

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

中小学教学小百科(6)

管理篇

10000 BOOK
网罗资料 非同凡响

浅谈校长的魅力

山西省闻喜县城镇初中 李新录

学校事业的兴衰成败，关键是要有一位威信高、业务强的校长。校长要想取得教师的信服、敬佩和爱戴，必须在道德精神、工作能力、知识水平等方面塑造自己的形象，通过自己的形象魅力，团结、感召带动全体教职工，把学校整体工作推向更高水平。由此可见校长应具备何种魅力。

一、积极向上的开拓精神

我们处在教育改革的时代，处在由应试教育向素质教育转轨时期，校长唯有具备创新意识，开拓精神，才能站在教育的前沿阵地，才能带动广大教职员前进。墨守成规，因循守旧，老经验老一套，不可能成为好领导。广大师生希望有一位有远见、水平高、能力强的校长带领他们不断革新，探索教育教学成功之路，把自己的学校办成标准化、规范化、现代化的高质量的学校，以赢得社会的赞誉和学生家长的信赖。这就要求校长要把握时代脉搏，在实践中努力开拓创新，锐意进取。

二、持之以恒的学者形象

学校是知识分子集中的地方，他们认为理想的校长应该有渊博的知识，是教学的内行。这就要求校长不仅要有马列主义理论修养，较高的政策水平，而且应该掌握教育科学知识，了解教育规律，通晓教育教学业务，熟练掌握各学科的专业知识，还应当有自己的教育思想和办学思路。因此校长必须勤奋学习，勇于进取，具有学而不厌，诲人不倦、持之以恒、锲而不舍的品质。

三、堪为师表的高尚道德

古人云，“其身正，不令则行；其身不正，虽令不从”。校长的言谈举止对师生具有很大的感染力。因此作为校长必须热爱教育、献身教育，对办好学校有高度的责任感；对工作任劳任怨，同时要为人正直，廉洁奉公，这样才能与群众关系融洽，赢得大家的信赖和支持。

四、饱含情感的热心肠

“感人心者，莫过于情”。教师教书育人，要用真挚的感情去感染教育学生。校长管理学校，也同样需要用真挚而丰富的感情去感化激励教师。校长要重视与教师的情感交流。人们的情感是丰富多采的，有成功的欢乐，有挫折的失意，有获得友谊的喜悦，也有遭受非议的苦恼，这些情绪直接影响着他们的工作。校长要善于创造条件，帮助他们理顺情绪，当教师在工作上受到挫折时，校长要帮助他们找出原因，使他们重新振作精神；当教师在生活方面遇到困难时，校长要给予尽可能的帮助；当教师心情苦闷、精神不振时，校长要从分析心理入手，帮助他们解开思想扣子。只有这样教师才会把校长当作“知心人”，才能提高工作积极性。

如何做好新形势下的校长工作

山西省闻喜县礼元中学 邓兴峰

目前我国大多数初中教育事业的现状是：一方面，邓小平提出三个面向，为教育发展指明了方向，党和国家确定了教育优先发展的战略地位；另一方面，教育经费严重不足，教师还没有成为多数人羡慕的职业，教师的社会地位和经济待遇仍不高，市场经济的大潮猛烈冲击着教师队伍，“普九”任务的完成和应试教育向素质教育的转轨困难重重，校长负责制没有很好落实等等。基于这种情况，校长怎样开展工作呢？我认为应从以下三方面着手。

一、首先要做到本身素质过硬

1. 要有牺牲精神。校长不能谋私利，想发财别当校长，当校长别想发财。学校是清水衙门，校长必须是彻底的清官，一点腐化也搞不得，要想真正做一番事业，为国家培养一批有用人才，校长就要顶住片面追求升学率的巨大压力，大刀阔斧地改革，全面贯彻教育方针，真正实行素质教育。

2. 搞好自身建设。要当好校长，不仅要掌握教育教学规律，还要加强自身思想道德修养。校长品行不端，在师生面前说不起话，说话也不灵，别人不相信，工作就不好开展。

二、要两手抓，一手抓教学、一手抓经济

1. 怎样抓教学。（1）充分发挥教导处的作用。校长首先要搞好教导处的人选，然后大胆使用，放手让他们工作，通过教导处把全校的教学工作抓好。

（2）定好规则。一要全面教育教学工作、教师队伍建设、校园文化建设、教学设备的购置等等都要考虑到；二要切实可行。（3）抓好教师管理工作。一要依法治教，严格按规章制度办事，赏罚分明，公正无私，切忌因人而异二要敢于管理，对努力工作、成绩突出的教师要大力表彰，在评模、晋级等方面优先考虑，对有大靠山的，头上长角、身上长刺的要敢管，有了问题依法处理，绝不能姑息迁就；三是善于管理，既要有原则性，又要有灵活性，努力创造既有纪律，又有自由，既有统一意志，又有个人心情舒畅的局面，最大限度地调动教师工作的积极性，把教学搞上去。

2. 怎样抓经济。抓经济是形势和工作的需要，要调动教师的积极性，仅靠经济手段不行，不用经济手段也不行，改善办学条件离开钱更不行。所以校长必须腾出一只手来抓经济。怎样抓？一是开源；二是节流。开源有三：

（1）向办学单位争取。初中归乡镇办，校长要主动地做工作，争取乡镇的重视和支持，主要是经济支持。乡镇每年向初中拨资多少应定下来，而且要按时到位。（2）抓勤工俭学，勤工俭学既能育人，又可创收，一举两得，这项活动可从两方面抓起：一是抓校园经济。在校园内植树，既可美化环境，又可创收；搞养殖，学生既学了本领，又可创收。二是有条件的学校要兴办工厂、农场、林场、果园、服务网点，以增加经济收入，没条件的学校要积极创造条件办。（3）学校积极想办法，做工作，取得社会的理解和支持，搞集资办学。

对于节流，学校要开展节俭为荣、浪费可耻的宣传教育，要求师生节约一度电、一滴水、一根粉笔、一张纸，养成节俭的美德。办事要遵照少花钱、多办事，争取不花钱也办事，提高资金的使用效益。

三、团结全校教职工，齐心协力，做好学校各项工作

首先要团结好校领导班子，发挥每个成员的作用。领导班子是学校工作的火车头，哪个零件有毛病都会严重影响火车头的力量。校长要团结好领导班子，第一要统一思想，志同道合；第二要信任别人，人心换人心，真心换诚心，虚情只能换来假意；第三要有民主作风，平等待人；第四要关心、爱护、支持别人。

其次是团结好骨干教师，学校工作主要靠这些人干，校长要团结他们，关键是要重用他们，敢于把重担子交给他们，还要支持他们，引导他们敢为人先，帮助他们克服工作中的阻力。

再次是团结好后进教师。少数教师敬业精神差，缺乏职业道德，对工作敷衍了事，对这些人，一方面要严格按制度办事，该批评则批评该罚则罚；另一方面，对他们还要积极引导，尽量减少他们的消极作用，发挥其积极因素，努力变消极因素为积极因素。

浅谈校长的领导艺术

山西省闻喜县七里坡初中 许掌印

校长作为教育教学工作第一线的领导者，对外代表学校，对内主持校务，进行全面管理，管理好坏，直接影响着学校办学质量的高低。这就要求校长在领导管理上，要讲究方法和艺术。

一、严以律己，做好表率

“身教重于言教”。作为学校管理的“司令官”，校长必须身先士卒，与教师同甘共苦，要求教师做的，自己首先做到。教师看领导，是察其言，观其行，不光看你说的怎么样，更重要的是看你行动表现如何。由此，我们做校长的要以身作则，遵守学校规章制度，严格要求自己，从小事做起，吃苦在前，享受在后，廉洁奉公，以自己的良好行动来感染教师，赢得师生的拥护和信任，团结广大教职工共同实现奋斗目标。

二、群策群力，民主管理

现代管理理论告诉我们，学校管理是一种有机的三边活动，领导、教职工、学生分别是管理者，又是被管理者。在学校的管理中，教师处于主人翁地位，是学校管理的主体，我们做校长的要相信他们，依靠他们，尊重他们，全心全意地为他们服务，表现在“学校的重大决策和各项工作都要广泛征求教员的意见和建议，形成共识后再付诸实施。同时，要畅通民主渠道，建立教代会、学生会、家长委员会，发挥它们的积极作用，确保学校改革和发展的顺利进行。

三、用人之长、容人之短

“人无完人，金无足赤”。在我们学校领导和教师中，由于所学的专业、所任的学科不同，由于生理、心理、年龄、经历、性格、兴趣等不同，必然会形成每个人的所长所短。有的教师思维敏捷，遇事能抓住事情的本质，办事谨慎、稳妥，年轻教师朝气蓬勃，活泼开朗，中年教师经验丰富，精力充沛。我们做校长要充分发挥每个人的长处，使他们最大限度地发出光和热。校长不仅要用人之长，还要能容人之短。要抱着治病救人，治好病再用人的态度，团结一切可以团结的人，教育好一切可以教育的人，调动一切可以调动的积极因素，完成教育教学任务。

四、集权有度，分权有责

实行校长负责制给了校长很大权力，作为校长，要用权有方，做到集权有度，授权适当，不能大权独揽，小权包办，搞一言堂。要重点抓大事，揽大局，善于把自己从繁杂事务中解脱出来，把主要精力用于考虑学校大政方针上，把一些不需要校长亲自抓的事情分给下属去抓。充分调动各级各类人员积极性，使人人有事干、事事有人做，充分发挥一班人的集体作用，向一个目标迈进。另外，还要提高工作效率。

谈提高中学领导班子战斗力的心理因素

山西省永济市首阳中学 武耀生

影响一个学校领导班子凝聚力和战斗力的因素是多方面的，其中主要有两点必须特别重视，一是总体目标的一致性，二是多方感情的和谐。在奋斗目标的指导下，忠诚于人民的教育事业是领导好教育工作最珍贵的心理财富，建立在这个基础上的信念与认识的一致性，强烈的责任心和高度的事业心的一致性，则是建立积极情感的基础和前提。领导班子成员之间情感的融洽和谐是增强领导班子凝聚力和向心力的主要因素。几年来我校领导班子坚持廉政建设不谋私利，坚持平等互励、重情谊不重权力的原则，大大增强了领导班子的战斗力和管理效能，使我校教育工作迈上一个新台阶。

所谓“勤政廉政不谋私利”就是指领导班子成员为了实现一个共同的目标而同心同德、共同努力，使集体目标内化为每一个成员的坚强信念，并进而达到个人目标与集体目标的高度统一。一所学校的领导班子成员尽管在分工上千差万别，但作为班子成员每一个手指都应把握好教育事业这台琴上的每个键，从而在十指和谐的配合下，奏出时代的最强音。而这一切都与勤政廉政不谋私利是分不开的，因为，只有这样，班子成员间才会有正确的理解，我们才会被群众所理解，我们的劳动才会得到社会的承认。

其次，“平等互励，重情谊不重权力”的原则也尤为重要，情感和谐是协调领导集体心理因素的杠杆和纽带，它起着连接和协调其它心理因素的重要作用。有了和谐的情感，就为认识上的统一创造了有利条件，尤其是一把手更应该清楚地认识到：是党和人民的事业把我们这些人联系起来，领导班子成员的职业高低仅属工作的需要，分工的不同，决不是什么权力的大小。我们都是同一战壕的战友，都是在为完成一个共同的、高尚的事业而共同努力。在具体工作中要体现出这一观点，那就是遇到问题走群众路线，正确对待群众的建议与批评。只有这样，领导成员之间、领导与同志之间、同志与同志之间才会真正相互理解，才会建立起高尚的深情厚谊，才能形成一个团结战斗、蓬勃向上的集体。几年的实践使我们深刻地认识到，没有这个情谊，势必影响团结，削弱班子的战斗力，当然，情义无价但有原则，我们所讲的情谊，决非哥们义气，而是党性原则所铸成的军命情谊，是同志之间的友谊与合作。

校长的领导艺术与学校管理

山西省万荣县北张户学校 陈翠霞

在这改革开放的时代，人们的新旧观念在不断发生冲突，市场经济体制的建立，增强了人们的商品意识。同时改革浪潮也猛烈地冲击着教育界。作为校长，怎样才能把握形势，加强学校管理，振兴教育事业，这是值得研究的问题。

教育是一项神圣而辛苦的工作。校长要领导他的同志们忘我工作。在新形势下，使教师能适应新的管理体制，并积极完成教学任务，使之成为一种自觉的行动。要做到这一点，校长必须要有领导艺术才能，而才能的发挥取决于领导者的威信。威信是在实际工作中，校长自身的品格和能力在群众中长期形成的自然影响力。怎样才能树立起校长较高的威信呢？我认为，廉而生威是主要的。

在教师中树立威信是第一要素无疑是校长的品格，而其中重要内涵就是廉洁奉公。一个贪污集体财产、生活腐化的校长，无论其工作能力大小，都是不能取得成功。只有维护大多数群众的利益，代表广大教师的意愿，才能赢得群众的支持和拥护。这样扎根于群众中的校长，工作起来就理直气壮，况且，群众意愿和呼声，对少数违犯纪律不服从领导的教师，本身就具有强大的威慑力。作为一校之长，在学校的一切工作中，都处于决策、组织、指挥的地位。学校的各项工作，校长能技高一筹，有主意有办法，而实践证明又是基本或完全正确的，就会很快赢得教师的信任。相反，困难面前束手无策，事后推责任怨天忧人，则会很快失掉群众的信赖和尊敬。广大教师对校长能力的佩服，是一个巨大的凝聚力，它能在校长决策之后，全校上下同心同德，团结奋斗，克服种种困难，实现既定的奋斗目标。校长威信的高低，说到底同其所从事的教育教学事业成败密切相关的。校长威信的最终确立是校长在长期的工作实践中，率领广大教师，完成各项教育教学任务，不断取得新的更大胜利来完成的。

学校管理是艰苦细致的经常性工作，而教育教学工作是一个多程序多层次的复杂活动。校长的威信确立之后，对学校要进行管理。学校管理的方法和手段随着行为科学、管理科学的知识在学校管理中的应用而在发生着变化。如在教学管理方面，除了运用教育方法，经济方法、法律方法外，现代技术方法已开始逐步使用。

在学校管理中，常用的激励方式有两种，一是通过明确的表扬奖励等指令行为对教师进行奖励；二是通过倾听交流感情行为进行激励。对能力和意愿教较弱的教师，采取高指令、低感情的激励方式。管理者应以明确的指令行为为主、感情行为为辅的激励方式，使教师不断提高业务水平和工作能力。对能力弱但意愿强的教师，采取高指令、高感情的激励方式，高指令、高感情二者并重，既要激励其不断进取，又要使其保持饱满的工作热情。对能力强但意愿较弱的教师，采取低指令、高感情的激励方式，通过耐心听、交流沟通，充分调动他们工作的积极性，使他们忠诚于党和人民的教育事业，全身心投入工作。对能力和意愿都很强的教师，采取低指令、低感情的激励方式，不必经常对他们进行指令性行为激励，也不必过多地找他们谈话，只要大胆授权予他们，使他们感到校长对自己有极大的信任和支持，这就是最好

的鼓励。

在新形势下，教育要实现三个面向，校长的思维方式也要本着三个面向的战略思想，从改革开放的潮流中，汲取合乎时代脉搏的思想精髓，实现由固步自封式向多元开放式转变，形成立体的、多层次的、多维的网络思维系统，增大容纳信息的思维空间，从多角度认识统一事物，并将其综合为统一的整体。

随着改革开放的深入，市场经济的运行，人们思想认识的变化，这一切无疑会给校长的思想意识带来积极的或消极的影响，所以要求校长要辩证地认识社会现象，变通思维方式，善于从自身的各种需求、能力、思维品质和行为态度中反思和类比，通过反思和类比进行自我调控，就是强调对现实的适应性。求异、创新是人类生存活动的基本特点之一，校长只有注重了发展创新性的思维方式，学校教育才会不断改革创新，才能适应社会变化对教育的要求。

总之，作为一校之长，只要具有德才兼备的素质，就能赢得广大教师的信赖和尊敬，就能充分调动广大教师的积极性，就能在学校管理工作中充分发挥、施展自己的才能，就能办出具有特色的学校来。

当好校长的几点看法

山西省河津市僧楼乡尹村中学 吴少青

在学校管理工作中，校长是决策者也是管理者。校长管理水平的高低，直接关系到学校各项事业能否得到健康发展。如何当好一名校长，我有以下几点看法：

一、要努力更新观念

当今世界处于知识爆炸时代，在教育领域内校长首先要更新教育观念，才能适应时代的发展和要求。纵观各国的经济、军事等方面的竞争，归根结底是科技的竞争，科技竞争实际上是人才竞争，而人才是需要通过教育来培养的，所以人才的竞争最终是教育的竞争；作为校长一定真正领会邓小平同志提出的“三个面向”的含义，牢固树立四个观念，即超前观念、超脱观念、协调观念、服务观念。

发展教育，关键是教师，作为校长一定要树立好教师观念，要帮助广大教师全面、正确、科学地理解党的教育方针和政策，站在培养跨世纪人才的战略高度，努力变应试教育为素质教育，从而真正提高教育教学质量，当前学生在校时间过长，作业过多，考试频繁，要改变这种现象，校长应当积极引导教师在教育思想和教育科研上下功夫，引导教师教给学生正确的学习方法，良好的学习习惯，养成熟练使用工具书和其它参考资料的习惯，养成对自己学习情况进行查缺补漏的好习惯，尤其要注重培养学生的创造力，这样才能实现应试教育向素质教育的转变，才能真正提高教育质量。

校长还要引导教师树立新的教学观，第一，教书育人观念，对学生既教学习，更教做人，这样才能使其成为“四有”新人。第二，智能观念，知识是基础，智力是核心，能力是知识和智力的综合，它们之间互相联系，相辅相成，校长要引导教师在教学中注重开发展学生的智力，发学生的能力。第三，个性观念，引导教师要注重学生个性的形成与发展。

二、要做到以身作则

榜样的力量是无穷的。校长除了要做好学生的表率外，还要做好教师的表率，校长的实际行动就是无声的命令，因此，要当好校长就要呕心沥血、鞠躬尽瘁，付出超常的劳动，具有对教育事业无限的热爱无限的忠诚，“捧着一颗心来，不带半根草去”，以饱满的热情、忘我的态度、优良的作风全身投入到工作中去。

具体来说，校长要严以律己，严格按制度办事，要根据教育方针的要求和学校的具体情况，充分发扬民主，制定学校的常规管理制度，进而不折不扣地模范执行各项管理制度，决不搞特殊，凡是要求教师做的自己首先做到，要求教师不做的自己坚决不做。校长还要身先士卒，勇挑重担。作为校长，学校的事务一定繁忙，但学校的中心工作是教学，再忙也不能脱离第一线，不能放弃代课；只有坚持代课并代好课，才能对教学工作了如指掌，对教学中出现的种种问题才能随时发现并及时解决，这样也给教师做出表率起到了带头作用。

三、要善于用人之长

做为校长，能否为学校确定一个正确的目标，能否使学校工作正常进行，并能把学校里各级各类人员都组织起来，“用人之长”是衡量一个校长管理

水平高低的重要条件。

我们都明白，十全十美的人是不存在的，人各有长、人各有短，学校是知识分子集中之地，由于他们的经历、年龄、性格的不同，所学专业所教学科的不同，各人的长处也就不同。有的教师遇事当机立断、处事果断，这是因为他们的思维敏捷反映灵敏，能够在短时间内抓住事物的本质。有的教师沉着冷静办事稳妥，这是因为他们善思熟虑，考虑问题全面、深刻。青年教师性格活泼开朗朝气蓬勃；中年教师经验丰富、精力充沛、毅力顽强。校长在工作中要充分认识这些长处，并努力创造条件发挥他们的长处，对我们的工作将大有益处。

学校的工作像一台机器，需要各具特长的零件在各自的位置上同时发挥其专长，才能正常运转。热情高、思想进步、活泼开朗的教师去搞共青团工作；耐心细致、善做学生工作的教师去当班主任；而后勤工作需要勤俭认真细致的人才，这些都需要校长善于发现人才并最大限度地发挥他们的光和热。

四、要有容人之量

作为一名合格的校长要有容人之量。在政治上信任尊重，在业务上放手使用，在生活上关心照顾。看待教师要一分为二，首先要肯定教师所取得的成绩，用发展变化的眼光去考察每个教师，全面公正地对待每个教师，实事求是地评估教师的工作实绩。要以大海一样的胸怀宽以待人，团结同志，顾全大局。即使与自己意见不合甚至反对自己的同志，只要以集体利益为重，与原则一致都应宽容。要有容人有胸怀，首先要有虚心听取各种不同意见的态度，对于教师的意见，正确的、不正确的，顺耳的、逆耳的都要虚心听取，认真对待。如果校长抓住教师的一时失误，片面地证价教师，草率地给教师下定论，这样不仅会伤害教师的感情，甚至使教师产生逆反心理，严重影响学校工作的顺利进行。

要当好校长，在工作中还要敢于承担责任，勇于承认错误，纠正缺点，决不能在同志们面前居功自傲，文过饰非。如果校长只喜欢听人奉承的言辞，反对不同的意见甚至推托责任，以权定调，这样有可能矛盾重重，有可能压而不服，有可能教师情绪低落，学校失去生机。因此，校长要虚怀若谷，严以律己，宽以待人。

五、要做教师的知心朋友

校长对教师首先要诚恳，以诚相待，言语行动都应真诚表里如一，这样就缩短了校长和教师之间的距离，教师就会主动靠近校长，就会说心里话。作为校长对教师还要热情，要有为教师服务的一颗热心、一腔热情，及时深入他们中间了解教师的忧苦，为他们排忧解难，让教师感受到校长的关心和温暖。要做教师的知心朋友，还要尊重教师。自尊心是一种要求得到别人肯定和重视以及自我肯定的一种积极情感，是不断追求进取向上的动力，也是生活中的精神支柱。所以，校长要把尊重教师作为主要的道德要求。一个热爱教师渴望教师、有成就的校长必须是一个尊重教师，把教师看作与自己地位完全平等的人，这样有利于同教师在情感上产生共鸣，进而激发教师工作的积极性。

中小学领导应具备的基本素质

山西省稷山县董家庄初中 刘永勤

作为一名学校领导，对外代表本校的整体，对内则主持校务工作，领导要想成功地管理好学校的各项工作，我认为必须具备以下几方面的素质。

首先，要具备优秀的专业素质和卓越的管理能力。作为一名学校领导，在专业知识上不可能是通才，但必须做到“术业有专攻”，在本专业上有一定的造诣，成为本校的学科带头人。除了具备一定的管理能力外，在校长授权委事后，各级领导干部要敢于负责，敢想敢干，充分发挥“单兵作战”的能力，独立处理好职权范围内的日常事务。要达到这些要求，学校领导集体的成员就必须从管理职能出发，在专业知识的构成上由不同学科的教师组成，求得知识的互补；在管理能力的配备上由不同专业的人员组成，根据分管工作的性质和特点，职有专司，实现领导能力的互补。

其次，学校领导还必须具备良好的心理素质。学校的管理工作涉及面广，每天都会接触到各式各样的人，这就要求领导能够处变不惊、遇事冷静，提高心理承受能力，理智地处理好各种突发事件。运用耐心细致的说服方法，多从思想深处抓事件的主要矛盾，坚持摒弃强压硬管的工作方法。要从领导者的层次出发，宽容忍让，有容人之雅量，做到体察下情，不计一时一怨。学校领导的工作对象中的学生工作占有相当重要的位置，特别是新时期的学生，由于社会信息传播速度加快，传播方式多样，传播手段日趋先进，使得学生接受新事物的能力增强，机会增多，促使其思想成熟期提前，但又囿于其接触社会，接触实际的时间、条件有限、明辨是非的能力尚需提高，对各种社会现象和新生事物的看法不免偏激，行事有所偏颇。做为从教师中成长起来的领导干部，应当适应新形势，解决新问题，不仅要从教师的角度出发，还要具备现代学校管理者的眼光和心理承受能力，培养自己独立应付各种意外情况的心理素质。

再次，学校领导还要具备高度的思想理论素质。学校的领导干部每天都要和教师打交道，要做好这些同志的思想工作，学校的领导干部就必须从严要求自己，从更高的层次出发，努力提高自身的理论水平和处理事务的能力，树立起坚定的公仆意识、服务意识。真心实意要教师们忘我地工作，领导就得把这个“我”照顾好，只有使“我”的各方面无顾虑了，他们才可能忘我。领导干部一定要深入群众，关心群众，加强民主作风建设，从群众中来到群众中去，一切从群众利益出发。要知道在教师的心灵世界里存在着大有可为的广阔天地，只有和教师打成一片，想其所想，急其所急，公正廉明，充分发挥教职工的主观能动性，使大家真正树立起“校兴我荣、校衰我耻”的全员治校意识，才能保证学校的各项工作顺利进行。

办好一所学校必须具备三个条件

山西省稷山县城联区 王因海

随着社会主义市场经济体制在我国的确立以及改革开放和现代化建设步伐的加快，新形势、新任务要求教育改革向纵深发展，建设学校、管理学校、办好学校就变得更加重要。而要办好一所学校，具备三个条件：

第一，要有一个坚强团结，具有强烈事业心和献身精神的领导班子。班子中的每个成员，在学校教育教学中处于枢纽地位，为教学起调度作用，协助校长计划、组织、检查、督导教学工作，上令下达，下情上报，起能作用。校长选拔培养得力助手，充分发挥其教学管理中的才干，才能使学校这个火车头有机地运行，为学校排忧解难，为校长腾出较多的思考管理的时间，研究教学改革，探索提高教育教学质量的新途径，使学校全盘工作有节奏地进行。教研组的工作直接影响教学质量。加强教研组的建设与管理是教学管理中的一个重要环节。除了选拔好教研组长外，还必须建立行之有效的教研制度。

第二，要有一支团结协作、奋发向上，具有高度责任感和较高水平的专业教师队伍。教师是教学第一线的主力军。优秀的教师队伍是学校活力之源，希望所在。加强教师的思想教育和师德建设，是调动教师工作的主动性、积极性和创造性的根本途径。但在教师的思想教育工作中，要注意尊重教师，把教师看成学校管理的对象，看成学校管理的主体，积极满足教师的合理要求。切不可刁难、挖苦、伤害教师的自尊心。表扬要注意方式，批评要注意场合，关心要在困境中。这样才能显示校长的风度。同时，要制定岗位责任制，实行目标管理，引导教师自觉制定教学计划和相应实施措施，确保教学的各个环节落到实处。要合理使用教师，重视培养教师，认真考评教师，激发教职工的主人翁责任感，把思想教育和业务培训结合起来，认真听取教师们意见，分析教师的思想动向。同时要使教师理解领导的意图，能硬化的就硬化，不能硬化的要求要具体，这样才能使学校管理做到科学化、民主化、规范化。

第三，建立一套符合教育教学规律并使之成为广大教职工共识的常规管理制度。小学常规管理涉及的方面很多，但教学工作的管理是学校的中心工作，是实现教育的目的，培养合格人才的基本途径。校长必须用大量的精力去研究教学规律，了解本校的实际情况，制定有导向和激励作用的切实可行的教学工作计划和长远计划，明确教学管理目标。校长通过计划体系，对学校教学工作实行全过程有效的管理，不仅要对教学过程中的每一个环节提出规范准则，而且要提出质量要求。如备课的要求，上课的要求，作业布置与批改的要求，课外辅导的要求，成绩考核的要求及学习、预习、听课、复习、作业、考试的要求等。诚心听取教师们的意见，共同提高教学质量。同时，校长还应认识到，小学德育、美育、劳动教育管理是社会主义精神文明建设的奠基工程。加强德、美、劳的领导和管理，是校长职责中最基本的一项。根据《小学德育纲要》，结合本校实际，制定一个目标明确、科学可行的德育工作计划和行为规范。各科教师根据要求加以贯彻落实，做到管理育人、教书育人、服务育人。通过“三好学生”、“优秀班干部”、“优秀少先队员”、“先进班集体”等的评比，树旗立标，形成良好的校风校纪。同时，

要求教师在讲课中有意挖掘美育教育，给学生以美的启迪，使学生从小就树立健康向上、奋发求新的优秀品质和爱祖国、爱人民的远大理想，促进学生全面发展。小学体育卫生也是校长不可忽视的一项工作。校长应根据国家对小学体育卫生的要求，拟定切实可行的体育卫生工作计划，明确指导思想和任务，抓好“一课两操”和达标锻练，组织好课外活动，并设立卫生监督、劳动环保监督等，提高学生的劳动、卫生自治能力和培养学生良好的卫生习惯，增强师生体质，同时，要创造一个环境宜人的学习场所，使学生愉快地学习和生活。

总之，校长是学校的领导者和管理者，是学校中最有影响力和号召力的人，抓好学校管理关键在于校长。因此，校长要不断加强自身素质修养和建设，对事业高度负责，兢兢业业，严谨求实，只有这样，才能带好一班人，发挥集体的智慧和力量，不断提高教育教学质量。

校长要处理好“三边”关系

山西省稷山县下王尹初中 常兆祥 张克云

校长、教师、学生是决定学校工作是否稳定的“三边”。作为校长，怎样才能处理好“三边”关系，使学校的各项工作步入良性运行的轨道呢？

一、校长要以身作则，端正作风，起表率作用

首先，校长在思想上要敬业爱岗，干一行，爱一行，若校长本身不敬业、爱业，何谈教师何谈学校的整体素质和学校的教学面貌呢？只有校长爱业，爱校如家，爱生如子，那么这种潜移默化的作用就会深印在教师的心底，产生极大的感染力。

其次，校长自身的作风要过硬，只有在工作、生活等方面处处起到表率作用，大家才会服你，才愿跟你干，才能把教师的积极性、主动性、创造性充分发挥出来；只有积极深入教学第一线，与教师同甘共苦，才能赢得教师的爱戴与拥护。

二、尊重教师，关心教师，引导教师不断提高自身素质

邓小平同志说过：“人民教师是培养革命后代的园丁，他们的创造性劳动应受到党和人民的尊重”。尊重教师要坚持民主管理，建立民主议事制度，使教师真正发挥主人翁作用。尊重教师，要自觉接受教师的监督和批评，不打击报复，不搞团团伙伙，不轻视年轻教师。

尊重教师还要尊重教师的人格，使其感到学校就是他的家，学校就是其最佳用武之地。

校长还要关心教师的生活，当好学校教学工作的后勤兵，教师的服务员，体贴教师的辛苦，解决教师的家庭困难，使他们一心扑在学校工作上。

校长还要积极引导教师努力提高自身素质，鼓励他们加强思想道德修养，努力建设一支政治素质过硬、业务素质精良的教师队伍。

三、尊重学生人格，关心学生生活，提高学生整体素质

教师在学校教学工作中起主导作用。学生是学校工作的主体。作为校长，要尊重学生的人格，使他们能正确认识自己，不自卑，不气馁，奋发向上，自强不息。同时，要关心学生的生活，使学生学而无忧，学而无虑，使他们感到在校和在家一个样，从而激发他们的学习潜在力。

校长还要努力改善办学条件，配备配齐有关教学设施，使学生在德、智、体、美、劳等方面健康、活泼发展，不断提高他们的整体素质。

当好校长六点论

山西省新绛县南社中学 王高旺

一、要有敏锐的政治头脑和高度的政治觉悟，坚持社会主义办学方向

学校是教书育人的重要阵地。一所学校的办学方向正确与否，校长起着决定性作用。我们的学校是社会主义的学校，一个合格的校长，不论在何时何地，都必须坚持社会主义的办学方向，这是一个根本问题，不得有半点含糊。那么，校长如何才能坚持正确的办学方向呢？这就要求校长必须不断加强学习，学习马列主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论，学习教育工作的一系列方针政策。这样才能方向明确，路线对头，并在宏观上正确指导全校师生沿着社会主义道路，搞好教育教学工作。

二、要忠诚于党的教育事业，全身心投入工作

校长是一所学校的“领头雁”。从一定程度上说，学校工作就是校长工作：校长上进则学校上进；校长懈怠则学校懈怠，所以，校长首先应热爱本职工作，具有敬业奉献精神。面对下海潮和那些“倒爷”、“款爷”的诱惑，我们校长们要努力把满腔热忱和毕生精力投入教育教学上。虽然教师的待遇还不是很高，教师的生活仍十分清贫，但党中央已提出了“科教兴国”的战略决策。科教兴国，教育先行，教师将真正成为太阳底下最光辉和最令人羡慕的职业。既然如此，我们还有什么理由不勤教敬业呢？根据角色效应理论，如果一位校长真正将满腔热忱和毕生精力贡献给教育事业，很自然，他便会教师在学生的心目中树立起崇高的威信来。

三、要有渊博、扎实的专业知识，努力成为教学工作上的行家里手

校长必须是教育教学工作的行家里手。校长如果缺乏应有的专业知识，不懂教育教学原则、方法，不通晓各科知识及内在规律，就不是一位称职的领导。形成校长威信的重要因素之一是：威信建立在校长自身的业务知识和业务能力基础之上。一位合格的校长，必然是一位出色的教育家的优秀的教学能手。当然，“知也无涯”，每个校长不可能都成为精通各科知识的“全才”，但在业务知识的钻研和业务能力的培养上必须做到锲而不舍。

四、要有勇于探索、锐意进取的精神，做教育教学改革的先锋

在深化改革、扩大开放、建立社会主义市场经济体制的今天，学校教育该向哪里去？这是摆在我们面前的一大课题。道路只有一条：靠改革办教育，从改革中求发展。联系农村实际，我校一是抓教育教学质量的提高，二是办了几批“短、平、快”的职业班，如：果木园艺、装璜油漆、木工、裁缝、家畜家禽一般疾病的防治等，为社会和家庭培养出不少急需人才，提高了办学的社会效益。改革没有现成的模式可寻，这就要求校长必须首先树立改革意识，在发展社会主义市场经济的新时期不拘泥于旧的一套，创造性地开展好工作，通过多种措施，突出素质教育，办出学校特色。

五、依法治校不忘攻心，是教师心悦诚服的“头儿”

随着教育管理体制改革的深化，学校内部正运行着一套科学的管理机制，其核心之一即依法治校。从学校管理的实践来看，依靠各种教育政策法规及学校内部的规章制度约束规范教师的行为，促进学校各项工作的完成，作用十分重要。古语道：“无规矩不成方圆”。学校是一个集体，更需要建

立健全行之有效的规章制度。为使法规政策和各种制度真正行之有效，做遵法守法的模范，在执法时切勿戴变色眼镜。

校长面对的是教师，每个教师的思想素质、道德水准和涵养程度都不尽相同。特别是对涵养较差的教师，用制度简单处罚的方法，往往会产生消极作用。因此，校长要善于做教师的思想政治工作，力求将思想工作做深做细，帮助教师甩掉包袱，轻装上阵，彻底消除教师与校长心理上的隔膜。这样，才能保证学校各项工作的有效完成。

六、心在同事，情系战友，做教师的知心朋友

校长同教师之间不仅是组织领导和被组织领导的关系，还应建立一种和谐、亲密、统一的关系。校长要视教师为知心朋友，心里装着每一个教师，当教师在思想、工作及生活上遇到困难时，校长要尽其所能地热情关怀和帮助；当教师取得了进步和荣誉时，校长要及时予以肯定和鼓励。“感人心者，莫先乎情”。校长只要一心一意为教师着想，教师就会与校长同心同德，齐心协力，共同开创学校工作的新局面。

民主管理是校长负责制的基础

山西省临猗县峪阳镇初中 樊立冬 王红霞

实行校长负责制，校长是学校的主要负责人，全面领导学校工作，校长在学校的地位变了，权力大了。校长怎样才能行使好自己的权力，发挥各立面的作用，群策群力，把学校办好呢？我认为要注意下列几方面：

1. 校长应忠于党的教育事业，富有献身精神，努力在学校工作中带领群众做出卓有成效的实绩

校长负责制首先要求校长有职、有权、有责。校长是学校行政的主要负责人，对学校工作具有决策和指挥权。校长应是学校工作的设计师、组织者、指挥官。作为校长一定要认清自己的位置，具有为教育事业献身的精神，勇于开拓，善于改革，团结全校教职工，努力开创学校工作的新局面。校长只有不断地提高自身的能力和修养，在工作上努力做出业绩，才能赢得社会和师生的尊敬。作为校长，要以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为武器，从本地区的实际出发，先一步、高一层地提出正确的思想和办学目标，规划学校教育改革的蓝图，并有计划、有步骤地带领全校师生员工去攻克前进中的一个又一个困难，夺取一个又一个胜利，这就从本质上取得了对学校工作的领导权。

2. 依靠教师办学，坚持群众路线，民主管理学校是实行校长负责制的基础

实行校长负责制，校长依法有学校的决策权和指挥权，全校师生要服从校长的领导，形成统一意志，这是办好学校完成国家赋予学校培养人才的任务所必需的。但是实行校长负责制并不是校长可以自以为是，随心所欲，独断专行。校长必须尊重客观规律，按照客观规律办事。要虚心听取群众意见，接受群众监督。建立和健全教职工代表大会制度，使教职工参加学校的民主管理，发挥教职工的主人翁作用。我们的具体做法是：坚持集体领导议事制度，校务委员会、行政扩大会议分别吸收工会主席、副主席参加，定期召开教代会讨论学校的重大事项，凡是涉及到办学目标、专业设置、师资队伍建设、职改、考评、生活福利等重要事项，校长都把经过集体研究的意见，及时告诉大家，通过工会和教代会，广泛听取教职工的意见和建议，保证了领导决策的正确性。

3. 把国家的利益放在首位，把自己放在群众之中，是实行校长负责制的保证

校长能否正确对待党和人民赋予的权力，是廉洁奉公，还是以权谋私？是以学校的大局为重，还是先替自己打算，不仅是校长的个人品德问题，而且是能否履行校长职责，取得学校工作指挥权的基本条件之一。校长一定要树立良好形象，作风正派，自觉地把自已放在群众之中，不搞特权。要求师生做到的，自己首先做到，但对于个别职工的违纪问题，要坚持原则，敢抓敢管，不断提高学校的科学管理水平。

浅谈校长应具备的几种意识

山西省运城市西城初中 冯西力

一、敬业意识

学校作为社会主义精神文明建设的重要基地，在学校管理工作中，就要渗透教书育人、服务育人、管理育人的精神。那么作为一校之长，就需要有敬业意识，集中表现为忠于党的教育事业的事业心、进取心、责任感和义务感等等。

二、博学意识

一位合格的校长，必须具有教学能力、教育能力和教研能力、管理能力，这就要求校长要学识渊博，精于业道，尤其要精于专业技能，并能广泛涉猎社会科学知识和自然科学知识，不断地加强文化知识、教育理论的学习。这样才能有效地发挥指导教学的作用，才能提出有质量的教研课题和对教学内容、教学方法的改革设想并采取切实可行的措施，推动教学步上新台阶。

三、改革意识

就目前学校的教育教学现状来看，陈旧的传统教育思想依然存在。例如：重知识传授轻能力培养，重课内轻课外，重教师轻学生，重教书轻育人等。作为一校之长要有改革意识，努力做：（1）有大无畏的精神，不怕挫折的勇气；（2）要有不满足现状的心理，从管理体制，管理思想、管理方法和手段上采取对策，不断地创新；（3）要敏于思考问题，有自己独特的见地，有计划地组织实施改革方案。

四、超脱意识

校长作为学校的领导者、管理者，要善于从繁杂的事务中解脱出来，把精力用在主要工作上，其次要善于授权，自觉地充当教育方针与教育实践二者的中介人。校长还要努力做到自我解脱，对各种阻力、压力、干扰、烦恼泰然处之，对自己的名利、地位、得失等也要学会超脱。

五、协调意识

在用人方面要坚持任人唯贤，充分发挥每位教职工的特长。要结合实际，综合协调人力、物力、财力，使其发挥出最佳效力。协调好各教研组、年级组、各班之间的关系，协调好干群之间、教师之间、师生之间等各种人际关系，协调好学校与家长、社会各方面的关系。

六、服务意识

校长要使每个教职工都把精力全部投入在教育和教学工作上，必须树立民主意识，为师生服好务，但也不能成为无原则地讨好和迁就教职工的“老好人”型的领导者。各职能部门干部也要关心师生的思想、工作、学习和生活。为他们排忧解难，创造一个良好的工作、学习和生活环境。

此外，校长还要树立创新意识、民主意识、公共意识等等。

对校长工作的几点建议

山西省河津市小梁联校 侯保才

校长在一所学校起着举足轻重的作用。作为一名校长，怎样才能把学校办得有声有色呢？我认为除了校长本人要具有较高的政治素质，业务素质和管理才能外，还应做到以下几点。

一、校长要有感情

“其身正，不令而行”，这是被古今中外的历史和现实反复证明的真理。学校领导须率先垂范，从我做起。只要校长身正行事，那么工作就会出色，上级就会信任，群众就会拥护，威信也就会自然而然地建立起来，而且会越来越来高。

二、校长要树威信

校长的威信不是自封的，也不是上帝赐给的，更不是靠四方讨好取得的，而是在实践中检验出来的。校长的威信是有源有本的。一是威源于“德”，校长要具备热情、大度、忘我、诚实等道德规范，以德树威；二是威源于“才”，校长要有才识，特别是预见、组织、社交的能力以及出色的表达能力和脚踏实地的办事能力，使教职工产生信赖感；三是威源于“信”，要说话算数，说到做到，做不到的不轻易表态；四是威源于绩，校长工作要有政绩，办事处理问题要有实效，叫人心悦诚服；五是威源于“情”，要会理解人、尊重人、关心人，胸襟开阔，虚怀若谷，以诚相见，宽以待人；六是威源于“廉”，校长廉洁奉公，就是一种无声的命令，对师生会产生很强的自然征服力。校长要善于运用职权和威信有效地指挥教职工，对他们要提出严格的工作标准、行为规范和原则，让他们逐步树立校长领导核心意识、学校整体系统意识、规范程序意识及责权分担意识。当然这并不是对教职工“管、卡、压”，而是在威中见“恩”，让他们感到严有格，宽有度，在“威”中享受恩德，在“严”中获得宽容。

三、校长要讲究工作方法

作为一校之长，在用人和待人上要讲究策略。对一些勤恳工作的要减轻他们的过重负担；对一时思想疙瘩解不开的教师，不能当众批评，尽量个别解决；对一些和自己有个人成见的教职工，绝不给他们“穿小鞋”，使他们能心情愉快地完成工作，并充分施展自己的才干。

四、校长要善于自我理解

人是需要理解的。我们当校长的，需要教师理解，也需要上级主管部门领导理解。不被他们理解，往往难以挣脱孤独和苦闷。但事实上，要真正做到感情上息息相通，并非易事，理解他人难，被人理解更难。在学校工作中，往往会在经费管理、教学管理、后勤管理等诸方面出现这样或那样的问题，各职能部门之间的矛盾，都需要校长理顺层次，逐一解决。在处理问题的过程中，难免会遭到某些领导的刁难和一些人的非议，不能被人所理解，此时，校长要有比海洋更宽广的胸怀，宽容地看待一个个不同的人，一件件不同的事，用党的方针、政策教育上的“一纲三法”衡量学校，衡量自己，正确的坚持，有错的改正，以平静的心态对待工作，调节心理，努力做好工作。

校长评课艺术浅谈

山西省运城市上王乡中学 马运来

一、校长评课的作用

校长评课是学校教学常规管理的一个重要内容，是深化改革、全面提高教学质量的一个重要措施。因此，作为校长，必须充分认识校长评课的重要作用。通过评课，指导全校的教学教研工作，融洽校长与教师的关系，创造一个良好的教学环境。

1. 校长评课是融洽校长与教师关系的有利契机

不少教师不怕校长听课，就怕校长听课一言不发，校长不表态，教师不知道自己的上司究竟怎样看待自己的课堂教学，无形中增加了教师的心理负担，造成了授课教师和校长之间不必要的心理隔阂。因此，校长应把评课当作与教师交心的好机会。听课及时评课，如有急事不能马上评课，一定要向授课教师解释清楚，并另约时间交换意见。

2. 校长评课是进行教学思想指导的必要途径

教育型的校长，似乎都有深厚的教学研究兴趣，善于抓住评课这一环节，将自己经过博取广蓄所形成的科学的教学思想、教学方法，通过评课这一交流形式，化为广大教师的共识，形成统一的教育信念，使自己的教学指导思想落实到每门学科乃至每一节课上，以便对教学工作实施有效管理。

3. 校长评课是大量提高教学质量的重要措施

严格课堂教学的流程管理，是提高教学质量的重要环节。校长评课有利于吸收教学信息，调查教学改革发展趋势，取得领导教学的主动权。同时，学校领导带头深入第一线开展教学研究活动，有助于推动全校教师的教学教研工作。

二、校长评课的艺术

全面认识校长评课的重要作用，是提高校长评课艺术的思想基础。掌握主课标准，讲究评课形式，是提高校长的评课艺术的关键。

1. 评课标准。一般来说，校长不可能对所听的每节课内容都精通。那么如何评估一节课的教学效果呢？校长可从以下几个方面加以把握，一是教师是否注意挖掘了教材中的思想教育因素，做到既教书又育人；二是课堂教学结构是否合理，教学过程是否完整；三是教师是否面向全体学生，把教师的主导作用和学生的主体地位有机结合起来，信息传递是否变单向为多向，课堂气氛是否活跃；四是教师在传递知识的过程中，是否注意导之以行，授之以法，注重智力因素与非智力因素的培养；五是执教者基本素质如何，如仪表是否亲切自然，教学语言是否规范、清晰、富于美感，板书是否工整，富于条理性，尤其要观察教师的教学态度是否端正，教学设计是否独具创造性等。

2. 评课方式。校长听课不是目的，目的是通过评课，了解教学趋向，总结教改经验，纠正教学偏差。因此，校长听完课后，应及时对教学效果进行反馈，有目的地征求一下懂行的评课组长的意见，形成对本节课的基本评价，以便评课时，提出比较正确而又中肯的看法。评课的重点和方式应视听课的类型而定。对检查教学听课的评议，应突出“实”，提倡“促”，评课时，一定要实事求是，成绩说够，缺点说透；对年轻教师新任课的评议，应突出

“导”，提倡“帮”。新老师讲课，由于缺乏教学经验，讲课时存在问题较多，评课时，在对其成绩充分肯定的前提下，着重分析其存在的问题，商讨解决问题的办法，以促进年轻教师增强信心，不断提高自身业务素质；对评优竞赛课的评议，应突出“学”，提倡“严”，即采取统一标准，从严要求，在比较中分析问题、肯定成绩；对教改观摩课的评议，应突出“研”，提倡“勇”，对教改施行者校长要积极创造条件，为他们的教改成功保驾护航，评课时，要紧紧围绕教改研究的课题，明确教改方向，肯定教改成功经验，并逐步加以推广。

三、评课要遵循的原则

要提倡校长评课艺术，发挥校长评课的整体效能，还必须坚持下面三个基本原则：首先是评价的导向性。一要按照教导大纲的要求，“导”教导目的的确立；二要“导”教导内容的处理和教学方法的选择，充分发挥评价结果对教导的反作用，通过评课，让教师了解到自己在课堂教学中存在的薄弱环节，明确今后的努力方向，不断提高教学水平。

其次是评价的科学性。一是评课指标体系的科学性，即评价标准必须充分反映教导目标，教导改革的要求和现代教学观念以及教学本身的规律；二是评价方法和科学性，既要注重定量分析，又要重视定性分析。

再次是评价的激励性。自尊需要是教师精神需要的第一需要，满足教师的自尊需要，是评课的出发点和归宿点。校长只有通过评课为教师架设成功的阶梯，为教师取得每一个进步而唱歌，使更多的教师通过校长的评课，享受到取得成绩的自尊感和自豪感，才能使评课真正成为调动教师积极性，激励教师更加自爱、自尊、自重，不断向上的强大动力。

实行校长负责制要坚持四条原则

山西省万荣县城镇中学 王鼎革

实行校长负责制的一个十分重要的问题是要保证党政一班人的团结。团结的实质是合作，要合作就必须坚持合作的守则，班子成员只有自觉接受守则的约束，自我约束，自我完善，才能创造适合组织期待的领导行为，才能合作默契，形成合力。一般来说，实行校长负责制，要坚持以下四条原则：

一是明确角色原则。每个成员都应分清主角与配角，自觉摆正自己的位置。主角不独裁、不霸权，配角不越权、不争权。主角要依靠配角，不可计较名利诋毁主角。只有大家默契配合、整个班子才会有凝聚力、战斗力。

二是真诚的原则。人与人之间，首要的一条是真诚。校长征求副职的意见，不能虚情假意，副职的意见，正确就必须采纳，副职对校长不能恭维、奉承，而应对校长给予真诚的理解和支持。班子成员只有同心同德，齐心协力，才能把学校的各项工作搞好。

三是沟通的原则。班子成员之间多交流，常通气，勤沟通，以此消除误会，减少摩擦，做到会前沟通求共识，随时沟通解疑难，事后沟通明原由。对学校重大决策的出台，要坚持民主集中制保证决策的科学性。对突发事件，大家只有敢表态，互沟通，心往一处想，劲往一处使，才能形成无事不成的合力。

四是廉洁自律的原则。在大力发展社会主义市场经济的今天，广大教师热切呼唤着清官与清廉，特别是一把手，要自觉养成“奉公为德、谋私为耻、清廉为荣、利己为羞”的持政风范。在财务上，要民主理财、财务公开；在人事上，要任人唯贤，在荣誉方面，要淡泊明志。“其自正，不令则行”，只要一校之长能廉洁自律，率先垂范，就能牢牢掌握全校教育教学工作的主动权。

总之，由于校长所处的地位特殊，工作很容易出现“一人尊、一言堂、一把抓”的现象，对这种家长式的管理，班成员在思想上、心理上、情感上都是难以接受和容忍的。这样的校长往往会陷入说话没人听、办事无人跟、号召无人应、指挥无人动的困境。只有正确理解校长负责制的内涵，不断强化民主意识，才能带领一班人和全校教职工，同心同德，共同努力将学校的各项工作干好。

浅谈实行校长负责制班子成员之间的关系

山西省新绛县店头中学 闫槐树

实行校长负责制，既是中小学领导体制的重大改革，又是教育改革的突破口。在实施校长负责制后，正确认识和处理好正副校长之间的关系，形成良好的组织效应，和谐、团结、步调一致地进行工作，是做好学校各项工作的基本保证。班子成员之间的关系主要应体现在以下几个方面：

一、在职责分工上是领导与被领导的关系

校长是学校行政的最高负责人，是学校的法人代表。校长是受党和上级政府的委托，对外代表学校，对政府主管部门承担学校管理的全部责任，是上级教育行政机关与本校师生员工联系的桥梁和纽带。对内主持学校工作，全面负责和领导学校的教育、教学、科学研究和行政管理工作。校长在学校工作中起着组织、指挥、导向和推动工作的作用，拥有决策权、指挥权、人事权和财经权等。副校长是校长的助手，负责实施学校某个或某几个方面的具体管理工作，是学校领导集体中的成员之一，协助校长实施学校工作计划，完成学校全面管理的任务。

二、在职权范围上是决策与参与的关系

校长是学校工作的总设计师，拥有决策权。校长要依据党和国家的有关方针、政策、结合本地区和本校实际，全面考虑问题，客观分析形势，不失时机地决定学校内部管理体制和规章制度，合理地聘用教师及支配学校的财力。副校长除了要搞好自己分管的工作外，还应对学校的整体工作积极提出自己的合理见解、发表自己的意见，积极参与学校的决策。优秀的校长善于听取副校长对工作的意见和建议，主动沟通信息，交换意见，为形成正确决策打下坚实的基础。

三、在情感交往上是同志加兄弟的关系

正副校长朝夕相处，在日常生活中研究处理方方面面的事务时，必然会因个性差异、思想认识和工作出发点不同，从说纷纭，各持己见的情形是难免的。还必然认识到，在学校管理过程中，领导者的个人失误总是在所难免的，对失误不能没有个人责任，但是，无论是集体的功与过，还是个人的得或失，正副校长都必然实事求是地持客观态度，严于律己，宽以待人，有功互相谦让，有过互不推诿。从这些修养品格中架起正副校长间的真诚的情感桥梁。

学校的工作是多方面的，但领导班子的团结统一却是办好一所学校的先决条件，是维护学校稳定的根本保证。只要正副校长默契配合，正确处理各种关系，在工作中努力扮演好自己的角色，就会不断开创学校工作的新局面。

浅谈校长的教学管理

山西省新绛县教师进修学校 黄云龙

教育具有社会功能和育人功能。育人功能是基础，是学校一切工作的出发点，也是一切工作的归宿。多年来教育上的一个大问题就是只研究传授知识的作用，忽视了育人的作用。教学是手段，育人是目的。学校的教学工作是实现教育目的、培养合格人才的重要途径。因此，校长必须对教学工作进行有效的管理，正如苏霍姆林斯所说：“学校领导首先是教学上的领导，其次才是行政方面的领导”。

一、树立正确的教学思维

正确的教学思想是校长教学管理取得成效的前提。目前，我们的教学正由应试教育向教育转变，如果校长只看重学生的考试成绩，而忽视了学生的德智体全面发展，就谈不上教育素质的“三个面向”。同时也必然会导致教学管理上的单一和片面，抑制了学生的创造性。作为校长，不仅要认真学习教育理论，而且要将理论转化为实践，还要认真组织教师学习、研究教学大纲，努力使学生德智体全面发展。

二、充分调动教与学两个方面的积极性

教学活动是师生的双边活动。要提高课堂教学效果，就必须调动教师教的积极性和学生学的积极性。调动学生学习积极性主要应从学习目的、学习兴趣、学习方法等方面来抓。校领导应和任课教师深入了解学生的实际，使之端正学习态度，培养良好的学习兴趣，指导正确的学习方法，使他们积极主动学、会学、乐学。

三、建立健全教学管理制度

对教学质量要认真地严格检查，通过监督检查来保证教学任务的完成。具体做法：（1）领导要深入到课堂听课；（2）学校要组织全校教学活动的开展，如组织教师开展示范课、研究课、汇报课等；（3）对学生的作业要抽样检查；（4）要认真检查教师的备课情况。

四、建立和维护良好的教学秩序

1. 严格贯彻落实国家有关的教育法规，在课程设置上不能随便增加或删减，开足开全各门课程，并保证课时。

2. 保证教师有充足的时间用于教育教学业务活动，如：讲课、备课、业务提高和班主任工作等。

3. 保证学生应有的课余、课外和节假日休息时间，切实减轻学生的课业负担。

五、积极进行教学改革和教学实验

校领导在组织教师掌握先进的教育教学理论和方法的同时，还应积极引导教师进行教学改革和教学实验。可以先命题再探索，如怎样在教学中发展学生的创造思维能力、搞好考试改革实验、促进学生德智体美全面发展等。

校长如何才能树立较高威信

山西省万荣县王通中学 丁稳才

威信是一种主客观统一的为别人所信服的力量。校长威信高低直接关系到学校各项工作能否取得显著成效。那么，校长怎样才能建立起自己的威信呢？我觉得应从以下几个方面着手。

一、要有较高的政策水平和业务能力，通晓中学的各门学科，并能给教师以具体的指导。

校长是教学工作的直接领导者，只有努力使自己变成教育事业的行家里手，才能有效地管理好学校。为此，校长必须是个博学者，如能通晓语文、数学、外语、物理、化学、政治等主要学科，只有这样，才能解决好教师教学中的一些疑难问题，教师便会打心眼里服你，尊重你。

二、要有较强的工作能力和良好的工作作风

校长是学校工作的领导者，如果遇事不能把握其特点，抓住其要害，拿出自己的一套科学合理的解决方案，师生们就会认为你无能，自然也就看不起你。因此，校长必须具备较强的发动和组织群众的能力，要有远见卓识，办事果断，分析问题深刻，有独到的见解。这样才会得到大家的认可，取得事半功倍的效果。

三、要有良好的思想道德风尚，善于尊重人并能为人师表。

作为一校之长，自己首先还是一个情操高尚的人，平时严格要求自己，并能起模范带头作用。俗话说，打铁先得自身硬，上梁不正下梁歪。要求教师做到的，校长必须首先自己做到。自身不硬，却强行要求他人做到，是不可能把学校办好的。

四、要有一定的领导艺术，善于调动广大教职工的积极性。

要办好一所学校，校长的领导艺术有其特殊的作用。要充分调动教师的工作积极性，仅仅依靠行政命令是不可能达到的，必须正确地执行党的知识分子政策，尊重教师，关心教师，采取说服教育和鼓励帮助等方法，使教师树立正确的教育观。同时要深入群众，了解他们的疾苦，解决他们的实际困难，为他们办几件实事，这样，他们才会心悦诚服地拥护领导，认真做好本职工作，保证学校各项任务顺利完成。

浅议校长行为的转变

山西省万荣县阎景初中 张广田

一所学校能否办好，关键在于校长，校长是学校的领导者，也是组织者和管理者，其行为直接或间接影响到教育大政方针的贯彻落实以及教育教学质量的提高。随着经济体制和经济增长方式的根本性转变，服务于四化建设的教育教学工作相应地发生了从应试教育向素质教育的转变，形势迫切需要校长行为也必须随之转变。具体讲，校长行为应做到以下七个转变。

一、权威性行为向民主性行为转变

校长是一个学校的最高决策者，享有处理人、财、物、事的最高权力，肯定校长在学校工作中的权威性，无疑是正确的，但是，素质教育与应试教育相比，再也不能靠任课教师单枪匹马在某个学科去攻关，而需要全体教师紧密配合，协同作战，才能把学生培养成为全面发展的人才。一个校长能力再强，毕竟“一块砖头砌不成墙，一根木头盖不成房”，教育教学工作依靠的是广大教职员工的集体力量。只有在学校内部充分发扬民主，集思广益，才能调动各方面的积极性、主动性，大家才能同心同德、群策群力搞好教育教学工作。即使是决策，也必须执行“从群众中来，到群众中去”的群众路线，使决策建立在民主、科学的基础上，以指导学校工作正确、健康、顺利开展。

二、监督性行为向服务性行为转变

一个几百人乃至上千人的学校，工作千头万绪，繁重而复杂，仅仅依靠校长的监督是远远不够的，而且是不科学的。监督行为的局限性迫切需要它向服务性转变。领导，就是服务，为教师服务，为学生服务，为培养人才服务，这是校长工作的出发点和宗旨。校长不是学校警察，而应是师生员工的忠实服务员。校长应了解师生的思想、工作、学习和生活情况，为他们排忧解难，为学校的教与学创造较好的条件。只有变监督为服务，校长和师生之间才能形成一种和睦融洽、人心思干的氛围，才能激起教师工作、学生学习的积极性和自觉性，把学校办得更好。

三、企业性行为向教育教学性行为转变

这种说法，与其说是“转变”，不如说是“回归”。因为校长本身就不是也不应是“企业家”，而应首先成为“教育家”。由于教育经费的严重不足，势必影响到校长以全身心投入到教学管理工作中去，势必分散其部分精力去抓经济。但一个校长如果整天热衷于集资、销售、贩运、定合同、做买卖，那么这个校长的行为只能算是企业性行为，或者叫做“董事长行为”、“经理行为”。这是一种本末倒置行为。学校的首要工作，就是教学工作；学校的命脉，就是教学质量；所以校长的重要职责就是领导和组织教学工作，校长应把绝大部分精力用在管理教学上。至于抓经济、搞创收，应选派精明强干、长于此道的专业人员去搞，校长实在不需要事必躬亲。这样一来可以“避嫌”，二来可以集中精力抓教学，三来融洽与教师之间的关系。何乐而不为呢？

四、事务性行为向指导性行为转变

一个校长整天忙于具体事务、理不出头绪，热衷于一般的忙忙碌碌，甚至于财、物的处理，表面上积极努力，实际上与教育科研、工作研究无缘。既不能超脱，又不能分析现实状况，掌握态势特征，更不能预见未来，看不

到新事物的萌芽状态，使学校工作处于无管理状态或软弱管理状态。作为一个校长，不仅是学生的教师，而且是教师的指导者教师的教师。他与一个普通教师的区别，就在于他是一个“有权威、博学多识的教师的教师”。因此，校长应从事务主义的圈子里解放出来，实现一种“超脱”，就能从宏观上指导学校各项工作，掌握工作的主动权。不仅如此，校长还应深入教学第一线，代好一门或几门课程，熟悉教材教法，能够对教师的教学工作进行具体的指导、帮助。

五、奖励性行为向福利性行为转变

对于在学校各项工作中成绩突出、卓有成效的教师，确实需要给予精神、物质上的鼓励，但应以精神鼓励为主。如果把经济刺激作为校长行为的法宝，甚至提出“奖得眼红，罚得心疼”的口号，那就是不科学也是不现实的。现实情况是，大部分学校教育经费十分紧张，尤其是农村学校、山区学校，经常是入不敷出，寅吃卯粮，教学环境相当艰苦，教学设施严重不足，甚至连教师工资特别是民办教师每月一百元的工资也不能按时发放，有的教师要求调动，有的教师要求改行，学校的奖励制度根本无法执行。少数办学条件较好、学校资金相对雄厚的学校，实行了奖励兑现，其结果是，少数受奖的心安理得，大多数教师不以为然，个别受罚者愤愤不平，负效应大于正效应。如果采取福利性行为，盛夏酷暑，“一包茶叶，二斤白糖”；隆冬严寒，一条围巾、两只手套；逢年过节，一斤月饼二斤麻花，使每个教师都能感受到学校这个大而穷的家庭中的一丝温暖，体会到领导的关心、爱护，他们就能自觉地把自己的工作做好。

六、关系性行为向协调性行为转变

学校工作需要校长处理好上上下下里里外外各种各样的关系，但一个校长只重视关系筹划，考虑关系平衡，经常社会走动，以求四方支援，八面说好，甚至利用酒场、舞场、牌场拉关系，那么学校就难以成为教育教学的重地，难以调动教师热心钻研教学工作，也难以培养出全面发展的高质量的学生。处理各种关系的正确行为是协调，协调的内容：一是协调学校中的人力、财力、物力，使其最佳结合，发挥最佳效益；二是协调各个部门以及各教研组、各年级、各班级之间的关系；三是协调领导之间、干群之间、教师之间、师生之间的关系；四是协调学校与社会、教师与家长之间的关系。协调的原则是秉公办事，实事求是。协调的方法是严以律己，宽以待人。协调的最终目的，是保证学校这台机器正常运转。

七、经验性行为向科学性行为转变

一个校长特别是在这个岗位上工作多年的校长，可谓是经验丰富，但这些经验是建立在过去工作实践的基础上的。随着形势的变化，教学改革的深入开展，有些经验就不能适应今天的管理，如果墨守成规，按照过去的方法去管理学校、评价教师，就要犯经验主义的错误。当今的时代是一个改革的时代，一个管理不断更新的时代，一个新知识、新信息、新理论不断涌现的时代，校长必须勤奋学习，不断进行知识更新，积累“资本”，为进一步管理好学校奠定雄厚的科学基础。科学性行为最显著的特点就是将教育规律、教育方针和客观事实的有机结合，三者缺一不可。比如评价一个教师的教学工作，经验性行为是根据学生成绩的及格率、优秀率、升学率去评价优劣；而科学性行为则是根据学生的知识和技能，根据学生的科学文化素质、思想道德素质以及身体素质等多个方面去评价。可见，经验性行为是一种静止的

片面的管理，而科学性行为是一种发展的全面的管理。

新任校长如何树立威信

山西省河津市人民路学校 段菁国

一、政治上过硬，学习上虚心，工作上务实

新上任的校长必须带头遵守校纪校规，以身作则，廉洁奉公，光明磊落，随时反省和检查自己的一言一行。同时，要充分认识自己的水平与岗位要求的差距，正视不足，虚心学习，不耻下问，广泛深入地调查和研究学校内外的各种情况，刻苦钻研教学业务知识和有关教育教学方面的政策法规，全面提高自身的领导素质。工作中，增强责任感和任命感，树立服务意识，认真履行岗位职责，脚踏实地，勇于创新。

二、改进领导方法，提高领导艺术

第一，人心向背，在于公平。对教职工公正地评价、对待、分配和奖惩，可以加强领导者的影响力。鞭打快牛，或无原则的进行让步，都会影响广大教职工工作的积极性。因此，必须强化学校的各种管理制度，在执行各项制度时，必须公正施治，避免决策的随意性。第二，要胆大心细，办事干净利落，敢于对自己的一言一行、一举一动负责，对正确的决策，要敢于排除一切干扰和阻力，有效地付诸实施、严格地进行执行。但要注意，工作中的果断决策，决不是武断，甚至独断专行，工作中的迅捷利落，决不是草率，马马虎虎。第三，善于发现教职工的长处和工作中出现的闪光点，多激励少批评，恰当地运用情感激励、精神激励和目标激励，鼓励平等竞争，充分调动教职工工作的积极性。第四，用人不疑人，疑人不用人。对教职工要充分信任，信任是和谐的主旋律，校长的信任本身就是对教职工的一种精神激励，可以使教师放下包袱，轻装上阵，提高他们的工作效率和效益。

三、发挥非权力因素的积极作用

一个高明的校长很善于运用非权力因素影响师生员工，新任校长尤其需要懂得这门学问。第一，要严于律己，逐步改善自己的性格和气质，注重把教职工的利益作为自己的最高利益，成为教职工值得信赖和尊重的人，以高尚的人格力量感召、影响他人，成为教职工自觉学习的榜样。第二，要努力学习教学业务知识，不仅当一名合格的学校管理者，也要迅速成为教学业务上的行家里手，使教师心悦诚服。第三，善于分析每个人不同的心理特征，多站在教职工的立场上想问题，多为教职工谋得益、办实事，对教职工的工作失误要宽容大度，切忌简单粗暴，激化与教职工之间的矛盾。要主动与教职工进行感情交流，以心换心，以诚感人，逐步消除与教职工之间的心理隔阂，以增强教职工的内聚力和校长的号召力。

一位校长的领导作风是这所学校的校风、教师的教风、学生的学风的缩影。运用这些对策，要切合实际，讲求实效，逐步提高自己在政治、思想、品德、知识、能力等方面的素质与修养，逐步树立较高的威信。

贫困地区校长应具备的基本素质

山西省闻喜县白石初中 石泽光

闻喜县白石乡是县城地区最穷，条件最差的贫困山区小乡之一，在这里要想做好工作干出一番事业就校长本身来说，要具备以下几方面素质。

一、热爱教育事业，有献身于地区教育事业的决心

作为校长，其奉献精神的强弱是能否办好教育的主要条件。目前，大部分农村初中经费都十分困难，尤其是贫困地区的农村初中，时常出现上课没粉笔，无煤歇了灶等现象。学校办学条件差、教师生活条件差，在校教师心不安，教师流动频繁，各科的骨干教师很难形成，导致教学质量上不去。面对这些困难，如果校长没有献身贫困地区教育的精神，没有强烈的事业心和高度的责任感，是不能做好学校各项工作的。

二、坚持确立科学的办学思想，正确的办学目标

学校能不能坚持社会主义方向，校长的思想起着决定作用。校长只有树立牢固的无产阶级世界观，坚持四项基本原则，坚定地贯彻执行党和国家的教育政策，在政治上同党中央保持一致，才能坚持和确保教育为社会主义现代化服务的办学方向。

学校教育的目的是培养德、智、体全面发展的社会主义事业建设者和接班人，培养人才的标准规格应符合 21 世纪的需要，这就要求校长必须带领全体教师，正确地预测未来教育的特点，不断地改革教育制度，教学内容、教学方法，使学校永远生机勃勃。

三、具有较强的业务能力

校长作为学校的主要领导，必须具有较宽的知识面和合理的知识结构，同时还应熟悉有关教育教学理论，熟悉教育学和心理学，具备学校管理工作的知识和能力。

四、具有法制观念，学法，守法，依法治教

校长除了要坚持社会主义办学方向、端正教育思想外，还要提高对依法治教的认识，增强政策观念和法制观念，要努力掌握党和国家有关基础教育的政策和法规的主要内容，并以此指导学校的各项工作。同时还要了解学校教育涉及的其他法律知识，善于依法维护学校和师生的合法权益。

五、胸怀宽阔，不谋私利，办事公道

学校管理主要是对人的管理，因此要研究人，把人的工作做活，充分发挥他们的积极性，这是提高教学质量的关键。校长要敢于正视矛盾，尤其是涉及到自身问题的时候，要严于律己，宽以待人，在处理与教职工利益密切的问题时，校长要胸怀宽阔的从高度的党性原则出发，不徇私情，秉公办事，只有这样才能在群众中树立良好的威信。

领导艺术漫谈

山西省夏县庙前初中 赵志平

一所学校凝聚力和战斗力的形成，同校长的管理水平有直接关系。而校长的管理能力和管理水平则取决于校长的管理艺术。校长在学校管理工作中，只有深入研究并恰当运用七妙科学的艺术，才能充分调动教师工作的积极性，使各项工作健康发展。下面结合自己的工作实际，浅谈如下认识。

一、用人艺术

用人前提是选人，任人唯贤，唯才是举，知人善任，用人不疑是选拔人才的根本原则。

我们选拔人才标准应该是认真学习马列主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论，具有较高的理论认识水平和政治觉悟，热心教育事业，积极进取，勇于开拓，具有创造精神的人，在人选确定之后就实打实地委以重任，使其大胆地付诸于工作实际。在使用人才的过程中，要继续观察、培养，一旦发现问题，一要谈心教育，二要果断处理，三要指明工作目标和努力方向。切忌不加思考地胡乱指责，影响情绪。要积极走访群众，听取各方面的反映，对于真实情况的反映，我们要给以诚意地帮助和引导，对于一些不正常的反映，我们要坚决抵制。用人的关键是用其所长，人无完人，金无足赤。有的人善于钻研，长于思索，有的人勇于实践，勤于办事；有的人谨慎小心，处事周详；有的人善抓业务；有的人善社会交往；有的人善做思想工作；有的人善理财务。在人才的使用上，看菜吃饭，量体裁衣，扬其专长，弥补之缺，方能收到明显的益处，起到能动的高效应。

二、处事艺术

作为一校之长，首先要对教师有竭诚的态度，既要严格要求，又要宽容体谅。在政治上，信任尊重；在业务上，放手使用；在生活上，关心照顾；在工作上，关心帮助，正确引导。只有以诚心对待教师，才能使广大教师相信校长，尊敬校长，教师的积极性才能得到充分发挥。其次要注重情感投入，关心体贴教师，帮助他们解决实际问题。教师的晋级、晋升、民办教师的转正、教师子女就业等等都是我们应考虑的实际工作范畴。再次是要做教师的榜样。“榜样的力量是无穷的”，这应该成为对教师管理的座右铭。我们平时的准则是：凡是要求教师做到的，领导必须首先做到，领导要先行，真正落实到行动上。作为一校之长，只有一丝不苟地真抓实干，为教师树立好榜样，才能在教师中产生巨大的感召力。除此之外，还要“多谋善断”。校长每天都要和教师、学生、家长、社会等各方面打交道，对于各种事物、人物给予应付处理，要使其得心应手，必须对各种事物多谋善断，防止不谋不断，也要防止优柔寡断，不谋武断。

三、工作艺术

校长在学校既是领导者、组织者，又是服务者，他的角色意味着既是教育家、学者，又是学校权力的行使者和义务的承担者。他要带领群体实现国家的办学宗旨，保证学校事业的发展方向。

一是要发现教师的闪光点，激励教师积极进取，乐于奉献。青年教师，尤其是长时间得不到表彰和重用的教师，往往自卑感较强，但他们却十分注重领导对自己的评价，哪怕是对自己一句口头表扬或肯定，都会受到莫大的

鼓舞。因此，要善于发现教师的闪光点并及时给予肯定和表扬，增强他们的荣誉感和成就感，使他们品尝成功的喜悦，从而更加努力投入到教育教学工作中去。这就要求我们要多观察，多了解，多走访教师，多收集有关资料，多促膝谈心，方能达到理想的彼岸。

二是对教师的批评要注重场合，讲究方式和他们的心理承受力。一般教师都不愿听到别人说自己的缺点，更不愿接受那些简单、粗暴而不分场合的指责，这种批评方式不仅起不到应有教育效果，反而使教师产生逆反心理。因此，对那些在工作中表现较差的教师，要讲究批评的方式和艺术，在充分肯定其取得成绩的基础上，善意地指出其存在的问题和不足，使受批评者从心理上能够接受并领悟到领导在诚心帮助自己纠正错误。这样，他们就会在工作实践中充分发挥其主观能动作用，自觉地在实践中勤钻研，苦摸索，充分施展自己的聪明才智。

总之，作为校长必须在领导工作中坚持哲学、科学和艺术的统一，即在学校管理实践中坚持马克思主义思想的指导，创造性地运用领导科学理论，充分发挥主体能动性，又要讲究艺术水平，在教育改革的实践中不畏风险，开拓前进，把学校办得有活力，学生有特点，教育有特色，使社会主义学校事业不断发展和提高，实现时代赋予校长的光荣使命。

浅谈校长的领导艺术

山西省闻喜县西宋中学 王建国

校长难当，难在整日被文山会海困扰；被计划、检查、评估所烦恼；被生老病死，婚丧嫁娶纠缠，不能将大量精力用于抓主要工作。通过调查和实践，我认为校长没有摆正角色，缺乏领导艺术是形成以上困境的重要因素之一。要当好校长，须做到以下几个方面。

一、改变思维方式

校长的思维方式往往是：我是校长，学校里里外外都要亲自抓。只有这样，才算忠于职守，才是对学校全面负责，才符合上级要求。实际上这样做并不符合科学管理要求，根据现代科学管理原则，改变这种思维方式，首先要做好“三个搞清”、“三个摆正”。“三个搞清”：一是搞清学校领导的本质。毛泽东同志讲过“领导责任归纳起来主要是出主意、用干部两件事”。教育家李朝辛教授说过：“领导是对组织起来的活动起作用的过程”，这无一不说明领导的主要任务不是办理琐事，而在于引导用人。二是搞清层次性，领导者将主意、指令、任务、目标下达后，主要由管理层进一步贯彻落实。三是搞清被领导者的心理活动，被领导者无一不希望领导对他信任，无一不希望在自已职责范围的工作不受干扰。三个摆正：一是摆正以身作则与亲自带头的关系。二是摆正分层管理与总目标的关系。学校总目标是贯穿学校一切工作的主线，学校各项工作必须围绕总目标运转。分层管理不是分离管理，也不是隔层管理，而是在本层次范围内根据本身职责进行管理。三是摆正校长与被领导者关系，校长主要是充分调动各方面的积极性，使被领导者充分发挥自己的才干，为学校总体目标的实现做贡献。

二、善于授权授心

校长是学校最高行政长官，但职务本身不会带来智慧和水平，校长不可能事事技高一筹，要办好学校，必须依靠全员共同努力。

因此，校长要做到善于授权同时也善于授心，用人之仁，用人之长，使校长能够做校长的事，下层能够做下层的事，同时校长必须对下层进行合理的监督和控制，使其放而不散，活而不乱，严而不死。

三、用主要精力解决主要问题

校长是学校之魂，对外代表学校，要协调搞好外部关系；对内全面负责，确是上系百条绳，下抓千条线，面对五彩缤纷的学校和四通八达的社会，校长要抓住大事，要做有战略头脑的领导者。另外校长必须抓住重点，必须分清轻重缓急，选主要的急需办的先办，并有勇气拒绝办理琐事。

做好校长工作的几点体会

山西省夏县泗交联校 梅备战

陶行知先生说得好：“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论他们的校长”。一言道破了校长是搞好一个学校工作的关键。十多年工作实践使我深深体会到：“率先垂范是当好校长的美德，方法是当好校长的基本保证，狠抓落实是校长的具体措施。”

一、率先垂范树形象

校长是教师的带头人，必须率先垂范，以身作则，为人师表。一所学校办学质量的高低，在很大程度上取决于校长的素质和工作效能。政治上要忠诚党的教育事业，有奉献精神，创新精神。业务上要能掌握和运用教育学、心理学理论并以此指导工作，熟悉各科的教学大纲和教材，有指导教育、教学的能力。工作上要真抓实干，雷厉风行，率先垂范，凡是要求别人做到的事，校长必须首先做到，以强烈的事业心责任感为教师树立榜样。如：学校的各种规章制度，校长必须带头执行；要求教师备好课，自己必须带头备好自己所兼代的课；学校各项活动要带头参与等。只有这样，才有发言权，才有主动权，才会在师生中树立起良好的形象，才能带动全体师生劲往一处使，心往一处想，才能办好一流学校，育好一流人才。

二、协调关系铺平路

一个学校不光是学校内部的工作，而外界的客观条件也起着一定的作用，在某种意义上讲，起着决定的作用。因此，校长必须处理好三种关系：一是上下级关系，对教育局、联校及村委的关系必须正确处理。如：要妥善办理民办教师工资问题，经费问题，学校的修建问题等。二是校长与教师关系，校长只要处理好与教师之间的关系，教师就有劲干，就想干好，就能取得成绩。三是校长与群众的关系。这也是搞好学校工作的一个有力措施。

三、健全制度，狠抓落实

学校工作千头万绪，必须要有切实可行的规章制度。如学习制度、教学制度、财务制度、奖励制度等，定前要考虑成熟，定后要经领导组人员逐条讨论，最后定好稿要将其内容公布于众，使教师们有章可循，紊而不乱。在学期终要检查各项规章制度的落实情况，召开专门会议，认真总结，执行好的要表彰鼓励，差的要严肃批评。

四、关心体贴，多办实事

校长只有把教师的甘苦放在心上，为教师排忧解难，教师才会以饱满的工作热情投身于教育事业。因而校长必须从关心、体贴入手，及时了解教师的疾苦，解决他们的困难。如个别教师家里有特大困难，学校可以向上级领导建议，适当给予救济。有些教师本人或老人住院，校长可以及时看望。这些校长都应细致考虑，妥善处理。

五、发挥优势，民主管理

学校要设立“教代会”，因为“教代会”是学校行使民主权力的重要机构。我们要对教师给予充分信任，以平等态度真诚相待，认真听取、采纳他们的意见。每学期都要召开“教代会”，听取校长工作报告，讨论审议办学规划、工作计划、教育教学要求和管理制度、学校内部的管理体制改革方案、教师工作综合评比方案等，这些工作直接关系到每个教师的切身利益，若处

理不好，就会直接影响学校的整体工作。校长的民主作风是一种非权力的激励因素，能够产生强凝聚力和推动力。

六、适应形势，培育英才

过去有些教师认为只要教学成绩好，学生分数高就行了。这还远远适应不了新形势发展的需要，要想为祖国的四化建设培养大批德才兼备的人才，校长必须具备较强的科研意识，要遵循教育、教学规律去办学。除了开足开全课程外，还要在各门学科中渗透思想教育，增加学生课外活动量，充分发挥学生的爱好和特长，培养学生多方面的能力，真正使素质教育在学校开花结果，为培养跨世纪的一代新人而努力。

校长要树立正确的为人处事观

山西省闻喜县酒务头初中 郭栓新

校长只有树立正确的为人处事观，才能顺利进行学校教育管理，从而推动教育教学工作。

一、要树立威信

校长的威信不是天生的和自封的，而是有源有本的。一是校长要具备热情大度、忘我诚实等道德规范，以德树威；二是当校长要有才识，特别是预见、决策、组织、社交、出色表达能力及脚踏实地的办事能力，使教职工产生信赖感和归属感；三是要说话算数，说到做到，做不到的不轻易表态；四是校长工作要有政绩，叫人心服口服；五是要会理解人、尊重人、关心人，胸襟开阔，虚怀若谷，以诚相见，宽以待人；六是校长廉洁奉公就是一种无声命令，对师生会产生较强征服力。校长只有在平时善于运用职权和树威于源，有效指挥，对教师提出严格的工作标准，严格的行为规范，严格的原则法度，才能让他们逐步树立校长领导核心意识，学校整体系统意识，办事规范程序意识及责权分明意识，让师生威而觉恩，宽而有度，严而知格。

二、要善于自理重大应急问题

校长是学校的法人代表，在学校教育教学工作中，负全面责任，特别是在处理重大危急问题时更应果断、迅速、准确。一是树立依法治教的思想，坚决与违法行为作斗争；二是坚决消除故障隐患，责任分明，奖惩严明；三是对突发性事要冷静思考，快速反应，不拖不靠，妥善处理；四是对人为故障要以沟通思想为主，以学校工作为重，想方设法合理排除；五是遇到问题善处理，敢于负责，勇于承担责任。

三、要善于自我理解

人是需要理解的。每个人都渴望理解自己，也渴望理解他人，更渴望被他人理解。我们当校长的，特别是在“山高皇帝远”的边远山区学校当校长的，更需要教师理解，需要当地政府理解，需要直接领导其教育局理解，不被他们理解，往往难以挣脱孤独和苦闷。但事实上，这并非易事，理解他人难，被人理解更难。例如“普九”硬件工作就为政府行为，教学楼盖得怎么样，可以说是衡量当地政府对教育重视与否的一个标准。校长却多次向政府打报告，搞测量，搞规划，没白天没黑夜，牺牲节假日，排除危房险情，然而由于诸多原因，建校工作迟迟不能按期动工，一拖再拖，校长忙得焦头烂额，政府稳坐钓鱼台，教师埋怨瞎忙活，领导责备无能耐，面对现实，校长仍然一如既往默默工作。只要他们拿出比海洋更宽广的胸怀，宽容地看待一个人，一件件事，做到问心无愧，一时不被人理解也无妨。在被误解的时候，忘我地工作，加倍地努力，在不理解的目光中昂然奋进，威信也就必然到来。

浅谈校长的职责

山西省河津市干涧初中 曹中年

在教育大政方针已确定的前提下，一所学校能否办好，关键在于校长。校长既是学校的领导者，又是组织者和管理者，其职责可概括为“领导、服务、协调、评价、监督、探索、创新”十六个字。

一、领导职责

校长是一校之长，负责组织管理整个学校的人、财、物、信息、时间以及教学、思想教育、总务、行政事务等方面的工作。决策、计划、执行、监督是学校管理工作的基本环节。校长必须善于决策，善于运筹，善于宣传动员，善于组织实施。只有这样，才能掌握工作的主动权。

二、指导职责

校长不仅是教育学生的教师，而且是教师的指导者——教师的教师。一个教师被提拔为校长后，不应忘记自己的教师角色。“如果你担任了校长职务，便认为凭着某种特殊的行政领导，就可取得成功，那你还是打消当一名好校长的念头吧！”为此，作为一名校长，不仅要钻研各门学科的知识，而且还要深入第一线，代好一门或几门课程，熟悉教材教法，能够对教师的教学工作进行具体的指导帮助。

三、服务职责

领导就是服务。为教师服务，为学生服务，为培养人才服务，这是校长工作的出发点和宗旨。关心师生的思想、工作、学习和身体健康，了解他们的需要和困难，尽力为学校的教与学创造较好的条件，为他们排忧解难，这是校长的重要职责。为教师服务，重要的就是要支持教师的工作，对教师严格要求的同时，还要关心支持教师，解决一些教师的后顾之忧、实际问题，创造优美舒适的办公、生活环境。只有关心和支持教师，才能激发起教师工作的积极性和自觉性，把学校办得更好。

四、协调职责

校长需要协调好以下几个方面的关系：一是综合协调学校中的人力、财力、物力，使其最佳结合，发挥最佳效力；协调教务、后勤、各教研组、年级、班级之间的关系，使其能分工合作，打好总体战；三是协调领导之间、干群之间、教师之间和师生之间的关系；四是协调学校与家长、社会各方面的关系，保证学校这台机器的正常运转。

五、评价职责

校长对教师的工作应进行客观公正的评价。特别是在当前应试教育还存在的条件下，校长要首先转变观念，从素质教育的观点出发，正确全面地评价教师的工作。校长对教师不客观、不公正的评价，不仅会引起有关教师的不满，而且会带来是非混淆、好坏不分的歪风邪气，产生各种矛盾冲突，影响教师积极性的发挥。

六、监督职责

校长要对学校各项方针、规章制度，计划安排的落实执行情况进行科学的监督，但要防止只习惯于行政权力监督。要善于运用质量评估监督、舆论评价监督、支持式监督、参与式监督、教师自我监督等方式开展工作。

七、探索创新

只有校长是个教育改革的探索者，才能引导教师去探索创新。要探索创新，校长就必须苦于学习，既是熟悉业务、经验丰富的教育家，又是心理学家。这样，才能在学校工作中不断总结规律，开拓新局面，取得新成就。

浅议校长威信的建立

山西省河津市柴家中学 李国喜

校长威信是指校长的威望和信誉，它是校长在实际工作中由自身的品格和能力在群众中长期形成的自然影响力。一个校长威信的高低，直接关系到校长能否办好这所学校。那么作为校长如何才能树立起“较高”的威信呢？

高尚的人格。在学校中，校长人格力量具有重要意义。校长只有具备敬业奉献、清正廉洁，谦虚谨慎、诚恳正直，勤奋好学、刻苦钻研，严以律己、平等待人等良好人格修养，才能使教师敬重校长，校长人格力量才能进而转化为教师向心力，并形成合力，发挥整体最佳效能。特别是在实行校长负责制的今天，廉洁奉公成为校长在教工中树立威信的重要因素，一个贪占集体财产、生活腐化的校长，无论其工作能力多大，都不会取得师生信任的。

渊博的学识。一个优秀的校长要具有较宽的知识面和合理的知识结构，要广泛涉猎社会科学知识和自然科学知识，具备学校管理工作知识，只有这样才能提出有质量的教学研究课题，提出对教学内容、方法的改革设想，并采取切实可行措施，推动教学步上新台阶。师生在你渊博知识面前敬佩和信服你，甚至到崇拜；相反在知识分子聚集的场所——学校，身为校长学识浅薄，对教学工作不能加以具体指导，说不出所以然，尽是瞎指挥，师生们是不能饶恕你这个无知无能校长，怎么能从内心佩服呢？

卓越的才能。校长在领导决策、教育改革、学校管理、待人处世等方面，只有表现出出众才能，才容易受到教师敬佩，相反，在困难面前束手无策，优柔寡断，事后推御责任，怨天忧人或工作中故意挑引下属矛盾以便控制或利用等等则会很快失掉群众信赖和尊敬。广大教职工对校长能力的佩服是一种巨大的凝聚力，这种力量可以克服种种困难，实现既定目标。

过硬的作风。校长的一言一行每时每刻都在直接影响教师的情绪，这就要求校长要在思想上、生活上、工作上要有过硬的作风。特别要注意言必有信。校长是学校行政第一权威，在群众面前，尤其是会议上说话要经深思熟虑，不宜信口开河，随意许诺。

总之，校长只有具备德才兼备的素质，才能在师生中树立较高威信，才能在治校、治教中充分发挥、施展自己的才华，才能团结带领全校师生员工不断提高教育教学质量，创办出一流的学校。

素质教育对校长的要求

山西省河津市阳村联区 柴建生

所谓素质教育，是以围绕全面提高学生素质为目的而开展的各种教育教学活动。它的本质特征就是面向全体学生，充分发挥每个学生的兴趣、爱好和个性特长，全面提高学生的思想品德、文化科学素质和心理、身体、劳动技巧素质，培养能力，发展个性的基础教育，促进学生生动活泼的发展，把每个学生培养成为社会有用人才。从某种意义上讲，“一个好校长就是一所好学校”。校长的思想、行为、作风在学校工作中起决定性作用。因此实施素质教育，关键在于校长。根据多年的工作体验和体会，我认为一个好校长应具备以下几方面素质。

一、政治素质

政治素质主要是指政治方向、政治立场、政治品德和思想作风。要坚持社会主义的办学方向，全面贯彻“教育必须为社会主义现代化建设服务，必须与生产劳动相结合，培养德、智、体等方向全面发展的社会主义事业的建设者和接班人”的教育方针，不搞片面追求升学率。要对人民的教育事业无限忠诚，有高度的责任感和献身教育事业的精神。要有开拓、创新的意识和科学民主的思想作风。

二、思想素质

思想素质主要指一个人的心理品质。校长要公道正派，道德高尚，严于律己，宽以待人。要有克服困难的毅力和宽阔的胸怀。每所学校都有这样或那样的困难，只有战胜这些困难，才能乘胜前进。

三、文化、业务素质

文化、业务素质主要是指校长的能力、水平和突出成绩，这是搞好学校各项工作的基础。校长不仅应具有国家规定的合格学历和专业技术职称，懂得教育教学规律，具有一定的教育科研能力，而且还要善于把自己在教学实践中积累的经验教训提高到理论的高度，撰写成教育教学论文、论著，并以此指导教学实践。

四、身体素质

身体素质是搞好工作的本钱。要经常锻炼身体，能坚持正常的工作和学习。

校长在学校管理中应遵循的原则

山西省河津市赵家庄中学 赵彦民

校长是一所学校的领导，是一所学校贯彻执行党的教育方针的实施者。校长能否治理好一所学校，关键是校长的管理思路和用人才能。管理是一门科学，用人是一门艺术，学校管理者的主要任务是调动每个教师的积极性，使他们发挥各自的特长，干好各自的工作。这就要求校长在安排工作时要遵循“用人如器，各取其长”的原则。

校长是一所学校教育教学工作的组织者和领导者，应该懂得扬长避短的用人艺术。常言说，寸有所长，尺有所短，每个人都有自己的长处和短处，只要能够用其长，避其短，就能使其在某些方面有所作为。

用人得当，就能使每个教师干起工作来热情高，干劲大，心情舒畅，得心应手。若用人不当，不能各取其长，教师个人思想背负担，心理受压抑，对工作无信心，对校长有意见，不但造成学校工作的难管理，无生机，更重要的是误人子弟，害国误民。完成教育教学任务，提高教育教学质量只能是一句空话。

要让爱文的任语文学科，爱理的任数理学科，爱唱的任音乐课，懂家业的任劳技科，爱“说大话有鼓动劲”的做团队工作，谨慎的负责安全工作，有组织能力的任班主任。

在安排教师工作时，校长要妥善安排教师，一是要老中青教师搭配合理。二是新旧教师搭配合理。三是男女教师搭配合理。四是校内校外住宿的教师搭配合理。五是不同特长爱好的教师搭配合理。这样可以使教师体会到学校工作合理、公平，从而心情舒畅积极努力的工作。

教育事业要振兴，要发展，合理使用人材至关重要，人尽其才，才尽其用，要使教育机制由应试教育转变到素质教育，校长必须“用人如器，各取所长”，提高领导艺术，搞好教育工作。

农村学校校长 应从减轻学生课业负担上探讨

山西省河津市小梁初中 张贵平

当前，农村学校教育管理体制朝着有利于为本地培养四有人才的方向迈进，但由于一些学校忽视了全面发展的原则，只从“质量上”来要求学生，因而学生的课业负担加重，因此，严格控制学生的在校时间，减少课外作业量是减轻学生课业负担的必要措施，也是农村中小学校长值得沉思的一个问题，要做到减轻课业负担，必须从教学思想到教育方法进行一系列地改革。

一、要把减轻学生的精神负担作为减轻学生课业负担的前题

传统的应试教育，单纯的用考试分数来衡量学生。因考试方法和内容的局限性，不能客观地全面地评价每一个学生，只能使在考场上有作为的那部分学生的某些方面得到激励和发展，而使相当一部分虽具有一定才能，但难以在考场上发挥的学生的思想受到压制，精神得不到激励，才智得不到发展，这种精神上的压制比课业上的压力严重的多。如考语文，某生听、说、读的能力都比较强，就是不善于书面表达，在考场上真可谓英雄“无用武之地”，这种本来“三强、一弱”的优生，却因传统的考试形式的局限使“一弱”掩盖了“三强”成了所谓的差生，思想上受到了不应有的压制。因此，我认为改变教育观念是减轻学生负担不可忽视的重要环节。

二、改革考试制度，为学生全面健康发展指出正确导向

改革考试制度可从导向的角度促使减轻学生课业负担的落实

1. 激励扬长补短减负法，应变单纯的笔试同口试操作，表演等多种形式相结合的综合测试，如数学课除笔试外还应包括口算、速算、实地测量、计算器等实际操作能力的测试，这样多样化的检测形式和较丰富的测试内容可以从不同角度，不同侧面，大面积地激发学生的学习兴趣，促进每个学生的个性特征的发展。

2. 淡化统考气氛，减轻学习压力

在平时的教学活动中，大规模的统考次数要适度，以免造成生理上的威胁，而提倡单元测试等方面。

3. 采取主动学习减少负荷。平时的教学工作要对学生进行各方面的教育，充分认识到学习的重要性，要把学习的被动争取到主动的学习上来。

4. 要采取对学生优劣的评价同学生的各方面比较相结合来进行，如发奖等，不能以考试成绩来确定同学的优劣，这样每一个同学的思想意识对自身建设都能很好地得到发展。

以上几种方法，同学们就不会采取消极的方法来对待考试，他们大都把考试当作推进个人进步的动力，同时学校以及整个社会的风气会逐步好转。

三、改革教学，提高效率，减少时间，学得轻松

课堂教学是学生接受知识的关键环节。课堂教学效果好，学生接受知识就顺利，学得就轻松，为此，要做到以下几点：

(1) 尽量利用直观教具和电化教育等手段，使学生在手、脑、口、眼等器官的协调中取得最佳的学习效果。

(2) 尽量将各种愉快因素引入课堂教学中，如幽默的语言，学生动作操作，有趣的顺口溜，使学生易于接受，事半功倍。

3.平时要注重对学生进行学习自觉性的教育，使他们头脑中充满着对学习的渴望，另外，教师在教学中不仅要传授知识，更重要地是指导学生如何学，也就是分析一个问题时，教师要进入角色，以一个同学的身份去思考，达到和全班同学的思维共振，久而久之，学生的思维培养之形成，在学习过程中充满了乐趣。

4.严格遵守教学时间，尽量不拖堂，不加班

由于学生从学前教育到走入学校，再从小学到初中，初中到高中，这是一个漫长的学习阶段，只有在学前教育与小学阶段中，严格控制在校时间，这样学生的学习兴趣就会开拓，否则从早到晚，学生没有课余活动，音、体、美不开课，学生只知道从家庭到学校，从学校到教室，这样一个循环往复过程，使学生时间一长对学习充满了厌倦，把学习当作一种负担，确实是当前农村学校存在的一个严重的问题，这个问题不解决，很难办好农村教育，严重影响青少年的成长。因此遵守在校时间，另外少布置家庭作业就成为学校及每一个教师认真思考的一个问题。

强化校长素质是提高教育质量的前提

山西省河津市小停初中 兰文胜

百年大计，教育为本。一所合格的学校要充满生机和活力，校长最为关键。我认为须具备以下几个方面：

一、坚持正确的办学方向

学校办学思想是否正确，是否坚持社会主义办学方针及方向，校长的思想起着决定性的作用。校长只有树立正确的世界观，自觉维护党、人民的利益，坚持四项基本原则，坚定地执行贯彻党的方针政策，在政治上始终同党中央保持一致，献身教育事业，以苦为乐，才能明确办学思想、克服困难，逐步提高教育质量。

二、立足本职，勇于献身

强化事业心是办好教育的前提，党中央和国家教委尽管不断提高教师待遇，加大教育投资，但教育目前仍存在着种种问题和困难，程度不同地影响着教育质量。面对种种意想不到的困难和违背教育方针的障碍，校长必须要有强烈的事业心和克服困难的坚强意志，常言说“打铁先得本身硬”并不无道理，任何时候都应根据党的方针，想方设法改变办学条件，稳定教师队伍，努力提高教学质量。

三、勤奋学习，提高能力

校长的业务能力和知识水平应当处于较高水平。因为职业的决定，需要面对综合、复杂的现实，所以要制定切实可行的学习计划，不断学习有关的教育理论，探讨教育方法，具备学校管理工作的知识和能力，只有这样，才能方法得当，办事合理，问题便会不攻而破，迎刃而解，适应现时实行的“校长负责制”。

四、办事公道，师德高尚

学校工作无论教学还是后勤，管理对象主要是人，因此校长必须听取正确意见，对于问题，应正确处理，方法得当，要勇于正视矛盾，涉及自身的问题，严以律己，宽以待人，胸怀宽广，不循情谋私，民主商议，使人心悦诚服。及时召开教师、学生代表会议座谈，了解教师、学生心理，倾听呼声，帮助解决各种疑难，在教师、学生心理建立崇高的师德形象。

校长是学校的“擎天柱”，必须努力提高自身素质。面对现实，只有灵活处理全面业务，才能完成党、人民赋予自己的光荣使命，适应不断更新的教育形势。

谈校长的工作思路

山西省奕村联区固镇学校 魏永祥

校长要办好一所学校，必须有一套科学合理的管理办法，具有正确的工作思路和工作方法，只有这样才能理顺工作，使各项工作顺利进行。

那么，怎样才算是科学合理的管理呢？以本人的看法认为，要处理好“管”与“理”的关系。

所谓管就是用一系列的规章制度激发、约束学校的全部人员完成全部的工作任务。所谓理就是以理服人，理顺所有关系，使学校所有成员心悦诚服的工作。怎样处理好“管”与“理”的关系呢？我认为重在“理”而不在“管”，一所好的学校，全体师生勤奋工作，团结一致，齐心协力靠管是管不出来的，即使严格的制度，只能管住身，而不能管住心。

当然，这并不是非议规章制度的作用。没有规矩不成方圆，没有必要的规章制度，一切事情无规可依，不实行奖优罚劣，学校工作将会杂乱无章，更谈不上工作效率和提高质量。这里所谓的重“理”，是指在管理实践中，人的积极性靠“管”是难以管出来的，只有理得顺，才能管得住。所以校长的工作思路首先应理顺如下关系：

一、理顺学校领导之间的关系

当今学校实行校长负责制，无疑使校长摆脱了其它不应有的干涉，增强了校长的工作主动性。然而，作为校长不能唯我独尊。一所学校有副校长、政务处、教导处、总务处等。校长必须理顺与这些部门的关系，并协调部门与部门之间的关系。明确规定各自的责任、工作目标以及职权范围，使他们在学校总体目标指引下，尽职尽责，相互协调，校长不可事事插手，但也不可事事不问，达到宏观调控，微观自主。

二、理顺与教师之间的人际关系

管理者与被管理者是一组矛盾，这组矛盾处理得妥当，全体人员会同心同德，自觉遵守规章制度，充分发挥主观能动作用，尽力完成工作任务。如果这组矛盾处理不好，或者僵化，就会造成离心离德，关系紧张，工作被动，甚至产生逆反效应，即使被制度的威严制服，也还是不求有功，但求无过。怎样理顺这层关系呢？我认为应从以下几方面注意：

1. 尊重教师的人格，以理服人。无论是安排工作，还是处理日常事务，首先要尊重教师的人格尊严，要量材使用，客观条件要基本适合其施展才能，主观上其具备完成任务的能力，然后面授任务，阐明理由，使其心悦诚服，乐于接受，尽力完成。即使同志违了章，也要以理服人，说明原委，使他接受批评，服于处理。不可当面训斥，横加指责，甚至大发雷霆，出言不逊，结果造成服权而不服人，面和而心不和，作为校长要使同志们尊重自己，自己首先要礼贤下士，尊重大家。

2. 作教师的知心朋友。校长要关心教师的工作、生活、身体健康和其它一些事情。经常和教师谈心，了解他们工作中的问题，征求他们对学校的建议和意见。了解他们生活上的困难，关心他们的疾苦，帮助他们克服困难，安心工作。关心教师的身体健康。要使同志们对自己有话敢说，有话愿说，有话可说，使同志把校长当作工作上的领班人，生活中的知心人。只有这样，教师才能肯干，干得乐意，校长才能有凝聚力，不忧政令不通。以心换心，

以爱换爱，工作上信任，生活上关心，以诚相待，以友相处，一视同仁，不偏不向，不忧工作不顺利。理顺人际关系，就是校长与同志们心心相融，心心相印的过程。

三、理顺非教学因素与学校的关系

学校是一个独立的单位，但也不是世外桃源。当前三级办学，两级管理的体制。校长除理顺校内的一切关系外，还因理顺以下关系：

1. 理顺上级教育行政部门与本校的关系。
2. 理顺所在行政村与学校的关系。
3. 理顺所在周围的其它组织与学校的关系。
4. 理顺学生家长与学校的关系。
5. 理顺教师家属与学校的关系。

理顺这些关系，能取得领导的支持，社会力量的支持，保证正常的教学秩序。

校长在理顺以上错综复杂的关系的同时，要在“管”字上动一番脑筋。要根据本校的实际，制定切实可行的各项管理制度和各方面的工作职责。首先管好领导人员，调动各部门人员的积极性，尽量权力下放，争取他们的主动，要从繁琐的事务中解放出来，好深入教学，指导改革，开拓新途径，创出新路子。

总之，我认为当好一名校长，要有一条较为合理的工作思路：一是理顺关系；二是健全制度；三是分层管理；四是确定目标；五是检查落实；六是奖罚分明。

改革农村初中教育 服务当地经济建设

山西省新绛县阳王镇中学 李兴民

“教育必须为社会主义建设服务，社会主义建设必须依靠教育”。这是社会主义教育规律和社会主义建设规律的反映，也是深入进行教育改革的指导思想。特别是在农村，对初中教育进行改革，渗透职业技术教育，对提高劳动者素质、服务当地经济建设具有十分重要的意义。

一、改革农村初中教育势在必行

目前，农村初中教育基本上还是升学教育，许多初中生报着脱离农村的目的到学校学习，所学课程也基本上是应试知识。但是，每年能升入中、幼师、中专、高中的学生只有20%—30%，而70%—80%的初中毕业生要回乡务农。由于在校学习的知识和农村实际不太吻合，毕业后，大多数学生不能适应现阶段农村商品经济发展和农村生活的需要。表现在：

1. 思想素质不适应。农村初中教育实际上把找“铁饭碗”作为学生学习的动力，鼓励学生跳出农门。所以考不上高一级学校返乡后，多数学生不愿从事农业劳动，他们的劳动观念、生活习惯和劳动技能都较差，缺乏农村生活的思想准备，更谈不上为改变家乡贫困面貌作贡献，一旦升学无望，就对前途失去信心，甚至成为家庭生活的负担，还有极少数人因此而误入歧途。

2. 知识结构不适应。学生所学的知识基本上是为了升学的应试知识，中考考什么就学什么。而农村需要的劳动技能反而掌握的很少。返乡学生中很多人不会撰写合同、协议、广告等应用文，不懂珠算知识，不会看帐目。很多人读不懂科技资料，没有应有的分析问题和解决问题的能力，不会把自己所学的文化科学知识应用到实际生产中去。

3. 劳动素质差。多数毕业生不懂农业生产技术，没有一技之长，只能沿袭父辈传统的耕作方法从事生产，劳动效益低，很不适应农村经济建设和发展的需要。

从目前我们地区的情况来看，各种专业技术人才，尤其是初、中级技术人才十分缺乏，特别是农牧方面的专业技术人才更缺。如果能使每年的返乡初中毕业生在掌握基础文化科学知识的同时，具有一技之长，则既可缓解农村商品经济发展对各种专业人才的需求，又可大大缩短初中毕业生返乡后的适应期，使之尽快在振兴农村经济的发展中发挥作用。

二、改革的途径和内容

改革农村初中教育，其主要途径是在农村初中开展职业技术教育。

1. 在初中教育引进职业技术教育因素。从初一起把劳动技术课作为一门必修课，每周两课时，排入课表，纳入教学计划，做到有教材、有教师、有教案、有作业、有实习、有考核考查。文化课教学中尽可能联系生产实际拓宽学生知识面。如植物课增强当地农作物种植技术，动物课增加当地养殖技术，物理课增加农机、农电和家电维修安装技术，化学课增加农用化学常识，语文课增加应用文写作教学。

2. 开展职业技术教育

(1) 初三分流。这样可以在不增加校舍、师资和过大投资的情况下，既保证学生学完初中的基础文化知识，又能使学生在回乡前掌握一定的农业生

产常识，并能学到脱贫致富的一技之长。

(2)“3+1”模式”。对未升学的初中毕业生有计划、组织地进行一段时期的实用技术教育。与初三分流相比，这种模式既能使学生掌握较深的基础文化知识；同时又能较好地完成职业技术课教学。使返乡初中毕业生尽快适应农村建设的需要，在发展农村商品经济中大显身手。

实施“3+1”模式，办学形式可以多样化。在经济较发达的地区，对初、中级技术人才的需求量大，“3+1”的时间可以长一些，内容可以多一些。在经济发展不是很快的地区，地方的人力、物力、财力有限，对初级技术人才需求较大，教学内容则应紧密结合当地产业结构调整变化和“短、平、快”项目的需求，经济建设需要什么就确定什么内容。在经济不发达地区，劳动者素质相对较低，劳动强度大，急需的不是初、中级专业技术人才，而是既有文化知识又有实用技术的新型农民。因此，培训时间就可短一些，使学生学到一些实用技术，马上就能应用。总之“3+1”模式不一定非加一年，而应讲求实效，形式多样不需搞“一刀切”强求一律。

进行职业技术教育的内容应根据当地经济和社会发展的特点，进行产业结构、行业结构和人才结构的预测，求出当地经济发展对各级各类人才的需求状况来确定。有的地方以果树为主，就应侧重于果树管理、储藏、加工等专业知识；有些地方以蔬菜为主，则应侧重于蔬菜育苗、栽培保存等专业知识；有些地方以养殖为主，则应侧重于饲养技术、品种改良、肉类加工、畜牧兽医等专业知识；有的地方乡镇企业异军突起，则可以考虑增加一些企业管理、经营、财会、建筑等专业知识。总之，在农村初中开展职业技术教育，内容应因地制宜，注意对口教育，尽快发挥经济效益。

三、采取得力措施，保障农村初中教育改革的顺利进行

1.观念要更新。通过研讨会、训练班等多种形式及广播、电视、报刊等多种渠道，使各级党政领导、教育行政部门、学校的领导、教师、学生及家长在观念上有一个转变。学校还应将更新观念与德育工作结合起来，培养学生热爱家乡、热爱农村的思想感情，使他们坚定为农村经济发展而献身的信念。

2.落实有关部门和各级政府为发展初级职业技术教育而划拨的经费，使农业科技部门和当地政府协助学校解决师资、教材、实习基地、经费等实际问题。

3.把技术教育作为一门必修课，列入农村初中的教学计划，并作为学生毕业、升学考试科目。

4.实行“双证书”制。即初中毕业生不仅要取得初中毕业证，而且要取得职业技术结业证。对取得双证书者，当地政府可优先推荐到对口学校深造或优先安排到乡镇企业工作。

初中不应分重点班和普通班

山西省河津市龙门中学 王振海

目前，在教育教学改革不断深化的过程中，相当一部分中小学受片面追求升学率的影响，存在种种违背教育教学规律的现象。

某中学由于近年来中考成绩一直上不去，在本市、乡排队居下游，学校领导觉得无法向当地干部、群众交帐。于是，仿照某些学校的做法，决定将初三毕业班分为快、慢班。他们认为，这样可以全力以赴地抓重点生的中考科目的学习，达到提高升学率的目的；慢班降低主课标准的要求，开全所有课程。每考试一次，快、慢班学生实行对流。殊不知，第一学期期中考试后，出现了人们意料之外的反常现象，快班的不很差的学生自愿到慢班去，理由是，快班抓得太紧，自由活动的时间太少，闷得慌。这种“怪”现象，使校长犯了愁，便召集有关领导教师开会分析、研究，讨论这种反常现象的原因以及改进措施。会上，有的认为不该办快慢班；有的认为，社会风气坏了，学生不学很正常。还有的说坚持办好快慢班，才能实现中考出成绩等。办班一开始，慢班的部分学生家长也很有意见。

这个现象不得不引起我们的思考：

1. 按照国家教委有关方针、政策，普及与提高相结合，是选拔尖端人才，提高国民素质至关重要的措施，也是发展我国教育的关键所在。出现反常现象是由于有关部门执行政策存在偏差，忽视了学生全面发展的要求。

2. 提高教育教学质量不应简单把学生分成好与差。

3. 调动学生学习积极性，不能简单地从形式上分一个快、慢班来激发学生的学习兴趣，而应该从思想教育入手。

我认为解决方法有以下三条：

1. 加强学生的思想道德建设，激发学生的学习积极性与主动性。

2. 注重学生全面发展，开齐开全课程。不能只抓考试科目，放弃音、体、美、劳等课程。

3. 采取有效措施，提高教师的教学能力和业务水平。

学校、家庭和社会教育要相结合

山西省永济市南梯初中 曹引存

目前，有的学校教育追求温室效应，认为学生年龄小，应该保持他们心灵的纯洁，隔开复杂的社会，只是正面进行教育，不愿让他们见到社会的阴暗面。时间一长，当学生步入社会，看到与所受的教育具有反差时，他们就会迷茫不知所措，有的甚至走向反面。

这是由于多年来存在的封闭式的办学思想导致了学校、家庭和社会教育相分离而造成的。学生处于学校、家庭和社会等诸因素组成的教育系统之中，这个系统的整体性能对学生的发展起着决定性作用。学生也是作为一个整体来接受教育系统中各种因素影响的。也就是说，学生的成长不只是学校教育的结果，在他们成长过程中必然要受到来自家庭和社会各种教育因素的影响。

在教育改革中，要立足于校内，着眼于家庭和社会，力求实现学校、家庭和社会教育的三结合。学校必须改变这种疏远于社会的封闭的教育体系。要努力拓宽思路，增强社会实践的机能，争取得到社会组织和学生家长的支持配合，形成“三结合”的德育教育网络，提高育人效果。

为此，学校领导要重视解决好两个问题：

一、要突破教育单纯以应试教育的原有轨道，全面提高学生的素质，为社会主义现代化培养合格的建设者和接班人。即要以大教育思想为指导，优化育人环境，正确认识和处理大气候和小气候的关系，坚定开放搞活信念。当前社会上确实存在着一些腐败现象，社会风气也不尽人意，媒介宣扬凶杀、迷信陋习和利己主义的腐朽意识形态等等，对学校教育的冲击和影响也是客观存在的。采取消极回避，试图把学校隔绝于社会之外，搞一厢情愿的“净化”教育是不能奏效的。教师要在指导学生了解社会、接触社会的过程中，引导学生正确辨别是非曲直，同各种腐败现象和不正之风作斗争。

二、要在有关部门的领导下，主动走出学校，争取社会、家庭各方面的支持和配合。虚心学习外地经验，在党的教育方针的正确指引下，和当地政府领导协调，动员社会参与，搞好双向服务，共同培育人才。

应试教育之我见

山西省新绛县阳王中学 吉林基

应试教育可以说是一种历史沿袭的传统教育，它不能适应教育对人才培养的要求存在种种弊端，其产生的缘由大致有以下几个方面：

一、上级有关主办主管单位衡量学校的标准太偏面。从形式上看，县局领导对学校工作虽然进行了一些督导评估等活动，但从总的导向看，无论高考还是中考，地区和县教育局总是按分数和升学率层层排队，打印成册，并把任课教师的名字打印在后边。除此而外，对非毕业班的学生统考、抽考不断，论分行赏，并把它作为转正评职的依据。这样势必造成了许多学校临近考试时，音、体、美等科目让路，非考试科目停开，影响了学生的全面发展。

二、长期以来，我国的考试只侧重于知识文化而且往往是一分半分定终身。这种考试方法，导致了教师只为应试而教，学生拼命抓知识学习，而置其它方面的发展于不顾的局面。

三、学生家长望子成龙心切，千方百计帮助孩子跳龙门。择校生的大量出现就是一个有说服力的证明。结果是有的学校班级容量过大，正常的教学工作难以进行，而只能把注意力集中在少数几个尖子生身上，严重影响了教学质量的提高。

四、校长及校委会一班人，尽管理论上有了突破，认识上有了提高，但也只好面对现实，别人都在抓智育，追求升学率，自己也实在想不出好的一套，就只有跟着跑了。否则轻者受批评，重者下台。更难应付的是无法面对学生及其家长，每个学年一开始，学校领导就不得不挖空心思想方设法抓住学生。如，仅去年暑假开学，某乡镇流往城里的学生就有五六十人之多。在这种上上下下的压力下，方方面面的夹攻中，校长们不得不违心地偏离正确的办学方向，片面追求升学率。

五、教育行政部门对学位的导向往往是重“主”轻“副”。音体美教师普遍匮乏。有的学校开不起课，只好找代理，有的则是兼课。师资和时间尚且不能保证，质量就更无从谈起。对于一些地处偏远的学校，上级口喊政策上要对那里倾斜，却往往是连急需的教师都派不下去，面对这样的情况，学生的全面发展是难以想象的。

六、教师自身素质不高也是影响从应试教育向素质教育转轨的一个不可忽视的问题。不少教师缺乏敬业精神，有的教师业务素质差，教学能力低下，尤其是一些偏远地区教师队伍长期以来难以补充新鲜血液，只好由一些学历不达标、不懂业务的代理教师充数，大大制约了教学质量的提高。

七、传统的教学模式直接影响素质教育的实现。教师讲、学生听的传统的教学模式，学生得不到个性发展，思想得不到提高，健康受到影响。

