

新时期名校长成功管理研究丛书
新时期校长培训精品教材

新时期

怎样当好校长

100位优秀校长管理心得

主编 程振响

- 新时期怎样提炼校长的素养
- 新时期如何进行常规管理
- 新时期如何创建特色学校
- 新时期如何进行学校品牌管理
- 新时期怎样进行管理工作反思

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

新时期名校长成功管理研究丛书

新时期校长培训精品教材

新时期

怎样当好校长

100位优秀校长管理心得

主编 程振响

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

新时期怎样当好校长/程振响主编. —南京:江苏人民出版社,2010.10

ISBN 978 - 7 - 214 - 06495 - 0

I. ①新… II. ①程… III. ①中小学一校长—学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第192351号

- 书 名 新时期怎样当好校长
主 编 程振响
丛书策划 赵国忠
出版策划 谢 红
责任编辑 陈茜 王晗
出版发行 江苏人民出版社(南京市湖南路1号 邮编:210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市湖南路1号 邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
印 刷 者 南京陆军指挥学院印刷厂
开 本 787毫米×1092毫米 16开
印 张 20.625
字 数 320千字
版 次 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷
标准书号 ISBN 978 - 7 - 214 - 06495 - 0
定 价 29.80元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

序

当前,随着教育现代化的推进,学校对外开放度的加大,学校办学格局的调整,学校管理重心的下移,学校自主权的扩大,课程教学改革的深入,校长必然面临着学校的生存与发展问题,必须考虑如何根据学校的实际和学校外部环境的变化,科学制定学校发展规划,有效整合办学资源,走学校特色发展之路的问题。第四次全国教育工作会议和《国家中长期教育改革和发展规划纲要 2010 - 2020 年》从新的起点、新的高度给我们描画了教育改革与发展的蓝图,提出了“优先发展、以人为本、改革创新、促进公平、提高质量”的 20 字工作方针,明确了基础教育改革和发展的目标、任务。面对新时期学校教育内外环境的变化及教育改革和发展的新任务、新要求,怎样当好一名校长,怎样引领学校持续健康发展,怎样实现学校特色化发展,怎样进行学校品牌管理,这对每一位校长来说,都是必须面对和应答的一个现实问题。

首先,新时期要当好校长,必须具有较高的综合素质。校长的素质包括知识、能力、道德、身体、心理等要素,而在素质的诸多要素中,校长的宏观思维能力、战略决策能力、组织协调能力、课程教学领导能力、资源配置能力、教育教学评价能力等核心能力尤为重要。陶行知先生曾经说过:“校长是一校之魂”。国内外教育领域也有“一个好校长就是一所好学校”的共识。校长作为学校的决策者、领导者,其在学校改革和发展中发挥着引领作用,校长的素质和修炼水平直接影响学校的改革和发展,因此,新时期要当好一名校长,必须明确自己的教育者、管理者和领导者的角色,加强自我角色修炼;必须加强理论知识学习,增强学校管理的理性自觉;必须潜心学校管理实践,增强自己的实践智慧;必须不断地自我反思,提高学校持续发展的能力。

其次,新时期要当好校长,必须抓好学校的常规管理。俗话说,没有规矩,不成

方圆。一所学校也是如此。学校常规管理是基于学校最基本的、相对稳定的、切实可行的制度和规范的管理,通过各种有效的管理,使学校的各项常规成为全体成员的日常行为准则,养成一种自觉遵守的习惯。学校常规管理是学校管理的基础,其在学校管理中起着协调管理关系、稳定管理秩序、提高管理效率的作用。有没有学校的规范和制度,能否抓好学校的常规管理,既关系到学校能否做到规范性、程序性和有效性的科学管理问题,也关系到学校管理的创新发展问题,因为学校的任何创新都要以规范的学校管理为其坚实的基础。因此,新时期的校长必须充分认识学校常规管理在学校改革发展中的重要意义和作用,提高抓好常规管理的自觉性,建立和完善学校的岗位责任制,严格各项管理操作程序,抓好教学管理常规、后勤管理常规、安全管理常规、教师管理常规、学生管理常规等各项工作,夯实学校发展的基础,提高学校管理的科学化水平。

第三,新时期要当好校长,必须创建学校特色和品牌。学校发展应是多姿多彩、丰富多样的,每所学校都应有独到的个性特色,树立自己的品牌形象。学校特色实际就是学校某一方面的优势,学校品牌实际就是学校内在品质的彰显,学校特色建设和品牌打造,实际上就是不断累积学校的发展优势,形成学校独到的办学风格和教育教学模式的过程。要形成和确立学校的办学风格、管理个性和品牌形象,校长就要带领学校全体成员通过不懈地追求、精心地培育,创建具有鲜明个性的学校特色和学校品牌。而要形成学校特色和学校品牌,一是要有学校发展的共同愿景,明确学校发展的方向和目标;二是要有自己的办学理念和核心价值追求;三是要加强学校人才队伍建设,提升全体成员的主动发展力;四是要坚持学生发展为本,不断改进学校的课程教学;五是要加强学校教育教学研究,自觉按教育教学规律性办学;六是要加强学校文化建设,形成学校良性发展的运行机制。

第四,新时期要当好校长,必须加强学校管理工作反思,不断实现学校管理工作的升华。反思是校长以自己的管理活动为思考对象,对自己所做出的行为、决策以及由此产生的效果进行审视和分析的过程,是一种通过提高校长的自我察觉水平来促进专业能力发展的途径。波斯纳(G. J. Posner)曾经提出过一个成长的简要公式:“成长=经验+反思”。他还指出,没有反思的经验是狭隘的经验,至多只能形成肤浅的知识,如果校长只满足于获得经验而不对经验进行深入的思考,他的发展将大受限制。因此,校长应经常对自己的管理工作进行反思,不断追问:管理中是如何加工信息和做出决策的?即考察管理内容的处理和管理过程的设计。做出决策的基础是什么?它包括校长的教育思想、价值取向、情感、信念等,如管理目标

确定得是否合理,对管理情境是否把握,对教师与学生是否理解等。管理过程中自己是如何实施决策的?即决策目标如何分解,计划怎样制订,组织怎样建构,人员怎样安排,时限怎样确定等。

本书从新时期教育改革和发展的要求,学校管理内外环境变化的时代背景出发,分析了校长应具备的现代素养,以及如何在理论学习、经验学习和管理实践中全面提升自己的综合素养;探讨了校长如何在学校常规管理、学校特色建设、学校品牌管理和校长的管理反思中当好一名校长,引领学校在改革创新中实现学校的持续发展。书中所选编的一些优秀校长管理经验和心得,为校长们在新时期如何当好校长、管好学校提供了有益的借鉴和参考。

限于水平和时间,书中不妥之处在所难免,欢迎专家和广大读者不吝赐教,以作改正。

程振响

江苏省教育科学研究院

2010年10月

目 录



第一章 新时期怎样提炼校长的素养

第一节 校长素养的重要意义	1
第二节 校长素养存在的主要问题	4
第三节 新时期对校长素养的要求	8
第四节 提炼校长素养的有效策略	20
第五节 优秀校长谈新时期如何提炼校长的素养	23
优秀校长管理心得一：新时期优秀校长应具备的基本素养	23
优秀校长管理心得二：校长素养的“长、宽、高、新”	26
优秀校长管理心得三：校长素质必备“一、二、三……”	27
优秀校长管理心得四：当代校长素质的“五常”新论	29
优秀校长管理心得五：校长必备的“五度”素养	31
优秀校长管理心得六：新时期校长应具备的能力	34
优秀校长管理心得七：新时期，校长到底需要怎样的素养	37
优秀校长管理心得八：论新时期中小学校长素养	39
优秀校长管理心得九：学校管理应以人为本	41
优秀校长管理心得十：校长“以人为本”应关注什么	43
优秀校长管理心得十一：“以人为本”——校长要从“尊重”开始	46
优秀校长管理心得十二：校长的人格魅力	49
优秀校长管理心得十三：如何提升你的人格魅力	50
优秀校长管理心得十四：校长的“魅力”	51
优秀校长管理心得十五：创新精神，校长必备的素养！	52

优秀校长管理心得十六:做个创新型校长	55
优秀校长管理心得十七:校长需具备的科研素养	58
优秀校长管理心得十八:成功校长必备的心理素质	59
优秀校长管理心得十九:校长要有“家”的概念	62
优秀校长管理心得二十:提炼校长素养,提升学校管理效能	63

第二章 新时期如何进行常规管理

第一节 常规管理的概念和意义	69
第二节 当前校长在常规管理中存在的问题	71
第三节 新时期,实施常规管理对校长的要求	76
第四节 新时期,进行常规管理的有效策略	79
第五节 优秀校长谈新时期如何有效进行常规管理	81
优秀校长管理心得一:让常规“常”起来	81
优秀校长管理心得二:常规管理之“规”	85
优秀校长管理心得三:学校常规管理“一二三四工程”	87
优秀校长管理心得四:常规管理的常与变	90
优秀校长管理心得五:学校常规管理的三重境界	92
优秀校长管理心得六:抓好学校常规管理的原则	94
优秀校长管理心得七:爱与创新,常规管理的灵魂	96
优秀校长管理心得八:寻常之中创非常	99
优秀校长管理心得九:教学常规管理的四个境界	103
优秀校长管理心得十:抓好教学常规管理 促进学校稳步发展	105
优秀校长管理心得十一:常规管理成于严格,贵在坚持	108
优秀校长管理心得十二:完善后勤管理	110
优秀校长管理心得十三:学校安全管理之我见	112
优秀校长管理心得十四:日常管理中的精细化	114
优秀校长管理心得十五:精细化管理的两个“不等式”	118
优秀校长管理心得十六:校长要知人善任	120
优秀校长管理心得十七:水活则渠清	121

优秀校长管理心得十八:在常规中追寻管理的更高境界	123
优秀校长管理心得十九:如何有效进行学校的常规管理	126
优秀校长管理心得二十:从常规做起,夯实品牌基础	129

第三章 新时期如何创建特色学校

第一节 特色学校的概念和意义	133
第二节 当前校长在创建特色学校中存在的问题	136
第三节 新时期,创建特色学校对校长的要求	139
第四节 新时期,提高创建特色学校有效性的策略	142
第五节 优秀校长谈新时期如何有效实施特色管理	146
优秀校长管理心得一:特色学校“特”在哪里	146
优秀校长管理心得二:特色学校应具备的特征	147
优秀校长管理心得三:特色学校不能为“特色”而特色	150
优秀校长管理心得四:对特色学校的思考	151
优秀校长管理心得五:特色学校创建的三个“并非”	154
优秀校长管理心得六:特色学校创建中的“思”与“做”	156
优秀校长管理心得七:校长是创建特色学校的关键	159
优秀校长管理心得八:校长要有特色办学思想	161
优秀校长管理心得九:校长应有独特的办学思想	163
优秀校长管理心得十:做有品位的校长	166
优秀校长管理心得十一:校长如何科学引领学校创特色	169
优秀校长管理心得十二:“特色教师”的开发	173
优秀校长管理心得十三:特色学校源自特长师资	177
优秀校长管理心得十四:创建特色学校,需要发展学生个性	179
优秀校长管理心得十五:让教科研成为创特色学校的重要支柱	181
优秀校长管理心得十六:打造学校特色 推进校园文化建设	184
优秀校长管理心得十七:创建学校特色应理清的基本问题	186
优秀校长管理心得十八:对创建特色学校的几点看法	190
优秀校长管理心得十九:创建特色学校的若干思考	193

优秀校长管理心得二十:创建特色学校的基本认识和策略 195

第四章 新时期如何进行学校品牌管理

第一节	品牌管理的概念和意义	200
第二节	当前校长在学校品牌管理中存在的问题	203
第三节	新时期,实施品牌管理对校长的要求	205
第四节	新时期,实施品牌管理的有效策略	212
第五节	优秀校长谈新时期如何实施品牌管理	221
	优秀校长管理心得一:学校品牌是人的品牌	221
	优秀校长管理心得二:学校品牌构成要素剖析	222
	优秀校长管理心得三:学校品牌靠什么来创建	225
	优秀校长管理心得四:学校品牌发展之我见	227
	优秀校长管理心得五:校长素质与学校品牌建设	232
	优秀校长管理心得六:学校文化——学校品牌之魂	235
	优秀校长管理心得七:教育科研与学校品牌建设	238
	优秀校长管理心得八:让教育科研成为学校品牌	242
	优秀校长管理心得九:从学校品牌到教育品牌	244
	优秀校长管理心得十:学校品牌建设的“五项修炼”	246
	优秀校长管理心得十一:对学校品牌管理的三个主张	250
	优秀校长管理心得十二:打造品牌学校的五个“需要”	253
	优秀校长管理心得十三:创建学校品牌要做到“五有”	256
	优秀校长管理心得十四:品牌学校需要品牌教师	258
	优秀校长管理心得十五:理性对待学校品牌追求	261
	优秀校长管理心得十六:学校品牌追求的冷思考	263
	优秀校长管理心得十七:如何创建学校的品牌	264
	优秀校长管理心得十八:如何塑造学校的品牌	266
	优秀校长管理心得十九:学校品牌建设的重要途径	268
	优秀校长管理心得二十:在管理创新中提升学校品牌	271

第五章 新时期怎样进行管理工作反思

第一节	校长进行管理工作反思的意义	275
第二节	当前校长管理工作反思中存在的问题	277
第三节	新时期对校长管理工作反思的要求	279
第四节	新时期进行校长工作反思的有效策略	283
第五节	优秀校长谈新时期如何进行管理工作反思	284
	优秀校长管理心得一:反思:青年校长成长的阶梯	284
	优秀校长管理心得二:反思:校长专业成长的力量	287
	优秀校长管理心得三:校长的思考	289
	优秀校长管理心得四:校长,请多给自己问问“诊”	290
	优秀校长管理心得五:校长也要“三省”其身	292
	优秀校长管理心得六:新时期的校长应该学会自我检讨	293
	优秀校长管理心得七:今天的校长需要反思什么	295
	优秀校长管理心得八:校长应该做到“六个反思”	299
	优秀校长管理心得九:校长应注重管理中的反思	300
	优秀校长管理心得十:新课改下校长应学会反思	302
	优秀校长管理心得十一:新校长的践行与反思	304
	优秀校长管理心得十二:一位年轻校长的反思	306
	优秀校长管理心得十三:在反思中改进学校管理	308
	优秀校长管理心得十四:陷入忙乱中的校长应做“六个反思”	310
	优秀校长管理心得十五:在实践中反思是校长的智慧	311
	优秀校长管理心得十六:校长怎样进行“换位反思”	312
	优秀校长管理心得十七:成功了还要反思	314
	优秀校长管理心得十八:在管理中学会反思	315
	优秀校长管理心得十九:校长应写“管理教案”	316
	优秀校长管理心得二十:做一名“反思型”校长	317
	主要参考文献	319

第一章 新时期怎样提炼校长的素养

在学校发展的诸多因素中,作为灵魂的校长是关键所在。也只有优秀的校长,才能为教师的成长提供宽阔的舞台,才能为学校的发展奠定坚实的基础。要成为“合格校长”、“优秀校长”,必须加强自我修养。

第一节 校长素养的重要意义

“校长是一校之魂。”著名教育家陶行知先生曾经说过:“做一个学校校长谈何容易?说得小些,他关系千百人的学业前途,说得大些,他关系国家与学术之兴衰。”校长是党和国家教育方针政策的执行者,是学校的设计师、组织者和领导者,在学校、国家、社会中都有其重要的地位。

校长工作如此重要,所以我们应努力研究怎样当好校长。学校的工作千头万绪,十分繁杂。正如有些校长说的:“只要你肯做,一年到头都有干不完的工作。做校长的,每天一睁开眼,想的就是学校的事,梦里梦的,还是学校的事。”事实正是如此。但是,只要我们细心观察,就不难发现,同样是校长,大家都很忙,但有的学校的工作做得头头是道,工作很出色,校长也做得很洒脱;而有些学校的校长,尽管他们不分白天黑夜地工作,一心扑在学校工作上,但学校起色不大。还有一些这样的学校:同一所学校,前后的校长不同,学校的面貌就不同。一些长期老、大、难的学校,换了校长后仅一年时间,学校的面貌就焕然一新,为什么呢?原因是多方面的,但其中有一个很值得研究和探讨的问题,那就是:什么样的教师才能当校长?什么样的校长才能成为优秀的校长?一个优秀校长应该具备哪些素养?这是很值得我们深思的问题。

校长的素养是指校长在一定时间、空间条件下,对学校实施领导的知识、才能、

品德、作风、素质的总和。校长担负着领导、管理学校的重任。他的素养如何,对学校的教育质量影响极大。

站在新世纪的今天,作为校长,毫无疑问地面临着诸多挑战,实施素质教育则要求中小学校长应具有较高的思想素养、业务素养、心理素养和审美素养。这一“素养”的含义,除传统的意义之外,还应该具有深刻的内涵,即与新时期的教育发展相适应,与当前的素质教育相适应。正如全国优秀中学校长王楚松所言,21世纪的中学校长,不仅要求他是教育家,还要求他是活动家、实干家,同时,他还必须是学校全面素质教育这艘大船的总舵手。因此,新时期对中小学校长的素养提出了新的要求。

校长是学校的“领袖”,是学校的主要管理者和决策者,他们肩负着重大的历史使命,即办好社会主义的学校,把学校办成培养社会主义事业建设者和接班人的主阵地。在学校管理中,学校的发展方向,教师、学生的管理,教学质量的提高,处理各种关系等,对校长的素养都要有特定的要求,这对学校管理是否成功具有深远的影响。

一、校长素养是当好校长的前提

对于学校特定时期而言,有一个好校长就有一所好学校;对于学生,有一个好校长就有许多好教师;对于国家,有一个好校长就有一批好学生。这就显示出校长的自身素养十分重要,校长的素养是其从事校长工作所必备的基本内在条件,也是当好校长的前提。

现代管理理论认为,领导者的指示、命令能产生作用,取决于被领导者的认可,取决于领导者的素养。素养是领导者的一种人格力量,是由领导者的经验、知识、能力、品格、修养、意志等素质形成的综合效应。作为校长,用文雅的谈吐,得体的举止给教师以亲切感;用实干和率先垂范的精神影响带动教师,做到为人正派、作风民主、公正廉洁、待人宽厚、心胸宽阔、乐于助人、勇于奉献、开拓进取、正直公道、言行一致、平易近人,真正将权力影响与非权力影响和谐地统一起来,才能赢得大家的信赖。而一个言语粗俗的校长很难赢得大家的尊敬;一个热衷于吃喝玩乐的校长必然引起校风不正;一个以工作为借口经常脱岗的校长必有人抱怨特权至上;一个以权谋私、事事为己的校长必然导致暗波逐流;一个奉上欺下、表里不一的校长很难树立公众形象。所以,校长只有不断加强自身素养,在师生中树立威信,才能收到事半功倍的管理功效。

二、校长素养是校长影响力的根基

校长的权力是一般上级教育行政部门授予的,但学校校长的领导主要靠非权力性影响力。非权力性影响力又称自然性影响力,也就是人们常说的“威信”,是从校长内在素养中自然渗透出来的精神感召力,是一种无形的教育力量。它是校长行政权力性影响力的基础要素并制约着权力性影响力,这种影响力比权力性影响力更持久,更有感染力;同时,又有助于发挥权力性影响力。这就要求学校校长提高非权力性影响力的基本素养。

因此,校长素养是校长影响力的根基,是构成校长重要影响力的关键因素。现代校长不仅需要具有良好的身体素养、心理素养、道德品质素养,而且还需要具有良好的能力素养。一个有着较高素养的校长,在实际工作中就会收到事半功倍的效果;反之,则事倍功半。正所谓:其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。

三、校长素养是办好学校的关键

能力是校长做好工作的基础,更是校长办好学校的关键。而能力是校长素养的重要体现。优秀校长所具备的能力应该是多方面的,如,思想力、执行力、协调力、创新力和领导力。校长要有自己的办学思想,思想力是基础的基础。而完成推动教育改革和提升学校实力的工作任务,执行力、协调力和创新力是校长提高能力的重点。领导力是思想力、执行力、协调力、创新力等能力的最终表现。作为校长,要经常自省,不断总结自我、反思自我、提升自我、完善自我,不断提高自身的管理水平和管理能力,把学校办出特色、办出水平,使自己真正成长为一名优秀校长。

四、校长素养有利于形成管理合力

学校管理是在人与人的交往过程中实现的,学校必然存在各种各样的人际关系,注重学校人际关系交往道德是校长管理道德规范的重要内容之一,也是影响校长工作成效好差的重要原因之一。这就要求校长必须做到为人正直、诚实、守信、廉洁、光明磊落,其核心是廉洁,廉洁是校长政道兴盛的必要条件,是校长成熟与智慧的表现,也是校长实现自我价值的必要条件。廉洁可以增强校长的内在权威,形成潜在管理力量,因此,校长在管理中要做到六要,即:对上级要敢说真话,敢于负责,表里如一;对下属要一视同仁,公正裁断,不玩权术;成绩面前要不贪荣,金钱之下不贪赃;自己失误不推卸,强者在岗要不嫉妒;不自食其言,不盛气凌人;原则面前要不让步。只有这样,才能使广大师生感到校长可亲、可敬、可信,使学校管理形成合力,为办好学校奠定坚实的基础。

第二节 校长素养存在的主要问题

当前,基础教育正处在由应试教育向素质教育转轨的新时期,如何适应这一新形势,是中小学校长面对的新课题。陶行知先生说:“校长是一个学校的灵魂,要想评论一个学校,先要评论他的校长。”然而,目前,我们中小学校长的素养仍存在着一些问题。

一、管理意识落后

不能运用“以人为本”的新管理理念开展工作,工作终年老一套,没有明确的办学思想,没有自己的工作思路,只是“上级步亦步”、“上级趋亦趋”,整天盲目地应付检查,做表面文章。

二、工作策略不当

有的校长目光短浅,缺乏必要的决策能力,整天忙于眼前事务工作,不能确定自己的工作目标与规划,不能将上级的工作任务与自己的工作思路结合起来、融为一体,整天无目的地跟着上级的指挥棒转。有的校长工作不务实,不把心思用在管理上,而是做表面文章,应付检查评比,喜欢作秀。有些校长思想僵化,不求进取,满足于守摊子,不出乱子,“当一天和尚撞一天钟”,学校的制度不健全、操作不规范、工作随意化、不能按工作计划行事。有些校长缺乏指挥能力、控制能力,没有大将风度,事事管、样样抓,事无巨细、事必躬亲,操作着一种小生产的经营模式管理。有些校长缺乏必要的组织协调能力,单纯靠行政命令办事,作风不民主、办事不公道。

三、业务素质不高

有一部分校长无论是专业水平还是教育理论水平,都没有达到理想的境界。知识基础太差。有的自己都不会教学,更不必说管理教学,教学改革靠立几个项目,写几篇文章装门面,“科研兴校”仅仅是一句空口号。还有的个别校长自己不懂业务或知之甚少,且听不进其他班子成员和任课老师的意见,以致于造成学校教学教研活动呆板陈旧,教学质量得不到提高。

四、不能依法治教

国家课程计划是教育部为贯彻国家教育方针颁发的法规性文件,代表了国家意志,是实施教学的依据。是否真正按国家课程计划安排教学,说到底守法的问题。有些校长口头上喊依法治校、依法治教,而实际行动时总是随意删减课程、课时,不能依法治教,不能全面落实国家课程计划,不能严格按照国家课程计划组织教学。星期天和节假日补课,或者采取早上学、晚放学增加学生在校时间等变相加

班加点,造成学生的课业负担过重,由于管理和教学上的失误而导致的辍学现象时有发生。有的学校评价机制不够完善,没有形成一个被广泛接收的评价指标体系,对教育教学工作起到制约作用,影响教改进程,阻碍教育发展。

五、创新管理具有“沿旧化”趋势

随着课改的深入开展,以培养学生创新意识、创新能力、实践能力为基本价值取向的研究性课程的开设,已成为当前教育领域中的重点和热点,但是不少学校似乎跑了调,其具体表现为简单化、表面化、庸俗化、极端化乃至虚假化。如将热热闹闹的搞小发明、小制作、小创造的“三小”活动当作研究性教学;把简简单单增开几门人文课程视为研究性教学;把学生走上社会开展几个调查、写几篇报告就误为研究性教学;把课外兴趣小组活动等等同于研究性教学。有的学校经过上述“轰轰烈烈”的“研究”之后,又悄悄地返回到了办学的原出发点,这就造成教师体罚现象时有发生、课业负担未能减轻、节假日偷偷摸摸地补课活动仍很火热……这种表面搞课改,暗地里热衷于应试教育的怪现状,被人戏称“沿旧性”教学、研“假”教学,其实是做“研究性形象工程”,严重制约着学校创新教育向良性发展,也极易造成教育的泡沫化和办学的短期行为。

六、“以人为本”的理念贯彻得不适当

1. 对教师考核管理呈现“量化”误区

一些学校领导对量化管理理解片面,如从教师备一篇教案、讲一节课、批改一次作业、看管一节晚自习、参加一次进修学习等等,都与奖金、评优挂起钩来;又如有的学校为全面、及时了解老师到校离校、在岗在校情况,引进了在企业管理中普遍使用的打卡制度。这样,老师每天何时到校、何时离校,在打卡纸上记录得分秒不差,以此来约束教师行为并贯穿于学校管理工作之中。这种表面上看似很尊重教师的劳动,其实是对教师职业的特殊性认识不足,以及对教师职业道德自觉意识的漠视。我们知道,对于教师的显性工作适当地实行量化管理,确定一定的岗位津贴、奖金水平,旨在调动广大教师的积极性,进一步改善教师的生活水平,具有重要的现实意义。但是,学校教育作为一种培养人的活动,是不可能像工厂的计件工作制那样进行量化的,管理者不要企图把教师全部的工作进行量化管理。因为教师隐性工作可以进行评议,却很难设定具体、科学的量化指标。因此事事讲量化,时时讲量化就极易走入教师量化管理片面化的误区。

因此笔者认为,学校除了对教师的工作量化管理之外还要体现人文关怀。人性化管理制度主要包括两点:一是看在某种管理制度下每个人的积极性和创造力

能否最大限度地发挥出来；二是看一个人在这种管理制度下是否活得有尊严、有价值。学校领导者在教师管理工作中要关注教师的优势，尽可能让教师感到工作学习的愉快，帮助教师将工作、学习建立在他的优势上。这种以人为本的管理不但有益于师生身心健康，同时也将使工作和学习效率大大提高，体现人的价值、体现对教师和学生的尊重。

2. 对学生管理呈现“上帝化”误区

当前一些学校对学生的教育管理理念，流行称“学生是上帝”，并把它写在横幅上，悬挂在学校最显眼的场所。这种现象极易让我们的教育陷入误区。我们知道，学校教育固然要一切服务于学生，但我们不能因此而一味地迁就迎合学生，因为我们培养的是德才兼备的建设者和接班人。作为校长，我们应该懂得，学生是未成年人，是受教育者，他们需要千千万万个教育工作者遵循教育规律，用正确的思想和科学的方法加以引导。可惜目前“学生是上帝”的观念，出现了教师在教育教学中对学生管理的无序和无效的现象，这说明了目前我们的学校教育似乎缺了点什么。

现实生活中，无论是社会还是学校，对学生的权益保护得多，而对教师的权益关注得少；对教师既要教好学生，又不给一定的教育惩戒权，教师轻微地惩戒就行不通，可谁想到，教师在教育学生时，学生有时不仅会使教师的人格尊严丧失，而且会危害到生命健康。所以在教师尊重学生的同时，学生是不是也给予了教师相应的尊重呢？“尊师爱生”本是师生双方互相遵守的美德，过去也许有过于强调“师道尊严”的偏颇，但当前的“学生是上帝”的矫枉过正，学校教育会不会走向了另一个极端，搞得教师对学生不敢管、不知如何管呢？

七、心理健康问题仍然有所存在

目前，我国中小学教育正在由应试教育向素质教育转变，要尽快完成这一转变就必须充分发挥中小学校长的作用。这种作用能否得到充分发挥，又取决于他们的自身素质是否达到了较高水平，而在他们自身素质的整体结构中，心理健康又是一个极其重要的方面。

总体来看，我国绝大多数中小学校长的心理是健康的，经过改革开放伟大时代的洗礼，广大中小学校长的思想观念发生了根本性的变化。但是，我们也应看到，中小学校长目前还是一个在素质、水平各方面都极不稳定、极不平衡的群体，由于生活经历、文化教养和所在地区条件的限制，相当一部分中小学校长身上存在着种种不容忽视的问题，特别在一些校长身上存在着的心理健康问题，应该引起我们的高度重视。