

中国校长书坊
总顾问：顾明远



中国校长书坊
著名校长成功管理研究丛书

中国著名校长 管理智慧



中华人民共和国建国六十周年教育巨献



主编 周成平

本书以解读入手，深入浅出地介绍了中国 100 位著名校长的管理思想、管理智慧以及他们创造的“教育奇迹”和“教育神话”。他们成就了一个个教育管理的经典案例，开阔了校长们的眼界，拓宽了他们的管理思路，增长了他们的见识，启迪着他们管理不断创新。

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

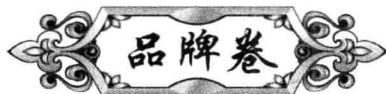


中国校长书坊
著名校长成功管理研究丛书

中国著名校长 管理智慧



∞ 中华人民共和国建国六十周年教育巨献 ∞



凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

目 录

品牌卷

◆ 做个“休闲校长”

庞荣瑞校长管理智慧经典解读 / 828

庞荣瑞,常州市武进区湖塘桥实验小学校长。他管理着三所很大的学校,其中两所学校都是当地口碑很好的品牌学校,教职工七百多人,学生总数达八千之众。但他丝毫没有被繁杂的管理事务困扰,他一直倡导:做个“休闲校长”。

◆ 改革先锋 创新典型

李金初校长管理智慧经典解读 / 840

李金初,北京十一学校校长。他用近20年的时间,把一所普通学校变成了全国名校,并为教育的发展闯出了一条国有民办的特色之路,从而得到中央、地方各级领导和社会各界的多方赞誉。

◆ 创建世界一流学校的“领跑人”

刘彭芝校长管理智慧经典解读 / 858

刘彭芝,北京人大附中校长。她以创建“国内领先、国际一流的世界名校”作为目标,领跑人大附中从一所普通重点高中成为一所国内领先、国际一流的著名中学,名列首批“北京市高中示范校”之首,成为北大、清华等名牌大学的重点生源校之一,成为享誉国内外并向“世界一流中学”迈进的教育改革的排头兵。

◆ “巨人”品牌的品牌建筑师

尹雄校长管理智慧经典解读 / 874

尹雄,北京巨人学校校长。他创造了中国民办教育的奇迹。1994年他创办北京巨人学校,从当年两个吉他培训班,发展到今天已经拥有八十多所分校、二千五百多名教师和职员、六万多名在校生,成为京城一所超大型、综合类民办教育机构。

◆ 用智慧统帅行动

卢志文校长管理智慧经典解读 / 881

卢志文,翔宇教育集团总校长,中国民办教育十大风云人物。他把一所开始仅仅只有三百多名学生的学校经营成如今拥有8所学校、三万余名师生员工的庞大的教育集团,而这一切才只有短短的6年……

◆ 另有真经的“金牌”校长

王生校长管理智慧经典解读 / 900

王生,江苏省启东中学校长。他将一所普通的重点中学,很快带入江苏省重点中学的前列,先后被评为江苏省模范学校、国家级示范中学,并被外界称之为“启中现象”。成为江苏响当当的教育品牌,中国中学教育的一面旗帜。

◆ 潜心探索 追求卓越

袁浩校长管理智慧经典解读 / 914

袁浩,原南京市北京东路小学校长。他使得北京东路小学由一所普普通通的小学一跃成为江苏省实验小学、江苏省模范学校、教育部首批命名的“全国现代教育技术实验学校”……成为全国著名小学,被前任教育部长陈至立同志称赞为“全国最好的小学之一”。

◆ 大气者,方能成就大器

叶翠微校长管理智慧经典解读 / 925

叶翠微,杭州二中校长。他在广西的北海中学、杭州二中都创造了教育的奇迹和辉煌,在教育界享有很高的盛誉,并成为杭州“名校集团化”办学模式的创始人。

◆ 搭建飞翔的舞台

杨一青校长管理智慧经典解读 / 942

杨一青,原杭州学军小学校长。整整 21 年,他在学军小学这个舞台上,创造了卓越的管理奇迹:学军小学已经由一所普通小学成为一所省级示范性学校,成为“浙江小学第一校”,而且在国内外都有一定的影响力,已经成为国际交流的窗口学校。

◆ 校长要“基于问题解决”

郑杰校长管理智慧经典解读 / 957

郑杰,上海市北郊学校校长。他致力于重建学校,使得北郊学校由一所有着复杂背景的薄弱学校在短短的几年内声名鹊起,引起教育界的广泛关注。这一切都要归功于他在北郊学校构建现代学校文化改革所取得的成效。

◆ 一个理想主义者的教育追求

刁荣普校长管理智慧经典解读 / 971

刁荣普,成都磨子桥小学校长。这是一所面积不大的小学,却让参观者为之震撼和惊叹:中国竟有这样一个像家一样温馨、像童话一般美好的学习王国。如今的磨子桥小学已成为全国知名的品牌学校,得到全国教育界的广泛关注与称赞。

◆ 一面旗帜 一座丰碑

丁继泉校长管理智慧经典解读 / 986

丁继泉,重庆市人民小学校长。在她任校长的 10 年里,学校实现了跨越式发展,已形成重庆市首屈一指的品牌级校园环境和教育环境,成为重庆市窗口学校、重庆市首批示范小学、全国著名的示范小学。

◆ 精思、善做、重修养

王建宗校长管理智慧经典解读 / 998

王建宗,北京育才学校校长。北京育才学校是一所闻名遐迩的品牌学校:它是全国著名的学校,也是北京市重点对外开放学校、北京市示范校。王建宗是如何创建和打造这所品牌学校的?他的成功奥秘在哪里?

◆ 以前沿的理念创造品牌学校

雷丽霞校长管理智慧经典解读 / 1010

雷丽霞,北大附中广州实验学校校长。她曾任北京市第181中学校长,倾注10年心血把这所薄弱校变成了全国素质教育先进校。2002年出任北大附中广州实验学校校长,被国家副总督学郭振有称之为“创造奇迹的校长”。

◆ 非凡校长的“非凡匠心”

于树增校长管理智慧经典解读 / 1018

于树增,山东师大附中校长。因其匠心独具的治校方略,使得山东师大附中取得令人瞩目的办学成果,成为一所在全国声名远播的品牌学校。

◆ 让每一颗金子都闪光

赵福庆校长管理智慧经典解读 / 1031

赵福庆,山东省莱州市双语实验学校校长。他把“让每一颗金子都闪闪发光”作为办学想念,把学校办成了全国名校,并带出了一大批名师和名校长,他本人也因此荣获山东省“十大年度创新人物(校长)”。

◆ “整体高素养教育”的品牌管理

康岫岩校长管理智慧经典解读 / 1042

康岫岩,天津市南开中学校长。学校是有气质的,这个气质,往往凝聚在校长的身上。接触过康岫岩的人,哪怕是一面之缘,也能感受到她身上儒雅而睿智的气质,它使得南开中学建立百年而盛名不衰。

◆ 做一个“人和”的品牌校长

米君兰校长智慧经典解读 / 1053

米君兰,北京市宣武区回民小学校长。米君兰以“人和、个性、精品”的办学思想,引领学校向着“创建首都民族教育的品牌窗口校、国内具有一定影响的民族校”稳步迈进。

◆ 给生命涂上爱的底色

李烈校长管理智慧经典案例 / 1062

李烈,北京第二实验小学校长。在她任校长期间,学校的办学与管理特色为北京市和全国的教育改革提供了鲜活的经验,引起强烈反响,受到高度赞扬,被誉为“观念新、效果好”、“代表了一流名校水平”。

◆ 勇于创新 注重细节

苏国华校长管理智慧经典解读 / 1081

苏国华,北京芳草地小学校长。在她任校长期间,学校发生了奇迹性的变化,已从一校一址发展成为拥有一校六部的超大规模学校,并被专家和领导赞誉为“基础教育的典范,国际教育的窗口”。

◆ 做一名有“品牌”思想的校长

秦正修校长管理智慧经典解读 / 1093

秦正修,山东省泰安六中校长。泰安六中是曾经一度衰落的名校,它在秦正修的手里迅速复兴:到目前为止,学校先后被命名为全国尝试教学先进单位、山东省初中教学工作先进单位、山东省艺术教育示范学校……

◆ 为“品牌”教育播种春天

朱建华校长管理智慧经典解读 / 1101

朱建华,山东省淄博工业学校校长。他在担任淄博工业学校校长的短短6年间,以“立足长远、内涵发展、科研先导、注重特色、灵活办学、质量立校”为办学理念,使得学校有了跨越式的发展,成为远近闻名的品牌学校。

◆ 和谐铸品牌 品牌塑人生

谷洪波校长管理智慧经典解读 / 1112

谷洪波,山东省高唐二中校长。高唐二中在谷洪波的带领下,一路拼搏,凭借“艰苦创业、荣辱与共、开拓创新、永争一流”的创业精神,走出了一条超常规、跨越式发展的品牌之路。

◆ 成长、成功的幸福在这里荡漾

周奎齐校长管理智慧经典解读 / 1123

周奎齐,山东省博兴县实验中学校长。他是一位成功的校长:博兴实验小学和博兴县第一小学都是他一手带出来的好学校。博

兴县实验中学的创建,他的管理智慧又一次得到充分展示。

◆ “品牌”的奥妙在哪里?

郭欣荣校长管理智慧经典解读 / 1136

郭欣荣,山东省枣庄市文化路小学校长,这是一所普通的城市小学,然而它却在短短的几年时间里迅速发展成为枣庄教育界的品牌,跻身齐鲁名校的行列,这其中的奥妙在于郭欣荣校长的智慧管理。

◆ 农村教育的“一盏明灯”

冯振飞校长管理智慧经典解读 / 1146

冯振飞,辽宁省农村实验中学校长。在基础教育界,知道辽宁省农村实验中学的人不多,可知道冯振飞名字的人却不少。他是一位全国优秀的校长。他以令人折服的人格魅力和智慧带出了一支出色的教师队伍,辽宁省农村实验中学也被评为首批辽宁省模范学校。

◆ 追寻“明天的教育”

鲁祖义校长管理智慧经典解读 / 1154

鲁祖义,河南省南阳市第十二小学校长。在河南省南阳市,有一所驰名省内外的名校——南阳市第十二小学。这所昔日薄弱的普通学校,如今已是备受关注的国家级先进学校,这些皆源于一位睿智、果敢的专家型校长——鲁祖义。

◆ 这里,让人感觉自豪的地方

许新海校长管理智慧经典解读 / 1162

许新海,江苏省海门东洲小学校长。东洲小学,它是一所年轻的学校,但却受到了教育界的关注和赞赏,被称为“一所充满魅力的学校”,它的魅力源于这所学校的带头人——许新海校长。

◆ 点燃“三把真火”的校长

李先启校长管理智慧经典解读 / 1177

李先启,广东省深圳市南山实验学校校长。深圳南山实验学校在李先启的带领下,始终以敢为天下先的创新意识屹立于中国教育界,成为广东省第一批“省一级学校”、教育部全国首批100家中小学现代教育技术实验学校。

◆ 为了学生的一生幸福

高吾林校长管理智慧经典解读 / 1186

高吾林,浙江省海宁市实验小学校长。这是一所创建于1995年的学校,在高吾林的带领下,如今已成为享誉省内外、深受社会赞誉的“名校”:全国写字教育实验学校、浙江省示范性小学、浙江省首批校本教研示范学校。

◆ “小学校”走出的“大校长”

徐天中校长管理智慧经典解读 / 1201

徐天中,苏州市实验小学校长。徐天中秉承学校的优良传统和底蕴深厚的文化,汲取百年名校的办学精华,运用全新的管理模式和管理经验,全力打造学校品牌,使学校成为全国29所知名小学之一。

◆ 卓立校长的“和谐教育”

卓立校长管理智慧经典解读 / 1217

卓立,北京史家小学校长。北京史家小学是一所极其普通简陋的学校,而今它已成为北京乃至全国的品牌名校:北京市中小学校园环境示范校、北京市外事工作先进单位、北京市少先队工作特色校、教育部全国现代教育技术实验学校评估成果突出学校。

◆ 追求卓越的“指挥家”

杨骞校长管理智慧经典解读 / 1230

杨骞,辽宁师范大学附中校长。他所带领的这所学校,由一所名不见经传的普通学校一跃成为众所周知的全国品牌名校:辽宁省首批示范学校、辽宁省绿色学校、辽宁省电化教育优秀学校……

品 牌 卷



校长是学校的灵魂。“有什么样的校长,就有什么样的学校。”“一个好校长就是一所好学校。”以上说法颇有一定道理,校长的思想观念、品德风貌、管理水平对学校工作影响极大。

追求品牌管理,校长最重要的工作是整合资源。优秀、高效的校长管理一所学校,首先是对人、财、物等资源进行整体运筹、优化组合,采取有效措施,实现人尽其才、财尽其利、物尽其用。

追求品牌管理,校长把握学校发展的核心。学校是教书育人的场所,教育目标、教学质量是学校的核心竞争力。校长要沉下心来,脚踏实地、科学地抓好学校的关键环节,有效地搞好教学,增强核心竞争力。

本卷以解读入手,深入浅出地介绍了中国 33 位著名校长的管理思想、管理智慧以及他们品牌管理的特点,它们如同一个个教育管理的经典之作,既开阔了我的眼界、拓宽了我管理的思路,增长了管理见识,同时又深深地震撼和激励着我的心灵。

走近这些名校长,不难看出,他们个个在理论上有着深厚的积淀,在实践中又敢为人先,行动中闪烁着自己独到的智慧。他们共同的个性特征是肯干,善学,敢为,永不满足。从他们身上,我更加懂得:“一名好校长,就是一所好学校”;从他们身上,我还深深体会到名校长的特质:名校长应该是思想者,名校长应该是研究者,他们先进的办学思想、超前的管理理念、充满灵性的教育观点,无不让我折服、感叹,值得我学习和借鉴,从中汲取营养,增长管理智慧。

做个“休闲校长”

——庞荣瑞校长管理智慧经典解读

对我而言,休闲,不是偷懒,而是一种追求。我是把今天的事交给别人去做,把明天的事紧紧攥在手中,把后天的事时时放在心里。

—— 庞荣瑞

有人感到惊奇,也有人感到不可思议。

他管理着三所很大的学校,其中两所学校都是当地口碑很好的品牌学校,教职工七百多人,学生总数达8000人之众。但他丝毫没有被繁杂的管理事务困扰,他一直倡导:做个“休闲校长”,并在工作中践行着这一理念。用他的话来说“我这个校长干得很轻松,很休闲!”,但是学校很有凝聚力和影响力,在教育局组织的校长民主测评中,他的“优秀”率达98%。

他就是现任常州市武进区湖塘桥实验小学校长、兼任常州市武进区星辰实验学校、武进区星韵学校董事长庞荣瑞。

更多的人想知道:作为校长,他是怎样的管理的?

细细解读他的“庞氏管理智慧”,我们不由惊叹,这是管理的最高境界:他将有形的管理转化为无形的思想。

让自己成为“休闲者”

庞荣瑞的“三不管”与“三管”

所谓“三不管”就是指财务报销不签字(不管经费),不参与教师的招聘和考核(不管人事),不处理学校的经常性工作(不管常务)。所谓“三管”,就是“管宏

观”、“管微观”、“管难管”。

庞荣瑞说,因为有“三不管”,所以经常遇到比较尴尬的局面。“有一次,我到实验小学对面的酒店陪客人用餐。我与那些非常熟悉的客人一起走进大厅时,服务员问我有没有预定,我说就是对面实验小学的。服务员马上追问:‘就是陆校长那里的吗?’这时,那些客人才真正相信我不是管钱的人。如果管钱,酒店里的服务员还会不认识吗?还有一次,我到星辰食堂吃饭。因为我不固定在这个食堂用餐,就没有用食堂发的就餐券。轮到我打饭菜的时候,食堂员工向我索要就餐券。当我表示没有的时候,那位职工肯定地说,‘没有就餐券就不能用餐’。还是旁边的一位老职工解了难,说我是学校的大校长。还有好多次,一些毕业生和在职教师在我的留言簿上留言,表示要到我们学校来应聘。我总是直接在留言簿上回复分管校长的联系电话。那些教师与学校签订聘用合同后,我还不认识他们,一般要到听了他们的课才慢慢认识。”庞荣瑞谈起这些“尴尬”的经历时,微微笑了起来,神色很是得意。

我们很是奇怪,一校之长的他,平时究竟在做些什么?“我做的事情有点‘另类’。每学期听课120节左右;每星期原则上与学生进行一次‘对话’,谈一些学生比较关注的问题;除了经常找机会与教师个别交流外,每个月尽可能与教师代表进行一次‘对话’,交流对敏感问题的看法;每个星期,我组织或参与的专题研讨活动一般不会少于两次。当然,我理所当然地必须处理属于自己应该处理的特殊问题。”庞荣瑞坦言。

为什么庞荣瑞会有如此“另类”的做法?

(一) “三不管”是为了解脱事务

“三不管”是有客观原因的。2000年,以湖塘桥实验小学名义创办的星辰实验学校正式成立。对于有两个独立法人,三个校区,七千多名学生,六百多名教职工的集团式学校的校长,庞荣瑞经常无规则地在三个校区流转,的确管不了那么多。就经费的签字报销一项,“如果非得由我实施‘一枝笔签字’,就会出现这样的情况:只要确认我已经到了某一个校区,肯定会有许多等待多时的教师找我签字。再说教师工作都很繁忙,只能利用空课的时间前来。这不仅浪费了我的许多宝贵时间,还难免遭到教师的埋怨。”

由于学校规模不断扩大,两所学校很多方面的事情都要他事必躬亲参与的话,“我会是怎样的工作状态”?庞荣瑞笑言,如果进入事务主义,非但自己不能

尽到校长的职责,还会搞垮身体。

(二) “三不管”是为了减轻压力

庞校长向我们介绍,星辰实验学校的经费流转,包括学生食堂,每年不少于4000万元。如果这几千万元在他一个人手中经过,即使自己是清正的,也难免引起许多方面的怀疑。而让他的助手管理这笔经费,虽然也存在被人怀疑的问题,但是有了他实施内部监督,客观上可以避免许多嫌疑。由于学校的知名度,更由于学校经济分配的水平,许多教师想方设法通过各种关系争取进入这两所学校,这就给学校的正常工作带来了压力。于是庞荣瑞“灵机一动”,把招聘教师的工作交给了其他校长。“可以避免许多社会矛盾。因为具体负责的同志可以组织一套班子,对前来应聘的教师进行正常考核,得出客观的结论。”

由于他本人不具有用人的终决权,所以在招生等敏感问题上,可以避免与各种社会人士的正面冲突。另外,由于这些年来,这两所学校社会声誉日渐高涨,有些人想尽办法想要把自己的或是亲戚朋友的孩子送进去,有时候甚至会动用经济手段达到自己的目的。试想,假如学校经费、人事、招生的全部权力都主要集中于一人之身的话,会是什么样的结果。可以想象,即使当事人都能应付过去,并且处理得非常公正,也不会有好的口碑。因此,庞荣瑞很“聪明”地保护了自己,“这是我明智的选择!”

(三) “三不管”能加速助手成长

自己“三不管”了,助手们就一定要成为责任和权力的主体。庞荣瑞说,他最不喜欢的是助手向他“请示”或“汇报”工作。为此,他与助手间有个不成规矩的约定:有两种情况应该“请示”或“汇报”,一是问题非助手可为;一是助手无能力解决。“我就是要让他们能够独当一面!”谈话间,庞荣瑞和我们说起了他平日里的所见所闻所感。

“有的时候外出开会参加活动,目睹不少校长平均每天接到几十个电话,几乎是用电话遥控指挥。同样,我在十多天的时间里只接到两个短信,其中一个‘请求决定出国夏令营和外教人选’。我回复,‘请你与其他几位商量决定’。其实,这种事情无论哪个助手都会决断,无非是表示对‘一把手’的尊重。如果我们真的经常表态,他们就不敢作为。从这个意义上讲,许多校长的所谓繁忙不仅是自讨苦吃,而且不利于助手的成长。”

(四) “休闲”了,才有可能实现“三管”

在这“三不管”之外,庞荣瑞却很注重“三管”。他平时工作的着力点主要放

在如下几个方面:①就管理而言,学校的整体权力是否在阳光下运行,每个拥有权力的人是否尽到了自己的岗位责任?②学校每一个教职工的工作状态和工作水平怎样,需要给予什么样的“关注与期待”、“支撑与帮助”、“鞭策与鼓舞”?③如何真正落实创造“适合教师发展的管理”、“适合学生发展的教育”、“适合学校发展的文化”?④学校的“明天”和“后天”将会发生什么?⑤自己凭什么能“让90%以上的教职工信任”、“让90%以上的领导班子成员佩服”?⑥家长因什么想把孩子送到这里来?教师因什么愿意在这里吃苦耐劳?

他表示,“休闲”没有客观标准,也不是一个绝对的状态,只能是一种主观体验。

庞荣瑞始终认为“一把手”只有让自己“休闲”了,才有可能进行深入细致的调查研究,思考必须由自己来思考的重大问题。否则,对学校的发展和个人的进步都不会有多大好处。

让每一个层次都在思考

一、单元式管理

“单元式管理”是近几年星辰实验学校和湖塘桥实验小学尝试的一种适合集团管理的管理模式。所谓“单元”,就是指板块。以星辰实验学校为例,全校分成三个“学部”,即初中学部、小学学部和综合学部。“学部”下设“级部”。以小学学部为例,分别有一二年级“级部”、三四年级“级部”和五六年级“级部”。每个“学部”或“级部”,都有三到五个成员组成的管理核心。“级部”的管理人员由级部主任、语文学科主任、数学学科主任、英语学科主任、政教副主任等组成。学校认定级部主任为学校中层正职,其他管理者为中层副职。这些级部管理者是学校管理的基本队伍。学校规定,“级部”是管理的第一责任层,级部主任是级部管理的第一责任人。“级部”通过对教师的管理实现学校最基本的规范化管理。其中学科主任对本学科管理负主要责任。除了“学部”和以学校名义组织的活动“级部”必须参与外,“级部”也可以根据自己的实际情况组织合适的活动。

为了有效地实施级部管理,学校赋予了“级部”比较充分的权力。其中,有常务指挥权。“级部”可以自行组织本级部的教师会议安排或指导工作,也可组织学生非校外的相关活动。也有相对独立的经费支配权。学校设定用于学校规范

化管理的考核奖金,对“级部”实施整体考核。各个“级部”根据各自的实际情况,制定级部管理公约,并依据公约对本级部的教职工实施奖励或处罚。还有相对独立的人事权。“级部”有考核教师工作的权力,有根据教师的需求制定课职务分配方案和调、代课的权力,甚至有解聘教师的建议权。

学校对中层干部的任命设有严格的程序。以“级部”管理者为例,级部主任是学校的中层正职,人选由校级领导、学校中层管理者以及本级部的全体教师各占 1/3 权重无记名投票决定。学科主任的当选由校级领导、学校中层管理者以及本级部相关学科的教师各占 1/3 权重无记名投票决定。所有中层干部不实行任期制,而是采用年度测评的方法进行考核。如果考核的结果正常,就“信任连任”;如果有问题,则由学校领导与特定对象交流,指出缺点或问题,其实就是“黄牌警告”。如果在一定时间内仍没有大的改变,就必须亮“红牌”,按程序解除职务。

(一) 管理扁平化,能增强管理效能

按照“单元式管理”的组织建构,“级部”将成为学校基层的管理单位。如果每一个“板块”都能动地发挥管理作用,就会从本质上区别于计划管理的“命令——服从”模式。校长室发布指令,各个职能部门分别执行,并通过检查返回信息,再由校长室发布纠偏指令,依次循环实施工作指挥。这种典型的条线指挥式管理,经常会出现学校中、高层管理者工作负担太重,而许多繁杂的事情又无法管好的局面。实现“扁平化”管理,每个基层都有自己的管理任务,他们可以自行决策,自定目标,灵动地解决复杂的具体问题。譬如调、代课,七八十个班级的学校,一旦出现许多教师外出的特殊情况,教导处就会非常忙乱,无所适从。如果由“级部”处理,就会变得非常简单。再如针对学生的年龄特点组织教育活动,假如所有的活动都由学校组织,不可能出现生动活泼的局面,而如果由“级部”安排,无论哪个方面都会比较合适。

(二) 管理重心下移,能充分发挥每个管理者的能动作用

实践证明,基层管理者长期处在执行状态中,他们首先考虑的是“不要有过错”,发生了过错对上仍没法交待。他们把忠实执行上级的意图,让领导满意当作了自己工作的主要目标。在执行状态中碰到管理难题,基层管理者首先想到的是向上级汇报、请示,听候上级的“指示”,再忠实地去执行。而在星辰实验学校 and 湖塘桥实验小学则很注意管理重心下移,并在工作策划的过程中特别注重“留给

空间”。譬如两校编制学期工作计划时,以学校的名义只作简要的框架性安排。每一个工作要点中都有足够的空间留给“学部”或“级部”。每到暑假或寒假,各个“板块”或部门的相关人员,都会自觉约定时间、地点进行具体的工作策划,把学校设定的每一个工作要点落到实处。为增强“级部”的能动作用,学校规定每个星期“级部”核心成员必须进行必要的工作研究,对相关教师的工作状态和面对的实际问题进行研究或处理。

二、微型团队建设

所谓“微型团队”,是指在学校引导下,积极发展教师合作研究小组。这种研究小组人数一般不少于三人,成员之间强调“志同道合”,有共同的话题。每个团队必须有一位教师领衔,并且以这位教师的姓名命名为“***教师工作室”。每个工作室如果有一个或几个研究主题或话题,有明显的研究过程记录,也有明显的成果,学校每年都会给予一定的经费补贴和奖励。

微型团队建设在两所学校虽然还刚刚开始,但已经呈现出了骄人的活力。数量已经达到了三十多个。有的教师工作室灵活机动地安排了许多活动,有的教师工作室还把编写著作作为自己的奋斗目标。而且还有更多的教师加入到各种微型团队中去,呈现出了强劲的发展势头。

(一)“影子系统”学说的客观存在

“微型团队”建设的创意是受到教师小团体的启发。无论是哪个时期,学校都会有小团体存在。这些教师经常在一起聚会或活动,“有福大家享”、“有难大家挡”,体现出一定深度的“志同道合”。有关专家认为,这样的小团体是学校的“影子系统”。“影子系统”的活跃程度体现了学校的水平:“影子系统”不活跃,就标志学校比较呆板,没有活力;“影子系统”太活跃,有可能出现自由化倾向,严重的会导致学校崩溃。只有“影子系统”适度的活跃,才是学校管理的希望所在。

(二)学校办学理想的主观追求

星辰实验学校提出了“严格而自由”的校训,追求“自由”的管理境界,倡导“尽可能扩大每个成员的自由空间”。有位学者说过:“所谓管理,就是要把自己的思想转变成别人的行动。”庞荣瑞很不赞成这样的观点。“我们主张校长不仅要有自己的思想,引领主流价值观,建构学校办学理念系统,同时还要注重营造自由的氛围,鼓励每个教师都有自己的思想。”这两所学校所倡导的“言论自由”、“学术自由”和“发展自由”中的“言论自由”是这样诠释的:只要坚持四项基本原

则,并且没有恶意,任何言论都不受指责。“我们坚信只要坚持去做,必能产生特有的管理文化。”

让机制“说话”

一、竞争上岗

早在1993年,湖塘桥实验小学就实施了教职工全员聘任制度。学校做到所有岗位公开,全体教职工公平竞争上岗。1995年,他们在当地开先河,实施学校中层干部竞聘上岗。2005年,他们又在星辰实验学校尝试了民主直选副校长。民主直选副校长的过程为:①学校公布需要的岗位和任职条件;②符合条件的相关人员在规定时间内自愿报名;③学校对报名者进行资格审查,并公开审查结果;④工作满一定年限的教学骨干和教代会代表以及学校中层以上干部,用无记名投票的方式确定候选人;(候选人数两倍于应选人数)⑤召开选举大会。在候选人演讲以后,现场投票、计票,当场公布当选结果。同年,他们又用相似的方式选举了学校党委委员、党委副书记和党委书记。

二、客观评优

一般学校在教师评优过程中,排除不了两个因素:民意测验和领导意见。民意测验在评优中有一定的作用,也是领导主张体现公平的好办法,因为从众心理是一般人所共有的。但是,民意测验中的感情因素也是众所周知的,往往工作好的人得不到很好的评价,而那些工作政绩平平、人际关系比较好的人会得到较好的结果。领导决定有一定的权威性,但由于领导不可能一直在一线,对实际情况把握不一定非常准确,也可能因为领导的认识水平和各人的感情因素,使得评价结果偏差或显失公正。庞校长治下的两所学校,既不用民意测验的办法,也不用领导研究决定的办法对教师实施评价,而是专门制定出了一套评优办法,让教师对照条件自评打分,基层复查领导审核决定结果。结果形成以后在校园网上公开,听取不同意见。

金磊是星辰实验学校的语文老师,从2004年9月份成为星辰一员至今,区区两年半时间。但是就是这样一位初出茅庐的小伙子,却在该校2006~2007学年的教师评优中勇夺特等奖。谈起这个评优办法,他激动难抑。“这个评优机制应该说给教师立了一个标准。尽管有些细则可能还有不完善的地方,但它很公平。