

## 无异议时慎决策

在一个组织中，领导者往往容易成为组织的“天花板”，或者说，领导者往往容易成为组织发展的瓶颈，学校也不例外。

陶行知先生说过：“校长是一个学校的灵魂。”校长的德行、理念、能力、襟怀很大程度上决定着一所学校的格局。然而，正是因为校长的关键作用，致使部分学校“成也萧何，败也萧何”。因此，我们要时刻反思——

# 校长如何避免成为学校的「天花板」

在学校管理中，领导者可恃而不可恃也。一方面，一个好校长就是一所好学校，校长是学校的火车头，校长个人的眼界、能力、情怀决定着组织发展的速度、力度和高度。另一个方面，人无完人，如果学校的所有事情最终都由领导者一人决定，天花板必然产生，所以必须以相应的机制来弥补个人的不足，保证决策的科学性。在学校决策中，一言堂的个人决策机制容易将领导者个人的缺点和不足放大。校长负责制的本质仍然应当是组织决策而非个人决策，只不过是在意见相持不下时，校长可以在民主的基础上集中，做最后的决策并负相应的责任。民主决策的机制是决策科学性的基本保证。

学校决策要特别珍惜和注重相反的意见。某汽车公司内部有一条规定，叫“无异议时慎决策”。有一次，该公司总经理见大家对某一新方案没有任何争议，就宣布休会，并将会期延长到能听到激烈辩论为止。有时不做决策也是一种决策。所以在民主决策时，要重视相反的意见，谨防群体迷思，有时候真理往往掌握在少数人手里。学校领导要鼓励决策成员从相反的角度去思考，有时可以指定少数人充当反面角色，故意提出反对意见，以

《礼记·中庸》曰：“故君子尊德而道问学，致广大而尽精微，极高明而道中庸，温故而知新，敦厚以崇礼。”概括起来就是“尊德问学，取大用中”。校长做到这8个字，就无须担心自己成为学校发展的天花板。

## “育人”比“育分”重要

校长是学校的核心领导者，但学校的“领导”角色不同于一般组织，这里的“领”是“引领”，“导”是“引导”。校长的“尊德”既是行动层面的，也是目的层面的。“尊德”指的是校长要有价值坚守，以立德树人为根本任务，引领教师回归教育本源，推进育人方式变革，真正培养全面发展的人；行动层面的“尊德”指的是校长要以“大先生”的要求为引领，用自身的修养、情怀、行为去做师生治学、为人、行事的示范，形成高信任、强认同、广参与的校园文化。

我经常向师生传达一个理念：“育人”比“育分”重要，分数有尽头，成长无止境，人育好了，分自然会有。我公开向全体教师承诺，绝不在各类荣誉评比、职称晋升、金钱分配等方面与教职工相争。这使淡泊名利逐渐成为流淌在海安中学文化血脉中的基因。海安中学有“五个没有”——在海安中学方圆几公里内没有培训机构，海安中学没有一个孩子会去校外辅导机构补课，没有一个老师去家教机构上课，没有一个老师带学生做家教，没有一个

激起争议和辩论。对于专业性较强的事务，要让专业人士参与决策。在青岛中学，我们成立了学术委员会，专门处理与学术相关的职称评审、教学评价、科研成果评选等决策，学术委员由普通教师担任，其目的是将学术权力与行政权力分开，行政权力不得越位。其他诸如教师招聘、信息化、建筑工程等专业性强的事情，组成相应的专业委员会进行决策，校长为首的行政决策团队不越俎代庖。

## 降低决策重心

除了民主决策之外，学校还要降低决策重心，让一线的基层人员参与决策。青岛中学实行学部制，采用扁平化的组织结构，减少层级，给基层赋权。年级实行分布式领导，各负其责。将日常决策授权给学部和年级，基层能够决策的事务不用上交到上一级，让基层有职有权有责，降低管理和决策的重心。诺贝尔文学奖获得者托尼·莫里森说道：“如果你有一些权力，

那么你的工作就是赋予其他人权力。”学校领导者要主动给自己限权，切割权力链，防止权力过分集中；要给基层赋权，当基层有职有权有责时，创新和创造就会不断涌现；要给下属授权，你授予的不仅是一份权力，也是一份信任、一份责任，让每个人成为自己车上的驾驶员，发挥每个人的长处。当大家的主动性、积极性和创造性被激发出来，领导者个体的局限性和天花板就被突破了。

## 保持“认知谦逊”

学校领导者个人的修养和谦逊品格非常重要，又非常难得。领导者的眼界和能力一般都有过人之处，往往比较强势，甚至有些偏执和固执。而权力位置带来的过度自信，往往让领导者昧于自己的偏见和固执，而下级又常常将领导者的意见当作命令和指令。于是，天花板就产生了。

没有人会知道所有事情，每个人都只能看到事物的一个方面。真正的

无知并不是不知道，而是知道自己不知道。人的认知可以分成4种情况：知道自己知道，知道自己不知道，知道自己知道，不知道自己不知道。前两者是有自知之明，后两者是没有自知之明。第三种情况容易让人过度自卑，第四种情况往往让人盲目自信，以至于固执一己之见，并为之辩护，这就是真正的无知了。

正如卢梭所说：“人之所以走入迷途，并不是由于他的无知，而是由于他的自以为知。”所以说，真正的无知是对错误和偏见的笃定不移，并且全力以赴捍卫之。在古希腊德尔菲神庙门楣上镌刻着这样一个神谕：人啊，认识你自己。苏格拉底也有一句格言：认识你自己。是的，个体的认知总是有局限的，而个体对自己的认知又更加困难。我们总是能看清别人身上的缺点和优点，但对自己的缺点和不足往往不甚了然。而且由于领导者所处位置，一般已经很难听到批评意见，即使有不同意见，往往也很少听到了，这会助长领导者的过度自信。所以吊诡的是，一个过度自信的人却往往认为自

己是最谦逊的人。认知谦逊是学校领导者非常难得的一种重要品质。学校领导者要建立获取诚实意见的渠道，善听异议、博采众长。在决策讨论时，轮流发言，耐心听取别人的意见，并总是在最后提出自己的意见，当你听完大家的意见，往往会影响你的想法。谦逊并不是软弱，也不是作秀，更不是优柔寡断，而是对自己的无知和局限性保持一份警惕，对不同意见保持一种开放性，对不同的专业领域保持一份尊重。

英国管理大师查尔斯·汉迪提出“第二曲线”理论，也叫汉迪曲线。核心意思是说，组织或个人达到顶峰以后，就开始走下坡路了，所以要在第一曲线达到顶点之前，启动第二曲线，寻求新的成长。汉迪曲线同样适用于学校领导者，当你快到天花板的时候，要重新出发，启动第二曲线，主动突破自己成长的天花板。这需要领导者始终保持打开自己的状态，不断接受新的信息和挑战，不断寻找制高点，加强学习、实践和反思，一直成长，不断创新。如果某一天感到力不从心，或者到了职业的高原期而始终无法突破，那就要考虑适时主动让贤，让更具成长性的年轻人带领组织向上突破，避免自己成为学校发展的天花板——培养新的领导者也是领导者的重点工作。

（作者系青岛中学执行校长）

# 好校长“可恃而不可恃”

□ 汪正贵

那么你的工作就是赋予其他人权力。”学校领导者要主动给自己限权，切割权力链，防止权力过分集中；要给基层赋权，当基层有职有权有责时，创新和创造就会不断涌现；要给下属授权，你授予的不仅是一份权力，也是一份信任、一份责任，让每个人成为自己车上的驾驶员，发挥每个人的长处。当大家的主动性、积极性和创造性被激发出来，领导者个体的局限性和天花板就被突破了。

## 保持“认知谦逊”

学校领导者个人的修养和谦逊品格非常重要，又非常难得。领导者的眼界和能力一般都有过人之处，往往比较强势，甚至有些偏执和固执。而权力位置带来的过度自信，往往让领导者昧于自己的偏见和固执，而下级又常常将领导者的意见当作命令和指令。于是，天花板就产生了。

没有人会知道所有事情，每个人都只能看到事物的一个方面。真正的

# 尊德问学，取大用中

□ 吕建

老师上课不讲下课讲。有了专注“育人”，不慕名利的校园文化，学校未来的发展就有了持续的动力。

校长是学校顶层设计的主要谋划者和最终决策者，这要求校长的知识结构具有层次性、复合性、综合性。“问学”指的是校长要不断学习、持续思考、勇于革新，成为见多识广的“杂家”。只有校长不断打破自身见识的天花板，学校的发展才能突破天花板。时代在发展，教育在变革，校长不能全然固守自己的“定见”，应该有提升自己的渴望、持续进步的追求，边“问学”边研判，进而主动回应时代的召唤，回答时代所提出的教育命题，不断提升学校的品位与层次。

## 从“管理”向“治理”转变

不谋大势者，不足以谋一时。“取大”指的是校长要有大格局、大担当。俗话说“火车跑得快，要靠车头带”，火车头不仅是动力源，也决定了火车前行的方向。“取大”还要求校长有大胸怀、大气魄。“全靠车头带”的火车是传统的动力集中型火车，车头一旦发生故障，整车就完全失去动力，而当下中国的高速火车基本都是动力分散型火

车，不仅动力足、速度快，而且容错率更高。这也启示我们，校长的能力对学校的发展影响很大，但要实现学校的快速持久发展，更需要教师、学生乃至家长等人的同心同德、齐心协力，构建起学校命运共同体。因此，校长要有从“管理”向“治理”转变的意识，不要总是“唱独角戏”，要形成“大合唱”。不仅要“择天下英才而用之”，更要培育锻炼年轻力量，进而源源不断生长出人才，确保各项工作后继有人、后继人“优”。

美国著名管理学家劳伦斯·彼得总结出著名的“彼得原理”，即习惯于对在某个层级上胜任的人进行提拔，使得部分人最终会被安排到其不胜任的层级。同时，人事晋升时，如果不能做到公开、公平，会有部分人由于特殊的人际关系等非能力因素获得晋升，而这类人成为“不胜任者”的概率极高。如果一所学校充斥着“不胜任者”，那校长能力再强，校长的天花板也必定成为学校发展的天花板。

## 让专业的人做专业的事

在海安中学，校长从不事无巨细地搞所谓的“精细化”管理，教学管理、德

育管理、年级管理、学科建设都由分管副校长、部门中层、教研组长独挑大梁，让专业的人做专业的事。在海安中学，学校为教师创设各类参与学校治理、推进学校变革的舞台，为每个教职工心无旁骛地实现自己的职业发展目标创造条件，让他们都能在自己胜任并感兴趣的领域发挥最大的能量，而不是把晋升“干部”作为激励的最佳手段，用人之长、避人之短，人尽其才、量才而用。学校中层干部的选拔采取“海选制”。所有符合条件的教师全部列入海选范围，由全校教职工投票，确定初选名单；在候选人不知晓的情况下，一年后再将初选名单交教职工投票，确定正式人选后，再与相关对象进行深度沟通交流，最终交组织部门考察。

在海安中学，学校的事不只是校长的事、干部的事，大家都发自内心地把学校的事当成自己的事。学校系列课程基地群的规划落地就是“治理”的生动体现。我们联合专家论证基地群建设推进育人方式改革的可行性时也在思考，可以建设哪些课程基地？由谁来担负课程基地的持续运行？学校组织管理团队、教师代表、艺术教育与体育训练校外指导老师、“五育融合”指导专家、学校发展特聘专家进行多轮研讨论证，最终确定以强化学生理

想信念教育，培养学生创新思维、实践能力、体育素养、艺术素养、劳动素养、文化理解为突破口，规划建设基于“将军楼”的红色教育课程基地、光影艺术课程基地、古民居建筑课程基地等十个课程基地方案。

## 让治理充满弹性

“用中”也叫“用和”，是儒家实践理性智慧的集中体现，既体现为仰望星空与脚踏实地的结合，也体现为坚持原则基础上的灵活变通。校长要分清哪些是必须坚守的，哪些是可以变通的，哪些是当下必须做的，哪些是可以循序渐进的。不管教育怎么变革，教育的初心，长远的办学目标，开放包容的心态，应该是校长必须坚守的。而许多具体的措施是可以变通的，让刻板的管理变成富有弹性的人文化治理，在不影响原则的前提下，实现刚柔相济、和谐共生的校园生态。比如课堂教学模式的改革推进问题，课堂的呈现方式本来就是因科而异、因班而异、因师而异、因生而异，应该采取“用中”的态度，给教师弹性的空间，而不应该一刀切强求完全一致。

校长要想不让自己成为学校发展的天花板，归根到底要突破校长“本位主义”，用持续的学习提升自己，用民主的治理凝聚智慧，用博大的情怀关爱师生，坚守育人初心，遵循教育本质，为学校发展注入生生不息的动力。

（作者系江苏省海安高级中学校长）

雷思明谈依法治校②



章程是学校的“宪法”，是学校管理的总纲，它只是对学校重大制度和基本问题作出原则性的规定，而不是学校各项制度的详细汇编。

人、教职工代表、学生代表、家长代表、社区代表等人员组成。因此，可考虑让校务委员会作为学校章程的制定机关。当然，由于校务委员会的代表分散在各部门、各利益群体甚至校内外，由他们直接承担制定章程的任

# 怎样制定有效的学校章程

□ 雷思明

务往往并不现实。变通的做法是，由校务委员会设立章程制定小组，代表校务委员会专门负责学校章程的起草工作。章程制定小组的成员应当由校务委员会选举产生，对校务委员会负责，并以校务委员会的名义承担章程制定的各项工作。

章程的制定程序是怎样的？对于学校章程，其制定需要经过哪几个步骤，履行哪些手续，目前并无法律或部门规章作出统一的规定。参考国家在立法活动中的一些可供借鉴的经验，结合学校的实际情况，章程的制定可以按照如下程序进行：（1）成立章程制定小组；（2）通过调研听取民意；（3）公布草案，征求意见；（4）修改草案，付诸表决；（5）提交教代会审议

通过；（6）提请上级教育行政部门核准通过；（7）正式公布。其中，在第二阶段，章程制定小组在起草章程过程中要进行广泛、深入调研，涉及学校管理等部门、教职工、学生、家长、社区等各利益相关群体的议题内容，要分别听取他们的建议和意见。听取意见可以采取座谈会、论证会、听证会等多种形式。在第三阶段，章程制定小组在吸收民意的基础上起草章程草案，公布并征求各利益相关群体的意见。在第四阶段，章程制定小组根据各方面的修改意见提出章程草案修改稿，由校务委员会全体会议进行表决，表决通过后再进入下一阶段。经历这样的程序制定出来的章程，广泛吸收了民意，凝聚了各方的共识，具

有良好的群众基础，为日后的执行和操作提供了便利条件。

章程的内容有何禁忌？有两点需要特别注意：一忌条款内容违法违规。学校章程草案在提交表决之前，应当先行交由律师等法律工作者进行合法性审查，确保内容合法合规。二忌条款内容庞杂、琐碎。章程是学校的“宪法”，是学校管理的总纲，只是对学校重大制度和基本问题作出原则性的规定，而不是学校各项制度的详细汇编。一般认为，学校重大制度和基本问题包括：学校名称、校址；办学规模；主办者及单位性质；办学宗旨；培养目标；内部治理结构和管理体制；教育教学等重要工作的管理；成员的权利与义务；经费来源、财

产和财务制度；章程的生效及修改程序等。

章程的生效条件是什么？章程的生效条件是需要在章程的附则部分规定的，按照现有的政策规定和法律精神，章程的生效需要具备两个条件：一是经过学校教职工代表大会（或学校教工大会）审议通过，二是经过上级教育行政部门核准通过。笔者认为，为了体现法治精神，为了让章程更具权威性，还应当另行增加一个生效条件：校务委员会表决通过。章程在提交教职工代表大会（或教职工大会）审议之前，应当先由校务委员会进行表决，只有在表决通过之后，方可提交教职工代表大会（或教职工大会）进行审议。此外，章程在通过上级教育行政部门的核准后，学校应当向社会正式公布，让社会知悉、了解章程的详细内容，从而监督章程的执行。

（作者系北京市冠衡律师事务所律师、第八届北京市律师协会教育法律专业委员会副主任）