

# 校长在学校实际管理中应具备的基本素质

周影

云南省昆明市东川区第二中学

DOI:10.32629/jief.v2i4.1308

**[摘要]** 从事教育生涯几十年, 对学校的管理, 接触到、听到、学习到、看到很多知名校长例如: 刘西名、李镇西、窦桂梅等对教育的执着追求, 对学校的管理科学规范, 使得学校办学水平领先, 教学质量一流, 办学规模扩大, 引领示范超前。从他们的身上我们看到和领悟到, 蕴藏着一种强烈教育责任感和使命感, 浓郁的教育情怀, 他们热爱教育, 置身教育, 诠释教育, 引领教育, 让人尊重, 使人敬佩。同时我们也认识到, 要管理一所学校, 校长就要对这所学校把脉诊断, 确立要把这所学校的目标和规划, 学校才可以按照这种轨迹去发展、去实现。因此, 在这之中校长应具备的基本素质很重要, 这里就自己亲身实践, 工作实际, 学习、借鉴、结合各位名校长的管理经验, 初浅的谈谈校长在学校实际管理中应具备的基本素质是什么。

**[关键词]** 校长; 学校实际管理; 基本素质

**中图分类号:** G633.98 **文献标识码:** A

## 1 对学校的管理理念和思维

当你接受任务管理一所学校时, 任何人都要保持清醒的头脑, 全盘的思维来考虑怎样用心管理好这所学校。这就是管理的思维和理念。即就是事业吸引人, 制度管理人, 情感待人, 待遇挽留人, 和谐相处人, 文化塑造人。

事业吸引人, 从教育的本身来说从事教育工作, 当一名光荣的教师就是一项崇高的事业, 老师、先生、人类灵魂工程师、园丁、慈母、春蚕、蜡烛、孺子牛、春雨、人梯都是对这个伟大职业爱称。随着社会的进步, 时代的发展, 人才的需要, 国家对教育的高度重视, 教师的地位越来越高、教师的待遇越来越好。献身教育事业, 从事教育工作, 当一名优秀的教师已经成为一个崇高和让人羡慕的职业, 吸引更多优秀的人到教师队伍中来。

制度管理人, 对一个学校的管理, 很多人首先谈到强调的制度, 建章立制, 有了制度就按制度执行。没有制度绝对不行, 没有规矩不成方圆, 但是制度要有合理性, 因为制度是为不遵守规矩的少数人制定和修改的, 最后而约束大多数人。制度的完善, 反映出一所学校的管理面面俱到, 细小精细, 这样的管理按规定来, 减少了校长在工作中处理问题的麻烦性, 被管理者必须执行。而忽视的问题, 极少数人根据制度钻空子, 找瑕疵, 并且很在乎和留意对他人的处理, 有时也缺乏一定的人情味。

情感待人, 教师队伍本来就是一支高素质人员组成的队伍, 对教师的要求很高。担当奉献、为人师表、委屈误解、宽容大度。这就要求我们对教师要有更多真诚的关爱关怀, 做一个细心的管理者, 和老师们建立一种真情, 让他们理解你支持你, 真心相待, 友好相处, 这样的感情纯真, 朴实。

待遇挽留人, 为能留住优秀的教师, 就要建立完善的激励机制, 让教育有方, 教学成绩优秀, 工作扎实, 师德师风良好的教师有盼头, 有想头, 有干头。合理的发挥绩效工作的作用, 想尽办法, 争取奖励资金、争取更多的荣誉给他们精神鼓励, 让他们干有所得, 干有所获, 干有价值。感受到自己的人生价值在这里能够充分实现, 领悟到自己的人生追求得到满足, 留在学校而努力拼搏的工作。

文化塑造人, 一所学校必须有文化, 有传承的文化, 有底蕴的文化, 有内涵的文化, 有时代的文化, 有发展的文化。要把优良的校园文化挖掘出来, 而不是完全写成标语, 画成图画, 贴在墙上, 放在橱窗里。要让优秀的文化生根发芽开花结果, 找到学校的源头, 学校的根本、学校的希望。熏陶、培养、塑造出一批能传承、发扬、发展优良文化的杰出教师。让校园文化书香满园, 和谐相处、正气回荡。

和谐相处人, 让师生之间, 学生之间, 教师之间关系友好、融合、融洽。让校园无处没有风景, 让校园处处充满温馨, 让校园到处体现和谐之声。校园文化的最高境界, 就是全体师生在一个和谐的环境里共同学习、共同相伴、共同成长, 让无声胜有声, 让教师、师生情谊源远流长。

这样的思维和理念, 为学校未来的发展, 构建了发展方向和发展前景, 具有很大的发展潜力。清晰的勾画出美丽、和谐、向上的学校蓝图。

## 2 坚持率先垂范、凝心聚力、形成合力

校长既是一名管理者, 也是一名教师, 身先士卒, 身体力行有强烈的示范作用。率先垂范是必须的, 他就是一把标尺, 一棵标杆。教师本身的职责就是传道授业解惑, 教书育人。在学校管理过程中, 要管好教师, 要求他们怎么办, 怎么做, 能否做到, 这些不仅仅是发个通知或文件, 靠行政命令强制执行。而是要求教职工和学生做到的, 校长要亲身实践, 自己首先做到。自己说过的, 自己也必须做到。用自己的言行举止去感染人, 感动人, 吸引人。榜样的力量是无穷, 当你的行为真正在师生中起到示范作用是, 人们就会自觉的向你靠拢, 向你看齐。把你当做一棵风向标标杆, 让师生耳闻目睹, 学习示范。例如: 到校时间、怎样停车, 教育学生的方式, 参加教研活动等这些小事的亲自参与和示范。把教职工的心凝聚在你身边, 团结在一起形成合力, 撸起袖子加油干。这样的行为如果长期坚持, 毫不松懈, 这种持之以恒的精神一定会受到良好效果。把功勋和奖章给优秀的老师, 把荣誉和优秀给最需要鼓励的人, 你的言行举止给予了教职工无穷的魅力, 在今后你的管理也会带来意想不到的收获。

## 3 学习熟悉解读教育法律法规政策

依法办学, 依法治校, 严谨治学, 这是任何一名教育管理者在学校管理中必须遵循的准则。搞教育必须遵循教育规律和法律法规, 遵循教育规律也应在遵守教育法律法规的基础上来落实。教育法律法规规范了师生的行为准则, 它体现国家意志对教育的要求, 明确了教育的本质, 我们在办学过程中不能违背法律, 办学也就不会偏离方向。因此, 我们校长就应该学习、懂得、熟悉、解读教育法律法规。例如: 《教育法》、《义务教育法》《未成年人保护法》《关于深化教育教学改革全面提高义务教育质量的意见》等等, 把法律法规政策文件吃透, 给师生讲解和解释, 带领和指导教师必须依法办学, 依法执教。让校长的法律意识、政策水平提升到更高的高度, 学校办学水平标准, 教师执教水平明显提升, 教师教育能力最大的提高。

## 4 了解优化学校以及学校的教师和学生

一个校长必须对你所管理学校了如指掌, 管理思路清晰, 心中有数,

胸有成竹。对学校基本情况, 师资状况、教学质量、教学设施、财产、经费、教研等情况完全掌握, 这样才能到合理的配置教学资源, 设备更新。特别是对学校的老师和学生, 要花一定的时间深入了解, 了解教师的师德师风, 教学成绩、为人处世, 性格特征, 身体状况, 家庭状况。了解学生的家庭教育、思想品德、学习情况。什么样的老师教什么样的学生, 什么样的学生又需要什么样的老师。教师之间的搭配, 师生之间的配合, 学生之间组合, 都要有一定的合理性和科学性。要让这样的合理搭配达到最佳效果, 释放最大的能量, 最佳结合。要让这样的搭配, 让每个人都有光芒, 处于最佳状态。要让合理的搭配, 形成积极向上的良好班风。要让合理的搭配形成团结一致、齐心协力、通力合作的优秀团队。合理科学的优化配置散发出正能量, 让学校充满竞争, 充满激情、充满阳光, 充满生机和活力。

### 5 把丰富的教育思想和教育理念内涵融入学校管理

一个专心做教育的人, 对教育的理解, 对学校的管理, 对师生的爱戴, 对学生的教育, 一定会有许多想法。怎样把你教育的认识和理解的信息有效的传输给师生, 运用到学校管理中, 让师生入脑入心。丰富的文化内涵要切合实际, 要遵循规律, 要有独到的见解, 要有前瞻性, 要有长远性, 登高望远, 极目楚天。从学校的办学理念; 办学目标; 校训、校风、教风、学风; 校徽、校歌都要体现这所学校的历史传承、精神风貌、文化底蕴和校长的人文内涵。都要有校长教育思想和理念的文化元素。以东川二中为例, 校徽中间C, 形似汉语拼音的C, 椭圆图案酷似汉语拼音的D, 巧妙地将“东川”, 两字的汉语拼音开头字母结合。中心“冲”字, 巧妙地演绎“二中”二字, 形似一个奋力拼搏, 勇往直前的少年; 外围的绿色圆环, 象征学校像绿叶, 学校以学生为本, 衬托红花少年的成长, 上部分是学校校名全称, 底部是学校建成的时间。

校训是“励志求实, 刻苦善思”, 励志”之“励”为激励、磨砺之意, “志”是志向, 是目标。“求”, 是求科学, 求实情, 达实功, 务实效。在“求”中前进, 只有力求改进, 精益求精, 方能探索奋进锐意进取, 开拓新局面。“实”, 踏踏实实之意, 兢兢业业, 励志进取, 是坚持求真务实的精神。出自《墨子经》有曰: “实, 荣也。”“善思”就是要勤于思考, 善于思考, 即在勤学的基础上, 要把“学”和“思”结合起来, 敢于发问, 学会在思考中求得知识的真谛。“善思”, 孔子曰: “学而不思则罔, 思而不学则殆”。

学校的校风是团结严谨、奋发向上、明理和谐; 教风是厚生善教、孜孜以求; 学风是勤奋好问、趋真向善。

办学理念是“爱心润泽学生, 责任心感动学生, 耐心启迪学生, 自信心塑造学生, 恒心完美学生”, 办学宗旨是立德做人, 求知成才。

把教育思想和理念, 融入到学校管理中, 让每一个教师和学生都知道, 都明白, 并按这样的要求和理念去落实, 去执行, 落实到位, 执行到位。这就是思想的融化和文化的积淀。

### 6 用人格魅力温暖师生

人格魅力是什么, 一般来说就是一个人的性格、气质、才情、修养的综合。通常来说, 最具有人格魅力的人都有这四大特征。具体表现在真情、智商、教养、包容。学校管理中, 校长的人格魅力, 表现出你对师生亲和力, 与教师之间的关系, 与学生之间的关系, 用人格魅力体现你的包容大度, 宽宏大量, 用人格魅力给师生精神上的丰满和安慰。没有架子, 俯下身来, 到教室中间, 让师生善于和你交心谈心, 沟通交流, 让师生对你肃然起敬, 这样很多棘手的问题, 往往在不知不觉的交流中解决。而不是通过行政命令或者庄重形式而不乐意的接受。同样用你的人格魅力, 让师生给你善意的提醒, 给你良策, 让你在学校管理中得心应手, 游刃有余。用你的人格魅力, 表现出你的担当精神, 敢于作为, 遇事不推诿、不扯皮, 让教师信任, 成为师生的主心骨。

### 7 心细、用心做好每一件事, 体现精细化管理

古人云: 勿以善小而不为, 勿以恶小而为之。意思是, 不要因为善事很小就不做, 不要以为恶事不大就作恶。这里要说的是, 在教育、学校要做的每一件事都是善事, 都是民生事, 都是关乎师生切身利益的事, 关乎师生的安全, 维护他们权益的事。因此, 就要踏实做好每一件事, 处理好每一个问题。一件小事, 不厌其烦的做, 随时做, 天天做, 小事变成常规事, 就是大事。校园无小事, 稍不注意就会酿成大事, 校园打闹演变校园欺凌, 校园批评演变顶撞殴打甚至弑杀老师, 抽烟化妆厌学演变成社会流浪人员, 而危及社会的稳定。一块砖, 一点垃圾, 一个角落, 一扇窗户, 一道门, 一句话都要折射出你的细心和关注, 否则出现安全隐患都会带来不可估量的后患。有的校长可以把学校管理中要做的事, 用分秒来计算, 准确率、成功率、差错率用百分比计算。每一件事的安排, 安排得每一个细节都不放过, 做事严谨、细, 否则差之毫厘, 谬以千里。

### 8 教学上的专业水平成就对学校的专业管理

一名优秀的学校管理, 在教学上他是学科带头人, 教学成绩突出, 在对学生的教育上, 他有一颗让人感动的仁爱之心。经过孜孜不倦对教育事业追求, 使他尽快成长成熟, 从班级管理做起, 懂得教育教学规律, 学校的办学方向, 学校的管理目标, 而逐步走上工作岗位。做教育事, 成教育人。教育本身专业性很强, 同样对学校管理, 同样需要专业性很坚强的管理水平, 管理人才, 在教学上较高的专业水平, 为他在今后的管理, 奠定了坚实的基础。这就使得校长在教育教学中, 更专业化, 更结合教育实际, 更遵循教育规律, 工作上大胆创新, 管理更进一步趋向于教育家、学者型的管理。

校长对教育教学教研的研究的深度和广度, 就导致你说的每一句话, 做得每一件事都要尊重教育规律, 体现在教育教学管理中的威望和真实理论水平, 教师才会服你, 尊重你。

### 9 视教育教学质量为学校管理的生命

往往一所学校会因有优秀的学生倍出而出名, 有优秀的学生就会有优秀的教育教学质量而出名, 更有一流的学校管理来支撑。学校文化、学校管理、学校德育、学校科研、学校环境是经过时间的推移, 日月的积累, 办学历史的积淀。以上各方面建构的最终目的是提高学校的教育教学质量、培养出什么样的人。一所学校如果没有教育教学质量, 环境再漂亮, 美化再好, 墙壁文化再丰富, 出不了优秀学子, 也会没有生源, 学校已经没有生存的可能, 更不用说发展的空间了。作为校长要把学校教育教学质量视为学校管理中的生命线, 是学校全面管理, 全程育人, 全面育人必不可少的重要环节。在努力抓好教育教学质量的同时, 这也是对学校管理的各个方面的一次重要检测。教育教学质量是学校立校之本, 管理之基。

如果一名校长具备了以上基本素质, 再加上科学合理地运用、实施, 他的管理一定成功, 他所管理的学校一定会因他而成名校, 教师因他发现而精彩, 学生因它的管理而幸福。以上是对校长在学校实际管理中应具备的基本素质初浅认识, 在学校管理中, 很多校长经过实践和创新, 会有更多想法和做法, 并且把学校管理得很好, 有成就。这里所讲的只是抛砖引玉供大家借鉴, 批评指正。

#### 【参考文献】

- [1]周明. 领导力, 校长管理学校的灵魂[J]. 教育家, 2020(24):8-10.
- [2]潘方. 双因素理论在县域校长管理中的实践探索——以 C 县校长管理工作为例[J]. 宁波教育学院学报, 2020, 22(02):90-92.
- [3]陆云峰. 课堂管理是校长的第一要务[J]. 江苏教育, 2020(42):32-33.