



# 我靠什么管理？

更多免费资料下载尽在：[www.stlpt.cn](http://www.stlpt.cn)(三通两平台简写)

辽宁省盘锦市教育局 魏书生

教书也好，当班主任也好，当局长也好，我全靠老祖宗留下来的老办法。可以概括为“两大点”、“一小点”。“两大点”是：一靠民主，二靠科学；“一小点”是“注意力体操”。

我属于那种不爱折腾的人，凡是觉得做对的事，不管别人怎么折腾，我都要把它坚持下来。来回颠覆式的穷折腾，容易把咱折腾蒙。以不动应动，以不变应万变，守住中华民族的优良传统，守住建国以来千千万万老师积累的好经验，用心去做就会成功。比如：求真、向善、求美，古往今来就这样，再过一万年也不落后。

搞教育的人永远都要回答三个问题：一是为什么教，二是教什么，三是怎样教。这些问题其实早就弄清楚了。为什么教？古往今来，一切脚踏实地的老师和教育家都认为，为人的进步发展和社会的进步发展而教。不要过多地强调社会而忽视人，反过来，也不要过多地强调人而忽视社会。教什么？教人自身发展以及社会发展所需要的知识、能力，教人立于天地之间人格发展所需要的内容。古往今来一直如此。怎样教？师生互动、共同发挥积极性才能教好。守住中华民族的优良传统，守住建国以来我们创



造的好经验，往深去做。在这个基础上，再研究、再探索。

下面就具体说说我靠什么管理。

## 一、“一小点”

“一小点”其实很简单，就是“松”、“静”、“匀”、“乐”，即身体松，心灵静，呼吸匀，心情乐。“松”：让你身体250多块骨头、各种各样的细胞都处于一种极其轻松的状态去看书。“静”：守住心灵的宁静，想像你心灵深处有这样一汪湖水，站在湖水前，湖泊平静得不仅没有波澜，而且没有一丝涟漪，湖泊的边上长满了花草树木，花草树木的影子倒映在心灵的湖泊里。我们生活在现代社会中，必须训练自己闹中

求静、苦中求乐、忙中求闲、失中求得的能力。有了这种能力，有用的信息请进来，为我的生活学习所用，没用的信息一边去。“匀”：呼吸要深、细、匀、长。人生实际就在一呼一吸之间。烦闷的时候，紧张的时候，焦虑的时候，我们可以做一做深呼吸。“乐”：以快乐的心态对待人生中的工作、学习、磨难、打击、诽谤、诅咒。所谓乐观主义者不是说这个人一帆风顺，而是说他面对人生的上下、进退、起伏、兴衰、荣辱、得失，特别是打击、磨难，仍然能快乐起来。

## 二、“两大点”

### (一)靠民主

1. 树立为学生服务的思想。为学生服务就要考虑学生的需要，考虑学生的能力和可接受程度。我刚到中学教书时，就研究我的学生需要什么。我的第一堂公开课就是我所带的八班上的。我们要求学生从很低的起点上扎扎实实、一寸一寸地朝前挪，一步一个脚印地朝前走。教师要从学生的实际出发，俯下身为学生服务，学生能做点儿啥就让他做点儿啥，比如：学生只要记住7个生词里面的3个就可以了。

2. 一定要建立互助的师生关



系。常有人问：“魏老师，您工作靠什么啊？当着书记、校长、班主任，还教语文？”我就靠146位“副班主任”。我教了31年语文课，没请任何老师为我代过任何一节课；我当了22年班主任，没请过任何老师为我当过一天副班主任。我心里有底，底就是所有的学生都是我的副班主任。班级学生的桌上放着座右铭，其中有三个内容：一是最崇敬哪个好人；二是在这个班集体最接近谁，最不服气谁；三是针对自己的弱点写一句话。崇敬哪个人就要学习哪个人，每个学生的书桌上都放着伟人传记，可以经常看一看。我当局长时，也要求盘锦市的学生都要学习好人传记、伟人传记。

班级管理中的每一件小事都由具体的学生承包。每一个人都是实干家，每一个人都为班集体做一件事。在这个事上你管我，在那个事上我管你，大家扯平了，都是管理者，又都是被管理者，这是最佳状态。人的责任心不是说出来、喊出来、吹出来、写决心书写出来的，而是在为集体尽责任的实践中一点一滴累积起来的。培养学生的责任感，就要给他力所能及的事情让他负责，日久天长，想让他没有责任感都不行。管理就是教会

所有的人都会办事，做自己力所能及的事。

**3. 发展学生人性中美好的一面，发展学生的个性特长。**作为老师，我们要坚信所有的学生，包括所有淘气的学生都有向真、向善、向美的一面。

“魏老师，您怎么改造后进生？”——学生入学第一天，请每个人给自己找点儿优点长处。有位学生说：“老师，我没优点。”长期挨批评，他已经忘记自己有优点了。“哪儿有没有优点的人？回去找！”第三天，“找没找到？”“不点儿。我心眼儿好。”我又给他说了几条优点，找得他很不好意思。“老师，我没那么好，我真没那么好！”小伙子脸通红，额头冒汗，失去抵抗力了。当您看到学生优点的时候，特别是后进生的长处的时候，您怎么教育怎么是。所以千千万万要发现学生人性中美好的一面。

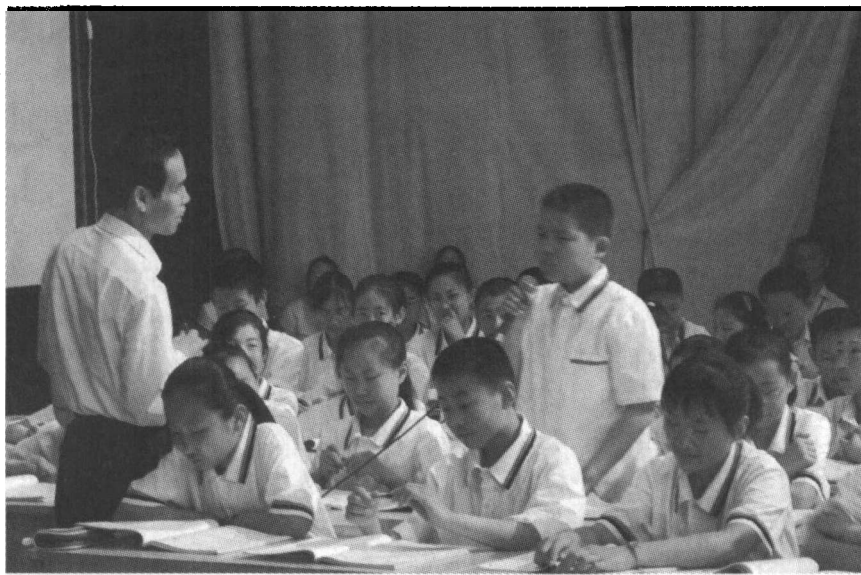
每个人发现自己的目标，找到自己的特点，保持自己的个性，这么学起来，不进行盲目的攀比，人才能脚踏实地。人就怕大事做不来，小事不肯做。元帅做不成，不愿当士兵。上边不着天，下边不着地。高不能成，低不肯就。于是灵魂流浪，精神漂泊，思想没有家园，

怎么能不浮躁？我们研究研究，多少后进生都是处于这种状态啊。所以我要求盘锦市的教师培养学生12个学习习惯，其中一个习惯就是“大事做不来，小事赶快做”的习惯。其实我们所有人都处在比上不足、比下有余的状态。那么，赶快找到自己的参照目标，高高兴兴，奔向可能的学习目标，这样就会越学越高兴。

我当班主任的个性是，基本不管班，让学生按学号轮流当班长，分头承包各项事务，结果把学生的管理能力训练出来了。学生说：“魏老师教语文课基本不讲课，结果把我们的自学能力训练出来了。”我喜欢在教室里办公，前面摆满了学生的课桌椅，最后一张学生课桌就是我的办公桌。我提倡，干像干的，闲像闲的，玩像玩的，别给它搅和起来，大家到点回家过正常的日子。我做管理工作，周六、周日从来没让大伙儿开过会。在教育局工作，一年就把各位正校长找来开6次会，于是就减少了许多中间环节。

**4. 决策过程要民主，要多商量。**“魏老师，你定了那么多规章制度，经常不在家，学生能遵守吗？”“哪是我定的？绝大部分规章制度都是学生要求定的，学生商量定的，建议定的。”我做事总喜欢跟大家一块儿商量，一旦商量惯了，想不商量学生都不干了。

教师评先进，什么工作量啊，出勤啊，改造后进生啊，听课啊，大家认为应该算的就算，大家认为应该取消的就都取消。大家做的事情全都在墙上贴着，四张大表，教务处、政教处、教改办和党支部分别管一些事情的考核和记载，教师做的事随时能上墙。快到期末，老师就可以根据记载看自己能不能得先进。一年又一年，每个学期量化考核方案都要交给大家讨论，定出下学期的标准。哪条该取消，哪条





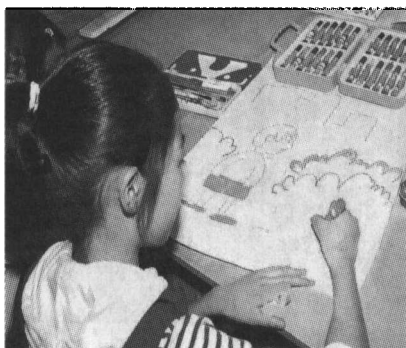
该增加,哪条该修改,大家说了算。我离开学校的时候执行的是第18次的修改稿,现在是第20次了。总之,考核要为大家服务。事情交给大家去办,集中大家的智慧。民主有无穷无尽的力量,无穷无尽的好处。

提倡民主是不是班里的学生想怎么着就怎么着?那是开玩笑。世界上什么是最大的自由?最大的自由是遵纪守法。法纪在某种程度上体现了人类对规律的解释和认识。20多年来,我一直认为,所谓科学就是尊重规律、尊重制度,按照规律制定出制度、法规。我始终要求自己依法治语文教学,依法治班,依法治校,依法治盘锦教育。法规面前人人平等,制度之内人人自由,制度之上没有权威,制度之外没有民主。制度之外的民主是泛民主、假民主。民主必须以制度做保证。当然制度也要不断更新、不断创新。

## (二)靠科学

怎么使管理科学化呢?20多年来,我一直强调建立三个系统:一是计划系统,二是监督检查系统,三是总结反馈系统。三个系统互为条件,互为结果,互相促进,三个系统一起转,就进入了封闭管理的链条,就不会有大的闪失。语文教学如此,班级管理也如此;对集体的管理如此,对自身的管理也如此。计划,就是什么人做什么事情,时时有事做,事事有人做,人人有事做,事事有人做。监督检查,就是定立规矩制度后,说了算定了干,一不做二不休,不怕慢就怕站,绳锯木断,水滴石穿,一以贯之,落在实处。总结反馈,就是我们定的规矩制度不是常有理,条件发生了变化了,就要及时更新、删除、增加、修改。

1. 计划系统。计划系统分几类。按时间分,有一日常规,一周常规,学期常规,学年常规。我当



局长后提了一些常规性的要求。比如:第一,盘锦市的学生每年在父母过生日的时候都要为父母亲手制作贺卡。一个孩子如果不爱自己的父母,说他爱祖国、爱人民就百分之百是骗人。第二,盘锦市的学生每天都要唱歌,唱好歌,唱军歌。没有歌声的学校太沉闷。唱歌是在享受人生。全身心地做这些事情是人生的一大享受。人生最苦的事是做事无心无意、三心二意。依我看,人做事有五种境界:一是无心无意的境界,二是三心二意的境界,三是半心半意的境界,四是一心一意的境界,五是忘我的境界。进入到一心一意、忘我的境界,做平凡的事情都能享受到做人的尊严和自豪。

还有,盘锦市的每个学生每天都要写一分钟的日记,多了更好,少了不行。盘锦市的学生每天都要挺胸、抬头、高摆臂,踏步一分钟。我当班主任、校长、局长都狠抓体育。每个学校每年都要重新编韵律操。高三学生每天还坚持一小时锻炼。盘锦市的学生每天自己对自己做一次一分钟注意力比赛。珍爱生命,珍惜时间,谁都会说,但是,一分钟能做什么事情?全身心地将注意力集中一分钟、两分钟、三分钟,很多学生不会做,怎么办?只有天天强化这个训练。比如:打开教材第37页,看一分钟抄多少个字。多淘气的学生在做这个游戏时也能全身心地投入到学习中。

大伙儿一听,你当了局长,不

谈盘锦地区教育发展的宏伟蓝图,不谈大中小幼的布局调整,不谈教育发展与经济关系的深层次关系,也不谈教育十年发展的长远规划,就提几个“一分钟”的要求,这不是太简单了,停留在班主任的管理水平上了吗?过了若干年,大家才感觉到,这是大事儿!什么是教育?比较实在的话就是,教育是帮助人养成良好的习惯。习惯从行为来,习惯形成品质,品质决定命运。所以必须抓习惯、抓小事。

再说学年常规。大家一起商量制定了盘锦市教育局工作计划22条,1997年确定。只要我不走,这22条就不变,不掀高潮,踏踏实实做。如此而已,岂有它哉。我们规定,一年只请一把手校长、区县教育局局长开6次会。包括有些会(事)的时间、地点都定下来了。比如:每年的1月15日8点30分,我保证在5楼会议室讲当年22条朝哪个高度攀登。连续9年的1月15日都干这件事。每年正月初一,我带着办公室主任给烧锅炉的职工拜年。每年正月初八,我领着局领导班子全体成员往教育局一楼大厅一站,迎接同志们上班。每年3月1日、9月1日开学第一天,局长、副局长、科长、副科长全都下到自己承包的学校,走到课堂听课。每年3月16日,一把手校长到教育局5楼大会议室述职。述职的内容是讲三件事:一是办学成本,二是办学效益,三是经验和教训。每年7月11日,参加高级职称评定的同志们考试、答辩。每年8月16日,师范大学毕业生统一考试,合格者签聘任合同。每年9月25日,中小学生运动会。每年10月16日,培养习惯现场会,至今已开过10次。这就是教育,咬定教育必须要做的事,往深里做。

2. 监督检查系统。监督检查有五道关口。第一道叫自检关,第二



道叫互检关，第三道叫责任人检查关，第四道叫集体舆论关，第五道关口才是教师、班主任、校长出面抽查。

**3. 总结反馈系统。**无论当校长还是当局长，我都不愿意给别人添麻烦，每年的计划、总结，都是自己一个字儿一个字儿写下来。连续9年，我都写着：教育局机关的同志们，盘锦市的老师们，要用平平常常的心态，高高兴兴的情绪，快节奏高效率地多做平平凡凡、实实在在的事。我写的东西结尾处是句号，而不是感叹号。为什么？因为在我看来，人生在世，节，好过，年，好过，平常日子不好过。过个节日，演台大戏，喊阵口号，掀个高潮，很容易调动起人的激情，但是，节日过完了，大幕拉上了，口号消失



了，高潮平息了，平凡的岗位还得一年一年地坚守，平常的日子还得一天一天地过，平淡的事情还得一件一件地做。最难的就是在平凡的岗位上，过平常的日子，做平淡的事情，仍然能高高兴兴、快快乐乐。那才叫大快乐、大自在！有人说，魏老师，你做的事儿好像有点儿不平常。我说你找找看，魏老师有没有一事儿是不平常的事？我无非

是每天早晨吃完了饭，赶到学校，给学生上课，上完了课，“同学们再见”，“老师再见”。其实人生很简单，全身心地做，不就是享受人生吗？做完了一天的事，把日记本打开，写写今天做了什么工作，上了什么课。我从1978年2月20日开始一直记日记，现在已经记了78本。当了9年教育局局长兼党委书记，已经记满了38个日记本。在和平、安宁的环境里，任自己的思绪高高兴兴地在日记本上流淌，这不是享受人生吗？要我说，当您把这些极小的平凡的事情干得有滋有味、有声有色、从从容容、快快乐乐、如诗如画、如舞如歌的时候，您自然就在每天都尽到生存责任的同时，每时每刻都能享受到生存的快乐与幸福。

## 人物小传

### 魏书生



1950年生，辽宁人，现任辽宁省盘锦市教育局党委书记兼教育局局长，曾任盘锦市实验学校校长，盘锦市职业技术学院院长。他是全国教育规划领导小组成员、全国中学学习科学研究会理事长、全国中学语文教学研究会学术委员会副主任、国家教育行政学院等大学的兼职教授。他还是党的十三大、十四大、十五大、十六大代表。他从28岁起到中学任教至今，由于工作出色，先后被评为辽宁省先进班主任、辽宁省劳动模范、特等劳动模范、特级教师、全国优秀班主任、全国劳动模范、全国中青年有突出贡献的专家、首届中国十大杰出青年、全国十大德育标兵。他在包括港、澳、台在内的全国各地做报告1400多场，上公开课1000多次，发表文章百余篇，主编出版了30余本著作。以他的事迹为原型拍摄的《一介书生》在中央电视台播出后，反响强烈。有人说：“他的教育思想深刻地影响着当代的中国教育，他的教育思想是对当今素质教育问题的最好回答。”

更多免费资料下载尽在：[www.stlpt.cn](http://www.stlpt.cn) (三通两平台简写)