

学校与教育丛书

现代学校管理百科

校长的 高绩效领导

..... 竭宝峰◎主编

辽海出版社

学校与教育丛书

现代学校管理百科

校长的 高绩效领导

..... 竭宝峰 〇 主编

辽海出版社

责任编辑：孙德军 陈晓玉 于文海

图书在版编目（CIP）数据

校长的高绩效领导/ 竭宝峰主编. —沈阳：辽海出版社，2011. 3
（现代学校管理百科：4）

ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4

I. ①校… II. ①竭… 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（2011）第 024420 号

现代学校管理百科 校长的高绩效领导

竭宝峰/主编

出 版：辽海出版社	地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号
印 刷：北京海德伟业印务有限公司	字 数：1280 千字
开 本：640 × 940mm 1/16	印 张：150
版 次：2011 年 4 月第 1 版	印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4	定 价：296.00 元（全 10 册）

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。



前言

学校教育是一个人一生中所受教育最重要组成部分，个人在学校里接受计划性的指导，系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲，决定着个人社会化的水平和性质，是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教，学校教育越来越受重视，在社会中起到举足轻重的作用。

本丛书立足学校教育与管理，理论结合实践，是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

本书就现代学校管理作了全面的阐述，其内容包括学校管理的本质、特性及其研究述略，校长及其一班人，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面，条理清晰，结构合理，具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用，同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础，相互阐释，书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册。具体内容分别为：

《校长的智慧》论述在当今社会变革、经济发展大背景下，任何一位学校管理者都不能再扮演强人和英雄的角色，必须注意发现、调动、凝聚群众的智慧，尊重知识、尊重人才、尊重实际。校长要有思想、要有思路、要有智慧、要有创新意识、要有合作精神、要有优质标准等观





点。这些思想观点，是校长们多年教育实践的结晶，也是提供给我们的宝贵经验。

当今世界，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，国力竞争日趋激烈，知识越来越成为提高综合国力和国际竞争力的决定性因素，人力资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源。《名校教学管理》是根据作者多年的工作经验出发，从包括 21 世纪人才培养宏观环境挑战、名校建设依据、名校办学理念、名校道德教育、名校发展规划、名校内涵发展、名校科技创新等方面对名校建设作了详细的介绍。该书可供从事相关工作的人员作为参考用书使用。

《学校管理问题应对》中的绝大多数文章来源于一线校长在学校管理创新方面的新思考、新探索、新经验，从理念战略到体制改革，从教师团队建设到校本课程筹划，从文化构建品牌塑造，涉及学校管理的各个领域，没有晦涩冗长的理论，有的均是校长们切身的感悟与真实的实践经历，从而为学校管理者深入研究和探索创新管理提供思路与启示，开阔改革与创新的视野。

《校长的高绩效领导》讲的是校长领导力的问题。领导能力就是个人具备的与其领导职务相适应的、能够肩负起领导责任的主观条件，是领导者综合素质的外在表现。有领导能力的人能够为企业的发展确定正确的方向，并充分调动和发挥大多数人的积极性，朝着预定的目标坚定不移地前进。一位有领导能力的校长就是能在现实纷繁复杂的社会中找准学校发展的方向，带领教职员工朝着学校发展的目标稳步前进的优秀校长。

阅读《学校的精细化管理》中明星校长们的“教育故事”，您会感觉到是在参加一个轻松愉快而又充满激情与智慧的周末学习班。虽然他们拥有不同的工作风格和性格特征，但却在做着同样的事情：实践领导智慧，提升教育品质，追逐教育理想。他们善于沟通、熟悉教育，并且



能为师生员工制造为之努力共同愿景；他们促进改革、构建文化、积极策划和参与各种社会和学校活动；他们有健康的人格和勇于奉献的精神，并且坚定地相信只有实现学生的发展才能最终赢得公众的信任和支持。

《学校管理典型案例》共选编了几十个案例。由于数量有限，这些案例只涉及了学校管理的主要方面，而不是全部内容。对于这些案例，我们按照学校发展、用权与用干部、人事管理、德育管理、教学管理等栏目进行了归类。但是必须看到，许多案例的内容是非常丰富的，有些案例甚至是综合性的，并不仅仅是发展问题、用权问题、人事问题、德育管理问题或教学管理问题。

校园本应是一个幽雅、舒适、宁静、安全的教育场所。但是意外事故、校园暴力、两性问题、偷窃等问题却层出不穷地发生在各个校园角落中，这些问题不得不让我们去深思、探讨。《校园安全与危机处理》作者以多年来处理校园安全的经验和多方面搜集的可供参考的实例为基础，提出了各种安全问题的预防、处理原则，对于关心孩子的校园生活的家长，欲增进校园危机处理知能的教师，以及想在校园中趋利避害的学生而言，本书提供了有益的参考。

这是一个变革的时代，这是一个提倡创新的时代。发展创新型学校，需要有一种崭新的教育理念，需要创新型管理者来推动；发展创新型学校，必须设立一种以有效开展教育创新为主要特征的全新的学校组织形式。《如何打造创新型学校》旨在帮助学校管理者凝聚多有员工的力量，通过建立积极合作的工作方式，实现高效率的学校变革，最终建立创新型学校。这本书具有较强的实践指导意义，为一线教育管理者和领导者提供新的视角和最具可操作性的变革措施。

校长不同于一般的行政领导，在某种程度上，校长决定着所在学校的命运。作为一种特殊的角色，校长肩负的历史使命，就是要对师生进





行精神引领与思想指导。正是从这个角度思考,《知名校长的治校之道》中选取的优秀校长,从思想引领教育行动、文化促进学校发展、智慧成就非凡事业、个性凸显突出特色和奋斗抵达特殊境界六个方面介绍了这些校长的治校之道,希望通过这些校长的思想与行动,感动更多的校长,使更多的校长多一些思想,多一些行动,从而使师生实现真正意义上的生命成长。

形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展,这是中国政府提出的建设小康社会的目标之一。要实现这个目标,就要把中国巨大的人口压力转化为强势的人力资源,就必须把中国建设成为一个学习型国家。21世纪是“学习型社会”的世纪,“学习型社会”的大厦,必须有许多学习型组织的支撑才能建成。学习型学校就是其中之一。这就是《学习型学校的管理策略》的主旨所在。

本丛书尽管毛病不少,但还是有一些特点的:一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实在教育教学实践中用得上;二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面,必定存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2011年4月



C 目 录 CONTENTS

知人还要善任	1
名校由改革者的魄力铸造	9
待人要宽，治校要严	17
坚持注重实际的务实作风	25
具有非凡的决策力	33
独特的思路决定独特的出路	41
学习，学习，再学习	49
校长一定要始终以身作则	57
不仅注重理论，更要具备强大的执行力	65
敢于放权，懂得授权	73
始终注重发扬民主意识	81
确立目标，矢志不渝	89
创新能力是校长的必备资本	97
摒弃纸上谈兵，增强实践能力	105
亲和力就是影响力	113
具备丰沛的人格感召力	121
修炼远见卓识的洞察力	129
襟怀要有全球化意识	136
拥有高水平的沟通能力	144
强化领导者的自律能力	152



具有强烈的竞争意识	159
永不放松的质量管理	167
心头永存使命感	175
树立法律意识，坚持依法治校	183
努力提高自身的专长力	191
大手笔做大文章	199



知人还要善任

汉代班彪所著的《王命论》中说：“盖在高祖，其兴也有五：一曰帝尧之苗裔，二曰体貌多奇异，三曰神武有征应，四曰宽明而仁恕，五曰知人善任使。”

“知人善任”，看似简单，但是否能够真正做到，却是对每一位校长的巨大考验——能知人不易，能善任更难！

所谓知人，包括知人所长和知人所短，就是校长必须熟悉、了解每位教师和行政人员的基本情况和个性特长，并根据他们的个人素质特点安排、分配工作，使他们在工作中各司其职，扬长避短，人尽其才。

所谓善任，则是要用其所长而避其所短，就是校长必须能够根据教师和行政人员的特长，安排其适合的工作，并充分信任，不求全责备，给职授权，让其在工作中发挥重要的作用，以求才尽其用。

一所学校就是一个相对独立的组织体系，人才是学校最宝贵的财富，学校的竞争实质上就是人才的竞争。而知人善任正是校长用人技巧的核心，是学校人事工作的基本要旨，它关系到学校的兴衰存亡。

《列子·说符》中有“治国之难，在于知贤”之说。

刘劭在《人物志》序言中有这样的话：“夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。”

可见，知人善任，首先在于“知人”，“知人”才能“善任”，“善任”才能“兴业”。

自古以来，千里马常有，而伯乐不常有。一校之长，官虽不大，但必须学会当伯乐，对于人才的认识和追求，首先必须具有孙悟空般的“火眼金睛”，具有“举世皆嫌良马瘦，唯君不弃卧龙贫”的识才慧眼。

毋庸置疑，人才的鉴识是人才培养和任用的基础，“知人”是“善





任”的前提。但反过来说，“善任”也是“知人”的目的与归宿，为进一步“知人”奠定基础，二者相辅相成，缺一不可。

现代管理科学中有一句名言：“放错了位置的人才等于垃圾”。“善任”，既是校长的基本职能，又是校长事业成败的关键。

现代校长应具有“天马长鸣善驾驭，秋鹰整翮当云霄”的用人之能，让教师和人才能够在实践中增长才干，在合适的岗位上大显身手，在关怀下健康成长。

校长只有既知人又善任，才能真正做到人尽其才，才能充分发挥人的潜力和调动人的积极性，才能把更多的人才聚集到学校的教育事业中来，才能树立起学校的良好形象。

唐代韩愈在《送张道士序》中说：“大匠无弃材，寻尺各有施。”意思是说，对于工艺高明的匠人来说是没有废弃材料的，长有长的用途，短有短的用途。

用人同样也是如此。俗话说，“人无弃才”，关键在于“知人善任”。这是校长最重要的管理任务之一，是衡量一校之长的管理水平和能力高低的重要指标。

众所周知，一切创造性领导活动的核心，都离不开对人的管理。知人善任——公正无私地知人、扬长避短地用人，这正是所有管理者的成功之道，也是一位肩负兴教立业重任的校长必须具备的一项重要的领导能力。

一所学校的校长，不可能在方方面面都比别的教师强，但好的校长必然是“思贤若渴、荟萃英华、识才爱才、扬人所长”的人，必然拥有爱才之心、识才之眼、求才之渴、用才之能、容才之量、护才之魄和举才之德。

作为一校之长，你必须明白并实践好这一点。唯有如此，你才可能成为一位真正优秀的名校校长！

经典案例：

陈垣 1880 年生于广东新会，是我国著名史学大师和教育家，他从 18 岁开始执教，从事过全日制中学、医学院、综合大学、师范大学等各种形式的教育，在 70 余年的教育生涯中，为中国近现代的教育事业



做出了重要贡献。

陈垣最为人称道的是，从1926年到1971年，他连续担任辅仁大学、北京师范大学校长达45年，这在古今中外史上是极为罕见的，很可能是唯一的，堪称中外高等教育史上的奇迹。

辅仁大学成立于1925年，初名辅仁社。陈垣于1926年1月出任辅仁社社长，时间长达20余年。1952年，全国院系调整，辅仁与北师大合并，陈垣成任新的北京师范大学校长，直到1971年6月21日逝世为止。

陈垣在近50年的大学校长生涯中，桃李遍及国内外，并为辅仁大学和北京师范大学的建设和发展奠定了坚实的基础，被老师和学生们亲切地称为“老校长”。

陈垣出任辅仁大学校长之初，面对新建的学校所出现的师资力量匮乏、教学体系不健全、缺乏社会声誉等现实情况，会同校内同仁，注重延揽名流、网罗英才，并逐步扩大学校规模、提高教学质量，为此付出了巨大努力。

陈垣深知，高水平的师资对办好学校、提高教学质量至关重要。为此，在学校选聘教师时，他常常亲自把关，并且真正做到了知人善任。

当时，北京的名教授多集中于国立大学，且课时繁忙，不太可能到一个新建私立学校做专职教授。因此，陈垣并没有刻意罗致他们，一般只请他们来校作专题演讲，或短期兼课。

那么，学校的师资问题又是怎么解决的呢？

慧眼独具的陈垣另辟蹊径，利用自己的社会声望和社会关系，从大学之外的社会各界挖掘师资，把那些不为学界熟知而确有真才实学的人士推上讲坛。

著名学者余嘉锡，为前清举人，本在湖南家乡读书著述，他的儿子余逊（后为北京大学教授）在北京大学上学。

陈垣是北大兼职教授，在讲课时，他发现班上学生余逊写作非常出色，便特意询问他的家学，了解到了余嘉锡的情况，并得知其正在撰写《四库提要辨证》。

不久，余嘉锡把部分《四库提要辨证》书稿寄给陈垣。陈垣看后





非常赞赏，于是邀请余嘉锡进京，并聘他到辅仁大学任教，余嘉锡也从此为学界所知。

后来，余嘉锡陆续担任了辅仁大学国文系主任和文学学院院长，成为学校里不可或缺的著名教授，并于1948年同陈垣一起被选为中央研究院院士。

著名的中西交通史专家张星烺，是著名地理学家、辅仁大学董事张相文的后代，曾留学美国和德国。

张星烺回国养病期间，由其父张相文介绍认识了陈垣，陈垣见他在中西关系史方面颇有研究，造诣甚深，就请他到辅仁大学任教，先后聘为史学系教授和系主任，并将他翻译的《马可波罗游记》推荐到燕京大学国学研究所出版，将他编纂的《中西交通史料汇编》作为辅仁大学丛书出版。

著名画家溥雪斋，满族正蓝旗人，没有任何学历，但在书画方面颇有造诣。辅仁大学创办美术专修科时，陈垣亲自登门聘请他担任导师和主任，溥雪斋当时只有30多岁。后来，美术专修科升格为美术系，陈垣又聘他为教授和系主任。

陈垣在选聘师资的同时，还十分注意发现人才、挖掘人才，其中，最为人们津津乐道的，就是他发现和挖掘了著名书画大师启功。

当年的启功只上过中学，没有正式工作。他祖父的门生傅增湘把他介绍给了陈垣，陈垣看了他的作品后，非常欣赏，认为“写作俱佳”，就介绍他到辅仁附中教国文。

但是，两年后，附中认为启功没有大学文凭，便将他解聘了。陈垣又将他安排在辅仁大学美术系任教，后来也因为没有文凭被再次解聘。

陈垣得知启功再次被解聘的消息后，坚信启功是个有真才实学的青年，是个可造人才，不应被埋没，就再次安排启功回到辅仁大学任教。

1938年秋季开学后，陈垣聘启功教大学一年级的“普通国文”。这是陈垣亲自掌教的课程，终于再也没有人会解聘启功了。启功后来说：“当时师生之友谊，有逾父子。”

启功没有辜负陈垣的期望，以自己的努力和出众的才华，最终成为文史两系很受欢迎的教师。数十年后，启功成为北京师范大学最受尊敬



的教授之一，以诗、书、画三绝名扬天下，为国家和人民做出了重要贡献。

启功一生中从没有忘记过恩师陈垣，他在一篇文章中说：“特别要说明，这个‘恩’字，不是普通恩惠之恩，而是再造我的思想、知识的恩谊之恩！”

陈垣在教师选聘中，从不因循守旧，没有门户之见，不管党派信仰，唯才是举，唯才是用，这在像辅仁大学这样一所教会学校是非常难得的。

正因为有了陈垣的包容与宽容，辅仁大学在校师生中既有崇奉三民主义的，也有信仰共产主义的，还有一些其他政治思想倾向的。当然，对那些丧失民族尊严，甚至卖国当汉奸的人，陈垣是坚决反对的。

范文澜是著名的马克思主义史学家。在20世纪30年代初，他就被认为思想过激、有共党倾向。

1931年，范文澜拿着北京大学国文系教授黄节的介绍信来见陈垣，希望能得到一个职位。陈垣同他交谈之后，对他的学术见解非常欣赏，不顾一些人的异议，坚决请他到学校史学系讲授“正史概论”。

两年后，范文澜因“共党嫌疑”被逮捕，陈垣为此多次去宪兵团、警察局要人，最后经陈垣力保，范文澜才得以获释。

著名文学翻译家李霁野，1938年应聘辅仁大学外文系。李霁野有共产党背景，陈垣对此是知道的，但出于对其才华的欣赏，陈垣还是欣然聘其为学校教师。

陈垣的慧眼识英才，陈垣的唯才是举，陈垣的知人善任，陈垣对人才的大度与包容，为他赢得了许多学者的尊敬，许多学者纷纷慕名而来，自愿成为辅仁大学的生力军。

一时间，学校人才鼎盛，在国内的影响越来越大，为辅仁大学和北京师范大学的未来发展积聚了雄厚的师资力量。

清华大学的老校长梅贻琦讲：“大学者，非有大楼之谓也，是有大师之谓也。”

哈佛大学前校长科南特认为：“大学的荣誉不在于它的校舍和人数，





而在于它一代又一代的教师质量。”

一校之长工作的重点，就在于发现、挖掘和吸引大批优秀的教师和学校行政人员为教育事业而服务，并努力创造适宜的工作条件、明确定位他们的工作职责，使他们在自己的工作岗位上乐于工作、勤于工作、善于工作，从而充分发挥他们的聪明才智。

案例分析：

知人善任，古今有之。

“伯乐相马”的故事脍炙人口，刘备三顾茅庐的典故千古传诵。

唐王李世民认为：有德有才为君子，有德无才是庸人，有才无德为小人。其用人之道是：有君子用君子，无君子用庸人，宁用庸人勿用小人。正是由于李世民的知人善任，才开创了贯绝古今的贞观盛世。

最适当的时间、最优秀的人才、最合适的位置——这是古往今来知人善任、量才录用的高深境界，也是陈垣的治校之道、人才之策。

赢得教师，才能赢得 21 世纪的教育！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提和保证。

通常来说，校长在学校教职工的管理上，往往比较重视教职工现实能力的激发，而疏于教职工潜在能力的挖掘。而激发教职工的积极性和创造性，充分发挥他们的潜在能力，正是增强学校活力的源泉。

因此，校长要想真正发挥学校人才的优势，就需要先识人、知人，即发现人才所具有的潜在能力。这是现代校长人才管理的重要内容之一。

校长的“知人之心”，首先表现为对人才标准的准确把握。现代校长理性的人才标准应该是：不唯资历看能力，不唯文凭看水平，不唯职称看称职，不唯既往看发展。

校长的“知人之心”，更多地表现为对那些缺点明显的教师个体也能见其所长、录其所专。很多时候，优点越突出的人，其缺点也就越明显，有眼光的校长往往能见其所长、用其所专，化不利为有利，使各类人才都能各得其所、各尽所能。



校长的“知人之心”，需要在不断克服心理偏见影响的过程中逐步形成并长期保持。校长在“知人”的时候，只有坚持全面地看人、历史地看人、发展地看人，才能真正克服“知人”过程中的心理偏见，做到准确、客观地识别和发现人才。

《淮南子·兵略训》道：“若乃人尽其才，悉用其力。”能够做到“人尽其才”的校长，自然能够使人才“悉用其力”，也必然能够实现学校的大发展。因此，校长在具备了“知人之心”之后，更要懂得“善任之道”。

第一，要不失时机、大胆任用。

现代人才学告诉我们，人才的特长有衰变性和用进性。

所谓衰变性，是指人的特长随着年龄、生理和心理条件的变化，可能增长也可能衰退。

所谓用进性，是指人的特长具有用进废退的特征，在一定时期内，特长越用越增进优势，反之，废置一边，就会退化。

校长要善于在青年教师特长的增长期和峰值期予以重用，还要善于在使用中开发教师的特长，促进其特长的发展，不失时机地大胆任用人才。

第二，要能级对应、人事相适。

所谓能级对应，是指“岗位能级”和“人才能级”的协调对应：

“岗位能级”指胜任这一工作岗位所必须具备的能力，由于不同的岗位有不同的要求，因而就有不同的能级；

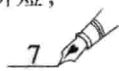
“人才能级”指人都有各自不同的学历、经历、知识和能力，因而也就显示出不同的能级。

校长要合理地划分能级层次，做到心中有数。

校长还要对人事适时地进行动态调整，因为随着教育事业的不断发展，“岗位能级”在不断地变化；随着教师主、客观条件的改变，“人才能级”也在不断地改变着。一位教师通过不断学习和实践，能级就会上升，校长要适时将其调整到较高的能级岗位，反之亦然。

第三，要用其所长、避其所短。

合理地使用人才，就是要扬长避短，尽可能用其所长、避其所短，





实现人尽其才、才尽其用。如有些教师教学水平很高，学术上有一定造诣，许多校长往往通过提拔其当行政干部来表示对他的承认，而不管其组织管理能力如何，这实际上是一种用人误区。

第四，严格要求，但不苛求。

校长对学校各类人才应严格要求，但同时也不能过分苛求，在教师工作上遇到挫折、生活上遇到困难的时候，校长要真诚地帮助解决；要创造条件让教师实现自身的价值，真正形成“教师依靠学校成才，学校依靠教师出名”的良性循环。

总之，校长在知人善任方面应该不以个人好恶为标准，不以条条框框定取舍，不以“小恶”忘“大美”，扬长避短，求其所长。这样，学校才能广开才源，使各类人才各得其所，各尽所能。

对于一所学校来说，校长是钢琴家，只有熟悉每一颗琴键，拨好每一个音符，才能弹奏出美妙的乐章；校长是棋手，只有摆好每一粒棋子，才能下出一盘好棋、妙棋和赢棋来……

校长，官儿不大，但责任可不小，只有充分具备伯乐相马的识才之智、海纳百川的容才之量、知人善任的用才之艺，才能真正成就发展学校的宏图大业！