

# 浅议新常态下校长如何助推学校的发展

陈海琦

咸阳渭城区正阳白庙中学

**摘要：**随着新课程改革的推进与深化及当前教育的新常态，学校每天都在发生着新情况、产生着新问题、广大中小学校长最了解新的教育理念在转化为每个教师的日常教育行为过程中的困难与问题，本全旨在从校长抓班子、影响教师、打造一个风清气正的校园工作环境、实施以精细化为核心，以扁平化为策略、问题化为方向、赏识化管理为技巧的多元的管理思路促进教师个人成长等方面来论述校长如何立足新常态助推学校的发展。

**关键词：**新课程；学校管理；精细化

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2022.04.163

国家发展源于人才，人才源自教育，教育离不开教师，教师发展依靠学校。学校的管理，不仅关系学校的运转，更关系着广大学生未来发展。随着新课程改革的推进与深化及当前教育的新常态，学校每天都在发生着新情况、产生着新问题、广大中小学校长最了解新的教育理念在转化为每个教师的日常教育行为过程中的困难与问题，那么，我们究竟应该如何对待新课程条件、新常态形势下的学校管理问题呢？结合我校的一些做法在此我对这个问题谈几点自己的看法和想法：

## 一、校长要狠抓班子建设，培养好左右手，充分解放自己

好校长需要一套好的班子，才能办出一所好学校。但由于现在校长的琐事繁杂，导致无暇处理各类具体问题，这就要求校长构建领导班子。通过班子建设，培养自己的左膀右臂，帮自己处理琐事。校长就要首先正确处理自己与班子成员之间的关系。

1、校长要敢于决断，有大局观，做好掌舵人，当好领头雁。孔子曰：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”。在工作中，第一、没有技巧就展示真诚，没有方法就展示真感情，处理工作中的任何事、任何人出于公心，对事不对人，将问题简单化；公平公正，对事不对人；主持公正，一碗水端平，帮理不帮亲，树立正思维。第二、严于利己，宽于待人。凡是要求教师做到什么程度，校长一定要先做到什么程度；以自身为表率，以身作则，不搞特殊，当好师生的公仆。用人格带领班子，以品德信服全校教师，为校长处理问题，创造好条件，提高效率。

2、校长要抓好领导班子思想建设，做到校长管班子，班子再细分管全校。一个校长对学校的领导首先不是对全体教师的领导，而是对班子成员的领导。一位合格的校长首先是对班子掌控及工作方法上的管理。一

所好学校不是有多少教学楼，有多少设备。而是培养了多少人才，有多少“大师”。校长应坚持可以不开全教会，但必须要定期召开班子会；班子会上，校长可以不安排工作，但必须有对班子成员进行思想及工作方法上的唠叨。除此之外还在班子中提出：共同消灭“七零”、“五要”、“五不”、“三持续”及其他一系列具体的工作要求等，只有班子思想上有合力，行动上才有战斗力。

3、校长要处理好自己和班子成员的位置关系，既要全局把控，又要权力下放。校长是安排、检查工作的而不是具体干工作的。校长要把事情分给不同的人、不同层次的人去做，抓大放小，只有这样才有更多的精力抓好主要工作，抓好主要工作的主要方面。校长要对班子成员进行方法指导，授人以鱼不如授人以渔。让他们学会事前有安排，事中有检查，事后有总结反思点评。

4、校长要善于处理关系，协调好全校的各方面。学校也是一个小社会，学校工作要创造性的开展，就要善于协调方方面面的关系，能打通各种纵横交错的关节。因此校长要勤于学习，提高自身素质修养、提升处理突发问题的技巧与能力。一所好的学校，校长在与不在绝对是不一样的，因此只有校长能沉下气，静下心，坐得住，教师的心才是安稳，才会把精力放在教学日常上。

## 二、树立“以教师为中心”的人本管理理念

人本管理，以人为中心：不管是班子建设、教师培养，学生的教育，都以人出发点。对于学校而言，人本管理都是为了学生这个中心圆点服务，而服务工作的开展都要依靠教师执行，学校班子服务于教师。所以校长要做到：“人尽其才，物尽其用”，把最合适的人放在最合适的岗位上才能实现教学效益的最大化，校长一定要把教师管理放在第一位。

1、“己所不欲，勿施与人”，凡是严于自己，再

要求教师。管理是双向活动，校长有“安排”权利，教师有“选择”权利；对于检查工作时出现的一些失误及问题，我们首先要做一番换位思考，自己的要求与指导是否到位，教师是否还有其他原因等，只有换位才能冷静，只有冷静才能理智，只有理智才能避免“不教而诛”的管理恶果。

2、学会尊重与信任。对教师的尊重与信任是调动教师积极性的重要因素。古语说：“士为知己者死”。在学校管理中，校长及其他领导应坚持每个人在人格尊重平等对待。所以在工作中要给教师充分的信任，对教师工作中出现的问题给以最大的理解与宽容，为教师创造一个宽松和谐的工作环境，使教师的才智运用到最大化。

3、让教师品尝成功的体验，满足教师的成就感需要。根据马斯洛的需求五层次理论，人都是需要被认可，被尊重的。所以在学校教师管理过程中，特别是校长要做有心人，及时发现并肯定我们教师的每一个合理做法，身上的每一个亮点，让教师时刻都有被关注、被认可的成就感。当教师遇到问题时及时关心帮助处理，让教师无后顾之忧。

4、重制度建设，规范化成为学校的主旋律。管理管理，其实应是理在前，管在后。人都有不愿意被管理束缚的天性。教师成长过程中的助力作用，需要以制度为规范，让学校所有的工作流程都以规范有序进行，让所有的教师明白应该做什么，不应该做什么，什么是底线。通过这种持久的强化，对学校而言会形成一种好风气；对个人而言，将促使教师养成一个受益终身的好习惯。

5、要着力打造优美高雅又有正导向的校园文化，注重校园文化浸润，实现润物无声的校园软引导。屠刀让人断头，文化让人点头。所以学校文化建设即要关注“死的文化”更要关注“活”的文化，要注重用身边榜样的力量，建立正导向。要对教师中的优秀者在校园文化建设时设立宣传专栏等向大家时刻召示我们鼓励什么反对什么，制作时大到专栏小到标语都行，从而实现教师思想、认识、行动上的正导向、正精进、正成长，把内疚文化引入学校管理中。

### 三、校长要致力于打造一个风清气正的校园工作环境

“用事业留人，用环境留人”这是近几年管理界为了留住人才，达成的一个共识。具体到学校到底应以怎

样的环境来留人来促进学校的蓬勃发展？我认为首先应拥有一个风清气正、人心思教的工作环境，其次才是拥有一个环境优美、设施先进、卫生整洁的人文环境。到底怎样才能打造一个风清气正的校园工作环境？

(1) 建立一套多元的科学的评价体系。同一个团队，同一个集体，但不同的评价方式会出现截然不同的结果。因为评价不良，较为优秀的教师就会被埋没，学生特长得不倒彰显，学校内无生机，无活力，无竞争，无改变。更可怕的是，由于不良的评价很可能导致教师之间的勾心斗角，互相排挤，如果是班子成员则危害更大，如此影响工作，影响良好团队氛围的形成。人无完人，金无足赤。对于工作也一样，不能一味的用一种办法去评价人搞一刀切。例如就拿教学安排来讲，总会有教师被安排到带基础较差班，但经过努力，到了期末虽不能获得第一的名次，但成绩比原来提高了很多很多，如果只单是从获得名次这方面用“一把尺子量过去”，这位老师的努力必然付诸东流。如果一直是这样，试想，时间一长，他们还会有向上、发展、提升、跨越的动力吗？我想答案是肯定的。只要有了一套良好科学的评价体系，学校只注重登记与考核，到了要表彰的时候，谁领先谁就是胜者。这样不但教师们有了明确的奔头，而且教师的力量都发挥出来了，何愁学校工作上不去。为此我校近几年来，努力致力于建立多元的评价方法，并将评价时间、元素贯穿于整个学期、学年之中，每位教师每月都能知晓本月、本期、本年所做的工作和取得的成绩，获得一样兑现一样，进步一样鼓励一样，每个教师随时了解自己动态的评价结果，老师会常提醒自己，再不努力，别人就超越自己了。

(2) 在关呼学校工作及发展导向等一些重大问题上，应多想办法扬正气，暖人心。年终考核、学期评优等，看似小事，实际那可是一件大事，因为评选的结果就代表着学校的风向标、代表着所有领导班子成员对全体教师的导向。可是我们有些学校一到教师节、年终考核评优，就采取简单的教师投票的方法，是体现了“民主”，可是如果评选结果是让人缘好而业绩平平或者通过使用拉选票等其他不正当手法的人当选的话，那么真正为学校发展出力留汗的人会如何看？以后会如何做？其他的同志看到这会怎样想？以后还会把心思放在工作上吗？我想答案是肯定的。如此以来这个所谓的“民主”不知扼杀了多少优秀人才，助长了多少不正之风。久而久之，教师们成了干多干少一个样，干好干坏一个

样，干与不干一个样大锅饭，学校也变得平平庸庸，碌碌无为了。近几年来，我校为了把“创选评”工作，特别是为了把教师的评选工作做实、做公正，真正发挥好他们在学校工作中的导向性、示范性作用，学校领导班子，几议其稿，多次实践、多次完善最终形成了先民主（学校所有管事人参与）——后集中——再民主（全校范围内）——再集中（校委会）的评选办法及评选时教师单人单桌“我手写我心”的评选格局，受到广大教师的普遍认可。

（3）关注教师日常表现与激励。好的管理是使魔鬼具有天使的行为，坏的管理是把天使变成魔鬼。魔鬼是一天或几天就形成的吗？不是的，那是在我们平时的工作中一天一天慢慢变成的。管理的最高境界应是文化、价值观的引领，然而这些是从哪里来呢？我认为这来自学校领导的眼中、嘴里。说具体点就是作为学校领导要能够及时发现教师中的好现象与不良行为，并及时的做出肯定与否定，因此在日常工作中我们推行微点评、日点评。

#### 四、校长要实施以精细化为核心，以扁平化为策略、问题化为方向、赏识化、差异化管理为技巧的多元的管理模式

只有实施扁平化管理（对人），才能减少管理的梯度，才能更好的促进管理者与被管理者之间的更好沟通，才更有利于团结集中学校的所有成员关心学校才更有利于发现影响学校发展的各种制约因素。只有实施问题化管理（对事、人、物），管理者才能督促管理者时刻不自满、时刻关注学校里面影响学校发展的人、事、物，也只有如此，才能为精细化管理提供思路及出路。只有差异化管理才能更广泛的调动所有被管理者的积极性，给高人以理想追求，给俗人以实惠，让干多与干少永远都不一个样。

精细管理要从日常责任抓起。现代管理学有三个层次：一是规范化，二是精细化，三是人性化。精细化是建立在规范管理制度的基础上，并将规范管理加入人性化的关键一步。我校的精细化管理就是具体落实到每一个岗位责任人。具体做到“九有”即：有目标（有日常规、周常规、月常规）、有责任（属地管理，做的好有奖励，出了问题要负责）。

精细管理要从创新精神，拒绝墨守成规。我们结合学校实际，沿着“集体备课，资源共享，彰显个性，教学反思”的备课改革思路，使备课改革走过了一个“个

人教案，表格教案，集体备课，教案共享，独立备课与典型备课”相结合。

精细化管理需要落实管理责任，将管理责任具体化、明确化，人人都管理，处处有管理，事事见管理。工作要日清日结，每天都要对当天的情况进行登记检查，发现问题及时纠正，及时处理。精细化管理要求层层完善、系统健康，权力层层有，任务个个担，责任人人负。精心是态度，精细是过程，精品是成绩。为此我们还专门提出了“什么是特色？把一件事做到极致就是特色”的行动理念。

#### 五、校长要想尽一切办法促进教师的成长

对于校长而言，要让老师都乐意跟你干，最核心的就是要为老师的成长提供平台，打造舞台，让他在你的手上得到发展。人常说强校必先强师，提高质量的关键在教师为了真正促进每位教师把自身能力的提高作为自身成长的一种常态行为，我们采取一逼二激三带四跟五推六暖等多种方法促进教师成长。逼即逼着教师完成听课节数、业务学习笔记撰写、博客更新、读书、学习感悟、反思等，明任务，限时限，定期公示，纳入考核；激即学校出台激励措施，首先重奖其次采用挂横幅，给予教案撰写特权等老师自身所恶的方面来激励；带即学校带领老师到本学区其他学校教学能力强的当地名师那里去听课、看作业向名师讨教，回来上交学习体会等；跟，即要求全校人人参与跟踪、人人都要指导，实现全校合力为一人的帮扶政策，促进教师提高自身能力；推，即学校推行每周一次的教研组听评课活动，将听评课与磨课相结合促进教师成长；暖，即创造优美舒适的办公环境、食宿环境，用环境留人、暖心。

以上是我从校长的角度浅谈了一下新常态新课改情况下助推学校发展的一些看法、想法及我校实际的一些做法，如有不妥之处还请各位斧正。

#### 参考文献

- [1] 王晓宏. 新形势下校长如何做好学校的管理工作[C]//国家教师科研专项基金科研成果(神州教育卷2). 2013.
- [2] 谢昌林. 新形势下如何做好小学行政管理工作[J]. 课堂内外: 教师版(初等教育), 2018(4): 2.
- [3] 阿曼古丽·喀友木. 新形势下如何做好学校管理工作[J]. 小作家选刊: 教学交流, 2013(10): 1.
- [4] 杨柳, 张旭. 教育新常态下中小学教育家型校长办学省思[J]. 教育理论与实践, 2018(11): 4.