



大夏书系·教育在线丛书

丛书主编◎朱永新

丛书副主编◎卢志文

学校管理的艺术

Xue Xiao Guan Li De Yi Shu

主 编●祁 团 丁莉莉

华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS





大夏书系·教育在线丛书

丛书主编◎朱永新

丛书副主编◎卢志文

学校管理的艺术

Xue Xiao Guan Li De Yi Shu

主 编●祁 团 丁莉莉



华东师范大学出版社

EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

学校管理的艺术/祁团, 丁莉莉主编. —上海: 华东师范大学出版社, 2008

ISBN 978 - 7 - 5617 - 6141 - 0

I. 学... II. ①祁... ②丁... III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091683 号

大夏书系·教育在线丛书

学校管理的艺术

丛书主编

朱永新

主 编

祁 团 丁莉莉

策划编辑

吴法源

文字编辑

李永梅

封面设计

大观创意工作室

责任印制

殷艳红

出版发行

华东师范大学出版社

社 址

上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

电话总机

021 - 62450163 转各部门 行政传真 021 - 62572105

客服电话

021 - 62865537 (兼传真)

邮购电话

021 - 62869887

门市地址

上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 址

www.ecnupress.com.cn

印 刷 者

北京东君印刷有限公司

开 本

700 × 1000 16 开

印 张

15.25

插 页

1

字 数

210 千字

版 次

2008 年 7 月第一版

印 次

2008 年 7 月第一次

印 数

8 000

书 号

ISBN 978 - 7 - 5617 - 6141 - 0/G · 3563

定 价

25.00 元

出 版 人

朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

丛书序言

◎ 朱永新

作为一种现代化的交流工具和信息源，网络具有传统媒体无法比拟的便捷性和优越性，它快速地改变着我们生活在其中的这个世界，同时也为我们的教育开发与传播带来了无限的可能——毫无疑问，它改变了我们汲取信息与知识的方式。在这变革的时代，教育者必须与时俱进，在科技对人类自身的异化冲击中站稳脚跟，而不是一味地将新生事物可能固有的弊端视如洪水猛兽。网络是工具，而工具本身的价值是中性的，其利害完全取决于工具使用者自己。因噎废食是断不可取的！最近胡锦涛总书记亲自到人民网“强国论坛”与网友交流，就足以证明，网络在中国社会的发展进程中具有十分重要的作用！

2002年，我和我的一批在教育方面的志同道合者创办了“教育在线”(eduol.com.cn)网站。当时我在首页上写下这样一段话：

我理想的网络是平等的空间。没有话语的霸权，没有烦琐的俗套，只有真情的流露与思想的碰撞。

我理想的网络是学术的净土。严肃而不失幽默，通俗但绝不恶俗。网络的生存和发展同样需要道德与法制的约束。

我理想的网络是温馨的家。每一位会员与访客、每一位版主与嘉宾，都是这个家庭里愉快的成员。这儿没有家长，人人都是别人的服务生并且永远乐此不疲。



我理想的网络是教育家的摇篮。在这儿，智慧在研讨中充盈，理想在争论中升华。关注教育，关爱你周围的每位师生，捧一颗真心来交流，带满腔热情再努力。

创建学习社区，净化网络文化，凝聚教育才俊，提升教育品质，最大限度地用好网络这个利器，是我们的梦想！自当年6月16日开通以来，“教育在线”的点击率一路攀升，包括教育媒体编辑、记者在内的一批批满怀热情的教育志士从四面八方汇聚而来。至今，“教育在线”注册网友达23万多人，帖子总量超450万。“教育在线”的飞速发展，既充分说明了广大教育者对于网络这一利器的认同，也深刻反映了网络正在改变着广大教育者的教育生活。

这6年来，我感到生命中的每一天都多了一份牵挂，多了一份充实，多了一份冲动，多了一份童真，多了一份诗意！我与每一个会员一样享受着交流与碰撞的快乐。那些观点鲜明的帖子及毫无顾忌的评论，尤其是对教育现状的批评与反思，让每一个真正关心教育的人多了一刻冷静、一点思索与一份压力，更多了一股改革的动力。

我不敢说当初创办“教育在线”时的所有理想都已经实现，但至少有一点我是特别欣慰的，那就是通过“教育在线”，我结识了原本素不相识的一批优秀教师：他们或在天山之麓，或在南海之滨，或在大河上下，或在长城内外……他们是网络精英，也是真正的教育英雄！正是这些教育英雄，在紧张工作之余，挤出时间到网上进行教学方法交流、教育思想交锋、人生观点碰撞。教育论坛上的每一个帖子，无不凝聚着网友们对教育的情感与思考，他们关注教育热点，关注新的教育理念与动态，共同参与到“教育在线”这一教师精神家园的建设中来。

依托“教育在线”独特的沟通方式，在大家对共同关心的教育话题进行充分调研与探讨后，我们于2002年10月编辑出版了一套“教育在线文库”，包括“教育随笔系列”、“教育报告系列”、“教育话题

系列”和“走进中学生系列”，很受广大教师的喜爱。时隔4年，华东师范大学出版社与“教育在线”网站联袂推出《大夏书系·教育在线丛书》，从学校管理、班主任工作、教师发展与教师生活四个层面，精选“教育在线”论坛与博客上的优秀文章，编成4册。这既集中了网友们的性情、智慧与思想，更推动了网络与传统媒介的互动，使先进的教育理念得到更广泛的传播，同时也为促进网络文化魅力获得社会认同作出了努力。

这套丛书的出版，是“教育在线”的又一个重大收获。我们要感谢“教育在线”网友的共同努力，更要感谢华东师范大学出版社的大力支持，在此一并谨致谢忱！

2008年6月于北京



目 录

卢志文... 文化,在制度管不着的地方起作用	1
制度,把三轮车拦在校门外;文化,把孩子送到温暖的教室。	
曹玉辉... 学校文化:向人说话	5
环境文化是学校文化的重要部分,其设置的初衷都必须面向着“人”应运而生。	
李升勇... 学校文化管理重在规范	12
文化管理是以学校文化为基础而得以实施的,拥有优秀的学校文化才会形成优良的文化管理。	
雒宏军... 期末考评遭遇尴尬结果	16
从冲突中寻得统一,从对峙中寻求融合,正是一个哲学意义上的最佳结合点!	
吴要金... 管理无痕,校园的精神期待	21
管理无痕,是不断超越的智慧教育,是精细、深邃经营的灵动挥洒,是管理者的一种诗意情怀。	
杨振亭... 榜样制造:小展台扮靓管理文化的新景点	26
榜样是一种无形的精神力量,它以其特殊的文化作用力,带动个体与团队一路向前。	



- 郑 杰... 校长的使命 29
- 校长是学校的团队领袖,校长的职责是把学校带向未来!
- 许新海... 做“我行我素”的教育家 33
- 校长“我行我素”的一面是自由大胆,另一面是科学谨严。做到了,就是教育家。
- 潘文新... 办学理念是实践的智慧 35
- 没有脱节于实践之外的办学理念,没有不蕴涵着理念的办学实践。
- 张 萍... 教师境界与学校管理策略 38
- 一个团结进取、充满阳光的团队、一个具有人格魅力、善于激发教师工作热情的校长是实现教师工作境界提升的重要因素。
- 钟乐江... 小故事解读管理大智慧 44
- 校长的智慧可以来自于自然,来自于寓言故事,来自于工作需求……但最终来源于一颗为教育而生的慧心。
- 原绿色... 每个人都是学校的形象大使 51
- 一滴水可知大海。策划和塑造学校形象时,对学校中的每一个人都不能忽略。
- 朱寅年... 九问卢志文 57
- 一位教育专家曾感慨:中国只有少数有独特管理思想的职业校长。现在就有这样一位校长。
- 顾 团... 管理情话 67
- 小人物,小故事,真感情。只要你充满爱心去做,有时比你苦口婆心说上半天还有效。
- 窦桂梅... 副校长的修炼之道 73
- 校长的修炼之道不易,而副校长的修炼之道更难。
- 李镇西... 再看杜朗口——我在“中国名校共同体”上的发言 78
- 科学锐利的目光总是能穿越“果实的皮”。没有批判性的吸收和运用,就是毫无意义的简单克隆。

- 朱 峰... 有效性:在学校管理的核心层 83
追求有效管理,最大限度地减少自耗,增强管理效益,是学校管理的一个基本出发点。
- 刘中平... 常规管理,贵在落实 88
工作其实是一个态度问题,最好的工作态度就是执行。面对工作任务,立即行动起来,并落实行动,就会获得收益。
- 车言勇 ... 简单管理不简单 93
删繁就简,抓大放小,不仅是一种管理意识,更应该成为一种管理能力和管理实践。
- 王益民... “人情”与“人情味” 98
“人情”与“人情味”只差一个字,但在学校管理上却是境界上的大落差。
- 邱华国... 让管理“可视化” 101
科学化管理与人文管理、模糊管理等管理方式应该尽快成为拉动学校和谐发展的并驾“马车”。
- 许卫国... 遏制组织机体的病毒 104
凡事总有原因,从来没有无因之果。找准了影响组织健康的病因,才能有的放矢地对症下药,事半功倍。
- 蒋文汇 ... 走出机械训练的泥潭 109
教育管理一旦固化为死板教条的模式,管理者可能会因此而省时省力,但无形中给学生造成的伤害却是无法弥补的。
- 曹后生... 校长的起点 113
“尊重他人就是抬举自己。”校长的胸襟、校长的工作作风、校长的价值取向,与其对事物的感知领悟是“风格”相同的。
- 包春华 ... 学校管理,“捷径”与“沟通” 122
成功的校长,都善于用百业之学,来充实和提升自己的领导管理能力与实践。



窦 峰... 两则故事与亲身经历中的学校管理感悟 130

感悟生活,感悟故事,感悟经历,悟彻的道理就是真理!

李世轩... 让学校的会议走出“超限效应” 136

学校会议应该是为提高工作效益而召开的,然而在很多时候,教师们视会议为负担,讨厌开会了。

周永清... 一次教学事故 139

对于日常工作中发生的小事故,管理者是不能熟视无睹的,理清这些事的“本质”,把脉“诊断”,标本兼治,管理才会有成效。

邢毅丽... 动态的校本教研 144

为让校本教研不再“变形走调”和“高耗低能”,唯一的出路就是开动脑筋思考、放开手脚探索、铺下身子实干。

张金传... 校本教研不是快餐 147

校本教研确实是个很好的具有创新性的教研活动形式,但实在经不起认真、扎实的“变形走调”。

李志欣... 零作业:摆脱博弈困境 150

“零作业”不是没有作业,而是将作业归零,删繁就简地将作业还原其本质,使学习不再“高耗低效”,真正成为“零”作业和“灵”作业。

严伯春... 小课题研究:从窄门进入 157

“曲径通幽处,禅房花木深。”教育课题研究应该重视以小见大,小课题里有大道理,小课题研究也会牵引出大发现。

吴锡龙... 笔谈:引领教师发展 163

在此过程中,学校管理者的引领,是教师的超值享受,但却是学校领导管理者的职责。

符礼科... 赏识教师 168

运用赏识教育手段,提高教师管理效益,是学校追求有效管理的一个基本出发点和重要目标。



辜宝华... 校长要会说“隐语” 171

在管理中,校长把隐语想好、说好,往往达到事半功倍的效果。

张朝全... 到老师家去家访 174

小小的家访,很可能胜过大大的制度和说教。

程莫章... 错了,就应向老师真诚道歉 178

校长的真心道歉,会让校长的威信更好,人格更美,师生更服气,管理更和谐。

林金炎... 校长该如何跟学生说话 181

在中国当代社会中,有一个与师长形象关联的词是:和蔼可亲。

丁莉莉... 孩子,你今天快乐吗 184

孩子今天快乐吗?老师今天思考了吗?

陈艳萍... 只想收获一缕微笑 187

在日常的学校管理中,接触到的往往是一些琐碎的事。面对实际,“理”清“管”好,这就是学校中的管理工作。

芮建民... 体验生活,到万籁俱寂时 190

令教师头疼的几个“捣蛋”学生,被“上交”到学校管理者手中,此时,你将怎样解决这个问题呢?这里有一种答案。

妥金录... 质疑评选 催生和谐 193

尖锐的矛盾在节骨眼上出现了,是坚持执行制度,维持现在结论呢?还是……,且看校长的招数。

顾绍聚... 细节中的态度与结果 196

同样都是学校教师的现有资源,就因为校长的态度不同,造成了两种截然不同的结果。

祁 团... 领导管理从尊重开始 199

我们的学校一定要:首先关注生命的存在!并在此基础上关注每一个生命的生存质量,从此出发才会有真正的“以人为本”!

陈立武... 将口号变为需要 205

光有口号是不行的,关键在于行动!引领教师的专业成长,必须让教师们看到自身的缺陷和不足,进而感受差距,敬慕高手,激发上进心。

毋艳霞... 酸甜苦辣皆有味 209

当了多年的业务副校长了。回想起这些年的种种经历,真可谓别有一番滋味在心头!

陈耀方... 在教师的抱怨上做文章 214

学校最急需解决的问题在哪里?教师的抱怨是好事还是坏事?新校长,新学校,工作的突破口在哪里?

黄观颖... 林校长的故事 220

不同时代的校长会有不同的故事,现实中的校长会有现实的故事。

朱玉 万一 刘红灿... 一个灾区农村中学校长的避险意识 224

置之死地而后生!一个人的心思,却使全校的师生习得了求生的技能,获得了新的生命!

后 记 229



制度，把三轮车拦在校门外；文化，把孩子送到温暖的教室。
文化，在制度管不着的地方起作用，在制度止步的地方掘进，它
会把“团队精神”渗透到管理者意想不到的每一个细节之中。

文化，在制度管不着的地方起作用

◎ 卢志文

核心词：团队 制度 文化

四十分钟之后才又回到考场，
流动监考员成了他独享的“替工”

老师们参加学校组织的期中、期末监考，总不如高考、中考来得认真，这是很多学校颇感头痛的事。做校长之前，我曾经负责学校考务工作较长时间，亲历了许多“制度”在管理过程中的“滞后”和“无助”。

起初，一些老师在监考过程中阅读书报，任由学生作弊，学校为整顿考风，明确提出“禁止老师在监考的时候看书、阅报”。令行禁止，监考过程中看书报的人没有了，但发现有些老师在考场上抄题、做题、批改作业，于是，增颁新令“禁止在监考的时候抄题、做题、批改作业”。不久，旧病初愈，新疾又添，发现一些老师在监考过程中长时间朝窗外看，就是不朝学生看。于是，禁令中只得再增“不得长时间朝窗外看”的条款，并加强巡查，监督执行。不久后的考试中，有学生举报，一位监考老师坐在他身边看着他答题，整整一个小时，弄得这孩子思绪混乱，根本无法做题，禁令中自然又多了一条“不得长时间看学生答题”。照理制度细到这个程度，应该能解决问题了，其实不然，你还会发现有老师穿响底鞋在教室内“笃、



笃、笃”走个不停，于是，“监考老师不得在考场内频繁走动”作为新的增补条款赫然在目。通过增加新的制度条款，对不当行为进行规范，可以使管理逐步趋于完善，但，期望通过“制度”解决一切管理问题，则很难行得通。制度不仅具有“滞后”性，还有许多“管不着”的地方。

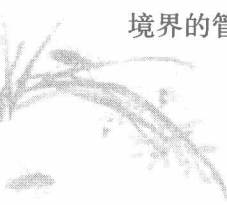
为了应对考试过程中的偶发事件，学校在每层教学楼安排一位流动监考员，以备整个楼层考务应急之需。有位老师一进考场，便招呼流动监考员：“您替我监考一会儿，我去上个厕所。”这位老师离开考场并没有去上厕所，而是到校门口的饭店里去吃早餐了。吃完早餐，又到办公室看了会儿报纸，四十分钟之后才又回到考场，流动监考员成了他独享的“替工”。在这种情况下，制度便很难发挥作用，因为无论管理多么精细，也不会有学校出台这样的制度条款：“禁止监考老师以上厕所为由去吃早餐”！显然，管理应该找寻新的着力点。

其实，细心的管理者不难发现，那些具有良好职业操守的老师，平时工作就很敬业、负责，监考的时候也都会表现出认真、精细和到位的态度。那些在监考过程中不负责任的老师，在平时的工作中，大多也是得过且过，马虎了事。因此，管理除了要在“制度”上竭力之外，还要从“文化”上掘金。

当“敬业”、“负责”、“认真”成为教师的主流职业文化时，他们自然知道在监考过程中应该怎样去做，学校关于监考的制度就没有必要这样“堵漏式”地细化了。其实，只要“监考”别人的老师，还需别人“监考”时，穷于应付的制度总会被突破得千疮百孔。

管理离不开规则 and 标准，任何一种真正高效的管理，必然是靠制度来运行的。制度化使群体和组织走向秩序、和谐与安定，实现有效控制，并将组织成员的命运与组织的兴衰联系在一起，增强集体的内聚力。然而，制度崇拜也有负面效应，那便是“僵化”和“保守”。

因此，好的制度往往是简约的，好的管理常常是简单的。最高境界的管理，是不见管理。



那次以后，
保安每天都负责把孩子从校门口背到教室，
整整三个月

制度是团队坚韧的构架，离开文化的润泽，却极易成为一口越补越漏的锅；

文化，在制度管不着的地方起作用，在制度止步的地方掘进，它会把“团队精神”渗透到管理者意想不到的每一个细节之中。

制度是刚性的，是有边界的，大多作“负面清单”，往往规定哪些不能做；

文化是柔性的，是无边界的，大多作“正面清单”，常常倡导哪些应该做。

制度只在有监督的地方起作用，是他律，须慎众；

文化在无监督的地方也起作用，是自律，须慎独。

制度是“纲”，纲举目张；

文化为“魂”，魂归神安。

制度具有强制性，强调执行力，是外源性的，是“要我做”；

文化没有强制性，强调感染力，是内源性的，是“我要做”。

制度和文化并不割裂。我们不难理出这样一个闭合圆融的“制度文化链”：

制度规范行为→行为形成习惯→习惯培育传统→传统积淀文化→文化润泽制度。

文化，是一种持续的教育力量，她为团队中的成员所共同创造，一旦形成，又反过来影响这个团队的每一个成员。

新校开学第一天，校园里有很多三轮车横冲直撞，校园秩序非常混乱。我让分管校长到保安值班室宣布了一项规定：“三轮车不得进校园。”校园因此整洁宁静了许多。

第二天下午上课前，我目睹了令人尴尬的一幕：一位母亲送自



己的儿子上学，那孩子腿上打着石膏，显然受了伤。保安拦下了他们的三轮车，说什么也不让进。那位母亲非常愤怒，便和保安争吵起来。看到这一幕，我赶紧走过去想和保安理论，未及开口，保安先讲话：“是校长室规定的，三轮车不能进校园。”

作为制度，只能刚性地界定，并严格地执行，学校不可能这样规定：“三轮车有的可以进校园，有的不能进校园”。然而，制度在执行过程中还有许多值得我们去创造的文化空间。我对保安说：

“三轮车不得进校园，这个规定没有错，你严格执行这个规定也是应该的。不过，我想提醒你的是，你别忘了学校《员工宣言》第一条是怎么说的。”

那小伙子立即领悟，他让另一位同事在门口继续值勤，自己便背着那孩子往教室里去。学校《员工宣言》第一条有这样的话：“创造一切给学校增加美誉度的机会”。员工培训时，对这句话有过深入的解读。首先，我们都要努力给学校增加“美誉度”，而不是“丑誉度”；其次，有给学校增加美誉度的机会，一定要学会把握；第三，没有机会，要创造机会给学校增加美誉度；第四，创造机会是一种能力，需要不断学习和提升。

那次以后，保安每天都负责把孩子从校门口背到教室，整整三个月。家长，把感谢信一直贴到大街上。

制度，把三轮车拦在校门外；文化，把孩子送到温暖的教室。



最高层次的管理策略是文化熏染。环境文化是学校文化的重要组成部分。校园一景一点都会育人，其设置的初衷都必须面向着“人”应运而生。积极、和谐、浓郁、以人为本的校园环境文化，会使学校的每一个角落都会说话，都在无形中约束人，都在潜移默化里育人。

学校文化：向人说话

◎ 曹玉辉

核心词：孩子的眼光 快乐成长 情趣生活

以人为本构建学校文化，作为一种学校管理的价值取向，其基本理念就是尊重人、理解人、关怀人，实现师生生命的“自由成长”、“智慧成长”。教育的对象是人，教育的目的是使人成为人，使人过有意义的生活。所以学校文化无论是显性的还是隐性的，都是一种精神的铸造，一种对师生当下生活的引领，一种润泽生命的智慧；她应当是师生同心、同行、同乐，合作起来共同成长的、一种天地人的和谐。

以孩子的眼光设计校园

题记：“未出土时先有节，待到凌云尚虚心。”

以孩子的眼光看世界，才能发现世界的丰富多彩，万物的千姿百态；以孩子的眼光设计校园，才能不搞形式，摒弃一切脱离儿童的标语、口号式的文化。为此，我们的校园尽管建筑朴素，景点简单，但和谐生动，主次分明，色彩流动，情思哲理撒落其中。

所有的景物都因十分的儿童化而给人笑盈盈的感觉，似乎都有灵性和呼吸。“幽韵园”，依形造势，动静相生，情趣相携。“六艺