

◆ 高效能教学系列丛书

教育管理艺术

刘长锁 主编

中国书籍出版社



◆ 高效能教学系列丛书

教育管理艺术

刘长锁 主编

中国书籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

教育管理艺术/刘长锁主编. 北京:中国书籍出版社,

2011.9

(高效能教学系列丛书)

ISBN 978-7-5068-2576-4

I. ①教… II. ①刘… III. ①教育管理学 IV.

①G40-058

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 186661 号

责任编辑/ 王文军 游 翔

责任印制/ 孙马飞 张智勇

封面设计/ 中联华文

出版发行/ 中国书籍出版社

地 址: 北京市丰台区三路居路 97 号(邮编:100073)

电 话: (010)52257142(总编室) (010)52257154(发行部)

电子邮箱: chinabp@vip.sina.com

经 销/ 全国新华书店

印 刷/ 北京天正元印务有限公司

开 本/ 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张/ 15.5

字 数/ 279 千字

版 次/ 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

总 定 价/ 150.00 元(本册:48.00 元)

版权所有 翻印必究

序 言

浴乎沂，风乎舞雩，咏而归

提到教育的艺术，就不能不提到中国教育管理的先驱——孔子。早在两千五百多年前，孔子就已确立了自己独特的教育管理思想：蕴育“内圣外王”的教育伦理目标；确定“有教无类”的教育公平理念；推行“知行合一”的教育实践手段；实施“正己慎独”的教育自律方略；奠定“艺术人生”的教育美学基础。

从今天的眼光来看，孔子的教育管理理念仍然是切实有效的。作为炎黄子孙杏坛后辈，我们一方面自豪于至圣先师思想的独到精辟，竟然可以穿越历史风烟，经千秋岁月打磨之后仍熠熠生辉；另一方面又惭愧于虽然现代科技已经发展到可以上天入地探索星际的程度，但师生之间心灵的距离似乎并没有缩短，在教育管理的道路上我们还在试探摸索。

著名教育评论家熊丙奇教授曾不无痛心地把中国教育比作一个“患了自闭症的孩子”，无论是学校还是学生都在应试教育的高压下苦求生存，为了“改变命运”“赢在起点”“争做第一”这样的观念而不顾自己的个性和兴趣，甚至不再考虑人格与道德，在教育“竞技场”上为命运、为生存、为成功和自己的同辈进行厮杀，撕裂了年轻人本应该拥有的平等、同情与关爱。而在浴血奋

战一片狼藉之后，这些眼睛里只有做题和分数的年轻人又不得不面对因为能力的缺失而在广阔的世界里无法立足茫然无措的窘境。

在“竞技”和“功利”压抑学校教育导致教育畸形的大背景下，教育改革势在必行。然而，纵观国内众多学校（基础教育领域），大多有非常前卫的办学理念、目标、设想等，诸如“一切为了学生，为了一切学生，为了学生的一切”“以生为本”“为学生终生发展奠基”“全面推进课程改革，实施素质教育”“着力提高学生的创新精神和实践能力”“抓住课堂教学主渠道，实施自主型、探究型、合作型教学”等等，但往往只注重某一方面，并且发展的战略写在纸上、贴在墙上、说在嘴上，而实践却严重滞后。

关于学校管理机制的创新途径的实践研究，据我们了解，目前在省内外基本上还处于起始阶段。从“十五”时期教育科研课题涉及的范围以及公开发表的论文和论著看，某些基础较好的大学进行了一些理论上的探索，但缺乏实践性的活动和经验。

而唐山一中作为拥有百余年悠久历史的名校，作为“铁肩担道义，妙手著文章”的李大钊烈士的母校，作为一座具有前瞻性、开拓性、研究性的现代化基础教育学府，既有勇气站在教育改革的潮头浪尖，又有多年来实施素质教育的良好基础，还有能将理论付诸实践、在实践中检验真理的教育沃土，更主要的是，这里拥有一个不仅理论知识过关而且业务素质过硬的优秀教师团队，因此在研究教育管理问题方面有着得天独厚的优势。

本书集结了唐山一中奋战在教育教学第一线的领导、老师们在教育管理实践中的思考，大到学校的发展方向，小到课堂上的教育灵感，文字不一定华丽，但每一篇文章当中，凝结的都是“不计辛勤一砚寒”的耕耘心得；每一段文字的背后，都是一个个因热爱而丰满、因奉献而升华的教育人生。

两千多年前的一堂课上，一位学生向他的老师孔子描绘了一幅

理想中的画面：“莫春者，春服既成，冠者五、六人，童子六、七人，浴乎沂，风乎舞雩，咏而归。”这也是我们的教育理想。知识的传递、文明的传承本就是美好从容的，希望在我们的努力下，教育也可以沐春风而行。

目 录

CONTENTS

序 言	1
第一章 善思者哲 慎思者智	1
重点高中如何实施人文化管理	/ 1
实现学校党委跨越式发展的实践与思考	/ 6
发挥主体精神必备的五种心理要素	/ 17
新形势下学校办公室工作的创新	/ 25
对发挥学校办公室服务职能的思考	/ 30
如何科学界定、充分发挥年级部职能	/ 34
如何实现年级部管理模式的成效最优化	/ 42
年级部管理过程中存在的问题及解决办法	/ 47
年级部管理的实践探索	/ 54
第二章 善谋者实 谨谋者严	63
构建文明和谐校园文化的思考	/ 63
如何提升校园文化软实力	/ 71
封闭式管理模式构建文明和谐校园文化的有效途径	/ 75

班级活动和教室布置对团队精神的培养	/ 79
校史在校园文化建设中的功能及其实践	/ 83
借助体育活动构建文明和谐校园文化	/ 86
用大钊精神培养中学生社会责任意识	/ 91
校园文化载体的传承实践	/ 95
第三章 善任者顺 胜任者能	100
借助人文关怀提升教师幸福感	/ 100
青年教师专业发展培养模式研究	/ 107
以人文化管理维护教师心理健康	/ 110
对年级组办公形式下教研组建设的思考	/ 114
学科教学中的“启发式教学”初探	/ 118
学科教学中激发学生主体意识实现自我管理的尝试	/ 125
学科教学中培养创新能力提高学生素质的途径探究	/ 133
进行儒家思想传承教育的实践探索	/ 137
第四章 善行者优 厉行者强	142
激发主体意识 实现学生自我管理	/ 142
班级管理工作的创新	/ 152
班主任对班级管理的创新	/ 157
基于班级文化建设的班级管理策略	/ 161
班级管理艺术探索	/ 166
以人为本 因材施教 定位人生	/ 169
班级管理中爱的艺术	/ 174
借助心理健康教育的思想和手段打造健康的班级文化	/ 177
第五章 善为者易 勤为者成	185
实施团队教学机制 打造持久竞赛品牌	/ 185

学校物理竞赛教学团队建设	/ 189
坚持以人为本 铸造团队精神	/ 193
全面谋划 积极开展高效的竞赛培训	/ 196
高中数学奥林匹克竞赛培养模式探索	/ 198
分工合作 整体推进	/ 201
做细环节 系统培养	/ 203
 第六章 善假者渡 任假者行	208
中学图书馆“学科馆员”学科化服务探究	/ 208
充分利用图书馆资源促进学科教学	/ 217
英语学科图书馆员的建设途径	/ 220
新课标下中学图书馆的信息化服务	/ 223
学科竞赛信息化服务保障体系建设	/ 227
 后 记	233

第一章

善思者哲 慎思者智

重点高中如何实施人文化管理

曾看过这样一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽，寒风呼啸，结果行人把大衣裹得更紧；南风则是吹来徐徐暖风，风和日丽的天气使行人觉得气温上升开始解开衣扣，继而脱掉大衣，南风获胜。从一个侧面理解，这则寓言形象地说明了一个管理的技巧：“温暖胜于严寒”——即人文化管理。人文管理是一种以人为本的多元包容的管理模式。它的基本内涵是管理要建立在领导个人人格魅力基础上，强调法规是为人服务，强调人的观念和情感在管理中的作用，既重视人在管理中的能动性，又重视人在管理中的自身完善。其特点是人既是管理的出发点，也是管理的归宿。因此人文化管理的特征是以人为本，把人作为第一要素，充分调动人的主观能动性。就如上述寓言一样，通过关怀人的需要，自然而然地达到效果。

那么在学校这样一个具有教书育人功能的特殊社会组织中，这种人文化的管理技巧就显得愈发重要了。因为学校本身是以教育人、引导人、发展人为工作内容的，那么管理就应该关注人的生命体验，尊重人的情感，理解人的行为内涵，并通过各种形式和手段创设一种氛围，开发出个体意识的潜力，激起创新欲望和自省意识，把个人的努力转化为学校目标的追

求。这要求管理者在整个管理过程的每一具体环节的各项管理活动中都始终坚持以人为本，以人的全面发展作为各项工作的终极目标，充分尊重人的地位、价值、作用、需求及情感。在以人为中心的前提条件下，创建一种既能调动员工、目标对象——学生的积极性又能使整个学校随机应变、富于创新精神的良性机制。因此学校管理的终极目标是实现人的全面发展，这里的“人”不仅包括学生也包括教师。通过学校的有效管理不仅有利于教师的可持续发展，更要有利于学生的全面发展。

一、领导层与教师群的关系

作为学校管理者，领导层与教师群在工作上是管理关系，而在业务（教学）上又是平等关系。采用一个怎样的模式，结果将大不一样。警察式、高压式的管理只能束缚教师们的积极性，造成教师们自我保护，很难产生活力。而人性化的人文管理，尤如南风徐徐吹来，春暖人心，能焕发生机，增强学校发展的活力和动力。那么这种人文化管理将会对管理者提出怎样的要求呢？

（一）先进的观念

以人为本的观念，发展与创新的观念，可持续发展的观念，用人以才的观念，民主管理的观念等，都是高素质管理者所必须具备的。

（二）广博的知识

这包括比较精深的教育管理理论知识、较为全面的文化科学知识、扎实的教育学心理学知识和深厚的学科专业知识，其中人文科学知识显得特别重要。

（三）较强的能力

就学校内部的管理而言，可将其简分为对人的管理与对物的管理，而对物的管理又是通过对人的管理而实现的。要管理好人，实现人文化管理，管理者应具备以下能力：1. 敏锐的观察能力；2. 严密的思维能力；3. 良好的记忆能力；4. 通达的语言表述能力；5. 较强的应变能力与自控

能力；6. 协调员工内部关系的能力；7. 调解学校内外关系的能力；8. 调控各项教育工作活动的的能力；9. 严谨的治学能力；10. 良好的社会交往能力；11. 民主决策能力。

管理者的能力是管理的基础，但非归宿，那么如何真正在措施上体现学校的人文化管理呢？

1. 民主管理，以信待人，诚心于教师

人文化管理要求管理者对待教师真心真意，诚挚可信，增加学校工作的透明度。透明是一种有效的管理手段，透明度高低是体现一个学校人文管理的重要标志，因为在这样的管理制度下，校长必须崇尚民主，注意决策的科学性，不搞一言堂，必须善纳众言，注重管理的群众性，必须以人为镜，自觉地接受群众的监督，不断地反省自己，而且校务公开有利于教师参与学校的民主管理，并对校长行使权力进行监督，这就给予教师以知情权，规范了校长权力行为和教师民主管理权力，这是当前学校人文管理的一项重要内容，也是密切校长与教师关系、提高办学效益的有效途径。

2. 尊重信任、换位思考、倾心于教师

对教师而言，以人为本的人文管理就是对他们充分的尊重和信任，所谓“敬人者，人恒敬之”，那么管理者在工作中应换位思考，设身处地为教师着想，而不是将其作为言听计从的工具，教师都是学校的主人有着共同的目标和追求，但他们也有这样那样的不足，这就要看管理，看怎样开展工作，使他们扬长避短，共同演绎出团结、和谐、进取的激昂乐章。

教育问题属于学校管理工作的首位，作为一校之长，更要深入教学第一线听课，但不是挑刺，要始终以礼相待，真诚地指出其优点和不足。在教师教学业务水平提高和个人发展上想办法尽可能地提供机会和空间。加快其前进步伐。有宽松和谐的环境，有尊重与信任，教师才会不怕辛苦，感受到辛苦中的充实，从而形成巨大的合力，推动学校这艘船乘风破浪地前进，这是人文管理中“一个好校长就是一所好学校”的秘诀。

3. 春暖人心，殚精竭虑，关心教师

教师这个行业是一个特殊行业，事物琐碎不堪，心理压力大，校长在学校管理中应无微不至地关心教师，了解教师，注重倾听大家的意见，不

仅要正视教师教学业务的提高，还要本着“管理即服务”的原则结合教师多方面遇到的矛盾问题，有针对性地提供多方面热情的服务，尽量满足他们的要求。对于老教师多尊重，多关心他们的生活，对青年教师多关心他们的成长，做到热心帮助和诚心培养，及时排除他们由于学习、工作、生活等诸多方面带来的心理压力和心理障碍。情理交融，“润物细无声”的管理工作的主题更具有吸引力、富有人情味，让教师真正感到校长给予的温暖，从而增强事业心和责任感，激发教师工作的积极性、主动性和创造性。

二、教育工作者与学生的关系

作为基础教育的学校，其社会上被普遍评价的仍是对学生的管理艺术如何。由于其特有的培养人的组织目标和实现组织目标即培养人的过程的极端复杂性，学校组织更多的具备专业化组织的特点。随着彰显个性，鼓励创新的呼声日趋急迫，学校组织的确应加快实现专业化，作为推动这一进程的学校管理也要相应地转变管理模式，实施人文化管理。在这方面，人文化管理也将发挥其难以取代的作用。教育工作者与学生间的人文化体现在教师以人格的力量去塑造新生代的人格发展，以学校文化的底蕴去奠定新生代的学力发展的基础，关注学生的情绪生活和情感体验，关注学生的道德生活和人格养成，要把学生看作发展的人、独特的人、具有独立意义的人来管理，树立教育民主思想，提高人文意识，从人出发，以人为本。为此，我们可以从以下方面尝试：

（一）“以境育人，以物育人”，创设人文化的校园文化氛围

在校园文化环境的建设中，以“文化品位，现代气息，人文精神”为理念，以“美观、简洁、素雅、实用”为思路，着眼于环境文化氛围对学生潜移默化的熏陶感染，让每一块墙壁说话，让每一个景点育人。如在校园里张贴富有深厚文化内涵的“德之铭”、“智之光”、“体之魂”组画，放置小巧玲珑的名人塑像，悬挂催人奋进的古典诗文名句，以无声的语言、流动的乐章把人文思想注入到了每一位学生的心田。

（二）“以人育人，以人促人”，建立人文化的校园管理模式

在“以人为本”的思想指导下，培养学生的自我管理能力，增强学生的民主意识、合作精神和社会责任心，是“民主型校园管理”的目的。其主要做法有：

1. 尝试性管理

即鼓励学生主动参与校园管理，比如设立学生会，给予其一定的决策权，并举办各种活动锻炼学生；又比如在各班级中推广“常务班长”和“值周班长”制，值周班长负责任期内班级全面工作，常务班长则要指导并协助值周班长工作，并对各值周班长的工作进行总结评比，这样就把一个班长变成了十个或二十个班长，让绝大多数同学都能尝试到全面管理一个班级的艰辛，这既培养了他们的责任感，锻炼了他们的管理能力，同时又增强了他们的自律意识和自觉性。

2. 全员性管理

即把校园管理的事务细分成若干项，让学生人人自报优点、特长，自主选择管理角色，给每一个学生提供充分发挥特长的机会，使全体学生的主体性都能得到充分展示。

3. 激励式管理

学校除了表彰三好学生、优秀学生干部之外，还可扩大表彰面，设立若干新单项表彰标兵（如个性发展标兵、清洁卫生标兵、文明礼貌标兵等），让每一人都体验到成功的喜悦。班级也可以按照类似的表彰方法评选单项标兵，把激励变成催人上进的动力。

（三）“以人育人，以情育人”，实施人文化的关爱工程

做好后进生的转化工作。在每次大考后，由教务处协同年级部，综合具体情况，确定后进生名单，将其与所在班的各位任课老师协调，专门成立后进生的“导师帮教制度”，建立导师帮教的考核制度、汇报制度和奖励制度。用超常的爱心，超常的付出，赢得学生的尊敬，让后进生获得突破自我的机会和勇气。同时加强与家长的联系，发挥家长在校园管理的功能和优势，建立学校、家长、老师、学生共同协作的立体式管理。

（四）“立足过程，促进发展”，形成人文化的评价系统

强调建立促进学生全面发展的综合评价机制，并在此基础上，更关注个体的进步和多方面的发展潜能。通过成长记录袋、学习日记、情景测验等形式的评价方法，强调建立多元主体共同参与的评价制度，重视评价的激励与改进功能。

综上所述，在实行人文化管理的学校，管理者的核心任务就是把学校构建成一个良性运转的学习共同体。管理者本身首先要加强理论学习，改善自己的心智模式，然后鼓励教师互学，融合教师的个人愿景，引导学生自我管理，学习知识、锻炼能力，实现全体师生个性的充分发展。当然，这里仍需指明的一点是：在人文管理中，管理者仍需把握好两个尺度，一是人文化管理包含着人情味，但不等于人情化，更不等于无原则。人文管理往往是与实事求是紧密相连的，以现代化管理理念与教职工、学生建立起广泛而牢固的感情联系，而不是虚情假意、施舍许愿、欺骗笼络、庸俗往来建立起纯功利性的联系；二是人文化管理坚持原则不等于不通人性，坚持原则的同时，用富于理解、同情、关爱的思想去考虑问题，分析问题，解决问题，才能达到协调关系、联络感情的理想效果。

人文化管理成功的表现便是营造了春天般的环境，让教师心情舒畅地建功立业，让学生身心健康地成长，让学校真正成为展现生命价值的一块绿洲。期待越来越多的担负着培养人才的基础教育重任的学校加入到探究人文化管理模式中来，使我们都能在“南风”的温暖中，在充满人情味的学校管理道路上摸索出更多、更好、更富远见的全新模式。

实现学校党委跨越式发展的实践与思考

按照市委八届 63 次常委会议“要认真组织开展科学发展模式试验示范工作，努力实现科学发展示范区建设新跨越”的要求部署，唐山一中结合学校教育教学的实际情况和党建工作的特点，积极开展深入学习实践科学发展观、解放思想大讨论活动，提出了“科学发展，固本强基，推动百

年名校走向卓越，建设科学发展示范校”的战略目标，制定了以“三日一网”为模式的创建体系，以“一个中心、一个契机、一个支撑”为主线，即以学校的教育教学为中心；以搬迁新校，学校发展的新机遇为契机；以唐山一中多年来党建工作的优良传统为支撑，形成了具有唐山一中特色的科学发展的思路，取得了显著的收效，形成了一系列可看、可学、可复制的经验。

一、构建缜密科学的试验示范体系，形成宽幅度、大纵深、立体化、全方位的科学发展模式试验示范格局

按照市委、市教育党委的要求和部署，学校党委先后三次召开领导班子及相关处室负责人会议，商议、讨论、摸索、筛选，最终确立“三日一网”为学校科学发展模式，并专门成立了“唐山一中科学发展模式示范试验工作领导小组”，为确保科学发展模式试验示范工作在资金投入上有保障，学校在财政紧张的情况下，调拨专款用于试验示范工作的开展和探索。

为切实搞好科学发展模式试验示范工作，学校按照“示范、试验、谋划”三个层次，按照“国内领先、世界知名”的美好愿景，对试验示范工作采取“领导分包、分类指导、协调联动、强力推进、广泛宣传”为内容的示范实践体系，一步一个脚印扎扎实实地将科学发展模式试验示范工作向前推进。

学校科学发展模式试验示范工作领导小组规定，“三日一网”科学发展模式试验示范工作由学校党委一把手负总责，学校领导班子其他成员分别深入各党支部及主管年级、部门。各党支部、年级和部门都要由支部书记、年级部主任及部门主任牵头服务，并设立科学发展模式试验示范工作领导小组办公室，明确专人负责联络协调。此外，学校利用校园网、党建网、滚动电子屏幕、橱窗、广播等媒介在整个校园内营造浓厚的氛围，促进了科学发展模式试验示范工作的开展，从而形成了一个由学校领导班子主要领导分包形成的宽幅度、大纵深、立体化、全方位的科学发展模式试验示范工作的格局，构建起了一个缜密科学的坐标系，将科学发展的触角

延伸至学校的每个角落和方方面面。

二、遵循科学发展的规律，探索具有一中特色的工作模式，开展具有一中特色的实践活动

科学发展是一个全新的课题，没有现成的路可走，没有现成的经验可借鉴。如何体现科学发展的要求，如何把握科学发展的规律，如何反映科学发展的成果，所有的问题都需要答案。一中人在科学发展这项前无古人的伟大实践中，以一马当先的英勇和开拓创新的胆识以及真抓实干的行动，开始了在科学发展模式试验示范工作上的探索和尝试。本着“在深入上下功夫、在实效上求突破”的总体要求，学校逐步探索出了具有一中特色的“三日一网”科学发展模式，开展了一系列具有一中特色的实践活动。

（一）以党员活动日为依托，立足实际，丰富科学发展模式的内容

1. 大力兴起学习之风，打造书香校园

校园内，学习是一个永恒的主题，学校立足这一实际，在“党性学习和业务学习”上下功夫，先是利用党员活动日，在全体党员中开展学习活动，然后逐步增点扩面，进而在全校范围内广泛开展了“建设学习型党组织，打造书香校园，争当科学发展排头兵”活动。

一是完善中心组学习制度，加强学习型领导班子的建设。学校规定每双周周四为中心组学习时间，集中学习和自学相结合，学校党委定期检查学习笔记。先后学习了《胡锦涛在考察中国人民大学及附属中学和接见全国教书育人楷模时的讲话》、《中国共产党第十七届中央委员会第五次全体会议公报》等内容。

二是推出年级主任、教务主任、支部书记进课堂举措，加强学习型中层干部队伍的建设。一个学期，学校要求教务主任每周听课不少于5节；年级主任每周听课不少于3节；教研组长每学期至少听全组教师每人一节课；备课组长每学期至少听本备课组教师每人一节课，并结合学校教育教学实际，学校党委在支部的安排上做了调整，将教学支部建在年级部上，