和谐校园建设与管理实务全书

李卫平　主编

第五卷

中国广播电视出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目（CIP）数据

和谐校园建设与管理实务全书/李卫平主编．- 北京：
中国广播电视出版社，2006.3
ISBN 7-5043-4535-0

Ⅰ.和…　Ⅱ.李…　Ⅲ.学校管理-研究
Ⅳ.G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 020043 号

和谐校园建设与管理实务全书

主　　编	李卫平
责任编辑	聂珊珊　李潇潇　景辉　孙颂军
封面设计	新悦翔图文设计
监　　印	赵　宁
出版发行	中国广播电视出版社
电　　话	86093580　　86093583
社　　址	北京市西城区真武庙二条 9 号（邮政编码 100045）
经　　销	全国各地新华书店
印　　刷	北京市德美印刷厂
开　　本	787 毫米×1092 毫米　1/16
版　　次	2006 年 3 月第 1 版　2006 年 3 月第 1 次印刷
印　　数	1000 册
书　　号	ISBN 7-5043-4535-0/G·1850
定　　价	800.00 元（全四卷）

版权所有　翻印必究·印装有误　负责调换

编　委　会

主　　编：李卫平

副 主 编：刘华东　梁红卫　张素萍

编 委 会：(排名不分先后)

李卫平　刘华东　梁红卫　张素萍　毛丽萍

张世良　张书芳　李钰鹏　张学军　余　艳

杨鲜霞　吴继红　杨兴国　赵　方　李世峰

冯　波　徐保平　邢群麟　廉　勇　越红瑾

欧阳勇富　张武　管嫣红　张保文　谢六玲

技术支持：齐红霞　齐艳杰　陆晓飞　李秀敏

责任校对：何瑞欣　李海霞　蒙明炬　欧红梅

策　　划：郭　亮

前　言

党的十六大报告中明确提出了建设社会主义和谐社会的问题，党的十六届四中全会又进一步强调了建设社会主义和谐社会的重要性。学校是培养社会主义事业接班人的地方，作为社会这个大群体中的重要组成部分，它就必然带着社会的特征，必然带着从古到今人们探索的问题而存在。

社会学认为，社会是由人群组成的特殊群体形式，是相当数量的人按照一定的规范发生相互联系的生活共同体，它的特征之一就是具有和谐性。和谐社会就是说社会系统中的各个部分、各种要素处于一种相互协调的状态。

在中国哲学中有一个非常重要的观点，这就是儒、道所讲的“和”。所谓“和”是指无论两件事情完全相同或者两件事情不相同，在一定的社会关系范畴内都要讲一种和谐关系，即世间万物归根结底都是要向着和谐的方向发展的。我国古代思想家孔子曾提出“和为贵”的观点，并将“仁”作为其哲学思想的核心，主张“恭则不侮，宽则得众，信则人任焉，敏则有功，惠则足以使人”，其政治理想是建立“天下为公”的和谐社会。

社会主义和谐社会要求把治国理政的视野拓展到经济、政治、文化、社会和人的发展各个方面，并运用经济、行政、法律、政策和道德等手段，统筹各种社会资源，综合解决社会协调发展问题。学校作为培养社会主义人才的地方，和谐在这里就显得尤为重要。如何建立校园和谐也就理所当然地被看作现代学校首先要解决的问题，校园和谐也成了现代学校的重要标志。

何谓和谐校园？和谐校园是一种以和衷共济、内和外顺，协调发展为核心的素质教育模式，是以校园为纽带的各种教育要素的全面、自由、协调、整体优化的育人氛围，是学校教育各子系统及各要素间的协调运转，是学校教育与社会教育、家庭教育和谐发展的教育合力，是以学生发展、教师发展、学校发展为宗旨的整体效应。

构建和谐校园是时代发展的必然。党的十六届四中全会提出“和谐社会”这个新概念，并将和谐社会与物质文明、政治文明和精神文明一起作为全面建设小康

社会“四位一体”的目标。构建和谐校园同时也是教育规律的体现。长期以来，在应试教育的影响下，我国的基础教育，尤其是中学教育普遍存在着“五育”之间、师生之间和学校教育与社会教育、家庭教育之间不和谐的现象，损害了学生的身心健康，产生了教育的“畸形儿”，严重影响国家教育方针的贯彻。因此，构建和谐校园是大势所趋，人心所向，是校园掌舵人带领“船员”绕过险滩暗礁，走到光明彼岸的“顺水顺风”。

和谐校园并非是校园人“你好我好”式的一团和气，也不是个性被压抑、矛盾被掩盖、问题被搁置的“稳定局面”。和谐校园的“和谐”源于协调和默契，表现为水乳交融的自然状态，营造的是融洽的人际关系，协调的是各方面利益。我国传统文化中有“和而不同”的重要思想，其实质就是倡导不同事物之间的和谐。“和”与“不同”都是事物发展的重要因素和条件。学者乐黛云指出：“‘和’的主要精神就是要协调‘不同’，达到新的和谐统一，使各个不同事物都能得到新的发展，形成不同的新事物。这种追求新的和谐发展的精神，为多元文化共处提供了不尽的思想源泉。”构建和谐校园就是丰富和发展我国传统的“和合文化”。

构建和谐校园，首先是教育环境的和谐发展，教育环境的和谐发展表现为学校教育环境与社会教育环境的和谐发展。社会是育人的大学校，是学生学习的大课堂，无论是杜威提倡的“教育即生活”，还是陶行知提倡的“生活即教育”，他们的教育理论都是主张教育与生活的一致性，强调的都是教育环境的和谐发展。基础教育课程改革强调学校管理的开放性，其中重要的一点就是要学生走出教室，置身社会，在生活中学习。我们期待着“和谐社会”的构想尽快变为现实，给学生发展提供成长的肥田沃土。

教育环境的和谐发展还表现为学校教育环境与家庭教育环境的和谐发展。家庭是孩子成长的第一环境，父母是孩子的第一任老师。家长的一举手一投足往往是无言的规范，对孩子的影响胜过千言万语。父母应该为孩子创造健康的、积极向上的、民主平等的家庭环境。《国务院关于基础教育改革与发展的决定》指出：“重视家庭教育。通过家庭访问等多种方式与学生家长建立经常性联系，加强对家庭教育的指导，帮助家长树立正确的教育观念，为子女健康成长营造良好的家庭环境。”因此，在新课改背景下，学校要充分利用家庭这一重要的课程资源，提供有关教育资讯，让家长明确良好家庭教育的标准；针对家长在教育孩子时出现的问题和困难，及时给予解答和帮助，努力创设学校教育环境与家庭教育环境和谐发展的课程环境。

教育环境的和谐发展还表现为学校教育环境中教学因素与非教学因素的和谐发展。“教学因素”指的是以课堂为主渠道的诸种因素，“非教学因素”指的是学校

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的校园环境、办学理念、制度建设、校风校貌等校园文化方面的育人因素。教学因素与非教学因素的和谐发展是形成和谐校园整体效应的关键性因素、决定性因素。校园环境能起到无声的育人效果，苏霍姆林斯基说过，“要让学校的每一面墙壁都会说话”，他指出：隐性课程乃是一种真正的道德教育课程，是一种比其他任何正式课程更有影响的课程。学生在这样的校园环境中学习、生活，能潜移默化地受到熏陶。学校的办学理念要变成师生的共同追求，要内化为全校师生的自觉行动。学校的制度建设是各学校都在花大力气抓的一项工程，但千万不要走向教条化和形式化的倾向，制度几大本，条款一大堆，却成了管理的“摆设”。如果制度建设偏离了人本思想，偏离了共同的价值取向，就不会产生“谐振效应”。

其次是教育主体诸要素间的和谐发展。学校校长、副校长、中层干部、各科教师等诸要素共同构成教育主体。构建和谐校园必须注重教育主体诸要素间的和谐发展，在提倡谅解与宽容、促进公平与公正的和谐氛围中，增强竞争实力，获得效益的整体提升。校长作为学校的第一责任人，要在办学思想的形成上下工夫，要用自己的实力、活力、魅力去影响干部，影响师生形成共识的价值观、群体意识、行为规范等。同一学科教师要摒弃“文人相轻”、“同行是冤家”的陋习，互相学习，共同提高；不同学科的教师要打破画地为牢的学科壁垒与偏见，涉猎其他学科知识，改变自己单一的知识结构，走综合型教师发展之路。在教师和谐互动的正向氛围中，完善学校的合作机制，让教师充分认识到学校的兴衰荣辱都关系到自己的切身利益，都关系到渴求发展的莘莘学子。

其次是学科间的和谐发展。在整个教育系统中，高考升学率的压力最大，学校各学科自然形成“主科”和“副科”的概念。考试科目是主科，分值比例大的是主科，其余均为副科。由此，学科地位、课时、作业、学生重视程度都发生了偏斜，难以形成教师的团队意识，合作发展就成了一句空话。《基础教育课程改革纲要（试行）》指出，基础教育课程改革的具体目标之一是要“改变课程结构过于强调学科本位、科目过多和缺乏整合的现状”，这无疑给学科间的和谐发展提供了理论依据。课程改革的学分制管理又为学科间的和谐发展搭设了平台。因此，教师应该转变观念，以课程改革为契机，成为促进学科间和谐发展、构建和谐校园的实践者和生力军。

再次是“五育”的和谐发展。近代教育家蔡元培先生在《对于教育方针之意见》中以人体为喻，提出了“五育”并重、融合发展的思想。他指出：“军国民主义者，筋骨也，用以自卫；实利主义者，胃肠也，用以营养；公民道德者，呼吸机循环机也，周贯全体；美育者，神经系也，所以传导；世界观者，心理作用也，附丽于神经系，而无迹象之可求。”我国现阶段的教育方针仍然强调受教育者应当德

智体美劳全面发展。《中共中央、国务院关于深化教育改革，全面推进素质教育的决定》指出:“实施素质教育，必须把德育、智育、体育、美育等有机地统一在教育活动的各个环节中。学校教育不仅要抓好智育，更要重视德育，还要加强体育、美育、劳动技术教育和社会实践，使诸方面教育相互渗透、协调发展，促进学生的全面发展和健康成长。”“五育”的和谐发展是改变重智轻德，片面追求升学率，单一追求智育的现状，树立育人为本的思想，“五育”的和谐发展就是素质教育的本质体现。有专家指出，所谓素质教育，是通过科学的教育途径，充分发掘人的天赋条件，提高人的各种素质水平，并使其得到全面、充分、和谐发展的教育。“五育”的和谐发展并不意味着学生各方面的均衡发展，而是在学生身上体现出教育的整体效应。在增长科学文化素质的同时，思想道德素质、劳技素质、心理素质、身体素质等方面都能和谐共进，为将来成为合格的建设者、可靠的接班人奠基。

最后是学生个性的全面和谐发展。和谐校园的构建最终还是要落实在学生身上，学生个性素质的高低是评价和谐校园构建成功与否的一个重要尺度，学生个性的全面和谐发展是和谐校园的一个重要标志。联合国科教文组织发表的权威性报告《学会生存》中指出:“应该把培养人的自我生存能力，促进人的个性的全面和谐发展，作为当代教育的基本宗旨。”教育的过程是学生生命感受和经验体会的过程。学生在主动学习、主体实践、合作探究的过程中，获得知、情、意、行诸方面协调发展；在培养适应社会要求所必需的各种基本素质的同时，根据自身潜能、兴趣、爱好、特长等因素培养出具有鲜活个性的多样化人才，使校园的每一位学生的潜能充分发挥，特长充分展现，都能做到个性的全面和谐发展。

和谐校园是和谐社会的重要组成部分，是推动学校更快更好发展的基本条件。和谐能够凝聚人心，和谐可以团结力量，和谐促进事业发展。校园奏响和谐的旋律，将会为学校的发展和学生的成才注入活力，使学校的组织效能得到充分发挥，提高教师教书育人的积极性和学生学习的主动性，从而提高教育教学的质量，促进师生的自身发展和身心健康。

构建和谐校园，就要坚持科学民主依法治校，发展校园民主政治；构建和谐校园，就要不断提高教育教学质量；构建和谐校园，就要加强各级班子建设和各项管理制度建设，提高执政兴校能力，保证各项工作和谐高效运转；构建和谐校园，就要着力维护校园稳定安全，建设先进校园文化，营造良好的育人环境。

构建和谐校园是一项艰巨复杂的系统性工程，是一个需要随着教学、科研和学校的发展而不断推进的过程，更是一个长远的征程和永恒的主题。校园同时也是师生共同生活的家园、精神的乐园，是人才的摇篮。我们要更加珍惜团结和谐的局面，推动学校稳定持续的发展，以发展增和谐、以改革促和谐、以公平求和谐、以

稳定保和谐，把校园建设与发展的各项事业不断推向前进。让我们响应党的十六届四中全会的号召，全力构建稳定、法治、公平、有序、文明、向上、宽松、协调、包容的和谐校园，培养身心和谐、健康成长的合格人才，为建设和谐的社会主义社会贡献一份力量。

本书由李卫平担纲主编，具体分工如下：第一篇（梁红卫），第二篇第一、二、三章（张素萍），第四、五章（冯波），第三篇第一、二、三、四、五章（张书芳），第六、七、八、九章（杨兴国），第四篇第一、二、三、四、五章（李世峰），第六、七、八、九、十章（张世良），第十一、十二、十三、十四章（张学军），第五篇（刘华东），第六篇（李钰鹏），第七、八篇（余艳），第九篇第一、六章（李钰鹏），第二、三、四、五章（杨鲜霞），第十篇第一、六、七章（毛丽萍），第二、三、四、五章（谢六玲），第十一篇（赵方），第十二篇（吴继红）。

本书在编写过程中得到了河南科技大学、洛阳师范学院、洛阳大学等单位和个人的大力支持和帮助，在此表示诚挚的谢意。

由于本书编者水平和经验所限，疏漏之处在所难免，恳请业内专家不吝赐教扶正。

目　录

第三章　学校的制度文化 …… (813)
第一节　学校组织结构 …… (813)
第二节　学校管理制度 …… (820)
第四章　和谐的组织文化、校园文化与学校文化 …… (826)
第一节　从组织文化到学校文化 …… (826)
第二节　从校园文化到学校文化 …… (835)
第三节　文化立校 …… (838)
第五章　学校文化的建设主体 …… (840)
第一节　校长与领导文化 …… (840)
第二节　教师与教师文化 …… (848)
第三节　学生与学生文化 …… (857)
第四节　学校服务人员与服务文化 …… (863)
第六章　学校文化管理的基本原则 …… (865)
第一节　追求发展 …… (865)
第二节　崇尚尊重 …… (869)
第三节　适应变化 …… (872)
第四节　达成和谐 …… (875)
第七章　建构学校文化的历史叙事途径 …… (879)
第一节　历史，并没有想像的那么遥远 …… (879)
第二节　学校的名师及其文化力量 …… (881)
第三节　让“校史文化”成为教师与学生的“精神家园” …… (883)
第八章　充满人文气息的学校文化 …… (886)
第一节　“全面发展、人文见长”的学校文化建设 …… (886)
第二节　运用社会教育资源促进学校文化建设 …… (890)
第九章　学校文化管理的和谐哲学视界 …… (892)
第一节　文化与管理 …… (892)

第二节　学校文化管理的要素 …… (899)
第三节　学校教育与管理中人的主体性的缺失 …… (904)
第四节　学校文化管理中的管理关系 …… (909)
第十章　学校文化管理的实践操作 …… (913)
第一节　学校文化管理中共同价值的塑造 …… (913)
第二节　学校文化管理中管理制度的改革 …… (916)
第三节　学校文化管理中激励机制的建设 …… (920)
第四节　学校文化管理中领导行为的转变 …… (928)
第十一章　和谐学校文化畅谈 …… (934)
第一节　有情、有趣、有美、有新的校园文化 …… (934)
第二节　创建有特色的校园文化 …… (937)
第三节　创设五彩斑斓的教室文化 …… (939)

第六篇　学校管理制度的建设与校园的和谐

第一章　创建和谐学校的管理制度 …… (947)
第一节　学校管理制度的概述 …… (947)
第二节　学校管理制度的建设与改革 …… (951)
第三节　学校内部管理体制改革实践 …… (958)
第二章　法治与学校规章制度的和谐 …… (961)
第一节　依法治校的法律依据和实施主体 …… (961)
第二节　建立健全学校规章制度是实现学校持续稳定发展的
前提与保障 …… (966)
第三节　从实际出发制定学校规章制度 …… (972)
第四节　在实践中维护和完善学校规章制度 …… (982)
第五节　学校章程是和谐学校的“ 根本大法 ” …… (989)
第六节　高校教学质量评估制度是和谐高效管理的生命线 …… (995)
第七节　高等学校住房制度的改革驶入社会化轨道 …… (1003)
第八节　完善国家资助家庭经济困难学生的政策和制度 …… (1011)

第三章　学校的制度文化

学校制度是调整学校组织内部各种关系、维系学校正常运转的各项规定。制定学校制度的目的，是为了规范师生员工的行为，使学校内部各项活动能正常地进行，从而提高学校的工作效率。

学校制度包括学校组织结构、学校管理制度以及二者背后所蕴含的形成学校制度的制度（有时，这种制度以隐性的方式存在）。当学校制度和学校文化融合之后，就形成了一种制度文化。这种制度文化能把学校的价值理念外化为师生员工的自觉行为，从而形成一种独特的、其他学校难以模仿的学校核心价值观。

第一节　学校组织结构

学校组织结构是指学校为了有效实现学校目标而筹建的学校内各组成部分及其关系的一种形式，依此可确立学校各成员之间的沟通方式、工作规范以及学校领导人员的权利责任范畴。建立一个结构合理、运转灵活的组织结构是保证学校任务有效完成的最基本的前提条件。从工作实践上看，学校管理过程中出现的职责不清、权限不明、相互扯皮等问题都与不合理的组织结构紧密相关。也正因为如此，人们始终把组织结构问题作为组织理论的研究重点而加以密切关注，从科层管理模式到现代的系统组织理论、扁平化管理等都是如此。

一、学校组织结构变革：走向扁平化

“一附中”的学校组织结构曾经是典型的“纵向条状”的科层管理模式，即“校长——副校长——教导处、总务处、学生处、科研室——年级组、教研组——教师、学生”模式。近年来，为了适应课程结构改革及课堂教学改革，学校组织结构由原来的以“纵向条状”为主逐步转向了以“横向块状”为主的学校管理体制，即由校长统领学校工作，学校党总支书记和两位副校长3人与3位正副教务主任两两组合，并和各年级组长一起形成学校领导小组直接分管各年级组和几个教研

需要全本请访问 www.ertongbook.com

组，学校的管理层级变为了三级，即：

校长 ——总支书记＋教务主任＋年级组长——教师、学生
校长 ——副校长＋教务主任＋年级组长——教师、学生
校长 ——副校长＋教务主任＋年级组长——教师、学生

这样，既减少了学校管理的中间环节，又增强了教务处、学生处、科研室、总务处等处室服务于教育教学第一线的工作职能，保证了学校领导在学校管理过程中能够直接面对教师和学生，凸显了学校对教育教学工作、教师工作和学生工作的直接管理。

围绕学校组织结构的变革，主要在以下三方面进行了管理改革。

一是明确领导管理职责。校长的管理职责主要有以下几方面：贯彻党和国家的教育方针和上级教育部门的要求，结合时代要求、学校特色、学生实际，来全面监督学校发展规划的落实和安排，并制定学年工作计划；深入第一线调查、总结、研究，能不断地发现新问题、分析新问题、解决新问题，不断修正和创新学校发展规划；加强干部队伍建设、师资队伍建设、职工队伍建设；坚持集体领导，充分发挥学校领导班子的群体功能；全心全意依靠教职工，实现校务公开，充分发挥教代会的参与功能和决策功能。副校长除了了解情况协助校长做好各项工作，还要能够大胆开拓，深入到基层调查研究、重点解剖，创造性地开展自己分管的工作。各处室的中层干部应配合校长室的块状管理，协助做好正副校长所直接分管的工作。

二是完善块状管理网络。除了建立健全由书记、校长直接分管年级组和教研组的以“横向块状”为主的管理模式，学校还在这个模式的关节点上下了工夫，要求每个领导成员工作重心下移，要求人人能重点解剖一个“结点”，大的如一门学科、一个班级，小的如一堂课、一名同学，搞活“结点”，做到任何管理都来自实践，使学校管理能够真正落到实处，使管理网络真正畅通。比如，针对高三学生基础相对薄弱的现状，中层以上的干部深入到高三各班兼任各班的副班主任，分析现状，解剖麻雀，既搞活了“结点”，又畅通了全局。

三是建立灵活的管理机制。从学校的周边环境和自身的实际出发，学校建立了以下管理机制。第一，校长在做决策时，要把学校发展放在整个可持续发展的社会大系统中来考虑，要经常进行教育需求分析，了解和掌握社会对学校的需求。一般情况下，学校每学年要进行一次规模较大的“教育需求研讨会”，把通过调查收集到的各种社会信息进行整理、分析。在此基础上，做出下年度学校在人事、招生、课程设置等方面的决策，尽量做到有所为，有所不为。第二，建立动态性的人事组织制度。根据择优弃劣、追求满意化的原则，通过评估考核，实施各层次人才合理流动，力求真正做到能上能下，能进能出，不断地新陈代谢，保持学校人才结构处

于满意化状态。两年来，学校有 3 名中层干部晋升为校级干部，6 名普通教师进入中层干部之列，1 名中层干部流动为教研组长，教师流动为职员 1 名，流出 1 名。第三，加快对青年干部和青年教师的培养。领导班子认为，管理要创新，就得从青年干部开始抓起。为此，学校加快了对青年干部的培养力度，把德才兼备的青年教师充实到学校中层干部岗位上来。同时学校还重点抓青年教师联谊会工作，团结青年教师，使其热心科研，投身教改，为学校发展作出各自的贡献。

正如学校领导所说的，进行这种学校组织结构的变革就是要追求学校管理的扁平化，以使学校领导能够直面学校工作第一线，并能在尽可能短的时间内应对学校突发事件。扁平化管理是这次学校组织结构改革的关键词。

其实，也不仅仅是学校组织，包括企业在内的各行各业都在追随着这样一种组织结构变革趋势。20 世纪 80 年代末期，被美国《洛杉矶时报》誉为“后现代企业之父”、被《经济学人》称为“管理大师中的管理大师”的世界著名管理学大师彼得斯就颇有预见性地指出，等级结构已成为制约企业发展的瓶颈，采用扁平化的组织结构，不但能大大降低企业管理过程中的协调费用，还能大大提高企业应对市场行情的反应速度和满足用户需要的能力。在新一代管理大师们的著作中，扁平化管理一词也是频频出现，在谈论组织结构变革的时候，更是少不了要谈到它。

扁平化管理真的就那么灵验吗?

二、科层制与扁平化管理

要回答上面提出的问题，必须首先清楚扁平化管理的由来。

扁平化管理是相对于传统的等级结构管理模式——科层制而言的，任何组织都必须以某种形式的权威作为基础，否则，任何组织都难以达到自己的目标。依据权威的合法性来源进行划分，人类社会存在着三种权威。第一种是传统的权威，即在长期的传统因素影响下形成的权威；第二种是感召的权，即由个人魅力所获得的权威；第三种是合理—合法的权威（这又具体分为两类，一类是官方的或法定的权威，另一类是专业的或理性的权威）。

对于传统的权威，人们对其服从是因为领导者占据着传统所支持的权威地位，领导者也因此而得到他人的服从。但是领导者的支配范围亦由传统所限，因而效率较低，不宜作为行政组织体系的基础。对于感召的权威，人们对其服从完全依靠于人们对领导者的信仰。因此，领导者必须以不断的奇迹和英雄之举赢得追随者，这就过于带有感情色彩并且是非理性的，也不宜作为行政组织体系的基础。只有合理—合法的权威才能作为行政组织体系的基础，其最根本的原因就在于这种权威依据法定或理性，从而在组织中提供了人们所需要的慎重的公正。

依据适合于行政组织体系的权威基础，即理想的组织结构应具有以下几个特征。

1. 有持续不断受规则所约束的理性行为。

2. 有明显范围的权限，包括在职者的权力、限制、奖惩等。

3. 职位组织依照官职层级制的原则，即每一个较低的职位都在其上级的控制和监督之下。

4. 仅当一个人具备专业训练之后，才有资格成为组织的一员。

5. 行政干部必须和生产所有权或管理的所有权分离。

6. 在职者能“ 拥有 ”但不能“ 占有 ”该职位。

7. 行政措施、决议和规令必须以文字的形式提出及记录。

具备了上述几个特征的组织结构，可使组织表现出高度的理性化。整个组织依照规章运作，行动条例分明，可预测性强，便于管理。同时，权威来源有据可依，避免人为随意因素的干扰，因此使组织更加具有效能，从而为行政组织提供了一条制度化的组织准则。时至今日，这一模式依然被各种类型的组织所采用。

在学校，学校校长、中层和基层管理者组成了一个正金字塔状的层级管理结构。校长处于金字塔的顶端，其指令通过各级管理层，逐层传达到基层；基层信息则经过逐层过滤，最终上传至校长。依据这一管理组织结构可以将学校组织内每一职位的工作程序、业务范围、行为标准，以及学校系统内各科室的职责、科室与科室之间的关系，以规章的形式明确下来，使学校内的各项工作有法可依，有章可循，避免了管理过程中的扯皮现象，是效率较高的一种组织结构形式。

任何事物都有其两面性，科层制概莫能外。在获得高效的同时，科层制从产生之日起，其本身就具有内伤，这主要表现在三个方面。

其一，“ 等级森严，规章明确 ”的获得必然以严格监督、严格控制、有效奖惩为具体手段，而这些手段与学校组织内部的疏离感高度相关。由疏离感导致的进一步控制，由严格的制度管理导致的强制性学校气氛，最终可能会形成人际关系的冷漠与恶性循环，严重破坏学校人际关系氛围。同时，缺乏灵活性与弹性的明确的规章，会削弱学校师生员工的主动性、积极性和创造性，从而破坏学校教职员工的工作士气与心理氛围。

其二，在学校内部，从组织结构上来看，直接与教师、学生、家长打交道的是学校的基层管理者，如年级组长和教研组长。但在科层制的组织结构范围内，决策权在最高层的校长手中，事事都要由其来作决定。这就使得承担具体执行任务的学校基层管理者在面对学校常规管理时尚可应付，接触到学校的非常规管理，特别是在应对突发事件时则力不从心，常常在请示、汇报的过程中，延误了事情处理的最

佳时机。同时，也不排除人们从保证自身利益出发，处事谨小慎微，只看是否符合学校的规章制度，而不顾学校发展的根本目的，各个相关部门和成员之间，遇事推诿扯皮、相互掣肘等现象的发生。

其三，在学校外部，学校组织所处的外部环境正在快速变化，这就要求学校能够快速应变，具备极强的适应性。而管理层次众多的层级结构所缺少的恰恰是一种对变化的快速感应能力以及适时调节的适应能力。

正因为如此，人们可以看到，曾经以提升组织效率面目出现的科层制，现在却因为效率而备受指责，扁平化管理也由此逐渐走进人们的视野，并在世界范围内广泛推行开来。

三、慎待扁平化管理

如果扁平化管理是解决组织效率低下的灵丹妙药，那么为什么人们不舍弃科层制转而建立扁平化的组织结构呢？事实上，不仅是学校，即使是在 IBM、微软、Intel 等产业巨头的组织内部，也从来没有谁是真正否定科层制的。难道所有的管理者、专家、学者、有识之士都对扁平化管理给学校和企业带来的好处视而不见吗？

不仅如此，更有学者指出，一个决策的产生，实际上是众多利益和偏好相互谈判、妥协的过程。没有一个社会选择可以同时满足这些众多的利益选择，如果有假设条件的解决方案，即这样的制度如果存在，就只有一种形式，那就是专制。因为，如果管理者允许其他组织员工决策组织事务，将导致组织的低效率、组织分化、目标含糊等。所以，如果组织需要把专业化分工、团队生产的效率变为现实，必须建立一种有效的决策机制。这种机制不是什么类似民主一样的“扁平化”，而是建立在权威基础上的“集体决策”。

因此，如果要问哪种组织结构最好。这的确是个很难回答的问题。因为组织结构随着社会的发展而不断发展，每一种类型的组织结构都有其优点和缺点，都有一定的适用范围。相对于一定的条件来说，都有其优越性，而当条件发生变化时，它就会逐渐丧失原有的合理性。没有也不可能存在适用于一切情况的十全十美的组织结构。因此，笼统地问哪种组织结构最好，离开具体条件，是无法作出明确判断的。但是，相对于某一组织特定的条件来说，必定有一种更有利于提高管理效率的，也就是最适合组织存在的特定条件的组织结构。

其实，不仅是它们二者的优劣难以区分，其他的组织结构类型，如直线制、职能制、矩阵制结构等，同样让我们难以取舍。因此，我们考察扁平化对抗科层制的意义，并非要在扁平化和科层制之间进行重新选择，而是要指出这样一种状态：扁

平化与科层制都只是执之一隅的具体组织结构的形态，而不是一种普遍可行的组织理论。换言之，扁平化与科层制都有其存在的合理性，并都有其存在的弊端。我们不仅应该看到扁平化管理模式给组织带来的好处，更应该意识到在不具备条件的情况下推行扁平化管理将会带给组织的危害。

在组织中推行扁平化管理时，管理层级减少了，与之相对应的就是各基层部门的业务范围扩大了，横向协作增多了，职能权限也相对扩大了，管理的复杂程度也会有所提高。这就必须加强组织内部各部门之间的协作意识和服务意识，构建一个“开放性的、运转灵活、反应迅速”的责任利益共同体，打破以往被固定了的僵化体制，尽最大可能地调动员工的工作积极性，从而才能最大限度地提高组织的管理效益。

如果学校内实施变革的条件尚不成熟，学校领导又没有从根本上理解和把握扁平化管理思想的内涵和精神实质。在无法预见变革后果，也无法对变革进程施加有效影响和控制的情况下，贸然施行扁平化管理模式，轻则引发学校全局性的震荡，造成学校的组织结构和管理机制“扁而不优”，重则将使学校“分崩离析”，沦为一盘散沙，给学校带来灾难性的后果。

换言之，一个学校推行“扁平化”能否真正获得成功，关键在于这种组织结构最终是否得到了广大师生员工发自内心的认可和服从。要知道，再好的管理制度如果没有文化和理念作支撑，终将是无法发挥作用的。

四、重新设计组织结构

虽然扁平化管理不是解决学校组织结构问题的灵丹妙药，但是我们不得不承认的就是，当前的科层制确实存在着一定的弊端，这就使得我们有必要考虑重新设计组织结构。

尽管各个学校的组织结构可能会有差异，但是考虑到学校组织结构的基本使命以及当前学校组织结构的弊端，重新设计的组织结构必须满足学校中的三种基本需求，即学校管理的效率需求，定期创新的需求以及确保对主要威胁的最低灵敏度从而避免僵死的需求等。与此相对应，我们可以确定学校组织结构的三个基本原则。

1. 学校组织结构应该以学校教研活动为核心

学校教研活动是学校的核心工作，但是，现在学校的组织结构和组织管理却过于复杂，学校会议不断，常规工作不断，甚至一些微不足道的小事也都要放到会议桌上进行反复讨论。这样复杂的组织结构和组织管理使得原本应该是学校工作中心的，即教师作为教育专家的工作变得空洞化，而让周边的琐事杂务扩大化。因此，为使教师分内的工作，如教师的称号所示的工作成为学校真正的中心工作，就应该

毫不迟疑地简化学校的组织和结构，让学校教研活动成为学校工作的核心，这是保证学校管理效率最基本，也是最根本的要求。

2．学校组织结构应具有相对稳定性

组织结构设计就是要明确谁应该做什么，谁要对什么结果负责。要能够消除由于分工不清而导致的决策执行过程中的障碍，并提供信息沟通网络，以支持学校的共同目标和决策，这样既可以避免学校管理工作的过度震荡，保持学校管理工作应有的连续性，也可以避免因权责问题导致的学校管理工作的扯皮等现象发生。

3．学校组织结构应具有开放性

一个良好的组织系统，必然是个有序的自组织系统，必然要求对环境开放，只有这样，组织系统才能新陈代谢，才能有适应环境的能力和旺盛的生命力。因为在平衡态下，系统内部混乱度最大，无序性最高，组织最简单，信息量最小。这种表面上的平衡，实际上会对现代管理起到极大的阻碍作用和窒息作用，使组织系统变得死气沉沉没有差异，缺乏竞争，陷入一种低功率、低效益的局面。这实际上就是官僚主义的根源，是现代管理之大忌。因此，学校组织中的人员、结构、权力等都必须遵循远离平衡态的原则，并保持一种对这一平衡态产生的最基本的敏感性。学校组织结构开放的程度如何，将直接决定着学校管理效能的大小。

在此基础上，我们可以设计学校组织结构。当然，这是一个动态的生成过程，要有步骤地进行建构，同时，不可忽视建构过程中的及时调整。学校组织结构的建构可以依据下面列出的一般程序来进行。

1．确定组织设计的基本方针和原则，根据计划的任务、目标以及外部环境和内部条件，确定设计的基本思路。

2．进行职能分析和职能设计。

3．设计组织结构的框架，即确定承担各项管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其职责。这是组织设计的主体工作。

4．联系方式的设计，即确定上下管理层次之间、左右管理部门之间的协调方式和控制手段。

5．管理规范的设计，即确定各项管理业务的工作程序、工作标准和管理人员应采用的管理方法等，并使之成为各管理层次、部门和人员的行为规范。

6．人员配备和训练管理。

7．各类运行制度的设计，如绩效评价和考核制度、激励制度、人员补充和培训制度等。

8．反馈与修正。将组织结构运行中出现的各种信息反馈到上述各个环节中去，定期或不定期地对原有组织设计作出修正，使之不断完善。

需要全本请访问 www.ertongbook.com