

校长

XIAOZHANGXINSIWEI

新思维

主编：陈远生 梁海丹

北方文艺出版社

校长新思维

主编：陈远生 梁海丹

(中)

北方文艺出版社

表人规定发言不能超过七分钟，并提倡不拿稿。就连休息室也布置成大吧台，有自取点心、水果、饮料，整个氛围俨然是个“国家级”研讨会。参加者除了本校教师外，还来了该市友好学校的校长和该市区教育行政部门的领导，北师大及教育科研单位的专家，主管教育的区长也到会并参加了全过程。从参加人员上看俨然是一个大型研讨会的架势。然而，这确实是一次学校自主举办的研讨会。我们姑且把这种做法称之为“造势”。

学校工作学要适度“造势”，其目的是创设一种氛围，从而有利于师生成长和学校发展。如上述研讨会的“造势”，就是创设了一种研究的氛围。因为当时在北师大的引领下，全校教师积极参加围绕“我能行”教育的探索，参与教育科研，需要有一个平台提供展示，给予积极鼓励。同时，“我能行”教育的探索已有了一定的阶段性成果，需要宣传，以求得更多的理解支持。这种“造势”是学校干部教师自信的表现，是对学校形象的宣传，也是对学校进一步提升的鞭策。其后的数年间，该校曾抓住市区在该校召开的“素质教育进校园”、“科研成果推广会”、“课程改革现场会”等活动，认认真真“造势”，激发了全校师生奋进的热情。同时也主动请缨，几次将市教研部门的数学、语文、英语专题研讨会放在该校。他们全力做好服务工作，以方便学校的教师参与，感受课堂教学互动研讨的氛围。

“造势”除了这种专项活动的动态之势外，校长还应关注静态之势，围绕学校的中心工作，在校园中适当“造势”也是必须的。例如，为强化奥运教育，有的学校将历届奥运会的宣传内容分届做展板，布置在校园中，还有的采取“一班一国”，分别宣传奥运会的参与国，也有的将“倒计时牌”置于校门口，将奥运口号用大字题于院墙、楼顶，使校园中充满浓浓的迎奥运的氛围，这是造一种静态之势。

“造势”一定要适度。如果单纯为了宣传而去“造势”，甚至虚张声势，是一种“浮夸”，这是不可取的。目前，许多渠道都有收费宣传的“业务”，如果校长为了宣传自己的学校，花钱去买新闻，买专题报道，这更是不可取的。教育不同于商业，“造势”也决不是做广告，因此“创

Principal's New Thinking

设氛围”这个度一定要把握好，以期取得理想的效果。

充分利用校园资源

作为一名管理者，要实现自己心中的目标，当然需要资源的支持。但是，如果等到什么资源都有了你能开始做事情，那你肯定不会成为一名优秀的管理者。没有资源，你能创造资源，就像人们说的，可以无中生有，那才叫不同凡响。请看一个案例：

到美国纽约一所著名的高中访问时，曾经很为学校仅有一座大楼而没有学生运动场所而困惑。可是，当我们与孩子们交谈起来的时候才知道，学校早已把旁边社区的一个体育馆“据为己有”。校长与社区商定，管理、经营体育馆的任务由同学们包揽下来。这样，既省去了社区每年雇工的费用，又解决了学校体育运动资源不足的问题。白天孩子们最需要体育馆的时间，往往是社区的人们无暇光顾的时段；到晚上孩子们已经放学回家了，社区的人们才开始穿上运动装，涌向体育馆。这样一来，学校不仅有了学生活动的场所，同时也把管理、经营体育馆变成了一门新的学校课程。据说，选修这门课程的学生还要排队挨号呢。

应澳门青年暨教育局邀请，我曾经访问过许多所澳门的学校。虽然按我们的办学标准，澳门几乎没有一家学校可以达标，但是，看过之后，我们又不得不承认，每一所学校在资源的利用上，都可谓化腐朽为神奇，其无中生有的功夫，真正叫人们拍案称道：没有教学资料室的，他们可以把校长的办公室办成老师们的教学资料室，教师们去资料室查阅资料的同时，还可以带给校长一些自己的收获或者困惑；没有足够多的图书供学生阅读，他们就在师生中每月搞一次“好书交换”活动，把每位教师、同

学的藏书公布在学校的网站上，供大家互换分享；在校园的路口，画上斑马线，装上红绿灯，交通安全教育变得既简单又生动；在狭小的校园里，随地画满供孩子们做游戏用的图案，体育锻炼不一定非要那么大的空间；他们也缺教师，各种课程却开设得丰富多彩，因为任何一所学校都有或多或少的兼职教师，有的不过每周来为艺术爱好者们拉一次提琴，有的仅仅每月来指导孩子们排练一出歌剧……总之，社会大舞台上的任何一个角色，都可以为学校所用。

其实，所谓无中生有之“无”，并不是真“无”，只是许多时候这些资源并不在我们的视野之内罢了，需要我们把思路打开一些，把眼界放宽一点，到更大的领域里去寻找。如果有谁能更多地寻找到自己需要的资源，谁就拥有了成为一名优秀管理者的本钱。

对于时间资源的管理，同样也可以无中生有。

很多校长常常苦恼的是没有时间锻炼身体，白天忙工作，自然是没有时间；晚上还想读读书写点文章，当然也没有工夫。从哪里找时间？还是从上下班路上找时间吧。步行上班，步行下班，关掉电话想一想该做的事情，一天一个小时的时间就这样出来了。而且，这个时间特别有把握，几乎没有谁去挤占你的这段时间。

这样的方式值得校长们一试。

食堂经营的市场意识

一说到在校园里寻找市场，恐怕许多校长立刻就会想起食堂经营。确实，就学校来说，食堂确实是个“大市场”，尤其在农村。

许多农村学校都把学校食堂作为创收的重要渠道，并靠这个渠道所获得的利润去解决经费困难的问题，或是用于解决教职工福利。提高教师福

利本无可厚非，但从学生的饭碗里去“挖”，是否合理、可行，却值得商榷。以下是《中国教育报》2007年4月29日的一篇报道：

一顿学生餐顶掉全家一天的伙食费

记者近日在中南某省一个农业县采访时，一位姓陈的学生家长告诉记者，孩子在学校的伙食费太贵了，一顿午饭竟然需要4元钱，而他们全家一天的伙食费不过六七元。陈先生说，他家每月能收入1500元左右，在当地已经算中上水平了，但孩子一顿饭4元钱还是让他感到压力很大，“况且学校的饭菜质量也很一般”。

记者了解到，该县是一个以种植业为主的农业大县，人口72万，2006年财政总收入2.001亿元，农民年人均收入4310元，其中将近1/10的农民外出务工。根据陈先生反映的情况，记者来到该县第六中学。

在学校门口的宣传栏前，记者了解到，该校是一所完全的义务教育阶段初级中学，是该县最好的初中，坐落在县城，没有寄宿生。在校园内，记者随机采访了一名姓张的初一女生。她告诉记者，在学校吃一顿午餐要花4元钱，午饭每天中午由值日的学生统一从食堂领到班里，按份分给每名学生。“午饭吃得还可以，今天中午吃的是鸡肉、土豆和米饭，但就是有点贵。”

这名女生告诉记者，她的家庭比较贫困，母亲因肝病失去劳动能力，全家人都靠父亲在县城打工，一个月只有300多元的收入。而她一个月的午饭就要花去全家1/3以上的收入，父母每天都吃最便宜的菜，花费还不到3元。这个学期，虽然学校给她免去了80多元的课本费和290多元的学杂费，给家里减轻了经济负担，但每天的午餐费对她来说仍然有些偏高。

在该县另一所农村寄宿制初中，记者了解到，该校一天的餐

费大约是 6.8 元，其中早餐 1.8 元、午餐 2.5 元、晚餐 2.5 元。

虽然较城镇学校便宜不少，但仍然有不少贫困学生吃不起，很多学生都从家里背干粮。

从上述报道中可以看出，该校学生的餐费标准已超出了学生家庭能承受的能力。其主要原因是学校的伙食标准偏高，如提供鸡肉等。更主要的原因是学校食堂的利润偏高，以至于“一顿学生餐顶掉全家一天的伙食费”。某地曾经发生过学生因学校食堂伙食价高质低而集体罢吃的事件，让学校大伤脑筋。从上例中，我们可以得到以下启示：

（一）后勤部门的服务性定位不能偏移

学校应以教学为中心，以促进学生发展为本。后勤部门只是为教育教学的开展提供支持性服务的机构，如果学校将后勤服务当作利益来源之处，就会轻视或忽略它的“服务性”，导致学校职工、学生将注意力引向对后勤服务的关注和议论，从而分散教育教学精力，影响学校教学质量，甚至于校风和学风，导致学校管理逐步走向被动。

（二）后勤服务只能“微利”经营

上述案例中学校食堂的利润过大，后续的报道中还提到个别地方高达 40%。这样的利润率已超出“食堂”的概念。食堂作为为师生服务的部门，从其本义上讲应是非赢利的，或者是应补贴的部门。如 2006 年春季根据国务院农村义务教育经费保障机制改革文件精神，农村义务教育阶段学校一律不得收取蒸饭费，学校为学生提供蒸饭服务所需要的燃料费、人工费一律在学校公用经费中支付。从这个意义上讲，学校食堂不仅不能赢利，而且当属“贴本”的部门。不过，这里提到的是为农村学生提供蒸饭服务。而当前许多学校建设了标准化食堂，为学生提供新鲜菜品，并为不同学生提供不同档次的菜品，让学生不仅能吃饱，更能吃好，这样高水平的服务也是难能可贵的。只是如果以为这其中有利可图，过分加重学生家庭负担则适得其反了。食堂为学生提供多样化服务有一定风险成本，适当赢利以抵御风险，原本也无可厚非，但如果利润高到 40% 显然不合理。

Principal New Thinking

如前所述,学校将食堂定位于服务性机构,最多只能让食堂有能力维持运转,或者有能力添置一些不贵重的设备。据了解,现在许多中小学校食堂就餐人数少则二三百人,多则上千人,略作打算,要获取维持性费用,10%以内的利润足矣。至于个别边远山区寄宿学校,学生就餐人数少,成本高,则应通过教育行政部门和当地政府,争取贫困生资助政策,通过补贴方式解决好学生生活问题,而不能在学生身上谋利了。

(三) 后勤服务必须加强管理

一些农村学校将所属食堂承包给个人,让承包者独立经营,许多问题往往就出在这里。承包者大多以获利作为主要目的,于是千方百计在学生饭菜的成本和价格上打主意,忽略学生食堂须高度关注的食品卫生安全和师生满意等问题。最终出了问题,承担责任的却是学校。某地在2006年秋季曾多次发生学生食品安全事故,导致重大社会影响,一批教育官员因此受到严厉的处分。可见,学校食堂不管以何种方式运作,学校的管理责任是无法回避的。因此,学校必须加强学生食堂管理,重点是食品安全和服务质量的管理。要坚决制止食堂暴利行为,防止不稳定事件的发生。

(四) 适当引入后勤服务的竞争机制

许多较大规模的学校往往不止建一个食堂,并允许学生自由选择食堂就餐,这其实是加强管理的重要策略之一。适当引入后勤服务的竞争机制,有利于食堂服务质量的提升和食堂过高利润的控制。

总之,学校食堂当以服务师生生活为主,要加强成本核算,努力减少成本支出。在实行食堂承包制时,要对其经营的利润进行限制,以减轻师生的经济负担。要加强营养管理,增加饭菜品种,保证师生的营养均衡。要加强卫生管理,保持食堂整洁。靠食堂利润解决学校经费困难的做法于情、于法都不适当。所以学校食堂的利润一定要合理控制,要考虑当地经济和学生家庭的承受能力,绝不容许“一顿学生餐顶掉全家一天的伙食费”。

把资源投放到刀刃上

曾经看到一家晚报的报道，说是一个省会城市下决心要兴建全国最大的火车站。本来一件很好的事情，可是，看完通篇报道才明白过来，原来，他们对“最大火车站”的理解，只不过是想要把候车室搞到可供两万人同时候车而已。我们为此颇感困惑：火车站到底是干什么的？如果仅仅满足于让旅客滞留在候车室里，那这样一些“最大”的东西还是建为好！

其实，仔细想来，把钱花错地方的做法，也经常发生在我们的一些校园里。参加一所新建高职院校评估的时候，很为当地政府的高标准规划、高起点建设所感动，占用上千亩土地，十几万平方米的建筑，竟几个月一气呵成，仅仅行政办公大楼的外挂石料墙面，每平方米造价就高达400元钱，10000平方米的地下车库，更是气势恢弘。可是，当我们考察图书馆藏书的时候，却惊奇地发现，偌大个图书馆里，2000年以后出版的图书竟不足千册！其实，办公楼的外挂石料完全可以由每平方米400元降到40元，投资过千万的地下车库等校园里确实停不下车的时候再建也并不为迟，而图书馆能不能成为学生们向往的地方，却是迫在眉睫的事情。

同样的事情还发生在新课改实验区的一所小学里。学校不过有1000名学生，一年的杂费收入也不过6万元钱。可是，校园里却迎面摆着21个不锈钢牌匾，牌匾里装裱着一些领导视察、校长开会、教师备课等诸如此类的图片。我们不知道这些东西对学生有什么价值，只通过在场的管理人员知道，21个牌匾的价钱是16000多元。一年6万元的杂费收入，就能拿出这样一个数目的钱来做牌匾，我们一点也不敢敬佩这样的胆识和勇气。更叫我们泄气的是，全校有60多位教师，竟没有订一份教育方面的报刊；摆放着色彩斑斓沙发、奇形怪状桌椅的阅览室里，却只有100多本图书；10亩地的校园，校舍相当紧张，但是四楼上却尘封着一个100多平

方米的校史展室；校园里有3个篮球架，但都是成年人用的篮球架，小学低年级学生只能是望“篮”兴叹……看完这所学校，让人不由得想，我们到底怎么了？尽管大家整天在抱怨经费紧张、资源奇缺，可对于手头上的资源我们到底怎么利用才好？

相比之下，我们来看一看西方国家的学校的接待规格是怎么样的：为你介绍情况，不是站在门厅里，就是随随便便地坐在阅览室里临时搬来的椅子上。他们的学校里没有接待室，没有会议室，甚至也没有教师餐厅。接待外宾用餐，通常也是在学生餐厅里，即使要特别提高一下“规格”，也不过是在阅览室里，把阅览桌搭上一块桌布而已。学生用餐也常常因为餐厅太小，而被分为三拨五次地错时就餐。而且，用餐完毕，把餐厅里的桌椅往四周推，中间又变成了学生跳舞或者传球的地方。有些学校的电脑也并不比我们一些学校多，但他们却不是将之放在学生轻易去不了的电脑房里，而是放到学生随手可及的地方，每一间教室，每一处走廊，甚至在餐厅、体育馆里也非常自然地摆放着几台电脑。他们的目的非常明确，就是让教育资源得到最大限度利用。

这样说来，似乎他们在教育资源的投入上，很有点抠门，其实，在这些学校里走一走，你会发现，他们是把钱花在学生最为需要的地方了。为了强化对班上有学习障碍的学生的教育，他们可以花重金为每班多聘一位辅助教师；为了某一位学生的吉他爱好，他们可以不惜代价雇用一名兼职的员工；为了一帮爱好橄榄球的孩子，他们可以找到市长申请一笔资金，在学校附近修一个偌大的球场；教师需要培训了，他们可以专门从哈佛、耶鲁这样的名校请专家奉陪……他们的“抠门小气”和他们的出手大方，常常会让我们一惊一乍。仔细想来，却又不得不佩服西方同行们的睿智，显然，他们是把钱用在了最该用的地方。

有一家柴油机厂的新园区，他们敢于建造42万平方米的车间，但却极其“吝啬”地只建设了1万平方米的成品仓库，主人介绍说，他们不会把更多的钱用于建设仓库，因为他们已经把钱用在提高营销人员素质、打造销售网络、完善售后服务上了。更加重要的是，他们投入更大的资金，

把功夫用在了车间里产品质量的锻造上。所以，企业规定，产品下线后放在仓库里不得超过 24 个小时，他们竟真的做到了。资源的投放战略决定了他们的成功。

到日本乘坐新干线，你才明白为什么主人竟然在车到之前五分钟才把你送到站台上，因为，四通八达的出入通道，使日本人没有进候车室的习惯。日本人把建造候车室的钱用在了建设站台和通道上了，因为，让旅客以最快的速度最少的时间坐到车上，才是火车站的追求。那种把旅客圈在候车室里，设置上道道关卡，直到人满为患时才放蜂一样地把旅客放到站台上的做法，不仅给旅客带来不便，其实也给自己制造了麻烦。财力浪费了不说，人力也浪费得更多。

学校投放资源的着眼点，就是看资源与学生的联系。如果有一架天平，天平的一头肯定是学生的需要，当我们根据学生的需要投放资源的时候，资源才有可能发挥出应有的效益。

Principal New Thinking



第五篇

建立独特的校园文化

第一章 文化是立校之基

没有对文化的追求，学校会丧失生命力

如今，许多学校校园越建越漂亮，校舍越盖越气派，设施越改越先进，着实令人称羡，为教育新的发展做好了物质上的准备与铺垫。然而，假若学校的经营者把教育的现代化仅仅理解为物质的进步，而没有对于文化的执著追求，不去精心蓄积文化底蕴，培育校园精神，底气不足，学校最终是会丧失生命力的。校园文化建设正因应了教育现代化内涵发展的迫切需求，对此任何时候都不应掉以轻心。

我们主张文化立校。这倒不仅仅是因为学校既是教学场所，同时又是文化场所，肩负着传播文化和发展文化的社会责任，因而离开了文化也就谈不上学校教育了，而更因为学校还是育人场所，人们不是经常使用“教书”“育人”来描述学校的职责吗？育人自然更离不开文化，人是文化的产物。人与动物的本质区别就在于文化。人类在改造自然、改造社会的长期创造性活动中留下大量丰富的“文化痕迹”，而作为个体，人刚刚诞生到这个世界来还只是个“自然人”，只有经过“文化痕迹”的磨砺才能成长为真正意义上大写的人。一部人类发展史事实上就是一部文化发展史，史书上每一页都这样记载着：人创造了灿烂的文化；灿烂的文化又造就了人。从这个意义上说，文化就是人化。在“文化痕迹”的深层，刻画着的是理想、信念、伦理、价值、情趣等观念形态的东西。文化立校，

Principal New Thinking

其实质就是用先进的文化观念去看待和处理学校的教育问题，形成独有的教育思维方式和教育行为方式，把学校的事情办好。

文化立校，必将促进学校的经营者改变思维和管理方式，形成新的学校管理文化：学校建立起基本的制度规范，但又不以制度规范强行管制教师和学生，而是通过培育团队精神和组织信念等方法，激励师生在自觉遵守制度规范的基础上超越制度规范，实现自我价值；学校实行校长负责制，但学校重大事情又不是校长一人决策，而是通过座谈会、听证会、教代会等形式倾听师生意见，鼓励他们参与到学校的管理中来……这种看似“没有管理的管理”更加民主、更加开放、更加人性化，因而被马斯洛称为“管理的最高境界”，当然它的管理绩效更高。

文化立校，必将促进学校的经营者改变在校园环境上的自然主义态度，积极营建学校的环境文化：精心安排校园布局，校舍建筑、雕塑壁画乃至一砖一墙、一草一木，务使充满人文气息；着意培育“敬业奉献、团结进取”的团队意识和温馨、和谐的人际关系，让其折射精神面貌，并长期坚持，蔚成风气。这种弥漫于校园的浓郁文化氛围为师生提供了一种取之不尽、用之不竭的精神大餐。陶行知先生就十分推崇环境文化的教养意义，他在总结他生活教育的经验时指出：“大凡生而好学为上，熏染而学次之。督促而学又次之，最下者虽督促不学。生而好学与督促不学的人究属少数，大多数得到相当熏染、督促就肯学了。现今青年人所以不肯努力求学的缘故，实由于学校里缺少学问上熏染和督促的力量。熏染和督促两种力量比较起来，尤以熏染为更重要。”熏染其实就是环境陶冶，国外学者称之为“隐性教育”，足见环境文化在育人方面的价值了。

文化立校，必将促进学校的经营者并且教育教师一道改变教学思想和教学方式，形成新的课程文化和教学文化：教学活动不再是知识的单向传输和技能的机械训练，而是学生在掌握知识、技能的同时，与教师、文本开展对话，对课程文化意蕴的主动体验与解读；不再是统一模式标准化，而是学生的个性学习；不再是单纯接受传统文化价值。而是学生在传承传统文化价值基础上的开拓、创新……打破技术和工具理性的桎梏，让人文

精神重返教坛，“牛顿”“法拉第”“爱因斯坦”才能从这里启程。

的确，文化立校是学校教育保持健康、稳定、可持续发展的可靠保证。只要学校的经营者具有海纳百川的胸怀和超前的意识，善于汲取学校文化、区域文化、民族文化乃至世界文化之精华，赋予时代意义，熔铸成新的学校文化，并用心去培植它、呵护它、利用它，就一定能创造学校的鲜明特色，打造出自己的品牌。

学校竞争，归根到底是 学校文化的竞争

品牌学校需要良好的学校文化。文化是一种精神期待，优秀的学校文化就等于卓越的品牌。未来学校的竞争，归根到底是学校文化的竞争。学校文化是学校的核心竞争力之一。学校文化反映了一个学校内部隐含的主流价值观、态度和做事的方式。这种价值观、态度和做事方式可以使一个学校保持相对长期的繁荣，也可以使一个优质学校停滞不前。优秀的学校文化引领并影响着学校朝着健康的方向发展。

现代学校文化所构建的是优秀的学校文化，它所关注的是人的生存方式和生命意义，它是精神生活的守护神，它追求人的情感与精神的和谐发展、追求一切活动的价值与意义、追求生活的质量与人的完美，它赋予一切活动以生命与意义。优秀文化的缺失就意味着生命的贬值与枯萎。现代学校文化看重的是对过程的体验、感情的交流、精神的充实。真正意义上的教育实际上就是一个文化过程。教育一旦失去文化，所剩的只是知识的位移、技能的训练和应试的准备。

如何构建现代学校文化呢？见过许多学校搞文化建设，他们的操作方式是把学校文化作为学校工作的某一个方面来抓。这样的操作方法其实背离了我们对文化的理解。学校教育的方方面面工作是水，文化是乳。学校发展与学校文化建设水乳交融，因为学校文化无处不在、无时不在，它总是在或积极或消极地影响学校的人。学校文化最终沉淀的是人格。新一轮

Principal New Thinking