

新实验室

编者按:在中小学管理实践中,学校内部组织变革越来越受到重视,成为学校内部治理现代化、激发办学活力的突破口。当前,学校内部组织变革、机构设置、运作方式有哪些有益探索?对于提高学校管理效能,校长们有哪些切身体会?面向未来,如何提升组织执行力,走向学校内部治理现代化?我们特别邀请了三所不同类型学校的校长介绍经验。

一个级部就是一所小学校

——江苏省扬州市梅岭小学组织变革探索

陈文艳

针对的难题:一所一直超速发展的多校区大规模学校,资源被稀释,学校面临的挑战是发展速度、资源配置与组织结构之间的冲突。

我是花都汇校区二年级的级部主任,本月我们做得比较好的地方是将级部特色课程与延时课程进行了有效融合,不足之处是课程的系统性与深度还不够,所以,我们希望得到课程与教学部更为具体的支持。

这是江苏省扬州市梅岭小学每月级部复盘考核的现场。复盘考核是学校在开展以关系为中心的“平层一体化”组织变革探索中,赋能级部的重要举措之一。学校为什么会选择“平层一体化”这样的管理组织架构?又为什么会以“级部管理翻转”作为撬动组织变革的支点呢?

1 改变内部结构,突破学校发展困境

让我们回到梅岭小学的发展现状。目前,学校有188个班级9197名学生、547名教师,实行“一校三园”一体化管理。十多年来,梅岭小学先后经历三次区划调整,带来了发展环境的变化、垂直管理的调整、办学规模的扩大。其间,学校兼并了两所薄弱学校,新融入的教师多,初中、高中转岗教师多,聘用教师多,改变了学校原有的生态,增大了管理成本 and 压力。

当时,学校面临的挑战在于,学校的发展速度、资源配置和组织结构之间的冲突。一直处于超速发展的大规模学校,如果在资源稀释的背景下固守以往的管理模式,将无法实现学校持续追求卓越的管理愿景,甚至难以保持原有的高质量运行,必须要寻找激活办学活力的新动力。

在这一过程中,我们逐渐聚焦以关系为中心的组变革。简单说,以关系为中心设计学校组织,是因为学校本身就是关系的集合,我们期望通过组织的进化,能生成滋养心灵的,从而让学校不断突破现实困境。

通过深入调研、协商共建,我们从办学理念、校园文化、课程开发、教育科研、信息服务等方面切入,开启了以关系为中心的“平层一体化”管理结构设计。所谓“平层”,是指在党委统领下,负责学校规划、整体管理、发展统筹、资源整合、实践推进等的各个管理决策和管理资源中心,一体化构成学校发展的共同体。具体而言,“平层一体化”管理架构由决策层、事业部(不同校区/年级部)、服务层(课程与教学部、发展保障部、学术指导部、行政管理部、教师发展部、学生发展部)以及协商层构成。学校管理的重心在事业部,决策层、服务层、协商层分别起到引领、支撑、协同的作用。

在实际运行中,学校采取党组织领导的校长负责制,建立“校区+校区+部门”的管理方式,形成以低重心、扁平化管理思维为主的

▲梅岭小学学生在做实验。
▼梅岭小学每月级部复盘考核现场。
学校供图

组织系统,将权力下放,精简管理层级,同时实现管理转型。它改变了过去将不同部门的职能分割并由此产生的单一、不聚焦的管理形式,将所有管理者凝聚在一起,通过建立新型的组织关系,形成学校发展的共同体。

2 将级部作为重心,推行“平层一体化”管理

在探索中,我们意识到,学校组织变革最大的特征是由关系重建带来的对人的影响。成长发生的地方,一定是在师生相处最密切的地方,我和我的团队首先想到的是级部。

级部是学校内部管理的基层单位,级部的高度决定着学校管理的高度。因而在推行“平层一体化”管理架构改革中,我们将级部作为重心。

目前学校最大的级部有20个班级,人数接近千人,每个级部都是一个五脏俱全的组织,人数几乎等同于一所小学校,一个级部就是一所小学校的理念应运而生。

在“平层一体化”组织建构中,所有级部与部门、校区之间都会建立起平等的合作关系,级部隶属校区、联结部门,在公转与自转中找到自己平衡运行的状态。例如,学校会把文化价值与价值观念统一到统一的行动中,以月度目标引导行动,以平层资源支持级部,同时以配套制度赋能级部。首先,级部具有管理职责,落实学校的各项任务。其次,级部有人事任免权,承担着对年级教师培养和评价的职责。学校放权给级部,级部又放权给教师,如此进一步促进关系的转化,引导每个级部按照适切的方式开展工作,朝着学校共同的目标努力。

那么,作为一所学校中的小学校,级部又是如何运行的呢?

其一,建设一支扁平化的级部管理团队,包括德育员、教务员、信息员、卫生员、教研组长等,与学校各部门形成有效配合,共

同推进诸多项目的运行和落地。其二,每个级部成员与学校各部门工作高度对应,如教务员对应课程与教学部,德育员对应学生发展部。如此,学校管理的层级明显减少,教师身份的级部成员直接进入级部决策层。其三,发挥项目制管理优势,促进级部自主发展。级部把从学校部门领取的项目,在级部内部招募执行团队,级部向学校申请项目经费并记录教师的工作量,作为绩效考核的参考。这样激发了教师的内驱力,使教师不再是被动参与者,而成为主动的管理者。

级部由不同职能的部门和不同学科组成,独立运行,并拥有各自独特的文化,从这种意义上来说,一个级部就是一所特色的小学校。“平层一体化”管理架构下的级部管理,让学校决策层摆脱了具体的管理事务,从而集中精力做好战略规划,级部管理重心下移,提高了管理的灵活性,并让级部主任成为学校管理层的理想蓄力人才,强化了学校管理的腰部力量。

3 赋能级部,让管理具有对话性

级部撬动了“平层一体化”组织变革,“平层一体化”管理架构也支持着级部发展,主要体现在三个方面:

第一是授权。学校实行级部管理后,学校所有部门的中层管理者均下到各级部,与级部主任共同管理级部。由于中层管理者对本部门的教育教学负有主要责任,因此学校会给予他们较大的自主权限,包括组建学科团队、级部成员的选用、年级活动的预算等,确保中层管理者在级部有实权。

第二是支持。我们为级部提供全方位支持,一是校区、学校各部门强化工作的前置思考,制定月度目标细则及周工作安排,重点为级部解决怎么做、做事流程、评价标准、奖惩方式等问题。二是简化级部管理流程,遵循

目标先行、过程指导、阶段反馈、内审跟踪的闭环管理,凸显学校信息管理发布平台的指南性、目标细则的引导性,减少中间环节,将科学管理落在实处。

第三是对话。让管理具有对话性,是关系重构的必由之路。文章开头的复盘考核是我们推进“平层一体化”管理模式的重要举措,它由过去传统的部门点评级部工作,改为级部复盘部门发布的考评数据,通过复盘数据,反思所在级部管理现状、学校资源支持等,加强中层与决策层的对话,传递基层教师的声音。

例如,级部月度复盘考核中,先由各级部主任陈述复盘报告,接着六大部门解答疑惑,双方共同商议下个月的目标细则。在这一过程中,目标细则会不断发生变化,比如为鼓励级部个性化发展,各级部根据实际情况增设了特色项目,给了级部更大的发挥空间。

在“平层一体化”管理架构下,级部的管理结构发生了根本性变革。组织结构趋于扁平化,决策层的管理理念、办学思想直接传达到教育第一线,级部教师的现实处境和教育教学现状也能及时反馈到决策层,实现良性互动。当级部站在了学校管理的中央,教师和学生也就站在了教育的高处,级部犹如一面放大镜,放大了学生,也放大了学校。从级部到部门,再到校区、学校,我们看到的不仅是一所学校中的小学校,还是一个积极的教育共同体、生态共同体和命运共同体。

(作者系江苏省扬州市梅岭小学党委书记、校长)



山东省潍坊市昌邑市第一中学:

创新内部治理路径
激发县中组织活力

张景和

针对的难题:县中振兴需要大环境的支持,但是学校内部治理的小环境、小气候却容易被忽视,有的县中校长只注重课堂相关的要素。

去年12月,教育部等九部门联合印发《十四五县域普通高中发展提升行动计划》,业界为之振奋。的确,县中要振兴,社会的大环境、大气候,非有行动不可,而我个人担任县中校长的经历来看,学校内部治理的小环境、小气候,却极易被忽视。有的县中校长过于注重与课堂相关的要素,而学校内部治理体系建设和组织能力提升却没有引起足够重视。近年来,我和我的团队根植于山东省规范办学行为、潍坊市推行校长职级制改革等培育出的丰厚土壤,通过“共治、精治、善治”不断迭代,探索学校内部治理的路径,不断激发组织活力。

共治:提高教师参与学校管理积极性

由于历史原因,过去县中发展存在过多依赖升学率的价值导向,片面追求升学率的问题不同程度存在。2011年,我来到昌邑一中当校长后,如何贯彻党的教育方针,落实立德树人根本任务,扭转“唯升学”“唯分数”等导向,成为首先要解决的问题。为了彰显“人在中央”的育人理念,我们在文化环境上发力,在教学楼大厅悬挂了“坚持立德树人不动摇”的横幅,在教学楼的中心位置矗立起雕塑“重构成”。

学校治理容易存在路径依赖和能力固化问题,一个重要表现是学校管理的行政化,校长常用行政命令对学校进行管理,导致多数教师没有真正参与到学校管理中。

2011年开始,我们以潍坊市中小校长职级制改革为契机,边破边立,全面推进校内去行政化改革,在理念和组织架构上明确了学校作为多元主体参与的现代化治理共同体。具体来看,我们通过专题研修,对学校发展、教学改革等问题展开全校大讨论,在此基础上,明确了学校内部治理的12项重点改革任务,梳理出办学方向、民主治校、项目管理、课程意识、维护教师尊严、强化学生自我教育六位一体的“共治”行动路径,把文化育人、管理育人、制度育人、课程育人有机结合,构建起了从理念、制度到课程、课堂、教师、学生的系统性学校内部治理机制。

例如,教师管理上,我们建立以教研组长为核心的学术引领团队,以功勋教师、首席教师为核心的教学团队和以首席班主任为核心的班级管理团队,构成教师三类梯级管理机制。关注过程性绩效和创新性绩效考核,改变了“以分数论英雄”的单一评价导向。事关教师切身利益的职称评定、干部使用等,通过召开教代会等方式实现,教师的事情教师商量着办,让教师实现自我价值,感受专业成长的喜悦,进而激发了其参与学校管理的积极性。

精治:推进教学、教研、管理互融共进

2015年,教育部印发《普通高中校长专业标准》,2017年,潍坊市教育局将“校长治校育人能力”作为校长职级制改革进一步深化的重要抓手。2018年,昌邑市教育局成立“张景和名师工作坊”,在全市层面全面推进校长治校育人能力提升,共同探索校内精细化管理。

在这一阶段,昌邑一中从党建统领、组织管理、课程变革、团队建设、资源整合、改革创新、自我发展七个方面构建治校育人能力模型,以党组织建设为核心,以学校章程为依据,以学校理事会、校务委员会、家长委员会、教职工代表大会“四会”为主要载体,构建“四会”章程为核心的学校治理体系,建立起依法治校、自主管理、民主监督的现代学校制度,探索“精治”行动路径。

我们在组织重构和团队建设两个方面重点发力。随着新高考的到来,面对普通高中育人方式改革以及选课走班等新形势、新要求,校内原有的组织架构已经不能适应,我们划小组织单位,打掉科室,改变过去垂直式从属关系的组织模式,将各个项目管理细化并拆分,放到最适合的节点岗位上,形成了一个“后勤围着一线转、领导围着教师转、教师围着学生转、全校围着育人转”的校内自组织。在校内推行去中心化的扁平化、分布式治理,进行校内二次分权赋能,把管理的重心由学校层面和年级部层面下移至作为一线教学单位的学科组,并有效改进级部管理与学科组之间的关系,实现教育、教学、教研、管理互融共进,让自组织里的每个人、每个小团队参与到学校治理之中,实现了校内治理的扁平化、网格化、精细化。

善治:探索校园网格化、精细化治理

经过前两个阶段的探索,学校和学部(处室)层面的治理能力提升,我们也意识到,学校内部精细化管理的重心还要进一步下移,到达满足学生自我教育、自我成长的层面,以及围绕学生自我成长这一中心任务,任课教师、班主任、家长等共同参与的全员育人。

为此,我们把构建服务师生生命成长的“六个作业组”(自我管理、全员育人、学情教学、团队管理、家校共育、综合保障)写入新修订的办学章程,梳理学校网格化、精细化治理关键点,实施网格到人、责任到人的方式,不断探索学校精细化治理水平。

例如,学校近期梳理出20项校园安全网格化管理关键点,按照“一岗双责”的原则,将责任部门与各关键节点人员精准匹配,对分工交叉的安全工作网格到人,责任到人,避免了安全管理工作中出现推诿扯皮现象。我深刻体会到,学校内部治理只有达到足够的精细化程度,才能让立德树人,在每一名学生生命成长中见功。当学校把微组织、网格化作为内部治理的“善治”行动路径,实质上就是为每个生命搭建起个人+微组织平台的成长模式,只有微组织足够丰富、足够有力量,学生才能成长为灵魂高贵、思维有力、生命旺盛的人。

学校内部治理体系和治理能力现代化是一个长期复杂的系统工程,我们将继续探索内部治理的信息化、精细化和靶向化,建设现代学校制度,充分释放学校组织活力,向着建设“有人性、有温度、有故事、有美感”新样态学校前行。

(作者系山东省潍坊市昌邑市第一中学党委书记、校长)

辽宁省实验学校:

学术管理:拓展学校发展新空间

张丽文

自主学习、真实合作、主动发展的新空间。我们的学术管理实践大致经历了三个阶段。

第一阶段,重视发挥教研组的作用,推动学术走向前台。最初,学校按照学术管理最朴素的想法去思考,在学校管理中赋予学科教研组课程建设与实施的决策权,从原有管理中让渡出相应的管理空间。集团内设立联合教研日和教研周,重点关注课程与教学的学段衔接,特别是促进小学、初中学科教研组的合作与融通。

这一阶段,不同学段教师以联合教研为载体共同研究,彼此促进。引领教师不断思考上一学段为学生打下了怎样的基础,本学段该为学生打好什么基础,下一学段目标在哪里,怎样为学生做好铺垫等问题,帮助教师在养低中高三段贯通思考的习惯,形成了九年一贯整体育人的思维。

第二阶段,增设学科教育研究室,探索学术管理路径。为进一步促进教研组发挥专业作用,学校在组织管理中进一步打破壁垒,促进纵向的衔接和纵横的融通,把学科教学上升到学科教育,成立了语文、数学、英语、体育、艺术、文理综合、心理健康7个学科教育研究室,明确了学科教育研究室的七大功能,包括厘清学科育人本质、整体规划学校(集团)一至九年级学科教育和发展、规划和推进学科教师队伍专业发展等。

德育方面,学校成立了低中高3个德育研究室,依托专业团队,从育人的整体性、阶段性、连贯性角度对各学段德育课程、学生常规管理进行序列化设计,进一步提升教师发展学生核心素养的意识和能力。此外,学校增设了信息技术应用研究室,一方面搭建起了集团内

信息资源的交流平台,促进联合教研;另一方面通过对现代教育技术与教育教学深度融合的实践研究,为教师的教育教学提供更专业的服务与保障。

这一阶段,学校优秀教师和学术团队的力量得以充分释放,以研究姿态做教育成为干部教师的文化自觉,教师的自主学习力、研究力、创造力得以激发。生成了基于培养目标及学科核心素养发展的学科课程体系等一系列实践研究成果。学校涌现出了国家“万人计划”教学名师、国家级领航名师、兴辽人才、省特级教师、省级名师等一大批专业领头雁,学校15个名师工作室团队竞相发挥专业引领作用,极大提升了教师的专业获得感。

第三阶段,完善组织架构和运行机制,全面推进学术管理。学校深刻意识到学术管理的价值,并进一步完善组织架构和运行机制。一是成立了学术委员会,由在本领域具有良好学术声誉和公认实践研究成果的专业带头人组成,与各办学单位行政管理架构并行。二是搭建了德育与学生发展部、课程教学部、科研与教师发展部、综合服务保障部,由校级领导直接负责,协助提供专业支持和服务。三是完善了教育研究室的运行机制,对集团内各办学单位本专业教师实施一体化学术管理。四是建立了项目教研组,教师可根据教育研究室顶层项目规划或自主研究规划,与同伴结成研究和学习共同体,共同对课程教学等实际问题进行专项研究,保障了校本研修的系统性、实效性。五是建立了学术成果发布机制,各教育研究室定期发布成果,探究并引领学科领域的发展方向,促

进全体教师形成深度的课程理解力,提升课程实施力和育人能力。六是在教育研究室的学术引领下,各学段/学科教研组、备课组,基于学术发展特点,开展专题性、系列化的校本研修活动。每学年,学术委员会和全体教职员工民主推荐优秀团队进行表彰。

这一阶段,学校的内涵建设成果喜人,学校德育经验入选教育部首批“一校一案”落实《中小学德育工作指南》典型案例,劳动教育、家校社共育、集团化办学等经验入选省优秀案例,九年一贯135整体育人实践范式的创新探索,成果被写入辽宁省基础教育教育教学成果特等奖,学校促进教师专业发展的经验以及数学、语文、艺术、文理综合等学科团队的教研成果在全国学术平台上交流推广。

实践证明,学校以专业取向对组织变革的实践探索,从顶层设计方面解决了教师专业活动碎片化、无序化的问题,提升了教研等活动对于学校长远发展的贡献。发挥了优秀教师力量的引领和带动作用,形成了团队成员的集聚效应,有利于教师队伍专业发展和集团教育质量的跨越式提升。

实践中,我们也深刻感受到,一方面,学术管理机制的组织架构易于搭建,但其内在思维和观念的融入、机制的运行以及在实践中的不断完善是需要过程的;另一方面,学术管理是学校的核心和内在的逻辑要求,学术管理是学校治理和发展的客观要求,处理好行政与学术的关系是学校组织变革的关键,只有通过组织变革实现学术力量和行政力量的相辅相成,形成良性互动的环境,才能共同服务于学校整体发展。

(作者系辽宁省实验学校党委书记、校长)



视觉中国 供图