



李海林 谈学校管理③

# 学校中层为什么这么累

□ 李海林

中层累,往往不是因为事多事杂,也不是因为头绪多,而是因为这种“权力不充分”所导致的“无效工作”。

## 学校中层累是因责权利不匹配

学校中层为什么这么累?

学校中层是学校的管理者,我们必须从管理工作的特性出发来理解中层“累”这一现象。

管理最大的原则是责权利的统一。对工作负有相当之责任,则必须被授予相当之权力和利益。无利益,则工作无动力;无权力,则对工作无计划权、无指挥权、无评估权、无监督权、无处罚权。没有这些权力,工作无法推进,但责任却牢牢地压在身上,不“压力山大”才怪。

目前,中层的利益是由教育行政部门的正式制度保障的,担任中层以后,还会有一些“看不见”的利益,比如“组织自尊”的获得,比如相对于教师进步空间的扩大……客观地说,学

校中层的利益还是有保障的,它们不构成中层累的主要原因。我认为,中层累的主要原因,是学校中层普遍存在的“权力不充分”。

所谓责任,一是完成任务,二是达成目标。这都要资源,要人力,在实施过程中,要有临场决断,要有资源调配,要有关系处理,要有标准调整,要有矛盾化解,要有利害斟酌……所有这一切,现场指挥者都要“心里有底”,都要有“自主把控感”。这种“心里有底”和“自主把控感”来自哪里?来自自己的权力范围。

在一定的权力范围内,我的责任不由我做主,中层就不会这么累。我的责任不由我做主,中层就一定累。

中层累,往往不是因为事多事杂,也不是因为头绪多,而是因为这种“权力不充分”所导致的“无效工作”。

## 分权是解决中层累的根本途径

现在学校都在讲要推行民主管理。我看到的所谓民主管理的方式是“开会”。许多校长认为,开过会了,会上讲过这件事了,你们

也都没有提出什么意见,这就是民主管理了。

开会是在信息层面的“分享”,当然是必要的;但真正的民主管理是分权,是权力层面的“分享”。

在组织行为学里,“授权”与“分权”是有区别的。“授权”一词的含义是权力本来是属于校长的,被授权的人获得权力的使用权,但没有归属权。也就是说,权力本不是属于你的,是可以收回的。而且,权力被授予的对象是“某个人”,所以权力可以授予给你,也可以授予另一个人。

而“分权”一词的含义是权力并不属于校长,而属于学校,被授权的人从学校那里获得权力,这部分权力就属于他,他就是权力主体,他只需要对学校负责即可。而且权力被授予的对象不是“某个人”,而是“某个岗位”,所以只要我在某个岗位上,我就自然、必然拥有这份权力。

学校是一个权力架构。在这个权力架构中,校长有校长的权力,中层有中层的权力,教师有教师的权力,学生有学生的权力,所有利益相关人都是权力主体,都在自己的权力范围内行使权力、获得利益,从而负起责任。

让学校各成员都成为学校权力

主体,是学校管理现代化的基本标志;让学校中层相对于校长、教师和其他中层,拥有相当的自由裁定权,是让中层不再这么累的根本出路。

中层不是学校的权力主体,所以其他累。中层成为学校的权力主体,他就不会这么累。

## 以制度来切分权力链以防滥用

任何权力都有可能被滥用。所谓权力的滥用不仅仅是指越权,更是指“权力的低效或无效使用”。越权是“管理品格”问题,而权力的低效或无效使用是“管理能力”问题。

现在校长不敢(或不愿)对中层分权,既有对中层“管理品格”上的担心,也有“管理能力”上的担心。客观而言,这两种担心都是有现实依据的,在管理学上是正当的,也是必要的。

解决问题的办法无他:以制度来切分权力链,保证中层管理者不越权,不低效或无效使用权力。

权力链的切分有两种方式,一种是纵式切分,即一件事被切分为不同的流程节点,不同的中层干部拥有该

流程节点的全部权力,同时对该流程节点负全部责任。这种切分方式往往使用在学校的一些非业务工作上,例如人事工作、财务工作、宣传等工作。它的优点是权力相互制约,防止越权,并通过工作的细分达成权力的高效使用。

另一种是横式切分,即根据工作内容的不同,将学校工作划分为几个模块,不同的中层干部拥有该工作模块的全部权力,同时对该模块的工作结果负全部责任。这种切分方式往往使用在学校的一些业务工作上,例如教学工作、德育工作、科研工作等。它的优点是权力范围划分明确,并通过业务的专管达成权力的高效使用。

不管是哪种切分,被切分出来的权力不是收归上级,而是被分配给不同权力主体。不同的权力主体相互制约,从而保证不越权;不同的权力主体都要对他人的工作提供支持,从而保证权力的高效使用。

当然,最重要的是,这一切都要通过学校制度确定下来,而不是校长的个人意愿。

我个人的思考是:把校长的权力关在笼子里,中层也许就不会这么累。(作者系上海新纪元双语学校校长)

## 做怎样的学校管理者

我是一个极度感性的人,喜形于色,怒喝于颜,这与常人认知中沉着稳重的校长形象有较大差距。所以,担任校长后,一位朋友对我说我很是担忧。但是,6年的校长工作经历让我可以极其自信地说:一个温暖的校园,需要一位极度感性的校长。

我认为,极度感性的本质是真诚。学校教学生学的是“真知”,教学生学做的是“真人”,因此,教师必须“真”,校长更应该“真”。因为管理是能量相互激荡、相互影响的过程。

2018年8月,我初任校长。从哪人手?我用一件事开启了与教师的接触:聊天,见缝插针地约教师到我办公室“闲聊”。聊他们眼中的学校,聊他们自己的想法和诉求。一个学期下来覆盖了所有教师。一些老教师在聊的过程中无比兴奋地说:教了几十年书,还是第一次可以到校长室和校长这样聊天。其实,除了了解学校、认识教师之外,我更多还是想让他们从我的言谈举止中感受到“真诚”。因为,真诚一定是开启管理最好的一把钥匙。

第二个学期,学校提出了一个至今不变的最重要的工作目标——服务于教师,增值工作幸福;服务于学生,提升成长品质。具体要求是:做事的出发点一定是基于学生、基于教师,不为个人;要求教师做的,必须自己先带头做,全程参与,不遗余力;教师有困难,不要等着他们提,而要主动提供帮助和支持,不端架子。赠人玫瑰手留余香,一个再理性的人也会因为手上常留的“余香”而变得内心柔软。这是人与人之间相处最舒服的一种状态。

当然,担任校长后,这样的极度感性也给自己带来许多困扰。

全校教师都知道,这个校长最喜欢哭。每当教师来诉说生活的不易时,我总会忍不住陪着眼眶发热;每当看到教师通过不懈努力取得了意想不到的成绩时,我总会激动得泪流满面;哭得最多的是每学期末的“遇见幸福·很简单”主题讲述活动,细数一学期的各种感动细节,我总会哽咽到声音颤抖。

男儿有泪不轻弹。每次流完泪后,我都会告诉自己:要克制,这样太丢人,一定会被教师议论的。但是情感的宣泄是情不自禁的。直到某次讲述活动结束后,一位领导发来信息,听说今天在讲述时大哭了?为真性情的好校长点赞。那一刻,我有了些许释然。

但最大的困扰在于有时会被感性冲昏头脑,先前因为同理心泛滥,冲动之下作出了不理智的决策,好在最后进行了补救。

一位感性到有点冲动甚至任性的校长,会让教师失去信任感和安全感,学校也很难形成一股强大的向心力。因此,在感性的同时,我也要有理性的一面。

担任校长以来,我发现自己并不只是一个极度感性的人,我还有极度理性的一面,这体现在对“是与非”“好与坏”的坚守。

比如,一位体育教师因为不满食堂职工给他打的菜少,直接发脾气把菜倒了,把餐盘摔了。当他出门而出后,不是去教师办公室,也不是走出校门,而是来到我的办公室表达歉意,因为他发泄完之后就已经知道自己错在了哪里。再比如,一位老教师因为不肯分享自己的教学经验与教务处相关人员产生了矛盾,当我在教师会上婉转提醒“大家好才是真的好”后,他第一时间与教务处取得联系,也反思了自己的“小心眼”……

6年相处下来,全校教师都知道,面对敷衍塞责、有违师德、自私虚伪等行为,校长眼里容不了半粒沙子。

偶然的一次,怀着好奇,我“百度”了极度感性和极度理性的人有着怎样的性格特征时,看到有人定义的一个词:深情的理智派。我特别喜欢。

深情,是源于内心的善良、内心的真诚,它犹如一道光,给人以温暖,更给人以希望;理智,是对底线、对原则的坚守,这是人生而为人的东西,丢了它,人可能就不再是人。而校长不正应该这样吗?

(作者系江苏省苏州市吴江区七都小学校长)

## 做「深情的理智派」

□ 李峰华

当下,变革已成为学校发展的一种新常态。众所周知,学校变革是十分艰难的。一些学校的实践已表明,单靠外部的行政命令或利益驱动,很难使学校始终走在变革的道路上。加拿大教育变革研究专家迈克尔·富兰指出:“我们对教育变革需要有一个新的思维方式。”学校变革应注重思维方式的转变,因为思维方式决定人们的态度和行为。思维方式从广义上讲,是指我们“看”世界的方法。在教育实践中,应注意以下方面。

**从“劣势导向”转向“优势导向”。**在变革实践中,大多数校长总是喜欢说自己的不足、短板,诸如生源基础差、教师年龄大等。然而,这种“劣势导向”很容易使师生产生自卑心理,对变革缺乏信心,徒增畏难情绪。其实,优势与劣势是相对的。例如,一所学校教师队伍年轻,如从经验不足来看是劣势,但从好上学上来看却是优势。信心比黄金更重要,从“寻找缺点”走向“发现优点”,需要消除自我贬低意识,重新激发学校的自我肯定意识,为学校的发展注入希望、提供动力。一种有效的策略是,基于“优势视角”开展“欣赏式探究”,把“有待解决的问题麻烦”转变为“令人期待的解决方案”,围绕一些话题,了

## 教育观察

# 学校变革应转变思维方式

□ 项红专

解学校成员的想法,揭示学校及个人的优势,探询其珍视的东西。探询的要点在于,促使每一位成员说出自己引以为豪的东西,把那些催人奋进、饱含生命激情的非凡成就和经历,以丰富多彩的故事呈现出来。例如,大多数校长认为,中老年教师容易“躺平”,那可以围绕“影响我专业发展的关键人物、关键时期、关键事件”“我在教育教学中最拿手的一招”“我能为学校做什么”等话题,让中老年教师畅谈自己的想法,激发他们的工作热情。

**从“归因客观”转向“反思主观”。**美国管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中指出,“归罪于外”是组织的学习障碍之一。出了问题,我们往往倾向归罪于外界。“归罪于外”实际上是局限思考的副产品,是以片段的方式来看外在的世界。同样,在问及为何学校教学质量不佳时,大家往往归因于生源差等,很少有人能够主动从

自身找原因。学校是一个复杂系统,需要我们对各种现象及相互关系进行深入思考。仅从人的因素来考虑,学校系统主要涉及校长、教师和学生。在学校变革中,我们要学会系统思考,不仅在学生身上找原因,更要反思自身的态度和行为。例如,就校长而言,需要思考办学方向是否正确,是否遵循教育规律、学校管理是否到位等;就教师而言,需要思考是否具有爱心和责任感,是否认真上好每一节课,是否关注每一位学生等。

**从“与别人比”转向“与自己比”。**与别人比是横向比较,与自己比是纵向比较。与别人比,就是比名次、比荣誉、比成绩,充满功利色彩;与自己比,就是比进步、比成长、比发展,关乎理想追求。与别人比,容易产生浮躁不安,理想信念发生动摇,教育行为出现偏差。因此,我们要从“与别人比”转向“与自己比”,聚焦学校愿景目标,恪守核心价值理念,一年一

小步,三年一大步,绵绵用力,久久为功。这样的校长、教师心中装着学校的未来,看到的不是学校眼前的利益,而是学校10年、20年、30年之后应该是什么样。这样的学校能够基于一以贯之的办学理念,追求学校的长远和可持续发展,并能以内生力量不断自我更新,因而长盛不衰。

**从“改善条件”转向“提振精神”。**在变革实践中,不少教师比较关心办学条件的改善,如多媒体设备的更新、专用教室的增设、办公条件的升级等。但教育是立在精神上的。学校改进需要改善物质条件,但影响学校变革的关键因素是精神力量,或者说体现在师生身上的一股精气神。实践证明,办学校,精神难而物质易。苏霍姆林斯基说过,学校必须是一个精神王国。精神立则人立,人立则学校立。学校精神是一所学校长久生存的靈魂。著名教育家张伯苓从两个家馆起步,经过半个世纪的不懈努力,建立了

闻名中外的南开教育体系,关键是创出了“南开精神”。“南开精神”可形象地概括为“逢‘难’必开,越‘难’越开”,其实就是实干、苦干和穷干。因此,在学校变革中,要聚焦精神,提振精神,一旦精神贯注,往往就无往而不胜,无事而成。

**从“关心外力”转向“增强内力”。**从理论上讲,学校变革需要内外力的协同作用。但在实践中,教师往往比较关心外部支持的力量和力度。当下,中小学合作办学的形式有很多,外界支持的方式也不尽相同。但无论如何,外因是通过内因而发挥作用的。说一千道一万,办学主要靠自己,靠的是校长、教师和学生等,外界的支持则是辅助性的。故此,要从外求转向内求,寻求学校的自我更新,设法提高内部不断解决问题的能力。当下关键是要完善内部治理,激发办学活力,增强内生动力,使学校成为一个学习共同体。学校要崇尚“尊重赏识”的价值理念,实行分布式领导、扁平化管理和参与式决策,充分激发教师教书育人的积极性、主动性和创造性。教师要坚守“学生立场”,走进学生心灵,倾听学生心声,不断改进教学和管理,使学生成为学校变革的参与者。

(作者系杭州师范大学教授)

## 治校方略

# 以“校长+课程”撬动学校治理

□ 邵学良

“校长故事60秒”就这样开启了学生的学习生活,并激励着他们成长,帮助他们成为灵动、活泼、有温度的活力少年。

在我看来,“校长故事60秒”不仅是一种知识教育,更是一种情感教育,它以一种温情的方式在校园中弥漫开来,洋溢着道德的关怀,影响着校园生活中的每一个人。校长将每个孩子的生日铭记在心,将教师教书育人的点滴铭记在心。这60秒的关怀如同一颗颗种子,播撒在道德的田野上,传递着关怀的正能量,鼓舞着每一个人前行的信心。

**校长温情陪餐,共享快乐“食”光。**随着北京城市副中心建设进程的逐步深入,家长对学校服务品质的要求日益提升。学校管理者需要找到一个有效的支点撬动校餐治理问题。于是,校长陪餐应运而生。校长陪餐不仅有助于打消家长对校园

食品安全的顾虑,而且也是班级建设的助推器,实现了校长与班主任的无缝链接,促进了“一班一品”建设与陪餐文化的融合。同时,校长陪餐也是推动学校评价改革的催化剂,实现了关注学生进步在日常的综评变革。小小的举动会对学生产生深深的人文关怀。

**校长激情陪跑,自主锻炼守恒。**校长陪跑就像是一种维生素,可以帮助学生积极锻炼身体,保持对运动的兴趣。每天早上、中午和放学后,你都能看到一群穿着特别运动服装的孩子,在校长的陪伴下快乐地奔跑着。这种陪伴运动就像是给学生的一种特殊奖励,能够大大提升他们自主锻炼的兴趣,让他们下定决心锤炼自己的意志品质。这种运动也能帮助全校学生保持阳光心态,让他们养成积极锻炼的好习惯,并且能够长期坚持下去。

**校长快乐陪读,涵育学生成长。**校长陪读为学习型校园建设拓宽了平台。在闲暇时光,校长与学生交流探讨阅读心得,有效激发了他们的阅读兴趣,培养了良好的阅读习惯。同时,校长热爱阅读、谦和有礼、言之有物的优秀成年人形象,深深地扎根在学生心田,为他们的人生成长烙下了印迹。

**校长趣味陪玩,温暖学生记忆。**陈鹤琴曾说过:“小孩子生来是好动的,是以游戏为生命的。”课间10分钟是学生身心舒展的最佳时间,学校统筹校园资源,开发课间10分钟微课程,校长和学生一起游戏,一同寻找童趣。在这个过程中,学生在校长的指导下开展有益的游戏,“玩”出花样,“玩”出新意,“玩”出精彩,温暖学生成长的记忆。

**校长科学陪劳,提升劳动技能。**为了提升学生的劳动实践能力,学校

开设了“布谷园”“半亩园”等劳动基地。校长为低年级学生讲解农作物的成长知识,帮助他们了解植物的生长过程。同时,校长还会与高年级学生一起浇灌、除草,共同为植物的生长保驾护航。小小的基地使孩子们感受到了人与自然的紧密联系,体验到了劳动的喜悦。

如何做好这一系列课程?需要全校教师共同的智慧分享和倾力付出。只有将校长的课程领导力、中层干部的课程设计力与管理评价力,以及教师的课程服务力有机融合,才能焕发学校课程育人的生机与活力。

在这一过程中,校长需要带领教师团队不断更新观念,与时俱进,把人作为目的,把自己作为方法,以积极向上的价值观和服务学生持续成长的课程观,不断反思和调整自身的课程治理行为和决策;以自身改革的积极性和创造力,引领和带动活力之师锐意进取、砥砺前行;以“校长+”系列课程共同描绘家校共育的同心圆,携手同向共治理;以校长的课程领导力,推动学校迈向现代学校治理的新高地。

(作者系北京小学通州分校党总支书记、校长)