

有效的学校治理 需遵循哪些法则



报告厅

苏君阳

人们常说管理既是一门科学，也是一门艺术，对于学校治理而言亦是如此。实际上，不论是管理，还是学校治理，除了具有科学性与艺术性的要求以外，还具有很强的规范性要求。规范性、科学性与艺术性是学校治理的三重法则。



学生在春游。

视觉中国供图



赵传伟

作为教育管理工作，我们常要求教师要以人为本，善待每一个学生，精心呵护他们所犯的错误。因为教师的某种疏远冷落或嫌弃指责，都会损伤他们，造成不良的后果。后来，一次经历告诉我，作为一名校长，对待犯错误的教师也要宽容大度，这不代表校长“软弱无能”，而是个人修养和管理智慧的体现，是一种以柔克刚的力量。

我刚上任不久的一次全体教职工会议上，分管教学的李校长在那重强调办公纪律，此时，响亮的手机铃声划破了整个会议室的肃静。大家纷纷循声望去，目光落在了最后一排的那位教师身上，而他竟旁若无人，毫无顾忌地接起了电话。刹那间，大家的心都提到了嗓子眼。直到他接完了电话，回来重新坐好，大家才松了一口气，慢慢转过身来继续听会。

我瞟了李校长一眼，只见他铁青着脸，干咳了一下：“请大家在开会时，关闭手机或调到静音上，这是一个最起码的……”话没说完，铃声再次响起，那位教师又接了起来。“你……”没等李校长说出口，我猛地推了他一下，他不情愿地咽了回去。我压下怒火，理智告诉我，要冷静镇定，千万别冲动、意气行事。终于，漫长煎熬的通话总算结束了，大家都如释重负。无奈，李校长不得不草草结束讲话，我也无心再说什么，会议到此为止。

“这不是成心给刚上任的我作对制造难堪让我下不了台吗？以后让我怎么再面对老师们？说话还有分量吗？”我拖着沉重的步子回到了办公室。回到办公室不久，我听到了轻微的敲门声。“请进！”我是来向您赔礼道歉的，我知道李校长今天会上讲的就是我，确实是我的不对，可这两天因家中琐事缠身情绪一直不好，总是很急躁烦闷，没有把控住自己，做得太过分了，请您多担待。”

我的愤恨怨气顿时消了一大半。试想，在会议场合下，我若按捺不住自己的情绪，一时冲动和他叫了板，顶了牛，该如何收场，教师们又会怎么议论这件事呢？至今想起来仍感到心有余悸。接下来，我经过深思熟虑，在下一次的全体教职工会上，措辞委婉地给了他通报批评，也算是给教师们一个说法。出人意料的是，从那以后，那名教师在各方面都表现得很积极出色。

常言说得好：宰相肚里能撑船。古今中外，凡是想干大事、能成大事者，凡是想有所作为、有所成就的领导者，都应该有大的肚量，胸襟宽广，虚怀若谷，能容天下难容之事，能容他人难容之人，否则，小不忍可能会乱大谋、误大事。因为只有这样，才能化不利因素为有利因素，凝聚各种各样的人才，形成干大事、成大事的强大合力。举一隅不以三隅反，以此类推，作为一校之长，面对教师所犯的错误，又何尝不应该大度容忍呢？因为宽容别人，就是善待自己。

（作者系山东省嘉祥县萌山中学总校执行校长）

管理词条

帕金森定律

帕金森定律由英国学者西里尔·诺斯古德·帕金森在1958年出版的《帕金森定律》一书中提出，是管理学经典理论。其核心内容包含两方面：一是人员膨胀规律，管理者为巩固权力，倾向于增加下属，导致机构臃肿；二是效率递减规律，工作会自动填满分配的时间，即便任务简单，充裕的时间也会使人不自觉拖延、增加不必要的流程，最终造成组织效率低下。该定律揭示了组织管理中存在的机构臃肿、人浮于事、效率低下等问题及其产生的根源，为改进组织管理提供了理论依据。

帕金森定律揭示了组织管理中效率与规模的矛盾，学校作为典型的科层制组织，极易受其影响。学校可从时间管理、组织架构等方面入手，建立更科学高效的管理体系，破解帕金森定律带来的困局。

强化时间管理，提升教学效率。制定覆盖年度与学期的精细化任务清单，明确各阶段关键节点与完成时限，以硬性时间约束避免教学任务无限期延展。同时推行“目标导向”的教学管理，引导教师聚焦核心教学内容，避免在非关键环节投入过多精力，减少形式化的教学流程，将更多时间用于提升教学质量和学生个性化指导。

优化管理层级，避免机构和人员冗余。学校应审视现有的管理层级和部门设置，减少不必要的行政岗位和中间环节。推行扁平化管理模式，减少中间层级，缩短决策链条，提高信息传递的效率。学校可合并职能相近的部门，避免多头管理和职责交叉。

减少行政干预，清理非教学任务。如果过度强调行政流程，如频繁的检查、表格填报、会议打卡，会使教师被非教学任务占据过多时间精力，挤压教学时间，致使其无暇深耕教学。对此，学校应以学生成长为中心精简流程，评估各类行政任务的真正价值，摒弃“为管理而管理”的冗余工作，切实保障教育教学的核心地位。

（本报记者王家源整理）

1 方圆之至： 学校治理的规范性法则

学校是一个组织机构，任何一个组织机构内部工作的有序开展与运行，皆需要建立起相应的规范来对员工行为提出规制性要求。此外，学校组织的建立也存在规范要求，否则它的成立就是不合法的。这里的规制既包括内部规制，也包括外部规制。学校是内部规制的主体、外部规制的对象，外部规制与内部规制在学校治理中均不可或缺。

规章制度是学校治理中的重要举措。从经济学的角度来分析，其可以有效地降低管理成本，提升学校治理效益。从管理角度来分析，其有利于保障学校组织内部公平与效率，以及建立良好、稳定运行的秩序。

学校内部制度规范纷繁众多，概括起来主要有两种形式：一是基本制度规范，二是非基本制度规范。基本制度规范是对学校综合性事务作出的规定，学校章程即属于此类。学校章程会对办学宗旨、学校性质、学校类型、学校组织机构、学校治理体制等作出规定，对全校师生员工的行为具有广泛影响。非基本制度规范依据基本制度规范制定，具有“部门性”，所产生的影响仅仅局限在部门内部。例如，教学治理制度的影响仅局限于教学领域，德育治理制度的影响仅局限于德育领域，总务后勤治理制度的影响仅局限于后勤领域。

事实上，在部门领域中的规范也存在着基本性与非基本性两种，前者是对部门领域中的综合性事务作出的规定，后者是针对部门内的具体事务作出的规定。一般情况下，学校基本规范、部门基本规范的建立皆需要通过教代会表决通过。在必要时，部门非基本性规范也可由教代会表决通过。学校基本规范以及部门领域中的基本规范皆需要保持相对稳定性，否则学校容易陷入到有组织无秩序的变动之中。学校的基本制度规范只有在学校发展转型与外部环境发生重大变化时，才可对其进行修订，一般不宜做太大调整。相反，学校非基本制度规范要根据治理需要，及时地完善与修订。

学校治理的一个重要任务与使命就是要协调和解决在教育、教学与治理中产生的冲突。这种冲突分为根本性冲突与非根本性冲突，非根本性冲突可以通过协商与沟通的方式来解决，根本性冲突则需要通过规章制度来解决。一旦规章制度建立起来，就要严格遵守与执行，否则就容易形同虚设，失去规章制度的威严。依法办学、依法治理皆是学校治理规范性的重要诉求，是建构学校稳定秩序的重要保障，也是实现学校规范化发展的重要前提。

治校有道

温超

在四年级教师办公室里，张老师正全神贯注地为下节语文课进行课前“预课”。突然，门被轻轻推开，分管四年级的副校长走了进来，手中拿着包联日志和听课记录本。这看似平常的一幕，实则是学校推行班子成员包年级、包教研组、包学科“三级包联”制度后的一个生动缩影。自这一制度实施以来，班子成员的角色发生了根本性转变，他们不再局限于开会指挥调度，而是真正走进了教学一线。当管理者将办公桌搬到教室走廊或集体办公室时，奇妙的化学反应在学校管理中悄然发生。

当“包联日志”变成“问题清单”

我负责包联六年级、语文教研组以及低年级语文学科。每天对所包年级、所包学科进行两次巡堂，至少听评课一节，每周参加一次教研活动或举办讲座，每月对所包学科的作业检查实现全覆盖。我曾以为，这样的节奏便是精细化管理。但在一次以“包联领导”身份参加语文教研会时，年轻的李老师捧着教案，满脸犹豫地问道：“这个单元的批注式阅读，该怎么教给刚接触的孩子们呢？”老教师们也习惯性地将目光投向我，期待我能给出指

2 提质增效：学校治理的科学性法则

学校治理是一种通过综合运用各种措施与手段来实现组织发展目标的活动。学校组织发展目标既有宏观、中观与微观层次之分，也有部门、领域之别。不管是哪一类别、哪一层次的目标，皆有质量与效率的双重价值取向。为了实现提质增效的目的，需要校长在学校治理过程中遵循科学性原则要求。

第一，发现与探究事实。学校治理中存在着诸多真实或虚假的表象，如果不进行调研，很可能将学校治理置于虚假的表象之中。办学中出现的问题很多都是与事实不符而引发的，校长应将学校治理建立在事实的基础上。调研的过

程就是发现与探究事实的过程，只有基于事实才能作出正确、科学的决策。

第二，树立证据为本意识。学校治理中随时都需要作出决策，决策不仅决定着师生员工应该做什么，也决定着他们将会怎么做。校长应高度重视决策，树立证据为本的意识，用充足可靠的证据保障科学决策。

第三，遵循客观规律要求。事物之间的联系是多种多样的，只有那些内在、必然的联系才属于规律。学校治理一是不能违背规律要求，二是要以规律为指导，通过对规律的认知，对事物的发展方向与走势作出正确判断，才能够

3 至善至美：学校治理的艺术性法则

人在现实社会中既是群体性存在，也是个体性存在。规范性原则只能解决组织与群体中的共性、一般性和稳定性问题，难以解决个体的特殊性、具体性以及个体与群体中皆存在的变化性问题。学校的事务既有事实性问题，也有价值上的问题。科学性原则只能有效地解决事实性问题，难以解决好价值上的问题。因此，不论是规范性原则，还是科学性原则，皆存在着一定的局限性。为了更好地解决特殊性、具体性、变化性以及价值上的问题，就需要在学校治理实践中遵循艺术性原则要求。

学校治理的艺术首先体现在变通上。这种变通不是一种违背一般性、共性、稳定性等本质要求的变通，而是在遵循三者的要求之上，依据价值合理性要求而进行的变通。学校治理的艺术既是一种变通的艺术，也是一种以尊重、关爱为基础的人文性艺术。不论是变通性艺术，还是人文性艺术其最终目的皆是为了学校能够达到至善至美的境界。

美国著名管理学家彼得·德鲁克认为，管理就是激发人的潜能和善意。企业管理如此，学校管理与治理更是如此。提高效率与质量只是学校治理的工

具性目的，而不是价值性目的。学校治理的价值性目的是推动学校发展达到至善至美的境界，让师生员工的善意能够得到充分累积，潜能得到最大程度的释放。

掌握学校治理的艺术不仅有利于解决学校发展中的质量与效率提升问题，也有利于促进学校发展，需要校长注意以下几个方面。第一，营造学校组织的创新氛围。艺术性作用的发挥需要建立在想象力与创新能力的基础之上。没有想象力与创造力，就难以艺术性地解决问题。因此，校长在学校治理中应该培育创新性的组织氛围与文化，这是艺术地进行学校治理的重要前提。第二，掌握柔性性与弹性治理的技巧。一般性、普遍性问题需以刚性规范解决，但无论制度如何完善，学校实践中总会出现特殊情形与例外问题。对此类问题，需秉持柔性性、弹性化原则加以应对。第三，善于做好“权变”治理。人是复杂的，治理也是复杂的，事物的发展总是处在不断变化与发展之中，因此学校治理也要将变与不变相结合。其中，不变是相对的，变化则是绝对的，学校治理应因势利导、因势而行，根据内外环境变化作出有效应对。

在倾听中陪伴教师成长

“如何提高课堂教学效率”各执一词。王老师秉持传统观念，坚信严格依照教案推进教学，才能确保课堂秩序井然；小李老师则目光敏锐，主张抓住学生突发提问，挖掘其中潜藏的课堂亮点。

我没有急于介入这场争论，而是翻开上周听小李老师的听课记录。当时的课堂上，有学生提出“为什么古诗里的月亮总是圆的”，小李老师因缺乏预设，慌乱间敷衍回应，致使教室里几双满怀期待的眼睛瞬间黯淡。因此，我们一同回溯课堂，模拟不同应对策略，探寻预设与生成间的平衡。在思维碰撞中，我恍然大悟，包联制度的核心价值，远不止于形式上对年级、学科的责任，更是要在教育理念与实践间架起沟通桥梁。

此后，我们推行“嵌入式管理”。在包联年级设立固定办公点，每天抽出10分钟与教师们“闲聊”，于自习课间隙、课间操操场等非正式场合，倾听教师们的真心话。管理绝非高高在上的指令传达，而是放下身段，与教师并肩前行。

当“管理制度”化作“教育的温度”

一次下午，在六年级组办公室中，一场关于毕业班复习计划的讨论正热烈进行，隔壁教室的激烈争执突然打破了平

静。原来，班主任陈老师为赶教学进度私自取消了阅读课，引发学生不满。面对此景，我没有贸然批评或调解，而是耐心倾听学生们的想法。扎马尾女生谈及书中广阔世界，让学习不再局限于做题；戴眼镜的男生分享沉浸阅读、畅游书海的享受。这些话语让身为管理人员的我惊觉，在紧盯复习课安排时，竟忽略了蹲下身倾听孩子心声。

受此启发，我们及时调整包联工作，在课程管理表中增设“弹性课时观察指标”。要求包联领导关注教学进度之余，重视课堂留白时间，兼顾学生情感需求。此后，我们捕捉到诸多温暖瞬间：数学老师课余辅导时将“八卡”晋级评价作为礼物鼓励学生；班主任将学生涂鸦作品布置到教室后墙，取名“成长的痕迹”。这些看似与精细化管理并无直接关联的细节，恰恰是教育管理的灵魂所在。当制度不再是冰冷的条文，而是能够感知师生体温、回应师生需求的生命体时，才能真正孕育出教育的力量，当我们将“包联”转化为“融入”、把“管理”化作“陪伴”时，那些写在文件里的教育理念，便会在日复一日的行走与倾听中，悄然生长，最终成为校园里最温暖、最动人的风景。

（作者系甘肃省华亭市实验小学副校长）