

SUGGESTIONS TO
HEADMASTER—101

主编 / 周德藩 彭坤明 王铁军

21 世纪 校 长 继 续 教 育 文 库

给校长的建议—101

主编 / 王铁军 周在人

南
京
师
范
大
学
出
版
社

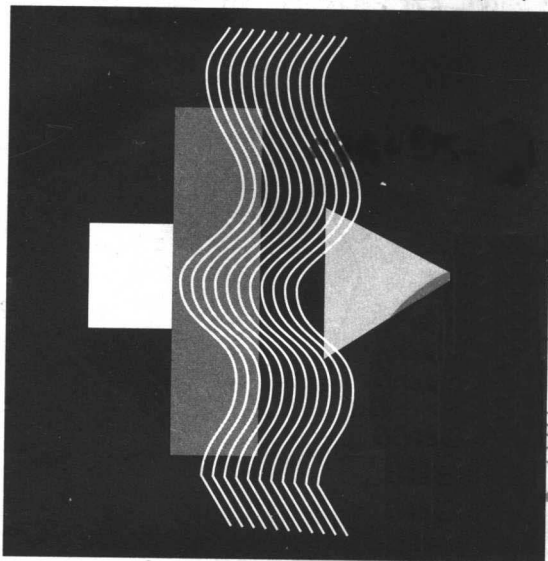
G471.2/6

21世纪校长继续教育文库

主编 / 周德藩 彭坤明 王铁军

120294

给校长的建议—101



王铁军
周在人 主编

南京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

给校长的建议——101/王铁军,周在人主编. —南京:
南京师范大学出版社, 1999. 10

(21世纪校长继续教育文库/周德藩等主编)

ISBN 7-81047-400-6/G·244

I. 给… II. ①王… ②周… III. 校长—学校管理—经验 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 62348 号

南京师范大学出版社出版发行

(江苏省南京市宁海路 122 号 邮编 210097)

江苏省新华书店经销 南京大众新科技印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 11.5 字数 289 千

1999 年 10 月第 1 版 2001 年 3 月第 4 次印刷

印数 18001—22000

定价:14.00 元

(南京师大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

总 序

周德藩

《21世纪校长继续教育文库》将由南京师范大学出版社付梓出版,值得庆贺,因为出版供中小学校长提高培训使用的学术丛书是一件十分有意义的事。

当今世界,科学技术日新月异,知识经济初见端倪,国力竞争日趋激烈。针对知识化、信息化、全球化的时代特征,世界各国都在酝酿或正在进行一场深刻的教育改革,都十分重视加强基础教育,十分重视中小学校长队伍的建设和培训,这已成为国际中小学教育改革和发展的一大趋势。也就是说,教育改革和发展呼唤着高素质、现代化的中小学校长,也必将培养和造就成千上万的适应时代要求的中小学校长。正因为如此,江苏省在1994年底完成中小学校长岗位培训的基础上,不失时机地启动百千万校长培训工程,把校长培训作为在苏南推进教育现代化工程、在苏北推进教育促小康工程的“龙头工程”。通过“九五”期间的校长提高培训及其实践锻炼,造就数百名具有远见卓识、创新精神和科学化、现代化领导艺术及其管理技能、办学有显著成效的知名校长;培养数千名德才兼备、教育思想正确、富有开拓进取精神和适应社会发展能力、管理水平高、办学有特色的骨干校长;培训上万名热爱中小学教育事业,能够正确

贯彻党和国家教育方针、政策法规,按照教育规律办学,管理规范、精细化、不断提高教育质量和办学效益的合格校长。全省已形成以全面提高培训为基础,中青年骨干校长培训为重点、名校长高级研修培训为先导的整体培训格局。

课程作为“整个教育系统的软件”,是时代的一面镜子,总要反映一定社会发展的要求,反映一个国家、一个民族的文化结构,反映受教育者自身发展的需要。课程直接影响着一个国家、一个民族的教育质量。在中小学校长培训中,课程同样处于核心地位。有高质量的培训课程,才能培养出高水平的校长。构建有中国特色的现代校长培训课程体系的任务,已历史地落在我们肩上。《21世纪校长继续教育文库》的编辑出版,正是我们江苏对现代校长继续教育课程体系的积极探索和尝试,它适应了广大中小学校长学习进修的需求,适应了校长提高培训的需要。

《21世纪校长继续教育文库》,包括《邓小平教育理论与基础教育改革策略》、《教育现代化论纲》、《给校长的建议——101》、《特色学校发展与校长个性》、《学校管理新视野》、《校长现代教学视野》、《校本管理:理念·运作·经验》、《现代教育评估:理念·方法·技术》、《现代校长培训:理念·操作·经验》等10余部著作和教材。这些著作和教材力求反映当今教育改革的新理论、新观点,研究学校管理中的新经验、新问题,以开拓广大校长的教育视野,促进他们教育观念的转变和心智结构的更新。我相信,《21世纪校长继续教育文库》的出版发行,会受到广大校长的欢迎。衷心希望广大读者和学界朋友提出批评和建议。

在《21世纪校长继续教育文库》付梓的时候,我特别要感谢南京师范大学出版社的热情支持,感谢各位编辑卓有成效的工作。

1999年5月

前 言

当今世界的发展,正经历着重而又深刻的变革。人类社会将进入一个知识化、信息化、科技化、国际化的新时代。优先发展教育,提高国民素质,培养创新人才,已经成为许多国家面向新世纪、迎接新挑战的基本国策。

振兴教育,希望在教师,关键是校长。在社会主义市场经济条件下,学校依法自主办学,中小学实行校长负责制,校长的角色、校长工作的性质和学校的环境都处在迅速变化之中。总的来说,校长要从传统的应试教育的管理方式转向适应创新的素质教育的管理方式;从过去主要运用行政手段管理转向主要运用民主与法治的手段管理,按照教育规律办学,用科学的教育思想领导学校;从自我封闭的办学模式转向以“三个面向”为指导的开放的办学模式。这就要求校长不断学习,加强自我修炼,从思想、观念、知识、技能和心理素养等方面适应时代变革和科技发展的要求。为此,我们组织编写这本《给校长的建议——101》。

“101”这个数字,象征着一元复始,万象更新。这里有“既济、未济”的味道,意味着世间一切事物的变易是螺旋式进展,一环接一环,完了又没有完。参加编写本书的五位中小学校长都是具有丰富实践经验和较高研究水平的成功学校的领导者。他们领导和

管理学校的成功经验,实际上是个人素质的特殊结合,是他们对学校实行有效领导的基本品质和能力的体现。理论来自实践,成功校长的实践经验蕴藏着丰富的教育管理理论,是学校管理研究最宝贵的财富,我们编写这本书也是为了挖掘教育管理这个取之不尽的宝藏,以此为起点,引起更多的校长思考学校管理中的问题,探索学校管理的规律,提出更多更好的建议。从这个意义上考虑,“101”还有“百花齐放”之意,一花引来百花放,万紫千红满园春。“101”循环往复,不断发展,将给现代学校管理理论带来无限生机和活力,形成理论与实践结合,不断丰富和发展的趋势。

《给校长的建议——101》是以实践为基础,对中小学校长领导和管理学校提出建设性的思想和方略。立足于实践,着眼于建设,“议”是理论与实践的结合,不是就事论事,而是就事论理,源于实践而高于实践,给人以启迪。“建议”的目的不在于“授之以鱼”,而是“授之以渔”,希望校长们坚持解放思想,实事求是的思想路线,掌握辩证唯物主义的思想方法,提高观察问题、分析问题和解决问题的能力,不断创新,创办具有特色的社会主义现代化学校。

参加本书编写的五位在职校长是:海门市东洲小学校长许新海、南通市第一中学校长王炎斌、高邮市中学常务副校长邱谨根、常州国际学校校长万小平、金陵中学校长杨祖恒。他们从百忙中挤出时间写“建议”,在较短的时间内完成了编写任务。这些建议是从实践经验中提炼出来的,虽不能说都是“金子”,但也蕴含着闪闪发光的学校管理思想和方略。只是由于编者的水平所限,难免存在令人遗憾和不足之处,有待于后来者不断地完善发展和提高。但愿“101”能够抛砖引玉,后来居上,“101”的目标是追求超越。

编者

1999.7.10

目 录

总序	周德藩
前言	(1)

一、观念篇

1. 校长要有坚定的教育信念	(2)
2. 领导学校,首先是教育思想上的领导	(5)
3. 建立明确合理的办学目标	(9)
4. 校长要讲政治	(13)
5. 教师是办好学校之本	(16)
6. 校长要有强烈的终身学习观念	(20)
7. “把整个心灵献给孩子”	(24)
8. 要尊重教育规律	(28)
9. 信息是学校改革和发展的动力	(31)
10. 走出学校的院墙	(34)
11. 要有“法”的头脑	(38)
12. 领导就是创造	(42)
13. 管理是行动的哲学	(45)
14. 学校发展的潜力在于不断地创新	(48)

15. 居高声自远····· (51)
16. 润物细无声····· (54)
17. 让学生主动发展····· (57)
18. 办事讲实效····· (61)
19. 学校要有深厚的文化底蕴····· (64)
20. 千头万绪抓决策····· (68)

二、人本篇

21. 学校管理要以人为本····· (73)
22. 免挂“挡箭牌”····· (77)
23. 用欣赏的眼光看教师····· (80)
24. 善用人者事必兴····· (84)
25. 做伯乐式的领导····· (88)
26. 竞争:给教师提供发展自我的“支点”····· (92)
27. 要善于化解教师的对立情绪····· (96)
28. 校长要掌握批评的艺术····· (100)
29. 做教师心理的“按摩师”····· (104)
30. 教优不必让其“仕”····· (108)
31. 塑造“季布”形象····· (112)
32. 当仆人式的领导者····· (115)

33. 校长要有三个“硬” (119)
34. 校长要全面地看人 (123)
35. 校长要有良好的处世心态 (126)
36. 追求美的管理效应 (130)
37. 要尽力避免班子能量“内耗” (134)
38. 提起你的一只脚 (137)
39. 创造和谐合作的人际关系 (141)
40. 要把班子成员团结在自己的周围 (145)

三、教本篇

41. 素质教育:跨世纪的教育改革主旋律 (151)
42. 校长要取得对教学的统驭权 (155)
43. 规范过程 优化要素 (158)
44. 再读布鲁纳 (161)
45. 罗素的两条诫律 (164)
46. 教师素质是提高教学质量的第一要素 (167)
47. 功在课前 效在课内 (170)
48. 听课和分析课是校长的一项极其重要的工作 (173)
49. 关注中心 超越中心 (177)
50. 教法·学法·考法 (180)

- 51. 赞可夫给我们的启示 (183)
- 52. 帮助教师成为教学的研究者 (186)
- 53. 不可忽视师生关系对教学的影响 (189)
- 54. 也谈因材施教 (193)
- 55. 授之以渔贵在导 (196)
- 56. “根雕”后进生 (199)
- 57. 善教者使人继其志 (203)
- 58. 让心理素质教育进课堂 (206)
- 59. 思维,地球上最美丽的花朵 (209)
- 60. 构建教学工作的良性循环机制 (212)

四、经营篇

- 61. 学会经营学校 (217)
- 62. 追求卓越,提升品质 (220)
- 63. 导入 CIS,提高学校美誉度 (223)
- 64. 培育学校文化 (226)
- 65. 成本、效益、规模 (229)
- 66. 平凡通向非凡 (233)
- 67. 简单一样能造就美 (236)
- 68. 继承、借鉴、超越 (239)

69. 选准工作的切入口 (242)
70. 使学校成为学习化的组织 (245)
71. 工欲善其事,必先利其器 (249)
72. 机遇总是偏爱有准备的头脑 (252)
73. 层级管理与越级指挥 (256)
74. 涓涓细流归大海 (259)
75. 小题尚需大做 (262)
76. 争取家长和社区的支持 (265)
77. 树未长大莫分权 (268)
78. 创建科研先导型学校 (271)
79. 兵法运用两则 (274)
80. 学校管理技术的现代化 (277)

五、修养篇

81. 校长的角色意识 (281)
82. 校长应成为教育家 (285)
83. 人际关系是成功的基础 (288)
84. 师者之师 (292)
85. 发扬民主作风 (295)
86. 正人先正己 (298)

87. 学会系统思维和创造思维	(302)
88. 做一个正直的人	(306)
89. 做人做事 诚实守信	(309)
90. 海纳百川 有容乃大	(312)
91. 三人行必有我师	(316)
92. 不要回避困难	(319)
93. 在实践中增长才干	(322)
94. 不断学习 超越自我	(325)
95. 当好“育人工程”设计师	(328)
96. 敢做教改的弄潮儿	(332)
97. 经常反思和善于总结	(337)
98. 保持积极心态	(340)
99. 适应变革 自强不息	(344)
100. 关心学校与家庭、社会的关系	(348)
101. 让你的精神成为学校的宝贵财富	(352)
主要参考文献	(355)
后记	(356)

一、观念篇

许新海,1967年9月生。大学文化。海门市东洲小学校长、党支部书记兼海门市少年宫主任,江苏省教育管理委员会、南通市小学语文专业委员会和校外教育专业委员会副秘书长。曾获南通市青年“五四”奖章,江苏省教育学会系统先进工作者,南通市专业技术拔尖人才,海门市“十佳青年”、“十佳主人翁”等荣誉称号。有60多篇科研论文在省级以上报刊发表,30多篇论文获省、市级奖。出版专著《美国小学教育考察》,参与编著《交往能力培养》等书。曾为香港校长代表团、省千训中心“教育现代化论坛”主讲报告,并应邀赴香港讲学。



1. 校长要有坚定的教育信念

执着追求的事业心，国家赋予的
责任感，时代要求的使命感，这是校长
成功的前提和无穷的动力。

在我的办公室里，挂着两块特别耀眼的用不锈钢包边的字框，上面写着“牢记宗旨”、“坚定信念”八个大字。它时刻激励着我，鞭策着我，使我始终保持着对教育事业的执着追求，有着对工作的强烈责任感和办好学校的崇高使命感。

伟大的人民教育家陶行知说过：“做一个学校校长，谈何容易！说得小些，他关系到千百人的学业前途；说得大些，他关系到国家与学术之兴衰。”所以对于校长来说最重要的素质是对人民的教育事业无限忠诚，有高度的事业心和献身精神。有了这一条，才会有工作的动力，才会有“言传身教”，才能带出一支好的队伍，带出一个好的校风，才能在工作中有所创造，有所成就，有所前进。从自己走过的创业之路中我悟出了一些做校长的体会：

一是时代要求的使命感是成功之源。中国有一种传统观念认为，“家有三斗粮，不当孩儿王”。其实非也。做校长就是要不求官，不图名，不为利，爱岗、敬业、奉献，全身心地扑在学校事业的发展上。教育是一块肥沃的土地，需要更多的有志者、有智者、有识者来开发。只要干一行、爱一行、专一行，行行都能出“状元”。我曾有过很多次调动改行的机会，我都拒绝了。我觉得中国的教育太需要一批痴心于教育改

革研究的校长,一种强烈的时代使命感让我沉迷于现在的工作,潜心于现代教育改革的实验研究。事业的不断成功使我更加坚定自己的教育信念,也希望有更多的对教育痴情的校长。

二是国家赋予的责任感是成功之本。“校长是一校之魂。”一位校长的品德、学识、才能对办好一所学校关系极大。国家赋予校长以权力的同时更多的是赋予了责任。一个没有任何责任心的校长是根本不可能办好一所好学校的。苏霍姆林斯基说得好:“对祖国履行义务是人的神圣职责。要使我国的每个青年公民,象诚实人珍惜自己的声誉、自己家庭的荣誉一样,珍惜这一神圣职责。”我们的校长对待自己的事业就是要有这种神圣的责任感。在工作中不仅要用自己的人格精神去影响师生,而且还必须用自己的智慧、才能去指导教育实践,真正成为师生之友、师生之师。

三是事业上的执着追求是成功之路。校长是一个专业技术岗位,事业上的成功是校长最高的追求。一个专家型的校长在自己的管理活动中应该是一个勤学博采、积极进取、富有理性思考的人,并在实践中不断探索创造,逐步形成自己的教育思想和教育策略,进而办出有自己特色的教育。做一名开拓创新型校长,必须思想解放,敢于改革,高举教育现代化大旗,深入探索实施素质教育的有效途径。在创办学校初期,只有四间平房教室,没有资金,困难重重。我紧紧抓住改革开放的良好机遇,大胆探索办学主体多元化、办学体制多样化的道路,通过企业捐资、银行贷款、教师集资等十多种渠道筹措教育资金,把政府投资只有三四百万元的学校办成了具有千万元资产的现代化全新学校,使学校获得了超前的发展,为教育的改革和发展提供了厚实的硬件基础。回想过去,没有自己对事业的执着追求,是不可能如此巨大的办学成果的。

信念是一种崇高的思想,一种对人生理想目标的追求。校长要善于在对事业的执着追求过程中逐步培养自己崇高的教育信念。首先要正确认识教育理想,当前特别要正确认识素质教育。

其次要培养自己对教育理想目标的信心。素质教育是关系到整个国民素质的最大的教育问题,国家已经将素质教育列入 21 世纪教育振兴行动计划,我们必须对此充满信心。校长一旦确立了自己的教育信念,就必须孜孜以求,坚定不移,不达目的不罢休。决不能表面上“轰轰烈烈”搞素质教育,实际上仍然在“扎扎实实”搞应试教育,急功近利,把自己刚建立起来的教育理想抛之脑后。崇高的教育理想应该是我们一辈子的追求。一名成功的校长都会有自己崇高的职业理想,面对 21 世纪的发展机遇与挑战,必须进一步深化学校教育改革,加快事业发展的步伐。还记得办学第一年招生,来报名的学生寥寥无几,当时我就确立了一个强烈的信念:一定要以最好的教育质量,在最短的时间里,让社会承认我们的学校是真正一流的。于是学校就是我的家,我与老师们克服重重困难,没有休息日,只争朝夕地辛勤耕耘着。是一种“追求卓越”的精神,使我们的学校创办仅四年半就成为江苏省实验小学,如今我们又确立了新的办学目标:要把学校办成全国一流的科研特色鲜明的现代化实验小学。我们正以自己的超前发展,把将来的学校办到了今天来,让现在的孩子就能在将来的现代化的学校里,接受现代人的素质教育。为此,我又提出了智能化教室加小班化教育为主体性教育的新模式,加快校园网络化的建设,以全新的现代教育思想来改革学校各个层面上的工作,激活影响改革发展的各种因素,全面提高教育质量,使学校内涵发展之路越走越宽,特色越来越鲜明,以培养一批又一批能主动迎接 21 世纪挑战的发展型人才。

信念使我们能够全面深刻认识和准确把握基础教育的性质和任务,构建了面向 21 世纪的办学新模式,以全面深化素质教育,积极推进教育现代化工程,培养出具有现代人的基本素质的新型人才,成为未来社会发展的积极推进者。而这一切来自于执着追求的事业心,国家赋予的责任感,时代要求的使命感,这是校长成功的前提和无穷的动力。