

思享汇

当前的学校管理中普遍存在领导不足、管理过度的问题，迫切需要从“管理”走向“领导”，实现学校结构与组织上的转型。在一个变革的时代，我们更需要领导者而不仅仅是管理者，带着大家一起寻找未来的发展方向，并使这个组织沿着这个方向前进……

学校管理者应该是“什么人”

从“管理者”走向“领导者”

□周卫东

未来，学校的组织结构需要从封闭走向开放。管理者实现从“管理”到“领导”的转向，这样才能真正实现“成事”与“成人”的统一，才能为新的育人模式体系的运行提供保障，确保现代学校实现整体转型。

从“成事”到“成人”

长期以来，学校组织一直采用德国社会学家马克斯·韦伯的科层制组织理论。这种以“成事”为价值取向的组织理论，兴起于工业化效率为先的年代，竭力保障组织运行“不跑偏”“不走调”。但是，随着社会的发展和进步，学校发展面临重大的环境变化，传统学校管理方式在管理理念、管理模式、管理过程、管理策略和管理方法等方面暴露出明显的不适应，面临各种严峻的挑战。

学校领导当以“成人”为旨归。何以成人？以“文”化人也！一则《课堂上，校长拿走了我的教案》的故事至今仍让同行津津乐道。青年教师小Z水平很高，就是工作不自信，找不到专业发展的方向。一天，我走进她的课堂，试图在课堂上找找她的亮点。课始5分钟，她不停地看放在讲台上的教案，完全是在复制教案、走流程。等她转头板书时，我悄悄拿走了教案，当她再次想看教案时，发现教案已在我手上。没有了教案的依赖，她反而定下神来，完全融入真

实的课堂，更多地关注学生的学习，渐次达到了“人课合一”的境界。课后，我指导她以“课上，校长拿走了我的教案”为题，完成了一篇叙事性文章并发表。从此，小Z像换了一个人似的，精气神足了，工作业绩也有了长足的进步。

“把梯子放在正确的地方”

“领导”一词出现于19世纪上半叶。多数学者认为，与传统的管理概念不同，“领导”关注的是组织的战略性问题。美国通用电气公司前任总裁杰克·韦尔奇的观点是：“把梯子正确地靠在墙上”是管理的事，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上。简言之，“管理者是做事正确的人，而领导者是做正确事情的人”。

当前的学校管理中普遍存在领导不足、管理过度的问题，迫切需要从“管理”走向“领导”，实现学校结构与组织上的转型。在一个变革的时代，我们更需要领导者而不仅仅是管理者，带着大家一起寻找未来的发展方向，并使这个组织沿着这个方向前进。因此，作为学校的“领导”，从带领组织成员建立愿景到制定策略，从建立激励机制到激发每一位成员的创造力，无处不彰显出他的影响力。领导通过不断描绘形象化、具有激励性的组织发展目标，启发和激励大家把愿景变为现实，并能够扎扎实实

结果进行掌握。如何激活全体教师的工作动力，形成向上的合力？我致力于共同愿景的打造，带领班子成员构筑了金字塔形的共同愿景，让这种植根于学校历史文化、朝向未来发展的共同愿景成为教师成长的精神之魂、力量之源。我们的共同愿景由三个部分组成：“童心母爱”“实验创新”和“努力共进”。“童心母爱”是价值追求。“童心母爱”思想由斯霞老师提出，是教育的本质之爱，也是南师大附小教师的职责之爱。“实验创新”是行动标识。南师大附小的办学史就是一部实验史、创新史，实验精神是附小一以贯之的文化品格，也是爱的教育思想永葆活力的关键。“努力共进”是组织机制。百年前老校长俞子夷所著的《一个小学十年努力纪》面世后，附小人更是大写“努力”文章，不辍而行，协同而行，取得了一个又一个崭新而辉煌的成果。

善于“放风筝”

传统的管理，倾向于按照机构的规则实施已有的程序，注重的是组织中的具体活动，如果仅从管理的角度进行计划、执行、检查等工作，大家就会感到乏味，感到被控制。美国心理学家戈德斯坦说：“如果员工的行为都受制于某些准则，他们就丧失了自己的尊严，而这个

做好校长角色的精准定位

□许翔

校长的角色是多元化的，校长既是行为的决策者又是思想的引路人，既是情感融合的催化剂又是点燃激情的打火石。校长将自己的办学理念、办学目标、办学行为融入集体、融入团队、融入校园，犹如设计师的图纸构想变为现实，其中的关键是校长要做好角色的精准定位。

做确立方向的“引路人”

办学必须有正确的方向，校长要做教师的“引路人”。校长对教育理解的高度、广度、深度决定着办学的水平。衡量一个校长是简单的管理者还是领导者，抑或是教育家，关键是看他有没有自己的教育思想，有没有符合学校实际及个性特点的教育理念。

在经历了漫长的思考和沉淀之后，我们确定学校以“立德树人”为办学宗旨，以“美雅知行”为价值取向，以培养“德能并举，情智双修”的儒雅教师和“文明有礼，诚实守信”的美雅少年为根本任务，并逐步确立了“尚真尚美、立德立行”的办学理念。两年来，我们以美雅德育为抓手，以成功课堂为载体，带领广大师生走向独具美雅特色的创新之路。

做落实现念的“践行者”

校长要做落实现念的“践行者”。办学既要重“知”，又要重“行”，要做到“知行合一”。

我们始终用“美雅文化”熏陶校园，逐步形成以美雅礼仪、美雅行规、美雅服饰和美雅环境为核心的美雅德育，始终坚持行规育人——注重习惯养成，坚持活动育人——注重知行合一，坚持文化育人——注重美雅浸润。

我们让教师和学生广泛参与校徽、校服、校旗的设计和校歌、校报的创作，以此培养广大师生的主人翁意识，增强集体荣誉感，用文化立校，用环境育人。

学校办学理念必须通过课程来实现，我校高度重视课程体系的构建，在全面落实国家课程的基础上，采取“面向全体、分步推进”的办法，充分利用“互联网+”发挥教师专长，倾力打造具有学校特色的“1+X”校本课程体系。目前已开设品德与人文、艺术与审美、体育与健康、科学与创新等4个类别30多门特色课程，为学生全面、个性发展搭建平台。

作者系南京师范大学附属小学党总支书记、江苏省特级教师

做推动创新的“催化剂”

校长要做推动创新的“催化剂”。管理不只是遵从一些程序、维护一些制度，或者按照一些条条框框去行事；管理不仅是遵从被他人证实的成功之道，也不是一套十分明显且可以直接运用到各自学校、个人行为的逻辑程序。校长对学校进行管理，首先应抓住管理的核心——人。学校是以人育人的地方，抓住“人”这个管理核心，学校工作会全盘激活。管理讲激励，而使用激励的前提条件是校长要有善的修养。

在管理中，不管是批评还是挑毛病，出发点应该是善意的，对事不对人。一次，一位教师上班迟到后很紧张，以为我会批评她。我微笑着走到她身边，关心地问道：“黄老师好啊，怎么今天迟到了？你平时都很准时的，是遇到什么困难了吧？”听我这么说，她原本紧张的神情放松了许多，不好意思地说：“对不起，校长，我家孩子昨晚发烧哭闹了整晚，给他喂完药，哄睡着后，可能是太累了，我就睡过了头，真不好意思。”我听后就说：“哦！原来是这样，孩子没事就好，养育孩子不容易，注意身体，中午记得补个觉。”黄老师不停点头，我看到她眼里含着泪水。

好的校长是善于理解和欣赏教师的，能够给人以向上的信念，通过赞许、鼓励、真诚地评价师生，形成和谐的校风。

做点燃激情的“打火石”

教育就是要让“人人有梦”。学校管理者要善于发掘师生的潜能，点燃奋进的激情。

做人当作激情，当作性情中人。学校管理者修养自己的情感，于办学有利。列宁曾说：“没情感，就从来没有也不可能对真理的追求。”管理者要注意培养健康的情绪，用情绪智力帮助自己工作。心中要有情，内敛有真情，外向有热情，表情向事业。

管理者要系统学习，要了解政策法规，掌握管理知识，熟悉教育科学，学习各种与教育相关的知识，要常常想常研究，努力地想问题、想办法、想出路。

综上所述，优秀的管理者应该在工作中主动承担起引路人、践行者、催化剂和打火石的角色，点燃师生的激情，让人人有梦。

（作者系湖北省武汉市黄陂区实验小学校长）

教育与美好生活

读书是门槛最低的高贵

□本报见习记者 万景达

“我最喜欢校长在升旗仪式上诵读《论语》。”山东省安丘市第三实验小学五年级学生小李告诉记者，“从中我学到了很多传统智慧。”每周一升旗仪式，校长韩宗亮和班子成员带领全校学生背诵、讲解《论语》《孟子》等典籍中的篇目，成了校园一道别样的风景线。

走进校园，记者发现，学生随口就能引出几句经典古文，甚至连偶尔争吵用的都是“己所不欲，勿施于人”，爱读书已蔚然成风。

“读书越多，看得越高越远。”韩宗亮侃侃而谈。除了校长身份，韩宗亮还是两个年级四个班的阅读课教师，为学生编写了多本“小古文”，并在全市推广。

在这所地处城乡接合部、以进城务工人员子女为主体的学校，读书曾是横亘在教师面前的一道“天堑”：家长没时间读书也认识不到阅读的重要性，学生只愿埋头做题，教师苦口婆心却收效甚微。

“读书是门槛最低的高贵，是投资

最少收获最大的‘生意’。”有着十几年校长经验的韩宗亮一直秉持这样的理念，他来到这所学校后，决定“要让这所学校焕然一新”。

安丘人文底蕴深厚，孔子的弟子公冶长曾在此修建书院教书育人，当地民风淳朴，崇文尚儒，对国学颇有心得的韩宗亮决定从传统经典入手。

学生读书，教师首当其冲。“一群读书的老师，才能滋养出愿意读书的孩子。”不仅自己以身作则，韩宗亮还组织教师定期参加读书沙龙，参与全国各地的国学活动，邀请专家作专题报告，开设家长课堂。

学校将学生阅读状况纳入教师考核范围，每两周进行一次阅读教研活

动，定期评选阅读指导优秀教师，还结合学生评、家长评、教师自评、微信群里“晒一晒”等方式，把阅读评价做到无处不在。

不仅如此，师生每隔一段时间就要共读一本书。共读的同时，教师提示学生阅读技巧，学生读完写读后感，经过教师点评重新阅读并修改，优秀的读后感会在读书群里分享。

教师是否“压力山大”？记者产生了疑问。“学生阅读水平提高，对我们也是一种激励。”该校教师周凤娟说，“新课标很重视学生阅读能力的培养，考试题目也相应提高了要求。这不仅是我们的分内之事，而且能帮助孩子真正

提升语文素养和综合能力。”

热闹的课堂上，一、二年级的娃娃边拍桌子、边背古文，有些篇目还略显深奥，令记者很是吃惊。

“我相信余秋雨的判断：‘在孩子对古诗文经典还不具备充分理解力的时候，就把经典交给他们，乍一看莽撞，实际上是文明传承的绝佳措施。幼小的心灵纯净空阔，由经典奠基，可以激发他们一生的文化向往。’”韩宗亮表示，他的方法是“无为而为，重复背诵；不求甚解，适时点拨；寓教于乐，培养兴趣”。

在小学低年级阶段，学校以构建蒙学课程为主，学习《弟子规》《三字经》等，开发校本课程“小古文”。小学

中年级阶段，以构建儒学教育课程为主，学习《论语》《大学》《中庸》《孟子》等，开发相关校本课程。小学高年级阶段，则以学习《老子》《增广贤文》《历代美文选》为主。

为了保障阅读时间，学校每天留出半小时诵读经典，每周二下午安排3节阅读课专门读书。与此同时，学校还创新阅读规划，围绕主要节日规划读、抓住时令节点规划读、研究生活选做小课题读。

传统读书太枯燥，韩宗亮就指导师生打通课外和课内、课堂和生活两个通道，进行山水文化、儒家文化、劳动文化、红色文化融合研学；打通学科壁垒，利用各学科知识，采用看、听、讲、画、演等形式跨界读；结合课后服务，学生在孙拳拳、武术操、国画与书法、象棋、民族器乐、舞蹈、剪纸、茶道、中医等社团活动中感受阅读的魅力。

学生年纪虽小，但竞争意识强，阅读能不能成为一场场趣味比赛？在这一思路引领下，学校组织开展“积分促

书香，悦读助成长”系列活动，举办阅读富翁评比、故事大王比赛、“百日阅读”打卡积分、“好书好家庭”评选等，给表现努力的孩子积分。“孩子们劲头起来了，对读书有了浓厚的兴趣。”有教师反馈。

“有输入，还要有输出。”教师鼓励学生在课堂上进行交流，进行班级领读，在校园广播中分享自己的阅读心得。大家一起创作课本剧，孩子们演得不亦乐乎。

“孩子的家庭情况一般，家长可能暂时觉得‘没有用’，这些东西距离生活太远。但教育不是短跑，而是一场马拉松，从小形成阅读习惯的孩子后劲十足。”教师魏洁坤说。

在韩宗亮的倡议下，每晚睡前半小时，父母和孩子一起阅读孩子喜欢的书，用阅读打卡的方式记录每日阅读。共读后，孩子讲给家长听。

“书香校园建设，贵在校长、教师、家长重视，贵在坚持，赢在各方主动配合和科学评价。”长期关注该校的安丘市教育科学研究院院长曹化宗说。