发现学校管理的智慧

——读《让生命诗意的栖居——是以教育的理念建构与实践探索》有感

常州市新北区百草园小学 蒋凯

这个乍暖怀寒的春天，疫情的特殊原因，宅家成为了每个人的必然选择，细读《让生命诗意的栖居——是以教育的理念建构与实践探索》，每一章节的琢磨，百年龙小在教育的沃土中传承、创造、诗意的栖居着。《让生命诗意的栖居——是以教育的理念建构与实践探索》，是龙虎塘实验小学学校教育管理的成功诠释，它分别从学校历史回眸、诗意教育的理论概述、管理创新、课程建设、课堂实践、学生培育、教师成长、校园文化及教育评价等角度，阐述了学校诗意教育的内涵及其在学校各领域的实施。这些文字不仅是理论的溯源，更有丰富的实践智慧，将历史传承和创新发展巧妙融合，是立足当下着眼未来教育样态的朴实表达。

学校管理是学校对自身的管理，学校对本校的教育、教学、科研、后勤和师生员工等各项工作进行计划、组织、协调和控制的活动，管理的主体和客体都是学校自身。学校通过管理，把各项工作及其组成要素结合起来，发挥整体功能，以实现其对学生的培养目标和各项工作目标。读完这本书，引发了思考甚至是思想上的碰撞，激发了我更深入思考的动力。书中一个个真实案例的呈现，让我以最小的消耗获得最大的成果，在较短的时间里面对大量的“真实情感和困境”，也一一让自己扮演多种角色，校长、副校长、中层干部和普通教师，设身处地的从多种扮演的角色出发、分析问题、解决问题，系统认识学校管理活动的规律，掌握学校管理工作的原则和调动教职工积极性的有效办法。

## 一、理念建设，一所学校的头等大事

学校的管理工作牵头万绪，而学校文化理念建设是一所学校的头等大事，在打造校园环境、梳理学校课程架构之前，都应该思考学校的办学理念、育人文化等问题，这不仅仅是立校基础，也是未来发展方向。龙虎塘实验小学从循理德泽到诗意教育的发展，是从课题研究、课程开发、特色项目的清晰实践，逐渐形成了诗意教育理念，建构了“文、雅、序、活”的诗意校园，诗意管理使师生诗意栖居，探寻了“经典、愉悦、生长”的诗意课程，“情趣、灵动、向美”的诗意课堂，孕育“大气、睿智、浪漫”的诗意教师，培养“阳光、灵动、文雅”的诗意学生，形成了独特的诗意教育气质。

学校文化理念建设在学校的功能，就像人的大脑一样的重要，能从千头万绪的工作中梳理出轻重缓急，也能让更多人聆听的学校办学声音。我们希望学校文化理念是从学校里长出来的，是从教师到学生、从家长到来访者都能看见、理解学校要表达和传递的教育思想，能够被大多数人认可和运用。学校文化的对外表达是什么？我们要办一所怎样的学校？我们要培养怎样的人？我们通过怎样的途径和措施来实现目标？文化理念的建设还可以帮助学校打造属于自己的特色品牌，促进学校生命的自醒和自觉，对学校课程建设和课堂实践起到指引和帮助的作用，更是学校美誉度和影响力提升的有力保障。

二、以人为本，一份有温度的学校管理

学校管理实际是人的管理。诗意管理走向的人文管理，激发内驱力，实现诗意栖居。龙虎塘实验小学通过多年参与新基础教育实践研究，在变革中管理转型，价值理念、思维方式、行为实践的变革创生三大支柱，在文化认同、价值引领中焕发学校管理的生命力，实现架构理念、规划路径、价值提升的螺旋可持续发展。

人本化的学校管理依托文化，以人为本，以德养校，不能只拉车，更要看准路，方向比努力更重要。国外成熟企业的人才结构模式是“1+1+1=1”，即一个战略眼光超群的老板，一个核心管理团队，一个高效、富有竞争力的基层员工体系，三者之和等同于一个具有核心竞争力的企业。同样一所优秀的学校，不仅需要眼光超前的校长，把握学校的发展方向，也需要多个像“校长”那样管事以及由此组成的高效核心的管理团队和优秀的教师团队。学校的中层干部团队就是教师团队的领袖，有学校授予的行政权力，同时大部分也是教师专业的典范，在学校中扮演着非常重要的角色，只有拥有了共同的价值追求和教育信念情怀，才能与学校校长一起“撸起袖子加油干”，文化价值认同是团队管理文化建设的基石，是主动作为、勇于担当的内生力和内趋力。

“独木不成林，一人不为众”，由学校中层领衔的各领域团队和项目组的组建，建章立序，着力团队成员的学习力和创新力的提升，团队分工、责任担当，系统思维、精进创新，示范引领、服务他人的意识与能力培养。在管理的过程中，更要重心下移，保持与基层教师的“零距离”，管理中学会换位思考。我们如果只是一味地要求教师去做事，而不去考虑教师的心理承受能力，往往难以发挥教师的主观能动性。同时也可以让所有老师能够及时了解学校工作，产生主人翁的使命感和责任感，积极参与学校管理，这也是民主管理所必需。

1. 创新形态，一个时代需要的学校管理

 当今社会正处于知识经济时代，对于人的素质提出了更高的要求，管理思想和管理模式，决定着学校的发展和进程。作为管理者要站在时代发展的最前沿，大胆进行观念创新，及时组织全体教师学习现代教育理论，了解课程改革信息，把握时代脉搏，经常进行“加油充电”，真正树立正确的教育观、学校观、课程观、教学观、学生观、教师观、质量观和评价观，创新管理形态，使自己的观念符合素质教育和课程改革的要求，符合时代对人才培养的要求。具体来说主要体现在课程观、学生观和教师观等方面，真正达到观念创新，与时俱进。只有具备以上这些现代人的观念和素质，才能顺应时代的潮流，才能增强全面驾驭学校的管理运行。

作为管理者还需有归零心态。做事的前提是先要有好心态，如果想要获取更多的知识、技能，获得更大的成就，必须定期给自己的内心清零。忘却成功，学习变化，就是不断清洗自己的大脑和心灵，不断学习，与时俱进。心态归零，即空杯心态是重新开始；心态归零，学无止境，我们应该不断学习、学习、再学习。而后，我们的生命才会更有价值。