**试论文化管理视野下特色学校建设**

汇龙小学 张中纯

2003年伊始，汇龙小学紧紧围绕“阅读滋润童年”特色理念，坚持以文化的力量创造和影响学校管理，历经十余年的不懈努力，实现了由名不见经传到享誉全国的儿童文学特色校园的华丽转身。学校被中国关工委授予全市首批、全区首家“中华魂书屋”，获得全国和谐校园先进学校、全国教育科学实验基地、全国中小学信息技术创新应用示范学校、全国青少年校园足球特色学校，重庆市文明单位、重庆市十佳书香校园等荣誉。

一、教师优先，找寻创建特色之路

美国新制度经济学的代表人物加尔布雷斯在“权力分配论”中指出：权利总是与“最难获得或最难替代的生产要素”联系在一起的。教师作为学校中最重要的组成部分，它不仅是学校教育工作的实际承担者，更是最难获得和最难代替的生产要素。建设特色学校，首先要发展教师、提升教师。

2002年，作为永川新城区第一所小学，如何创永川基础教育品牌、走特色之路，众所期盼，势在必行。学校通过调研发现，各类学科教学中语文教师阅读教学优势比较突出，大多数语文教师重视学生阅读。据此，经多方研究论证，决定深入挖掘培育以阅读教学为触发点的儿童文学特色学校。为筑牢根基，提升教师的儿童文学素养，学校通过名校送培、专家引领、专题论坛、活动促升等方式，内聚外引，着力打造一支作风优良、能力突出、可持续发展的儿童文学阅读教学教师队伍。两年后，学校形成了以专职儿童文学教师为主，兼职为辅的特色教师团队。从管理层到学科教师都在了解儿童文学的基础上提升了自身素养，推动学校从此走上了一条良性发展的儿童文学特色学校建设之路。

二、价值引领，凝聚共同精神追求

教师的行为和学校的机制是互为因果的，学校机制只有有效地将教师引向人文与创新，教师才会全身心地投入到教育这一充满热情的事业中。

（一）创建“儿童文学沙龙”，引导教师童心回归

冰心说过这样一句话：“有了爱就有了一切”。是的，教师若以一颗童心为媒介走进孩子，把培养孩子而不是传递知识，看作是教育的终极目标，那么，他自己的生命和才能也在与童心回归的过程中不断获得更新和发展，最终成长为乐进型教师。

（二）构建价值引领体系，成就名师品质

学校坚持以人文的东西去唤醒人，唤醒教师自觉的追求，人文与制度管理双管齐下，创造一个能产生自尊、自重、纯真、书香、乐进等内在驱动的工作环境，引领教师从经典、圣贤那里找到精神食粮，找到合适的价值定位，在书香中享受高雅人生，成就名师品质，最终成长为优雅型教师。

（三）激发内在积极性，活化教师创造性

让教师发挥创造性，关注课堂，激发教师内在积极性。教师的创造才能和指导作用是在处理教育活动的情境中得到发挥的。活的情境向教师的智慧与能力提出了一系列挑战。如，当学生精神不振时，能否使他振作?当学生茫无头绪时，能否给以启迪?能否从学生的眼睛里读出愿望?当教师在课堂中体会到了成功与创造，他们的内在积极性就无形中被激发了，最终成长为创造型教师。

三、以文化人，构建评价激励机制

文化管理下特色学校教师评价制度的灵魂是以人为本，以促进教师专业发展为目的来评价教师，让教师充分了解学校对他们的期望，培养他们具有主人翁的意识，激发全体教师的参与意识。学校物化环境的打造，特色校本课程的实施，特色活动的开展以及儿童文学特色在各个学科的渗透，都离不开全体师生齐动脑、齐动手。如，特色鲜明的“主题读书节”，从第一届“展示阅读风采，引领儿童成长”到第十二届“少年好学，汇龙向上”，每届读书节活动内容丰富，“十佳阅读之星、阅读型家庭、阅读型班级”评比、好书进校园等，深受师生及家长喜爱，为孩子终生阅读习惯养成奠定了坚实的基础。

在管理实践中，激励方式多种多样，但无论采取什么样的方式，都必须以符合教师的心理特点和合理需要为前提。学校组织是特殊的文化组织，学校成员是高层次的文化人。因此，学校激励的重点应该是运用激励因素去调动人的积极性，从每个个体的内部解决工作的动力问题，不能只重视工作环境、福利待遇等，忽视了教师作为“文化人”的追求。

美国学者罗伯特·豪斯和伯特尔提出的“综合激励理论”把激励分为内、外激励两大类。外激励就是通过外部刺激的手段，使人产生积极性，如工资、奖金、表扬、升迁等，而内激励则是提高人们的工作热情和工作自觉性，促使人们从心理上产生工作的积极性。如，引导教职员工正确认识特色学校建设的目标、扩大特色教师的自主权和自由度等。通过价值激励，让教师看到自己从事的工作的价值、看到教育教学的重大意义。通过民主激励，吸引教师参加特色建设过程中的一些决策环节，如校本教材的编辑、校园整体升级改造方案的制定等，让教师将精神和情感投入到特色学校建设工作中。树立好榜样，以其持久的影响力激励教师富于儿童文学特色建设，并在科研、教学、比赛等各方面取得优异成绩。通过情感激励，不但关怀教师物质生活的状况，更关注教师精神世界的状态，使学校管理充满着人文的情怀，温暖人心。

总之，以文化管理统领特色学校建设，才能使特色学校不至于仅仅停留在学生成绩加学生特长培养的层面上，才不会简单地将特色建设与学校教育工作一分为二，才能使学校特色真正为全校师生所认同，才能成为有生命力、有竞争力、有创造力的特色学校。