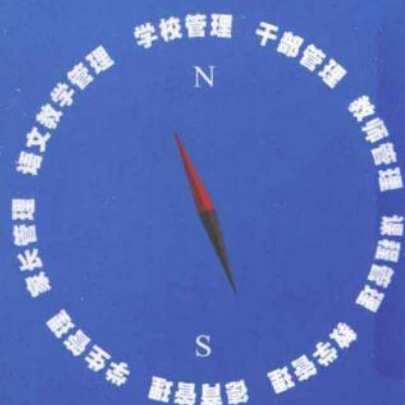


郁利锋 著

管理 学校可以这样





管理

学校可以这样

郁利锋 著

图书在版编目 (CIP) 数据

学校可以这样管理 / 郁利锋编. —上海: 上海科学技术文献出版社, 2012.10

ISBN 978-7-5439-5525-7

I . ①学… II . ①郁… III . ①中小学—学校管理—研究 IV . ① G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 203274 号

责任编辑: 石 婧

封面设计: 周 婧

学校可以这样管理

郁利锋 著

*

上海科学技术文献出版社出版发行
(上海市长乐路 746 号 邮政编码 200040)

全国新华书店经销
常熟市人民印刷厂印刷

*

开本 787 × 1092 1/16 印张 21.25 字数 448 000

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5439-5525-7

定价: 48.00 元

<http://www.sstlp.com>

序一

善管理 勇创新

锋从磨砺出，每次与郁利锋校长接触，你都能感受到他的激情、他的活力、他的大气、他的智慧、他的干练。

今拜读了郁利锋校长有关学校管理智慧的 86 篇文章，从心底为他高兴，他是勤勉工作的有心人，是学校管理的思想者。

从他的成长轨迹来看，我敬佩他 29 岁当了教育局最年轻的科长，对办好村校的深层次思考出的有效方略，勇于实践九年一贯制学制管理的创新，把朱泾第二小学建设成优质学校的办学经历，再次管理合并的九年一贯制学校挑战教育难题，每一步都是攻坚克难，因为难能，尤为可贵。

从郁校长身上，我知道了好校长是怎样炼成的，一个好校长不仅是一所好学校，更是多所好学校。

一个好校长，必须是学科教学佼佼者。做语文老师时，年纪轻轻的他很快就抓住了语文教育的要旨：注重整体感知、强调阅读整体思路、倡导积累写作素材和用归纳法复习等，这是郁利锋 29 岁能担当小教科长的基础，也是他日后成为校长的基础。

一个好校长，必须有宏观的大局意识。一个好的教育局科长，一定要有区域性项目：他积极参与创办金山县首届中小学科技节；全力推动区内学校的语言文字工作；常抓不懈切实做好小学生交通安全教育工作；尤其是“根据聋哑学生的心理需求和生理‘优势’，因材施教地开展劳技教育”的做法得到了《上海教育》的宣传；他还积极参与，努力发展特殊教育。这些都是金山教育现代化过程中的基础工程。

一个好校长，必须善于矢志不渝创新。从校长层面来说，他是金山区创办和实践研究九年一贯制学校管理的第一人，不仅创办了金山区第一所由小学和中学合并的新农学校，现在又到了新合并的干巷学校，这种“敢为人先，偏向虎山行”的挑战精神，是一种教育上的亮剑精神。

一个好校长,必须敢于进行教育改革。学校管理最大的难点在于对人事调整和绩效分配:他“实行岗位交流暨岗位聘任改革”,“深化人事制度改革,优化教师队伍结构”,“实施教师绩效工资”,这些都是在刚到一个学校不久就做的改革大事,他用自己和班子的智慧,加之锐意改革的胆识,把这些难题化解得平稳、有序。足见他驾驭学校的能力。

一个好校长,必须致力学校文化建设。他重视树立教师的现代教育观念,重视内涵发展,办“三园”学校,创“精品”教育。他非常重视“建设浓郁的校园文化,营造良好的育人环境”,因为办学说到底就是办文化——文化立校,是学校管理的永恒追求。尤其是到干巷学校提炼的银杏文化,亏他想得出:“坚韧不拔的自强精神、质朴无华的务实精神、友邦善邻的和合精神、多予少取的奉献精神”。还举办校园文化节,重视发挥图书馆的功能,重视教育信息化试验工作,这在农村校长中是超前的举措。

一个好校长,必须促进教师专业发展。管理经验丰富的他注重“以人为本,开发潜能”,促进教师专业发展:为教师着想,强调责任是师德的根本;倡导读书富脑,帮助教师打好人文精神的底子。注重人文关怀,健全激励机制。诸如从2010年起开展的年度“干巷学校魅力教师系列评选活动”,隆重表彰了获得“耕耘奖”、“银杏育人奖”、“贴心奖”、“勤思奖”、“青春奖”等十多个奖项的40多位教职工,让广大教师享受到了职业幸福感,让“共享学教之喜悦,尽展师生之风采”成为全体教职工共同的愿景。作为管理者,郁校长有成师之美的服务意识:教师想干事,就让他有一个好舞台;教师会干事,就让他有一个好岗位。因为评价一个校长的业绩,我第一要看的就是:他在任期间培养出了多少优秀干部、教师、学生。

一个好校长,必须有课程领导力。注重校本课程的开发和建设,他提出了“创建‘三大’校本课程,推进教育整体改革”的课程建设目标,还提出了用“继承中求发展,发展中求创新”为原则的课程建设的方法。《银杏》校本课程已经出书,在“十二五”期间,采用招投标形式,实施校本课程建设工程,挖掘学校特色和教师特长,组织教师重点开发具有学校特色和教师特长的校本课程,如《蟠桃文化》、《车镜文化》、《干巷“小白龙”文化》等,把课程选择权还给学生,满足学生个性化发展需求,努力形成学校课程建设的特色。

一个好校长,必须教学管理上有章法。质量是学校的生命,教学管理上“教有规格,学有规范,管有章法”,他进行了“二期课改背景下构建和谐课堂研究”,努力引领教师从低效走向有效,从有效走向优质。抓九年一贯制学制优势的关键环节,进行承上启下的中小学衔接教育研究。开展网络教研,实现教研变革;重视对学生创造性学力培养实验研究;大力倡导“做智慧型的教师,办充满智慧的教育”。

抓质量必须走内涵发展之路。每学期都有轰轰烈烈的“教学月”,带头上展示课,狠抓高效能课堂教学,研究课堂教学的子问题孙问题;狠抓教学行为规范——抓备课、抓上课、抓作业、抓辅导、抓考核。开发教师非智力因素的方法是“精细认真研究考点,明晰解题思路 and 技巧,学会命题,构建教法学法一体化教学模式”——要求教师“功夫要下在备课上,基础要砸在课堂训

练上,技巧要放在命题上,提高要落在讲评上”。更值得竖大拇指的是他“有想好了就能做好”的执行力。针对尖子生和落后生必须有到位的菜单式针对性措施。九年一贯制学校的优势就是为培养特长生提供了充足的实践时间,也为转化后进生提供了充足的实践时间。由于措施得力,真抓实干,他管理的学校教学质量都有了稳步提升。

一个好校长,必须在育人上有招术。他重视班主任培训;对学生进行“习惯教育”、“诚信教育”、“感恩教育”、“廉洁教育”、“自主行为”实践研究,均有研究成果报告,还以“立德树人,润泽生命”为题在区中小学“两纲”教育推进会上发言,高度重视学困生的转化。更值得一提的是亲自陪同班主任进行家访,他的口号是“将家访进行到底——送真情,献爱心,进千家”。

一个好校长,必须是管理上出效益。用郁校长的话就是“看别人看不到的问题,想别人想不到的联系,抓别人抓不住的关键细节”。足见,“细节决定成败”已经被他学以致用。“实施精细化管理”是他把管理这个庞大复杂系统简单化的智慧结晶,囊括了管理上诸多“机关”,值得深味,深味后知深邃。

从书稿里我看到了郁校长饱读群书,大到教育理论、校园文化,中到教师的教研、考试,小到学生校服、怎样和孩子沟通,“好学,善思”既是他的学习力,也是他的思维力。在学校管理上,他经常有金点子,是一个睿智的校长。

做能人难,做好人更难,做好校长更是难上加难,做农村学校的好校长是难的N次方。

郁校长给我们的启发是:要成为“领头羊”,不仅需要比常人付出更多的努力,流出更多的汗水,做出更多的牺牲,而且需要保持“成就大业的冲劲,自强不息的闯劲,忘我工作的拼劲,干则必成的韧劲”。

上海市金山区教育局局长 顾宏伟

二〇一二年四月

序二

答卷可以这样做

郁利锋校长多次嘱我为他的学校管理文集作序,我迟迟未作应答。这倒不是我不愿意作序,因为我知道序言不是随便写写的,我既非当政官员,也不是专家或社会名流,怎敢贸然答应写序呢?但是,作为郁利锋校长成长历程的见证人,还是应该写一点文字,这是一个老教育工作者应尽的责任和义务。所以,这段文字可以作为读者对作者管理思想进一步了解的补充,算不上序言。

我最早认识郁利锋校长是在1991年。那一年,原任新农中心小学下属村校校长的他还不到27周岁,调入金山县教育局机关协助科长管理小学教育。我作为教育局分管中小学教育教学工作的副局长,便开始与他在工作上有了合作。后来,小教科长接任实验小学校长职务,由郁利锋接任小教科长,这年,他29岁。1996年,按照市教委的要求,在考察松江、奉贤、南汇等地不同管理模式的九年一贯学校后,决定将一墙之隔的新农中小学合并,试办九年一贯制学校,局长委派郁利锋任校长,郁校长从县城又回到了乡村。2000年,朱泾第二小学校长工作变动,郁利锋又从乡村返回老县城(此时金山已经建区,行政中心南迁金山卫镇),一干就是9年。2009年,另一所九年一贯制学校干巷学校校长职务变动,这是一所中小学分设两个校区的学校,管理上比新农学校更加复杂,教育局又想到了郁利锋能任此职,于是,郁校长又重返乡村,直至今日。

郁利锋校长的文集,记录了这“两上两下”历程的学校管理思想脉络。

文集取名为《学校可以这样管理》,我的理解有两层含义。

先说第一层含义。学校管理是一门学科,有规律可循。但是,学校管理是没有定式的,不同性质、类型的学校,其管理的特点和策略也是不同的。学校所在社区的环境和历史背景、学校的办学传统、教职员工的结构及整体素养、学生的来源和家庭背景,这些都是校长选择管理策略所要研究的重要因素,离开这些因素,就很难取得管理的实效。有不少案例说明,有些富

有管理经验的老校长调任到另一所学校任职,不顾校情,单凭自己的管理经验,结果事与愿违。看来,学校管理也是一把钥匙开一把锁,没有万能钥匙。郁利锋校长任职的3所学校,朱泾第二小学所在地原是县城,后为城镇,新农学校与干巷学校均为纯粹的农村学校。农村学校的管理与城镇学校的管理是有区别的,与城区学校的管理有着更大差别。农村城市化也好,城乡一体化也好,说的是不迁就“乡下狮子乡下调”,而不是不要区别农村与城市的管理策略。郁利锋校长的文集,正是在回答面广量大的农村学校该如何管理的问题,他所做的答卷与城市校长或者名校校长的答卷是不一样的。

第二层含义是郁利锋校长不想唱高调。有关学校管理的文集,市面上见有不少,大多是省市乃至全国知名学校的校长所作。这些文集有着学校各种光环的衬托,加上校长个人荣誉的锦上添花,文集的分量自然显得更加厚重。郁利锋校长工作过的3所学校,都是再普通不过的普通学校,他个人也没有多少荣誉,也是再普通不过的普通校长,怎么能与名校校长相提并论呢?这是郁校长第一次与我讨论要不要结集出版时的思想顾虑。我之所以要鼓励其出版,是因为我觉得,大鱼大肉有人体需要的营养价值,青菜萝卜同样有人体需要的营养价值,两者无大小之分,也非高低之别,只是内容与性质的不同。

名校长的学校管理文集,无疑会给校长诸多启迪。先进的教育理念,宽广的教育视野,崇高的教育境界,执著的专业精神,高超的领导艺术……所有这些,都是优秀校长智慧的结晶,是各级各类学校的校长应该汲取的丰富营养。至于名校的治校方略和具体举措,并不是所有学校能够效仿的。比如,名校能够请到高级官员和顶尖科学家为教师和学生作报告、开讲座,一所农村学校行吗?名校有大批骨干教师引领,有的学校特级教师拥有量几乎覆盖到大多数学科,农村学校做得到吗?因此,名校长的学校管理文集,所回答的问题不可能涵盖学校管理的全部,而郁利锋校长的文集,正是填补了这方面的空缺。这是这本文集的价值所在。

这本文集没有太多的理论阐述,但对于农村学校的管理问题,作了较为全面的回答。值得我们关注的是,从文集的字里行间我们可以领悟到,校长必须要“用心做事”和“真心做人”,这两条是所有校长办好学校的基本因素。

薛毓良

2012年7月于金山无险斋

(作者为原金山区教育局党委书记)

Contents | 目录

序一 善管理 勇创新 / 001

序二 答卷可以这样做 / 001

第一章 区域管理 / 001

办好科技节,推动中小学科技教育 / 003

科学管理,促进学校语言文字工作 / 005

常抓不懈,切实做好小学生交通安全教育工作 / 010

努力发展特殊教育,高质量实施素质教育 / 012

根据聋哑学生的心理需求和生理“优势”,积极开展劳技教育 / 017

第二章 学校管理 / 021

九年一贯制学校整体管理研究 / 023

观念领先者不会落后 / 039

重视内涵发展,创建精品学校 / 041

在内涵建设中提升学校的品质 / 045

办“三园”学校,创“精品”教育 / 050

浓厚底蕴,文化化人 / 065

深化人事改革,优化教师队伍结构 / 072

校安工程:安全质量并举 / 075

存异求同 形成共识 / 078

- 劲往一处使,话往一处说 / 080
- 学校可以这样管理 / 082
- 创新教育培育亮点,发展内涵追求优质 / 089

第三章 干部管理 / 097

- 担职就必须担责 / 099
- 向精细化管理要效益 / 102
- 竞争上岗 优化组合 / 105
- 立足本职岗位,努力创先争优 / 110

第四章 教师管理 / 113

- 开发潜能 超越自我 / 115
- 责任:师德的根本 / 122
- 打好人文精神的底子 / 124
- 勇吃九年一贯制的螃蟹 / 125
- 摸着石头过河 / 126
- 尽心尽职 共创美好明天 / 127
- 早字当头,重在实干 / 129
- 精彩千巷,因你感动 / 131
- 站在巨人的肩膀上发展自己 / 132
- 借力而行 主动作为 / 134
- 借好力,练好功 让学校驶入发展的快车道 / 138
- “十个现象”给我们带来的启示 / 142

第五章 课程管理 / 147

- 校本课程的开发和建设 / 149
- 创建“三大”校本课程 / 159
- 践行校长的课程领导力 / 163
- 《银杏》序 / 168
- 秉承银杏精神,打造校园文化 / 170

第六章 教学管理 / 173

- 教有规格,学有规范 / 175
- 构建和谐课堂研究 / 176
- 质量是学校的生命 / 183
- 承上启下,各显神通 / 185
- 科研兴校 教研兴师 / 187
- 开展网络实效教研 / 188
- 就是要打造品牌学科 / 193
- 苦练内功 超越自我 / 196
- 向“教学质量年”要教学质量 / 200
- 聚焦课堂,提升教学质量 / 204
- 寄语毕业班老师 / 209
- 优质课堂的联想 / 211
- 校园就是书香 / 214
- 要有制胜法宝 / 219
- 做智慧型的教师 / 222
- 爱拼才会赢 / 224
- 换个角度审视自己的课堂教学 / 227
- 怎样拿来为我所用 / 228
- 准确诊断,对症下药 / 233

第七章 德育管理 / 237

- 对学生进行“自主行为”培养实践研究报告 / 239
- 小学生“诚信教育”实践研究 / 246
- 让学生常怀一颗感恩之心 / 253
- 如何培养好习惯 / 256
- 立德树人 润泽生命 / 262
- 因为爱和责任而家访 / 265
- 将家访进行到底 / 268
- 传承中华美德责无旁贷 / 271
- 一个不落全凭爱 / 273
- 我和少先队工作 / 277

第八章 学生管理 / 281

- 志当存高远 / 283
- 勤奋改变命运 拼搏成就未来 / 285
- 前进,前进,前进进 / 287
- 你们比以前懂事了 / 288
- 留住真情 扬帆远航 / 290
- 校服的价值在于穿 / 292

第九章 家长管理 / 295

- 家校携手,共同托起明天的太阳 / 297
- 齐心协力,为了孩子美好的前程 / 301
- 发挥家委会职能,让孩子健康快乐地成长 / 304
- 建立“社区教育联席会”,推进家庭教育指导工作 / 306
- 小手牵大手,文明迎世博 / 311

第十章 语文教学管理 / 315

- 句子教学应从整体入手 / 317
- 高年级阅读教学应重视“理思路”训练 / 319
- 发掘生活中的写作源泉 / 321
- 用归纳法提高复习效率 / 325

后记 / 327

第一章

区域管理

办好科技节,推动中小学科技教育

盼望已久的金山县首届中小学科技节今天隆重开幕了。科技节的举办,是我县中小学教育改革中的一件大事,是教育改革的必然产物。她将会起到深化我县教育改革,进一步推进我县的科技教育,为“应试教育”向“素质教育”转轨打下坚实基础。

学校加强科技教育,首先是为适应社会经济建设的需要。科学技术是第一生产力。经济的发展,关键在于科技的进步。然而,科技的进步,依赖于科技人才的培养。经济建设必须要培养千千万万懂得科学技术的人才。中小学教育肩负着培养建设后备人才的重任,所以在学校教育中,一定要增加科技教育的分量,把科技教育作为学校教育内容的一个重要组成部分。科技教育要从小抓起,科技人才要从小培养。

学校加强科技教育,又是深化教育改革的需要。我国传统教育中有一个明显的不足是忽视科学、忽视技术。解放以后,这种情况有所改变。但是由于受升学指挥棒的影响,学校不得不为分数而拼搏,从而导致了学校教育过分地依赖理论和记忆。学校教育给予书面的和复述的表达方式以特殊的地位,表现出对抽象思维的偏爱仍很严重,从而,损害了口语表达、创造性的研究和实际动手运用能力的训练。因此,我们要从小培养学生爱科学、爱技术、爱创造性思维,从娃娃开始就逐步增强他们的科学技术意识,提高他们的科学素质。

我们举办金山县首届中小学科技节,正是为了促进科技教育,加速适应经济建设和教育的需要。因此,我们要全力以赴办好这次科技节。

首先,领导要重视,组织要健全。学校科技教育开展得如何,取决于学校领导重视的程度。学校领导要把科技教育作为一件大事来抓,真抓实干。学校领导要向全体师生大力宣传科技教育的深远意义和重要作用,提高师生对科技教育的认识。学校要增加科技教育的投入,保证开展科技活动所需的经费、场所、师资、仪器设备等。各校要按照《关于加强本县中小学课外科技活动的若干意见》中的要求,建立起学校科技教育的管理网络。

其次,加强科技辅导员队伍建设,发挥科技辅导员的作用。要搞好科技活动,必须有一支

业务上胜任,热心于这一工作的科技辅导员队伍。没有这样一支队伍,科技活动是无法开展的。科技辅导员这支队伍主要立足于校内,发挥现有特长教师的作用,提倡能者为师。学校要多渠道培训科技辅导员,特别要加强对青年科技辅导员的培养,敢于压担子,促使他们向一专多能的方向发展。

再次,切实开展课外科技教育活动。学校举办科技节,应面向全体学生,力求内容丰富、形式多样、具有知识性、趣味性和思想性。各校要结合县科技节,组织一些校级活动,积极选派学生参加县级活动。

第四,敢于争创科技活动的特色。学校要根据自己的传统和特色,建立科技兴趣小组,在普及的基础上确定科技活动项目,其活动的水平要高于面上同类活动项目的水平,逐步在课外科技活动方面创出学校特色。

(在金山县首届中小学科技节开幕式上的致辞)

科学管理,促进学校语言文字工作

学校是推广普通话和教学规范化汉字的主阵地。近几年,我们在贯彻执行《上海市中小学、幼儿园推广普通话和用字规范化的基本要求》的过程中,以加强中小学、幼儿园语言文字工作的管理为抓手,加强领导,建立健全各种规章制度,结合教育教学开展活动,以验收促达标,推动了中小学、幼儿园的语言文字工作。

一、重视领导,搞好培训

我们注重发挥教育局语言文字工作领导小组的作用。每学期初,我们都要召开由学校分管领导和骨干教师参加的县语言文字工作会议,交流经验,布置工作,明确目标,要求学校把语言文字工作当作学校工作的一个重要内容来抓,早抓实抓,抓出实效。

平时,我们组织一批行家下基层对中小学、幼儿园的语言文字工作进行指导,帮助学校搞好语言文字工作的“硬件”和“软件”建设。在指导活动中,我们要求学校在宣传上做文章,在“推”字上下功夫,在“用”字上抓实效,做到经常抓与突出抓相结合,通过学校的板报、专栏、推广普通话宣传周等宣传阵地和形式宣传语言文字知识和语言文字规范化、标准化的意义,以此抓好语言文字工作的“软件”建设。我们还要求学校根据自己的实际,结合教育教学工作,举办竞赛、知识讲座、每日一拼、一考、一纠等活动,以此抓好语言文字工作的“硬件”建设。

另外,我们积极为教师进行培训、辅导。首先,我们定期为学校的语言文字骨干教师进行培训。每学期,我们组织语言文字培训员和特邀市语言文字专家为这些教师举办3~4次的语言文字知识专题讲座,提高这些教师的语言文字知识水平和工作能力。其次,我们委托各校的语言文字骨干教师对本校的全体教师进行培训。我们重视发挥骨干教师的作用,组织他们向广大教师宣传新时期国家关于语言文字的方针、政策和语言文字规范化的意义,普及语言文字规范化知识,统一思想,提高认识,增强语言文字意识。经过上述两级网络的培训,我县初步建立起了一支乐于奉献、热心于此项工作的骨干教师队伍,并且大大地提高了广大教师的语言文