

名校管理之道

做一名充满爱与热情的管理者

■黄友芹

成长,是积极生命的本然和应然。多年前,清贫的家境让我选择了师范。而今,我前行的动机已然改变。作为东台市实验中学教育集团副校长,我在初中教育教学管理工作中倾注丰沛的爱与热情,欣赏到了沿途无比曼妙的风景。

却顾所来径,苍苍横翠微

我认为教育管理首先应是富有温度与感情的,让每一个班级散发出诗意光彩。我想先与大家分享一些我当班主任时的管理感悟。

当班主任的那些年,我心中涌动着美丽而又朦胧的教育梦。刚开始,我误解了快乐教育,没有把握好距离与尺度,带出了一帮没有“紧箍咒”制约的“小猴子”。没多久,班级“打”成了一片,我这个班主任就不太体面地“下岗”了。

带第二个班时,我铆足了劲,把自己武装成“冷面女魔头”。在严苛的高压管理下,全班启动“乖孩子模式”,班级每学期都获评文明班级。可这样的“一潭死水”,又常让我怅然若失。我深深领悟到,好的教育,应是森林的样子,应有活泼泼的生态。

担任班主任是一场自我成长,把崎岖变为风景,唯一的办法就是学习。带第三届学生时,我阅读了大量的教育理论和名师实践类书籍,尝试触摸教育的理性脉动。我的班级管理,也由最初的盲目型、高压型,逐渐向学习型、创新型转化。

“从早到晚我一直生活在他们中间。我的手牵着他们的手,我的眼睛注视着他们的眼睛;我随着他们流泪而流泪,我随着他们微笑而微笑。”教育家裴斯泰洛奇的格言,激励着我敏锐地抓住每一个教育契机,为学生营造一方小小的浪漫天地与“支持社区”,让班级生活发出不一样的趣味。

我把教室定义为“1号教室”,给班级建立“虎图腾”并创编班歌。共同的心理引擎,极大增强了班级的凝聚力。我开辟“五上舞台”——“全民上管”“点滴上本”“选优上墙”“风采上网”“琅琅上口”,不厌其烦地放大学生的闪光之处。因为,再平凡的内心也有被尊重的愿望,再微小的星星也有光芒。我创造性地开展了大量班级活动,给孩子们带来蓬勃立体的生命体验。即便是惩罚,我也努力让它带着温润的柔情,“细雨湿衣看不见,润花落地听无声”。

志于道,据于德,依于仁,游于艺

我担任东台市实验中学教育集团德育分管校长之时,中国基础教育已有鲜明的风向标,立德树人成为教育的根本任务。我开始思考:怎样在更为广阔的视野下,为师生赋能?

我在学校终结“三好生”评比,尝试以“素养进阶”的方式创新学生评价,让每一个生命都在场、都参与。由评判和定义,到期许和引领,我已顺利结项的品格提升工程不只在项目申报书上,更喧腾在孩子们的生命里。肃穆而又柔软的仪式感,让“迈进青春门”成为初二学生恒久的纪念,年年被“学习强国”宣传;三个年级的“红五月”歌咏比赛不再是少数孩子的秀场,而是所有人都能参与的闪光舞台。每一位孩子都被看见,每一个生命被允许在不同的温度“沸腾”。

我改变日常班会、网络素养教育与家庭教育的随意性,在交流中濡染与升华。为此,我组织编写了一批校本教材,作为礼物赠与班主任、学生和家长们,如《基于核心素养的初中主题班会设计》《“E路关怀”青少年网络素养培育微课程》等。

我尤其关注家庭教育,组织人手编写了一本面向家长的手册——《关怀育人的力量》,并免费发放、定期培训和利用小程序抽测学习效果。这一创新尝试比较艰辛,我没有任何成熟范本可以借鉴。经过多方调研、论证,我根据初中三年孩子身心发展、学习生活与品格养成的阶段性特点,确定了30个课题构架全书,在全校范围遴选出了一批德育工作能力强、经验丰富的优秀班主任参与编写。手册向家长传递这样的理念:养儿育女不只是供衣给食,更应培德、润心、增能;家教即修行,家长有智识,孩子更健康;家庭之爱温柔而有力量,才能让孩子对人间始终满怀善意和温情。

原生家庭的初心正念很重要,一脉优良的家风是底层密码和让孩子受用一生的财富,它不仅是孩子的成长基底,更是中华优秀传统文化的价值传承。我通过“小手拉大手”的方式,引导起始年级2000多个家庭提炼家族精神基因,制定家风家训,为孩子健全人格的塑造、卓然气质的养成“蓄能”。

常规班主任月度会议,我每次都会确定一个主题,围绕主题开展系列活动,激励班主任享受教育生活、创造育人福祉,引领他们用更加科学而柔软的方式,慢耕,细作,沉醉,创新,成全学生和自己的美好人生。

种瓜得瓜,种豆得豆

我如今还是东台市实验中学教育集团惠阳路校区的分管校长。面对繁杂的管理工作,我让自己的教育世界趋于单纯,爱与信任是我治理所分管年级的“秘笈”。

美好的故事,是管理的催化剂,是教育梦的

视角转换和具体表达。我提出“讲好故事”的要求,教师要讲好自己的育人故事、讲好同事的奉献故事,学生要讲好自己的求学故事。我在教师和学生大会上,持续用各类故事濡染精神。我们的校园是大的背景和舞台,这里,传颂着一代前辈们嚼菜根大背景的故事,流淌着学校真情关爱的故事,上演着师生用气象万千的精神成就的互动佳话。

信任,往往能创造美好的管理境界。新形势对教育工作的要求越来越高,教师面临的压力和负担也相应增加,一直在教学一线的我深有同感。我一直相信,来自学校的信任,会激励教师更加热情、高效地完成本职工作。日常的巡视、各类会议及数据的分析,在放大表扬优胜者的同时,我都能很人性化地呵护弱势者的自尊,给他们留下自省自勉的空间。在激励学生方面,我不只关注“领跑者”,更让超越自我的孩子有展示的机会。年级里一旦产生任何纷争,我的做法是尽力保护好学生和教师,把可能会产生的伤害与影响降到最低。

我相信“种瓜得瓜,种豆得豆”,相信用心就有创造奇迹的可能,相信每一位教师和孩子都有可能成为最好的自己。我努力提升自己的情智和品德,话语柔软讲究艺术,心态年轻充满活力,在年级治理中,能够心平气和、欢喜前行,为教师和学生提供更好的教育服务。

管理的本质不是治理,而是帮助和交流。担任年级分管校长期间,我养成了一个习惯:一天之中,对所分管年级的教学大楼进行反复巡视。每次巡视,我都会随机和一两位学生交流,了解他们的故事,走进他们的内心,解答他们的困惑,给予他们信任与温暖。我坚信,每个学生都有长处,放到合适的地方,就会大放光彩。只要我们把工作真正做到学生心上去,每一位学生都有可能成为自信满满的孩子。我把自己和学生们之间的故事,写成文章在微信公众号上发表,用自己的方式告诉学生,这世间从来没有成功的秘诀,时间替我们记录每一滴水。人的生命本无意义,我们要做的,就是努力赋予它美而充实的意义,让一辈子热气腾腾。这样的援助与交流中,我见证并写下了不少生命闪光和绽放的故事。

当下,社会对苏北教育有着很高的期待。东台是我的“衣胞之地”,强烈的乡土荣誉感让我痴迷于教育。学生和教师们的成长,就是我的诗与远方。时间成就了天地大美,富足的精神与爱足让我奔赴山海。我相信生命的无限可能,相信坚持的磅礴力量。愿我们在教育的原野上,行走有脊梁,灵魂有担当。

(作者系东台市实验中学教育集团副校长,江苏省特级教师,正高级教师,“苏教名家”培养工程培养对象)

管理看言

党的二十大提出了“增强党组织政治功能和组织功能”的部署要求;《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》明确了“坚持高校党的建设与人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作等深度融合”的要求;江苏省委出台了基层党建“五聚焦五落实”深化提升行动计划。落实这些部署要求,作为高校贯彻落实上级和学校党委重大决策部署的中枢,高校机关各党支部必然需要走在学校第一方阵,增强支部政治功能和组织功能尤为重要。

要着力强化高校机关党支部的政治把关作用。政治把关是高校机关党支部不可替代的根本性功能,极为重要。一要把好方向关。机关每个部门代表学校在一个领域落实政策、谋划工作,出台学校政策方向不能偏,落实上级和学校政策,推进工作、督促检查也不能偏。二要把好人员关。既要规范本部门人员的一言一行,也要结合相关领域工作把好师德师风关,比如人才引进和师资队伍、辅导员队伍建设、教学秘书队伍建设等。三要把好阵地关。高校是意识形态斗争最复杂、最激烈的前沿阵地,要增强政治敏锐性和政治鉴别力,履行好职能部门对应领域的意识形态工作责任,课堂、教材、科研、宣传、论坛、会议、交流、合作等,都要严守底线、不碰红线。

要着力强化高校机关党支部的政治引领作用。高校机关首先是政治机关,政治引领好不好,直接影响着机关党支部政治功能和组织功能的发挥效果。机关党支部的政治引领,应该是“点”“线”“面”“体”全维度的引领。一是抓住关键少数这个“点”,也就是党支部书记、部门的领导干部,要真正成为部门领域工作的“领头雁”“火车头”,既要熟悉政策规定,更要干在前头、做好示范。重要工作、关键时刻,领导冲在前面,自然会提振群众的精气神,群众自然就会紧紧跟随。二是串好“全周期”这根“线”,部门的、领域的工作,要有思考谋划,有安排部署、有督促检查,坚持以闭环思维强化过程管控,务实推进。三是嵌入领域工作这个“面”,不管哪个部门,代表学校推进一个方面一个领域的工作,要认真求学、深入钻研,真正领会上级要求、真正吃透政策,想方设法指导基层院系用好政策、用足政策,才能发挥好引领作用。四是共建机关学院发展共同“体”,重要工作、重大任务,机关党支部要主动靠前,强化和院系的“捆绑”意识和责任,同谋划、同推进、同考核、同担责,引领共建学校事业高质量发展共同体。

要着力强化高校机关党支部的政治动员作用。政治动员是统一思想、统一意志、统一行动的必要手段,政治动员越有力,宣传、凝聚、联系师生就越紧密,推进工作就越顺畅,服务师生就越能展现作为,党支部的政治功能和组织功能就越强大。一是目标任务要清晰明确,筑起“一呼百应”基础。“党旗所指,行之所向”,只有在清晰明确的政治目标指引下进行政治动员,才能更加有力引领组织广大党员和群众听党话、跟党走。机关各党支部是宣传、贯彻上级和学校党委重要决策部署的中枢,不管哪项工作,都要把细化的目标任务举措非常清晰地传递给部门干部职工、给基层院系,凝聚起发展共识,形成共同的奋斗目标,汇聚起推动学校事业改革发展稳定的各方面力量。二是改进作风要做好服务,建起“有呼必应”机制。改进机关工作作风,涉及机关每个部门、每名工作人员。谁都不是“局外人”,都要担起责任。事业发展有需要,基层师生有需求,机关就应该有反应、有作为。要把功夫下在平时、落到细微处,主动搭起“连心桥”,办好“暖心事”,才能在事业发展的重要关头与关键时刻汇聚起同向而动、迎难而上的向心力。三是党建与业务要深度融合,奏响同声相应“合奏曲”。要深入贯彻“围绕中心抓党建、抓好党建促发展、检验党建促发展”的理念,深入思考探索实践,推动党的建设与事业发展深度融合。

要着力强化高校机关党支部的政治保障作用。高校机关党支部是机关工作和战斗力的基础,要从有形覆盖转向有效覆盖,着力在围绕中心、建强队伍、促进发展中充分发挥机关党支部的政治功能和组织功能。一是要加强“关键少数”的培训历练。机关党支部书记、部门领导干部的作用至关重要。前不久中共中央印发了《干部教育培训工作条例》,落实这个条例,特别需要加强对机关部门领导干部的培训,突出针对性,提升政治能力,特别是思维能力和创新能力。二是要严格抓好党员队伍的日常管理。党员是党的肌体的细胞,是党的活力的源泉。抓实党员队伍建设是增强组织功能的最基础性的举措,“两学一做”学习教育常态化制度化一刻也不能放松。各党支部要始终注重对党员的日常教育管理,认真执行组织生活制度,提高组织生活质量,强化党员监督管理,从严格规矩、严肃纪律入手,不断增强党员党性意识、身份意识。三是要擦亮党支部的党建品牌。许多高校机关党支部在围绕中心抓党建、抓好党建促发展中形成了自己的党建品牌。既然是品牌,就需要持续培育,不断丰富品牌的内涵,扩大品牌的影响力,增强校内外各方面对品牌的认同感,从而不断增强党建品牌的经验性、典型性、示范性,推动各党支部、各部门持续激发干事创业新的活力。

(作者系江苏海洋大学机关党委书记)

着力增强高校机关党支部的政治功能和组织功能

■汪守建

实践探索

因材施教 和合共生

■周志群

在建设教育强国、建设高质量教育体系的新背景、新要求下,无锡市英禾双语学校以独特的教学模式,打造出一个更具活力和独特性的优质学府。作为新时代素质教育的后起之秀,学校创办5年来,办学行为日趋规范,办学水平不断提升,呈现出良好的发展态势。

凝聚共识

办一所学校,首要的便是要找到战略定位,并系统全面地推动。在新的竞争格局下,如何找准自己的赛道和定位?如何有所为有所不为?如何坚持质与量的协调发展?如何稳中求进、进中求优、优中求强?我们在实际办学过程中越来越清晰地认识到,要回答这些问题,就要坚持规范发展、内涵发展,倡导、践行素质教育,让每一位孩子成为独特的自己,走高质量可持续发展之路。

众所周知,办一所学校,通常会面临三大矛盾:首先是短期和长期的矛盾。学校办学肯定会面临很大的压力,短期需要拿出成果,包括成绩、课题、奖项等。如果过不了短期这一关,可能就没有资格过长期这一关。

其次是过程和结果的矛盾。教育是慢的事业,许多基于过程的付出,产出是非常有限的,只有长期来看才见效。于是,属于过程的东西,可能被忽略或者省略;属于结果的东西,往往就会投入更多的资源。最后是教和育的矛盾。可能花了太多的功夫在教和学上面,而在育人方面投入的资源不足。

面对这三大矛盾,如果我们仅仅从趋利角度出发,忽视了长期效应,忽视了过程,忽视了育人,就必然会导致许多问题。英禾双语学校在持续深化学校发展战略定位中形成共识:办好一所学校是需要时间沉淀的,需要我们有战略定力和对创造价值的执着,坚守长期性的、过程性的东西,坚守教育本身。我们所提出来的办学目标、育人主张、核心价值观,成为学校全体成员的共同追求和行为规范。

优化机制

管理是一门艺术,具有个性化和差异化特征。与此同时,管理也是一门科学。管理是有逻辑的,通过专业和系统的管理可能取得事半功倍的效果。

无论是施教者还是受教者,无论是教书还是育人,每一个对象都是鲜活、有个性的独特存在。如对待教师或者学生,用一把尺子来衡量,往往效果不见得好。

好的学校管理必须是文化与制度的有机结合。学校管理的基点是制度,到了高处就是文化。制度管理的底线是对人性的基本尊重,人性管理的底线是对制度的基本遵守。英禾双语学校在管理中,就是要让学校的每一个参与者都朝着一个共同目标去追求,让学校的每一项制度成为所有师生的良好习惯和行动自觉。

学校管理也要树立质量意识。学校工作的中心是教育教学工作。英禾双语学校日常的一切管理都服务于教育教学工作,无论是校园环境、学习内容、学业质量和课程实施等,是教材编写、教学、考试命题以及管理、评价课程实施的直接依据。”这意味着,课程标准对教学的规范变得更为刚性,相较于之前的课标,新修订的课标实际上整合了三类标准:内容标准、教学活动标准和学业质量标准。新课程背景下的教学比以往任何时候都要强调“基于课程标准”。

注重落实

新课程方案和课程标准明确指出:“国家课程标准规定课程性质、课程理念、课程目标、课程内容、学业质量和课程实施等,是教材编写、教学、考试命题以及管理、评价课程实施的直接依据。”这意味着,课程标准对教学的规范变得更为刚性,相较于之前的课标,新修订的课标实际上整合了三类标准:内容标准、教学活动标准和学业质量标准。新课程背景下的教学比以往任何时候都要强调“基于课程标准”。

课程是学校教育的核心,是培养学生综合素养的重要手段。英禾双语学校进一步深化对课程的分类型整合,积极探索、实践“一轴两翼”(以国家课程为轴,以延展课程、研修课程为翼)课程模块与课程群,并且根据课程实施特点和学生特征,为课程体系设计适切的实施方案,并进行及时的评价与优化。

学科实践强调“实践”,以往的教学主要指向知识的习得,试图用人类历史发展积累的知识精华填充学生头脑。新课程方案和课程标准则倡导“素养导向的教学”,认为素养需要认识的支

撑,但只有建立于实践基础之上的认识才真正具备素养发展价值。作为育人方式变革的关键抓手,学科实践对于教师是一个巨大的挑战。英禾双语学校开发设计具有学科意蕴的实践活动,引导学生在真实的情境中经历发现问题、解决问题、建构知识、运用知识的过程,实现做中学、用中学。

强化师资

学校的高质量发展离不开每一位教师。学校的核心竞争力在于教师,高素质的教师团队所生成的高品质教学服务,才能成就每一位学生的全面发展,成就学校的可持续发展。例如,为确保学校科创教育高质量发展,英禾双语学校组建了科创教育教师团队,由学校领导牵头,一线教师共同参与,实现信息技术、科学、综合实践等跨学科融合。

学校的高质量发展需要成就每一个教师的自身发展。英禾双语学校通过引、培、管、评,多措并举,把好引师关、铺好发展路、搭好展示台,特别是注重教师的持续培养,围绕课堂、规范、发展、特色及质量等5个主题词,持续组织高频率师训活动,构建更加开放、多元、优质的教师培训体系,给教师提供一个广阔的展示才华的舞台,给予他们进一步成长的机会,让他们感受到大家庭的归属感。

学校的高质量发展不仅需要依靠每一位教师个体的智慧、勤奋和努力进取,更需要团队的密切配合。教师积极性的喷发与团队关系的和谐是紧密正相关的,举全校之力,打造一支活力强、素养好、后劲足、未来可期的教师队伍尤为迫切和重要。英禾双语学校倡导“和合共生、同向而行”,倡导教师之间相互尊重理解、包容合作、求同存异,共同学习、共同成长。如今,和谐、融合、合作已成为英禾教师文化重要的内涵之一。

教育是一种关怀,一种使命、一种引领。作为教育从业者,我们应该像妈妈等待新生儿的到来一样,期待着种子的发芽并倾注心血去呵护。我们要以精心的教学和耐心的态度来培养出有才华的学生,就像农夫期待着禾苗的成长一样。英禾双语学校将持续探索新的办学方式,开拓出更高质量、更具活力、更富特色的发展之路。

(作者系无锡市英禾双语学校理事长)