教育家周刊

呼唤教育家成长 推进教育家办学 分享教育家智慧

2014年5月28日

第 171 期

名誉主编:敢　峰
主　　编:王占伟　电话:010-82296726
编　　辑:钟　原　电话:010-82296728
投稿信箱:zgjsbjyj@vip.163.com
美编:梁颖宁　电话:010-82296743
　　孙　东　电话:010-82296730
投稿信箱:zgjsbtp@vip.163.com
联办单位:
中国人才研究会教育人才专业委员会

教育家周刊官方微信
扫描二维码即可登录
微信号:教育家型校长联盟

项目化管理让员工的心理发生了积极变化,大大调动了员工的积极性,给更多人提供了展现才华与潜能的平台,这样的管理完全可以移植到学校中来。

构建学校管理新秩序

□ 本报记者　王占伟　□ 林　檣

前不久,本刊刊发的《如何完善学校内部治理结构》一文,引发了众多读者的关注。辽宁省铁岭市经济开发区九年一贯制学校校长赵民辉、辽宁省铁岭市第三中学校长郭蕾,分别围绕该主题发表了自己的看法。本期予以呈现,以飨读者。

找准新问题

中国教师报:在您看来,当前学校内部治理结构存在的主要问题有哪些?

赵民辉:谈到治理,我首先想到了"道"字,儒家经典中常常用"大道"、"正道"来比喻最高的治理原则。学校治理同样离不开一个"道"字。我认为,目前学校内部治理结构存在的主要问题是执行层次偏多、领导职数偏多、执行者思想不统一。此类问题的存在势必导致重大决策在执行过程中有目标不明确、理解不到位等情况的出现,最终影响学校朝着正确的方向发展。

我校是一所新建的九年一贯制学校,为了使每一位教职工在工作中方向明确,我们分别在 2013 年、2014 年年初制定了年度学校工作指导思想,旨在统一方向、共谋发展。在全校教职工的共同努力下,我们保质保量地完成了目标,学校取得了长足发展。

郭蕾:当前学校内部治理结构存在的问题主要有以下几个方面:一是学校办学的自主管理权限问题。学校的发展处在一个教育发展的夹缝中,无论是上级行政主管部门,还是社会各界舆论监督,对学校发展的制约力过大。有时,校长难以把自己的思想和决策贯彻下去。二是教师队伍的老龄化及教师身体亚健康状态给工作带来的影响。不少学校的教师年龄趋于老龄化,给正常的教学工作带来诸多不利影响。三是教师的职业倦怠现象。随着社会的不断发展,人们在享受优越生活的同时,精神动力减弱,甚至出现信仰缺失,"园丁"的概念越来越模糊,教师在工作中内在动力不足。四是学生的奋斗意识不够。当今中学生多为独生子女,缺少责任意识,脑海中除了"享受"、"自由",甚至不知道什么叫"国家",更别提奋斗与拼搏、创新与实践了。

中国教师报:您是如何理解"完善学校内部治理结构"的?关键要解决什么问题?

赵民辉:我认为完善学校内部治理结构就是要形成一套职责明确、符合学校自身情况、适合学校长期发展的治理结构,我也把这种结构称之为"合道"的管理。"物情顺通,故大道无违",合乎发展规律的治理结构才是学校发展的最有力支撑。所以完善学校内部治理结构的关键就在于完善学校的管理模式。

我校是由 3 所学校合并而成的,学校如何发展很大程度上取决于管理理念。我们率先出台了"条块管理模式":按照"统一领导、分部负责、全程管理、分权赋职"的原则,实行条块结合的管理模式,保证学校一体化管理机制的正常运行。

条的方面,就是不分中小学,把具有共性的工作放到一起统一管理,促使学校的领导和教师能集中精力抓好某一方面的工作,更具"专业化"。学校实行统一教师管理、统一规章制度、统一财务管理、统一工作安排。

块的方面,就是针对中小学教育教学工作的差别,分成小学部和中学部这两大块管理。如教学教研工作,初中和小学相对独立,分开进行;教师工作量确定、教师职称评定、教师晚自修辅导,中小学分开管理。

郭蕾:我认为完善学校内部治理结构,关键要解决两个问题:一是人心问题。教育不同于其他行业,育人质量决定着学生的生命质量,甚至决定着一个国家的命运。因此,学校必须为全体教师树立起一面奋斗的大旗,让教师找到前进的方向,这就是信仰和信念。我常对教师说"教师就是人样子",其实就是对教师的一种潜在约束。志同,才能道合,心往一处想,劲儿才能往一处使,共同的理念和信仰是学校和教师间的黏合剂。只有以共同的事业为纽带,以美好的愿景来感召,才能将教师组织起来、凝聚起来,才能真正把教育做大做强。

二是校长办学思想的落脚点问题。校长是学校的领袖、导师、指引方向的统帅,作为校长只有把管理的落脚点落在服务教学、服务师生健康发展上,在实践中不断提升自己的领导力,才会创设学生、教师和校长共同发展的和谐教育氛围。

寻找新工具

中国教师报:在您看来,完善学校内部治理结构的有效方式或工具有哪些?您在自己的学校是如何实践的?

赵民辉:我认为完善学校内部治理结构的有效方式就是制定出一套科学合理、符合实际的规章制度,同时建立相应的考核机制。就如大自然中的一棵树,制度就是根系,根系不够茁壮,就会在枝叶上出现各种各样的毛病和问题,甚至死亡。学校制度是否真的"落地"了,恰恰就像树的根系一样。如果制度只是摆设,那么其他管理就很难真正推行到位,也就很难真正获得理想的执行力。

我们根据自身情况,经过多次研究,广泛听取教师意见,科学制定出阳光教育管理体系量化考核方案,以此作为评价教职员工工作成绩的重要依据。考核方案针对全校教职员工,从师德、专业发展等方面全方位、系统化地进行考核。考核内容逐条细化,每条细则都赋有相应分值,每位教职员工的工作量及工作成果都能在考核细则中得以体现,集真实性、客观性、科学性于一身,清晰明确、一目了然。此外,学校各部门的各项制度也在不断完善和推进中。明确的制度,使学校各项管理工作都有章可循,管理起来自然事半功倍。当然,更高层次的学校管理应该是文化层面的管理,那还需要我们进一步去努力实现。

郭蕾:完善学校内部治理结构的有效方式是学校的文化引领、校长的精神引领和师生的典型引领。为了更好地调动教师的工作积极性,充分挖掘和发挥教师的创新力和创造力,我们在实践中注重文化的引领。一所学校的发展不在其规模而在其是否有深刻的文化内涵。我们结合学校发展实际,以"六个三"打造全新的"温暖文化"。"六个三"是指:三温暖,即温暖校园、温暖文化、温暖关系;三好教师,即好好做事、好好说话、好好倾听;三传递,即传递书籍、传递微笑、传递正能量;三热爱,即热爱学校、热爱岗位、热爱他人;三观,即教育观、家长观、课堂观;三公开,即天天公开、人人公开、节节公开。我们将校训确立为:做最好的自己。在办学过程中,我们坚持以德立校,倡导"以德立心,德行天下;以孝立行,孝悌至上;以诚敬人,和谐共生;以爱正心,大爱无疆;以梦引领,梦想成真"。

辽宁省铁岭市第三中学校长 郭蕾

辽宁省铁岭市经济开发区九年一贯制学校校长 赵民辉

温暖文化给人以启迪,不仅是一所学校多年文化的沉淀,更是一个校长精神的体现,真正体现了教育的力量和内涵,温暖文化引导人们在一粒沙子中探索出奥秘,在生命成长中感受温暖教育的最大魅力。

中国教师报:在完善学校内部治理结构方面,学校如何学习、借鉴企业管理的先进经验?

赵民辉:学校的内部治理结构,本身就是从现代企业管理理念引申而来的,目的是建立现代管理制度,实现政事分开、管办分离,落实学校的自主权,确保学校办学目标的实现。在企业管理理念中,精细化管理是一种文化,也是一种理念。它是源于发达国家的一种企业管理理念,是社会分工的精细化、服务质量的精细化对现代管理的必然要求,是建立在常规管理的基础上,并将常规管理引向深入的管理模式和管理思想。在学校管理中,精细化管理理念是我们应该向企业借鉴的。学校采取精细化管理可以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本。

我校在实现学校精细化管理过程中将教育信息化融入其中,应用数字化管理系统,取得多方面的成效。首先,学校大大提高了管理效率,增强了师生对信息的反应速度。其次,数字化管理系统大大降低了管理成本。再其次,管理信息化将教师从繁杂的教务管理中解脱出来,将更多的精力投入到课堂教学中。

郭蕾:我很认同"教育管理+企业管理=现代学校管理"的观点。无论企业还是教育,最可宝贵的财富,最起关键作用的,都是人。在企业治理结构中,除了常设机构以外,还有很多项目组。项目组以目标为导向,人员精干,效率高,可以攻克一个又一个难关,出色完成各项任务,完成任务后及时进行奖励兑现。学校的内部治理机构也可以借鉴企业的项目组,形成以目标为导向的工作小组。

这样的项目化管理让员工的心理发生了积极变化,原来是单位要我做事,现在是我自己想要做事。项目化管理大大调动了员工的积极性,给更多人提供了展现才华与潜能的平台,这样的管理完全可以移植到学校中来。

校长新挑战

中国教师报:完善学校内部治理结构对校长提出了哪些新挑战?

赵民辉:完善学校内部治理结构要求校长作为学校改革发展的带头人,必须担负起引领学校和教师发展、促进学生全面发展与个性发展的重任;校长要不断学习先进教育理念和管理理念,将发展作为学校工作的第一要务。

苏霍姆林斯基曾说:领导学校,首先是教育思想上的领导,其次才是行政上的领导。我认为,作为一个校长,在新时期的学校发展中,只有清楚认识和确立新的角色形象,才能迎接一个又一个新的挑战,成为学校管理工作中理念的先锋、思维的号角、行动的向导。

郭蕾:完善学校内部治理结构对校长提出了新挑战:一个是校长的思想定位,一个是校长的角色定位。一个好校长,就是一所好学校。新的教育改革要求校长必须解放思想,从行政领导的概念中解放出来,做师生的精神领袖,走在教育改革的最前沿。校长必须与时俱进,做一个学习型校长,做一个率先垂范的校长,做一个接地气的校长;真正"蹲下来"办教育,让所有人能在校园中感受到教育的温暖、教育的力量和教育的魅力。

中国教师报:完善学校内部治理结构需要注意哪些问题?

赵民辉:完善学校内部治理结构应在学校原有制度的基础上进行调整、充实和提高。学校管理的终极指向是促进人的发展,即以师生发展为本。因而完善学校内部治理结构要由传统的"管人"向"育人"转变,促进师生全面发展。

我校于 2013 年提出了"一体两翼"阳光教育模式。"一体两翼"阳光教育模式就是以"阳光教学"为主体,"阳光德育"和"阳光体育"为两翼,实现学生发展、教师发展、学校发展,全面推进素质教育的新型教育模式。"一体两翼"阳光教育模式作为学校发展目标的核心已经深入人心,它的不断推进将给学校发展带来实质性变革。

郭蕾:完善学校内部治理结构要用好"相信、解放、利用、发展"8 个字。课堂教学改革要"相信学生、解放学生、利用学生、发展学生",在学校管理中,校长也要"相信教师、解放教师、利用教师、发展教师"。只有这样,才能最大限度地激发每一个人的积极、主动性,让教师与学生都绽放出自己生命的精彩。

新视野

走向办学体制改革

杨东平在《当代教育科学》撰文 在大一统的高度行政化管理体制下,实行"教育局办学"而非"教育家办学",中小学难免出现千校一面、高度同质化的现象。

美欧国家也曾经历了由课程改革到学校改革的路径变化。美国的特许学校、英国的自由学校、香港的直资学校,其基本模式大致相同,都是在不改变学校公办性质的情况下,将学校交由一些团体、企业或具有教育理想的个人管理,地方教育部门与之签订合同,按照合同评估、检查其办学质量,到期后经评估或续约或收回。特许学校由政府提供所有经费,但在教师聘用、经费使用、课程设置等方面享有很高的自治权。另一类改革是实行"校本管理",将教育决策权从州和县转移到学校,由校长、教师、学生及家长负责预算、人事和课程安排,通过教师、家长和其他社区成员的共同参与,为学生创造更为有效的学习环境。

中国具有全社会重教兴学的强大传统,如果地方政府通过委托管理的方式,将一部分公办中小学交由他们管理,将有利于形成教育家办学的格局。

"被塑化"的儿童

黄少乐在《生活新报》撰文 在现代化的进程中,新时代的家长被潮流卷着往前推。在孩子"想要游戏机想要电脑"的呼声中,他们突然发现自己的孩子经历的是一个被塑料包围的时代,一个日新月异的电子时代。现代科技把城市儿童从头到脚武装起来,与农田和丛林保持着距离,一旦离开课堂和插座,他们变得百无聊赖。他们被塑料世界"塑造"了。

在"被塑化"的时代里,城市儿童的生活变得与他们的父辈大不相同,最大的区别是长期脱离大自然。于是,这些"宅童"有了新的称谓——"自然缺失症儿童"。这并非一个专业医学名词,它表述的只是一种现象,繁重的功课、上不完的兴趣班、光影刺激的电子世界,"自然"简化成电视里奔跑着猎豹的画面,以及笔下一个大圈和边上 5 个半圈组成的花朵。城里长大的孩子,最大的悲哀是已经失去了大自然天赋给人的灵性。　(钟原　辑)

本刊征稿

投稿邮箱 zgjsbjyj@vip.163.com
联系人:钟　原
联系电话:010-82296728

《思想力校长》

本栏目发现致力于课改实践和素质教育探索的典型学校,关注思想力人物,关注躬身教学田野的实践者和具有教学领导力的校长,欢迎读者自荐或者推荐。

《我的教育观》

作为校长,您是如何理解教育的?对于当前中小学课改形势有何研判?您是如何理解学校文化的?是如何进行学校文化建设的?请结合学校工作实际畅谈您的理论与实践。字数 2000 字左右。

《我的管理观》

作为校长,您是如何理解管理的?您是如何从管理体制、机制层面优化学校内部治理结构,调整学校教育生产关系,解放学校教育生产力的?请结合学校管理实践呈现观点。字数 2000 字左右。

《金点子》

在我们身边,也许没有大教育家,但一定有优秀的教师和校长,他们管理学校的绝招儿,教育学生的故事,管理创新的举措,还有紧急时刻的教育机智,别具一格的教育艺术……一定能助燃"教育家成长"和"教育家办学"的星星之火。欢迎您将所作所为、所见所感、所听所闻写下来,讲讲您身边的教育故事。字数 1500 字左右。

《教育家影像》

那些已经离我们而去的教育家,给我们留下更多的是他们的思想和理念。其实,他们还有很多鲜为人知的故事和逸闻趣事,值得我们去挖掘、寻找。将他们成长的经历和故事与我们现实的教育环境相结合,就是当今教育的良方。欢迎提供有价值的线索或稿件。字数 1500 字左右。