

制度是学校“垂拱而治”之基

康松

读了2016年12月21日《中国教育报》第7版校长周刊孟庆昕校长《借力案例分析，调整管理脚步》和李江校长的《尊重教师也是“技术活”》这两篇文章，我对学校制度化管理产生了一些思考。

孟庆昕校长提出撰写学校管理案例是一种促进校长专业成长的有效方式，也是提升学校管理水平和品位的重要手段。李江校长则认为，如果校长能切实做到尊重教师，就好像掌握了一串密码，能够顺利打开教师管理之门。

两位校长都把学校管理的重心定位在了深入一线。同时，李江校长在文中还提到了“学校也要建立起保障教师合法权益的制度体系。在这一体系中，教师能够以主人翁的姿态参与学校管理。”对这一点，我尤其深以为然，并且觉得学校应该建立并完善全方位的管理制度。学校管理不能只依靠校长的个人素质，更重要的应该用科学的制度激励全员的参与。

在社会民主与法制意识普遍逐渐增强的今天，制度对一所学校的“长治久安”、可持续发展有着基石的作用。商鞅变法之后，王座虽数易其主，但是制度被很有效地保持了下去，为秦国的脱颖而出奠定了基础，这不能不说是秦国的叨天之幸。

学校不能总是指望靠“强人”来管理，一方面“强人”的管理力度往往是用牺牲学校里的一些甚至很多民主氛围来换取的，另一方面当“强人”离开这所学校，如果没有留下深植校园、化进人心的制度，那么原本在强势管理之下打造的所谓“教师团队”也许会很快瓦解，变成一盘散沙，而学校很可能会陷入不堪的境地。

“依法而为”与“靠人来管”相比，可以大大降低人的水平素质变化对管理质量产生的影响。比如，学校工作相对具有较强的规律性，每一学年、每一学期周而复始，共性颇多，多数都不是随意的、突然的或是不确定的。对于需要做的工作，建立一份学校学年度各科室、各级部、各学科工作安排一览表，各种工作什么时候做、由谁来做，各种材料什么时候交、交到哪里、交给谁，都责任到人、各负其责，然后全校领导、教师按表施行，可以做到“不是老马也识途”。

又如，对还不太会上课的教师，一个易于操作的教学模式比多么高深的教育理论都实用；对管理经验不足的校长，一套便于执行的规章制度比多么高明的管理艺术都管用。制度化管理是补长短板最高效的手段。

制度化管理也有利于提升教职员工的个人素质、工作热情和敬业精神，有利于提升学校的整体战斗力、核心竞争力。学校管理绝不只是校长一个人或学校领导班子一小部分人的事，需要学校教师乃至学生的全员参与。领导不要埋怨下属无能，因为管理者的工作就是让下属有能。学校管理制度要让人人有人事做，事事有人做，时时有事做，自己主动做。

麦当劳的总裁弗雷德·特纳说：“我们的成功表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。”由此看来，学校管理也同其理，要不得一言堂，而要能够直抵基层教师内心，创设让基层教师直接参与学校管理的条件，并且用制度来充分保障教师在这方面的权益。

因此，校长想要成为一名“好校长”，就必须为学校努力设计和完善各类规章制度，以制度立信，决不能朝令夕改、人大于法。在同一件事情中，也许同时存在着正确因素和错误因素，这也没关系，在不违背规章制度、不违反公平原则的前提下，相信领导层的智慧能带领学校作出合理的决断。当然，再好的制度也需要与时俱进、科学发展，绝不能固步自封。

如果校长能带领全校师生，将学校管理建立在制度之上，以民主与科学的精神推进学校发展，那么实现“垂拱而治”的学校管理状态，也许就不再是我们遥不可及的理想了。

(摘自《中国教育报》2017年1月4日第8版)

教科研简报

JIAOKEYAN GONGZUO JIANBAO

2017年1月6日星期五 2016—2017 第17期(总第176期)滕州市教学研究室主办

教研室高中部赴滕州二中新校进行专题调研



为进一步提升我市高中教育教学管理水平，提高高中整体办学质量，1月4日，在市教研室副主任马培函的带领下，全体高中教研员赴滕州二中新校，针对该校高一高二实验教学、阅读与写作衔接育人情况及学校教学管理情况进行专题调研。

这次调研，遵循“发掘亮点，查找问题，整改提高，促进发展”的指导思想，从学科组建设、课堂教学、特长生培养、学校管理等方面，采取深入课堂听课、对学生进行问卷调查、与相关人员访谈、查验教学常规等方式进行。

本次调研共听课19节，查阅高一高二两个年级所有学科的集体备课材料，发放学生问卷400份。下午进行了集中反馈，滕州二中新校的校级领导、各年级级部主任、所有备课组长出席了反馈会。

反馈会共四项议程：一是各学科教研员反馈各自学科的课堂教学情况及学科组建设情况，教研员们对各自学科的教学、学科组建设情况进行了点评，并提出了符合学科特点、符合学校实际情况的改进建议。二是赵西耕、翟文文老师分别反馈了实验教学、阅读与写作衔接育人调查情况，二位老师充分肯定了问卷中反映出的学校成功做法，并针对存在的问题提出了中肯的建议。三是教研室高中部副主任朱述进对滕州二中新校领导干部听课和参加教研活动的情况进行反馈。最后由马培函主任就教学管理情况做整体反馈。马主任梳理了学校教学管理的各种案例，对学校以下四个方面的工作工作给予了充分肯定：一是敬业乐业，真抓实干氛围浓厚；二是课堂监控扎实有效；三是学科组建设扎实推进；四是管理精细化水平日益增高。

马主任在充分肯定学校工作的基础上又对学校提出了四点建议和要求：一是抓住机遇，戮力同心，切实提升办学品位；二是抓住关键，强力落实，切实提高教学质量；三是优化机制，持续发力，努力打造管理特色；四是科学规划，做好当下，奠基未来发展。

本次调研，工作作风务实深入、反馈总结富有成效，顺利完



成了调研任务，同时也得到学校领导和老师的广泛赞誉。

· 2 · 经验推介

责任编辑 朱述进

按：一个人的阅读史，就是他的心灵成长史，经典诵读、海量阅读能丰富学生人文底蕴，教会学生学会学习，奠基学生未来发展。当前全市开展的读写衔接育人行动就是培养学生核心素养、促进学生发展的重要举措。为进一步推动这项工作，教育局2016年8月制定出台了《关于实施中小学语言教师笔耕计划的指导意见》，旨在以语文、英语等语言学科教师的读写带动全科教师的读写，带动学生的读写。各学校积极行动，多措并举推进教师笔耕工作，教研简报开辟专版刊发老师的优秀文章，以推进这项工作。本期刊发高中滕州一中西校语文教师何玮玮的《慢下来，等待成长》，供大家借鉴学习。

慢下来，等待成长

滕州一中西校 何玮玮

一晃，上班七年有余了，犹记得刚踏入一中时稚嫩的模样，在走进校园的那一刻，我望着古旧的教学楼，参天的古树，励志的标语，内心有一种既欣喜又神圣的感觉，是的，这是我人生的新起点，从此，这里与我密不可分。

第一年的教学我是在兴奋懵懂中度过的，全然不知教学为何物，现学现卖都卖不好，可想当时的成绩，现在依然觉得对不起当年的那些孩子们。随着时间的历练，经验的积累，慢慢的我知道做题卡，爬黑板，抓作业，夯基础，似乎抓住了教学的牛鼻子，教学成绩确实有了气色。可我发觉我的课堂越来越枯燥，死板，没有生机，不灵动，看似一节课充充实实，热热闹闹，可语文的精神呢，教育的魂呢？我不想要这样的语文。

我们是一名语文老师，是一位教育工作者，我们的教育目的是不是教学生会考试，拿高分呢？可如果单纯的拼知识和记忆的话我们已经输了，现在电脑完全胜过人的大脑，人工智能，聪明过人；网络信息，知识过人；电脑反应，敏捷过人。那教育还有什么意义呢？我想教育不仅仅是传授给人以知识，更是提高个人的修为，增强我们对生命的感受力，从而更好地认知自己并且不断地提升自己，我认为这是教育的核心目的，也是指引我们前行的希望的明灯。学生只有知道了我从哪里来，我是谁，我要到哪里去，之后他的人生之路才不迷茫，我们的民族才不迷茫，这才是教育的灵魂，才是教学的牛鼻子。

而反观我们现在的教育呢，注重知识，看重分数，鼓励学生只要学不死就往死里学，学生每天都是被逼迫往前赶，背课文，做试卷，考试，背课文，做试卷，考试，周而复始。他们甚至不知道自己这么努力的目的是什么，以后要去做什么。这样学生即使取得高分，考取名校，以后就真的成为栋梁之才吗？以后就真得会人生幸福吗？我看未必。所以我们现在的教育走的太快了，需要等等落下的灵魂。先教育学生正确认知自己，增强生命感受力，正确定位自己的人生，学生知道自己想要什么，怎么做，那么之后的传授知识就水到渠成了，

我们作为教育者，作为受教育者，要始终谨记，教育、读书的终极目的：为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平！让自己成为一个最好的自己，让学生看到有着好的价值观的人，应该是在这个世界上能够生存得很好的人。然后才是达则兼济天下，尽自己所能去帮助学生和那些需要帮助的人。陶行知先生说，我带一颗心来不带半根草去；先生说，我就是中国一介平民。几十年的学校教育把我往西方贵族的方向渐渐拉近，而经过一番彻悟，我就像黄河决了堤，向中国平民的道路上奔涌回来了。我们教育应该是面对所有人的，平等的教育，不是贵族的教育，平民更需要教育。同样不只是尖子生的教育，不只是尖子生才配拥有优质的资源，那些落在后面的学生，我们要停下脚步，等等他们，等等那些落下的灵魂，教育不应急躁不应急功近利。因为人生的路有很长，让孩子慢慢走。

学会宽容与等待，慢慢地，等待那些生命的必然的到来，等待生命的慢慢的成长，这需要温柔的坚持。

王延军主任带队参加全省区域中小学教学诊断性评价现场会



1月4~5日，全省区域中小学教学诊断性评价现场会在淄博市淄川实验小学南校区成功召开，市教研室主任王延军带领市教研室副主任朱邦伟、王立亭及部分中小学校长参加了会议。

会议按照经验交流、现场观摩和专家报告三部分进行。

经验交流环节，淄川区以《用评价撬动区域教育变革》为题，重点介绍了淄川区探索实施小学生综合素质评价改革的具体做法，积累的有效经验和取得的初步成效。淄川区杨寨中学和实验小学分别以《诊断评价兴趣课堂，提升初中学业质量》和《以不断完善的评价体系，促进学生全面发展》为题，交流了经验。

与会代表分9个组观摩了淄川区的中小学学业质量评价现场，整个评价活动现场真正成为学生自我展示舞台小学生的内在潜能得以充分激发。会上，李凌艳博士作了《科学评价引领教育新生态》的报告，王鼎博士作了《质量评价理念与技术实践分析》报告。

本次现场会的成功召开，是深入贯彻落实立德树人、促进学生全面发展育人目标的一次盛会，会议充分展示了以评促教、以评促学、以评促改的评价成果，会议推进了全省中小学教学评价改革的进程，有力促进了全省中小学教育质量绿色、均衡、可持续发展。

市教研室初中部深入羊庄二中听课调研

1月5日上午，市教研室初中部教研员在市教研室初中部副主任程明带领下，深入羊庄二中听课调研，羊庄镇教委办主任杜宜淦、副主任郭本忠陪同听课调研。

教研员们深入课堂听课，共听课12节，听课后又与相关教师进行了座谈交流。在听课之余，教研员们还查阅了老师的备课、作业等情况，查看了学校的教学计划、复习安排和教学常规检查的相关材料。



最后进行了集中反馈，教研员们一一对听课调研情况进行了点评反馈，对羊庄二中教师的敬业精神、备课上课等方面工作给予充分的肯定，同时就课堂教学中存在的问题提出了建议：一是要继续加大教师培训力度，提升教师的课改能力；二是教师要多关注学情，加强课堂管理，提高学生的参与度，充分调动学生的学习积极性；三是复习课和习题课要尽快形成具有学校特色的课型模式，助推学生综合素质的提升。

简讯：1月5至6日，枣庄市进行全市高三质量检测。6日上午，我市教研室组织高中教研员赴一中东西校、二中新校等学校巡考。本次考试，学校领导高度重视，创新举措，落实到位，规范操作，秩序良好。

下周工作早知道

1. 做好枣庄优秀资源评选活动的梳理总结工作
2. 指导基层学校组织好期末考试，并巡查或组织学校做好阅卷工作
3. 撰写教研员年度述职材料，召开教研员年度述职会议
4. 指导基层初中学校命题学业考试模拟试卷
5. 深入高中学校开展调研
6. 修订提分精要