

“如何将常规管理做得不平常”大家谈之二

■李瑾瑜

学校常规管理的『常』与『新』

“学校常规管理既是一个老命题，又是一个需要不断研究和实践的新课题。说它是老命题，是因为人类自从有了学校这样的社会组织，就存在常规管理问题；说它是新课题，是因为虽然我们都能认识到常规管理的重要性，但其内在的专业特性的认识还远远不够，在实践上的科学性也有待进一步深入探究。”

常规管理的价值在于“常”，问题也来自于“常”

常规管理，是相对于创新管理而言的一种管理类型和模式。从语义解释的角度看，“常”字的含义为通常、普遍和习惯；“规”字则含有规律、规矩之意。所以，“常规”一词，是指日常、惯常、通常奉行的准则、规则和法则，也可以把常规理解为在一定时期内人们在习惯上认同并普遍、经常遵守执行的，或法令条文中规定的政策、制度、规则、程序的总和。基于这样的理解，学校的常规也就是指正常状态下，学校依据教育规律和法规要求而建立的相对稳定的工作准则和行为规范，这些准则和规范是从大量的反复出现的学校日常管理实践中，按其各自内在规律制定出来的，是必须遵循的规章制度与行为规

范。那么，学校常规管理，顾名思义，就是依据最基本的准则、规则和法则而日常维持和推动学校各项工作正常运转和运作的管理活动与管理过程。

常言道：没有规矩，无以成方圆。学校作为社会的专门教育机构，它的运转和运作是一个复杂的系统工程。学校常规管理也就包含学校工作的方方面面，诸如学校行政的常规管理、教职工的常规管理、学生的常规管理、教育教学的常规管理、校园的常规管理、后勤服务的常规管理、财务及资产的常规管理等等。也就是说，学校每天大量反复出现的多方面、多层次的日常事务，都要基于有效的常规管理。从这个意义上说，学校常规管理的价值就在于一个“常”字，正是借助日常、经常、平常、惯常的规范



CFP供图

管理，确保了学校正常、健康地运行，维持了学校的存在与发展基本秩序与形态。因此，常规管理是学校最基本的管理、最基础的管理和最精准的管理。常规管理也就成为衡量学校管理水平和质量的重要标志。对于任何一所学校而言，如果常规管理跟不上，或者在常规管理中顾此失彼、漏洞百出，不仅学校的正常运行会受到影响，而且其他的创新性管理也无从谈起。现实中许多学校管理中的问题，就是由于常规管理不完善、不科学所导致的。

但是，也有另外一种情况，正是因为学校常规管理之“常”，许多时候学校管理中的问题也出在这个“常”字上。由于常规管理的日常、平常、惯常这样的内在特性，学校成员对常规管理因为“常”而

变得过于熟悉和习惯，这样就容易出现庄子所言的“鱼不知水”的现象。因为常规之“常”，现实中会出现习以为常、理所应当的流于形式的例行工作；因为常规之“常”，现实中也会出现盲目服从、被动应付甚至机械顺从而不加任何思索的现象；因为常规之“常”，现实中还会出现不问其理，不明其果甚至视而不见、久而不变的问题。在许许多多的“常”态上，学校并不缺乏准则、规则和法则，也不缺乏完备的过程、步骤与方法，只是因为这些对常规之“常”的心态、思维和行为，而使学校的许多工作偏离其本义，进而在管理上常常出现“错了向、偏了道、走了样”的现象。正因为如此，学校常规管理要时时注意把握“常规”的本质。

制度“成册”“上墙”，不代表管理入心

《南昌晚报》2013年8月8日有一则报道，合肥市庐阳区法院立案执行了一起赡养纠纷案件，法院判决子女五人要定期履行看望母亲的义务，结果子女虽然同意“回家看看”，却只在门口“看看”，连门都不进。这样“门口探母”式的滑稽，表露了一个很简单的道理：制度如果离开人心，只能流于形式、有名无实，最后化为乌有。同样的道理，学校常规管理虽然具有应然的巨大价值，但如果仅仅沦为外控型的制度形式而脱离管理目标主体的内在需求，也会失去其应有的作用。

现代组织管理发展的专业标志是制度化。受此影响，学校常规管理也就出现了非常明显的制度思维倾向。学校常规管理的确要通过建立完善的制度去实现，同时，当一种制度被确定而经常执行时，也就成了常规。但是过分地把常规管理等同于制度管理，就会出现管理问题。在学校常规管理实践中，提倡管理制度化是普遍的做法，制度面前人人平等、依靠制度实现管理、完善和严格管理制度也被视为常规管理的有效之举。按照学校常规管理的制度思维，无论什么样

的制度，都要印在纸上、讲在嘴上、写在墙上。“制度成册”、“制度上墙”被看成是学校管理制度化的重要体现。但制度又是因何而来？制度如何体现教育的专业特性？制度又以什么样的方式实现？

看看学校常规管理中的制度，有些制度是因地制宜、依据实际创生建立的，而有些制度却是借鉴、甚至照搬而来的；有些制度是依据教育教学规律的体现，而有些制度却有太多的主观色彩，是拍脑袋、拍胸脯的结果；有些制度是有教师、学生、家长参与的结果，有些制度却只是学校管理者自行独断的规定；有些制度是以上而下的行政命令方式执行，有些制度却更多依赖学校成员的主体自觉而实现；有些制度是学校传统的积淀和顺理成章的延续，体现学校文化的特质，而有些制度却是不同校长以不同风格用“三把火”烧出来的结果。由于制度思维的影响，许多时候我们更加关心制度的不断严格和细致，以至于制度严格到不能再严格的地步，详细到不能再详细的程度，监督、考核、评价、奖惩也几近苛刻，但如何让制度真正活起来并发挥作用，却一直是学校管理中面临的大问题。

学校常规管理要管得有条理，但更要管得有道理。这里的道理，就是要确立常规管理的教育专业思维，这种思维并不忽视制度对常规管理的意义，而是强调所有制度的形成和实施一定要考虑其管理的教育意图，防止以反教育的方式管理学校。也就是说，真正有意义有价值的常规管理，应具有教育的专业意义和本性，它既是学校教育最基本、最基础的保障条件，也是教育的活动规律和特点的本质体现。让学校常规管理建立在教育专业基础上，这是实践中应该遵循的一个基本原则。由此看来，学校常规管理还有太多需要改进的地方。例如：我们总是抱怨教师对课堂教学变革的进展不大，但许多学校的课堂评价管理制度却是障碍教师变革课堂的重要因素。有一所学校评价一堂课，竟有33个评价项目，得分最低的一项只有0.3分，每个教师在这样的制度中生存只能投其所好。当教师呼吁改变课堂评价标准时，校长的解释是，这项制度是参考了省内省外好几所学校才制定的，一动就乱。为了促进教师的专业发展，许多学校用制度规定每学期教师要提交一篇教研论文，还要写一定

字数的读书笔记，通过评比和奖惩进行监督检查，其结果只能事与愿违。还有教案检查，这是一项通行的学校教学常规管理制度，可是当教学方案异化为管理教师教学的手段时，问题的性质已经发生了变化。虽然教师普遍反感、抵触和应付，可管理者却依然断然执行，甚至有学校在每学期都组织教师进行现场写教案比赛，这就背离了备课和写教案的本义。再如，有学校为了把课堂还给学生，只是从制度上规定教师在课堂讲授不能超过15至20分钟，否则就是教学事故，而没有给教师提供更多的组织和引导学生有效学习的专业支持，结果课堂只是被机械地分解为教师的活动和学生的活动。还有，教师们每天都要按规定例行检查学生作业，可是学生为何要写作业，什么样的作业才有助于学习，这其中的专业问题都被淹没在制度的形式化当中，缺乏教育专业的思考。因此，学校常规管理所依赖的制度，必须是建立在教育专业基础上，是真正能够触动校长、教师、学生内心自觉行动的。否则，无论常规管理多么精细，学校中的每个人只能是制度的“门外汉”而不是“当事人”。

从“常”到“新”：常规管理须不断新陈代谢

常规不是“死”制度，常规管理也不仅仅是简单地凭制度办事。从常规之“常”到常规之“新”，学校常规管理应不断回到教育常识，遵从教育常理，坚持专业反思，进而不断完善创新，不断焕发活力，才是常规管理的必然选择。

对常规要常翻新。学校的常规管理因为其“常”，很容易在平常的工作中熟悉而习惯，甚至发展到“无常”的地步。甚至会随着时间的推移，出现与现实教育教学改革不相一致的现

象，甚至与新的教育改革要求相悖和冲突。所以，要使学校常规管理不断焕发活力，就要不断依据新的形势和要求，进行制度反思与清理，及时“翻新”一些规章、制度和规则，对常规管理制度要经常正本清源，避免出现管理制度“拖后腿”的现象，真正建立制度性的新陈代谢管理机制。这就要求学校管理者要有基本的责任意识和时代意识，一切从教师发展和学生成长的最高利益出发，“死”制度自然会有活力。

对常规要“常更新”。在学校常规管理中，有些制度、规则虽然反映教育教学的规律，具有长期性和稳定性，但并不意味着这些制度就可以一成不变，而是要不断更新，在变化中进一步完善。尤其是随着经济社会的发展和思想、教育政策环境、教育法律体系以及教育自身的动态变化，更需要用发展的眼光去看问题，对常规管理制度进行及时更新，对制度中“病体”部分予以及时地改善、整合或剔除，赋予其时代的、本质的内涵与特征。

对常规要常创新。常规管理是保持和保证学校正常健康运行的最基本、最基础的管理，而学校的发展需要不断寻求新的增长点和生长点。这就要求学校在常规管理过程中要将“常”与“新”结合起来，既要不断完善常规管理，又要对常规管理予以创新，使制度更加适应学校发展的新要求。尤其对关乎教师、学生学习与发展的管理制度，需要更多地借助于相关的研究寻求创新点，使之更加科学有效。

(作者系西北师范大学教育学院院长)

(作者系兰州五中校长)

一周人物

有一个好团队，才会有一个好学校

■本报记者 李曜明

有人说：“有一个好校长，就有一所好学校。”但汤俊文却认为，这句话不全面，应该是“有一个好团队，才会有一个好学校”。



是团队让学校再度崛起。(图片由呼和浩特市一中提供)

汤俊文是内蒙古自治区呼和浩特市一中校长，之前，他做过几年呼和浩特市教科所所长。其实，一中才是他起家的地方，大学毕业后曾从教师一直做到副校长。

作为一中的掌门人，之所以有上述感悟，是因为他真正感受到了团队的力量，他说，是团队让一中再次崛起！

呼市一中有过辉煌的历史，也有过滑坡的时段。“那个时候，人心涣散，成绩下滑。后来，大家齐心协力，才让学校重新发展。”

汤俊文把团队看得比什么都重要。举凡学校发展大事，他事前都要和团队成员“合计一番”才做决策。而更多的时候，他是个甩手掌柜，放权于团队，“让他们自己去弄”。

他说：“我之所以敢把权力下放，是因为我相信团队，相信他们有这个水平和能力。”

比如，一中的学术委员会权力就很大，这个机构听上去像是个学术的组织，却分掉了校长大部分权力。汤俊文说：“我们推崇教师治学，全员参与，民主管理，教学上的事情，基本上他们说了算。”

这个机构的职能是：学术指导、学术评估、绩效评价、督导考核和决策咨

询。学术委员会主任、化学特级教师于秀娟说：“如果发现教学和管理上的问题，我们就委托几个老师牵头，把问题撤下去，把点子收上来，经学术委员会讨论研究，制度就完善了。学校课堂教学规范、课堂评价标准等，我们都会参与讨论。”

比如，一中集体领导、分组研究的年级组织模式，让每个教师都参与年级管理，让班主任参与对任课教师的选择，让每一位教师都成为学校和谐成长共同体中的主角。

学校以小组合作学习为基础的“导·学·评”课堂教学模式，教学过程直指学生的学，教师为学生提供路径图、搭建脚手架，让学生学会、会学、乐学。要求教师关注问题设计、关注学习组织、关注全面评价、关注学生发展，在实践中实现专业化发展。

不仅如此，任何一个新加入这个团队的成员，都要纳入学校“334”发展计划之中，即第一个三年要在讲台上立得住，熟练掌握教学技能；第二个三年能在某些方面崭露头角；第三个阶段，用四年时间成为教坛新秀与教学能手。7个名师工作室承担了培养未来名师的重任，每个名师带3—5个徒弟，手把手教，面对面学。

记者在和这支团队一些成员交流时，感受到他们如同一支“狼群”，备课、磨课，

一起上！带领新兵，一起上！在这样的团队面前，任何困难都不成其为困难了。

而这个时候，汤俊文往往躲到了幕后，更多地做起了为团队成员服务的工作。

他不赞同把教师称为“春蚕”、“红烛”、“人梯”。“这种成就别人，牺牲自己的悲剧形象，缺少共赢的发展理念，教师不幸福，对于学生无疑就是一场灾难，因此学校必须进行文化重建，其中重要的一点就是关注教师的幸福。”

在一中，学校建了教师休闲吧，开设有文化沙龙，设立了教师运动基金，开设有幸福教师专题讲座，组织过幸福教师想唱就唱比赛和向幸福出发徒步远行等活动。所有这些，都是围绕教师幸福这个主题设置。学校每周为每一位老师送一箱有机蔬菜，名曰“释菜之礼”。

学校备有1000多把雨伞，供师生雨天使用。有意思的是，几年来，这里雨伞的数量不是少了，而是越来越多。

“学校与学生之间首先要建立一种良好的互信。”汤校长说，“我们正在形成一种‘菱形’的新型师生关系，即师生、师生、生师、师生关系。师对师，讲求团队加大师，互助互促；生对生，讲求同伴影响，互助合作；生对师，讲求课程资源的挖掘，生促师长；师对生，讲求传统师生关系的新型化，导学共进。”这种新型师生关系点燃了

校园里每一个人的激情，师生精神面貌愈发昂扬向上。

“校长的另一个重要使命是反思。”汤俊文说，校长不能陶醉在已有的成绩上，而要经常反思，反思才能进步。最初，我们是想通过现代媒体来改变一本书、一支笔的“满堂灌”状态，结果发现这只是多了一种“灌”的方式。反思后，我们又探索学案教学改革，虽有成效，但根本问题并没有解决。这时，我想起了英国哲学家维特根斯坦说过的一段话：“洞见或透视隐藏于深处的棘手问题是很难的，因为如果只是想把握这一棘手问题的表层，它就会维持现状，仍然得不到解决。因此，必须把它连根拔起，使它彻底地暴露出来。”在不断的反思后，学校作出这样的决策：不改革课堂教学模式，就不能从根本上改变学生的学习方式，就不能真正实现学生主体、教师主导、发展主线的高效课堂建设目标。

眼下，汤俊文思考的是：当学校高考升学不再成为一所学校的主要问题时，学校要指向哪里？

他对记者说，自己喜欢刘若英《最好的未来》里面的一段歌词：“每种色彩都应该盛开，每朵浪花一样澎湃，每个梦想都值得灌溉，每个孩子都应该被宠爱，他们是我们的未来。”他说，这是学校今后努力的方向。