

以整体性理念提升学校治理效能

报告厅

徐赟

提升中小学内部治理效能是推进教育治理体系和治理能力现代化在教育基层落地的重要体现。当前，教育强国建设对基础教育提出了更高的要求。从宏观来看，教育强国建设需要进行全面系统的部署，这就要求教育改革必须具有系统性、整体性和协同性；从微观来看，要想真正把学校办强办优，校长需要树立整体性理念，不断改进学校内部治理方式，提升治理效能。

学校内部治理的碎片化问题有哪些

现实中，中小学校内部组织架构一般由校长办公室、教导处、德育处、总务处、教研室、教研组、年级组等行政机构组成。学校日常管理中，不同的校领导分管其中一个或若干部门。虽然各学校在部门的具体设置和任务分工上略有不同，但这种组织架构通常被视为中小学内部治理的经典模式。然而，这种传统模式经常出现管理的碎片化现象，导致学校内部治理效能低下。

一是职能分割，各自为政。由于各部门有各自的职能分工，加上又归属于不同的副校长分管，久而久之，部门之间容易各自为政，甚至出现权力和利益的“部门化”——涉及利益分配的工作各部门积极协作，没有利益可图的事则互相推诿扯皮。以安全教育工作为例，总务处认为其主要负责物防、技防和安保人员管理，学生安全教育是德育处的事；德育处则认为学校安全的所有事项都应该由总务处来负责。

二是多头管理，权责模糊。学校教育中有些教育工作既需要通过学科课程来开展，又需要通过活动课程来强化。这时，传统的管理模式就带来了多头管理的弊端。以科学教育为例，既有日常的学科教师的课程教学，又有科技辅导员负责的非教学性科技活动。前者由教导处分管，后者一般由德育处分管。实践中，开展科技活动时，有学科教师认为德育处分配的任务应该由班主任来组织，有班主任认为科技活动应由本班科学教师来落实。

三是信息阻隔，沟通不畅。一些学校组织在架构上条块分割，年级组与学科教研组之间经常会产生信息不对称。以作业布置为例，各学科教研组会根据学科教学的需要，通过集体备课来统筹设计作业任务，而各年级组则需要根据国家作业时的规定来控制作业总量。正是这种“信息孤岛”，容易使各科作业协调困难，增加



在河北省石家庄市东风西路小学阳光大课间体育活动中，五年级学生进行花球操表演。

本报记者 单艺伟 摄

了学生作业负担。

造成学校治理碎片化的根源是什么

造成一些学校治理碎片化问题的原因主要有两个方面。一方面是路径依赖的惯性。传统的学校组织结构深受科层制影响，强调等级结构和职责的专业分工。这套体系在追求标准化和效率上有其作用。然而，随着中小学教育的不断发展，这种条块分割的模式容易显得力不从心。从某种程度上说，这些传统的学校组织架构难以满足“五育”并举的要求。学校的劳动教育、科学教育、课后服务、作业减负等工作很难与传统的部门分工完全对应。但是，学校分管领导和中层长期习惯于在各自划定的“一亩三分地”内行使权力、承担责任，形成了稳定的行为模式和心理预期。打破部门壁垒意味着权力边界模糊、责任共担，甚至可能触及部门利益，因此，他们往往缺乏主动整合、突破条块分割的内在动力。

另一方面是这些学校校内协同平台和机制的缺失。许多学校在制度设计上存在明显短板，缺乏强有力的、常态化的跨部门协同。协同平台缺失导致部门间信息共享渠道不畅，各部门之间即使有协作意愿，也往往找不到抓手。学校的绩效评价体系容易忽略跨部门协作，导致各部门过度关注自身职责范围内的、绩效可明确量化的工作，而忽视那些需要多部门协同才能完成的、绩效分配不清晰的工作。当一项新的教育工作任务无法归口传统职能分工的部门时，只能靠校长来扮演跨越边界的角色。如果校长不主动承担这一角色，则一般不会有其他人来承担。没有平台的保障和制度的

激励，协同就容易停留在口号层面。

加强部门协同重视学校整体功能的发挥

整体性治理是继新公共管理后的新兴管理学理论，是21世纪国际公共管理改革的热门实践和管理学研究的前沿领域。该理论针对治理的碎片化、忽视部门之间协同等问题而提出，注重各个部门、层次、主体间的协同整合，重视整体功能的发挥。

事实上，学生发展是整体的，学校“五育”融合、跨学科教学、项目式学习等的推进都需要整体性治理。学校管理是整体的，课后服务、午餐管理、科学教育、劳动教育等都需要跨部门合作。整体性治理的效果也是可见的：学生体育锻炼时间增加了，学校的体育活动开展好了，学生的心理健康问题就会减少；教学研究有实质性推进，教师教学负担和学生作业负担就会减轻；主题班会认真开展，使家长看得见学生在学校的成长与发展，家长对学校的信任也就慢慢增加，家校间的矛盾和冲突也就自然减少了。这要求校长及学校管理层摒弃孤立、割裂的管理思维，转而确立并践行整体性治理理念，将学校视为一个有机整体，以系统性思维和协同共治的方式优化内部治理结构，实现育人效能的整体提升。

第一，以师生发展为中心进行组织重构。整体性治理强调以公众需要为基础，学校整体性治理要服务于学生全面发展的需要和教师专业发展的需要。为此，学校组织可以此为中心进行部门整合与优化，如：将与学生发展相关的招生毕业、德育、少先队、家校合作等工作集中起来，成立

学生发展中心；把与教师发展相关的人事工作、班主任队伍建设、工会等集中起来，成立教师服务中心；把教学和教研工作整合起来，成立教学与研究中心；把学校其他所有资源保障部门整合起来，成立资源保障中心。通过这些“大部式”的中心来提供一站式服务，解决师生遇到的实际问题。

第二，搭建跨部门协同的平台。整体性治理要将信息系统支撑视为关键技术基础，推广数字化，强调信息与资源共享。一方面，学校要打造高效信息共享平台。建立高度集成、智能化的数字校园，确保学生发展、教师发展、安全保障等信息顺畅流通，消除“信息孤岛”，为协同决策提供支撑。另一方面，要建立校级协调机制。对于需要跨中心协作的临时专项任务或突发问题，校长要保留例外原则，通过校长办公会，组成扁平化的临时工作组，明确主责与协办职责，实现直接沟通、快速响应与协同解决。

第三，重塑面向整体性的评价导向和激励机制。只有让评价指挥棒真正指向协同与整体效能，才能为整体性治理提供持续动力。要将跨部门协作贡献和整体育人效果置于绩效评价的核心。学校考核制度需大幅增加协作参与度、贡献度的权重，强化对学生综合素质提升、复杂育人问题解决成效的评估。对于需要多部门共同承担的育人任务，可探索实施基于协作成果的评价或团队评价，将协作效果作为整体进行考核，形成“一荣俱荣”的共同体意识，培育相互信任和合作的文化。

（作者系安徽师范大学教育科学学院副教授、安徽师范大学附属小学校长。本文系2022年度国家社会科学基金教育学一般项目“市域内县中与城区普通高中协调发展的统筹治理模式研究”[BFA220181]成果）

管理案例

用制度建设破解学生就寝管理难题

章静汉

凌晨一点，我校宿管员巡查寝室时发现，有男生宿舍门缝里透出微弱的蓝光。推门而入，4个学生正裹着被子围坐在一起玩手机游戏。在接下来的一周内，学校接连收到5起关于寝室违规的投诉：女生寝室有人躲在被窝里刷刷至深夜，有男生寝室因深夜喧闹引发争执，甚至有学生偷偷使用违规电器煮泡面。

作为分管德育的副校长，我意识到了问题的严重性。为深入剖析问题根源、寻找解决办法，学校多次组织生活教师分析寝室管理存在的各类问题，分层召开寝室长和住校生座谈会，向学生家长了解情况，举行家长、学生、生活教师、班主任四方会谈，研究治理措施、制定管理方案和实施策略。

寝室管理困局到底该如何破解？笔者认为，应当从完善制度和执行制度上找原因。为此，学校组织专班对问题成因进行剖析：一是管理制度与学生的需求脱节，容易引发抵触情绪；二是制度没有留出灵活处理的空间，导致执行过程简单、僵化；三是有的学生行为规范意识薄弱，也有部分学生只关注自己的舒适和随意，而忽视他人利益和集体生活规则。

为了解决这些问题，我校宿舍管理的改进主要从以下几个方面着手。一是制度革新。经广泛征求师生意见，学校制定了《寝室文明公约2.0版》，打破传统“一刀切”的管理模式，采用“基础规范+自主管

管理词条

奥卡姆剃刀定律

奥卡姆剃刀定律是由14世纪逻辑学家威廉·奥卡姆提出的一项思维原则，其核心为“如无必要，勿增实体”。该定律反对引入冗余的概念、不必要的复杂因素，强调以简洁的方式理解和解释事物，助力人们排除干扰、直击问题本质，是管理学、哲学等领域重要的简化思维工具。

奥卡姆剃刀定律揭示了一个底层逻辑：人类大脑容易被复杂的信息迷惑，而真相往往藏在最简单的解释里。只有摒弃多余的修饰与干扰，追求“大道至简”，才能让本质和规律自然显现。它启发学校管理者要摆脱“烦琐化”“形式化”，聚焦于提升教学质量、促进学生发展等的核心目标。

追求学校管理的简单有效，需要管理者能去繁从简、穿透表象、直击本质。如在优化规章制度时，先思考这些问题：这项制度的建立是否直接

理”的方式。制定“熄灯后禁止使用电子设备”等刚性要求，同时增设“寝室自治委员会”，由学生代表参与制定个性化规则，允许寝室自主申报“安静时段”，在特定时间段内全寝室共同保持学习或休息状态。对违规行为则采取“预警、约谈、整改”三级处理机制，将教育惩戒与成长引导相结合。

二是环境重塑。对寝室内部作升级改造，安装走廊及卫生间智能化感应夜灯，保障学生夜间安全。开展寝室美化大赛，提高寝室空间的舒适度。增设延时公共自习室和谈心室，为学生提供多样化的学习放松空间，由值日行政领导值守并提供必要的心理援助。同时对生活教师进行“青少年心理沟通”基本技术培训，推广柔性管理、提升宿舍文化品质。

三是家校协同。组织“寝室开放日”，邀请家长实地体验学生生活环境。建立“住校生成长档案”，定期向家长反馈学生表现。构建“家庭沟通工作坊”机制，邀请专家引导家长在尊重孩子独立性的同时进行更有效的教育。

宿舍区管理改进行动取得了明显成效，近期的调查数据表明，85%的学生表示“宿舍区师生关系、寝室内同学关系更加融洽”，72%的家长反馈孩子“作息更规律，学习效率明显提高”。如今的宿舍区，已然化作浸润心灵的教育场域，让每名 学生都能感受到集体成长的暖意。

（作者系浙江省宁波市奉化区武陵中学副校长）

服务于学生成长？若取消该制度，管理漏洞能否通过更简单的方式弥补？制度执行的时间、人力成本与收益是否匹配？果断剔除冗余制度，构建精简高效的管理体系，才能确保学校高效运转。

当前，部分学校的学生活动也存在“形式化”问题。比如，将劳动教育窄化为“拍照存档”，将社会实践活动窄化为“参观打卡”，将学生兴趣培养窄化为“成果展演”，这种重排场、轻育人实效的做法，实质是用看似光鲜的外表掩盖了教育活动的真正内涵。

管理智慧正是藏在对本质的把握里。学校管理者要敢于删除非必需的管理举措，不让育人活动沦为表面工程，要回归教育规律、敬畏教育规律，敢于拿起“奥卡姆剃刀”，在删繁就简中回归简洁、纯粹的管理样态。

（本报记者王家源整理）

基教牵引·高教赋能·协同育人——内江师范学院物理与电子信息工程学院构建高校与中学协同发展机制

在国家大力推进基础教育课程改革与教育强国建设的战略背景下，内江师范学院物理与电子信息工程学院紧扣《基础教育课程教学改革深化行动方案》要求，聚焦“核心素养导向下的学科实践（实验）与作业设计”这一改革重难点，以“基教牵引·高教赋能·协同育人”为核心理念，构建起高校与中学多维度协同发展的创新机制。

内江师范学院物理与电子信息工程学院依托物理学重点学科优势，整合理论与实践探索资源，在高中物理学科实践（实验）与作业设计领域开展了系统性研究，实现了从理论到实践的全链条创新。立足师范学院服务基础教育办学定位，学院联合川渝地区多所重点中学，组建了“高校教师—中学教师—职前师范生—中学生”四位一体的学习共同体。通过深度调研中学的物理教学现状，梳理出“抽象难懂”“学习动力不足”“核心素养培养不全面”三大核心问题，确立了以项目式创新教具研发为突破口、以素养导向作业设计为延伸的研究路径，形成了“高校理论研究与指导+中学实践探索”的行动研究模式。

协同建构：多维度育人机制的创新与实践路径

四方联动：构建协同育人共同体。为打破高师院校与中学之间的壁垒，学院牵头组建了“高校—中学—企业—师生”多元协同的研究共同体。在高校层面，整合物理学、教育学、材料科学等学科专家，负责理论框架构建与技术指导；中学层面，联合省内外重点中学的骨干教师，提供教学实践需求与反馈；企业层面，引入教具研发与生产企业，实现创新教具的产业化转化；师生层面，组织职前师范生与中学生共同参与项目式学习，形成多维互动网络。这一共同体机制，通过建立定期研讨制度、联合申报课题等方式，形成了高校与中学目标一致的合作生态。

动机激发：构建素养自主发展体系。针对学生“被动学习”向“素养自主建构”转变驱动力不足的问题，学院构建了进阶式动机激发模式。通过组织中 学生走进高校开展研学活动、邀请院士面对面交流、举办物理

科普创新大赛等方式，多维度激发学生内驱力。此外，学院构建了“动机激发—需求满足—动机增强—素养发展—需求升级”的循环结构，通过师生项目式共研创新教具并应用于课堂教学满足学生高阶需求，通过作业设计与教学改革变知识简单应用为素养全面发展。

教具创新：项目式研发的实践突破与应用实效

任务驱动：构建教具研发创新模式。针对物理概念与规律建构困难的问题，学院创新提出“任务驱动+项目式”的教具研发模式，中学提供教学难点突破需求，高校理论研究和教具制作，中学课堂实践反馈，“高校—企业—中学”协同将教具修改完善，最后联合进行成果申报和推广，实现了教具从设计到应用的快速迭代。

课堂转化：推动教学方式深度变革。为促进学生素养全面发展，学院推行项目式创新教具研究与跨学科融合教学。鼓励教师设计基于“共识性叙事”的项目式情境，以多元协同的

“任务驱动+项目式”模式研发教具，引导学生在课堂中借助教具主动探究、合作实验，既满足学生自我实现、归属与尊重等需求，又通过跨学科融合生成多维度素养。同时，学院指导中学教师把教具研发成果转化为探究式、项目式教学方案，推动教学从“知识灌输”向“素养建构”的根本性转变，实现以创新教具应用赋能教育高质量发展。

作业革新：核心素养导向的设计创新与教学实践

“四位一体”：构建作业设计新范式。针对传统作业“情境简化、思维单一、实践缺失”的问题，学院牵头组建了“高校—中学—职前师范生—学生”“四位一体”的作业研究团队，构建了“情境化—实验探究—STSE（科学、技术、社会、环境）—问题串”的作业设计新模式，积累的习题资源形成习题类著作11部，被30余所中学采用。团队以“强基计划”培养需求为导向，依据“从生活走向物理，从物理走向社会”的课标理念，以生产

生活真实情境为载体，开发了兼具科学性 & 趣味性的作业体系，实现了习题设计与高阶思维培养的深度融合。

模式创新：构建习题教学新体系。在习题教学方面，学院构建了基于核心素养的“阅—问—议—享—练”五步法教学模式，并形成《基于学科核心素养的中学物理教学设计与案例研究》专著1本，发表习题类论文4篇。该模式以培养学生“物理观念、科学思维、科学探究、科学态度与责任”四维素养为目标，通过“阅读情境—提出问题—小组议答—成果分享—变式训练”的流程，实现了习题教学从“解题技巧训练”到“素养发展”的转型。

辐射赋能：从实践创新到生态重构的价值延伸

学院“基教牵引·高教赋能·协同育人”的创新成果在高校人才培养与学科建设中成效显著。在物理教师职前培养领域，成果深度融入“教师教学技能综合训练”等核心课程，学生的物理学科专业能力与教学实践能

力实现双提升，为求职就业奠定坚实基础，众多学子凭借所学优势，成功入职各地国家示范校。

以成果为纽带，学院积极搭建高校—中学联合研究平台，激发科研创新活力。物理教研室教师与中学教师携手，在科研领域硕果累累，累计立项市级项目11项、结题8项；获批省级项目7项、国家自科项目3项；获四川省教育研究阶段性成果三等奖1项，市教育科研成果特等奖1项、一等奖2项，有力推动学院教育科研水平迈上新台阶。此外，研究成果通过教师培训广泛传播，相关议题契合国家拔尖创新人才培养方向，学术影响力持续提升。

内江师范学院物理与电子信息工程学院以基教需求为牵引、以高教赋能为支撑，努力构建“理论与实践交融、知识与素养共生”的育人新生态。未来，学院将继续深耕协同育人沃土，为培养具有科学思维、创新精神的时代新人贡献高校智慧，在教育强国建设中书写更富活力的实践答卷。（郭云东 罗小成 陈泽勇 陈湘 刘有）