**做一个优秀的管理者**

 **怀化市铁路第一中学**

 **余绍文**

 学校领导除了要具备优秀教师所具有的基本素质外，还应具备相应的领导与管理素质，领导素质更应具备智慧引领和魅力辐射的特征，具体来说就是真诚、公道、正派、民主、勤学、能容、善谋。要有爱心、敢于担当。我认为要成为一个优秀的学校领导，应该从以下几个方面去努力：

1. **要有很强的人格力量。**

 人文素养是学校管理者素质的灵魂，学校管理者的领导力是一种软权力，它主要靠管理者的人格魅力和所建立威信的影响力管理学校。管理者应该从以下四个方面增强自己的人格魅力。

**1、关心体贴，真诚相待。**

管理者与被管理者也应该是“恋人”的关系需要彼此牵挂、呵护和体贴入微。管理者要用笑容管理学校，用爱和微笑给教师注入无限的动力，用朴实、厚道的做法与教师零距离，宽容产生的情感上的震动比责罚产生的要强烈的多。多给教师机会、平台，一次不行、两次，两次不行还有三次。真诚所至，金石为开，你的关心和体贴一定会打动人心的，要全身心的去呵护你的员工，爱护你的学生，满足你的家长。千方百计，想尽一切办法，依靠自己的智慧和才能，守住教师快乐的心情，守住教师心底的声音，守住教师温暖的港湾。

管理者要关心教师的困难，尊重教师的人格，我们绝不能只知用人，不知疼人，从教育教学工作的实际到教师的日常生活小事要全面关心。如他们的晋职进修、看病、小孩上学、婚丧嫁娶等，多出力、勤跑腿、暖人心，使大家心往教学上想，劲往教学上使。当教师受到学生和家长、社会的误解时要做他们坚强的后盾，当老师受到委屈，要给予家长式的安慰，要切实维护好教师的权益，常常一句关心体贴的话，使教师感到心灵上的温暖，用商讨探询的语气商量工作，使教师感到是对他们人格的尊重，只有关心他人，才能得到他人的理解；只有尊重他人，才能得到他人的支持。关心教师要真心实意，绝不是利益的驱动和利用，只有真诚坦率的与教师交往，才能较快地扫除他们心理上的障碍（对学生也一样），和教师建立起感情交流的桥梁。只有从感情上把老师当朋友、同志、亲人，教师才会向你敞开心扉，产生一种信赖感，这样做还会怀疑他工作不努力吗？

**2、 以人为本、和谐相处**

事实上一个学校的师生，他们的性格、观点认识各不相同，水平和要求也不一样，所以发生矛盾在所难免。一方面我们要讲道理、讲原则，另一方面要用宽容、忍耐的态度进行“软”处理，不能让人难堪，更不能打击报复，要给人以机会，给人以台阶。“表扬用喇叭，批评用电话”，人虽各有不同，但每个人的人格尊严与权益，地位是丝毫不可侮辱或轻视的，人除有物质欲望外，还有高度的“社会需要”与“心理需要”，管理者应考虑到学校内每一位成员的需求，千方百计的满足于他们的合理要求，尊重他们的人格，承认他们的尊严和价值。学校领导和教职工，只有分工不同，扮演着不同的社会角色，但在人格上是平等的，对于每位教职工我们都必须一视同仁，对每位教职工的价值，领导都应该予以肯定。凡学校领导能为教职工着想，尊重教职工的人格，倾听教职工的意见，关心教职工的生活，体谅教职工的疾苦，即使教职工的物质需要得不到更多的满足，他们都会感受到集体的关怀和温暖，努力把工作搞好。

坚持以人为本，构建和谐校园是办人民满意的教育的一个基本要求，和谐校园并非是“你好我好”式的一团和气，也不是个性被压抑、矛盾被掩盖、问题被搁置的所谓“稳定局面”，和谐校园的“和谐”源于协调和默契，表现的是一种水乳交融的自然状态，营造的融洽的人际关系，协调的是各方面的利益，追求的是有共同价值观的校园文化，以人为本是学校和谐的核心真正做到思想上互相沟通，工作上互相支持，管理上互相监督，生活上互相关心，利益上互相礼让，进步上互相学习。

3、**率先垂范、公道正派**

学校领导是标杆，是镜子。群众的眼睛是雪亮的，我们只有以身作则，严于律已。要求别人做到的，自己率先做到；不说空话，身体力行，实干在先，荣誉在后。身先士卒，公道正派；率先垂范，做遵守制度的典范。学校领导一定不要把自己当做一个官，要沉得下去、坐得下来，甘做平民，要把自己看成是普通的一员，少一点领导的威严，多一点人文的亲和力；少一点制度的约束，多一点行为的引导。举一面旗子，而不是拿一只鞭子。每天至少要听一节课，到各年级办公室走一走，抓住一切机会多与师生交流，使教师感到你可亲可敬，你是领导更是益友，有话敢说、有事敢做、有责敢负。

要多与师生零距离的接触，能兼课的尽量兼课，能让自己多与师生在一起，多听课，多调研。做到思路产生在一线，工作落实在一线，问题解决在一线，经验总结在一线，形象树立在一线。身先士卒、律已服人。

**4、学识广博、终身学习**

陶行知先生说：校长是一个学校的灵魂，是教职员工的领袖，是学生的领袖。校长应是学校最有学问最富有人格魅力的人。因此，学校领导要经常与师生交流，指导教育教学工作，在这些交往与沟通的过程中，你不能说外行话，当门外汉，应谈吐自如，引经据典，有理有据，质朴而富有文采，才能让人觉得你是有才之人。“问渠那得清如许，为有源头活水来”，我们只有不断地加强业务学习，加强国家教育方针、政策法规学习，加强教育的基础理论和教育前沿的新观点、新理论的学习，真正做到“活到老、学到老”，才能不断扩大自己的知识面，更新自己的知识，一边学习一边实践，反复提炼和总结经验教训，与时俱进，构建学习型校园。校长自己在学习上一定要做师生的表率，把自己点亮，来照亮广大教职员工。不断吸收别人成功的经验，就有活水不断流入，使人们感到你是一个真正的读书人，教书人、有思想的管理者。

总之，人格力量是领导者能管理到人，影响管理者成功的重要元素。因此我们应用心修炼，不断增强自己的人格力量。

**二、要坚持民主、尊重个性**

学校领导在决策过程中要坚持民主。真正的民主教育，是要用心灵赢得心灵，只有以心换心，才能得到对方的尊重和爱戴，才能进入人们的内心世界。作为一个领导和教师，心中必须充满爱，教育事业是爱的事业，没有爱就没有一切。爱是民主的基础，有爱才有真民主，没有爱就没有真民主。一个领导心中充满了对学校的爱，对同事的爱，在决策过程中，我们就渴望听到不同的意见，更不认为他们提不同意见是跟领导过不去、是给我们难堪。否则，在一个充满敌意的环境下，就是摆出一副广纳天下意见的姿态，别人也认为你是假心假意，走过场，有想法也不会谈出来。教师在教育学生的过程中也要坚持民主，只有当一名教师脑中充满民主的观念，心中充满对学生的爱时，他才会把所有的精力投入到教育事业中去。这时候学生提意见他不认为是刻意挑刺，学生偶尔犯一点小错误，你就不会认为他是故意捣蛋，陶行知先生说“我们希望今后办训育的人，要打破侦探的技术，丢弃判官的面具，他们应该与学生共生活，共甘苦，做他们的朋友，帮助学生在积极活动中行走”，教师只有坚持真民主，这时学生自然而然的成为你的真心朋友，他们有成功与你分享，有困难向你求助，有意见和想法向你倾诉，这时你们是师生，更是朋友、亲人，师生的关系升华到了最高境界。

在工作中要做到坚持民主，尊重个性。对教师而言，因为每个人个性不一样，同一个问题可以采取不同的方法。对学生而言，我们必须因材施教、引势利导，绝对不能因为搞了新课改就不注重因材施教了。一所学校如果没有一批有特长的学生，就很难有特色，就永远成不了名牌学校。学校有特色除了管理有特色、校园文化有特色，还应培养一批有特长的人，目前大学的自主招生有很多就是想选偏才、怪才。偏才、怪才几十年难遇，有些兴趣爱好甚至是以负面形式出现的，如果我们不关注学生个性发展，不因势利导，往往学生个性被扼杀在摇篮里，这里面很有学问，是对校长和教师智商的考验**。**

学校管理者和教师要做到民主，要树立错误“资源”观。错误不管是来自学生还是来自教师，对学校管理者，甚至是校长而言，都是很珍贵的资源。对于工作的错误我们都要认真分析，吸取教训，今后不再出现类似问题。对于教学过程中师生出现过的错误，都是很珍贵的课程资源，要善于发现，认真分析，并根据不同成因区别对待，教师不仅要提高捕捉错误的能力，同时还要提高判断错误价值的能力，从而恰当选择错误资源，挖掘其可生长点并有效利用，激发学生思维，提高教学效率。错误之所以是一种资源，其价值有时并不在于错误本身，而是通过师生集体查错，纠错、析错活动，通过分析、综合、抽象、概括等思维活动，去伪存真，将感性认识逐步上升到理性认识。

领导和教师要做到民主，必须经常反思。反思是全方位多角度的，自己回顾反思，听领导意见、同事意见和学生意见。只有这样，才能把教育变成民主的教育，生命的教育，幸福的教育，尊重的教育，交往的教育。

**三、要不断更新教育理念**

只有有了先进的办学理念和办学思想，学校才可能有鲜明的办学特色和较高的办学质量。一所学校有了特色才可能有蓬勃的生机。但是，一所学校要具有鲜明的办学特色和先进的办学理念不是一朝一夕的事情，它需要相当长时间的积累和提炼，就目前而言，要更新教育理念，必须积极推进新课程改革。新课程改革主要是理念上的改变、完善和办学思路的更新，并不纯粹是知识点变了。科学上的东西，正确的永远也变不了。怀化的教育目前较落后，但怀化的教师走出去都是骨干，人还是那个人，专业知识一时半会也没有提高那么快，关键是环境变了，观念变了，理念先进了。怀化的教育必须凝聚新课改的空气，空气是生命的基本养料，没有“课改空气”，学校新课改的结局只能是成为怪胎或者中途窒息而死，绝不能认为新课改就是又编了一套新教科书，把原来的章节打乱。要深刻领会精神实质，掌握新课改的理念。新课改的路上其实泥泞重重，如果在这样的道路上不能细心谋划，精微作业，脚上就会沾满了泥，甚至陷入泥潭，而每一块泥都是一批学生人生成长道路上的疤痕。所以全体教职工，特别是学校管理者必须学习透新课改精神。

理念的改变，还在于正确认识教育的均衡发展。一个地方，学校之间、县与县之间，班级学生中差异大，如果让学生在课程、方法、考试上整齐划一，那么这种平等、看似均衡发展，实际上是一种低级的平等，现代教育上的平等观是要照顾学生学习能力和个性差异，让每一个人都能得到适合自己的最好发展。让每一位学生找到一张适合自己发展的课程表，高考改革后必须如此。

**四、要高度重视学校文化建设**

思想引领行动，文化促进发展，制度保证公平，和谐构建人文环境，个性凸显特色，为教师的专业成长搭台，为学生的发展奠基。一个人与一个人，一所学校与一所学校，甚至一个国家与一个国家竞争的胜负，关键在文化，文化作为人的存在方式，根本的追求是使人“文化”，由文来化人。正是在这个“化”的过程中，生命个体在拥有知识、智慧和思想的同时，学校整体文化品位也自然而然的得以提升。

一个学校的建设搞好了，如果没有浓厚底蕴的、厚重的、有特色的校园文化，那就像一个暴发户。学校文化建设包括制度文化、环境文化、教师文化、学生文化和班级文化建设等等。

学校文化是一种组织文化，是一所学校在长期活动中积淀下来的，学校全体成员共同遵循的价值观念和行为方式的总和。优秀的学校文化是一面旗帜，它引领着师生意气风发地前进，优秀的学校文化是一种氛围，它熏陶浸染、润物无声，优秀的学校文化是一种引力场，它能凝聚人心，形成合力；优秀的学校文化是最宝贵的资源，是学生成长，教师发展的沃土。学校文化的构建，是一种形象，一种气质，一种个性，一种特色，一种品牌。有高品位文化的学校，高雅圣洁，魅力无限，独秀群芳，成就卓越，是全校师生一代代人的不懈努力，长期积累。

**五、要加强示范引领**

1、师德上的引领；

2、思想上的引领；

3、教学上的引领；

4、人格修炼上的引领；

**六、校长要加强对课程的领导力**

一个名校的重要标志是有一套全方位的品牌课程体系，课程是学校教育的载体，学校的一切活动都可以通过课程来实施，加强对课程的领导力，成了校长的一项重要职责。

1、课程思想的领导力；

2、课程规划的领导力；

3、课程开发的领导力；

4、课程实施的领导力；

5、课程管理的领导力；

6、课程评价的领导力。