

SOUL OF THE SCHOOL MANAGEMENT

一本学校管理的生动教材 一本学校管理学中的“品三国”

一本学校管理的教科书式的专著

学校管理之魂

—— 一切为了学生的和谐发展

龚文冲 / 编著



上海教育出版社

SHANGHAI EDUCATION PUBLISHING HOUSE



SOUL OF THE SCHOOL
MANAGEMENT

学校管理之魂

——一切为了学生的和谐发展

龚文冲 / 编著

SOUL OF THE
SCHOOL
MANAGEMENT



上海教育出版社

SHANGHAI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

学校管理之魂:一切为了学生的和谐发展 / 龚文冲编著.
—上海:上海教育出版社,2007.11
ISBN 978-7-5444-1575-0

I.学... II.龚... III.中学—学校管理—研究 IV.G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第163374号

学校管理之魂

——一切为了学生的和谐发展

龚文冲 编著

上海世纪出版股份有限公司出版发行
上海教育出版社

易文网:www.ewen.cc

(上海永福路123号 邮政编码:200031)

各地新华书店经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 12.5 插页 3

2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

ISBN 978-7-5444-1575-0/G·1271 定价:30.00元

(如发生质量问题,读者可向工厂调换)



探索和创新是人生道路上的点金术

—— 龚文冲



SOUL OF THE SCHOOL
MANAGEMENT

——本学校管理的主流动教材 ——本学校管理学习中的“第三国”
——本学校管理的教科书书式的专著

学校管理之魂

——一切为了学生的和谐发展

龚文冲 / 编著

上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATION PUBLISHING



策 划：龚有俊

责任编辑：徐建飞 李 祥

序一

品读龚文冲校长的这本《学校管理之魂》，十分感慨。

这里凝聚着龚校长多少的心血啊！在繁杂的学校管理工作中，倘若不是以一种执著、忘我的精神奉献于教育，是不可能有这些文字积聚的；倘若不是以一种自觉的研究状态下工作，也是不会有这些文字形成的。

学校教育教学第一线是真正能造就教育家的摇篮。校长是学校之魂。校长最有条件将自己的教育思想、教育理念付诸实施、付诸实践。在实践中探索，在实践中提炼，在实践中检验，不断完善，不断升华，最终形成既符合教育教学一般规律，又富有个性的教育经验或教育理论。国内外真正有鲜活思想的教育家大多是从校长岗位上诞生和成长起来的，如苏霍姆林斯基（苏联）、段力佩（上海）、李希贵（山东）等等。通过实践、研究和总结将经验理性提升，形成理论，重视教育叙事，重视经验概括——这是校长的成材之路。龚文冲校长正是走着这条成材之路。

品读龚文冲校长的这本《学校管理之魂》，从内容到形式，也获得不少有益的启示。

这本书里，显示出龚文冲校长深厚的中国传统文化的底蕴。在学校管理中，他无论待人处事，都散发着中国智慧的光芒，而没有管理的教条和死板。从孙子训练女兵的故事，论述管理者必须懂得恩威之间的辩证关系；从宋代散文家欧阳修的《卖油翁》，论述学生行为规范训练中，“人”与“行”、“神”与“形”的统一。本书的最大特色是：首先通过经典故事或富有哲理的格言阐发一个管理思想，然后

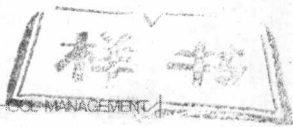
把这种管理思想应用到实际学校管理工作之中,经过教育教学实践,形成自己独特的学校管理工作经验,最后反复论证形成行之有效的教育管理方略。

这种范例式的教育教学管理方法具有可操作性和实践性,有幸我能成为本书的第一位读者,我品读之后感觉本书真像学校管理学中的一本《品三国》。

在本书中,龚文冲校长以自己亲身经历论述了学校管理的各个方面,精彩之处、独到之处随处可见。三十多年的从教历史,班主任、年级组长、教务主任、副校长、校长多种岗位的任职经历,使得龚校长在学校管理的各个方面:学生管理、教师管理、班级管理、年级组管理、德育管理、教学管理、后勤管理、家庭教育、社区工作等,都有心得,都有自己的独到见解。它的系统性、全面性,使其成为一本学校管理方面的教科书式的专著。尤其对年轻校长来说,无疑是一本学校管理方面的生动教材。龚文冲校长的这一尝试是十分难能可贵的,我们期待着龚校长“一发而不可收”,对自己的实践做出更多更精彩的总结,写出更多更好的教育教学管理方面的专著。

孙元清

2007年8月



上海教育出版社

2007年 11月 29日

序二

从事教育研究四十年,接触了许多优秀教师,从中得出一个结论:一位优秀教师就是一本教育学。从事学校管理研究二十年,接触了许多优秀校长,从中又得出了一个结论:一位优秀校长就是一本学校管理学。读完龚文冲校长的《学校管理之魂》,又一次证实了我的这个想法。

教育学是“人学”,它的本质就是发现人、发展人。管理学是“用人学”,它的核心则是研究人、实现人。一般的“教育学”和“管理学”研究和解决的是教育和管理中的常量,而人是千差万别的,因此,教师和校长必须研究和解决教育和管理中的变量。只会解决共性问题,只能是教书匠和管理人,只有善于解决个性问题,才能成为教育专家和管理专家。

校长,如何才能成为一位学校管理专家呢?《学校管理之魂》一书给我们三点启示。

启示一:校长要成为学校管理专家,只能靠积累,不能靠速成。学校管理需要理论,更需要实践。校长只有在工作中,不断地进行理论的积累和实践的探索,才能真正把握管理的精髓、技能与技巧。从这一点看,《学校管理之魂》可以说是龚校长十六七年学校管理工作的积累。全书十八篇,涵盖学校管理各个方面,形成一个较为完整的系统。每一篇介绍学校管理的一个方面,内容完整且具体,不仅有操作的方法与程序,而且有理性的分析与提升。

启示二:校长要成为学校管理专家,必须有悟性,不能靠记性。校长仅凭记忆背诵管理学的原则、定理、概念,是不可能管好一所学校的,还必须依靠悟性,

就是对教育的领悟,对学校管理的领悟。有的校长张口建构主义,闭口后现代主义,一条又一条原则,一个又一个定理,却无法解决学校改革与发展的大事,也不能解决学校管理中的具体小事。龚校长在多年学校管理工作中,悟出学校管理如四季之循环,五味之调和,七音之组合,虽然千变万化,但有规律可循。又如人体之结构,有心灵,有血脉,有中枢,有形体,有经络,互相联系,浑然一体。全书十八篇,犹如人体解剖,条分缕析,环环相扣。

启示三:校长要成为学校管理专家,应追求风格,不满足复制。学校管理是一项智力活动,智力活动不能复制,必须创新,才能产生价值。从《学校管理之魂》可以鲜明地体会到龚校长学校管理的个性与风格。这就是把中国深厚的传统文化,尤其是中国独特的传统管理文化的精髓与现代学校管理的理论紧密结合,有机融合。如“以民为本”、“人和为贵”、“厚德载物”、“外圆内方”、“抑末从本”、“奇正相济”、“规矩方圆”、“恩威并重”、“将将兵”等,这些中国文化和中国管理文化的思想与智慧,经过消化吸收,自如地运用到学校管理之中,成为富有学校特色和校长风格的管理理论与管理方法。

中小学教育要实现现代化,学校管理是关键。而中小学管理要从传统走向现代,从经验走向科学,从粗放走向精致,一句话,要实现学校管理现代化,是一场深刻的智力革命。我们期待着更多的校长不断地积累,不断地领悟,不断地创新,成为学校管理的专家。龚文冲校长的《学校管理之魂》为我们提供了一份个案,给人们良多启示。

华东师范大学

郭景扬

2007年8月

· 目录 ·

1 脉络篇——基础管理·····	001
2 智慧篇——管理艺术·····	009
3 形化篇——行为规范·····	023
4 中枢篇——教学管理·····	035
5 经络篇——班级管理·····	051
6 良方篇——青保管理·····	066
7 血脉篇——师资建设·····	073
8 经纬篇——人际交往·····	080
9 保障篇——总务管理·····	098
10 核心篇——爱国教育·····	106

· 目录 · CONTENTS

11	心灵篇——心理疏导	113
12	支柱篇——学校制度	121
13	利器篇——信息技术	127
14	外化篇——家庭教育	133
15	思绪篇——教育科研	140
16	智化篇——学习指导	149
17	内驱篇——团队管理	168
18	规范篇——规章制度	174
后	记	194

1

脉络篇——基础管理

管理需要智慧，智慧在实践中孕育，在思考中产生。智慧以符合人事的变迁为原则，其实，就是办事要符合客观事物发展的规律，并以此来指导自己的实际行动，这便是上等的智慧。推而广之，运用在管理上，就是上等的管理。上等的智慧和管理是出乎自然又合乎事理的，所谓“从心所欲不逾矩”，这不是靠强求所能获得的。别人注意眼前，我关注长远；别人追求小利，我志在云天；别人忙乱，我从容不迫；别人一筹莫展，我游刃有余……管理确实是一门高深的学问。各领域的管理是相通的，我们这里主要论述学校管理，研究学校管理的智慧。何为学校管理的智慧？那就是掌握学校管理的规律，即掌握学校发展规律，这便是学校管理之魂！

学校管理是全方位的管理，“麻雀虽小，五脏俱全”说的就是这个道理。学校管理的内容有：教育、教学、教务、师资、教科研、后勤、校园文化等七大方面。每个方面由若干项目构成，如教育（又称德育）就有思想品德、行为规范、心理辅导、家庭教育、社会实践等五个项目。每个项目又由许多子项目构成。这七大方面的内容如四季之循环变化，日月之升降盈亏，五味之调和，七色七音之组合，互相渗透，千变万化，不可胜数，无法穷尽。这就像人体脉络中血液的流动，纵横交错，异常复杂，又异常重要。学校管理要达到高效，就要像掌握人体脉络分布的规律，了解血液流动的规律一样，去掌握和了解学校管理之脉络，这样学校管理便可以全盘皆活。

一、基本规律

任何事物都有规律可循。游泳有其规律,驾车有其规律,学习有其规律,学校管理当然也有其规律。庖丁解牛就是了解了牛的骨骼结构,掌握了解牛的规律,所以解牛便可以得心应手。掌握了事物发展的规律,我们便可以从必然王国走向自由王国。我们便是成功者,我们便是胜利者。

孔子带着他的弟子周游列国,有一次他的马跑了,吃了农民的庄稼,那农民非常愤怒,把他的马扣下了。孔子的学生子贡去求情,说了许多好话却没有把马要回来。孔子感叹地说:“用别人不能理解的话去说服人,好比用高级的牺牲——太宰去供奉野兽,用最美妙的音乐——《九韶》去取悦飞鸟,有什么用呢?”他就派养马的人前往。养马的人对那个农民说:“你不是在东海耕种,我也不是在西海旅行,我们既然碰到一起了,我的马怎么能不侵犯你的庄稼呢?”农民听了,很痛快地解开马,还给了他。孔子是圣人,他通达人情,能恰当地发挥各人的长处。子贡是儒生,他的言行举止和农民格格不入,精神上也必然离异,而养马人和农民是同类人,有共同语言。如果先让养马人去,即使要回了马,子贡也肯定不服,养马人的妙处就体现不出来了。

我们不少管理者,往往用金科玉律束缚人,论资排辈限制人,要求人十全十美,这其实是不会使用人,不懂用人的规律,如此又怎么能把事情做好呢。我们学校管理工作要了解和掌握学校管理之魂,即掌握学校管理工作的规律,掌握用人的规律,那便能在学校管理工作中自由驰骋,学校也就可以呈现出一派欣欣向荣,蒸蒸日上的大好局面。

如何在学校管理工作中掌握事物发展的客观规律,做到游刃有余,有实效,这是学校管理者迫切想了解和解决的问题。其实我们所说的任何事物都有其发展的规律,指的是怎样解决事物的矛盾。任何事物都是矛盾的统一体,矛盾解决了,事物也就发展了。解决矛盾的过程即是掌握规律的过程。解决矛盾愈及时高效,客观规律掌握得愈好。一个事物往往有诸多的矛盾,我们必须抓住其主要矛盾和矛盾的主要方面,才算是掌握了事物发展的规律,才能促使事物快速发展。明何东序《删定武库益智录·难易篇》:“凡攻占之法,从易者始。敌若屯备数处,必有强弱众寡,我可远其强而攻其弱,避其众而击其寡,则无不胜。”这一谋略,要求在进攻敌人时,先从易于取胜的弱敌下手。从哲学原理考虑问题,就是要抓住事物的主要矛盾和矛盾的主要方面。

公元前707年,郑国在和周桓王率领的周军及陈、蔡、虢、卫四个诸侯国军队进行的濡葛(今河南省长葛县以北)之战中,郑庄公就采用这一谋略而取得了胜利。当时周军分为三路军:周桓王亲率中军,虢公率领右军和蔡、卫两国军队,周公率领左军和陈国军队。当时陈国,局势不稳,军士不想打仗,是三军中最弱的一支。郑国子亢向郑庄公献计说:“我们先打周军薄弱的左军陈国军队,陈军必然逃散。周军要照顾它,阵势必然大乱,蔡、卫力弱,也必先退,我们再集中力量攻打周军,就可取胜。”郑庄公采纳了他的建议。一开战,郑军左右军大旗摇动,鼓声如雷,陈军迅速溃退,蔡、卫军也仓皇退出战场。郑国左、中、右三军转而集中攻击周军。周军很难抵挡。周桓王在后退时,被郑军祝聃一箭射中肩膀,勉强逃出重围。

这里郑国和周军两军对垒是主要矛盾,而矛盾的主要方面则在先击败陈军,这样便全盘皆活了。学校管理工作同样如此。那么,什么是学校工作的主要矛盾呢?矛盾的主要方面又是什么呢?这是学校管理工作的关键。

我们办学的宗旨是育人,学校的主要任务是教与学,故学校的主要矛盾是教与学的矛盾。换言之,是教师和学生的矛盾。他们相互依存,是一对矛盾的统一体。我们了解他们,处理好这对矛盾,教育质量才会提高,学校才会快速发展。那么如何高效地处理好这对矛盾,这是需要我们高度关注和花大力气解决的。关键是我们明确这对矛盾的主要方面,这样,问题便可以迎刃而解了。

有教师认为矛盾的主要方面是学生的“学”,所以花大力气抓学生的学习,忽视了教师的“教”,甚至一味地抱怨生源差,指责学生不好好学习,丧失了办学的信心。

教师是主导,学生是主体,有好的教师就有好的学生。所以有“没有教不好的学生,只有不会教的老师”之说。话虽有点偏激,但也不无道理。事实也证明在生源相同或相似的情况下,提高教育教学质量,教师起着关键性的作用。笔者先后担任过几所学校的校长,体会是只要抓住师资队伍建设这根学校管理工作的主线,学校的各项管理工作就会带动起来,并能取得明显的成效。

笔者曾去过一所校园环境差,且校风也差的学校,师资力量薄弱,教学质量不高,真是困难重重,积重难返。教育局曾派过一个校长,但听说这种情况之后就不愿上任了。如何抓好这所学校,其中的症结到底在哪里?这引起了我的深思。经过调查分析之后,我感到主要问题,也就是主要矛盾还是在于师资。校风差,主要是某些教师的师风差,有些教师甚至出口就是脏话、粗话,学校管理学生,教育学生不能说脏话、粗话,有学生回答:“老师也说脏话、粗话的。”上行下效,校风怎么会好

呢?所以只有抓好师德师风,其他问题才能迎刃而解。那么,什么是矛盾的主要方面呢?我们认为必须解决其中一个关键性人物的问题,才能相应地解决其他教职工的问题。因为他有相似群体的基础,有些人认为他敢仗义执言,替群众说话,上班敢喝酒,故唯他马首是瞻。而造成他桀骜不驯的深层次的原因则是该教师业务能力较强,但家庭情况特殊,家庭经济拮据,借酒浇愁,发泄愤懑与不得志。问题使他走向了极端,行为偏执,忘却了学校是教书育人的地方,教师必须身先垂范,为人师表。我们认为首先要肯定他的优点和成绩,要关心爱护他,但对他不符合师德师风的言行,我们不能迁就姑息,否则是害了他本人,对学生也是非常不利的。经过反复的沟通和教育,该教师逐步走上了正轨,其他人也得到了教育,师德师风开始好转。然后,校风、学风也有了较大的转变,学校各方面的工作都开始进入上升通道。

由此可见,在教学过程中,教师和学生这对矛盾的主要方面应该是教师。所以抓好教师队伍,进行师资队伍建设的学校管理工作的重点。

二、成效评价

在一段时间里如何判断一所学校管理工作的成效,这涉及对学校工作的评价问题,也是一所学校办学的导向,值得我们学校管理工作者的关注。学校,顾名思义,是传道解惑的场所,是学习的地方,即我们的办学宗旨是育人。学校的管理工作应该围绕着育人来开展,育人有成效,学校的管理工作就到位。反之,则应反思。

如何检验育人的成效性?这涉及的面非常广泛,但可以依据两条最重要的标准来判断:一是校风;二是教学质量。外延扩大,则为教育和教学;内涵缩小,则为行规和成绩。取其外延扩大者,范围过大,周期较长,评判较难。取其内涵缩小者,范围过小,有失偏颇。故取其中。有人认为,育人的效果要等受教育者融入社会之后才能检验,在校期间判定为时过早。此种说法有其片面性。育人和做其他事情一样,其效果有实效和长效,实效和长效是一个有机的统一体,没有实效,就没有长效,所以我们应该着眼长效,但必须脚踏实地,重视实效。实效是第一步,长效是第二步。只关注实效,不思考长效,是短视行为,而只强调长效,不关注实效,那是无视行为,甚至是管理无效的一种遁词,这是非常有害的。学校管理者应当引起足够的重视,我们必须预防这种情况的发生。脚踏实地地抓教育教学,抓育人工作,抓常规工作,以不变应万变,这是一种定力,是最高境界的管理艺术。

三、找准切入点

管理工作都清楚,做任何工作都有切入点,找准切入点,以点带面,全盘皆活。这就如打仗要占据有利地形,利用有利的态势;医生治病要对症下药一样。

《孙子兵法·形篇》:“胜兵先胜而后求战,败兵先战而后求胜。”所谓“先胜”,就是说要有正确的战略战术,周密而切合实际的作战计划和作战准备。然而它不是人们头脑里凭空想象出来的,而是根据实际情况,科学地分析敌我的军事实力对比,做到“知己知彼”而制定出来的。所以孙子说:“故明君贤将,所以动而胜人者,成功出于众者,先知也。”“先胜”是军事谋略的一条重要的基本原则。管理原则是相通的,为了使学校的管理处于最佳状态,我们当然也要考虑学校管理的“先胜”原则,找准学校管理的切入点。

而学校管理工作的切入点就是我们前面提到的校风和教学质量。校风是一所学校的风貌,是学校精神面貌的体现,是搞好学校所有工作的前提和基础。而教学是学校的中心工作,学校的其他工作和教学工作之间的关系,犹如众星捧月,绿叶衬红花一般。学校管理者不抓教学质量,说轻一点,是抓不住重点,说严重一点,是不务正业,产生的恶果是学校的教职工丧失了办好学校的信心,生源大量流失。

而如何抓好校风和教学质量,这不是一件简单的事情,而是高难度的工作,但其间也有规律可遵循。抓好校风,关键是要抓好学生的行为规范,抓好学生的一日常规。一日常规的内容很多,有进校、广播操、眼保健操、课间休息、上课、作业、自修、午休、卫生、午餐、离校等。而一日常规中的重点则是进校、广播操、课堂纪律。进校是一日之始,良好的开端非常重要。而广播操历来被认为在行为规范中是一项比较难以奏效的工作,它涉及的面比较广,要求学生动作规范、整齐有力、精神饱满,这不仅有技术要素,而且要求学生思想上必须高度重视,但广播操做好了,可以起辐射作用,带动其他行为规范工作的开展,甚至可以影响到学校整体工作的开展,它的作用是巨大的。至于课堂纪律,它直接关系到学校的教学质量,更不能等闲视之。它是行为规范中的重中之重。

行为规范抓好了,校风好了(当然校风好不仅是行为规范好,它还包含其他的内容,如学校周边环境的整治等),学校就有了一个良好的教育氛围,开展其他工作便更加顺利了。同时,我们更应关注学校的教学质量。因为,它是学校的生命线。它关系到学校的生存、发展、命运和前途。

学校的教学工作是学校最重要的一项工作,也是学校最难、最繁重、最复杂的一项工作。学校管理者须投入大量的人力、物力、财力和精力,否则难以奏效,但在教学工作中也有规律可循,一味蛮干,是不可能有效成的,像战争中不了解敌情而盲目作战一样,是不可能取胜的。而要抓好学校的教学工作,则必须培养学生良好的学习习惯,提高教师的控课能力,提高教师的授课水平,提倡教师敬业奉献精神。其中,最关键的是树立教师的自信心,提高教师的积极性,所谓的“人和”说的就是这个道理。而教师积极性的提高,则需要学校管理者人性化的管理。管理者与被管理者之间的关系,在工作时,是上下级关系,令行禁止,工作至上;在平时,则是朋友、亲人,命运相连,息息相通。除了人性化的管理外,学校管理者还应该运用积极向上的竞争机制,创造一种浓浓的不敢落后、不甘落后、你追我赶、超越自我、奋发向上的氛围。如果做到了这两点,提高教学质量也就不难了。

四、科研领先

学校管理工作取得了以上的实效之后,管理者则应该作更进一步的思考和努力,向纵深和全方位进军,向管理的长效进军。我们要提高教师的福利待遇,要加强师资队伍的建设,要进一步提高学生的学习能力……而其中最为重要的是教育科研工作。

我们认为学校的教育科研是研究学校教育工作规律的一项科研活动,它可以提升我们管理者的管理水平,提高我们的工作效率,但学校的教育科研工作必须根植于学校教育工作的土壤中,对于这一点,我们管理者必须明了。如果把学校的教科研工作比作一朵鲜艳夺目的花朵,那么学校的教育工作便是催生花朵的沃土。我们不能为教科研而教科研,教科研必须为学校的教育工作服务。理论源于实践,又高于实践。教科研工作可以引领教育工作,但它不能游离于学校的教育工作之外,它必须根植于学校教育工作的土壤之中。

我们常常会议论到这样一个话题:学校师资的重要性。在同样的情况下,为何有些教师的教育质量就特别高?其实很重要的一个原因,就是他们比较好地掌握了教育教学规律。我们学校教科研工作的一项很重要的任务,就是总结他们的经验,寻找其中的规律性,上升为理论,并用于指导实践。这些教师教学质量高的原因大致有四点:敬业奉献,功底扎实;精心备课,授课精湛;师生融洽,心灵相通;严格要求,对症下药。

培育科研之花,学校的基础工作非常重要,基础工作不扎实,教科研工作便如