



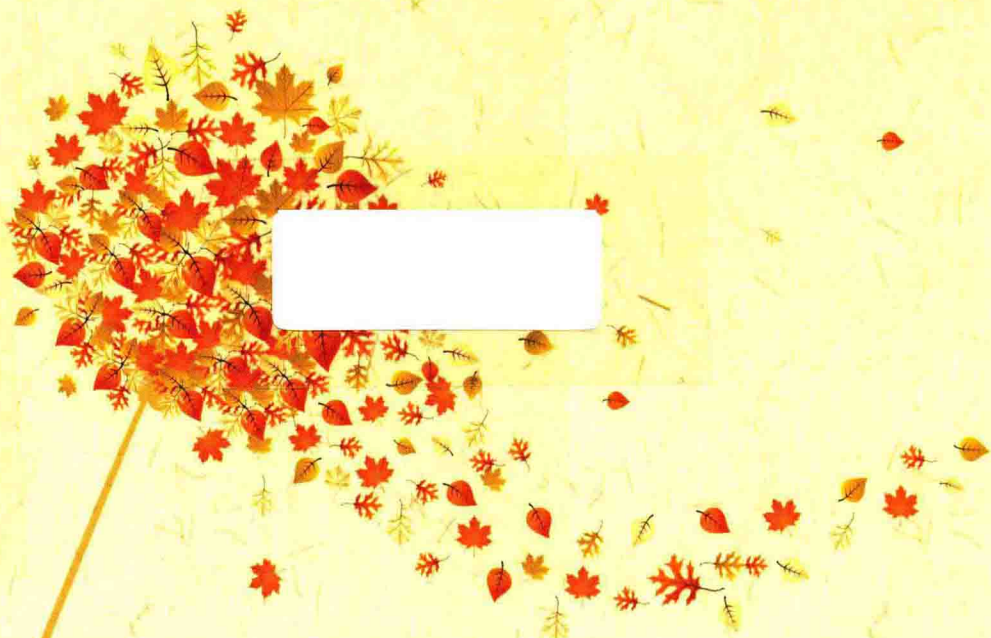
行知工程
教育管理力系列

罗军 编著

“走”出教育的精彩

走动式学校管理文化构建

本书介绍了幸福街小学实施的走动式学校管理文化，并结合学校的实际情况，从课堂教学、教师队伍、每日常规、师生群体、校园安全等方面对走动式管理进行全面阐述，对于构建学校现代管理理念、完善学校先进管理手段等都有极高的价值。



江苏凤凰教育出版社
Phoenix Education Publishing, Ltd



行知工程
教育管理力系列

《行知工程》系列图书

罗军 编著

“走”出教育的精彩

走动式学校管理文化构建



江苏凤凰教育出版社
Phoenix Education Publishing, Ltd

图书在版编目 (CIP) 数据

“走”出教育的精彩: 走动式学校管理文化构建/罗军编著.
—南京: 江苏凤凰教育出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5499-4095-0

I. ①走… II. ①罗… III. ①中小学—学校管理—研究
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 110385 号

书 名 “走”出教育的精彩: 走动式学校管理文化构建

作 者 罗 军

责任编辑 午新生 雷利军 李媛媛

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏凤凰教育出版社 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编 210009)

苏教网址 <http://www.1088.com.cn>

照 排 润星之源文化有限公司

印 刷 三河市华润印刷有限公司

厂 址 河北省三河市杨庄镇杨庄村

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 17.25

字 数 291 千字

版 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5499-4095-0

定 价 30.00 元

网店地址 <http://jsfhjycbs.tmall.com>

邮购电话 025-85406265, 85400774 短信 02585420909

E - mail jsep@vip.163.com

盗版举报 025-83658579

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换

提供盗版线索者给予重奖

本书编委会名单

本书编委会

主 编 罗 军

副主编 金风华 张 磊 王术刚 孙云霄

参加编写 陈 佳 韩玉平 孟会玲 南国建 王安存

(按姓氏拼音排序) 王 琨 颜 琨 杨广耀 张建英 张园园

郑 旭 朱酉晨



快矣哉，是游乎！

（代序）

古人行走于山水之间，见闻山水之美态，曾慨然叹曰：“快矣哉，是游乎！”近年来，我校实施走动式学校管理，把烦琐枯燥的管理工作幻化成山山水水的美景，行走其中，移步换景，其乐无穷，我们禁不住也要感叹：“快矣哉，是游乎！”

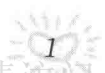
山东省潍坊市奎文区幸福街小学始建于1989年，现有教职工105人，学生2065人，附属幼儿园220人。2001年，省教育厅张志勇为其题词——“让人人都成为幸福的成功者”。多年来，学校在这一办学理念的引导下不懈努力，全方位创新发展，先后被评为山东省艺术教育示范学校、山东省创新教育先进单位、山东省职业道德建设先进单位、山东省学校民主管理先进单位、山东省首批教学示范学校、山东省依法治校先进单位、潍坊市特色学校、奎文区国学教育特色学校。

“问渠那得清如许，为有源头活水来。”我校在努力探索特色发展之路的过程中，形成了自己独到的管理文化。2007年，由省教育厅张志勇主编，幸福街小学参加编写的《走进幸福——零距离管理的实践研究》一书出版，在全国发行。在此基础上，2010年，我们又适应学校发展形势，及时梳理总结，提出了走动式学校管理模式。

走动管理：道迢，亦需行；事小，更要为

荀子曰：“道虽迢，不行不至；事虽小，不为不成。”意思是，道路虽然不远，但是不走也不可能到达；事情虽然不大，但是不做也不会成功。什么事情都贵在实际行动，神游八方式的纸上谈兵只能误人误己，恰如老子所言：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”

走动管理的提法来自西方先进企业的管理理念，被无数企业奉为“管理圣经”。其本质是讲求一种和谐的非正式沟通氛围，强调管理者深入基层，及时发现并解决工作中出现的问题，同时体察“民情”，给予被管理者关心和激励。





“走”出教育的精彩

走动式学校管理文化构建

Leaching Journey
For Jiguan

走动式学校管理的目的是通过走动强化管理者的责任心、增强管理者的使命感，通过走动加强与教职员工之间的情感交流、关注师生的幸福度，它突出细节，注重小事，最后凝聚成了“把每一件小事都做得更精彩”的工作理念。

歛歛焉，浑其心：走动中形成学校集体的良心

老子说：“圣人在天下，歛歛焉；为天下，浑其心。百姓皆注其耳目。”意思是圣人做事，一定要非常收敛自己，为的是让天下归于浑朴，从而使百姓都成为他的耳目，都乐意告诉他心里话。学校管理者怎样才能以自身的人格魅力来影响、带动周围的教师，从而最大限度地调动他们的积极性，并使之心甘情愿、竭尽所能贡献出自己的聪明才智呢？老子给出了最好的答案，就是要收敛自己，不要有成见和意欲，以师生的心为自己的心。

管理者应深入被管理者中间，形成以“校长—中层干部—教师—学生”为辐射中心的多维立体走动网络，走动的纬度应是多层次、多方面的。这样不仅能使管理者充分了解师生的想法、看法和意见，还能使师生感受到来自管理者的信任和尊重，消除一些由于隔阂而产生的误会和误解，从而增强相互之间的信任，形成团体凝聚力。如此一来，情感共鸣基础上的文化共鸣最终达成。

文化共鸣的达成又进一步实现了学校成员之间的互相制约，促进了学校管理伦理的确立。实行走动管理，管理者对学校各项工作中潜在的问题能够及时发现、及时解决，但在解决问题的过程中，能依据的法规条文毕竟有限，绝大多数行为问题的解决要靠行为主体和管理者对问题的共识，以及在思想意识、舆论氛围、人际关系等方面的共识。这样久而久之，约定俗成的对待问题的态度和解决问题的观点就会逐渐成为学校的伦理道德，成为学校集体的“潜规则”，从而引导大家用公认的善恶标准来律人律己。

动乎其言而见乎其文：走动中构建学校的特色课程

苏辙在《上枢密韩太尉书》中写道：“太史公行天下，周览四海名山大川，与燕、赵间豪俊交游，故其文疏荡，颇有奇气。此二子者，岂尝执笔学为如此之文哉？其气充乎其中而溢乎其貌，动乎其言而见乎其文，而不自知也。”苏辙认为，司马迁的文章写得好，是因为他游览四海名川所形成的浩然大气的缘故，这种气息充满在内心而溢露到外貌，发于言语而表现为文章，司马迁自己却没有觉察。同样，走动管理中博采广纳所形成的远见卓识，使得我们自然而然地构建了学校的特色课程体系。



校本课程作为学校特色建设的必要支撑，从某种程度上讲，就是学校特色这一灵魂的集中体现。那么，如何使开发出的校本课程具有活泼的学校灵魂呢？如何使校本课程真正成为为学生量身打造的课程呢？我们深入分析学校具体情况，了解运作机制，分析与研究学校自身发展的现状、历史文化传统，创造性地提出学校发展规划和策略。校长是研究的领跑者，中层是中介与执行者，教师与学生本身就是我们研究的目标，也是我们开展研究的生力军。

第一，开设“阳光少年快乐周四”（以下简称“阳光周四”）课程。了解学校的历史，充分利用学校的已有资源开发课程，是一条捷径。我校自建校以来就以艺术教育作为全面实施素质教育的突破口，对艺术教育进行了卓有成效的探索和研究，多年来已经形成了鲜明的办学特色。新一届领导班子在了解到学校的发展历史以后，走到教师和学生中间，了解教师的意愿和学生的兴趣，大胆改革，以原来的春蕾少儿艺术团为主阵地，开设了我校“阳光周四”菜单式自选课程。

第二，实施经典诵读工程。实施经典诵读不但会丰富学生的知识，为学生的一生奠基，更与学校的“阳光周四”课程相得益彰，能够有力地彰显我校人文深厚的办学特色。于是，经典诵读校本课程得以开发，从目标的制订、内容的选择、课程的实施、课程的评价到实施的保障措施，都形成了完整的体系。

第三，开发科技创新课程。崔云灏教授说过，决定校本课程开发的最主要因素是学生的兴趣。2010年，我校被列为潍坊市三大课题之一的创新教育承担校。是仅仅将此课题作为一项纯粹的课题研究完成呢？还是一举两得，将课题研究过程开发成课程呢？我们带着问题走进了学生中间。下课了，低年级的小朋友经常趴在树底下找蚂蚁，蹲在花坛边挖蚯蚓，有些孩子将家里的小鱼带到学校里与大家一起细细观察；中年级的同学们爱围在校园的大水池旁玩“小船过大洋”的游戏，会比谁的纸飞机飞得高；高年级的孩子们则对电脑、机器人情有独钟。经过汇集信息、梳理思路，我们决定开发我校的第三大校本课程体系——科技创新类课程。

心盈幸福，乐行无疆

在幸福街小学的校园里，有一座幸福文化园，其中涵盖了潍坊名人、潍坊人文景观、潍坊民俗、潍坊城市文化四大部分内容。它是一座潍坊地方文化园，也是一处“吾爱吾乡、吾爱吾校”思想的生态丛林，更是浸透着我们



“走”出教育的精彩

走动式学校管理文化构建

Leishan Jiangyin
In Jiangyin

对学子殷殷期望的地方。文化园尽头的结束语是这样的。

三河汤汤，渤海泱泱，巍巍我幸小精神。

千秋阅尽，万卷书香，茁茁我幸小学子。

学以兴乡，习以兴邦，道远任重，诸君担当。

立品养正，宝自砺成，砥炼千般，我亦不让。

心盈幸福，成就未来，诚信博施，乐行无疆。

承此光风霁月之胜景，沐此斯文在兹之文风，

吾辈当常思：

苍茫大地，沉浮在我。家乡荣光，我亦有责。

总角之年，犹如朝阳，当不负飞逝之光阴，

常思师长之教诲，命运在吾非在它。

勉之哉，勉之哉。

“立品养正，宝自砺成”是我们的校风，“心盈幸福，成就未来”是我们的校训，“诚信博施，乐行无疆”则是我们对学子的祝福和期盼。

罗 军



目 录

第一章 走动管理的意蕴

第一节 走动管理的内涵	3
一、走动管理的概念	3
二、走动管理的内容	4
第二节 走动之道：从“见素抱朴”到“朴散为器”	8
一、见素抱朴，冷眼旁观	9
二、歛歛浑心，温情攻心	9
三、朴散为器，建章立制	9

第二章 走“进”学校课堂 实践幸福高效教学

第一节 解读幸福教育	13
一、理解教育的本质	13
二、明白教育的真谛	14
三、树立正确的人生观、价值观	15
四、幸福教师的有效成长途径	17
第二节 幸福高效课堂教学实施	25
一、构建科学运行机制，培养优质教师队伍	25
二、点面结合，打造幸福高效课堂	28
三、自主发展，促进教研组特色建设	31
四、做智慧的教师	35
第三节 实现幸福高效课堂的教学模式	45
一、教学模式的概念界定	45





二、教学模式的特点	46
第四节 构建幸福高效教学模式的实施策略	47
一、周密的制度	47
二、助推教学模式形成	48
第五节 实现幸福高效教学模式的内涵式飞跃	49
一、语文，扶助学生自主学习的模式	49
二、数学，自主互助高效数学课堂教学模式	55
三、英语，浸润式课堂教学模式	63

第三章 走“人”教师队伍 打造幸福高效团队

第一节 幸福高效的团队	73
一、幸福高效团队的概念	73
二、幸福高效团队的意义	73
三、幸福高效团队的特性	74
第二节 打造幸福高效团队的策略	75
一、创设人文环境，培育幸福高效团队	75
二、建立幸福关系，打造幸福高效关系机制	80
三、采取多种措施，提高幸福高效的团队能力	89
第三节 确立学校发展方向，制订团队发展目标	93
一、校情分析	94
二、办学理念	94
三、发展目标	95
四、发展项目	95
五、保障措施	112

第四章 走“实”每日常规 建构幸福管理体制

第一节 学校办公室制度建设例举	117
-----------------	-----



第二节	档案管理制度建设例举	120
第三节	人事管理制度建设例举	121
第四节	宣传制度建设例举	123
第五节	教导处制度建设例举	126
第六节	科研制度建设例举	128
第七节	师训制度建设例举	130
第八节	德育处制度建设例举	131
第九节	少先队大队制度建设例举	134
第十节	安全制度建设例举	135
第十一节	工会制度建设例举	137

第五章 走“近”师生群体 促进德育发展创新

第一节	德育理念	143
	一、德育首位观	143
	二、德育管理的内容	144
	三、德育管理策略	146
	四、德育管理制度	148
第二节	班主任管理	149
	一、班主任管理理念	150
	二、班主任日常工作	150
	三、班主任管理细则	152
	四、班主任育人案例	155
第三节	学生评价研究	158
	一、研究理论	159
	二、研究假说、目标与内容	159
	三、研究方法	160
	四、研究过程	160



五、研究措施	161
六、研究成效	163
七、主要创新点	165

第六章 走“动”校园安全 确保学生身心健康

第一节 安全教育现状及对策	169
一、安全教育现状	169
二、安全教育对策	170
第二节 学校内安全教育	173
一、学校安全教育	173
二、班级安全教育	175
三、确保学生饮食卫生	178
四、确保学生健康成长	179
五、消除安全隐患	180
第三节 校内外联合安全教育	181
一、家长委员与安全管理	181
二、警校联防，严密体系	182

第七章 走“活”校本课程 丰润幸福教育理念

第一节 校本课程的探索与开发——探求幸福之道	185
一、五大系列校本课程开发	185
二、立足学校课程，培养特长学生	187
第二节 校本课程的管理——践行“幸福课程”	194
一、校本课程管理的基本原则	194
二、校本课程管理中教师的职责及对教师的要求	194
三、校本课程管理中学生的职责及对学生的要求	195
四、校本课程管理中学校各部门的职责	196



第三节	基于校本课程下的学生活动——悦享“幸福课程”	196
一、	金秋读书节，与经典为伴	197
二、	文化艺术节，乐享生活	198
第四节	成就学生，提升自我——教师感悟	200

第八章 “走‘实’”后勤服务 建构幸福后备体系

第一节	健全管理制度，提高人员素质	217
一、	健全总务后勤管理制度	217
二、	建立总务检查考核机构	217
三、	加强总务后勤队伍建设	217
四、	明确管理原则	218
五、	更新观念，提高认识	219
第二节	完善计划，认真执行	220
一、	完善管理计划	220
二、	认真控制协调	221
三、	例行勤俭节约	221
第三节	身正为范，为人师表	222
一、	学会倾听	222
二、	学会适当地运用惩罚	223

第九章 走“动”校园文化 养成学生精神气质

第一节	内凝于神：兴于诗	227
一、	经典诵读工程的内涵	227
二、	经典诵读工程的基本原则	228
三、	经典诵读工程的主要策略	229
四、	经典诵读工程的目标要求	232



“走”出教育的精彩

走動式學校管理文化構建

Leisure Time
For Joyous

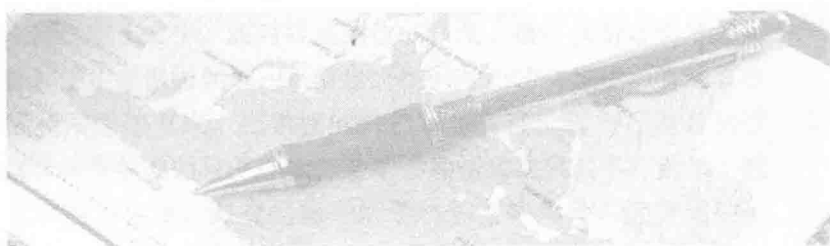
第二节 外显于象：立于礼	234
一、文明礼仪教育的背景	234
二、文明礼仪教育中的“五个注重”	234
第三节 华彩展现：成于乐	235
一、全面普及艺术教育	236
二、艺术教育的丰硕成果	236
三、与时俱进的艺术教育	237

第十章 走在路上的幸福视野

第一节 幸福“走”起来	241
一、走动管理之源头	241
二、走动管理之成效	242
第二节 梦想“动”起来	243
一、走入师生群体，实践幸福零距离	244
二、群策群力，建立和谐管理体制	244
第三节 科技阳光照亮校园	245
一、强化创新教育的主核心——学校管理创新	245
二、打通创新精神的主渠道——课堂教学创新	246
三、夯实创新教育的主阵地——实践活动创新	247
第四节 走动管理走出新天地	248
一、将学校打造为“教育家”	248
二、营建出学校的教育生态	249
教师说（代跋）	251

走动管理的意蕴

Zoudong Guanli de Yiyun



今天，许多教育界的有识之士已经认识到了学校管理文化建设的必要性和重要性，但在建设过程中过分强调学校管理文化外在的表现形式，而忽略了教职员工的心理感受和认可度，因而无法达到预期目的。如何把握学校管理的非行政性因素，使教育成为教师人生价值的归宿，使学校管理文化成为人心所向，从而赋予冷冰冰的管理以温度和色彩呢？



第一节 走动管理的内涵

走动管理，顾名思义，就是在走动中进行管理。走动管理的概念起源于美国管理学者汤姆·彼得斯与罗伯特·沃特曼合著的《追求卓越》一书。汤姆·彼得斯认为，走动管理要完成三大目标，即倾听、指导和协助。这一概念的实质是领导者要融入职工之中，而不是给大家提要求、下命令。

其实，走动管理理念在我们的管理中由来已久，“下基层，搞调研”“深入实际了解真实情况”“没有调查就没有发言权”都是我们中国式管理的一贯要求。学校中的走动管理就是在学校教育教学活动中实施“嵌入式”的精细化管理，重视学校教育教学细节，做到“小事做细，细事做精”。因此，走动管理者必须深入群众当中，引领、协助和督促师生构建一种以师生发展为本、符合科学发展、幸福感强烈的和谐校园。

一、走动管理的概念

学校走动管理的核心，不是待在办公室里处理各种工作事务，而是进入一线现场，融入师生职工之中，面对面地同他们交流。通过倾听，管理者可以从教师、家长和学生那里得到第一手信息。在面对面的交流中，管理者也可以以现场解答和阐述的方式，把学校的价值观念传递给教师、家长和学生，使他们认同和接受学校的价值理念。走动管理模式的目的不在走动，而在于以师生朋友的姿态出现，调查问题并给予他们直接帮助，解决他们工作、学习中的困难。学校走动管理是一种领导艺术。

实施走动管理，就是要求学校管理者以“走动”的方式，走出一种和谐的沟通氛围，走出一种高效的管理体制，走出一个开阔的发展创新空间。换言之，走动管理是一种以和谐、高效地组织学校教育教学工作为主要对象的校园管理活动，它是学校管理者直接深入问题现场，和教师一起教，与学生一起学，随时了解教情学情，发现问题，解决问题等一系列教育教学管理活动的总和。在教育管理者走动管理的过程中，要采用公平、合理、高效的手段和措施，引领和激励全体师生，充分利用校内外的教育教学资源，整合优化学校各项教育教学工作，实现高效教育教学的工作目标。