

精耕细作“大”学校

—林卫民

规模越办越大，面积越来越广，人员越来越多，各地小有名气的中学，不少是与“大”联结在一起的。然而在办学规模扩大到一定程度后，学校教育必须警惕的一个问题就是不能背离办学的本源。针对“大”学校的实际，必须深入关注办学和学校管理的根本问题，走内涵式发展道路。

规模扩大了灵魂不能丢

办学是一项“树魂立根”的工程，学校规模扩大后，对办学的灵魂要有一种文化自觉和恰当定位，避免学校发展过程中出现“文化断裂”的现象，要引导全体师生重塑立校之魂。一所学校的灵魂在优良的办学传统中，在本土的办学气派中，在自身的办学特色中。

办学要有自己的传统。学校在扩建或迁建，舍弃旧校舍的同时，不能将原有的优良办学传统一并抛弃了，而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，新教师迅速增加，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，从而使学校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。学校在扩建过程中，办学硬件条件得到改善，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。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。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。

管理复杂了民主不能丢

大规模学校的管理常常向企业借鉴经验，强化管理、从严管理成了规模扩大后学校管理的操作指南。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。即便如此，按照原有小精品学校的管理方法，总是无法穷尽学校的边角，常常出现这样或那样的疏漏，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”的怪圈中。

要跳出上述怪圈，还得在学校管理上做文章。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，扩校后要给管理者自主的空间。小学校的管理体制是管理和决策合二为一，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。规模扩大后，学校必须建立适合大规模学校的行政及管理运行规则，这一规则以行政决策和管理实施相对分离为特征。校长工作的重心在行政决策，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。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。

要给教师自主的空间。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命令、需要他人指示、按部就班的工作机器，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。

要给学生自主的空间。有人说管理不能留有死角，如果按此要求管理学生，即使管理者疲惫不堪，也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，学生会做一些“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。

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，从自主、自觉的角度来寻找突破口，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。

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。如果只是就事论事去处理，纯粹关心事务的本身，关心作为“事务的事务”，则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。教育的复杂性要求学校管理不能单一、单向地考虑问题，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。学校的基本规范不能模糊，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的轨道中。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。

二是做好“多元化办学”这篇文章。多元化办学是当前一再强调要慎之又慎的事。学校扩大后，单一的办学模式满足不了学校长期发展的需求，需要加强与大学、各级部门、各界企业以及国外著名学校的联系，寻求社会教育资源的支持，实现优势互补。

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。要以人为本，相信教职工的觉悟，不搞强权政治。学校的重大决策要依靠教代会，日常行政管理，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，保证学校的可持续发展。