



校长在学校管理中如何“反弹琵琶”



报告厅

多少、大小、快慢、进退本是事物的一体两面,不可或缺,在学校管理中,要在多与少、大与小、快与慢、进与退之间掌握平衡,不能失之偏颇,更不能顾此失彼。换句话说,校长在学校管理中要善于打破惯性思维,学会“反弹琵琶”,让少、小、慢、退也成为应有的管理选项

校长要深谙学校管理的基本规律,钻研学校管理的艺术,精准把握“少即是多、小就是大、慢也是快、退亦是进”的精神实质,充分认知多与少、大与小、快与慢、进与退之间的辩证关系,坚持“运用之妙,在于一心”

李志军

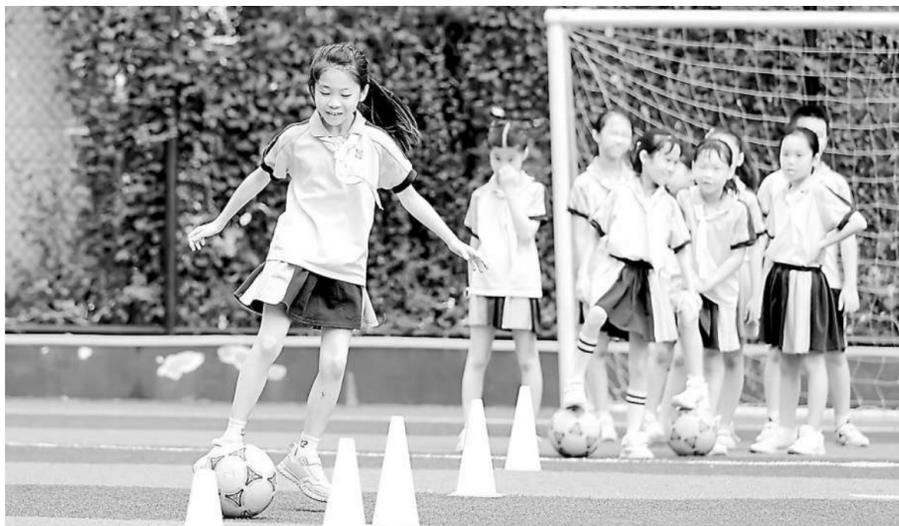
如果在多与少、大与小、快与慢、进与退之间进行选择,相信很多人会选择两者间的前者。一是“多”,我们常常说“人多力量大”,也有“韩信将兵,多多益善”一说,“多”似乎强过“少”。二是“大”,我们也常说“抓大放小”,不能“捡了芝麻丢了西瓜”不分大小,也不能“眉毛胡子一把抓”不分轻重,“大”似乎重于“小”。三是“快”,古人讲“兵贵神速”,当下更是一个事事快节奏、样样讲提速的时代,“快”似乎优于“慢”。四是“进”,我们都讲“逆水行舟,不进则退”的道理,更有讲“慢进是退”,“进”似乎胜过“退”。从这些角度来看,在学校管理中取“多”、“重”、“大”、“抓”、“快”、“求”、“进”似乎也理所当然,顺理成章。

然而,任何事情都有其两面性。多少、大小、快慢、进退本是事物的一体两面,不可或缺,并且在一定的条件下会相互转化。因此,在学校管理中,要在多与少、大与小、快与慢、进与退之间掌握平衡,不能失之偏颇,更不能顾此失彼。换句话说,校长在学校管理中要善于打破惯性思维,学会“反弹琵琶”,让少、小、慢、退也成为应有的管理选项。

少即是多 学校管理要善于做“减法”

中国古代思想家老子在《道德经》里说过“少则得,多则惑”,又言“大道至简”。这一论断说明了“少”、“简”的价值。“少即是多”的意义不单指积少可以成多,更重要的是求“多”反而会变“少”。在学校管理中,“多”的现象比较常见,比如学校管理制度多、管理层级多、检查考核多、教师任务多等等。这些“多”不仅增加了学校管理的人力、成本,还增加了师生的负担,最终降低了师生的幸福感。基于此,校长在管理中要充分认识到多和少的辩证关系,学会做“减法”,聚焦“少”来求得“多”。

首先要端正思想。人民教育家于漪“一辈子做教师,一辈子学做教师”,李吉林一生潜心于“情境教育”……这些专注的“少”成就了她们非凡的事业。因此,校长在学校发展规划和目标任务设定中,要将时间和精力集中投入到一两个重点中,



福建省福州市鼓楼第五中心小学学生进行足球控球训练。
通讯员 谢贵明 摄

深耕细作,持之以恒,积少成多。例如,面对各种创评,校长要克服“全面开花”的功利主义思想,要明白样样都想要好,可能样样都不好,要有所取舍,这样才能少些折腾,多些精力落实好立德树人根本任务。

其次要践之于行。学校管理上做到“少”,可能会遇到堵点甚至痛点,校长要有韧性和定力。比如力求管理的“少”,就要下放管理权限,少些条条框框和形式主义,倡导扁平化管理,避免层级过多带来的执行力衰减。再比如教育教学上的“少”,就是要打破“以多取胜”(教师课上讲得多、学生作业做得多、平时花的时间多)的老套路,真正提高课堂教学效率,实现“以少胜多”、提质增效。

小就是大 管理于细节处见真章

对于“小就是大”,可以从多个角度来理解。一是由小到大。俗话说“万丈高楼平地起”,事物的发展一般都是从无到有、从小到大,大由小中来,无小不成大。二是小中见大。有道是“一叶落知天下秋”,从一个细节可以看到大趋势。无论是有形的小到大,还是无形的小见大,都说明“小”不可小觑。校长在管理中要增强“小就是大”的思想认识,关注小节、小处,不能大而化之,要重视小问题、小矛盾,不能因小失大。

一者,要抓大更要善小。有的学校在校园建设上总要求“高大上”,但在校园管理上却出现“假大空”,比如某学校文化环境推陈出新,细心者却发现其中的展板还有文字错误;比如有学校厕所光亮一新,却没有注意到学生洗手池稍高,个子矮的学生容易弄湿衣袖。这些细节关乎着育人和人文关怀,校长要善小而为,于细节处见管理。

二者,要抓大更要防小。在学校管理中,有些小问题如果不加以重视,极有可能形成大问题。在一所学校,一棵黄芽树修剪成的球形上有一处空缺,形成了一个漏洞,仔细观察,原来在课间有学生把黄芽树当成了躺椅,一屁股坐在上面,久而久之就造成了残缺。我们都说“学校无小事,事事皆教育”,但在每位校长眼里,一定有其认为重要的大事、次要甚至可以忽略的小事。校长没有三头六臂,也不可能事事躬亲,更没必要“小题大做”,但值得提醒的是,校长要及时化解小矛盾、解决

小问题,避免小矛盾激化、小问题扩大化带来的被动。

慢也是快 坚守教育的本真

理解快与慢的关系,《南辕北辙》与《龟兔赛跑》这两个寓言故事体现得很清楚。我们要认清一种看似“快”的“慢”,更要懂得一种看似“慢”的“快”。校长在学校管理中,就是要力戒寓言故事中赶路人和兔子的“快”,坚守教育的“慢”,坚守教育本真。

当下快节奏的工作生活,也催生了“快教育”。比如在学校管理层面,为迎合项目创建搞突击,急功近利出“成果”;比如在教师教学层面,以“满堂灌”快速完成地教学任务;比如在家庭教育层面,家长送孩子到校外培训“揠苗助长”。盲目追求教育的“快”,结果可能欲速则不达,让教育丢了魂。

一是在“慢”中育人。立德树人是教育的根本任务,校长要明晰目标,久久为功,用心做好“培根铸魂育时代新人”的大文章。学校承担着百年树人的光荣使命,面对学校教育改革与创新,校长要始终把人放在首位,不为“追时髦”而丢了方向,不为“唯分数”而乱了阵脚。学生的成长是一个需要等待的过程,学校不能对学生过早地“下结论”、“贴标签”,校长要带领教师们做学生成长的“守望人”,在学生成长之路的前方等待,欣赏花开。

二是在“慢”中育才。课堂是育人的主阵地,提高课堂教学质量是每个学校的应然追求。需要注意的是,快节奏、快餐式、快进度的课堂教学并非真正高效的课堂。相反,速成式的课堂可能导致学生基础不牢、一知半解。因此,学校在打造高效课堂时,校长必须把“慢课堂”作为教育的基本常识加以遵循。学生的成长需要一个过程,学生的学习也需要消化和吸收。学习从来就不是一蹴而就的,校长要坚信慢也是快,旗帜鲜明地反对课堂起点过高、节奏太快,坚持低起点关照全体、小步子打牢基础、慢节奏夯实过程,在“慢课堂”中让学习真正发生。

退亦是进 校长要学会示弱与让步

当我们行进到陡坡难以爬坡时,往往先后退一下,通过加速度再来爬上陡坡,这

里暂时的退是为了后来的进。当我们在行进中遇到大坑、拦路石时,就得绕道,这里迂回的退是为了更远的进。世界上没有永远前进的道路,迂回曲折甚至倒退也是前进的一种形式。走路,行车方是如此,学校管理、校长处事更应如此。退亦是进,就是说要懂得进退,能进能退。

记得走上校长岗位之初,我满怀激情和斗志,以为只要出于公心,只要是为了学校发展,建章立制也好,处理问题也好,推行管理举措也好,就要大步向前不让步。事实并非我想象的那样,工作中遇堵,处事时碰壁……为何“进”反“退”?反思之余,我明白了,只“进”不“退”又怎能游刃有余?那么,怎样以退为进呢?

其一,知错与纠错。有一次,有位学校周边的居民找到我,反映有学生折弄田里的油菜花。我主动赔礼道歉,表示一定会加强学生教育,争取到了这位居民的谅解。我及时将此事“放大”到行政例会上,自我批评学生校外教育管理不到位,落行政管理人员到年级、班级开展专题教育,同时举一反三,对学生进行校外的品行教育。校长在工作中难免会考虑欠周,出现偏差以及失误等,校长要正视自身的错误,主动认错、纠错,校长认错并非拉低身段,相反会拉近距离,争取主动,便于改进和推进工作。

其二,示弱与让步。校长要努力成为学校管理的行家,但学校管理涉及方方面面,校长很难说样样精通。当校长面对棘手问题“此路不通”时,要多听取他人的意见。校长的示弱不是利用所谓的“权力”一意孤行,而是努力营造和谐友好的工作关系,与同事在一些非原则性问题上产生矛盾时,不能盛气凌人、咄咄逼人,要学会主动让步、理性妥协。“进”是一种勇于担当的精神,“退”是一种克己达人的情怀,校长当进退自如。

“教学有法,教无定法,贵在得法。”同理,校长在学校管理中亦是有法而无定法,贵在得法。校长要深谙学校管理的基本规律,钻研学校管理的艺术,精准把握“少即是多、小就是大、慢也是快、退亦是进”的精神实质,充分认知多与少、大与小、快与慢、进与退之间的辩证关系,坚持“运用之妙,在于一心”。由此我们可以相信,路虽远,行则将至;事虽难,做则必成。

(作者系江苏省东台市头灶镇小学党支部书记、校长)

田立科

如何调配师资、编排课表,是考验校长业务能力和管理智慧的必克关口,也是实现学校工作增效提质、不断超越的动力之源。近年来,笔者结合学习历代兵法的爱好,一直在探索如何巧妙运用兵法思维实现课程设置和师资调配最优化。

欲优教,先知师。《孙子兵法》云:兵在精而不在多,将在谋而不在勇。作为校长,笔者每学期放假前都安排教务处对全校每名教师的学历及专业情况、执教履历及从教以来教学业绩情况、个人家长满意度、学校领导评价、个人身体状况及家庭情况等5个板块进行制表测评。通过各项数据的综合研判,厘清每名教师下学期或下学年能够胜任哪个岗位的教学工作。比如,哪位教师评价较高,适合担任班主任主任工作,提前做好预案。

谋定而调,配而有据。知校情者胜,知师情者智。在师资调配上,我们秉承“人求其适,配求其合,效求其高,绩求其优”的主导思想,坚持师资调配4项基本原则,科学编排教学工作“排兵布阵图”。一是基于年级不同进行调配。比如,初中3个年级教学和管理工作各有侧重,七年级挑选会指导学生适应多学科学习、善于引导学生加强自律习惯的教师;八年级挑选善于培优补差、防止两极分化的教师;九年级多挑选有中考研究能力和备考经验的教师。二是基于成绩优秀进行调配。我们一贯坚持七、八、九年级按30%、30%、40%的比例分配优秀师资,既有利于教学教研工作的开展,也有利于教师的梯队培养。三是基于教师个性进行调配。考虑到教师的年龄、学历、专业、性格、性别等不同,努力实现老中青结合、传帮带互助、能力与精力互补、日常教学与教研引领相得益彰,真正让一个年级或一个学科形成军团作战的协作效应。四是基于班情差异进行调配。班情有差异,比如有的班级数学、英语属于弱势学科,就应在该学科师资调配时有所侧重;属于班级文体活动开展难,就要选一些有文艺特长或者音乐美教师担任班主任;等等。

科学评估,定期研判。军事战争讲究战前推演和战后复盘。课程设置和师资调配对于教育教学工作来讲是第一要务,决不能一蹴而就、一成不变。校长要以敏锐的洞察力去审视课程设置和师资调配方案,及时加以微调。建立数据评估分析机制,比如依据教师个人业绩、班级学情学业、学生核心素养培养等数据,及时进行动态检测、适时分析。建立定期研判机制,每学期至少组织两次班情、学情研判,提出改进方案。建立教师帮扶机制,对于工作激情不高、敬业精神不强的教师,要重点关注、跟踪督导;对于工作方式方法还需改进的教师,要及时为其明确“师傅”,尽快帮助其提升管理技巧和教育教学艺术。

(作者系河北省邯郸市邱县启智中学校长)

管理词条

木桶理论

木桶理论,又称短板理论,是一个经典的管理学理论。它通过一个形象的比喻来说明,一个木桶的盛水量由组成木桶最短的那块木板决定,强调了在团队管理和发展中,应当重视并提升那些薄弱环节,以提高整体的竞争力和效率。

学校好比一个大木桶,每位教师都是组成木桶不可缺少的一块木板。学校的竞争力好比木桶的水容量,学校的最大竞争力不只取决于某几位教师的超群和突出,更取决于团队的整体情况,取决于是否存在某些突出的薄弱环节。对学校管理者来说,不仅要关注学校有多少特级教师、正高级教师,课堂教学比赛有多少人次获奖,学校有这些“明星教师”固然是可喜的,但支撑一所学校高质量发展的并非只是一小部分教师,更在于一支整体强盛的教师队伍。学校管理者要更加关注“明星教师”背后“默默无闻”的大多数,为广大的平凡岗位上的教师创设良好的成长环境、更大的个人发展空间,让学校的教师成长规划更贴合每个人的成长需求,使好老师源源不断地冒出来、成长起来,建立起每位教师成长与学校发展休戚与共的学校文化,从而抬高底部、整体提升,提升整个木桶的蓄水能力,以强大和富有竞争力的团队助推学校走向卓越。

相较于能快速出成绩的“长板”,补齐“短板”可能是一个漫长的过程,教师的成长不是一蹴而就的,弥补学校管理中的漏洞、提升管理效能也非一日之功,甚至有些也不是在学校管理者任内就能有所收获的,需要学校管理者有持之以恒的决心和定力,把眼光放长远,做学校可持续发展的长期主义者。

当然,常与木桶理论相提并论的“长板原理”对于学校管理也有其独特的价值,需要学校管理者根据不同情况灵活地加以运用、调整管理策略。

(本报记者王家源整理)

治校有道

学校文化如何深度建构

项红专

近年来,中小学重视学校文化建设并取得可喜的成绩。但是,一些学校的文化建设存在着表面繁荣现象,具体表现为热衷于模仿而非原创、关注表象而非本质、注重理念而非行动。因此,有必要进一步深化学校文化建设,而深度建构学校文化,需要从以下几个方面着力。

文化即“人化”

眼下学校文化建设存在“拿来主义”现象。有的学校不是从自身的实际出发,而是喜欢跟着潮流走,一味地借鉴、模仿乃至复制,从而导致学校文化同质化严重。一走进中小学,我们就会发现,“水文化”“和文化”“雅文化”等俯拾即是。文化的本质是“人化”,真正的学校文化是由师生共同创造的。因此,学校文化建设应该聚焦于人,重点在于教师文化和学生文化建设。

教师是学校文化建设的主力军。校长要让教师主动参与文化建设的生动实践,包括办学理念、规章制度的出台、评价方案的制定等,以吸取他们的智慧、融入他们的情感、触动他们的心灵,经历从认识到认同再到践行的过程,使他们自觉成为学校文化的积极建构者、忠实维护者和坚定捍卫者。学生是学校文化建设的生力军。要把学校文化融入学生的

真实生活,以孩子喜欢的方式建设和呈现学校文化,体现出孩子特有的味道。鼓励学生积极参与学校文化的主动建构,如礼仪活动设计、学校环境美化、班级文化建设等,充分反映他们的意愿和心声,让他们在参与过程中获得认知的深化、心灵的愉悦和精神的充盈。

文化的深度建构,文化是一个群体的共同属性,学校文化反映了师生的一种生活方式。学生主要在班级群体中生活,因而学生文化建设重在班级文化建设。教师平时以个体劳动为主,群体生活主要体现在教研组和备课组开展的教研活动中,因而教师文化建设重在教研文化建设。与此同时,教师和学生课堂中共同相处、教学相长,这是学校文化建设的主要载体。总而言之,学校文化建设的重点涵盖班级文化建设、教研文化建设和课堂文化建设,课堂文化建设是其中的重中之重。

文化即“意义”

在学校文化建设中,大家普遍关注的是“看得见”的文化,即吸引人眼球的环境文化和热闹非凡的文化活动。更有甚者,有的学校把“学校文化”异化为“学校美化”,把“文化建设”搞成“文化装修”。然而,“看得见”的文化仅是装饰学校的文化,它只是学校文化的表现形式和载体,并非学校文化的本体和本质。要言之,文化是意义的建构,而意义主要

是指价值观。价值观是文化的核心,它告诉人们“什么才是真正重要的”,它要解决的是“为什么做”的问题,也即指向做事的目的和意义。文化是由人们自己编织的一张意义之网,意义是文化之魂。学校文化指的是师生共同分享的意义世界。换句话说,学校文化建设就是要在学校中创造一个意义世界,使学校成为一个有意义感的地方,让师生的工作学习富有意义。

因此,学校文化建设的着力点是隐性的意义而非显性的图腾。学校文化的意义生成应从以下几个方面入手:在办学历史中找寻意义、在地域文化中发掘意义、在学校生活中捕捉意义、借助文化符号彰显意义、利用校长行为表达意义。例如,仪式、故事和英雄等是彰显意义的重要文化符号,学校应予以高度重视。要重视仪式所代表的正向积极意义,经常讲述与学校有关的动人故事,给予学校英雄荣誉感。又如,一个校长的才能就在于其行为是否对师生产生意义,校长应予以充分关注。如果校长经常在校门口迎送师生、深入教室听课、找师生谈心谈话、参与教研活动和学生活动等,师生就能够看出学校里什么是重要的。

文化即“行动”

现在大多数学校都有自己的文化符号,这些文化符号常常挂在校长的嘴上、印在学

校的宣传册上并醒目地写在学校大楼的墙面上,但有的学校文化并不落地,关键是其没有成为师生的自觉行为。文化是行动,即做“我”所信的。就文化而言,信仰什么说明不了问题,做了什么才是关键。因此,文化建设要化“虚”为“实”。

一方面,学校文化建设要关注规范层面。规范是组织文化的关键组成部分,它进一步加强了价值观和信念。规范通常是隐藏在经验表面背后的未予言明的、非正式的期望,规范直接影响行为。对于学校来说,具有积极作用的规范应包括以下内容:尊重他人;愿意承担责任;勇于变革以取得进步;不在学生或家长面前批评学校;充分享受工作,对工作充满热忱;热心帮助及支持学校里的其他人;为学生的利益而不是个人利益而工作;等等。

另一方面,学校文化建设要从宏大走向细节。学校文化不应在乎口号理念,而应该在平铺直叙,在乎细节就是在平行为。例如,杭城某校提出了教师的78个工作细节,包括教师形象、教师沟通、班级管理、教学常规的方方面面,其背后体现了学校的文化精神。又如,在一所学校行政楼大厅的墙面上,从1980年创办至今,每个班学生的毕业照一张不落,工作过的教职员工的工照一个不少,这一细节充分体现了学校以人为本、尊重每一位师生的价值理念。

(作者系杭州师范大学教授)