第一图书网, tushu007.com

<<优秀校长一定要做的18件事>>

图书基本信息

书名：<<优秀校长一定要做的18件事>>

13位ISBN编号：9787500673835

10位ISBN编号：7500673833

出版时间：2013-1

出版时间：中国青年

作者：托德·威特克尔

页数：232

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

导语：什么才是高效能校长的独到之处　　我们常说，“任何人身上都有值得学习的东西，在高效能的人那里，我们学会了如何有效工作；相反，在碌碌无为的人那里，我们也学到了什么是不该做的”。
这话听起来是有一点道理，但是试想：在那些已经是低效率的同行身上，我们又能学到多少有助于提高效率的东西呢？
对于不该做的事情，我们已经有了足够的了解。
优秀的教师都知道不可以讽刺挖苦学生，不能向孩子们大喊，不要在他们的朋友面前与他们争执。
校长们也都知道仅仅坐在办公室里，是不可能使教室里的教学活动变得更为生动，或是无法帮助走廊里罚站学生的行为变得更好。
我们应该从成功的教育家那里获得更好的理念。
　　换个方式讲：如果把学校的领导工作看成是判断对错的考试，那么只要每次都瞄准一个失败校长的选择并且给出与他相反的答案，我们一定会得到很高的分数。
但是，与人共事永远不可能只是简单的是非、好坏和真假的问题，领导艺术更像是一场自由作文的考试。
毫无准备的学生所写的文章对我们没有任何意义，因为我们都清楚无论是在纸上胡乱涂鸦还是写下豪情壮语之类的话都不能帮助我们得分。
相反，即使我们不可能赞同优秀学生作文中的全部内容，却仍然可以从中学习到一些东西。
至少，我们可能会发现一些值得进行深入思考的观点。
作为学校的领导者，我们面临无数的选择，只懂得排除其中不恰当的选项不足以促进我们的工作。
　　再比如，假设你已经决定要制造火箭飞向月球，并且有两种选择让你学习如何具体实施：你可以去国家航空航天局；也可以在一个周末的下午来到我家。
如果你选择了后者，那么无论如何勤奋地观察和学习，你都不可能完成登月计划了。
你能学到的只是：斜躺在躺椅上并不能启发你设计出引擎，电视机遥控器上也没有任何能够控制升空的按钮，阴凉处的柠檬水更不能作为火箭的燃料。
（这些又有什么值得惊奇的呢？
）　　相反，如果你决定去国家航空航天局，那又会如何呢？
你将会发现他们所造的火箭比你的车库还要大，也会发现火箭上有多个引擎并且需要非常庞大的预算。
不过没关系，可能你会因此对一次成功的发射程序和技术有很多了解。
　　这些例子都很简单，但是道理却很明了：高效能校长有着不同于其他低效的学校领导者的独到之处。
对于想要提升领导能力的教育者来说，这些是弥足珍贵的。
　　对高效能校长的研究　　我有幸曾指导或参加了五项研究高效能校长的课题（惠特克1993、惠特克1997、费奥尔1999、罗斯克林2002、特纳2002）。
在每项课题中，研究人员都分别对两组不同的学校进行考察：优秀校长所在的学校和稍差一些的校长所在的学校。
这些研究得出了很多结论，而它们对本书最大的贡献却在于集中提出了这样一个问题，“什么才是高效能校长的独到之处？
”如果没有对低效的例子进行考察，我们也就无法定义出是什么特质使那些高效能校长脱颖而出。
　　比如说，假设四个优秀的校长同时在自助餐厅里挂起“没有学不好的学生”的横幅——我也许可以断定在学校餐厅挂出激励性的横幅是促进领导有效性的一种方法。
但是，如果两个相对低效的校长也挂出过同样的横幅，那么我就要重新考虑我的结论了。
单单有横幅是不可能百分之百确保成功的。
当然，这并不意味着你应该马上把你已有的横幅摘下，更不是说你必须仿效高效能校长的每一种做法

。
可是你要清楚这一点：即使不能直接决定成功与否，这些优秀校长的做法至少也没有成为他们成功路上的绊脚石。
同样，对于我们来说，学习这些一定是大有裨益的。
　　此外，在前面介绍的课题中，我对众多学校以及数百名校长的考察使我确信这样一点——高效能校长们做了很多其他校长没有做到的事。
本书的目的正是要定义出到底是什么使这些优秀的校长如此出色。
更重要的是，我希望能借此帮助所有的学校管理者都成为高效能人士。
　　我最近参加的一个论坛曾把各种教育者组织在一起共同商讨未来的学校管理。
其中涉及到这样一个问题，“21世纪高效能校长的必备技能是什么？
”大家的回答令我惊讶不已。
一大串深奥的（并且看起来根本无法做到的）却需要校长熟练掌握的技能不绝于耳，其中包括：要像计算机人员一样了解技术，要像律师一样掌握专门的教育法令，要有足够的智慧帮助每一名学生最终达到高不可攀而又变化无常的州际或国家的标准，当然，还必须具备全校最优秀的教学能力。
天啊！
光是听到这些我就已经心惊胆颤，更别说校长们实际上要承担多大的压力了。
　　于是我意识到，我们已经离题太远了。
我们真正需要的只是如何让所有的校长都变得日益优秀。
最出色的校长未必具备律师背景，也不需要能够用旧饮料罐组装出奔腾IV电脑的能力；但是他们必须可以领导人们圆满地完成学校的主要工作，就好像最出色的教师总是能在掌握了主要知识点的基础上去适应各种变化。
试想：如果你的学校里每一位教师都与最优秀的教师一样出色，你是不是就拥有了一所最棒的学校呢？
这毋庸置疑。
同样，如果所有的学校都拥有与那些最优秀的校长一样出色的领导者，那么相信每天走出校门的学生也都会充满信心地面对未来。

内容概要

优秀校长是如何有效工作的？
什么才是高效能校长的独到之处？
是什么影响优秀校长的决策？
是什么使优秀校长如此出色脱颖而出？
我们如何做才能取得同样的成功？
本书所揭示的15个核心理念、行为和技巧，来自于美国最新校长案例研究课题和作者几十年校长管理经验总结，从优秀校长的角度，解构学校建设，帮助所有学校管理者把握领导者的核心信念，管理好学校，带领学校持续发展取得成功，成为日益优秀、高效能的校长。

作者简介

托德·威特克尔
美国教育界领军人物，校长管理效率、教师领导力及教师激励领域权威专家，教育畅销书作者，杰出演说家。
他的教育理念得到了世界教育界的认同。
在美国及全球的公开演讲，影响极大。
托德著作颇多，其中引进的畅销书《优秀教师一定要知道的14件事》、《如何调动和激励教师》、《如何应对难缠的家长》、《创新型学校》、《教师健康的38个细节》和《万人迷老师养成宝典》，数年蝉联《中国教育报》“影响教师的100本图书”。

书籍目录

增订版前言
前言：优秀校长是如何去做的
导语：什么才是高效能校长的独到之处
第1件事
人才是决定学校质量的关键
两种方法可让学校取得进步
开放式教学关键在于出色教师
明确训导法：问题所在还是对症良方
鼓励和支持教师个人发展
恰当而有效的奖励方式
第2件事
具备自我准确评价意识是高效能领导的必备素质
你的门是开着的吗？

自知是一种技巧
冰淇淋车效果
你是如何协调的?
重视教职工会议反馈意见
听取优秀教师的好建议
把信心当作礼物
第3件事
决定学校发展的关键变量是什么
谁是课堂教学的关键变量
如果学生们表现不好会怎样
嘿，是谁该为学校负责
期望值的高低重要吗
我们应该如何看待别人的要求
第4件事
每时每刻尊重每一个人
我们永远不会忘记那一刻
那24名学生是站在教师这一边的
不同的表达方式有不同的结果
营造积极的氛围影响到每个人
永远追求更好
第5件事
校长其实是过滤器
今天过得怎么样
处理坏消息要沉着冷静
面对愤怒的家长
怎样传达提高成绩的会议要求
关注学校真正起作用的事情
每次教师会议都有同样的目标
应对“这是我遇到的最差劲儿的一群孩子”的挑战
第6件事
培养优秀的教师

教师能把会做的事做到最好
教会教师该怎么面对成绩的尴尬
提供给教师精彩讲课的更好办法
为交往树立有效的榜样
仅仅坐在办公室里是不能教育到任何人的
让教师们走进彼此的课堂
分享交互听课过程中的收获
第7件事
聘用优秀的教师
优秀校长的目标
我们需要的是领导能力
以才能为招聘重点
优秀教师本身才是最好的教师，而非经验
不要论资排辈
在面试环节就开始引导
第8件事
积极应对动态的变化
让校园文化跟上时代变化
重视课堂文化的独特性
把握气氛变化
发生了什么事？

优秀老师如何看待变化
挑战与机遇并存
“过去”已经过去

第9件事
如何平衡应试教育与综合教育
如果不能成功适应，学校就会被考试完全占据
高效能校长要用发展的眼光看待统考

第10件事
首先关注行为，进而关注信念
要清楚动机是什么
要主动给家长打电话
学会赞扬学生
要懂得改进操作方式

第11件事
应该对谁负责
忠于学生
如何做才最有利于学生
如何做才最有利于学校

第12件事
基于优秀教师的意见进行决策
优秀教师会怎么想呢

如何执行新想法
优秀教师无论如何都会干得“不错”吗
查出到底是谁在滥用复印机
他们不是校长的宠物

第13件事
弄清楚在每一种情况下谁最舒服而谁最不安
以赞扬和感谢的口吻对待每个人
不安的感觉使人选择改变
自问：我们最优秀的教师会怎么想

第14件事
了解那些力争上游的人
适当忽视小差错
给予自主权与充分肯定
正确看待对教师的评估
如果他们筋疲力尽了怎么办

第15件事
要乐于关注
营造乐于关注的氛围
让关注成为乐趣
精心设计的圣诞节活动带来的改变
谁才是传奇
触动他们的情感软肋

第16件事
随时补救而不是亡羊补牢
即使未必需要，也要始终注意补救
怎样改变对补救置之不理的人
恰当使用“发生这样的事我很遗憾”/
高速公路巡警的故事
第17件事
改善和清除消极的、没有效率影响力
每个学校都有表现不佳的员工
优秀教师知道……
你不是一个神速的工作者
天真的成年人
开学典礼
让你的出席有影响力
每天换一种方法
从讲桌后走出来
提前通告工作安排
恰到好处的评估
优先考虑最重要的事情
不给消极的人有可乘之机
“避免”不是策略

第18件事
在新学年开始的时候明确期望值
把握最好时机
为什么每年都如此
引导教师的课堂管理期望值
结语：明确你自己的核心信念

章节摘录

第一件事 人才是决定学校质量的关键　　凡是优秀的校长都很清楚这样一点，拥有优秀的教师就等于拥有了优秀的学校；反之，没有优秀的教师，学校的优秀也就无从谈起。
所有的旁观者也都会有这样的想法。
如果我那三年级的女儿有个十分优秀的老师，我就会对她的学校有很高的评价。
反之，如果她的老师很平庸，那么无论她得到过多少奖励，无论有多少学生在学校里取得了好成绩，也无论校办公室里挂着多少奖状，我都依然会觉得这所学校不够优秀。
学生们自己的想法也是如此，如果一个高二学生每天都得到四位（或四位以上）优秀教师的教导，那么他一定会觉得这是所很棒的学校。
从幼儿园到大学，教师的素质一直影响着我们对一个学校的评价。
　　两种方法可让学校取得进步　　“让学校进步”其实是一个很简单的概念。
但是，与许多其他简单的概念一样，想要真正实现它却并非易事。
有两种方法可以使学校在很大程度上取得进步：　　1. 吸纳更优秀的教师　　2. 提高现有教师的素质
　　我们可以用大量的时间和精力去寻求一种能够解决问题的方案。
但是这些方案往往无法带来我们所追求的学校进步或成长。
其实，方案从来都不是关键所在，人才是关键，我们应该把精力集中在这里。
这不是说方案对提高学校教师的素质毫无用处，只是方案本身不能带来必然的进步。
相信我，如果真有这样有效的方案，那么它早已被每一所学校采用了。
　　让我们共同回想一下那些曾经被吹捧成能够解决教育问题的改革吧。
起初，我们指望它们能彻底解决我们的尴尬，但是最后却往往发现它们本身已经变成新的问题。
其实我们应该谨记：方案永远都不能解决问题，但也从来不会独立构成问题。
如果我们一味相信方案可以解决问题，那就很难发现什么才是真正起作用的因素。
回归基础，整体语言教学法，直接教学法，明确训导法，开放式教学，大纲标准，使命管理，设定目标，现场管理……所有这些观念都没有绝对的对与错。
只不过我们更偏好其中已经取得成功的那部分，而对那些强加给我们的观念则深恶痛绝。
如果更进一步地考察一些例子，我们就会发现所有高效能的校长都始终相信：决定一所学校质量的关键是人，而非理论。
　　开放式教学关键在于出色老师　　很多人也许了解了关于开放式教学运动的相关知识，我要讲的并非是这次运动的过程，而是这一概念的价值所在--是要告诉大家开放式教学这个概念的由来。
　　在美国的埃尼威尔（Anywhere）小学开学前的教师会议上，校长向全体教师宣布他同时带来了好消息和坏消息。
好消息是：登记的学生总数已经超出预期；坏消息是：这就需要有一位教师自愿到旧的备用体育馆里上课。
于是下面迎来了一片尴尬的安静：所有的教师都在躲避校长的目光。
终于，有人举手要做这个志愿者，不出意料，她正是史密斯夫人--学校里最优秀的教师。
　　面对这种情况，有些教师也许就会用脚丈量出教室大小的矩形，并规定学生老老实实地待在这个范围内。
但是这位充满活力的教师没有这样做，她充分利用了每一寸空间。
几周之后（一个快速发展的学校经常如此），校长宣布：又有一位教师需要到体育馆里授课了。
　　一阵短暂的含糊其辞和吞吞吐吐之后，猜猜是谁举了手？
正是居于学校优秀教师排名第二的琼斯夫人。
于是，两位出色的教师共同在这破旧、发霉的体育馆里创造出了非凡的教学环境--如此充满了刺激、活力和满足的学习过程甚至使你兴奋得起鸡皮疙瘩。
　　就在这一年，有些人来到了埃尼威尔小学进行访问并参观了所有教室。
他们在哪里发现了最棒的教学活动呢？
没错！

就在那个备用体育馆里。
他们由此断定开放式教学是实现良好教学活动的秘诀--这之后才是人们所知道的历史。
　　如今，这个问题又循环到了起点。
现在人们又都开始对开放式教学不以为然了。
的确，对于有些教师来说--特别是那些缺乏课堂管理技巧的教师--开放的环境是很难应付的。
尤其是他和他的学生所产生出的噪音足以使任何人都无法有效地与他们共享这片空间。
但是，那些充满活力和创造力的教师却理所当然地将开放式的教室视为最优的教学环境。
　　其实埃尼威尔小学的体育馆能够充满活力并不是因为它没有用墙壁把教室分隔开来，关键在于那些出色的教师。
作为领导，我们必须清楚任何方案都不是解决问题的根本。
只有当一种方案可以提高我们的教师素质的时候，我们才必须采纳它。
下面是另外一个与课堂管理方法相关的常见的例子。
　　明确训导法：问题所在还是对症良方　　课堂管理是一个值得探讨的问题。
我们也总是能够听说一些学校采用或禁止了某种方法。
无论是著书或是会议发言，针对课堂管理问题，人们大多持有两极分化的观点：极力倡导某些被认为是最优秀和最合适的课堂管理方法，而对于其他那些一贯被认为不合适的方法进行坚决的抵制。
　　现在我给大家讲两个事例，这两个事例都与作为课堂管理方法之一的明确训导法有关。
我们可能都很熟悉明确训导法的一些表现形式。
举一个最具代表性的例子：如果一名学生做了错事，老师把他的名字写在黑板上。
如果他再次犯错，老师就在名字旁边加一个记号。
　　每犯一次错就多加一个记号，最后不同的记号总数分别对应不同的预定成绩。
对于这种方法，有人深信不疑，也有人深恶痛绝。
比如在我曾经工作过的学校和地区中，有些要求教师采用明确训导的方式，有些却公开反对抵制。
我认为无论是把明确训导看成问题所在还是对症良方，这些学校和地区都忽略了其中的关键因素--教师。
　　汉密尔顿夫人是曾与我共事过的最优秀的教师。
我非常幸运能够相继作为校长助理和校长与她在同一所学校里工作了七年之久。
在那段时间里，我至少有两百次非正式地去听她的课。
在我调职离开前的一次随意谈话中，汉密尔顿夫人谈到她正在考虑明年还要不要在班级里采用明确训导法。
我很吃惊，因为我一直都没有发觉她用过这种方法。
为什么没有发觉？
因为我几乎从未在黑板上看到任何学生的名字，也从未发现任何记号。
她的课堂管理能力与教学能力一样无可挑剔。
　　现在，汉密尔顿夫人不再把明确训导看作课堂管理的必经途径。
但是，如果在她得出这个结论之前我已经断定明确训导是错误的并且禁止教师们在学校里采用这一方法，她还能不能做出今天的成绩呢？
如果说明确训导的方法给了她信心，那么我们的学生和学校也都受益匪浅。
　　现在你也许在想明确训导似乎是最好的管理方法了。
如果真是这样，每位教师都会在自己的课堂上采用这一方法并大有收益。
那么让我再介绍你们认识一下路易斯先生，一位我在第一年担任校长职务时曾共事过的教师。
　　那是在开学第二周，我决定巡视一下教师们的课堂活动。
当时我不过26岁--比任何一位教师都要年轻--对于听课我还有些犹豫。
但是我更清楚这是修正工作思路的最好办法，所以，我走进了路易斯先生所在的三年级的英语课堂。
很快我就发现他对明确训导的方法真是驾轻就熟。
黑板上已经写了十几个孩子的名字，最后一个名字是瑞奇--其中每个字母都有一寸高，名字后面跟着至少有5个记号并且一个比一个大。

最后那个记号整整有三寸长。
路易斯先生站在黑板前，弯着腰，向一名学生打着挑衅的手势：“看看！
你还想再要一个？
”　　显然，明确训导在这里失去作用了。
我也曾经试图探索一种更好的方法，但是都只不过是在同样的伤口上缠上一条新绷带，解决不了根本问题。
明确训导本身没有错，路易斯先生才是问题所在；同样，即使明确训导没有在汉密尔顿夫人的课堂上成为问题，它也不是解决问题的办法，汉密尔顿夫人才是关键。
　　教育者们已经多次看到这一模式的重演。
关于整体语言教学与语音教学法的争论就是个很好的例子。
如果我们使教师脱离那些最基本的读物，那就等于动摇了他们在课堂上赖以生存的根本。
但是如果要求教师们把重点集中在语音学上，我们又会失去其他一些可贵的教学方法。
　　所有的校长都知道不同的学生有不同的个体需求。
优秀的校长们更清楚教师们的个人能力也是千差万别的。
高效能校长着眼于学校里的人，而非任何方案。
只有当一种方案可以挖掘出教师们的潜力的时候，他们才视之为对症良方。
　　鼓励和支持教师个人发展　　一项关于校长工作的研究显示，在高效能校长领导下工作的教师们普遍反映他们的领导非常鼓励和支持教师的个人发展（惠特克1997）。
这些校长们没有拘泥于整个学校的发展，而是竭尽全力地去提高每一位教师的效率，并以此来促进学校的进步。
相反，低效率的校长们把更多注意力集中在学校的整体发展目标上了，而极少关注教师的个人发展。
作为一名学校领导者，我们必须认识到无论是否采纳某种方案，都必须以学校里的人的发展为首要问题。
没有什么会比我们教师的素质更重要。
　　恰当而有效的奖励方式　　最近很多人都在关注对学生的表扬和奖励问题。
与许多其他问题一样，这其中的优劣也不是那么容易说清楚的。
否则，我们早已清楚表扬和奖励是否能够对学生起作用了。
最优秀的教师会表扬和奖励学生，那些差一些的教师也一定这样做过。
真正起作用的不是他们做过与否，而是他们选择的方式是不是恰当并且有效。
　　低效的领导和教师总是认为他们可以通过强制或者给予报酬的方式来使别人按照他们的意愿行事。
但众所周知，这些方法的效果越来越差。
反之，高效能的校长在努力维系一种良好的关系，这样其余的人就会主动配合他。
作为一个领导，你必须竭尽全力地弄清楚什么是决定性的因素，更确切地说，即谁是决定性的因素。
高效能校长关注的是人，而非方案。
　　……

编辑推荐

美国教育界当今最有影响畅销书作者托德·威特克尔最新力作，教育畅销书《优秀教师一定要知道的14件事》姊妹篇。
《优秀校长一定要做的15件事（白金版）》入选《中国教育报》2009年度影响教师的100本图书，是校长面对所有问题和挑战的完全解决法则，学校管理者提升领导力的经典行动指南。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com