

浅议提升学校治理水平的三种要素

周广飞

辽宁省锦州市第十六中学 辽宁锦州 121000

通过参加 2020 年锦州市中小学校长（书记）全员提高培训，聆听知名校长及专家的讲座，自己的教育理念有所更新，教育视野有所拓展，尤其在与同行的交流研讨中更加激发自己的教育情怀。作为校长，如何治理好一所学校，提升学校治理水平的要素有哪些，本次提高培训引发了我的系统思考。

一、发挥非权力影响力是校长治校的关键要素

校长是提升学校治理水平的关键先生，其综合素养将决定一所学校的发展水平。校长角色发挥的效果，重点不在于其权力影响力，而在于非权力影响力。苏霍姆林斯基说：“校长对学校领导，不是行政领导而是教育思想的领导。”品格高尚、注重进德修业的校长容易令人尊敬；学养深厚，富有专业底蕴的校长容易令人仰慕；心中有学校，目中有学生的校长令人佩服。这种崇尚“王道”的校长往往具有浓厚的教育情怀。像这样的校长能够俯下身子走到学生中间了解他们的喜怒哀乐，像这样的校长能够放下架子深入到教研组倾听教师们的教学困惑。“懂师生”的校长作出的决策往往符合实际，贴近师生需求，有利于学校发展。这些令人尊敬、仰慕、佩服、“懂师生”、有情怀的校长们，他们一定有明确的教育思想、清晰的办学思路、鲜明的处事风格、理想的人格追求。与这样的校长共事，无论是个人修为还是专业成长，必然得到引领，获得提升，工作将变成一种事业，充满激情。这样的校长，认同者、追随者将不断增多，学校的办学思想和办学愿景很容易得到落实，甚至成为全校上下共同追求的目标。“其身正，不令则行；其身不正，虽令不从。”在校园里，这种充满温度的非权力影响力将发生强烈的化学反应，迸发出巨大的凝聚力和战斗力，比起冷冰冰的权力影响力来，学校治理的效率将大幅提高。因此说，校长个人魅力的提升是学校治理的关键要素。

二、积淀学校文化是提升以德治校的基础要素

学校文化是学校成员的共同价值追求，一个学校的文化传统是经过长期积累形成的。这种集体认同的价值观，明确了在这个校园里，什么是对的，什么是错的；什么是允许的，什么是禁止的；倡导什么，摒弃什么，这些观念已经成为一种共识，成为集体成员的共同认知。当一所学校良好风气和传统习惯形成的时候，胜过多少千军万马，激励师生们坚守思想自觉和行动自觉。而学校文化的形成需要长期的积淀，既有传统文化传承也要及时提炼，赋予其新的内涵。北京十一学校李希贵校长认为：“一所学校的文化不是空洞的口号，而是借助师生身边的故事传诵来实现积淀和传承。”作为

学校管理者，尤其是校长要学会做有故事的教育，办有温度的学校。善于从师生日常表现中发现求真、向善、尚美的校园故事，并以小见大，从中提炼出个人的品格和集体的精神。通过一个个故事的积累，一个个故事的传诵，学校倡导的价值观念将不断得到强化，实现永久流传，从而筑牢学校的精神灵魂。当一个集体拥有共同价值追求的时候，集体成员的认同感和归属感将油然而生，每个人都想努力成为故事中的主人公。这样的校园再也不是一盘散沙，再也不是靠外力的约束来维持秩序的群体。这样校园里的人们都懂得，什么样的言行大家认同甚至赞赏，什么样的举动大家反对甚至排斥。因此说，加强学校文化建设，提升学校软环境，是实现以德治校，完善学校治理的基础要素。

三、完善学校制度是实现依法治校的核心要素

建立和完善现代学校制度是依法治校，实现学校治理体系和治理能力现代化的核心要素。建立学校章程，完善学校制度，树立法治思维，实现依法治校，这些是学校治理必不可少的核心环节。当一所学校凡事有章可循、有法可依时，运转起来才能够高效顺畅。

首先要注重制度的完整性，完善学校制度体系。制度体系不完整，管理上就会有漏洞，出现问题临时补救，下次还会反复。好的做法在于建立较为完善的学校《章程》，并根据《章程》建立各种制度，形成《制度汇编》。其次，要注重发挥制度的效能性，通过机制杠杆调动师生积极性。本质上，制度是一种调动人的机制杠杆或文化导向，它需要理念支撑和导向引领。有的学校制度侧重公平性、激励性，让努力工作、业绩突出的人获得尊重，建立了较为完善的评价制度，如评选教学能手、优秀班主任、先进工作者等。有的学校制度侧重约束性、惩罚性，让消极懈怠、不务正业的后进生受到鞭策。制度条款具体明确，惩罚措施较为严苛。笔者认为，制度的好坏没有统一的标准，凡适合本单位的，被集体认同的，能够发挥激励效能的制度就是好制度。第三，要注重制度的创新性，符合学校和师生的发展需要。制度不是一成不变的教条，也不是禁锢师生发展的死规定。随着时代的变迁和教育改革发展，校园内那些不合时宜的旧制度要及时的更新换代。而现实管理中出现的新问题新漏洞还要及时的补充。总之，学校制度是为学校整体发展和师生长远利益服务的，建立科学合理，既有刚性约束又有柔性激励的现代学校制度，是依法治校实现学校治理的核心要素。