

雁阵凌空

——『雁阵式』学校管理模式的激情演绎

陈见荣 著

中国文史出版社

Y A N Z H E N L I N G Y U N

雁阵凌空

——『雁阵式』学校管理模式的激情演绎

陈见荣 著

中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

雁阵凌云:“雁阵式”学校管理模式的激情演绎 / 陈见荣著.

——北京:中国文史出版社,2006.12

ISBN 978-7-5034-1897-6/G·0414

I.雁... II.陈... III.学校管理—模式—研究

IV.G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 145876 号

责任编辑:李春华 装帧设计:圣殿工作室

出版发行:中国文史出版社

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

印 刷:杭州万星印务有限公司 邮编:310004

经 销:新华书店北京发行所

开 本:787×1092 1/16

印 张:19.75 字数:250 千字

版 次:2006 年 12 月第 1 版

印 次:2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

文史版图书如有印、装错误,工厂负责退换

序

在知识经济和经济全球化时代,教育领域面临的挑战比以往任何时候都更加突出,教育革新的重要性也比以往任何时候都更加迫切。在所有教育革新中,学校管理的革新无疑是最令人关注的领域之一。传统学校管理模式已经无法适应当今教育快速发展的形势,这一点已经成为许多教育专家和学校管理者的共识。为此,许多教育研究人员和学校管理者在创新学校管理模式方面进行了积极有益的探索,并取得了令人瞩目的成绩。浙江省诸暨市天马实验学校高中部在校长陈见荣的率领下,在创新学校管理模式方面进行了长期大胆而独特的探索,取得了不少值得人们关注的重要经验。现在,陈见荣同志将该校教育管理模式创新的体会加以总结,撰写了《雁阵凌云——“雁阵式”学校管理模式的激情演绎》一书,我认为是一件很有价值的事情。阅读全书,我本人体会良多,概括起来两句话,即“源于实践高于实践,继承传统超越传统”。

先说第一句“源于实践高于实践”。陈见荣同志立足本校实际,以学校革新实践为基础,努力构建新的教育管理模式,对实践经验进行了有意义的理论探索。天马高中是浙江省一所优秀的民办学校,规模不大,只有30个班级。从2000年9月开始,陈见荣校长他们力图走一条与众不同的革新之路,经过反复思考、探索与实践,天马高中创造性地总结出一套“雁阵式”学校管理模式,提出了“精品立校,雁阵兴校”的独特办学理念,有力地促进了学校的可持续发展。在过去6年中,学校发展不断取得优异成绩,创办仅7年就已跻身浙江省二级重点中学。天马高中管理模式的革新甚至得到了《光明日报》等媒体的连续关注,实属不易。如果没有“源于实践高于实践”的特点,天马高中管理模式革新要受到基层学校和教育理论工作者的充分肯定是不可能的。

再说第二句“继承传统超越传统”。“雁阵式”学校管理模式虽是作者“观大雁飞行之阵而悟出的管理模式”,但书中处处体现出作者尊重传统而又超越传统的教育理念。就尊重传统而言,书中甚至用了一个章节谈论文化遗产问题。此外,作者对传

统学校管理模式的优点也给予了相当充分的肯定。但作者在本书中体现得更为明显的是超越传统的决心和信心。作者在研究中外先进学校管理模式理论及国内学校管理模式实践的基础上,抓住“以人为本”的核心教育理念,设计了以控制系统(管理原则)、支撑系统(管理组织)、目标系统(管理目标)、追踪系统(管理过程)和评价系统(管理评价)组成的“人”字形阵式新型管理模式。上述管理要素之间相互关联,彼此支撑,对优化教育管理、提高管理效率起到了积极的推动作用。

《雁阵凌云——“雁阵式”学校管理模式的激情演绎》一书不仅有着独特新颖的理论观点作指导,而且书中提供了大量的具体事例和操作实践,对我们理解作者的“雁阵式”学校管理模式有很大帮助。我真诚地希望有更多的学校管理者关注“雁阵式”学校管理模式,积极参与学校管理模式的革新活动,多提出一些源于办学实践而又高于办学实践的新思想、新观点,努力推动我国学校管理水平不断提高。同时,我也希望陈见荣同志能在目前思考的基础上,去粗取精,开阔视野,进一步凝练创新理念,坚持创新实践,总结创新理论,推广创新经验。

——是为序。

徐辉 教授、博士

二〇〇六年十一月

鉴定意见

受浙江省教育科学规划领导小组办公室委托,浙江省教育科学研究院、浙江大学教育学院、绍兴市教育教学研究院、诸暨市教育科学研究所等单位7位专家组成鉴定组,于2006年11月18日对诸暨市天马高中陈见荣同志主持的浙江省2005年教育科学规划课题“高中‘雁阵式’管理模式的实践研究”成果进行结题鉴定。鉴定组在听取课题组汇报、审读成果材料的基础上,经认真讨论,形成如下鉴定意见:

1.该课题针对学校规模扩张而管理难度增大的现实,试图通过改变传统的学校管理模式提高管理效能,进而加快教师队伍建设和教育教学质量提高,选题切中了当前我省高中段教育急剧发展中亟待解决的现实问题,具有重大的现实价值。

2.该课题以“人性化”为基本理念,以“精诚团结、相互支撑”为目标框架,初步构建了由目标系统、控制系统、支撑系统、追踪系统、评价系统组成的“人”字形“雁阵式”管理模式。该模式体现了以下特点:目标导向,分层管理,强化各个岗位和环节的责任意识,在重视评价的基础上加强学校各专项活动的全程追踪和及时改善。理念先进,系统协调,操作性强,适合较大规模学校的发展需要和管理需求。

3.该课题在实践研究中探索出了一系列颇具特色的管理方式,如建立健全学校三级管理层并强化年级组长的职责;把班主任纳入行政管理系列;在制度建设和厘清岗位职责的同时重视分工与协作;领头雁引领作用的发挥;垂直管理系统与横向管理系统的协调;“四路追踪”等。这些做法很好地体现了“民主、参与、分权、协作”的管理思想,为当今较大规模学校管理提供了有益的借鉴和参考经验。

4.该课题经过多年的探索,取得了明显的实践成效,在发挥各管理层次和全体教师积极性的基础上,确保了学校的高效有序运行;教育教学水平持续提高的同时,逐步确立了学校的品牌和特色;促进了教师的专业发展,并为学校的可持续发展奠

定了基础。学校所探索形成的许多管理经验在较大范围内产生了积极影响。

综上所述,鉴定组认为该课题理念先进、设计科学、措施落实、实效明显、颇具创新,在省内同类课题中居先进水平,一致同意通过鉴定。

周谷平
鉴定组组长:

鉴定时间:2006年11月18日

省级规划课题《高中“雁阵式”管理模式的实践与研究》

鉴定组成员

2006年11月18日

姓 名	单位(职务职称)	签 名
周谷平	浙江大学教育学院常务副院长、教授、博导	周谷平
方展画	浙江省教育科学研究院院长、教授、博导	方展画
盛群力	浙江大学教育学院教授	盛群力
朱永祥	浙江省教育科学研究院副院长	朱永祥
沈江峰	绍兴市教育教學研究院院长、特级教师	沈江峰
王黎明	绍兴市教育教學研究院副院长、中教高级	王黎明
张振东	诸暨市教育科学研究所所长、中教高级	张振东



目录

CONTENTS



理念篇 守望梦想

- | | | | | |
|-----|-----|------|---------|-------|
| 003 | 第一章 | 概念诠释 | 观大雁飞行之阵 | 悟管理之道 |
| 013 | 第二章 | 现实背景 | 探孙子兵法之理 | 明功策之举 |
| 023 | 第三章 | 文化传承 | 觅浣江遗风之流 | 辨传承之路 |
| 035 | 第四章 | 理论依据 | 行思维对接之法 | 寻展翅之机 |
| 046 | 第五章 | 系统定位 | 求鱼掌兼得之果 | 达理想之标 |



实践篇 飞越关山

- 057 第六章 控制系统 领高端控制之纲 解教育之惑
- 087 第七章 支撑系统 藉纵横支撑之力 织系统之网
- 147 第八章 目标系统 放三维目标之矢 固传道之本
- 168 第九章 追踪系统 建全程跟踪之器 控成长之迹
- 209 第十章 评价系统 合多元评价之度 成实践之真



成果篇 相约春天

- 233 第十一章 管理创新 兴雁阵创新之术 续长征之路
- 246 第十二章 专业跨越 乘专业引领之舟 彰生命之彩
- 259 第十三章 品牌提升 树品牌战略之形 扬诚信之旗
- 276 第十四章 繁花争芳 吐百花芬芳之艳 展和谐之美
- 289 第十五章 桃李天下 启枫华府第之源 传雁阵之歌
- 308 参考书目
- 309 后 记



理念篇 守望梦想



“人”字形雁阵表明相互关怀的人性化理念；
“一”字形雁阵则显示精诚团结的一致性理念。

第一章 概念诠释

观大雁飞行之阵 悟管理之道



“燕子来，好种田；大雁来，好过年。”民间谚语道明了生生不息的时序奥秘。大雁掠起它宽大的翅膀给我们送来了童年时期最单纯的梦，送来了快乐、期盼。

记得上小学的时候，大雁在由北向南迁徙途中，偶尔会停留在养育我的沃土上——朱公湖田畈。那时，多数农民的温饱尚未解决，村里的狩猎者每每见到大雁降临，就会约上三五人结伴去打大雁。小时候的我，既贪玩又好奇，远远地跟着看他们打大雁。大雁警惕性很高，我学着猎人们的样儿，一会儿卧在田埂上，一会儿匍匐前进，跟着跟着，也许真的是累了，不知不觉在田埂边上睡着了。当我被爸妈找到时，还在梦着天上飞翔的大雁呢。

高考制度恢复以后，我和莘莘学子一样，靠勤奋和缘分挤上了高考的“独木桥”，



雁阵凌云

「雁阵式」学校管理模式的激情演绎

YANZHENLINGYUN

成了一名师范院校的学生。1983年7月,毕业后分配到当时被我形容为“诸暨西伯利亚”的大桥中学。工作的头几年,日子被繁重的工作、艰难的生活搅得七零八落,也就没心情去理会就在我们头顶上有那么一群南飞的大雁。在蘸着酱油过生活的日子里,偶尔见到大雁在天空中飞行也激不起内心的涟漪。

从大桥中学调至次坞中学,继而派遣到思安乡中,接着从思安乡中升至三都中学。我总感到在教学生涯里,没有人能确定自己扎根何校,如生命的坐标一样,总不能局限在一个点上。

“祸兮福所倚,福兮祸所伏。”命运让我被迫从教育行业跳入“商海”,在好友的关怀帮助下,在杭州学着搞设计,搞管理,生活也算过得去,但心里总是觉得缺失了点什么,就像一只没有归巢的南雁。心,停泊在时间河流里,却像一匹马无法卸掉沉重的鞍。

日子就这样一天天地逝去。

休息日我骑车去灵隐寺,在林间小道休息时,偶然看到毫不起眼的蚂蚁,我用手轻轻地按住它,看到蚂蚁只要有一线生存的希望,就拼命地挣扎,我联想到了泰山顶上的青松、天山峭壁上的雪莲花、撒哈拉沙漠上的骆驼刺。泰山青松压顶不弯腰、雪莲冰天雪地仍盛开、骆驼刺儿风吹沙移岿然不动;想到了小时候钓鱼的鱼饵——蚯蚓,虽被人剁成两段,却每段都会以它们生存的方式重新生长出另一个头来;想到了故乡茅屋上的爬山虎,有时连根挖起,但年年都在同样的地方萌发肥壮的叶芽儿。

我顿悟,“野火烧不尽,春风吹又生”。生命就是按这样的规律展现。

此后,我从商海里折回,淡看人生得失,笑看云卷云舒,静观潮涨潮落,栖落在枫华府第——诸暨天马实验学校,重新站在三尺讲台前,追求属于自己的未来。

既来之,则安之。培养人的事业是生命中不能承受之重!人生一世,草木一秋。人活着,很少有可能从事轰轰烈烈、惊天动地的伟业。大多数人的一生都是平凡的,但无论怎样,都必须给自己的人生一个正确的定位,找到合适自己的坐标,做自己最擅长的事。在社会中难免要相互竞逐,有时身心疲惫,也可能一无所获,但应当永不轻言放弃,永不失去放飞的心。过平凡而有意义的一生不也正是它的价值所在吗?

回到了教育岗位后,心也随着改革的春风驿动起来,思绪被初秋结伴南行的大雁带到了天空,我多么希望自己是一只只能远飞的大雁,在由“人”而“一”,由“一”而



第一章

概念诠释

观大雁飞行之阵 悟管理之道

YANZHENLINGYUN

“人”的雁阵里开始生命的飞翔。

于是,我查阅资料,走访专家,实地考察,寻觅大雁们的精彩故事,探究大雁们的种种生存方式,成为“追雁一族”。

关注点之一 大雁为什么要迁飞?

是生存的需要。冬天,北方天气寒冷,大雁难以找到食物,为了生存,它们就飞到气候温暖、食物丰富的南方过冬。春天一到,北方的日照延长,树木生长旺盛,昆虫较多,有利于它们寻找食物,养育雏雁,而且北方地广人稀,天敌较少,它们可以放心繁殖后代,并因此传承了南来北往的迁飞习性。

假设大雁不南飞,又会怎样呢?随着隆冬季节的来临,它们的羽毛抵挡不住寒冷,冰雪封地,使它们难以寻找食物,最终必然在饥寒交迫中死去。

关注点之二 大雁为什么要排成“人”字形或“一”字形飞行?

大雁旅途漫长,因此,为了节省体力,它们在飞行中常常利用空气上升的气流滑翔。头雁鼓动翅尖产生上升气流,后雁就利用这股气流的冲力在空中滑翔。也就是说,这样的飞行组合和此种姿态飞翔,相互之间搅动的风动能使得向上托举前行的力加大,能共同消减空气的阻力。雁阵飞行的速度要比大雁单飞提高22%。

关注点之三 大雁为什么要分工协作?

大雁在飞行途中明确了各自的职责,它们中有负责觅食、照顾老幼的大雁,有负责雁群安全放哨的大雁,有负责安静休息调整体力的领头雁。在雁群进食的时候,负责安全的大雁一旦发现敌人靠近,便会长鸣一声,给出警示信号,群雁便会整齐地冲向蓝天,列队远去。而那放哨的大雁则在族群进食时不吃不喝,警视周边。如果雁群中的大雁因伤病而不能继续飞行时,雁群中就会有两只大雁留下来守护、照看伤病的大雁,直至其恢复或死亡,然后它们会加入雁阵,继续朝着目的地飞行。这些分工,目的就是循着一定的路线安全、如期地飞抵南方或返回北方。



雁阵凌云

——记一位普通教师爱岗敬业、无私奉献的感人事迹

YANZHENLINGYUN

关注点之四 “人”字形尖端,为什么要有领头雁?

领头雁身体强壮,它的任务最艰巨:它承受着最大的空气阻力,这种阻力要比单飞大得多。同时,它的飞行速度决定着雁阵的飞行速度,因此它必须使出比单飞大得多的力气,才能保证雁群飞行的速度。领头雁还须识别方向,担当指挥,带领群雁飞向目的地。

当然,这个重任也不是一只大雁完成的。当一只领头雁竭尽所能后,其它强壮的大雁就会顶上去,如此轮换不已,使雁阵既保持了较快的速度,又可作长距离飞行而无须休息。领头雁一直在轮换,因为只有这样,才能使领头雁以充沛的体力飞在最前面。

如此看来,领头雁的领头作用对于雁阵的飞行至关重要,也功不可没。我更相信,在大雁这个群体中,总有那么一些大雁是大雁群体的灵魂、主心骨。正因为有了它们,这个群体再也无惧路途遥远,或北行,或南飞,始终都能找到适合自己的生存之地。虽岁月更迭,而雁群长在。

关注点之五 大雁在飞行中为什么不停地呱呱鸣叫?

大雁的鸣叫声,是整个雁阵勇往直前的“号角”。它高昂、激越、底气十足,给大雁们以极大的鼓励,激发出大雁的动力,焕发出大雁的活力,使整个雁群保持着快速飞行的最佳状态。同时,它也鼓励着同伴,提醒它们不要掉队,不要泄气,心往一处想,劲往一处使,朝着既定的目标前进,前进,前进!

群雁当空,不畏路程艰险,飞越关山万里。因为它们心中有约,前方就是胜利,就是永恒生命的延展。

飞翔的大雁把“人”字或“一”字写在了蔚蓝的天空上,作为重新回到教育岗位的我又多了许多感悟——

感悟之一 我们为什么要选择这个职业?

大雁迁飞是它们生存、成长、发展的需要。
那么作为教育工作者呢?

正如彼得·基·贝得勒教授所说：“这些学生在我眼前成长、变化着。当一名教师就好比在创造生命，我可以看到我所孕育的泥人开始呼吸。没有什么能比能那么近地亲眼看到生命的呼吸更令人激动的了。不当教师，我或许可以得到地位、金钱和权力，但我是有‘钱’的。我从我所最乐意去做的事情中得到了报酬：读书学习，和人们交谈，去发现或者去提出像这样的一个问题：‘什么才是真正的富有？’我也有权力。我有权力去提请别人注意，去展开有趣的话题，去问那些难以回答的问题，去表扬一个大胆的回答，去谴责掩盖真理，去向学生推荐书籍，去指出前进的道路。我还会去在乎其他什么权力吗？但是当教师也确实提供了一些除了金钱和权力之外的东西：它提供了‘爱’。不仅仅是对学习的爱，对书本的爱，对思想的爱，而且是作为一个教师所能感受到的那些难得的学生步入教师的生活并开始呼吸的爱。或许‘爱’用在这儿并不尽意，用‘神奇’一词更为恰当。我当教师是因为我生活在那些开始呼吸的人们中间，我有时甚至能感受到他们的气息中也有我自己的气息。”

陶行知先生说：“千教万教，教人求真；千学万学，学做真人。”

台湾著名国学大师南怀瑾说：“文化人想负责任，首先要建立一个人生目标。教育的目的不是为了谋生，而是教做人。”

记得已经毕业的学生给我写信，信中说：“陈老师，我们非常喜欢听你的课。你的课显示一种生命存在的方式，告诉我们人可以那样生活，人可以为了自己的理想把自己的工作、把自己的教育当作一种生命，这本身就让我们感动。这就是一种价值。以后我们毕业工作，或许不会像你那样生活，但是你让我们感到一种生命、一种价值。”所以，一个好的教师会对学生产生一种精神上的辐射，这是我之所以要当教师的最大理由，是教师职业的价值所在。

感悟之二 我们为什么需要团队精神？

当每一只雁展翅拍打时，造成其他的雁立刻跟进，整个群体抬升，所以雁群总是以“人”字队形飞行。因为它们的旅程是建立在互相帮助、彼此信任的基础上的。雁阵的优势在于目标一致，前后呼应，强势超达。

我们需要怎么样的团队呢？

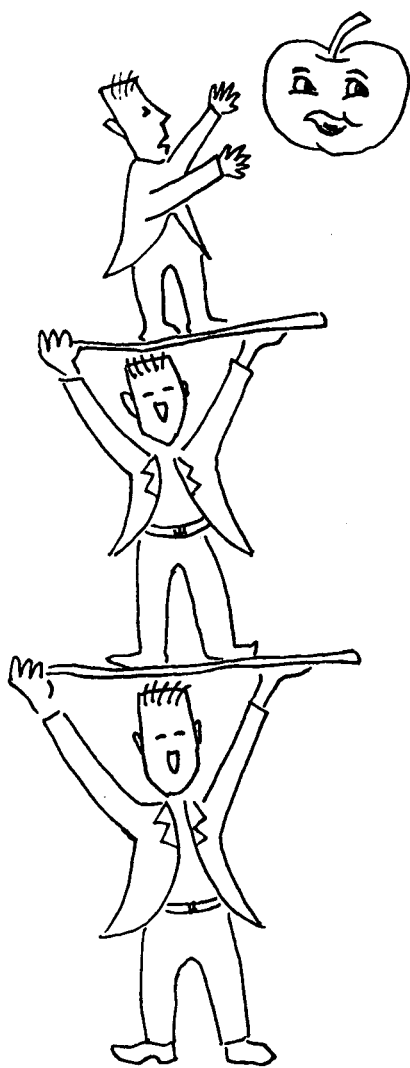
“人心齐泰山移”。在很多情况下，教师单靠个人的能力已很难完全处理错综复杂的信息并采取切实高效的教育行动，所有这些都要求组织成员之间进一步相互依



雁阵凌云

「雁阵式」学校管理模式的激情演绎

YANZHENLINGYUN



赖、相互关联、共同合作。团队的建立正是旨在解决错综复杂的问题,并进行必要的行动协调,保持组织应变能力和持续的创新能力。一如在我们的团队中,分享团队默契的人更能轻松地到达目的地。

2005年,美国《福布斯全国富豪排名》列位台商首富的郭台铭,他对团队的解释有独到的见解:“鸿海集团现在做大做强了,这是团队的功劳。没有我郭台铭,鸿海一定会更好更成功!每只公鸡都以为太阳是它叫出来的,岂不可笑?”

应当说,雄鸡虽有“报晓”之功,但它永远也改变不了日出日落的客观规律。学校更需要尊重教育规律和重视团队协作。

所谓团队,是指一些才能互补、团结和谐并为负有共同责任的统一目标和标准而奉献的一群人。团队不仅强调个人的工作成果,更强调团队的整体业绩。团队所依赖的不仅是集体讨论和决策以及信息共享和标准强化,它强调通过成员的共同贡献,能够得到实实在在的集体成果,这个集体成果超过成员个人业绩的总和,即团队大于各部分之和。

团队的核心是共同奉献。这种共同奉献需要一个成员能够为之信服的目标。只有切

实可行而又具有挑战意义的目标,才能激发团队的工作动力和奉献精神,为工作注入无穷的能量。

团队的精髓是共同承诺。共同承诺就是共同承担集体责任。没有这一承诺,团队如同一盘散沙。作出这一承诺,团队就会齐心协力,成为一个强有力的集体。

不少人经常把团队和工作团体混为一谈,其实两者之间存在本质上的区别。优