

教育发现书系
Discovery

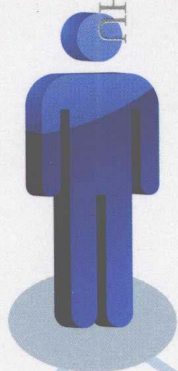
做新教师，从教育发现开始

学校管理智慧

管的艺术

GUANDEYISHU

吴盈盈 编



治校要有方略，管理崇尚艺术。跟随百位名校长，
分享他们的“管”的艺术。

教育发现书系
Discovery

学校管理智慧

管的艺术

GUANDEYISHU

吴盈盈 编

山东文艺出版社

Discover

图书在版编目 (CIP) 数据

管的艺术 / 吴盈盈编. — 济南: 山东文艺出版社,
2011.4

(学校管理智慧)

ISBN 978-7-5329-3471-3

I. ①管… II. ①吴… III. ①中小学—学校管理—文集 IV. G637-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 034103 号

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
电子邮箱 sdwy@sdpress.com.cn
地 址 济南英雄山路 189 号
印 刷 山东新华印刷厂
版 次 2011 年 4 月第 1 版
2011 年 4 月第 1 次印刷
规 格 开本 / 170 × 240 毫米 16 开
印张 / 20 插页 / 2 千字 / 255
定 价 32.00 元

一群理想主义者的执著

——为《中国教师报》“教育发现”丛书而序

雷振海

手头近期阅读的是“民国”的那批文人们。

熊十力、梁漱溟、蔡元培、李叔同、马寅初、傅斯年……他们有趣极了，或迂或狷或痴或狂，那些风雅和风趣，读来心驰神往，甚觉得好笑好玩，于欷歔之余，心便禁不住有被“戳”一下的感觉，脑袋里莫名冒出一个词汇，那个由人格与信仰铸成的、关于知识分子的“风骨”。

“全国教师自己的报纸”，“为教师说话，说教师的话，让教师说话”，“零距离贴近教师”，正是以此为圭臬，从而成就了一家教育媒体的气象。

教师兴，则教育兴；教育强，则国家强。正是怀有这样的信仰，才造就了《中国教师报》八年的坚守。为中国名校长成长摇旗呐喊，为中国教育家成长呼风唤雨，为中国名师成长鸣锣开道，为中国区域教育的发展架设彩虹。执著地热爱教育新闻事业，情有独钟到白头；全情投入，为伊消得人憔悴；潜心钻研业务，语不惊人死不休；为教育而鼓，为教师而歌，神圣使命肩上挑……正是在这样的理想驱使下，《中国教师报》一路走来，从弱到强。

八年转瞬而过，但这样一家媒体、一群人和一支队伍，却炼出了一种硬朗闪亮的风骨——打造一支有教育信仰的传媒铁军。我们坚信，有

什么样的媒体人便有什么样的媒体。现在，我们总结八年办报所推出的这套丛书，就闪烁着一些特有的“铁质”——用心、用情、用智做事的结晶。这套丛书未必有那么高的学术含量，但却是中国教师报人心血、思考、汗水或者微笑的记录，就像母亲之于宝宝，它是八年成长的情感寄托，里面写满的全是或深刻或凝重的爱与被爱。丛书收录的文章，有许多篇什“好笑好玩”，“风雅风趣”，读这些文字，我相信你同样会和我一样——温暖而感动。当然，从出版价值上看，它是八年中国教育发展影像中的一段刻录，因为它的“史料性”而多了反思和审视价值。在这里，不仅可以读懂中国教育，而且能遭遇到你心仪的编辑记者：李炳亭、杨伟广、康丽、叶飞、翟晋玉、马朝宏、梁颖宁、高影、冯永亮、吴盈盈、解成君、郭瑞、韩世文、田华、宋鸽、康秋菊、陈盼、高日东、梁恕俭等，当然还有那些分布在各省的兄弟姐妹们，像刘文、林溪、刘婷、刘汶莉、周书贤等，也包括已经离开但却为《中国教师报》的发展做出过巨大贡献的编辑记者们，这份媒体的成长也浸透着你们的心血。

八年，对于我们，只是一个时期的总结，却也是另一个时代的开篇。从最初的“全国教师自己的报纸”到今天的“让中国教育因你而改变”，从“教师的报纸教师办”到今天的“打造对中国教育的领导力”，变化的只是气质和目标，没变的是服务和信仰。还记得《中国教师报》首任总编辑刘堂江先生留给我们的“传家宝”吗？让我们重新复述一遍——第一，创新无止境，办报不止，创新不止；第二，气势贯长虹，办报要有大家风范，大策划，大手笔，大泼墨大写意，大江东去，大江奔流；第三，重锤砸蚂蚁，注重细节，细节决定成败；第四，天塌不言败，百折不挠，永不言败。或许正因为有着这样的传承，才造就了《中国教师报》鲜明的媒体特色。

在中国基础教育界，《中国教师报》是作为课改的“代名词”而备受读者青睐的。发现典型、助推课改，与典型共同成长，如今杜郎口中学、

兖州一中、昌乐二中等一批新名校喧嚣星空。《中国教师报》始终锁定如火如荼的一线教育教学，主张做力行的教育，2010年7月，本报首家总结发布了“高效课堂九大教学范式”，更是将新课改引入到了全面实践的深水区上。近些年，《中国教师报》还大手笔创意主办了一系列震动基础教育界的盛会，“中国名校校长高峰会”，先是冰城论剑，后来会师井冈、相聚无锡、泉城品茗、京师论道、东北盛京亮剑、襄阳“隆中对”……

如今这套丛书就要和读者朋友见面了，作为一个报人，尽管我们一直在倡导服务与创新，比如“六大周刊”的推出就是在尝试“报中刊”的办报形式，但距离您的期望可能仍有不小的差距，但最后我想说的仍然是这句老生常谈的话——“希望在前方，我们在路上！”

（作者系中国教育报刊社副社长、中国教师报总编辑）

目录

校长与教师的约等于关系	/ 1
教育是艺术，艺术的生命在于创新	/ 11
人文关怀留师心	/ 25
校长是否要家访	/ 37
换班主任该注意哪些问题	/ 53
给孩子系上安全带	/ 69
如何做好升学衔接	/ 93
又到撰写总结时	/ 109
谈提升执行力	/ 123
学生择班，校长怎么办	/ 141
如何有效开展学生评教活动	/ 149
关注校园欺凌	/ 165
怎样开好行政例会	/ 179
学校工作检查	/ 191
关注学校后勤工作	/ 207
教育需要创新	/ 227
治校谈	/ 241
领导艺术	/ 293

校长与教师
的约等于关系

管 De
Yi Shu

让校长的意识约等于教师的意识

北京大兴区金海学校副校长 高爱军

我们进行教学改革的首要任务是校长与教师的观念要一致，要共同为一个目标而努力。几年的工作经验使我认识到，校长的意识加教师的意识约等于关系，校长的意识不能决定教师的意识。

俗话说，十个手指伸出来还不一样长呢，何况我们的教师是一个有思想、有独立见解的群体。我们应该做到尊重教师的意识和见解。我们在教学中承认学生是有差异的，要因材施教，那为什么不承认教师也是有差异的，也应因人而用呢？当我们在教学管理中要实施一个新的方案时，就要形成一种新的意识，力求与教师的意识形成约等于的关系。管理者与教师的意识永远不可能相等，约等于已是最好的结果了。当约等于的意识形成之后，教师即使开始时不积极，也会觉得这种接近于自己见解的方案还是可行的，愿意试一试。如果有一部分教师愿意试一试，就说明我们的教学改革计划开始实施了，我们的教学改革势态正在蔓延。

实现干群理念共识，离不开情、理兼容的思想教育工作

北京大兴区黄村四小校长 孙茂华

学校管理是一项需要讲“理”的工作，校长的管理要以讲理为前提，一个不讲理的学校管理者不可能与教职工有共鸣。这里的理除了包括法理（指上级的政策法规和学校的规章制度、规范化条例等）和有条理的工作安排外，还包括对大家需讲清的实施目标的道理，以及人际交往中的情理。简言之，就是指富有人情味儿的思想工作。

其次，在讲道理的同时，也要讲一个“情”字。我们都知道，学校中的人群是一个知识密集、文化层次相对较高的社会群体。这个群体中的教职工对于尊重、关心、爱护、理解等情感的需求较为强烈，所以校长在进行教育时必须使用充满情味儿的工作方法，以真诚的心态去赢得教职工的信赖和共鸣，做到以情动人、以情感人，进而拉近干群间的感情距离。当然，这里的感情并非无原则的，凡事不可感情用事，不可从个人的感情和意愿出发，应该有理的指导和约束，情要绳之以理。所以，与教职工的情感交流，必须要以理为本，情理结合，不可以情代理或以理代情。

关心教师是校长非权力影响的精髓

北京大兴区太和中学校长 刘志普

对一名校长来说，很重要的一个问题是提高自身的影响力，而在自身影响力中起决定作用的是非权力影响，也就是校长的人格力量、学识水平、管理能力和情感商数。良好的人格能熏陶人、感染人，令人敬佩，诚挚的情感使人产生信服感。自身修养高的校长必然会使教职工感到亲切而可敬，从而使之焕发工作的热情，使集体具有凝聚力，团结向上。

在工作中，我把对身体多病的老师的关照时时放在心上。我校有一位退休老师患有心脏病、糖尿病等多种疾病，身体状况很不好，多次住院治疗，而且其子女不在身边，每次住院来往及看护确实很难。我知道这一情况后，每次都主动派车接送他去医院。在他病情严重时，我每天都到医院看护，连医院的护士都以为我是那位老师的儿子。工作的实践告诉我：对退休老师的关心与管理，关键在于行动，管理要管在心上。

我给自己定下的信条是：兢兢业业地工作，明明白白地做人。在校领导的带动下，太和中学的老师们懂得：在有价的金钱后面蕴藏着的却

是无价的精神，也惟其有这样的精神世界、这样的心理空间，才有了我们生活的喧腾不息、美丽多姿，才使得我们能够在充分体验工作、生活的种种困难的同时，还能感受到人世间的美丽与温馨。

校长与教师之间,就像一根“橡皮绳”

北京大兴区礼贤镇第一中心学校校长 李洪祥

校长与教师之间,就像一根“橡皮绳”,这根橡皮绳有一定伸缩性。我们的工作就是触动这根橡皮绳,让教师感到有你的存在,并在一定的范围内运动;我们该用力去牵它时就用力,只要教师不出弹性范围,我们就不能拼命用力。如果校长与老师间的这根关系绳断了,老师无所顾忌,矛盾激化,那将不是我们期望看到的结果。对教师心中的不满情绪宜“疏”不宜“堵”。要广开言路,多与教师交流,加强情感的双向交流,建立谈心日、校长信箱,让其宣泄内心不满。当然对可能产生不良后果的对立情绪,要及时做冷处理。作为管理者就要善于倾听教师的呼声,关心其议论的热点问题,不断调整工作方式与方法。

马斯洛认为,“不满与牢骚是需要水平的直接表现,反映人的工作生活层次,它不能被消除,也不必消除”。所以我遵循这一处理原则,从教师的对立情绪中,抓到自身的不足与失误,得到了大家的理解与支持,我也有了更多的时间去钻研业务,学校整体工作稳步上升。

和谐民主的氛围是教师支持校长工作的重要基础。在工作中我也曾感觉到校园内气氛的“死板”。于是我首先安排团支部为每一位教师过生

日：一张签满教师名字的贺卡，还有一个我亲自写上一段鼓励与祝福语句的笔记本，再送上一句真诚祝愿，让老师体会到集体的温暖。我们每隔一周搞一次教师活动，如：飞镖比赛、定点射门、抽奖、异步同行……这给老师们带来了愉悦，带来了笑声，校园里也有了勃勃生机。

顺师心，激发情感的“共鸣点”

北京大兴区黄村三中校长 荣俊艳

我们在管理中变“控制式管理”为“以人为本”的管理，积极建立激励机制与和谐氛围，促使教师与学校达成情感上的共鸣，使教师的创造力得到充分的挖掘和发挥。我们主要做到以下两个点：

一是“健全制度、狠抓严管”，这是我们管理的出发点。我们明确规定在制度面前人人平等、不讲关系、不看情面、科学公正、依法治校，摒弃自由散漫、拖拖拉拉、无组织无纪律的作风，做到雷厉风行、令行禁止，求速度、讲效益。

二是“深教厚爱、全面提高”，这是我们管理的落脚点。在严格管理的同时，我们努力营造“团结一心、友好共处、上下同心、共创佳绩”的宽松和谐氛围，采取了“深教厚爱、全面提高”的管理方式。第一，满足教师民主需要，营造校园民主氛围。我校严格执行教代会选举制度，定期召开教代会，充分发挥教代会代表参政议政的职能。设立“校长信箱”，开展征集校训的活动，沟通领导和群众的联系，为领导做出重大决策提供依据。第二，关心教师的学习、工作和生活。坚持为教师服务，千方百计地帮助教师解决实际困难。校工会和团委每学期都组织丰富多

彩的文体活动，促进了教师的身心健康，调动了教师的工作积极性。第三，完善评估考核机制。考核不搞“一刀切”，而是根据教师觉悟、能力、学识、性格的多样性，采取分类、分层管理考核，使不同类别、不同层次教师的能力得以充分发挥，从而达到学校整体工作的最佳效果。