

唤醒学校管理的精致化思维

本版编辑 北京市学院路中学校长 丁国凤 杭州外国语学校校长 林卫民 江
苏省教育科学研究院教授 王铁军 江苏省吴江市南麻中学 严卫林

编者手记

对以往学校粗糙的管理和服务而言,精致化理论无疑是一剂对症的良药。精致化管理的价值内涵就是“以人为本”、“创建和谐”,针对问题,真抓实干,把精致化管理和服务贯彻到学校各项实际工作中,使每一位学生都能受到人性化的关怀和负责任的教育。唤醒学校管理的精致化思维,让精致服务的理念深深扎根,向管理要质量,变“有”为“优”,必然会带来教育的异彩纷呈。本期刊登的一组稿件,既有小而精学校的发展策略,又有大规模学校的管理智慧,不论是学校文化的运作,学生潜能的激发,还是管理制度的完善,不变的是对“育人”始终如一的关注,对“教育精品”的执著追求。

小而精学校的“育人”经

成立于 1982 年的北京市学院路中学是一所社区配套初级中学,由于周边名校、大校林立,生源一直不足且质量较差,曾是海淀区 28 所“撮底校”之一。学校要想生存、发展,就要有突破、有特色。在调研的基础上,我校从“小班化”入手,提出“尊重生命,关注个性,实现小而精的教育”的办学目标。用精益求精的态度,做好教育的每一件事,实施好教育的全过程,真正树立“教育精品”的质量观,达到以精致创精品,以精品求发展的境界。所谓精致教育就是要把所有的重点放在师生的共同发展上。

师生交朋友

把每一件简单的事做好就是不简单,把每一件平凡的事做好就是不平凡。教育教学的常规管理每校都有,但是如何才能科学管理,如何做到细致入微,如何在管理中让师生得到发展,需要每一位学校管理者深刻思考。

我校接收的都是经过重重择校筛选剩下的学生,对生源连续几年的跟踪调研显示,六成以上的学生家长是初、高中学历,近四分之一的学生家庭结构不完整,四成以上的学生家庭月平均收入在 1500 元以下。生源中父母离异、死亡、服刑的残缺型家庭子女多,下岗或农民工子女多,身心不健康的学生多,有不良行为习惯的学生多。在这种情况下,我们并没有抱怨,而是从教育者的责任出发,本着为社会培养合格公民、为社会、党和国家排忧解难的决心,将管理工作的重点放在“育人”上。

由于学生人数少,为细化德育管理提供了很好的条件。学校提出:“德育全员化、师生交友制。”“细化管理,措施到位,师生对应,落实到人。”全校的每一位学生都能依据自己的个性、特点,在学校中找到自己喜爱、信任的老师结成师生心灵互动小组。每位教职工认领 1-5 名学生,针对学生的实际情况、家庭背景、个性特征进行定期或随机的沟通,了解他们的学习、家庭、心理、生活、爱好等各方面的情况。让学生感受到老师的关心,体会到师长、朋友的温暖,在不知不觉中亲近学校,从而产生学习的兴趣。同时,我校充分发挥 5 位心理咨询教师的作用,积极探寻学生内心深处的情感,为其他教师有针对性地引导和开展工作提供资源。

爱心燃希望

我校生源不足,学生人数近几年只维持在三四百人左右,每年都有交不起学费的学生。从接到电脑派位单起,我校就由班主任分头家访,了解学生的情况,全校汇总后选出家庭最困难的学

生。每年的教师节就是全校师生为贫困学生捐款的日子，由校长带头第一个把钱投入捐款箱，后面是领导班子成员、教师、学生，一串长长的爱的队伍。用爱点燃贫困学生的希望，我们始终让他们与同龄孩子享有同样的权利，一起参观，一起外出，一起参加社会实践，所有的费用都来自师生捐款，就这样一年又一年，将一批又一批的学生送入高一级的学校。

我校有心理问题的学生相对较多，面对不会交往的、神经质甚至智障的学生，我们从没有拒绝过，安排最有经验的老师和他们交往，真正关心他们、理解他们，帮他们共同解决问题，用理解化解孩子的痛。我校曾有一位学生从来不和同学交流，也不敢自己外出，可学校组织的所有活动，我们都带他一起参加，专门派老师全程照顾。三年之后，他不但敢叫同学的名字，能做简单的游戏，还可以独自回家，看到他的进步，我们的老师十分欣慰，因为又有一个家庭从此会快乐起来。

我校有许多学生成长在残缺型的家庭里，从小缺少家庭的温暖，生活处于失控状态，养成了一些不良的行为习惯。我校提出，“用微笑拉起你的手”，走进孩子的内心。真正关心、关注、鼓励、表扬这些孩子，努力挖掘他们的闪光点，帮助他们改正错误，让他们一进学校就能受到尊重，体会到学校的温暖。正是这种不懈的努力，多年来，我校获得了许多荣誉，犯罪率 10 年为零。

教师“备”学生

我校生源的复杂性给教育工作带来了极大的挑战，小班化教学又为实施精致教育提供了广阔的空间。不让一个学生掉队，让有潜力的学生发展，我校立足课堂，开展分层教学。给学生创造、发展与提高的空间，对教师教育教学管理的要求也更细致、更具体。

我们强调教师“备”学生，了解每位学生的学习能力、个性特点、心理素质及家庭情况，为学生制订合适的学习方案，因生而异，采用不同的教学方式。在初一和初二年级实施全面的综合评价，同时改进了考试形式，中考科目实行再次评价、延时评价，非中考科目考试采用开放式、多方面的综合评价。我校结合社会实践活动，事先布置测试的内容，学生一边实践一边答题，活动后还有每位学生的作品展示等。这种新的评价方式促使学生把书本知识运用到社会实践中，并在活动中使情感、态度、价值观都有所提升。我校坚持长年向学生开放生物、化学、物理实验室及计算机房，开设的国际市场经济、文学欣赏与写作、拓展训练、综合实验等课程，都已形成一套学生喜欢并能受益终身的校本教材。

学校每年都有考进人大附中、北大附中、清华附中、一零一中学等示范高中的学生。学生及家长的调查反馈显示，九成左右的家长认为教师关心自己的孩子并能与之经常沟通，对孩子学习能力与发展现状表示满意，九成以上的学生认为所有老师的都关心自己。在实现小而精教育的办学目标下，学生们的个性得以张扬，特长得以发挥，灵性得以延伸，成为对家庭、对社会有用的人才。

精耕细作“大”学校

规模越办越大，面积越来越广，人员越来越多，各地小有名气的中学，不少是与“大”联结在一起的。然而在办学规模扩大到一定程度后，学校教育必须警惕的一个问题就是不能背离办学的本源。针对“大”学校的实际，必须深入关注办学和学校管理的根本问题，走内涵式发展道路。

规模扩大了 灵魂不能丢

办学是一项“树魂立根”的工程，学校规模扩大后，对办学的灵魂要有一种文化自觉和恰当定位，避免学校发展过程中出现“文化断裂”的现象，要引导全体师生重塑立校之魂。一所学校的灵魂在优良的办学传统中，在本土的办学气派中，在自身的办学特色中。

办学要有自己的传统。学校在扩建或迁建，舍弃旧校舍的同时，不能将原有的优良办学传统一并抛弃了，而要挖掘传统中所蕴含的学校文化，加以过滤、提炼和撒播，形成深厚的学校发展内驱力。学校规模扩大后，新教师迅速增加，这就需要发动全体教职工进一步了解、学习并研究学校的优良传统，理解学校的文化，营造积极向上的价值追求，从而使学校的办学精神得以传承、改良和提升。

办学要有本土的学校气派。学校在扩建过程中，办学硬件条件得到改善，同时也带来了一些危机，其中最大的危机是信任和信誉危机。办学要有自己的特色，有特色才有核心竞争力，只有学科特色还不够，只有项目特色也不够，要形成系统的办学特色。办学特色不是喊出来的，首先要有内在的生长基础，“天时、地利、人和”是形成特色的前提。学校规模扩大后，原有的办学特色不能丢，否则会失去办学优势甚至失去自我。同时，要针对规模扩大后学校的实际情况，充实、扩展、丰富办学特色的内涵和外延，认准目标、精心策划、认真积累、深化发展。

管理复杂了 民主不能丢

大规模学校的管理常常向企业借鉴经验，强化管理、从严管理成了规模扩大后学校管理的操作指南。出于对办学现状不确定性和规避管理危机的考虑，“管得过多、管得过繁、管得过细、管得过死”的现象十分普遍。即便如此，按照原有小精品学校的管理方法，总是无法穷尽学校的边角，常常出现这样或那样的疏漏，从而促使管理更加严格、更加细化，学校管理进入了一种“严管 - 疏漏 - 再严管”的怪圈中。

要跳出上述怪圈，还得在学校管理上做文章。学校管理的对象是人，过程 and 手段是教育，目标是人性的完善，而自由和创新是人性完善的主要力量。因此，扩校后要给管理者自主的空间。小学校的管理体制是管理和决策合二为一，校长既要靠决策的科学性、民主性来避免决策失误，又要负责具体实施。规模扩大后，学校必须建立适合大规模学校的行政及管理运行规则，这一规则以行政决策和管理实施相对分离为特征。校长工作的重心在行政决策，主要时间和精力要放在调研和内外联系、多方沟通上。学校事务管理的重心应下放到中层，从科层级管理转化为扁平化管理。校长负责调控宏观目标、指导实施但不干预实施，中层管理者应在决策的宏观指令下，自主地实施各项具体工作。

要给教师自主的空间。教育工作的复杂性，需要教师去观察、思考、改变，教师不应是一个等待命令、需要他人指示、按部就班的工作机器，行政权威不能干预专业自由，要给予教师充分的专业创新空间，引导教师进入专业自主发展的良性轨道。学校管理以柔性管理为主要特征，以人为中心，以情为主线，借助非强制性方式和非权力性影响力，靠群体的价值认同和凝聚力进行管理，对教师虽然要有规章制度的约束，但更需要尊重、理解和沟通。

要给学生自主的空间。有人说管理不能留有死角，如果按此要求管理学生，即使管理者疲惫不堪，也不能收到理想的教育效果。学生管理中应该有意识留下“死角”、存有缺憾，这是学生自由的地方、快乐的源泉，是学生健康成长的护栏。在所谓的“管理死角”中，学生会做一些“坏事”、犯各种各样的错误，并从中得到快感和发泄，这很正常，也很重要。学生犯错是学校教育学生的好时机，一个从不犯错误的学生将来可能会犯大错误。教育是为问题而生的，没有问题，就意味着教育本身出了问题。靠“滴水不漏”的制度、残酷的强权管理来杜绝学生犯错误的学校，不是真正教育人的地方。

对于扩大后的校园，移用小学校的管理模式显然“水土不服”，只靠目标管理、制度管理、量化管理等思路来严格管理行为，是无法杜绝疏漏的，而且管理越严格、疏漏可能会越多。因此，需要换一个思路，从自主、自觉的角度来寻找突破口，以自主促效率，以自觉促规矩，构建大规模学校的新型管理模式。

事情变多了 系统思考不能丢

随着学校面积、人员和招生范围的扩大，摆在管理者面前的问题和事务也随之增多，可谓千头万绪。如果只是就事论事去处理，纯粹关心事务的本身，关心作为“事务的事务”，则永远无法摆脱忙碌或无效的劳作，因为事情是永恒存在的，某一事件的处理可能会引发其他事件的频发。教育的复杂性要求学校管理不能单一、单向地考虑问题，要以科学发展观为指导，把关注点放在学校的发展、教师的发展、学生的发展上，从整体性、协调性、可持续性出发，系统地思考问题，全面合理地解决问题。

一是做好“规范化办学”这篇文章。学校的基本规范不能模糊，要依照国家法律和行政

部门的有关规定，将一些问题的处理纳入规范化办学的轨道中。同时，要争取当地政府和教育行政部门的支持，有一些法规未涉及的事情要靠行政程序处理，行政程序可以解决发展过程中的阶段性问题，同时也能阻止其他连带问题的发生。

二是做好“多元化办学”这篇文章。多元化办学是当前一再强调要慎之又慎的事。学校扩大后，单一的办学模式满足不了学校长期发展的需求，需要加强与大学、各级部门、各界企业以及国外著名学校的联系，寻求社会教育资源的支持，实现优势互补。

三是做好“民主化办学”这篇文章。学校规模扩大后，决策的风险随之增大，事务管理的公平化要求日趋高涨。要以人为本，相信教职工的觉悟，不搞强权政治。学校的重大决策要依靠教代会，日常行政管理，要广泛听取各方面的意见。通过学校的民主化建设，防止校园权力寻租和异化，保证学校的可持续发展。

学校战略发展践行精致理念

近年来，教育界相继提出精致教育、精致管理的理念，并在实践中进行了积极尝试。这是教育改革向深层次推进的重要标志，也向教育科研提出了新的课题。

精致化管理是科学精神与人文精神相互交融的管理，是追求卓越、精益求精、周到细致、精雕细刻的管理，是既注重细节、过程，又重视结果的管理，是质量与效益同步提高，教育投入与教育产出均衡的管理。

学校发展的决策既要有战略思维，又要有精致化思维。学校发展最重要的环节就是决策、策划工作，这既是一项战略性的工作，同时又是一项细致入微的工作，一着不慎，满盘皆损。科学合理的决策、策划是学校成功的一半，它能够引领学校走向成功，拙劣、平庸、粗糙的策划，只能导致学校衰败或业绩平平。学校发展的决策、策划绝不能大而化之，不仅要从发展的战略高度，而且要以精致化理念来设计、规划学校的发展。既要有发展理念、发展定位、发展目标的策划，也要有发展环境、发展策略、保障机制的策划；既要有全局性、创新性、特色性，又要有操作性、可行性；既要有高屋建瓴的方案，又要从多视角设计各种可能的方案；既要有发展的前景，又要把方案内容细节化、具体化。

教育就是服务

精致管理最终指向学生的发展，不是少数拔尖学生的发展，也不是部分学生的发展，而是全体学生的发展，让每一位学生在学校里都能够抬起头来走路。

精致教育、精致管理，必须确立以学生为中心的服务意识，确立教育服务的理念。学生是教育对象，也是服务对象，学校理所当然要为学生提供优质服务。有人认为，把学生视为服务对象，降低了学校与教师的档次，把教师等同于服务行业的人员。实际上，国内外早已把教育纳入“第三产业”，归属于服务业。学校、教师为学生服务、为学生家长服务、为社区服务，是无比崇高、光荣而伟大的事业。

“教育就是服务”应当成为广大教育工作者的教育理念。江苏省溧阳实验小学响亮地提出“教育就是服务”的口号，为学生提供个性化的课间餐，尽量满足每个学生的口味要求；下雨天在传达室准备雨伞，让忘记带伞的师生借用；用学生的“眼睛”张贴字画，教室内外的板报、宣传橱窗都布置在学生能够看得见的高度；实行教育投诉制和选师制，学生与家长可以民主地反映意见。视角的转换，思维的换位，以一个全新的角度来审视、思考自己的管理行为，自然能够发现很多平时难以发现的细节问题。

校长芮火才认为，校长就是天生的服务员。校长要为学生的发展和成长服务，为教师的教育教学和发展服务。校长的主要任务不是要求师生围着自己转，按个人意志去管理学校，而是要求自己围着师生转，根据师生需求建设优良环境，提供优质服务。这可以说是对教育服务具体而形象的诠释，也是对教育服务理念积极实践的积极实践。教育无小事，事事见匠心，真正确立以学生为中心、以学生发展为本的服务意识，学校一切工作都为学生的成长精心设计与实施，这正是精致管理、精致教育的本质精髓。

规模适度发展

规模经济理论有规模经济与规模不经济两个概念。当生产规模扩大时,产出增加的比例大于成本增加的比例,就是规模经济;当生产规模扩大时,产出增加的比例小于成本增加的比例,则是规模不经济。这一理论运用到教育领域,也有教育规模经济和教育规模不经济两个概念。有学者研究,教育规模经济具有教育资源利用的充分性、教育资源使用的适当性、教育规模扩大的有限性等特征。这一观点对于我们审视当前我国规模办学的问题具有指导意义。根据可持续发展理论和科学发展观的指导思想、规模教育经济理论,以及教育工作的周期性、时效性、复杂性,育人“不容有失”等特点,学校办学规模应以适度发展为原则,适度发展,适中规模,小步前进,不宜提“超常规发展”的激进口号,规模适度,才可能实施精致教育、精致管理,才有可能、有条件面向每一个学生因材施教,使所有学生都能享受优质教育资源,实现质量与效益的同步提高。

历史的经验教训不应当被忘记。我国教育改革与发展的历史告诉我们,遵循教育客观规律,教育事业就能顺利发展,违背甚至抗拒教育客观规律,教育事业就会受到挫折以至失败。历史上急功近利的价值取向,“一窝蜂”、“大忽隆”的思维方式,以情感代替理智的狂热浪潮,都让我们吃过苦头。教育改革与发展,必须老老实实、认真真地按规律办事,既要有满腔热情,又要有冷静的科学态度和脚踏实地、周到细致的作风。精致化管理体现的就是实事求是的科学精神。

主抓教学核心

实现学校的培养目标,必须要有一定的人才培养管理模式。校本课程开发实质上就是从课程层面探索人才培养的有效模式与途径,打造学校办学特色。有了精品化的校本课程,也就形成了学校课程特色,学生与教师的发展才有坚实的基础。南师大附中多年来以教育实验为先导,以课程结构为核心,坚定不移、坚持不懈地走课程改革之路,必修课程与选修课程相交叉,学科性课程、活动性课程、环境课程相结合,构建普通高中课程结构的整体框架,同时又进行层次教学实验。如今该校为学生开设的校本选修课就有100多门。上海中学认为,建设现代形态学校,实现“全国统一、国际知名、教育高质、管理高效”的办学目标,必须要有好的课程来承载与表现,明确提出课程的高选择性。只有高选择性课程才能适应学生的发展,学生需要什么,学校就能提供什么,使得个性化教育成为可能。

教学是学校的中心工作。保证教学工作育人的有效性,就必须变革教学思想,转变教学行为,提高教学质量。传统教学基本上是单一的灌输式教学,教师是知识的搬运工,学生则是接受知识的容器,死记硬背,应付考试。传统教学在基础知识学习和基本技能训练方面有其不可替代的作用,但是却忽视了学生创新精神、学习能力、实践能力的培养。教学改革就是要接受学习与自学、合作学习、发现学习、选择学习有机地结合起来,不仅要使学生学会,更重要的是会学。

教学改革与精致管理是相辅相成的,精致化管理有利于推进教学改革。江苏省如东县拼茶中学提出“没有一颗蛀牙”的理念,尊重每一个学生,关爱每一个学生,实施平等教育,绝对不放弃一个学生。学校狠抓课堂教学主阵地,实施精致化教学管理,“抓两头,带中间”,“面向全体 夯实基础 当堂达成”。要求教师讲课做到严、精、细、实、活、新,朴实教学,扎实教学,高效教学,不讲正确的废话,处理好“中看”与“中用”的关系,教学起点低,切入口小,课堂容量大,气氛活,使学生既增知识又长能力。正是在平民教育、精致管理理念的引领下,该校教育质量取得令人瞩目的成绩,形成独特的“拼中现象”。

链接

何为精致化

精致化是追求卓越,提升品质的“精致文化”,即融会科学管理与人本管理各自的优势,形成一种以文化为特征的管理理念与模式,其价值取向是科学精神与人文精神的融合。

精致化是一种追求卓越,精益求精的管理境界,把人的发展放在至高无上的地位,通过打造精致化课程,实施精致化教学,营造精致化校园环境及精致和谐的人际氛围,实现至真、至善、

至美的理想目标。

精致化是注重过程和细节的管理，是优质教育的必要保证。以精致化思想为指导，围绕学生的发展精心设计，精心安排，精心组织，能使学生受到潜移默化的教育。

精致化强调学校管理的质量与效益同步提高，学校投入与产出均衡，追求学校的绩效。精致化的内在机制是学校管理者的责任心和敬业精神。没有高度的责任感、事业心，没有崇高的敬业精神，就不可能做到精细入微、周到细致、尽善尽美。精致化不仅面对现实，而且要着眼未来，要有终身负责的理念和策略，为学校持续发展精心策划，为学生生涯发展精细导航，为教师的发展精巧搭建成功舞台。

针砭篇

“校误”不妨也公开

曾几何时，为体现“公平、公正、公开”的原则，根据上级主管部门的规定，各校都要辟出专栏，向全校师生、全社会公开学校的财务收支、学费、教师工资、住房公积金、医疗保险、教学成果奖、评先、晋级、人事任免等情况，年终时上级主管部门还要进行专项评估，查看相关“台账”。

既然上级要检查考核，各校自然不敢懈怠，将学校的一些“内幕”大张旗鼓地张贴于学校显眼处。然而，令人不解的是，各校“政务公开”的内容却惊人地相似，无非是一些无关痛痒，可以见“阳光”的内容，有的还将学校的“功绩”浓墨重彩公告天下，而对群众来信来访、教师和学生普遍存在的意见和要求只字不提，有的甚至将学校潜在的错误束之高阁，百般隐藏。

“人非圣贤，孰能无过。”学校工作千头万绪，肯定有考虑欠妥的地方，教师的教育教学肯定有失误之处，学校的服务工作肯定有不周之举。校务公开，可以平民心，增加学校工作的透明度和可信度；“校误”也可公开，反映学校实事求是、虚怀若谷，对错误不回避的勇气和雅量。缺点错误在所难免，关键是要知错就改，使学校的各项工作日趋完善，而不能总是“报喜不报忧”。

我校从去年开始，在“校务公开”里新辟出了“校误”公开一角，通过师生问卷调查、家长反馈意见、师生座谈会、校长信箱、教代会等方式，对学校的课程设置、作息时间安排、作业量和考试、班主任工作、师德师风、教师的敬业精神、教学水平、学生宿舍、食堂伙食等工作进行不定期的评议。将评议的结果，尤其是存在的“校误”毫无保留地公之于众，诚恳地接受群众批评，并提出整改意见。

“校误”公开反映了学校领导和教师虚心接受批评，敢于承认错误，勇于改正不足的心态，反映了学校自揭短处、知错就改、自加压力、精益求精的工作作风。这样的举措对于改进学校管理工作，提高教师教书育人水平，提升学校整体质量，不失为一种有益的尝试。