

重庆行知学校管理模式创新探索(下)

※ 李永生

(接上期)

所以在行知学校,最大的行为准则是一切为了学生的全面成长。在这样的指导思想下,每个人都可以创造性的工作,并能够得到其他人的积极相应和支持。每个人都有权力解决一切问题,每个部门都可以牵头组织全校性的工作,大家相互配合支持,形成了简捷高效的管理机制和行为模式,同时也有相应的监督保障机制。

首先是思想认识上的保障。吴校长解释说:“当老师的觉悟达到一定高度的时候,就不会去贪功,也不会去偷懒的,因为学校的价值观牵引他,要把孩子教育好。所以外面有人到重庆行知挖老师,甚至提出高五倍的工资,但是有些人还是不会走,因为老师他知道他要什么,他知道他这一辈子他该做什么。他懂得自己职业的意义。当老师有这样的觉悟的时候,平时就不用依靠纪律、制度去管他。”

“当老师有了一定的境界、情怀和高度的时候,他们就会不断地学习。学校为老师提供改革试验的平台和空间。校长今天学的东西,他明天就可以拿回去用。老师、班主任也是这样,今天看到一个新东西,明天到马上到班上去用去试,然后效果就出来。所以我当校长的时候,或者现在当董事长的時候,都很少去干涉老师,我从来没有告诉教务处说,教学该怎么管,也没告诉学生科学生该怎么管。学校没有制度,不靠考核靠文化来管理。”

同时,也有监督机制的保障。吴校长说:“学校每一个科任老师都有权决定他的课程怎么上,因为老师最懂他教的学科,最了解他的学生。但是放权的同时,也有监督。教务处专门有督导的老师随时推门听课,每一个督导老师,每一年轮流要把全校老师的课听三遍以上。学校的领导、督导室随时抽查老师的教学效果,抽查有两个渠道,第一找学生,第二找家长。家长和老师同步评价我们的班主任工作和教学工作。因为家长对他的孩子很在意,哪个老师不好,他们心里明白得很。学校敢让家长和学生挑战学校的管理和教育。”

只要有一个学生和家长反映教师的问题,督导马上去听课;如果班上有三五个家长同时跟学校反映,哪个老师有问题,学校领导就会去找老师谈话。”

师资队伍建设始终是学校的头等大事。吴校长说:“所以行知学校给了教职工很大一个平台,一线老师可以无限的发挥自己的创造力。真正的创新在课堂和活动中,真正的创新在平时和孩子们共事的环境里,而不是校长。所以领导要舍得放权,把权力和利益给教师,剩下的就是服务。”

在行知学校人人平等。炊事员,哪怕再笨的炊事员也从来没被嫌弃过,从来没在学校感到有任何被老师学生看不起的压力,这是一个让每一个人都绽放的环境。“所以我们用文化保证了人心向上,用文化保证了人心,他的能力可以最大程度的发挥。”

当然也有问题,因为观念不同也有吵架,但是任何吵架都可以及时得到调解,调解以后就好了。有问题都有人帮助解决的,小问题一定会当天解决,中等问题本周内一定解决,大的问题,绝不会超过一个月。会堆积到下一个,这事在行知从来没有。

“我们一般问题超过一个星期没解决的都很少,任何一个问题,大家都会全力去参与,全力去解决,全力去配合。然后配合了以后没有人去想争功,因为现在行知学校对那些功劳名利,大家已经看得很淡了。”

学校不组织评先进教师和先进集体,对老师没有考核,上下班也不记考勤,有事给同事打个招呼帮助照料下就行,如果遇到“人社局、教育局每年给学校一个先进教师的名额,学校老师轮着去,因为不知道该评哪个老师优秀。”因为人人都在努力,个个都在争先!

几点思考——这就是传说中的文化管理模式吗?

一、三种管理模式的对比与分析

重庆行知的管理,显然不同于一般学校我们常见的管理模式,这也是许多学校感到行知做的非常好,却非常难学的原因,那么,重庆行知的管理究竟是一种什么模式呢?

在学校管理中,我们常见的是两种管理模式:经验管理模式和制度管理模式,而文化管理模式在管理实践中却很少见到。我们认为,三者并不是截然分开的,而是互为包含关系。一方面,文化管理模式包含了制度管理和经验管理,但起主导作用的是文化;制度管理模式包含了经验管理,同时也有文化管理的成分,起主导作

用的是制度；经验管理模式里也有文化、制度管理的成分，只是起主导作用的是经验而已。因此，没有某种纯粹的管理模式，三种管理模式本质上并不是相互排斥或相互独立的关系，而是相互包含、渗透，有些学校甚至会出现不同模式边缘不清的情况，只能看谁起主导作用罢了。

所谓经验管理模式，是指以管理者个体和学校的经验作为管理行为依据的管理模式，也称“人治”。靠管理者的个人意志、个人权威进行管理，领导的意志就是大家要共同遵守的规范，其特点是随意性，管理成效受领导者能力的影响较大。这种模式在学校创立初期，或教职工人数比较少的时候，能起到有效的作用。但经验管理模式的局限性也是显而易见的。

所谓制度管理模式，是指以管理者和学校公认的制度规范作为管理行为依据的管理模式，而形成制度规范的依据一是管理经验的积累，二是对管理规律和教育规律的认识和把握。这种模式也称“法治”。制度管理最大的好处是保证学校的规则意识，公平公正，职责清晰，流程明确。但这种模式的局限性是制度有它覆盖不到的地方。对于无法量化的地方，制度管理就无能为力了。制度能管理员工的行为，但不能管理他的思想。

所谓文化管理模式，是指以管理者和学校共同愿景形成学校的理念、价值观、办学追求，渗入到学校的行为中，贯通学校管理的全过程的一种管理模式，能弥补制度管理覆盖不到无形、不可量化的地方的缺陷，由于学校成员将学校理念价值观内化于心，变成自觉的行为，因而很好的克服了管理者与员工的对立。文化管理本质上是经验管理精髓的升华，是制度管理人性的回归，是对人的管理本质规律的深刻把握。所以，文化管理是管理的最高境界，是人实现自我完善所必然要求的一种管理模式，也是最适宜学校实现教育功能的管理模式，应该说文化管理是未来学校管理模式的必然选择。

重庆行知的管理，显然已经超越了经验管理和制度管理的范畴，他们在吴安鸣校长的教育思想引领下，形成了共同的教育愿景——一切为了学生的成长，这个愿景成为所有老师的理想追求，激励着教师为之努力奋斗。很多老师宁愿领着不高的薪水，也愿意在这个学校工作，是因为受到这个愿景的吸引和激励。

学校将陶行知教育思想作为办学的指导思想，同时将陶行知的名言——“千教万教，教人求真；千学万学，学做真人”作为学校的校训，带着老师反复学习陶行知的教育思想，逐步形成学校共同遵守的理念和价值观。

学校已经不用依靠制度进行管理，教职工根据愿景和价值观指导自己的行为。

二、学校进行文化管理的必要性

教育领域的特殊性，决定了学校必须文化管理。首先，教育的质量很难量化，教师的工作是良心活，没法完全用有形的制度去管理教师的行为和教育效果；其次，教育质量的形成是教师集体劳动的结果，无法用明确的分工去界定教师的职责，全员育人才能达到最佳的教育效果。再次，教师的工作是带着爱、理想的工作，冰冷刚性的制度反而会挫伤老师的积极性。

文化管理可以形成“教育自觉”，制度管理意在“行为底线”，重庆行知虽然没有繁琐的文件化的制度体系，但这条“行为底线”却是非常清晰和严格的，而每位教职工的“教育自觉”却是最大限度的被激发了出来，这也是重庆行知管理最为成功的地方！

三、从重庆行知的管理看学校文化管理的保障因素

学校要成功进行文化管理，还要有以下的保障条件：

首先是领导的因素。领导要率先垂范，带头执行，同时能够克服人性的弱点。吴校长说到，“主动的将权力下放，并不容易”，但是她做到了。解决问题的时候，不是谁官大说了算，而是谁正确听谁的，这也需要领导要有很高的思想境界。

其次，要成功的进行文化管理，必须带领学校和教师走向成功。教职工认同学校的理念和价值观，前提是这样的理念和价值观能实现学校和个人的成功。重庆行知转化问题学生的成功案例，在社会上引起的反响，得到政府、企业、家长的肯定，都是在激励着老师继续坚持着共同愿景，坚持学校的理念和价值观。

再次，文化管理重在理念价值观的传播。陶行知的教育思想，成为学校的共同语言，吴校长在学校刚成立的时候，反复和老师们讨论学校的教育思想理念，都为文化的塑造奠定了基础。

最后，文化的坚持离不开生活的保障，离不开对教师精神和物质两方面幸福生活追求的关注，重庆行知在它的发展过程之中，也在一步步的努力免除老师的后顾之忧。重庆行知学校为老师解决带孩子的问题，上幼儿园的问题，家属工作的问题。这一系列的保障措施，保证老师安心教学，没有后顾之忧，使教师个人的发展与学校的发展高度一致起来，学校的办学理念 and 价值观也就能一直延续下去。ct

(作者单位：北京千秋业教育顾问公司)