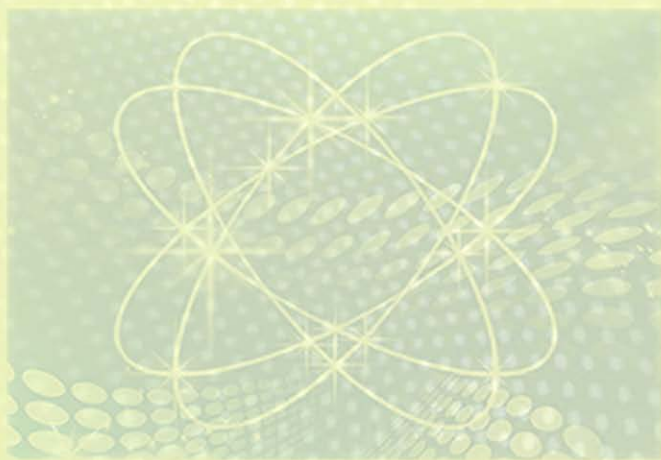


优秀校长应该做好的 16 件事

孔维民 主编

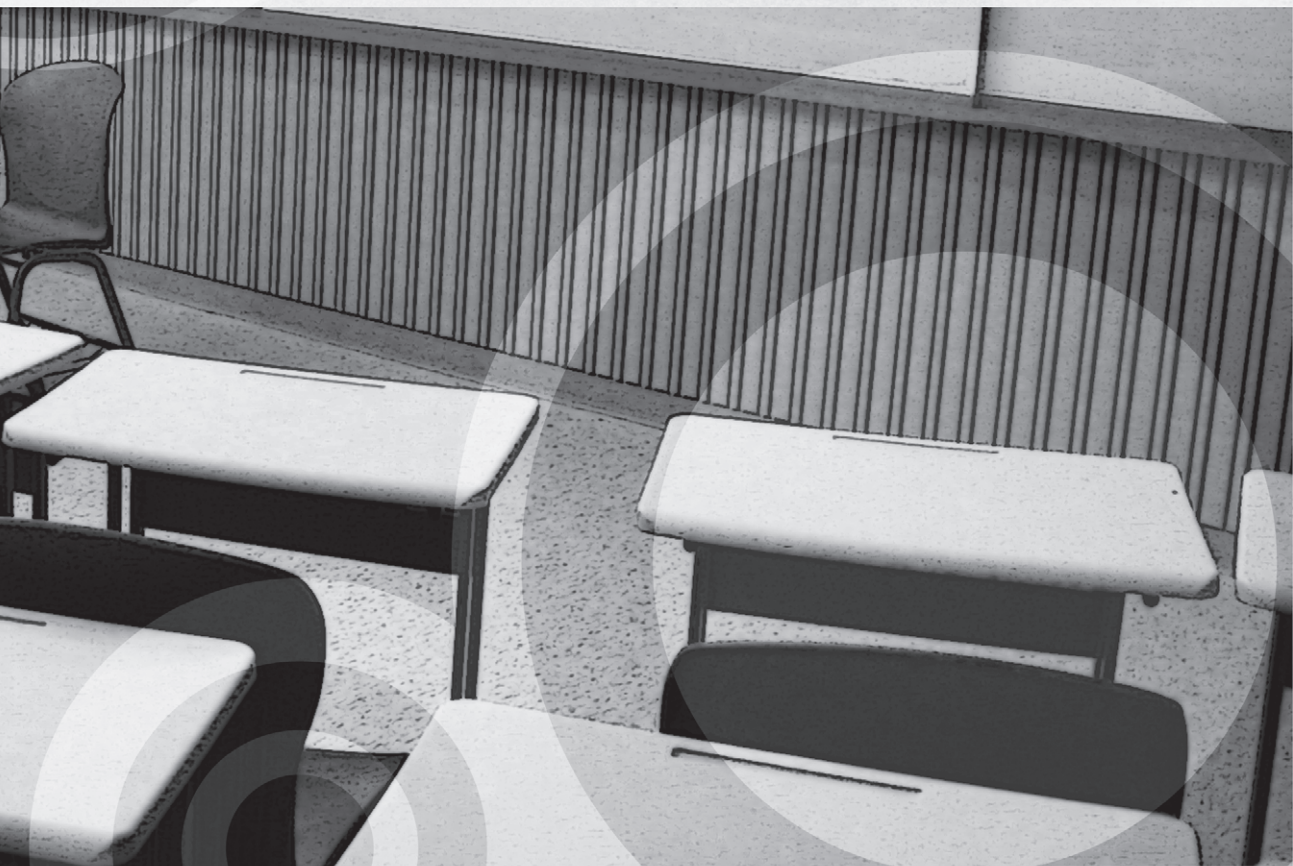


新疆青少年出版社

校长工作方向的导航器 校长工作方法的助推器 校长工作效率的兴奋剂

优秀校长 应该做好的16件事

孔维民 编著



CHISO 新疆青少年出版社 新疆青少年出版社
SINCE 1956

图书在版编目（CIP）数据

优秀校长应该做好的16件事 / 孔维民编著. —乌鲁木齐：新疆青少年出版社，2009.8

ISBN 978-7-5371-7529-6

I. 优… II. 孔… III. 校长-学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第141143号

优秀校长应该做好的16件事

孔维民 编著

新疆青少年出版社出版

（地址：乌鲁木齐市胜利路二巷1号 邮编：830049）

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

710毫米×960毫米 16开 10印张 100千字

2009年8月第一版 2009年8月第一次印刷

印数：1-3000册

ISBN 978-7-5371-7529-6

定价：20.00元

（如有印装质量问题请直接同承印厂调换）

前 言

每一个校长都希望自己的学校能够取得良好的成绩，每一个校长也都希望自己能够成为一名优秀的校长，但是，为什么总是只有很少的一部分校长成为优秀的校长呢？甚至有一些校长工作也很敬业，但是就是无法成功呢？

我相信，所有的校长都拥有关于教育领导方面的书籍，也都学习了与学校管理相关的原则和理论。同样，无论是优秀的校长还是最差的校长都能在专业考试中取得优秀的成绩。但是，区分高效能校长与低效能校长或者普通校长的依据并不是他们都学到了什么、掌握了什么，而关键在于他们都做了一些什么事，他们又是如何去做这些事的。

本书阐述了优秀校长应该做好的16件事，主要是阐述优秀校长都做了一些什么事情，又是怎样做这些事情使他们成为优秀校长的。作为学校的领路人，只有把握优秀领导者的核心信念并用此指导自己的实际工作，才能使我们的广大校长同志步入优秀校长的行列。

书中内容涉及学校工作的核心理念，学校怎样招聘及培养优秀教师，以及校长如何提升学校工作的质量等几个方面，这些内容来源包括三个方面。首先，来源于一些研究课题，这些课题都是以对不同效能的校长所在的学校进行考察为基础，从而使我们广大的校长同志能够了解那些优秀校长与其他普通校长相比究竟有什么不同之处；其次，通过考察不同学校的管理，以及通过同校长、教师和学生进行交谈，得以洞悉如何在实践中走向成功；第三个方面则是来源于个人的观点：通过思考与总结，写下在工作中得出的核心信

念。

本书力求从优秀校长的角度解构优秀学校建设和优秀校长工作。尽管学校领导工作错综复杂，我们仍然可以努力领悟优秀校长的独到之处，并以此来帮助广大校长同志不断地提高自身的能力，从而提高学校工作的效率。在这一点上我们都与优秀的校长们达成了一致，那就是：无论现在做得多好，校长必须始终追求更好。

相信，本书一定能够为我们广大的校长同志提高工作效率和工作质量带来一定的指导作用，也希望我们广大的校长同志能把每一所学校都建设成教学质量高、教学成绩好、学校上下团结一心、广受社会好评的名校。

限于编写者的认识水平与理论水平有限，在文章的编写过程中，难免有不妥和纰漏之处，敬请广大校长同志和其他读者批评指正。

编者

目 录

CONTENTS

01	第一件事 优秀教师是学校工作的关键 ▲	1
	学校进步依靠优秀教师	2
	开放式教学	3
	关注教师就是关注学校	8
	合理地选择奖惩与鼓励	9
02	第二件事 学校工作以学生为核心 ▲	13
	核心是对学生负责	14
	怎样做最有利于学生	14
	怎样做最有利于学校	15
03	第三件事 优秀教师才是靠山 ▲	19
	优秀教师是怎样看待问题的	21
	如何执行新思路	22
	优秀教师任何情况都会干得很好	25
	凡事要从保护优秀教师开始	26
	优秀教师不是校长的宠物	27
	优秀教师带来的改变	27
04	第四件事 了解那些积极上进的教师 ▲	29
	适当忽视师生的小错误	30
	给予优秀教师自主与肯定	32

	合理地对教师进行评估	33
	如何应对优秀教师的疲劳	35
05	第五件事 培养优秀的教师 ▲	39
	教师能把会做的事做到最好	40
	教师必须改变枯燥的课堂	42
	为学生交往树立榜样	43
	教师必须走出办公室	43
	教师需要走进彼此的课堂	45
06	第六件事 聘用优秀的教师 ▲	47
	优秀校长要让学校适合优秀教师	48
	校长最需要的是领导能力	49
	教师招聘的核心是才能	49
	优秀教师好在本身而非经验	51
	评价教师切忌论资排辈	53
	在面试环节就开始引导	54
07	第七件事 人是学校一切工作的关键 ▲	57
	教师是课堂教学的关键因素	58
	教师要学会正确归因	58
	校长要为学校负全部责任	59
	教师要有对自身的高期望与高要求	62
08	第八件事 校长要时刻尊重每一个人 ▲	65
	不公正待遇总是让人难忘	66
	不同的表达方式会让学生感受不同	68
	积极乐观地面对每一天	68
	永远追求更好	70

09	第九件事 关注行为在先，信念紧随其后	73
	以有利于学生发展为工作动机	75
	主动与家长进行良好沟通	75
	教师要学会多多地赞扬学生	80
10	第十件事 让每个人都乐于关注学校的一切	83
	在学校营造乐于关注的氛围	84
	优秀教师让关注成为乐趣	85
	要关注所有人	86
	对学生最具影响力的优秀教师才是传奇	88
	触动教师群体的情感底线	89
11	第十一件事 校长要学会筛选信息	91
	合理选择传递给他人的信息	92
	校长要合理地过滤信息	92
	那个家长很糟糕？	93
	提高成绩不仅仅是口号	94
	赞扬学生必须有合理的标准	94
	每次教师会议目标都是相同的	96
	这是我遇到的最差劲儿的一群孩子	97
12	第十二件事 做任何决定都要清楚给人的感觉	99
	以对待优秀教师的方式对待每一个人	100
	要学会选择合理的方式处理问题	103
	校长要根据教师的表现付酬	105
13	第十三件事 随时补救工作的失误	111
	任何情况下都要注意补救	112
	明知需要补救时切忌不闻不问	113

	为错误的事感到遗憾	114
14	第十四件事 新的学年要明确新的期望值 ▲	121
	年年岁岁“话”相似	127
	教师对学生的期望值	129
15	第十五件事 科学平衡应试教育与综合教育 ▲	137
	成功适应是学校避免被考试完全占据的依靠	139
	要用发展的眼光看待统考	141
16	第十六件事 构建学习型学校 ▲	145
	构建学习型学校的原则	146
	构建学习型学校的策略	147
	参考文献 ▲	151

01

第一件事

优秀教师是学校工作的关键

当今社会的教育，拥有优秀的教师就等于拥有优秀的学校；反之，没有优秀的教师，学校的优秀也就无从谈起。

凡是优秀的校长也都很清楚这样一个事实：拥有优秀的教师就等于拥有了优秀的学校；反之，没有优秀的教师，学校的优秀也就无从谈起。所有的旁观者（学校之外的所有人员）也都会有这样的想法：如果我那四年级的儿子有个十分优秀的老师，我就会对他的学校有很高的评价。反之，如果他的老师都很平庸，那么无论他得到过多少奖励，无论有多少学生在学校里取得了好成绩，也无论学校办公室里挂着多少奖状和奖杯，我都依然会觉得这所学校不够优秀。学生们自己的想法也是如此，如果一个高三学生每天都能得到四位（或四位以上）优秀教师的教导，那么他一定会觉得这是所很棒的学校。从幼儿园到大学，教师的素质一直影响着我们对一所学校的评价。



学校进步依靠优秀教师

“让学校进步”其实是一个很简单的概念。但是，与许多其他简单的概念一样，想要真正实现它却并非易事。有两种方法可以使学校在很大程度上取得进步：

1. 吸纳更优秀的教师

2. 提高现有教师的素质

我们可以用大量的时间和精力去寻求一种能够解决问题的方案。但是，这些方案往往无法带来我们所追求的学校进步或成长。

其实，方案从来都不是关键所在，人才是关键，我们应该把精力集中在这里。这不是说方案对提高学校教师的素质毫无用处，只是方案本身不能带来必然的进步。相信我，如果真有这样有效的方案，



那么它早已被每一所学校采用了。

让我们共同回想一下那些曾经被吹捧成能够解决教育问题的改革吧。起初，我们指望它们能彻底解决我们的尴尬，但是，最后却往往发现它们本身已经变成新的问题。其实我们应该谨记：方案永远都不能解决问题，但也从来不会独立构成问题。如果我们一味相信方案可以解决问题，那就很难发现什么才是真正起作用的因素。回归基础，整体语言教学法，直接教学法，明确训导法，开放式教学，国家标准，使命管理，设定目标，现场管理……所有这些观念都没有绝对的对与错。只不过我们更偏好其中已经取得成功的那部分，而对那些强加给我们的观念则深恶痛绝。如果更进一步地考察一些例子，我们就会发现所有高效能的校长都始终相信：决定一所学校的质量的关键是人，而非理论。



开放式教学

开放式教学，渊源于科恩（R.C.Cohen）1969年创建的以题目为中心的“课堂讨论模型”和“开放课堂模型”，即人本主义的教学理论模型；同时，还渊源于斯皮罗（Spiro）1992年创建的“随机通达教学”和“情景教学”，即建构主义的教学模式。这些教学理论模型强调：学习是学习者主动建构的内部心理表征过程，教师的角色是思想的“催化剂”与“助产士”。

教师不应把主要精力局限于所教的内容上，而应注意学习者的情感与动机变化。教育的目标是教师与学生共享生命历程，共创人生体验；养育积极愉快，适应时代变化，心理健康的人。

开放式教学有以下几个特点：

（1）开放式教学有利于发挥每个学生的潜能

从课堂教学来说，开放式教学重视学生的参与，教师要为每一个学生创造参与其中的机会和成功机会，让每一个学生在参与中得到发展。

（2）开放式教学有利于学生更多地交流与合作

开放式教学要体现在答案的开放性、条件的开放性、策略的开放性和综合

的开放性上。它强调师生之间、生生之间的交流与合作，教师既是指导者又是参与者，也强调教师从学生的学习中汲取养料，实现“教学相长”的理想。

（3）开放式教学有利于满足学生的心理需要

传统的教学往往只注意学生求知的需要而忽略了学生其他方面的需要。开放式教学强调满足学生的多种需要。这些需要包括：求知的需要、参与的需要、交流的需要、成功的需要和自尊的需要。

（4）开放式教学有利于培养学生的创新思维

创新思维的基础是创新意识，开放式教学，非常适合培养学生的发散思维、求异思维、直觉思维和辩证思维，而这些都是创新思维的基本组成。

那么，具体该如何进行开放式教学呢？

（一）开放教学环境

教师要通过创设民主氛围，建立平等的师生关系，促使师生关系朋友化、民主化，为学生创设自由开放的课堂空间。



开放式教学中，教师的首要任务是营造一种生动活泼、民主平等的教学气氛，使学生性格开朗、兴趣广泛、思维活跃、富有创造气息。其次，教师不再只是知识的传播者，还是学生学习活动的组织者，引路人，是参谋，是朋友，是听

众，学生不只是“收音机”，他们更多的是知识的探索者和规律的发现人。因此，教师必须转变家长式作风，做学生的亲密朋友，建立朋友式的新型师生关系，才能以广博的胸怀，去包容全体学生，充分保护学生的心理安全，以期待的目光，鼓励的微笑，传递给学生一种亲切、信任、友好的情感信息，使学生放飞理想的翅膀。

教学是教与学的交往、互动，师生双方相互交流、相互沟通、相互理解、相互启发、相互补充，在这个过程中教师与学生分享彼此的思考、见解和知识，交流彼此的情感、观念与理念，通过丰富教学内容，求得新的发现，从而达到共识、共享、共进，实现教学相长和共同发展。交往昭示着教学不是教师教、学生学的机械相加，传统的严格意义上的教师教和学生学，将不断让位于师生互教互学，彼此将形成一个真正的“学习共同体”。为实现师生双方的相互交流、相互沟通提供了一个有效的操作平台，让师生共同体融入情境教学中去，营造一个和谐民主的学习气氛。课堂成为师生心灵交融、情感呼应的园地。这时，教师才真正地成为学生的良师益友。

（二）开放教学内容

新课程改革给了老师们很大的空间。教师要有创造性地使用教材，是用教材，而不是教教材。这一精神为开放性的课堂提供了一个最大的创造天地。不将课程看成是神圣不可变更的，而是把鲜活的生活、沸腾的社会、可爱的大自然引入教学，让学生有“看得见、摸得着”的亲切感和熟悉感。在使用教材时不唯教材为上，教师有权大胆地改编、调换、增减与本学科有相关的教学内容。学是为了用，教学内容要来源于生活。因此在增删内容时要注意与实际生活的联系，要重视学生实践活动，引导学生通过社会调查、访问、劳动实践、信息技术学习等方式，拓展课堂学习内容，丰富社会阅历，提高综合实践能力。

（三）开放教学过程

要打破以问题为起点，以结论为终点的封闭式过程。首先课堂向课前开放。终身学习已成为现代人的标志，而课堂向课前开放正是培养终身学习能力的途径之一。课前要求学生通过自学、查找资料、信息等手段，对新授内容有所了解，课堂上学生有的放矢地集中精神学习，会收到事半功倍的效果，激发学生的求知欲，培养了学生的自主探索的能力，这一能力的培养必将对学生的的发展起着重要的作用。第二是课堂向课后开放。传统的教学是课堂上能解决问题就是一堂好课，而开放式的教学，要求由该节课所解决的问题激起学生向



更深层次去思考，从而引起新的问题，激发学生的探索欲望，有意识地让学生把新问题带向生活、带向家庭、带向社会，亲自在实践中去体验和解决。

（四）开放教学方式与方法

教师可以通过激趣导学，让学生在自主、探究、合作中学习。教师要转变过去以教为中心的角色，建立合作学习机制，由教师充当教学的组织者、引导者、服务者，让学生自主探索，相互促进，共同提高。要求学生“在合作中学会学习，在学习中学会合作”，因为学会合作也是现代人的一个标志。

新课程所倡导的学生学习方式就是自主、探究、合作。因此，课堂上学生的主要活动是通过动脑、动手、动口参与教学思维活动。教师不仅要鼓励学生参与，而且要引导学生主动参与，才能使学生主体性得到充分的发挥和发展，这就要求我们在教学过程中为学生创造良好的主动参与条件，提供充分的参与机会，具体应注意以下几点：

1. 巧创激趣情境，激发学生的学习兴趣

教学实践证明，精心创设各种教学情境，能够激发学生的学习动机和好奇心，培养学生的求知欲望，调动学生学习的积极性和主动性，引导学生形成良好的意识倾向，促使学生主动地参与。

2. 运用探究式教学，使学生主动参与

课堂教学中，在教师的主导下，坚持学生是探究的主体，根据教材提供的学习材料，伴随知识的发生、形成、发展全过程进行探究活动，教师着力引导多思考、多探索，让学生学会发现问题、提出问题、分析问题、解决问题以及亲身参与问题的真实活动之中，只有这样，才能使学生亲身品尝到自己发现的乐趣，才能激起他们强烈的求知欲和创造欲。只有达到这样的境地，才会真正实现主动参与。

3. 运用变式教学，确保其参与教学活动的持续的热情

变式教学是对教学中的内容进行不同角度、不同层次、不同情形、不同背景的变式，以暴露问题的本质特征，揭示不同知识点间的内在联系的一种教学设计方法。通过变式教学，可以达到开拓思维，带动思考，常给人以新鲜感，能唤起学生的好奇心和求知欲，因而能产生主动参与的动力，保持其参与教学过程的兴趣和热情。

（五）开放教学评价

“让每个学生都能抬起头来走路”是我们教师的责任。学生能否抬得起头取决于评价的机制。因此在教学评价中，要从“多元化、多样化”上实施。“多元化”就是变单纯的分数评价为素质全面发展的综合评价，变单纯的结果评价为过程和结果想结合的评价。既关注学生学习的结果，更关注他们在学习过程中的

情感、态度、个性倾向、合作与交流等。“多样化”是变统一试题为分层多类题，变一次考试为分项考查，变单纯的教师对学生评价为教师、学生、家长共同参与评价，变单纯的他人评价与他评相结合的评价。

（六）教育空间的开放

打破囿于学校、囿于教室的教育空间概念，课堂应向社会延伸，向影视报刊等传媒延伸，向电子网络延伸。这种空间的开放既是培育创新素质的需要，也是现代科技发展牵动教育的必然走向。教育空间的开放有益于培养开阔的视野、纵横综合的思维和恢宏博大的胸襟。

（七）思维训练的开放

首先，向“全脑”开放。在重视左脑的言语逻辑思维的基础上，特别加强右脑空间思维、形象思维的训练，重视形象与抽象、直觉与分析、想象与思考的结合。为此，在频繁动笔动脑之时要特别重视观察、体验、想象、动手和动感情。其次，加强开放性的发散思维训练。课堂的提问，作业和考试的编制应特别重视推出开放性问题。如具有不确定性、非唯一结论的问题，条件不很清晰、不很完备、需要搜寻和补充的问题，现实性强、容易调动研究热情的问题，鼓励独创、有广阔发挥空间的问题等。解决一个个开放性问题，实质上就是一次次创新演练。

现在，大家也许了解了关于开放式教学运动的相关知识，我要讲的并非是这次运动的过程，而是这一概念的价值所在就是要告诉大家开放式教学这个概念的由来。

在某市的国办第一实验中学开学前的教师会议上，校长向全体教师宣布他同时带来了好消息和坏消息。好消息是，登记的学生总数已经超出预期；坏消息是，这就需要有一位教师自愿到旧的备用体育馆里上课。于是下面迎来了一片尴尬的安静，所有的教师都在躲避校长的目光。终于，有人举手要做这个志愿者，不出意料，她正是语文教师方圆，学校里最优秀的教师。

面对这种情况，有些教师也许就会用脚丈量出教室大小的矩形，并规定学生老老实实在这个范围内。但是这位充满活力的教师没有这样做，她充分利用了每一寸空间。几周之后（一个快速发展的学校经常如此），校长宣布：又有一位教师需要到体育馆里授课了。

一阵短暂的含糊其辞和吞吞吐吐之后，猜猜是谁举了手？正是居于学校优秀教师排名第二的位张泉老师。于是，两位出色的教师共同在这破旧、发霉的体育馆里创造出了非凡的教学环境，即如此充满了刺激、活力和满足的学习过程甚至使你兴奋得起鸡皮疙瘩。

就在这一年，有些人来到了第一实验小学进行访问并参观了所有教室。他们在哪里发现了最棒的教学活动呢？没错！就在那个备用体育馆里。他们由此断定开放式教学是实现良好教学活动的秘诀，这之后才是人们所知道的历史。

如今，这个问题又循环到了起点。现在人们又都开始对开放式教学不以为然了。的确，对于有些教师来说，特别是那些缺乏课堂管理技巧的教师，开放的环境是很难应付的。尤其是他和他的学生所产生出的噪音足以使任何人都无法有效地与他们共享这片空间。但是，那些充满活力和创造力的教师却理所当然地将开放式的教室视为最优的教学环境。

其实第一实验小学的体育馆能够充满活力并不是因为它没有用墙壁把教室分隔开来，关键在于那些出色的教师。作为领导，我们必须清楚任何方案都不是解决问题的根本。只有当一种方案可以提高我们的教师素质的时候，我们才必须采纳它。下面是另外一个与课堂管理方法相关的常见的例子。



关注教师就是关注学校

一项关于校长工作的研究显示，在高效能校长领导下工作的教师们普遍反映他们的领导非常鼓励和支持教师的个人发展。这些校长们没有拘泥于整个学校的发展，而是竭尽全力地去提高每一位教师的效率，并以此来促进学校的进步。相反，低效率的校长们把更多注意力集中在学校的整体发展目标上了，而极少关注教师的个人发展。作为一名学校领导者，我们必须认识到无论是否采纳某种方案，都必须以学校里的人的发展为首要问题。没有什么会比我们教