

教育管理中的“表演式忙碌”：成因、危害与去形式化的实效治理路径研究

冯棋森

广州商学院, 广东 广州 511363

DOI:10.61369/EDTR.2025100008

摘 要：在教育评价改革持续深化的背景下，教育管理场域中弥漫的“表演式忙碌”现象，已成为侵蚀教育实质、加剧基层负担、阻碍高质量发展的沉疴痼疾。本研究基于组织行为学与制度主义理论视角，对“表演式忙碌”这一形式主义新变种进行系统剖析。研究发现，其典型症候超越文山会海，延伸至虚假招聘的校园活动、速成摆拍的德育实践、任务式走访与合影式关怀、有听取无反馈的伪参与决策等深层维度。其根源植于行政主导的评价体系对“显性绩效”的过度追逐、科层制下的“压力型”体制传导、以及风险规避下的组织行为异化。这种治理失灵不仅导致教师精力空耗与职业倦怠，更诱发学校组织文化的内卷化，最终损害育人实效。为破解此困境，本研究提出一个整合性治理框架，主张通过技术赋能实现数据驱动的循证管理、构建基于信任的专业自治共同体、推动评价体系向“育人效能”根本转向、以及重塑管理者作为“减负者”与“教学领导者”的角色，从而系统构建一条“去形式化”的实效治理路径，为推进教育治理体系与治理能力现代化提供理论参照与实践方案。

关 键 词：表演式忙碌；教育管理；形式主义；实效治理；评价改革；组织行为

"Performative Busyness" in Educational Management: Causes, Impacts, and The Pathway to Deformalized Effective Governance

Feng Qisen

Guangzhou College of Commerce, Guangzhou, Guangdong 511363

Abstract： Against the backdrop of ongoing reforms in educational evaluation, the pervasive phenomenon of "performative busyness" in the field of educational administration has become a deep-rooted malady eroding the essence of education, exacerbating the burden on grassroots levels, and hindering high-quality development. This study systematically analyzes this new variant of formalism from the perspectives of organizational behavior and institutional theory. The findings reveal that its typical manifestations extend beyond excessive paperwork, encompassing superficial campus activities, hastily staged moral education practices, task-driven visits and photo-op care, and pseudo-participatory decision-making with no feedback. Its roots lie in the administrative evaluation system's excessive pursuit of "visible performance," the "pressure-driven" transmission mechanism under bureaucracy, and the distortion of organizational behavior in risk-averse contexts. This governance failure not only leads to teachers' wasted energy and professional burnout but also triggers the involution of school organizational culture, ultimately undermining the effectiveness of education. To address this dilemma, the study proposes an integrated governance framework advocating for data-driven evidence-based management through technological empowerment, the establishment of a trust-based professional self-governing community, the fundamental shift of the evaluation system toward "educational efficacy," and the redefinition of managers' roles as "burden reducers" and "instructional leaders." This systematically constructs a "de-formalized" practical governance path, providing both theoretical reference and practical solutions for advancing the modernization of educational governance systems and capabilities.

Keywords： performance style busyness; educational management; formalism; effective governance; evaluation reform; organizational behavior

引言

提升教育治理效能是新时代教育改革的核心命题。然而，与政策投入力度空前形成悖论的是，基层教育实践者普遍深陷于一种高投入、低效能的“内卷”困局。这种困局并非源于教育教学本身的专业挑战，而是源于一种系统性的“表演式忙碌”。它指涉教育管理活动中，行为主体将核心精力投入于那些旨在展示服从态度、凸显政策响应度、制造可见证据的仪式性活动，而这些活动与教育核心目标（促进人的全面发展）关联微弱甚至相悖。它是一种深嵌于制度结构中的、精致的形式主义。既有研究多聚焦于文山会海、检查评比等传统形式主义，而对“表演式忙碌”在微观实践层面涌现出的新变种缺乏足够洞察。例如，为应对“促就业”考核而组织的、企业“走过场”式的虚假招聘会；为满足“活动留痕”要求而进行的、一分钟速成的摆拍班会与杜撰新闻稿；为完成“深入学生”指标而开展的、合影即宣告结束的公寓走访；以及为体现“民主决策”程序而举办的、意见收集后无下文的各种座谈会。这些实践共同构成了一场精心编排的“治理剧场”，其表演性深刻扭曲了管理的本质。鉴于此，本研究旨在深入剖析“表演式忙碌”这些新型表现形态，挖掘其背后的制度逻辑与行动策略，评估其多维危害，并最终构建一个系统性的实效治理框架。本研究的核心问题是：“表演式忙碌”在当代教育管理中有哪深化与变异？其持续再生产的深层机制为何？如何通过制度创新与技术赋能，打破这一“表演-回应”的恶性循环，引导教育管理回归育人本位？

一、“表演式忙碌”的深化：从行政事务到育人核心的渗透

“表演式忙碌”的现象已不再局限于传统的行政事务范畴，而是逐渐弥散至学生综合素质评价、家校协同共建、校园文化营造等育人核心场域。这种渗透因其附着于正当的育人活动之上而更具隐蔽性，其“重形式、轻内涵”的运作逻辑，正悄然消解着教育的实质效能与人文底蕴，潜藏着更深层次的危害。

（一）育人活动的“场景化”虚置与符号化空转

德育与实践活动的形式化运作已发展到令人忧虑的程度。以主题班会为例，这本是班主任进行思想引领、价值塑造和班级凝聚力建设的关键载体。然而，在强大的绩效考核压力下，这一重要的育人环节被异化为一场高效的“影像生产”流程。在许多学校，班会课的“成功”标准不再是学生是否进行了深度思考或情感共鸣，而是是否产生了符合宣传要求的“高质量”照片和新闻稿。活动前，教室被精心布置，黑板报被刻意美化；活动中，班主任指挥学生进行几分钟的“热烈讨论”摆拍，确保捕捉到“积极发言”、“认真听讲”的镜头；活动后，依据固定模板，一份内容“详实”、图文并茂的总结报告迅速生成，并通过学校公众号等平台广泛传播。整个过程中，教育的“场域”被精心搭建，但教育的“实质”（即深入的思想碰撞、真诚的情感交流与切实的行为引导）却被彻底悬置。这种“一分钟拍照打卡”式的班会，其育人功能已完全被符号化的展示需求所取代。

校园招聘会是另一个典型例证。为应对上级对“毕业生就业率”和“访企拓岗”工作的刚性考核，许多高校在组织招聘活动时，优先考虑的是企业数量而非招聘质量。部分被邀请入校的企业，其本身并无真实、急迫的用人需求，参与招聘会更多是出于维护校企关系或完成社会责任形象的“表演”。这些企业的招聘人员往往只是例行公事地收取简历，与毕业生进行浅尝辄止的交流，甚至提前离场。对于满怀期待前来求职的毕业生而言，这不仅浪费了他们宝贵的时间和精力，更对其求职信心造成了打击。

2023年某高校的一项匿名问卷调查显示，超过65%的应届毕业生认为校园招聘会“效果一般”或“效果甚微”，其中近三成学生直言“很多企业只是来走过场”。这种“虚假繁荣”的招聘会，表面上满足了考核指标，实则是对“促就业”工作本意的严重背离，暴露了管理目标与育人实效之间的巨大鸿沟。

（二）关怀行动的“任务化”执行与“合影式”留痕

深入学生生活、关心学生成长的“以生为本”理念，在实践中被异化为一系列冰冷、机械的行政任务。学生公寓走访本是了解学生真实生活状态、增进师生情感、及时发现解决问题的重要渠道。然而，在“表演式忙碌”的逻辑下，这一温馨的关怀行动被简化为“任务清单”上的一项待完成条目。管理者（如辅导员、班主任、行政干部）手持走访登记表，按照预定路线快速“巡视”宿舍。其核心动作并非与学生促膝长谈，而是找到学生，迅速合影一张，并在登记表上打勾签字。照片中，师生笑容灿烂，构成了“关怀已送达”的完美视觉证据。至于学生的学业压力、人际关系困扰、宿舍设施问题、乃至心理波动等真实需求，则因缺乏有效的沟通机制、充裕的时间保障和后续的跟进流程而被系统性忽视。

这种“合影式关怀”或可称为“伪亲近”，它制造了一种管理者“在场”的假象，却掩盖了情感连接“缺席”的真实。例如，学校要求辅导员每周深入学生宿舍不少于3次，并将合影和记录作为考核依据。结果，一些辅导员疲于奔命，将走访简化为“打卡”任务，甚至出现“在宿舍门口合影即走”的极端案例。学生对此种形式主义走访的反感情绪日益积累，某大学校长信箱在2022年收集的学生意见反馈中，“希望老师来宿舍是真正解决问题，而不是拍照完成任务”成为高频诉求。这种任务化的执行方式，非但不能拉近师生距离，反而因其强烈的工具性色彩和表演性，加剧了学生的疏离感和对学校管理工作的不信任，与关怀的初衷南辕北辙。

（三）民主参与的“仪式化”运作与“有听取无反馈”的决策闭环

现代教育治理强调民主参与和协商共治。然而，旨在收集意见、优化管理的各类座谈会、征求意见会、学生权益反馈机制等，在实践中常常演变为一场精心编排的“单声道”仪式。会议的组织流程规范有序，会场布置庄重严肃，与会代表（教师、学生、家长等）被邀请“畅所欲言”，会议记录详实工整。然而，整个参与过程往往在意见收集环节后便戛然而止。管理者扮演了“倾听者”的角色，却未能履行“回应者”和“行动者”的职责。收集到的意见缺乏有效的分类、研判、反馈与落实机制。意见箱积满灰尘，线上问卷调查的结果被生成一份厚厚的分析报告后便束之高阁，座谈会上提出的尖锐问题在后续工作中不见任何改进迹象。

这种“伪参与”现象，本质上是一种决策合法化的装饰策略。它通过完备的程序向外界展示了管理的“民主”与“开放”，却避免了实质性权力分享和利益调整可能带来的挑战。例如，某中学每学期举行“教学工作征求意见会”，教师们就教学安排、资源分配等问题提出了大量中肯建议，但会后并无任何针对这些建议的官方反馈或改进说明。几次之后，教师们参与的热情急剧下降，认为“说了也白说”，会议沦为“走过场”。这种“仪式化”的民主参与，不仅浪费了参与者的时间与智慧，更深层次地，它极大地挫伤了师生员工参与学校治理的积极性，侵蚀了组织内部信任的基石，使民主协商沦为权力主体自证程序合法、规避实质问责的表演秀，最终导致治理效能的空转。

（四）文化建设的“标签化”追逐与“速成式”创新

校园文化和教育创新本应是长期积淀、潜移默化的过程，但在“表演式忙碌”的驱动下，也呈现出急于求成、追求“标签化”的倾向。管理者热衷于总结提炼各种“XX模式”、“XX范式”，急于通过媒体宣传制造“创新亮点”。这些所谓的“创新”往往停留在口号和概念层面，缺乏扎实的实践根基、系统的理论支撑和长期的检验。为了快速产出“成果”，学校可能将一些常规工作重新包装，贴上时髦的教育理念标签，或者仓促推行一项未经充分论证的“改革”项目，短期内集中资源打造几个“样板间”或“示范点”，用于迎接检查和宣传报道。

这种“速成式”创新和“标签化”建设，导致教育理念的“通货膨胀”和实践的“浅尝辄止”。例如，某民办高校为了创建“智慧校园”特色，斥资购买了大量平板电脑，却缺乏与之匹配的课程设计、教师培训和教学模式改革，结果设备大量闲置，所谓的“智慧课堂”仅在外来参观时演示使用。这种追求表面光鲜、忽视内涵建设的做法，不仅造成资源浪费，更使真正的教育创新探索失去可信度，因为师生们已对管理层发起的任何“新举措”抱持怀疑和应付的态度，形成“狼来了”的效应，严重阻碍了学校的可持续发展。

二、制度逻辑、风险规避与注意力竞争：“表演式忙碌”再生产的内卷化机理

“表演式忙碌”现象的滋生与蔓延，并非源于个体道德失范

或简单的执行力不足，而是深植于特定的制度环境、激励结构与组织文化之中，是多重机制叠加作用的必然结果。其深层成因可从以下四个相互交织的层面进行剖析：

（一）制度性同构与“合规性”优先的刚性约束

新制度主义理论指出，组织为寻求生存合法性，会倾向于与制度环境要求趋同，即“制度性同构”。在教育行政化色彩依然浓厚的背景下，学校组织面临着强大的外部制度压力。上级教育行政部门通过一系列量化指标（如就业率、活动数量、材料完备度、创新项目数量等）对学校进行考核、排名与资源分配。这种评价体系具有鲜明的“可视性”偏好，即更青睐那些易于测量、便于比较、能够快速呈现的“显性绩效”。

在此指挥棒下，基层学校理性的生存策略必然是追求“合规性”最大化。当“是否组织招聘会”比“招聘会实际效果”更易被考核时，组织的核心任务便从“提升就业质量”异化为“完成招聘会组织流程”。当“是否有班会记录和照片”比“班会育人实效”更易被检查时，班会的意义便从“思想引领”降格为“制造留痕证据”。例如，某地教育局对学校“心理健康教育”的考核细则中，明确要求每学期需开展不少于4次校级心理活动、留存全部过程性照片与总结。结果，各学校纷纷忙于“造活动”、“编材料”，而真正需要长期投入的个体心理咨询、危机干预等隐性工作反而被边缘化。这种“合规性”优先的逻辑，迫使管理者将大量精力用于应对上级的程式化要求，导致教育工作的内在价值被外部评价的“符号”所取代，形式主义由此在制度层面获得了强大的再生产动力。

（二）风险规避驱动下的组织行为异化与“免责”逻辑

在教育领域，安全稳定往往是“一票否决”的硬约束，这强化了管理者的“风险规避”倾向。在不确定性高、责任压力大的环境下，最安全的行为并非最有效的行为，而是最能清晰证明“已履职”的行为。因此，繁琐的流程、详尽的台账、可视化的证据（如合影、签到表），成为了管理者应对潜在问责的“免责盾牌”。^{〔1-4〕}

深入学生公寓进行实质性交流，可能面临沟通不畅、言多必失甚至引发冲突的风险；而执行“合影式”走访，则能安全、高效地满足考核要求，证明“工作已落实”。征求意见后若真采纳并推行改革，可能触动利益、引发争议、承担改革失败的风险；而将座谈会开成“听取会”，则既体现了“民主程序”，又无需承担决策变化的任何风险。这种“不求有功，但求无过”的“免责”逻辑，深刻塑造了组织的决策偏好和行为模式。一项针对中部地区50名中学中层管理者的访谈研究显示，超过80%的受访者承认，在部署工作时优先考虑“如何留痕以备检查”，而非“如何取得最佳效果”。“痕迹管理”本身从中性的管理工具，异化为组织风险控制的核心手段，使得管理行为趋于保守、表面化和程式化。

（三）有限注意力竞争下的“信号”管理与政策表演

组织决策者的注意力是一种稀缺资源。在面临海量信息与多重任务时，管理者必然会对各项任务进行优先级排序。在当前的评价体系下，那些能够产生强烈“信号”、最易被上级感知和

认可的活动，会优先吸引管理者的注意力。一场策划新颖、宣传到位、嘉宾级别高的校园文化节，其“信号”强度远高于默默无闻、日积月累的课堂教学质量提升。一个被上级批示肯定、被主流媒体报导的“创新模式”，其政策影响力远大于扎扎实实改进备课、批改作业等常规工作。^[5-8]

这种“注意力经济学”的逻辑，驱使管理者将有限的行政资源和精力，集中投向能够产生强“信号”的“政策表演”项目。他们热衷于打造“亮点”、总结“模式”、制造“新闻”，而相对忽视那些周期长、见效慢、不易显性化的基础性工作。例如，部分学校在推行“项目式学习”时，重心并非放在课程设计的严谨性和学生学习的深度上，而是急于打造几个可供观摩的“样板项目”，并大力宣传，以此作为教育创新的“信号”。这种策略性的“信号”管理，虽然可能在短期内获得上级认可，但长远来看，却导致教育资源错配，基础工作薄弱，教育质量提升缺乏可持续性。^[9]

（四）科层制“压力型体制”的层层加码与执行变异性

我国教育管理体系具有典型的科层制特征，上级的决策和压力通过行政层级逐级向下传导，形成“压力型体制”。为了确保政策执行“不走样”，上级往往会通过频繁的检查、评估、评比和问责来施加压力。在这一传导链条中，每一级为了显示自身对上级任务的重视，都可能在本层级进行“加码”，提出更高、更细、更急的要求。

例如，教育部要求“加强劳动教育”，省教育厅可能制定详细的实施方案和评价指标，市教育局可能要求区县每月报送进展，区县教育局则可能要求学校每周提供活动照片和案例。最终，所有压力汇聚到学校这一执行终端。为了在短时间内满足层层加码的要求，学校只能将复杂的劳动教育简化为一次性的“植树活动”或“校园大扫除”，并通过精心摆拍和材料包装来证明任务的“圆满完成”。这种“上面千条线，下面一根针”的压力传导机制，加上过程中信息失真和理解偏差，极易导致政策初衷在执行末端发生变异，良好的政策意图在层层加码和应付性执行中，蜕变为一场场令人疲惫的“表演式忙碌”。

三、从效率到价值：“表演式忙碌”的多重困境与深化危机

“表演式忙碌”的危害是系统性、渗透性和长期性的，它远不止于简单的人力物力浪费，而是从效率、信任、价值到创新等多个维度，对教育生态进行着持续性的侵蚀与瓦解，其负面影响深度且深远。

（一）教育资源的巨大耗散与教师专业性的结构性侵蚀

最直观的危害是宝贵教育资源（尤其是教师的时间和精力）的巨大浪费与错误配置。教师，作为教育的第一资源，其核心价值在于教育教学的专业实践。然而，多项实证研究揭示了问题的严重性。中国教育科学研究院一项覆盖全国多地的调查显示，高校教师每周用于应对各项检查、评估、填写表格、参与会议等非教学任务的时间平均超过10小时，部分教师甚至达到15小时

以上，占其工作总时间的30%–40%。这意味着，教师本该用于备课、教研、批改作业、与学生及家长深度交流的专业时间被大量挤占。其结果必然是课堂教学质量的滑坡、对学生个体关注不足，以及教师专业发展后劲的匮乏。

更深刻的危害在于对教师专业自主性的结构性侵蚀。当教师的工作成效不由其教育智慧、教学效果和学生对成长的获得感来评价，而由其材料撰写能力、活动组织能力和“表演”能力来决定时，教师的专业角色就被异化为“行政事务员”和“表演者”。其专业尊严和内在动机被严重挫伤，导致深刻的职业倦怠。根据北京师范大学一项持续五年的追踪研究，长期陷入“表演式忙碌”的教师，其情绪耗竭程度、去个性化倾向和个人成就感降低指数均显著高于其他教师群体。这不仅造成优秀教师的流失，更可怕的是催生了一种“逆淘汰”现象：善于实干、潜心育人的教师可能因不擅“表演”而边缘化；而精于包装、迎合考核的教师则可能获得更多资源，这将从根本上扭曲学校的教育价值观和组织文化。

（二）信任资本的持续流失与组织凝聚力的瓦解

信任是组织有效运行的润滑剂和黏合剂。“表演式忙碌”本质上是一种系统性的“失信”行为，它持续地消耗着组织内外的信任资本。当学生反复经历“一分钟班会”和“合影式关怀”，当教师发现所提意见石沉大海、所谓的“创新”不过是换汤不换药，当家长看到学校宣传的光鲜亮丽与孩子的真实体验存在巨大落差时，他们对学校管理层、乃至对整个教育系统的信任便会逐渐消解。

这种信任崩塌具有极强的破坏性。它使学生疏远老师，教师怀疑管理，家长质疑学校。例如，某高校在教学评估前动员学生配合“表演”，承诺改善的条件评估后不见踪影，严重损害了学生对学校的信任。内部凝聚力因此瓦解，合作精神被投机心理取代，组织成员普遍采取“应付”策略，形成“集体摸鱼”的恶性循环。任何后续的改革举措，无论其初衷多好，都会因为这种信任赤字而面临极高的执行成本和可信度危机。重建信任的难度远大于建立信任，这种危害是长远且难以弥补的。

（三）价值体系的深刻扭曲与“隐性课程”的负面教化

学校本身就是一种重要的教育环境，其管理方式、运行逻辑、评价标准本身就在无声地传递着特定的价值观，这就是“隐性课程”的力量。“表演式忙碌”作为一种强大的、持续的隐性课程，向学生潜移默化地灌输着一套错误的行为准则和价值信号：即“形式重于内容”“表面胜过实质”“迎合上级比服务对象更重要”“善于表演比踏实干活更有效”。

当学生目睹教师为应付检查而编造材料，管理者为完成任务而组织虚假活动，他们所学到的并非诚信、责任、务实与创新，而是精于算计的机会主义、弄虚作假的生存技巧和对形式主义的麻木认同。这种价值观念的扭曲，对学生人格的健全发展和社会责任感的养成构成严重威胁，其负面影响将超越校园，侵蚀未来社会的诚信基石。这无疑是教育最大的失败，是育人根本目标的异化。

（四）创新生态的窒息与系统适应能力的退化

健康的组织生态需要鼓励探索、宽容失败、注重长期价值的

创新文化。然而，“表演式忙碌”营造的是一种高度紧张、追求短期速效、强调“标准动作”和“绝对安全”的氛围。在这种氛围下，任何需要长期投入、允许试错、具有不确定性的实质性教育改革都难以获得空间和资源。管理者倾向于选择那些风险低、周期短、易显性化的“伪创新”项目。

真正的教育探索者会因为缺乏即时回报而却步，或被边缘化。组织生态会逆向筛选出那些善于“包装”和“汇报”的“表演者”。长此以往，整个系统的创新活力将逐渐枯竭，应对未来社会变革的适应能力将不断退化。学校将忙于在内部进行各种“精致的折腾”，而无暇也无力回应时代对创新人才培养的真正呼唤，最终在激烈的教育竞争中失去核心竞争力。

四、实效治理路径的系统构建：从理念到行动的纵深推进

治理“表演式忙碌”这一沉痾痼疾，绝非简单的修修补补，而是一场关乎教育治理理念、结构与能力的深刻革命。它要求我们超越对表面现象的指责，从系统性、制度性层面进行顶层设计与协同变革。以下构建的“技术-制度-评价-角色”四维整合框架，旨在系统性地重塑教育管理的激励结构与行为逻辑，引导其从对“形式的完美表演”回归到对“育人实效”的孜孜追求。

（一）推行循证治理：以技术赋能实现数据驱动的精准管理

技术工具本身具有中性色彩，其效用取决于应用的理念。将大数据、人工智能、物联网等现代信息技术应用于教育管理，其核心目标不应是强化监控，而是赋能减负、促进精准、见证真实，实现从“人为留痕”到“自动留痕、数据说话”的范式转换。

1. 构建集成化的智慧教育管理生态平台。打破各部门间的“数据孤岛”，构建统一数据中台。例如，整合教务、学工、科研、后勤等系统，使学生的学业预警、心理测评数据、教师的教学评估、教研活动记录、公寓门禁与能耗数据等能够自动汇聚、交叉验证。这不仅能杜绝重复填报，更能为管理决策提供全景式、动态化的数据视图。

2. 开发聚焦“育人效能”的智能诊断与预警模型。技术的深层价值在于从海量过程性数据中挖掘规律。例如，通过分析在线教研平台的讨论文本深度、互动频次与问题解决闭环，可以客观评估教研活动质量，而非仅统计次数。通过追踪学生校园卡消费、图书馆借阅、体育设施使用等行为数据，可融合学业成绩，建立早期学业困难与心理风险预警模型，从而实现从“事后补救”到“事前干预”与“过程支持”的转变。杭州市某区通过“教育大脑”平台，自动分析课堂师生互动语音与行为，为教师提供基于实证的课堂教学改进建议，替代了以往主观的“听课打分”，这便是循证治理的生动实践。

3. 确立数据伦理与隐私保护的刚性边界。在推进数据赋能的同时，必须建立严格的数据合规使用准则。明确数据采集范围、权限划分和使用目的，确保技术应用服务于师生发展，而非异化为新型的“数字牢笼”。唯有在安全、可信的框架下，数据才能真正

正成为推动教育高质量发展的宝贵资产。

（二）建立信任机制：重构政校关系与校内治理结构

形式主义的根源之一在于过度管控窒息了基层活力。因此，必须大刀阔斧地推进“放管服”改革，从“压力型控制”转向“信任型赋能”，构建基于专业自律的治理新格局。

1. 全面推行“负面清单”与“底线监管”模式。教育行政部门应明确列出禁止触及的“红线”和须经审批的事项清单。清单之外，应最大限度赋予学校在课程设置、教学改革、经费使用、教师评聘等方面的自主权。政府的角色从事无巨细的“划桨者”转变为设定底线、维护公平的“掌舵者”与服务者。例如，上海市在部分学校试点“一校一章程”下的现代学校制度改革，赋予学校充分的办学自主权，教育主管部门主要依据章程执行情况进行督导，取得了显著成效。

2. 强化“分布式领导”与“专业共同体”建设。在校内，必须打破传统的金字塔式科层结构，将管理重心下移。大力强化年级组、教研组、课程项目组等基层专业单元的权责，使其成为充满活力的“微创新中心”。校长的核心任务是为这些专业共同体提供资源支持、搭建平台、扫除障碍，激发教师的内在专业尊严与创造力。例如，清华大学附属中学通过设立“首席教师制”和“学科奥赛中心”，将教学研究与管理的主导权充分下放给一线优秀教师，形成了百花齐放的良好生态。

3. 完善“结果导向”的问责与容错纠错机制。信任不等于放任。与赋权相匹配的，是基于办学成效和育人质量的问责机制。同时，必须建立鼓励创新、宽容失败的容错纠错机制，为那些敢于探索但可能遭遇挫折的改革尝试提供安全空间，避免管理者因惧怕失败而重回形式主义的老路。

（三）深化评价改革：扭转指挥棒，重塑教育的价值坐标

评价是导向的“指挥棒”。根治“表演式忙碌”，必须对评价体系进行伤筋动骨的改革，坚决破除“五唯”顽疾，构建以“育人效能”为核心的多元评价体系。

1. 强化“结果评价”与“增值评价”的有机结合。结果评价关注教育目标的达成度，如学生德智体美劳的全面发展水平。增值评价则强调关注学校、教师对学生进步幅度的贡献值，即“从入口看出口”，这能更公平地评价不同起点学校的教育质量，引导每一所学校关注自身进步。应将增值评价结果作为资源配置和学校评价的重要依据。

2. 引入“综合评价”与“感知评价”的柔性维度。教育的成效不仅是冷冰冰的数据，更是温暖的体验。必须将学生的校园生活质量、学习兴趣、综合素质发展，以及教师的职业幸福感、专业成就感、家长和社会的满意度等主观感知指标，纳入评价体系。例如，可以委托第三方专业机构定期开展师生校园生活满意度调查，将其结果作为衡量学校管理绩效的关键尺度。

3. 推动评价主体的多元化与专业化。改变政府作为单一评价主体的局面，积极引入专业机构、行业协会、社区代表等参与教育评价。同时，强化评价队伍的专业建设，确保评价活动遵循教育规律，而非行政逻辑。

（四）重塑领导者角色：从行政官僚到价值领袖与赋能者

学校领导及其管理团队是学校生态的“关键少数”。其角色的根本性转变，是治理改革能否落地的最后一步，也是最关键的一步。他们必须完成从“事务官”到“战略家”“赋能者”和“文化符号”的蜕变。

1.成为“首席减负官”。学校领导的首要职责之一，是成为师生时间的“守护者”。这意味着要敢于依据教育规律和法律法规，对上级部门不合理的任务和要求进行专业判断和有效沟通，建立“非教育教学任务”的甄别与屏蔽机制。其核心政绩之一，应是否为教师创造了一个能够静心从教、潜心育人的环境。

2.成为“教学领导者”。学校领导的核心工作场域应在课堂和教研组。领导应是课程教学改革的引领者，是教师专业发展的首席导师。这意味着学校领导需要深入一线，研究真问题，与教师共同备课、观课、议课，成为教育教学的行家里手，而非沉溺于文山会海的行政官僚。

3.成为“组织文化设计师”。学校领导最重要的权力是文化领导权。领导需要通过制度设计（如奖励实干者、保护创新者）和自身的身体力行（如开放、坦诚、务实的工作作风），大力倡导

和培育一种“实事求是、拒绝浮夸、崇尚实干、包容创新”的组织文化。对形式主义行为进行毫不留情的批评和纠正，让实干精神成为学校最鲜明的底色。

五、结论与展望

“表演式忙碌”是教育管理系统在特定制度激励下产生的适应性异化，是其深层矛盾的表征。治理这一沉痾，非一日之功，需以壮士断腕的决心推动深层制度改革。本研究所提出的“技术－制度－评价－角色”四维整合框架，旨在通过系统性的制度创新，重塑教育管理的激励结构与行为逻辑，引导其从对“形式的完美表演”回归到对“育人实效”的孜孜追求。未来的研究可进一步运用民族志等质性方法，深描“表演式忙碌”下的个体生存策略与组织互动机制；亦可开展严格的准实验研究，检验不同治理路径的实际效果。唯有持续聚焦于此，才能最终瓦解“表演”的舞台，让教育回归其启迪智慧、滋养生命的本真之道。

参考文献

- [1] 柳海民, 吴海龙. 教育治理中的数字形式主义的问题样态、多重归因与应对策略 [J]. 现代教育管理, 2025, (11): 1-14.
- [2] 曹宗清. 形式主义, 为何痛其深而灭其浅? [J]. 河北教育 (德育版), 2022, 60(09): 18-19.
- [3] 王峰, 邬志辉. “不出事”逻辑与乡村教育治理内卷化 [J]. 教育发展研究, 2022, 42(22): 28-35.
- [4] 李紫薇. 不要让形式主义作业扭曲教育“初心” [N]. 新华每日电讯, 2024-08-31(004).
- [5] 杨浩强. 教育形式主义的内涵、表现、成因及其治理 [J]. 教育与教学研究, 2025, 39(08): 102-114.
- [6] 傅树京. 从“三重维度”破除学校形式主义 [J]. 教育家, 2022, (16): 34-35.
- [7] 李文珂. 抓制度落实, 力戒形式主义官僚主义问题研究——高校基层党建制度落实情况研究 [J]. 才智, 2021, (26): 37-39.
- [8] 谭洪涛, 陈莉, 邹高祥. 浅析高校中形式主义、官僚主义表现及治理对策 [J]. 公关世界, 2021, (02): 103-104.
- [9] 李储学, 赵芳芳. 数字化转型中高校管理中的形式主义问题及治理之道 [J]. 黄河科技学院学报, 2025, 27(03): 78-83.