

刘京海 / 著

墙外开花墙内香

—— 委托管理与成功教育

Qiangwai Kaihua
| QiangneiXiang

▶▶▶ >

成功教育的委托办学，旨在运用成功教育“三个相信”理念，改变薄弱学校的面貌，促使这些学校教育理念的更新、校园文化的改善、整体实力的提升与可持续发展。



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

刘京海 / 著

墙外开花墙内香

—— 委托管理与成功教育

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

墙外开花墙内香:委托管理与成功教育 / 刘京海著. —上海:

上海教育出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5444-5718-7

I. ①墙… II. ①刘… III. ①中小学—学校管理—研究—中国

IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第263855号

责任编辑 赵海燕 蒋徐巍

封面设计 陆 弦

上海教育丛书

墙外开花墙内香

——委托管理与成功教育

刘京海 著

出 版	上海世纪出版股份有限公司 上 海 教 育 出 版 社 易文网 www.ewen.co
地 址	上海市永福路 123 号
邮 编	200031
发 行	上海世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷	太仓市印刷厂有限公司
开 本	700×1000 1/16 印张 15.25 插页 3
版 次	2014 年 11 月第 1 版
印 次	2014 年 11 月第 1 次印刷
印 数	1-9,000 本
书 号	ISBN 978-7-5444-5718-7/G·4612
定 价	40.00 元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

《上海教育丛书》编委会

1994 年至 2001 年编委会

主 编	吕型伟				
副 主 编	姚庄行	袁 采	张民生	刘元璋(常务)	
编 委	于 漪	刘期泽	俞恭庆	江晨清	
	陆善涛	陈 和	樊超烈		

2002 年至 2007 年编委会

主 编	吕型伟				
副 主 编	姚庄行	袁 采	张民生	刘元璋	
	夏秀蓉	樊超烈			
编 委	(以姓氏笔画为序)				
	于 漪	王厥轩	尹后庆	冯宇慰	
	刘期泽	江晨清	陆善涛	陈 和	
	俞恭庆	袁正守			

2008年至2014年编委会

顾问 李宣海 薛明扬

主编 吕型伟

执行主编 夏秀蓉

副主编 姚庄行 袁 采 张民生 尹后庆
刘期泽 于 漪

编委 (以姓氏笔画为序)

王厥轩	王懋功	仇言瑾	史国明
包南麟	宋旭辉	张跃进	陈 和
金志明	赵连根	俞恭庆	顾泠沅
倪闽景	徐 虹	徐淀芳	黄良汉

前言

建设一流城市,需要一流教育。办好教育,最根本的是要建设好教师队伍和学校管理干部队伍。

在长期的教育实践中,本市涌现了一大批长期耕耘在教育第一线呕心沥血、努力探索,积累了丰富经验的优秀教师;涌现了一批领导学校卓有成效,有思想、有作为的优秀教育管理工作。广大优秀教育工作者教育教学和管理工作的经验,凝聚着他们辛勤劳动的心血乃至毕生精力。为了帮助他们在立业、立德的基础上立言,确立他们的学术地位,使他们的经验能成为社会的共同财富,1994年市领导决定,委托教育部门负责整理这些经验。为此,上海市教育局、上海市中小学幼儿教师奖励基金会组织成立《上海教育丛书》编辑委员会,并由吕型伟同志任主编,自当年起出版《上海教育丛书》(以下称“《丛书》”)。1995年上海市教育委员会成立后,要求继续做好《丛书》的编辑出版工作,至2007年底,先后共编辑出版《丛书》66册。《丛书》的内容涵盖了基础教育和中等职业教育的各个方面,包含有较高理论水平和学术价值的著作,涉及中小学教育、学前教育、师范教育、职业教育、校外教育和特殊教育,以及学校的领导管理与团队工作,还有弘扬祖国优秀文化、促进国际教育交流等方面的著作,体现了上海市中小学教育改革与发展的轨迹,体现了上海市中小学教育办学的水平与质量,体现了优秀教师和教育工作者的先进教育思想与丰富的实践经验。《丛书》出版后,受到广大教师、教育工作者及社会的欢迎。2008年初,经市教委领导同意,调整与充实了《丛书》编委会,并确定夏秀蓉同志任执行主编,协助主编工作。

为进一步搞好《丛书》的出版、宣传与推广工作,对今后继续出版的《丛书》,

我们将更加注重典型性、实用性和可读性。希望《丛书》所反映的教育思想、理念和观点能起到抛砖引玉的作用,大家可以议论、争鸣,提出批评;更希望有超前的理念、先进的思想、鲜活的经验,能引领当前的教育教学改革工作,使《丛书》成为广大教师和教育工作者的良师益友。限于我们的认识和水平,《丛书》会有疏漏和不尽如人意之处,诚恳地希望广大读者提出宝贵意见,帮助我们共同把《丛书》编好。

《上海教育丛书》编委会

2008年10月

序

刘京海校长送来他的书稿《墙外开花墙内香——委托管理与成功教育》，要我书写篇序，我觉得这是我的职责所在。

委托管理的出现，与我在浦东新区任职的经历有关。当时我在思考“大社会小政府”的问题：面对浦东新区学校面广量大，而教育管理机构小、人数少的现实，如何让政府行政部门从具体事务中解脱出来，更好地行使政府的宏观管理职能。作为一个大区、新区，所管辖的学校数量大，类型多，层次丰富，参差不齐，既有享誉上海的名校，也有一些教育状况不佳的农村学校。

如何借用更多的力量来管理众多学校，如何快速地提高新区学校的办学水平和品质，这个时候我想起：可不可以采用“委托管理”的形式？让专门的教育中介机构来承办，政府一要履行提供资源的职责，二要评估和验收。政府做政府的事，专业做专业的事，政府提供公共服务的职责不变，而教育的专业管理则通过委托的形式实现，教育公共服务的质量也可以得到保证。这种教育的“委托管理”形式，本来不曾出现过，能不能做一个改革的尝试呢？

我跟刘京海校长相熟已久，对他的成功教育理念和实践我是非常赞赏的。在一次谈话中，我表达了我对委托管理机制的构思，想听听他的看法，没想到刘京海对我的意图心领神会，而且在事先他已经登记成立了成功教育管理咨询中心，这是一个从事教育中介的法人机构。他说，他早就估计有这么一种局面，成功教育会以中介机构接受社会的委托提供服务的形式向外辐射。于是两者一拍即合。

经过与刘京海校长的上级行政机构，闸北区教育局领导的沟通，并得到上级部门的同意，这种对教育的委托管理也就正式问世。我们先把浦东新区的东沟中学委托给成功教育管理咨询中心管理，2005年6月双方正式达成委托管理关系，教育委托管理正式进入操作实施。

之后，我多次听取汇报，检查工作，评估总结，发现实践证明了东沟中学经委托管理，学校的办学综合实力与教育教学质量都达到预期的效果。看来，委

托管理是有生命力的。

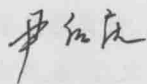
刘京海校长与他们成功教育管理咨询中心,以后还接受了许多兄弟区的委托管理任务,所取得的成绩是有目共睹的。如果说,我是这种委托管理的“始作俑者”,那么刘京海校长和他的管理团队,以及所委托管理的学校的领导和教师,则是委托管理这种新事物显示强大生命力的真正的拓荒者、实践者。刘京海和他的管理团队通过实践挖掘出委托管理的本质,即有效地复制与推广优秀校长的管理经验、优秀教师的教育教学经验。

从此以后,这种委托管理形式被社会接受,被国内同行认可。目前除了刘京海校长的成功教育管理咨询中心继续在接受委托管理任务外,许多地方也出现了类似于此的委托管理的形式。我想,教育的发展一旦突破了体制本身的束缚,一定会有更大的发展空间,其自身的发展也会更符合规律,更显现自身的个性与潜能。

有人说这种委托管理形式是从国外借鉴过来的,我对此是认同的。与其他行业一样,教育的改革开放,有必要借鉴国外的先进经验和做法。在市场经济的社会里,政府提供公共服务的职责是不可推卸的,但其实现的形式是可以多样化的。今天,我们借用国外的成熟做法,培育和扶持专业性的中介机构,使之成为政府的“伙伴”,既避免了政府事无巨细,管得过多又管不好的可能,又激活和调动了社会资源,使之发挥出原来体制下无法想象的作用,应该是一种明智的做法。

当然,借鉴不等于照搬照抄,我们所有的政策选择其根本目的是要解决我们所面临的问题和困境,为了政府教育服务水平的不断提高,为了学校办学品质的不断提升,我们不曾用过的办法都可以尝试。勇敢地试,大胆地闯,总会找到能够攻坚克难的办法。今天看来,委托管理不失为体制机制创新的大胆举措。

在具体的委托管理的过程中,刘京海校长既有理论、经验层次上的探索与体会,又有实践上的有序推进的过程与措施、抓手,读完这本书,我对此很欣慰。这些做法,值得让推进委托管理的团队与领导、教师借鉴,也值得广大校长在实施素质教育过程中学习借鉴的。今天,刘京海已经把成功教育的经验复制到其他学校甚至复制到国外。从这一点说,本书的价值就非同一般了。



2014年9月

目录

- 1 ▶ **第一章 成功教育委托管理概述**
 - 第一节 成功教育与委托管理的缘起 / 3
 - 第二节 成功教育研究及其对委托管理研究的意义 / 6
 - 第三节 委托管理的渊源 / 15
 - 第四节 成功教育与托管学校的关系 / 18
 - 第五节 成功教育委托管理重在理念与实践的链接 / 21
 - 第六节 成功教育委托管理的工作原则 / 24

- 29 ▶ **第二章 成功教育委托管理的总体运作**
 - 第一节 管理理念上遵循成功教育思想 / 31
 - 第二节 管理实践上采用成功教育的成功经验 / 43
 - 第三节 委托管理中的资源优化与整合 / 60

- 73 ▶ **第三章 成功教育委托管理的责任主体**
 - 第一节 教育转移的选择与委托管理 / 75
 - 第二节 委托管理的责任主体 / 86
 - 第三节 委托管理推进的路线 / 91

- 97 ▶ **第四章 成功教育委托管理注重学生的发展**
 - 第一节 坚定不移地相信每位学生的潜能是可以开发的 / 99

	第二节	努力推行成功教育三个阶段的教育实践 / 116
	第三节	推行素质教育是成功教育委托管理的宗旨 / 122
127 ▶	第五章	成功教育委托管理注重教师的发展
	第一节	坚定不移地相信每位教师的潜能是可以开发的 / 129
	第二节	促进教师素养提高的有效性 / 136
	第三节	加强被托管学校师资培训有着长远意义 / 152
157 ▶	第六章	成功教育委托管理注重学校的发展
	第一节	委托管理提升学校办学实力的切入点 / 159
	第二节	被托管学校管理综合实力提升的途径 / 166
	第三节	倾尽全力,创出被托管学校办学特色 / 177
189 ▶	第七章	成功教育委托管理注重本土化培育
	第一节	本土化是被托管学校应有的基本特征 / 191
	第二节	植根本土化是成功教育委托管理的职责 / 195
	第三节	本土化的培育重在各因素的融合 / 200
209 ▶	第八章	委托管理对成功教育研究的推进与思考
	第一节	委托管理推进成功教育研究 / 211
	第二节	委托管理促进闸北八中整体实力的提升 / 215
	第三节	思考与讨论 / 218

第一章

成功教育委托管理 概述

- 第一节 成功教育与委托管理的缘起
- 第二节 成功教育研究及其对委托管理研究的意义
- 第三节 委托管理的渊源
- 第四节 成功教育与托管学校的关系
- 第五节 成功教育委托管理重在理念与实践的链接
- 第六节 成功教育委托管理的工作原则

成功教育研究从20世纪80年代以来,已有三十多年的历史。成功教育由原来在闸北八中的试验,逐渐向外拓展。先是向闸北区的“薄弱学校十二校联合体”拓展,再是向全国各地拓展,后来是向海外拓展,向一些第三世界国家,乃至发达国家拓展,这一系列的拓展过程堪称是一个“墙内开花墙外香”的过程。到21世纪初,委托管理的出现,标志着成功教育的拓展进入一个新的阶段,也就是说既具有“墙外开花”,又具有“墙内香”的特征。

第一节 成功教育与委托管理的缘起

记得2005年6月的一天,我接到时任浦东新区社会发展局局长尹后庆先生的电话,他表达了这样的思路:想采用社会外包的形式,让我领导的成功教育管理咨询中心(以下除特别需要外,简称“中心”),承担对浦东新区一所薄弱学校——东沟中学——的委托管理。

当时,浦东新区被列为教育综合改革试验区,在尹后庆同志的领导下,进行了城乡一体化改革,将农村学校的区镇两级管理改为一级管理,同时建立了四个教育署,其管辖范围从浦东较为先进的地区向远郊辐射的条状区域,以此带动郊区学校的大发展。作为系列改革的一个项目,尹后庆同志考虑借鉴国外的“托管”模式,引进区外优质教育资源,力争在较短的时间内,让郊区学校改变面貌。我正好抓住了这个“从天上掉下来”的机会。

尹后庆同志说,政府既管教育,又办教育,评教育,既当运动员,又当教练员、裁判员,这本身肯定存在错位的问题,肯定不符合政府的行政职责和功能要求。他还说:“在基础教育管理上,我肯定比你刘京海厉害,但对于如何办好一所学校,你刘京海肯定比我厉害。所以,大家要各取所长,把自己最能办好的事情办好,那就要把具体的办学的责任交给你来做。”

一、“天时、地利、人和”

成功教育与委托管理结缘,自然有着“天时、地利、人和”的因素,假如离开

了改革开放的时代,离开了浦东新区自我发展的需求,离开了用新的思维方式来看待地区与学校的发展,也就不可能有这样的学校委托管理。浦东新区有这样的超前思考,才促成了这样一件好事。

此外,我们的成功教育本来就是上海教育的一个成果,在转变薄弱学校,困难学生面貌方面也确实积累了一些成功的经验。以前靠人家来取经推广成功教育,这当然也是挺不错的。但至于人家怎么改、怎么推广及效果怎么样,我们只能倾听却心中无数。现在可以由自己掌控来推行成功教育,这对成功教育的纵深发展不正是一个有利的好机会吗?

说到“人和”,撇开我跟尹后庆先生的私人关系,仅就浦东新区与我们闸北区二者而言,本来就近在咫尺。我们基地的闸北八中的情况,东沟中学也非常了解。知根知底,交流起来也合拍,工作上也会顺手得多。更何况,几十年来的打拼,在我身边逐渐汇聚了一支团队,他们有着丰富的实施成功教育的经验。有这支团队支持,我腰板也硬了。

我总想,我矢志不渝服膺的成功教育研究一路走来,正是靠着“天时、地利、人和”。

成功教育研究起始于 20 世纪 80 年代,当时闸北区的教育常常处于上海市区的后几位。时任闸北区教育局长的郭天成同志,决心要改变这种落后的面貌,于是“薄弱学校的十二校联合体”产生了。在全区教育系统的合力奋斗下,特别是闸北八中的全体教育工作者的努力下,成功教育研究有了突破,有了成果,之后还被国家教委肯定,被称为实施素质教育的模式之一。

所以我一直认为:有了这样改革开放的时代,才有成功教育;有了改变薄弱学校、困难学生的需求,才有成功教育的探索研究;有了大家的合力与不懈努力的精神,才有成功教育的成功与发展。

二、委托管理是成功教育研究的延续

三十多年来,我们研究学生、教师、课堂与学校管理,探索了一条能够战胜困难、取得成功的教育之路。然而在怎样推广成功教育方面,几乎是空白。现在委托管理让我们的研究对象拓展了,因此我认为,委托管理是成功教育的延续。

经过多年几轮的研究,我相信成功教育的理论与实践是经得起考验的。只

是要在有限的时间里让托管学校改变面貌,让教师能真正认同并自觉地运用成功教育的理念与实践经验,让学生能够有效地快速健康成长,我们还需要做深入的探索与研究。

观念的转变是需要时间的,旧的习惯向优化的新习惯转换,必然有一个过程,而且常常是十分艰难的。一方面,时不我待,要拿出效果来;另一方面,要从根本上让成功教育思想植根于托管学校的每位干部、群众的心里,是需要时间的,我们必须为之付出十二分的努力才行。

从一种潜移默化的工作状态,进入一种带有某种输入性质的工作状态,对我们而言,是一种挑战。不过我们有这样初步的经验:在过去兼并几所学校的过程中,我们已经对成功教育的输入与潜移默化的工作状况有所了解。

虽然这样说,但并不等于我们的委托管理就一定能如履平地了。问题肯定是有,困难也肯定是有。但是只要我们坚持学习、探索、研究的心态,我们一定能够完成这个成功教育研究的延续性课题——委托管理。

三、委托管理是成功教育研究的使命

虽然我们有信心能够完成委托管理这一课题,但是委托管理毕竟是个新课题,是交付给我们中心的新任务。这个任务意义之重大是我以前从未遇到过的。

委托办学借鉴的是国外“托管”模式。就我的理解,这样的“托管”模式是一种管理方式的转变,是与先进的生产力发展直接相关的。成功教育的推广是否能适合先进生产力生产方式的变化,这本身就是一次得到实践检验的机会。我深信成功教育的理念是先进的,是能够圆满完成所承担的“托管”的任务的。从委托管理开始,我始终把它作为一项研究课题来实践。可以说,把托管研究与托管实践同步进行。经过四年多的实践研究后,我们申报了市级课题——“新农村义务教育阶段学校委托管理的实践与研究”,并被立项为上海市重点课题,目前已结题。

教育的发展也需要成功教育。一般而言,城市与农村的教育存在着一定的差距,如何能在城乡一体化的进程中,让农村学校的面貌迅速地改变,与浦东新区的整个面貌相一致?这个过程中存在着成功教育扩大与发展的空间。农村学校之间,也存在着差异。一般而言,农村中的薄弱学校也许有着比城市的薄

弱学校更多的薄弱点。如何有效地改变这类学校的面貌,这其中当然有成功教育的用武之地。

委托办学是一种发现,这种发现需要大眼界,更需要勇于承担责任。委托办学是一种拓展,这种拓展需要有不一般的勇气,更需要底气,这就是科学的精神,绝不是简单地拍拍胸脯就能成功的。委托办学是一种重建,这种重建,需要融合,更需要引领。如果说成功教育引领的是教育本身应该有的方向的话,那么成功的引领无论是对学校而言,还是对成功教育而言,都是极有前瞻意义的。

第二节 成功教育研究及其对 委托管理研究的意义

我之所以慨然接受委托管理的任务,是基于我对成功教育研究成果的自信。我觉得成功教育的理论与实践是推行委托管理的生命源。所以,在此我有必要对成功教育的一些成果,作简要的阐述。

一、成功教育的基本思想

第一,承认学习困难学生同其他学生一样,具有很大的发展潜力。他们的困难是暂时的,是可以克服的,他们也有获得成功的愿望和需要。教师应对每一位学生的成功持有热情和期望,坚信每一位学生都能成才。

第二,学习困难学生形成的主要原因是,他们在学习过程中经历了反复失败,形成了失败的心态。成功教育主张积极为学生创造成功的机会和条件,引导学生尝试成功,促使学生主动内化教育要求,启动和形成学生自身的学习内部动力机制。

第三,成功教育在教育、教学过程中的基本特点是“低起点、小步子、多活动、快反馈”,这样的教育教学过程具有针对性、可操作性和实效性。

第四,成功教育坚持对学生实施鼓励性评价,其立足点是从学生原有的基础出发,发现、肯定学生的每一点进步和成功,促使学生发现自己、发展自己,看到自己的优势,找到自己的劣势,满怀信心地不断争取成功。