



希望工程教师培训教材

中国青少年发展基金会 组编

郭景扬 主编

校长如何管理学校

——现代学校管理100问

王 健 刘 涛 编著

学林出版社

希望工程教师培训教材

郭景扬 主编

校长如何管理学校

——现代学校管理工作 100 问

王 健 刘 涛 编著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何管理学校：现代学校管理 100 问/王健,刘涛
编著. —上海：学林出版社,2009.6

(希望工程教师培训教材)

ISBN 978 - 7 - 80730 - 819 - 5

I. 校… II. ①王…②刘… III. 中小学—学校管理
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 068801 号

校长如何管理学校

——现代学校管理工作 100 问

编 著——王 健 刘 涛

责任编辑——朱艳丽

封面设计——周剑峰

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

照 排——南京展望文化发展有限公司

刷 刷——上海叶大印务发展有限公司

开 本——890×1240 1/32

印 张——6

字 数——15.5 万

版 次——2009 年 6 月第 1 版

2009 年 6 月第 1 次印刷

书 号——ISBN 978 - 7 - 80730 - 819 - 5/G · 249

定 价——14.50 元



(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

希望工程教师培训教材

组编 中国青少年发展基金会

编委会

名誉主任	顾晓今
主任	涂 猛
执行主任	杨晓禹
副主任	陈建平
	郭景扬
主 编	郭景扬

序

在日常生活里,我们经常会计起这样的一群人——他们坚守在寂寞的大山,坚持在荒芜的土地,站在简陋的三尺讲台之上,守望着渴望知识的家庭困难学生、亲情缺失的留守儿童,呕心沥血,默默无闻。他们就是在我国农村贫困地区基础教育的第一线无私奉献的希望小学教师。他们以祖国的教育事业为天职,不畏艰难,勤奋工作,恪尽职守,教书育人,正是他们的坚守与爱心,才照亮了无数乡村孩子的未来。

希望小学教师,是我国农村贫困地区基础教育的一支重要力量。他们渴望通过学习提高教育教学水平的目光最为执著,他们期待改善办学条件的期望也最为强烈。为此,中国青基会一直以来都把援建希望小学,做好希望小学教师培训工作,作为实施希望工程的重要内容。只有教师能力提高了,最终孩子们才会受益,这是1995年9月10日第一期希望工程全国教师培训班开始至今,我们都一直坚持的信念。

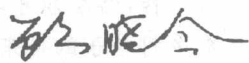
中国青基会至今已经为贫困地区培训了希望小学教师五万二千七百余名。“希望工程全国教师培训班是全国公益培训项目的楷模”,这是北京大学社会学系在对希望工程教师培训项目做综合评估时给予的高度评价。十余年的殚精竭虑,十余年的上下求索,希望小学教师培训成绩斐然。

时值希望工程实施20周年之际,希望小学教师培训的第一套专项教材终于正式诞生了。这份充满爱心、创新和智慧的甜蜜礼

物,是“希望工程 20 年”献给广大的农村教师的大礼。在 GE 基金会的支持下,中国青基会邀请一批长期从事专业师资培训工作的著名教育界人士一起研讨、编撰这套《希望工程教师培训教材》。以华东师范大学郭景扬教授为首的专家团队,历时 3 年,潜心钻研,精心编撰,出色地完成了本套教材。

我谨代表中国青基会向本套教材的所有作者,向长期以来无私支持这项事业的 GE 基金会表示崇高的敬意,感谢你们为希望工程教师培训班编撰了一套好书。中国青基会将继续秉承“通过资助服务、利益表达和社会倡导,帮助青少年提高能力,改善青少年成长环境”的使命,一如既往地努力实施好希望工程教师培训项目,在各位专家的支持下不断完善本套教材,为提高希望小学的教学和管理水平做出不懈的努力。

中国青少年发展基金会
常务副理事长



2009 年 5 月 19 日

播撒希望 收获成功

中国青少年发展基金会为全国希望学校的校长和教师编写一套培训教材,嘱我写序,我感到十分荣幸。国家的兴盛在教育,教育的兴盛在校长和教师。培养一支专业化的校长队伍和教师队伍是教育实现现代化的重要人力资源基础。

校长和教师的专业化包括教育理想、职业道德专业理论、教学能力等,这些专业素养仅仅依靠在师范学校中培养是不够的,更重要的是要在教育教学实践中不断修炼和提升。因此,校长和教师的在岗培训就成为教师专业发展的一条重要途径。为提高培训的实效,就要寻找最有效的方法,编写最适用的教材。《希望工程教师培训教材》就是在这方面努力的成果。从第一辑十本教材可以看出,编写者面对中小学校长、教师和班主任专业化的目标和各种不同岗位的要求,注意培训对象的层次性和内容系统性,做出了很大努力,如《校长如何管理学校——现代学校管理100问》,面对新校长和职龄不长的年轻校长,侧重学校管理的基本要求和常规工作;《现代校长六项修炼》面对有一定管理经验的校长,帮助他们进一步完善与提高;《名校长角色定位与素质要求》则是面对优秀校长,指引他们如何成为名校长,办出名校。培训教材还特别强调应用性和操作性,如《教学质量保障体系构建》详细而具体地介绍了学校教学质量保障体系构建的两个基础、两个规范和五项制度,有简约的理论分析,更有具体的操作程序,还列举了作者在各地试点中形成的行之有效的问卷、双向表、案例等,使校长和教师一听就懂,学

了就会操作。又如关于班主任培训有三本教材,一本是论述班主任的基本素养与技能,一本是介绍班级建设的理论与实务,还有一本选择十位优秀班主任个案和一大批优秀班主任工作案例,给班主任们生动具体的指导和帮助。

这套培训教材为了强化针对性和实效性,在内容选择与编写方式上作了积极的探索与尝试,每本书的理论阐述力求简要通俗,内容尽可能全面完整,表达则尽量通过各种教学设计、教学案例、教师个案、典型例子、简要图表等,使内容更加具体形象。每章节后附有“反思与探索”,引导和帮助校长、教师对学校管理、教育教学工作进行反思和探索,使培训和工作密切对接,达到学以致用,学用结合。我相信这套教材对希望学校的校长和教师提高学校管理能力和教育教学能力会产生更实际的效果。

这套培训教材的主编郭景扬同志从上世纪80年代起就从事校长教师培训工作,曾经任教育管理系主任多年,还担任上海市教委中小学校长培训中心组组长。他多年来带领一批青年教师和研究生深入中小学搞培训,做课题,开展调查研究,特别在理论和实践的结合上更有研究,他希望能为希望工程的校长和教师培训做点实实在在的工作,他和其他编写者的努力一定会有收获的。

希望工程十分重要,希望学校的校长教师的工作更加受人尊敬。多年来,他们在艰苦的条件下,怀抱崇高的教育理想,饱含充沛的教育激情,辛勤耕耘,在每个孩子的心中,播撒希望的种子,也在祖国的大地上,播撒光明的未来。借此机会,衷心地表达我对希望工程的支持,对希望学校校长和教师的敬意,对希望学校孩子们的祝福。

中国教育学会副会长
上海教育学会会长



校长和教师的良师益友

全国希望学校的校长与教师了不起。为了孩子今天的健康成长,为了他们明日的长足发展,成为国家的有用人才,老师们不畏艰辛,克服种种困难,倾注心血,在孩子们的心中撒播知识的种子,撒播做人的良种。

育人先育己。要把学生培养成为德、智、体、美全面发展的建设者和接班人,教师自身的学习、提高,就十分必要,且十分重要。教育质量说到底就是教师的质量,名师出高徒,严师出高徒,已为无数事实所证明。所以,教师队伍建设,教师教育培训,是办好教育、办好学校的重中之重。

社会上不是什么人都可以做教师的。汉代韩婴在《韩诗外传》中说得好:“智如泉涌,行可以为表仪者,人师也。”智慧要如泉水一般喷涌而出,思想言行可作为别人的榜样的,这就是老师。简言之,做学生的老师要德才兼备。只要选择了教师这个职业,就是选择了高尚。今天的教育质量,就是明天的国民素质,教师一个肩膀挑着学生的现在,一个肩膀挑着祖国的未来,责任大如天。为祖国的未来培养有用之才的事业是极其伟大的事业。一名教师把自己日常平凡的工作和千家万户紧密联系起来,和祖国建设大业紧密联系起来,就会心明眼亮,志存高远,就会有学习、提高的不竭的内驱动力,就有信心、勇气、干劲,创造工作业绩。

办学校要牢固树立育人的大目标,学校最大的事就是一个心眼儿为学生。不能只见“分”不见“人”,不能重术轻人。要研究和

深入到学生成长中的三个世界——生活世界、知识世界和心灵世界,培养他们良好的思想品德、扎实的科学文化基础,促使他们身心健康发展。校长、教师真正树立全面质量观,学生在学校就能受到优质教育,不仅当前获得培养,而且会受益终生。要面向全体学生,每名学生都是活泼的生命体,都有受良好教育的权利。尽管学生有基础上的差异、智力上的差异、性格上的差异等,但他们都有发展的潜能,只要细心了解,精心呵护,耐心指导,都会有很大的进步与提高。教育的功能在于把学生的潜能变成发展的现实,每所学校、每位教师都要为之而努力。

出于对教育事业的忠诚和对教师的关爱与培养,中国青少年发展基金会组织了《希望工程教师培训教材》的编著。第一辑共十本,从现代学校管理、现代校长修炼到课堂教学模式与教学策略,到班级建设、教师队伍培养,有理论,有实例,林林总总,能启迪思维,能明确教育理念,能借鉴有效的教育教学经验。祝愿这套教材成为希望学校校长、教师的良师益友,更祝愿通过培训,希望学校教育质量有新的显著的攀升,取得更大的成绩。

上海市教师研究会会长

于漪

目 录

一、学校发展：科学理论引领，依法自主管理	1
(一) 学校管理的主要内容有哪些?	1
(二) 学校管理的主要原则是什么?	3
(三) 学校管理有哪些基本方法?	5
(四) 如何依法治校?	6
(五) 如何理解我国中小学校长负责制?	8
(六) 如何理解中小学的教职工代表大会制度?	9
(七) 现代学校管理制度设计的要点有哪些?	10
(八) 我国当代学校管理的发展趋势是什么?	11
(九) 如何建设学习型学校?	13
(十) 如何实现有效的校本管理?	14
(十一) 和谐社会背景下如何建设和谐学校?	16
(十二) 如何实现学校可持续发展?	18
反思与探索	20
二、校长角色：多样角色承担，多元素质要求	21
(十三) 当代校长需要扮演怎样的角色?	21
(十四) 校长如何实现教育思想领导?	24
(十五) 当代校长在学校管理中的职能有哪些?	25
(十六) 校长如何进行学校管理的决策?	26
(十七) 校长如何提高自己的管理水平?	28
(十八) 校长如何实现管理学校的主导权?	29
(十九) 校长如何打造自己的个人品牌?	31

(二十) 校长如何提升人格魅力?	34
(二十一) 校长如何实现道德领导?	35
(二十二) 校长如何培养自己的创新精神和创新能力?	37
(二十三) 校长如何与教师进行有效的沟通?	38
(二十四) 校长如何提高学校管理的执行力?	40
(二十五) 校长如何制定学校的发展规划?	41
(二十六) 校长如何打造特色学校?	43
反思与探索	44
三、教师发展: 激扬教师生命, 成就教师事业	45
(二十七) 当代教师工作的特点有哪些?	45
(二十八) 教师专业发展包括哪些内容?	47
(二十九) 如何进行合理的教师评价?	48
(三十) 如何有效地激励教师?	50
(三十一) 如何打造有凝聚力的教师团队?	52
(三十二) 如何缩短青年教师的成熟周期?	53
(三十三) 如何培养研究型教师群体?	55
(三十四) 如何指导教师进行职业生涯规划?	56
(三十五) 如何进行教师的个人知识管理?	58
(三十六) 教师人力资源开发的涵义和要点是什么?	60
(三十七) 如何关注教师的心理健康问题?	61
(三十八) 如何进行有效的校本教师培训?	63
反思与探索	64
四、学生成长: 发挥生命潜能, 实现人生价值	65
(三十九) 当代学生身心发展的主要特点是什么?	65
(四十) 当代学生管理的主要内容包括哪些方面?	67
(四十一) 当代学生评价的理念和方法有哪些?	69
(四十二) 如何看待学生的全面发展和个性发展?	71
(四十三) 如何指导学生进行研究性学习?	72
(四十四) 如何看待独生子女学生的优势和不足?	74

(四十五) 如何看待男女生学业成绩差异现象?	76
(四十六) 如何对学生进行心理健康辅导?	77
(四十七) 如何对待学生问题和问题学生?	79
(四十八) 如何进行网络成瘾学生的教育工作?	81
(四十九) 如何认识学生异性交往并做好引导?	83
(五十) 如何建设一个优秀的班集体?	84
反思与探索	86
五、课程教学: 提升课程领导力, 焕发课堂生命力	87
(五十一) 当代课程理念与课程发展特点是什么?	87
(五十二) 当代教学理念与教学改革特点是什么?	88
(五十三) 如何提升课程领导力和执行力?	89
(五十四) 教学工作管理的内容及意义是什么?	90
(五十五) 如何建立健全教学工作常规管理制度?	92
(五十六) 如何进行教学质量的监控?	94
(五十七) 如何科学地分班、排课、配备教师?	96
(五十八) 在当前教学改革中如何对待传统教学?	97
(五十九) 如何进行校本课程开发?	99
(六十) 新课程下教师如何进行课堂管理?	101
(六十一) 新课程下教师如何开发课程资源?	103
(六十二) 新课程下如何布置课后作业?	104
(六十三) 新课程下如何正确指导学生使用教辅资料?	105
(六十四) 新课程下如何安排学生的课外学习活动?	107
反思与探索	108
六、教育研究: 发挥教师创造力, 实现可持续发展	109
(六十五) 教育研究在当代学校发展中的价值和意义是 什么?	109
(六十六) 教育科研的类型有哪些?	110
(六十七) 教育科研管理包括哪些环节?	112
(六十八) 教育科研人员的基本素质有哪些?	113

(六十九) 当前教师在教育研究过程中存在哪些问题?	115
(七十) 如何提高教师参与教育研究的积极性?	116
(七十一) 教师教育研究的课题从哪里来?	118
(七十二) 教师的教育研究成果有哪些表现形式?	119
(七十三) 如何推广教师的教育研究成果?	121
(七十四) 如何指导教师进行反思性研究与实证性研究?	122
(七十五) 教育科研成果评价和使用中应注意哪些事项?	124
(七十六) 质的研究、行动研究、叙事研究的涵义如何 辨析?	126
反思与探索	128
七、后勤服务: 提高资源利用率, 保障学校的发展	129
(七十七) 后勤服务在学校发展中的价值和意义是 什么?	129
(七十八) 后勤服务包含的主要内容有哪些?	130
(七十九) 如何进行有效的总务工作管理?	131
(八十) 如何制定合理的学校后勤管理规章制度?	133
(八十一) 如何看待学校后勤工作社会化问题?	134
(八十二) 后勤管理工作如何实现育人目标?	136
(八十三) 如何处理后勤人员与教职工、学生的矛盾冲突?	137
(八十四) 如何提高学校现有资源的利用率?	139
(八十五) 如何合理分配和使用教育经费?	140
(八十六) 如何进行中小学校教育成本核算?	142
(八十七) 如何做好学校的治安保卫工作?	144
(八十八) 如何进行学校后勤服务队伍建设?	145
反思与探索	146

八、学校文化：传承民族优秀传统文化，创造现代学校文化	148
(八十九) 学校文化在当代学校发展中的意义是什么?	148
(九十) 学校文化的概念与内涵是什么?	150
(九十一) 学校文化的特点与功能是什么?	152
(九十二) 学校文化建设的基本内容是什么?	154
(九十三) 学校文化建设的基本原则是什么?	155
(九十四) 学校文化建设的路径是什么?	156
(九十五) 如何处理学校文化建设中传承与创新的关系?	159
(九十六) 如何看待校长在学校文化建设中的作用?	160
(九十七) 农村学校如何建设校园文化?	162
(九十八) 如何提升学校文化的穿透力和执行力?	163
(九十九) 如何建设和谐学校文化?	165
(一〇〇) 现代学校文化建设需要注意哪些误区?	167
反思与探索	169
 主要参考文献	170
后记	173

培养新一代人才,需要一流的学校,需要富有现代思想和现代能力的校长,从某种意义上说,有什么样的校长,就有什么样的学校。校长是学校管理的中心人物,学校管理又是一项复杂的系统工程,要想把一所学校管理好主要靠一校之长。作为学校的校长如何才能把一所学校管理好呢?编者将通过100个问题的形式,系统地揭示现代学校管理工作的理念、内容、途径、方法、技术等,希望能给校长引领学校走向卓越提供有益的借鉴。

一、学校发展：科学理论 引领，依法自主管理

(一) 学校管理的主要内容有哪些？

学校管理内容即学校管理要素,指构成学校管理活动的必要因素。传统的学校管理有“五因素”说(人、财、物、时间、信息)，“六因素”说(人、财、物、事、时间、信息)，“七因素”说(人、财、物、事、时间、空间、信息)，“八因素”说(人员、经费、物资、时间、空间、信息、工作态度、程序),但在知识经济时代,这样的内容已不能适应学校发展的需要,其种类和范围必须扩展。知识经济时代的学校管理内容应该由理念、战略、学习型组织、人力资源、知识资源、信息资源、时间资源、技术资源、物力资源、资金资源和环境资源等十一大要素构成。(参见:黄兆龙:《现代学校管理对象新论》,《教育评论》,2002年,第3期)

1. 理念

是现代学校管理主体运用科学的世界观与方法论,对支配与

决定学校教育、教学、科研和经营管理发展方向的理性认识与见解施加影响,以确立正确的、符合知识经济时代要求的学校理念系统,主要包括人本理念、教育理念、知识理念、学习理念、信息理念、创新理念、质量理念和效益理念等。

2. 战略

是指学校在未来较长时期内学校管理与发展全局性的工作计划和策略。包括学校长期的教育目标和管理目标,以及实现目标的行动路线,以及在各阶段具体活动应该遵循的政策等。

3. 学习型组织

以往学校管理对象系统的“组织”,侧重于职权、职责、上下级关系,以及学校内部组织机构,集中体现为“金字塔”式的等级制。这已不符合知识经济时代学校发展的需要,必须以“学习型组织”、扁平式的组织结构取而代之。就是充分发挥学校每个成员的创造能力,努力形成一种弥漫于群体与学校的学习气氛,凭借学习,使个体价值得到体现,学校绩效得以大幅度提升。学习型组织是现代学校管理赖以展开的基础,是学校管理诸要素形成系统并充分发挥合力的纽带和核心。

4. 人力资源

主要指学校系统内外具有教育、教学、科研和经营管理能力的教职工,是现代学校管理最根本、最核心的资源。

5. 知识资源

是现代学校管理内容的核心要素。在知识经济社会中,知识是资源,是资本,是财富,具有更高的生产力和创造性,能够最大化的增加学校教育“产品”和服务的价值。知识资源是现代学校存在与发展的无价之宝,知识价值已成为衡量学校教育与管理实力的尺度。

6. 信息资源

指学校将收集到的经过加工、整理,用于教育、教学、科研和经营管理方面的各种信息。在激烈的教育市场竞争中缺乏信息资源