



XinKeBiao JiaoShi BiDu CongShu

新课标教师必读丛书

学校发展思考

北京未来新世纪教育科学研究所 主编

切入所有教师关心的话题，满足师生对新课程全方位理解的需求。

符合新课程理念的教学设计、富有特色的课堂教学、深刻的教学反思及专家评析。

远方出版社

新课标教师必读丛书

学校发展思考

北京未来新世纪教育科学研究所/主编

远方出版社

责任编辑:胡丽娟

封面设计:阮林丽

新课标教师必读丛书

学校发展思考

主 编	北京未来新世纪教育科学研究所
出版发行	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
经 销	新华书店
印 刷	北京市朝教印刷厂
开 本	850×1168 1/32
字 数	4500 千
印 张	880
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 数	5000
标准书号	ISBN 7-80723-115-7/G·55
总 定 价	2240.00 元(共 80 册)

远方版图书,版权所有,侵权必究。

远方版图书,印装错误请与印刷厂退换。

前 言

新的课程改革,为改进教学,提高教学质量,提供了不可多得的机遇,同时也给广大教师提出了一系列亟待研究的课题。

进入新课程实验之后,教师们深入研究新的《课程标准》,转换思路,改革传统教学模式,使各科教学的局面耳目一新。但也有部分教师感觉新课标提出的一些理念,付诸实践难度较大。特别是有关转变学生学习和教师教学方式的理念,实践中缺乏足资借鉴的理论研究成果和实用资料。

本轮课程改革的重大变化之一,是教学目标的多元化与具体化。新课标用三个层次七项目标即“知识与能力、过程与方法、情感态度与价值观”,取代了传统的三个层次三项目标即“基础知识、基本能力与思想教育”。其中,“过程与方法”成为课程教学目标,还是第一次。制定这一目标的基本理念,在新课标里已有清晰的表述。

如何让学生积极主动地参与教学过程?如何组织丰富多彩的教学实践活动?如何以学生为主体?如何为学生营造一个兴趣盎然的良好环境等等,这些是广大参与新课程实验的

一线教师特别关心的问题。他们各显神通,为解决这些问题付出了艰辛的劳动和智慧,取得了可喜的成就。他们筛选出各种有用的教学资料读物,为学生的探究式学习、主动学习与合作学习,创造了极好的条件。我们从中挑选了很小的一部分,编成这套《新课标教师必读丛书》,供实验阶段的一线教师参考。

该丛书的问世,为教师教育教学提供了一份珍贵的教学参考书。愿每一位教育工作者通过本丛书的学习,提高教学理论素养,完善学科知识,积极推进素质教育,做一名成功的素质教育者,培养 21 世纪的高素质人才。前人的某些研究成果,为我们的编写提供了借鉴。虽然如此,本书的疏漏、谬误之处仍恐在所难免,祈望广大师生不吝赐教,以匡不逮。

编 者

二〇〇六年一月

目 录

新时期校长应具备的基本素质	1
成功校长的创新理念	10
校长应增强教育科研的意识	16
校长应该具有现代教师观和学生观	23
简论校长威信的建立	38
校长领导艺术新模式的构想	45
校长要善于驾驭会议	51
校长如何协调新形势下的的人际关系	54
配置教师的大趋势	59
校长怎样听课和评课	65
正确处理新时期学校发展的三大关系	71
新校长非权力影响的形成	77
新任校长要“踢好头三脚”	83
良好的心理素质是校长事业走向成功之路的必备	86

校长与性格相异者相处之策略	92
校长实施赏罚的艺术	96
校长应具备的五项素质	105
教育思想观念的更新	111
现代校长的思考	118
关于校长非权力性影响问题	127
学校校长决策中的人际关系	138
学校校长管理角色探新	147
知名学校与知名校长	154
校长主体意识的自我启动	161
精心设计学校发展蓝图	167
建设学校文化 弘扬人文精神	176
立足“学校培养”促进青年教师健康成长	183
学校与家庭教育相统一的途径和方法	189
实施依法治校 提高办学效益	194
“校本培训”的实践与思考	200
教学质量:打造品牌学校的基础	206
以教育评价为“指挥棒”,引导学校迈向预定的办学目标	210
教育科研是学校发展的永远动力	220
构建“四位一体、全面渗透”的德育模式	228
“学会参与、自主发展”办学模式的思考与实践	237
开展整体教改 形成办学特色	245

优化校园网络资源环境促进学生素质全面发展·····	251
校长治校的实践与探索·····	257
普通中学如何办出特色的思考·····	270
以法立校 以德兴校 以仁强校·····	278
学校应聘请法律顾问·····	284
学校校长管理角色探新·····	290
学校管理中的种种“误区”·····	297
学校全方位管理的实践与探索·····	301
教师管理要做到“六让”·····	307
人格化管理教职工的探索·····	311
学校要加强对家庭教育的管理·····	317
学校体育管理的几点思考·····	322
学校后勤工作的系统管理·····	326
领导管理与学校整体改革·····	331
向教学常规管理要质量向教育科研要质量·····	338

新时期校长应具备的基本素质

【作者】张孝祥

【作者简介】张孝祥 河北沧州中捷盐场学校校长

毛泽东同志指出：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。这就指出了办好一所学校，其领导干部尤其是校长的重要作用。而校长自身良好的素质和渊博的知识则是治理好一所学校的前提条件和关键因素。

一、校长应有高尚的思想道德情操

作为一名新时期的学校领导人，除了具有忠于党、忠于人民的教育事业等较高的政治素质外，还应具有高尚的思想道德情操。

首先，校长应成为正气和“公理”的代表。“一身正气，两袖清风”是中华民族所敬服的为官之道，“讲学习、讲政治、讲正气”则是新时期对干部的基本要求。古今中外讲正气，说公理是领导者的重要的道德准则。一个学校，如果校长自身失去了正气，那么这个学校就会邪气横生。学校的大事小事都要遵循一个“理”字，而把“理”讲到校长那里去，也说不出“公

理”了,那么这个学校也就没有公理可讲了。“礼失则体乱”,失去了正气和公理的单位肯定是一团糟。因此,校长的形象最重要的部分应该是“正气和公理的代表”。这也是校长思想道德要求的核心内容。

第二,校长应做到以身作则、身先士卒。作为学校主要管理者的校长,不仅要以严明的校纪校规来管理、规范人们的行为,调节学校内部关系,用各种激励手段调动人们的积极性,使之做好每项工作,更重要的是善于用自己远大的理想去激发师生的理想,用自己高尚的道德情操去陶冶师生的情操,用自己忘我的工作态度去引导、感染师生,唤起他们的工作和学习热情。只有这样,才能树立起校长的良好形象和较高的威信,才能使校长的管理方案得以顺利实施。

第三,校长要有容人的气量和宽广的胸怀。校长要做善于团结全体教师一道工作的模范,“不但要善于团结那些和自己意见相同的人,而且要善于团结那些和自己意见不同的人,还要善于团结那些反对过自己并被实践证明是犯了错误的人”。团结就是力量,团结才有力量。只有把全体教职工都团结起来,把他们的积极性都调动起来,心往一处想,劲往一处使,同心同德为党的教育事业而奋斗,才能出现教育事业万紫千红的喜人景象。

二、校长应有超前的开拓创新意识

目前,我国社会主义建设,社会生产力快速、迅猛的发展,科学技术日新月异,边缘科学、综合科学、交叉科学应运而生。社会竞争日趋激烈,传统观念在很多方面受到了改革浪潮的冲击,社会对人才规格也提出了新的要求。这些对学校的传统观念、教材教法和管理方式都是一个新的挑战。素质教育作为一种新的教育思想、教育理念已经在逐渐冲破“应试教育”的旧箍,而影响着学校教育的理论与实践,从而使我国教育翻开了崭新的一页,步入素质教育的轨道。在新形势下,校长必须有开拓创新的思维和胆识,善于接受新事物,研究新问题,有超前的意识和教育理念,才能带动全校员工深入进行教育改革,开创学校教育工作的新局面,以适应改革开放和现代化建设的需要。

第一,正确的人才意识,这是创新意识的出发点和落脚点,培养什么人的问题是一个根本的问题、原则的问题,学校要培养德、智、体、美、劳全面发展的社会主义建设者和接班人,教育的创新就必须围绕这个育人目的为出发点,改革那些与育人目的不相适应的教育教学方法,并创造出适应当前素质教育的教育教学方法,从而培养出能为现代化建设服务的有用之才。

第二,准确的素质意识。人的素质是个体在天生禀赋的



基础上,通过环境和教育的影响所形成和发展起来的相对稳定的身心组织的要素、结构及其质量水平。这就是说,素质和知识是不同的,知识是人类实践活动经验的概括和总结,知识只有通过人的“心理内化”后才能形成素质。我们要完成从应试教育向素质教育的转轨,就必须分清两种教育的实质区别:应试教育只注重知识的传授,造成学生的片面发展;而素质教育注重素质和能力的培养,从而使学生得到全面发展。校长只有建立起准确的素质意识,才能培养出高素质的“四有”人才,才能在素质教育的过程中有所发展和提高。

第三,创新的教育意识。教育是创造性的劳动,只有在不断创新中,才能得到发展,教育要使学生的身心潜能得到充分开发和发展,就必须使教育方法和手段符合学生的心理活动和心理内化规律。人们在长期的教育实践中对学生心理活动规律进行了深入的研究和探索,但至今认识还比较肤浅。这就更需要校长创新的教育意识,努力探索新的育人方法和手段,使学校教育最大限度地适应学生的身心发展规律。

第四,瞻前的发展意识。党中央提出“科教兴国”的战略方针,并要求教育要适度超前发展。这就需要每一个校长要有瞻前的发展意识。这种超前意识包括教育的整体超前发展意识和学校的具体超前发展意识。校长不仅在思想、观念上要有超前意识,而且在学校规划、师资、设备等具体问题上也要有超前发展意识。这样才能使学校的主客观条件与育人

需要协调发展,才能创造出适应社会主义现代化发展的高水平的教育。

三、校长要有科学的教育管理方法

所谓科学的教育管理方法是指符合教育管理原理和规律的一系列“有效、有序”的教育管理方法。人们在长期的教育管理实践中,根据教育管理原理和工作实际总结出了很多科学的教育管理方法和管理模式。笔者认为:要做到学校管理的科学、规范、有序,在运用教育管理原理进行管理的过程中,注重抓好“硬管理”与“软管理”的有机结合是十分重要的,也是一种行之有效的教育管理方法。

现代管理理论告诉我们:管理有两种相互渗透、相互补充和相互作用的管理方式,即“硬管理”与“软管理”。所谓硬管理就是以教育教学法规和学校规章制度等协调关系、组织活动,完成学校管理的过程,这是学校管理的整体“骨架”。所谓“软管理”,就是以情感沟通、思想教育等手段协调关系,组织活动,完成学校管理的过程。这就是说,刚性的制度管理与柔性的情感管理作为现代教育管理过程中的两个重要组成部分,相互配合,共同完成学校管理任务。也可以说是以法治校与以德治校在教育管理中的具体体现。并且,由于学校管理任务的对象主要是教师和学生,即都是有情感、有思想的活生生的人。而每一个体又有自身的“个性”,这就决定了学校管

理的复杂化和弹性化,即只用“一刀切”的硬性制度管理是不行的,也是不够的,从这个意义上讲,学校的“软管理”则是一项塑造一代“新灵魂”的“硬工程”。

笔者认为,“硬管理”与“软管理”相结合方面最有效的方法是:在每项制度的落实过程中都对应着开展一两项思想教育活动,以保证各项制度的顺利执行。如:在落实《教师职业道德规范》的同时,学校开展“不负人类灵魂工程师光荣称号”的系列教育活动,以强化全体教师执行规范的行为动机;又如:在落实《教师平时工作制度》的同时,学校狠抓树“形象工程”,并开展“兴三风”“戒三风”活动,即大兴“爱生风、教研风、团结风”,力戒“闲话风、牢骚风和自满风”。通过“形象工程”和“兴三风、戒三风”活动的开展,使全体教师增强了执行制度的自觉性,从而使教师平时工作制度落实到实处。又如:学校在落实《教师奖惩制度》的同时,大力开展向英雄模范学习的活动,雷锋、焦裕禄、孔繁森、胡昭程等英雄人物和身边的模范事迹每时每刻都在激励着全体教师为教育事业默默工作,无私奉献。这样既激发了全体教师“争好创优”的行为动机,又避免了奖惩制度带来的某些副作用。

理论和实践充分证明:校长只有用科学的教育管理方法去管理学校,才能取得事半功倍的教育、管理效果。而思想教育和制度管理则是同一管理过程中的两个不同的侧面。因此,抓好“硬管理”与“软管理”的有机结合是学校管理成功的

可靠保证。

四、校长要有良好的领导心理素质

领导心理素质,是指领导者在领导行为中所表现出来的那些一般的典型的心理特征或心理品质。教育管理心理学指出:“教育领导者的心理品质是影响领导效能的主观因素。也就是说校长必须具备良好的心理品质,才能充分发挥其领导效能,从而管理好学校,培养好人才”校长的心理品质包括:个性倾向、智力、能力、品格等。笔者认为,其中良好个性倾向则是校长发挥领导效能中的核心部分,是最重要的因素,因为,一个人前进的方向和动力,主要取决于主体的个性倾向结构。身为教育领导者要想做好领导工作,必须具有搞好教育事业的需要、动机、兴趣、理想、信念和世界观等。这样才能保证领导行为的方向正确、动力持久。如果校长不具备上述个性倾向及其合理结构,其领导功能也就无从谈起。所以,保证搞好教育事业的个性倾向结构是教育领导者应该具备的首要的、根本的心理素质。

首先,校长应具有远大的理想和崇高的信念,有为神圣的教育事业而奋斗终生的决心和信心。其次,校长要有正确的世界观、人生观和价值观,这是校长心理成熟度的最显著的标志,只有树立起正确的“三观”,才能对学校工作具有高度的责任感、胜任感和成就感。这就是当前为什么在同样的外部环

境中,有的校长孜孜追求,默默地奉献,在艰苦困惑面前毫不动摇,扎扎实实的做好学校的每一项工作;而有的校长却表现退却、不安心,是学校工作滑坡的重要原因。第三,校长要有自我实现的需要,有广泛的兴趣和追求成功行为的动机。只有这样,才能使校长在长期的艰巨工作中具有永不衰退的内部动力,才能保证校长持之以恒地把学校办好。

提高校长心理素质最重要的方法是加强自我修养,促进自身的心理成熟度。首先,要认真学习,提高自身的政治和业务水平,进而内化为自身的心理素质;其次要注重在实践中锻炼的修养,不断提高自己的心理适应和工作适应能力,从而提高校长的领导心理成熟度,以达到领导水平的不断提高;再次,要注意不断总结工作经验,吸取失败的教训,在成功和失败的体验中,使自己的心理素质得到提高和发展。

五、校长要有渊博的科学文化知识

有人说,校长应成为“杂家”,事实确实如此,校长由于管理和教育的需要,应具备各方面的技能和懂得较广博的科学文化知识。校长要进行道德教育,需要有政治、道德和革命传统等方面的知识;校长要指导教学除了要具备一定的教学水平外,还应具备评价语文、数学、外语、史、地、生等各科文化知识的水平,否则对教师的教学工作就无法予以指导;校长要对师生进行心理教育,就必须掌握心理学、教育心理学的基本原

理和心理教育的理论与实践知识；甚至，校长在对总务、会计的管理过程中，也应懂得部分财会知识等；至于法律知识、社会伦理知识，社会经济发展知识、现代信息技术等应有所了解，以备教育管理之用。

常言道：“外行不能领导内行”。校长不懂业务知识，就会滋生官僚主义、主观主义，出现脱离实际的瞎指挥等不良现象，也不能让师生心悦诚服地做好工作，从而给学校工作带来不应有的损失。因此，校长既是学校权力的象征，更应是学校知识的象征，是知识内涵的代表，以丰富的知识成为教育管理和各科教学的内行，成为全校师生的榜样。

“一位好校长就是一所好学校”，校长不仅应具备一般的教育管理能力，而且应成为教育管理的专家、学者，以良好的政治、道德和文化素质及渊博的知识赢得全体师生的敬服，从而树立起校长的高大形象和崇高威信。