

中小学更需要去行政化改革

文 / 深圳市丽湖中学 房超平

在一线教学和科研管理岗位多年工作的经历告诉我，中小学“行政化”倾向与高等学校相比，有过之而无不及。比起课程与教学等方面的诟病，这种倾向对学校的危害更大。课程与教学固然很重要，但没有教师的解放，任何改革都难以达到预期的目标。因此，学校要办好，关键在管理，惟有推进管理创新，才能进一步解放教师，激活教师的潜力。

为什么中小学行政化倾向比高等学校更严重，而中小学的行政化却不“引人注目”？根本原因就在于，中小学规模比高校小，受社会关注程度不如高校高，以及中小学教师比高校好“管”等原因。中小学的行政化主要表现在，学校领导更独断专行，学校管理的“官本位”倾向更严重，管理制度具有更强的约束性，中小学教师民主意识更淡薄，以及优秀教师更积极地往“官场”的“独木桥”上“挤”等方面。

中小学“行政化”倾向主要表现在以下六个方面：一是教师的事情太多，且多数属于事务性、简单性和重复性工作，教师很难静下心来思考教育教学问题；二是教师的教学科研任务很多，但很多学校的科研是绣花枕头——对教师的教育教学根本不起什么作用；三是学校领导更像老板（一些学校领导甚至更喜欢老师把自己称为“老板”），学校领导和老师之间的关系相对疏远；四是学校管理更强调服从意识，不服从领导管理的老师很难有好日子过；五是学校领导（包括中层干部）既得利益比较多——办公条件比老师好，晋升机会、出外学习比老师多，工作量又大大减少，老师更喜欢去当官，而不是努力当一个



好的老师；六是学校里职能部门和“官”的比例过大。曾经有一个美国同事问我，为什么你们中国学校需要那么多领导？他们的学校一般只有两个领导。当然，我们与他们有很大不同，要管招聘教师、筹集经费、经费使用等事情。尽管这样，我还是认为，中国学校的“官”过多。

从管理模式看，行政化倾向主要表现在管理立场和机构设置上。具体地说，就是管理立场不能体现以人为本的原则，机构设置更像“官场”。

从管理立场上看，主要体现在两个方面：一是眼睛向上——教师看中层的眼色、中层看校长的眼色、校长看行政领导的眼色，而不是眼睛向下——校长关注中层和教师的需求、中层关注教师的需求、教师关注学生的需求。二是有错推断——以教师或学生可能会有意违反管理制度，来推断教师或学生的行为，管理制度多以约束教师或学生的行为为主，而不是无错推断——任何教师、学生都不想恶意违反学校管理制度，来推断教师或学生的行为，管理制度多以解放教师或学生的行为为主。

从机构设置上看，目前的学校管理

更像政府机关，更多的是“管”，而不是“理”。这样的管理立场和机构设置，非常不利于学校管理效能的提升，非常不利于解放教师的潜能，非常不利于推动课程教学改革，必须对这样的管理立场和机构设置进行大刀阔斧的改革。从根本上说，解放教师的最终目的还是为了解放学生，解放每一个学生自主学习、自主成长的潜能。一旦学生的自主能量被释放出来，那将是教育管理效能最大的释放。

那么，怎么改革才能解决“行政化”倾向的消极影响呢？其实，解决问题并不难，关键是校长要革自己的“命”。从丽湖中学的实践看，一是要改变机构的名称，减少“官”的人数。我们把原有的处室统一改名为中心，办公室改为行政服务中心，教导处和科研处合并为教师发展中心，德育处和团委合并为学生成长中心，总务处和安全处合并为后勤保障中心。这不仅仅是名称的变化和干部数量的减少，更重要地体现在管理职能的变化上，如行政服务中心的主要职能是服务，而不是办公；后勤保障中心的职能是在严格遵守财务纪律的基础上，为教育教学提供保障等。二是干部的管理方式的改革，建立和实行走动式现场管理制度和引领式干部领导制度。走动式现场管理制度要求所有干部在教学现场进行管理和指导，而不是坐在办公室里听汇报；引领式干部领导制度则要求学生成长中心和教师发展中心等部门的负责人必须任教本人的业务学科，并兼任班主任，以期能在实践中真正发挥引领作用。