**学校管理案例——  学校门口的饮食摊**

成都市机械高级技工学校 李堂兵

**成都市机械高级技工学校地处双流区西航港街道，周边是高密度的居民生活区莲花社区，也处于西航港经济开发区。该地区居民多是蓝领阶层：下岗工人、菜农、进城民工、小商贩。**

**全校有近3000名师学生（其中有96%来自农村的住宿生），200多名教职员工，是一个庞大的消费群体。学校周边也就成为小商小贩们的钟情之地。他们选择的是校门口周边100米的公路边。在这个学生上学放学的唯一通道上，齐刷刷地摆出了20多个各式各样的饮食摊。目标很明确，都是做学生和部分老师以及过路客的生意。有人戏说“成机校学校养活了一大批人”。**

**小商小贩占道，给学生和教职工进出校门带来了极大的不便。每天上学放学时，校门口喧嚣吵闹，拥挤不堪。由于过于拥挤，曾几次出现饮食摊被掀倒，交通被阻的现象。**

**为保证学校正常的教学秩序和学生安全，学校领导曾多次找到有关部门，要求依法治理校门口的无证经营现象。有关部门也采取了几次行动，但都收效甚微。城管、卫生、工商等执法人员一来，小商小贩们收摊就跑，执法人员一走，“营业”照样。无奈之下，学校领导出面，与当地居委会协调，由学校提供经费，请居委会帮忙维持秩序，以保证学生上学放学的安全。与此同时，学校还强行规定：任何学生都不准在校门口购买食品。为了执行这一规定，学校的行政领导们轮流值班监督，严重影响了正常工作。但是，种种努力都没有出现满意的结果。学生、教师违反规定购买零食的大有人在，小摊小贩照常早出晚归。校门口的饮食摊成了一道大杀风景的“风景线”。**

**于是，学校领导专门召开教职工大会，号召大家都来出主意，想办法，以解决这一难题。会上，有教师提议：应该依靠师生，从自我教育做起。会后，全校开展了大规模的“安全卫生自律活动”：以食品卫生安全知识教育为主题，以环境卫生保护为核心，将详实、具体的数据、图片等资料通过黑板报、墙报等展现给全体师生。学校多次召开教师会、家长会、主题班会，并成立了环保科研小组，由老师指导学生开展以卫生环保为主题的课题“研究”。参加活动的学生把通过“研究”得到的结果讲给其他同学听，并带领其他同学参观、动手实验，增强他们对卫生环保的认识。通过开展“安全卫生自律活动”，学生和老师们都了解到：校门口小商小贩出售的饮食中大部分卫生极差，细菌严重超标；如果每人每天扔一个塑料食品袋，不出半年，就将把学校淹没在白色垃圾中；学校的清洁环卫人员每天工作非常辛苦，等等。在此基础上，学校又进一步开展“勤工俭学爱心帮扶活动”，将卖可乐瓶、废报纸等的收入捐给贫困生。**

**通过这两个活动的开展，学生们懂得了卫生环保、勤俭节约的道理。结果，没有三令五申，也没有行政领导值班监督，学生开始自觉地抵制学校门口饮食摊上的零食。饮食摊自行解体，通道也变得畅通安全起来。**

**思考题**

**1.长期以来，校园周边的饮食摊点的治理一直是学校、家长、社会共同关注的问题。你对这一问题如何看待呢?**

**2.学校周边环境对于学生和老师的正常学习、工作有哪些影响?**

**3.对学校周边环境的治理应该从哪几个方面着手?**

**4.如果你是案例中的校长，你会采取哪些措施从根本上来解决问题?**

**5.对于“人本管理”，你怎么理解?这一思想在案例中得到了怎样的应用?**

**6.你怎么看待学校公共关系的处理?在案例中，学校公共关系的开展有何用处?**

**案例分析**

**净化校园周边环境一直是学校管理者在实际工作中最头痛的问题之一。小商小贩既没有工商营业执照，也没有卫生许可证，从业人员的健康状况也没法得到保证，严重危害了学生的身体健康。不仅如此，由于饮食摊占道，堵塞交通，造成学生进出学校拥挤，容易发生人身安全事故。可是要治理校外饮食摊，学校没有行政执法权力，也没有相应的人力、物力、财力与小商小贩们打“运动战、持久战”；简单地制定约束学生行为的校园纪律，也只能短期治标，不能长远治本。而且学生因为畏惧纪律，必然躲避老师，千方百计偷偷地买零食，从而使诚信教育付诸东流。何况，学生可以不在校门口买零食，但其不良习惯在别的地方照样可以表现出来。**

**学校教育应该长久作用于人的心灵。要达到标本兼治的目的，就必须引导学生独立思考，作出自己的选择。案例中学校为取缔校门口的饮食摊多次采取行动，但都失败了。最后，该校变“堵”为“疏”，结果达到了目的。从这个案例中可以看出学校在管理中存在的问题：忽视了学校管理的主要对象。开始的时候有些本末倒置，把工作重点放在禁止摊贩营业上面。可是只要学生有需求，摊贩受到利益的驱使还是会想方设法地兜售产品，以至于学校的治理工作一直收效甚微。问题的根源在于学校忽视了管理的主要对象——学生，在策略上采取了非人本化的管理手段。**

**人本化的管理，是我国古已有之的管理思想。它是在研究人们心理和行为的基础上，采用非强制性方式，在人们心中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为人们的自觉行动。其功能重在协调、激励、互补、软控制。其实质是重视人的价值，强调被管理者的主体地位与人格尊严，倡导人的思想解放与个性张扬。“以人为本”的管理理念早已为多数管理者所熟悉，但在现实中却常常被忽视。**

**该校为了取缔学校门口的饮食摊，不准学生在校门口买零食，并对违反规定的学生进行处罚，却忽视了对学生好习惯的培养。处罚是治标的常用手段，很难从根本上解决问题。事实上，中小学生处于青春期，心理变化起伏很大，当他们每天经过五花八门的饮食摊时，要抵御其诱惑十分艰难。这一点，就是成年人也很难做到。即使学生知道要遵守学校纪律，但也只是对学校规定条文的理解，并没有从心理上接受为什么不准在校门口买零食的现实。**

**学校的“人本管理”最终要落实到学生身上。在净化校园周边环境的工作中，开始时管理者眼里只有校门口的饮食摊，忽视了管理主体的存在，将希望寄托在靠上级文件约束，靠有关单位行政干预和学校纪律的约束威力上，而忽视了学生这个主体，其效果不佳是必然的。**

**在学校的实际管理工作中，还有一个主体人群也是学校管理的重点。那就是学校的教师和员工。教职工的主体地位与人格尊严，应体现在学校管理的每一个环节中。相比而言，教职员工的思想觉悟、认知能力都远在学生之上。大多数教职员工不会故意在校门口买零食，但并不排除图方便省事或者为变换一下口味等偶尔购买一次。他们的“偶尔”对学生的影响实际上非常大——身教甚于言传，因为在学生心目中，老师是对的。**

**对于学校管理者而言，如果一味地维护领导者的权威，无视人的存在，最终可能导致教师用一种简单的方式，对抗管理者简单的管理。让教师感受到校园主人翁意识和责任感，是学校管理者的工作重点之一。在案例中，学校通过召开教职员工的“治理献策会”，让教职员工参与治理校园周边环境，除了激发出他们的主人翁意识和责任感外，还激发出了他们的主动精神和创造意识。同时，这也增强了学校管理的透明度，使他们对学校管理更具信任感和归属感，将学校领导与教职员工连成了一个整体。**

**与此同时，学校可以采取双管齐下的办法，一方面，从根本上对学生进行教育，另一方面，积极开展公共关系活动，来帮助更好地解决问题。学校领导开展公共关系活动既是适应市场经济发展的需要，也是实行校长负责制、进一步推进民主管理的要求，同时还是进行教育改革和加强学校自身建设的要求。事实证明，学校只有加强公关力度，才能创造“内求团结，外求发展”的局面，才能赢得公众的广泛信任和支持，才能尽快朝向名校目标迈进。**