

《中小学管理》25 年文选

学校管理者^的 五堂必修课

XUEXIAO GUANLIZHE DE WU TANG BIXIUKU | 沙培宁 柴纯青○主编



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

《中小学管理》25 年文选

学校管理者① 五堂必修课

XUEXIAO GUANLIZHE DE WU TANG BIXIUKU | 沙培宁 柴纯青○主编

教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 何 薇
装帧设计 许 扬
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理者的五堂必修课 / 沙培宁, 柴纯青主编.
—北京: 教育科学出版社, 2013. 1
ISBN 978 - 7 - 5041 - 7230 - 3

I. ① 学… II. ① 沙… ② 柴… III. ① 中小学—学校
管理 IV. ① G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 301486 号

学校管理者的五堂必修课

XUEXIAO GUANLIZHE DE WU TANG BIXIUKE

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989571

编辑部电话 010 - 64989179

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 毫米×239 毫米 16 开

印 张 17

字 数 240 千

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前 言

在罗恩·克拉克学校的首次教职工大会上，学校创始人、“美国年度教师”罗恩·克拉克问他的团队：“是谁领导着这所学校？是家长，是学生，还是我们？”全体教职工都说：“是我们。”克拉克提醒大家：“如果是我们掌控着这所学校，那我们就不能把学校发生的任何事归咎于家长和学生，就应该把学校改造成理想的服务于学生的样子。”

听了克拉克的这句话，不知中国的教育工作者有何感想。

教育是复杂的。

教育的复杂来源于人的复杂，来源于这个复杂多变的时代，来源于这个缺失信任感的大环境。我们常常面对“业余看法”、“外行领导”，在各种挑剔的目光注视下，在扑朔迷离的现实状况下，我们常常无所适从，找不到回归之路。

于是，好像是积重难返，又好像是一不小心，教育被弄坏了，学校被轻贱了。

诚然，“教育并不是孤立性的事业，与其他部门都有牵连。可是，教育绝不是附庸性的事业，对于辅导下一辈人的发育成长，他负着最直接的责任”（叶圣陶）。我们也常说：“我们改变不了大环境，但可以营造自己的小气候。”

那么，就让我们一起来创造好的小气候吧。

这是一本献给学校管理者的书。它提供了一些思想、智慧和策略，希望能给读者一点点帮助，帮助大家成为更加专业、让人们信



服的管理者，在复杂的教育现实中游刃有余。

我们希望，我们选择的文字，能有助于学校管理者“大气”起来，遵从内心的指引，不天天左右环顾、事事察言观色；能“自觉地”“明自我”、“明他人”、“明环境”，“寻找自己专业领域的制高点”，过一种研究的生活；能管理好时间，不整天被杂事包围，不辨方向，做了一件又一件事，却从未尝到教育的真滋味；不仅有维持力，让学校运行得流畅高效，还有颠覆力、创造力，让学校可持续地发展。

我们希望，我们选择的文字，能有助于学校管理者读懂教师，用凯普的“自驱力”思想重新激活他们的热情，挖掘他们面对工作时那份激动人心的力量；借鉴彼得·德鲁克的“有组织的舍弃”思想，在对教师的新要求不断叠加的今天，努力为教师“舍弃”已不再必要的工作负担；帮助教师诗意地栖居在教育大地上，对幸福敏感，对压力钝感，安安静静读书，认认真真教书，从容收获职业幸福。

我们希望，我们选择的文字，能有助于学校管理者了解学生，并老老实实“把学生当学生”，以人性的成长为中心，让学生有个性、有灵性；老老实实回到教育的原点上，把孩子们的健康放在第一位，不放弃长跑，不让他们做所谓的“东亚病夫”；让学生的兴趣绽放，有浪漫的生活，可以跑一跑，也可以停一停。“真正的教育不只助你建功立业，还能帮你理解人生。”（克里希那穆提）谋生与生活，虽一字之差，却有天壤之别，我们要努力让学生“过一种幸福完整的教育生活”。

我们希望，我们选择的文字，能有助于学校管理者领导教学改革，“常听课”、“会评课”，因为“改革不仅仅发生在课堂上，但没有发生在课堂上的改革，绝对不是真正的改革”。

我们希望，我们选择的文字，能有助于学校管理者进行创造性的

管理，集中大家的智慧，“把正确的事做正确”；制定更好的议事规则，让学校的各种会议开得更有效；知道如何与媒体沟通，如何公开学校的危机信息……学校管理者的人生必将因学习、发展和创造而闪亮起来。

叶圣陶先生曾在《如果教育者发表〈精神独立宣言〉》一文中提到“一战”时罗曼·罗兰、爱因斯坦、罗素、泰戈尔等人为抗议欧洲文化界在战争中各自“报效祖国”的丑行而签署《精神独立宣言》之事，他说，教育工作者的终极目标是“为万世开太平”，虽说万世多么久远，太平多么艰难，但不能不开其端、立其基，不能不一点一滴地实干，“大群的教育工作者都来干他们自己的，未尝不可以转移风气，挽回世运”。

以此与读者朋友们共勉。

中小学管理杂志社

2012年11月21日



目录

前言 / 1

第一堂课 | 成就自己

校长要做三件事（陶西平） / 3

校长今天应该怎样学习？（叶澜） / 6

校长如何实现价值领导力？（李政涛） / 12

我的关键成功要素（李希贵） / 20

法家·儒家·道家（卢志文） / 23

做“大气”的管理者（沙培宁） / 26

校长如何形成自己的办学思想？（田中岳） / 29

· 提升校长思维品质的思维工具（李雯） / 37

校长如何成为时间管理的高手？（戚彦明） / 43

第二堂课 | 读懂教师

特级教师是这样炼成的（王崧舟） / 51

挖掘教师工作中激动人心的力量（汤丰林） / 67

我是如何领衔名师工作室的？（吴华宏） / 72

项目研究：从我们的“痛”开始（臧国林） / 77

以问题研究促专业成长（顾秋红） / 82

如何把握教师培养中的“度”？（曹进） / 87

教师减负的对策（冯大鸣） / 91

“教师执行校长”制度：科层管理的反转型改造（蓝继红 范思明） / 94

学校在教师管理中应注意的法律问题（李开发） / 101

第三堂课 | 研究学生

我们真正了解学生吗？（陈艳） / 109

老老实实“把学生当学生”（叶翠微） / 115

所谓学生（魏智渊） / 118

学生研究：唤醒校园里沉睡的数据（李希贵） / 122

研究“笨”学生（刘晓晴） / 129

唤醒学生沉睡的悲悯心（张丽钧） / 136

如何奖励学生效果更好？（王俊） / 139

用“道德两难法”提升学生道德判断力（鲁明） / 144

我被“差生”问住了（周瑾） / 148

学生社团建设的六个“不怕”（姜小明） / 150

第四堂课 | 领导教学

改革发生在课堂（陶西平） / 155

校长教学领导力的提升（褚宏启 刘景） / 167

- 校长如何更专业地听课? (李晶) / 171
- 学校教学领导如何观课、评课? (程红兵) / 176
- 引桥课程: 为学生有效学习搭桥 (赵桂霞) / 186
- 我们这样做课题研究 (施国柱) / 192
- 我的“自主作业”实验 (陈钱林) / 196
- “零作业批改”的实践与思考 (李涛) / 205
- 作业诊断系统: 凸显对学生作业的个性化研究 (陈立华) / 209

第五堂课 | 创意管理

- 我靠什么管理? (魏书生) / 215
- 我们这样开会 (陈钱林) / 223
- 文化·21 克 (孙金鑫) / 228
- “空降校长”如何马到成功? (刘慧 赵作银) / 231
- 清林小学的几个教育细节 (杨勇) / 234
- 让校长室成为离学生心灵最近的地方 (尚海涛) / 238
- 用信息技术解安防难题 (林业) / 241
- 从“南塘十三条”看学校的议事制度 (孙刚) / 245
- 学校危机信息公开策略 (朱科蓉) / 249
- 媒体沟通: 学校管理者的必修课 (曾国华) / 256

第一堂课

成就自己

CHENGJIU ZIJI

校长要做三件事

——读《哈佛商业评论》一篇文章有感

我上小学的时候，体育老师教跳高，就是抬腿、过杆、落地的“骗腿式”，老师一招一式教得很认真，谁掌握得好就跳得高。上初中的时候，老师教剪式和滚式。高中的时候，老师教俯卧式，从助跑、起跳、过杆到落地，一步步训练。随着新姿势要领的掌握，我们的跳高成绩不断提高。成年以后，我又见到更先进的背越式跳高，但自己已经没机会学了。

最近看到一份资料，才知道剪式跳高出现后，哈利·波特 1908 年将奥运会跳高纪录提高到 1.905 米。此后，每一种新姿势被运用后，奥运会的跳高纪录都被刷新。到 1996 年奥运会时，查尔斯·奥斯丁用背越式创造了 2.390 米的新纪录。所以，有人将跳高的发展历史归纳为：努力把握已知的最佳模式，同时发现其不足，在此基础上创造出更好的模式。

《哈佛商业评论》刊登了一篇文章，题目是“CEO 必须做的三件事”。文章提出，有远见的 CEO 必须做三件事，这三件事正是被跳高的发展历史所证明的：一是管理现在，二是有选择地忘记过去，三是开创未来。文章指出，公司若想经久不衰，就必须使自己的维持力、颠覆力和创造力保持恰当的平衡，实现这一平衡是 CEO 的首要任务。

由此我想到，成功的校长不也必须把做好这三件事作为自己的首要任务吗？

一要管理现在，就是要有维持力，要维持现有模式的日常执行。维持性工作做得出色，运行起来流畅高效，学校就会成为一部精良的机器，有条不紊地运行，产生良好的效益。所谓维持力，就是维系、保持



的能力。有些校长目标意识很强，而落实意识相对淡漠。他们热衷于制定宏伟的目标，却不认真或者不善于将这些目标转化为有效的组织行为，甚至朝令夕改。有些校长自己虽有工作热情，却没有调动起全校师生的积极性，没有通过协调，使各职能部门形成合力，结果不是事倍功半，就是矛盾重重。当然，还有些同志上任之初对学校现状还没深入了解，就急于提出一套改革主张，不仅改革难以推进，而且现行秩序也被打乱。所以，维持不是保守，而是努力把握现在，以创造最好的绩效。

二要发现问题，就是要有颠覆力。许多校长往往只注重做好当前的工作，而不正视学校存在的潜在风险，不关注影响学校未来发展的问題。他们忙于应对众多的短期压力，处理眼前繁杂的事务，学校管理只依靠多年积累形成的一些固有的观念和經驗。这些固有的观念和經驗往往会变成一种非常强大的“组织记忆”，从而形成学校的单一文化。有时，这种“组织记忆”对于维持传统和现状也许会有帮助，但却难以使学校应对各种非线性变化，以致在问题严重、矛盾激化时不知所措，更谈不上开创新的局面。所以，校长必须善于记忆，但同时又必须善于有选择地忘却；要善于发现学校必须抛弃的东西，包括善于否定自己曾经倡导过的东西。

三要开创未来，就是要有创造力。开创未来就是要通过改革实践，清除发展的障碍，设计并实现新的发展目标。现在，学校都站在落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》以及“十二五”规划的新的起点上，都处在转型的过程中，这就要求校长要有远大的抱负、革新的勇气、求实的态度和坚韧不拔的毅力。通过改革创新，使学校的教育思想、管理体制、教育内容、教育方式方法不断达到新的高度。

校长要做的这三件事，并不分先后。为了学校眼下的工作和未来的发展，校长必须同时关注这三件事。发现问题和开创未来，并不是以后才要做的事，而是从一开始就要做好准备，做到三者的协调一致。

《哈佛商业评论》中讲了一个很有意思的巧合。印度教虽然是多神教，但主要有三大神：毗湿奴——维持之神，湿婆——毁灭之神，梵天——创造之神。印度教的哲学认为，苍生万物就生活在这维持—颠覆—创造的平衡互动之中。这的确又给我们添了一个新的视角。

（作者为国家教育咨询委员会委员）



校长今天应该怎样学习？

叶
澜

我很喜欢研究的生活。我觉得这样的生活非常丰富，非常有价值，因为能看到人的变化，而这正是教育最根本的价值。如果教育进行了半天，人却没有改变，只是做完了一件又一件事情，那你就没有尝到教育的真滋味。

在当今社会中，个人的终身学习到底是怎样的概念？有的人认为，所谓终身学习，就是不仅读到大专，而且要读到本科，再读到硕士、博士，以至留学；有的人认为，我自己集中地搞一些研究，在研究中学习；还有人认为，我在工作中，一面做，一面学习。我理解的终身学习，就是把整个的人生、所有的生活都变成有学习意义的生活。不要把学习看做是很刻板的事，认为只有在读书、听报告、思考专门问题时才是学习。实际上，你需要抱着一个开放的心态，不断地对自己有更多的认识，包括自己的长处和缺点、自己的成就和不足。一个开放的心态，一种认识的需要，一种对发展的追求，这三者结合起来，生活就会变成学习。这种学习可以和生活互换，是一种广义的学习。这样的人生才是学习的人生。学习的人生也是发展的人生，同时会产生一种创造性的结果。所以，学习的人生也是创造的人生的基础。对创造的追求就是对超越的追求。如果我们这样理解学习的话，那么生活中，一次随意的交谈可以成为学习；旅游，是学习；听别人上课、评课也是学习。

关键是怎样做到这点呢？你一定要有一种开放的心态，有一种投入。要么不做事，要做就要投入。就像听报告，你要注意听，捕捉特别有价值的东西。作为华东师范大学教育学系的教师，作为基础教育改革与发展研究所的研究人员，我也在学习。怎么去研究校长？怎么和校长

合作，把中国的基础教育往前推？这些都是我们可以学习的课题。生活中有很多可以学习的内容，而恰恰是在学习中、在发现中，生活才会变得有趣起来，而不是变得令人烦恼。生活质量和生命质量的提高，实际上是和学习非常相关的。

那么，我们该怎样度过我们自己的人生呢？怎么使人生变成学习的人生、发展的人生、创造的人生，变成由一串串的亮点构成的人生呢？只有人生的亮点多了，我们在最后离开这个世界的时候，才不会有遗憾。所有的人（不仅是校长）首先要成为对自己的人生价值有期望和追求的人，才可能在这个基础上来讨论今天应该怎样学习。

对个人的终身学习问题，有狭义和广义的理解。所谓狭义的理解，就是在具体参与某项学习或研修的活动中，我们怎样学习；广义的理解，就是在当今这个时代里，我们怎样学习。我想，大家几乎都认同，这个时代不再是稳定的，它一直在变化。大家也认同，这个时代变得越来越复杂。一个变化，一个复杂化，这两者在一定意义上就变成了一种压力，这种环境要求我们必须学习。另一方面，这也是一种资源。我们换一个角度去想，变化越多端，就越要求我们不能静态地按照已有的结论去套自己的学校。环境不是一条简单的定律就可以说明的，哪一个范式都不能完全地概括它。实际上，我们已经感受到教育的复杂，这个世界的复杂。这个时代的复杂状态和多变状态，要求我们不能简单地用加减法去思维，而是要用复杂思维来认识我们的环境和学校。

此外，我们还要有一个动态的意识，在变动中去寻找主流、趋势，找到并摸准这个方向。这就是“新基础教育”一做就是10年的原因。我们摸准了世界将要朝这个方向发展，教育的转型迟早会到来。我在做中国教育学百年发展的研究时，有一个深深的体会，就是中国近代社会出了一批先行者，他们是把心挖出来点燃当火把用的。我们的教育界，也有一批为中国教育发展呕心沥血的人，我们最熟悉的的就是陶行知。选择做一个先行者，就意味着要吃苦，要奉献，要改变自己。所有的先行



者都是自己醒了，才能启蒙他人，唤醒更多的人一起走出一条新的道路来。中国近代的教育和教育学，就是许许多多的人投入进去后，才有的一种结果。当然，现在我们看到它还有很多的问题，还需要面对新的转型，所以实际上，我们需要有当代的启蒙。我们要继承近代的启蒙传统，敢于去冲破，去奋斗，敢于在恶劣的环境下走出一条道路来。为什么我们要做“新基础教育”？为什么要和这么多校长一起做？我们就是希望这支队伍将路越走越宽。在这个过程中，没有学习是不行的。我始终觉得，越做越感到知识不够，我对很多问题的认识也有局限，我们对“新基础教育”的指导就有局限。有的教师下了课就去了解学生的反映。我觉得这很好。我从来没给他们提出过这样的建议，而他们真的就把学生的状态、感受看做是自己换位思考的一个重要依据了。在这一过程中，他们常常给我以启发。这就是一种学习。

学习者首先要有一种虚空的心态，心态打开了，想去接受新的东西，并期待着新发现，这才是学习的状态。在现代社会里，交互作用加强了，流动加强了，整体的复杂性也加强了，这就要求我们每个人都必须学习。

以上海市校长研修班为例，我们组织开展了以下几类学习活动。

第一种学习活动就是读书。读有关“新基础教育”的书。今天的校长要有读书的习惯，读书又要有动笔的习惯。不仅要记下读书的体会，还要记下哪怕是碎片式的东西，从中就能发现自己还需要学什么，还要进行怎样的研究，才能解决问题。这样，你的工作就有主题了。你的主题来自你的思考、你对自己的反思、你的学习体会和你对现实的研究。

第二种学习活动就是调查分析。这是让校长看自己的学校，把学校的真实状态摸清楚，目的是对学校有一个框架性的了解，理清思路。新校长可能做了很多事情，但对学校的整体框架、对自己想做点什么却未必很清楚，这是第一个“不清楚”。第二个就是，对学校的具体状态，特别是学生的状态不清楚。从前，校长可能只了解学生的大背景，如家