

谈谈中学规模扩大后学校管理的三个问题

—林卫民

当前，各地重点中学规模越办越大，面积越来越广，人员越来越多，收支总额不亚于一个大企业。各地小有名气的学校，总是与“大”联结在一起的。扩张后的学校其教育不能衰败，如果说前一阶段扩校成功是一种胜利，假如这种胜利以牺牲办学质量为代价，这只不过是虚假的胜利。

因此，在办学规模扩张到一定程度后，我们必须回到办学的本源上来，针对“大学校”的实际，深入关注办学和学校管理的根本问题，从而实现从规模扩张到内涵式发展的转变。

一、 规模扩大了，灵魂不能丢

办学是一项“树魂立根”的工程，中学办学规模扩大后，要引导全体师生重塑学校的立校之魂，一所学校的灵魂存在于优良的办学传统中，存在于本土的办学气派中，存在于自身的办学特色中。

办学要有自己的传统。只要有办学历史就有办学传统，学校在扩建或迁建、抛弃旧校舍的同时，不能将原有的优良办学传统一并抛弃，否则就成了“把婴儿连同洗澡水一起泼掉了”。相反，要挖掘传统中所蕴含的学校文化，加以过滤、提炼和撒播，形成深厚的学校发展内驱力。学校规模扩大后，教职工队伍中新成员迅速增加，这就需要发动全体教职工进一步了解、学习并研究学校的优良传统，理解学校的文化，营造积极向上的价值追求，从而使优良的办学精神得以传承、改良和提升。

办学要有本土的学校气派。学校有自己的处事方式，有自己的办学原则，有自身总结出来的解决问题方式和教育策略，并按照实践证明是正确的方法去管理和教育学生，不能简单盲从家长和社会现实。学校规模扩大带来良好的办学硬件的同时，也带来了一些危机，其中最大的危机是信任和信誉危机，任何人都可以找到任何理由来批评学校，并由此引发了一些问题和矛盾。学校要正视办学过程中的各种矛盾，积极与各方面进行对话，但学校更需要自信、自尊、自强，需要与社会各界的相互尊重，不能简单屈服现实、盲目接受改造。一方面，学校要面对规模扩大后的办学现实，谨慎行事，不断进取，“如果只是抱怨外在机制的不健全，而拒绝作出更大的努力，教育永远不会前进”；另一方面，要坚持本土的学校气派，“自尊、自强、自信”能支撑学校在批评指责中成长和完善。

办学要有自己的特色。有特色才有核心竞争力，只有学科特色还不够，只有项目特色也不够，要形成系统的办学特色。办学特色不是喊出来的，首先要有内在的生长基础，“天时、地利、人和”是形成特色的前提，二是需要长期建构。学校规模扩大后，原有的办学特色不能丢，否则会失去办学优势甚至失去学校自我。同时，要针对规模扩大后学校的实际情况，充实、扩展、丰富办学特色的内涵和外延，认准目标、精心策划、认真积累、深化发展。

学校规模扩大后，从简陋的校舍到花园式的舒适环境，从小精品

的学校到师生数的急剧增长。加上社会和家长对学校的质疑和批判一直没有停歇过，随着学校规模的扩大，某些家长对学校的批评和否定

到了登峰造极地步。没有大规模办学经验的学校可能会陷入一种恐慌中。此时，学校对办学的灵魂要有一种文化自觉和恰当定位，避免造成学校发展过程中的“文化断裂”现象。

二、管理加强了，自由不能丢

规模过大的学校管理，常常从企业管理中借鉴经验。强化管理、从严管理成了规模扩大后学校管理的实际操作指南，出于对办学现状不确定性和规避管理危机的考虑，“管得过多、管得过繁、管得过细、管得过死”的现象十分普遍，即使如此，按照原有小精品学校的管理方法，总是无法穷尽学校的边边角角，常常出现这样哪样的疏漏，从而促使管理更加严格、更加细化，学校管理进入了一种“严管—疏漏—再严管”的魔圈中。

要跳出上述魔圈，还得在学校管理的自身特征上做文章，学校管理的对象是人，过程和手段是教育，目标是人性的完善，而自由和创新是人性完善的主要力量。因此，扩校后的学校管理应在自由和自主上做文章，而不是在严格上做文章。

要给管理者以自由。小学校的管理体制是管理和决策合二为一的，校长既要靠决策的科学性、民主性来避免决策失误，又要负责具体实施工作。规模扩大后，学校必须建立适合大规模学校行政及管理的运行规则，这一规则以行政决策和管理实施相对分离为特征。因为，大、中学校决策的风险加大，实施的事务增多，必须考虑决策权和实施权的相对分离，实现管理的价值理性与技术理性的统一。校长工作的重心在于行政决策，主要时间和精力要放在调研和内外联系、多方沟通上；

学校事务管理的重心应下放到中层，从科层级管理转化为扁平化管理。这就要求给管理者以自由，校长负责调控宏观目标、指导实施但不干预实施，中层管理者应在决策的宏观指令下，自主地实施各项具体工作。

要给教师以自由。教育工作的复杂性，需要教师去观察、思考、改变，教师不应是一个等待着命令、需要他人指示、按部就班去工作的机器，行政权威不能干预专业自由，要给予教师充分的专业创新空间，引导教师进入专业自主发展的良性轨道。学校管理以柔性管理为主要特征，以人为中心，以情为主线，借助非强制性方式和非权力性影响力，靠群体的价值认同和凝聚力进行管理，对教师虽然要有规章制度的约束，但更需要尊重、理解和沟通。

要给学生以自由。有人说管理不能留有死角，如果按此要求管理学生，既使管理者疲惫不堪，又不能收到理想的教育效果。学生管理中应该有意识留下“死角”、存有缺憾，这是学生自由的地方、快乐的源泉，是学生健康成长的护栏。在所谓的“管理死角”中，学生会作一些“坏事”、犯各种各样的错误，并从中得到快感和发泄，这很正常、也很重要。学生犯错是学校教育学生的好时机，一个从不犯错误的学生将来可能会犯大错误。教育是为问题而生的，没有问题，就意味着教育本身出了问题。靠“滴水不漏”的制度、残酷的强权管理来杜绝学生犯错误的学校，不是真正教育人的地方。学校应该研究学生的思想动向和行为习惯，有针对性地开展教育和帮助活动，及时纠正学生思想、道德、行为中存在的一些偏差，这也是学校教育的主

要任务。

对于扩大后的校园，移用小学校的管理模式显然“水土不服”，只靠目标管理、制度管理、量化管理等思路来严格管理行为，是无法杜绝疏漏的，而且管理越严格、疏漏可能会越多。因此，需要换一个思路，从自由、自主、自觉的角度来寻找突破口。以自由促纪律，以自主促效率，以自觉促规矩，构建大规模学校的新型管理模式。

三、事情变多了，系统思考不能丢

随着学校面积、人员和招生范围的扩大，摆在管理者面前的问题和事务也随之增多，可谓千头万绪。如果只是就事论事处理，纯粹地关心事务的本身、关心作为“事务的事务”，永远无法摆脱忙碌或无效的劳作，因为事情是永恒存在的，某一事件的处理可能会引发其他事件的频发。我们要以科学发展观为指导，把关注点放在学校的发展、教师的发展、学生的发展上，从整体性、协调性、可持续性出发，系统地思考问题，全面合理地解决问题。

一是做好“规范化办学”这篇文章。学校有学校的规范，基本规范不能模糊，要依照国家法律和教育行政部门的有关规定，将一些问题的处理纳入规范化办学轨道中。同时，要争取当地政府和教育行政部门的支持，有一些法规未涉及的事情要靠行政程序处理，行政程序可以解决发展过程中的阶段性问题，同时也能阻止其他连带问题的发生，例如，招生政策的制定和报批，收费标准的确定，经费划拨，人事问题，等等。

二是做好“多元化办学”这篇文章。学校扩大后，单一的办学模

式满足不了学校的长效发展的需求，多样化的办学方式有利于大学学校的稳定，并能使学校充满生命活力。要加强与大学、各级部门、各界企业以及国外著名学校的联系，进一步拓展办学渠道，寻求多元化办学之路。参与社会培训，提高办学的社会效益；为大学开办实验班，开辟多渠道升学途径；开通国外留学直通车，满足多方面的需求；参与企业办学，实现优势互补；邀请各界优秀人士来校讲学，寻求社会教育资源的支持。

三是做好“民主化办学”这篇文章。学校规模扩大后，决策的风险随之增大，事务管理的公平化要求日趋高涨。要相信教职工的觉悟，不能违背人本、搞强权政治。学校的重大决策要依靠教代会；行政的日常管理，要广泛听取各方面的意见。通过学校的民主化建设，防止校园权力寻租和异化现象，保证学校的可持续发展。

总之，学校规模扩大后，面临许多新的问题，教育的复杂性要求学校管理不能单一、单向地考虑问题，要学会系统思考，认清现状，理清思路，保证学校能够健康、正确地向前发展。

[参考文献]

[1]许瑞芳. 文化传统: 德育现代化的内源性资源[J]. 教育理论与实践, 2005, (3)

[2]文雪. 教育复杂性研究应注意的问题[J]. 教育理论与实践, 2005,

(7)

[3] 蒋建华. 中国教育研究需要中国气派[N]. 中国教育报, 2004—11—9.

[5] 彼得·圣吉. 第五项修炼 [M]. 上海: 上海三联书店, 1998