我的管理观

□ 周韫轶

# 管理创新的几个载体

近几年来，虽然在各大报纸、期刊、网站上关于“学校管理”的内容很多，关注度很高，但“成于教师，败于管理”这样的言论仍在警示我们，学校管理还存在若干亟需解决的问题，应运而生的“学校文化”、“文化立校”，成为目前各教育研究机构和基层学校正在着力实施和不断探索的领域。那么，学校文化是什么？

社会学家威拉德·瓦勒早在1932年就定义：“学校有其独特的文化。这里有复杂的人际礼仪，有整套的社会习俗，有独特的道德观念，有非理性的约束制裁。这里还有良性的博弈，优雅的战争，有个性的团队。”现在看来，学校文化是一所学校凝聚力和发展力的源泉。学校之名，成于文化，兴于文化，胜于文化。

富有魅力的学校文化会衍生出一股强大的文化力，能使学校的品质卓然，绽放个性光彩。我校顺应深化课改的推进，着眼挖掘既往文化底蕴和深层文化内涵，借鉴“全纳”教育思潮，全新定位学校的发展，全面关注师生的健康成长，提炼出“纳”文化的办学核心理念，其核心价值就是“容纳差异，促进平等，倡导多元，发展个性”，具体诠释为“全员接纳，全程悦纳，全位容纳”的办学要求。

“纳”文化根源于学校，是指导全校教育教学行为以及改革发展的精神支撑。在此基础上，学校各项工作都以“纳”文化为核心，在管理文化、课程文化、家校文化、校园文化等方面不断完善、提升、发展，使文化建设真正成为推动学校进步的巨大能源。

如果说，文化管理是一种管理模式的话，那其中作为体系之一的管理文化就是一种文化样式。我校充分利用“纳”文化在管理过程中的体现，彰显出“兼容并蓄、亲和相伴”的管理文化，具体表现在“以教师为核心”的学校管理思路。在具体实施过程中，我们把管理文化的重点放在教师的动机激发、教师的需求满足、教师的行为激励上，强调发挥教师的积极性、主动性，强调民主型和参与型的管理方式。

**重点实施项目管理制。**学校重点实施项目管理制，每学期工作分解为几项具体实施项目，各项目管理组中，由2—3名教师组成核心小组，学校赋予各项目组一定的自主管理空间。各项目组的领衔教师组织各组的定期例会，交流并汇报各项目组的工作实施情况，沟通解决问题，梳理工作妙法，形成工作经验，推广工作模式，博采众长使各项目得以顺利实施。

在学校活动中，赋权让教师参与学校管理是“纳”文化在管理文化中的具体诠释。这样的做法能够激发教师工作的积极性，增强教师自身的存在意识。另外，在感受到自身价值的前提下，教师的专业发展都能在不同方面得以提升。

**“梯级三度”巡诊调研。**“梯级三度”巡诊调研中的“梯级”是指在全体教师范围内以学科组、级部为单位，对教师进行分组指导，使管理层面呈阶梯状，促进教师之间相互协作、共同发展的管理模式。“三度”是指从教师局部到全局的广度，从个体低层到级部高层的高度，从调研表层到工作深层的深度。

“梯级三度”巡诊调研，即每个间周选择一个级部，学校中层以上领导深入其中对这个级部的教育教学工作进行全面调研，以降低管理层级，了解教师发展需求。在具体工作中，注意做到巡诊调研时重“细”抓“实”，评价反馈时重“情”促“合”，整改工作时抓“准”激“创”。

**案例1：**学校提出了教师在课堂教学中要关注学生的学习状态，引导学生学会倾听与回应。在先后调研两个级部后，学校发现教师有了培养倾听与回应的意识，但是在这方面还应进行一些有效方法的实践。于是学校便以“倾听有法，回应有声”为主题，开展了系列研究活动。

**案例2：**学校在调研四年级级部后发现，各办公室及教室的卫生清扫和保持情况不够良好，要求四年级创新出台本级部的卫生管理与保洁制度。四年级级部在当周的全体教师会上宣读了经过级部全员教师参与制定的《办公室及教室卫生管理与保洁制度》，并表示接受全校教师的监督。整个制度目标明确、条目清晰、措施得当，体现了整个级部教师主动探索、积极合作的精神。

这样以点带面、举一反三地发现问题、解决问题的做法不仅抓准了学校在各项具体工作中的薄弱环节，并在发现问题、面对问题、解决问题的同时，有效创新了教师参与学校管理的多元路径。

**“级部周问诊”和“校助月播报”。**“兼容并蓄、亲和相伴”的管理文化，倡导的是民主管理，促进的是平等和谐。在这样的管理文化中，学校利用周一校务会实行级部周工作问诊，6个级部部长回顾上周的工作重点，提出需要与学校沟通解决的管理问题，全校中层以上干部共同参会，集体问诊。这样的管理模式做到一线管理问题早发现、早诊断、早对策，管理工作及时落实。

同时，学校设立了校长助理，遴选部分教师当校长助理，培养教师的独立意识与责任心，提升教师的专业管理水平。校长助理的角色定位为参与政务的参谋角色、处理事务的助理角色、提供服务的服务角色、上传下达的协调角色。校长助理实行轮换制，每两周由一名教师担任，参加学校办公会，参与学校适时的行政管理、教研管理、学生管理，在每月学校全体教师的月工作总结会上进行工作反馈、汇报。

学校文化建设的核心是学校管理文化的形成，这种管理文化的最高境界便是无为管理。学校彰显的管理文化就是尊重教师作为“人”在管理中的地位，提升教师作为“人”在管理中的价值，学校考虑更多的不是如何使用教师，而是如何发展和成就教师。“窥一斑，见全豹”，学校以“纳”文化建构为核心，全方位推进多维文化的建设与实施，形成的文化框架已彰显出学校的办学风格、办学特色和文化气象。同时，也让教师获取了前行路上的一份感悟、一些共鸣，在学校管理的研究之路上，春去秋来，且行且思……

（作者单位系山东省青岛市大名路小学）

# 重新定位校长角色

□ 吴锡龙

教育家陶行知先生说过：“校长是学校之魂。”随着社会全面转型，学校的发展也面临着前所未有的机遇与挑战，校长作为学校的灵魂人物，必须勇于担当，展现出学校独特的教育精神与文化风貌。根据当下部分校长的角色缺位，我认为，教育转型背景下，校长需要转化并适应多重角色，促进学校又快又好发展。

**做教师职业幸福的创造者。**教师感受到职业幸福，才能更好地工作，校长要为教师职业幸福创造条件。经验告诉我们，提高办学质量靠的是人本思想指导下的有效抓手。在学校文化上升为一种“软实力”的背景下，校长不妨从学校文化建设上多些思考与实践。

学校文化是学校可持续发展的生长点。校长要有明确的办学目标和先进的办学理念，以及实现愿景目标的扎实措施；要对教师有核心价值观的引领，让教师有共同的价值取向；要重视提炼升华学校精神，挖掘学校文化底蕴，拓展并丰富，形成一套符合本校发展实际的制度文化。

为教师职业幸福推进课程改革。教育教学质量是学校发展的生命线。校长要宣传学校的办学理念及提升办学品质的策略，努力使学校得到家长及社会的认同。教学改革成败的关键在教师，教师首先要提高课堂教学的有效性，淡化教学设计，淡化知识与技能，摒弃传统教学方法。课程改革进入瓶颈阶段，必须对症下药，认真剖析；建立健全科学的教学质量考评机制，规范教师的教育教学行为。教学质量的考评既要重结果，更要重过程，采取多种方式综合进行。

**做教育科学研究的实践者。**校长是学校各项工作的决策者，如何充分调动教师参与教科研的热情，积极投入教科研实践，是校长思考的重点。要使学校教科研走出形式主义的泥潭，校长首先应当求真务实，对教科研工作的重视和指导不能满足于口头上的强调，要不断引导、激励教师，让他们真正投入进来。

在课题研究中，校长一般扮演课题组组长的角色。校长要发挥自己的作用，将每个环节都落到实处。如拟写课题计划，进行某项子课题研究，总结阶段性科研成果等，为教师树立榜样，并在这个过程中，将教科研工作做透彻。校长在指导教师确立科研课题时，应引导教师确立课题的观念，善于从教育教学实践中发现问题，并提炼成课题，扎实、有效地推进每一步。

**做校本培训形式的优化者。**校本培训作为课程改革的延伸，已进入越来越多的学校。校本培训依靠教师的主体力量，结合必要的理论支撑和专家指点，解决了教师实际工作中面临的新问题和新困惑，促进了教师的专业发展。但也出现了一些问题，校长要着重解决。

要让教师畅所欲言。教师不能成为“看客”，校长要放手把校本培训交给一线教师，倾听他们的想法与困惑，让教师从被动走向自主发展。

要激发教师的热情。校长要让校本培训调动起教师的主动性，激发他们对专业提升的内在需求，让每个教师都能得到提升，全校教师共同发展，以此带动学生及学校的发展。

要让教师自主安排。校本培训应针对学校发展、教师发展和学生发展中的现实问题，要淡化形式上的统一，强化“小课题”式的引领。

**做学校科学发展的领航者。**教学质量是学校办学的生命线，校长要合理、有效地安排教师的工作时间，在教师忙碌的同时，为教师打造温馨、舒适的休息室，为教师减压。校长要关爱每一位教师，让教师感到身心愉悦，更好地投入到教学工作中。

校长要紧扣师生发展的主题，挖掘每个师生的潜力，让他们在教育教学的舞台上绽放光彩。

（作者单位系江苏省东台市四灶小学）

图说心成长

成长的时候最痛苦。

图片来源于网络

镇西随笔 112

## 蒋强博：突出重围

5年前，焦头烂额的蒋强博不得不把没带好的班交了出来。第一次当班主任，他就败下阵来，其沮丧可想而知。更受打击的是，他交出的那个“差班”，到了另一位班主任手里却发生了神奇的变化。经过对比和反思，他不得不承认，自己的不足还有很多，而最主要的是缺乏爱心和策略。

他等待着机会，渴望突出重围。

去年9月，蒋强博接任初二(9)班班主任，该班的情况并不比5年前那个班强，但蒋强博却早已掌握了与学生沟通交流的方式，仅仅过了半年，学期结束后，初二(9)班顺利被评为学校优秀班集体。孩子们收获了进步，蒋强博赢得了光荣。

进步和光荣是如何产生的？我们从以下的几个故事中细细品味。

开学一周后的教师节，蒋强博收到了孩子们的小礼物：有送花的，有送小卡片的，还有送茶杯的，也有送钢笔的……蒋强博在被感动的同时，决定回赠给孩子们一些礼物。于是，他给送小花、送卡片的孩子还赠了卡片，给送杯子、送钢笔的孩子买来厚厚的《现代汉语词典》，并写上寄语赠给他们。当孩子们接过蒋强博回赠的礼物时，个个都露出惊喜的表情。

回赠礼物不仅是礼尚往来，更能体现出师生平等，尊重学生就这样自然而然体现了出来。

一次，蒋强博在把挂钟挂到墙上时，不小心把钟摔坏了，他很是不安，但孩子们安慰他说：“不要紧，只是玻璃坏了，指针并没坏，不影响看时间。”但当天放学后，蒋强博便又去买了一个挂钟。第二天早上，蒋强博把它安在了墙上。他说：“孩子们，这钟是我赔的。无论是谁，损坏公物，都应该照价赔偿。”安静的教室里顿时响起阵阵掌声。

蒋强博把自己当作班上的普通一员，要求学生做到的，自己首先做到。教师都做到了，学生又哪有理由不做到呢？

一个周末，小王将学校里一辆忘记上锁的自行车骑回了家。周一早上骑回学校时，在校门口被德育处老师扣下了。小王知道自己犯了大错，他愿意接受处分，也接受全校通报批评。但蒋强博却担心，如果他真被全校通报批评了，今后还怎么在班上立足？他还怎么抬头做人？蒋强博决定与德育处老师好好沟通下，看能不能只给处分，但不要全校通报，而且尽量不让同学知道。后来，德育处老师同意了蒋强博的想法，只给了小王一个小小的处分。

小王受了处分，却很感动。他的眼眶湿润了，深深地给蒋强博行了一个礼，并且他在日后的表现都非常不错。

既要严格要求学生，包括给犯错误的学生以处分，又要尊重学生，呵护他们的心灵，保护他们的尊严，蒋强博因此赢得了学生发自内心的尊重。

每周一早上的升旗仪式，都会宣布上周各班流动红旗获得情况。每周一中午，蒋强博的班都会举行挂旗仪式，对获旗情况进行小结和鼓励。如果得旗了，孩子们就把学校的流动红旗挂在墙上，并在墙上粘贴一面用红纸剪成的小红旗；如果未得旗，孩子们就在墙上粘贴写有“失守”字样的纸条。无论得旗与否，孩子们都会举行仪式。挂、贴红旗的地方，取名为“红旗营”。只要浏览“红旗营”，大家就能清楚地知道一个学期内哪些周得旗了，哪些周“失守”了。

挂旗仪式是初二(9)班独有的活动。在这庄严的仪式中，孩子们将个人的尊严和班级荣誉融为一体，教育意义也自然蕴含其中。

如果说蒋强博已经是一位非常优秀的班主任了，那显然言过其实，但蒋强博正在走向优秀，这是事实。他的成长，也让我增添了成就感。

蒋强博的成长还在继续，他突出重围的故事还将源源不断地涌现，他也会在不断的学习与探索中让自己变得更加优秀。

我的教育观

□ 李安亮

# “禁止浇水”

去年冬天，我将一盆幸福树放在了办公室的走廊，让它在沐浴晨曦的同时，把绿意悄然地送给师生。

校长栽培的花木放在公众场合，自然引起了老师们的特别关注，邻近办公室的老师们开始争先恐后地给树浇水。一周下来，树叶变黄了。由于幸福树的树根很细，对水分要求不高，水分一多就会出现黄叶、落叶现象，严重时枝条光秃乃至枯死。无奈之下，我在树干上贴上了“禁止浇水”的标签，婉拒老师们的格外“优待”。

我呢，依据幸福树的生长特点，理性浇灌，科学护养。现在，临窗而立的它，已经迎着春光拔出了一层新叶，生机盎然。

可见，“禁止浇水”四个字功不可没。试想，教师在教育学生的时候是否也需要在某些方面“禁止浇水”呢？

单就作业布置来说，它好比是给学生这株幼苗浇水、施肥，如果数学教师布置一宗，语文教师布置一堆，生物教师再布置个调研活动，英语老师再布置个情景对话……各科教师无形和有形的作业累加起来，就是“压力山大”的负担，学生还能枝大叶大地旺盛生长吗？

为了减轻学生的学习负担，这就要求“浇水人”有足够的责任意识、危机意识、风险意识，看到、听到、想到、做到。要深谙“唤起兴趣、鼓舞精神”的教育本职，不仅要深入研究学生的身心成长规律，还要走进学生的内心，充分了解学生在想什么，学生的成长需求是什么，让学生看到该看的，听到该听到的，感受到该感受到的。教师要懂得引导不同层次、不同个性的学生，让他们具有广泛的兴趣爱好和昂扬的精神面貌，帮助他们展示出最好的自己。

那么，家长在教育孩子的时候是否也要适时“禁止浇水”呢？

懒家长培养勤孩子，家长要懂得“留白”的艺术，在恰当的时候给孩子留下足够的空间，唤醒孩子内心深处自主成长的意识，放手让孩子尝试成功与失败，走出一条非同寻常的道路。包办代替的家长无疑会“浇水”过多，将要面临的后果可想而知。

新华网曾登出了一份《中美孩子家务清单对比》，从这份清单可以看出：在美国，大多数的孩子都有家务活清单，清单上分别设计了适合不同阶段孩子的家务活，以此培养孩子的独立性和责任心。而在中国，家长过于重视孩子的学业，宁可自己包办家务，也要让孩子腾出时间来学习，过分的宠溺让孩子丧失了自理能力，也让我们看到了中国孩子与美国孩子的不同之处——中国孩子“抱大”，美国孩子“爬大”。

可是，我们的孩子是否在按照家长的期望发展呢？令人感叹的是勤快家长培养的孩子往往是懒孩子，他们依赖性很强，独立自主的意识很弱，这些孩子从小就认为学习是为了父母而不是为了自己。对于这些溺爱孩子的家长，我们不仅要马上喊停，更要在各方面为他们立上“禁止浇水”的牌子，给沉溺于被动、依赖生活状态中的孩子留出一片自由成长的空间。

“禁止浇水”禁止的是过火、过度，禁止的是盲目、无知，禁止的是不懂规律、不守规则。“圆者之转，非能转而转，不得不转也；方者之止，非能止而止，不得不止也。”战国时期的哲学家尹文早已为我们指明：世界万物并不以人的主观意志为转移。

在一个个鲜活的生命面前，我们任何偏激、冒进的行为，都可能带来适得其反的结果。家长与教师只有顺势而为，满足每个孩子的成长需求，让每个孩子都能够充分发挥出他们蕴藏的潜力，才是最适合的教育。让我们期待着将“禁止浇水”的标语变为“科学浇水”那一刻的到来。

（作者单位系山东省淄博市临淄区实验中学）


## 本刊系列增值服务

**增值服务一：学校发展咨询与会诊**

学校发展的真正阻力是什么？如何升级教师工作的驱动力？学校文化如何深度构建……

如果您的学校有不少亮点，但缺乏贯穿的主线；如果您的学校缺特色，却苦于无从下手；如果您的学校急需提升教师及管理团队的专业素养；如果您的学校在学校文化建设方面急需高端、特色的定位；如果您的学校发展缺乏一套科学的、切实可行的战略规划……

请联系本刊，我们的专家团队将为您提供：学校文化梳理、发展战略规划、学校管理咨询等专业服务。

**增值服务二：教师专业写作辅导**

如何有效提升教师的专业写作水平？教师专业写作的道与术是什么？如何有效提高教师投稿的命中率？

如果您对这些问题有困惑，想快速提升学校或区域骨干教师的专业写作水平，请联系本刊。我们将通过专题讲座+案例分析+个别指导的形式，为教师们破解专业写作的难题。

联系电话：

010-82296726　　18610378011

联 系 人：王占伟

联系邮箱：362149788@qq.com