

# 后六奇迹

◆ 常规 + 细节 + 过程 = 奇迹 ◆

主编 赵国忠



# 后六奇迹

◆ 常规 + 细节 + 过程 = 奇迹 ◆

主编 赵国忠



YZLI0890119282

图书在版编目(CIP)数据

后六奇迹:常规+细节+过程=奇迹/赵国忠主编.  
—南京:南京大学出版社,2010.12  
ISBN 978-7-305-07749-4

I. ①后… II. ①赵… III. ①中学—校长—学校  
管理—经验 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第213656号

出版发行 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路22号 邮 编 210093  
网 址 <http://www.NjupCo.com>  
出 版 人 左 健

书 名 后六奇迹——常规+细节+过程=奇迹  
主 编 赵国忠  
责任编辑 马瑞芬 编辑热线 025-83758495  
审读编辑 纪玉媛

印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂  
开 本 787×1092mm 1/16 印张 19.25 字数 268千  
版 次 2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷  
ISBN 978-7-305-07749-4  
定 价 29.80元

---

\* 版权所有,侵权必究

\* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购  
图书销售部门联系调换

# 序

早在编写本书前,我就想表达我个人的观点:后六奇迹,其实质是中国基础教育领域的一次创举,是值得中国其他农村学校借鉴的典范实践,同时也是中国许多学校可以普遍推广的成功经验。

确实,后六奇迹,在外人看来不可思议。其实,后六奇迹,有其坚实的根基,那就是“常规+细节+过程”的有效管理。我由衷地为后六中学取得如此成功而欣喜,也为胡建军校长“常规+细节+过程=奇迹”的管理智慧而深表敬意,后六的成功经验为中国教育解决了许多现实的难题。

## 一、今日农村学校如何发展

后六中学,原先只是一所普普通通的农村中学,硬件不算好,师资不算强,生源更是一般,甚至一度濒临被拆并之境。但仅仅两年之后,这所农村学校却异军突起,一鸣惊人,成为全国名校,创造了中国教育的奇迹。

更令人惊奇之处在于,这奇迹的背后几乎看不到什么“奇迹”,没有惊天动地的大手笔,也没有令人兴奋的“秘密武器”,而完全出自于再平常不过的招数——“把常规做好,把细节抓严,把过程抓实”。

细究后六中学成功,发现:常规是管好学校之根基,是学校发展之关键,做好常规就能办好一所学校。许多中国名校,如江苏的洋思中学、上海的闸北八中以及辽宁的盘锦市新兴中学等,他们的成功无不是在常规方面做得好、做得实、做出特色的缘故。

由此可见,后六中学的成功,有效解决了中国农村学校如何发展的难题。

## 二、学校需要怎样的常规管理

“抓好常规、抓严细节、抓实过程”是后六中学成功的法宝。后六中学以常规、细节和过程为抓手,不断丰富办学内涵,提升办学品位,在办学条件艰难、设施设备简陋、师资严重短缺的情况下,一步一个脚印,一年一个台阶,创造了

一流业绩，走出了一条低耗高效的成功之路。

常规成就了后六中学，成就了本来不算奇迹的奇迹。纵览后六中学的常规管理，有许多成功的经验值得其他学校学习和借鉴，也为广大校长如何加强学校的常规管理、解决学校存在的实际问题提供了经典的范例。

### 三、我们需要创建怎样的初中特色学校

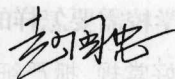
初中阶段教育一直被认为是基础教育的“细腰”。如何让这个“细腰”强健起来、如何让初中学校特色起来，一直是广大校长亟待解决的问题。后六为我们办好初中提供了一个真实而生动的样本，同时也印证了“常规 + 细节 + 过程 = 奇迹”是中国初中学校特色发展的一条成功之路。如果我们每一位校长、每一位老师都能像胡建军和他的教师团队那样，怀揣一颗教育良心，脚踏实地，努力把每一件看似平凡、简单的事情做好，初中教育这个“细腰”可能就会像我们期待的那样自然强健起来，我们的初中学校会有更多的特色呈现。

还有，后六中学的早读课特色管理，后六中学的作业高效管理，后六中学的课堂实效管理，胡建军校长的精神引领……总之，后六中学许多成功的经验，是中国基础教育不可多得的经验，它破解了中国教育的诸多难题。

我与胡建军校长最近一次深谈，是在其学校举办的“2010年全国初中名校特色经验交流会”期间，从他更为自信和深邃的话语里，我感受到他日臻成熟的思想、理念；从他更加坚定的眼神里，我仿佛看见后六中学发展的辉煌前景，我期盼后六中学“常规 + 细节 + 过程 = 奇迹”的特色之路越走越宽、越走越远，我坚信！

最后，我衷心祝愿，《后六奇迹》一书的出版能给广大校长在实践中以有益的启迪和借鉴。限于时间和水平，不足之处在所难免，敬请专家和读者不吝斧正。

是为序。



江苏省教育科学研究院

2010年12月18日

## 在常规、过程、细节的背后

——关于后六中学成功元素的探寻

文 | 成尚荣

深阳市后六中学十分注重学校管理，胡建军校长把管理的要诀概括为“把常规做好，把细节抓严，把过程抓实”。这是后六中学的经验，平实、质朴、好学、易行，看似简单，却是学校管理的秘诀，是他们走向成功的密码。后六中学以无可争辩的事实，宣告了一个素朴的哲理：创造性地实施常规管理可以成就一所学校。

的确，后六中学对常规管理有一种坚守。不过，他们又不是以往常规管理的简单重复，可贵之处在于：坚守中的深入与发展。一是他们对常规管理做了整体建构，在抓好常规的基础上突出了过程与细节，把常规、过程、细节作为管理的三个基本要素，并形成一个整体。二是他们突出了重点，把课程建设、课堂教学改革置于管理的核心地位，把管理的价值指向教学质量的提高。三是他们通过研究进行创造性实施。在后六中学，管理是一个规范执行的过程，更是创新的过程；常规管理不是简单地回归，而是创造性地发展。这些是他们的创新之处，显得尤为可贵。

不过，透过常规、过程、细节，我们还应有新发现和更深刻的思考。事实上，后六中学绝不是为抓常规而抓常规，在常规管理的背后还隐藏着重要的元素。这些元素是超越常规、过程与细节的，也许更有价值，更重要。只有找到这些隐藏在背后的元素，才能更准确地认识和学习他们的经验，才能在

借鉴和迁移后六中学的经验时,既获得普遍的规律,又具有校本的特点,同时,常规管理也才可能持续地坚守,对学校发展才能发挥持续的推动作用。

事实正是这样。首先,后六中学的常规管理坚持了一个方向,那就是素质教育。胡建军校长非常清晰地认识到:初中教育属义务教育,是基础教育体系的中间环节,其本质属性是素质教育。素质教育已列进了《义务教育法》,是否实施素质教育,不仅是对基础教育本质属性的认识不认识、把握不把握的问题,而且是对《义务教育法》执行不执行、严格不严格的问题。因此,他认为,初中教育要追求教育的本真,即对学生素质的全面培养,而所谓特色追求倒在其次。后六中学坚持把常规、过程、细节的管理置于素质教育的背景与框架之中,用素质教育统领常规管理。常规管理既成为素质教育的应有之义,又成为实施素质教育的基本保证,常规管理必须为实施素质教育服务。基于这种坚定的认识,后六中学严格执行国家和省里规定的课程计划,坚决做到按计划开齐、上足,力求教好所有课程。对所谓“副科”,在制度上,有刚性要求,“副科”与“主科”一样按规定安排,“副科”老师与“主科”老师同等考核,绝不分彼此,不分主次;在理念上,认为“副科”不上好,就是一种破坏,破坏了学生的行为习惯,也破坏了学生的知识与素质结构,还会负迁移到“主科”上去,后患无穷。其实,在后六中学已没有“副科”的概念,所有的课都是重要的,都是为学生素质的全面发展打基础的。此外,后六中学不加班加点,休息日和节假日不补课,下午在规定时间内放学,真正做到“静校”。坚定不移地实施素质教育,成了后六中学的信念,成为后六中学对真正教育的价值判断和理想境界的追求。它告诉我们,只有认识严格,素质教育的要求才可以达到;只有在素质教育的统领下,常规管理才能真正实施,也才会有方向感,才会真正有意义。

其次,在素质教育方向的坚持中,后六中学的抓常规、抓过程、抓细节又形成了三个核心元素:核心精神、核心理念和核心品质。这三个核心元素支撑了后六中学的常规管理,并使后六中学的常规管理站上高位,具有更丰富

的文化内涵和更大的思想张力。

后六中学锻造了学校的核心精神。胡校长非常明确地提出,教育是良心工作。他在2004年的校长寄语中说:后六中学要办好一方教育,服务一方百姓,成就一代孩子。他又把这一“良心”工作具体化为对教师和学生们的要求。对教师的要求是,教好书、育好人、树师魂;对学生的要求是,读好书、做好人、成大事。这样,“学校的良心”具体转化为“教师的良心”,“良心”又具体转化为责任心。其实,这种“教育的良心”是一种教育伦理价值的本质回归,是对国家、人民和社会责任托付的真诚回应。当下,我们太需要这种“良心”为核心的精神了。正是这种核心精神,后六中学有了“学校对联”——“释放潜能,挑战自我;抓住机遇,敢为人先”;有了“抢山头”的精神,不甘落后,不甘平庸,不怕困难,不怕吃苦,勇于攀登初中教育的“山头”;有了良好的风气,形成团结、协作、互帮互学的人际关系和“一张凳子四条腿”的平稳安定的局面。后六中学对“教育良心”的追溯与重塑,使学校教育更具使命感和道德价值,促使老师逐步建立起“教育自觉”,构筑学校一块精神高地。

后六中学还确立了学校的核心理念。后六中学始终关注人,关注人的主体地位,关注人的发展,关注以人为本的理念在学校管理中的落实。所以,在后六中学的常规、过程、细节的背后,站着的是人,是人对常规管理的理解与提升,是人对常规、过程、细节的研究与把握,是人在常规、过程、细节中的发展。基于以上认识,后六中学逐步形成了“信任教师、依靠教师、发展教师”这一核心理念。有人说,“后六中学是二流师资培养了一流学生”。但是胡建军校长却明确而坚定地认为,一流学生的后面肯定有一流师资。他断定后六中学的老师应该是一流的,并庄严地宣告:“后中人,人人有希望。”这是对教师的尊重,而这种对教师的尊重又是基于对教师发展潜力的深度认识与认可。他看重的不是教师的学历和知识,而是教师的责任心与能力,尤其是潜能。他说,知识是有限的,潜能是无限的。胡建军的可贵之处还在



于,他认为潜能不是靠外在力量的开发,而是教师主体意识的觉醒及觉醒后的释放。显然,教师主体地位的确立,在后六中学不是“给予”的,是在校长鼓励、支持下由教师自己“内生”的。也正因此,后六中学同时形成了“制度不是管人的,而是育人的”,“管人要管心,管心要知心,知心要关心,关心要真心”,“制度常规关键是公正公平、追求真实”,“教学的低效、无效,责任不在教师,而在管理”等一系列理念。信任、依靠、发展教师的理念,让教师站在学校主人翁的地位,使常规、细节、过程闪烁着神圣的人性光辉。

在精神和理念的引领下,后六中学锻造了后中人的核心品质:求真务实。可以说,求真务实是当下使用频率很高的词,似乎人人都懂,个个都能做到,其实不然。后六中学却真正锻造和培育了这一可贵品质,并真正落实在行动中,形成了师生良好的行为习惯。胡校长在宣告“后中人,人人有希望”的同时,提出“个个需努力”的要求。“希望”是依靠“努力”争取来的。努力什么呢?校园里感受到的一切,让我们深切地领悟到,他们在努力按“求真务实”的品质去行动。而在“求真务实”中,他们更看重“求真”,即追求教育的本真,追求教育的真实,追求教育的规律。于是,“科学”成了他们管理的指导思想和基本策略。学校所提出的“作业量要科学地放弃”,就是这一指导思想和基本策略的具体体现,其实何止是“作业量”呢?他们放弃了学生诸多的教辅材料和练习册,因为,要留给自主学习的时间;他们放弃了课后的“补差”,因为,“课堂上防差比课后补差更重要”,大部分“差生”是制造出来;他们放弃了教师过多的额外增加的课时,因为,“老师的过重负担主要是课时的随意增加的负担”,“课时给多了,反而不去珍惜”……科学地放弃,恰恰是科学地获取,获取了教师自在的生存状态,获取了教师的主动性,获取了教师创造的空间。这是科学辩证法,是对教育科学规律的尊重,是对教育艺术的真切理解,说到底,是一种实践智慧,是一种如亚里士多德所说的,“伴随着理性的真实的能力状态”。如此,求真引领下的“务实”才可能是主动的、自觉的、科学的,是有效的、有价值的,在促进了教师发

展的同时,最终促进了学生“求真务实”品质的形成和良好素质的发展。

素质教育方向及其统领下的核心精神、核心理念、核心品质离不开学校的领导者。后六中学的发展与成功的重要原因就是有胡建军这么一位好校长。胡校长的人格魅力、思想魅力、智慧魅力深深地影响了后六中学的文化品格。由此,我们坚信,初中教育的加强,需要更多的像胡建军一样的优秀校长。

求真求原，五公平公原必更神

# 目 录

序/1

开篇：在常规、过程、细节的背后/1

## 【常规篇】

常规一

课程必须开齐开足，力求上好

校长原音 | 胡建军这样说/2

特色再现 | 后六叙事/4

副强化/4

编者感悟 | 解读管理思想/5

观者视角 | 全方位评定/7

重视每一个教学机会——副科课/7

拓展启示 | 启示和借鉴/8

之一：“副科”在语文教学中的巧妙运用/8

之二：副科也能满堂彩/12

## 常规二

### 制度必须公平公正,追求真实

校长原音 | 胡建军这样说/16

特色再现 | 后六叙事/17

班主任掌握的竞聘制/17

编者感悟 | 解读管理思想/19

观者视角 | 全方位评定/20

“后六奇迹”解读/20

拓展启示 | 启示和借鉴/24

浅谈实施教师聘任制应具备的十个条件/24

## 常规三

### 常规管理必须常抓不懈,始终如一

校长原音 | 胡建军这样说/36

特色再现 | 后六叙事/37

本该如此/37

编者感悟 | 解读管理思想/37

观者视角 | 全方位评定/38

之一:于细微处见功夫/38

之二:做好教育常规,回归正常教育/40

拓展启示 | 启示和借鉴/41

视角一 从常规管理看素质教育/41

视角二 习惯教育/48

## 【常规篇小结】

管理积累经验/54

## 【细节篇】

### 细节一

#### 早读课的管理

校长原音 | 胡建军这样说/58

特色再现 | 后六叙事/59

让学生自主学习/59

编者感悟 | 解读管理思想/60

观者视角 | 全方位评定/61

视角一 重视每一个教学机会,让“有效”撒在教学的每一块土地上/61

视角二 让学生真正成为学习的主人/62

拓展启示 | 启示和借鉴/62

视角一 精细化管理/62

视角二 早读课管理/65

之一:让语文早读课“火”起来/65

之二:实实在在的英语早读/70

### 细节二

#### 作业的管理

校长原音 | 胡建军这样说/74

特色再现 | 后六叙事/75

之一:作业要懂得科学的放弃/75

之二:科学、合理地布置作业才是减负/77

编者感悟 | 解读管理思想/78

观者视角 | 全方位评定/79

视角一 作业精当有效/79

视角二 奇迹背后的“简单”/80

拓展启示 | 启示和借鉴/82

视角一 布置作业要“少而精”/82

视角二 备作业/83

### 细节三

#### 向课堂 45 分钟要效益

校长原音 | 胡建军这样说/90

特色再现 | 后六叙事/91

挖“马兰头”/91

编者感悟 | 解读管理思想/92

观者视角 | 全方位评定/95

读《后六中学》有感/95

拓展启示 | 启示和借鉴/97

之一:如何提高课堂教学效益? /97

之二:如何打造高效课堂? /100

### 细节四

#### 晚自习的管理

校长原音 | 胡建军这样说/106

特色再现 | 后六叙事/107

自主学习更多体现在课外/107

编者感悟 | 解读管理思想/107

观者视角 | 全方位评定/108

“后六”启示:学生自主能力的充分培养/108

拓展启示 | 启示和借鉴/114

视角一 如何指导学生上好自习课/114

视角二 从“自习”到“自主”/118

视角三 浅谈如何培养学生的自主学习能力/124

## 细节五

### 强调团队精神,增强捆绑意识

校长原音 | 胡建军这样说/129

特色再现 | 后六叙事/130

板凳/130

编者感悟 | 解读管理思想/131

观者视角 | 全方位评定/134

师资,如何从“弱”到“强”/134

拓展延伸 | 启示和借鉴/140

视角一 教师是资源/140

视角二 教师凝聚力/144

### 【细节篇小结】

精彩来自细节/148

## 【过程篇】

### 过程一

#### 强化质量目标意识,抓住年级工作重心

校长原音 | 胡建军这样说/151

特色再现 | 后六叙事/152

之一:开始就拼命跑,最后还怎么冲刺?/152

之二:长跑/153

编者感悟 | 解读管理思想/154

观者视角 | 全方位评定/155

后六中学厚什么?/155

拓展延伸 | 启示与借鉴/157

实施教学过程精细化管理 确保教学质量全面提高/157

### 过程二

#### 学期教学锁定四个阶段,抓严三个环节

校长原音 | 胡建军这样说/167

特色再现 | 后六叙事/168

之一:做实过程中的每一步/168

之二:抢山头/169

编者感悟 | 解读管理思想/171

观者视角 | 全方位评定/172

常规求效益 细节要质量/172

拓展延伸 | 启示与借鉴/176



之一:落实教学常规,优化过程管理,提高教学质量/176

之二:浅谈校长如何实施教学管理/180

## 过程三

### 实行月考核制,抓好流程管理

校长原音 | 胡建军这样说/186

特色再现 | 后六叙事/187

民主管理/187

编者感悟 | 解读管理思想/188

观者视角 | 全方位评定/191

后六中学给我们的几点启示/191

拓展延伸 | 启示与借鉴/194

谈学校教师考核制度/194

#### 【过程篇小结】

成功源于过程/202

## 【精神引领篇】

### 引领一

#### 不同时期,不同口号,不断引领,不断进取

校长原音 | 胡建军这样说/206

特色再现 | 后六叙事/207

之一:红旗/207

之二:后六的口号/208