

王国平学校管理文集

JIEMA
XUEXIAO JIAOYU
WANGGUOPING
XUEXIAO
GUANLI
WENJI

解码 学校教育

王国平 著

山东文艺出版社



JIEMA XUEXIAO JIAOYU

解码学校教育

王国平学校管理文集

王国平 著

山东文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解码学校教育:王国平学校管理文集/王国平著.

—济南:山东文艺出版社,2013.5

ISBN 978-7-5329-4049-3

I. ①解… II. ①王… III. ①学校管理—文集

IV. ①G47-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 046911 号

解码学校教育

王国平学校管理文集

王国平 著

主管部门 山东出版集团

集团网址 www.sdpress.com.cn

出版发行 山东文艺出版社

社 址 山东省济南市英雄山路 189 号

邮 编 250002

网 址 www.sdwypress.com

读者服务 0531-82098776(总编室)

0531-82098775(发行部)

电子邮箱 sdwy@sdpress.com.cn

印 刷 山东德州新华印务有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 20.25 插页/2

字 数 238 千字

版 次 2013 年 5 月第 1 版

印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5329-4049-3

定 价 32.00 元

版权专有,侵权必究。如有图书质量问题,请与出版社联系调换。

彼岸风景（自序）

我属于相对早一些由公办体制走出来，一步跨进了民办教育行列的“老民办”。刚开始小心翼翼地探路，并留有“回家”的退路。大约走过不到半年时，由于在民办学校中看到了我要的“风景”，这才义无反顾地大步前行，甩给观望和关心我的人一句很豪杰的话——好马不吃回头草。因为我属马。

至今，还会有一个画面隐约地在我脑海中浮现，那是“一河两岸、风光迥异”的场景。这边是河畔线性公园，有绿荫小道，亭阁座椅，显得万般姿色千种旖旎，与漫步的景中人相映生辉。可河对过却不然，没有人工雕琢，自然丛林掩饰了河边弯弯曲曲、隐隐藏藏的小路，引得大家颇有些猜想，甚至有些人很想游过河看个究竟。

我游过去了。

彼岸有风景也有风险，我照单全收，背起行囊，欣赏风景也体味风险，乐此不疲，成为民办学校和现代教育的一名践行者，走向了一片等待开拓的领域。

开拓似乎属于我。1972年参加工作不久，我分配的单位是鹤岗兴安煤矿第二开拓区，因为，这属于为井下采煤挖掘进场之路的活，所以叫开拓区。我喜欢开拓这个名字。如今，四十年过去了，还清晰记得我为

单位创高产文艺报捷时写的一首歌词，歌名就叫“开拓者”，歌词为：风机吼，电钻鸣，我们是英雄的掘进工，千米井下摆战场，夺煤会战打先锋……

喜欢开拓就不喜欢安逸。尽管原来在公办学校里，年复一年地抓高考，不断挑战自己，也颇有成就感。但是，心底却总是有一些装不下的问号：教育就是教书吗？教育的终极追求就是教会学生考试吗？学生们还需要我们为他们再做些什么？社会需要什么样的教育？什么样的学校才是好学校？

那时，我在高考一线属于冲锋者，年年载誉。可当有一年我用心用情用钢板刻印的一本厚厚的复习资料被学生考后撕掉时，我的心也被撕碎了，一地碎片无法复原，一种悲情无处搁放。或许，这也是我走进民办教育，去寻找理想中的教育的缘由之一吧。

的确，在民办初期颇有些很理想化的情结，也总是处在对比中、纠结中，甚至时有怀疑心态，怀疑“彼岸风景”的未来是否有前景。也由此遭遇了许多困难和困惑，包括与办学行为方式的冲突，包括家长以客户身份与学校的对峙，包括个别教育部门主管人员对民校的偏见，包括不得不做的市场行为，包括举步维艰的创业苦衷，等等。甚至，这些困惑直到现在依然没有得到全解，依然重压在许多民办学校的办学者和管理者的心头。

或许，正是在民办学校办学之难的“重压”之下，也是在强烈的生存意识下，我在实践中总结和积累了一些教育思考，并付诸笔端，以便和同行交流。那次，有一位在公办学校做过多年校长的朋友，翻读了我的书稿后，非常激动地说：你写的虽然许多篇章属于民办教育，但就我看最需要读这本书的却是我们公办学校的领导和老师，尤其是你谈的教育服务思想，正是当下公办教育的问题所在。

欣喜的是，近年来，不仅是民办学校因求生而行走“开拓”的道路上，包括许多公办学校也在不断进取，也在致力于从课堂教学改革出

发，用智慧和道德在办教育，在追寻现代教育的步伐。尤其是一些实施高效课堂的学校，用一种颠覆的勇气和胆识，全力冲击着旧的教学观念，努力构建新教育的操作范式和行动理念，并由此成为基础教育课堂教学改革的开拓者和领跑者。

如今，我对“彼岸”的理解似乎又多了一层含义，因为，当我们划界传统教育和现代教育时，现代教育的思想以及追逐课堂教改的领地就在“彼岸”。所以，在渐行渐思下，我坚持着笔耕不辍，把一路上留下的一些思考，把一些从实践中积累的经验，零零碎碎或不成体系的归结成集，但求能为民校人和所有教育人激燃出一些思想火花，为学校教育的问题找到最佳解决的密码，并与志同道合者，一道分享教育的“彼岸风景”。

目 录

彼岸风景(自序)

第一篇 学校管理

解读学校“四维管理” / 3

“家文化”是非谈 / 13

我跟校长谈驾驶 / 16

从海底捞起的管理智慧 / 19

学校管理的常规与创新 / 24

我看精细化管理 / 26

从高效管理谈“看”与“管” / 29

从“推和拉”谈管理 / 31

如何管理学校中的五大关系冲突 / 33

管之度 / 37

管理的“硬道”与“柔道” / 40

学校管理的螺旋式上升原理 / 42

管理,不妨学点孙悟空和哪吒 / 44

正激励与负激励 / 46

我看“扁平式管理” / 48

“拉磨”、“钟摆”与“千斤顶” / 50

杠杆管理技术 / 53

说说福利那点事 / 56

绩效考核要考好 / 58

“背靠背”的工资模式不可取 / 60

“用人不疑”或让管理走入败境 / 62

我在学校管理中的七项创意 / 64

第二篇 团队建设

团队建设的力学原理 / 71

“权散人聚”是校长管理之道 / 74

校长的力量 / 77

校长的自激与活力 / 80

校长的“三头六臂” / 83

校长随身必备的“六件工具” / 86

为老师们不喜欢的校长画像 / 89

民办学校的校董关系 / 93

如何防止被下级“无良管理” / 97

中层干部的“十字线”和“坐标” / 99

新“三留人说”	/ 102
民办教师的生存态	/ 104
在团队建设中别误读执行力	/ 107
什么样的老师在制造“不快乐课堂”	/ 110
老师的眼睛	/ 112
对教师而言,学校是什么	/ 114
学点管理上级的本领	/ 116
人生三级跳	/ 118
寓言两则	/ 120

第三篇 教育服务

民办教育发展的关键是教育服务	/ 125
补缺和补差	/ 127
教育服务当面向每一个学生	/ 129
权力与服务	/ 131
教育服务的八条真律	/ 133
给“为人民币服务”的学校画像	/ 136
民办学校的招生不是生命线	/ 138
“请家长”勿倚强凌弱	/ 141
曾经的一声叹息	/ 143
别样的感恩节	/ 145
看牙,我被预约了	/ 147

第四篇 学习品质

- 学习是一种生命态 / 151
- 埋头只读圣贤书，最后成了“剩闲人” / 153
- 学校，让小学生厌学的三大原因 / 155
- 家庭，让小学生厌学的三大原因 / 158
- 社会，让小学生厌学的三大原因 / 161
- 都有什么不是教出来的 / 163
- 素质不是教出来的 / 166
- 让孩子“掂起脚”来讲话 / 170
- 奥数之恶 / 172
- 教学当关注学生的“内需” / 175
- 不该问也不该告诉 / 177
- 也谈个性化教育 / 179
- “教出来的”和“学出来的” / 181

第五篇 坐在课堂

- 课堂情感方向标 / 185
- 高效课堂需要对话型师生关系 / 188
- 学贵在问 / 191
- 宽容“不漂亮”的展示 / 193
- 从高速公路到高效课堂 / 195
- 高效课堂中的“标点符号” / 197
- 高效课堂十二点 / 199

“角色转变”与“还权”	/ 203
“自学”与“独学”	/ 206
让考试变得可爱一些	/ 208
蒙台梭利教育与高效课堂	/ 210
谈“不吝赐字”	/ 213
强将手下出“弱兵”	/ 215
课堂流行语：棒、棒，你最棒！	/ 217

第六篇 民校发展

民办学校发展的记忆与思考	/ 221
民办教育或处于“后补充时代”	/ 226
民校“七局”	/ 229
自揭短板	/ 234
民办学校的“生死学”	/ 236
寻找学校的核心竞争力	/ 241
民办学校办学者要有“三只眼”	/ 244
谁在为民办学校“探路”和“指路”	/ 247
是公办学校很弱，还是民办学校很强	/ 249
民办学校或助推教育家成长	/ 251
民办学校“张弛无度”的作息问题	/ 256
叩问：明夕是何年	/ 258
文化在前路在后	/ 261

第七篇 教育茶座

- 我国基础教育之“九恶” / 265
- 教育之十大浮躁 / 270
- 素质与素养 / 276
- 考试谈 / 279
- 今天的“旧船票”能否登上明天的“客船” / 282
- 从食品安全说教育安全 / 284
- 教育在“温饱”之后 / 286
- 择校确实很纠结 / 288
- 读《论语》说“有教无类” / 292
- 学校“三品” / 294
- 忽见美国也搞应试教育 / 296
- 为啥有那么多的英语补习学校 / 298
- “第八次课改”的后思考 / 301
- 以人为本之我见 / 304
- 人生也有“跳空回补” / 306
- 特长风 / 308
- 人生赢在拐点上 / 311

第一篇 学校管理

管理是支撑学校的骨架和灵魂，我提出“四维管理”说；
人文管理的境界是打造“家文化”；
有家才能有爱，有爱才能让每一个老师与学校荣辱与共；
管理就是管“理”；
管得在理乃为大道，管得顺理必定高效；
管理是一门艺术，管理是一门学问，管理是一篇文章；
好的管理必定是：
让微笑写到师生的脸上，让幸福留在师生的心中……

解读学校“四维管理”

引言与架构

所有管理当属对人的管理最为复杂。而学校管理的核心指向便是基于对人的管理，包括教师、学生乃至家长，均属于学校管理的范畴。

事实上，无论是企业管理还是学校管理，都存在一个从简单管理到复杂管理的发展过程，这是与时俱进的事物发展规律所在。例如，制度管理便是管理中的一个板块，这是任何一个组织，从人类社会出现时就必不可少的简单管理模式，或者可以理解为管理的基本面。而随着社会的发展与进步，现代管理的板块中突出体现了人本主义思想，强化了在管理过程中对人的关注，一般讲，便是通常所说的人文管理。如果从管理的本质讲，这种人文管理便不仅是对人的尊重问题，同时也是向科学管理的纵深发展问题，是提升管理内质，提高管理效益的问题。事实上，如果说制度管理是对群体的行为约束管理，那么，人文管理便是追求人的能量释放问题。这是管理一收一放的辩证法之所在。除了上述两种管理模块之外，另一个应该提出的便是目标管理问题。这里所讲的是组织目标，或者是对组织行为的方向性管理问题。具体为学校的办学特色、理念追求等。

上述的学校管理三个模块也可以称为管理架构的三个维度，即制度管理、人文管理和目标管理。若通俗地讲，就是管理、管人和管方向。此处的“理”便可以理解为制度。而在管理中的问题是，这三个维度应该是一个有机的整体，应该体现出相互作用的关系，维系这样的关系所依赖的就是一种内在的张力。于是，我们不妨提出一个第四维管理的概念，即文化管理。文化管理是一种渗透在其他三维管理之中的管理。如果我们把其他三维管理视为单项管理的话，则文化管理便是学校管理中能使三者之间产生张力的内涵管理。

制度管理的问题

学校制度管理主要是针对人的行为约束而言。一般可分为两类情况，一是告诉教师和学生哪些事不可以做，这是规范；二是告诉教师和学生各种事要怎样做，这是常规。可以定论，制度管理是任何学校保证教育教学以及后勤服务正常开展的前提，是所有管理的基础平面。若通俗讲，就是没有规矩不成方圆的问题。

事实上，制度管理的必要性没有讨论的意义，需要我们关注的是三个普遍存在的问题，即：制度的制定，制度的使用，制度的多少，这是应当引起学校管理者充分注意的倾向性问题。

出台制度要具有民主性。许多情况下，校长凭着自己多年管理的经验，便会“政出帷幄”，特别是一些新创办的学校，一般在办学伊始就由校长或其他有经验的管理者提前把各项管理制度整理出台了。我当然不是全盘否定这样的做法，关键是制度要切合学校实际，不应该是“大一统”的模板化。所以，更好的做法还是由教师或部分教师代表参与，结合具体情况来制定为好。这样便为将来制度的执行打下了良好基础，而不会因为制度本身的一些不科学或操作性等问题，使管理者与被管理者

之间形成壁垒。另一个问题就是当学校在运行过程中，突然发生一些因现有制度不完善而出现的问题，于是，便会发生“校长一怒出制度”的现象。这也是一个较为普遍的问题，作为学校管理者必须引起注意，因为，这样的做法若考虑不慎便会伤及制度管理的健康性。

关于制度的运行问题主要是操作者的技术问题。常常听见的一句话是“对事不对人”，这是解释制度运行的平等原则，当然是没有问题的，但实际上往往有些管理者就用这句话遮掩了人文关怀，让违反制度的员工感到领导似乎有些“目中无人”的味道，甚至被误解为领导在用制度“整人”。其实，坚持制度，对违反制度的员工进行严肃的批评和依据制度做出正常处罚都是无可非议的，但此时管理者的态度、语言甚至表情却非常重要。应该是严厉中含着关爱，批评时不翻旧账，不横加联系，论过时不忘前功。只有如此，当被批评的员工能够心服口服时，我们的制度管理才真正起到应有的效果。或者说，这样才体现了“合理”与“合情”的管理艺术。

另一个问题是关于制度的多与少的讨论。制度的完善是否就意味着制度建立得越多越好？我们在实践中得到的结论并非如此。有些学校做了一本厚厚的制度汇编，并谓之“全覆盖”“无缝隙”的制度管理。但事实上，首先出现的是“墙上制度”问题，接下来便是因制度多而导致各种管理的量化表格如山似海，由此便不得不组织一支庞大的管理队伍。而这样的强态管理在运行过程中便难免对被管理者造成一种心理压力，从而就极有可能出现明抵暗抗等现象。尤其是学校教育教学工作，更多体现出的是创造性劳动的特点，于是，可能看到的是，这样的管理会形成适得其反的效应，没有因为制度的完整和大密度的管理而提高教师群体的积极性，反而让管理者和被管理者都感觉到身心疲惫。辩证地讲，这里存在着“多就是少”的问题。由此，我们也会想到“少就是多”的道理。曾有一所学校，他们的基本制度中就缺少“上班不许迟到、早退”