

学校管理系统的升级，需要经过这四个阶段

产品名称	学校管理系统的升级，需要经过这四个阶段
公司名称	东莞市微三云大数据科技有限公司
价格	.00/个
规格参数	
公司地址	东莞市
联系电话	18665158422 18665158422

产品详情

有管理者很郁闷：学校正值转型、发展关键期，自己频繁下场手把手指导，但容易出现“一放就乱，一管就死”的问题；整体来看，一线执行只是“低空飞行”，大量有待突破的关键问题一直被悬置，几乎没有推进。

学校管理的秘诀，在于激励和唤醒，在于“鼓励和支持各方面的参与”，强调更好地发挥各方力量，而不是简单的管控。换言之，学校管理者要从一个组织的管理者成长为治理者，要运用结构的力量。

这种转变的关键在于，将老师和学生放在学校中央，校长为老师服务，老师为学生服务，一层一层地向内传递；同时形成服务意识、建立服务标准，如何真正建构系统等等。

在“逢山开路、遇水搭桥”的探索中，我有4个深刻体会。

立好标准，问题才能解决到位

案例：一位政教员应该如何工作？

作为管理人员，我们需要时常把镜子转向自己，反思如何才能为教师提供更好的服务。服务要想到位，明确服务标准是前提。标准的建立，涉及到三个问题：为谁服务、服务什么以及怎么服务。

解决“为谁服务”的问题，我们的实践是寻找一级客户和二级客户。

以总务主任为例，一级客户是年级主任、教导主任、学科主任等，二级客户是有特殊需求的班主任、备课组长、项目负责人等。

值得注意的是，服务对象是在平级和横向连接中寻找，而不是在上下层级管理中寻找。

客户找好后，怎么服务呢？这就要明晰服务的内容和流程，制定服务的评价标准，确定评价人及评价方式。

以学校一位负责主管学生中心运行、活动策划和校园文化建设的政教员为例，她的每一个客户都有对应的服务内容和评价标准（见下表）。

只有当服务内容、服务流程、评价标准、评价人及评价方式这一整套体系都梳理出来后，才算建立好服务标准。梳理学校各个支持系统的服务标准，需要至少半年的时间，而讨论、梳理和建构的过程，也是对学校各方面工作的梳理过程。

用一线的真实想法倒逼升级

案例：学校培训怎样真正切中老师的需求？

我们一直提倡老师做一个有想法的人，因为老师有想法能倒逼服务升级。

以教师培训为例，学校培训经费的使用以及具体派谁参加什么培训，一般由学校领导说了算，而老师作为实际的需求者没有太大自主权。于是，我们尝试对此进行变革。

第一次变革是在学年初，让老师们规划这一学年希望参加哪些培训，之后遇到此类培训，学校会选派有意愿的老师参加。但这从本质上来讲，权力还是在领导手中。

第二次变革更进一步，将培训经费总额的70%平均分摊到教师个人手中，赋予教师自主使用权。结果，半学期后只有10%的人把钱用出去了。为何出现“钱花不出去”的现象呢？有两种原因：一是教师不知道参加怎样的培训，或者不知道有哪些培训；二是不相信自己可以做主。

为了保障教师为自己的成长负责，我们从学校的财务权着手，进行必要的改进。

学校财务权，一般表现为“校长一支笔”，好一点的情况是副校长和部门主任有一定的财务权限。而我们的做法是，把财务权、预算权下放到年级组、教研组及各个需要开支的项目组。

变革第一年，大家或觉得财务权下放不大可能，或不知如何预算，所以各部门做出的预算很草率。到了第二年，情况就不一样了。以我们管理的郑国际学校初中部为例，2021年的预算单位达到146个，即在189位老师中，有100多位可以自主使用经费。

为何要将预算权下放呢？因为老师的积极性与自我认同度是息息相关的，自我认同度越高，积极性越强；而自我认同度的高低，与自己的事能做多大的主又是密切相关的。同时，认真打预算的过程，也是详细制定工作计划的过程。

教师自主使用培训经费一年后，开始提出更多个性化的需求，比如——

“人均培训经费能不能再多一点？”

“我想今年的经费挪到明年一起用，因为一般的培训满足不了我的需求，我打算参加一个更为高端的培训。”

……

面对多样化的需求，学校尽全力满足，努力给老师创造一种自主的感觉。过去，学校采购的物品凑合能用就行。现在，老师们有了很多个性化的需求，比如某个班要购买的卡纸种类达十几种。所以，支持部门经常自我调侃：现在太忙了，仅仅听取意见和需求就需要花费好多时间。但从服务对象的笑脸与客户

的评价中，他们体会到了作为支持者的价值和与人沟通的乐趣。

老师有什么样的体验，就会把这种体验传递给孩子。有一天我们发现，孩子们的奖品也丰富起来，有图书，有小仓鼠，甚至还有孝敬奶奶的洗脚盆，几乎没有重样。除了孩子们自己申报之外，小学部还设计了现场随机抽奖的活动。

清华大学石中英教授说过，“当且仅当老师劳动是一种自主的劳动时，老师劳动才是一种真正的人的劳动。”满足老师个性化的需求，正是服务到位的重要标志。所以，我们只有使劲地对老师好，老师才会使劲地对孩子好。

权力问题，在于边界与制衡

案例：如何给年级主任赋权？

随着个性化需求满足度的提高、教师自主意识的增强，学校管理又迎来了新的挑战。

在我们管理的宜都创新实验学校，初中部校长这样感慨：“我们常常调侃，在这所学校，很多时候校长的话没人听，但是年级主任的话大家几乎都听，比如年级时间的安排、自主学习的方式、年级主题课程的设置……”

乍一听，这很令人担心，其实不然。马里兰大学校长莫特曾经自嘲：“我当校长就好比墓地管理员，下面虽然有很多人，可是没人听你的。”其实，这是学校管理的应有之义，那就是校长要分权出去。

学校管理转型，要建立科学的权力链条，划分权力边界。以郑中国际学校的双向聘任为例，我们来看具体的人事权力划分（如下表）。

可见，校长的权力是有限的。像聘任教师的人事权更多集中在年级主任手中，校长往往没年级主任说话管用；教学方式和自习方式的选择方面，校长不如教研组长有影响力，因为教学方式是属于教师的专业自主权，校长可以引领、提倡和推介，把握方向，但不得强制要求，更不能全校一刀切。

面对这样的权力链，我们便能更好体会这句话：可以越级检查，但不能越级指挥；可以越级汇报，但不能越级请示。

所以，我们通过设置权力边界，实现责任和权力的匹配，匹配程度越高，团队积极性就越强。

一个组织，内部横向连接越坚实，越具有活力。传统学校的管理层级一般是这样：一条线是从教学副校长、教导处主任到教研组长，另一条线是从德育副校长、政教处主任到班主任，自上而下的多，横向连接的少。我们采用的是明茨伯格的仓位图管理模式，即压缩管理层级，实施扁平化管理。但扁平化运行一年后，出现了新的问题：

年级主任权力较大，拥有财权、人权、事权，年级之间缺少沟通，导致年级组形成新的“深井”和壁垒。

如何打破年级组这一新“深井”？我们的做法是，建立联席会议制度。

如全校中层管理例会（年级组管理层也参加）、科研联席会议及学生联席会议等。通过联席会的分享，促进年级之间的信息交流，让好的经验做法在组织内流通，在分享交流中实现相互对话、相互影响和相互启发。

联席会议制度实行后，一时间，有太多好的经验和做法不断涌现出来。而涌现，在管理大师彼得·圣吉看来，正是学习型组织初步成型的重要标志。这是一个好的开始。

建系统，让合作互动自然发生

教师自主与团队协同不断加强后，建构系统便成为势在必行之事。而建构系统，正是治理重要节点。

以郑国际学校的学生生日课程为例，四年级有10岁生日课程，八年级有14岁集体生日，高三毕业有18岁成人礼。此前是各管一段，现在针对每个生日课程的目标、定位、活动方式，需要系统思考，整体设计。

再如，郑国际学校初中部在暑假期间通过学校研发平台，向全校教师发布学校教师薪酬系统、荣誉奖励系统、质量评价系统等30多项与教师、学生利益相关的事项，请全体教师集体讨论。每位老师参加两个或三个小组讨论，通过自下而上的方式建构系统。即便建构的方案并不完美，但因为是自下而上的智慧众筹，所以大家的认同度比较高。

除了学校发布的主题之外，教师也可以自主申报研究项目，招募同伴共同研究，组建学术小组审定发布研究成果。这样，老师间的团队协作互助也多了起来。

正如2021年11月联合国教科文组织发布的报告《共同重新构想我们的未来：一种新的教育社会契约》强调的，协作和团队合作应该成为教师职业的特征。

回顾从行政管理走向服务与学术管理的过程，我们经历了四个阶段。

第一阶段，当领导和老师对于“服务”不太适应时，通过寻找客户来明晰职责，通过提高责权匹配度来激发内驱，从而提升服务质量；

第二阶段，当教师个性化需求增多，通过满足需求以实现深度服务，通过权力界定来明晰职责，从而激发团队积极性；

第三阶段，当新的组织架构遇到新的“深井”时，通过联席会议促进交流，通过分享协作促进相互启发；

第四阶段，当不满足研究现状需要结构化时，通过自下而上的协商凝聚共识，通过团队众筹初步建构系统，逐步走向学术型组织。接下来，组建老师团队走向系统研究，成为我们的管理新目标。

管理者的核心要义是管过程，是把一件件事流程化，最后编织成一个系统。

作者 | 王昌胜（湖北宜都创新实验学校、郑州市创新实验学校、郑州市郑中国际学校校长）

责编 | 雪峰)

投稿邮箱 | 2594889720@qq.com

版权声明 | 文章内容贵在分享，版权归原作者及原出处所有。如涉及版权等问题，请在文末或后台留言联系