## 学校管理的三个新理念

**一、学校管理的起点和归宿是人**

　　学校管理要以人为本。这是由学校管理的特殊性决定的。学校的根本任务是培养人才，即教职工在学校管 理者的管理下开展教育和培养学生的活动，所涉及到的三个方面是：学校管理者——教职工——学生，是一个 由“人——人——人”构成的管理系统。所以，学校管理归根到底是对“人”的管理。

　　对“人”的管理与对“物”的管理，显然是两种不同性质的管理。这不仅因为人是“活”的，物是“死” 的，更重要的是活着的人，具有丰富的情感和巨大的主观能动性，它不可能像机器和商品一样，无条件地接受 管理者的一切指令。管理者的指令只有经过被管理者头脑的加工、消化并得到认可以后，才能自觉地付诸行动 。否则，管理者的指令就有落空的危险。即使被强迫执行，也会带来种种后遗症，特别是容易滋生逆反心理， 给后继指令的执行带来消极作用。因此，只有在管理过程中，以人为本，重视并做好人的管理工作，促使被管 理者对指令或目标的认同，才能保证学校各项工作富有成效的进行下去。

　　在学校管理中，笔者体会最深的是：坚持以人为本，既要反对“见物不见人”的倾向，更要避免“不把人 当人看”的做法，需要在加强对人的管理过程中，正确处理好约束与调动、服从与协调、使用与培养、求同与 求异等“方”与“圆”（前者为方，后者为圆）的关系。

　　1、约束与调动——应是“从圆到方”

　　怎样“从圆到方”辨证地处理约束与调动的关系？关键在于“从圆”两个字。“从圆”就是强调“调动” ，凡事从调动着手。争取人心，力求把有形约束化为无形约束，寓约束于调动中。人的管理首先是人心的管理 。任何人在感情上都需要尊重、信任和理解，知识分子在这方面尤为突出。教职工受到尊重、信任和理解时， 他们才会“士为知己者死”，才会自觉遵守规章制度，自觉接受约束。校长要从调动教职工的积极性、能动性 着手，采取多种激励手段，如目标激励、荣誉激励、信任激励、情感激励等。多为教职工提供实现志向和发挥 才能的机会，多给教职工一些“感情投资”。

　　调动的一个重要因素，是学校领导的以身作则。学校领导要自觉遵守学校各项规章制度，在教职工中起表 率作用。要健全对学校领导的监督、约束机制。比如，学校制订了党政干部廉洁制度、民主评议干部制度、干 部联系群众制度、干部年度考核制度等。学校领导必须置身于共同的束约之中。只对下，不对上、不对己的约 束，是达不到调动效果的。要完善规章制度，既要有约束性的，也要有调动性的。约束性的如：“教师教学常 规要求”、“学校各类人员岗位规范”等；调动性的如“学校评选优秀青年教师制度”、“教学质量奖励条例 ”、“先进班主任、优秀教研组长评比制度”等。制定规章制度，一般注重约束性，而忽略调动性。校长要注 意这个问题，建立健全调动性的规章制度，使之与约束规章制度相互配套。调动的另一层意思是要防止“力” 的抵消，注意及时排除离心力。要设法变约束抵制为调动竞争，促进竞争机制的形成。

　　2、服从与协调——应是“以圆促方”

　　在处理人际关系上，往往有两种不同的态度：一种是一味要求下级服从，强调教职工听话；另一种是讲究 民主，注意协调，以协调促服从。我们认为后一种才是正确的态度和理想的境界，这就是“以圆促方”。

　　“以圆促方”处理好人际关系，应努力建造一个共同的思想基础，树立一个共同的奋斗目标。校长要根据 学校实际情况，以忠诚于教育事业，培养“四有”新人，以及实现学校近、远期奋斗目标，作为处理人际关系 的共同基础。

　　要注意维持心理平衡。校长必须真正做到爱护教职工，进行心理互换，将心比心，设身处地地考虑教职工 在工作、学习、生活上的问题，随时注意调节各方面的关系，以取得协调配合。

　　要处理好人际关系，就不能拉帮结派，搞“小山头”；也不能耍手段，搞权术，做表面文章。这样做，只 会产生逆反心理，破坏人际关系的协调。

　　3、使用与培养——应是“圆中求方”

　　对人管理的一个重要工作，要研究对人的使用和培养。教师队伍的培养是办好学校、提高教育教学质量的 核心问题，要用人必立足于育人。这两者之间的关系应是立足培养，在培养中求使用，即“圆中求方”。

　　要树立学校职能新观念，把培养教师作为学校的重要职能之一，改革现行学校只培养学生的单一职能的管 理体制。校长必须确立“素质教育首先是对教师素质的教育”的观念，认真分析本校教师素质状况，把培养教 师列入行政议事日程和工作计划，同时要有一位副校长专门负责，使学校培养学生和培养教师两项工作一起抓 。

　　要根据学校具体情况，采取形式多样、行之有效的培养、培训措施，特别要注意把培养年轻教师和骨干教 师作为重点来抓。

　　4、求同与存异——应是“小圆大方”。

　　在做人的工作时，经常会碰到求同存异这个问题。所谓“小圆大方”，即在细节问题和局部问题上允许存 异，在原则问题和全局问题上必须求同。

　　一所学校，思想工作做得再细，管理制度再好，矛盾和不同意见总是存在的，不必大惊小怪。教职工的思 想有多种多样，个性也是各不相同的，根本的问题在校长能否坚持在大事上讲原则讲求同，不怕得罪一些人； 在小事上，容人之短，谅人之过，允许存异。作为一个校长，平时要注意了解教职工的工作特点、心理特点和 个性特点，讲究管理艺术，处理事情能“小圆大方”，造就一个既有全局上的同，又有局部上的异，既有整体 的统一，又有个性的发展这样一个良好的局面。

**二、校长要有良好的处世心态**

　　市场经济的发展，决定着学校也要面对社会和走向社会，形成开放格局。闭门造车、划地为牢是无法办好 学校的。作为一校之长，我们也不能只习惯于办公桌前的思考，满足于校园内部的管理。我们只有立足于学校 ，并且主动积极地投身汹涌澎湃的社会洪流中，才能使学校不断进步，立于不败之地。

　　一句话，校长善于“处世”——善于在错综复杂的社会网络中理顺自我与学校、自我与外界方方面面的关 系，要努力成为社会活动家。代尔·卡耐基说：“一个人的成功，只有百分之十五是由于他的专业技术，而百 分之八十五的却要靠他的人际关系和做人处世的能力。”

　　思想是行为的先导；同样的，处世心态则决定着处世方式的选择、处世效果的优劣等等。因此，校长要有 良好的处世心态。这个问题实际上也属于校长[心理学](http://www.360doc.com/search.aspx" \t "http://www.360doc.com/content/14/0314/08/_blank)的研究范畴。它有着十分丰富的内涵，笔者结合自己的实 践，只从几个侧面谈谈对它的一点体会：

　　对领导：敬上而不唯上。敬重上司，服从上司的正确领导，切实履行上司交给的职责、任务，及时而又真 实地向上司汇报工作情况，听取意见，这是校长必须做到的。上司也是人，也有普通人的情感世界，在法律、 原则的范围内，校长亦应与之沟通情感，做到互信互敬。

　　“不唯上”一是指不“眼睛朝上”，只看重和尊敬上司，而打心眼里瞧不起群众；二是指不唯唯喏喏，对 上司有偏颇甚至是错误的指示敢于进行同志式的商榷和批评；三是要对上司负责，但不必因此畏首畏尾，成天 担心“出什么岔子”不好交待。校长对上也要保持独立，平等的人格，并以此垂范于众。

　　对社会：圆通而不圆滑。“圆通”指为人、办事灵活变通，能协调全局，左右逢源。要做到这一点，首先 必须寻找和抓住机遇，将自我向社会“推销”。现代校长一定要打破“闭关自守”的老传统；其次要有“兼收 并蓄”的心理，既要期待、争取外界的支持和赞助，也要正确对待社会上一些消极势力或因素的干扰，努力化 解矛盾。校长不要到处树敌，使学校陷入“四面楚歌”的困窘境地。要善于依托社区基层领导的威望和权力， 请他们出面帮助解决某些纠葛。当然，校长也要在力所能及的情况下，为周边百姓“献一份爱心”。

　　“圆通”与“圆滑”的最大区别在于能否从诚信出发，校长办学，常常对社会有所承诺，校长要以君子的 雅量“兑现”诺言，不然，他就会自陷“圆滑”的险境。

　　对下属：信赖而不依赖。不管是哪一个校长，他自身的能耐总是很有限的，唯有站在下属这一群体共同垒 筑的“阿尔卑斯山”上才能成为事业上的“巨人”。因此，校长对下属要倚重，要信任，要做到“用人不疑” ，要让下属从校长的目光中读到这样的话语：“好样的，你能行！”

　　但校长对下属不能有依赖心理。一是各个工作岗位都有相应的职责，“自己的事自己做”是最起码的职责 要求；二是因为下属可能存在或强或弱的私欲，校长依赖他，很可能使这种欲念膨胀，长此以往，就会出现“ 宾主难辨”，或者“喧宾夺主”的现象，就会形成学校领导的“双核心”乃至“多核心”，这对学校事业的发 展都是极为有害的。三是因为校长要有自己的“主脑”，要做“明白人”，别人对他“思维场”的过多干预只 会起到蒙蔽和阻碍的作用。

　　亲和而不亲热。校长不是“家长”，也不是旧观念中的“长官”。他不应该以颐指气使的态度发号施令。 从心里到神情，从语气到手势，都应该是亲切的、和蔼的；即使严厉的批评，也要尽量消除居高临下的迹象， 要给下属可接近感。当然，这些都是“亲和”浅表层面的意义；校长更要凭借自身人格魅力激发全体下属的凝 聚力，把大家团结在自己的周围。

　　但校长亦不宜对下属“亲热”，因为，校长的“亲热”会使下属泯灭应用的敬畏感，或许还会给他们以轻 浮、不庄重等的印象，使之滋生藐视情绪。校长更要避免在公众面前对最为信赖和器重的下属持“亲热”态度 ，因为这样会导致有违民意的“小圈子”的出现。

　　严格而不“失格”。很显然，这里着重校长对下属的要求不能“失格”。这又有两个方面：一是“处世忌 太洁”（[李白](http://www.360doc.com/search.aspx" \t "http://www.360doc.com/content/14/0314/08/_blank)语），对下属要有敦厚长者的风范，而不是以“显微镜”式的目光发现其缺点，也不是以“放大 镜”式的言语渲染其缺点；二是时时处处尊重其人格，杜绝意气用事，对下属不讽刺挖苦，不揭露隐私。

　　对自己：稳固而不顽固。

　　处世态度实际上是世界观的一个层面，是学识、阅历等的积淀，也深深地打上了个人性格、天赋的烙印。 校长的处世态度一般都比较稳固。而忽冷忽热、时严时宽则是不成熟的标志，需要不断“锻打”。校长要通过 比较、自省和征询别人意见等途径了解自己这方面的缺陷，随时加以调整、修正，还要不断赋予它亮丽的时代 色彩。

**三、用欣赏的眼光看教师**

　　古语说得好：“金无足赤，人无完人。”每个教师身上都有其长处，也都有其短处。如果校长只看到教师 的短处，时时事事带着一种挑剔的眼光面对教师，那么教师与领导的龃龉、摩擦就会产生，就会愈演愈烈。如 果说物质的摩擦可以产生热量，那么人际的摩擦恰好相反。它会无端地损耗人才自身的底气和储能，降低人才 群的整体效能。这不啻是校长的不幸，更是学校事业的悲哀。所以在教师队伍管理中，校长要为教师才华的涌 露和锋芒的显现创设一个理想的心理环境。

　　赏识是一种“仰视”，自以为是、高高在上者不会取这样的“视角”。对教师赏识，体现了校长的谦谦雅 量。

　　赏识是一种“对话”。教师群体中既有“知无不言，言无不尽”者，更有比较含蓄、不愿轻易流露情感倾 向的同志。要打破这种僵局，就必须让教师产生一种自身受到重视、自己的话也有份量的感觉，而校长的赏识 正是这种感觉最有力的“诱因”。

　　赏识更是一种认可，是校长对教师工作的一种积极评判。教师都有一种希望自身工作价值得到人们积极认 可的成就心理。校长满足他们的这一心理，就能使之获得更大的工作内驱力。

　　对作出突出成绩的教师，校长没有理由不欣赏；除此以外，我们还应把欣赏的目光投向以下几种人：

　　——失败者。教师失败后，或颓丧悲观，失去前进的勇气；或不甘失败，力图重振旗鼓。无论他们有哪种 情绪反应，都需要校长及时给予赏识。首先要帮助他找出失败的原因，肯定其工作热情和能力，使他体会到校 长仍很看重他，他只是“有能力的人干了件失误的事”。其次，在公开场合赏识他在其它方面做出的成绩，维 护他在集体中的威信。再次，给他表现能力、发挥特长的新机会，对其取得的成绩及时给予赏识。

　　——自卑者。对于自卑感强的教师，校长做工作的关键是要增强他的自信心，发挥他的潜在能力。首先要 经常赏识他在一些小事上取得的成绩，使他体会到，成绩虽小，领导仍很看重，并且这些成绩也不是每个人都 能做出的。其次，给他安排有较大难度的任务，尽可能提供有利条件，促其圆满完成，对其取得的成绩及时予 以宣传。

　　——爱发牢骚者。“牢骚太盛防肠断”。校长要努力引导下属养成豁达的胸襟、乐观的态度和开放的眼界 ，但对那些常以发牢骚的方式表达批评意见的人，校长也要采取积极、宽容的态度。实际上，许多牢骚人，都 是能力强和富有创新精神的人，他们的忧患意识和他们对学校工作的创造性意见往往隐含在诸多的牢骚中。校 长应充分肯定这些教师积极的参与意识和主人公精神，赏识他们提出的改进学校工作的意见及措施，一旦建议 被采纳并产生了良好的效果，更不要忘了在全体员工大会上及时表扬他们。

　　——幕后辛劳者。那些默默无闻做幕后工作的教师，常常不受重视。长此以往，必将影响这些教师的工作 热情。鉴于此，校长要时常亲临他们的工作场所进行抚慰，在教职工大会等公开场合予以赏识，在学期和年终 报告中，肯定他们对学校事业发展所作出的贡献。

　　赏识教师时：一要坚持“真”。真，就是不夸饰，不溢美，符合实际的赏识。工作平庸或弄虚作假者得到 赏识，容易强化被赏识者的不良心理。二是示以“诚”。诚即动于中而形于外，虚伪的恭敬，廉价的客套，往 往使诚实者感到你的做作，正直者感到你的卑琐，敏感者感到你的企图，自负者越发目空一切，无知者愈加沾 沾自喜。三要注以“情”。赏识时要饱含激情，热情洋溢更能启动被赏识者的心扉，增强感染力和影响力。