

上海成功教育管理咨询中心◎编著

成功的智慧

刘京海教育絮语与实践

刘京海是国内一位老而弥坚的实干家。他在长期的教育实践中，开创了成功教育模式，引起了一些有识之士的认同，并引起校外教育界对成功教育的关注。本书摘录了刘京海谈教育的一些有影响的讲话，在版面上，近60位中、外知名校长写上对这些“聚智、的理、与思考”的评论，各自发表自己的看法，形成了一条“金线”，最后由编者写上点评。校长是一所学校的灵魂，是学校的决策者，其思想价值体系会体现在他对学生发展、办学策略、文化建没等方面的看法中。刘京海是国内开创成功教育模式，引起了教育界广泛的认同。

[illegible]

上海成功教育管理咨询中心◎编著



校长

成功的智慧

刘京海教育絮语与实践

图书在版编目(CIP)数据

校长成功的智慧/上海成功教育管理咨询中心编著.
—上海:华东师范大学出版社,2015.5
ISBN 978-7-5675-3523-7

I. ①校… II. ①上… III. ①中学—校长—学校管理—经验—上海市 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 099956 号

校长成功的智慧

刘京海教育絮语与实践

编 著 上海成功教育管理咨询中心
策划编辑 彭呈军
审读编辑 宋一婷
责任校对 赖芳斌
版式设计 卢晓红
封面设计 孙 震 陈军荣

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
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdebs.tmall.com>

印 刷 者 常熟高专印刷有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 19
字 数 300 千字
版 次 2015 年 9 月第 1 版
印 次 2015 年 9 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5675-3523-7/G·8274
定 价 39.80 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

序

兴国必先兴教,兴教必先强师,教师是推动教育进步最具活力的因素。上海在推动教育改革与发展的进程中,始终坚持教师优先发展的战略,高标准高质量抓好教师队伍建设,为各级各类教育全面发展提供强有力的人力资源支撑。近年来,在基础教育教师队伍建设和上海市教委基于教育内涵发展的需求、教师专业发展的转型、教师队伍结构的变化,着眼于建立健全教师全过程培养与管理体系,把握教师资格认定、规范化培训、研修培养、高端发展等各个环节的要求,从政策引导、制度配套、氛围营造等方面创造条件,努力建设一支与国际大都市现代化教育相适应的高素质专业化教师队伍。在这样一个大环境下,各区县、学校积极行动,校长、教师努力而为,教师队伍整体素质不断得到提升,名师名校长不断涌现,一批教育名家荣登重要舞台,为上海教育的不断深化、办学水平的不断提高、基础教育的优质发展发挥着不可或缺的重要作用。我所熟知的刘京海校长就是这样一名教育名家。

刘京海校长是国内外著名的教育实践家,他开创的成功教育,作为实施素质教育的一面旗帜,影响很广。在数十年的校长生涯与教育科研中,他积累了丰富的治校治学经验,和他的团队成功地探索了对薄弱学校的委托管理的实施与实践,开展了一系列的成功教育推广、复制、创新的工作。刘京海校长探索创立的成功教育经验,最根本的是立足于教育均衡的需求,这与国家基础教育改革的发展方向、与广大人民群众对教育的热切期盼是一致的,也是当前上海教育改革的一项重大内容。可以说,刘京海校长的教育理念的形成、凝练与提升与上海教育改革发展的实践是紧密联系的。随着上海教育发展的不断深入推进,一方面一些基层学校校长亟需教育理念的更新,亟需与国际国内教育接轨;另一方面,他们又亟需提升妥善解决办学过程的实际问题的能力,特别是解决一些过去没有发生过的新问题。他们需要有德高望重的老校长的引领,需要更快地成长。为了加快促进本市骨干校长和教师的成长,上海市教委实施了

“名师名校长”工程建设，刘京海校长从第一期就担任“名校长基地”的主持人，成了众多骨干校长的带头人和引路人。在他的指导下，这些校长学员成长很快，其中有一位学员还被评为上海市特级校长。

在名校长基地的活动中，刘京海校长既有教育理念的探索、研究，重在先进教育理念的传承与发展，又有对教育热点问题的思考研究与实践经验。我们了解到基地学员们很喜欢听刘京海校长讲教育，他的一些想法与做法极有个性，很能给人启示，用到工作中，又很能解决问题。于是，这些学员萌发冲动，把受刘京海校长启发的感想与体会写成文章。在这个基础上，编成了《校长成功的智慧：刘京海教育絮语与实践》。

在众多谈教育的书籍中，《校长成功的智慧》是很有特色的。一方面摘录了刘京海校长谈教育的一些有影响的语段，书中称为“絮语”，在此基础上，学员写上对这些“絮语”的理解与思考；另一方面附上学校根据“絮语”指导在学校管理中形成的实例，最后由编者写上点评。应该说这是一本案例式的教育书籍，从文章中我们可以发现学员认真学习并实践的工作脉络。有的学员想法很深刻，做得很有借鉴意义。当然，也有些学员写得还较浅显，然而，这是学员在名校长基地指导下成长的真实记录。刘京海校长说：“学员的思考是紧密联系学校教育教学管理的实际的，是很有思想火花的。学员的案例是具体的有操作点的。与其说是我指导学员，还不如说学员的文章给我启发。可以这样说，这些学员个性化的表述，丰富了成功教育思想。”他的说法固然有谦虚的一面，但是也说明学员的这些文章是很有质量的。

今年是刘京海校长从教四十周年，借此机会对他投身教育的献身精神表示崇高的敬意。《校长成功的智慧》一书的付梓出版标志着成功教育再添重要成果。希望刘京海校长和他的学员们在上海教育这一大舞台上发挥更大的才智，培养更多的优秀人才，写出更多给人启示的好书，将上海成功教育的经验打造成中国教育的优质品牌，向世界传播。同时，也期待其他的“名校长基地”和“名教师工作室”的活动能健康开展，结出丰硕的果实！

王平

2015.6.9

（作者为上海市教委副主任）

编者按

作为杰出的教育实践家,刘京海校长在成功教育理念与实践的探索与研究方面的成果,已经引起了国内外教育界同行的广泛关注与共鸣,在成功教育思想推广与复制方面,颇有成效。

最近几年,刘京海校长举办了几届上海市名校长基地和闸北区名校长工作室活动,专注于对提升基层学校校长整体素养的有针对性的培训。其培训重点,一是有效探索解决基层学校存在的热点与难点问题的方法与途径,二是关注中小学校长办学执行能力以及学校管理的顶层设计和成功教育理念与经验在不同类型学校的推广与深化等问题。

这是一个成功教育推广与复制的重要视角。它不仅旨在教育改革中的具体实践问题,更致力于对校长——这个教育的中观层面作有效的培养。人们都说:有一位好校长就有一所好学校。选准校长是教育改革的一个关键,有效提升校长的教育教学管理能力,是办好一所学校的重中之重。

可以这样说,刘京海的校长培训是卓有成效的。他举办的几届名校长基地、工作室中已经有多位校长脱颖而出,他们所办的学校在所在地区遐尔闻名,被社会所认可。这些名校长对刘京海的教育思想的领悟,又使成功教育带上了明显的个性化色彩,并且一定程度上丰富了成功教育的内涵。

本书收集了这些校长在培训中所写的文章。他们由对刘京海成功教育思想的领悟,进而化为转变学校提升学校综合办学水平的实践与操作。这些文章对中小学校长的自我进修有着明显的借鉴意义。

我们以《校长成功的智慧:刘京海教育絮语与实践》为题,编集了这本书。我们的目标不在于所收集的文章是否十分精典,而在于这些文章能够再现学校教育改革的实践面貌,再现校长对具体教育教学问题所作的具体思考与具体的决策讨论工作。因

为,这是文章本身的精华,是我们编集本书的目的所在。

成功教育作为实施素质教育的一种成功的模式,其涉及的内容遍及学校管理的方方面面。对学校与教育工作者而言,首先缺少的不见得是对先进教育理念的认同,而是缺少可供借鉴的具体教育教学问题的具体的思考抉择,和具体的有效的操作要点。

正因为这样,本书可以为广大中小学校长办学提供成功的具体的案例,也可以为教师和教育工作者在深入研究成功教育方面提供可被摸到的教育改革的脉动心律。

编者

2015年3月25日

目 录

1. 从问题中寻找发展契机 / 1
2. 好学生是夸出来的 / 6
3. 信任与鼓励——孩子成功的原动力 / 10
4. 针对差异,按需施教 / 14
5. 塑造的主体是自我 / 19
6. 大器早成是特例,大器晚成是规律 / 23
7. 教师成长“三过程” / 27
8. 教学的规范与个性 / 32
9. 学生评价体系的改革之路 / 37
10. 适应学生的方法就是好方法 / 42
11. 两个“增加”,一个“减少” / 47
12. 教育的本质是发现好的学生 / 51
13. 学生“先学之”,教师“后教之”——以学定教,
先学后教 / 56
14. 成功才是成功之母 / 62
15. 让主体动起来,把课堂还给学生 / 67
16. 营构良性的校园文化 / 72
17. 校长要善于发现、总结、推广优秀经验 / 77
18. 智慧的目标引领,来自学校实际 / 82
19. 说说“猴子论” / 87

- 20. 警惕教学中的惰性习惯 / 92
- 21. 教育说到底,就是帮助学生 / 97
- 22. 教师要转变“精英教育”的观念 / 101
- 23. “尝试成功”中实施教学目标 / 106
- 24. 教育中对人性的评价 / 109
- 25. 注重基础兼顾特长才是教育公平 / 115
- 26. 循序渐进不是匀速的 / 121
- 27. 失败体验也是教育的一种资源 / 126
- 28. 有了自信才会自主 / 131
- 29. 让每位学生都能成功 / 135
- 30. “学校不流行命令” / 141
- 31. 不唯上,不唯书,不唯俗,只唯实 / 146
- 32. 开发校本课程,打造艺术课堂 / 150
- 33. 善教者不弃 / 156
- 34. 评价学生要取“多元标准” / 160
- 35. 学校管理,要看清大趋势 / 165
- 36. 教育最关键的是让人拥有自信 / 171
- 37. 真正的聪明 / 175
- 38. 过程往往比结果更重要 / 179

39. 教育的最高目的是教人做人 / 184
40. 从中医辨证治疗说起 / 188
41. “好和尚”与“坏和尚” / 193
42. 接受性学习与体验性学习 / 198
43. 学校管理要追求顶层设计 / 202
44. 总结和推广优秀教师经验是最有效的师训 / 206
45. 新技术与教育 / 209
46. 改变,从每一个老师开始 / 215
47. 让学生学会自己读书 / 219
48. 职前不足,职后补 / 224
49. 明确办学理念,引领教师队伍正向提升 / 229
50. 时尚演绎传统 / 234
51. 用科学思维处理偶发事件 / 238
52. 做一名有思想的校长 / 243
53. 未来德育工作的航向标 / 246
54. 教育的国际化 / 252
55. 课程与教材教法 / 256
56. 优质课堂一定是多种学习方式的整合 / 259
57. 委托管理 / 265
58. 践行“成功”,激励“成功” / 270
59. 终结性评价与过程性评价 / 277
60. 未来教育的发展 / 283
61. 师道尊严与学生为本 / 288

1. 从问题中寻找发展契机

奉贤区汇贤中学 余雪梅

絮语摘抄

校长的智慧在于从学校实际工作中发现问题、分析问题，并解决问题，校长要善于从存在的问题中寻找学校发展的契机。

——刘京海

阐释与评价

刘京海校长经常说，他是一个凡人，没有先知先觉的天赋。作为校长，他每天与许许多多的问题接触。问题可以淹没人，让人们在问题中应付，疲于奔命；问题也能磨砺人，人们可以在问题中找出解决的办法，往往要跳出问题才能找出解决问题的方法。教育活动是实践的过程，要想在哪一天没有问题，是异想天开的。刘京海校长很赞赏邓小平同志“摸着石头过河”的说法，认为首先要仔细调查，知道是怎么回事，然后才有可能找到解决问题的正确方法。他研究“学习困难学生”，首先就去了解“学习困难学生”，探寻“学习困难学生”的成因；通过研究，他发现“学习困难学生”的问题在于缺乏自信，于是成功教育开始启程了。在帮助学生成功的过程中，他又发现有些孩子产生了某种依赖，这个问题不解决，成功教育也就无法前进，他冥思苦想，为这个问题苦恼。

终于有一天他看到弗洛伊德的学生,瑞士心理学家简·方迪关于“尝试”的文章,他心里豁然开朗,于是就逐渐有了今天的成功三部曲:帮助成功、尝试成功、自主成功。

已有的问题、发现的问题以及潜在的问题,在教育实践中并不是那么清晰的,甚至往往是“你中有我,我中有你”的。问题在于你能不能意识到问题的存在,能不能从存在的问题着手思考,并分析解决。刘校长经常对教师说:“同样一篇教材,有的教师能够发现许多该注意的问题,能提出许多让学生思考的问题,而有的教师却不能这样,这就是差距。”这也正如苏轼《题西林壁》所云:“横看成岭侧成峰,远近高低各不同。不识庐山真面目,只缘身在此山中。”刘京海校长教导我们的“从存在的问题中寻找发展契机”的管理思路,令人受益匪浅。

案 例

汇贤中学创办于2011年9月,是一所公办初级中学。现有18个教学班,760名学生。有专任教师72人,教龄五年内职初教师达50人,占专任教师比例的69%,教师平均年龄28岁。刘校长指出,在学校管理中不要急功近利,要重视基础工作,要善于发现问题、分析问题从而解决问题。工作中,学校管理团队也不断尝试着用这种基于校情的问题引领方法来解决学校的具体问题。

建校至今,乃至于今后若干年,面临的最大难题就是教师队伍建设和青年教师培养。为此,奉贤区教育行政部门极有远见地为我校在筹建阶段就引进了以刘京海校长引领的成功教育优质资源进行委托管理。两年来,在刘校长的悉心指导下,汇贤行政团队以“问题式”切入并引领教师团队建设,做了如下探索。

问题一:如何使一群来自不同背景的人快速融合,形成有战斗力的团队?

学校的思考:在一个相对封闭的环境里,同吃同住同行动,有助于情感沟通交流,也有助于培养同甘共苦的战友情谊。

学校的做法:开展暑期军训,组建教师团队。

第一批招聘的45位教职员工,来自不同的学校和岗位,毕业于不同的院校,为了让大家快速融合,学校策划了以“吹响集结号,扬鞭自奋蹄”为主题的三天教师军训。活动中不仅有严格的队列训练,还设计了团队心理活动,拉近了彼此的距离;也请来领

导和专家为全体队员做了《课堂文化反思与行动》等专题报告;观看了团队建设励志片,开展教师联欢会,听取并讨论“汇智以远,育贤为本——学校十大文化元素”等。全体教职员工在同吃同住同操练同学习的三天亲密相处中,建立起了深厚的手足情与战友情,为迎接艰巨的开学工作打下了坚实的基础。

问题二:如何缩短新教师的适应和成熟期,使之尽快适应学校的快速发展步伐?

学校的思考:在水中学习游泳一定比在岸上学得快。

学校的做法:委托闸北八中实训,助推新教师成长。

在第一批招聘的40位专任老师中,有17位是刚刚跨出大学校门的应届毕业生,23名在职教师中,中级及以上职称的共12名,当年只招收了两个年级6个教学班。新教师面临着既缺带教老师,又没有教学岗位的困难。如何使这批教师快速成长,以适应学校规模发展的需要,成了当务之急。学校的困难得到了刘校长和闸北八中的理解与无私帮助,不仅为新教师安排了最优秀的老师带教,而且为他们提供了难得的教学岗位,使他们在教学实践中快速成长。老师们在闸北八中的表现,也得到了老师和领导的一致肯定。一年后,他们回到奉贤参加一年期教师考核,取得了非常优异的成绩。

问题三:大批来自教风相对粗放的乡镇学校教师,如何适应城镇学校对精细化教学的高要求,优化自己的教学习惯和教学行为?

学校的思考:对于专业达标的绝大多数教师而言,良好的教学习惯和教学行为未养成,不是做不到,而是没想到。

学校的做法:建立汇贤标准,强化专业引领。

23位在职教师,来自区内19所不同的学校,也同时带来了各自学校的文化和习惯。其中大多数教师来自乡镇学校,原来学校的教育教学管理都相对粗放,难以适应城区新学校高起点的发展要求。学校针对问题现状,提出了建立并实施“汇贤标准”的做法。“汇贤标准”是一套涵盖面很广的教育教学及礼仪规范标准,几乎在校的每个行为都有比较细致明确的要求。学校认为青年教师的本体知识都没有问题,而原先学校的教学常规要求要么太低,要么只提要求不督促落实,影响了教师良好专业习惯的养成。其实这些要求并不是做不到,而只是没想到。为了使课堂教学有个更扎实的抓手,学校引进了成功教育“讲想练”的课堂教学模式,并赋予它汇贤标准。不断的宣传、检查、反馈,坚持一段时间后,大多数老师都能基本落实学校的汇贤标准。两年来,学校教师多次在各级教学比武中获奖,教学成绩居区内前列。

问题四：一段时间后，面对相比原来学校骤然提高的教育教学标准，部分教师极不适应，感觉压力极大，开始诉苦和抱怨。

学校的思考：“心累”才是真累，只要心有所依，感受到团队的支撑和关怀，就会减少疲累。

学校的做法：加强人文关怀，开展教师活动。

对于学校工作的高标准要求，来自南桥城区的老师以及新教师都能比较顺利地度过适应期，而感到最难适应的是来自乡镇学校的在职教师，尽管他们在原来学校都是不同层次的骨干教师，但在新的团队中，一是失去了原来的优势让他们内心感到茫然，二是骤然提高的工作标准让他们一时难以适应，最关键的是他们开始怀疑自己是否有能力做到要求的那么好，是否还能保持在原有团队中的优势。他们开始焦虑、苦闷甚至哭诉。为此，学校立即行动，做了适当调整：比如放慢前进的速度；召开心理疏导减压会，客观分析导致身心疲累的原因；利用飞信与教师进行良好的沟通；开展教工生活会、联欢会、运动会，让教师感受到团队生活带来的乐趣；注重每一个节庆活动的设计、特殊日子的问候，关注教师的伙食，开展亲子活动，不时给大家些小惊喜，等等。最重要的是，此举使全体教职员工接收了一个信息：学校是大家的，行政团队和每一位教师的心跳动在一起，艰辛和快乐大家都感同身受，患难与共。梦想和目标一旦确定不容更改，但方式和规则却是可以根据团队的需要不断调整和改进的。

汇贤的教风是“善喻启智，和而不同”，我们既追求“道而弗牵、强而弗抑、开而弗达”的善喻启智君子之教，也追求“至诚于中、至信于群、至精于业”的和而不同的君子之风，我们坚定地致力于建设一支有灵魂的“善喻之师”团队！

点 评

思维方式决定一个人的工作方式、行为方式和生存方式。作为一校之长，只有确立科学的思维方式，才能保证学校管理方式的科学，推动学校科学发展。刘京海校长所倡导的基于“问题”解决的工作方法在学校管理的实践中有着非常广泛的用途。以汇贤中学师资队伍建设为例，学校基于新建学校教师团队如何融合，如何帮助新教师尽快适应岗位，如何促成在职引进教师适应学校的高标准，如何疏导教师心理，如何增

进凝聚力建设等方面的问题,进行了深入思考、寻找原因、确定对策,正是将刘京海校长的“问题论”用于学校管理实践的比较成功的案例。其之所以成功,源于对师资建设问题的准确判定、科学分析和有效解决。

刘京海校长曾经说过,一个问题的出现,同时也是一个增长点的出现。只要解决了这个问题,学校就往前行进了一步,此言妙矣!如果每一位学校管理都能抱有这种心态来看待学校出现的问题,用辩证的观点来分析解决出现的问题,而不是畏惧甚至逃避问题的话,那么他一定能使自己所在的学校保持持久良性的发展。

2. 好学生是夸出来的

上海市崇明县育林中学 杨 莉

絮语摘抄

好学生是夸出来的。要夸好学生,更要夸不好的学生,使他变为好学生。“夸好学生”并不是“好学生是夸出来的”本意,“好学生是夸出来的”本意是“夸不好的学生,他们会变为好学生”。

——刘京海

阐释与评析

“好学生是夸出来的”,这句话有道理,但是很多人的理解是有问题的。老师都在夸好学生,好学生是需要夸的吗?本来该学生就是一个好学生,那就没有必要夸了。刘京海校长认为“夸好学生”应该是夸奖不好的学生,使他转化为好的学生,这样的“夸奖”才是老师应该做的。

当一个学生反复遭遇失败的打击后就成了差生,在他们的潜意识之中就有了用功也不会有什么超越的想法,久而久之在潜意识之中也就接受了这些负面的信息,建立起了一个失败的自我意象。每一个人都想要成功的一面,具体到学生来说,成功就是要考上理想的大学。考上大学的学生是学校教育和培养出来的,那么考不上大学的

学生是不是学校教育和培养出来的呢？其实尖子生是家长、老师和社会共同教育、培养和欣赏出来的，“差生”也是家长、老师和社会鄙视出来的！

刘京海校长的观点是：能够说出绝大多数学生优点的教师是优秀教师，能够说出部分学生优点的教师是合格教师，说不出学生优点的教师是不合格教师。尖子生之所以成了尖子生，是教师不断而反复地欣赏，而使从这些不断而反复的欣赏以及成功中，自觉或不自觉地形成了“本人是一个成功者”的自我意象，这样的成功同样也就会成就未来一个接一个的成功，所以他也就成了尖子生。而当一个学生反复遭遇失败的打击后这个学生就成了“差生”。要想让“差生”变成尖子生，其实道理很简单，那就是学校师长不断而反复地欣赏，调动和激发其内在的成功的积极性，让学生反复享受到成功的喜悦，然后以成功来促进更大的成功，这样学生就会变得如教师所期望的一样而成了尖子生。

当然，夸学生不是无原则的戴高帽子，也要讲方式方法。有的教师挖空心思地一味对学生表扬称赞，这是不正确的。学生做得对的，做得好的给予表扬称赞，这无可非议，这可以让学生知道什么是对的，什么是好的。但是，如果对学生中存在的一些不良行为与习惯视而不见，或是无限制地缩小，那肯定是不对的，这样学生就没有了是非观念，没有了责任感。

案 例

某班有个学生，原本成绩一般，属于老师经常忽略的那一类学生。自从他母亲出车祸过世后，他像变了一个人似的，上课要么扰乱他人学习，要么情绪低落，要么睡觉；下课胡乱打闹，欺负同学，经常去网吧，夜不归宿。每天只要老师一到校，不是这个就是那个来告状，告状声不绝于耳。于是，老师找他谈话，希望他在学校遵守纪律，好好学习，不要欺负同学，更不要去网吧。每次他只在口头上答应，行动上却毫无改进。办公室里刚刚谈好，走出办公室不到几分钟，又有人来告状。老师常常气得火冒三丈，立即找到他父亲，把他在学校的恶习告诉他。他父亲回去之后他就是遭一顿挨打，但是，挨打之后他还是没有任何的改变。有一次，当老师把他再次“请”到办公室，看到他那无助的眼神，老师就想到了他的妈妈，想到了他一个没有妈妈的孩子的无助，心里充满