



中国校长书坊

成彦明

著

办好学校的关键策略

要达到「游刃有余」的领导境界，其前提还是「好者道也，进乎技矣」。对于校长而言，「好者」就是校长的专业精神，就是教育家精神，就是校长的职业良知和社会责任感。校长对教育应怀有宗教般的虔诚，忠诚教育事业，追求理想教育。有了「好者道也」的精神，自然就有了「进乎技矣」的动力和热情。



中国校长书坊

办好学校的关键策略

要达到『游刃有余』的领导境界，其前提还是『好者道也』，『好者道也』对于校长而言，『好者』就是校长的专业精神，就是教育家精神，就是校长的职业良知和社会责任感。校长对教育应怀有宗教般的虔诚，忠诚教育事业，追求理想教育。有了『好者道也』的精神，自然就有了『进乎技矣』的动力和热情。

成彦明

著

图书在版编目(CIP)数据

办好学校的关键策略/成彦明著. —南京:南京大学出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 305 - 07647 - 3

I. ①办… II. ①成… III. ①学校管理
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 194765 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

书 名 办好学校的关键策略

著 者 成彦明

责任编辑 潘其勇 编辑热线 025 - 83758495

审读编辑 陆蕊含

照 排 南京陆军指挥学院印刷厂

印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂

开 本 787 × 1 092mm 1/16 印张 18.5 字数 299 千

版 次 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

印 数 1 - 5 000 册

ISBN 978 - 7 - 305 - 07647 - 3

定 价 28.00 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

序

灌南县教育局成彦明副局长来信告诉我,他的新书《办好学校的关键策略》就要出版了,希望我能够写一个序言。

成局长是我的老朋友,他又领导着灌南县新教育实验区的工作,于公于私,我都不能拒绝。

于是,用了一些时间,读完他 20 余万字的大作。

应该说,我是被他感动了。

从 1981 年开始从教,他先后做过 3 个学校的校长,从广播电视大学到小学,从小学到中学,期间还在政协和政府部门工作过。无论是做校长,还是做秘书;无论是做老师,还是做局长,他最大的特点是不断地思考。他告诉我,在他做校长的时候,从来没有停止过思考,“时时警示自己要多学习、多思考、多考察、多交流,追踪教育教学改革的前沿,唯恐自己的思想落后,耽误学校的发展,影响老师和学生的成长”。因为思考,才有了这本书。

我认为,这本书至少有以下四个特点:

一是系统性。由于作者独特的教育经历,在不同的学校和机关从事教育及管理工作,从不同角度体验、观察和思考教育问题,抓住学校领导与管理的关键和共性问题进行阐述,比较全面、深刻。战略领导、目标管理、组织运作、文化砥砺、教育经营、德育创新、教学改革、课程开发、科研引路和后勤服务十章,建构了比较完整的学校领导系统,涵盖了学校领导工作的主要方面。这种分类,源自于作者的校长工作实践。全书结构完整,思路清晰。

二是可读性。本书虽然是一个整体,但又独立成篇,每篇文章有相对独立性,各自揭示了学校领导与管理一个方面的问题。读一篇文章,思考一个问题,同时附有大量教育管理的案例,许多案例是他亲身经历的故事,让人读起来比较轻松。同时,本书的语言比较朴实,书中的文章无华美的修饰,在平铺直叙中娓娓道来。

三是操作性。严格地说,这本书不是一部纯粹的理论著作,著者努力把自己的实践进行记录与总结,所以突出的是它的操作性和实务性。强调行动与方法,是它鲜明的特点。

四是思想性。在操作性的背后,是它的思想性。这本书不仅回顾和介绍了学校领导方法,还分析了背后的管理思想,让读者知其然,也知其所以然。具体的做法是一招一式,而思想则可以演绎为无限的方法。“人文性、教育性、开放性、实践性、审美性”是本书的内在价值尺度,贯串全书的始末。

记得几年前,成局长和他的同事专程来到苏州,希望能够区域推进新教育实验。我为他们写了一幅“携手共圆新教育之梦”的书法。几年过去了,新教育已经在灌南扎下了根。在这本书中,成局长也谈到了新教育,如《让书香润泽心灵》等。新教育是一条长河,我们都是过客。没有先来后到,有人上来有人下去,有人上来再下去,有人下去再上来,只要不计较个人得失,每一个人都可以在新教育中找到自己的定位,为新教育事业添砖加瓦。

虽然,如何让新教育成为一种文化,成为引领灌南教育前行的灵魂,还有漫长的道路要走,但是,好在,他和他们已经“在路上”。

朱永新

2010年2月6日于北京滴石斋

自序

1981年,我走上了教育工作岗位,在工作了16个年头之后,于1997年10月就任连云港市广播电视大学灌南分校校长,开始了我的校长生涯。

我常常笑言自己是劳碌命,一刻也不得闲。在电视大学做了不到3年的校长,就在2000年2月调任灌南县实验小学校长,2004年4月开始又兼任灌南县实验中学校长,2005年8月卸任实验小学校长,2006年8月再卸任实验中学校长,到灌南县教育局潜心抓全县的教师培训、德育和小学教育教学工作。

人们常常问我,“做了10年校长,换了两类学校,面对三个学段,你觉得校长应该怎样才能做出滋味来?”每每遇及这个问题,我总会语塞,我本就不是一个善言的人,况且,做校长要做出滋味,那是怎样的一种境界,我不妄自菲薄,却也不信口开河。活用一句广告语——“办好学校,我才刚上路……”

10年校长生涯,唯一值得我夸耀的,是自己一直在用教育者的情怀做校长,用研究者的眼光办教育,从未停止过对学校领导与管理规律的探索,做一位专业化的校长是我的人生追求。

我十分崇尚庄周的“无为”思想,将《庄子》放在了手边,经常品味再三。尤爱《庖丁解牛》这则寓言,每次阅读,都有心得。

庖丁为什么能够游刃有余地解牛,用庖丁自己的话说:“臣之所好者道也,进乎技矣”。“道”,规律也;“技”,能力也。一“道”一“技”,岂不也揭示出了学校领导与管理的要义?果真是善哉斯言!

我曾请人把《庖丁解牛》一文书写装裱,挂在灌南县实验中学的校长室,砥砺自己像庖丁那样,认真钻研,积累经验,认识并把握学校领导之“道”,提升办学之“技”。

我也常常揣摩学校领导之“道”到底是什么,做了10年校长,不敢言说对学校领导之“道”有了顿悟,但我还是体悟到几分真味。

一是人文性。人文性的核心是人本性,学校教育的对象是人,领导与管理的对象是人,这就决定着学校领导工作必须秉持“人本第一”的理念。“人本第一”,就是要将学生和教师的幸福与发展作为学校领导的价值取向,基于此,尊重、关爱、民主、公正等价值观就成为学校文化主要元素。人文性还在于学校必须充满人文精神,用人文精神涵养人性,用人文精神为学生的成长和为人类的发展导航。一个没有人文精神的学校,也就失去了灵魂。人性的温度和文化的厚度构成了人文性的基本内涵。

二是教育性。学校组织的主要功能就在于培养人才,教育性是学校领导工作的本质特征。“学校无小事,事事皆教育”、“环境育人、服务育人、管理育人”是对“教育性”特征最为通俗的诠释。学校的建筑布局、环境文化、制度建设、教学设备,都要以育人为价值取向,都要充分发挥育人的功能。学校管理离开了“教育性”,就偏离了方向,就是冗余的管理,甚至是失败的管理。

三是开放性。开放性不是学校领导与管理的独有特征,但现代教育和学校管理都不能封闭,必须走向开放,而且比其他行业 and 单位开放度要更深。人才的成长离不开广阔的社会实践,学校教育也只是教育三位一体中的一部分,学校必须主动协调好与家庭、社会之间的关系,齐抓共管,才能办出好的教育。学校是社会大系统中的一个小小的组织单位,必须借助于各级领导、专家的智慧,整合社会、家长、教师、学生等一切可以利用的资源,为培养人才服务,为学校发展服务。学校还要把独特的文化通过学生、家长、媒体向社会辐射,共筑社会文明。

四是实践性。学校管理是以校长为核心的全体教职工对学校工作的探索创新活动,不同的学校、不同的教育对象、不同的发展时期都有不同的管理要求,没有一成不变的套路,“只有合适的才是最好的”。这些年,大家都在学洋思中学和杜郎口中学,全国没有出现第二个“洋思”和“杜郎口”;很多人在学魏书生,也没有发现第二个“魏书生”。由此,我们知道,校长之于学校的领导与管理,要想有所成就,唯有同学校发展的实际相吻合,切切不可成为成功经验的“二道贩子”。

五是审美性。学校最大的审美特质就是人性美,教育就是要让师生与人类崇高精神对话,把人类最美好的事物呈现给学生,让生生、师生在互动与交流中焕发人性的光辉。学校领导与管理过程的本身就是按照“美”去建构的,学校的组织结构简洁与流畅、管理流程的有序与和谐、学校文化的深邃与灵动、师生之间思想的

碰撞与交流,都涌动着无限的生机与活力,勃发着强大的审美魅力。一首传唱至今的校歌、一棵饱经沧桑的大树、一幢历史悠久的教学楼、一段师生创造的生命传奇,无不彰显着学校文化之大美。校长、教师与学生都在学校发展的过程中享受美、创造美,这才是学校应该追求的境界。

我离开校长岗位之后,在3所学校任职时的点点滴滴还时常在脑海中萦绕,并逐渐由混沌变得清晰,凝结成一些领导的“策略”和管理的“方法”。这些“策略”和“方法”的背后,或多或少地隐含着“人文性”、“教育性”、“开放性”、“实践性”、“审美性”等领导思想。

2009年春节期间,我读到了艾米莉·狄金森的一首名为《如果我能让一颗心不再疼痛》的诗,在诗中,她深情地写到:

如果我能让一颗心不再疼痛,
我就没有白活这一生;
如果我能把一个生命的忧烦减轻,
或让悲哀者变镇静,
或者帮助一只昏迷的知更鸟
重新返回它的巢中,
我就没有白活这一生。

我突然有了一个冲动——“把我的经历和朴素的想法都写下来,如果我的只言片语,能够给我的同行们一点点的触动,那是一件多么荣幸的事。”

当然,我没有诗人的博大胸怀,其实,我只是为了光阴流逝使我心安。

于是我给自己定了写作计划,每周坚持写一到两篇。从大雪纷飞的大年初一那一天开始动笔,到了天朗气清的10月23日终于完成了初稿。在这10个月的回忆与整理中,我充分体验了一把“宅男”的生活,除了在局里工作,回来后的习惯动作就是打开电脑,整理思绪,慎重地敲下每一个字。

我将全书分成了战略领导、目标管理、组织运作、文化砥砺、教育经营、德育创新、教学改革、课程开发、科研引路和后勤服务10章计50节。前5章内容是运用领导学、管理学的普遍原理对学校领导和管理实践进行的有益探索;后五章则是针对学校领导与管理的具体内容,采取的策略与方法,也是学校管理区别于其他管理的标识性内容。如果说人文性、教育性、开放性、实践性、审美性是学校领导之“道”的

话,那么这 10 个方面的策略则是学校管理之“技”。

因为在多年的管理实践中,我发现,学校管理效能低下,往往是因为学校领导者偏离了学校领导之“道”,对战略、目标、组织、文化、经营等宏观层面没有足够的认识与重视,甚至是忽略;对德育、教学、课程、科研、后勤等具体的管理领域缺乏深入的研究,没有能够形成系统的、有效的策略与方法。所以,本书以宏观着眼、微观着手的方式,试图从 10 个方面厘清学校在发展过程中,各种关系之间的脉络,总结出某些可供借鉴的、能够进入操作层面的关键性策略,同时系统地展现学校领导与管理体系。

这种系统分类,也是对三所学校的办学经验和教育成果的全面总结,这些经验和成果都是当时我们思考和探索的结果,是全体教职工智慧和汗水的结晶,是在前任校长工作基础上的继承与发展。这一点,我将终身铭记并深深感激。

为了能够把每项具体的活动说得全面一些、透彻一些,书中有重复使用了个别案例的现象,有些具体做法,可能在今天已经不合时宜,但毕竟是那个时期的产物,也可以从另一个层面折射出中国基础教育发展的轨迹。

我特别强调“学校领导”的问题,因为校长首先是学校的领导者,是“做正确的事”,把握学校发展之“道”的战略规划者;其次才是“正确地做事”,做好每一件事的学校战略执行者。

要办好一所学校,校长掌握一般的领导方法与管理技术是远远不够的,正如庖丁所言:“进乎技矣”,也就是要有“超越一般的技术”。本书所记述与探讨的内容,只能说是“一般的技术”,如能给学校领导者和管理者提供一些启迪,我就十分欣慰了。

“始臣之解牛之时,所见无非牛者;三年之后,未尝见全牛也;方今之时,以神遇而不以目视,官知止而神欲行。”这是庖丁解牛的重境界,佛家所言之“看山是山,看山不是山,看山还是山”的三重境界,是否肇始于庖丁解牛的寓言故事不得而知,但可以肯定的是,一个优秀的校长同样需经历这三重境界的修炼,只有经历“看学校是学校,看学校不是学校,看学校还是学校”三重体验,方能达到“以神遇而不以目视”的领导境界。

非常幸运的是,组织上给了我在连云港市广播电视大学灌南分校、灌南县实验小学和灌南县实验中学这 3 所不同类型的学校实践自己教育思想的平台;遗憾的

是,我始终是一个“旅人”,即使是停留最久的实验小学也只有5年半时间,期间还有一年半在兼任实验中学校长。在实验中学的两年多时间里,做“整个”的校长也只有一年。在每所学校刚刚摸索到一些门道便中途停步,所以每次离任时总有“意未尽,兴犹浓”的恋恋不舍之感。当然,也许再让我做10年、20年的校长还是达不到“官知止而神欲行”的“游刃有余”境界,所以本书的内容是刚刚进入到“目无全牛”的第二重境界时的所思、所述,有着“先天不足”。

要达到“游刃有余”的领导境界,其前提还是“好者道也,进乎技矣!”对于校长而言,“好者”就是校长的专业精神,就是教育家精神,就是校长的职业良知和社会责任感。校长对教育应怀有宗教般的虔诚,忠诚教育事业,追求理想教育。有了“好者道也”的精神,自然就有了“进乎技矣”的动力和热情。

我仍然要拿“臣之所好者道也,进乎技矣!”与广大校长朋友们共勉,希冀所有的校长都能以学生的健康成长与民族的伟大复兴为己任,把握学校领导和管理的客观规律,磨砺自己的领导力,不断进取,游刃有余地做好学校各项工作!

成彦明

2010年1月28日

目 录

第一章 战略领导——学校走向卓越的基石

走向卓越:学校发展的永恒主题/2

以核心办学理念引领学校发展/6

依法设立和推行学校的章程/14

精心制定校本战略规划/19

学校现代化的特色发展/28

让教师队伍走在时代的前沿/33

有效的主客体开放发展策略/37

第二章 目标管理——如何摆脱学校管理的高耗低效

做好目标管理四大环节/42

建立目标管理双向责任制/48

日清周结:有效解决大校管理弊端/51

精细化管理的三项原则/56

让专业的人做专业的事/60

校长要做时间管理的高手/65

第三章 组织运作——让机制说话

创造学校发展的动力机制/71

构建简洁、流畅、高效的组织系统/76

级部负责制:纵向到底 横向到边/83

把管理重心下移到教研组和备课组/86

第四章 文化砥砺——水乳交融的浸润伟力

用核心价值观铸学校文化之魂/94

树浩然之气从公平正义开始/102

情感关怀蕴蓄人性的温度/108

在学校节日中打造文化特色/113

档案:学校文化的重要载体/120

第五章 教育经营——换个思路看教育

用教育与经济的双重视角办学/126

用好学校发展中的“第六罐可乐”/135

行政资源:不可或缺的宝贵资源/140

在暑期壮大学校的“产能”/144

第六章 德育创新——学校发展的道德底色

建构开放式德育模式/149

充分发挥养成教育的积极功效/158

“三清三齐”:做好学校的“表面文章”/163

找到“难题”产生的内因/166

用名人教育感召精神的力量/169

励志教育:勾勒出学生的美好未来/174

第七章 教学改革——学校长盛不衰的保证

校长要有自己的教学领导风格/180

开放式课堂:让教育回归自然/184

提高课堂教学效益的策略艺术/191

做实教学管理的每一个细节/196

充分发挥考试的应有价值功能/199

“多元竞赛”推动师生素质发展/204

让学校体育激扬生命的活力/209

第八章 课程开发——让成功多一份可能

把握校本课程开发的三大着力点/214

班级管理中的“六张表”/219

让书香润泽心灵/222

开发与利用好传统节日资源/230

学校教育国际化的有效策略/234

第九章 科研引路——学校发展的活水源头

课题研究：学校快速发展的引擎/242

着力创建学习型与科研型学校/249

办好办活课改“灌河潮”/254

第十章 后勤服务——从育人与效能出发

创新食堂运作的方略/261

变“宿舍管理”为“寄宿教育”/267

解决好学校“花钱”的难题/271

后 记/280

第一章 | DIYIZHANG

战略领导——学校走向卓越的基石

“战略”一词最早是军事方面的概念。诸葛亮的《隆中对》为刘备制定了三分天下和北伐的战略，成就了刘备创建蜀汉政权的帝业；毛泽东著名的军事著作《论持久战》，以高屋建瓴的远见卓识，科学地制定了抗日战争战略规划，取得了中国人民反法西斯战争的伟大胜利。领导与管理的最大区别就在于，领导是把握全局定战略，明确方向做正确的事，而管理则是实施战略正确地做事。不能谋一世就不能谋一时，不能谋全局就不能谋局部。校长要立足学校现实，前瞻时代发展趋势，做出合乎教育规律的决策和管理，提炼学校核心办学理念和价值观，对学校发展准确地定向与定位。这是卓有成效管理的前提，也是校长的核心领导力之一。

面向全体学生,促进学生个性的全面和谐发展,既是素质教育的基本要求,也是办好卓越学校的战略起点和归属。卓越学校形成的个性与特色,来自于学校的传统,来自于学校的文化积淀,是在合格与优秀基础上的自然生长,是从办学特色到特色学校的有机转换,是学校长期良性发展的必然结果。

走向卓越:学校发展的永恒主题

追求卓越是发展的永恒主题,办一所卓越学校是所有校长的理想。学校如何才能达到卓越,必须从基础抓起。面向全体学生,促进学生个性全面和谐发展,既是素质教育的基本要求,也是办好卓越学校的战略起点和归属。一般来说,一所卓越学校的形成必须经过合格学校、优秀学校的发展历程。

合格学校

合格学校,就是指一所学校的办学设施、师资水平、教育教学质量等指标都要符合国家的要求。其中,教育教学质量合格是核心指标,表现在教育是否面向全体学生,使每个学生的德、智、体、美诸方面都能得到基本的发展。

教育如何面向全体学生,使学生的素质得到基本的发展? 一个重要的策略就是从最后一名学生抓起。最后一名学生的水准提高了,不合格就会变成合格,合格就会变成优秀,优秀则会再上层楼变为卓越。相反,如果从优生抓起,一部分优秀的学生可能变成卓越,但是绝大部分学生将“一将功成万骨枯”。

有调查显示,现在学校,特别是东南沿海学校,出现流生的主要原因,基本上不是因为家庭贫困,而是因学习困难丧失了学习兴趣。究其原因,为少数尖子生采取的精英教育,是造成一所学校甚至一个地区整体教育水平低下的重要原因。这种“目无全体”的事情,我们坚决不能做。

灌南县实验小学和实验中学,虽然都是优秀学校,但我们思维的原点,工作的出发点,还是从最后一名学生抓起,对质量的监控和评估从每一个学生合格起步。在合格的底线上保优秀,在优秀的基础上追求卓越。

以实验小学为例,我手上的一组数据,就很能说明问题。在2004年,全县参加毕业会考的1万多名小学生中,考到全县前1000名的,有1/3是实验小学的学生。而实验小学的毕业生数只有500多人,仅占全县毕业生的1/20。为什么我们能够做到优秀学生是其他学校的几倍乃至数十倍,其中的一个重要原因就是我们对学困生的不抛弃、不放弃。没有一块短板,自然水涨船高。

优秀学校

优秀是合格水平上的提升,优秀就意味着做得更好、效率更高、质量更优。

优秀学校的核心指标是——学生的个体素质(不仅包括德、智、体、美,还包括意志、习惯、气质等素质)的全面提升,学生个性的自由充分发展。“合格+特长”或“优秀+特长”是对优秀学校学生的基本要求,创新精神和实践能力则是优秀学校学生的核心素质。

培养优秀的学生必须有优秀的教师队伍作为保障。能上好每一节课,能上出优秀的课,是优秀学校教师的素质底线,也是优秀学校对教学管理的基本要求。优秀学校的教师不仅应该是能够“独善其身”的教师,还应当是具有钻研精神和探索意识的科研引领型教师,能用自己的教育思想引领学校的发展。

优秀的学校必须有优秀的文化引领。学校的存在说到底是一种文化的存在,学校的办学理念、校风、校训、教风、学风锻造着学生的人文精神,为学生的终身发展奠定着精神基础。

优秀的学校必须有自己的办学特色。《中国教育改革和发展纲要》中指出:中小学要“面向全体学生,全面提高学生的思想道德、文化科学、劳动技能和身体心理素质,促进学生生动活泼的发展,办出各自的特色”。

学校的办学特色可以是体育、艺术特色项目,如排球、篮球等,也可以是科学、人文特色课程,如成语课程、经典诵读课程等,也有可能是特色教学,如江苏洋思中学的“先学后教,当堂训练”的教学模式。

但无论学校是何种特色,都是以某个项目为载体,促进学生全面发展和特长发