

从“管”到“治”：现代学校制度建设的探索

■ 居佳华

【摘要】在文化立校的背景下,现代学校建设在学校管理制度和目标的重建与设置上,其真谛在于凸显人的价值。现代学校制度建设是文化引领,从集权到分权的创新;是规约认同,从人治到法治的表达;是团队卷入,从自治到共治的约定。江苏省常州市武进区剑湖实验学校探索学校制度建设,从管理到治理,为的是生命的舒展与从容。

【关键词】教育治理;学校建设;管理制度

【中图分类号】G471 **【文献标志码】**B **【文章编号】**1005-6009(2021)02-0049-03

【作者简介】居佳华,江苏省常州市武进区剑湖实验学校(江苏常州,213102)副校长,高级教师。

在文化立校背景下,现代学校建设在学校的管理制度和目标的重建与设置上,其真谛在于凸显人的价值,制度不仅是为了约束人,更是为了发展人。从“管理”到“治理”,现代学校管理制度指向的是生命的舒展与从容。

近年来,江苏省常州市武进区剑湖实验学校(以下简称“剑湖学校”)以夯实现代学校制度建设为契机,以文化引领、规约认同、团队卷入为策略,着力做好分权、法治、共理三篇文章,逐步走上了依法治校、民主监督、社会参与的现代学校建设之路。

一、文化引领,从集权到分权的创新

1. 传统惯习中的革与立。

学校传统的管理制度中包含着一代代教育人的教育智慧和理想,如集体备课制度、青

蓝工程制度等,成为推进学校教育教学的有力抓手。学校教育每一次环境的变迁,都值得我们去重新思考学校教育价值的取向问题,这直接决定着学校的现实形态。历经百年的剑湖学校,任何一种有形的硬件都附着了它的办学思想和价值追求。学校在一定的办学传统中形成了系统的办学规范和运行路线。剑湖学校充分认识到学校原有制度中积淀的文化内涵,看到行走方式背后的教育思想,发觉传统中的“优秀”,结合学校现有的工作和生活环境,理性地剖析了传统制度与教育目标理想之间的差距,并进行了适度的优化,为“治校”打下了良好的基础。

2. 多元吸纳中的承与合。

办学既要传承,更要创新。创新办学必须要有包容的胸怀,能与时俱进的学习与吸纳,还

要能够敏锐地捕捉、借鉴其他领域的思想,为学校文化的丰润、教育教学的发展、教师学生的成长提供支持。所以,作为现代治校的主体来说,一方面要以“清空”的状态学习,另一方面需要找到原有制度与新思想的融合点,多元吸纳、尝试实践,在“承”与“合”中不断更进、不断摸索。剑湖学校为一所九年一贯制的实验学校,最初由剑湖中心小学、瑞莲小学、剑湖中学合并而成,三所学校于合并前均有近百年的历史,导致现行学校管理中固守的思想制约着新观念的纳入,清空原有、革故鼎新,有助于更大限度的提升,并能在各方多元的吸纳中实现管理的优化与整合。

3. 扁平管理中的集与分。

学校在办学传统中形成了系统的办学规范和运行路线。从最初的校长拟订意见,分管校长执行,到分管中层贯彻,最后落实到年级组长、教师。这样的垂直管理方式不得不让人去思考,它的价值是什么?这样会带来什么问题?单向的执行路线、分领域工作的割裂……都呈现出现代学校管理的弊端。事实上,管理工作的推进不仅仅是做成事,不只是单一的决策和执行关系,更多的应该是团队的共融与共进。每个人都有生长的愿景,只有以团队的思维与运作方式,突破线性、点状发展的单一模式,立体架构学校的发展格局,将每个人卷进学校文化的核心地带,感受主体的尊严与价值,这是未来学校管理发展的新方向。

学校建立年级组,将行政人员统筹至各年级组,一个年级组就相当于一个小单位,有年级组长、有分管校长、有各自的管理体系,逐步实现了管理重心的下移。这种重心下移是一种方式,更是一种策略,最终指向的是学校的主动发展,更多的是变集权为系统开放式分

权,构建决策层、执行层两个层次的条块相间的纵向和横向管理架构。其间,校长起全面负责、统筹协调作用,而各职能部门、各年级组同频共振产生的向上之风,极大地增强了组织的管理效能。

任何一种管理变革,都会催生新的行为方式和心理氛围。年级组的组建,让一所乡村学校的张力、特有的文化和精神的生命之流在传承中得到积淀,在变革中得到激活和发展。学校从集权到分权,充分调动了“人”的积极性!只有为了人的发展,学校精神才会被内化,才能真正实现学校文化的传承、发展与超越。

二、规约认同,从人治到法治的表达

1. 建立适切的共同愿景。

具有适切的共同愿景是建立现代化学校的必备条件之一。共同的理想涉及学校组织约定俗成的教育理念,涉及学校组织的长远目标与近期目标,涉及学校每一位教师的教育哲学。学校通过组织全员参与、共同制订《学校三年主动发展规划》,让“规划”深入人心,成为每一个教师的目标和愿景,以此引导全体教师向着共同的目标不断努力。

2. 制订适合的学校章程。

现代学校倡导章程管理,只有建立和完善符合法律规定的学校章程和制度,做到用制度管理,才能切实保障师生在学校管理中的各项权利,让教育权利在阳光下运行。章程的制订,关乎学校全局性的航向,它是学校办学和管理必备的自律性文件,既是依法治校的前提和基础,也是校内管理的依据和师生的基本行为规范。剑湖学校通过多方调研,就学校办学宗旨、内部管理体系、管理机制等重大问题和关键环节,制订了全面规范和具体明确的《剑湖实验学

校章程》，由学校教职工代表大会审议通过后实施。

3. 构建完备的内部制度。

现代学校制度建设实际上是一个促进学校从他律走向自律最终到自治的过程，学校主体地位的确立和自主运行要求健全学校内部管理机制。在多年的传承与发展中，剑湖学校形成了较为规范和完备的岗位职责及相关制度，通过废、改、立，形成了一套与学校发展相匹配、可操作的制度体系，激活了办学机制，增强了组织职能和管理效能，有力地推动了学校的可持续发展。

一是完善教师考核制度。完善的教师考核制度是调动教师积极性的重要保障，学校通过考核制度的建立，积极引导全体教师专注于学术研究，专注于专业成长。二是深化质量管理制度。质量管理同样需要一套完备的制度，如作业规范制度、教学六认真制度、常规检查制度等，学校将这些制度真正内化为教师日常工作的准绳，引导全体教师扎实教学，提高质量。三是完备教科研制度。学校建立完备的学校教研、科研制度，形成以备课组、教研组、课题组、教导处为体系的教科研网络，可以更好地引导全体教师注重自身专业发展。四是落实年级组管理制度。实施年级组管理还需落实年级组管理制度，这样才能充分发挥基层管理者的智慧，增强管理效能，提升学校整体管理水平。

三、团队卷入，从自治到共治的约定

1. 丰富结盟。

“无限信任教师”是提高教师积极性的一大策略，学校通过鼓励志同道合者的结盟，提高了学校治理中的目标一致性和认同度。学校教师以团队卷入的方式参与学校管理，可以让教师

产生积极的集体责任感与认同感。基于“优秀吸引”的团队组织管理打破科层制度，以共同的价值取向与发展目标为依据，尊重教师发展的内需，为教师解决现实问题。团队的学术氛围吸引全体教师主动参与、内发提升，引导全体教师抱团成长，带动了学校的整体提高。

2. 家校联合。

学校一直坚持“家校联合”。在与家长共有、共享、共管学校的实践中，剑湖学校尝试把知情权、参与权、监督权，甚至管理权还给家长，积极构建了多元化家校合作体系。学校以家长学校、家委会为纽带，通过每学期的家长会、家长日活动、家长信箱、家校联系卡等方式，让家长积极参与学校管理。当学校逐步把管理权交给家长时，家长就自觉参与到学校的管理中来，担起了属于他们的教育责任。家校共治，给学校的发展提供了一份强劲的动力支撑，也给教育找到了一条回家的路。

3. 社区参与。

社区是学校管理的重要资源，让社区参与学校管理，是学校实施民主管理、全员管理，健全与完善管理制度的一项重要手段。在学校从“管理”到“治理”的过程中，充分利用好社区这部分资源，可为学校的可持续发展奠定基础。

学校是育人的场所。每一项制度的完善与革新，都是为了人的发展，学校文化的灵魂通过制度和治理弥散在日常生活的方方面面，落在每一次研讨、每一项布置中，渗透在每一场讲座、每一次活动中，延展于每一个场域、每一个时空中，形成强大的磁场，恒久吸引人、影响人、发展人。❏