



大夏书系·学校领导力

Youxiu Xiaozhang Ba Tang Xiulian Ke



优秀校长 堂修炼课

陈兴杰 — 著

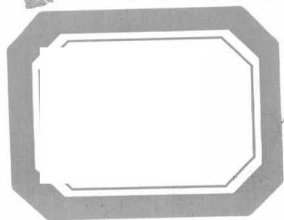
从故事中领悟管理智慧 从实践中提升教育品质



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导力



Youxu Xiaozhang Ba Tang Xiulian Ke



优秀校长 堂修炼课

陈兴杰 —— 著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

目 录

Contents

| 第一课 决策修炼 | 1

用温情的阳光化解矛盾 | 3

巧用“鲶鱼效应”促合作 | 8

不妨“旁敲侧击” | 11

善待直谏之人 | 14

偶尔也要“独断专行” | 17

校园开放有妙招 | 20

| 第二课 规则修炼 | 23

向惩罚性的制度说“不” | 25

签到变奏曲 | 27

证书也签字 | 30

恩威并施巧执行 | 33

既讲原则，又讲方法 | 37

第三课 教学修炼 | 41

以“奖”代“惩”的智慧 | 43

意外生成的精彩 | 47

让文本还原为生活场景 | 50

换一种思维又何妨 | 53

用研究的心态对待“三尺之寒” | 56

少抱怨，多直面问题 | 61

让培训成为自我成长的舞台 | 64

第四课 德育修炼 | 69

学会倾听如此重要 | 71

校长“以谈服人” | 75

巧解“校园爱情” | 80

爱心大卖场 | 85

流动日记里巧沟通 | 88

成长服务站中的快乐 | 92

建好家校互动的“彩虹桥” | 96

社区，孩子们的第二课堂 | 99

第五课 人才修炼 | 103

教师论坛，让教学更有效 | 105

赞美的力量 | 108

让“海鸟”自愿吐出“珍珠” | 111

真诚，让我们的心靠近 | 114

欣赏如阳光 | 118

用尊重赢得信任 | 121

第六课 文化修炼 | 125

富有创意的毕业典礼 | 127

校长赠书 | 130

做个会讲故事的校长 | 134

善于发现“动感地带” | 138

共同愿景让我们走在一起 | 141

让校徽和校歌成为学校的文化标志 | 146

让走廊充满文化的气息 | 149

| 第七课 服务修炼 | 155

关注学生的“心理期待” | 157

风筝里放飞希望 | 160

沟通，从“心”开始 | 163

一盘猪头肉里的笑声 | 166

书信是流动的风景 | 169

短信拨动心弦 | 173

| 第八课 魅力修炼 | 177

学会控制自己的情绪 | 179

语言的魅力 | 182

学会微笑 | 185

你就是榜样 | 188

走进教师的家 | 191

坚持写管理日志 | 193

让读书写作成为一种引领 | 198

| 后记 拥有自己的“孩子” | 201

第一课 决策修炼

A 校长刚担任校长几周，就发生了教师闹情绪，甚至有教师煽动要罢工的事件，她该怎么办呢？其实校园并非永远风平浪静的象牙塔。作为校长，在管理中每时每刻都要面对各种各样的矛盾与冲突：和同事、家长、上级领导、相关部门的，甚至和学校的临时工的……既然矛盾冲突不可避免，那么就得学会如何去应对。

用温情的阳光化解矛盾



经典故事

看到原野上走来一位身着外套的老人，寒风提出要和太阳比赛，看看谁能够将老人身上的外套脱下来。

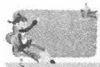
寒风先开始。它使劲吹，想把老人身上的外套吹落。它先把老人身上半掩的外套掀开，然后让外套鼓了起来。老人打了一个寒颤，立即把外套紧紧捂住，接着就扣外套的纽扣，虽然动作很吃力，但他还是将外套上的纽扣一一扣了起来。风吹得越使劲，老人把外套捂得越紧。寒风终于吹累了，只好停了下来。

轮到太阳了，太阳从云层中缓缓走出来，阳光暖洋洋地照在老人身上。老人先是擦了擦额头上的汗，接着把外套的纽扣一一解开，没过多久，老人就把外套脱了下来。



教育悟语

“感人心者，莫先乎情。”面临矛盾和冲突，用温情化解，实质上是一种示弱图强的应对策略。作为校长，我们要认识到征服人的办法并不在于其如何激烈与严厉，温和与热情往往更具效力。



实践操作

2008年11月的某一天，我突然接到主持学校全面工作的通知。自己不仅毫无思想准备，而且在知情人士的提醒下方知我正面临着一件棘手的问题：一些教师因为中级职称聘任的问题，没有经过学校同意就集体到市里上

访。消息密不透风，当时弄得学校领导们十分尴尬，这对学校产生了一定的负面影响。

没想到，我刚主持工作，就接了这个烫手的“山芋”。很多人劝我要谨慎处理。

尽管我刚来这个学校不久，但对于个别教师的情况也有所耳闻，其中多数属于盲目冲动型，“吃软不吃硬”。如果激化矛盾，势必会重蹈覆辙。与其如此，还不如“反其道而行之”。

上任第二天，还没等我找他们，他们十五个人便一起来到了我的办公室。从那阵势中我可以嗅到“硝烟”的味道。我不动声色，面带微笑客气地请他们坐下，并为每个人倒了一杯热茶。谈话的气氛相当严肃。

A 面如秋水，依然怒不可遏：“咱们学校的职称评选最不公平！凭什么有人占着名额挣着工资，却不上班？”

B 也毫不示弱：“领导都是‘站着说话不腰疼’，谁真正把我们一线教师的事情当成大事了，对于我们的意见不是视而不见，就是一拖再拖！哼，就是欺负我们老实！”

C 年龄稍长，话里软中带硬：“陈校长，你刚上任可能是不知道实际情况。其实我们并不是无理取闹，我们中级职称已经评上五六年了，可聘任的名额却一个都没有。如果照此发展，临到退休我们也挣不到级别工资……”

我始终微笑着，认真听着他们诉说。从大家的七嘴八舌中，我渐渐了解了矛盾的症结所在：

——学校从企业划归地方，中级职称人员积压太多。加之教师年龄段过于集中，没有退休人员，指标始终无法良性循环。

——学校某些在编不在岗人员占用了中级职称名额，却从来没上过班。教师对此意见最大。

——一些教师多次向学校反映情况，一直没有得到明确的答复。

……

对于他们陈诉的情况，我做了详细的记录，并从他们的角度表达了自己的同情和理解，并承诺他们会第一时间把情况向上级部门反映。

第一次集体谈话让我感到事态十分严重，大有一触即发之势。静心思考，我认识到平息愤怒、避免冲突的有效方法是先稳定住他们的情绪，然后放下架子，俯下身来听他们诉说，让他们觉得有说理的地方。

最初，可能是由于我职位的变化，他们对我也并不是完全信任——刚刚主持工作的年轻校长愿意为他们出头吗？有能力为他们争取利益吗？于是，每隔几天他们就会集体到我办公室来问询消息。当我把上级反馈的需要等待的意见告诉他们时，有冲动者居然口出狂言还要到市里去讨说法，如果市里不解决，就要到省里去闹！

面对这样的情形，我没有自乱阵脚。因为我觉得作为校长，不应该一味地用职权来压制教师的不良情绪，而应该推心置腹地和他们说出我的想法和看法。尤其是对于爱冲动的教师，我绝对不能和他们发生正面冲突，而应该放低姿态示弱来赢得他们的信任。于是，我“晓之以理动之以情”，帮助他们分析事情的利与弊，让大家认识到冲动只是暂时的情绪发泄，并不能真正解决问题。对于哭天抹泪者，我也是好言相劝，给予同情。总之，我要争取到哪怕是一丝一毫的积极的力量，以便获取他们的理解和信任。

可能是事情积压太久，他们的心情非常迫切。没过几天，伴随着“嗒嗒”的脚步声，十五个人又“齐刷刷”找我面谈了。看来，情况比我预想的要严峻得多。表面上的心平气和并不代表他们完全信任我。我把这几天做的工作坦诚地告诉了他们，让他们认识到我会以高度的责任感重视此事，不会敷衍他们的。同时让他们理解事情的解决并非那么容易，我们要给领导考虑和协调的时间。毕竟我们内部的中级职称已经超标了。如果要改变现状，只能靠上级领导和市里人事部门协调，重新增加指标。可增加指标需要时间，谁也不能违反原则办事。也许是我的坦诚让他们改变了态度，这次的集体谈话，气氛和谐了许多。

此时，有些旁观者告诫我对这些“挑刺”老师不能惯着，该高压就高压，该严厉就严厉，他们起不了什么大风浪。可静下心来想一想，事情并非他们说的那样，人都是有感情的。心灵的沟通最重要。如果校领导多站在老师的角度思考问题，那么他们绝对不会“硬顶硬”胡乱告状的。

为此，我和领导班子成员又有条不紊地开展了个别沟通工作，对这十五人执行“谈、看、思”的行动计划。“谈”，即先彻底了解每个人的实际情况，避免无的放矢；“看”，即不动声色地细致观察他们的各种言行及工作表现等；“思”，即站在他们切身利益的立场，琢磨他们冲出校园集体上访的深层原因，寻找“心灵沟通”的有效“密码”。

上任不到半个月，我们通过个别谈话，先了解了每位教师的详细情

况——有的是多年的班主任，可荣誉证书不多；有的是多年的科任教师，因为身体原因 2000 年后没再当班主任，所以和班主任相比，在资历上明显处于劣势；最主要的是我们学校 2002 年—2005 年没聘任的中级职称人员明显多于其他学校。加上学校划归给地方后，教师参加各种竞赛的机会不是很多，所以全区平衡指标的时候，我们明显处于劣势。毕竟中级职称聘任的名额有限，如果按照原有的聘任方式，很多教师根本没有机会。其次，通过平时观察这些教师的言行，我渐渐发现很多教师也并不是无理取闹，他们的工作表现一直都很不错。这么多年没能聘上职称对他们来说的确有些郁闷。

另外通过调查了解，我也逐步摸清了他们的心理状态。有一两个人是直接牵头人，有三五个是容易被鼓动的，而其他人都是随大流的。渐渐地，我还发现了其中有一位教师比较通情达理——“其实，咱们也别难为校长了，她也不容易。陈校长不是一直都在为我们协调吗？如果我们再像原来那样，太对不起她了！”于是，我赢得她的支持，让她在暗地里多做大家的工作。

充满温情的安抚和沟通犹如一缕缕阳光，温暖了大家冰冻已久的心扉。大家的情绪逐步稳定。一位中年教师找到我，眼圈微红拉着我的手激动地说：“陈校长，你能为我们考虑，亲自出面多次和局里协调，听我们诉说委屈，我们已经很感动了。放心，不经过你同意，我们以后绝对不会私自走出校门的。”

这话，我信。这份信任来之不易。但我也清醒地知道，问题一天得不到彻底解决，矛盾依然会时刻潜藏在我们周围。

与上级领导协调成了我的第二大要务。我把学校教师职称聘任的情况及时和教育局的相关领导进行了汇报，希望在全区分配名额的时候能够考虑到我们学校的特殊情况。和领导交流之后，才知道局长的难处，如果按照正常的比例，我们区里的中级职称指标早已超额，而我们学校教师指标因为多年积压也明显超标。

重新请标成了一大难题。我和教师们坦诚讲述了这一切，希望他们能理解领导的难处，要耐心等待。后来，经过局长和市人事局领导多次争取名额，全区的指标申请下来了。如何分配又是我们面临的一大问题。为了不让教师的利益受损，让局长知晓我们面临的实际窘境，我多次和局长探讨，希望在制订方案时能对我们有所考虑。工龄、教龄、聘任的年限以及班主任担任的时间，这些细枝末节的因素都要平衡。区里的方案在充分争取一线教师

意见的基础上终于出台了。本着公正、公平、公开的原则，评聘小组的成员不辞辛苦，连夜工作，最后我们学校有6名教师职称聘任成功。教师们欣喜若狂，我的心也略微安定。

没有聘任上的教师哭丧着脸一次次找到我，我安慰他们要耐心等待。这次争取的名额毕竟有限，不过领导来年还会继续协调争取的。还好，经过这次聘任，教师们对我充满了信任，没有再滋生任何事端。

第二年，教育局考虑到各校的实际情况，又把职称聘任方案进行了修改，把中级职称的名额下放到了学校，这样我们又有两名教师顺利地聘上了中级职称。

起初教师们最担心“过了这个村，没有这个店”，怕多少年之后都没有机会兑现。好在经过领导的多方努力，原本的“一潭死水”又激起了涟漪。没有聘任的教师渐渐看到了希望，工作的积极性大大提高。

巧用“鲰鱼效应”促合作



经典故事

西班牙人爱吃沙丁鱼，但沙丁鱼非常娇贵，极不适应离开大海后的环境。当渔民们把刚捕捞上来的沙丁鱼放入鱼槽运到码头时，用不了多久沙丁鱼就会死去。而死掉的沙丁鱼味道差，销量也不好，倘若抵港时沙丁鱼还活着，卖价就要比死鱼高出若干倍。为延长沙丁鱼的活命期，渔民想方设法让鱼活着到达港口。后来渔民想出一个法子，将几条沙丁鱼的天敌鲰鱼放在运输容器里。因为鲰鱼是食肉鱼，放进鱼槽后，鲰鱼便会四处游动寻找小鱼吃。为了躲避天敌的吞食，沙丁鱼自然加速游动，从而保持了旺盛的生命力。如此一来，一条条活蹦乱跳的沙丁鱼被运到渔港。这在经济学上被称作“鲰鱼效应”。



教育悟语

人的内心深处都有一种不服输的欲望，要是没有好胜心这种精神刺激，人类的合作就完全不可能。在应对教师的懈怠情绪中，校长要善于捕捉教师各自的特点，让他们互相影响，建立起相互激励、相互竞争的氛围，往往会起到事半功倍的效果。



实践操作

明是学校的英语教师。我刚调到这个学校时，知情人士就提醒我他是个“刺头”。是他教学水平不高吗？不是！论能力，他不仅是学校英语教师中唯一的一个本科生，还是年级组的老牌组长。每次听他的课，你绝少能听出什

么漏洞。不过，他的工作态度一直比较消极，对于学校的各种竞赛活动基本“抗拒”，主任安排他工作比登天都难，他摆老资格的架势时常咄咄逼人。每次找到他，他总是说“我这个人无欲无求，那些名啊利啊的，你尽管考虑别人，我绝对没有任何意见”。俨然一副“走自己的路，让别人去说吧”的决绝姿态。

明在学校不仅起不到年级组长的作用，更让人头疼的是他根本无视我们这些“俗人”的“俗目光”，他那与身份不符的超然常让我们感到无计可施。而且，他一定深谙“沉默是金”的内涵，你善意表扬，他沉默不语；你委婉批评，他也沉默不语；你与之谈心，他还是沉默不语。而一转身，他便该什么样还是什么样，“任尔东西南北风”，吾辈就是“岿然不动”。

经过一年的实地考察，对学校的人事制度我有了更深刻的了解。于是，在制度建设上，我们进行了比较彻底的改革，目的是让“一潭死水”变成“源源活水”。其中年级组长动态管理就是一项：每届任期一年，考核以当年个人实绩为标准，凡是在同年组个人实绩第一名，个人民主评议超过80%的就是年级组长。此项评选避免了很多个人主观因素，都是靠个人平时的工作表现获得分数。为了建立良性的竞争机制，对于年级的任课任务，我们都安排两个人合作来完成。尤其是明的英语组，以前都是一个人包一个年组的课，学生成绩的好坏没有对照，每个人都“固守田园”，没有借鉴，没有竞争。

这下好了，明的竞争对手是年轻的业务尖子亮，他的上进心非常强，凡事都有不服输的劲头。

开学初，刚公布完人事分工，明就一改沉默状态，“愤世嫉俗”地找到我：“校长，凭什么让我和亮一个年组？”我看了他一眼，没有做声。对他不想和亮同年组的理由进行了以下推测：一是他认为亮是个毛头小子，不能与自己相提并论，尤其是业务水平；二是他觉得自己比亮资格老，在群众中更有“威望”；三是他实在想不到我怎么会安排迥然不同的两个人在一起合作……

对于他以前的“毫不在乎”和现在的“有所在乎”，我若有所思，内心禁不住一阵窃喜。

抗议无效，明只好接受与亮合作的事实。很快，他发现他们俩成了比较的对象——我到办公室巡视时，常常停留在他们面前，并故意对亮大加赞

赏，比如作业批改认真、教案设计巧妙、课堂气氛活跃，等等。

一直以个人资格老而暗自窃喜的明，在办公室扬言：“就算最后我的实绩超不过有些人，校长也不敢撤掉我的年级组长……”对此，我置之不理，因为我相信，凡事要用事实说话，用公平和道理说话。

半个学期过去了，到了期末公布分数的时候，亮明显超过了明，明脸上有些挂不住了。如果照此下去，下学期总评的时候，他很有可能失掉组长的位置。对于我的“铁面”，他似乎也有所领教，以后对于各种检查和评比不敢再大意了。

下半学期，他有了些变化。听人说，他在办公室“发号施令”（因为自己毕竟还是现任的组长）：“以后，大家再搞教研活动，必须先让我审核教案，我们要多在一起商讨最佳方案，不能给我们英语组丢脸啊！还有，以后学校要上交什么材料，必须先交到我这里，我们年级组要统一上交。”其意不言自明，但彼此心照不宣。

这之后，对于学校搞的课堂教学大赛，他不仅组织年级组教师积极开展组内研讨，而且自己还带头参加。对于各种常规检查，他也都积极参与。教案、作业也都开始按照学校要求去做。

期末对两个学期的实绩进行了考核。结果他仅以一分之差领先亮！过后，他故意和人说：“我倒不是在意组长的位置，只是如果输在毛头小子手里实在是丢份！”

“坚不可摧”的明，“倚老卖老”的明，就在这样的“合作”中不得不迈开步子追赶，想扭转这不利的局面。一开始，他使尽浑身解数，想心存侥幸地改变制度。他哪里明白，在这个奋力向前的过程中，他自己已经被悄然改变了。而面貌一新的，还有浑然不觉的亮。

希望他最终能理解：在这场“合作”的较量中，整个团队都在向着“明亮”那方前进……

不妨“旁敲侧击”



经典故事

孟尝君田文住在薛邑，遭到楚国人的进攻。淳于髡为齐国出使楚国，返回的途中经过薛邑。孟尝君命手下人见到先生要很有礼貌并亲自到郊外前去迎接淳于髡。薛公对淳于髡说：“楚国人正在攻打我的薛邑，请先生不必担忧，只是我以后无法再侍奉您了。”淳于髡说：“我已明白您的教命了。”回到齐国，淳于髡把出使楚国的情况向齐王禀报完毕。齐王又问：“您对楚国有何见解？”淳于髡回答说：“楚国非常强大，可是薛邑却很不自量力。”齐王说：“此话怎么讲？”淳于髡说：“薛邑不考虑自己的实力而为先王建造清庙，楚国很强大并决意攻打薛邑，先王的清庙必定处于危险之中。所以我说薛邑自不量力，楚国很强大。”齐王急得脸色骤变地说：“哎呀！先君的清庙在那儿呢！”立即派兵救薛。



教育悟语

“旁敲侧击”是校长应对矛盾冲突的一种艺术修炼。它借助语言不是直接说出某一件事物、某一个人、某一种观点，而是仅说出与它们有关联的方面，让对方猜测言下之意，最终达到出奇制胜的效果。巧妙运用“旁敲侧击”的艺术，使之与领导权力巧妙结合，会使工作取得锦上添花的效果。