

学校管理漫谈

治校方略·管理方舟·教学絮语

张 旭◇著

本书是一本有关学校教育教学管理的读物，是一本充满治校方略和管理智慧的书籍，也是一个我国基础教育基层学校教育教学管理的缩影，可作为中小学校长、学校其他管理者和教师培训的课外读本，供广大学校管理者和教师参考。

光明日报出版社

学校管理漫谈

治校方略 · 管理方向 · 教学絮语

张 旭◇著

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理漫谈 / 张旭著. — 北京 : 光明日报出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5194-1979-0

I. ①学… II. ①张… III. ①学校管理—文集
IV. ①G47-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第228183号

学校管理漫谈

著 者: 张 旭 著

责任编辑: 庄 宁

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 三鼎甲

责任印制: 曹 诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmchs@gmw.cn zhuangning@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

装 订: 北京京华虎彩印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 265千字

印 张: 17

版 次: 2016年9月第1版

印 次: 2016年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5194-1979-0

定 价: 18.00元

版权所有 翻印必究

本书简介

本书为作者 20 多年从事基础教育管理工作实践经验的集粹。全书分为治校方略、管理方舟和教学絮语三个部分，共 30 篇 20 万字，其中不少文章已经在国家教育部主管、国家教育行政学院主办的中国核心期刊《中小学校长》杂志、河北省教育科学研究所主办的《教育实践与研究》和哈尔滨师范大学主办的《教书育人·校长参考》杂志上发表。

本书内容较多，涵盖了学校管理的方方面面，体现了作者的教育观、教学观、课程观、师生观、教师观、学生观，既有教育管理的理论，又有学校管理的实践；既有校长的治校方略，又有班主任和教师的管理智慧；既有学校的文化建设，又有学校的品牌建设；既有教师的教法研究，又有学生的学法指导；既有教师的命题管理，又有考试的考务管理。书中还附有义务教育学校校长专业标准、普通高中校长专业标准、中外名人管理名言。

本书是一本有关学校教育教学管理的读物，是一本充满治校方略和管理智慧的书籍，也是一个我国基础教育基层学校教育教学管理的缩影，可作为中小学校长、学校其他管理者和教师培训的课外读本，供广大学校管理者和教师参考。

作者简介



张旭，安徽六安人，1963年5月出生，安徽师范大学优秀毕业生，1981年8月参加教学工作，中学高级教师，现任安徽省六安市皖西中学党总支书记、副校长。

张旭 1993 年教师节，受安徽省六安市委、市政府表彰，荣获六安市“先进教育工作者”称号。1996 年、1998 年在全国第五届、第七届中学生物奥林匹克竞赛中两次被评为安徽省优秀指导教师，同时被评为六安市教育系统“优秀共产党员”。2004 年教师节，受六安市委、市政府表彰，荣获六安市“师德标兵”称号。2007 年荣获六安市教育系统“优秀工会干部”称号。2012 年教师节，受六安市委、市政府表彰，荣获六安市教育系统“先进工作者”称号。2015 年，担任六安市首届“皖西好校长”评选专家评委。

张旭先后在国家级、省级等报刊杂志上发表论文 30 余篇，十余万字，其中《校长治校的“四个法宝”》等 6 篇学校管理论文

在国家教育部主管、国家教育行政学院主办的中国核心期刊《中小学校长》杂志上发表；《校长要以“五严”治校》等3篇学校管理论文在哈尔滨师范大学主办的《教书育人·校长参考》杂志上发表；《关于普通高中“分层次教学”的思考与探究》在河北省教育科学研究所主办的《教育实践与研究》杂志上发表。教学教研论文分别在《生物学通报》、《生物学教学》、《中学生物教学》、《中学生物学》等报刊杂志上发表。



张旭与学生在一起



张旭与外教、学生在一起

自序

我出生在教师世家，父母都是教师，父亲还担任过多年的中小学校长，受父母潜移默化的影响，1978年，我15岁时考入安徽六安师范学校，18岁时成为一名中学教师，现在的我已经在教育战线上奋斗了35年，其中在学校管理岗位（先后担任班主任、教务主任、工会主席、副校长、党总支书记）上耕耘了25年。

2015年6月，被誉为“中国苏霍姆林斯基式的教师”的全国著名教育家、四川省成都市武侯实验中学的李镇西校长应邀来到我校，做教育思想专题报告。我认真听取了李镇西校长的报告，并与他进行了深入的交流，他用一个个感人的故事、一个个精彩的瞬间、一个个生动的案例，诠释着“朴素最美、幸福至上”的独特教育理念，让我感受到了教育家的人格魅力和大师风范，我暗自下定决心，以他为榜样，积极探索教育教学改革，做一个专家型的好校长。

本书就是我在李镇西校长的影响下决定构思组稿的，它实际上是我20多年从事基础教育管理工作实践经验的集粹和辛勤汗水的结晶。其中不少文章已经在国家教育部主管、国家教育行政学院主办的中国核心期刊《中小学校长》和《教书育人·校长参考》等杂志上发表。全书分为治校方略、管理方舟和教学絮语三个部分，涵盖了学校管理的方方面面，体现了我的教育观、教学观、课程观、师生观、教师观、学生观，既有教育管理的理论，又有学校管理的实践；既有校长的治校方略，又有班主任和教师的管理智慧；既有学

校的文化建设，又有学校的品牌建设；既有教师的教法研究，又有学生的学法指导；既有教师的命题管理，又有考试的考务管理。这是一本有关学校教育教学管理的读物，是一本充满治校方略和管理智慧的书籍，也是一个我国基础教育基层学校教育教学管理的缩影。

我之所以把近些年来所作的这些文章结集付梓，一是基于我对教育事业的热爱和忠诚，基于我对教育事业的深刻理解和高度责任感。我想让更多像我一样平凡的学校管理者专注于学校管理的研究，也想给广大教育管理工作提供一些参考和帮助，从而逐步实现国家倡导的教育家办学，让广大学生享受到更好的优质教育资源。二是我想通过著作此书，加强学习，不断反思，总结经验，吸取教训，提高自己的理论知识和管理水平，促进自己的专业成长；同时也给予我的团队以激励，让青年教师更加注重教科研，积极探索教学改革，不断超越自我，努力提高学校教学质量，为学校的发展做出自己应有的贡献。

书记录着我的心路历程，书印刻着我的管理之道。当这本书摆在您面前的时候，如能对您有一些启发和参考价值的话，我将感到莫大的欣慰！期盼藉由这本书，与您一起分享这些年来我对于学校管理工作的心得体会。虽然我对于本书的创作已经尽心竭力，搜索枯肠，但是这决不能成为本书可以免受批评的理由。敬请您拨冗审视本书，提出宝贵意见。

最后，我想说：学校管理是校园一个永恒的话题，是一本写不完的书。我愿与现代学校管理者们以及一切愿意研究和探讨学校教育管理规律的同仁们一起，仰望天空，志存高远，脚踏实地，与时俱进，努力办好人民满意的教育。

张旭于皖西中学

2016年7月1日

学校管理之我见

——代前言

学校管理既是一个常谈常新的话题，又是一个见仁见智的话题。我认为，学校管理是学校管理者依据教育规律，通过一定的机构和制度，采用一定的手段和措施，领导师生员工，充分利用校内外的资源和条件，整体优化学校教育工作，有效实现学校工作目标的组织活动。这里面实际上包含了学校管理的三个基本要素：管理者、管理手段、管理对象。因此，学校管理只有把握好这三个要素，解决好谁来管、怎么管、管什么的问题，才能步入科学的轨道，到达成功的彼岸。

一、管理者：解决谁来管的问题

首先是学校管理的体制问题。学校管理体制是确立学校内部管理结构与过程的组织制度，主要指学校的机构设置、领导制度、管理权限的划分。学校管理体制的中心是领导体制。1993年，《中国教育改革和发展纲要》指出高校实行党委领导下的校长负责制，中小学和其他学校实行校长负责制。2003年，《民办教育促进法》施行，许多民办学校开始实行董事会领导下的校长负责制。

其次是学校管理的组织机构问题。组织结构是组织内部纵向各层次工作群体、横向各个部门的设置及其关系的总和。我认为，

学校组织结构可分为三个部分：一是分工即横向的专业部门划分；二是分层即纵向的等级系统，包括权力的层级系统和职责的划分；三是协调机制，包括制度规则、沟通网络与程序等。

本书中《校长治校的“四个法宝”》、《做一个君子型的校长》、《校长要努力践行“三严三实”》、《校长要发扬“三吃”精神》、《校长应以“五德”治校》、《像孔子那样做校长》、《父亲教我怎样做校长》等文章就是从不同的角度来讲述作为学校管理者的校长，应该具备怎样的基本素质，这是我多年来从事学校管理工作实践的思考和体会，希望能与广大读者一起分享，大家相互学习，共同进步。

二、管理手段：解决怎么管的问题

首先是学校管理的原则。学校管理原则是人们根据学校管理规律以及教育理念提出的，指导学校管理者观察和处理学校管理过程中各种问题的行为准则。学校管理原则主要有方向性原则、教育性原则、整体性原则、规范性原则、效益性原则、激励性原则、科学性原则、民主性原则、系统性原则、动态性原则。我认为，学校管理原则不仅是学校教育和管理规律的反映，也是学校管理工作必须遵循的基本准则，对人们的管理活动具有重要的科学性和指导性意义。学校管理原则决定着学校管理的方向和效果，对实现学校工作目标起着极为重要的作用。

其次是学校管理的基本方法。我认为，一是思想教育方法，就是用精神力量（真理、科学、道德信念）提高教职工的认识，影响教职工的情感和行为的管理方法。二是法律方法，就是按照国家法律法规和学校章程（学校的“基本法”，处于学校“母法”层次）及规章制度（处于“子法”层次）管理学校的方法。学校要依法治校，

把国家教育法律法规和学校章程细化为各项规章制度，用制度设定人们的义务，用制度规范人们的行为，用制度保障人们的权益。

三是行政方法，就是依靠学校行政机构和管理者的权力，运用学校行政的手段进行学校管理活动的方法。四是经济方法，就是运用经济的手段主要是通过绩效工资、奖金罚款等物质刺激的方式来管理学校的方法。

本书中《加强学校文化建设，推进学校文化管理》、《励精图治创品牌，与时俱进谋发展》、《抓科学化管理，做专家型校长》、《关于普通高中“分层次教学”的思考与探究》、《关注学生成长因素，促进学生全面发展》、《心理效应给学校管理的启示》、《四则故事的启示》、《浅谈中小学教学中超限效应的危害性及预防》等文章就是从不同的角度来讲述学校的管理手段，涉及到很多学校管理的原则和方法，特别是学校的文化建设、品牌建设以及教育学、心理学原理在学校管理中的运用，希望对读者开阔眼界、开拓思路、创新思维有所启发，有所帮助。

三、管理对象：解决管什么问题

学校管理的对象是人、财、物、事、时、空、信息，即人员管理、财务管理、校产管理、工作管理、时间管理、空间管理、信息管理。学校管理的内容是如何组织、协调、控制好这七个要素，使这些要素的管理更加科学，发挥最大的能量，以顺利实现学校的管理目标。

我认为，在管理对象中，学校管理的根本是人员管理。学校管理者的首要任务，就是要想方设法通过各种有效的途径，充分调动全校教职工的积极因素，使他们为学校的发展作出应有的贡献。另外工作管理也是学校管理的重要组成部分。学校的中心工作是

教学，教学工作在学校的中心地位决定了教学管理的重要性。教学工作管理的成效，直接关系到学校的生命线教学质量。

本书中《中学教师队伍建设要把好“四关”》、《充分激励教师积极性，努力提升教师幸福感》、《校长要以“五严”治校》、《整体把握教学环节，全面提升教学质量》、《教师如何对学生进行学法指导》、《学校要加强高考应试方法和技巧的指导》、《加强命题管理，确保科学评价》、《考务管理工作要把好“五关”》、《教师培养学生记忆力的方法》等文章就是从不同的角度来讲述学校的人员管理和工作管理，特别是对学校教师管理和教学管理有自己的认识和见解，涉及到教师队伍的建设、教师工作的激励、教学环节的把握、学生学法的指导、教学评价的措施等方面，希望能对读者有所影响，有所启示，能给读者提供有益的借鉴。

总之，本书是我对 20 多年从事基础教育学校管理工作实践的思考，涵盖了学校管理三个基本要素的方方面面，全书分为治校方略、管理方舟和教学絮语三个部分。实际上，学校管理是校园一个永恒的话题，是一本写不完的书；学校管理是学校一首没有休止符的乐章，是一曲唱不尽的歌。我愿与现代学校管理者们一起，共同探讨教育规律，积极推进教学改革，不断提高教育质量，努力谱写教育发展的新篇章。

C 目 录

ontent

上篇 治校方略

校长治校的“四个法宝”	2
校长应以“五德”治校	9
做一个君子型的校长	15
像孔子那样做校长	21
校长要以“五严”治校	28
校长要努力践行“三严三实”	32
校长要发扬“三吃”精神	37
抓科学化管理 做专家型校长	42
加强学校文化建设 推进学校文化管理	51
励精图治创品牌 与时俱进谋发展	58

中篇 管理方舟

教师队伍建设要把好“四关”	68
充分激励教师积极性 努力提升教师幸福感	76

学校安全教育要做到“四结合”	85
关注学生成长因素 促进学生全面发展	95
班主任的教育智慧从哪里来	108
父亲教我怎样做校长	113
四则故事的启示	117
心理效应给学校管理的启示	125
努力拼搏进取 立志成人成才	139
考务管理工作要把好“五关”	144

下篇 教学絮语

树立课改新理念 实践教育新思想	155
整体把握教学环节 全面提升教学质量	163
关于普通高中“分层次教学”的思考与探究	172
浅谈中小学教学中超限效应的危害性及预防	179
教师如何对学生进行学法指导	183
学校要加强高考应试方法和技巧的指导	198
教师培养学生记忆力的方法	204
如何在教学中实施素质教育	209
加强命题管理 确保科学评价	213
浅谈如何撰写教学论文	219
附:	
义务教育学校校长专业标准	228
普通高中校长专业标准	236
中外名人管理名言	243

上 篇 治校方略



治校方略是校长领导和管理学校的方法和策略，它是校长办学理念和管理思想的具体体现。作为现代学校的管理者，只有掌握科学的治校方略，依法办学，规范办学，才能办好人民满意的教育。

校长治校的“四个法宝”

校长是一校之魂，校长的治校方略和管理水平直接关系到学校的发展。苏联教育家苏霍姆林斯基说：“一个好校长，就是一所好学校”。校长治校各有方法，各有特色，下面结合笔者十余年的校长工作实践，谈谈我治校的“四个法宝”，与大家一起分享。

一、拥有一颗爱心

爱是现代教育的第一法则。苏霍姆林斯基说：“没有爱，就没有教育”。“如果你不爱学生，那么，你的教育从一开始就是失败的。”

“爱自己的孩子是人，爱别人的孩子是神”，这是教育人的一种境界，是从教者的一种追求，更是校长工作的基本要求。这种大爱来源于校长对教育事业的深刻理解和高度责任感，我把“人之儿女、己之儿女”八个大字做成灯箱，立在学校大门口主干道的西边，正是体现了我对教师师德的基本要求。

校长应该怎样爱自己的学生呢？我认为校长应赋予学生理解、平等、尊重、信任、民主的爱。要求全体教职工关心爱护全体学生，尊重学生人格，平等公正对待学生。对学生严慈相济，做学生良师益友。保护学生安全，关心学生健康，维护学生权益。不讽刺、挖苦、歧视学生，不体罚或变相体罚学生。