



大夏书系·全国中小学校长培训用书



一个朴素的教育奇迹

刘金玉 著

学校高效管理六讲



上海市
著名商标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

大夏书系·全国中小学校长培训用书

一个朴素的教育奇迹

刘金玉 著

学校高效管理六讲



上海市
著名商
标市

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

学校高校管理六讲/刘金玉著. —上海: 华东师范大学出版社, 2011. 11

ISBN 978 - 7 - 5617 - 9130 - 1

I. ①学... II. ①刘... III. ①学校管理 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 246357 号

大夏书系·全国中小学校长培训用书

学校高效管理六讲

著 者 刘金玉
策划编辑 朱永通
审读编辑 杨霞
封面设计 大象设计
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
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537
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://hdsdcbs.tmall.com/>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
印 张 14
字 数 200 千字
版 次 2012 年 5 月第一版
印 次 2012 年 5 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 9130 - 1/G · 5444
定 价 35.00 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)

听过刘金玉校长上的课、作的报告，也看过他之前写的文章和著作（《高效课堂八讲》），不过，这些都是直接指向“课堂”的，而这一本新作则是关于“管理”的。虽然内容指向不同，但目标却都定位在“高效”二字上。

无论是“课堂”还是“管理”，我们都太需要“高效”。洋思人凭借务实的思想作风、对学生极端负责的敬业精神，以及努力按照教育规律办事的工作态度，创造了“高效教学”的奇迹，其中有不少经验和做法值得我们学习和借鉴。

实际上，对于洋思的高效课堂，全国中小学校的老师和学生并不陌生，前往学习取经的也不计其数，不少学校甚至刻意模仿、移植，但效果并不理想。这个问题一直困扰着很多人，本书可能会给我们提供一些有价值的答案。

首先，课堂改革必须是学校一把手工程，高效课堂要成为学校的办学理念。只有当一项改革成为校长的“兴奋点”和教师的共识时，这项改革才能得到推进。其次，课堂改革是一个系统工程，从教师管理、教学管理到学校的制度建设和文化建设都需要整体推进，没有配套的改革是不可持续的。这是课堂改革的“真经”。

当然，无论是洋思人还是洋思的学习者，都要认真思考以下两个问题：第一，高效的内涵究竟指什么？如何站在时代的高度科学地界定高效的内涵？第二，如何处理好高效与伦理的关系，使高效的教學和管理符合伦理道德要求？只有解决了以上两个问题，才能确保高效运行的正确方向。

余文森

认识刘金玉校长是从2003年开始的，那年我邀请洋思中学的蔡林森校长和两名教师到天津来上公开课，推广洋思中学的教改经验。当时刘金玉老师上的是初中语文课，他的课堂教学让与会人员直观地看到了“先学后教，当堂训练”的教学模式如何操作，他对课堂的驾驭能力和其深厚的语文素养也受到了与会人员的一致好评，给我留下了深刻的印象。后来他成为洋思中学的副校长，分管教育科研工作，我们的联系就更加密切了。刘金玉校长思维敏捷，文笔和口才都很好，他每年都发表几篇高质量的文章，在全国有较大的影响，是一位专家型的教师。刘金玉校长是洋思中学获得成功的见证者、亲历者和实践者，所以他的这本书虽然是谈管理问题，但主要是以介绍洋思中学的经验为基础。

洋思中学的经验很多，最主要的有两点（两大法宝）：一是课堂教学改革中的“先学后教，当堂训练”，二是学校管理中的“教书育人承包责任制”。多年来，洋思中学就是靠着这两大法宝处于不败之地的。洋思中学的老校长蔡林森也是带着这两大法宝到河南省沁阳市永威学校创业的，他使一个名不见经传的民办学校在几年的时间里就成为一所全国名校，洋思中学的经验在民办学校中被成功运用。

刘金玉校长在书中对“先学后教，当堂训练”的教学模式作了具体的解读和创造性的说明。他不仅在理论上为这一模式找到了根据，并且对一些细节问题给出了具体的说明，使这一模式具有很强的可操作性。例如，“学生先学”的基本要求是：独立、限时、紧张。所谓“独立”，即必须自己去学，不依赖他人，靠自己的力量解决问题。所谓“限时”，即必须给学生的学限定时间，不能无约束、无时间要求的学。所谓“紧张”，即必须让

学生处在考试状态下学习，全身心地投入，心无旁骛，注意力高度集中。“教师后教”的作用一是组织，二是引导。所谓“组织”，就是组织学生“兵教兵”；所谓“引导”，就是在学生“兵教兵”的过程中，引导学生解决问题。对于“当堂训练”的作用和具体步骤，刘金玉校长在书中也作出了详细的解读：其作用是“以练测学”、“以练测教”，其基本步骤是自练、互练、导练。

洋思中学的“教书育人承包责任制”最容易让人误解。有人会说，教书是良心活儿，不能靠承包来解决问题。也有人会说，人的素质发展是不能承包的。其实，教育中也有许多能量化的事物，只要是能量化的，就能承包。虽然学生的思想和心理不能量化，但学生的许多行为是看得见的，是能够量化的，如学生抽烟的问题、扔垃圾的问题等。而人的思想品质和心理素质往往体现在一定的行为之中。刘金玉校长在书中对“教书育人承包责任制”的解释是：以责任制的形式对教师的工作给予规定，对于如何做、达到什么目标、达到如何奖励、达不到如何处罚，都要作出明确的规定和要求。这样一来，对教师的考核办法，就不再是良心发现式的管理，而是刚性的；教学要达到什么目标，就不再是教师自己说了算，而是以国家相关制度、人民的需求、学校相关要求为标准。这样，育人的责任就落实到每一位教师身上，落实到教师的每一节课中，落实到教师的一言一行中。

承包本着自愿的原则，包给能够承包的人，包给愿意承包的人，包给对学校负责的人。要通过包，发现能人，形成合理竞争的新秩序，缩小教师之间的差异，使好教师香起来，使差教师慌起来。

“教书育人承包责任制”由于将教师的工作情况与个人利益（包括物质利益、精神利益、前途利益等）紧密挂钩，实现了权力下放、责任上移，就使学校的各项工作真正落到了实处，从而从根本上调动了教师工作的积极性，真正达到了“人人有事做，事事有人管”、“人人做好事，事事做得好”的境界。同时，由于学校坚持严格考核，奖优罚劣，使干好干坏大不一样，因此增强了教师的竞争意识、责任意识、危机意识和质量意识。一个“包”字，给学校注入了不尽的活力，也给学校带来了不尽的效益。

读了刘金玉校长的著作，我对洋思中学的办学思想、管理办法、教学经验有了更深的了解。所以，我建议中小学校长和教师都看看这本书。对于洋思中学的经验即使不是全部学习，而只是学习其中的一个方面，也会有很大的收获。

王敏勤

2011年11月26日

目 录

序 一 洋思人创造“高效”的奇迹

序 二 洋思中学的两大法宝

引 言 洋思：一个朴素的教育奇迹

一、洋思中学的原始状况	2
二、洋思中学的现状	3

第一讲 校长：学校高效管理的灵魂

一、校长的意义与价值	10
二、一个好校长的标准	11
三、洋思中学的两位校长	29

第二讲 理念：学校高效管理的根本

一、办学理念的概念	54
二、办学理念的特点	57

三、如何确定一所学校的办学理念	58
四、洋思中学办学理念解读	59

第三讲 课堂：学校高效管理的核心

一、明晰课堂意义，确立“真课堂”	82
二、把握课堂内涵，打造“真课堂”	86
三、积极课堂实践，实现“真课堂”	95

第四讲 制度：学校高效管理的保障

一、学校实施制度管理的必要性与重要性	114
二、高效管理制度的制定与实施	118
三、最有效的学校管理制度	123

第五讲 问题：学校高效管理的动力

一、什么是工作	148
二、如何实施问题工作法	152
三、洋思中学的“问题解决法”	155

第六讲 师资：学校高效管理的源泉

一、对师资重要性的认识	174
二、师资培训是学校高效发展的基础	175
三、师资培训的方式	177
四、师资培训的注意点	187

附录 A 泰兴市洋思中学教职工奖励性绩效工资考核方案

附录 B 泰兴市洋思中学班主任奖励性绩效工资考核办法

附录 C 泰兴市洋思中学教师专业技术资格评议表

各位老师：

我来自江苏省泰兴市洋思中学，非常高兴能与大家交流和分享学校管理的想法与做法。我在这里没有用经验、理论等词语，实在是因为本人水平不高。我以为，我们的一切认识还算不上经验，更谈不上理论。不过，只要不断地抛出，不断地吸收，不断地筛选，不断地实践，我们的想法和做法就一定会成为经验，一定会成为理论的一部分。

对于洋思中学，在座的各位绝大多数应该都听说过，听说过她是中国基础教育改革的一面旗帜，听说过她的质量一流，听说过她的课堂教学极具特色，等等。这些确实道出了洋思中学的一些情况，但还不全面，不具体，较为粗糙，不细致。为了使大家对洋思中学的前世今生有一个全面而准确的了解，使大家有一定的感性认识，我首先来谈一谈洋思中学的相关情况。这似乎与学校高效管理没有什么关联，其实不然。任何事物都有其因果关联，这里我讲的就是果。至于因，自然会在六讲中具体谈及，这是主体。事实上，我所讲的洋思中学的发展变化这一部分内容中自然包含着一些管理的思想，渗透着一些管理的方法，我想它一定会对大家有所帮助。

关于洋思的相关情况，我想从两个方面来讲述。第一个方面，谈一谈洋思中学的原始状况；第二个方面，谈一谈洋思中学的现状。

一、洋思中学的原始状况

也许有人要说，我们要的是洋思中学高效的管理，为什么要谈洋思中学的原始状况呢？很简单！大家知道来洋思中学的同仁很多，他们来了以后，通过观看、走访、体验，最后得出一个结论——洋思不能学、洋思不好学、洋思不可学，理由是他们所在的学校较之于洋思中学，不能比、不好比、不可比。因此，他们的学校不可能像洋思中学那样发展。我以为，这是“三唯主义”思想的表现，正是这“三唯主义”思想的存在，才使他们的学校没有发展、没有进步、没有提升。

何谓“三唯主义”？即唯基础，唯客观，唯条件。

这些同仁只看到了现实的条件、基础，却没看到作为学校管理的核心、关键、主体——人的存在、人的作用、人的因素。

我以为，在了解了洋思中学的原始状况之后，所有学校都能发展变化——因为洋思中学在当时条件极差的情况下都能发展，还有哪一所学校不能变化呢？还有哪一所学校不能成为名校呢？还有哪一所学校不可发展呢？因为所有在座的学校的现实基础都比老洋思不知要好多少倍。

那么，洋思中学的原始状况是怎样的呢？用六个字概括，就是“三个‘三流’学校”；用七个字概括，就是“三个‘超三流’学校”。

1980年8月，泰兴县天星乡原党委决定，将洋思“五七”学校的初中班与曹园“五七”学校的初中班合并，在天星乡洋思村焦岱组一块面积为7亩的荒田上建立洋思初中，距离泰兴县城30公里。在这块滩地荒芜、沟坎交错、夏日蚊虫很多、深秋冷风横吹的土地上，一群老洋思人用政府拨款和地方筹集的共2.4万元建起了洋思中学的校舍。木材为外材，屋顶芦材盖，窗户塑纸遮，地面脚踩平。当时，全校26间教室和一间厨房里近1000立方米的填土，都是全校师生利用业余时间和劳动课一担担挑来，一筐筐抬来的。就连师生吃水、用水也必须到200米之外，用脸盆一盆盆端来——那时，压根儿没有想到将来会有自来水。当时，学校招收了以洋思村为中心村的6个自然村的村小毕业班学生，共有5个班级、220名学生、13位教师，其中仅有1位教师为公办教师，其余12位教师都是县合同制教

师或代课教师。

用一句话来概括洋思的原始状况，那就是地地道道的三个“三流”的落后、薄弱、偏僻的乡村初中。

哪三个“三流”呢？

一是设备“三流”：整个投入2.4万元，除去建校费，又有多少钱能用于设备设施建设与改善呢？

二是师资“三流”：学校13位教师中，仅1位是公办教师，就连作为洋思中学创办人之一的蔡林森也不是正式院校毕业的，他是在1989年才转为公办教师的；洋思中学的现任校长秦培元同志当时可是刚刚从蒋华中学毕业的小年轻，当然只是一位代课老师了。而现在，有哪一所学校能比当时的洋思中学的师资还差呢？

三是生源“三流”：学校招收的又是怎样的学生呢？是6个自然村村小的学生。村小的学生质量如何？自然，远远比不上中心初中的——他们的生源是中心小学的学生，比村小的学生不知要好多少倍呢！

近年来，我应邀到全国各地讲学、上课，没有发现一所学校比原始的洋思中学差，它们都比洋思中学好多了。

二、洋思中学的现状

可就是这么一所三个“三流”的学校，或者说是三个“超三流”的学校，或者说是“一穷二白”的学校，经过我校全体师生30多年来不屈不挠、持之以恒的追求，如今已发生了翻天覆地的变化，创造了中国教育史上的奇迹。正如江苏省教育厅原副厅长周德藩所说，洋思中学是“一个朴素的教育奇迹”。

现在，我们学校已经搬迁到泰兴新城区，坐落在泰兴市人民政府的对面，总投入已经超过1.8亿元人民币，校园总面积达207亩，完全达到了教学设备设施的现代化——一切现代学校所应具有的设备设施，如一流的教室、食堂、宿舍、实验室、计算机房、图书馆、塑胶跑道等，在洋思一应俱全。但是，作为教学改革排头兵的洋思中学除了在设备设施上有着与一般学校相同的特点外，它还在其他方面表现出与众不同之处，具体表现在

六个方面，我们也将其概括为六个字——“‘六多’特色学校”。

一多：学校所招的非义务教育施教区的学生特别多

洋思是公办学校，本应招收义务教育区学生。但由于出色的教育质量，除本义务教育区学生一个不落地到洋思来念书外，还涌来了大批非义务教育区的学生。每年来洋思就读的学生有 3700 多人，其中外地学生占 60%，有 2200 多人，他们来自全国 28 个省、市、自治区。著名教育家、尝试教学法的创始人邱兴华先生曾称赞道：“洋思中学是地地道道的中国初中。”

有人可能会问，这些来洋思读书的学生状况如何呢？当然，状况大都不好——谁愿意将一个孩子随便送到千里之外的地方去读书呢？只是因为孩子成绩太差，出现诸多问题了，才将他送到洋思来的。所以，这些学生大都是家长难教的，还有许多是原来的学校、老师认为不能教或者教不好的，更有甚者，是被学校开除或被送到少年管教所过的。说实在的，这些学生中，有很多是到洋思中学参观的教师介绍来就读的“双差生”。

二多：来洋思中学参观、领导的领导、专家、老师多

洋思每天都要迎来至少 500 名来自全国各地的领导、专家、老师。据不完全统计，至今来过我校指导工作的至少有 140 万人次。140 万，这个数字代表什么？说明洋思中学确实影响甚大。据统计，中国的教师总数约有 1600 万，参观洋思中学的数字已经达到总数的 9%，这对于一个在农村成长起来的学校而言，应该说不简单的。

这些同仁来洋思，有人以为会影响学校的质量。其实不然，他们的到来对洋思的发展反而起到了很大的推动作用。

来洋思中学参观的都是些什么人呢？他们不是一般的老师，而是各个学校的精英、骨干、先进——培训是最好的福利，学校怎么可能随便让“差老师”外出培训呢？外出培训是对优秀教师的奖赏。

这些人来洋思是干什么的？我以为，学洋思是一方面，但在学习的过程中发现洋思的问题，也是重要的一个方面。为此，洋思中学设立了“参观考察留言簿”，请这些同志留下对洋思的意见和建议。应该说，这些同志很配合，都对洋思提出了自己的看法。试问，这对于洋思，能说不是一笔可观的财富吗？

三多：学校应邀外出讲学、上课的次数多

自1994年《洋思之路》一文见诸《江苏教育报》、《中国教育报》后，洋思中学的老师几乎每个双休日都要应全国各地学校的邀请，去讲学、上课，尤其是暑假之时。现在全国除了台湾省未去之外，其他省份均已去过。据不完全统计，我们已到过1000多个地方讲学、上课。

这一现象在全国也是屈指可数的。外出讲学、上课，常常是个人的事，因为这个人太有名，太能，太值得推广学习了，所以被邀请的往往是个人。

而洋思则不同，除了校长被邀请讲学外，老师也常常邀请上课，上改革课，而且还不止一门，常是多门，有的地方竟然要我们提供十门功课的示范课。有时候，去了之后，不是待一天，而是一个星期，通过多种方式对当地的教师进行培训。这足见洋思中学的影响之大。

四多：宣传、报道、介绍、研究洋思的文章多

只要打开教育杂志、教育网站，就会发现里面有很多是关于洋思中学情况的文章。最早的是1994年由《江苏教育报》、《中国教育报》刊载的长篇通讯，这是由江苏省教育厅、教研室，扬州市教育局（泰兴原隶属扬州），泰兴市教育局一行30多名专家一道研究而形成的文章，题目是“洋思之路”。这是研究洋思中学最好的原始材料，它是洋思中学走出江苏、走向全国的标志性文章。

继而《人民教育》在1998年7、8两期合刊中刊载了关于洋思中学课堂教学改革的文章，洋思彻底改变了传统的教学模式，提出了课堂教学必须全过程让学生学，教师的责任不在教，而在有效地引导学生学；评价课堂教学的优劣，不应仅看教师是如何教的，更应该看教师在课堂上是如何引导学生学的、学生学的效果如何。其题目是“优化课堂教育结构 全面实施素质教育”。此文全面介绍了我校“先学后教，当堂训练”的课堂教学模式，而此模式与目前所提倡的新课改的很多理念都是相吻合的。

2003年，教育部基础教育司内参《基础教育参考》连续四期全面介绍了洋思中学办学的成功经验，那篇文章的题目是“洋思中学的成功之道”。

2004年暑期，《人民教育》的编委之一苏婷同志来洋思中学进行了为期半个月的蹲点研究，她从另一个角度切入，写成了一篇向第二十个教师节

献礼的文章——《蔡林森和他的洋思团队》，刊登在当年第9期的《人民教育》上。

2004年12月，《人民日报》记者来洋思中学考察情况，写成长篇通讯——《苏中的教育奇迹》，刊登在《人民日报》上。

2005年，《中国教育报》、《江苏教育》记者再次光临洋思中学，对洋思中学进行了全面而细致的研究，写成了《解读“洋思现象”》一文，连用四个整版于5月11日至17日刊登在《中国教育报》上，在全国产生了极大的影响。

2005年4月，中央教育科学研究所华国栋教授，《教育研究》杂志主编、编审高宝立教授得知洋思中学的教育奇迹后，专程来洋思进行考察，认为洋思中学的教育办法解决了中国老大难的差生问题，写成《实施优质教育 促进全体学生全面发展》一文，刊登在中国权威的教育杂志《教育研究》2005年第6期上。

2007年1月，《中国教育报》刊登了《他们为新课改贡献了什么》一文，它详尽地介绍了洋思的“没有教不好的学生”、“先学后教，当堂训练”、“三清”运动。2007年11月，《中国教育报》又刊载了《一堂课岂能硬性规定只讲四分钟》一文。2010年3月10日，《中国教育报》刊登了《洋思：安然步入“后蔡林森时代”》一文。其他如《洋思的魅力》、《洋思中学一堂课只上四分钟》、《因为实在，所以有效》、《洋思中学走在了新课改的前列》、《学生家长眼中的洋思》、《洋思神话探秘》等很多文章都对洋思作了深入的解读。另外，关于洋思的著作也很多，如《一个朴素的教育奇迹》、《名校洋思》、《品读洋思》、《见证洋思中学》、《一种独特的教学模式》等都很有价值，其中由“尝试教学”的研究者邱兴华先生和蔡林森先生合写的《蔡林森和洋思经验》是一本具有权威性的学术著作。

在所有关于洋思的文章中，除了极少部分是洋思人写的外，绝大部分都是非洋思人写的。它们是一些来学习的同志写的，是在听了洋思介绍或上课后写的，是在看到洋思经验后写的。作者在文中都写出了自己的看法，这使洋思和作者自己，都有很大的提高与发展。

五多：学习、借鉴洋思经验的学校多，受益的学校多

由于洋思经验具有普遍适用性和可操作性，并能大面积提高教育教学质量，而且其与新课改的思想从本质上讲是一致的，因此，很多地区、学校都纷纷行动起来，有针对性地去学习洋思经验。这些来洋思参观的学校、机构有大城市、小城市的，也有山区、贫穷地区的；有公办学校，也有民办学校；有初中，也有小学、高中，甚至有大学（如扬州大学、徐州师范大学）；有教育部门的，也有非教育部门的（如一些文化馆或企业）。

应该说，很多学校学了洋思经验之后受益颇多，由一所薄弱的学校发展成为一所先进的学校。例如内蒙古乌拉特前旗五中，该校原来是一所三流的学校，但自1998年以来，该校每年派两批教师来洋思学习，发展非常迅猛，现已成为全内蒙古学校学习的榜样，被誉为“塞外洋思”；河北省衡水中学和江苏省启东中学多次派员来洋思探访，它们是洋思的联谊学校，现在都已成为全国知名的高中学校；大连市第二十六中学，原来是大连市最差的一所学校，后来通过学习洋思，各项指标都达到了一流水平；河南省全省推广学习洋思经验，据河南省教科所的领导讲，凡是真心实意学习洋思经验的，没有不见起色的。现在另外几所全国知名的学校，如山东杜郎口中学、南京东庐中学，也都是先后来洋思学习若干次，然后结合本校的实际情况，经过全方位的改革才成功的。

在洋思中学陈列室中陈列着各色展品，很多都是受益学校赠送的。有人认为，到洋思学习是高位嫁接，提升了学校自身的素质。

六多：学校获得的荣誉多，全国先进教师多

洋思中学至今已经获得的荣誉数不胜数。2003年，教育部从各级各类学校中评选了500家“中国名校”，洋思中学是其中一所。2009年9月，洋思中学被教育部评为全国教育系统先进单位。“江苏省模范学校”、“江苏省示范学校”、“江苏省文明单位”、“江苏省文明单位标兵”等都是省级荣誉。其他如泰州、泰兴市级荣誉，比比皆是。洋思老校长蔡林森同志曾两次受到江泽民同志的接见；2004年还应国家总理温家宝同志的邀请参加了55周年天安门国庆观礼活动；先后获得“全国劳动模范”、“江苏省名校长”称号，“江苏省特级教师”；2005年被中央教科所评为“中国十大明星校长”，被《中国教育报》评为“中国十大人气校长”。继任校长秦培元同志也是