



# 学校管理如何超越“效率崇拜”



徐金海

“效率”是什么？效率是指在单位时间里完成的工作量。在以“效率”为核心的价值体系里，学校管理存在各种“率”泛化现象，比如“及格率”“优秀率”“达标率”“完成率”“升学率”等。为了达成各种“率”的目标，一些学校的管理更加注重对各种规范、规则、标准、指标的遵循，甚至提出一些雷人的口号，比如“考考考，老师的法宝；分分分，学生的命根”“多考一分，干掉千人”等，这种对数量化、标准化过分追求的背后其实是学校管理的“效率崇拜”。学校管理何以出现“效率崇拜”，如何超越“效率崇拜”？这些问题非常值得关注。

## 学校管理“效率崇拜”的根源在哪里

学校管理存在“效率崇拜”现象源于管理主义思潮。管理主义起源于20世纪初美国著名管理学家泰罗提出的科学管理思想，是西方管理思想史上占主导地位的管理思潮，其主要特征体现为效率崇拜、管理至上、技术性，其中“效率崇拜”是核心价值目标。由于管理主义行为之于工厂企业的有效性超乎想象，“效率崇拜”的价值取向逐步渗透到社会生产生活的方方面面，学校组织也不例外。美国学者迪克斯指出：“20世纪初，教育家们开始像办工厂那样去办学校，我们今天所熟知的学校教育的许多方面都是从工厂车间直接移植到学校教室里来的。现在，保存记录、制定课程表、布置教室、划分学期、安排上课时间和课间休息、管理制度、教学和年级划分等都实现了标准化。质量控制和可以互换的观念从工厂引入到了学校。”美国教育学家丘伯利也指出：“在某种意义上，我们的学校就是工厂。原始产品（儿童）被造成成品以满足各种生活需要。”管理主义在学校组织中的移植、生根、发芽、开花和结果，使得“效率崇拜”逐渐在学校管理中深深扎根，逐步成为许多学校管理者的价值追求。

学校管理“效率崇拜”价值目标的实现，是基于管理主义行为特性展开的，即以科层制管理模式凸显管理至上特性，以数量化、标准化、程序化管理规则彰显技术理性，以实现学校管理的效率最大化为价值目标。概言之，学校管理在科层制管理模式下，过于强调建立有效的组织机构、严格的规章制度、明确的职责分工、周详的工作计划以及精细的奖惩制度。无疑，学校管理“效率崇拜”价值追求有可能带来学校教育“生产率”的大幅提升，学校管理也逐步从经验性管理中走出来，管理标准化、量化、程序化及效率化得到充分彰显。比如，有的学校在教育质量评价标准方面引入ISO9001质量管理体系，有的学校在评价方面采用“指标—量化”评价方法，有的学校在提高课堂教学效率方面过于追求“高效课堂”教学模式等。这些学校管理中的“效率崇拜”现象，需要引起校长的警惕与反思。

## 学校管理“效率崇拜”会带来哪些负面影响

学校管理“效率崇拜”固然给学校发展带来了积极的深刻影响，但由于管理主义产生的“土壤”及核心价值都与学校组织存在本质的差别，同样给学校组织发展带来了不利影响。总体而言，学校管理“效率崇拜”的局限主要体现在以下几个方面。

**一是目中无人。**管理主义产生的“土壤”厚植于工厂企业，管理对象主要是没有生命的冷冰冰的“物”与“机器”。学校管理“效率崇拜”是管理主义移植于学校的产物，学校是其依存的“土壤”，管理对象是充满生命活力的“人”，本应是见“物”更见

课后服务时间练习跳绳。  
在贵州省从江县刚边壮族乡中心小学，体育社团的学生在练习跳绳。

学校不同于工厂、不同于企业，学校是一个育人机构，是一个需要人文关怀且应该彰显人文价值的场域，过分追求技术理性的张力，使得技术逐渐掩盖了它与人原初的和谐关系，进而反过来成为支配人的力量，既不利于人的成长，也不利于学校的发展

学校管理“效率崇拜”继承了工业时代管理主义的理论与实践体系，而现代学校管理则急需实现从“学校是机器”向“学校是生命系统”的现代转型，因为“机器”是被制造的，而“生命系统”是自我成长的，这就需要学校彻底转变观念，从以物为本转向以人为本，从管理控制转向激发人的无限发展潜力，真正按照人的生命特性构建新时代学校管理的理论体系、话语体系及实践体系

“人”的以人为本的管理，但由于管理主义思想的“根深蒂固”，以及对管理主义行为改造的不彻底，致使学校管理“效率崇拜”行为中“人的消失”。这种先天“土壤”的不同，必然带来后天简单移植的“水土不服”。所以，在学校管理中，我们不能把活生生的人当作一个与物质世界一样的物体，而应把他们视为与我们发生各种关系和联系，并与我们互相影响和作用的人。这是现代学校管理中必须重塑的理念以及亟待改进的行为。

**二是价值偏离。**管理主义以“效率崇拜”为核心价值追求，摒除管理中的人性化倾向，实行绩效导向的考评机制，以最大程度提高效率。而学校的核心价值追求是育人，是在遵循人的成长规律与教育发展规律的基础上达成学生个性化及社会化的成熟与完善，以培养出满足社会发展所需要的人才。以“效率”代替“育人”，以提高效率作为衡量学校价值目标实现的依据，背离了学校教育的价值追求，容易使学校变成单纯追求管理效率的场所，难以实现人的身心和谐发展。

**三是控制导向。**由于管理主义强调管理至上，其管理模式凸显科层制管理特性，管理主体与管理对象是一种命令与服从的单向关系，决策者和管理者难以对下级的需求作出回应，且缺乏有效的监督。学校管理“效率崇拜”则遵循了管理主义行为特性，按照科层制管理范式，强调自上而下的单向度、命令式的管理行为，学校没有足够的自主权发展其专长和进行专业评判，也大大丧失了团队所需灵活性。

**四是技术理性。**管理主义在管理实践中非常强调技术理性，倡导数量化、标准化、程序化等技术规则。学校管理“效率崇拜”价值目标的实现也不可避免地陷入技术理性的泥潭，致使学校管理出现数量化、标准化、程序化倾向，比如，学校教学业绩和学习成绩可以量化，思想品德与行为习惯可以量化，管理能

力与研究能力也可以量化等；学校强化标准化答案、标准化试题以及标准化质量管理等。技术理性在一定程度上实现了学校管理的便利化、规范化、效率化，但技术理性张扬的背后则是人文价值的缺失，学校不同于工厂、不同于企业，学校是一个育人机构，是一个需要人文关怀且应该彰显人文价值的场域，过分追求技术理性的张力，使得技术逐渐掩盖了它与人原初的和谐关系，进而反过来成为支配人的力量，既不利于人的成长，也不利于学校的发展。

## 学校管理如何走出“效率崇拜”误区

学校管理“效率崇拜”继承了工业时代管理主义的理论与实践体系，而现代学校管理则急需实现从“学校是机器”向“学校是生命系统”的现代转型，因为“机器”是被制造的，而“生命系统”是自我成长的，这就需要学校彻底转变观念，从以物为本转向以人为本，从管理控制转向激发人的无限发展潜力，真正按照人的生命特性构建新时代学校管理的理论体系、话语体系及实践体系。

**一是注重以人为本。**新时代学校管理必须基于学校立场，真正回归学校，回归教育，从人的本性来认识人、尊重人、教育人和发展人。管理行为应在“人的意义世界”中展开。这就需要以“生命系统”为学校管理打开方式，围绕“生命”做文章。一方面，在理念上要坚持真正以人为本，以学生全面发展为本，要真正看到每一个生命个体的独特价值，认识每一个生命个体浓郁的生命期待和真挚的生命追求。另一方面，在行为上要真正为学生个体创设生命发展的自由空间，关注他们的情感需要和生命体验，给予他们充分的尊重，进行平等对话与民主协商，使学生享受属于自己的思维创造，真正改变过去被教

育、被管理的“被动”发展局面，使人的发展成为人自己主宰自己的过程，实现自我教育、自我管理的“主动”发展诉求。

**二是重视管理育人。**新时代学校管理需要关注“效率”，但更应关注“育人”，必须回归“育人”价值本位。过去在管理主义“效率崇拜”价值观影响下，学校管理走过一些弯路、歧路，为此付出了一些代价，必须认识到“十年树木，百年树人”的教育哲理与道理，学校场域决不能盲目地“效率崇拜”，高效率未必培养出所谓的人才，人才的培养不是简单的输入与输出的过程，也绝不是单位时间内完成的育人工作量的简化过程，而是一个整合了输入、内化、领悟、转化及应用的过程，这个过程不是效率所能衡量和隐含的。《义务教育学校校长专业标准》指出，坚持育人为本的办学宗旨，把促进每个学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点；遵循教育规律，注重教育内涵发展；为每个学生提供适合的教育，促进学生生动活泼地发展。这是新时代学校管理者应该坚持和坚守的。

**三是走向多元共治。**新时代学校管理更应该关注民主协商，走向多元共治。工业时代控制导向的管理已经很难适应现代社会的发展要求，随着民主、自由、平等、公正等价值观念的深入人心，特别是我国社会主义核心价值观走进校园、进头脑，学校越来越重视治理体系及治理能力现代化建设，管理过程也更加注重民主、自由、开放与包容，管理中的科层权威与专业权威之间的矛盾趋于和解，一种新的自上而下、自下而上的协商对话的学校治理样态正在形成。这是新时代学校治理现代化发展的内在要求。

**四是彰显人文价值。**新时代学校管理需要重视技术规则，但更应彰显人文价值。过去，管理主义过于注重技术理性的价值，将管理塑造为组织严密的控制过程，忽视组织中人的情绪情感、思想道德以及价值观的作用，学校在教学理性的作用下容易演变成一个缺乏人情与温情的场域，人在某种意义上也容易演变成“单向度的人”。新时代学校管理需要审慎面对技术理性，尤其要看到技术与人的内在联系，进一步强化人文价值对技术理性的规约，在发挥技术规则规范作用的同时，更应彰显人文价值的陶冶与浸润蕴含。正如有研究者所言，科层制所追求的客观化、形式合理性背后隐含着对人的否定，容易把人当作一种工具，容易从根本上否认人的价值与意义，因而必须用人文精神来进行救治。这也是新时代学校管理者必须予以重点关注的。

（作者系中国教育科学研究院基础教育研究所副所长、研究员，本文系中国教育科学研究院2022年度基本科研业务费专项资助项目“县[区]域教育现代化监测评估研究”[GYJ2022025]的阶段性成果）

赵传伟

子曰：“事缓则圆，事急则乱。”其要旨是对事情不是置之不理，而是在看到处理时机不成熟或感觉不宜主动明确处理的情况下，采用的一种暂且“冷冻”或“搁置”的处理手段。通过这一手段的运用，达到不处理而处理的实际效果，即所谓的冷处理。冷处理艺术的根本在于巧妙灵活，要视情而用、视情而变，要择机而动、适可而止，过与不及都会适得其反。

周一下午大扫除，在活动接近尾声时，校园广播中突然传来一阵急促刺耳的训斥声：“检查情况通报，本次卫生扫除，通过巡查整体情况良好，只有九年级三班男生公寓走廊里有两堆垃圾至今未清理，对该班扣5分，并给予全校通报批评！”紧接着又大声重复了一遍。我心中倏地一惊，预感事情不妙。就在这时，九年级三班班主任李明铁青着脸闯进了来：“校长，我咽不下去这口气，他张杰逞什么能，也不事先了解一下情况，就贸然公开地采取这种极端方式，让我的脸往哪儿搁？”

“好了，我刚才也听到了，你先回去消消气，等我了解一下情况再给你答复好吗？”他极不情愿地嘟囔着出去了。发这么大的火，到底发生了什么事？我心里犯了嘀咕。李明年轻有为，爱岗敬业，工作一贯认真负责，各项工作都走在学校前头。政教主任张杰性格温和，平时严于律己，宽以待人，非常通情达理。我正感到疑惑不解，张杰一阵风似地进来了。“校长，处理不好这件事，我就辞职不干了，屡犯不改，还当面谈我，什么素质？”

我心里猜想，两人一定是因为工作上的原因顶牛了，两人产生了矛盾，找我告状评理来了。可双方一时都在气头上，各执己见，僵持不下，任凭说什么他们也听不进去呀！再说，没有调查了解，究竟谁是谁非，根本就没有发言权。我只好安慰他说：“我开在手头上很忙，实在是脱不开身，等明天开会，我一定会妥善处理好这件事，还你一个说法。”

经过一番详细了解得知，李明上周得了急性胃炎，为了不就误功课，他忍痛把课上完赶紧去医院输液了，班里的卫生区由于没有及时跟上检查，学生清理得不够彻底，周四张杰发现了，先是做了记录，给予了警告。没想到周五类似的问题再次发生，张杰大发雷霆，严厉警告卫生委员说：“下不为例！”可事情偏偏那么凑巧，就在李明到公寓去检查卫生时，一个学生擦玻璃不小心划破了手，鲜血直流，李明见状无暇顾及张杰生的事，便带着他飞奔去了医务室，而当张杰再次来检查卫生时，顿时火冒三丈，后果可想而知。

弄清了整个事情的来龙去脉后，第二天开会，我把他俩约到了我的办公室谈话。这时他们似乎都意识到了自己的冲动和鲁莽，坐在那里像泄了气的皮球一样，一言不发，表情很不自然。我首先肯定了他们的工作，然后语重心长地说：“其实你们两个谁都没有错，只是误解了对方。在冲动之下作出的决定，往往都是错误的决定，最终都会让自己悔不当初。所以，希望你们两个再遇到类似的问题时，要学会收住自己的脾气，好好沟通冷静处理，事情才能得以稳妥解决。”听了我的这番话，两人都心悦诚服，相互真诚道歉，握手言和。

这件事后，我陷入了沉思。学校基层工作纷繁复杂，同事之间产生矛盾在所难免，年轻干部在基层摸爬滚打，沉不住气遇事难成，静下心来则情易乱。尤其在上下级之间发生激烈的矛盾冲突时，领导者首先要稳住局面，缓和一下局势，不宜操之过急，而要慢慢地设法应付，问题方可得到圆满解决。如果当即表态，则容易使一方产生领导偏袒另一方的心理反应，即使自己理亏也不认输。所以最好的处理方式是放一放、冷一冷，等双方心平气和、思虑理性了再处理不迟。

这使我又联想到有的教师在处理违纪学生的时候，可能是由于责任心强，也可能是由于一时气愤或者心烦意乱，总是倾向于快刀斩乱麻，给情绪降降温，沉不住气遇事难成，静下心来则情易乱。尤其在上下级之间发生激烈的矛盾冲突时，领导者首先要稳住局面，缓和一下局势，不宜操之过急，而要慢慢地设法应付，问题方可得到圆满解决。如果当即表态，则容易使一方产生领导偏袒另一方的心理反应，即使自己理亏也不认输。所以最好的处理方式是放一放、冷一冷，等双方心平气和、思虑理性了再处理不迟。

工作中，校长需教育年轻干部和教师，要有问题意识和思维，从容不迫地面对纠纷争执，给情绪降降温，沉不住气遇事难成，静下心来则情易乱。尤其在上下级之间发生激烈的矛盾冲突时，领导者首先要稳住局面，缓和一下局势，不宜操之过急，而要慢慢地设法应付，问题方可得到圆满解决。如果当即表态，则容易使一方产生领导偏袒另一方的心理反应，即使自己理亏也不认输。所以最好的处理方式是放一放、冷一冷，等双方心平气和、思虑理性了再处理不迟。

（作者系湖北省黄冈市英山县第一中学原校长）

# 化解纠纷需择机而动适可而止

## 治校有道

# 做好学校管理中的“小”

刘振武

作为一名基层一线校长，我积极倡导“三微”理念，也就是微公益、微文明、微进步。让自己治校中管理成分少些，服务成分多些。在这里，我将我在学校服务中的一些“小”做法介绍给大家。

**一颗糖。**学校，不可能没有师生群体的集会。而这些时间往往是学生容易出现不适的时候，有少数学生是低血糖患者，出现头昏、乏力等不适症状。对于单纯低血糖学生，出现症状后，不用急于送医院，及时补充糖分就行。学校医务室常年配有口服葡萄糖，有低血糖学生的班主任要在办公室存放红糖，低血糖学生口袋里要有糖果，学校教育工作者及校长口袋里也常年随带糖果。每当出现紧急情况时，对于低血糖学生可及时

帮助缓解。

**一碗菜。**在学校里，我们会遇到一些身体有疾病的学生，如胃炎和糖尿病患者。这些特殊学生，对饮食有不同的要求。而家长和学生又不想身体疾病让更多人知道。于是，我们在靠边的固定窗口不贴标识，每天比同级学生用餐迟来5至10分钟拿走各自特制的饭菜。同时，为了师生饭菜持续可口，每学期举行一次厨艺大赛，厨师三轮选拔，让每一位厨师都有提升技能的机会。

**一杯水。**为了给高中紧张学习的学生饮水提供方便，学校在每间教室里均安装了饮水机。一所学校越大，班级越多，供水线路就越长，自然而然地供水管道就越复杂。为了让学生喝到真正干净的饮用水，学校每学期请相关部门对自来水进行安全检测，定期对饮水机进行彻底消毒，定期对供水管道进

行维护，防止破损后污染物进入。师生一旦觉得饮水口味不适，立即报告，停止使用检修检测。

**一根管。**随着办学条件的改善，现在许多农村中学也安装了空调。我们在学校安装空调时，充分考虑排水管的滴水声对教学生活的干扰。教室或寝室、办公室的空调安装时，事先计划好排水管路线，外挂设备整齐统一，力争所有排水管外接一致，再将排水管统一连接到垂直水管内，让空调排水一律落地，不带有滴水声发生。

**一张床。**让学生“住好”一直是我当校长期间遵循的最基本的服务理念。“住好”首先是让学生睡有“好床”。在空间够的情况下，尽量少住人，床比国家标准宽点，让个子大点的学生睡着舒服；上下扶梯梯档宽点，上下安全不落空；二层外挡适当高几厘米，防被子

下落，以及防止人与被子同时掉落。

**一封情。**每学期开学前致学生家长一封信，告知开学时间、报到地点、住宿宿号、收费标准、缴纳方式与操作流程等；每逢假期，温馨告知家长督促学生不要坐“三无”车辆、不下河库游泳、完成一份力所能及的“微公益”作业（如扫楼道、捡纸屑等）、及时离校到家、按时到校不外宿等；每次的各类助学奖学公告，也以致家长一封信的形式告知家长。

看重学校服务中的“小”，才能成就学校教育的“大”。学校服务过程实际上也是一个师生、家校相互照亮的过程，更是一个相互成就的过程。以“小”见“大”，以“小”变“大”，才能让我们的教育成为向上的精神力量。

（作者系湖北省黄冈市英山县第一中学原校长）