

学校管理中的错位及矫正

[日期: 2008-02-22]

来源: 作者: 王家林

[字体: 大 中 小]

教育在发展, 学校管理也在不断改革。但是, 笔者观察, 有很多学校领导在改革的大潮中, 管理不分主次, 不问先后, 不拈轻重, 出现许多错位现象, 值得关注。

重人文管理, 轻机制建设

管理出效益。一些学校的管理者颇为勤政, 平日非常忙碌, 教学、后勤一把抓, 大事、小事都要管, 给人一种真抓实干的感觉, 但结果往往劳而无功, 工作绩效并不理想。为什么没有好的效益呢? 原因其实很简单, 因为他只是“一个人在战斗”。管理是一门科学。管理者要抓的不是具体事务, 学校工作千头万绪, 一个人能抓过来吗? 什么都要抓, 什么都不放, 往往会挫伤中层管理者的工作积极性, 导致他们产生依赖直至撒手不管。

怎样才能出效益呢? 首先, 要建立比较完善的管理机制, 形成比较完备的管理体系。管理机制是比管理过程更前位、更上位的要素, 不能错位。领导者不要害怕权力分散了、担心权力丢了, 要相信下属, 让每一个层次的管理者都能主动积极地做好本职工作, 站好自己的岗。实行层层负责制, 产生联动, 这样才能形成合力, 提高管理效益。其次, 要建设好比较规范的管理制度, 完善管理机制。现在有很多领导者曲意理解“以人为本”, 实施人治, 不要法治, 不讲原则, 给管理带来阻力, 给学校发展带来羁绊。不是不要人文管理, 但制度管理更为理性, 合理的制度对每一个人来说是一种无声的约束与鞭策, 两者应有机结合。要有一套保障学校工作秩序正常的行为规范。要有能引导全体教师积极进取、奋发向上、努力提高工作绩效的激励措施。特别是要把每个人的日常工作行为与绩效与聘用、职评、评优、奖励联系起来, 这样才能提高教师工作的自觉性、调动积极性、激发创造性。管理机制是管理机器, 没有机器和工具, 仅凭一个人的几声吆喝是远远不够的。

重专业发展, 轻教学质量

一所学校教学质量的高低与教师的教学水平和能力密切相关, 加强师资培训、提高教师业务能力是非常必要的。但是, 在实际工作中, 不少学校的管理者往往只重视教师专业发展, 把工作着力点放在教师(有时是极少数骨干教师)培养上了, 动辄派教师到外地听课、学习、培训, 有时还不惜代价替他们牵线搭桥找师傅。相反, 对因教师培训学习出现的教学秩序不稳定、教学质量滑坡却视而不见。对于一所学校来说, 首先是需要高质量还是需要几个装点门面的骨干教师? 学校工作的重点是稳定、提高教学质量, 培养教师的根本目的也为了教学质量, 不能喧宾夺主。几个骨干教师不可能去教全校所有的学生, 况且他们的教学质量不一定就高, 支撑学校工作的是占绝大多数的默默无闻、勤勤恳恳的普通教师。

这里不是反对教师培训及骨干培养, 教师培训不应影响教学质量, 不能等到教师培训到位了再来抓教学质量, 况且教师继续教育是无止境的, 要处理好教师专业发展与教学质量的关系。对教师的培训应在抓好教学质量的基础上有计划地实施。首先, 应重视师德建设, 让全体教师都能爱教育、爱学校、爱学生, 责任心有时比能力更重要。其次, 要结合学校工作实际情况, 加强校本培训, 重视全员培训, 让培训活动产生效益。最后, 教学能力的提高在很大程度上取决于教师个人悟性与追求, 名教师、特级教师不是培训出来的, 培训只是提供了一个平台, 只是一种促进。要创设有利于教师专业成长的环境, 鼓励教师刻苦钻研, 不断反思与磨砺, 在工作实践中不断提高自己。

重举办活动, 轻常规管理

一些学校为了提高知名度, 管理者常常把精力花在容易吸引眼球的活动上, 疏于日常工作的常规管理, 把学校

的发展引入歧途。为了能举办活动，一些学校经常是主动与上级有关部门联络，把诸如现场会之类的活动拉到学校来。为了办好活动，学校总是投入大量人力、物力与财力，甚至把学生的课务停下来进行准备与彩排。同时，为了装点门面，还不失时机地把学校取得的一些成果用多种形式展示出来，也不管是否与活动主题有关系。由于常规管理不到位，活动来临时还要对学生进行日常行为规范进行强化训练，派专人对校园的环境与卫生进行监控。在他们的逻辑中，仿佛成功举办一次有影响的活动就可以向上级和兄弟单位表明自己的工作是多么出色。活动展示能代替学校工作的一切吗？造假、作秀已侵入到校园里，值得思考。

组织活动是展示先进经验与成功实践的平台，目的是为了宣传与推广。活动不能硬“拉”，一项活动的承办者首先应是这项工作开展得比较好、做得比较成功的单位，这样举办活动才底气十足，才能真正展示真我风采。其次，举办活动应在常态中进行。管理者应重视日常管理，做好学校工作的每个方面。试想，如果平时常规工作到位、特色工作突出，还需要在活动到来时兴师动众吗？最后，活动不宜频繁，师生一旦疲于应付各种活动时，势必影响正常的教学秩序，最终对学生发展产生反作用。

重特色创建，轻基础工作

不知从何时起，创建特色学校成了一股风。很多学校领导不切合学校实际，盲目制定争创规划，把工作重点转移到抓特色工作上来，忽视学校教育教学常规管理，把学校最基础性的工作放在一旁，本末倒置。不少学校为了能拿到一块牌子，不惜花很大代价，甚至以牺牲教学质量、牺牲学生利益来换取。为了迎接验收，经常组织一些老师组成“创作班子”，加班加点，准备材料。办学的宗旨是为了培养未来社会的合格人才，培养学生特长应建立在合格的基础之上，基本素质不足而具有某种特长的人才才是畸形人才。单纯抓特色建设必然使学校偏离正常的办学轨道。

教育教学工作是学校的中心工作，是主体，犹如一棵树的主干，特色工作只是这个主干上的枝叶，枝叶依托于主干，主干旺盛才能保证枝叶繁茂。特色是一个学校教育教学工作开展到一定阶段、发展到一定水平所形成的具有一定特点和优势的某方面工作，是自然孕育并逐步形成的，不能为争创而争创，硬要搞一些特色出来。管理者要根据学校自身的人力、物力资源优势，挖掘、开发适合本校实际的校本课程，在抓好基础工作的基础上适当开展特色活动，培养“合格+特长”型的人才，促进学生全面、持续、和谐地发展。

重立项结题，轻校本研究

科学技术是生产力，教育科学研究无疑能推动学校教育教学工作的发展，许多学校都提出了“向科研要质量”的口号。但是，许多学校领导受功利思想影响，忽视课题的内在价值，忽视课题对本校实际工作的意义，全然不顾学校教育教学工作中亟待解决的问题研究，严重脱离实际，偏重于立项，热衷于结题，使研究偏离正常的航

道。课题研究应务实、求实效，学校进行教育科研应针对教育教学的现状来确定课题，只有基于学校工作实践中的真实问题才有意义，不能盲目追求时髦。在当前课程改革的背景下，值得探索、研究的课题很多，管理者应注重课题的实际价值，引导广大教师结合实际，扎实开展一些有利于改进教育教学工作、促进学生发展的校本研究，从而促进教师的专业发展，推进课程改革。


教育是一项崇高的事业，学校工作的一切都是为了学生的成长。管理者应以学生的发展为出发点和归宿，扎扎实实地开展工作。要抛却杂念，摈弃浮躁，不追逐名利，不营造浮华。这样，管理才不会错位，学校工作才不会迷失方向。

来源：《教书育人·校长参考》2007年第12期

阅读： 次
录入： hjh

【 评论 】 【 推荐 】 【 打印 】

上一篇：有效教学是对师生成长的善意引领
下一篇：使教师实现异步、错位发展

 相关文章

 本文评论

 发表评论



- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

点评:

姓名: (限会员登录后发表评论)

中国现代学校制度

电话: 021-64924065-8305

投稿Email: 336699ww@sina.com

主办: 上海市闵行区教育局 承办: 《现代学校》编辑部

沪ICP备05039645号