

管理如水

浙江省新高考背景下学校管理变革的微样本

叶文杰 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS



叶文杰，1973年出生，1992年参加工作，高级教师，地区优秀教师、省优秀教师暨农村教师突出贡献奖、浙派高中名校长培养人选。发表学科论文10余篇，在地区党媒理论版面发表多篇理论文章和参加地方电视直播。多次跨省为其教育厅、地区和普通高中等层级举办教师培训讲学。先后主持省课题三个并取得阶段性成果。有分管学校民族教育、德育、教学工作经历，目前主研方向是教师动力和学生活动管理。

ISBN 978-7-5178-0966-1



9 787517 809661 >

定价：68.00 元

管理如水

浙江省新高考背景下学校管理变革的微样本

叶文杰 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理如水：浙江省新高考背景下学校管理变革的微样本 / 叶文杰著. —杭州：浙江工商大学出版社，2018. 11

ISBN 978-7-5178-0966-1

I. ①管… II. ①叶… III. ①课程改革—教学研究—中学 IV. ①G632.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 227767 号

管理如水

——浙江省新高考背景下学校管理变革的微样本

叶文杰 著

责任编辑 吴岳婷

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)

排版 浙江时代出版服务有限公司

印刷 杭州五象印务有限公司

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 14

字数 280 千

版印次 2018 年 11 月第 1 版 2018 年 11 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5178-0966-1

定价 68.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

序

本书反映的是来自浙江省普通高中新高考背景下学校管理变革一线的声音，其中没有复杂的政策解读和高大上的理论演绎，主要讲述的是浙江省 2014 年开始实施的新课程改革后一所学校的故事，是在此背景下的一个学校微样本。透过该样本，它呈现给读者一个解剖麻雀的机会，给本省或者全国其他正在和将要实施新课程改革的普通高中一个有益的借鉴。相信身处一线的同志读了之后会更加觉得亲切！

在浙江省实施新课程改革的背景下，如何主动应对改革的要求，全省所有的普通高中均处于同样的起跑线上，大家都没有什么直接可资借鉴的方法。这是挑战，也给有的学校以创新的机会。作者在自己所在的学校，对新课改、新高考背景下学校教育教学管理中遇到的问题均有自己的研究和思考，提出了自己的解决方案。其中不乏创意迭出、扎实有效的好经验。如学生自主管理的自管会工作机制、管理心智的修炼方法、教师内驱力的激发、基于赋能的领导力策略等，书中对这些做法的介绍，均有理念有行动，有可视化的操作！

作者在实践的过程中没有忘记提出并贯彻自己的管理思想和主张——“水形态”理论，体现了作者的理论自觉。这是作者在实践中形成管理的朴素思想，然后不断地提炼、改进，又重新回到实践检验完善，才逐步形成的相对成熟的管理思想。我们对一个问题和事件性质的判断，应该有一个高层次认识的观念。从管理理念到具体策略的过程，是一个不断理论结合实践的创新过程，而正确的理念是学校办学的最高层次的核心竞争力，因为学校办学的竞争最终都会聚焦到文化竞争的层面。自觉提出新形势下的管理主张，体现的是作为一个学校管理者的办学大局观，而一个卓越的领导者，是一定要完成从“经验治理”向“理念治理”的蜕变的！

做为学校的管理者，面临一个不断变化甚至变革加速的时代，要不断适应环境的变化，广泛吸纳各方成功的经验和做法，总结自己的工作得失，让学习成为一种原则和人生态度，在且行且思中追逐自己的教育理想，在成就教师、发展学生的过程中，过一种幸福完整的教育人生！

杭州学军中学

陈岸

2018 年 9 月

前言

2014年3月30日,《教育部关于全面深化课程改革落实立德树人根本任务的意见》正式印发,上海、浙江作为试验区最先进入高中教学新一轮改革,浙江的高考教育改革正是在这样的背景下启动的。其主要亮点在于:一是减少必修增加选修,开发校本选修课,建设特色示范高中,让每所高中都有自己的特色;二是高考科目以语文、数学、英语三科为必考科目,物理、化学、生物、政治、历史、地理、技术七科中任选三科为选考科目,不再分文理科,增大学生选择面。浙江省自2014年起实施新课改的同时,我校正在申报省一级特色示范高中,这两项工作对省内的普通高中而言都是新事物,大家普遍缺乏经验,而要认真把这里的任何一件事情做好,都需要付出极大的努力,并且几乎牵涉到在校的每一位教师,大家普遍感到时间紧、任务重、压力大。而也正是在这段时间,学校面临着领导层人事方面的调整,包括我本人,也在2015年从分管新疆部(即我校2004年承办的浙江和田高中班)工作调整为分管德育工作,短暂的分管德育工作(大约6个月)后,又调整到目前的分管教学工作。因此,新课改、创建省一级特色示范高中、新工作的适应三件事叠加,对我的工作产生了极大的挑战。最终,经过全体同志的努力,2017年我校顺利通过了省一级特色示范高中的评比验收,也顺利完成了新课改以来的首批毕业学生高考工作。而我本人,在整个过程中全程参与,有时甚至在一线指挥协调,感触尤多。

本人管理岗位调整的过程,也是我的管理思想逐渐形成的过程。由最初简单、经验主义的甚至是纸上谈兵的管理逐步走向理性、务实和主流思想的管理——也即由经验治理向理念治理的转变。这当中,我做了两件事情。一是大量的阅读,由一个学科老师向管理岗转化,想要转型成功,非得学习不可。我阅读了国内外教育学、心理学的基础理论,阅读了学校一线管理实际操作的书籍,甚至还阅读了跨界的如企业管理方面的书籍,读完之后,我做了大量的心得摘记,形成了对现代学校管理的基本认识。第二件事是注重实践反思和尝试。王阳明倡导的“知行合一”“在事上练”的思想深深影响了我,让我认识到了“工作即修行”的道理,因此在进行教学管理的两年多时间里,我尽可能地把工作做得扎实有效并赋予其理论的意义。

当然,在这个过程中,有些所谓的“经验”可能更多的是教训。我把自己习得的教育思想进行实践贯彻,首先从我所分管的年级开始(学校目前基本上是条块管理,一个分管副校长既负责一个年级也负责一条线上的工作),把学校的事情真心实意地当作自己的事情做,有时会把自己的一些想法写下来,这一习惯使我做的工作比较有前瞻性和张力。尤其是新课程改革和新考改的实施,可以说全省的普通高中都在同一条起跑线上,省厅也没有比较成熟的方案可以推荐,只是鼓励大家在实践中贯彻或推出几个指导性的做法,大家都需要对自己原有的那一套教学和德育等学校运作体系进行重新构造,而这给了我们重新思考什么是真正符合新形势的科学管理的机会。毫不讳言地说,浙江省推出的新课改给我们带来的影响是巨大的。教务处如何应对学生的选课需求?选课之后每个阶段的课时多少?走班教学如何管理?班主任如何做不在自己班上课的学生思想工作?走班学生作业如何收发和反馈?走班课老师上课如何保证固定班级和走班学生的学习质量的稳定?学生活动如何开展?考后辅导答疑如何办?老师的教学如何评价?许多问题扑面而来。这些问题都是我们在实践中遇到的新问题,也是我们必须马上解决的问题。诸多的压力激发了我们的创新思维,迫使我们用创新的方法去解决面对的问题。在这过程中,我们始终保持一往无前的积极心态,逢山开路、遇水搭桥,保证了在各种大大小小的挑战下教育教学秩序的稳定。“水形态”理论也在这过程中逐渐由萌芽发展到基本成型。

在“水形态”理论指导下,在新课改背景下重塑学校管理,我们就有了不一样的视角。比如要提高教师的专业能力和课改适应力,我们不是就事论事,而是从学生的管理改革开始,然后以学生的自主管理成功倒逼教师的合作教研;要改变老师的职业倦怠,我们没有采用说教和简单的物质刺激,而是寻求以非正式评价为主的内驱力驱动策略实施为主;要进行科学全面的管理,我们放弃以管控为特征的管理思维,而是专注于领导力的具体策略研究;要实现管理调整的推动,我们没有采取一步到位、大水漫灌的方式,而是从局部开始,然后再像“水旋涡”一样逐渐裹挟带动……在管理的领域,两点之间线段不一定最短,迂回不等于曲折,而“水形态”理论给我们的启示就是要懂得在迂回中前进,要有“曲达”的思维。

在中国哲学的表达体系中,也许水是最好的智慧表达载体。水有滴水穿石的坚韧;也有因地制宜的雍容;似有形而无形,似无形而有形,刚柔相济。正如王正道在《善水论》中所说的一样:“道有兴衰,代有更迭,水有顺逆,物有本末,此皆天地万物变化之相也。其虽形态各异,然相异而不相左,法理互通,是谓一道。”水,遇强而不争,遇挫而不馁,内藏钢骨,外秀圆融,虽百折千回,然不变初心——绕石而行,迂回通变。它谦以虚空,容天下之不能;处事以实,溯万物易化之根本,甘于卑微,弱而不争,锲而不舍,无坚而不能破也——谦虚实际,不拘处小。屹高而围大,围大而势强,势强而位尊。借势者,通晓宇宙之机;顺势者,巧取天地之气;造势者,倒转乾

坤之能也——顺势而为，不争而胜。

在实施管理的过程中，会遇到形形色色的困难，但我认为这是事所必然。沃伦·本尼斯在《领导者》中说道：“在工作场合中，总想要得到别人的赞同可能是有害的，会起到相反的效果。领导者并不一定非要赢得众多员工的喜爱；他们与员工齐心协力高质量地完成工作才是真正重要的。”况且承担风险本就是领导者工作的一个重要组成部分，而风险本身就不会让所有的人都感到高兴。有了这样的认识，才会有坚定坚韧和坚持的勇气和行动。在这样的压力面前，往往会激发我们的潜能，这也是一种营造追求卓越与伟大气氛的方法，我愿意接受这样的挑战。

可以说，我在实践中发展出的“水形态”理论应该是这样的：我们的工作就像水一样，当前面是高山，那就绕过去；当前面是平原，那就漫过去；当前面是织网，那就渗过去；当前面峡谷，那就借力激荡过去；当前面是闸门，那就继续积蓄力量，等待时机……它所呈现的是一往无前、知难而进的担当精神和进取姿态及勇于创新的管理智慧。我所推崇的管理理想应该如月印万川，而相应的管理方法则是气象万千的。

我们不断实践尝试的过程，也是贯彻“水形态”思想的过程，解决了一个个实际中存在的问题，收获了教育教学的成功，也收获了管理思想演绎的成功。该书的完成，基于新课程改革的现实，我基本不进行理论上的论争，而主要是实际操作的经验分享，不讲“屠龙术”，多讲“操作法”，给正在实践的同行以借鉴，也给其他将要实施学生走班选课省份的同仁一定的借鉴。也许不少同行已经取得了较成功的做法，我的这些所谓的做法可谓雕虫小技，甚至是贻笑大方，但这确实是我们工作的忠实记录。本书是对我在浙江省本次新课程改革中工作心路历程的一份真实记录整理，如果这个记录整理对读者有什么帮助，那将是我的最大荣幸。

目 录

第一部分 理论篇

第一章 从“水漩涡”到“水形态”.....	3
第一节 一个朴素管理思想的萌芽.....	3
第二节 “水形态”管理思想运用举隅	14
第二章 管理心智修炼	20
第一节 领导就要经营希望	20
第二节 是心态也是方法	34

第二部分 教师篇

第三章 合作教研	45
第一节 三化教研	45
第二节 教研推进特色策略	49
第三节 教研反馈	54
第四章 教师动力	61
第一节 问题驱动	61
第二节 组织驱动	66
第三节 结构驱动	70
第四节 活动驱动	74

第三部分 学生篇

第五章 自主管理	81
第一节 学生自管会	81
第二节 自管会操作实务	85
第三节 一线反馈	96
第六章 学生活动	110
第一节 活动应该有意义有意思	110
第二节 学生能做的就让学生做	117
第三节 活动中的德育	124

第四部分 课改篇

第七章 课改实操	135
第一节 非线性思维应对	135
第二节 平中出奇	147

第五部分 交流篇

第八章 他山之石	167
第一节 同行交流	167
第二节 跨界思考	188
后 记	210

第一部分 理论篇

第一章 从“水旋涡”到“水形态”

任何一个组织都有自己的目的要求,如何实现组织的管理意图,与管理者采取的方法有关。方法能否为人所接受以及成效如何,很大程度上与方法背后的思想和理念有关。可以说,有什么样的思想和理念,就会有什么样的方法和行动。因此,锤炼并树立先进科学的学校管理思想,应该是学校管理者孜孜以求的方向和目标。对于工作在学校管理一线的我而言,在具体的工作中积累了大量宝贵的实践经验,同时思想也在工作中得到了艰苦的锤炼,并把在实践中形成的朴素思想不断重新投放进生动丰富的实践中进行检验完善和发展,由此逐渐使自己的管理思路走向清晰明确,提高了把握工作的自觉性和主动性。具体地说,“水形态”管理思想从萌芽到初步形成经过了一个从特殊到普遍,由普遍到特殊多次反复的过程,也是一个否定之否定的过程,沿着这样的思想出发,我与管理团队在实践中逐渐演绎发展出的一系列极具操作性的工具和方法,对于提高工作的品质,尤其是应对当前浙江省新课改新考改背景下的挑战,具有积极的意义。“水形态”思想已经内化为我们常态化的心智模式和工作方法论,也是我们的工作价值观。

第一节 一个朴素管理思想的萌芽

一、歧路彷徨

在我国整个基础教育层面,高中教育长期陷于为“升学”或为“就业”的外延式的工具主义认识泥沼,由此带来的“要培养合格的、具有一定素质要求的公民,让学生全面而有个性地发展”的教育意图迟迟得不到落实。直到2014年3月30日《教育部关于全面深化课程改革 落实立德树人根本任务的意见》正式印发,上海、浙江作为试验区最先进入高中教学新一轮改革,又一次掀起了向过去整齐划一、缺乏尊重学生选择权的痼疾冲锋的行动。具体到基础一线,可谓旧问题没有解决,新情

况又出现了,尤其是对尊重学生教育选择权理念的贯彻和以走班选课为特征的普通高中课堂教学新模式,给广大的师生带来了巨大的冲击,需要解决的问题一点都不比改革前少!学生选课走班,课堂教学怎么组织、老师尤其是班主任的德育工作怎么进行、学生的作业和自习课如何管理、未被选课的老师如何安置、教学评价如何开展等等问题要求我们立刻做出实践的回答(不否认学校管理在开始时一度出现比较混乱的局面)。正是在这样的背景下,2015年我来到了教学分管的指挥一线(此前2年我在学校新疆部负责民族教育分管工作),可谓挑战极大!能不能把我们当前遇到的问题解决好?这是我必须考虑的问题。

可以说,浙江省2014年以来实行的新课改、新考改是历次教育改革中对社会影响比较大的一次改革,其中牵涉到学校教育管理的问题层出不穷,过去那一套教育、教学的管理模式和评价方法以及对学生管理方式基本上都要重新塑造。这样的情势下,不管你过去的经验如何,此时的我们都成了“新人”,现实没有可资借鉴的成熟样品,旧有的那一套管理模式肯定已经行不通了,新形式的改革势在必行。那么,我们管理者以及绝大多数的老师,准备好了吗?

据说阿里巴巴上市后,马云说了一段话,励志却有些残酷:“任何团队的核心骨干,都必须学会在没有鼓励、没有认可、没有帮助、没有理解、没有宽容、没有退路、只有压力的情况下,一起和团队获得胜利。成功,只有一个定义,就是对结果负责。如果你靠别人的鼓励才能发光,你最多算个灯泡。我们必须成为发动机,去影响其他人发光。”

因此,虽有挑战带来的彷徨,但更有思索之后的担当,最终我与我的管理团队抱着“做多大事就要遭多大罪”的无畏心态,开始了我们的管理改革探索之旅。改革,是要改变一些人的工作和生活习惯的,改革,也可能是要调整人的利益的!因此改革必然是一个艰辛的过程!在这个过程中,我们也遇到了不少人和事的干扰,遇到了不少的阻力,并且我不回避地说,不少的阻力倒不是来自学生,而是来自我们的老师,害怕变化不愿意接受改变、没有现成的经验可以参照不知道如何去做、真的有了实施的举措又觉得对其既有的利益形成冲击而不肯改变,这些都是我们工作中遇到的具体困难。

当改革遇到了困难的时候,我们是坚持自己的初心,继续前行;还是退而求其次,随波逐流;抑或假以时日,徐图以对?

我们干事情需要有人理解和支持,但对于任何一个新生事物,人本身对其会有一个认识、理解、接受的过程。你能等所有人都理解支持了再干吗?这显然不可能!再等,失去的将是机会,更是学生的前途!我们只能希望大家在干中理解,一定程度上而言,凡是改革的开始,必然要有点近乎悲壮的孤往精神。

幸运的是,我们有一批对学生、对教育有强烈情怀的同事,大家携手在孤独中敢想敢做,群策群力。就这样,我们与浙江实施的新课改、新考改在斗争与融合中

成长,大家一起逢山开路、遇水搭桥,一路走来。三年之后回望,我们发现,过去以为很难的问题一个个地得到解决。有的甚至是原以为不可能的事情也在不断试错当中得到了答案,回首走过的日子,欣慰大于遗憾!成功大于失败!

那么我们是怎么做的?是从哪里开始的呢?有哪些资源和能力是我们可以支配的呢?

二、试点破冰

在走班选课的背景下,客观上老师的教学和管理负担都比过去更大了,再加上技术和教育的融合、二胎政策的放开等因素,使老师疲于奔命,我们不能再在这些事务性的方面给老师增加负担了,更别提有的老师已经进入了职业倦怠期,我们要及时地把他们拉上来。于是,我们采取了“首先从边路突破,然后逐渐向中心逼近”的改革策略。

具体地说,我们选取改革的切入点是先从学生领域而不是教师领域开始的。在此我不回避我们当时面临的难题——如果一开始就直接针对教师,尤其是指向教师教研的改革,老师无论从心理还是客观上的能力来讲都是准备不足的,改革的阻力相对较大,相应地,我们改革的胜算也不大。

因此,当我们拥有改革的法器还不够强大的时候,我们认为采取这种边路突破的迂回策略比较稳妥,即从学生的管理而不是教师的教研开始。最为典型的工作推进是我们从学生管理的领域——自主管理的工作机制建立开始的。

而对于学生自主管理,起初大家还是心存一丝疑虑的。我们长期以来习惯的认识和做法是把老师当作管理者,把学生当作被管理者,二者分得非常清楚,在实践中自己感觉也比较爽利。现在我们采取的让学生“自主管理”的思路,与我们比较熟悉的做法不一样,但其实与教育的本意是完全契合的,怀特海在《教育的目的》中说,学生是有血有肉的人,教育的目的是激发和引导他们的自我发展之路。强调的是学生与生俱来的潜质。我们管理的根本性逻辑就是要让人有意义,不是让人成为工具。用康德的话说就是“人是自身目的,不是工具”。之所以长期以来我们没有实践这样被公认先进的理念,主要原因可能是我们过去缺乏足够的智慧或勇气去找到理念和实际的结合点吧!而今天对我们而言,现实的挑战和团队的力量的较量之结果,使我们两者兼具。

于是我们借鉴有关学校的做法,结合自己学校的实际情况,对原有的学生会、值周班制度进行了组织架构调整,对学生进行大规模的培训,让他们参与到学校的管理中来,构建了由学生组成的自治组织——学生自主管理委员会(自管会)。该组织由纪委会、学委会、监委会构成,接受年级组的指导,年级组同时进行一定的授权,让三个机构在相互辅助又有约束的前提下开展工作,全面对学生的自习纪律、学习情况、考试情况,甚至老师的上课、批改介入管理。目的首先在于通过管理方

式的调整,能够适应新课改的要求。当然我们也是基于一个很重要的立意:“不能让我们的学生因为比别人分数的暂时落后而失去今后人生成功的机会!”所以它是以服务师生、锻炼才干、公平公正为基本宗旨的。这一工作机制对于减轻学校管理成本(主要是经济成本和老师的事务性负担)、增长学生的才干均有极大的好处,在征得学校允许可以率先在本年级组进行试点的情况下,我们于2017年4月成立了在年级组指导下的学生自管会这个组织架构。

从自己分管的年级开始试点,是一种必须也是迫不得已的选择——如果改革成功可以大家分享,如果改革失败那就自己独自承担责任(其实也没有很大的责任可以承担,因为目前的这套管理体制大家基本上认为是没有前途的,但却又未必都同意去试一试新的方式,这可以说是一种很奇怪的心态)。因此,尽管年级里面也有不少的不支持者,但神奇的是,我们的理想之船就是在这样困难的情况下仍然像执着的堂吉诃德一样扬帆起航了。在年级组的统一制度设计里,我们在组织架构上增设了德育助理、教学助理、宣传助理三个岗位。直接指导自管会三机构——纪委会、学委会、监委会的工作。结果不到两周的时间,整个年级的学风明显好转。上课趴桌、自习期间打开水、早读不自觉的现象均被一一纠正。自管会运行以来三个月左右的时间,年级组参加了全市组织的联考,结果成绩超过预期。这一成绩的取得极大地激发了我们的改革热情,也在一定程度上回击了一些负面言论。有些同志的态度也开始由观望转向了逐步认可。

但,这并不代表我们改革的成功,不代表多数人对我们改革的肯定,更不代表其他同志的乐意跟进。改革仍需要接受进一步更全面和深入的检验。我的同事也不无困惑地建议:“这项工作如果成为一项全校性的工作,我们的工作阻力会更小,学校的发展可能会更好!能不能让大家跟进一起干起来呢?”我表示理解,这何尝不是我自己的愿望啊?!但并不敢马上建议推广——主要是觉得条件尚不成熟。因为,我们一次或某一方面的成功并不代表这项改革的成功。我们必须拿出足够的成绩来证明和示范才行,改革依然在路上!

三、“水漩涡”思想萌芽

自管会运作机制,最早发挥作用的是纪委会,主要由学生交叉检查各班的自习纪律情况。纪委会的工作,既做到了常态化执纪的要求,又控制了学生参与管理的工作时间(因为参与者众,参加者一般两个月轮到一次,一次12个小时分3天在自管会办公室自习,在此期间与同学交叉进行巡查,真正每天的工作时间是人均每天总巡查20分钟),还减轻了老师(如坐班)和班主任(如一定时间点上的到位督促)的事务性管理负担。在初步取得成效的基础上,我们继续把工作精细化,开始介入学生学习和老师教学的督促。于是学委会也开始正式登场,在纪律已经取得成功保证的前提下,学委会对每节自习课的限时作业的任务和时间做了明确的要求、对