



总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

【 校长发展与学校经营实务 】

学校管理 新范例

华龄出版社 | 主编：林日青



总主编：陈永明
华东师范大学教育
管理系主任、教授、
博士生导师

【 校长发展与学校经营实务④ 】

学校管理 新范例

主编：林日青



上海教育出版社

责任编辑:佟景宸

图书在版编目(CIP)数据

学校管理新范例 / 林日青主编. —北京:
华龄出版社, 2006.2
(校长发展与学校经营实务 / 林日青主编)
ISBN 7-80178-335-2

I. 学... II. 林... III. 学校管理 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 009041 号

丛 书 名: 校长发展与学校经营实务

书 名: 学校管理新范例

作 者: 林日青 主编

出版发行: 华龄出版社

印 刷: 北京市德美印刷厂

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 720×1000mm 1/16

印 张: 120

字 数: 1660 千字

定 价: 595.00 元(全四册/赠电子版)

地址: 北京西城区鼓楼西大街 41 号 邮编: 100009

电话: 84044445(发行部) 传真: 84039173



陈永明先生：

教授、博士生导师，1953年生于上海。现为华东师范大学MPA教育指导委员会主任、华东师范大学欧美同学会会长、教育管理系主任、全国公共管理硕士（MPA）专业学位教育指导委员会委员。1996年以来，出版专著5本，主编10本，合著10多本；主持国家和上海市的研究课题12项；为创设华东师范大学“教育经济与管理”博士点以及MPA试点单位做出奠基性贡献；2003年主编出版的5本MPA教材是我国MPA“教育行政管理”专业方向的首套研究生系列教材，荣获“上海市回国留学人员先进个人”称号。

目 录

学校管理新范例

第一章 校长引领教师发展 1

范例一：引导教师走上快乐之路 1

范例二：引领教师走向教育自觉 3

范例三：用“爱”走进教师的心灵 5

范例四：让老师做学校的主人 6

范例五：引领教师做“文化人” 8

范例六：北京某校的“名师工程” 10

范例七：让教师来培训教师 14

范例八：校本研究：从教研组建设做起 17

范例九：五种方式

——快乐体味参与式培训 20

范例十：骨干教师培养“四部曲” 22

范例十一：用多维平台撑起教师发展之路 23

范例十二：引领教师走进参与式培训 26

范例十三：建立成长记录袋 为教师发展铺路 35

范例十四：经济欠发达地区学校如何打造优秀教师队伍 41

范例十五：我请教师做校长 44

附 1：教师队伍管理的问题及对策 46

附2:走出中小学教师聘任中的误区 51

附3:谈控制中小学教师流失的措施 58

第二章 校长引领学生成长 69

范例一:领着学生唱着歌儿向未来 69

范例二:用“顽童”般心态“为师” 72

范例三:在悔中升华教育情感 74

范例四:培养学生同时也“培养”家长 76

范例五:“烧中段”的数学教育 78

范例六:用心做不留痕迹的教育 84

范例七:教学回归生活 让学生得到真正发展 87

范例八:重返朴素课堂 91

范例九:为了“阅读”的阅读教学 94

范例十:给孩子一个“喜新厌旧”的头脑 96

范例十一:一树一菩提 一沙一世界 102

范例十二:细节成就完美 106

范例十三:德国儿童大学:高教从娃娃抓起 112

附1:关于中小學生传统美德失落性表现的调查与思考 113

附2:对后进生进行教育和转化基本模式的探讨 123

附3:学习困难学生的学习动机与教育对策 129

附4:“差”孩子潜能也惊人

——校长谈“潜能生班” 140

第三章 治校策略 143

范例一:推行校内管理制度的两种不同效果 143

范例二:首席制:班主任管理制度新尝试 146

范例三:新课程背景下的学校管理策略 149

范例四:撬开活力的闸门

——解密成都高新实验小学教师水平系数 152

范例五:建设学习型组织 促进教师主动发展 158

- 范例六:听崔校长讲改变薄弱学校的故事 163
- 范例七:以美的教育造就美的新人
——我所追求的一种教育境界 165
- 范例八:专心地学习 痛快地游玩 169
- 范例九:老校长遇到了新问题 174
- 范例十:探寻一位“土”校长的人文之路
——对庞荣瑞校长的人文管理研究 177
- 范例十一:学校教育现代化路上的领跑人
——中国人民大学附属中学刘彭芝校长办学思想研究 186
- 范例十二:走自己的路方能形成特色 191
- 附 1:北京市 116 中学如何从困境中走出来 195
- 附 2:校长治校的实践与探索 200
- 附 3:大学校长纵论治校之道 209

第四章 讲述校长自己的故事 213

3

- 范例一:衣带渐宽终不悔
——记吉林市昌邑区漂洋实验学校校长董志和 213
- 范例二:金色的理想
——记江苏省丹阳市导墅中心校校长、党支部书记华剑波 221
- 范例三:王校长的管理法宝 223
- 范例四:魏书生的“关系”哲学 224
- 范例五:博士校长不相信传奇 233
- 范例六:一位“外来”校长的知行路 239
- 范例七:陈立红:和风细雨当校长 247
- 范例八:李庆平:用心思考未来 250
- 范例九:李海强:没有理由不成功 251
- 范例十:陈显平:教育幸福的探求者 253
- 范例十一:高万祥:让学校有灵魂的人 256
- 范例十二:任万钧:一位民办大学校长的情怀 258
- 附 1:名校长郑杰:治理学校,靠制度不靠校长 262

附2:另类“校长”逢飞的选择 270

附3:书生校长的“味道” 278

第五章 名校校长个案研究 287

个案一:用智慧统率行动

——翔宇教育集团总校长卢志文个案研究 287

个案二:南黄海之滨的“牧马人”

——记如东县栟茶中学校长姚止平 301

个案三:教育就是服务

——江苏省溧阳市实验小学校长芮火才的教育哲学探究 320

个案四:前黄中学的领跑人

——邹兴华校长成长的叙事研究 335

个案五:乡村里的光明之灯

——两代校长和一所学校成长的叙事研究 349

个案六:给梅中镶上金边的那个人

——王力耕校长及其“三人”思想的个案研究 361

个案七:迈入科学管理的神圣殿堂

——原如东县马塘小学校长曹玉兰的个案研究 380

个案八:超越者的足音

——江苏省特级教师海门市东洲小学校长许新海 397

个案九:穿行于理想与现实之间

——乡村校长蔡林森和他的“网络式”教育 414

个案十:不懈的追求

——关于启东中学校长王生的个案研究 422

第一章 校长引领教师发展

1

学校要发展教师是关键,作为一校之长,作为师者之师,校长有必要有义务对教师对学生进行人才管理。本章所提供的主要是一线校长结合具体所在学校的管理总结出的经验,以期给广大的一线校长和学校的管理层提供操作性的借鉴。

苏霍姆林斯基曾说:“如果你想让教师的劳动能够给教师带来一些乐趣,使每天上课不致变成一种单调乏味的义务,那你应当引导每一位教师走上从事一些研究的这条幸福的道路上来。”可见,科研之路不仅是兴校之路,也是教师的成长之路,更是教师的幸福之路。然而引导不当也会事与愿违,带来负面效应。

范例一:引导教师走上快乐之路

一天课间操时,一位年近半百的教师喜滋滋地告诉我一个好消息:

她拿到了一张40元的稿费单。显然,她的文章发表了。做了半辈子的梦终于圆了,能不高兴吗?

说实在的,我和她共事将近20年了,虽常听她说起某某学生考上了重点大学,某某学生在大城市安家落户了,她的儿子考上了大学,找到了满意的女朋友……但从未见她这么激动过。

是什么让这位老教师如此激动呢?是她的科研成果得到了公认吗?是意外地得到了40元的额外收入吗?都不是。让我们来听听这位老教师发自肺腑的心声吧:“今年暑假双选终于轮不到俺下岗了!”原来,这位一直被全校教师公认为教学质量好、班主任工作经验丰富、师德过硬的好教师因为不善于写文章在近两年的双选中吃尽了苦头。尽管她工作仍是那么勤勤恳恳,也深受家长的尊敬和爱戴,可形势偏偏那么严峻,于是她不得不学起了“做文章”;杂志订了一大堆,信封买了一大捧,拜会打字的教师为师,这样持之以恒,就有了开头的一幕。

这事不能不引起人们的反思:一段时间以来,不会搞科研的教师被称为教书匠,最终要被时代淘汰。可在教师群体中,真正理解什么是科研、爱搞科研的又有几人?难道发表几篇文章就意味着是科研型的教师吗?有的学校为了保住科研星级的牌子,对发表文章者大加赞赏,除了按稿酬加倍奖励外,在竞聘上岗、评选先进、晋升职务等方面都给予优先考虑,而对于不擅长写文章的教师甚至以下岗相威胁。像前面所提的那位教师不苦心“经营”文章,乐从何来呢?

点评:

教育科研是对教育现象和教育问题进行实事求是的研究和分析,它来不得半点虚假。学校领导要创造浓厚的科研氛围,引导教师及时总结教学中的得失,并将其提升到理论的高度,顺理成章地写成论文。这样的论文才是有价值的,才是值得推广的。从参与科研到发表论文应当有一个较长的过程,有些领导只注重结果,忽略过程,的确不可取。

为此,引导教师走上幸福之路,就应该帮助教师树立科研意识,带领教师参与科研,适时地传授科研的方法,帮助教师解决科研中遇到的

实际问题。惟有让教师体验到教育科研是教学工作中不可缺少的工作,教育科研离教师并不远,教师都能搞教育科研,才会使教师感到真正的快乐。

(於桂兰)

范例二:引领教师走向教育自觉

校长帮助教师缓解工作压力最好的办法就是引领教师走向教育自觉,帮助教师化被动工作为主动工作。所谓教育自觉,是建立在对教育本义和真义的深刻认识、对教育规律和改革走向准确把握的基础之上的,是在教育改革的潮流中的自主辨别和选择。其表现是对自己教育行为的客观评价,对自己教育实践的自觉调整,对教育理念的努力提升。校长应在以下几方面发挥引领作用。

3

一、用“愿景”引领

彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出,如果企业的每一个员工都能够转变观念,打破已往的思维定式,从旧观念中跳出来,理清思路,制定出各自的愿景目标,实现自我超越,然后把一个个个体的自我超越聚合成团队的、组织的整体超越,形成集体的合力,就能够使群体智力得到提升。对学校而言,建立共同愿景就是通过激发全体教职员工的智慧,逐步形成对全体教职工有号召力的办学理想与目标。因此,校长的第一要务就是要和教师一起设计学校蓝图,让大家朝着渴望实现的目标,自觉地努力工作、努力学习、追求卓越,从而使得学校欣欣向荣。

二、用“感染”引领

一旦成为“温水里的青蛙”而浑然不知是一件非常可怕的事。当前,小学教师中安于现状的人不在少数。校长要防患于未然,善于催生教师

的教育热情。(1)用已经步入教育自觉殿堂的孜孜以求者的成长故事感染他们,如窦桂梅、李镇西等。(2)校长在教师面前要做好表率,以自己的一言一行感染教师,这种感染比其他方面的感染对教师来说更直接、更有效。

三、用“读书”引领

读书,读书,能改变教师的精神、气质和品性;读书,能够使教师不断增长职业智慧,使教学闪耀睿智的光彩;读书,能彻底改变教师孤独、麻木、灰色的人生状态;读书,能促使教师历史地思考人生,实现自我生命价值的升华。可见,校长应该充分认识到读书在教师走向教育自觉中的作用,营造书香校园,引导教师把读书自觉地和教育教学研究结合起来,用读书指导实践,用实践深化读书。

四、用“教研”引领

有关调查显示,98%的教师渴望与同伴进行专业切磋,彼此支持,共同分享。教学研究可以满足教师的这一需求,为教师提供对话、交流、研究的平台,为教师发展注入活力和动力。因此,校长应重视校本教研活动的开展,通过课例研究、教育叙事、小课题研究、网上论坛等新的教研方式,激活教师参与教研的主动性,增强教师间的互动交往,打造学习型教师群体。

五、用“评价”引领

校长应充分发挥评价的导向功能和激励功能。(1)强化教师的正向行为。对在教育教学中大胆创新、善于反思的教师给予表扬,把教师中互帮互学的典型介绍给大家,通过正强化,帮助教师保持积极的心态。(2)为每位教师建立成长档案。通过成长档案,记录教师成长过程,展示其个人成果,激励其不断进取,促进其自我反思,培养其自我成长、自我评价、自我负责的精神。

(张春梅)

范例三：用“爱”走进教师的心灵

常听有的教师说：“学校有些事情真让人寒心！我真的不想干了。但是看看无辜的孩子们，不用心教他们又对不起自己的良心。”是的，在校园里你依然会看到教师们忙碌的身影，课堂上他们依然会按部就班地传授知识，但是你再也找不到神采飞扬、热情满怀的教师了。

这是为什么呢？作为一名教师，我可以谈谈教师们这种心态的成因以及化解它的一些办法。

很多人对教师有一种高于常人的要求，他们忽略了教师也是人，教师要孝敬老人，教育子女，休闲娱乐……他们会生病，会伤心，会有解不开的疙瘩，甚至有的时候还会耍小孩子脾气。

但是教师在孩子面前会收起所有的个性，无怨无悔担当起孩子们的慈母、严父、朋友……但是当来自生活、工作中的压力让他们不堪重负时，他们多么想找到一个宣泄的对象“有泪尽情流”。这个宣泄对象必须强大而温柔，就像能呵护妻子的丈夫，爱护婴儿的母亲，为教师遮风挡雨，抚慰伤痛的心灵。

其实领导在这时所要做的很简单——一句热乎乎的话语。当教师病了的时候，不要埋怨教师请假给学校工作带来麻烦，这样只会使教师产生逆反心理。教师在多年的工作中已经养成了为别人着想的习惯，对给学校带来的麻烦，教师心里比谁都清楚。他时刻想的是：快点好吧，要不学生怎么办，校长还有很多事情要处理。你知道吗？领导的一句带着微笑的话语——“你好好养病吧，孩子们就交给我吧”会像灵丹妙药一样，使教师缩短病程，以惊人的创造力和工作热情再次全身心地投入工作。

当教师的家庭出现变故时，领导除了语言上的慰藉外，还应有行动。我身边有一位教师，年轻漂亮，性格开朗，工作努力，生活打理得井

井有条,是个好教师,好妻子,好妈妈。但是命运就是这么捉弄人,在她32岁那年,深爱她的丈夫不幸患上绝症,她变了,变得忧郁、憔悴,有泪只能悄悄地流,一边是至亲至爱的人离不开她的照顾,另一边是学生们一双双渴求知识的眼神,让她处于两难的境地。在这时,教学主任不止一次去医院探望她病榻上的丈夫,流着眼泪安慰她:“好好照顾丈夫吧,你不在的时候,学生们有我呢,我保证不让他们落下一点功课,学校永远等着你。”这几句发自内心的话语和真诚的行动所产生的巨大作用也许连那位主任也没有想到。虽然那位教师的丈夫两个月后就过世了,但是,那些理解和安慰的话语还萦绕在她耳边,一种强大的爱的力量把她从阴影中彻底拽了出来。一年后,她又坚强地当起了好妈妈、好老师,久违的笑容又绽放在她略显消瘦但是依然美丽的脸庞上。

点评:

在这里我要对那些严格管理教师的领导们说:人人都需要爱,爱的语言和行动要比锋利的刀子更有效。走进教师的心灵,向教师捧出你的爱,你会惊喜地发现,你同样会收获无尽的爱。

(卢海燕)

范例四:让老师做学校的主人

山东省平邑兴蒙学校胡美山校长认为,从人本出发,就应当将老师放在学校主人的位置上,充分发挥他们的聪明才智,并理解他们、解放他们、关心他们、尊重他们、感谢他们。

一般学校师生的比例是1:4,兴蒙却是1:8。特别是兴蒙实施的学生寄宿制,又使一些保育老师像妈妈似的一天24小时盯在那里。她们都是年轻母亲,家有正在吃奶或刚刚断奶的孩子无法照顾,却要管理着从不同家庭而来的几十个孩子。就餐卫生、洗衣看病要管,拉屎撒尿也要

管,不是亲生母亲,胜似亲生母亲。

虽然又苦又累,老师们却干得心情舒畅,为什么?他们说,因为学校领导理解我们。事实的确如此,每次总结工作,胡校长都对老师们付出的辛勤劳动表示由衷的感谢。对于老师的过失,胡校长则以“金无足赤,人无完人”的态度去看待,不求全责备,多表扬,少批评;多看优点,少看缺点;多用奖励,少用惩罚。胡校长的宽容赢得了老师的爱戴,增强了学校的凝聚力。他常说,理解比什么都重要。

兴蒙要搞素质教育,就不仅要减轻学生的负担,也要减轻老师的负担。胡校长颇有创见地提出“五法”。方法之一是缩短办公时间,由原来的每天7节课减少到5节课。上午和下午的最后一节课,除有课者外,老师们可以自由安排。方法之二是改革备课。以前的教案要求几步几法几环节,几乎成了八股文,不是为了应用,而是为了应付检查,可谓劳民伤财,而且助长了抄袭风、虚夸风。胡校长主张改革备课,提倡老师写简案,腾出时间研究教材、教法与课堂教学,思考问题,读书学习。方法之三是轮流上班。早操由正副班主任和保育老师三人轮流带操,其余两人可以不到。早读、晚自习、娱乐时间、两周之间的看护学生,也是轮流进行,以减少老师的劳动时间。方法之四是灵活掌握出勤时间。根据教学、保教、后勤三大块工作性质和工作范围的不同特点,制订了灵活的上下班时间,不搞一刀切。方法之五是净化心灵。心不累则身不乏,人之解放莫过于为之营造一个淡泊宁静的心理环境,而这一切又来自于愉快和谐的人际关系。学校强调琢磨事而不琢磨人,淡化人际关系,创造了一个互相尊重、理解、信任、帮助、仁爱的氛围,解除了教师的心理压力,安顿了他们的心灵。

说起学校,说起学校的老师们,胡美山总是很动情,他曾满怀感情地写过一首《礼赞兴蒙》:“兴蒙哟,兴蒙,你可看清/他们上下协力,众志成城/他们不畏困难,敢于负重/他们钟情事业,热爱学生/他们追求卓越,精力全倾……谁来作证/大海扬波作和声,我来作证/四面青山侧耳听,我来作证。”

胡校长说,这种感谢之情始终在他的心底流动,因为是这些老师成

就了兴蒙的大业,也成就了他校长的事业。

点评:

教师是学校的主人,胡校长主张领导要放下架子,多听取教师的意见与建议,创设一个平等民主的氛围。在广纳贤言的过程中,胡校长和学校领导班子着实感受到教师中蕴藏的智慧,而老师们更是体会到作为兴蒙一员的责任感和自豪感。这种做法值得学校领导班子借鉴。

(陶继新)

范例五:引领教师做“文化人”

吉林大学附中校长崔贞姬给人的印象有三点:一是拙,不善巧言,是个行动大于说教的人;二是智,敏于思考,是个思想大于盲从的人;第三点就是言谈中透出的那股浓浓的知识分子味道:执著,尊重科学,充满忧患意识,又能时时反省自己。

崔贞姬有一个根深蒂固的观念:教师应该成为真正的知识分子,应该是做人的表率,应该是个文化人。她这样要求自己的教师:拒绝平庸,追求卓越。以第一等的正气,第一等的追求,臻于第一等的境界。

她认为,要成为一名合格的教师,须具备三种素质:一是良好的道德情操,二是精湛的教学技艺,三是健康的心理和健康的生命状态。她说,当你向学生展示健康的生命状态的时候,无形中就会感动学生,而这,就是教师的智慧。

有人说,现在的教师都是大学生,大学生还不算知识分子吗?还不算有素质的人吗?崔贞姬说,有知识不等于有素质,有学历也不等于有文化。她认为,在教师队伍中还比较普遍地存在庸俗的东西,低级趣味的东西,眼界狭隘,思想浅薄,毅力差,悟性低,这与教师职业要求差距甚远。

她坚信,一个大学生要成为一个合格的教师,或者说一个教师要成为具有知识分子气质和修养的人,需要一个锻造的过程,这就是培训。培训对全世界的教师来说都是最重要的。据她了解,日本有关部门要求每两年必须对教师培训一次;德国每年要对四分之一的教师进行培训;美国在培训教师上投入最大,1985年培训费用是2100亿美元,1995年是6500亿美元。

一所学校,什么最重要?很多人都会说是教师,但实际上往往把房子看得最重要,所以把钱都用在盖豪华校舍上了。崔贞姬却把钱用在教师的培训和发展上,因为她是真正把教师看得最重要的一位校长。

培训也是一种学问,一种境界。崔贞姬培训教师绝不是某种知识或某种时髦观念的肤浅灌输,而是在人文教育、学术氛围中使教师感受、感悟、提升。

崔贞姬曾创造过一个“惊奇”:把全体教师带到境外去学习,新西兰、新加坡,西欧7国。同时还到国内先进地区上海、南京、广州、深圳等地参观学习。崔贞姬说,通过这样一个过程,让全体教师亲身感受东西方教育之不同,感悟西方教育的真谛,感受现代教育的文明和精神内涵。

常常看到某些校长,一圈一圈地到国外访问,一圈一圈地到大都市学习,但学校还是那个学校,教师还是那样的教师。崔贞姬从不一个人出国访问,也从一个人到处学习,在这方面她不浪费钱,但她舍得花大钱惠及每一位教师。她的这种“大手笔”也曾被误解或曲解,但崔贞姬却在悄然的变化中感到了喜悦:“教师们考虑问题的时候,绝不是学校这个小圈子里所想的,他们能够理解、支持校长的办学理念,而且那种复杂的人际关系问题、低级趣味的东西很自然地没有了,整个人的精神境界在提升。”

崔贞姬培训教师追求“环境与过程效应”,这通过她常做的两件事可以证明:一是请专家学者做学术讲座,吉林大学著名学者孙正聿、郅正、陈秉公等是他们的“客座教授”;国内基础教育方面的专家更是他们