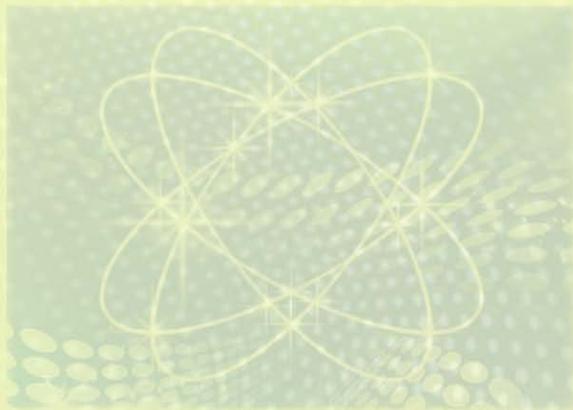


校长的管理智慧

梁雪梅 著



黑龙江教育出版社

校长的管理智慧

梁雪梅 著

黑龙江教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长的管理智慧 / 梁雪梅著. -- 哈尔滨: 黑龙江教育出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5316-6999-9

I. ①校… II. ①梁… III. ①中小学—校长—学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第105485号

校长的管理智慧

Xiaozhang De Guanli Zhihui

梁雪梅 著

责任编辑 徐永进

封面设计 李海波

责任校对 程佳

出版发行 黑龙江教育出版社
(哈尔滨市南岗区花园街158号)

印刷 黑龙江远东联达教育文化传媒有限公司

开本 880毫米×1230毫米 1/32

印张 4.75

字数 100千

版次 2013年6月第1版

印次 2013年6月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5316-6999-9 定价 20.00元

黑龙江教育出版社网址: www.hljep.com.cn

网络出版支持单位: 东北网络台(www.dbw.cn)

如需订购图书,请与我社发行中心联系。联系电话:0451-82529593 82534665

如有印装质量问题,影响阅读,请与我社联系调换。联系电话:0451-82529347

如发现盗版图书,请向我社举报。举报电话:0451-82560814

序

“一个好校长就是一所好学校”，这个当年曾引起广泛热议的论断，如今大家已经耳熟能详，欣然接受。

梁校长就是这样一位好校长。

锦河学校这艘昔日一度搁浅的泊船，变成今天农垦北安管理局教育系统的一艘“快艇”，不能不说是她的功劳，因为锦河学校除了换了她这一个老师以外，再没更换其他任何一个人，班子还是那个班子，教师还是那些教师，学生还是那些学生，但自从2008年她接手校长以后，原本搁浅的大船重新焕发出勃勃生机。

她的办公室里挂着一幅字：无欲则刚。我想，这就是她取胜的根本吧。

一个人，一个活人，无欲是不可能的。“无欲则刚”里所说的“欲”，我理解应该是私欲，是横流的物欲，是泛滥的权欲，是盛行的钱欲，是蔓延的色欲。梁校长很自觉地控制住了自己的私欲，自觉地把“它”关进了“制度的笼子”里，所以她上任伊始，注重顶层设计，公开民主，整章建制，严格奖惩，关心教师，公平公正，让每个人都各得其所，各展所长。其身正，不令则行；其身不正，虽令不从。这里讲的是一个人的

人格魅力。在一群知识分子集中的地方，人们更看重的是人格魅力而非职务权威。所以，一个校长如果太把自己当成



“官”，总想着自己有什么权力，那么这所学校一定充满了私权力，也很难有什么强大的执行力和创造力。我并不是说当官不好，只是“官气”不太适合学校这样本应充满“书香气”的高雅的场所。

这是“道”，而不是“术”。当然，“术”本身也无可厚非。梁校长在管理的过程中，也不可避免地会用些“术”，但这个“术”是为“公”服务，为“事业”服务，当然就是对的，可能反而还会增添些许的可爱。

作为校长，不可能避开管理，一个人可能是好人，但并不一定是好的管理者。而一个好的管理者，一定是以尊重人性作为根本的依托。

当她看到，学生都能准时到校上晚自习，但有些教师却做不到时，她没有简单地批评教师，而是深入调查了解情况，最终决定在其他方面压缩开支由学校提供免费晚餐。试想，如果她不作调查就简单地处理此事，教师们即使嘴上不说，但心里一定会想，这个校长真没人性，如果你是我，你试试？对不和谐的“干群关系”，对“被否认”的“优秀教师”，对校长室里的“特殊客人”，对与领导对着干的“另类分子”，对正值花季的“叛逆少女”，对抽烟、喝酒、逃学的“四大天王”，对外省来的搞恶作剧的“借读学生”，对违反校规将手机带入校园的“苦命孩子”……她都能从人性的角度去理解去包容，而不是非人性地去批评去打压。

面对一轮温暖的太阳，又有谁心里的坚冰不会融化呢？

人性是自然的，作为管理者只有扣着人性的脉搏前行，才有可能感受到最强劲的心跳，才有可能走入人的心灵，才有可能与被管理者一起享受人性的光辉。

唯此，管理才是乐趣，才能温暖你我。是为序。

北安管理局教育局局长 刘保国

让每个孩子得到适宜成长

梁雪梅

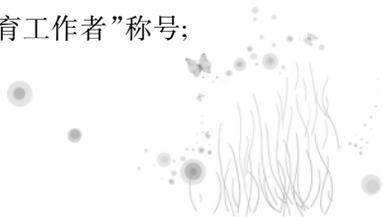
梁雪梅,女,1964年生人,1983年高中毕业参加教育工作,1997年加入中国共产党,1996年毕业于哈尔滨师范大学英语教育专业函授本科,2006年山东师范大学外国语学院英语专业研究生结业。现任北安管理局锦河农场学校校长。

从事教育工作以来,在一线任教25年,担任过教导主任、教学副校长。2000年评为中学高级教师,2005年评为市级骨干教师,2007年评为市区级教学能手。

我自2008年担任锦河农场学校校长的5年来,带领全校师生改变着学校的面貌,实现着学校的发展,同时,也改变了我的教育观、办学观。锦河农场学校五年来先后被评为省农垦总局的先进集体(2009-2010年)、省农垦总局教育系统的先进集体(2011年)、总局绿色学校、北安管理局的教育工作先进单位(2012年)、“巾帼建功标兵岗”、北安管理局普法依法治局先进集体、总局民主法治示范单位。

五年来,我连续4年被评为场级、分局级、总局级、省级先进个人。2009年,获得北安分局“十佳教育工作者”称号;

◆
让每个孩子得到适宜成长



2009年,评为锦河农场劳动模范;2010年,荣获北安分局“劳动模范”荣誉称号;2011年,被授予省农垦总局中小学师德先进个人称号;2011年,荣获省农垦总局“模范教师”荣誉称号;2012年,获得黑龙江省中小学幼儿园德育(校外)先进个人荣誉称号;2012年,荣获农垦北安管理局先进教育工作者称号,我在2012年被评为省农垦总局农广校系统优秀校长。

一、做一个学生喜欢的教师

1. “零起点”的英语教师

1982年,由于农场知青大批返城,造成农场各行各业人才急缺,为了不影响正常的教学工作,农场组织了教师招聘考试,刚刚高中毕业的我以优异的成绩被录取,被分配到二分场中学任教。一年后,学校的英语教师方老师也要返城回上海,学校领导很是犯愁谁能任课的问题,最后领导接受了方老师的建议,将英语课交给了我。刚刚工作一年的我,一切又都又要从头开始,基于英语学科的特殊性,我十分重视自身的学习与提高,为了确保每一个单词发音的准确,课前我要反复数遍的听音训练,方老师临走时送我一本张道真语法书,当时就成了我形影不离最好的老师。我只有通过自己的不断学习,才能胜任教学工作,1986年,我离职到黑河师范专科学校英语系进修。

1988年以优异的成绩毕业,回到学校,我被安排在锦河农场高中任教,但我并没有自我满足,为了不断提高,1993年我又参加了英语本科自考。时间过得真快,在高中一干就是13年,由于英语高考成绩突出、英语会考成绩优异,学校安排我连续送毕业班,多次参加农垦总局高中会考办组织的

英语试卷阅卷工作。1997 年被聘为黑龙江省高中毕业会考英语命题员,同年受高中毕业会考办公室的委托,撰写了 1997 年黑龙江省普通高中毕业会考英语试卷评析。刊登在黑龙江教育学院学报。

2. 在山东成为教学能手

2001 年,为了照顾远在山东的父母,我来到山东淄博市博山区万杰朝阳学校工作,亲历了山东教育发展的震撼,感受了教育发展的超前的理念,领教了依法治校,规范管理的严格,山东的 8 年的时间,的确给我提供了锻炼提高的平台,如同经历的一场彻底的洗礼,让我快速的提高成长,我从一个普通的教师兼教研组长到教导主任,到校长助理,到初中部副校长,每一步的成长都渗透着付出与奉献、艰难和收获以及成功的喜悦。在山东担任校长期间也始终坚持在教学一线,一直担任实验班的英语课,教学成绩优异,我所教的实验班的英语学科成绩始终在全区 30 几所学校中排名第一,平均分高达 118 分。一路走来累并快乐的收获着。2003 年 9 月获得淄博市优秀教师荣誉称号;2005 年 11 月被评为淄博市首批骨干教师;2007 年 8 月被评为淄博市博山区教学能手。学习是无止境的,2006 年我又迈进一步,取得了山东师范大学的英语教育专业研究生结业。

◆ 让每个孩子得到适宜成长

二、做一名师生欢迎的校长

1. 求生存,变校貌

2008 年 9 月,临危受命担任锦河农场学校校长。然而,那时正是学校面临最困难的时期,教学成绩在全管理局 14 所学校倒数第一,校园环境破烂不堪,教学设施陈旧简陋,教



师办公、学生住宿条件差,教师问题矛盾重重,学校硬件设施亟待改善和增加。更为困难的是资金短缺,人员紧张,优秀学生频繁转学,教师无心教学,真可谓困难重重。到任后,我把改变学校的教学条件放在重心地位,完善教育教学设施和设备,优化教育资源整合,满足教育教学的需要。为了尽快改变落后的局面,振兴锦河教育,我克服了等、靠、要的思想,走出了一条自力更生、艰苦创业的发展路子,我四处奔波争取资金支持,通过原农场下乡知青的帮助,先后得到了太平洋保险公司(上海总公司、黑龙江分公司)、光华科技基金会、中国青少年发展基金会等单位的大力支持,共筹集资金 200 多万元。我用募集到的第一笔资金,为师生购置了新桌椅;每间教室都安装了多媒体电子白板,教师办公室都配备了电脑,新建立了校园网,引进了中国远程教育网和宽带网,为师生们创造一个舒适优雅的学习、工作环境。借校安工程的东风,加固了学生公寓楼,使学生有一个安全的学习环境;为方便师生在宿舍楼内新加了室内卫生间;为了改善校园环境,组织带领全校师生利用课余时间栽种垂柳、海棠、金叶榆等各种树木及灌木,我非常注重学校环境建设,重新对校园环境进行了整体规划,使校园环境结构布局更加科学、合理、美观。与全体教职员工一道种植绿篱 3000 延长米;铺种草坪 15000 平方米;栽种乔木、花灌木共计 5000 多株。亲自带领全校师生,利用双休日和假期,肩挑车拉,硬是用蚂蚁啃骨头的精神,平整出一个有 200 米跑道总面积 4000 多平方米的运动场;新建了篮球场地和排球场地,使孩子们在学习之余,有一个强身健体和娱乐嬉戏的活动场所。彻底告别了“风天一身土,雨天两脚泥,学生活动没场地”的旧况。经过五年的

辛勤付出,而今的锦河校园已经是旧貌换新颜。荒凉的校园变成了美丽的花园。

2. 树理念,立校风

在山东从教8年的教学工作经历是难得的经验积累的过程,使我从一名普通的老师成长为一名优秀的学校管理者,八年的磨炼也把我锻炼成为一名有思想、有能力、责任心强、作风过硬、教育教学实践经验丰富、具有较高理论素养的教育工作者。

办好一所学校,首先要确立正确的办学理念,也叫办学宗旨,面对农场学校的办学现状,我们提出了“让每一个孩子适宜成长”的办学宗旨。学生是大树就让他成为栋梁之材,是小草,就让他铺满大地。学校教育是孩子适宜成长的平台。是为孩子幸福人生奠定基础,我们以“文明和谐”为校风,文明就是尊重师生,不抛弃每一个学生,不放弃每一个学生。和谐就是各得其所,适宜成长,我们以“厚积薄发”为教风,着眼于教师队伍的专业水平的提高,胜任教学,胜任教师,我们以“奋发向上”为学风,就是提倡拼搏的学习风气,让师生树立自信,激发情感,培养意志力,养成良好的学习习惯。

一个学校的风气更在于树立一杆关爱的大旗,彰显一颗仁爱之心。“爱自己孩子是人,爱别人的孩子是神”没有爱就没有教诲,我不仅爱“好学生”,我更爱“差学生”。如果说好学生我花了一分的力气的话,那么差学生却花了我十分的力气。因为我深知“转化差生”是提高班级管理实效的重要措施。我把转化差生的工作当成重头戏来抓,稳不住差生就难保好学生。因此,教师应该给予犯错误的学生极大的宽

◆ 让每个孩子得到适宜成长



容,讲究宽容就是对学生“自尊心”的尊重,教师首先做到态度上宽容,保护学生的自尊;还应做到时间上宽容,给予学生改正错误的时间和机会;还应该做到处理上宽容,进一步促进学生自省,从而唤起学生心灵深处的觉悟。

3. 重管理,建队伍

多年的教学、管理实践经验使我深深懂得,规范了学校的教育教学行为,形成依章办事、高效运作的良性管理机制,才能够更有效推进学校各项工作的进一步发展。

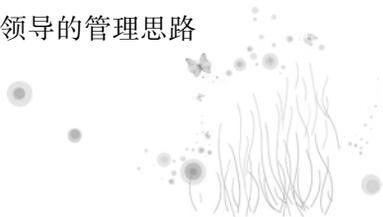
在教育管理中我更加注重制度建设,为使学校管理规范化、制度化,针对本校的特点,制定了锦河学校早课制度和毕业班的晚课制度。每天清晨还没到上课时间,琅琅的书声在课堂响起。我还通过树立学习榜样、表彰学习先进、参加各种竞赛等方式创造良好学习氛围,引导学生们努力学习,积极向上。在初中部建立实施了月考制度和学年组定期研讨会工作制度。每月召开学生座谈会,通过不断地“管理——反馈——调整”,增强了教学的针对性,确保课堂教学收到实效。我还长期坚持领导听“推门课”,青年教师上“过关课”,中老年教师上“示范课”。教师是学校工作的主体,在师德建设方面,我狠抓“师德、师能”,通过开展法律法规的学习,职业道德素质有很大提高,使教师增强了爱岗敬业、诚实守信、服务人民、奉献社会的职业责任感。

管理就是沟通,就是服务。只有关心爱护教师,增强和教师进行心灵沟通,努力为教师做好服务,做到既严格要求又彰显人文关怀。这些年来,每当学校老师谁家有个大事小情的时候,大家都会看到我的身影……有一年,学校初四班主任张老师家的孩子参加高考,但为了毕业班的学生能够取

得一个好成绩,张老师没有去陪自己的孩子。我得知情况后,亲自买了水果和营养品去学校看望她的孩子。张老师被我的举动深深的感动,更加信心百倍地投入教学工作。我经常说“学校管理不能仅仅停留在靠制度和自觉的管理模式之上,更应以人为本,用人文精神管理学校,做到以情感人,以情育人”。我是这样说的也是这样做的。每当节假日来临,我都会向新老教师表示祝贺或慰问。教师家里的红白喜事,无论多远,无论多忙,我都会亲自到场,把学校的温暖送到同事们家中。

更让我焦虑的是学校老师的知识更新和培训问题。现实问题是我们学校资金匮乏,学生朝思暮想的运动会也数年不举办一次了,任何需要花销的活动我们都无缘露脸,老师们仿佛与外界切断了联系,每位师者虽然兢兢业业,却是故步自封,没有电流疏通内外。不知道现在的教育科研发展的快速已让我们瞠目!没有现代化的教学设备,不会上网查找资料。怎么办?作为一校之长,我也深深地知道,只靠自己的努力毕竟是有限的,只有全校教师都提高了,才能真正提高教育教学质量。青年教师队伍的发展、壮大、提高是办好学校的希望所在。就这样,我把教育科研放在锦河学校长远发展的首项任务来抓。我最后做了一个让我永不后悔的决定:不惜一切代价,多方筹措资金,让老师们走出去学习、交流、培训,让老师们以最快的速度完成知识更新,让他们接触最前沿的科技教育成果。我重点抓新课程的实施和教师专业化发展,通过多种方法、手段提高教师的科研文化业务素质。组织教师参加省、局各级培训、听课活动,营造关注教学科研,参与新课改的浓厚氛围。我作为新任领导的管理思路

◆ 让每个孩子得到适宜成长



的转变,最值得一提的就是学校的各项活动都重新启动加力,我们锦河学校又重新出现在教育同仁的视野中,并且不容小觑。我们不但出去展示我校的风采,还承办了我们以前想都不敢想的各种活动,比如承办全省垦区的第四届语文“创新杯”等活动,殊荣倍增。作为一线的老师,让他们受益且感受最深的就是有了外出参加学习和培训的机会。在快速发展的教育科研时代,这种机会对老师们太重要了。就我校而言,短短五年的时间,全校的学科教师完成了轮训,同时,学校共选派了几十名教师到省内外学习。接受了洗礼的老师们自然也带回了先进的理念和管理方法,学校的各项工作也逐年上台阶,一跃成为当地的名校,得到了家长和社会的认可。不能不说这是培训的结果。老师们每一次学习,每一次交流,都收到了“带着自己的问题来,带着大家的方法走”的功效,真正是在培训中快乐成长。可以说培训是校长给老师的最大福利。尽管学校经费紧张,但每一次局里举办公开课比赛,我都高度重视,并组织学校教研员共同研讨,使老师的教学水平明显提高。

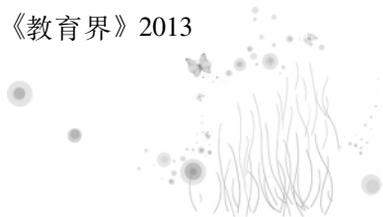
4. 抓教研,变课堂

一个学校不追求学生的好成绩,绝不会是一所人民满意的学校,特别是我们今天的教育机制和教育走向“上好学”的发展趋势。但把追求“好分”变成唯一的目标,也不会是一所好学校,今天的优质学校是实现每个孩子学习权利的学校,学习权利实现主要体现在课堂。有什么样的课堂,就有什么样的学校。在课堂教学中,努力打造高效课堂,为培养学生的自学能力,积极探讨“学案导学法课堂教学模式”和“先学后教,当堂训练”教学法。在年级管理中倡导校领导包年级

的领导责任制,提高课堂效率为突破口,以提高教育教学质量为方向标,始终坚持把教学工作放在学校工作中的最先位置,并一直坚持在一线担任教学工作。始终深入教学第一线,经常随堂听课,与教师交流教学心得。与其他教师一样上展示课,具有一定的示范作用,在经济和精神上大力支持开展了教学方面的各项活动。由于重视加强了对毕业班的指导,我校的教学成绩连年提升,自2010年始,连续三年中考成绩名列北安管局榜首,取得了“三连冠”的好成绩。虽然我们是个小农场,但是每年的中考成绩榜上,管局前十名都会闪耀着锦河学子的名字:中考状元刘宇婷,进入分局前十名受到重奖的学生郭松、李念、张立成、肖琳、秦可、韩美月……锦河学校为北安管理局教育争取了荣誉,为锦河农场的人民群众争得了教育的权利。

要转变课堂教学,依托于抓住教研,学校基层的教育科研意在抓住教学的研究。当校长的更是要走在教研的前沿,无论事情多忙,我都坚持每周听课3、4节,并随时与任教老师交流、探讨,这些年当校长的历练,也让我养成了读书、写读书笔记的习惯。为给自己充电汲取更多的经验,我阅读了大量的教育著作,并写了几万字的读书笔记和随笔。近三年来先后公开发表了《谈学校领导与教师的情感沟通策略》(《教育探索》2012年第12期);《学校践行依法治校的基本途径》(《青年与社会》2012年第10期),《提高中学生英语学习兴趣的探索》(《华章》2013年第3期),《强化学校管理展现学校风采》(《课外阅读》2012年第10期),《创新提质求卓越开拓奋进铸辉煌》(《黑河教育》2012年第2期),《新课程背景下提高北安管理局英语师资水平的建议》(《教育界》2013

◆ 让每个孩子得到适宜成长



年第3期);《现代教育技术对教师素养的要求》(《河南科技》2013年第1期)。撰写的案例《校长室里迎来的“特殊客人”》被《龙江名校长优秀管理案例》一书收录。2009年主持的课题《增强中小学生学习课堂活力的有效方法研究》获得黑龙江省农垦教育学会优秀科研成果一等奖;主持的中国教育学会科研规划重点课题《学校心理素质养成教育研究》《小学生良好学习习惯的研究》(课题编号:08060478A-014),2012年5月立项;2011年9月,参加中国教育学会重点课题《学校心理素质养成教育研究》课题组举办的第003期实验教师培训班,获得骨干实验教师培训证书。撰写的《学校教育在于养成习惯》、《小学生阅读习惯养成》、《养成良好习惯》论文被评为优秀论文一、二等奖,指导年轻老师李淑芝撰写的论文《小学生英语学习习惯的培养》获得一等奖,指导年轻教师董颀在说课大赛获一等奖。在全省英语学科的教学与教师专业发展典型经验团队现场展示评选活动所做的《特色教研组团队建设经验展示》获得一等奖。

天长等世事,画云烟;地久待沧海,变桑田。我们做教师的,多些踏实,少些懒散,成就那么一些孩子,多少年后,给自己留些可以回忆的东西,也许到那时,你才会真正感觉到自己的人生价值所在。

目 录

- 培训是送给教师的最好“福利” / 1
- 校长室里迎来的“特殊客人” / 7
- “一顿晚餐”的效应 / 12
- 另类教师的“蜕变” / 17
- 花季的叛逆 / 22
- “反省”后的反省 / 28
- 从“学困生”到“双优生” / 37
- 给生命涂上爱的颜色 / 44
- 莫让失误成为遗憾 / 49
- “拒绝听课”的背后 / 54
- 发人深省的面粉中“异物” / 61
- 发人深省的座谈会 / 67
- 眼保健操风波 / 73
- “被否认”的优秀班主任 / 78
- 校园里增加了一块“新”校牌 / 83
- “奖金”引发的争议 / 89
- 践踏绿地为什么屡禁不止 / 94
- “尖子生”与“差生” / 99



- 一次失败的改革 / 104
- 发生在教育世家的争论 / 109
- 失败的第一节课 / 113
- 承包蔬菜大棚引起的风波 / 119
- 由晋职称引发的思考 / 125
- 重拾信心 赢得成功 / 130