

学校如何运用“无边界管理”

倪瑞明

随着时代的发展,基层学校面临着前所未有的挑战,如课程、评价制度、人事制度等重大改革。面对这些挑战,我们迫切呼唤学校的民主化管理。

目前绝大部分学校实行的是层级管理,但带来的问题是,行政化管理是自上而下的单向行政推动,是指标化考核,以指标化考核代替对教师的所有考核。学校规划往往只是领导的个人思考,缺乏自下而上的民主沟通渠道。一些有思想和实践经验的一线教师和部门负责人可能为了完成上级交办的任务,完成考核指标,将自己的智慧隐藏起来,也不愿了解学校的发展愿景,长期这样,教师将会失去为学校发展而努力工作的动力,形成职业倦怠。

针对层级管理存在的问题,为避免“头痛医头、脚痛医脚”的现象,我们用跨界的思维来解决行业问题。

美国通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇曾提出“无边界组织”的概念。无边界组织是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的一种组织设计。无边界组织力图取消指挥链,保持合适的管理幅度,以授权的团队取代部门。

在上海第二工业大学附属龚路中学工作时,我以“无边界管理”理念,重新梳

理学校的管理架构,重建管理边界。旧的垂直边界主要是传统的金字塔式组织结构导致的内部等级制度,组织按各自的职权划分为层层机构,各个机构都界定了不同的职责、职位和职权。无边界模式则突破了僵化的定位,从某种程度上撇开权威与地位,职位让位于能力,大家群策群力,往往采用一种团队模式,只要是有利于学校发展的建议都会受到重视。我们试图以“无边界管理”打破垂直边界导致的信息不对称现象。在规范办学的基础上,培育透明、信任的管理文化,营造让教师舒心、安心和静心工作的氛围,从而更好地唤醒教师自主发展意识,发挥自己的聪明才智,提升工作效能。

我们突破垂直边界并不是取消内设的部门,而是不让各部门成为沟通协作的障碍,通过组织的有效协调,提高信息的相互传递、扩散,使信息和资源能够得到最佳配置,实现信息、经验和技能的合理分布和共享,从而达到提高工作效率的目的。

我们通过打破学校垂直边界,将学校的发展愿景让更多的教师所了解,以透明化的方式,鼓励教师群策群力;及时发现、总结教师的优秀实践经验,既没有颠覆现行的层级管理,又保证了信息的穿透性。

我们强调信息的公开共享,尤其是在专业知识上,更加注重学习型组织的打造,从而更好地激发教师个体内在的自我发展潜力。

在管理层面,我校就打破垂直管理进行了如下尝试:定期邀请教代会代表列席校务会议,邀请部分年级组长、班主任、教研组长列席行政会议,在列席校务会议和行政会议的过程中,更好地了解学校的发展和管理,消除教师对学校管理团队的误解;所有干部年终述职,由教代会代表进行测评打分,进一步提高干部的服务意识;每学期初,各部门负责人向全校教工就在本学期部门的工作进行汇报,让全校教工了解不同部门的工作重点;坚持所有与教师切身利益相关的重大事项,需教代会讨论通过方可实施;坚持将与教师相关的所有评优工作,根据文件精神,由校务会议讨论实施方案的标准,交工会小组推荐相应候选人,汇总至考核领导小组,审核是否符合条件,然后在教师大会上由全体教师进行公开投票,根据得票高低确定当选者。

2008年,为了进一步推动民主化管理,我校实施了干部竞聘上岗,由教代会代表讨论干部标准和竞聘流程,通过召开教代会立法;由干部对自己的岗位职责进

行修订,在修订的基础上,经校务会议讨论,再提交教代会审议通过并立法;通过自荐和他荐,产生候选人并公示;由党支部书记主持,召开全校教工大会,根据岗位职责,候选人通过竞聘演说,所有教工进行投票表决并公开唱票,在教工投票和专家投票的基础上,产生了群众公认的干部群体。

对于教师绩效工资改革,我们认为,这是绩效管理系统之中的一个子系统。为此,我们一方面仔细研究英国的绩效管理系统,另一方面,认真学习研究相关政策法规,视之为推进学校民主化管理的契机。我们请专家进行政策介绍,反复组织研读、解读相关政策,将相关政策文本挂在校园网上,召开各种类型的座谈会,收集各方面的意见和想法,同时成立了领导小组、工作小组,在听取各方面意见的基础上,并形成符合我校实际的绩效工资方案,将相关的草案发放到每一位教职员工的口中,并附上相应的建议表,多次征求意见,反复讨论,不断修订与完善,在教代会上一次性通过。

2010年,面临岗位设置管理工作,经过分析研究,我校坚持将相关文件精神向广大教职员工反复宣传。在此基础上,制订了相应的打分原则,以评职称的年限为

主,兼顾工作量、班主任行政管理工作、毕业班经历等,从而避免了论资排辈和不愿多承担工作等问题。在打分过程中,我校通过教师自行申报和学校复核,同时校内公示,避免了因为信息不对称造成的数据失真,实现了过程的全透明。

我校依据无边界管理理念,实现了信息的互动与共享,鼓励教师主动参与到学校的各项工作之中,有效地推进了民主化管理,建立起透明、民主、互通的管理方式,提高了沟通协调能力,有助于形成共同的价值观和使命;通过创建学习型组织,支持教师专业成长,实现了学校的跨越式发展。

在打破垂直边界的过程中,不能简单地强迫别人接受决定,而是要通过沟通赢得支持;不是强加给教师任务,而是在互相尊重和信任的基础上建立伙伴关系;不是要控制,而是要培训、鼓励和支持自己的教职员工——让他们能自由地发挥各自的才能,在推进的过程中,我们必须始终将结果作为变革的根本动力,围绕学校发展的共同愿景,注重过程的规范和流程的规范,消除彼此之间等级的隔阂,从而更好地营造民主平等的工作氛围,提高职业幸福,促进学校的可持续发展。

(作者系上海市浦东中学校长)

学校创意细节

学校食堂与围墙之间,有块三角状的土地,约有一亩。每年夏季特别美,因为苦瓜、南瓜、冬瓜、茄子、西红柿、豇豆等都在自由地彰显着生命,红色、绿色、紫色、橙色格外引人注目。

这原本是“5·12”地震重建后留下的建筑荒地,杂草丛生,灰渣满目。我与团队成员商议,此荒地可作何用?大家认为:栽上树,将地面硬化,刷上石桌石凳,做师生休憩处。这样的做法并无不妥,但大家都觉得少了一些教育意义。

记得有一则故事,说一位大师带着一群弟子来到一处旷野,问他们:要除去地里的杂草,用什么办法最好?经过一年时间,弟子们明白,最好的办法是在上面种上庄稼。故事给了我们启示,于是老师和孩子们一起翻挖、换土、下种、育苗、移栽、立架、牵藤……收获瓜果之余,我们也收获了思想,收获了文化——一者,于农事,种庄稼为正,能有效去除杂草;于教育,学生的不良品行如同杂草,唯有“种”下美德,才是最佳方法。二者,荒地虽然贫瘠,但经精耕细作,也能收获满满。三者,同一块土地耕



杨聪伟

种,作物不同,成长有快有慢,但各类瓜果成熟之时,它们呈现的却是多样的精彩——教育者对生命的起码尊重,就是等待。

荒地上生长出的这份精彩,对学校

“生本三园”文化的构建来说,不仅呈现出了“生态”的意境,更重要的是,让我们感悟到了生命的本质和教育的真谛。

(作者单位系四川省绵阳市涪城区吴家小学)

金点子

谢英

学校让美苏醒

学校是美苏醒的地方,教育是美苏醒的过程。每一天的每一个细节,每一处景观的每一点用心,都应该是去唤醒人心中的美丽。

如何在校园的设计中实现“唤醒”的目标?南京致远外国语小学首先尝试让路会“说话”。学校位于北纬32度,沿北纬32度往东,在地球仪上看,同一纬度上,经太平洋,到华盛顿,穿过大西洋到摩洛哥的拉巴特……再回到南京。学校的道路便以此为“标准”命名,以“南京路”为起点,之后为华盛顿路、大西洋路……伊斯兰堡路,再回到“南京路”。道路牌的设计,上面为路名,下面为国家介绍。既有标识路名的意思,孩子们也可以从这里打开认识世界的一个视角,也寓意致远的孩子,从这里走向世界。

深入校园,映入眼帘的除了有特色的几条路外,我们还别具匠心地为学生设计了12处景观。我们认为,“润泽童心,启航智慧”是一个漫长的化育过程。在中国传统文化中,一昼夜划分为12个时辰,每个时辰相当于现在的两个小时,就是12地支。从学校的中心广场开始,自南向北,每一个景观,代表一个时段,每一个时段,我们精选了一个故事,从映雪广场的《囊萤映雪》到墨池的《王羲之学书法的故事》,包含了我们的教育理念。我们希望,孩子们每天看见的地方,能给他们带来一些对学习、对成长的春雨润物般的浸染与认知。

在校园中,芳香醉人的花草也必不可少。致远外国语小学里种植了多棵紫玉兰。早春开花时,满树紫红色花朵,幽姿淑态,别具风情。

担任校长多年,校园里几乎所有的孩子都认识我,也会找我诉说各种各样有趣的事。一次,一棵小小的紫玉兰树引发了我与孩子们的一个小故事,感触颇多。那是一个雨后天晴的下午,校园里满是春天的味道,路过校园小径,前方一片如银铃般的笑声吸引了我。我想,如果这是在拍一部电影,真的是很唯美的画面:几个可爱的女孩,摇着一棵开满紫玉兰的树,花朵在春风里缤纷而落。她们围着树

跑着、跳着、唱着,红扑扑的脸蛋上写满了快乐。我叫住了她们,问:“孩子们,这些花全掉下来了,别的同学就看不到了,怎么办呢?”

当几个孩子看到我后,立刻紧张起来。我轻声告诉她们:“我现在不是批评你们,但我觉得我们的校园,需要大家爱护,我们的景观,是与大家一起欣赏的,你们可以讨论一下。”几个孩子听后,低着头,离开了。

第二天,当我推开办公室的门,在地上发现了一张便笺,应该是孩子们塞在门下的。我打开一看,上面写着这样一段话:校长您好,我们认真讨论过了,我们真的不是存心破坏景观,当时,我们觉得是在做一件很开心的事,现在我们认为您做得对,花没有了,其他同学也看不到了。以后,我们不会再做这样的事,要做环境的宣传者和保卫者。我很庆幸当时没有训斥她们,在孩子的心里,当时真的没有想到这是一种非常不好的行为,我也没有给她们行为定性。

后来发生的事,让我更有感触。校园里有一个漂亮的阅读角,那里摆放着孩子们喜欢的书。每天去办公室,我都会经过那里。就在摇紫玉兰花事情发生的第二天,我又经过那里,惊喜地发现了7个很漂亮的小盆栽,我想,这应该是那几个孩子带过来的,她们希望别的同学能在这里看到一处别样的风景吧。由此也让我想到,没有训斥与责罚,当我们的孩子发自内心地认识到错误,便主动想办法改正,才是真正的教育之美!

教育,就是要让教育者和受教育者产生达至心灵的自省,从美出发,向美而生,美的内涵也在慢慢酝酿。每一天,我们都在静静地经历着创造美、发现美的历程,静水深流,润物无声——真是谓无华。当我们的校园处处都蕴含着独特的教育价值,当我们教育者时时与孩子在一起的尊重的前提下,产生生命的碰撞,我们的孩子便从中受益,也会在潜移默化中实现育人的大目标。

(作者系江苏省南京致远外国语小学校长)

教育本质再讨论

开栏语

因为走得太远,所以忘记了为什么出发。教育从没有像今天这样备受关注,也因而惹来了无数的“误读”。我们有必要回头看一看,认真想一想,教育的本质到底是什么?“教育本质再讨论”,期待广大教育工作者通过对教育本质的追问,唤醒对“人”的尊重、对教育的敬畏。

欢迎广大读者以一句话定义+300字解读的形式,将自己对教育的认识发给我们。我们将择优刊登。

邮箱:zgjsbjyj@vip.163.com
联系人:钟原 010-82296728

教育即成长

人的成长不仅仅局限于个体外形的变化,更侧重于思维、意识、情感、道德、心理等精神方面的变化,即个体发生物质和精神都变化的过程才是成长。教育就是在环境熏陶、活动参与、教师引导、同伴互助和个体努力等因素的作用下,实现个体认识自我、发现自我、完善自我的成长。在这个过程中,个体不仅有知识增多、视野开阔的变化,而且有体能增强、艺术潜能被激发、生活和生存能力得以强化等变化,他们具备了作为人的基本素养,他们的人生呈现出无限可能性,同时具备发展自我的持续动力。这种成长或变化,就是教育的内涵所在,是教育之本质。

(河南省西峡县城区第三小学 于德明)

教育内涵三要素

教育的本质就是要培养具有独立人格、自由思想、温暖人文情怀的人。独立人格就是能够有自己的操守,能坚守自我,完善自我,有积极向上的价值取向,能充分尊重他人的思想和意志,以自己的独立价值去包容别人,去参与社会活动,去提升集体和社会的价值。自由思想就是要崇尚真理、捍卫真理。在真理的追求上,具有自己的判断能力。在活动参与中,具有独立的自主精神。每个人的自由全面发展是社会文明发展的前提和条件。有温暖人文情怀的人应是对社会的各种现象有着大爱之心和责任意识,这也是人类生存发展的价值。

(江苏省扬州市邗江区公道中学 吴正兵)

关注未来教育家精神成长(六)

本报记者 王占伟

让自己活在困难中

好事归自己,困难归别人。

这是现实生活中,很多人在心灵深处、时时向往的一个愿望,但其实这是一个大误区!

为什么这样说?我们不妨从幸运、创意、智慧、灵感4个关键词来分析。这4个词之间的逻辑关系是什么?从某种意义上讲,幸运是创意后的产物,是创意的结果。智慧是创意的主人,没有智慧就没有创意。所以,智慧是幸运的源泉。那么智慧又是什么?来自哪里?智慧是灵感的释放,是灵性的体验,智慧来源于灵性、灵感。在什么样的情形下,人最容易发动灵感,获得灵感?生活经验告诉我们,是在高度专注,与某一对象深度链接的情况下。而在面对困难,仍全力以赴,想尽办法破解难题的情况下,人就是高度专注的。从这个意义上讲,人遇到困难之时,就是产生智慧、创意,收获幸

运的机会。

由此联系到现实教育,我们很多一线校长、骨干教师明明知道应试教育是对学生生命的摧残,也有推动课改的想法,但一想到课改的困难和风险,就止步不前了。其实,这样的教育者不仅忽略了困难的价值,而且屏蔽了风险的价值;如果一个人遇到困难、风险就逃避,就等于排斥灵感、智慧、创意、幸运。现实的情形往往是,敢担风险,方避凶险;甘冒风险,才有灵感。

这让我想到了日本企业家稻盛和夫。稻盛和夫在其经营生涯中,一手创办了两家世界500强企业。“现场有神灵,答案永远在现场”是他的名言。稻盛和夫在年轻创业时,工厂濒临倒闭发不出工资,员工士气低落,常常以罢工来宣泄。而稻盛和夫却认为困难就是机会:自己在这样的环境干不

成事,在别的环境中一定会一事无成。于是他吃住在实验室,不断地想,不断地去思考,一次又一次地在头脑中模拟推演。后来,那些开始只出现在梦境里的东西逐渐清晰,最后难以想象的事情发生了:既无知识和技巧,又缺乏经验和设备的稻盛和夫,却搞出了世界领先的发明,给快要倒闭的工厂带来了生机……稻盛和夫的经历给了我们一个重要的启示:人在没有退路的情况下全力以赴,潜能就会被激发,智慧就会被开发。

其实,做教育与做企业的道理是相通的。没有创办晓庄学校、生活教育社、山海工学团、中华教育改进社、育才学校的困难与风险,就没有陶行知的生活教育理论,就没有教育家陶行知。

所以,有志于教育改革的同仁必须清楚,把自己时刻放在困难中,更容易发动灵

性,激发灵感,获得智慧。排斥困难等于排斥智慧。人应该克服困难,成就自我。不断克服困难,让自己活在困难中,这才是安全、智慧的选择。这也就是古人所说的“生于忧患,死于安乐”。

因此,我们应秉持这样的信念:一帆风顺=相对静止=等待淘汰;从困难中穿越出来是幸运,从平安中走过来是堕落。也可以用更通俗的话进行自我警示:短时间不见困难,你的成长就停步了;长时间不见困难,就意味着你被淘汰了。所以,不要惧怕困难,不要排斥困难,应该走向困难,面对困难,解决困难。

近日,我拜访了一位智者。他送给我6个字——“留有余地,必有余”。就是说,处处给自己留有余地,自己必有余。凡事给自己留有余地的人,看起来很聪明,但事实上,往往不能取得大的成果,因为从来没有

全力以赴过。“有时候需要先动后动,有时候需要先动后谋,有时候需要边谋边定,边定边谋,这才是正常的生活、生命状态。”智者说,“战场上,你端着枪,如果子弹没上膛,你的枪和烧火棍差不多。所以,启动你的生命,你才是自己生命的主人。生命不启动,你无论如何都操控不了自己的生命。”

的确,人生的路上有上坡、下坡时,也有跳涧、跳高时。过一个两米多宽的山涧,退两步就跳过去了,是没必要修桥的。如果过这样的山涧,为了彻底的安全,你也去修了桥再过,那不是一种生命的浪费?其实,无论人生路上的上坡、下坡、跳涧、跳高,很多情况下,你给自己留的余地越多,往往就意味着你越落伍。

有志于成为时代教育家的同仁,你为自己的教育梦想全力以赴了吗?你让自己活在困难中了吗?