

思想力校长

让一所优质校再现辉煌,可能对校长来说并不难。如何让一所普通校在短短的时间内提升质量、得到社会的广泛认可,如何通过管理的精度达到学校发展的高度? 考量校长的智慧。

夏志清:学会“在针尖上打擂”

□本报记者 吴绍芬

12月3日,虽然外面天寒地冻,而在北京工业大学附属中学的报告厅里,却暖意融融。来自国家教育行政学院校长培训班的学员们不顾北风呼啸,一清早就从大兴赶往朝阳区,只为听一个人的报告。16年里,他在5所实力迥异的学校做过校长,创造了让优质校再现辉煌、普通校特色鲜明的办学奇迹。他,就是北京工业大学附属中学校长夏志清。

见过夏志清的人,对他的第一印象是低调、内敛、不太好打交道。但只要与他再进一步交往,大家无不被他办学思想的深刻、捕捉信息的敏锐、传递方式的精准而折服,纷纷赞叹其管理水平:“善于针对问题找症结,乐意从精细中寻特色。”

“只有学生回来了,学校才叫一所学校”

到北京做校长之前,夏志清已经有了10多年校长任职经历。回忆起初做校长时的情景,夏志清如今仍历历在目:1999年7月,湖北省仙桃市市委组织部把他下派到毛嘴高中做校长。

提起毛嘴高中,在当地无人不知,但这所曾经风光的学校,现在却面临生存危机。显然,上级的意思是期待夏志清能够妙手回春。几经思索后,夏志清决定,不仅要去,还要干好。

到毛嘴高中上任后,夏志清没有蛮干,而是先观察情况。这个“烫手山芋”确实让人心烦:团队内耗,学风不浓,债台高筑,人心涣散,交通便利只是方便了学生流失。

要解决问题,寻找突破口是关键。“要学会在针尖上打擂,通过管理的精度达到学校发展的高度。”夏志清暗下决心。

夏志清主动争取赢得了第一根救命稻草:毛嘴高中与仙桃中学签署联合办学协议,给学校发展注入了一针“强心剂”。他马上在全校范围内召开干部恳谈会,发动全校教职员大讨论,达成学校发展的共识。

人心散,累破胆,人心齐,泰山移。过去的毛嘴中学,个别教师“不务正业”。夏志清对此态度鲜明:“守住办学底线,首先要守住教师做人的底线。”为了杜绝教师打麻将的现象,夏志清和相关干部亲自带队督察督办,捣毁了几个麻将“窝点”。

以前,校园的两棵雪松下,算是学校最热闹的地方,夏志清开玩笑地称之为“鸡飞狗跳小孩闹”。原来,这既是教师休闲的地方,也被几位阿姨当作幼儿园的操场,闹哄哄的场景确实影响到学校的教学秩序,于是,学校总务处在教学区和生活区砌起围墙,将工作区和生活区分开,一边方,一边圆,寓意“学校乃育人之地,没有规矩,不成方圆”。

作为新任校长,又是临危受命上火线的校长,夏志清不急于改进课堂,而是从环境入手。在他看来,学生食堂和宿舍甚至比课堂还重要,学生吃不饱、睡不好,哪提得起精神去学习?

那阵子,学校食堂的饭菜真是让人难以下咽,但比这更可怕的是一位家属对夏志清的提醒:“都知道您很厉害,不怕得罪人,但您千万别得罪那些食堂师傅们,弄不好就得您亲自下厨。”

原来,由于学校食堂的许多员工是教师家属,这些教师在学校还小有名气,如果对谁有意见,他们就会自发地联合起来闹罢工。不得已,校长只得亲自到食堂下厨。这不是玩笑。夏志清听完冷静思考:兵马未动,粮草先行,加强食堂管理,刻不容缓!接着,夏志清贵成分管领导召开食堂改革座谈会,聘任食堂经理,改善硬件设施,提升饭菜质量……

夏志清接下来拿学生宿舍“开刀”。召开校务会进行成员分工调整,由年轻的德育主任主管学生宿舍;学校相关人员调床铺、拉钢丝、整内务、建澡堂、立公约、树典型。几周后,学生宿舍明显改观。有位学生在日记里这样写道:“通过宿舍改造,我们看到了校长的魄力、学校的希望。”

“写在纸上的规则叫制度,不言而喻的行为才叫文化。”在夏志清的推动下,宿舍变了,食堂变了,学生又回来了。在短短的时间内,在校学生就从1100人增加到1700多人。

“只有学生回来了,学校才叫一所学校。”有校长向夏志清讨教经验时,他常常这样说:“校长进课堂天经地义,但学生的



夏志清,北京工业大学附属中学校长,2001年被授予湖北省特级教师,获首届“湖北中学化学奖”,享受国务院特殊津贴,原湖北省第十一届人大代表。

◎精彩观点

●要学会在针尖上打擂,通过管理的精度达到学校发展的高度。

●守住办学底线,首先要守住教师做人的底线。

●学校乃育人之地,没有规矩,不成方圆。

●写在纸上的规则叫制度,不言而喻的行为才叫文化。

生活起居更为重要,千万别小瞧了食堂和宿舍的育人功能。”

“管理,需要‘得寸进尺’”

“不要等待运气,而要创造机会。”“没有做不到的,只有想不到的。”“管理,需要‘得寸进尺’。”是夏志清管理的秘诀。

夏志清管理学校,不是一条道跑到黑,而是善于找准问题、灵活应对、适时变通。

“他把管理真的用活了。”教师们评价说。在夏志清任职过的仙桃中学,曾经在湖北省可谓风光无限,培养出的尖子生、特级教师声名远扬。但在夏志清出任校长时,却有一道崭新的难题摆在了他的面前:一些优秀教师被其他学校以重金“挖走”,骨干教师比例下降。

教师队伍数量不足、质量堪忧,这道难题怎么解?夏志清仔细研究,琢磨仙桃中学的优势:学校文化积淀深厚,教职员有强烈的荣誉感和危机感,只要管理到位,必会旧貌换新颜。

于是,夏志清量体裁衣配班子,不拘一格选人才。将两位退休的老领导请回来做

“智囊团”,在学校流失了20多位优秀教师的情况下,夏志清“三顾茅庐”,与几名特级教师订“回归”日程表;并积极招聘学科带头人,壮大教师实力。除此之外,夏志清还和班子成员一起,通过完善年级质量管理责任制,调动领导班子、年级、学科、班级的积极性,并辅以干部聘用带来的人才活力,保障课堂质量得到飞速提升。

问题是一块试金石。在不长的时间,学校解决了教职工下岗分流遗留问题和教工住宅房产证纠纷,基建审计基本完成,学校食堂红红火火……夏志清在管理学校时,喜欢从问题出发,他认为:不解决疑难问题,发展永远只是一出肥皂剧。

问题解决了,学校的转机出现了。前来学校参观的人多了。在不少场合,大家都会问夏志清同样的问题:“您觉得管理上最需要注重和突破的地方在哪里?”

夏志清的回答往往简洁:“解决问题是关键,要因校制宜。”在毛嘴中学,他的管理策略是“通过外部资源激活内部因素,最后落脚到学生这个‘人本’上”。而在仙桃中学,他却是通过“用人决定成败”这样的方式促进学校发展,即曾子所说“用师者王,

用友者霸,用徒者亡”。

“校长不是官僚,要敬畏教育”

5年前,步入天命之年的夏志清作为引进人才进京,不久到北京市朝阳区三里屯一中任校长。

许多以前的老同事打电话给他:“你作为走南闯北的老校长,又有这么多年办学的经验,现在可以轻松应付了吧?”

夏志清却不这么看。“每一所学校对我而言都是一次全新的挑战,教育是艺术,艺术的生命在于创新。”

在夏志清眼里,要把一所学校办好,校长绝不能凭自己的好恶信马由缰,“盲人骑瞎马”,而要审时度势,把握特色创建的关键环节——差异性策划,谋特色发展。他常常告诫一些年轻的校长:“心中一定要有办特色学校的理想,切莫因为学校普通就降低办学标准。”

虽然夏志清在三里屯一中只做了3年半校长,但“校长不是官僚,要敬畏教育”的观点得到了行政干部的认可。

夏志清献身教育,但绝不是事事躬亲

记者手记

善抓发展“临界点”的校长

采访之前,从网上搜索夏志清的简历,复杂程度让记者看得有点眼花缭乱。因为他在多所学校做过校长,最令记者吃惊的是,一所在南方学校做得风生水起的校长,为了自己内心的向往,竟然不辞劳苦辗转到北京成为“年轻的北漂”。

戴一副近视眼镜,剪着短短的平头,不看他说话,都以为他是北方人呢,但只要一激动,嘴里的方言就如豌豆般“蹦”出来了。

可能是专业出身的缘故,夏志清对教育有着深入的理解。他认为,教育是科学也是人学,要学会精细与人文结合,善于“在针尖上打擂”。在他看来,学校管理不仅要在整体上把握形

势,更要立足校情,了解师生的特点和需求,学会寻找解决问题的关键点。

学校不可能是千人一面、整齐划一的,每所学校在发展过程中都会面临自己的问题。所以,要从矛盾处、问题处入手抓“临界点”,这或许是夏志清17年管理学校的“秘籍”。

做校长要人性化,办学要精益求精。为了找到问题的关键,夏志清会实地调研,不放过一个死角。因此,在毛嘴中学做校长,他会通过改造宿舍、食堂、整治校园环境来育人。“学生是从宿舍走向大学的。”话语朴实,但内涵深刻。

为了让红极一时的仙桃中学再度

“火”起来,夏志清深知“没有做不到的,只有想不到的”,管理还需“得寸进尺”。在了解名校兴衰变化原因的同时,夏志清还能很清楚地意识到学校文化积淀深厚、教职员有强烈的荣誉感和危机感的优势,通过“三顾茅庐”,合理选人用人、激励方法到位,又让学校旧貌换新颜。

作为“年轻的北漂”校长,夏志清在北京又先后执掌了两所学校。短短几年,他能赢得教职员工的认可,很大程度上是靠自己的管理智慧。从抓校园环境建设到倡导新课堂建设;从抓硬件建设到人的发展、文化的营造,他具有精准的管理水平。

在采访中,教师们对这位校长印象深刻:他对教师永远毕恭毕敬,教师有电话必回,有预约必见。

也曾有纷繁复杂的事务缠身,但夏志清管理思路非常清晰:只有办学要素科学配置,求真务实的学校才能运行高效。管理遵规守纪,按程序办。办学则要不唯上,不唯洋,不唯书,不唯它。

正因如此,不管任职于哪所学校,夏志清都能审时度势,对症下药,让学校发生积极的变化。“即使是一所普通学校,我也要追求卓越”。

如何做一名好校长,夏志清一直在用实践和行动证明。