

优秀小学校长一定要知道的 36 件事

林伟 主编



新疆青少年出版社

优秀小学校长 一定要知道的36件事

林伟 编著

CHISO 青少年出版社 新疆青少年出版社
SINCE 1986

图书在版编目（CIP）数据

优秀小学校长一定要知道的36件事 / 林伟编著. —
乌鲁木齐：新疆青少年出版社，2009.8

ISBN 978-7-5371-7555-5

I. 优… II. 林… III. 小学-校长-学校管理
IV. G627.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第147498号

优秀小学校长一定要知道的36件事

林伟 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 90千字

2009年8月第一版 2009年8月第一次印刷

印数：1-3000册

ISBN 978-7-5371-7555-5

定价：19.00元

（如有印装质量问题请直接同承印厂调换）

前言

校长是一校之灵魂，治好学校，关键在校长。校长，不但要有创新意识，更应有务实作风。

校长治校一定要从本校实际出发，提出切实可行而又有针对性的方略。办学思想是校长管理学校的首要条件。校长必须从调动师生的积极性着手，以提高师生素质为目的，营造良好的人文氛围，因为教师是学校发展的动力，名教师才能办出名学校。学校发展的核心在教师，加强教师队伍建设势在必行。

加强师德建设，提高教师的道德修养，增强其责任意识和敬业精神；建立科学合理的教学评价机制，为激发和调动广大教师的工作积极性；抓课堂教学改革，促教学水平提高；创建社会放心的安全文明等等，这些都是校长必须履行的职责。那么校长如何来具体实现这些办学实践工作呢？

毋庸置疑，不以规矩不能成方圆。校长的治校思路付诸实施的保证是制度，所以学校首先必须建立科学合理的规章制度，坚持以章治校，规范办学行为。学校的规章制度也要从校情出发，讲究实效。譬如出勤签到制度、教师上课制度、备课制度、教研制度、学习制度等一系列规章制度，对学校各项工作都要有明确规定。

校长治校在强调以章治校的同时，更要注意有章必依。这就要求校长必须身体力行，以身垂范，以自身人格的力量推动学校各项工作的落实。校长必须深入课堂，深入教师。还要参加教研活动和评教活动，了解教学，指导教学，解决教学中存在的问题，提高课堂效益。校长必须民主治校，重大事情集体决策。实施政务公开，增强学校工

作的透明度和推行力度。

于此，本书从优秀校长日常管理的诸多事务中，提炼出了这三十六个方面，力求为校长提供一些治校办学的有效途径，希望此书能为校长的发展与完善带来更多的思考空间。

限于时间仓促，本书编写之中难免有错谬之处，希冀广大读者朋友们不吝赐教。

编者

2009年6月

目 录

第一件事	要有超前的现代意识	1
第二件事	管理就是帮助	5
第三件事	治校有“三情”、“三意识	9
第四件事	多些引领，少点评比	13
第五件事	学校传统不可丢	17
第六件事	要有理想有追求	21
第七件事	教育思想管理放首位	27
第八件事	要多读书、读好书	31
第九件事	制订有效的工作计划	37
第十件事	不断在制度上更新	47
第十一件事	重视教育科研	49
第十二件事	搞好办学质量	53
第十三件事	“外脑”如何借用	57
第十四件事	构建学校自己的文化	61
第十五件事	学会善待教师	65
第十六件事	将学校建成学习型组织	69
第十七件事	如何办出学校特色	71
第十八件事	反思是提升教师素质的法宝	75
第十九件事	为教师解读人生引航指路	79

第二十件事	坚持每日巡视校园	87
第二十一件事	适度“造势”是一种能力	89
第二十二件事	现代学校不是封闭的	91
第二十三件事	经常深入班级听课	95
第二十四件事	评课要得法	101
第二十五件事	要做好本职工作	109
第二十六件事	教师心理健康不容小视	113
第二十七件事	校园生活要多姿多彩	117
第二十八件事	要有问题意识	119
第二十九件事	怎样帮助新教师成长	123
第三十件事	正视教育理想与教育现实间的不和谐	127
第三十一件事	“抢牌”也是一种发展模式	131
第三十二件事	家长会是一件大事	133
第三十三件事	让学生充满自信	137
第三十四件事	教育家型校长不是评出来的	143
第三十五件事	要有勇于创新的精神	147
第三十六件事	帮助教师理解家长	151
参考文献		154

第一件事

要有超前的现代意识

作为校长，要有开拓创新的胆略和超前意识。小学校长主要是提思路作决策，应当有创名牌学校的大志，有胆略、有远见，敢于破除旧的观念，把握好学校的发展方向，改革落后的管理方法及教学手段。其立足点要高，一个目标实现了，再设计一个新的目标，做到短期有打算、长期有计划，年年有新变化，一步一个新起点，使学校发展充满希望。敢于开拓创新的校长，必能带出一支有开拓创新意识的教师队伍，继而培养出有创新精神的学生，形成你追我赶、千帆竞发的大好局面，从而创造出学校的奇迹。“强将手下无弱兵”就是这个道理。当然，要改革就会有风险，只有意识超前，不怕困难，不怕遭遇挫折和打击，不怕各种干扰和压力，克服惟命是从、畏首畏尾、不敢越雷池一步的思想，才能最终走上成功之道。要具有超前的现代意识就必须树立以下几种意识：

一、发展意识

这个时代向我们提出的要求，所培养的人不能以不动为标准，要有创新意识，有改革意识，有动的意识。所以我们要在市场经济下，在激烈的竞争下，在社会、家长的迫切希望下，实行校长负责制中的超常规、跨越式的发展。在这种情况下，校长要做到：胸中有规划，发展有计划，提高有变化。学校建设、师资培训、学历达标、教育方针的贯彻落实、学校特色的创办等，作为校长要有近期目标和长远规划，工作中尽量减少失误。因地制宜、因人制宜、因事制宜，长期目标与近期打算有章有序，让师生看到本单位的发展有希望，对人能产

生极大的吸引内力、凝聚力。每项活动、每个措施都抓到实处，有布置、有检查、有提高、有变化。提高本来就是变化，这个变化是质的、飞跃的变化。

二、竞争意识

教育存在竞争，教育应该竞争。这是一个不可逆转的必然趋势。义务教育阶段也存在着竞争，民办学校自不必讲，公办学校的竞争也已浮出水面。原来为暗较量，现在变成了明竞争。竞争什么呢？表面看是争生源，而实际上是争财源、争地位、争名誉、争生存权和发展权。教育需要竞争，教育应该竞争，竞争才能出质量、出效益、出名校、出人才。

三、质量意识

教育质量是时代发展的要求，是教育工作追求的目标，是教育事业生存的根本。在任何时代、任何地方，教育质量仍是学校的生命线。

面向全体学生，关怀每个学生，为每个学生的发展服好务。转变教师的观念是关键，让教师认识到每一个孩子都是一个鲜活的生命，都是一幅生动的画卷，教师必须体会儿童生命的最大丰富性和主动性，关注每一个孩子的成长与发展。作为老师就要将课堂的空间让学生，给学生一些权力，一些机会，一些问题，让他们自己去解决，自己去走路。

教师要有爱的情感和爱的艺术，要有多把尺子衡量学生。要将童心还给学生，将灵性还给学生，将时间还给学生，将主动权还给学生。要走进学生的心灵，以赏识的目光去发现，把课备好；以真诚的情感去表扬，把课上好；以饱满的热情去激励，把学生教好。牢固树立把爱心献给学困生、特困生、特殊生。树立“人人都是人才，人人都能成才”的观念，带着“放大镜”来看学生的闪光点，蹲下来和孩子说话，尊重学生的人格。这样，学生就有了自尊、自信、自爱、自

强，也有了情感愉悦与积极进取的心理环境。树立质量意识还要有社会和家长共同努力。提高教育质量，关键抓好课堂教学，因为它是实施素质教育的主渠道。质量在课堂，要树立四种意识：培养学生学会学习的意识、勇于创新（创新是指进步、不模仿、领先一步）、新知识教学观的意识，师生互动的意识。实施四个策略：情境创设的策略、思维高峰激起的策略、创造兴趣激发的策略、民主氛围营造的策略。培养四个习惯：好学好问的习惯、发散性思维的习惯、评价性机制的习惯、动手实践的习惯。

四、民本意识

七品芝麻官唐成有句名言：“当官不为民作主，不如回家卖红薯”。作为一名校长，虽说“官位”不大，但却统帅着一支不大不小的队伍。牢固树立民本意识，是校长工作的立足之本。所谓民本意识，就是把教职工拥护不拥护、赞成不赞成、高兴不高兴、答应不答应、满意不满意，作为校长想问题、作决策、办事情的出发点和落脚点。

校长应经常深入师生、课堂和家庭调查研究，把握教师脉搏，倾听教师呼声，了解广大教职工在工作生活中想些什么，需要什么，时时处处关心教师生活，想教师之所想，急教师之所急，做教师想要做之事。只有为教师解决实际问题，才能得到教师的高度信任，否则就会受到广大教师的唾弃。“水能载舟亦能覆舟”，就是这个道理。坚持全心全意为教师服务，树立强烈的民本意识，把教师满意当做第一标准，就是校长成功之道的根本条件。



第二件事

管理就是帮助

管理的核心是人的管理，校长管理一所学校首先想到的应该是如何帮助每位教师都得到发展。学校贯彻教育方针，实施素质教育，推进课程改革，主要靠教师的积极性和专业化水平。从一定意义上讲，一所学校教师的事业心和专业水平，决定了这所学校的办学水平。优秀校长应该把帮助教师发展作为自己的主要工作。

一、帮助教师发展就要尽可能地为教师提供学习的机会

曾有一位著名小学的校长说过：“一所学校最大的福利就是给老师提供学习进修的机会。”这句话说得很有道理，固然发一些东西，组织外出旅游是教师的福利，但属于眼前暂时的福利；而能学习进修，从而提升自己的专业水平则是长久永存的福利。某校长曾于暑期组织全校教师到北京，不是旅游，而是“走进师大听讲座”。一连学了10天，圆了老师们在全国最高师范学府亲耳聆听著名教授讲课的梦，同时把全校教师带入了一个新的境界。这次活动的策划者就是重庆巴蜀小学的校长。许多地方学校公用经费还不宽裕，但是对教师参加各种进修培训一定要给予时间上、经费上的支持，让教师感到在这所学校有学习提高的机会。

二、帮助教师发展就要为教师搭建体验成功的平台

教师最大的成功是自己的教育教学被校长、被同事、被学生及家长所认可，这样就要求校长在业务上帮助每一位教师，并且提供平等的展示机会。有的校长组织过一次“人人都上公开课”的活动。能在

许多听课者面前上一节课，是一种荣誉，是一种展示，更是一种体验。作为一名教师应该有这样的体验，然而现实中只有少数教师拥有这种机遇。为了让每位教师都有这样一次平等的展示机会，让每位教师都体验一下做公开课的感受，特组织了这次的活动。这次活动的场地设备由学校来提供，而听课者由授课教师自请，学校领导、学校同事、师范同学、外校同仁、学生家长、亲朋好友，想请谁就请谁。这样由学校搭台，教师们人人向众人展示了一次自己的教学。某小学有个“北院寄宿部”共10个教学班，学校规定若有人来听课，10个班同时开放。有一次某市10名校长前往参观，临时要求听课，寄宿部主管校长安排大家每人进了一个教室，目的就是为每个教师提供锻炼的机会。

三、帮助教师发展就要帮助教师找到适合自己的位置

目前，大多数学校已实现全员聘任合同制。对于教师聘任工作决不能简单地用“聘”与“不聘”来解决，而应该用这种机制促进教师的自我发展。在聘任工作中，校长要帮助教师找到适合自己的位置。一位校长与一位竞聘某学科教师岗位落聘的教师谈话，指出其语文教学功底不足，并帮助分析了原因，接着安排这位教师改任新课程改革中开设的一个学科，并指出这是一门新课程，各校都很少有专任教师，并鼓励这个教师说他现在已是“第一”，只要自己肯于学习，肯于探索，一定会做出成绩。如此，这个学校不断有教师转科转岗，几年后有的成为区级骨干教师，有的成为先进工作者，有的入了党。几乎每一位转岗的教师都比在原岗位有了长足的发展，因为他找到了适合自己发展的位置。

四、帮助教师发展就要帮助教师总结经验

教师的专业水平是在学习、探索、实践中提升的。教师的工作需要思考，需要总结。校长应该为教师提供服务，帮助教师们总结经验，使自己的教育理念不断升华，自己的教育行为趋于自觉。有的学

校规定全校教师不论是谁，只要写够一定数量的“教育随笔”，有印刷成集的愿望，都可以向学校提出申请，待审稿后校长写个“序”，印刷成个人随笔集。虽不是正式出版，但也是一本记录个人教育教学感悟的册子，教师会有一种成就感。有的校长帮助骨干教师著书立说，总结他们的教学经验。某小学就曾帮两位美术教师正式出版了自己的作品集，并有两位特级教师出版了自己的专著。教师在教学大赛或论文评比以及获取其他荣誉称号后，可以在升旗仪式上当众为教师颁奖，要让学生知道：“我们的老师得奖了！”这是荣誉，是肯定，也是激励。

此外，校长要有计划地培养各级骨干教师，适时把相关教师推上去，并且注意让教师有更多的机会担任教研组长、年级组长，从而经受锻炼。对于中老年教师也要注意发挥他们的作用，安排做青年教师的指导教师，以使其注意提升不断发展。



第三件事

治校有“三情”、“三意识”

校长要治理好一所学校，既要具备良好的素质，还要了解“三情”，具有“三个意识”。

一、了解国情，有胸怀全局意识

这里的国情指国家的大政方针，是国家对教育的总体要求和宏观发展规划与策略。学校是个小社会，不能脱离大社会，学校是为了整个大社会不断向前发展而培养人才的教育场所。社会向前发展，不断发生变化，那么培养什么样人才，才能适应社会发展要求，这需要校长了解和掌握。教育具有一定的超前性，特别是随着知识经济和信息化社会的到来，社会对人才培养的要求越来越高，社会转型期人才培养的模式、规格、素质要求都将发生变化。这就需要校长了解国情，认识社会。

邓小平说，教育要面向世界，面向未来，意义非常远大。作为校长要站在时代发展的潮头，拓宽自己的视野，制定出适应时代发展和社会需求的人才培养的学校发展规划。一个好的发展规划，蕴涵的核心思想是人的全面发展，描绘出把学生培养成适应社会发展要求的合格人才的愿景。这就要求校长要目光远大，胸怀全局，要有自己的办学思想。一要知天下事，了解和揣摩世界各国教育发展的未来走向。二要了解把握国内教育改革发展总趋势，不断学习善于借鉴各地教育改革发展新鲜经验，从丰富的教改成果中摄取“精神”食粮，不断换脑筋。三是能够深刻领会党和国家的教育方针、路线、政策、法律法规和上级教育领导部门的旨意，并善于化为自己学校办学的理念和行

动指南，既不偏离社会主义的正确办学方向，又不照搬照抄，而有创新和作为。校长治校，能了解国情，总体上把握全局，办学思想明确了，学校发展也就有了明确的方向和办学的路子。校长怎样才能了解国情、具有全局意识呢？这就需要有不断读书的良好习惯，善于学习和思考。

二、了解校情，有规划发展的意识

我国各地经济发展不平衡，就基础教育来说，因受各地经济传统文化影响，每个学校都有自己不同的特点，各校师资队伍、生源质量、学校规模、办学条件差异较大。如何在经济发展、教育改革的大潮中，使校长自己所主持的学校得到长足、持续的发展，不断提高办学效益，培养更多合格的社会主义建设人才，这是校长治校面临而又必须解决的重大课题。邯郸学步，亦步亦趋，千校一面不行；没有规划，稀里糊涂，更是治校大忌。这就要求校长必须了解校情，具有把握学校整体规划发展的意识，要有好的学校发展思路，使学校办出自己的特色。

在教育改革发展大潮中，自己所在学校的路子怎么走？怎么发展？校长要心中有数。换句话说，要寻求创新思想和路子，既要胸怀全局，还要成竹在胸。一是校长要有自己的办学理念。能提出适合本校改革和发展的目标、方案和措施，制定出合适的学校三年发展规划、五年发展规划。这叫心中有蓝图，治校不糊涂。校长一定要知校情，对自己学校所在地域的经济文化发展情况要了解，对本校校史、师资状况、教育资源、发展前景要了解，这样才能定好位子和路子。二是要谋发展。审时度势，把握现实，憧憬未来，从整体上制订好学校的发展目标规划。三是要抓落实。有了规划发展目标，并不等于学校就能发展，还要靠校长带领教师团结奋斗，按学期去实施，按周去落实。具体地说，校长要重视和加强计划管理，制订计划，做到德智体美劳全面统筹安排；在时间方面，使学年、学期、周工作相符合，具有内在的一致性；在组织管理方面，做到校、年级、班和组、教师个人工作目标协调一致。校长了解校情，有了从整体上把握规划发展