻找原因,然后具体到学区校长,最后才到教师,一种责任由三个层面来分析和承担,最终落实到对责任人的物质惩戒或批评教育。

魏校长的用权之道可以用6个字概括:拿得起,放得下。



案例分析

一个好校长等于一所好学校,自从校长责任制实行后,校长有了行使学校管理的一切权力,主要有财权、事权或决策权、计划权、实施权、检查权、总结评价权等。这为校长实施高效管理,创造了领导体制上的保证条件。魏校长出色的用权之道让我们为之眼前一亮,我们不禁思考这样的问题:怎样才能用好手中的权呢?

一、端正用权观念

1. 明确两个观念

一是领导就是服务的观念。“领导就是服务”是邓小平提出来的,意在强调领导