

## 名校管理之道

## 复课阶段学校组织变革力量的激发

■李伟平 张勇卫

在全社会的共同努力下,我国新冠肺炎疫情基本得到控制,各地陆续开学复课。但当前疫情还没有得到完全控制,尚存在着一定的风险。防疫和教育是学校复课阶段面临的双重任务。学校是人员集聚的密闭性场所,学生是特殊的群体,保证学生学校生活的健康安全,是我们教育人在非常时期应有的责任担当。

学校是一个开放组织,面对疫情后复课的外部环境变化,组织使命呼唤也推动着学校主动变革。复课阶段科学规范的防控制度与措施,需要结合学生与学校实际进行校本化的精准实施。为层层严格执行疫情防控要求,学校在复课中通过组织类型、功能、层次等方面的变革,有效地将防控的动力由外内化到组织内部和个体内部,从而实现人人成为常态化防控和教育教学工作的责任人,确保把防疫和教育教学的双重任务转化为全体师生的自觉行为方式。

### 增设组织类型,积聚力量

新设专项组织。非常时期,为了完成防控和复课双重任务,我们新成立了复课复学领导小组和督导小组、安全保卫组、健康防护组、新常规督导组、防控宣传教育组、师生健康信息日报组、防疫物资后勤保障组等组织,确保复课复学各项措施落实到位。学校原有的行政组织人员身份不变,

根据特长参加到新成立的组织中,行使新的组织职能。例如,课程教学中心的学科主任和学生发展中心的德育主任及少先队大队辅导员组成了新常规督导组。他们的职责是根据疫情后的特殊情况与要求,制定教师和学生的一日新常规,包括防疫要求和教育教学新要求;对教师和学生开展培训,解读新常规要求,指导教师和学生执行新常规;设计新常规评价标准与方法,促进新常规的养成。新设的专项组织打破了原有的行政组织人员结构,体现了跨组织的特点,组织职能也有了相应的拓展与更新。

增设岗位组织。疫情后,复课阶段防疫和教育教学的双重任务给教师增加了工作量,我们增设了岗位组织,做到了责任到人,确保防疫工作落实到位。例如,学校成立了测温组,由校医、值日教师、班主任和配班教师组成。教师晨间和午间在校门口和教室门口给学生测量体温,校医主要负责抽检学生的体温,复检体温异常的学生。增设的岗位组织,依旧是行政组织,岗位职责明确,强调的是执行的规范性。

新增项目组织。疫情后,复课阶段的许多工作都是前所未有的,需要创造。因此,我们组织了许多项目组,集体进行策划与设计。学校新常规督导组策划设计了学生的一日新常规后,学生发展中心牵头成立了由大队辅导员、班主任、各学科的骨干教师参加的“学生一日新常规宣传教育组”。项目组成员细化和转化学生一日新常规,设计了行动地图,编制了《学生健康手册》,创作了

儿歌童谣,制作了视频,制定了评价标准和“绿码”“黄码”及“红码”的标识等。各年级成立“期初衔接活动”项目组,分别由年级组长、课程责任人、年级组普通教师组成,从“自护篇”“展望篇”“展评篇”系统设计相关“期初衔接活动”,将“期初衔接活动”的管理、监控、指导和评价的权力下放给年级组,根据年级特点创造性地实施“期初衔接活动”。项目组多为非行政组织,让更多的教师参与到学校的领导管理之中,调动其积极性,发挥其创造性。

在特殊时期,组织类型呈丰富形态,层级组织和扁平组织并存,独立组织和跨组织交互,从而构成了立体网状的学校组织结构。

### 明确组织职能,各司其职

组织职能就是组织系统在特定的环境中保持正常运转,保证组织生存和发展所必需的功能。

职责明确。每个组织需要承担什么样的职责,必须明确表述,尽可能具体细致,且具有可操作性。如防疫教学督导组负责学校复课教学组织管理工作,具体职责:负责学校复学阶段作息时间和课表的调整;负责学校错峰上下学班级行进顺序、路线、组织人员等安排;负责全校教学计划和教学人员的临时性调整;负责教师一日新常规的制定与管理,协助做好学生一日新常规的制定;负责复学“期初衔接活动”的方案设计、过程管理与评价;负责制定复学阶段学科教学要求,组织教师学习研讨,调整教学策略,确保健康平稳开学;负责做好学生室外活动(含大课间)的规范管理,

保障学生身心健康;负责有序做好复学阶段的校本教研的相关事宜,提升学科教学质量。

责任到人。层级组织中的职责要具体落实到每个层级责任人,岗位组织和项目组织中的职责要具体落实到每一个具体的个人。例如,《局前街小学疫情防控工作年级分层管理责任人职责要求》中,校级、中层和年级组长职责不同。校级责任人主要职责:部署、组织和管理本年度的防控工作,指导年级中层责任人落实校长办公会议部署的各项工作;主持每天的年级总结会议,总结好的经验和亮点,分析存在的问题,及时提出完善建议;参加校长行政办公防控工作专题会议。

中层责任人主要职责:落实各项具体工作,向校级责任人汇报年级组工作的落实情况;及时总结年级组防控工作的经验以及发现的问题,及时上报校级责任人;做好师生健康管理的指导调研工作,检查整个年级《学生健康手册》和《教师健康信息表》的填报情况,保证师生每天及时准确地完成健康信息的填报,做到不漏报、不错报。

年级组长主要职责:落实年级组各项工作,做好人员的协调和办公室文化的营造;组织年级组例会,总结年级组防控工作的经验以及发现的问题,及时向中层责任人汇报;严格按《学生每日出勤情况上报程序》进行晨报和午报,做好本年级组数教师《防疫健康信息记录表》每日填报的督促与检查工作,关心本年级师生的健康状况。教师主要职责:认真完成学科教学和其他岗位的工作;每日准

时、如实地填写《教师防疫健康信息记录表》。

### 创新组织运行,结构多元

组织的变革重在将组织发展和个人发展的决策权还给每一个层次、每个项目的组织者和个人;重在提升组织与个体的自主发展需求和能力,让每个教师成为学校和自己的主人。依据组织类型和职能的不同,其运行也呈结构多元的状态。

跨组织分工合作。新设的专项组织成员是跨原有行政组织的,因此需要在职责分工的同时加强协同合作。例如,新常规督导组由学科主任和德育主任、少先队大队辅导员共同制定教师和学生的一日新常规,学科主任具体分工负责教师一日新常规的宣讲、实施、督促和评价工作,而德育主任及少先队大队辅导员则负责学生一日新常规的落实工作。教师一日新常规与学生一日新常规又有相关联的内容,更需要组织内成员的协同合作。

层级组织规范性操作。学校防疫中的一些刚性工作往往由层级组织落实,这就需要层级组织规范性操作。例如,师生健康信息日报组建立了“校长室——年级组——班主任”学生健康信息日报管理层级组织和“校长室——教研组——教师”健康信息日报管理层级组织。班主任每日统计本班学生的健康信息情况,分门别类汇总后向年级组长汇报;年级组长汇总年级学生健康情况向校长汇报;校长汇总全校学生健康情况向教育局汇报。层层落实,有的自上而下,主要是文件精神的贯彻落实;

有的自下而上,主要是相关信息的汇总上报。层级组织运行的关键是规范性操作。

扁平组织创造性运作。疫情后,复课阶段的特殊性需要工作的创新,新设项目组等扁平化组织实施扁平化管理。项目组大多是非行政组织,灵活性大,组织成员大多是自愿参加。承担的项目分领导管理项目和研究性项目,项目大多是开创性的,具有较大的创新空间。例如,“期初衔接活动”项目组的成员依据疫情后延期开学的特点,突破了原有期初衔接活动的设计框架,自主创造性地设计了“自护篇”“展评篇”“展望篇”的活动内容,对特殊时期的期初衔接活动进行了个性化的系统策划与设计。

叶澜教授指出,新冠肺炎疫情的出现,给人类的历史与现实带来前所未有的挑战,其中充满危机,也富含机遇,并赋予我们以新的重大使命。在教育旧秩序已经松动,甚至被打破,新秩序尚未稳固建立之时,“基础教育向何处去”的问题应运而生。需要我们共同思考:后疫情时代的基础教育应该以以及如何建立新秩序、新格局?学校的组织变革创新也将随着复课复学的外部环境的变化,呈现一种动态调整的状态,我们每一个教育工作者都应该思考后疫情时代的学校组织变革,以适应不断变化的外部环境。

(李伟平,江苏省特级教师,正高级教师,现任常州市局前街小学教育集团校长;张勇卫,江苏省特级教师,现任常州市局前街小学教育集团凤凰新城实验小学副校长。)

## 管理反思

## 课改,永远在路上

■滨海县教师发展中心 孟大军

开展“课堂革命”,区域教师发展中心重任在肩,教研员责无旁贷。

课改,不变的追求。课堂是教育的主阵地,课堂教学改革是教育改革的核心理念。课改不仅仅是教育理念的转变,也是教学行为的真正发生,更是教学技术的无限升华。当前,教师职业幸福感缺失成为推进课改最大的障碍,评价机制不完善成为影响课改的最大因素,教师能力水平不足成为课改的最大瓶颈。通过教育和引导,帮助教师确立教育职业信仰,牢固树立崭新的人生观、价

值观、教育观,切实消除“职业倦怠”;通过培训指导,引导教师由“坐而论道”向“乐于其道”转变,实现理论知识和能力水平的综合提升,更好地促进课改的深入推进,不断追求课改新目标。

课改,正在进行时。课改势在必行。“让学引思”课堂教学改革,就是策应“课堂革命”的重要举措之一。课改的组织开展和深入推进,力度大不大、效果好不好,不仅需要学校的氛围、领导的重视、教师的研究,更需要学科教研员在一线示范引领、实践指导和组织研

讨,坚持以学业质量研判为抓手,把学科质量分析研判工作做实、做细、做出成效。“让学引思”课堂教学改革要通过制度推动、活动促进,真正实现“让”出激情、“引”出策略、“学”出兴趣、“思”出深度,真正实现“为不同层次、不同类型的学生提供个性化、多样化、高质量的教育服务,促进学生自主学习、释放潜能、全面发展”。

课改,永远在路上。课改成效好不好,关键看组织和引导。“课堂革命”不走“冤枉路”,走多少“曲折路”,顶层设计是根本,必须抓住

“以学生为中心”这个“枢纽”,找准“问题导向”这把“钥匙”,完善“质量评价体系”这杆“标尺”。县域学科教研员,首先应该是一名教师,有执行课改的义务;也不完全是一名教师,他还担负着推进课改、提升质量的责任和使命,要全面落实教育部“奋进之笔”的要求,组织开展深层次实质性的调查研究,摸准重点难点,找准着力点,瞄准突破点,对准切入点,针对性地开展分析研判等工作,切实清除课改路上的“绊脚石”“障碍物”,把课改引向“深水区”“核心带”。

## 探索实践

## 立己达人,用爱和智慧润泽生命

■淮安市实验小学 邱丽君

近年来,我们围绕“做幸福的人”的办学主张,通过小学生“幸福志愿者”实践的探索,将“因为自己的存在让别人感到幸福”这种“奉献、友爱、互助、进步”的志愿者精神逐渐融入学生的品行中,逐步形成了清晰的育人目标——立己达人。

### 全面开发岗位:把校园还给孩子们

幸福广场上,一群一年级的孩子们围着一位高年级学生,这位高年级学生腰间别着小小的扩音器,自豪地给一年级的学弟学妹们介绍校园的历史文化,“樟树园”“树人园”“桃李园”“三友园”“乐池”“丰济仓碑亭”……校园的每一处景色通过“幸福志愿者”——校园小导游的介绍,让刚入学的孩子们对这所学校充满了好奇和憧憬。学校广播站、校史馆、科技馆、图书馆、餐厅到处都有“幸福志愿者”的身影;春

季运动会、艺术节海选、六一游园等校园节庆活动中也总活跃着“幸福志愿者”的身影,他们忙前忙后,整理物资,搬运道具,清理场地,维持秩序,设计海报,登记报名,记录成绩……小小岗位,每个“幸福志愿者”都对自己的工作一丝不苟,散发着自己微小的光芒。

从2018年开始,学校在原有的“红领巾志愿者”岗位的基础上,对班级志愿者岗位进行了增加,健全年级志愿者岗位,还增加了校级志愿者岗位,设立校外志愿者岗位,根据校园班级文化、各类主题活动的开展,学生成长节点、年龄、心理发展需求等,全面开发供学生锻炼实践体验的“幸福志愿者”岗位,把校园还给孩子们,让学生在校园中随时可以用自己的爱心、才干,为身边人服务,把志愿者活动做全、做实、做深、做细、做小、做真,“立己达人”的理念已在学生的心理扎根。

### 服务基地建设:最美的教育最简单

我校东南角有一间温馨的“爱心小屋”,这间小屋便是校内服务基

地“失物招领处”。起初,不管是校门口传达室,还是教师办公室,总会有学生捡到的物品,班主任QQ群里也经常会有失物招领启事。“爱心小屋”的建立解决了学生、教师们的烦恼。走进“爱心小屋”,储物柜、展示台错落有致,志愿者招募、制度制定、人员分工、上岗培训、服务流程都是由“幸福志愿者”合作完成的。

我们设计了“春、夏、秋、冬”“草原、星空、海洋”自然主题开放书吧,可爱的桌椅,卡通的顶灯,绚丽的主题墙,那一排排一本本各式各样的书籍,深深地吸引着学生们。这充满书香的小天地,总有一群“幸福志愿者”热情地为大家服务,环境布置,卫生清洁,整理图书,好书推荐,破损修复,大家忙得不亦乐乎。

我们的服务基地建设从校内的“爱心小屋”“开放书吧”“幸福剧场”“桃李养护园”到校外的“知行空间书店”“敬老院”“周恩来童年读书处”,给孩子们更多的空间。其实,最美的教育最简单,唤醒孩子们心中的善,放手让他们思考、实践、交往、体验,美好的品行会渐渐形成。

## 有感而发

学校作为人员相对密集的场所,校长作为学校管理的核心和灵魂,如何做好有序复学与疫情防控两不误这道“双选题”,考验的不仅是校长的管理智慧和决策水平,更是校长的教育情怀与责任担当。因此,校长只有不忘教育初心,牢记教师使命,压实教育教学与疫情防控的“担子”,才能真正化危为机,实现学校各项工作高质量发展。

首先,紧扣“质量强”,压实教育教学的“担子”。质量是学校生命。学校紧扣教育教学“质量强”,是对社会关切的重要回应,是落实立德树人根本任务的关键举措。师生复学复课后,学校的第一要务是科学评估线上教学的实际效果,让教师明确后期的教学“教什么”“怎么教”,让学生清晰知道后期的学习“学什么”“怎么学”。

此外,学校要进一步强化师德师风建设,教师要以新时代“四有”好教师的标准严格要求自己,谨言慎行,做好学生的四个“引路人”。对于学生而言,学校要进一步加强前理理想教育,要在学习态度、学习习惯、学习方法、学习纪律等方面进一步加强教育、管理和引导,使他们真正做到知行合一。

其次,紧绷“安全弦”,压实疫情防控的“担子”。安全重于泰山,防控不可懈怠。校园安全,一个敏感的话题,时刻牵动着人们的神经。它是学校高质量发展发展的“底座”,更是学校疫情防控的“压舱石”。学校紧绷“安全弦”,就是贯彻以人为本的重要思想,就是以坚持办人民满意教育为宗旨的办学理念,就是落实疫情防控的“关键一招”。因此,学校复课复学后,最重要、最根本的是组织疫情防控安全知识和制度培训,压实疫情防控安全责任。学校一方面要根据上级相关要求,制定科学的、切实可行的疫情防控安全制度和方案;另一方面要认真组织师生学习疫情防控安全知识,做好应急演练和培训,让广大师生明确自身的职责,知道该“做什么”“怎么做”。

同时,对于疫情防控安全,学校还应坚持“走出去”和“请进来”相结合的策略,向家长和社会宣传校园疫情防控知识,争取家长的理解和社会的支持;邀请社会机构相关人员走进校园,指导和参与校园疫情防控安全工作。

## 做好「双选题」还须压实责任的「担子」

■湖北省秭归县归州镇初级中学 姜俊波