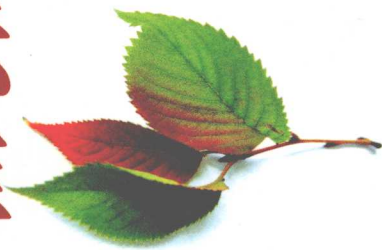


中 / 国 / 校 / 长 / 书
总顾问：顾明远

中国校长书坊
优秀校长、教师最重要的标准系列

优秀校长 最重要的标准

◎主编 赵国忠



中国第一部研究优秀校长标准的经典著作

校长是学校的关键，是学校的灵魂，是师者之师。每一个优秀校长都具有个性化的、特殊的优秀品质，正是这些优秀品质造就了优秀的校长。世界各国在优秀校长评选时，都不约而同地将校长的特殊品质作为重要的评选标准：优秀校长具有非凡的领导力，独特的个人魅力，是充满智慧的管理者，是师生的领路者。

中国校长书坊
总顾问：顾明远

中国校长书坊
优秀校长、教师最重要的标准系列

优秀校长 最重要的标准

◎ 赵国忠

中国第一部研究优秀校长标准的经典著作

校长是学校的关键，是学校的灵魂，是师者之师。每一个优秀校长都具有个性化的、特殊的优秀品质，正是这些优秀品质造就了优秀的校长。世界各国在优秀校长评选时，都不约而同地将校长的特殊品质作为重要的评选标准：优秀校长具有非凡的领导力，独特的个人魅力，是充满智慧的管理者，是师生的领路者。

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀校长最重要的标准/赵国忠主编.—南京:南京大学出版社,2009.10

(优秀校长、教师最重要的标准系列)

ISBN 978-7-305-06547-7

I. 优… II. 赵… III. 校长—学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 192151 号

出版者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出版人 左 健

丛 书 名 优秀校长、教师最重要的标准系列

书 名 优秀校长最重要的标准

出版策划 赵国忠

主 编 赵国忠

责任编辑 马瑞芬 编辑热线 025-83758495

审读编辑 纪玉媛

照 排 江苏奇尔特印刷有限公司

印 刷 江苏奇尔特印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 17.5 字数 262 千

版 次 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1-20000 册

ISBN 978-7-305-06547-7

定 价 29.80 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

优秀校长需要怎样的标准

我国伟大的教育家陶行知曾经说过：“校长是一个学校的灵魂。学校的好坏和校长最有关系，一个好学校必定有一个好校长。”著名教育家苏霍姆林斯基也断言：“有怎样的校长，就有怎样的学校。”

的确，校长是学校的关键，是学校的灵魂，是师者之师。每一位优秀校长，都具备一些个性化的、特殊的优秀品质。如有的优秀校长具备诚实、有远见、有抱负的优秀品质；有的优秀校长则具备正直、可信赖、善于鼓舞他人、给他们以支持的优秀品质；也有的优秀校长具备心胸开阔、聪明、有创造力的优秀品质……正是这些优秀品质共同造就了优秀的校长，世界各国在优秀校长评选时，都不约而同地将校长的特殊品质作为重要的评选标准。那么，优秀校长最重要的标准到底有哪些？

我认为，大凡优秀的校长，无不具备以下共同的标准：优秀校长具有非凡的领导力，独特的个人魅力，是充满智慧的管理者，是师生的领路者。

一、非凡的领导力

领导力是校长最重要的能力之一，它直接关系到学校的工作效率及领导效能，优秀校长必须具有非凡的领导力。一位优秀的校长，能够运筹帷幄，从全局上把握正确的方向，协调好各种关系，大胆创新、锐意改革，各方面管理井井有条，富有效率和生机，能充分调动干部、教师积极性，发挥他们的创造精神，给他们一种归属感和使命感。其领导业绩、领导效能显而易见。

二、独特的个人魅力

校长的个人魅力是指校长自身的品质、人格、文化修养和独特的个性，并通过言行的方式表现出对他人的感召力和影响力。校长的个人魅力，在其学校管理中具有特殊的作用，一个魅力十足的校长，一定能带出一个好班子、培育一支好队伍、办出一所好学校。

三、智慧的管理者

学校工作千头万绪，学校管理千变万化，这就要求校长成为充满智慧的管理者。校长要因时因人制宜，因时因人选择处理问题的方式和方法，强调对周

围环境的适应和应变能力,这就是权变思想,权变策略。智慧一出,境界顿开,必将化不利为有利,化消极为积极,化被动为主动,必将产生“智者无敌”的效应。

校长要成为充满智慧的管理者,没有统一的模式,没有不变的法宝,需要不断学习,提升素养,需要博采众长,兼收并蓄,需要经受历练,千锤百炼,才能滋养并积淀成学校管理之大智,最终使自己与学校共荣辱,与师生同发展,开创出学校的新局面。

四、是师生的领路人

在学校管理过程中,校长肩负着特殊的任务,具有特殊的作用,是学校关键中的关键。如果说一流教育需要一流教师的话,那么一流教育更需要一流的校长。这个一流的校长首先应是学校的领路人,有责任带动和影响全校教师,让他们都能成为先进教育思想的探索者和实践者,共同来营造快乐校园,让学校成为师生最向往的地方。那么,我们校长在学校管理实践中如何进行点滴之修炼?如何成为优秀的校长?

《优秀校长最重要的标准》一书充分结合了外国优秀校长评选的最重要的标准,在校长如何成为具有非凡的领导力、独特的个人魅力、充满智慧的管理者和学校的领路人方面给出了有益的建议和最重要的标准,值得学习和借鉴,建议广大校长不妨一读。

最后,我衷心地祝愿《优秀校长最重要的标准》一书能成为广大校长的良师益友。



江苏省教育科学研究院

2009年10月18日

目 录

第一篇 学校的领导者

◆ 优秀校长最重要的标准之一

好校长营造好校风 / 2

有什么样的校长,带出什么样的校风。营造良好的校风,是学生能够健康成长的前提,也是对校长个人能力的考验。一个优秀的校长要建设和形成良好的校风,全面提升教育教学质量,不仅要靠渊博的知识和科学的方法,更要靠校长的能力。

◆ 优秀校长最重要的标准之二

扮演好课程改革中的角色 / 12

校长负责全校的工作,是课程改革的带头人。因此,在课程改革进程中,校长扮演着至关重要的作用。校长如何扮演好自己的角色,是评价校长能力的重要标准。

◆ 优秀校长最重要的标准之三

建构别具一格的校园文化 / 22

一种制度乃至一所学校运行的好坏,仅仅依靠其本身是远远不够的,其很大程度上要依赖于一种看不见但却起着支撑作用的制度环境,也就是一种氛围、一种文化。校长就是这种文化的建构者,一个优秀的校长,能有效地建构别具一格的校园文化。

◆ 优秀校长最重要的标准之四

营造和谐的校园氛围 / 31

如同教师致力于营造良好的学习氛围,学校也有适宜自己生存发展的氛围,优秀校长的重任,就是竭尽所能地去营建和谐的校园氛围。良好的校园氛围,有利于学校形成正确的人生价值取向,有利于师生关系的融洽,有利于学生人格和学业的发展。

2 优秀校长最重要的标准

◆ 优秀校长最重要的标准之五

提升校长的信息化领导力 / 38

信息化时代的到来,意味着校长必须提升自己的信息化领导力,这是新时代的要求,是教育变革的要求。校长的信息化领导力是其领导素养的重要组成部分,也直接影响到学校教育信息化的发展与深层次应用。

◆ 优秀校长最重要的标准之六

建设特色学校 / 47

好学校必定有自己别具一格的特色。特色学校的成功建设,是衡量优秀校长工作能力的的一个重要方面。一位优秀的校长,要有“特色”意识,让学校逐步形成自己独特、稳定、优质的整体特色。

◆ 优秀校长最重要的标准之七

善于建立学校的发展远景 / 57

建立共同愿景,是实现学校有效管理的最佳途径。一个好的愿景,能促进学校发展的最大化和学校管理的最优化。优秀校长,就是学校共同愿景的制造者。

第二篇 魅力的展示者

◆ 优秀校长最重要的标准之八

成为英雄式的领导者 / 67

校长要成为英雄式的领导者。学校管理究竟能否取得实效,取决于校长的领导力,学校需要“英雄式领导”来推动学校不断前进。英雄式的领导者必须目标明确,措施得力,而且具有非凡的人格力量,没有人能忽视它们的重要性。

◆ 优秀校长最重要的标准之九

做人格魅力的树立者 / 76

校长是学校的一校之魂,具有人格魅力的校长,是全校师生的“精神领袖”。因为,在学校管理中,校长的品德——也就是人格魅力,在这一过程中起的作用是关键。校长必须注意养成优秀的品格,要以德服人,公平公正,光明正大,胸襟坦荡,勤政廉洁。

◆ 优秀校长最重要的标准之十

校长要有应对压力的良方 / 86

校长是一所学校的领头军,压力与困境接踵而至是常事。如何应对困境,如何解决压力,是一位优秀校长必修的功课,校长要有应对压力的良方。

◆ 优秀校长最重要的标准之十一

校长要有教育家的情怀 / 101

每一位校长都应该是一个教育家。肩负教育使命,心怀天下教育,而不是止步于管理好一所学校,要关注教育的前景与未来,关注整个民族、整个世界的教育事业。校长必须要有教育家的情怀。

◆ 优秀校长最重要的标准之十二

校长要有一双“好耳朵” / 112

倾听,是通往心灵的必经之路。作为校长,要有一双“好耳朵”,要善于倾听,唯有善于倾听,才能掌握沟通管理的艺术,才能将校长的工作做到最好。是否善于倾听,是考查校长能力的重要衡量标准。

◆ 优秀校长最重要的标准之十三

校长要有民主的意识 / 122

校长要有民主意识。校长要做民主的倡导者和领导者,把民主视为工作的第一原则。民主管理是最令人信服、最得人心的管理,校长在学校管理上应该保持民主的工作作风和踏实的工作态度,做一位优秀的领导者。

◆ 优秀校长最重要的标准之十四

做一个“有容”的校长 / 130

校长是教师群体的领路人。作为校长,不能怕教师在业务上、荣誉上超过自己,要想方设法给教师们提供超过自己的舞台与机会。校长要有容人雅量,这样才能最大程度地发挥教师的积极性和创造性。

◆ 优秀校长最重要的标准之十五

做一个创造奇迹的校长 / 136

校长的教育思想、教育观念直接影响着学校和办学方向,校

长的创新能力可以说对一所学校的发展至关重要。创新能力是卓有成就的校长必备的素质,是校长能力结构的最高层次。

第三篇 智慧的管理者

◆ 优秀校长最重要的标准之十六

做一名智慧型的校长 / 148

做一名智慧型的校长。智慧型的校长,能将诸般复杂事务化为最简单的事务处理,能将教育事业化为汨汨流动的泉水,沁人心脾。智慧型的校长,将收获良多,不仅仅是声誉,还有师生的喜爱。

◆ 优秀校长最重要的标准之十七

要“人性化”管理 / 155

学校管理,归根到底是对“人”的管理,因此学校管理需要“人性化”。校长的“人性化”管理,需要在日常管理中正确处理好约束与调动、服从与协调、使用与培养、求同与求异四个方面的关系。如何更“人性化”地管理学校,是每一位优秀校长必备的素养。

◆ 优秀校长最重要的标准之十八

管理要以学生为本 / 162

作为一名教育工作者,作为一名高层管理者,作为学校的最高领导者,不能没有全面发展的眼光,不能没有学生本体的观念,处在教育变革的时代,校长的管理更要处处以学生为本。

◆ 优秀校长最重要的标准之十九

校长要有服务的心态 / 171

校长要有服务的心态。服务,是教育管理的最高境界,教育本身是一项服务社会、服务于人民的事业。服务是校长的职责,校长在管理中要有服务精神,要时时为大家的根本利益着想,这才是真正意义上的管理。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十

善于加强与社区的联系 / 178

社区,在教育中占有举足轻重的位置,是学校工作不可缺少的平台,如何发挥社区的作用,如何让社区成为学校工作的合作者、支持者,是校长必须思考的问题。校长是否善于加强与社区的联

系,让社区参与到教育中来,是衡量一个校长沟通能力的重要标准。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十一

在改革中推动学校前进 / 186

一位优秀的校长,首先是一位有魄力有决断的改革家。改革能调动广大教职工办学积极性,改革是启动学校活力的关键。在教育大变革的时代,作为一校之长,必须具有改革创新的精神,在改革中推动学校前进。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十二

校长管理要力求“无为” / 199

校长手头上的事很多,时间却有限,因此校长做事不在多,而在精。管得最少的校长是最高明的校长。因此,校长管理要力求“无为”。“无为”就是让师生发挥最大的潜能,“无为”能让管理发挥出最大的效能。

第四篇 师生的领路者

◆ 优秀校长最重要的标准之二十三

校长要做好教师的领路者 / 211

教师的培养,是学校的第一要务。作为校长,引导和鼓励教师设立和不断达成阶段性目标是校长工作重中之重。优秀的校长,首先应学会怎样做好教师的领路人。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十四

要成为成功的沟通者 / 222

校长的沟通,不是一种本能,而是一种能力,是其成功管理必需的能力,优秀校长要成为成功的沟通者。校长在沟通中要以真诚态度,擅长以创造性的、帮助的、治疗的方式与学生、家长或教师沟通,倾听理解并说服他们。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十五

努力提升教师的幸福感 / 232

教师的工作积极性是影响教育质量的主要因素,而工作中有没有心理幸福感又是影响教师工作积极性的重要因素。因此,提升教师工作中的心理幸福感水平是作为学校管理者的校

6° 优秀校长最重要的标准

长的重要工作内容。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十六

做一个积极主动的激励者 / 238

激励机制是管理的最大动力机制,是调动员工积极性的最佳方式。激励型的校长,不仅自身将保持最佳的活跃状态,且善于刺激教师与学生的积极性,乐于参与到学校生活的方方面面。激励型校长,是优秀校长的必备条件。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十七

校长要成为教学领导者 / 248

一位好校长,首先必定是一位好教师。校长在拥有卓越的管理能力的基础上,必须拥有高超的教学技巧和课程领导力。校长能否成为有效的教学领导者,是学校教育教学取得成功的关键。

◆ 优秀校长最重要的标准之二十八

打造学习型团队 / 258

学校变革的最大力量掌握在教师的头脑、双手和心里。引领教师的学习,培育教师的学习力,也就成为学校变革的基础。而打造出学习型团队,理所当然地成为了校长的责任。

第一篇 学校的领导者

XUEXIAODELINGDAOZHE

伟大的教育家陶行知先生曾经说过：“校长是学校的灵魂。”校长对学校的“灵魂”作用，取决于他的领导力。校长，作为学校的领导者，其领导力直接关系到学校的生存与发展、关系到学校的成功与失败。优秀校长具有非凡的领导力：一个优秀的校长，一定能营造出良好的校风；一个优秀的校长，一定能扮演好自己的角色；一个优秀的校长，一定能开创出特色的学校；一个优秀的校长，一定能规划出学校美好的远景。

好校长营造好校风

有什么样的校长,带出什么样的校风。营造良好的校风,是学生能够健康成长的前提,也是对校长个人能力的考验。一个优秀的校长要建设和形成良好的校风,全面提升教育教学质量,不仅要靠渊博的知识和科学的方法,更要靠校长的能力。

——源自加拿大优秀校长的评选标准

标准解读

校风具有鲜明的导向功能和广泛的辐射功能,良好的校风会产生一种无形而神奇的力量。学校风清气正,教职工才会团结一心,积极向上,勤奋工作;学校风清气正,学生才会快乐地学习,健康地成长;学校风清气正,那些拨弄是非、说长道短的歪风邪气就会荡然无存。

加拿大对优秀校长的评选标准认为,什么样的校长,带出什么样的校风。营造良好的校风,是学生能够健康成长的前提,也是对校长个人能力的考验。良好的校风能使集体的荣誉感、自豪感在师生员工的心灵深处凝聚成一种内在的激励因素,成为学校师生共同发展前进的强大精神动力,特别是对学生良好行为习惯的养成、健全人格的塑造更有一种“润物细无声”的效果。

经典案例

营造良好校风的加拿大华裔女校长

据加拿大《明报》报道,多伦多西区 Bala Avenue Community 小学过去校风差、学生成绩低劣、无纪律,就连家长都唾弃,这样一所学校却偏偏得到甄素玲的“青睐”,主动要求调任该校校长。经过 3 年奋斗,甄素玲被非牟利机构 The Partnership Learning 选为全加拿大 30 名最杰出校长之一。但甄素玲表示,她最大的欣慰,不是得奖,而是亲眼“见到 251 个学生开心成长,对学校有一种家的归属感”。

双亲来自中国的甄素玲在安大略省北部小镇苏圣玛莉(Saute St. Marie)出世,曾到滑铁卢大学及多伦多大学进修教育。甄素玲对教育情有独钟,是因为她认为孩子是社会的未来,而教育工作者,对儿童有深远影响。

“试想,可能有一日,我躺在医院床上,照顾我的医生,原来是我的学生!”甄素玲笑着说。

甄素玲曾在 3 所学校任职,偏偏主动要求调到多市珍街(Jane St.)夹韦斯顿路(Weston Rd.)的 Bala Avenue Community 小学当校长,正因为这间学校需要改变。

“这里很多学生连最基本的生活需要都不能满足,他们要好好学习,便需要额外支持,这正是我心目中想要的学校,只要我付出努力,便可令学生有很大的转变。”甄素玲说。

她做到了,家长们便是最好的见证。“她很照顾学生,例如一些新移民学生英文不好,课程赶不上,她就特别安排学生到人数较少的班上课,好让老师有更多时间教导学生。”3 个子女都在 Bala 小学就读的李太太说。

她不讳言,从前该校校风不好,要 3 名子女入读,难免心灰;但自从甄素玲当了该校校长后,一切都改变了。

另一名家长 Thuy Nguyen 对甄素玲更是赞不绝口:“从前这间学校学生成

✍ 优秀校长最重要的标准

绩差,对老师不尊重,上课时间路经课室,学生喧哗大叫,根本无法好好上课。但自从她(甄)上任后,情况很不同,她引入很多新课程,加强对学生道德教育的引导管理,将学生教得很听话,亦懂得互相尊重。”

甄素玲表示,很多儿童生活无忧,但幸福非必然,她校内的 251 个学生大部分是来自清贫家庭,有时连三餐都不继,要学生专心上课,也是挑战。学校课程、教学内容必须调整,就连学生家庭环境,学校亦要兼顾。

来自一个华人家庭,甄素玲十分明白华人对教育的重视,但问题出在放错焦点,太看重子女学业名次。“有时(华人)家长给子女太多压力,学生取得甲等成绩,并不代表一切,学习独立、做事负责、对社会有贡献,在孩子成长阶段更重要。”甄素玲说。

她鼓励家长应多参与子女的教育,以及多参加学校会议,因为在教育儿童上,家长扮演的角色比老师更重要。

甄素玲说:“校风就是一个学校的总体环境,所谓近朱者赤、近墨者黑,学生在健康积极的环境下接受教育,必定也能健康积极地成长。”

案例分析

甄素玲在接任校长职位后获得如此大的成功,最重要的因素是她对良好校风的营造。在上任前,这是一所令所有校长与教师头疼的学校:学生成绩差,对老师不尊重,上课时间喧哗大叫……这些恶劣现象催生了一个校风极端恶劣的学校。

甄素玲走马上任,深知治标必先治本,她引入新课程,十分用心于学生的道德品质的教育,鼓励家长参与到学校教育中来,一切努力均立足于对良好校风的营造。

甄素玲的用心良苦终于开花结果,诚如她所言:“校风就是一个学校的总体环境,所谓近朱者赤、近墨者黑,学生在健康积极的环境下接受教育,必定也能健康积极地成长。”

甄素玲获得加拿大30名最杰出的校长之一的荣誉,绝非偶然。自她的经历,我们也深刻体会到好校风对一个学校健康运行的重要意义。

深刻启示

优良的校风是一种潜在的教育力量和无形的精神力量,是一所学校在办学过程中逐步形成的一种精神环境和文化氛围,体现着师生的道德修养、价值观念和行为准则。它的具体内容包括:教师的教风、学生的学风和学校领导的作风。

具体说来,教风是指教师的思想作风、道德修养、行为准则和治学态度。它是教师的内在素质在教学目的和态度、教学内容和方法、教学组织和纪律等教学活动中的外在表现。教风是校风的核心,建设优良的教风是建设良好校风的根本保证。

学风主要指学生的学习风气,是学生在学校教育下养成的心理和行为品质,也是学生世界观、人生观、价值观和思想品德的重要反映,它涉及学生的精神风貌、学习志向、学习热情、学习动机和学习方法等。学风直接体现校风,是校风的基础。

学校领导作风是指以校长为核心的领导班子的办学思想、工作态度和管理风格,它直接决定着学校的管理水平和办学水平。领导作风建设是校风建设的关键。

一、校风建设的意义

校风是学校工作的灵魂,它一旦形成就具有相对的稳定性,并以一种无形的精神力量,对所有成员产生一种强大的约束力和感染力。良好的校风,能在师生中发挥感染熏陶的影响作用,潜移默化的同化作用,激励向上的促进作用,维护秩序的约束作用,对学校全面贯彻教育方针,实现教育面向全体学生,全面提高学生素质,大面积提高教育质量,起着无形的隐性教育作用,主要表

现为:

1. 良好校风对领导管理工作具有监督作用

制度是人定的,可以是一时的,但校风却隐藏在全体师生的潜意识里,流传在广泛的社会舆论中,很难被某一任领导轻易地改变。因此,良好的校风可以以潜在的规则约束和以集体舆论的形式监督学校领导的管理活动和工作作风,保证办学思想、管理理念和学校发展的连续性与稳定性。

2. 良好校风对教风具有激励作用

教师是学校教书育人的具体实践者,教师的教风对提高教育质量,培养高素质学生具有重要意义。良好的校风作为校内气氛和个人内化的校纪校规,对教师养成良好的道德品质、教育行为具有强烈的激励、约束作用,迫使群体成员不得不尽快地审查自身道德现状,不断增强事业心、进取心、自觉性和创造性,在工作中辛勤耕耘、严谨治学、提高质量。

3. 良好校风对学生思想品质和学习风气具有引导作用

学生的品德直接影响着他们的学习风气,基础教育阶段学生的品德主要体现在行为规范和辨别是非的能力上。如果学生知荣辱、讲文明,就一定会好学进取,你追我赶,形成良好的学风。并对其思想品德、行为习惯和身心健康起着同化、促进和约束作用,促进学生全面健康发展。

二、当前校风建设存在的主要问题

校风建设如此重要,但在当前教育跨越式发展中却遇到了新情况和新问题,突出表现为:

1. 教师队伍数量不足,质量亟需提高。目前学校的教师主要来源于大中专院校的师范类专业,其培养过程主要注重了对专业知识的培养、把关,普遍缺少在职业品格上的特殊要求,面对巨大的就业压力,教师对教育的事业也并非完全出于热爱,这就造成一些教师只重教书,不会育人。

2. 学生素质差异较大。随着社会意识形态的多元化发展和学生接受教育资源、方式的多元化趋势,学生的思想意识、观念也日益复杂,差异越来越大,这给学校的校风建设带来新的挑战。