

# 课改研究周刊

崔其升题

推动第三代课改

2013年11月13日

第59期

主编:褚清源 电话:010-82296737  
 策划:马朝宏 电话:010-82296738  
 编辑:黄浩 电话:010-82296843  
 投稿邮箱:zgjsbkgyj@vip.163.com  
 美编:梁颖宁 电话:010-82296743  
 投稿邮箱:liangyn@edumail.com.cn  
 共建单位:  
 山东即墨28中  
 江苏赣榆华杰双语学校  
 湖南长沙金海教育集团  
 河南商丘兴华学校  
 北京昌平长陵学校  
 广东德成中英文学校

## 课改笔记

### “群魔乱舞”的日子

在去年放寒假之前,我们研究了50多个“好玩课程”,让全校的孩子选出10个。回收后进行问卷统计,其中的“魔鬼节”以最高票入选。

“魔鬼节”课程的设立,纯属“歪打正着”。本来我们设立的是“魔术节”,由于印刷原因,出现了错误,印成了“魔鬼节”。在确定十大好玩课程的时候,有的老师提出,“魔鬼节”课程很难安排,这个课程的指向是什么?如何操作?如何评价?一系列前所未有的难题摆在我们面前。

我是主张设立“魔鬼节”课程的。虽然缘于笔误,但它以高票当选,说明孩子们的想法与我们不一样。我们想的,是设立一个课程要如何教育孩子,达到一个什么目标;而孩子们想的恰恰相反,也很简单:就是“好玩”。

大家统一了思想,保留了这个课程。但是由于开学后是春季,很难匹配这样的课程,于是,挪到了靠近西方“万圣节”的时候。

11月1日,是一个周五,下午的时候,全校教师和学生2000多人聚集到操场上。各色人物、各种形态,人人不相识,你我不知道,密密麻麻站了一片。我们邀请的第一位嘉宾,是我们的外教老师,他的舞姿很好,当他走上舞台,有学生给他戴上面具;第二位嘉宾是身为校长的我,我从楼里走出,戴着面具,穿着学生发展部的老师中午替我赶制的一件塑料袋外套。在孩子们的欢呼声中,我宣布活动开始。

音乐响起,在外教老师的带领下,全场师生“群魔乱舞”起来,操场汇成了欢乐的海洋:扭屁股的,做鬼脸的,吓唬人的,尖声叫的,高声唱的,逗人乐的,抱一抱的……这个时候,没有大人、小孩之分,没有老师、学生之别——校长、老师放下了“架子”、丢掉了“师道尊严”,操场上都是笑脸,都是笑声,都是欢乐,都是释放,都是表现……一句话:我们狂欢在幸福校园!

活动结束后,我想到了一个:课程的价值究竟在哪里?是板起面孔教训人吗?是认真地走一个设计好的流程吗?恐怕不尽然。其实,经过了半个学期的学业生活,让老师和孩子们戴上面具,扮做“魔鬼”,放下架子,“群魔乱舞”,高声唱歌,大胆尖叫,使劲扭一扭屁股,吓唬吓唬别人,逗逗乐子,通过这样的方式,把心里的“魔鬼”释放出来,迎接更好的生活,难道不就够了吗?

(北京市海淀区玉泉小学 高峰)



课改新观察 11

## 伙伴课程:让儿童建构自己的学习

□ 成尚荣

近日,到一所幼儿园去考察。这所幼儿园正在进行一项实验:让大、中、小班的儿童在同一个班里学习,他们称之为混龄教育。在混龄班里,你可以看到生动、多彩的情景:大孩带着小孩,一起阅读、游戏、讨论、散步。这样的班级像是一个家庭,兄弟姐妹们在其中其乐融融。

这样的实验显然具有深刻的意义:当下的儿童太需要交往了,太需要友谊了,太需要亲情了。混龄教育,抵抗着儿童的孤独,也消解着同龄儿童在一起的单一生活状态。在这样的班里,儿童不只是学到了知识,更为重要的是获得了社会性发展。交

往、合作、帮助的种子,已在他们幼小的心田里播下了。

这自然令我想起了课程。混龄教育课程不妨称之为伙伴课程。伙伴课程适应着不同儿童的发展,满足了不同儿童的需要,也彰显着混龄教育的特点——我们需要建设伙伴课程。

伙伴课程一定是儿童自己建构的课程。在伙伴课程学习中,儿童不仅是课程的学习者,而且是课程的资源。更为重要的是,儿童成了课程的开发者、创造者。因为,他们是伙伴,是伙伴造就了具有儿童特质的课程形态。其实,他们已经不是在学课程了,而是在课程里快乐地建构自己的学习。

伙伴课程一定是儿童合作学习的课程。伙伴课程让儿童自己以对话的方式,学会交往,学会帮助,学会合作。你帮我,我帮你,成了课程显著的特征。正是伙伴课程,让儿童成了课程的主人,把他们推上了主动、积极学习的位置。以儿童为中心,以学会学习为核心,以自主学习为方式,在伙伴课程里更具条件,更能形成优势。

伙伴课程有更多的生成和创造。课程是行动的过程,是不断获得经验的过程,是在行动中不断发展的过程,因而,它可以不断地调整、生成,总是伴着活动在开发和创造。伙伴课程正是在互相学习、活动中,你发现了,我也发现了你;你有了

新的问题,我也有了新的想象。随着课程目标的实现,伙伴课程在生成和创造中有了更多的精彩。

伙伴课程更具有班本的特点。从开发的主体看,在课程的世界里应当是有班本课程。在教师的引领和组织下,儿童可以从班级的特点和需要出发,以班级的学习生活以及日常生活为资源,开发班级自己的课程。因此,伙伴课程更具个性,更能真实反映、表达班级的集体生活。不同的班本课程,使整个学校课程更加丰富多彩。从这个角度看,伙伴课程让教师,乃至儿童都可以成为课程领导者。

(作者系江苏省教科所原所长)

### 寻找最具价值课改成果(15) 本期关注:辽宁省沈阳民族艺术学校



- 健全统筹有力、权责明确的教育管理体制,就是为了让学校千头万绪的工作可以预测和计划,可以组织和指挥,可以协调及控制。
- 吴文鹏认为,以前校长是集“制片人、编剧、导演、演员”于一身,事必躬亲,没完没了。现在,只当“制片人”,做校长该做的事,实现了管理身份的转变。

## 现代学校管理的先行者

### ——辽宁省沈阳民族艺术学校“3M管理模式”探索

□ 本报记者 冯永亮 □ 林 楠



学校干部员工更加明确了“工作起始有依据”的道理。

再以“工作过程有记录”为例。一次学生的圣诞节活动,就要有若干个记录过程。包括《圣诞节活动方案》、《圣诞节活动分工明细表》、《圣诞节活动财务预算表》、《圣诞节活动安全预案》、《关于圣诞节活动的请示》、节目演出串联词和活动总结、改进措施……由此,通过活动过程的记录,学校会进一步总结工作得失,去其糟粕,取其精华,力求活动逐步趋于完善、完美。

“健全统筹有力、权责明确的教育管理体制,就是为了让学校千头万绪的工作可以预测和计划,可以组织和指挥,可以协调及控制。”谈起学校自主研发“3M管理模式”的初衷,吴文鹏面带自豪、语气平静。

#### 新模式解放了谁

如今,走进吴文鹏的办公室,这里整天都是静悄悄的。现在学校内部管理的态势已呈现按手册找岗位、按岗位找工作、按工作找规定、按规定找程序、按程序找标准、按标准去操作、按操作去评估、按评估定质量、按质量选优劣、按优劣论奖惩的制度化局面。学校的常规工作一般不请示、不研究,只汇报和统计。校长办公会逐渐递减,由每周数次、每周一次、双周一次,到现在的每月一次。

“我们现在开会为解决明天的事。开会的内容由研究具体事项‘治表’,到研究具体规定‘治根’。应用3M管理模式,使学校工作运行井然有序。工作启动,以文件为依据;工作执行,以文件为程序;工作检查,以文件为标准;工作结果,以文件为评价。工作的沟通往往见字不见人。”吴文鹏轻松地讲,现在解放了自己,但是感觉很“孤独”。

吴文鹏认为,以前校长是集“制片人、编剧、导演、演员”于一身,事必躬亲,没完没了。现在,只当“制片人”,做校长该做的事,实现了管理身份的转变。在工作执行中,都有明确的“导演”和“演员”,如果“剧本”中规定需要校长参与,校长只是“演员”而已。新模式把校长从繁杂的事务中解放出来,实现了管理方式的转变。

“以前开会就是就事论事,现在是就事研究规定,一次性从根本上解决问题。现在会议越开越少,效率越来越高,实现了管理自动化;实现了管理行为转变。”学校副校长兼办公室主任孟祥林对实行“3M管理模式”带来的变化,感触颇深。他说,以前上下级之间管理行为是人见面(口头),后来是纸见面(文件传递),现在开始了电子文档见面(无纸化办公),真正实现了管理状态的转变。以前是上下级得焦头烂额,总结起来又不知干些什么。现在全校各单位各明其职,各负其责,各得其乐。

“经过十几年的努力探索,我校真正实现了管理理念转变,真正把科研兴校、依法治校的管理理念落到了实处,达到了工作有依据、过程有证据、评价有数据;优点能固化、质量能优化、经验能传承的科学管理的高层次水平;实现了管理身份的转变。”面对成绩,吴文鹏谦虚地说,“我不过是做了我该做的事,关于‘3M管理模式’的研究还远没有结束。”

辽宁省沈阳民族艺术学校成立于1997年,目前是东北地区规模最大的民办中等职业学校。建校16年来,校长吴文鹏一直在实践、思考,如何才能改变传统的管理模式,真正把教师从繁杂的事务性工作中解脱出来,从而真正实现“一切为了孩子”的办学宗旨。近年来,吴文鹏和他的团队所创立的“3M管理模式”引发了教育界越来越多同仁的关注,在日前召开的“学校3M管理研发与应用”论证会上,来自全国各地的教育专家给出了同一个评价:用3M模式进行学校管理,人际关系变得简单了,矛盾减少了,效率也提高了。

#### 学校管理的“四大弊病”

办学之初,吴文鹏遭遇了很多校长都有的经历:每天一早到办公室,从中层领导到普通教师,你请示,我汇报,川流不息。一天下来,说不清解决多少问题,就是觉得身心疲惫。

“每天置身于繁杂的事务中,还有时间去思考办学吗?如何实现‘一切为了孩子’的办学宗旨?”凡事爱琢磨的吴文鹏敏锐地觉得学校不能这样办,经过一段时间的观察和总结,他发现了学校管理的“四大弊病”：“四不清”、“四同样”、“四不能”、“四没有”。

“四不清”:部门职能不清;各岗位的职责区别不清;各岗位分工不清;工作配合不清。

“四同样”:同样部门的管理内容、方式因领导者变化而变化;同样的岗位,工作标准因人而异;同样的工作反复研究;同样的失误反复出现。

“四不能”:经验不能很好总结;失误不能及时纠正;资源不能充分利用;质量不能持续提高。

“四没有”:工作没有依据;操作没有流程;考核没有标准;过程没有记载。

发现了弊病,但是怎么改变?在吴文鹏辗转纠结的时刻,他找到了改变的突破口。吴文鹏把学校“别具一格”的管理部拓展为拥有专职研究人员12名、兼职研究人员40余名的“教育管理技术研究所”,主要研究人员全部来自一辈子从事教育工作的学校校长和相关专家,每年投入科研经费达60万元以上。

“探索建立符合学校特点的管理制度,完成学校现代管理制度建设,从此成了我们艰巨而光荣的任务。”吴文鹏说。2010年,《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》正式颁布,明确提出要建立学校现代管理制度,让他们更加坚定了探索的决心。

科学研究来不得半点虚假,更要耐得住寂寞和辛苦。在吴文鹏的带领下,他和他的团队走上了科研兴校的十年漫漫之路。研究也经历了一个从无到有、从小到大、从零散到集中、从低级到高级的发展过程。

2003年以前,他们研究的是学校单项工作制度,特点是零散、不规范。学校管理基本是“人治”阶段。这是情感型、经验型、随意性的管理。

2004年开始,他们形成了学校“制度汇编”。2006年编辑了《学校质量手册》、《学校管理手册》,具备了管理制度体系雏形。学校管理基本是“人治”加“法治”,以“人治”

为主。这是以经验为主,以制度为辅的管理。

2008年学校形成《学校管理手册》一本、《部门执行手册》16本、《岗位操作手册》16本,约200万字,管理制度体系初步形成。学校管理基本是“法治”加“人治”,以“法治”为主。这是以制度为主,以经验为辅的管理。

2009年至今,学校管理制度体系每年修改完善、推陈出新、更换版本,持续提高。学校管理进入了科学化、系统化、人性化的“法治”阶段。学校包括校长在内的所有人的职务行为都置于制度的管控之下,这是制度大于权力的管理。

2011年至2012年,他们编著出版了《3M管理模式》、《事业单位3M管理模式》、《学校3M管理模式》3本专著。

2013年,沈阳民族艺术学校自主研发的“3M管理系统办公自动化软件”开始试运行,学校管理正式进入了低碳化、集约化、高效率运转的新阶段。

#### 何谓“3M管理模式”

“‘3M管理模式’是学校内部管理技术和方式的总称,是学校内部管理的工具。它由模块、模板、模型构成。‘模’字的汉语拼音声母和英语的单词字母为‘M’,我们设定M1为模块,M2为模板,M3为模型,故称3M。”面对困惑的记者,吴文鹏详细介绍了“3M管理模式”。

模块是“3M管理模式”的主体部分和基本架构,具有决定意义和支撑作用。模块由决策模块、执行模块、监察模块3个模块构成。

模板是“3M管理模式”的主要部分和主体架构,具有指导作用和说明意义。由体制模板、文化模板、战略模板、机制模板、机构模板、岗位模板、工作模板、日程模板、制度模板、资源模板等10个管理模板构成。

模型是“3M管理模式”中的基本部分和具体架构,由学校方方面面的工作和相应的工作依据构成。模型可以完成工作的相对固化和传承。