



赵绪清 著

文 化 引 领

——从校长的办学思想看澧县一中十年发展之路



湖南师范大学出版社



赵绪清 著

文 化 引 领

——从校长的办学思想看澧县一中十年发展之路



湖南师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化引领——从校长的办学思想看澧县一中十年发展之路 / 赵绪清著. —
长沙: 湖南师范大学出版社, 2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5648 - 1295 - 9

I. ①文… II. ①赵… III. ①中学—学校管理—经验—澧县
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 136589 号

文化引领——从校长的办学思想看澧县一中十年发展之路

赵绪清 著

◇责任编辑: 谭南冬

◇责任校对: 胡亚兰

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731. 88853867 88872751 传真/0731. 88872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 长沙市华中印刷厂

◇开本: 787mm × 1092mm 1/16

◇印张: 22. 75

◇字数: 485 千字

◇版次: 2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

◇书号: ISBN 978 - 7 - 5648 - 1295 - 9

◇定价: 62. 00 元

一个难得的好校长（序一）

对赵绪清的了解，离不开几次偶然的机缘。

一是三年前的常德市首届校长论坛，他作了一场关于学校文化建设的演讲。他在台上旁征博引，娓娓而谈，给我留下了较深的印象。二是今年年初，《常德教育》杂志策划了一期对赵绪清的人物专访，选了几篇相关文章同时刊发，让我对他为人、做事有了更多的了解。三是这次，澧县一中将赵绪清的部分著述整理成书，要我为之作序。粗看细读之后，我对这位校长油然而生出许多感动与敬意。

我们常说，一个好校长就是一所好学校。通过这些了解，我认为，赵绪清无疑称得上是一位难得的好校长。

他是一个很用心的校长。会想事才会做事，我们一直强调工作执行力，执行力从哪里来？我看主要是用不用心的问题。作为校长，承担一所学校的发展，面对成百上千的师生及家长，执行力如何，关键看用心程度如何。看了赵绪清的《守住教育人的本分》、《关于学校管理的十个认识问题》、《优质普通高中的发展现状及出路》等文章，再看澧县一中这几年的建设与发展水平，就能真切地观照和很好地说明，赵绪清对澧县一中的管理与发展、对当好一名校长用心很多，也很深。

他是一个有思想的校长。我们倡导教育家办学、校长专业化等，很大程度上就是要求校长要有自己的思想，目的就是要按教育规律办事，使学校发展尽可能少走弯路，让学校更好地造就人、培养人。教育家不是天生的，要通过不断培养与历练，特别是校长的自我完善与提升；思想也不是凭空而来的，需要不断地思考、总结、提炼，并付诸实施。赵绪清原本是数学教师，在澧县一中当校长十年间，他的《建设会思考的学校》、《素质教育不要走偏了》、《优质高中应该有自己的文化特质》、《做一个人格健全的社会人》等文章，都是他多年思考与提炼的结晶。我能感觉，在校长成长的道路上，他是真正做到了既脚踏实地，又仰望星空。

他是一个有较高精神境界的校长。精神不可测量，境界却有高低之分。字里行间我能看出，他是把教育当成终生事业敬着，把学校当成家一样爱着，把师生当成亲人一样对待着。他爱学校，希望校园充满正气、灵气、和氣、文氣、大氣；他爱教师，希望他们成为长者、学者、耕耘者、开拓者、引导者；他爱学生，希望他们文明、光明、聪明、鲜明，拥有活力、毅力、定力、群力。这份情怀，在《打造我们的精神家

园》、《高效课堂的生命哲学》、《塑造大气的人格》、《让创新的旗帜高高飘扬》等文章里都能感受到，其心殷殷，其情切切，其意深远。同时，他又能跳出学校来思考和谋划区域教育发展，其《建设教育强县拓展生存空间》、《论普通高中教育的新起点》、《高校自主招生要对农村学生给予更多关爱》等，无不体现了他作为校长的引领与担当。

赵绪清让我们领略到了一道用心做教育的美丽风景。

希望像赵绪清一样的好校长越来越多。

诸戈文

2013年6月

（诸戈文，湖南省常德市教育局党委书记、局长）

东风猎猎好行船（序二）

2011年7月，赵绪清校长到龄退居二线，组织上安排我接任校长。第一次以校长身份在教职工大会上讲话，我简要回顾了赵校长近十年的治校历程，有感而发：赵校长一身正气，以身作则，有王者风范；淡定大气，宽容谦和，有长者风范；以德聚贤，民主治校，有师者风范。这样说，绝无奉承之意，老师们也深有同感。当时，我对学校今后的发展思路说了六个字：“传承，完善，发展。”首先是传承，因为学校正在健康发展，有很多优良的文化基因应该传承，更有赵校长的人格魅力和治校经验值得我学习。

赵校长在任期间，我一直担任常务副校长。虽然他从未直接教我如何当校长，但耳濡目染的一些“小事”，却给了我很多的启发。

校长要一身正气

2003年初赵校长就任校长后不久，学校启动了新一轮建设规划。党委会分工，安排我负责塑胶运动场建设项目。这是我第一次接触基建，也是第一次了解基建工作面临的复杂局面。一时间，各公司的公关人员蜂拥而至，领导、同学、朋友电话不断，邀请不断。我感到困惑，也很紧张。在赵校长办公室我说出了自己的烦恼，他说：“负责一个项目，就感到有压力了？要有一点担当嘛。俗话说，官不要钱鬼也怕。只要你一身正气，别人又能把你怎么样？对前来说情的人，坚持两条：态度要柔和，原则要坚持。”一席话使我豁然开朗，增加了底气。随后，我带领小组成员认真查找相关资料，实地考察样板工程，在理清思路的基础上坚持公开公平招标，坚决不吃人情酒，顺利完成了建设任务。中国田联的专家在验收后说：这是我们在湖南验收的唯一没有提整改意见的工程，不仅不存在偷工减料，很多指标还超过了国家标准。

十年艰苦路，弹指一挥间。赵校长主校期间，学校先后投入建设资金1.6亿元。校园扩容提质完成后，没有出现一起对质量问题的反映，没有听到一句对建设腐败的议论，没有收到一封对校长、对学校的举报。现在，每当有客人赞叹我们校园精美大气的时候，每当看到老师和家属们在教师公寓区悠闲散步、满脸幸福的时候，我感到很自豪。而自豪之余，我更多的是佩服，佩服赵校长的正气与大气！

校长要以身作则

2005年，学校动工修建教师公寓楼。四幢高楼共288套，环湖而立，巍峨挺拔，

令人赏心悦目。在房子即将落成时，如何分房成为关注焦点。老师们提出了很多建议，有的说要按职称打分，有的说要按工龄计算，有的说要按校龄安排，意见难以统一。学校决定派人到长沙了解别的单位的做法再行研究。考察组同志带回的信息是，所考察单位的高层楼房分配，是一把手住最高层，班子成员优先选择，其他按某种原则打分安排。对来自省城的先例，很多老师持有异议但无可奈何。然而在校长办公会上，赵校长讲了这样一番话：“学校建公寓的初衷，是稳定和提升教师队伍。我们贷款建设，是买期货，不是分遗产，青年教师住得越好，对学校发展越有利。我的意见不要论职位，也不要排资历，大家平等抽签，任何人不要搞特殊，请公证部门现场监督。”最后大家一致通过了抽签分房的方案。在分房大会上，教职工喜气洋洋，不到两个小时就圆满完成了事先议论纷纷、看似非常复杂的分房工作。而且，干部以身作则，提升了形象，拉近了干群距离。

校长要淡定大气

对于普高学校，最大的看点莫过于高考宣传。2012年高考成绩揭晓后的第二天，一位校友发来“质问”短信：“昨晚看了很多学校的网站，都有高考喜报，只有母校的网站风平浪静，是不是今年考得很差，不敢向社会公布了？”我是这样回复的：“母校的目标是办人民满意的学校，母校的传统是大面积高质量，母校的风格是沉稳办学，用事实说话。请您放心，我们会一如既往地迈步目标，弘扬传统，践行风格。”

编制这个短信时，我脑海中浮现出曾经的一幕：

2004年，我校高考大丰收，各项指标在省内名列前茅，在全市遥遥领先。而此前若干年，每到高考揭晓，各个学校频出高招，有的上街拉横幅，有的上电视搞宣传，有的利用报纸刊登“高考龙虎榜”，一时间战火硝烟，令人眼花缭乱。此时，我看到师生喜形于色的情景，就兴冲冲地找到校长，希望利用媒体好好宣传一番。赵校长看着我拿去的宣传内容，不紧不慢地说：“以前登高考龙虎榜，我就是有看法的。教育需要宣传，但不是这样宣传，这是严重违背教育规律的炒作，对办学有百害而无一利。办学要全面育人，要淡定沉稳。今年我们不搞，我看谁还敢搞。”从此，高考龙虎榜在常德绝迹。

现在，我经常咀嚼赵校长的这些话，对他坚持的一些做法有了更深的理解。多年来，我校坚持每天组织学生收看“新闻联播”，坚持每年举办为期一月的科技艺术节，坚持每两年举办一届“洗墨池文化节”，坚持定期为学生开设人文讲座，坚持每周两节体育课一直开到高考，坚持按省份排列“高考金榜”，这些都是小事，但是小中见大，折射出一所学校的办学追求。坚守这些做法，就是坚守教育人内心的沉稳与淡定。

校长要宽容谦和

我是一个比较急躁的人，一者年轻气盛，二者眼睛里揉不得沙子。有一次我主持教工大会，音响管理员会前没检查设备，导致话筒声音断断续续，我当场语气严厉地批评了这位老师。当时，全场安安静静，这位老师面红耳赤地调试着话筒。后来，在

一个私下场合，赵校长和我说“老师的尊严高于一切”。看似不经意的一句话，让我马上想到了那次会议的情景，也让我回想起一幕幕过去的画面：有老师因误会澄清后找到校长赔礼道歉，他宽厚一笑说“如果我是你，说不定还会去揍校长一顿呢”；有老师气冲冲地跑到校长办公室，一番交流后，满脸笑容地走出来；有干部因工作差错去检讨，他总是轻言细语，悉心指点……他的人格魅力告诉我：做人要善于换位思考，当干部要坚持勉善于公庭，规过于私室。

校长要以德聚贤

2009年高考揭晓，我校没有学生考上清华、北大，社会上议论纷纷，各种指责纷至沓来。我是联系这一届的副校长，自责、难受的心情无以言表。我来到赵校长的办公室，说了一句“我来给您作检查”就再也说不出话来。赵校长缓缓地说：“你作什么检查，你和老师一样，每天早起晚归，辛辛苦苦，而且我们是大面积丰收。社会要责难，要承担责任的也应该是我。”在教工大会上，他对高三老师的辛勤付出表示真诚的感谢，将所有失利的原因都归结到自己身上，没有对这一届的干部、教师指责半句。听着他缓慢而真诚的话语，不少老师热泪盈眶！

校长的德行引领着全校教师。有人病了，大家自发探望，同组教师主动承担代课任务；教师参加教学比武，大家主动听课评课，帮助他制作课件，提供素材；新教师上岗，大家主动帮助他设计教案，随堂指导；外地教师父母来了，大家自发凑份子，热情宴请；学生厌学了，教师集体会诊，建言献策；学生家庭困难时，教师筹措资金，慷慨解囊……

老师的德行又影响着全校学生，这里仅举三例：

其一，某天几个学生急匆匆地来到我的办公室，含着眼泪说：“校长，我们老师病了，这几天给我们上课时他都疼得大汗淋漓，请您安排专车送他去医院吧！”

其二，每年高考，为迎接兄弟学校考生来校住宿，我们的学生都要精心布置寝室，门上写满祝福的话语，床上留下温馨的纸条。

其三，每年新生入学报到期间，上届高三毕业生都会重返学校，拉上“大学生志愿者服务队”的标语，佩戴统一标志，为新生和家长带路、送水……

正因为有了这样的氛围，家住涟源的梁曦老师不顾父母的强烈反对，坚持留下来执教；家住衡阳的罗桂芳老师从我校考研出去，在大学工作两年后又要求调回来；家住邵阳的申晓明老师动员爱人从深圳来澧县工作；怀化市一位家长带着孩子来校考察了一整天，决定要孩子来澧县一中读书。

广州市白云区教育考察团在对我校进行深入考察后，感慨地说：“澧县一中真正是全校师生的精神家园！”

校长要民主治校

初和赵校长共事，在大约一年的时间里我是不太适应的：当我带着一些难题去汇报时，多数时候他只是和我分析一下问题出现的原因，很少拍板定夺，常常让我失望

而返。我还经常发现有老师在他面前开一些“俗气”的玩笑，提一些“出格”的要求，出一些“天方夜谭”的主意，而他好像没事甚至很受用。干部会上，他做出的安排被某位干部否定时，也没有显示出丝毫的恼怒。他常说：“你如果没有自己的想法，不要来跟我汇报。这么大一所学校，决不能只长一个脑壳。”慢慢的，我感受到了明显的变化：干部（包括我在内）做事更加理性，更加主动，有了更强的责任意识和担当精神；教职工和干部走得更近，心贴得更紧；学校气氛更加和谐，老师工作更加上进，学校质量逐年上升。

现在，这种氛围仍在延续：几乎每天，学校班子成员都要收到老师们发来的关于学校发展的短信和邮件，我们总是及时回复、及时交流；轻松场合，我们可能随时有被调侃的“危险”；休息时间，我们可能随时收到要求自掏腰包请“撮”一顿的邀请……这种气氛让我们觉得是一种难得的享受。可能也有人会说，澧县一中很“散”。是的，很“散”，但是我们形散而神不散！

赵校长虽然离任了，他也一再声明不管学校的事情，一再叮嘱我们放开手脚开拓进取，但他的教育思想、他的人格境界，仍然深深地熏染着我们这些后来人。我想，这也是我校教育资源中最为宝贵的成分之一。

毛善新

2013年6月

（毛善新，现任澧县一中校长）

目 录

理性思考

关于学校管理的十个认识问题	(003)
课改实验要正确处理六个关系	(009)
素质教育不要走偏了	(014)
新的课堂教学观要点阐释	(018)
我们怎样创建学习型组织	(020)
优质高中应该有自己的文化特质	(026)
正确认识校本教研对于学校发展的实践意义	(030)
中学生思想道德建设要返璞归真	(033)
提升学校文化是推进素质教育的根本途径	(038)
政府要审慎地使用干预教育事业发展的权力 ——读唐之享同志《论政府与教育投资》有感	(045)
用科学发展观促进县域教育发展	(049)
优质普通高中的发展现状及其出路	(053)
让学校更像学校	(060)
学校文化建设的本质是扩充教育内涵	(070)
建设教育强县 拓展生存空间	(075)
实施普高新课程要有所为有所不为	(077)
普高新课程要紧紧扭住课堂	(082)
教师队伍建设的牛鼻子	(087)
关于我国普通高中学校进行股份合作制改革的建议 ——对在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（初稿）》征求意见 座谈会上发言的补充	(091)
以课程改革为契机建设新的学校课程文化	(096)
论普通高中教育的新起点	(101)
高校自主招生要对农村学生给予更多关爱	(106)
高效课堂中的生命哲学	(111)

看得懂的不要讲	(115)
校史研究要注重提炼学校特有的人文精神传统	(119)
守住教育人的本分	(124)

课题研究

中小学校园文化建设初探	(131)
陶澍教育思想初步研究	(141)
澧阳书院的办学传统及其对澧县一中的影响	(148)
以优良的文化基因引领特色学校建设	(160)

讲话传真

开创学校德育工作的新局面	(199)
台湾教育的印象与启示	(213)
我看洋思	(222)
打造我们的精神家园	(231)
澧县一中祭孔文	(242)
做一个人格健全的社会人	(245)
做一个有文化的中国人	(248)
从范仲淹断齑划粥谈起	(251)
内圣外王与修身报国	(253)
还学习以本来面貌	(255)
谈见贤思齐	(258)
奥运明星的启示	(260)
谈经世致用	(263)
塑造大气的人格	(266)
让创新的旗帜高高飘扬	(269)

发展报告

兄弟学校来势逼人 澧县一中必须负重奋进	(275)
在县长专题办公会上的汇报	(282)
关于强化管理与深化改革的意见	(286)
学校人本管理的探索与实践	(289)
关于教师公寓建设的汇报要点	(294)
澧县一中办学体制调整及债务处理的情况汇报	(297)

在理想与现实的交汇处探索前进

——澧县一中实施普高新课程情况汇报 (301)

建设会思考的学校

——澧县一中科研带动文化引领促进学校特色发展情况汇报 (312)

序言撷英

《大写的爱》序 (321)

《你离名师有多远》序 (322)

《以人育人》序 (324)

诗贵情真

——《春天并不远》序 (326)

带着自己的基因生长

——《澧县一中学校文化建设纲要》序 (328)

《且跟我来》序 (330)

《古城·墨池·书院》序 (331)

《学府遗墨》序 (332)

《弦歌悠悠》序 (334)

莫待风顺始扬帆 (335)

澧州亦有正气歌 (337)

附 录

学校文化的领跑人

——记常德市“十百千人才工程”第一层次人选、澧县一中校长赵绪清
..... (341)

教育家离我们并不遥远

——探访澧县一中原校长赵绪清 (344)



理性思考

关于学校管理的十个认识问题^①

管理是一种社会实践，而且是一种高度理性化的社会实践。管理需要在实践中探索，需要经验的积累，也需要理性的思考。因此，我想借这个机会，和大家探讨一下教育管理中的认识问题。

教育管理的内容太过宽泛。从教育管理工作的实际出发，我抽出与学校管理密切相关的十个认识问题，作为同志们研究学校管理的引玉之砖。

一、管理是一种价值判断和行为选择

管理是什么？简而言之，管理是一种价值判断和行为选择。所谓价值判断，是指这件事是好还是坏、是对还是错、是可行还是不可行、应该怎么办不应该怎么办。对教育管理而言，这种价值判断有两个基本出发点：一是中央和地方的教育法令、法规，二是教育的客观规律。所谓行为选择，是指管理者通过计划、组织、指挥、协调、激励和控制等管理方式，去影响管理对象，使之朝着既定的目标迈进。

在实际管理工作中，价值判断的外显形式就是管理制度。澧县教育局修订颁发的《澧县教育管理规定》，是对全县教育工作的总的价值判断，是各级各类学校实施管理的准则和依据。要使这些规定落到实处，必须组织全县教育干部和教职工认真学习这些规定，在通晓规定内容的基础上将其内化为每个人的价值观念。管理中的行为选择是以价值判断为基础的。计划、组织、指挥、协调、激励、控制等既是管理的方式，也是管理过程的各个环节。当我们要完成学校某项工作任务时，首先要作出计划，然后要安排力量，指挥行动，协调各方面的关系，要对实施计划的人员进行激励，要对消极因素或可能出现的问题进行控制。作为学校的管理工作者，有明确的价值判断、熟悉管理的各种方式是做好管理工作的基本前提。

二、管理是一种富于创造性的个性化行为

在管理实践和理论的发展过程中，曾经出现过多种管理理论和管理模式，如施泰因的法制管理、泰勒的科学管理、韦伯的科层管理、梅奥的行为科学管理以及以巴纳德、西蒙、卡斯特为代表的系统理论管理等。但是可以说，虽然任何一种管理理论和

^① 这是赵绪清同志2000年10月在澧县教育管理流动现场会上的讲话，作者时任澧县教育局常务副局长。后摘要发表于2004年2月10日《科技导报·教育周刊》第2版。

管理模式都不是解决所有管理问题的灵丹妙药，但都有其可取的成分。在我们现行的教育管理中，上述五种主要管理理论的成分都存在。这就发生了一个问题：我们事先并不知道这种理论，何以能够运用这种理论？答案也很简单：因为理论源于实践。没有学习运动理论我们照样学会了走路，但学了运动理论加上刻苦训练却能使我们跑得更快。在这里，光有理论是不行的，必须要有刻苦的训练。管理也一样，因为管理也是行动的科学。

就像课堂教学是教师的创造性的个体劳动一样，学校管理也是校长的创造性的“个体”劳动。当然这个“个体”是大写的，它代表一个领导班子。不能期望读了几本管理学的书，或者学习了某个单位先进的管理经验，或者只要照搬上级的管理规定，马上就能成为管理高手。一个成功的管理者，必须立足于自己的扎扎实实的创造。他当然要有足够的管理基础知识，要会借鉴别人的先进经验，也要不折不扣地贯彻上级的管理规定，但这一切只有融合进他自己独有的管理创造中才能发挥作用。因为管理者本人的素质和影响力不一样，管理的对象不一样，所处的环境也不一样，必须具体情况具体分析，才能对本单位实施行之有效的管理，才能创造自己的管理特色。

三、管理是管理者通过措施实施预期目标的行为

管理有自己的活动方式，也要根据具体情况去创造。但是这种活动和创造必须是指向一定目标的，管理是向着预定目标步步逼近的过程。可以说，没有目标就没有管理可言。

学校管理者必须预先明确设定本单位的奋斗目标，并努力使这种集体目标变成每个教职工自己的目标。目标就是一面旗帜，它能对干部、教师产生强大的感召力和凝聚力。在目标设定的过程中，要分清长远目标和阶段性目标、整体目标和部门目标、整体目标和具体工作目标，并做到部门目标、具体工作目标为整体目标服务，阶段性目标为长远目标服务。一般而言，学校工作的长远目标，是全面提高国民素质，为国家、民族的兴旺发达源源不断地培养人才，而阶段性目标则是根据现实环境努力提高办学质量和效益。无论是阶段性目标还是部门目标、具体工作目标，都要树立“敢为人先，争创一流”的思想，同时要防止两种倾向：一是管理目标的短期行为，即为了眼前利益而损害长远利益；二是管理目标的抵消行为，即为了局部利益而损害整体利益。

四、学校管理的基础是学校文化

前面已经提到，管理首先是一种价值判断，而价值判断正是文化的核心内容。美国管理学大师德鲁克说过：“管理不只是一门学问，还是一种‘文化’，它有自己的价值观、信仰、工具和语言。”学校管理的主要对象是人，主要目标是育人。因此，学校管理中的“文化”成分更为突出。实际上，学校文化作为一种组织文化，反映了校园精神和学校成员共同遵守的行为准则，渗透在学校的一切活动之中。学校文化主要由

三个部分组成：一是校园物质环境和由这些物质环境所表现的文化氛围，二是学校内部的人际关系，三是学校特有的价值观念、思维方式和行为准则。这些方面都时刻影响学校管理者和师生员工的价值判断，影响教职工实现目标的内在积极性，影响学校管理思想、管理风格的形成。因此，建设优秀的学校文化，是优化学校管理的一项重要基础工程。

五、中小学管理的自变量：时间、空间、角色、节目

学校管理是一个复杂的系统，涉及方方面面，每一个方面的管理又都可以自成体系，都有大部头的专著加以论述，都有十分重要的地位。但在实际工作中，这也重要，那也重要，公说公有理，婆说婆有理，管理者往往无所适从。为了解决这种矛盾，我在担任校长时曾把学校管理工作抽象成一个多元函数，这个多元函数有四个自变量：时间、空间、角色、节目。这个函数的约束条件是学生在校活动总量的限制、学校设施、教师资源和上级法规。学校管理者的责任，就是在约束条件下合理调控四个基本要素，科学安排什么时间在什么地点由谁去开展什么活动，以求得到办学质量和办学效益的最大值。这里用得上系统理论的两个基本概念：整体优化和合理组合。所谓整体优化，指一切工作都要从整体目标出发，而不是从局部出发。为了整体目标的实现，局部利益必须服从整体利益。特别是在资源有限的条件下，不能搞平均主义。为了整体目标的实现，有些局部就要好上加好，有些局部可以弱一些。这就是说，整体是管理者考虑问题的出发点，优化是管理最终的目标。所谓合理组合，是指整体优化来源于结构的变化或结构的调整。管理者面对有限的资源和约束条件，只有采取结构重组和对资源的合理配置，才能达到整体优化的目的。

六、学校管理的六项基本内容

学校管理从总体上来说，就是要全面贯彻国家的教育方针和教育法令、法规，把健全教学与生活秩序、调动教职工积极性、提高教育质量和增进办学效益作为自己的主要任务。在具体工作层面上，管理者一般应从以下六个方面着手：一是协调社会环境，把握发展机遇。学校存在于社会环境之中，必然受到社会的制约。学校管理者一方面要使学校工作与社会环境合拍，另一方面要在社会发展中识别和捕捉发展的机遇，主动迎接挑战，引导学校走向健康发展的道路。二是制订好学校发展规划和工作计划。发展规划是长期的，它反映学校管理者对未来的渴望、追求和信心，计划则是近期内为实现长期规划而设计的具体步骤。一个管理者如果对未来缺乏渴望和追求，对未来丧失信心，他就失去了存在的价值和行为的动力。三是建设好学校的组织机构。组织机构是学校管理网络的“纲”，纲举才能目张。要根据学校教育、教学、人事、后勤等各方面的特点，恰当安排组织机构的负责人，明确规定各自的职责，做到指挥灵、信息通、效率高。四是建立良好的学校秩序。学校教育质量的提高都是建立在稳定、平衡、有序的学校秩序之上的。但学校环境又是动态的，动态的环境往往会打破原有学