

中小学校长研究丛书

丛书主编 童富勇 郁龙旺

校长人格魅力 与魅力校长

童富勇 焦建英 主编

浙江
大学
出版
社

中小学校长研究丛书 丛书主编 童富勇 郁龙旺

校长人格魅力与魅力校长

童富勇 焦建英 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长人格魅力与魅力校长/童富勇,焦建英主编. —杭州:浙江大学出版社,2010.7

ISBN 978-7-308-07780-4

I. ①校… II. ①童… ②焦… III. ①中小学—校长—学校管理 ②中小学—校长—修养 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 125038 号

《中小学校长研究丛书》丛书主编 童富勇 郁龙旺
校长人格魅力与魅力校长
童富勇 焦建英 主编

责任编辑 李玲如

封面设计 魏清

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州大漠照排印刷有限公司

印刷 德清县第二印刷厂

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 14.25

字数 287千

版印次 2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-308-07780-4

定价 38.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

《中小学校长研究丛书》

主编 童富勇 郁龙旺

编委 卢正芝 项红专 任顺元 周俊

焦建英 汪叶岗 钟敦平

总序

.....
PREFACE
.....

杭州市教育局党委书记、局长
徐一超

胡锦涛总书记在党的十七届四中全会第二次全体会议上指出：“面对不断发展变化的国内外形势，面对知识日新月异的当今时代，我们只有勤于学习、不断学习、善于学习，才能始终走在时代前列……”教育培养的是未来，学校作为教育系统的基本单元，理应走在时代前列，在创建学习型组织和构建学习型社会工作中起到带头和示范作用。校长作为办学责任人，应当自觉地成为学习型学校的领头人。

2007年7月，杭州市启动了中小学名校长培养工程，以期通过系统深入的研修活动，进一步提升其政治素质、法治理念、科学精神、人文修养、管理水平和创新能力等，培养一批具有现代教育理念、致力于现代学校制度建设的教育领军人物，造就一支在省内外具有一定知名度和影响力的浙派名校长团队。

一流的城市须有一流的教育，一流的教育须有一流的学校，一流的学校须有一流的校长团队。三年前，杭州市教育局对杭州市“十一五”中小学名校长高级研修班提出了“跳出本地，站得更高；走出教育，想得更宽；抛弃功利，看得更远”的要求，就是要推动我们的校长在实践中牢固树立人本理念，遵循教育“三个面向”方针，在反思和回归的基础上，进行高质量的、直抵教育本原的创新。

学校是社会系统中掌握教育资源最多、最集中的机构，但并非每一

所学校都能自动纳入学习型学校行列。著名的“钱学森之问”再一次让我们直面教育的重大问题,那种仅限于既有知识学习、满足于纯技术性应试能力训练的学校教育如何能够担当起“三个面向”的重任?重构学校教育的价值取向、组织管理模式和教育教学活动,使之学习型组织化,已成为当今学校改革和发展的重大课题,需要每一位有志于成为教育家的校长深思与探索。这也是转型升级在教育系统的必然体现。

人的素质提高是教育现代化的出发点和归宿。每所学校要与时俱进,深入践行科学发展观,加强学习型组织建设,真正树立起以人为本的科学发展观与和谐发展的教育理念,增强责任,改进策略,创新方法,自觉实现从重视少数人到关注每个人、从功利主义的应试教育到公民素质教育、从强调整齐划一到尊重个别差异、从规模拓展到内涵发展的转变,全面提升校长的办学能力和教师的执教能力,不断拓展适应社会变化的能力,增长育人才干,提升办学品质,办好与城市发展水平和定位相匹配的人民满意教育,实现成员个体、组织整体与整个社会协同发展。

三年来,“中小学名校长高级研修班”学员在杭州市中小学干部培训中心的精心组织下,通过现代学校制度、学校文化建设、教师专业发展、学校传统与特色、校长人格魅力与专业化五大专题研修,通过校长论坛、名校访问、企业参观、国外考察、城乡结对、田野义诊、送教下乡等平台的交流,努力践行理论学习和实践探索的有机结合,有效转化和运用学习成果,取得了良好的成效。

“中小学校长研究丛书”正是这一成果的集中体现,是“中小学名校长高级研修班”三年研修的结晶,它汇集了学员们的工作经验、学习思考,凝聚了学员们成长旅途中积累的智慧。正所谓“做得出色,说得精彩,写得鲜活”。相信它的出版,会对进一步加强学习型学校建设、深入贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要》、促进学校的现代化转型发挥重要的借鉴作用。

前言

.....
PREFACE
.....



中小学校长是在中小学担任领导职务并具有决策权和管理权的专门人员。随着社会的发展和教育的变革,校长专业化成为校长职业发展的必然趋势。校长专业化是校长职业形成专业知识、专业技能和职业道德规范体系的动态发展过程。

当代教育的改革和发展要求校长不断提高自身能力和素养,成长为教育专家,甚至教育家。校长专业化要求校长发展成为懂得教育规律、尊重教育规律,能按教育规律办教育的教育管理精英人才。

顺时代之潮流,应杭州“教育强市”建设之所需,“十一五”时期,杭州市教育局把中小学校长专业化当作一项重要的工作来抓,投入大量的人力、物力,提供专项经费,委托杭州师范大学继续教育学院启动实施了为期三年的“名校校长”培训项目。“名校校长”培训的主要任务就是要促进校长专业化,其根本目的就是要造就一批能服务于“教育强市”建设的精英化的教育管理专家。

大量的事实和典型案例的研究都告诉我们,成功的校长之所以成功,“名校校长”之所以“闻名”,关键不在于其所拥有的普通专业知识和技能,而在于其所具有的与众不同的独特人格魅力。因此,研究校长的人格魅力就成为一个迫切而又务实的历史使命,也成为杭州市“十一五”名校校长高级研修班的一项行动研究任务。

所谓人格,就是我们通常所说的人的个性,它特别指个人的精神面貌或心理面貌,包括潜能、气质、性格以及动机、理想、信念等。所谓魅力,是指独特的、吸引人的力量。人格魅力就是个人在精神或心理面貌方面特别吸引别人的力量。校长的人格魅力主要是指校长在性格气质、处世任事和道德品质方面的吸引力。

校长人格魅力研究旨在探讨校长人格魅力的概念、内涵、主要特征、工作方法和成长道路。在研究过程中,为了达到真实、科学、规范,我们对研究的角度做了灵活的转换,从理性的“校长人格的魅力研究”转向“魅力校长的表现”,再转向魅力校长的工作方法、成长规律,以求展现一幅从“校长魅力”到“魅力校长”的完整图景,作为校长专业发展的参考。

按照社会科学研究的规范,基于理论与实践相结合的原则,我们把研究任务分

解为有机联系的四大部分：第一部分是基本理论研究，主要探寻校长人格魅力的来源和构成要素；第二部分是具体表现研究，侧重于分析校长的角色承担、性格特质、道德操守等；第三部分是实践研究，结合实践，聚焦专业化校长最核心的两大重要工作——治校与用人之法，进而整体性地探讨校长的专业成长路径，总结其经验教训，发现其潜在的规律；第四部分，从教师的角度谈校长人格魅力，一是探讨校长人格魅力如何影响教师团队的建设，二是呈现教师心目中魅力校长的表现。整本书具体地说，就是研究校长人格魅力的内涵与表现，探究校长人格魅力之源、人格修炼、角色承担、性格特质、道德操守，寻索魅力校长的学校经营之道和人际沟通之法，以及魅力校长带动教师队伍成长，又从教师的眼中看到魅力校长的理想人格特征。

本书力求体现理论性与实践性的融合，力求呈现多角度全景式的校长人格魅力研究。从本研究的理论基础和研究视角看，对校长人格魅力的研究分别涉及伦理学、心理学、社会学、管理学等多门社会科学的基本理论与先进理念。但书稿内容的呈现，字里行间又密切联系各位校长多年来在一线实干、实践的宝贵经验。值得说明的是，本书各章的作者均是“杭州市‘十一五’名校长高级研究班”的学员。因此，本书是名校长班学习研究的共同成果，尤其是“校长人格魅力研究”专题组学员和老师们的集体智慧。本书虽围绕同一主题展开研究，每章写作风格却各有不同，它既是学术观点的交流碰撞，又是实践经验的异彩纷呈。

本书各章作者和主要内容简介如下：

第一章，校长人格魅力溯源，由西湖小学教育集团章献明校长执笔。从当下对校长岗位的再认识出发，作者旗帜鲜明地提出“关注教师的关注”才是校长人格魅力不竭之源。基于此研究假设，作者详细探讨了他在校长工作实践中形成的一套方法与策略，针对校长在关注教师过程中面临的主要问题提出了在实践中行之有效的对策。值得肯定的是，本章作者以开放的心态展示了西湖小学教育集团的一些新近研究成果，对广大中小学校长和管理者有重要的学习价值。

第二章，校长人格魅力的构成要素，由浙江大学附属高级中学校长尚可撰写。本章从理念到行动，比较系统完整地选取了五个方面来阐述校长人格魅力之构成要素。要素一，满怀梦想，仁爱教育；要素二，勾画蓝图，创新模式；要素三，崇尚精细，追求卓越；要素四，践行研究，引领团队；要素五，善于反思，超越自我。本章的一大特点是文道结合，知行一贯，作者对每个要素的阐释，皆发端于其自身孜孜不倦地行动与思索，五个要素环环相扣，完整展现了一位校长长期不懈追求人格魅力之完善的努力。这一点对教育急功近利之风无疑是一次强烈的抨击。

第三章，魅力校长的角色承担，由杭州市萧山区闻堰初中校长金栋华撰写。本章从社会学视角出发，全面阐释魅力校长的“角色”和与之相应的“心”。第一，魅力校长要有求索之心与育人之心；第二，魅力校长要有追求之心与和谐之心；第三，魅

力校长要有激励之心与爱才之心；第四，魅力校长要有人文之心与上进之心；第五，魅力校长要有治学之心与创新之心。

第四章，魅力校长的性格特征，由杭州市文海中学校长钱晓华撰写。作者结合学校管理学与人才学理论，首先从总体上对校长的人格魅力做了概要的论述，提出魅力校长应该是德才兼备的教育者，因此，德才兼修才是魅力校长的人格特质。继而，作者结合自己的实践工作体会，从牢记责任、学会尊重、增强学识、培养能力四个方面详细论述了魅力校长的德才兼修之道。

第五章，魅力校长的道德修炼，由杭州市第九中学校长刘洪法撰写。本章从伦理学角度，结合理论与方法两方面来谈校长人格魅力的道德诉求。一方面从理论的角度，结合古今中外关于道德的名言论著，剖析了校长人格魅力的内涵。作者把校长人格魅力的内涵归纳为博爱宽容、诚信向善、公道正派、尊重合作、廉洁勤政、豁达坦荡、服务为民、理性睿智八大基本要点。另一方面，从方法上，作者结合自己的工作经验体会介绍了关于完善校长道德修养，提升校长人格魅力的几种便捷有效的方法途径。

第六章，魅力校长的学校经营之道，由杭州市人民小学校长郑志龙撰写。本章依据学校管理学理论，结合领导学的研究，对作者在学校管理工作中的治校经验进行了总结提炼，归纳出一条从内而外的魅力校长学校经营之道，即思想引领教育行动，文化促进学校发展、管理凸显教育智慧、境界构筑和谐环境。

第七章，魅力校长的人际沟通之法，由建德实验小学校长严英俊撰写。沟通是学校管理的基本途径，也是一个有魅力的校长必须掌握的艺术。本章作者借鉴了人际交往理论的基本观点和方法，从沟通的角度出发，围绕校园人际沟通，主要是教师之间、校长与教师之间的沟通问题，对魅力校长在校园人际沟通方面的实施策略进行了探讨。

第八章，校长人格魅力与学习型教师团队的建设，由杭州市崇文实验学校的校长俞国娣撰写。校长的人格魅力不是一个独立存在物，魅力校长也不能脱离其所领导的教师团队而存在或发展。校长的人格魅力往往与校长带领下的教师团队密切相关，真正有魅力的校长会引领一班教师发展为魅力教师。作为特级教师，作者深知从一名普通教师成长为名教师，再走上校长岗位，由普通校长向魅力校长奋斗的轨迹。她的理想不只是实现自己成长、发展为名师名校长，而是要带动一批麾下的教师成长、发展为名师甚至名校长。这也正是名校长研究的长远目标。在俞校长的领导下，杭州市崇文实验学校所走的路，就是从设立特级教师工作室到打造崇文名师，这条路简单、直接，成果显著，对同类学校的教师队伍建设和学校发展都有借鉴意义。

正如第一章所提出的，校长的魅力源于教师，只有心系教师的校长才会孜孜不倦地追求人格魅力的完善，并以自己的人格魅力来影响甚至征服其麾下的教师队

伍。校长的人格魅力离不开教师队伍,校长的魅力尤其离不开教师的认可。因此,在本书的附录部分,特地以“教师心目中的魅力校长”为题,选取了六篇来自一线教师的文章,呈现了教师对魅力校长的看法和要求。附录部分由杭州市闻涛小学校长虞文华搜集整理。

本书各章作者文责自负,作为本书主编,在充分尊重作者及其文稿观点的基础上,只对全书的编写体例、结构内容、文字段落、标点符号、整体篇幅加以统稿处理。在此特别感谢各位作者的通力合作,待改进之处在所难免,恳请读者与同行不吝赐教,以便有机会重版时对本书加以修改。同时,对帮助本书顺利出版的各位先生、女士表示诚挚的敬意和感谢!

童富勇 焦建英

2010年3月

目 录

CONTENTS



总 序	1
前 言	1
第一章 校长人格魅力溯源	1
第一节 对校长岗位的再认识	1
第二节 关注教师的关注	2
第三节 关注教师的方法与策略	6
第四节 关注教师过程中面临的问题及对策	35
第二章 校长人格魅力的构成要素	38
第一节 满怀理想,仁爱教育	38
第二节 勾画蓝图,创新模式	44
第三节 崇尚精细,追求卓越	51
第四节 践行研究,引领团队	53
第五节 善于反思,超越自我	55
第三章 魅力校长的角色承担	57
第一节 魅力校长要有“求索之心”与“育人之心”	57
第二节 魅力校长要有“追求之心”与“和谐之心”	63
第三节 魅力校长要有“激励之心”与“爱才之心”	68
第四节 魅力校长要有“人文之心”与“上进之心”	72
第五节 魅力校长要有“治学之心”与“创新之心”	76

第四章 魅力校长的特质表征	84
第一节 校长人格魅力概述	84
第二节 校长德才兼修之道	85
第五章 魅力校长的道德修炼	95
第一节 魅力校长的道德内涵	95
第二节 魅力校长道德修炼的途径	109
第六章 魅力校长的学校经营之道	120
第一节 思想引领教育行动	120
第二节 文化促进学校发展	123
第三节 管理凸显教育智慧	131
第四节 境界构筑和谐环境	141
第七章 魅力校长的人际沟通之法	147
第一节 校园人际沟通的意义	147
第二节 校园人际沟通的概念与特征	149
第三节 校园沟通的实施策略	151
第八章 校长人格魅力与学习型教师团队建设	169
第一节 设立特级教师工作室	169
第二节 打造崇文名师	177
第三节 成效显著	188
附录 教师心目中的魅力校长	194
我心目中的校长是一个文化人	194
做一个有魅力的现代校长	196
我心中的魅力校长	200
事关校长魅力的个人游走和遐想	203
我眼中的魅力校长	205
亦方亦圆 刚柔并济——我眼中的魅力校长	206
参考文献	210
后记	213

第一章

校长人格魅力溯源

第一节 对校长岗位的再认识

一、校长的烦恼

校长一直是人们研究和关注的对象。从校长研究自身,到学校的老师、学生关注校长,到教育行政管理者配备校长,再到学者们研究校长的岗位……可以说,校长处于一个比较重要的岗位上,一直被研究和关注着。可是,作为基层的管理者,校长有着许多的烦恼。

(一) 校长是一个很心烦的岗位

作为一校之主,要管的事实在太多。不仅要管老师,还要管学生,有时候还得管家长;不仅要管物品,还得管经费,还得管怎么用物品,怎么用钱;不仅要管下面,还得“管”上面,或者说被上面管;不仅要管别人,还要管自己,管好自己的言行;不仅要当管家,还要做研究,研究学校的发展,等等。总之,校长是学校的大管家,管的事儿多了,就会觉得烦。

(二) 校长是个很累人的岗位

自从接到文件的那一天起,就注定比别人休息天少工作日多,注定头发要多掉,觉要少睡,每天的工作时间多,要处理的事多,要接待的人多,要考虑的问题多。好事不一定会到校长这里,但坏事一定会到校长这里。由于学校的扩散性,家长对学生成长、教师教学的关注,特别是对教育教学成效的关注往往会集中到校长身上,而使校长成为关注的焦点。这样的角色地位,总会使校长自身处于比较被动的状态,以致忽略了校长应该关注的更多事物。

二、对“校长”的再认识

(一) 校长是个很超前的岗位

当老师们在上今天的课的时候,校长要考虑明年的工作;当老师们在假期休息的时候,校长要考虑下学期的工作并作好安排;当老师们在领钱的时候,校长要想到明年能给老师发多少钱。

(二) 校长是个很有意义的岗位

校长的努力使教师有成就感、幸福感,教师们因此而乐教,继而使学生受益,这是一件比什么都有意义的事。

校长,不仅是一所学校最高的行政长官,是一所学校开展各项工作最重要的管理者与指挥者、决策者/家,在很多时候,校长还有一些非常重要的暗示性角色。

校长很多时候无意中成为教师的榜样,成为教师学习与效法的对象。无论在教学实践还是教育研究中,校长的意识与能力往往影响到一大批学校的教师。更进一步地说,校长还是教师工作中的精神领袖与支柱,校长的个人能力与工作方式,在很大程度上会影响到教师的个人情绪、集体舆论氛围和团队协作能力。

校长角色的重要性还体现在与人相处的方式上,这也将直接影响教师团队的形成。特别是校长工作的日常关注点,更成为一个学校可持续发展建设中重要的影响因素。

校长应该关注的对象太多,如果抓不住重点,就会失去一所学校的发展点,也会失去自身工作最基本的成就感。在校长必须关注的所有对象中,教师始终应该是放在第一位的,这虽然是谁都知道的基本道理,却往往是校长在工作中最容易疏忽的问题。

第二节 关注教师的关注

从主观上说,所有人都希望自己被关注,无论是在生活中还是工作中。作为校长,要关注教师的关注,是因为“把别人的事当成自己的事”的时候,不仅办事效率特别高,而且会直接取得对方的信任,从而使校长成为教师真正的“贴心人”。

校长关注教师似乎是不用多说的,但关注哪些方面,如何关注,关注到什么程度,却是大有讲究的,把握分寸,策略得当,就会使校长对教师的关注成为教师乐意甚至盼望发生的事,校长以其管理者的身份开展管理时,就会卓有成效;反

之,如果校长关注不当,当管不管,当问不问,当避不避,这些关注就会成为教师的负担,从而使教师觉得受束缚甚至觉得压抑,这样的工作状态是我们最不希望看到的。

从被管理的角度来讲,校长对教师的关注更应该带着内在关怀,而这种认识的前提是把教师置于事件或发展的中心——校长要开展管理工作时,或者在关注教师时,需要把教师放在首要和中心的位置,要多感知教师的感受,多从教师的角度去思考事件及相关的原因,并且把这种认识变成主动性的思维方式。

一、全面关注教师——校长关注教师的原则

从理论上讲,全面关注是我们最希望做到的,如果能了解对象的全部,那么无论是沟通还是管理都将会更“有底”,更有针对性,也更知道我们的教师什么时候是一种什么样的心理状态和工作状态,他们在什么时候需要什么样的帮助和辅导,在什么时候可能会出现什么样的问题。从这一点来说,关注教师可以分为三个角度:

一是关注全体教师。学生每天在校学习都是大多是通过教师的组织完成的,作为学校的管理者,应该关注的当然不是一部分教师而是全体教师。从孩子成长的角度来说,学校的每一位教师都是重要的,教师之间不存在孰重孰轻之分,而教师所任教的学科也同样是一个道理。但我们在日常管理中,却往往会被一些现象所左右,甚至出现偏向某一边的问题,这种“非等距”是容易犯一些低级错误的,甚至致使自己处于“孤家寡人”的位置。

关注全体教师,需要校长有较宽的视野,把所有的教师都纳入自己的心中,把全体教师的事当作自己的事,只有这样,才会真正开始关注所有的教师。

二是关注教师的全面状态。教师不同于其他职业,无论是教师的心理状态、工作状态,都会可能直接会影响到教育教学的效果,甚至直接影响学生的学习效果。校长关注教师的整体状态,可以分成几个方面,比如从关心教师的生活开始,了解他们的家庭生活背景和成长环境,目前的生活状态和家庭情况,等等;再比如教师的业务情况,通过同事、学生、家长的座谈了解,通过教研员、他校教师的评价,再加上校长自己的观察,全面综合地了解教师的业务状态,这非常有助于校长的日常管理,包括为如何决策提供参考。

关注教师的全面状态,不是单向的,还应包括校长通过学校的其他各级管理干部和有关人员关注教师对于学校工作的评价,特别是对于一些重大的方向性决定(如教学改革的方向等)和涉及全体教师利益的规定性文件(比如对于教师的考核方案等)的反馈性评价和态度,这在很大程度上需要校长用一种教师的心态去观察、审视教师对于事件和规定的看法,而不是简单地从校长管理的角度去理解和思考问题。

三是深度关注教师。所谓深度关注教师,是指除了关注表面的现象以外,校长

还要学会从更深的角度去了解教师,特别是了解教师的需求。比如在教师的专业成长方面,校长要关注到教师在专业方面已经有的基础和目前遇到的困难,还要关注到可能的发展空间和具备的发展条件等,小到一堂课一篇论文,大到教育观念和理解,校长都应该对教师进行比较深层次的关心和了解,以及尽可能为教师提供具体的建议和帮助等,这样的关注才是“有效的深度关注”。

深度关注教师,校长还要注意全面地审视教师个体的状态,不以个人喜好评价和判断教师,也不能以单一的事件来决定性地评判教师,而是要客观、综合地关注教师,并关注他们中发生的事件,分析原因,便于作出相应的正确、合理的判断。

深度关注的另一个方面,是要把教师对于校长所实施的管理策略和方法的看法全部展开来,引导教师真诚地发表观点,甚至鼓励教师中的批评性、批判性意见,并把这种意见和建议作为一种重要的管理资源融合在日常的管理之中,更可以通过这样的关注使教师建立对校长队伍和校长本人的高度信任,从而达到“和谐”的境界。

二、关注教师的关注——校长关注教师的角度

所谓关注教师的关注,就是校长无论什么时候都要把自己当作一个普通教师,至少要从教师的角度来思考和关注问题,并把这种对教师个体、群体的关注运用到学校管理的决策中去,使自己既能站在一定的高度想问题,也能站在一名普通教师的位置来决策。所谓“己所不欲,勿施于人”,指的是如果能“将心比心”,校长在管理过程中就不会专断独行,过于我行我素而造成“失去人心”之类的后果。

从比较理性的角度来看,校长对教师的关注是建立在一种彼此信任的基础之上的,如果缺乏信任,校长的魅力就无从谈起,也就不会有所谓和谐的管理了。

我们可以把对教师的关注主要分为三类:外在(显性)项目关注:比如语言,行为,情绪等方面;潜在(隐性)项目关注:比如教师的思想,能力,心理状态等方面;环境(液性)项目关注:比如团队,朋友,家庭,收入等方面。

所谓外在(或显性)项目,是指我们在日常工作和生活中看得到的教师行为表现,比如教师的语言表达、行为举止、情绪状态等等。由于这些直观的表现是最直观和频繁的,它们往往成为一个教师最直接的“形象表征”,而我们对教师的判断大多来自于这些表象特征,所以关注教师的这些外显表现,是校长关注教师的具体开始。

比如,从一个教师的语言表达,我们可能感觉到这个教师的个人喜好,也能判断出基本的语言表达习惯,从这些信息中,能够得知作为一个教师的基本要求是否达到,最基础的例如普通话是否标准,表达的方式是否适合学生的需

要,等等;再比如教师的衣着与仪表习惯(例如女老师的化妆)是否符合教育学生的基本需要等,这些看起来相对表面一些的内容,也可以直接关系到教师的具体工作和生活习惯,如果能细心地观察与关注,校长对于教师的了解就会逐步的深入。

另一个非常值得注意的是,教师中的“非正式群体”倾向,一方面,教师中的“小群体”是一种“人以群分的”的体现,并非完全是坏事,应该把它视作正常的范围,就像每个人都有自己的朋友一样;另一方面,要密切关注这些群体在日常工作中的舆论与认识倾向,如果关注得当,他们还能在学校工作中起到的很积极与正面的作用。

其次,校长要关注的潜在(或内在、隐性)项目,是指非直接表现在言行中却长久存在于教师之间的那些因素,它既是教师外在项目表现的内在化,也是教师个人最为重要的内心世界的集中体现,如果说外在项目的关注属于表象层面的东西,那么内在项目就是精神层面的关注。当然,任何人的内心世界都要通过外在的表现去表达的,但每个人都有那些不容易“被发现”的内心世界,这种在日常生活中往往会被“隐藏”起来的东​​西却是比外在表现出来的行为语言更重要的,因为它直接关系到一个教师对于工作、为人处世甚至是人生观和价值的判断与追求,也涉及工作的成效和个人成就感的形成,所以校长对教师的关注,应该更深入、更细微,从了解和关注那些具体的小事开始,到能较集中体现教师内心世界的“显性表现”,都要成为校长关注教师的一种习惯。比如教师的思想,能力,心理状态等方面都应该属于这个范围。虽然这些范围很大,看起来也比较复杂,严格地讲,这些关注的内容已经远超出一般意义上的管理项目,从另一个角度说,它甚至是介于管理之外的一种深层次关注。但这是校长必须关注的最重要的内容,也是真正提升校园管理水平和管理成效的最有效途径。

“潜在项目”的最大特点,是比较稳定,较难在短时间内或通过某一手段去改变,因为它涉及每个教师的个性、性格、心理、思想认识等诸多内心层面的东西,是每个教师精神和心理层面的集合,所以关注了潜在项目,就能更多地了解每一位教师,从而为更充分、合理地开展各项管理工作奠定坚实的基础。

校长要关注的第三类项目,即所谓对环境(或液性)项目的关注,比它涉及的范围更广,更零碎一些,比如教师团队、朋友、家庭、收入等方面。之所以把这些称为“环境”或“液性”项目,是因为它们是随着时间、地点、人群等各方面的变化而变化的,也就是说,这类项目是最容易改变的一类。

值得我们注意的是,虽然环境项目相对来说比较容易变化,而且它对于改变教师心理和工作状态是比较边缘的,最多是一种外在的力量,但并不是说它对于教师的工作和生活就没有影响,需要重视的是,有时候边缘性的环境因素反而可以较强地“刺激”某种行为的形成。举例来说,比如用某种方式为教师组成一个新的团队