

XING TAN XI YU

杏坛细语

JIAOYU GUANLI DE GUANCHA YU SIKAO

刘中平 著

——教育管理的观察与思考



西南师范大学出版社
SOUTHWEST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

XING TAN XI YU

杏坛细语

JIAOYU GUANLI DE GUANCHU YU SIKAO

刘中平 著

——
教育管理的观察与思考



西南师范大学出版社
SOUTHWEST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

杏坛细雨:教育管理的观察与思考/刘中平著. —重庆:
西南师范大学出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5621-4573-8

I. 杏… II. 刘… III. 教育管理学 IV. G46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 117662 号

杏坛细雨——教育管理的观察与思考

刘中平 著

责任编辑:李虹利

封面设计:戴永曦

出版发行:西南师范大学出版社

重庆·北碚 邮编:400715

网址:www.xscbs.com

印刷者:四川外语学院印刷厂

开 本:890mm×1240mm 1/32

印 张:7.875

字 数:220 千字

版 次:2009 年 7 月第 1 版

印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5621-4573-8

定 价:15.00

前 言

我从 1984 年参加工作起,就一直在教育系统工作,从来没有离开过,先在一所初中教 7 年书,而后已经在教育局机关工作了 17 年多。一辈子在教育系统工作,可能是个人的劣势,也可能是个人的优势,它可以使我认真学习教育的法律法规、政策和理论,对基层的教育现象、实际情况了解得更全面,对教育问题、管理问题思考得更深入。

在学校,我既教过语文、数学等“主要”学科,也教过其他学科。不管教什么学科,我都教得认真,并千方百计使学生学得认真,学得有兴趣、有成效。为达到这个目的,我十分注重学习。一方面注重自己的专业学习。在紧张的教学工作之余,我参加了在职学习,于 1990 年完成了大学中文专业全部课程的学习,取得了文学学士学位。另一方面注重向名师学习。在上个世纪 80 年代,于漪、钱梦龙、宁鸿彬、魏书生、蔡澄清等老师的名字如雷贯耳,《中学语文教学》、《语文学习》、《语文教学通讯》、《中学语文教学参考》被广大语文教师称为“四大名旦”。在这些名师、名刊的指导下,我的课堂教学水平和教学质量迅速提高,参加工作的第二年,就在县上举行的课堂教学竞赛中取得了第三名的成绩,学生参加全县初中毕业会考成绩在全县也名列前茅,还创造过担任班主任的班级所有毕业会考成绩均名列年级第一名的佳绩。同时,也萌发了教学研究的兴趣,在《读与写》、《语文课内外》等报刊

上发表了一些“豆腐干”。由于在班级管理、语文教学工作和教学研究方面取得的一些成绩,我于 1991 年被地委、行署表彰为优秀教师。

正当我完成学历的学习和教学经验的初步积累,准备在语文教学和研究上进一步努力时,我于 1991 年调进县教育局,并在那里工作了 11 年,先是在办公室工作,后在教育股负责。在办公室的经历,使我有机会接触更高层次的教育政策的制定,接触更高领导对教育问题的思考和决策;在教育股的工作,使我对基层的情况了解得更加全面、更加透彻,对政策在基层的实际执行情况和执行中的问题也了解更多,思考更多。我在县教育局工作的几年,还是教育上工作任务最重、工作压力最大的几年,因为在那几年,县里要完成消除中小学危房、普及中小学实验教学和普及九年义务教育等历史任务,而且还必须加强中小学常规管理,提高教育教学质量,任务之重,压力之大可想而知。但由于自己人年青,观念转变也比较快,短时间内就适应了工作,并且工作还比较出色。同时,我将爱思考、琢磨的长处也带到了机关,只不过将思考的重点由语文教学转到了区域教育工作和学校管理方面。到 1998 年,我在县教育局办的《华蓥教研》上登载了《关于加强学校常规管理的思考》,它标志着我开始以书面的形式对学校管理工作“指手画脚”。到 2002 年离开县教育局时,我已经在《教育导报》上发表了《学校领导如何抓教育教学管理》、《新形势下学校管理常用的方法》、《教学检查应注意的方法》等几篇管理文章,其中《学校领导如何抓教育教学管理》还获得了四川省中学校长联谊会举办的征文活动的二等奖。

2002 年,我被选调进了广安市教育局,而且同样在自己十分熟悉的办公室和基础教育科工作,开始在更大的领域、更广的范围对教育问题进行观察和思考。这些年,随着自己阅历的增加和

经验的丰富,自己观察现象更加全面,思考问题更加成熟,获得的收获也更大。2004年,我在《中国教育报》上发表了《校长要找准工作的着力点》,这是我在国家级权威教育报刊上发表的第一篇文章,而且这篇文章发表后反应非常好,除了中国人民大学出版的《中小学学校管理》录用外,还多次被有关专家学者编辑的文集等收录,如周尚平教授主编的《魅力校长的修炼》、赵国忠教授主编的《校长最需要什么》等都收录了此篇文章。这篇文章的发表也刺激了我继续在《中国教育报》和其他国家、省级报刊发表文章的信心。到目前为止,我已经在《中国教育报》上发表了《校长如何消除教师的“对立”情绪》、《学校常规管理不落实的成因及对策》(发表时改为《被“漠视”的常规》)等10多篇文章。此外,我还在《中国教师报》、《教育时报》、《成才导报》、《江苏教育》、《河北教育》、《教育科学论坛》、《现代校长》、《山西教育》、《教书育人》等10余种省级以上报刊上公开发表了有关教育管理文章100多篇。同时,还在《中国教育报》、《四川日报》、《教育导报》、《华西都市报》、《四川工人日报》、《四川政协报》、《广安日报》等报刊发表新闻作品和人物通讯约300篇。这些并没有影响自己本职工作的完成,反而促使自己把本职工作完成得更好,更得到上级领导的充分肯定和大力支持。2007年教师节,我被四川省人事厅、教育厅表彰为优秀教育工作者。

今年是我发表有关教育及学校管理方面的文章10周年。为了对这方面的工作做一个阶段性的小结,也为下一个10年提供前进的动力,我将近10年写作的(主要是发表的)有关文章进行了整理,便形成了《杏坛细语——教育管理的观察与思考》这部书稿。书稿分为校长建设篇、教育管理篇和教育时评篇。校长建设篇收录的是关于现代社会需要什么样的校长、校长的选拔、校长的修养、校长的工作方法和工作艺术等问题的观察和思考;教育

管理篇收录的是关于学校的思想政治工作管理、教育教学管理等问题的观察和思考；教育时评收录的是对有关教育的政策、教育现象和学校管理等问题的观察和思考等。这样的分类是否科学，是否恰当，还需朋友们指正。

编辑这个集子，纯粹是从满足个人的“虚荣心”出发，属于个人的“自娱自乐”，如果能够对朋友们有所启发，就“善莫大焉”；如果耽误了朋友们的宝贵时光，也请大家予以理解和谅解。

刘中平

2009年5月

目 录

校长建设篇	1
现代社会需要什么样的校长(上)	2
现代社会需要什么样的校长(下)	7
校长选拔要破除“四论”	11
校长选拔要打破“四个限制”	15
校长要有明确的办学理念	18
校长要切实加强自身执政能力建设	22
校长要全面提高听说读写能力(上)	26
校长要全面提高听说读写能力(下)	29
校长要找准工作的着力点	32
校长要高扬教育发展的主旋律	37
校长如何发现管理中的问题	41
校长在学校管理中要学会运用辩证法	45
校长要在使用中培养干部和骨干教师	49
校长要为实施新课程提供有力保障	52

校长怎样消除教师的“对立”情绪	57
校长应注意避免“五子登科”	62
校长要一碗水端平	66
现在的中小学校长缺乏什么	69
怎样当好让教师满意的校长	72
校长听课应明确目的讲究方式	75
校长一校任职不超过两届应慎重	78
校长也应多反思	81
科学评价校长要找到立足点	84
校长轮岗应做到“三要”	88
 学校管理篇	 89
关于加强中小学管理的思考	90
学校领导如何抓好教育教学管理	94
加强教育常规管理 提升常规管理水平	97
关于创建示范学校的思考	101
加强思想政治工作 培养时代需要人才	105
做好教导处工作应注意的几个问题	108
教育常规管理不落实的成因及对策	112
教学检查应注意的几个问题	117
新形势下学校管理常用的几种方法	120
学校如何做好自我评价工作	125
问卷调查——学生参与学校管理的一种好形式	130

实施新课程 关键在评价	135
关于学校工作评价途径的思考	137
少埋怨大环境 多营造小环境	145
学校管理要做到“五少五多”	147
学校工作怎样去完成	152
制度健全不一定能管好学校	155
关系和谐不一定能管好学校	157
奖惩分明不一定能管好学校	161
考核严格不一定能管好学校	165
附：学校管理案例一篇	168
 教育时评篇	 183
农村义务教育问题依然不容忽视	184
学校领导都是“优秀”的吗	187
“对口支援”支援什么	189
“两免一补”政策需完善	193
对示范学校不能“娇生惯养”	195
多一点支持 少一点炮轰	197
给学生补课不如给教师补课	199
关键还在评价上	201
管理在于发现问题	203
由“孩子们的笑声又回来了”想到的	206
家长在家校沟通中要克服四种心态	209

聘请课程改革顾问好	212
平民教育究竟是什么教育	214
让组织春游不再成为年年提及的话题	218
师资培训费真的用不完吗	221
示范学校应自尊自爱	224
学生“评教”不仅仅是评教师	226
学校发展不能忽视小人物的作用	229
优质教育之“忧”必须警惕	231
后 记	235

校长建设篇

XIAOZHANGJIANSHEPIAN

现代社会需要什么样的校长(上)

当今社会,世界政治格局日趋多极,各国文化呈现多元,办学模式更加多样,为校长发挥作用提供了广阔空间和巨大舞台,对校长也提出了更全、更高的要求。从现代社会的发展趋势看,校长应该努力成为下列类型的校长。

一、加强学习,成为学习型校长

自从彼得·圣吉的《第五项修炼》问世以来,建设学习型组织便成为世界性的热门话题,党的十六大也适时提出了建设“学习型社会”的要求。学校作为传播先进文化的阵地,理应率先建成学习型学校,校长理应成为学习型学校的组织者和领导者。从适应不断发展变化的形势上讲,校长也必须努力学习。作为校长,要树立终身学习和在工作中学习的理念,切实加强学习,认真学习马克思、列宁、毛泽东、邓小平等伟人的教育思想,提高自己教育理论水平,思考问题才能高瞻远瞩,管理学校才能高屋建瓴;学习有关教育法律法规和上级方针政策,紧跟形势,按教育法律法规和发展规律办事,依法治教、依法治校、依法治学;学习先进地区和先进学校的管理经验,并结合实际,使之成为自己的东西,促进学校发展。处在社会发展日新月异,知识信息呈几何级数增长的时代,如果一个校长不能与时俱进,坚持学习,掌握先进科学的教育理论,学习先进成功的管理经验,只凭自身经验管理学校,就难以适应发展需要,难以打开工作局面。

二、埋头苦干,成为实干型校长

现代学校处在急剧变革的社会现实中,改革与发展任务繁重、矛盾和问题层出不穷、观念和思想碰撞激烈,只有处处真抓实干

干,各项工作才会有进展,学校管理才会有生气。如果满足于办公室里发号施令,校园内外走马观花,工作上蜻蜓点水,做表面文章,应付上级检查,在教师中“和稀泥”,搞平衡,那无论如何是做不好工作的,更不说开创工作局面。俗话说,“喊破嗓子,不如做个样子”。作为校长,应像苏霍姆林斯基一样,“到教师中去,到学生中去,到课堂中去”,成为师者之师,哪里工作繁重就出现在哪里,哪里任务艰巨就出现在哪里,哪里矛盾突出就出现在哪里;始终坚持说实话、干实事、求实效,始终保持求真务实的工作作风,始终发扬真抓实干、艰苦奋斗的精神,工作就会取得实效,就会打开工作新局面,创造事业新业绩。

三、不断总结,成为反思型校长

教育专家朱永新在推进“新教育实验”过程中,共提出了六大行动,其中一项是写随笔,认为这是“批判反思型教师”成长的必由之路,并发起成立了“朱永新成功保险公司”。他在“开业启事”中写道:“投保条件:每日三省,写千字评语篇。一日所见、所闻、所读、所思,无不可入文。十年后得 3650 篇来本公司。理赔办法:如投保方自感十年后未能跻身于成功者(名师)之列,本公司愿以一赔百”。作为佐证,江苏省灌南县教育中心校周如俊投保“朱永新成功保险公司”后,坚持写反思随笔、反思日记、反思教案,在不到 8 个月的时间里,在省级以上刊物发表 40 多篇教学论文和随笔,教育教学水平也日趋提高,教研与写作水平也日趋成熟(见《中国教育报》2004 年 9 月 21 日)。作为校长,必须学会反思,在确立自己的管理思路和管理行为时,加进理性的思维、反思的成分,不断与自己对话。在管理过程中,要善于把管理行为和管理反思紧密结合,使管理行为受到理性思维的审视。只有不断总结成功经验,反思失败教训,才能少走弯路,不走错路,使学校各项工作顺利推进,不断取得新的成绩,不断跃上新的台阶。当前,大多数学校都在进行以人事制度和分配制度改革为重点的内部改革,出发点是否正确、措施是否符合实际、步子是否稳妥、成

效究竟如何、教师接受程度如何、社会反响怎样,都需要校长不断总结,不断反思。

四、积极探索,成为创新型校长

创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力,这是人类历史发展的经验反复证明的客观真理。党的十六大报告提出,发展要有新思路,改革要有新突破,开放要有新局面,各项工作要有新举措。当代的中小学校面临许多问题,诸如建立现代学校制度与传统管理体制之间、实施素质教育与条件保障之间、减轻学生过重课业负担与面临的升学压力之间、扩大办学规模与办学经费紧张之间、实施人本管理与严格制度管理之间、推行课程改革与转变教师观念之间、实施人事制度改革与稳定教师队伍之间,都存在这样或者那样的矛盾和问题,都需要校长艰辛探索、不懈创新。按照实施新课程的要求,许多学校都要进行校内组织结构的调整、办学条件的完善、教学资源的整合、评价体系的重建、校本教材的开发、校本教研的拓展、社区教育资源的利用等,很多方面对于校长而言,都是全新的课题,都需要组织力量协同攻坚、开拓创新。大家都知道,成都盐道街中学开发了一套高质量的校本教材,由出版社全套公开出版,引起教育界强烈反响。但是,这套校本教材从提出到选题,从力量组织到编写教材,从校内使用到公开出版,花了近10年时间,投入了多少人力、物力和财力,投入了多少精力、心血和汗水。如果没有开拓的胆识、创新的勇气,要编写出版这样一套校本教材是不可想象的。如果要完成课程改革涉及的上述几个方面的工作,更需要探索 and 创造。纵观中外知名校长,无一不是艰辛探索、不断创造的结果。苏霍姆林斯基17岁开始在农村学校做教师,29岁做校长,一干20多年,使帕甫雷什中学从默默无闻的农村学校变成了世界名校,苏霍姆林斯基也成了世界最伟大的校长和教育家。魏书生先后100多次申请从事教育工作,20多年在教学和管理上探索创新,从一名语文教师成长为当代中国最著名的教育改革家之一,他民主、科学的管理思想在学校管理中正闪烁着灿烂的光辉。如果我们在

管理中浮光掠影、浅尝辄止,遇到问题绕道而行或原路返回,碰到困难急流勇退或停步不前,那就不能开拓新局面、创造新业绩。

五、博采众长,成为民主型校长

作为校长,在学校管理和教学工作中要相信和依靠广大教师,使广大教师能够自由发表意见,积极参与学校管理工作。不论是制订计划、进行决策,还是修改完善各项规章制度,都要十分注意吸收广大教师的合理化意见和建议。集思广益、群策群力,这样不仅能够保证决策的正确科学,而且能够充分发挥广大教师的聪明才智,增强他们的责任感与主人翁意识,调动他们的积极性、主动性和创造性。要坚持公开、公平、公正的原则,让每个教师在同一起跑线上、在同样的机遇条件下,比工作、比成绩、比贡献。只有尊重和信任教师,仔细倾听广大教师的心声,尽量满足教师的合理需要,才能在学校形成团结融洽的气氛。要成为民主型校长,在学校实行民主管理,首先要求决策过程民主化。在做出决策前,广泛征求校级领导、中层干部、教职员工的和有关人士的意见,集思广益,作出正确科学的决策。其次,监督机构完备化。党支部、工会、教代会、团委(支部)、学生会都必须健全起来。再次,监督过程制度化。教代会作为对校长工作有力的监督机构,必须组织健全,定时召开会议,讨论学校大事,听取教职工意见,正确履行权利,包括对学校改革和发展的重大问题的建议权、有关教职工切身利益的事项的决定权、学校内部出台的有关教职工权益的重要规章制度的通过权、学校领导的德、勤、能、绩的评议权等。

六、以人为本,成为情感型校长

以人为本,实行人本管理,这是当前世界管理学发展的大趋势,企业管理是这样,学校管理更是这样。教师肩负着教书育人、为人师表、培养社会主义事业建设者和接班人的历史使命,担负着繁重的教育教学工作和班级管理工作,过着比较清苦贫寒的生活,希望得到社会的理解和尊重,特别是学校领导首先是校长的信任与支持。校长在管理中坚持以人为本,就是要把“人”的发展

作为学校管理的出发点和归宿,通过情感管理,调动“人”的积极性、主动性和创造性。要日常工作体现“情”,多关心教职工的困难和疾苦,多为教职工分忧解难;物质奖励注入“情”,即使是按照制度给予的物质奖励也要做到这点;精神奖励蕴含“情”,评先评优要评出精神,评出风格,评出积极性。要主动关心教师生活中的疾苦,体谅他们工作中的困难,理解他们政治上的追求,帮助他们事业上的进步,为他们排忧解难、搭建舞台、提供便利。要通过会议、谈话、家访、联欢等多种形式,增加与教师的密切联系与情感交流。“人非草木,孰能无情”、“投我以木瓜,报之以琼琚”、“士为知己者死,女为悦己者容”,校长对教师的关心,必然带来丰硕的回报,激起广大教师的工作与生活热情,校长也因此会更加受到教师的爱戴。特别是在推行学校内部人事制度和分配制度改革的过程中,要本着“无情制度,有情操作”的原则,注意教师情感的变化,善于疏导,细致关心,保证各项改革的顺利推行。

(《教育策划》2004年第4期采用)