

用智慧高效 经营学校

叶绍胜。著

经营自我的八个关键词

打造优秀管理团队的思想

人力资源经营之经营专家

校长的新课程理念与教师的专业化发展

浅谈民办学校师资培训的策略

在班级建设中促进班主任的成长

做幸福的专业生活教师

家庭结构与父亲教育方式的相关研究

为学生参与社会实践活动找一个操作点

改革评价机制 促进质量提升

提供个性化服务，精心打造民校品牌

瑞安市新纪元实验学校大课间活动实施方案

关注学生最近发展区，提高教育教学质量

毕业班教学质量管理的主要思路

让教师做些教育科研

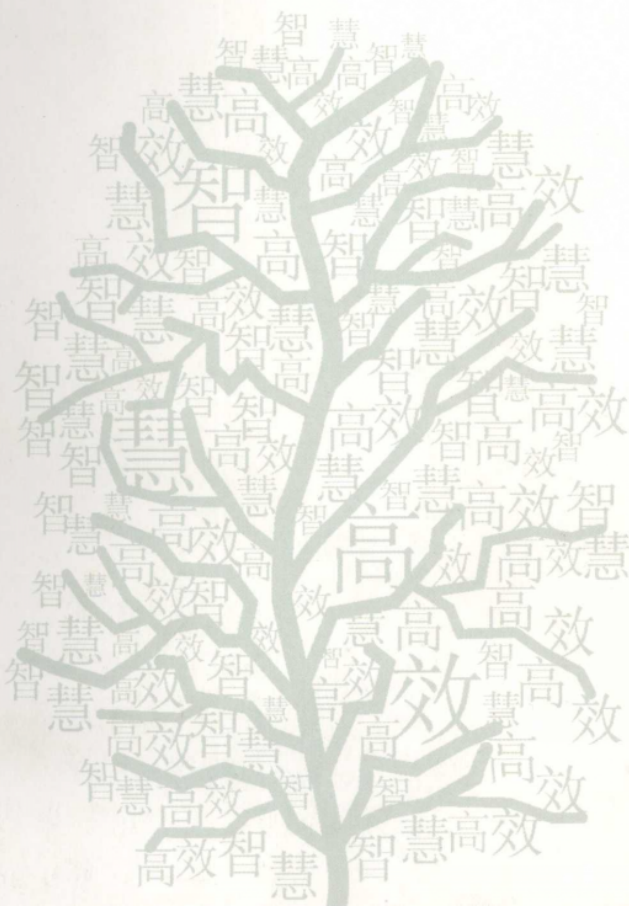
创设和谐文化，实现学校可持续发展

追求教师职业幸福被谈

高效能学校管理探索

学校管理从问题入手

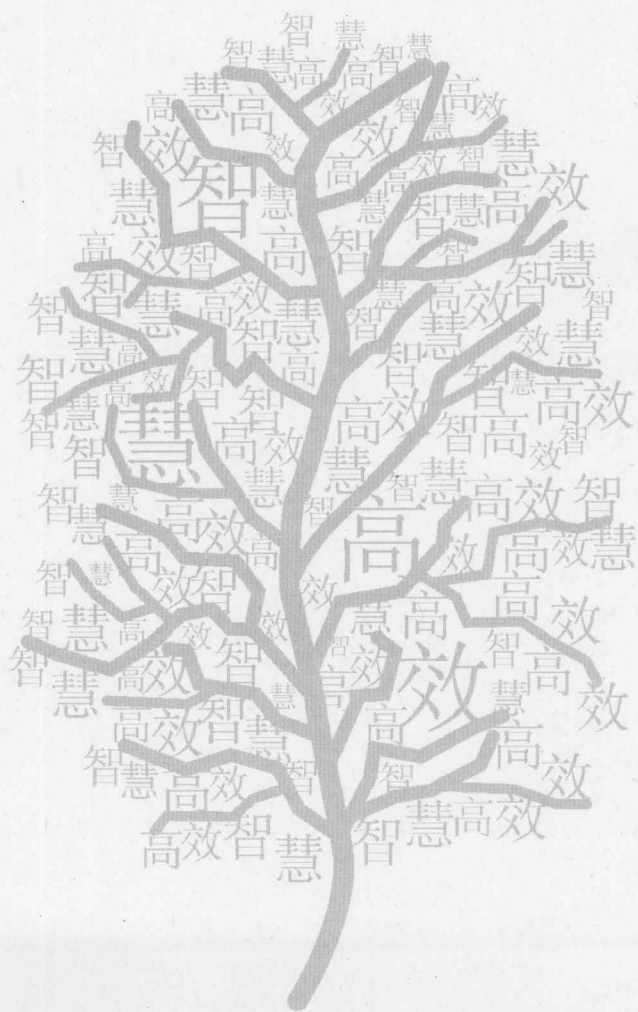
瑞安市新纪元实验学校教育创新管理条例



上海教育出版社

用智慧高效 经营学校

叶绍胜。著



图书在版编目(CIP)数据

用智慧高效经营学校/叶绍胜著. —上海:上海教育出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-5444-2135-5

I. 用… II. 叶… III. 学校管理: 经济管理—研究
IV. G475

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 159884 号

用智慧高效经营学校

叶绍胜 著

上海世纪出版股份有限公司

出版发行

上海教育出版社

(上海永福路 123 号 邮编: 200031)

各地新华书店 经销 江苏启东市人民印刷有限公司印刷

开本 787 × 1092 1/16 印张 21.25 插页 3

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-2, 000 本

ISBN 978-7-5444-2135-5/G · 1720 定价: 40.00 元

(如发生质量问题, 读者可向工厂调换)

序一

吕敏

收集在这本书里的文章，是作者基于平时学校工作的实践及其发展需要而写的，是作者多年以来工作中理性的思考和经验的积累与提炼，内容广博，涉及中小学管理工作的方方面面。它体现了以下三个显著的特点：一是具有时代性，能用先进的教育理念对中小学教育中的诸多管理问题进行理论上的概括、阐述与提升，特别是能创造性地把市场经济文化、企业管理文化融入到民办学校管理之中，具有鲜明的个性特色；二是具有校本性，书中每个专题的理论阐述或实例引证，都能从学校的实际出发，根据学校发展的实际需求去探索、研究、实践，紧密配合学校的工作，引领、服务于学校的工作；三是具有可操作性，该书的每个篇章不仅为读者提供每一个专题的有关指导性的理论，而且附上若干运用理论进行实际操作的案例，使人读后能学，学后能用。可以说，这本书既是叶绍胜校长个人的专著，又是新纪元实验学校颇具实际应用价值的校本课程。

作者叶绍胜是一位成功的民办学校校长。该书的题目“用智慧高效经营学校”就是他成功的秘诀。“智慧”揭示了经营的魅力，“高效”揭示了经营的规律，智慧高效地经营学校，是又好又快地办好学校。那么，叶绍胜校长又是怎样用智慧高效经营学校的呢？带给我们的又有哪些有益的启示呢？我觉得归纳起来大致有以下几点：

一、善于运用“以人为本”的理念

“以人为本”无疑是当代先进的办学理念，但是真正落实这个理念，激活这个理念，实在不容易！叶绍胜校长的智慧就在于始终把校长的精力和工作的重

心集中在“人本”上做文章。他善于通过校长自身、干部、教师、学生、家长等五个层面将这种办学理念逐层变为办学行为,善于通过学校愿景的展现、文化的重构、人文的关怀等方面逐层将其激活,善于以自己的无私、大度、博爱、激情与活力以及对教育的忠诚、对事业的热爱去感染人心,凝聚人心,使自己的办学理念被全体师生员工所认同,成为一致的奋斗目标,成为他们工作的原动力与内驱力,使全体师生员工在享受、追求、体验教育幸福的过程中和谐相处、不断成长,从而实现对学校的经营。

二、善于发挥自己的办学个性

当今,学校创建特色是基础教育改革的趋势之一,是办学追求的一种境界。“大家不同”,大家都用,要实现这种境界,学校必须拥有一位有特色、个性鲜明的校长。叶绍胜校长在这方面为我们提供了一个很好的范例。

作者在这本书里所阐述的想法、看法、提法、做法都是立足研究今天,发展明天,走在时代前列的,闪烁着作者独特的教育思想、办学思路、理性认识,以及经营学校的系统方法和措施。作者对教育发展的趋势和教育敏感性问题的独到理解及所采取的相应对策,使人感受到智慧和高效,令人感动,启人深思。我特别欣赏他的两句话:“看别人看不到的问题,想别人想不到的联系,抓别人抓不住的关键”,“人无我有,人有我优,人优我特,人特我精”。叶绍胜校长就是以这种独特的办学个性,引领全校师生员工朝着既定的目标进行不懈的追求,打造了一所富有特色、别具一格的民办学校。

独特的办学个性铸就了瑞安市新纪元实验学校一系列特色品牌,如服务加引领的职业化干部团队,勤业加智慧的专业化教师群体,家校共导、全员参与的德育创新,以文化为背景、体验为主题的文化美食节活动,让体育与艺术相结合的技能科教学改革,改变传统教研中教学研究与教学实践相脱离现象的“小课题”主题化校本教研,建立同幼儿园的“幼小衔接”、谋求双方教育“双赢”的课题研究协作体,如此等等,无不体现出叶绍胜校长与众不同的办学个性。

三、善于学习

叶绍胜校长的善于学习体现在四个方面,一是认识的高度,他认为“只有学习精彩才有工作精彩,新世纪最大的能量来自学习,最大的竞争力在于学习”。二是学习的力度,坚持每天看书10页,把读书作为一种习惯与乐趣。三是学习的广度,他不仅把读书看报作为学习,而且把各项工作的过程都作为自己学习与创新的一次机会,时时做“学习”、“创新”的有心人。四是学习的深度,他最可

贵的就是真心学习、用心学习,带着工作的思考去学习。正如他所说的,“要学有所获,思有所得,用有所果”。他极力反对那种把学习作为一种形式与装饰的做法,积极提倡学以致用、学以致用的学风,把学习到的新的教育思想、先进办学经验通过自己的实践与思考,吸收内化成为自己对事业与价值观的追求,在学习中体味,在实践中探索,在探索中创新,在创新中灵活地应用于自己的办学实践。他以学习、思考、实践与创新构成了自己工作的主旋律。

四、善于运用系统辩证的方法

学习带给他的最大收获就是系统辩证的方法,善于运用系统辩证的方法,破解学校改革与发展中的问题。例如在课程改革的新理念、新理论层出不穷,甚至使人头晕目眩,措手不及,以致从一个极端走向另一个极端的情况下,他能把握全局,审时度势,处理各种矛盾,达到对立统一,达到特定阶段特定范围的平衡状态。他憧憬学校发展的前景,却又能脚踏实地、一步一个脚印地去创建未来;他学会了全面系统的经营,能以经济效益服务于社会效益,以眼前利益服务于长远利益,把握好教育规律与经济规律的辩证统一;他深知,学校教育是一个矛盾体,它是在矛盾的运动中得以发展的,因此,对出现的一些貌似对立的事物,如“制度”与“人文”,“民主”与“权威”,“理论”与“实践”,“传统”与“创新”,“主导”与“主体”,“寻利”与“公益”等等,他都有自己深刻的理解,并能灵活运用,不失偏颇。

他给我的印象是既诗意又现实,是一位出色的实干家。他的实干,绝不是盲目地干、凭着力气蛮干。他对“实干”的内涵有着精辟的认识,并努力践行着。他认为实干包含着“该干”与“不该干”,而不是什么都干;包含着“苦干”与“巧干”,“苦干”是“巧干”的基础,“巧干”是“苦干”的提升;包含着“求真”与“务实”,认真读书而不唯书,服从上级领导而不唯上,一切从学校实际出发,按规律办事;包含着“干大事”与“干小事”,抓大事而不丢对小事的关注,问小事而不误对大事的谋划。

十几年以来,叶绍胜校长正是以这种系统辩证的哲学观来指导自己的办学治校实践,使民办学校在激烈竞争中立于不败之地,使学校与时俱进,实现了跨越式发展。

我认识叶绍胜校长已有18个年头了,事业与友谊使我们俩成为至交挚友,愿他的大作——《用智慧高效经营学校》一书,能为读者提供有益的借鉴。

戊子季春于北京

序二 用心开创民办教育新纪元

——向叶绍胜校长学习什么

曾宪一

专业从事语文教育教学 20 多年来我最信服的只有叶绍钧(叶圣陶),因为当今任何语文教育研究和实践的所谓大师都没有超出他的思想;投身研究民办教育管理 10 多年来我最佩服的就是叶绍胜,因为仅用三四年时间他就把两所徘徊甚至动荡的民办学校办成了跨越式发展的魅力民校,还未见有人出其右。

一个好校长不仅是一所好学校,更是多所好学校——这话用在叶绍胜校长身上是最恰当不过了。

成事在人——人本

真是应验了那句话“浓缩的是精华”,叶校长作为职业经理人(教育 CEO)的专业高度令人望其项背。无论在视频会议上,还是与他面对面,你都能感受到他的激情、他的活力、他的大气、他的智慧、他的自信力和他的幸福感。他的成功在于“人本”,在于他让师生有家庭感和幸福感。很多校长口口声声讲“人本”,却根本不懂何谓“人本”——因为“人本”是“以人的发展为本”的简称。一所学校在事业发展的大是大非上“校长是根本”,这本身就是“人本”领导力。在抓教学质量上不可能真的全以教师为本,因为考试大纲永远是指指挥棒,谁的自主权都是打引号的,有的只能是主动性罢了;但要以骨干教师为本,这是“人本”生产力;为此,叶校长还抓了教师考试力的提升,这本身就是教师发展的基点。一所学校在日常管理中更不可能真的以学生为本,因为学生是来学习的,“以学生为本”这只能是宣传用的,实际不能真正做到;但服务上却是应以学生满意为“人本”原动力;而毕业生返校的隆重操办,本身就是学生发展的大检阅。

管理出效益,学校领导班子建设“十字法”是叶校长管理学校这个庞大的复杂系统的智慧结晶,囊括了管理上诸多“机关”,值得深味,深味后知深邃。

招生是民办学校校长的第一要务,招学生换个角度来说就是招家长,叶校长深知:家长是招生的第一资源。他成立了参与学校管理的实用的家长委员会,将发达国家社区管理思想纳入民办学校管理体系,使“民办(私办)”真的成了名副其实的“民办”,做得实实在在,值得推广和借鉴。为学生成长服务的共同目标调动了家长的积极性:家长主动为学校捐资建标志性建筑物、家长主动为班级投资更新多媒体设备、家长主动为教师家属解决后顾之忧等。

好人未必是能人,聪明人也未必是能人,但叶校长既是好人又是能人,因为他把教师的专业发展放在了重中之重,难能可贵的是“让老师跟着自己能学到东西”,这是为教师的明天着想,这是对教师的明天负责。作为管理者,叶校长有成师之美的服务意识:教师想干事,就让他有一个好舞台;教师会干事,就让他有一个好岗位;教师干成事,就让他有一份好待遇。我要替民办教师对他说声:谢谢!因为让我评价一个校长的业绩,我第一要看的就是:他在任期间培养出了多少优秀干部、教师,这个学校不会因为他的离任就缺少当家人而质量滑坡。”

从文章里我看到叶校长博览群书,大到教育理论、校园文化,中到教师的教研、考试,小到学生用餐、怎样做父亲,“好学,善思”既是他的学习力,也是他的思维力。每次向专家提问题最多,敢于讲出自己想法来辩论的总是叶校长,这足以看出他思维的超前性和敏锐性。他经常有金点子,好一个睿智的校长!

一个好校长应是一个交际大师。叶校长不是心理学专业毕业却深谙心理学原理,他就是通过做教师的心理咨询师来凝聚人心,想教师所想,急教师所急,先教师之忧而忧——进而想学校发展之所想,急教师发展之所急,后学生发展之乐而乐。他会主动沟通,矛盾不隔日。他相信缘分,教师都是帮自己工作的。他相信教师都是通情达理的,教师的要求并不高,只求两个字:“尊重”。“用人不疑,疑人要用”推导出的还是“用人不疑”,这是“尚贤”“节用”。“该出手时不出手”,这是“兼爱”“非功”。好一个经典的墨家案例!

叶校长有多副随机面孔,八面热切待人。全校大会上,他是指点江山、发号施令的元帅,说话铿锵;校本教研上,他是术业专攻、学富五车的专家,语出中的;日常生活中,他是幽默风趣、推心置腹的老友,话语坦诚……宽阔的胸怀,外向的性格,本身就是魅力。

经营自己的最好方式是“乐挑重担，勇于开拓”，一个“乐”字说起来容易，做起来谈何容易？叶校长每天都在自我超越，这是何等的进取心、何样的抱负！

做能人难，做好人更难，做好校长更是难上加难，做民办学校的好校长是难的N次方。

谋事有道——质量

质量最难做，尤其是做后进生的学业质量。家长花了那么多钱把孩子送进咱民办学校，他们有理由也有权利要求学校——孩子成绩超出同期公办学校。民办学校必须要打“转化后进生”的品牌，别人教不了的，我们能教，而且必须教好！一个能把较差学苗教好的学校才是令业内人士信服的学校。让同行信服最难。“家校共导”换个说法就是“师生小家庭”，这不就是因材施教的延伸吗？用叶校长的话就是“提供个性服务”。足见，“教育就是服务”的观念已经深入叶校长的骨子里。

民办学校起步晚，底子薄，怎样后发制人？谋事必须有道，这就要求民办学校必须有自己的课程设置，有自己的应对措施。“人有我优，人优我特”是必然选择。为此，叶校长真抓实干校本课程，打造主力品牌学科。内行人都知道“三大主力考试学科会师，就会取得中高考的胜利”。他还计划着改“六三”为“五四”学制，进行课程统整，这是真正的教改，这是教改的真谛。足见，“课程观”已经被叶校长参透。

质量就是生命，抓质量必须走内涵发展之路。狠抓命题和高效能课堂教学，研究课堂教学的子问题孙问题，狠抓教学行为规范——抓备课、抓上课、抓作业、抓辅导、抓考核。开发教师非智力因素的方法是“精细认真研究考点，明晰解题思路和技巧，学会命题，构建教法学法一体化教学模式”——这就要求教师“工夫要下在备课上，基础要砸在课堂训练上，技巧要放在命题上，提高要落在讲评上”。用叶校长的话就是“看别人看不到的问题，想别人想不到的联系，抓别人抓不住的关键细节”。足见，“细节决定成败”已经被叶校长学以致用。

更值得竖大拇指的是叶校长有“想好了就能做好”的执行力。在抓质量上叶校长有时表现出了他独有的霸气和执著，这正是他自信心的表现。针对不同基础的学生，必须实施分层教学，针对尖子生和落后生必须有到位的菜单式针对性措施。九年一贯制学校的优势就是为培养特长生（尖子生）提供了充足的实践时间，也为转化后进生提供了充足的实践时间。为了深入抓分层教学，他对初一英语进行走班。

毕业班是学校的窗口,窗口必须“亮”。叶校长亲自主抓毕业班,与学生结对子,到教师办公室现场办公,为教师提供与命题教研员交流的机会,加大对毕业班的团队奖励等,从指导到服务到激励,促进了毕业班教学成绩的稳步提升。

这是重内核。三带教二,教二带教一,教一带教零,养教育教。伏道由野新科学

教学的出路在教研,教师的提高在教研。教研更是自我造血机能。叶校长抓主题化校本教研,以教师发展为着眼点,以课题研究为着力点,以教学案例为着手点,以教学评论为着意点。他引领教师做有科研成分的教研,校长带头、干部带头,形成了一些教研硕果,促进了教师教研能力的逐渐提升。这是练内功。

教育实效培训比较难做,为了明天的可持续发展难做也要做,叶校长抓培训舍得投入,除了外培之外更注重内培和自培,外面专家带学校学科带头人,学校学科带头人带骨干教师,骨干教师带一般教师,形成了师徒链,促进了教师业务能力的良性提升。这是打造大内高手的少林寺法则。

解决质量问题的首要要素恐怕就是学苗了,为了在小学入学时就能遴选好学苗,叶校长搞了幼小衔接教育,和幼儿园园长定期进行课题研讨会,定期请幼儿园小朋友到小学一年级进班试读,定期开展幼小衔接教学内容教研活动等。这种“走下去,请进来”的做法不仅密切了幼小校际关系,更引领了幼儿教育的教育教学指向,意义深远。这是未来学校发展的核心竞争力。这是打造名校的内驱力。

“抢前抓早”是民办学校抓质量的重要秘诀。“超凡脱俗”是民办学校抓质量的终极目标。非工外学德美武强安部空灯印主制上,最前内菜向办办,上日

——做事常新——品牌,教品内快显个一,教品育培个一县鼓良本分效和

叶校长具备温州人特有的经济头脑发达的品质。在学校人心散了后刚刚凝聚时居然上涨学费,这是任何人事先都没有想到的,让人更想不到的是,涨了学费,招生反而比以前更火了。亏叶校长想得到、做得到。

民办学校就是不能什么都按公办按部就班的常规出招,后来居上必须有自己的金点子,有自己的独到之处、创新之处,有一系列的新点子、新操作、新深入积淀才能成品牌。

针对县城农村外语薄弱的现实,大力打造英语特色品牌,叶校长正在构想并实施的做法踏实、超前:课程=必修课程+校本课程+英语第二课堂模块。教材=当地中考主流教材+SBS(3L,新综合英语),不是分开上,而是将两本教材有机整合成一本教材来教。课时:比普通学校一周多一课时。课堂教学模

式:小班化,或大班一分为二。专家:强有力的英语课程教材教法专家或教研员团队。师资:相当于一般普通学校英语师资的两倍,初中以下学段师资队伍要大力年轻化以保证音准和水准;外教必须具备外国教师资格证,必须具备任教学科课程的能力。师资培养:专家带一流;一流带二流;二流带三流;逐步淘汰三流。逐步送到国外参加各种长短期培训。自培——互培——外培,定期与国外姊妹学校教师进行学期互访。活动:每周一天英语日,开设英语广场,高年级进低年级课堂进行英语交流,设英语节、英语选修课等等。因地制宜,适合当地的就是最好的。

做教育这种有重工业特点的事业,日常工作基本上每学期都是那些,但怎样在原有基础上再深入一步,使得工作能常做又常新,这是教育工作的难点、障碍点。在这方面叶校长动足了脑筋——为了融体育锻炼和健美于一体,搞了“大课间活动”;为了锻炼学生做生意的能力,搞了“校园美食节”;为了强化“根文化教育”,抵制一些学校崇洋媚外在校园弄英文标语的做法,搞了“古诗词标语”……这些,不是一般人能想到的。

为了激励员工,叶校长设计了很多荣誉,几乎人人都能获奖,都有大红照片上光荣榜,使每位教师都有“面子”。尊重文化是学校的人际灵魂,是学校生态文明的标尺。改行政会议的马拉松大呼隆为问题诊断会,实现了“开会就是解决问题”。无论做什么事都有成本意识,不做亏本无效事。

叶校长最大最新的做法在于让员工们在短时间内就看到了学校发展蒸蒸日上、欣欣向荣的前景,让师生们以在瑞安新纪元实验学校工作、学习为荣。

叶校长本身就是一个教育品牌,一个温州的品牌,一个新纪元的品牌——跟着叶校长,工作学习并幸福着、快乐着!

二〇〇七年十一月十二日于沪

目 录

序一	吕 敏 / 1
----------	---------

序二 用心开创民办教育新纪元	曾宪一 / 4
----------------------	---------

上篇 成事在人——人本

第一章 经营自己	4
----------------	---

经营自我的八个关键词	4
------------------	---

对教育幸福的反思	12
----------------	----

第二章 经营干部	16
----------------	----

打造优秀管理团队的思考	16
-------------------	----

“十字法”助推学校领导班子建设	19
-----------------------	----

学校班子建设实施方案要点	23
--------------------	----

人力资源经营之经营专家	26
-------------------	----

关于优化管理、提高工作效能的有关规定	28
--------------------------	----

瑞安市新纪元实验学校常规管理制度化、常态化若干规定	32
---------------------------------	----

第三章 经营教师	36
----------------	----

校长要大力促进教师专业化发展	36
----------------------	----

以新课程为导向,促进教师专业发展	42
------------------------	----

校长的新课程理念与教师专业化发展	47
------------------------	----

有效开展校本培训,引领教师享受职业幸福	52
---------------------------	----

浅谈民办学校师资培训的策略	58
瑞安市新纪元实验学校教师发展学校工作方案	63
关于评选校级品牌教师、资深教师、明星教师的意见	68
瑞安市新纪元实验学校品牌教师、资深教师、明星教师管理办法	71
在班级建设中促进班主任的成长	74
瑞安市新纪元实验学校班主任工作月考核办法	78
做幸福的专业生活教师	81
瑞安市新纪元实验学校生活教师考核办法	84

第四章 经营家长

让家长参与学校管理的新尝试	88
家庭结构与父亲教育方式的相关研究	90
家校携手,共铸辉煌	94

第五章 经营学生

构建“学习型师生小家庭”,实现师生教育幸福	106
为学生参与社会实践活动找一个操作点	110
“家校共导”导师制模式实践与研究方案	116
特色班集体建设实践探索方案	127
改革评价机制 促进质量提升	131
扩大优质生源,打造学科品牌,实现学校可持续发展	136
新课程理念下家、园、校三位一体幼小衔接教育模式的探索研究	141

下篇 谋事有道——质量

第一章 经营课程

为学生个性发展提供服务——校本课程开发的实践	152
------------------------------	-----

第二章 经营品牌

提供个性化服务,精心打造民校品牌	160
整合课程资源,努力打造语文学科品牌	163

打造“情感、对话、开放、感悟”的语文教学新课堂	168
插上腾飞的翅膀——来自“全国小学生日常英语教学实验”的 报道	171
让体育与艺术完美结合,为学生的生命奠基——用心“经营” 学校的体、艺教育	174
瑞安市新纪元实验学校大课间活动实施方案	179

第三章 经营教学

聚焦课堂教学研究,提高课堂教学效率	186
关注学生最近发展区,提高教育教学质量	190
关注班级后十名学生是提升素质教育的有效途径	196
“以自学指导为主”的课堂教学模式探究研究方案——瑞安市 新纪元实验学校“高效能课堂建设”子课题之一	201
“师生合作备课,因材施教”课题研究方案——瑞安市新纪元 实验学校“高效能课堂建设”子课题之二	207
毕业班教学质量主要思路	214

第四章 经营教研

让教师做些教育科研	218
研究状态下的校长、教师、学生	222
向“课堂教学”和“主题化教研”要质量	225
“小课题”主题化校本教研促进教师有效研修	230

第五章 经营校园文化

创设和谐文化,实现学校可持续发展	238
构建学习型校园,引领教师享受职业幸福	243
拓展校园文化环境设计,促进学生健全人格的发展	246
追求教师职业幸福畅谈	250
文化,学校发展的源泉——我校第二届文化美食节侧记	257

第六章 经营管理

高效能学校管理探索	262
-----------------	-----

801	学校管理从问题入手	266
	提高校行政办公会议有效性的一种改革——推行校行政办公会议	
151	议题化制度	269
	年级组管理之“艳阳天”	271
151	民办寄宿制学校实施值周班级管理模式的实践探索	274
151	案例实录	
	第七章 经营愿景	
	整合资源,促进学校整体和谐发展——瑞安市新纪元实验学校三年	
881	发展规划(2006年9月—2009年8月)	280
081	瑞安市新纪元实验学校教育创新管理条例(2007年10月31日	
081	校长室颁布)	303
	市安纪——案式突而突来先对学慈堂新创“主代寻甜学自以”	
105	附	
	民办教育的一张“名片”——叶绍胜校长其人其事	306
505	教师心目中的叶校长——叶绍胜校长印象	314
515	我心目中的叶校长	317
	嘿,校长,您好!	319
	家长心目中的叶绍胜校长	321
815		
555	后记	324
555		
050		
	正文内容	
838		
848		
848		
028		
728		
	正文内容	
588		
588		

上篇 成事在人——人本

第一章 经营自己

