

拾阶而上

一个校外工作者的足迹

何志东 著



世界出版社

拾阶而上

一个校外工作者的足迹

何志东 著

责任编辑 吴捷
封面设计 张兆成
版式设计 张兆成
文字编辑 张兆成

合创而上：一个校外工作者的足迹
Shijie Shang Yigexiaowogongzuozhe de zuji

出版发行 世界出版集团
地址 北京市东城区干面胡同21号(100010)

网 址 www.wap1934.com

印 刷 北京兆成印刷有限公司

经 销 新华书店

开本印张 787×1092毫米 1/16 16 1/4印张

字 数 350千字

版次印次 2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-2012-3518-2

定价 38.00元



世界出版集团 出版社

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

拾阶而上:一个校外工作者的足迹 / 何志东著. —北京:世界知识出版社, 2007. 9

ISBN 978 - 7 - 5012 - 3218 - 5

I. 拾… II. 何… III. 校外教育—教育工作—中小学—文集
IV. G775 - 53 G63 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 147747 号

责任编辑 吴 捷
责任出版 张兆成
责任校对 张 娜
封面设计 青龙文化

书 名 拾阶而上:一个校外工作者的足迹
Shijieershang Yigexiaowaigongzuozhedezuji

出版发行 世界知识出版社
地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)
网 址 www.wap1934.com
印 刷 北京兆成印刷有限责任公司
经 销 新华书店
开本印张 787 × 1092 毫米 1/16 16 $\frac{1}{4}$ 印张
字 数 320 千字
版次印次 2007 年 9 月第一版 2007 年 9 月第一次印刷
标准书号 ISBN 978 - 7 - 5012 - 3218 - 5
定 价 28.00 元
版权所有 翻印必究



何志东历任北京市通州区学校校长、教育局科长、少年宫主任,现任通州区青少年活动中心主任、党支部书记职务。兼任中国教育学会校外教育分会常务理事、北京校外教育协会副会长、北京市校外教育研究会副理事长、北京市通州区人大教科文卫委员。

曾先后被评为“通州区优秀教育工作者”、“北京市优秀科技工作者”、“北京市校外教育先进个人”、“北京市优秀德育工作者”、“北京市创新标兵”,2005年被授予“全国校外教育名师”称号,2006年以来荣获“北京市红领巾教育奖章”、“首都‘五一’劳动奖章”。

关心青少年健康
成长是全社会
的共同责任

彭珮云



二〇〇七年三月

彭珮云题词

以宇宙为教室
奉自然作宗师

柳斌



柳斌题词

序

我与何志东同志相识十几年，已经是老朋友了。在通州区校外教育岗位上，他那种乐业、敬业的精神，扎扎实实的工作风格，虚心求教的研讨姿态；他所表现出的激情澎湃的工作活力以及对青少年活动中心、对教师和学生所表现出的强烈的、质朴的情感，都给我留下了很深的印象。

日前，志东同志将他近年来的文稿、讲义、论文、课题等有重点的汇编成书。他请我给这本书写点什么，恳切之情令我欣然接受。

读过此书，清晰地看到了从上世纪90年代始，通州区青少年活动中心（原为通州区少年宫）以“三个面向”为指导，主动而不是被动地改变那些陈旧的思想观念和久已习惯的行为模式，提出了着眼未来，脚踏实地的校外教育新的理念。入选文章字里行间展示出培养创新精神和实践能力这一素质教育世纪性主题，由此联想到志东同志在这个集体中，是更新教育观念的先行者，具有学习新思想、新概念、新学说、新知识的紧迫感，成为不断求索、爱岗敬业的带头人。他具有广阔的视野、理性的思维、开阔的精神、实事求是的作风，并善于把先进的教育理念贯彻于集体的全部活动之中；他具有理解教师、重视实践，将促进教师成才和促进青少年成长的双重任务和谐统一；他尊重、信任、理解广大教师和学生，善于接受来自教师、学生、家长的建议和监督。所以，通州区青少年活动中心充满了勃勃生机与活力，展现出了校外教育改革与发展的新气象。

校外教育作为素质教育的重要支脉，在促进青少年全面健康成长中发挥着重要作用，是校内教育、家庭教育不可替代的。由此需要无数敢于求实、勤于求是、勇于实践的人坚持对校外教育探索与创新，使校外教育的内容得到不断开拓，质量得到不断提高。对于这一命题，我想这本文集，将在诸多方面给校外教育工作者提出许多有益的启示。

我为这部文集的面世，衷心祝贺，无限欣慰！

于世雄

原北京市教育局副局长、国家督学、

北京市校外教育研究会理事长

二〇〇七年秋日

《拾阶而上》文集序

著名管理家韦尔奇认为，在这个越来越小的世界上，胜者和败者的界限日趋分明，没有“还过得去”的企业的位置。一个企业，必须经常不断更新自己，摆脱过去，面向挑战。这一观点对于认识我国校外教育的重要场所——少年宫、青少年活动中心的发展也基本适用。这本《拾阶而上》文集，收录的是北京市通州区少年宫、青少年活动中心主任何志东担任此职14年间的部分工作手稿。总览文稿的内容，描述和展示了通州区少年宫、青少年活动中心14年来的创新发展历程和通州区校外教育的新进展，同时彰显了作为管理者的何志东主任的个人领导力。读来，让人受益，引人思考的地方很多，择其二三为例。

——不做鸵鸟，面对现实

有管理者指出，组织领导所犯的许多错误都是起因于不愿面对现实，不愿以事实为依据。而何志东主任到任后，面对自己陌生的工作，很快明确“求实”这一管理与发展的原则，并以“多听多看”的行动，认清现实、把握现实、学习现实，为少年宫校外教育发展理念与策略的选择奠定了事实基础，能做到这点无疑是他对教育及校外教育的使命感与责任感使然。

——观念是改革的燃料，观念是行为的先导

改革的前提是观念的转变，组织的正确发展必须靠科学发展观的引领，因为如何定位组织发展，取决于所重视的价值观念。正确的校外教育管理理念需要以正确的发展观、教育观、校外教育观、人才观、教师观、教育活动观等为基础。因为管理不是目的，只是一个工具。

何志东主任在理论与实践的学习探讨中提出了自己的理念和策略来领导通州区少年宫、

青少年活动中心的发展。诸如文章中提到的：“青少年活动中心的教育必须与校内教育结合，必须融入社会并为社会服务”；“课外、校外活动是对青少年进行政治思想教育的重要途径”；“在活动中体验快乐，在实践中激发潜能”的校外教育活动的理念；“以宇宙为教室，奉自然作宗师”的宫训；“唯人、唯物、求实、唯创、唯立、求真”的管理的理念性原则等。还有，“九五”期间的发展策略“优化校外主阵地，争取社会分阵地；内联学校教育，外促辐射社区”；“十五”期间的“构建五个系统、强化三个结合、实现一网互动*”的发展策略。

德鲁克认为，“管理者要想使自己的工作富有成效，必须实现对组织的三种贡献，即①直接成果；②树立新的价值观以及对已确定的价值观不断确认；③培养与发掘组织未来所需的人才”。同时，德鲁克也进一步强调了，管理者不仅要努力提高组织的显性的、直接的工作成果，更需要树立组织明确的价值观并对它予以反复的确认。因为，对一个组织来讲如果没有自己的价值观，内部管理就会发生混乱甚至发生瘫痪解体。

——主动、持续的践行是获得发展的关键

观念只有付诸行动，才能引发最大的推动力。策略只有获得践行，才能得到组织及事业的发展。史蒂芬·迪夫进一步指出，“创造完美的构想要比实践它容易得多，因为想象或思考的领域充满无限的可能性和取用不尽的资源。行动则不然，不仅资源有限，更严重的是宝贵珍品——时间的缺乏或限制。”所以德国哲学家歌德说，“把构想付诸实践，是世界上最困难的事”。

就一般而言，实践、行动的有效与否，效率与效益的高低主要取决于所拥有的人、财、物、时间、信息等资源的支持程度，暂时不具备的或不能满足需求的都必须去争取或改善，实现这一点需要主动、毅力和管理智慧。《拾阶而上》文集的“践行”部分，记述和总结了他们的不懈实践的足迹与经验。例如，建立“行政——教学——党务三系统、决策——服务——执行三层次的管理体系”；“激励教师学习、加强教师培训、骨干教师团队建设、修订和完善教师管理制度”等举措，强化了我们对“影响组织发展最核心的资源是包括管理干部与教师人才”律的认知。其次，在1993年与1995年大力度的环境治理中、2002年启动的新址建设中、数字化管理信息平台的构建中，他们不断超越资金缺口、时间限制等困难的经历。

* “五个系统”：特长培训的组织管理系统，教育活动的编创实施系统，教师学习提高的研究、激励系统，安全防护、应急救助的联动系统，行政后勤全方位的服务保障系统；“三个结合”：场所设施设备建设突出古典与现代的结合、内部管理推进数字化与人文化的结合、学生活动实现社团化与社会化的结合；“实现一网互动”：搭建全区多层次、全方位的校外教育网络。

第三，把校外教育改革的新观念及基本规律渗透在丰富多彩，形式多样的校外教育活动的具体案例等。

在这里我不能一一历数，但可以概括的说，主动、持续的践行，是他们通州区青少年活动中心获得“北京市校外教育先进集体”、“首都文明单位”、“中国青少年社会教育‘银杏奖’之‘优秀团队奖’”等诸多社会肯定，成为我国校外教育先进的关键因素。

最后我想说的是，随着我国终身教育理念的普及与终身教育体系的建构，校外教育越来越受到社会与教育界的关注，然而对校外教育及其管理的研究，较之学校教育的研究积累显然少了很多。因此，这本《拾阶而上》文集的出版，不仅使何志东主任的校外教育及管理思想与实践、通州区少年宫和青少年活动中心的发展，跃上了自我精进的新起点，同时更使众多同仁获得了分享其中的思想与经验的机会。

2007.7.5

北京师范大学教育学院党委书记

教授、博士生导师

2007年7月5日

目 录

回 溯 篇

- (2) 发现·发展
- (18) 难忘的2002年

践 行 篇

- (17) 在改革中探求校外教育管理和发展之路
- (25) 课外校外活动是进行思想道德教育的重要途径
- (29) 加强党员队伍建设 提高校外教育质量
- (33) 寻书记定位 做党建文章
- (38) 让校外教育在教育“系统工程”中绽放异彩
- (46) 青少年活动场所功能设计的基本思路
- (51) 管理——和谐才有活力
- (57) 校外教育的发展使首都教育更加靓丽多彩
- (64) 校外教育的快速发展为首都青少年健康成长搭建了广阔的舞台
- (68) 探索民主管理途径促进活动中心各项工作的和谐发展
- (73) 在活动中体验快乐 在实践中激发潜能
- (76) 感悟校外教学活动的课程化

探 究 篇

- (83) “十五”课题《校外群众性活动的创新实践研究》
- (111) “十一五”课题《现代信息技术在校外教育机构小组特长培训活动中的开发与应用》
- (227) 通州区青少年活动中心大事记（节选）
- (248) 后 记

風武·興武

回 溯 篇

一葉的會楚县全恢委党風育輝照楚且E平E001县楚。快之採意即楚平出县計工官平少既育輝照外對長官司武普楚，前之茲茲。厚一計主官平少并楚，升土其去官平少县面既，響昭少干伙，育輝伙對干伙既。前悉應楚出县計工官輝照對學小；中干伙對楚面，計楚對外輝照土輝照。丁鼓前楚

有人荡快舟恃长河飞流直下，有人乘轻车凭高
路率意奔驰，我则是一个背着行囊、寻觅路径的攀
登者——拾级而上，执著地迈着步子。

楚楚已歸轉丁蘭查又官而楚伙主謂轉茲而，主兩的計工更茲伙楚升舉前不其歸重的楚楚對平41茲。人之平41茲楚干一計工更茲且而，計崗个茲丁土去重米前楚思轉茲普帶县五其。遇個个三類楚已善宗，茲繼已衣福，索楚已区學代代均而，縣長前楚楚計工更照

索楚已区學一

。然楚北一县真計工前几茲伙，相繼。同知楚平兩前轉楚計官平少既楚县利楚楚得个茲必，轉丁楚楚前計工伙楚普前。区學，楚楚走不其，官宗前楚楚少，育楚，和楚茲楚楚县干茲，十張号楚前楚楚楚同成，用楚前楚干县一；前面楚楚土其國同前楚楚回容个个兩前伙面楚同个茲，更楚前楚楚与楚伙面同成，照普前楚楚县二；安楚前心楚楚楚楚天楚前即不楚同个

发现·发展

到少年宫工作是出乎我的意料之外。我是1993年3月按照教育局党委对全县教育的统一部署，到通县少年宫走马上任，接任少年宫主任一职。在这之前，我曾先后有过校长和教育局科长的经历，应该说对于中、小学校的教育工作是比较熟悉的。但对于校外教育，对于少年宫我了解得很少，只是知道有这么个名词，有这么个地方，其他的就不甚清楚了。记得上任之前，先是教育局的局长找我谈话，他讲明了调动原因、阐述了工作的重要意义，同时表示对我的工作给予了厚望。上任那天，教育局局长、副局长、党委书记、副书记等莅临少年宫，时任主管县长随后也赶到了现场，这就让我第一次感受到了校外教育、少年宫工作的重要性。

领导的重视并不能取代我对这项工作的陌生，而这种陌生对我而言又充满了神秘与挑战。我正是带着这种思维的矛盾走上了这个岗位，而且这项工作一干就达14年之久。这14年按照我工作实践的过程，可以分为学习与探索、研究与推进、完善与发展三个阶段。

一、学习与探索

这个阶段实际是我到少年宫后最初的两年多时间。那时，对这儿的工作真是一片茫然。于是我抱定多听、多看、少说话的宗旨，沉下去研究、学习。随着我对工作的逐步了解，必须面对的两个不容回避的问题马上摆在面前：一是干部的使用，如何组建新的领导班子，这个问题不明确就无法保证核心的稳定；二是教师的管理，如何面对原已形成的制度，这个问

题不解决就无法在机制中注入新的活力。这两个问题同属于内部行政管理范畴，面对这两个实际而又敏感的问题，我开始了少年宫管理的学习与实践。



副区长金星华、杜宏谋与何志东主任共商规划

1. 干部不动、政策不变、让实践说话。

对于干部问题，在上任之前局党委书记从关心我的角度指示说：由于我确实对少年宫不了解，故此，可以带一两个自己熟悉的干部作为助手以便能够顺利开展工作；领导班子的组建放到半年以后，等我基本了解情况后冉定。对于领导的关爱我十分感激，但是我认为既然我不了解少年宫，我熟悉的人也不可能了解少年宫，这说明校外教育与校内教育在工作内容和工作方法上是不同的，校外教育可能更具有其鲜明的特点。少年宫的干部应该由有实践经验的原干部、教师中选拔，而从外面带干部极易产生负面影响。原来的同志只要具备基本素质，不熟悉的可以在工作过程中熟悉，不了解的可以在工作中成为朋友，管理水平也可以在工作中学习与提高，这样做既可以增加教职工的信任，又可以彰显我的自信（从以后的情况看，我当时的做法是对的）。半年以后组建的领导班子仍是原班人马，这个班子虽在以后的实践中几经自然调整，补充的依然是原来的有经验的教师。伴随着少年宫的发展，这些干部在思想意识、工作方法等方面不断实现提升，不断在动态中实现新的统一，形成了一个勇于奉献、充满活力而又能打硬仗的集体，为少年宫的快速发展奠定了组织的保证。

随着我对教师们的逐步熟悉，教师们也逐步对我解除了戒备，我也慢慢地感到了一些老师对于部分管理制度的认识存在一些分歧，同时也慢慢地体会到确有部分管理工作已略显滞后。即使是这样，我依然认为任何凭自己意向对以前工作的否定，都可能是不全面的，都可

能会影响少年宫的发展。我应该做的是继承和发展。我在全体教师会上表明了观点：现有的制度都不应该在短期内改变，原因有两点，一是这些制度的产生源于教师的意见，是经过教师代表大会讨论通过的，是集体智慧的结晶；二是这些制度反映了前任主任和原领导集体的管理思想，体现了他们唯物的、辩证的认识观。我们要做的就是认真地落实这些制度，规范我们的工作。同时也要按照实践、认识；再实践、再认识观点让这些制度、办法在实践中得到检验和发展。开始有些教师有点失望，但很快他们理解了。因为大家已经体会到今天的不变是相对的，明天的发展是绝对的，因为我们的制度必须适应事业发展的需要。这实际上为以后少年宫充满活力的动态管理奠定了初步的思想基础。在以后的十几年管理实践中，少年宫的所有管理制度都经过多次修改，其中“结构工资方案”、“考勤管理办法”以及随后增加的“教职工综合考核办法”等核心制度几乎每一两年就要修改一次，制度的数量也由10多项增加到46项，形成了一个涵盖少年宫各方面工作的保护教职工并且是为职工服务的制度群。

干部、制度的相对稳定，为我进一步的了解少年宫，研究校外教育赢得了宝贵的时间，同时也使全体教职工增强了一种意识，那就是：世界上的事物是发展的，校外教育事业是发展的，少年宫的干部和管理能否适应这种发展，只有接受实践的检验。



团中央书记处书记杨岳在活动中致辞

2. 学习中感悟、感悟中探索、让绩效说话。

初到少年宫近五个多月的时间里，我很少说长道短。少年宫的业务工作脉络在这个过程中逐渐清晰了起来。少年宫作为全区唯一的校外教育场所，应当做好两方面的工作：一是内部的特长生培训；二是外部的教育活动。当时少年宫有47名教师，专职负责开展学生内部培

训活动的教师有16人,培训的学生有300多人。其余的教师要么是行政、后勤管理,要么是开展群众文化活动(简称“群文活动”,全书同)。面向学校的活动也主要是按北京市教育局的要求为通县教育局承办艺术节、合唱节、科技月。这与东、西、崇、宣等城区少年宫相比是有较大距离的。在学习与研究中我觉得这种状态存在的原因可能是需要加大与学校的联系,需要提高少年宫在通州社会各方面的知名度。按照这个思路我开始了尝试性的探索。

(1) 启动两项活动加大与学校的联系。学校需要搞多彩的课外活动,但是缺少辅导教师。我们有辅导教师,但是缺少适宜的生源。我们只有主动走进学校才可能打破这种僵持。在与老师广泛座谈分析取得共识的基础上,我们提出:专业老师在保证做好现有工作的前提下,每个人必须深入到两个学校帮助开展相应的课外活动。教师可以自己确定学校,也可以由少年宫帮助选择;象征性的收取一点费用,主要用于教师的交通费或是学校组织学生的补助;教师下校的活动记入标准工作量,教师在学校的活动纳入综合评价。此项工作在制度的保证下持续了一个学期后,专业教师们与学校校长、教师们熟悉了,与部分学生和家长熟悉了。当我们提出这项活动已不再计算工作量,教师可以将这部分活动重心移进少年宫内时,少年宫的注册学员已突破了1000名。这以后的十几年里,不少教师仍在积极、主动地保持着与学校的联系。时至今日青少年活动中心的学员已超过8000人,应该也得益于当初我们把教师引进学校,主动与学校建立的长期联系。

学校中的音乐教师与少年宫业务联系是比较多的,加强与他们的联系可能就建立了一条校内教育与校外教育的通道。我们在县教育局的支持下组建了教师合唱团。合唱团由各学校音乐教师组成,每两周活动一次,学校将教师参加此项活动情况记入教师工作量。指导教师由中央乐团、北京电影乐团等著名艺术家担任。合唱团学习的内容从理论到实践,从教学到演出,系统而又实用,受到这些音乐教师的欢迎。每到训练日,音乐教师们放下手中的工作,从四面八方来到少年宫,少年宫也尽可能的为这些音乐教师服务,这里成了他们学习知识、交流心得的大本营。这个教师合唱团因种种原因虽然只存在了两年,但是它却在通州产生了一定的影响:一是大多数音乐教师喜爱这种活动,向往少年宫的环境,和少年宫保持了长期密切的工作关系;二是教师合唱团的每一个教师的专业水平都有了明显的提高,两年以后直至现在,通州参加北京市学生合唱节的水平持续保持全市领先的位置,这和我们教师合唱团的创建是有直接关系的。

(2) 拓展两个领域扩大社会影响。艺术节、合唱节、科技月已形成北京市教育系统的传统活动，县教育局将这项工作交由少年宫来承办，已得到学校认可。我们继续在组织的规范、活动的水平上下功夫，活动的开幕式、闭幕式有规模、有宣传、扩大影响；参加市级比赛要有新意、上水平、引起关注。很快，这些传统活动成了少年宫在通州的品牌。

教育活动是少年宫开展校外教育工作的主要内容，在这项工作中，我们把编创主题活动作为突破口并进行了探索与尝试。1994 年暑期我们先后组织了两个夏令营，一是组织了“寻觅父母足迹”夏令营。通州曾经有 2000 多名知青到东北二龙山农场插队落户，他们的后代多数在二龙山出生，当时基本上都已上初中，我们组织了 40 名学生代表开展了这次暑假活动。中国教育报选派了优秀记者随行，通州电台也安排记者参加并将每天的活动通过广播喇叭向全县广播。二是组织了“手拉手，做主人”夏令营。我们设计了一个将井冈山山区优秀学生代表接到通州，和通州的学生结对子开展的活动。这个活动通过宣传、征集参与家庭等工作，在通州各界引起了较大反响。得到了通县县委、县政府，江西遂川县县委、县政府，中央电视台、九三八部队等部门以及几百个学生家庭的支持。随后我们又在全县学生中开展了“珍爱生命，拒绝毒品，从我做起”教育活动，因是全国首例，国家禁毒办公室专门派人前来参加，这个活动拉开了全国“禁毒万里行”的序幕。全县有 6 万多学生受到教育。这些活动在《中国教育报》、《北京日报》等全国十几家报刊给以报道。伴随着这些活动的开



禁毒万里行活动

展，通州少年宫逐渐被越来越多的人所了解与熟悉，这些主题教育活动也就逐渐成为少年宫的又一个备受关注的“名片”。

二、研究与推进

这个阶段实际是指实施“九五”规划阶段。这时我已有了在少年宫两年多时间的工作经历。我们开始理性的思考即将开始的这一阶段的发展，它的突出标志是我们开始制定少年宫“九五”规划。

根据通州的实际情况，我们将“九五”目标定位为：面向全区、突出阵地、以宫带校、