治校有道

与很多学校推崇精细管理不同，低管控、模糊评价是惠州大亚湾区北师大实验学校的高频词——

一所年轻学校的组织结构之变

本报记者 赵秀红

一所学校，它发展的力量从何而来，是行政命令，还是具有权威感的校长？在新的时代，一所学校，应该以怎样的组织结构去营造一种校园内的“小气候”“教育生态”，进而激发自身办学活力？

在美丽的大亚湾畔，一所创办7年的现代化学校——广东省惠州大亚湾经济技术开发区北师大实验学校融合了师范院校办学底蕴的优势、本土的客家精神，探索出了自己的路，校长李玲形容为“让人心里透亮的路”。

①饮食文化课上互动的学生。 韦达东 摄

②2021年广东省轮滑锦标赛选拔赛上，奋力追逐的选手们。 陈漫琪（小记者） 摄

③2022年学校开展二年级迎新年主题“乐考”活动。 陈远生 摄

④2023年“嗨淘节”上，学生间相互购买闲置物品。 陈远生 摄

⑤期末展演上，学生与优秀作品合影。 陈远生 摄

1

以信任为底色，让教师们成为擅长领域的“一把手”

四五岁时，李玲跟小朋友过家家，有的小朋友说：我跑得快，那我当体育老师！有的说，我唱歌唱得好，那我当音乐老师！有的说，我算数算得快，我当数学老师！李玲说，这些我都不如你们好，但是我会笑，我来当“笑长”吧！等她上学时，却发现此“笑长”非彼“校长”，校长和老师们都那么严肃。

等她自己当上真正的校长，发现在传统的学校管理中，大多是从校长到中层再到教职员工的金字塔式科层组织结构，表现为管理一体化，上下级关系，线性行政管理模式严格。在现实中，极易形成“中心化”的思维定式：“我（你）是领导，我（你）说了算。”

准确、可控制成为管理者心中的标准，管理失控被认为是最大的问题。但变化是这个世界的常态，万物互联，控制变得尤为困难，需要一种新型的学校管理去适应时代。“无论一位校长的水平多么高，在传统科层制的组织架构下，他的理念都很难保证完全落实到每一个孩子身上。”李玲在探索多年中形成了自己的教育理想：最核心的就是想办法破解顽疾，撬动内在动力，聚焦人去促进发展。

早在2011年，李玲就在山东青岛的一所学校推动建立“去中心化”的组织架构，将权力重心下放，推行项目负责制，搭台子让每位教师都找到自己喜欢和擅长的领域，让每位教师都成为领导者，建设学校生活新生态。

后来她去加拿大布鲁克大学做访问学者时，导师引导她要跳出教育看教育，她把眼光瞄向了现代企业，从其管理中寻找重建教育组织结构的答案。

在这一过程中，她接触到了量子管理学，开始用量子思维来审视校园里的一切。量子管理起源于20世纪90年代，主张打破过去牛顿力学的确定性、稳态化思维，承认世界的变化和不确定性常态。英国牛津大学教授丹娜·左哈尔就是量子管理学的代表，她的思想被很多企业所应用。

如逢知己，机缘巧合，李玲也多次拜会了丹娜·左哈尔，李玲发现，自己无意识中正用量子思维管理学校。7年前，李玲接管惠州大亚湾区北师大实验学校时，更加坚定了自己的想法：组织结构里的每个人都应该是创客，要把每个人的潜质激发出来。团队的驱动机制是使命是信念，是愿景是意义，而不是来自权威、指挥系统。

让老师们来做一回“一把手”，李玲却在努力做一位不像校长的校长，将权力重心下放。

学校打破传统的层级制管理，实行扁平化管理，减少管理层级，让校长室直通各年级和学科组，各年级组长和学科组长的任务不再是上传下达，而是本年级和本学科的全权负责人，可自主开展各项活动。纵向的“校长室—学校建设部—教师发展部—学生成长部—国际交流部—后勤保障部”这一教学功能管理线，与横向的“校长室—年级组—班主任—班级”的教育目标管理线纵横互补。

学校没有考勤，不签到、不打卡、不刷脸。

所有管理岗位都是兼职，学校相信每一位老师，所有的行为都是放权赋能。

今年5月，“中国式教育现代化发展——学校量子管理的理论与实践”会议在学校举行，会议几百人规模，筹备期只有半个月，其难度之大可想而知。知道这个会议的项目负责人是谁吗？1997年出生的年轻教师朱薇。她同时是二年级一个班的班主任，教语文、数学、英语，半个月里，她和自己组建的团队经手了会议的所有流程和细节，这期间，她没耽误过一节课。

“经过这次历练，在我下一个学年的计划里，可以去申请担任年级负责人了。”朱薇说。

这不是孤例，刘田田老师负责的全国跳绳联赛分站赛、黄文丽老师负责的“行走的力量——史地生研学行”项目、代清荣老师负责的“最美社区图书馆——行客书院的课程开发”……在年级负责制、学科负责制、项目活动负责制的机制下，各个领域涌现出大胆承担项目、主动做事的“创客”，他们申报项目的预算经费，组建团队，成为名副其实的领导者，也深深影响着学校的发展。学校因而成为一个大的创客空间，共管、共治、共商、共议、共创、共享。

“每一个人都像校长一样想做事、成事，所有的人都成了链条上的亮点，你会惊叹，这个团队的能量有多大！”李玲说。

“我感到很惊喜，已经有中国的学校在实践量子管理学，在此之前，更多的是国内外的企业在使用。”丹娜·左哈尔到学校访问后表示。

2

全员组阁，让教师们拥有充分的选择权

每个学年末，6月前后，惠州大亚湾区北师大实验学校都有一件“盛事”：岗位全出竞进，全员组阁。学校公布下一学年学校的所有岗位，由校长室确定各年级负责人、学科负责人和行政服务团队。所有教师申请自己下一学年的岗位，填报三个志愿，由各年级、学科负责人根据教师的申请志愿组建自己的年级团队和学科团队，双向自愿选择。

在什么岗位上工作，在传统管理模式下多是“学校安排”，那样会带来很多弊端：教师们遇到困难推诿、抱怨，一般不会主动做事，去发现问题并解决问题。“只有心甘情愿，一切才变得简单”，在充分了解之后，团队互相信任，在信任基础上互相选择。

“团队组阁中，大家看重的不是哪一个人的学历高，也不看你有什么耀眼的荣誉，而是看重日常教育教学生活中你的生命样态。”李玲说，校长服务团队根据大家的意愿，首先确定年级、学科等常规项目负责人。负责人没有门槛，唯一的标准就是判断个人和岗位之间相互需要的迫切程度。

副校长钟瑾的本职是一位经验丰富的初中英语教师，她想加入“七年级战队”，但是年级负责人一直没答应。钟瑾找到李玲，说：校长，今天午饭后，你得和我一起去跟年级负责人谈谈。这个年级负责人是一个刚毕业两年的教师，原来担心钟瑾会议多，怕耽误上课。在作出“一切让步于上课”的承诺后，钟瑾才被选进七年级的10人团队。

每年这个时候，每一个人都对新学年重新思考定位，每个人都在努力沟通，抓住一切机会与别人对话，及时反思和调整自己。每一个团队努力的目标都是选到理想的合作伙伴，每一位教师也都朝着心仪的团队和岗位全力以赴，让团队选择自己也让自己获得更多可选的机会。大家看到了“选择”“不确定性”带来的学习和成长的价值。

岗位全出竞进中，刚工作两年的新青年教师经常被各年级争抢，甚至开出优厚的条件吸引，当然也有特级教师、骨干教师在岗位互选中遭遇危机，需要帮扶后才能找到岗位。每一位教师都在这个过程中获得不一样的成长。

“作为决定地位”，在学校不是一句空话。选择让每个人成为主动的责任承担者，也让学校治理充满了活力。不仅是教师岗位，其他服务岗位的每个人因为有了选择的机会，也感受到尊重和信任的力量，让管理围绕着教师、学生、家长服务，都努力把每件小事做出教育的味道。如后勤部门把烹饪引入学校，形成课程体系，实现课程的多元融合。

3

模糊评价激发每个人的创造力

教师评价，是任何一个校长都怵头的学校管理难题。

建校之初，一场围绕着“如何评价能评出干劲、评出力量，且不打击到任何一个老师”的大讨论在教师中展开。

传统管理模式下的学校，一般按照职称来等级取酬，有的教师一旦评上职称，便没了动力，不乏有些人选择“躺平”、混日子。即使“多劳多得、优劳优酬”，也很难将教师的显性和隐性劳动囊括其中，这是由教育本身的复杂性决定的。

讨论一度陷入沉默。大家发现，无论用什么样的方式都很难清晰地量化出教师的全部劳动，也无法确保公平公正地评价教师的教育教学成绩。

困顿中，李玲选择跟自己对话：参加工作以来经历过的大大小小5所学校，每一所学校都有大同小异的评价方法。我作为其中的一名教师，最在意的是什么？最反感的是什么？最怕的是什么？最渴望的又是什么？

回到过去，她突然发现：她所做的工作无论在哪所学校，能够量化出来的不到30%，而正是因为做了那些无法考核但又具有创造性、符合儿童成长规律的隐性的事，才成就了今天的她：29岁被评为全国优秀教师，38岁成为特级教师，继而成为山东省首届齐鲁名师……

成就一个人的却是大量的无法考核的工作。试想，如果出台一个评价方案，把能量化的30%细化出来，那么势必引导教师误把这30%当作教育的全部去对待。学校决定：在找到合适的评价方式前，慎用刻板的评价方式来“框”住教师，否则将得不偿失。

量子思维认为，现代世界是动态的、充满不确定性的、一切互相关联的，因此，必须摆脱自上而下的控制性管理思维，每个人都可以自我组织，成为领导者。

在全出竞进、全员组阁后，学校创造出了一套以信任为黏合剂的模糊评价操作方案。每个月末，学校教师发展中心发放匿名模糊评价调查表，让每位教职工从德、能、勤、绩、廉等方面，对全体教职员工进行评价，评价只设置满意和提醒两个选择项。如果后台数据显示某教师被多次提醒，学校管理团队就会以帮助教师的信念，去全面了解该教师近期的工作状态，并与其进行深度沟通，以促进教师成长。

李玲说，模糊评价不与工资产生利害关系，聚焦于人的变化，聚焦人在自组织内部的发展与改进，无论是“德”“能”“勤”“绩”“廉”“学”，还是“德”“智”“体”“美”“劳”，变化与改进就是价值。

学校建校至今没有用打卡签到的方式来评定教师的出勤，教师们根据自己服务学生的需求而约定到校时间。这样的约定是团队建设的基础，是个人建立公信力的重要途径。教师们在这种评价方式中，获得来自学校和所在团队的信任，有了很多主动成事的故事：

刘洁惠，在学校实习时就发现学生的英语绘本不分级，她直接指出问题，学校对这个特立独行的年轻人不吝赞赏，当天李玲帮忙联系了英语学科和学校图书馆的负责人，举行几方会谈，提出改进建议。几年里，在这种信任打底的管理中，她拥有了多个身份：英语教师、学校原创戏剧创作人、校本课程体系的设计师、PBL项目教学设计师、课题负责人、教研课程开发者，“我想，这些多重身份比脸谱化的教师对我的个人成长更重要、更有意义。”刘洁惠说。

方贤中，六年级英语教师，入职不到一年时，他利用教育经济管理专业学习的积累，根据之前教育督导评估的经验，为学校写了一份评估发展报告，近2万字的报告展示了他作为组织一员的创造与活力。

帅志豪，本来是位书法教师，在第二次全员组阁时，成为班主任和数学教师。

……

“做最好的自己，成为学校不可或缺的人”，“建设价值共同体”，“越是难决策的时候越是团队价值最关键的时候”，“讲好团队故事，让团队的价值追求扎根在每个人的心里”……这样的价值理念成为这个组织的共同追求。学校实施模糊评价，反而让每位教师在信任中全情投入，学校推动每一个人主动与团队、与个人建立链接，创造最大的公信价值，推动影响团队的整体发展。

组织创新的一系列改革后，低管控、低竞争、模糊评价成为学校的高频词。“立足于当下的条件，学校可以不关注生源、师资、硬件等一般意义上的办学标准，而是通过优化组织结构来实现每个人价值的最大化，这对更广大范围的学校的教育实践具有借鉴意义。”李玲说。

学校也用扎实的作为对各种疑问做了无声的回答：小区配建学校无门槛入学，7年送走4届毕业生，普通高中录取达线率在95%以上；体育中考连续5年参考率、合格率、优秀率100%，满分率90%以上；学校有两名学生获得中科院“小院士”称号，学生获得了75项国家专利，拿过世界发明金奖；每一个孩子都会游泳、跳绳，做得一手好菜……

李玲和她的团队坚信，量子世界是一个参与的世界，未来不是我们要去的地方，而是我们正在创造的地方。

基于学校文化的认同去改变与提升

林伟明

“刚柔交错，天文也；文明以止，人文也。观乎天文以察时变，观乎人文以化成天下。”《周易》中对于“文”“化”的使用，已经可以看出“人文”与“化成天下”紧密联系和“以文教化”的意义所在。学校文化本质上是一种组织文化，它是有关人及人之关系的，是学校外部适应与内部整合过程中形成的、使得学校生活可以理解的价值和规范。我们经常说，一所学校要以立德树人为根本任务，培养师生带得走的素养和能力，这份特质就蕴藏在学校文化润物无声的引领和教育中。

提炼师生认同的学校文化

北京市海淀实验中学于2005年经两校合并建成，东校区（初中部）前身为北京市阜成路中学，起始于1930年前后创建的“私立锺氏育才义学校”，西校区（高中部）前身为北京市第一二二中学，建于1958年。两个校区都拥有丰厚的历史积淀、人文情怀、育人品质，合并后，又融入了“钱学森班”和钱学森精神的家国大爱、科学创新。文化要素的驳杂、历史沿革的断续，如何让丰富且深厚的学校积淀形成团结向上的风气，形成提升教师队伍的目标感和凝聚力、被广大师生认同的学校文化，是我们静心思考、集体作为的方向。

基于育人目标和发展历史，自2017年起，学校开展了一系列“寻根记初心、文化见未来”的学校文化建设工作。坚持党的教育方针，把立德树人作为教育根本任务，梳理学校厚重历史，走访上级主管部门，听取老领导意见和建议，深入调研，串联史料，形成学校文化脉络；深挖育人内涵，明晰办学特色，着眼学生成长，探寻海实独有的精神品质；干部牵头，全体教职工参与，老教师出谋划策，学生代表畅谈想法，在广泛的民主参与中明确文化内核，提高了“我的学校我建设”的参与感、向心力和内驱力。

经过近一年的打磨锤炼，学校形成海实文化体系。依据锺君赐先生建校碑石的“砺”，“私立锺氏育才义学校”的“义”，东西两校百年国槐卓立的“树”，两校合并创办全国中学首个“钱学森班”的“新”，我们提炼了以“砺”为核心的“砺德树人·弘义尚新”的学校文化。在“砺”文化的引领下，每位师生都能像“碑石”一般砺德砺养、砺学砺行，如“国槐”一般树人灵魂、育人身心，像老校名“义学校”一般讲仁义、守正义、遵道义、有情义，如钱学森一般“爱国、奉献、求真、创新”。

继而我们提出并践行“立德养性·砺学知行”办学理念，确立“办一所学生有出息、教师有地位、学校有名气的优质学校”办学目标，以“赞赏教育”作为育人理念，把学生培养成为具有海实特质的学子，形成了彰显海实文化的教风与学风。深挖“海淀”“实验”的文化内涵，引领师生学“海淀”智慧，求“实验”真谛；在“学海”中遨游、沉淀智慧，在“求实”中探究、验证真理。学校把育人发力点进一步聚焦，在赞赏中追求学生成长的自觉。

加强学校文化的认同实践

从文化宣传普及，到育人实施，再到品牌彰显，学校师生在充分挖掘学校建筑、园景、文物、校训校歌等承载的底蕴中，不断发现文化所蕴含的力量，加强学校文化的认同实践。

学校从校园环境建设、楼道墙壁展示、班级文化布置等多维度落地学校文化，让墙壁说话，润物无声，沉浸感知。初中、高中两校区各具特色且协调统一，校园主体建筑均以砖红色及灰色点缀为主色调，初中部（东校区）“学海淀智，求实验真”校训石、“永为校第之用”建校碑、“崛起”校徽雕塑，承载起悠久校史和砺学知行的教育担当，高中部（西校区）钱学森塑像、钱学森纪念馆、建校松柏，时刻记录着集大成得智慧与奉献创新的精神追求。

基于学段与认知、学校文化与祖国发展、学生成长与学校成果，分楼层、分区域呈现学校文化主题式建构。如东校区楼梯间展示校史、学校文化与学生风采，西校区综合楼融汇“钱学森精神”、实践探究、科技前沿和优秀传统文化；西校区新建体育综合楼文化建设中，则聚焦“赞赏教育”，彰显海实学子“向上、向善、向阳、向美”青春样态，确立各楼层文化主题。班级文化中，鼓励师生以学校文化为主线，形成各具特色的班级特质文化氛围。在沉浸式的文化体验中，师生感受文化之美，自觉转化文化之力，持久生成文化之心。

学校文化从梳理、建设到落地、融入，深深扎根于学校历史，扎根于师生成长，学校文化上墙壁、进教室、融学科、入人心，达成学校文化内化于心、外化于行，成为涵育学生品格、培养栋梁之材的有力支撑，通过加强学校文化的认同实践引领学校建设方向。

以“赞赏教育”引领“赞赏课堂”

“赞赏教育”是积极、正向地看待、评价学生，强调学生成长、发展的观念。这一育人理念引导师生之间互相积极表现、适应匹配，从而对学生认同、欣赏、赞美，调动非智力积极因素，提高学生倾听的能力，改善师生间人际关系、改变心智，从而构建和谐的教学关系。在赞赏中创造和谐、宽松、安全、愉悦的发展生态；在赞赏中获得自信、成功、方法、情感体验；在赞赏中促进参与、探索、创新、生成机会；在赞赏中张扬个性、提升能力、促进成长。强调关心、赏识、尊重、平等，达成“尊重他人，庄严自己”的共识。

“赞赏课堂”作为“赞赏教育”的实践载体，充分体现导学、导思、互动、互助、评价、校正等课堂核心要素。以核心素养养成为目标，采用多样化教学方式，落实学科核心价值、必备品格和关键能力。精选学科内容，主题引领，注重单元整体设计，使课程内容结构化、情境化；引导学生持续深入参与学习活动，课堂教学力求体验性、互动性和生成性，追求学生实际获得。“赞赏课堂”实施以来，课堂从知识传授转变为能力思维，从教师中心转变为学生中心，从注重结果转变为探究过程，从识记背诵转变为思维演练，从应试技巧转变为高效建模，从个体独学转变为群学群策，引导学生持续深入参与学习活动，课堂教学力求体验性、互动性和生成性，取得良好效果。

以文化为引领，学校陆续形成“海实智真”课程体系，“赞赏课堂”育人模式，“扬锺君义，承钱老志，致海实情，筑中国梦”德育品牌。以“集大成·得智慧”成为海淀区首批新品牌学校，以“赞赏教育”理念引领下的教师发展被评为“十三五”期间北京市教育科研先进学校。目前学校正在积极开展多样化特色发展创建工作，以“一体化培养”、特色课程、特质班型为依托，探索学生更加广阔的学习路径，促进学校育人目标的高质量达成。

（作者系北京市海淀实验中学校长）