

“流程”在现代学校治理中的意蕴与效能

文 | 王文英

一次，与青年教师座谈。一名新入职教师分享自己的工作感受，他说：“经过半年的适应，对怎么做教师、如何管理班集体终于有了一些头绪，所以现在工作起来就不再那么忙乱了……”这番话令在场的青年教师频频点头。

面对工作，就怕没有头绪。

我们不难看到一些教师，工作中不知道要做哪些事，怎样去做事，每天忙忙碌碌，却不见效率。但也有一些教师，每天从容笃定，没那么忙乱，却总能将各项工作安排得井井有条。两种不同状态的背后，是“头绪”的作用。

这里所说的“头绪”，事实上就是流程。流程是企业运营中常用的概念，但在学校管理中其价值同样不容小觑。无论学生培养、教师培训、课题研究还是后勤管理，都需要一定的流程。流程清晰，事半功倍；流程不明朗，则会无从下手。

科学设计流程

什么是流程？通俗地讲，流程就是我们做事情的过程，是为了完成某一目标而进行的一系列逻辑相关的活动。流程不同，做事效果也会不同。

就以受教师欢迎的“拓展训练”来说，很多学校往往会采用这样的流程：第一步选定拓展公司，全权委托；第二步确定时间，由拓展师带队活动。第三步总结，宣告活动结束。在我们学校，组织“拓展训练”的流程要多出几步：第一步根据团队建设的现状找问题；第二步根据问题确定“拓展训练”的主题；第三步选定拓展公司，根据主题商讨拓展活动；第四步拓展师按照计划组织活动；第五步总结，宣告

活动结束；第六步策划专题沙龙，分享拓展感悟，交流活动心得。

两相对比，很明显我校组织的“拓展训练”多出三步流程。步骤虽多，反而目的更强，更聚焦，也因此达成的拓展效果更好。

为此，设计流程需要关注几个方面：

第一，要聚焦目标。流程是为实现某一目标而设计的，因此在具体设计流程的时候，各个环节、每个步骤、具体细节都需要指向目标，形成整体。如2022年我校申报的“书记项目”为“百川竞流，先锋领航”，意指以党建为引领，激励师生积极进取、奋勇向前。我们从思想引领、行动带领、方法指引、评价导向四个方面作了具体部署，要求各条线围绕目标形成合力，按照部署开展工作。

第二，要具有逻辑。流程各步骤之间要有逻辑关系。如学校后勤维修流程：第一步报修，说明哪个班级什么物品出了问题；第二步提示，根据反映的问题后勤人员给予维修提示；第三步反馈，要求指派专业人员维修；第四步做好维修记录。这四个步骤之间有先后顺序，不能颠倒。

第三，要抓住关键。在一套流程中，不是所有步骤都同等重要。根据橄榄球定律，只有少数步骤才是关键，抓住关键步骤就能事半功倍。为此，我们在关键步骤重点设计，分解细化，以期精益求精。如对于提升教师教学水平而言，根据华东师范大学范良火教授的研究，教师的自我反思是促进专业发展的关键。为此，在培训时就要在“自我反思”这一步骤上下功夫。

人人都应具有流程思维

在学校生活中,教师做事的风格有很大不同。有的教师遇到事情立马行动,想到哪就做到哪;而有的教师并不急着投入工作,而是冷静思考后理出个“一二三”再行动。前者虽行动快,但常会无功而返;而后者虽没有立即付诸行动,却能走到最后。导致最后结果不同,是因为流程思维。

流程思维是指为达成目标而设计一系列执行步骤,并持续优化至最佳的一种思维方式。那些为了完成某项工作而拟定“一二三”操作步骤的教师,可以说拥有了初步的流程思维。流程思维的本质,就是抓住事物的发展顺序有序行动。

对于校长,在按照教育法赋予的职责行使职权时,可将管理中的想法、思考或是教育教学工作中发现的问题提交党政工联席会议集体讨论,作出决策后负责实施,实施过程中再及时总结反思,接受党组织监督。对于中层管理人员,需要根据上级部门和校长室的工作要求,结合具体任务梳理操作步骤。如制订课后服务方案,教导处将课后服务时间分成三个时段:快乐时光、作业时间和走班充电。首先,进入快乐时光,学生一边品尝点心,一边聊天放松,虽然只有15分钟,但能放松心情、调节情绪。然后,进入作业时间,顾名思义这段时间是用来完成作业的。最后,走班充电,这是相对宽松的时间,学生可以根据自己的实际情况选择学习项目,或继续完成作业,或进入PBL项目化学习小组,或参加相应的体育、艺术类培训……三个时段的安排动静搭配,既考虑到学生的身心特点,又满足了他们的发展需求,还解除了家长的顾虑。家长问卷结果告诉我们,学校课后服务满意率为99%。这份做人的满意率得益于流程设计的合理。

而对于一般教师,在工作时也需要用流程思维安排自己的教育教学任务。如班主任工作中最基本的“排座位”问题,同样离不开流程思维,先按照高矮排队,再根据视力情况调整,最后再考虑同桌的性格、学习习惯等问题。按照这样的顺序,能够快速合

理地完成排座位问题。

可见,无论管理者还是一般教师,人人都应具有流程思维。拥有了流程思维,也就有了科学的工作方法,帮助我们高效地做好教育教学工作。

对流程进行科学管理

有人用三句话总结麦当劳的成功经验:三流的员工,二流的管理,一流的流程。一流的流程并非一开始就是一流,那是经过对流程进行科学管理、不断优化才最终达成的。

记得我刚走上校长岗位不久,学校有一个大型教学研讨观摩活动的承办任务。在活动之前,我与团队成员商量多次,尽可能将各个环节考虑周全。如安排表、现场卫生、现场主持、班级安排、带班教师工作衔接、专家领导休息室安排、各观摩现场的录像拍照,等等。满心以为,这样周密地安排活动定然有序、圆满。但遗憾的是,活动当天,一会儿发现凳子不够,一会儿发现水杯不足……到了中午,更是因为所准备的食材不够,让食堂忙乱不已。那一天,可谓状况不断。

反思这次活动,会务流程没有缺少任何环节,各环节的逻辑次序也没有问题,可活动当天依然显得忙乱、无序,其原因就在于对流程缺乏科学的管理。如果负责签到的教师发现参会人员远超预计人数后,能及时与后勤负责人沟通,适时调整会务安排,就会使各项后勤服务快速跟进。

流程管理的本质是使流程透明化、优化,以形成最佳实践路径,促进跨部门流程团队的合作,提高效率,控制风险。可见,流程在运行过程中并非机械地按照既定次序挨个儿走过场,而应该根据现场实际情况,加强合作,及时沟通。这个过程,就是对流程进行管理。

同时,这一案例告诉我们,流程不是一成不变的,而是动态的。决定其是否需要动态调整,在于科学管理。以数学教师的备课为例,之前数学教师按照“制定目标,确定重难点—分别设计复习铺垫、

新授、练习环节—课堂总结”这样的顺序进行备课，但在实践中发现这样的流程缺乏整体性，不利于凸显重点，容易影响学生对知识的深刻理解。因此，将备课流程改为：制定目标，确定重难点—分解目标，划分主要环节—设计问题，形成问题结构。流程的变化，引发了数学教学的变革，不仅促进了数学教师对教材、教学的理解，更重要的是提高了学生“学”的质量。

所以，流程管理不只是关于流程中活动次序、活动内容描述，还包括在流程运作中积累经验，进行总结，优化流程，形成如何做好事情的最佳实践、经验和案例，以便知识传承。

管理学家迈克尔·哈默曾说过：对于21世纪的企业来说，流程将非常关键。优化的流程将使成功的企业与其他竞争者区分开来。对学校亦是如此，优化的流程可以让一流的学校与其他学校区分开来。

让流程刻上学校的文化烙印

流程不能标准化，同样的事情不是只拥有一种流程。不同的背景、不同的从业人员，所构建的流程可能就不一样。流程也是因人而异、拥有个性的。

对每所学校来说，教师培养是学校的一项重要工作。一般学校都会从师德、教学、班主任、科研等方面设计培训课程。而我校则通过成立“百川讲坛”，以“每周一讲”来发展教师。我们制订了分层培训方案，分为初级班和高级班。初级班培训分四个阶段：读文章练口齿，讲故事强表达，议时事说想法，谈教育亮观点。每个阶段的培训时长不一，可以根据实际培训情况而定，一般来说四个阶段共需要两年时间。经过两年的锤炼，进入高级班。高级班的任务主要是读书说心得、反思说问题，再经过两年时间的培训，教师大多能成长为会表达、有思想、具备基本科研素养的合格教师。从“百川讲坛”走出了一批优秀的青年教师，“百川讲坛”也由此声名鹊起，成为学校的文化标识。

可见，有个性的流程一定带有学校的文化烙印，

并且助推学校文化的发展。那么，如何让流程刻上学校的文化烙印？

首先，任何流程都需要因校制宜。常常有一些学校在构建流程、制定制度时喜欢借鉴他校的做法，但借鉴必须掌握尺度，不可照搬，要下功夫做校本化改造。比如兄弟学校看到我校“百川讲坛”的培训成效显著，就照搬我们的做法，结果老师们怨声载道，后来无法正常开展，最后不了了之。殊不知，“百川讲坛”是我校在15年前创立的，一路传承有着深厚的文化根基。因此，尽管老师们觉得“百川讲坛”的培训压力大，但用大家的话说，就是“苦并快乐着”。由此可见，流程一定是植根于学校文化土壤之中的。

其次，再好的流程都需要应时完善。从某个角度来讲，流程管理在于固化最佳实践经验。但再好的实践经验，也会随着学校的发展而显得不适宜。比如我校在完善三好学生评选流程时，增加了校工评价、社区评价和父母评价三个环节，校工评价和社区评价主要是考核校内、社区志愿服务的情况，父母评价则针对家务劳动。这样与时俱进的评价，体现了我校对促进学生全面发展的决心。因此，应时完善的流程一定是具有学校个性的。

最后，要加强结构化流程构建。学校事务千头万绪，因此需要很多的做事流程。但是，流程与流程不能独立存在。理想状态下，流程的构建应有层次，从直接指向学校办学目标的大流程到各个部门具体实施的小流程，应该是呈结构化的存在。也就是说，所有的流程都是为了实现学校的办学目标。有人说，流程可以解放管理。如果结构化有层次的流程构建完善，那么流程真正可以解放管理。而到那一天，流程一定刻有学校烙印，而学校也一定会成为高品质学校。

（作者系江苏省太仓市高新区第二小学校长）

责任编辑 任国平 宋佳欣

读者热线：010-82296752

投稿邮箱：songjxrmjy@163.com