

# ROAD OF THE TRUST SCHOOL MANAGEMENT

委托管理中的典型案例 委托管理学中的“品三国”  
委托管理是教育均衡化的成功经验

## 托管之路

—— 学校管理随笔

龚文冲 叶向前◎著



上海教育出版社  
SHANGHAI EDUCATIONAL  
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

托管之路:学校管理随笔 / 龚文冲,叶向前著. —上海:

上海教育出版社, 2016.5

ISBN 978-7-5444-6891-6

I. ①托... II. ①龚... ②叶... III. ①学校管理—研究  
IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第090200号

## 托管之路

——学校管理随笔

龚文冲 叶向前 著

---

|     |                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 出 版 | 上海世纪出版股份有限公司<br>上 海 教 育 出 版 社<br>易文网 <a href="http://www.ewen.co">www.ewen.co</a> |
| 地 址 | 上海市永福路 123 号                                                                      |
| 邮 编 | 200031                                                                            |
| 发 行 | 上海世纪出版股份有限公司发行中心                                                                  |
| 印 刷 | 上海耀辉印刷厂                                                                           |
| 开 本 | 700×1000 1/16 印张 20.75 插页 3                                                       |
| 版 次 | 2016 年 5 月第 1 版                                                                   |
| 印 次 | 2016 年 5 月第 1 次印刷                                                                 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5444-6891-6/G·5672                                                     |
| 定 价 | 70.00 元                                                                           |

---

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

委托管理是  
教育均衡化  
的成功经验

尹后庆



丙申年初夏

# 序

呈现在我们面前的这本《托管之路——学校管理随笔》，是我们接受委托管理十一年来，由托管学校校长写的关于委托管理的唯一一本专著。我于2015年出过一本书《墙外开花墙内香——委托管理与成功教育》，系统总结了十年委托管理的基本历程和基本经验。可以说，龚校长的这本专著是我这本书最好的典型案例，也是对我们委托管理基本思想、基本经验的最好诠释。

学校委托管理实际上是一种教育文化的迁移，它是不同教育文化、教育思想，特别是不同教育管理文化的碰撞，《托管之路》一书中有许多鲜活的案例，就是这种碰撞的真实记录。盐仓小学原来有自己的教育文化、教育管理思想，而这种教育文化、教育管理思想与我们成功教育管理思想，与龚校长的教育管理文化之间有矛盾。实践证明，盐仓小学的原有教育文化、教育管理思想是不利于或者不可能引领学校在健康的道路上发展的。在碰撞过程中，龚校长展现了他的管理智慧和管理才能，通过不断地浸润、示范，最终实现了“价值认同，情感融合”。

在这本专著中，龚校长向我们提供了哪些委托管理经验和学校治理经验呢？

第一，确定了明晰的工作思路，设计了有序的工作历程。

接受委托管理之初，他进行了大量的调查研究，吸取了前任校长的委托管理经验教训，摸清了校情，确定了托管<sup>①</sup>的工作思路和工作历程，即“稳定、规范、观念、提高”八个字。

---

<sup>①</sup> 托管是指委托管理。



稳定:变无序为有序,学校工作的基础是有序,改变学校的无序状态,才能确保学校基础工作的正常运行。

规范:变我行我素为有规有矩。学校工作必须建立基本的规矩,不按规矩做事,那是一盘散沙,没有规矩不能成方圆。

观念:变陈旧保守为与时俱进。学校工作用创新的理念来引领,才有动力,要千方百计地、巧妙地、切合校情地运用成功教育的基本理念来改变原有学校的观念文化,让先进思想引领学校发展。

提高:变安于现状为转型发展。委托管理的基本目标是改变学校暂时的落后面貌,建立健全学校发展制度、机制,探索学校发展的基本模式,从而达成委托管理的方案和目标。

第二,突出工作重点,扎实推进学校各项工作发展。

六年多来,龚校长主要的工作历程是:

1. 坚持成功教育“三个相信”的办学理念,贯穿学生教育和学校管理。
2. 确立学校“三风”:提出了“团结、求实、勤奋、进取”的校风,“严谨、创新、业精、奉献”的教风和“好学、会学、乐学、博学”的学风。
3. 构建“常规常新”“激发潜能”的教育体系,追求互联化教育,倡导互动化学习。
4. 落实常规管理,关注教育细节。常规孕育提高,细节决定成败。
5. 实行定期教学视导,创新教育评价机制。
6. 建立常规通报制度,提高管理实效。
7. 定期组织“巡查”,使一切措施落地。
8. 着力抓好学生的“行规”教育,提升行规水平。
9. 营造研训氛围,提升专业素养。
10. 行政率先垂范引领,身教重于言教。
11. 科研引领改革,实施“七抓”,确保科研为学校发展服务。
12. 注重人文素养提高,逐步形成学校教育文化。

第三,在这本专著中,龚校长初步提炼他对委托管理模式的认识。

龚校长常说:“在委托管理过程中,提高管理艺术和管理水平,尽可能减少学校内部的冲突;转变教育行政部门的职能,给学校更多的办学空间;严格明确学校管理的责任,建立有效的监督评估机制;简化学校管理结构,多样化管理主



体的组成成员，细化管理职能，提高管理的有效性。”

我们常说，发现问题、解决问题、发现经验、总结经验是我们的基本工作思维模式，龚校长较好地做到了。

看了这本专著后，我想龚校长为什么能撰写出这本专著？我看有这样几个源头。

第一，他对委托管理有强烈的责任感和使命感。

他是一个自尊心、好胜心很强的人，转化为工作，体现在他的责任感和使命感。他常说，不相信，这样一所小学托管不好。在开始的半年中，他做得很累很累，他说，晚上经常睡不好，出冷汗，一个晚上要换好几件“老头衫”，就是凭着这样一种攻坚克难的精神和意志，他使学校稳定了，一个一个难题解决了。

第二，他有一种好学、善思的思维品质。

他是一个爱读书的人，熟读《孙子兵法》，洞悉姜子牙治国理政之谋略，熟读春秋战国的纵横学说，智士谋人的治国方略，他查阅了世界各国有关类似委托管理的资料信息，如美国的“特许学校”，英国的“教育行动区”等。难怪学校有一位“刺头”，后来说：“我斗不过你，你懂孙子兵法。”

第三，他有一个勤奋、积累的好习惯。

早在原古田中学期间，他就结合自己的管理实践，写了一本学校管理专著，这次在盐仓的六年多中，他每天写日记，至少 1000 字，所以他写这本专著也是日积月累，水到渠成。他看书、他实践、他思考、他勤记，这本专著也就呼之欲出了。

最后还要说一下，龚校长的专著是写实的，因此文中必然会涉及一些人和事，他是对事不对人。我和龚校长都认为，盐仓小学的教师都是好的，只是由于对问题、对事情的看法不同，站的角度不同，才会产生一些矛盾或冲突，好在事情都已过去，一切为了工作，为了学生，为了学校，没有个人恩怨，希望所有看到这本专著的教师，大家都为学校的发展而感到高兴。

刘京海

2016 年 2 月

# 教育最需要的是实证研究

——读《托管之路——学校管理随笔》随感

吾生有幸,赶上了互联网时代,享受到大数据恩惠。各种媒体时时提供着各种各样的新信息,各种场合处处洋溢着闻所未闻的新理念,使我越来越感叹知识真的在爆炸了,也让我越来越自卑自己实在孤陋寡闻了。今天,大学生都在以构建自己的理论体系为己任,难怪新名词新理念新模式时不时都会砸到头上,让你脑袋晕晕乎乎好几天。就当我晕晕乎乎时,读到龚文冲先生《托管之路——学校管理随笔》书稿,立即感觉头脑清醒很多,而且越是看下去越是清醒。

龚文冲先生在六所学校工作过,担任过四所学校校长,在行将退休时又受命跨区托管一所薄弱学校,一做就是六年多,其间每天坚持写随笔,总计有五十多万字。我想这是一位校长的工作记录,也是一位校长的经验总结,更是一位校长的心路历程,同时也是一部鲜活的学校管理学。

一所百年小学,曾经辉煌过,后来低落了,什么原因?一位托管校长,苦心经营数年,学校重新发展,又是什么原因?如果我们只是归纳几条经验,概括几个原则,抽象几个规律,看起来很有理论水平,其实并无太多价值,因为这些经验、原则、规律,哪本学校管理学书里没有?哪个管理系的学生不知道?但是,为什么熟读管理学并不一定能管好学校?为什么仅仅记住管理原则不能成为一位优秀校长?

因为教育和教学是人类重要的社会实践活动,教育学和管理学是实践性很强的应用科学。教育教学改革和学校管理改革应通过实践去探索,教育学和管理学的理论体系应从实践中提炼和提升。



龚文冲校长《托管之路——学校管理随笔》一书以大量的实例生动具体地证明了这个道理,例如,管理学关于行为规范有系统的理论原则,但是遇到具体的学生上学放学、做操、看电影、上课听讲等行为问题,抽象的原则如何指导实践?管理学关于学校管理策略有详尽论述,但是面对一所薄弱学校如何运用这些策略寻找学校发展突破口?管理学对于绩效管理有系统原则和方法,但是具体处理教师工作量与质的复杂问题时,几乎所有校长都感到棘手。还有学校的课程管理、开发与实施,课堂教学方法与教学效率提升,学业质量保障与监控方法,学校文化建设与弘扬……

龚校长用大量的学校管理实例介绍了如何处理学校管理中的矛盾与难题,通过这些案例不仅向校长们传递了学校管理经验,同时阐释了管理理论从实践中产生的路径,这就是要强化实证性研究。

一位著名教育家说过:在教育理论和教育实践之间,至今仍有一条未曾跨越的鸿沟。只有跨越这条鸿沟才能实现教育的发展和学校的改革,而实现这个跨越的主要力量是校长和教师,实现这个跨越的主要途径在加强实证研究。

实证研究作为一种科学研究方法,源自自然科学研究的实验法。实证研究强调通过实践验证理论假设,并进一步形成规律性结论。这种研究方法的特点是建立在实践基础上,通过反复的实践证明与修正人们对客观规律的认知,从而探知因果联系,提炼出理论,对于实践性强的教育教学工作更有价值。

龚校长的书中充满学校管理中的生动实例,这些事例都是那么实在,每一个实例都似乎是我们自己学校中发生的,我们和他一起遭遇问题、寻找原因、研究出路、经历挫折、再找办法,在解决问题过程中,不断积累经验,不断发现规律,最终获得学校管理的规律性认识,成长为一个优秀校长。

我想:无论中国的优秀校长,还是国外的优秀校长,他们的优秀都是来自于自觉地主动地在校长工作中勇于面对问题,善于进行实证研究。这就是我阅读龚校长这本书最深刻的感想,愿和各位校长分享。

2016年4月

# 前言

笔者在教育工作岗位上工作了四十多年,去过六所学校,当过四所学校校长,也曾担任过区督导室督学,亲身经历了教育界的风风雨雨,深切感受到其中的酸甜苦辣。笔者曾撰写过《学校管理之魂》一书,该书由上海教育出版社出版,重点探讨基础教育中的管理规律。

2010年初,笔者由闸北区教育局与成功教育管理咨询中心委派赴浦东新区盐仓小学担任委托管理校长,到2016年8月结束,任期一共是六年半。盐仓小学是一所百年老校,这所小学在历史上曾有过辉煌,但从2000年至2010年之间,由于各种原因,学校处于一种无序的状态,共调换七任校长。这六年多时间的委托管理,对笔者的教育生涯,特别是管理经历弥足珍贵。

在这六年多的时间里,笔者利用工作之余,写了五十多万字的工作日记,记录了六年多的委托管理过程,记录了这所百年老校发展及重塑辉煌的整个历程。笔者思考后认为很有必要梳理整个管理过程和学校发展过程,厘清其中的教育管理规律,以期能为同类学校起到借鉴作用及抛砖引玉之功效。

笔者为本书起名为《托管之路——学校管理随笔》,与前拙作《学校管理之魂》互为印证,并弥补前书实例之不足。

本书以随笔形式还原了历史的真实面貌。需要说明的是不仅学校在发展,学校的每一位教职员工也都在提高和发展,所以不能用起始事件的眼光评判当时的人物与事件。

龚文冲

2016年元月

# ※ 目 录 ※

|                |     |
|----------------|-----|
| 离任 .....       | 1   |
| 任命 .....       | 5   |
| 校情 .....       | 9   |
| 绩效工资 .....     | 15  |
| 师德师风 .....     | 21  |
| 退赔回扣 .....     | 28  |
| 十年沉疴 .....     | 40  |
| 区骨干评选 .....    | 44  |
| 抽烟问题 .....     | 47  |
| 岗位晋升 .....     | 50  |
| 上学放学 .....     | 53  |
| 校运动会 .....     | 56  |
| 观看电影 .....     | 59  |
| 广播操 .....      | 62  |
| 规章制度 .....     | 68  |
| 管理思路 .....     | 73  |
| 行为规范 .....     | 77  |
| 市行为规范示范校 ..... | 82  |
| 学习与思考 .....    | 87  |
| 专家 .....       | 92  |
| 反思 .....       | 98  |
| 行政会议 .....     | 105 |
| 大会讲话 .....     | 110 |



|                  |     |
|------------------|-----|
| 小邮票,大世界(1) ..... | 115 |
| 小邮票,大世界(2) ..... | 119 |
| 教育科研(1) .....    | 126 |
| 教育科研(2) .....    | 131 |
| 质量监控 .....       | 138 |
| 真诚与宽容(1) .....   | 144 |
| 真诚与宽容(2) .....   | 148 |
| 学无止境 .....       | 156 |
| 绩效调整 .....       | 172 |
| 校园文化建设 .....     | 184 |
| 模式与度(1) .....    | 190 |
| 模式与度(2) .....    | 195 |
| 个别化教育 .....      | 199 |
| 外语教研组 .....      | 208 |
| 防微杜渐 .....       | 215 |
| 蜕变 .....         | 219 |
| 浦东祝桥镇 .....      | 225 |
| 刘京海校长 .....      | 229 |
| 母亲 .....         | 234 |
| 肺炎 .....         | 241 |
| 经典教育管理 .....     | 245 |
| 计为谋首 .....       | 250 |
| 贵胜不久 .....       | 260 |
| 屈人全胜 .....       | 268 |
| 修道保法 .....       | 276 |
| 择人任势 .....       | 284 |
| 因敌制胜 .....       | 293 |
| 以迂为直 .....       | 302 |
| 九变之利 .....       | 312 |



2008年9月，笔者在闸北区教育局督导室工作。此时离退休还有两年左右时间。

笔者原来在闸北区古田中学当校长。当时闸北区教育局规定，三年内即将退休的校级领导有两个去向：一是在本校当协理员；二是调到教育局机关工作。笔者被调到教育局督导室。记得当时有好心的教师，写信到教育局，全校教职工基本上都在信上签名，希望笔者留下来继续当校长。笔者劝阻他们，并明确告知：“我们要以大局为重，服从领导安排。”

其实，有些校长不到局里报到，坚决留在本校，教育局最后也就不了了之。也有校长心存怨气，留在“家里”当协理员，不去学校上班，只要本校无大的意见，教育局也就作罢了。笔者感到自己是党员，应该服从组织安排，不能随心所欲，擅作主张，于是就听从安排，到教育局督导室工作。何况，笔者也有自己的想法，普通教师出身，当过班主任、年级组长、教导主任、副校长、校长，在基层工作了几十年，有教育局机关工作的经历也不是一件坏事，窃以为这样的教育生涯会更完美，所以心态也较平和。

私下里，对教育局的这种做法，笔者还是有腹诽的。在三年内即将退休的校长中间，有不少是德高望重的老校长。他们中间有些校长在学校管理上有独到之处，甚至有过人之本领，教育局完全可以通过甄别，选成绩突出者，让他们做到退休，甚至可以延长退休年限，让他们带领年轻校长，在教育岗位上继续发



挥作用。他们是教育事业的宝贵财富。采用当协理员(其实是赋闲)及调到机关干杂的一刀切的做法,是教育资源的浪费。一刀切的做法,虽省却了诸多矛盾,但潜在的负面作用,是不言而喻的。

每想到此,议到此,姜尚这个人物形象便会栩栩如生地浮现在笔者眼前:

姜尚,字子牙,先世伯夷,掌四岳,佐禹治水有功,封于吕。子孙从其封为氏,故又名吕尚。先在商做官,见纣王无道,辞官游说诸侯,年届七十,闻西伯贤而去西周,钓于渭水。文王出猎相遇,立为太师,辅佐周文王、武王灭商建立周朝,封于营丘(今山东临淄),治齐。通工商之业,便渔盐之利。著有《六韬》一书。

姜子牙一生坎坷多磨而又轰轰烈烈、神秘莫测。纵观太公一生的建树,无论从军事、政治、经济思想等方面,都有卓越贡献,其中尤以军事为最,所以太史公言“后世之言兵及周之阴权皆宗太公为本谋”,称得上兵家之鼻祖,军事之渊薮。

笔者认为,姜子牙七十而后建功立业,给人非常深刻的启示。当然事物总有其两面性,问题是我们如何发挥其有利的一面,使其获得最大的效益,这是需要理智地思考,进而采取必要之取舍的。

与此同时,春秋战国的纵横学说、智士谋人的治国方略也一一地呈现在眼前。毛泽东同志的“百花齐放,百家争鸣”的文艺理论,也在脑海中奔腾翻转。

我们都知道,不管是政治、文艺还是教育如要取得显著的成效,人才与竞争是一对孪生兄弟,不可或缺。人才存在于各个领域、各个阶层、各个年龄阶段,只要事物得以发展,为何不能广开贤路呢?

这里需要申明的是,笔者并非是在为自己寻找借口,何况自己也不是那种有过人本领的校长,只不过就事论事罢了。

2009年底,教育局按照惯例,组成几个考核小组,对所有基层学校校长、书记进行年终考核。我们督导室人员都被分配到几所学校去进行考核。笔者被分配到其中一所学校,即上海市闸北八中。

闸北八中校长是成功教育创始人刘京海,他也是上海市成功教育管理咨询中心董事长。该教育机构接受市教委重托,对上海市一些特殊学校进行委托管理。市教委用意是要成功教育管理咨询中心以成功教育的先进理念,对这些学



校进行委托管理和辐射。

在述职考评前,刘京海校长与笔者谈了委托管理的一些情况,说委托管理已经在许多区县陆续展开了,如崇明、奉贤、浦东等,并说委托管理还要加强力量,有些薄弱环节需要加以调整。笔者听他的话语,似乎还有其他含义,但也不便多问。何况此时述职考评也正式开始了。

笔者简要介绍一下成功教育的主要理念,以及委托管理的主要情况。本书起名为《托管之路——学校管理随笔》,所以本书的基本内容与成功教育和委托管理有关。笔者也与成功教育、委托管理结下了不解之缘。

成功教育的主要理念为:相信每一位教师与学生都有成功的愿望,相信每一位教师与学生都有成功的潜能,相信每一位教师与学生都可以在原有的基础上获得多方面的成功。

笔者查了相关的资料,与委托管理相关的主要情况如下:

中国有“委托管理”模式,类似的管理模式美国有“特许学校”,英国有“教育行动区”。

委托管理具体而言是指在明确政府公共服务职能的基础上,将政府公共服务实施中的具体事务,委托给专业化的社会机构,扩大优质资源的辐射效应,推动义务教育均衡发展。从2007年秋季起,上海由中心城区派出19所优质学校或教育中介机构对崇明、金山等郊区农村的20所义务教育阶段的薄弱学校进行委托管理。

1991年,美国在明尼苏达州率先制定了特许学校法,并于次年开办了第一所特许学校“城市中学”。美国的特许学校是通过与州机构或地方委员会签订合同的方式而成立的公立学校。学校应在合同设定的框架内运营,由政府提供教育经费,学校有充分自主权,可以免受其他传统公立学校必须遵守的规章制度的约束。但在享受充分自主权的同时,必须承担合同规定的提高学生学业成绩目标的责任。

英国在《1998年教育法》中把竞争机制引入教育领域。因此,“标准”“等级”开始主导各类学校的发展,导致学生学业质量低下的学校生源大幅减少,甚至不得不关闭,由此产生了薄弱学校问题。工党新政府提出了面向大多数学生的“教育行动区”这一改革策略,“教育行



动区”计划的法定运行年限为三至五年,第一批行动区在2003年8月结束。

委托管理模式对我们的启示:在委托管理过程中,提高管理艺术与管理水平,尽可能减少学校内部的冲突;转变教育行政部门的职能,给学校更多的办学空间;严格明确学校管理的责任,建立有效监督评估机制;注重权利与义务的划分,根据实际区情建立切实可行的保障机制;简化学校管理结构,多样化管理主体的组成成员,细化管理职能,提高管理之有效性。

成功教育管理咨询中心从2005年6月托管浦东新区东沟中学起至今,已先后委托管理了5个区县16所农村薄弱中小学,其中包含小学、初中、九年一贯制学校共三种类型,成为全市范围内托管学校数量和类型最多的教育中介机构。





在闸北区教育局工作了一年半之后，2010年初，督导室的全体成员正在外面搞年终总结活动，笔者突然接到局办公室的紧急电话，要笔者立刻回教育局，说局长、党委书记有重要事情找笔者。笔者跟督导室主任请了假之后，就骑了自行车匆匆赶回局里。笔者心里想，到底局里有什么事情如此紧急呢？

回到局里，正好遇到朱正林副局长，笔者就问他：“朱局，局里找我究竟是什么事情？”他对笔者说：“局里让你继续去做校长。”笔者心里想，不是退休前三年不能再在学校岗位上当校长了吗？这究竟是怎么回事？心里想着，人已经到了局长书记办公室。

进了办公室，看到顾局长、孙书记、分管小学幼儿园的袁副局长，小教科沈科长以及刘京海校长都在。孙书记对笔者说：“闸北区教育局与南汇区教育局协议由××小学原校长W代表闸北区教育局托管南汇区教育局盐仓小学，南汇区现已并入浦东新区，该小学也由成功教育管理咨询中心代表闸北区教育局托管，目前因W身体欠佳，需要有人接替他去托管该学校，教育局与成功教育管理咨询中心商讨后决定让你去。”

接着袁副局长与刘京海校长又对笔者简单介绍了一下盐仓小学的具体情况。最后刘京海校长对笔者说：“这所学校托管的要求就是稳定，没有再高的要求了。”笔者暗想：这要求未免也太低了吧。

谈话中，笔者知道了盐仓小学地属祝桥镇，在惠南镇的北端。自2000年至今，



在近十年中该小学已经调换了七任校长,其中有些校长是不堪重负,自动提出不愿意再继续做校长的,有些则是教育局决定调动的。总而言之,该学校很难管理。

南汇区教育局党委曾专门讨论有关盐仓小学的去向。有同志认为盐仓小学应该撤销,把教师分散到其他各所学校中;还有同志认为,盐仓小学年级组长、教研组长及中层以上干部应该全部调走,换其他学校的干部来。此时,正好市教委有委托管理这一新的举措,于是,闸北区教育局与南汇区教育局一拍即合,2007年8月闸北区教育局委派W托管盐仓小学。从2009年起,盐仓小学的管理权限由闸北区教育局转至成功教育集团咨询管理中心。不料,W委托管理两年不到,就有了绩效工资这一新政策,W身心疲惫,不堪负担,得了心脏病,表示坚决不做了。

基本情况介绍完之后,党委书记征求笔者意见,笔者说服从组织的安排。其实心里在想,一所小学再难,能难到什么程度呢?自己去过五所学校任教,当过三所学校校长(其中有一所学校是九年一贯制学校)。

事后,笔者了解到这所学校更详细的情况,特别是经过亲身实践后,才感到自己的想法有点不切合实际。

从局长办公室出来后,袁副局长、沈科长、刘京海校长又与笔者在隔壁会议室里继续深谈委托管理盐仓小学的有关事项。

刘京海校长似乎知道笔者的心思,对去接管盐仓小学不以为然,甚至认为是小菜一碟。他用加重的语气对笔者说:“据我了解,盐仓小学不同于一般学校,确实非常难管理。我们要设想一切可能发生的困难。”袁副局长与沈科长则对笔者说:“教育局将全力支持你的工作。”

后来进一步了解到,闸北区教育局委派W委托管理盐仓小学,他在校担任了一轮校长,现在是第二轮刚开始的半年,而此时W态度坚决,表示不再继续担任该校校长。当时市教委规定,一任委托管理为两年。W一共当了两年半校长,按合同规定还有一年半的期限,剩下的一年半该如何处理?为此事,教育局进行了多次讨论。

当时有两种意见:一是如此难管理的学校,现在W正好身体不好,干脆放弃算了;二是闸北区教育局既然派了校长去管理盐仓小学,现在合同期还没有到,就撒手不管,堂堂闸北区教育局颜面何在?最后由党委书记拍板,教育局另外挑选合适人选去委托管理盐仓小学。直到这时,笔者才隐隐感到委托管理之路似乎并不是很简单的。