管理者与师生“风险共担”

     学校管理权的下放，为教师和学生创造了成长和成就的机会，但也潜藏着风险。管理者要敢于与师生一起承担风险，并提供最有力的支持和保障。

     传统的学校管理普遍采用“金字塔式”科层管理结构，但随着社会环境的变化，传统的管理方式不仅不能适应人的能动发展的特性，而且容易让学校成为一个依靠领导者个人而不是依靠全体成员来不断迭代和进化的组织。

     学校管理者如果能够以更大的格局和视野看待学校发展的责任与使命，那么就需要采取不同的战略、不同的组织架构和管理模式做支撑。

     什么样的学校管理是最好的？在我看来，就是最能体现现代教育价值观的管理。当学校把学生的终身发展作为育人目标的时候，学校管理就要激发出每个人的创造活力。

     世界管理大师加里·哈默曾经提出扁平化管理的理论，这一理论的核心就是降低管理重心，减少管理层级，扩大管理主体，提高管理效能。在实践当中，能够有效将扁平化管理落到实处的就是项目式管理：赋予管理者更大的权力，使其职责更加明确，任务指向更加清晰，实现高效闭环。

     为了更好地体现管理干部的价值，青岛二中设计出“混合式管理”模式，即原有的职能部门负责决策和评价，规划设计相应的发展思路和战略，提出任务内容和标准，并且负责督查落实；年级管理团队负责执行和落实，享有与之匹配的资源调配权和执行决策权；校级干部分工到各个年级。这种管理模式“知行合一”——每个校级干部既是部门工作的决策者，又是执行者，决策是否科学合理，执行过程中自己就能得到及时反馈，所以更能够锻造干部的决策能力、执行能力、创新能力，因此也就更加高效。

     2015年青岛二中举办90周年校庆，学校按照扁平化管理的原则，让一名副校长负责整个校庆的筹备工作。他很快组织起一个筹备小组，除了重大事项由学校校务会议集体研究外，其他权力包括用人权、资金使用权、资源调配权、招标采购权等重要的权力都充分下放到筹备小组。在项目式管理模式的运行下，校庆工作取得圆满成功。

     美国学者西蒙·斯涅克提出了一个黄金圈法则，任何真正的成功只有从“Why”（目标、方向）开始，才能真正知道“How”（方法、措施），最终达成“What”（现象、成果）。教育管理只有知道“为什么”，才能做正确的事，并找到正确做事的方法。

     2014年我在美国参加培训时，走访了许多高中学校，这些学校的招生都有一个共同特点——学生按照自己的兴趣选择学校，无须参加考试，如果报名人数超出学校招生数，那就“电脑派位”。这给了我很大的启发——尊重学生的个性和选择是教育真正的出发点。

     当下的教育环境，我们的学校没有办法不按照成绩选择学生，但是学生进入学校以后，应当让他们按照自己的兴趣选择班级。于是，青岛二中推出了 “吸引力团队”（Magnet Team）的组织模式，打破了传统的按成绩分班的方式，组建了人文、经济、数学、外语、生化、理工6个团队。学生可以自主选择志愿团队。对于学生来说，能够与志同道合的同学一起学习和做事，由此也会产生“水涨船高”的效应，学生的创新成果不断涌现。

     改变了学生发展的组织方式，同时也激活了教师管理和发展的活力，每个人都被尊重、被信任，教师教育创新的思路充分显现。青岛二中建立了以首席导师负责的导师团队，优秀的骨干教师带领青年教师谋求自主发展，充分发挥每个教师的最大潜力，让青年教师有了加快成长的机会和平台；同时，首席导师也在团队的课程建设、分层教学、学生创新素质培养及资源汇聚等方面，发挥自己的主动性和创造性。

     学校管理权的下放，为教师和学生创造了成长和成就的机会，但也潜藏着风险。管理者要敢于与师生一起承担风险，并提供最有力的支持和保障。正如纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在《非对称性风险》中所说的：“没有‘风险共担’，就没有进化。”而共担风险，也就让管理者与师生站在了一起，为师生创造了自主宽松的发展环境。

     在充满不确定性的时代，建立一种能够相互信任、机动灵活的管理组织和运行模式，才能够真正应对不确定性。教育的最终价值体现就是学生素质和能力的提升，衡量学校教育质量最根本的标准就是学校为学生创造了多大的价值。因此，学校管理者不仅要把创造生态作为自己的最大责任，赋予每位师生更大的管理自主权，而且要成为提升学生发展素质的支持者、服务者和协调者。当学校管理的目标是师生发展的时候，学校也就真正成了师生喜欢的学校，也一定是对社会贡献最大的学校。