

# 跳出理念层面 推动转型变革

## —— 中小学管理现状与思考

□ 林卫民

◆“分数本位”、“应试教育”、“升学第一”等普遍性需求，与“能力本位”、“个性发展”、“创新品质”等现代教育需求并存的现状，折射了搞好教育工作的难度和复杂性。因此，强力推动教育变革成为中小学校的必然选择。

◆如果不从理念层面解脱出来，只是自说自话地讲教育理念，至少会出现三种危害：“理念”将沦落为虚饰、取巧的工具；“理念领导”成为新瓶装旧酒的华丽标贴，说得越来越好听，管理还是老样子；“理念”成了唯一可玩的奢侈品，到一定的时候肯定会玩不转。

◆制度化的放权是提高组织效率的唯一因素。但是，决定这个制度的最后成败，还是靠人、靠团队，如果没有分管校长、没有年级组长、教研组长的紧密配合，最有效的管理机制设定，也是无法形成好的管理绩效的。

笔者长期从事中小学教育管理理论和实践研究，曾担任过玉城中学校长、浙江省教研室副主任、杭州外国语学校校长，现任北京外国语大学附校校长。笔者纵观所经历的近20年的学校管理变化，明显地感到，目前中小学办学环境、氛围和内部管理水平相对于笔者初当校长时期，已有很大的改观。但是，中小学管理的现实离家长和社会的需求仍然存在不少的差距，而且似乎裂痕越来越大，虽然不一定是中小学校的过错，但中小学校的内部管理，仍有很多地方值得反思和改正。

### 办学环境改善 但复杂性依旧

中小学校其实是一个复杂的组织，随着中小学办学体制由单一的政府公办模式转变为“公办、民办及民办公助、公办民助、国际学校”等多元模式，加上新的办学模式相应法规正在完善中，中小学校办学的复杂性在某些方面可能超过了其他行业。

首先，是人的复杂性，即使是纯粹单一的组织，人的行为受社会、环境、情感因素还有其他非理性因素的影响，本身就十分复杂，加上教师、职员的身份趋向多元，中小学校的人员组成变得更加复杂。其次，是管理过程的复杂性，中小学校的各项管理不是单独地发挥作用，而是相互影响、相互联系、共同构成了整个管理系统，只重视某个部门、某个方面而不顾及整个学校工作，对某一工作过度重视而忽视了其他方面，就可能使管理过程发生中断甚至整个过程瘫痪，从而导致整体管理效率的下降。再次，是学校文化的复杂性，有主流的学校文化，还存在着许多亚文化，个人价值观的不同，各种观念体系会有很大不同，加上来自外部的思想、文化、经济以及价值观的影响，使中小学校管理环境变得十分复杂。

管理的内在复杂性，导致中小学校的管理有以下几个方面难以掌控：

一是中小学校的管理输入和输出不匹配。中小学校的绝大部分行动都受非线性因素的制约，输入一个特定的刺激，系统做出各种不同的反应输出，而且反应的输出和输入并不总成比例，并随着不同时空和环境的变化而变化。由于这些非线性因素，使中小学校的管理结果有了多种可能，无法预测未来，有时会使管理者无所适从，浪费了许多不必要的物力、财力和时间。

二是理想目标和现实的分离。中小学校的管理者花了很多的时间，研制了学校日常管理

及改进行动方案，明确发展目标、管理目标和主要任务。但是，这些目标和任务是根据已有信息、通过预测而得的，由于中小学校自身的复杂性和管理环境的复杂性，常常发生偏离甚至严重偏离学校目标、任务和要求的事件，或者有一些教师根本不知道学校的目标、要求和行为规则，导致中小学校管理目标和发展目标的“自说自话”。

三是影子系统对合法系统的干扰和影响。中小学校组织内部或外部建立正式的联系，属于合法系统。影子系统则是组织成员建立起来的非正式联系，这种联系所遵从的思维和行动规则，实质并不执行当前组织的主要任务。影子系统每时每刻都在影响着学校的运作，不断地与合法组织系统发生冲突，如果没有及时预见，会导致中小学校管理的失败，甚至迫使合法系统的崩溃。

四是管理中的混沌现象。一个系统在运行过程中，包含稳定、不稳定和奇怪的轨迹。奇怪的轨迹同时既稳定又不稳定，处于稳定和不稳定区域之间的边界，这就叫做混沌。在中小学校管理中，某些因素由于初始条件的敏感性，积累达到一定的域值，会发挥其负面影响，致使管理系统陷入瘫痪状态。特别对于民办中小学、国际学校来说，因其人员来源地域广，个人生活的习惯、文化背景都不相同，更容易出现一些微不足道、莫名其妙的奇怪因子和奇怪轨迹，致使管理行动被误会或被异化。

### 面对转型变革 应当积极应对

此外，随着社会经济的不断变革，中小学校目前处于发展转型的重大变革之中，面临着更加日益复杂的环境变化：

一是教育需求新旧并存，“分数本位”、“应试教育”、“升学第一”仍然是一种普遍性需求，同时“能力本位”、“个性发展”、“创新品质”等现代教育需求在不断地呼唤教育的变革；二是中小学校政策新旧交织，旧的政策和制度仍在发挥重要的惯性作用，新的教育政策和制度又在不断地推出，虽然中小学校的教育政策有了很大改善，但由于体制使然，仍使人感觉缺乏稳定性；三是面临更多的利益冲突，既要面对教育行政部门的统一要求和规范，又要符合中小学校自身的生存需要，还要满足社会和市场的需要，更要充分考虑学生和家长的利益，但这些方面的需求和利益却常常不能融合；四是中小学校教育任务和功能不断扩展，从单一的面向学生的教育教学活动的组织，转变为同时拥有学生发展、教师发展和学校发展的多重任务和功能，民办中小学还承载着“民办责任自担、公办责任承担”的重压；五是管理对象和服务对象发生了质的变化，教职员工的学历层次、文明素养、民主意识有了很大提升，学生和学生家长对中小学校的要求也越来越多，对学校管理和决策的参与要求和能力也越来越强。

由此不难发现教育工作的复杂性，加上中小学校管理难以掌握的特质，中小学校所处的环境已从相对封闭、相对单一的环境转变为变化较为频繁、较为开放、较为复杂的环境，这一切都要求中小学校管理者做出积极的应对。

### 教育理念成熟 办学未必先进

经过几年的培养和实践，中小学校拥有了一批掌握前沿教育理论和管理理论的校长，有一套较为成熟的办学理念和领导思路。但是，这套理念思路究竟有多少被教职工具体化，又有多少能融入课堂，以及何以检测其成效。中小学校校长的管理理念和意识，下达到各个部门、各个年级再到课堂，存在明显的“衰减现象”，从理念到行动，从设想到落实，还存在

着明显的“言行不一”。

中小学校的发展，一般要经历三个阶段：第一阶段，靠校长，校长是学校的“灵魂”；第二个阶段，靠管理、靠制度，管理和制度是学校的“躯体”；第三个阶段，靠文化，文化是学校的“行动和执行力”。

现在，该是中小学校打造强大的躯体的时候了，有了行动纲领，更要有具体的措施。目前来看，作为理念型的领导思路，家长和社会常常在肯定中小学校校长；作为操作型的管理，中小学校还有很多提升的空间，也常常被家长和社会诟病。在管理还十分粗放的情况下，中小学校如果不屑于“管理”而继续去追慕“理念领导”的虚荣，必然形成“领导”过剩与“管理”短缺的局面，而“领导”与“管理”的失衡终将导致“理想”与“现实”的断裂。

从中小学校当前的管理实践来看，如果不从“理念层面”解脱出来，只是自说自话地讲理念，至少会出现三种危害：“理念”将沦为虚饰、取巧的工具；“理念领导”成为新瓶装旧酒的华丽标贴，说得越来越好听，管理还是老样子；“理念”成了唯一可玩的奢侈品，到一定的时候肯定会玩不转。

英国前教育大臣鲍尔斯（Ed Balls）讲过这样一段话：“家长们告诉我们，他们希望他们的孩子能在一所有序的学校里学习，学校的校长决不容忍欺凌行为的存在，对学生的行为有清晰的规定，对每一位学生都抱有高度的期待；家长们告诉我们，不论他们的孩子在学术或实践上偏长一端还是两者俱强，他们都希望他们的孩子能在学校里打下坚实的基础并获得良好的资质；家长们想知道，如果他们的孩子遭遇学习障碍（如，某一能力缺失或有特别教育需求的诵读困难症等等），这些孩子是否能及时得到所需要的帮助。”

一位教育大臣关注的也只是具体的管理，如何通过制度和管理“不容忍欺凌行为”，使学生获得“坚实的基础并获得良好的资质”，帮助“学习有障碍”的学生。现实中，学生中的“欺凌行为”偶尔还存在；对于优秀的学生中小学校如何使他们更优秀，这还要想更多的办法；对于“学习有障碍、心理有问题、行为有偏差”的学生，中小学校更要用专业化的好办法尽力去帮助他们。虽然鲍尔斯提到的这些期待平淡无奇，似乎远离了教育的高远立意或宏大命题，但实际上，恰恰提出了每所中小学校本该解决却又常常难以解决的基本管理难题。

“促进学校层面的改革，确保儿童接触到有效的、基于科学的教学策略以及具有挑战性的学业内容。”这并非针对教师的要求，而是针对学校管理的要求。因为对教学是否有效、教学策略是否科学、学业内容是否有挑战性的评判，都必须建立于课堂实地观察、教学效果检测、学生知识缺口分析、考试成绩追踪等一系列实证技术的运用，这不是教师个人所能做到的，而必须靠管理的力量去完成。

中小学校的进步整个社会都能感知，学校领导、各级干部和全体教师都在努力地工作，这一点无可否认。但是，相对于理念的成熟，相对于“领导”层面的认可，管理还需努力。如果“领导”只管自己继续一路狂奔而毫不顾忌“管理”能否跟进，中小学校营造的只是一种得不到结果的虚幻“领导”，虽然有吸睛、迎合媒体、应付检查、取悦上级的功效，但没有管理的跟进，中小学校是走不远的。

### 加强规范管理 是最现实话题

从价值实现的角度看，要求学校各级干部将办学观点或理念变成一种学校执行力，从而实现学校全体师生的共同创造。将办学目标和发展方向中的一些成熟思考，变成中小学校现实的优秀，变成中小学校全体教职工的共同优秀。

中小学校管理离不开权力，权力主要是指个人或群体对他人或其他群体所施加的控制或能够产生影响的力量。管理者的个人权威主要源自于其所担任的职务，也即职务权威，这意

意味着任何处于中小学校管理者职务的人都能获得相应的权威。

中小学校管理者只有权威是不够的，更要有资质。有了职位，并不一定有了管理资质。中小学校管理者的资质是参与学校管理的条件，也是资格依据，主要包括能力、态度、行为和责任等。

在笔者看来，管理资质的内涵包括以下几个方面：

管理资质首先是一种个人所应具备的能力。诸如良好的言语表达能力、决策分析判断能力、沟通协调内外关系能力、探索和创新能力强等。

管理资质是参与学校管理的积极态度。态度是管理资质的决定因素，是对自身能力的自信，也是承担责任的保障。

管理资质是参与学校管理的行为方式。切实地参与到学校管理中，并不断地进行行为反思。

管理资质意味着责任的承担。在学校管理中，不应存在权力享有者与责任承担者身份错位的问题，而应该实现权力与责任的统一。在成为决策权拥有者的同时，要担负起学校管理的责任。在共同成为决策权拥有者的同时，要共同担负起学校管理的责任。

因此，中小学校的领导要确立“团队领导”的理念，应超越“一个好校长就是一所好学校”的管理理念。校长是重要的，但办好学校只有校长一个人是远远不够的。每个年级都是一所学校，同样的，管好一个年级，分管校长是关键，但没有建立良好的管理团队，分管校长再努力也是白忙乎。

目前，大多数中小学校已成功地改变了构成基层团队的组织方式，变纵向系统为横向系统，变“金字塔”式的组织为“扁平式”的结构，形成多个集决策、管理、执行于一体的低重心的组织系统，制度化的放权是提高组织效率的唯一因素。但是，决定这个制度的最后成败，还是靠人、靠团队，如果没有分管校长、没有年级组长、教研组长的紧密配合，最有效的管理机制设定，也是无法形成好的管理绩效的。

管理团队中的每一个人，都要主动参与、积极反思，并有团队意识而不是一个人有所欲为，这是中小学校管理过程的基本要求，是促进中小学校管理发展的永恒动力。为此要建立以下的管理规则：

确保学校管理团队中每一个人员权力、地位的平等，拥有职责范围内同等的权力和平等的地位，既不存在主客体关系，也不存在权力、地位的等级差异，这样才能体现管理团队中每个人的主体性。

相关管理者之间应该相互尊重、彼此信任，真诚地接受其他相关管理者的观点，建立和谐融洽的关系，相信他们的能力，而不是把自己的意见强加于他们身上。

鼓励学校相关管理者自由参与，实现学校管理的思维共享。

学校管理中的每一个参与者要勇于承担责任，共同解决学校管理中的问题。只有所有参与者共同承担起管理责任，才能保障学校的各项管理活动顺利进行。

### **整合管理方式 调动教师力量**

此外，还要抓好三件事：

一是制度建设。这几年，各级教育行政部门帮助中小学校制定了不少制度，但在操作层面，在规范执行方面，中小学校还有很多需要完善的空间，特别是如何建立教师专业标准和考评细则，对中小学教师的专业工作进行日常检测和评价，并以此督促教师专业成长，还有很多工作要做。

二是培育非制度性的领导要素，主要是各种类型的学术领导和专业领导，尤其是在课程

改革背景下所形成的课程与教学的领导团队、校本教研和校本培训的领导团队等，充分发挥教研组长的学术领导作用和功能。其实，领导中小学校需要制度化的管理的和非制度化的引领相整合。

三要确立每一个中小学教师都是管理者的理念，广义上讲，每个教师都有管理的任务和义务，每个教师都是专业领导者，都应当主动承担起改革创新的任务而不只是执行命令的机器。相信每一个教师都具有参与学校管理的自觉性、主动性和创造性，教师不仅具有执行力，也具有领导力和创新力，能够承担相应的权力并担负相应的责任。领导和管理中小学校的过程，就是一种不断提升全体教师的领导素养、努力增强教师教育责任感、建构教师实际管理才能的过程。

中小学学校其实是一个学习共同体，要使共同体内的广大师生形成共同意志、共同愿望和集体规范，积极而进取、宽松而有序、融洽而愉快地生活和学习，这就迫切需要中小学校的分管校长、中层干部、年级组长、教研组长以及学术团队的领军教师，能够尽快成长，成为真正的管理行家和教育专家。中小学校只有一个好校长，是远远不够的。

（作者系北京外国语大学校长助理、北外附属外语学校校长、研究员、特级教师）

附：中国改革报简介

中国改革报是国家发展和改革委员会主管、中国改革报社主办的全国性综合类日报。报纸创刊时，邓小平同志为中国改革报题写了报名，江泽民、李鹏等党和国家领导人为报纸创刊题词。