**狠抓生成和执行，让制度扎根**

石脚小学 周 平

制度不仅是维系学校正常秩序必不可少的保障机制，也是学校文化建设和学校发展的保障系统。如何根据时代发展的需要和教育自身发展规律，通过制度建设来推动科学化、规范化、人本化的学校管理，提升学校办学水平，打造教育品牌？我们经过理性分析、思考，认为我校制度建设，主要应做好两方面的工作，即狠抓制度的生成和执行，确保制度在每一个教师心中扎根。

一、关注需求，确保制度的优质生成

为达到制度的优质生成，学校制度的生成必须遵从正确的原则——以人为本。

（一）理性思考，整体构建

学校发展，科学合理的制度是必然保障，这就决定学校制度建设必须融入学校建设的大背景下，理性思考，整体构建，使各项制度协调统一，相辅相成。为此，学校一班人经过理性分析，深入思考，拟定了《石脚小学制度文化建设总章》。确立了学校制度建设的总目标、任务。遵循发展性、民主性和以人为本的原则，在传承与创新中，不断完善学校制度建设，着力解决学校管理中的新矛盾、新问题，促进学校的可持续发展。在《石脚小学制度文化建设总章》的统领下，我们从精神激励、教育管理、教学评价、特色创新等方面统筹规划、着力建构学校的制度建设。

（二）重视民意，以人为本

在制度建设过程中坚持以人为本的核心理念，尊重民意、聚焦民意，调动教职工的主观能动性，做学校制度建设的参与者和践行者。我们实践“以人为本”主要体现在以下几方面：

1.激励为主

每个人都渴望成功，渴望得到别人的肯定和赞赏，教师也如此。因此，我们在制定制度时，本着“激励为主，惩罚为辅”的原则，让老师的努力得到肯定。如我们制定了班级工作评价奖励制度，对于工作负责，管理科学，有一定成绩的班主任进行奖励，从而调动他们的积极性。

2.民主集中

学校管理也需要民主的“春风”，它能使教师开始行使自身的权力，开始形成主人翁意识，从而积极主动地开展学校工作。我们在工作中努力体现民主管理，并在制度中加以突出。（下面仅以2013年3月施行的《教师出勤管理办法》为例谈谈我们的作法：早在2013年2月学校就出勤管理制度的修改进行了思想动员，并以年级组为单位在全体教职工中广泛征集意见和建议，并对意见建议进行收集、梳理、归类、汇总，在此基础上提交修改初稿；召开教研组长以上中干会，解读制度，收集意见并修改；教师大会校长全面、具体解读，征集意见；根据意见修改后形成出勤制度的试行稿；教师大会再次进行修改说明、讨论通过，全校实行（开始有一个月的适应期）。）就这样，通过思想发动、征集意见、修订制度、专家引领、集中解读、反馈完善、讨论通过、稳步实施等过程，激活教师自觉遵守制度的意识，营造制度建设的良好氛围，为学校制度文化建设凝聚民意。

（三）逐步推进，以校为本

学校的制度建设是一个破旧立新、革故鼎新的过程。这就决定了制度建设不可能一蹴而就，必须遵循自身的发展规律和轨迹，循序渐进，以校为本。在学校制度建设的实践过程中，我们坚持整体构建和稳步推进有机结合，牢牢把握科学适用的学校制度应是在不断实践——反馈——调节——完善的过程中形成这一客观规律，针对学校当前工作重点和急需解决的问题，将个重点修订的制度统筹规划，分步推进，给足教师熟悉制度的时间和空间。

二、关注管理，确保制度的高效执行

制度的生成不难，难的是制度的执行。因此，在学校制度建设过程中，还需做好如下工作：

（一）提高共识，态度决定一切

教育工作态度决定一切。毛泽东同志提出：“世界上怕就怕认真二字”。认真负责、富有责任心的工作态度是做好所有工作的第一要素。执行力并不是工具，而是做好工作的态度。因此，让教职工充分了解学校，参与学校规划的制定，将有利于教职工对学校的发展规划、教育愿景产生共鸣，形成共识，强调态度决定一切，充分发挥每个教职工的聪明才智，变“要我去做”为“我要去做”，这样学校的制度执行力就会大大增强。

（二）重视干部队伍建设，确保公平与公正

为使学校制度执行更加规范公正高效，必须在学校制度建设过程中，强调公平、公正、公开等理念意识。制度执行水平的高低取决于管理团队，因此加强对干部的行政管理能力，特别是制度执行力方面的培训，对制度执行的过程和结果加以有效监控，发现问题及时矫正。我们实行交叉评价、教师评价、教代会评价以及社会评价，从多纬度、多视角审视学校的制度执行，增强管理过程的科学性与透明性，以提高制度的实效性。

（三）重视教师团队建设，提升自觉性

我们还通过教育培训，宣传造势，营造氛围，让教职工更深切的感受到学校制度所要达到的目的，明确自己的权力、责任和行为的边界，为学校制度建设和学校发展营造良好的内外环境。

制度面对的是有生命、思想、个性、感情的人，所以必须坚持执行与教育相结合。一方面，要照章办事公正执行，同时要客观分析，力求执行公正服人。另一方面，要奖惩结合，既要以惩来强化约束，又要以奖来强化激励，不断提升教师的自觉性。

学校这几年制度建设的过程，既是促进师生自我发展、全面发展的过程，也是学校创新管理，内涵发展、品质发展的过程。在制度建设的过程中，我们将认真践行“一步一个脚印 六年奠基一生”的校训，构建科学的现代制度体系，创造自觉、和谐的制度执行境界，推动学校全面、协调、可持续发展。