

MINGSHI MINGXIAOZHANG
PEIYANG GONGCHENG SHILU

名师名校校长培养工程实录

校长论管理

XIAOZHANG LUN

李炳炎 主编



宁波出版社
Ningbo Publishing House

名师名校长培养工程实录

校长论管理

主 编 李炳炎



宁波出版社

Ningbo Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

校长论管理/李炳炎主编.—宁波:宁波出版社,2007.4
(名师名校长培养工程实录)

ISBN 978-7-80743-064-3

I.名... II.李... III.中小学—校长—学校管理—研究 IV.G637.1

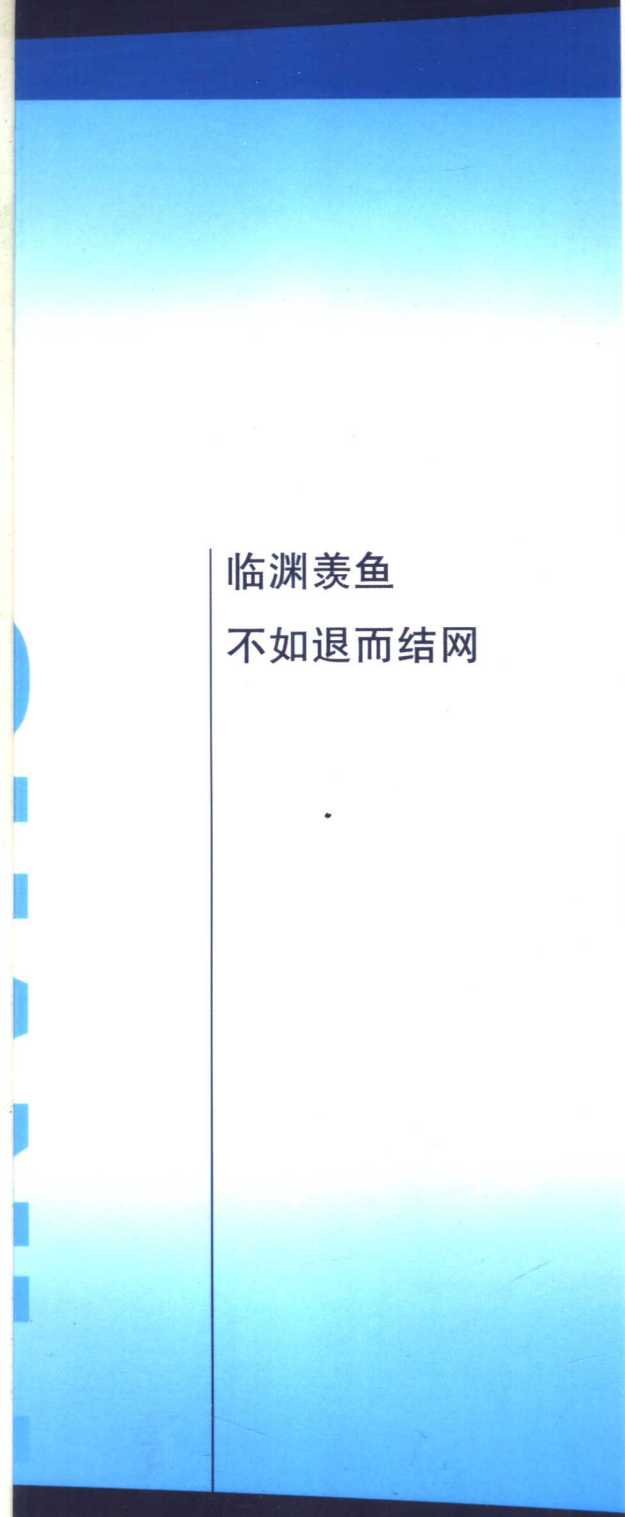
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 024413 号

名师名校长培养工程实录

出版发行 宁波出版社
社 址 宁波市苍水街 79 号
邮 编 315000
网 址 <http://cbs.cnnb.com.cn>
责任编辑 王松见
邮 箱 wsjbook@yahoo.com.cn
电 话 0574-87287264
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
封面设计 吉祥文化
开 本 880×1230 毫米 1/32
字 数 1000 千
印 张 35.375
版 次 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80743-064-3

全套三册,总定价 66.00 元

如发现缺页或倒装,影响阅读,承印厂负责调换



临渊羡鱼

不如退而结网

授人以鱼
不如授人以渔

《名师名校长培养工程实录》 编写委员会

主 任：陈建良

副主任：杜葆华 冯方祥

委 员：褚文亮 王锡民 商 亚 赵忠南

陈苏均 章晓炆 杨自力 李炳炎

许其汉 徐凌云

序

百年大计,教育为本;教育之计,教师为本;教师之计,培养为本。

面对构建社会主义和谐社会对教育提出新的更高的要求,当今和今后一段时期我市基础教育工作的主要任务是实现均衡、协调、可持续发展,让更多的孩子享受更好的教育。要完成这一任务,培养一支师德高尚、业务精湛的校长和教师队伍是关键。

新一轮基础教育课程改革是我国基础教育领域的一场深刻变革,具有重大而深远的意义。校长,是新课程改革的领头雁;教师,是新课程改革的主力军。新课程的实施,迫切要求广大校长和中小学教师加强学习和进修,尽快提高自己的专业化水平。可以说,建设一支高素质、专业化的校长和中小学教师队伍是有效实施新课程的根本保证。

师资培训工作是新课程改革的重要环节,目的是促使广大校长和教师与新课程共同成长。

校长的专业化道路不像教师和医生那样起始于系统的学历教育,而是更多地依赖自己的经验、反思和后天科学系统的培养。一名真正称职的校长不仅要像模像样地进入校长角色,成为一所学校的管理者,完成“角色”规定的动作,更要在实践中不断地发展自己、超越自己。校长需要“上岗培训”,更需要“在职发展”。

教师要成长为一个名教师,一个专家型的教师,就需要树立教师的专业意识,需要健全教师的专业情意,需要促进教师的专业成长,帮助教师形成他们自己的教育哲学,即形成自己的专业灵魂,产生自





己的教育知识。

一个校长可以改变一所学校,一个教师可以改变一群孩子。我们的孩子需要更多的名校长,我们的事业需要更多的名教师。在校长和教师的身上,既承载着一个孩子、一个家庭的希望,更承载着一个社会、一个民族的希望。校长和教师的使命崇高而重大,培养校长和教师的意义重大而深远。

从2003年初,我们就拟订了《嵊州市名师名校长工程实施计划》,对32位名校长培养对象、30位名校长培养后备对象和200名名师培养对象进行了有计划培养,并取得了实质性的成效。“名师名校长培养”丛书的编辑出版,也是我们其中的一个印记。我们首批推出的“名师名校长培养”丛书由3本书组成,它们是《名师名校长培养叙事》、《校长论管理》和《名师论教学》。这套丛书虽无理论的高深,但有实践的精简;虽无宏观的远望,但有微观的近察;虽无面的拓展,但有点的透视。我们本着理论与实践相统一、问题研究与工作指导相结合的原则,聚焦真问题,关注真人物,提升真素养,努力为校长和教师的专业发展探寻一条成长的路径,搭建一个发展的平台。

名师名校长培养是一项系统的宏大工程,我们的工作尚处在初级阶段,思考有限,感悟有限,经验有限,集成的丛书也很肤浅。我们也将面临“瓶颈问题”,产生“高原现象”,遭遇更大挑战,所有的不足和屏障都需要我们在后续的工作中去克服,去超越。

陈建良

2006年10月

目 录

序	陈建良
---------	-----

第一编 办学思想

1. 论如何构建青年教师健康快速成长的学校环境	沈颂理(2)
2. 特色学校浅说	张纪良(8)
3. 明确目标 创新管理 加强师资队伍建设	马真喜(13)
4. 浅析校长与校风	祝庆华(19)
5. 创造宽松环境 实行人文化管理	傅明炯(23)
6. 营造校园文化 优化育人环境	董苗生(28)
7. 展示管理魅力 构建和谐校园	俞作霆(33)
8. 新课程改革中的校长工作要务	王慧锋(41)
9. 几条人生常律与学校管理	邢雄明(45)
10. 启示与思考	丁伯江(54)
11. 小区域教育均衡发展的探索	蒋君达(64)
12. 再谈素质教育	徐春泉(74)
13. 校长应有一团“和”气	龚柏水(80)
14. 孔子教育管理思想对当代学校管理的启示	竹月超(83)
15. 我赞同的三个观点	钱章江(87)
16. 质量立校 特色兴校 科研强校 服务稳校	鲁夏军(92)



第二编 管理艺术

- 17.班主任能力提升的关键点 傅秋荣(102)
- 18.教育评价改革与学生的个性化发展 杨 炼(107)
- 19.学校中层干部管理对策略论 支国平(113)
- 20.加强中学生伦理道德教育的研究 黄浙军(118)
- 21.论以人为本与学校管理 张建国(123)
- 22.现代校长素质之我见 陈祖康(127)
- 23.新时期学校德育工作实效性的若干思考 张建平(131)
- 24.班级管理存在的问题及对策研究 张一平(138)
- 25.“金字塔”学校管理模式初探 汪胜军(143)
- 26.柔性管理:中小学教育管理的发展目标 张小林(151)
- 27.农村初中教师队伍建设策略初探 沈伟云(154)
- 28.因势利导 抓好教师管理工程 王晓宇(159)
- 29.在教职工队伍中如何建立和谐的人际关系 袁兴祥(163)
- 30.找准“坐标” 练好“内功” 把准“尺度” 慎重“烧火”
..... 杨凤春(173)
- 31.校本教研实施的有效方略 陈洁敏(180)
- 32.人本化管理的职业型校长 李红伟(186)
- 33.融生命关怀于现代学校管理中 朱洋君(191)
- 34.培训 科研 课改——“三管齐下”抓好校本教研 ... 章晓英(198)
- 35.反思——校本教研和教师专业成长的结合点 钱国园(205)
- 36.幼儿园实行目标管理的认识与实践 童玲云(211)

第三编 管理改革

- 37.切实解决农村中学贫困生就学问题 张正洋(222)
- 38.新课程下小组合作学习的探究 金行秋(226)
- 39.家庭教育在幼儿素质教育中的作用的调查与研究 ... 王素英(234)



40.运用人文精神 创新学校管理	王红卫(242)
41.运用心理学原理 优化教师管理	魏华君(248)
42.初中阶段开展考试焦虑心理辅导的实践与研究	张钟宝(253)
43.构建“三位一体”德育工作网络的实践与探索	赵樑军(263)
44.加强学校工会工作 促进学校软件建设	竺余江(270)
45.农村初中学校开展“家长再教育工程”的实践与思考	马建斌(274)
46.融入城市化的浪潮中	吕 敏(280)
47.构建校本培训机制 促进教师专业发展	钱 可(285)
48.综合实践活动 我们这样走来	刘立红(292)
49.大力弘扬和培育民族精神 开创小学德育工作新局面	金海东(299)
50.教师学科教学质量动态评价的实践探索	张再良(303)
51.0-3岁“亲子园”活动的实践与思考	尹明辉(314)

中国非营利组织发展 研究报告2007

第一编 办学思想



中国非营利组织发展研究报告2007

5



中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007

中国非营利组织发展研究报告2007



论如何构建青年教师 健康快速成长的学校环境

青年教师是学校的未来,也是当前教育工作中的主体力量,因此,如何构建青年教师健康快速成长的学校环境,是学校工作的一个永恒话题,本文主要从营造氛围、目标激励、构建平台、提升素质、制度创新等几个角度阐述这一问题。

一、营造氛围,激发青年教师建功立业的积极性

青年教师有事业成功的愿望和体现自身价值的期待,有在同龄同行中名列前茅的积极性。有感于此,作为学校管理者,要努力把他們美好的“愿望、期待和积极性”转化成为他们一生成长发展的加油器。

1.以教师职业的崇高使命感呼唤青年教师的创业意识

在所有的职业中,教师是最能将社会价值和个人价值有机统一起来的职业,教师职业具有使人求真、向善、致美的属性。教师更像一首诗,用激情点燃生命的火花,给学生带来诗意享受的同时也丰富了自己。面对每年分配或调入的教师,学校要为他们上好教师职业的第一课,用职业的崇高感和学校历史的厚重性呼唤青年教师的创业意识。

2.以和谐愉悦的人文环境调动青年教师的创业积极性

和谐愉悦的环境首先体现在对青年教师的人文关怀上,要关心并帮助他们解决住房问题、吃饭问题、小孩入学问题,要大胆为每位教师配备一台电脑。这些都是非常现实又不能忽视的事情。其次,学校要注重构建和谐、愉快的工作氛围。教师工作很难用时空来界定,光靠行政干预、制度约束,有时难以达到管理效果。教师工作的原动力在于

他们的精神境界,如何让教师追求成功、享受快乐、促使生命质量的升华,使教育事业同教师的幸福生活融为一体才是最重要的。再次,学校要善于构建适宜教师安居乐业的校园景观和格调高雅的校园文化,一石一景、一园一林,匠心独具,让老师们一走进校园便心情愉悦,效率倍增。

3.以工作成就感促使青年教师不断追求更高的目标

学校要不断挖掘先进典型,重视舆论导向,常常让青年教师有亮相的机会,在活动中展示才华,看到自己的进步和闪光点,利用各种评优、奖励活动,争取青年教师的最大比例,肯定青年人才的价值,形成一种学先进、赶先进的成才氛围,使青年教师觉得学习有榜样,前进有动力,工作有目标,从而鼓励他(她)们向着更高的目标前进。

二、目标激励,帮助青年教师确定最近发展区域

哈佛大学曾经对一群相似的年轻人作过 25 年目标对人生影响的跟踪调查,结果发现:27%的人没有目标,他们几乎都生活在社会的最底层,常常失业,靠社会救济,抱怨他人、抱怨社会;60%的人目标模糊,他们大都生活在社会中下层,虽能安稳地生活与工作,但都没有什么特别的成就;10%的人有比较清晰的短期目标,他们大都生活在社会的中上层,生活质量稳步上升,并成为各行业不可缺少的专业人士;3%的人有十分清晰的长期目标,并进行执著的追求,最终成为社会各界的顶尖人士——创业者、行业领袖、社会精英。这个结论是令人深思的。

虽然学校很难要求青年教师今后都要成为名人,但我们应该引导他们规划自己的未来,提出自己阶段性的努力方向并付诸实施。我校为青年教师提出的目标是:一至二年站稳讲台;三至四年胜任教育;五至六年成为骨干;七至十年形成风格。为全体教师确立的整体目标是:“师德高尚、学识渊博、治学严谨、教艺精湛、富有爱心、善于合作、开拓创新、至善卓越;教师生命的意义在于和学生一起快乐,和学生一起成长。”同时,学校要帮助青年教师确定好最近发展区域,为青年教师设计通过努力可以获得成功的“最近发展区”,使他们满足“当前需要”,

希冀“当前发展”。根据青年教师职业角色认同程度、心理素质发展水平、职业能力成熟程度、工作作用发挥状况区别对待。如有的教师近期的努力目标是如何上好课;有的教师可能是怎样当班主任;有的甚至还需要专业知识和教育理论的再学习提高等等。青年教师最近发展区的确定,有利于不同层次教师的需求,有利于挖掘教师的最大潜力,唤醒他们的最大潜能。学校对他们实施不同层次的目标激励,布置不同层次的研究任务,达到不同层次的效果,强化了青年教师的成功体验,实现了“要我做”向“我要做”的转化,从而更利于青年教师的持续发展。

三、提供平台,构建青年教师合作教学共享空间

美国著名教育家嘎斯基(Graskey-T.R)在论及师师互动时指出:“这种共同活动,不仅能减轻教师每个人的工作量,而且还能提高工作结果的质量。教师们会成为彼此观念上的神奇源泉。”因此,开展教师之间的相互合作有着十分重要的意义。

1. 努力构建健康和谐的人际关系

健康和谐的人际关系是实现合作的基础,学校倡导真诚、相互尊重和理解的人际关系,合作者之间表里如一,不虚伪,一方面善于接纳他人的意见,乐于接受人家的批评;另一方面善于理解他人,设身处地为他人着想,敢于把自己的精华让人分享,做到不封闭,不自傲。这种和谐的氛围,能让青年教师学到真东西。

2. 积极探索教师合作的有效策略

根据学校实际,我们进行了以下几个方面的探索:

(1) 小组协同备课策略。

基本内容:优化组合。尽力做到三个互补:

①知识结构、教育教学经验互补。②气质性格互补。③教学风格互补。使教师分别承担不同的角色和任务,按既定的教学计划进行合作施教,共同完成教学任务。操作方法:将教师分为教学骨干、合格教师、基本合格教师,并将他们在各个级部合理分配,确保各级部教师之间的师资均衡分布,公平竞争。

合作备课。包括“合”(集体决策)—“分”(分工备课)—“合”(达成共识)三个步骤。

①集体决策。一是为教学定向,通过分析教材,确定单元教学目标、重难点,避免失误。二是集体进行单元备课,安排好本单元的课时、检测、教学方法。

②分工备课。让教学组成员充分发挥自己的智能,落实教学方法,形成教学风格。

③达成共识。分工备课完成后,通过交流,修正个人备课中的疏漏和不足,形成最佳施教方案。

引导教师以集体竞争取代个人竞争,形成“组内合作,组外竞争;校内合作,校外竞争”的生动局面。

(2)小组合作课题探究策略。

(3)师徒结对导师制策略。

(4)教研组听课评课策略。

(5)学科竞赛协同辅导攻关策略。

(6)名优教师精品课展示策略。

(7)网络平台资源共享策略。

……

合作教学活动的开展为各类教师提供了施展才华的平台,更为广大青年教师构建了合作教学的共享空间。

四、多方培养,提高青年教师业务素质,使其形成个性

我们认为优秀青年教师自主成长的基本思路是:以理论学习与培训为先导,以自我反思为主要手段,在教育行动研究中自主成长。在教育教学业务素质提升上强调获取教学地位能力和形成富有个性的教学风格的重要性。

我们采取了多元化与系统化相统一的培养方式。一是“帮带”站稳讲台。首先是“校内师徒结对子”。为三年教龄以下的青年教师挑选同学科的骨干教师和同年级的班主任与之结成对子,在教育研究互动中,青年教师总结提炼、反思课堂教学,反思育人工作,导师点拨引

导,促其顿悟改进而尽快站稳讲台。二是校内交流提高。在学校内部为青年教师提供经常性交流、互学的机会,让他们在压力中产生动力,在激励中增强能力。汇报课、公开课和观摩课的开设,以及“师徒课堂教学联系比武”和“青年教师教学科研论坛”、“成功一课与失败一课”等活动有效开展,提升着青年教师的教学业务素质。三是进修学习反思。通过一段时间的教育实践,青年教师有必要进行再次专业进修和理论学习培训及反思提高。我们采取对口继续教育和学历培训相结合的方式,提高教师专业化水平。四是上挂下派实践。如外派部分优秀青年教师到上海南洋模范中学等名校挂职锻炼,去体验和学习他人先进的办学和教学理念,求得真知;同时下派部分教师到农村普高以“支教”形式锻炼,积累教育、教学、管理等方面的经验。五是开展系列活动。六是科研再上台阶。

五、制度创新,探索青年教师终身发展评价体系

教师的成长不仅仅靠一种培养和训练,而是在一定制度激励和保障下的自觉行为,因此,从制度建设入手,构建教师成长的动力机制,是教师培训的有力辅助措施。

现在的大多数青年教师,他们本身的生活经历就是在父母的百般呵护和应试教育的灌输之下成长起来的,从学校到学校的生活轨迹,严重制约了青年教师人生经历的丰富性和曲折性,也往往导致青年教师在教学过程中情感的单调性,因此,在对青年教师的制度建设上,我们也应该从软性制度和硬性制度两个方面入手。在软性制度建设上,学校一方面定期举行讲座,用典型和感人的事例教育青年教师,让他们经常性地体会到教育事业的崇高和伟大,不断地提升青年教师的心灵境界。另一方面制定充满人文关怀的教师管理理念:如工作和生活人文管理,人文关怀;考核和考绩上多劳多得,质优多得;教育和教学过程上规范标准,严格要求;培养和提拔使用上量才录用,鼓励冒尖。

在硬性制度建设上,我校拟定了一系列相关管理制度,如《对教职工的十条基本要求》、《嵊州一中青年教师年度激励奖实施办法》、