

组织韧性视角下学校应急管理的问题表征与改进路径

● 曲正伟 赵 莹

摘 要 组织韧性对提升学校应急管理能力、完善应急管理体系有重要的价值。充分发挥学校组织韧性的作用，将其贯穿于学校应急管理的全过程，对保障学校应急管理的主动性、全面性、行动性和发展性有重要的促进作用。在学校应急管理实践过程中，存在组织领导力不强、资源整合力不够以及组织学习力不足等方面的组织韧性缺失问题。因此，基于组织韧性视角下改进学校应急管理工作，需要从坚守底线思维、优化组织领导、强化能力建设和着眼常态发展等多方面综合发力。

关键词 组织韧性；应急管理；底线思维

作 者 曲正伟，东北师范大学教育学部副教授、博士生导师（长春 130024）

赵 莹，苏州科技城实验小学（江苏苏州 215163）

面对不确定性和复杂的组织环境，经受突发危机事件的冲击和影响已经成为学校办学必须承受的风险和日常工作。因为无论我们如何做好有效地规划和准备，一些自然灾害、公共卫生事件、校园安全事故等突发事件还是难以避免。因此，如何在 VUCA（多变、不确定、复杂、模糊）环境中学会与风险共同成长^[1]，提升学校有效应对突发事件的能力，使学校既

能在突发事件的冲击中立于不败之地，又能在危机应对中孕育学校未来的新机遇和突破口，是促进学校组织健康发展和考量学校管理者危机领导能力的重要因素。

长期以来，我们对于学校突发事件的应对更多地采取一种应急管理的思路。早在 2005 年，教育部在充分吸收和借鉴国内外应急管理经验的基础上，印发《教育系统突发公共事件

本文系 2018 年教育部人文社会科学研究规划项目“虐童事件背景下幼儿教师专业伦理规范建设研究”（编号 18YJA880066）、2020 年吉林省哲学社会科学规划一般项目“吉林省民办幼儿园分类管理实施问题及对策研究”（编号 2020B135）的研究成果。

应急预案》，从突发事件的分级、处置程序、业务演练和培训、组织领导以及相关保障等方面做了具体规定，是各级各类学校加强应急体系建设的工作指南。但是，在实际工作中，学校对于突发事件的应急管理存在以下三种偏向：一是重视结果，忽视过程。基于突发事件可能给学校和师生带来的危害性，学校经常以“不出事”作为应急管理的目标，缺少对突发事件以及可能发生的次生灾害进行全生命周期管理，甚至出现碍于安全事故发生的原因，取消一些本该开设或者实施的课程内容和项目。二是重视个体危害，忽视组织影响。突发事件的发生往往对学校师生的侵害是最直观的，但对学校组织的影响和调整往往在实践中被忽视，尤其是对学校组织的内外秩序、组织结构、社会关系等方面的影响。三是重视制度完备，忽视能力提升。学校在应急管理过程中往往将国家的政策进行校本转化，更多地用制度的完备性和流程的规范性去代替事前科学准备、事中快速响应、事后高效处置的应急管理行动逻辑，忽视学校在突发危机事件处理过程中的预见、应对和学习能力的养成。

因此，构建学校组织在突发事件危机过程中的核心能力，实现基于核心能力的学校应急管理体系、过程和机制构建，回答“什么样的学校组织能够抵御突发事件的冲击”，应成为我们进行应急管理研究的重点课题。近年来，应急管理研究与组织韧性研究两条脉络逐渐呈现交叉融合的趋势，组织韧性作为“应对意外威胁和响应危机变化重要的成功因素”^[2]，已经成为提升组织应急管理能力的坚实基础。许多研究都表明，一个高韧性的组织能在面对突发事件时更有效地吸收逆境带来的冲击，不仅可以帮助组织渡过难关，在逆境后迅速恢复状态，而且能提升自身对未来类似事件的应对能力。因此，本文在对目前我国学校突发事件应急管

理中组织韧性缺失现象加以分析的基础上，提出学校应急管理体系提升的针对性建议。

一、组织韧性对学校应急管理的价值启示

学校应急管理即应对学校突发危机事件的管理过程。这是一种小概率高影响事件，本质上是对学校价值目标的偏离以及对学校秩序和师生安全的一种破坏。学校突发危机事件既可以来自学校组织内部，也可以来自组织外部的威胁和挑战。尤其在风险社会背景下，学校突发危机事件有时很难明显区分出自内因或外因，更多地体现为一种“系统性风险”。2014年世界银行《世界发展报告》就提出，“近年来所发生的重大经济危机和自然灾害以及将来可能发生的危机和灾害突出体现了人、社区和国家在系统性风险面前的脆弱。”^[3]

“韧性”最早是力学和工程学的研究对象，本意是物体受外部压力后反弹恢复到原状态的程度，后来这一概念被广泛运用于其他学科研究中。由于“韧性”具有高度“情境依赖性”，在不同时空和不同领域对韧性的要求以及作用机制都有差异，使学术界对韧性的定义没能形成统一认识。有学者为突出“韧性”概念的广泛适用性，将韧性定义成“一个宽泛的概念或想法，用来宽泛地包含和解释一系列不同的现象”的伞状结构。^[4]很多学者从不同角度对韧性做出不同的定义^[5]，但一个基本的共识是，组织韧性作为应对外来风险压力的概念框架，已成为组织在不确定环境下得以生存和逆境成长的重要因素。在此意义上，组织韧性与学校应急管理之间存在内在逻辑一致性，组织韧性是学校应急管理效能提升的重要基础，学校应急管理过程本身就是学校组织韧性提升的实现过程。因此，虽然韧性与应急管理融合研究才刚起步^[6]，但组织韧性视角对完善学校应急管理体系和能力有着重要的价值启示。

首先，突出学校应急管理的主动性。长期

以来,学校应急管理一直存在“重危机处理,轻危机管理”现象,其原因有两个方面:一是认识观念偏向。人们往往将学校突发危机事件看作威胁到组织生存能力的一种低概率高影响事件。这些事件往往是不可想象、计划外的和意外的,人们无法对危机事件作出周全的计划。二是实践成本上的考虑。既然学校突发危机事件是低概率的,学校将大量人力和物力资源投入于一个不会经常发生的事项,在成本考虑上是不经济的。组织韧性理论认为,突发事件本身并不是危机,对突发事件的不当响应才可能引发危机。因此,组织韧性强调更主动、积极、有目的地应对突发事件,将学校应急管理视为动态渐进的过程,学校在应对突发危机事件时要“从简单的低水平的应急响应,到主动的利用并发展其所有能力应对逆境中、逆境后的各类突发状况并且保证组织有效运行的进化过程。”^[7]这种定义扩大了相关研究范围,也使学校应急管理不局限于突发危机事件本身,而更涉及到组织问题、突发事件的起源以及之后可能的结果,这就由对已发生的危机作出无准备、临时性的应对,转变为积极、主动、有为、系统的危机管理过程。

其次,体现学校应急管理的全面性。学校应急管理是避免或降低突发事件造成的危害,有效整合各方面资源,对突发事件进行有效预防、处置和恢复的过程。组织韧性理论对学校应急管理的全面性提出了更体系化的观点,提出学校需要全过程、全层次和全资源的协同配合,以应对突发危机事件。对于学校突发危机事件,学校不应仅仅有“防御性反应”,还应该强化“预期性反应”和“成长性反应”的环节^[8],以形成学校对突发事件应急管理全过程闭环。我国《突发事件应对法》就规定了处理突发事件的四个阶段,即预防与准备、监测与预警、处置与救援、恢复与重建,体现了对学

校突发危机事件的动态系统管理过程。此外,组织韧性和学校应急管理在个人、组织和外部环境各层次之间存在着相互塑造关系。这就要求我们在学校应急管理过程中,要科学识别学校外部环境变化可能对学校教育教学和组织发展的影响,整合和重新配置学校内部资源和组织机构,强化学校成员在危机过程中的心理资本,提升应对突发事件的组织韧性和个体韧性。同时,要发挥学校组织资源在应对学校危机实践中的重要作用。这里的组织资源不仅包括传统意义上的充足的资金、必备的物资、完备的技术等方面的物质资源,而且包括学校组织成员专业化程度、积极情绪以及组织认同感等方面的人力资源。

再次,强化学校应急管理的行动性。学校应急管理应以相关管理制度作为基础和遵循。根据我国《中国应急教育与校园安全发展报告2020》,2019年我国政府及相关部门共颁布82项校园安全相关政策(2017年为82项、2018年为87项)。^[9]可见,这么频繁出台的政策文件仍然不能防止学校安全事件的发生,学校应急管理不应局限在管理制度的完善和健全上,而应体现在现实有效的应急管理行动中。组织韧性理论非常强调应对突发危机事件过程中的“行动性”,认为一个有韧性的组织不仅要过去危机进行反应性行动,或对当前危机进行并发性行动,而且要对未来危机进行预期性行动^[10],这种行动具有情境性和合作性特点。组织韧性视角虽然将“预期”提到很高的地位,但也提出在风险社会高度复杂性和高度不确定性条件下,决策和行动往往是统一的。也就是说,即便我们作出完备的制度规范和流程规定,面对危机事件的组织和个体往往仍要根据情境的需要、个体的能力和知识,采用“因人而异”的应对措施,这就是组织韧性中提到的“即兴创作”概念。在这个意义上,学校应急管理的

质量在很大程度上取决于学校师生“情境一应对”的能力，而不仅仅是“预测一执行”的能力。而且，由于危机突发事件对于学校组织的冲击可能是整体性的，学校不能按照传统的分工模式来应对危机的到来，只有对一项任务的合作性行动才能使学校组织能够抵抗住危机的冲击和破坏。这种合作也不是取消部门分工和个人责任，而是“虽然他在组织任务承担过程中所扮演的是某项具体的角色，但任务的整体性却蕴含在他的具体工作中，他非常清楚自己的每一个行为和每一步行动对于组织任务承担的价值。”^[11]

最后，实现学校应急管理的发展性。当我们谈及学校应急管理时会发现，一些突发事件的发生不是我们自身能够控制的，完全杜绝这类事情的发生也不是学校应急管理的最终目标，而是我们在危机应对过程中做了什么、从中学到了什么、将来要做出什么改变。如果学校不能在应急处理突发危机事件过程中汲取未来发展的方向和动力，学校应急管理就只能充当“救火员”的角色。而组织韧性理论一直将“恢复”与“反超”作为组织韧性的两大核心特征。面对突发事件时，有较强组织韧性的学校能及时地启动应急预案，应对过程中能对突发事件做出响应，尽可能最大限度降低危害，加快恢复学校的正常工作，并且通过各种突发事件的应急管理总结经验，为今后学校安全管理工作提供发展性建议。可见，“恢复”处于学校组织韧性发展的初级阶段，“反超”则处于高级阶段。因此，在学校应急管理过程中，我们不应仅仅着眼于学校危机之后的高效恢复能力，更应强调从学习以及发展的视角关注“学校组织在逆境或危机中生存恢复而产生的学习能力或其他新的能力”^[12]。

二、学校应急管理中组织韧性缺失问题

组织韧性对于提升学校应急管理能力、完

善应急管理体系有着重要的价值。充分发挥学校组织韧性的作用，将其贯穿于学校应急管理整个过程，对于在保障学校应急管理的主动性、全面性、行动性和发展性有着重要的促进作用。但是，在学校应急管理过程中，由于组织领导力不强、资源整合力不够以及组织学习力不足等方面的原因，使得组织韧性在提升学校应急管理过程中的作用受到阻碍。

（一）组织领导力不强

组织领导是学校组织韧性形成的重要基础，也是学校应急管理过程中的关键因素。因为，在应对学校突发事件的各个阶段都需要组织领导者发挥其影响力，采取一系列策略，使学校组织更好地防范和应对各种危险性突发事件。在这个意义上，要提升学校组织韧性，就必须充分重视学校领导者的组织领导能力，尤其是培育和发挥学校校长自身韧性在学校危机管理过程中的作用。一个有韧性的学校领导者“可以影响团队间的相处模式，在组织中担负着构建信任关系、处理冲突、收集与整合有用信息以及获取广泛支持的任务。”^[13]

在学校应急管理实际过程中，学校领导者之所以组织领导力不强，是受到他们认知、行为、情感和关系能力等方面因素的影响。具体表现为：在认识能力方面，学校领导者往往仅仅关注突发事件后的领导行为，而忽视事件发生前的行为选择以及正念意识的重要性。在突发危机中，需要学校领导者在不确定条件下完成信息的收集、理解、分析和制定对策过程，由于一些学校领导者缺少对学校内外环境和危险因素必要和充分的认识准备，不仅不能将学校突发事件“禁于未发之时”，而且无法完成对学校突发事件的创新性应对。在行动能力方面，由于缺少对学校危机突发事件的认知准备，学校应急管理的行动往往是按照危机处理“理想模式”和制度规范的“既定流程”进行。由于

这种行动脱离了学校突发事件产生的情境因素和可变条件,使得学校应急管理无视突发事件本身的多样性和差异性,无法及时精准地对学校突发危机事件进行处置和干预,学校应急管理往往陷入被动应付的局面。在情绪能力方面,一些学校领导者对安全应急管理存在“安全恐惧症”和“安全麻痹症”两种极端情绪^[14],缺少正向积极的情绪驱动,也就无法采取主动的应急管理行为。学校突发危机事件本质上是一种负向情绪体验,学校领导者的积极情绪能力不仅是他们个体韧性提升的重要心理资产,而且对于学校团队和组织在感知危机压力、创新压力应对和增强压力适应等方面都起到重要的作用。在关系能力方面,由于现实中学校内部和外部之间、不同部门之间在空间上的封闭、人与人之间在情感上的疏离以及权力上的差异,使得学校无法形成良性的、持续发展的、相互信任的网络关系。在面对突发事件和危机时,学校无法形成对抗危险因素的防护网,缺少应对各种突发的挑战和变化的能力。

(二) 组织资源整合度不够

组织资源是学校组织韧性形成的重要保障,“充足的资源”是学校应对突发危机事件进行管理的重要物质基础。因此,学校组织韧性的提升不仅需要学校领导者的领导力以及学校全体成员的共同努力,还需要充分地利用学校组织的资源条件。在某种意义上说,学校领导者对学校组织资源的协调、整合和分配过程既是学校组织领导力的体现,也是学校组织韧性提升的重要途径。在学校应急管理过程中,组织资源是一个围绕应急事件进行有效管理的整合概念,不仅包括物质资源,还包括人力资源;既包括可见的物质资源,也包括学校面对突发事件时可以利用的社会网络关系。在实际学校应急管理过程中,学校组织资源整合度不够具体,表现如下。

一是组织资源缺少联动性。为全面提升学校安全防范工作水平,提升学校安全应急能力,相关政策要求学校构建人防、物防、技防“三防”联动的学校安全防范体系。在“三防”建设中,学校往往更倾向和关注外显的校舍、场地、教学及生活设施等硬件的安全达标率,以及智慧校园安全防范平台在校园安全防范中的应用率,而缺少对学校组织成员应急素养的提升以及科学的应急知识储备。师生应急意识淡薄、应急知识掌握不全面、应对应急事件的能力不足,导致他们在遇到危险因子时,不能以稳定的心态及时进入“应急状态”,即便有了完备的物资条件和技术支持,他们应对危机的实战效果也很难尽如人意。

二是组织资源缺少开放性。有学者提出,当前中小学应急资源的匮乏,是安全管理面临的一大障碍,并导致其对突发事件的应对长期停留在事后被动回应的低水平,还造成安全管理过程碎片化。^[15]如果深究学校应急管理资源匮乏的原因,会发现与学校组织的封闭性有很大的关系。学校很难也不应该单纯依靠自身资源去面对和处理突发危机事件,而应充分利用所拥有的社会网,加强与政府、社区、其他社会组织、家庭等有关利益相关者之间的协作,以校园安全为纽带,将所有可能的应急资源整合在一起,避免在面对突发事件时因资源不足而处于被动局面。

(三) 组织学习力不足

组织学习是学校组织韧性形成的重要环节,也是评价学校应急管理体系有效性的的重要标准。学校组织韧性的形成是不断与学校组织内外环境积极互动的结果。之所以是“积极互动”,是因为,一方面,任何学校组织都是伴随着风险发展的,突发危险因子贯穿学校发展始终;另一方面,学校只有在突发危机事件管理过程中汲取经验教训,才能化危为机,实现逆势成长、

反超发展。因此,组织学习应贯穿学校应急管理整个过程——为危机而学习、在危机中学习和从危机中学习。只有通过不断组织学习,才能推动学校应急管理体系实现螺旋式上升,不断促进学校组织知识的获取、技能的掌握、经验的累积和信任关系的构建,强化自身的韧性,以积极适应复杂的外部环境变化。

在实际学校应急管理过程中,学校组织的学习力不足具体表现为以下方面。

一是组织学习缺少全过程性。目前学校应急管理工作主要以防为主,以“不出事”为目标,或者仅仅关注事后学习。其实,学校组织学习应贯穿应急管理全过程,预防阶段要通过学习掌握不同种类的事故处置方法,并编制相应的预案;处置阶段要掌握科学的知识理论和先进的技术;恢复阶段还要重视灾后心理建设的技术。因此,学校组织学习不仅要关注学习的结果,还要关注学习的过程,在过程中掌握组织学习的方法,通过不断进行反馈和改进,实现学校应对突发危机事件的功能。

二是组织学习缺少全员性。学校应急管理中的组织学习应该通过学校师生的共同学习形成公共知识,最后形成对学校突发应急事件的组织韧性。因此,组织学习不是学校领导者、安全管理人员、班主任等核心成员的职责,而是学校共同体所有成员的责任。但是,目前学校组织机构形成的部门分工、职责定位和信息壁垒,使组织学习产生的公共应急知识无法有效扩展,并非所有部门和师生都能参与知识的生产、分享和使用的组织学习过程之中。

三是组织学习缺少行动性。组织学习的目的是汲取经验和改进行动,缺少行动改进的反思学习是没有意义的。理论上,组织学习可以分成单环学习(single-loop learning)和双环学习(double-loop learning)两类。^[16]单环学习侧重于使用现有手段(如应急响应程序、人

力和物力资源)实现预设目标的行动,而双环学习涉及质疑目标的基本假设,创新应急管理的程序、策略和技术。学校往往更倾向于单环学习,关注对现有秩序的维持和纠错,但任何组织学习如果没有调整 and 改变现状的勇气,没有学校组织结构、职能分工、时间优先顺序的调整和改变,真正的组织学习是很难实现的。

三、基于组织韧性的学校应急管理改进路径

基于组织韧性对学校应急管理的价值启示和现实影响因素,要提升学校应急管理的针对性和实效性,一方面要将组织韧性的视角纳入学校应急管理全过程,做到理念上重视、行动上促进、制度上维护;另一方面要瞄准学校应急管理过程中组织韧性缺失的问题表征,精准施策,以组织韧性的提升促进学校应急管理工作的改进。因此,基于组织韧性视角改进学校应急管理工作,需要从坚守底线思维、优化组织领导、强化能力建设和着眼常态发展等多方面综合发力。

(一) 坚守底线思维

组织韧性要求学校要主动、有目的地应对突发危机事件,不仅要预测学校办学的潜在风险,而且要有效应对突发事件和适应不断变化的内外环境。学校应急管理要坚持底线思维,从最坏处预见学校可能出现的各种办学风险和突发事件,积极作为,扎实学校突发应急事件应对的责任闭环。坚持底线思维是学校应对突发危机事件的一种积极思维方式,是分析、诊断和评价学校应急管理工作成效的参照系,也应成为统筹学校教育教学和应急管理工作的方法论。学校在整体设计应急管理预案过程中,要始终做到问题前置、责任先行,时刻明晰学校应急管理的底线在哪里,最大的风险是什么,是否做好了应对这些风险的准备。对这些问题的回答应该成为明晰对应风险解决路径和积极

履责的根据，而不应成为“不作为”“不敢作为”的借口。要坚持底线思维，应做好以下三个方面。

一是突出责任意识。无论在任何机构和场所，保障人们的生命安全和身体健康都是最基本的底线，教育机构受众的绝大多数是少不经事的青少年，因而更是如此。对突发事件的应急管理，学校应有守土有责的担当，以更高的责任站位，从保障师生员工生命安全和身体健康的高度出发，坚持底线思维，通过机制性设计、细化清单、明确分工、落实责任，全方位构建学校应急管理责任体系，形成全过程工作闭环。

二是遵循法治原则。学校要学会运用法治思维和法治方式，分析和处理学校在突发危机事件应对过程中遇到的各种实际问题，强化学校管理者和广大师生依法应急管理的意识和能力。作为学校管理者，不仅要学会弄懂、学以致用，还要将国家突发事件应急管理相关文件的落实过程转化成师生依法管理的共识，将文本的制度转化成师生员工的行为准则，将依法应急管理作为建立健全学校应急管理体系建设的基础，成为面向全体师生的一堂学校依法治校的大课。

三是体现专业精神。学校应急管理是一个专业性较强的事务，有自身发展的治理逻辑。学校任何应急管理措施都应建基于对突发应急事件专业属性的充分认知之上。对学校突发事件的应急管理，学校要做到围绕突发事件发展，以及可能发生的次生灾害进行全生命周期管理，做到事前科学准备、事中快速响应、事后高效处置。

（二）优化组织领导

在面对突发危机事件时，学校领导者的组织领导能力对组织韧性的提升具有重要价值。有韧性的学校领导者都有共同的特质，即“在

面对突发事件时能迅速地提出有效的解决方案，并促使其员工能够更好的适应新的战略。”^[17]学校应急管理要优化组织领导，要求学校领导者在面对学校突发危机情况时，能够激发所具有的领导潜力和特质，充分整合和运用学校内外部资源，和全校师生一起应对危机挑战，实现积极正向的发展目标。具体应做好以下三个方面。

一要有积极情绪的驱动。积极的情绪不仅反应和体现出学校领导者的韧性水平，而且能提升和发展他们的韧性能力。当遇到突发的、复杂的、严重的事件时，学校领导者要学会理智控制自身的情绪状态，克制消极情绪的产生，用积极正向的情绪感染和带动学校其他成员不断接受未知情况带来的挑战。对于突发事件，学校领导者既要勇敢面对和接受，也要坚定信心，主动迎接挑战，在问题解决中和危机处理中实现领导价值，也为后续应急事件的处理提供强有力的韧性支持和抗压能力。

二要有组织体系的保障。组织韧性的提升，是整个学校组织应对危机风险冲击能力的提升，对学校突发事件的组织领导，也不应仅仅是一个校长或者几名管理人员的亲力亲为，而应以一套学校组织体系作为运行保障。学校应急管理的组织体系既有纵向上的决策、执行和监督等指挥系统，也有横向上的预警、响应、恢复等操作系统，纵横交错，分工明确，协同配合。

三要有协同治理的支持。学校应急管理的最终成效，需要各级政府部门、社区、学校和社会学生家长等主体全员、全过程、全方位的参与。任何形式的责任强加和替代，都不是真正对师生生命安全负责的态度。因此，学校应急管理必须秉持开放的理念，促进政府应急资源与学校融合、与社区共享应急资源、积极主动运用家庭应急资源，形成家校社会多方联动的资源共享机制和协同治理体系。

（三）强化能力建设

组织韧性是学校突发事件应对过程中的一种能力体系。学校应急管理要强化能力建设，要求学校在做好突发事件应急管理制度建设的同时，将重点放在制度如何落地，以及文本制度的实现能力上。如果不提高学校师生及相关人员对这些制度的认知和履行能力，即便有再完善的应急管理制度体系，也无法使制度变成保障师生生命安全的屏障。强化学校能力建设，要做好以下三方面工作。

一要从个体向全员转化，做到“应知尽知”。应急管理是一个系统工程，任何一个主体在任何时间任何环节上的微小失误和操作不当，都可能造成学校应急管理工作和学生安全的最大风险。因此，对于突发事件应急管理的相关知识、管理技术和相关信息要做到全员教育。对于学生，要思考将突发事件中的自我保护技能如何与课堂教学融入、如何在活动设计加以凸显；对于家长，要通过家长学校制作突发事件安全管理读本，通过对学生个人防护、运动营养以及家庭的预防等问题进行重点提示与沟通；对于教师及教辅、管理人员，在进行常规培训之外，还要针对某一主题或者不同岗位的特殊要求，进行专项研讨和培训。

二要从人防向联防转化，做到“应用尽用”。构建人防、物防和技防三位一体的联防体系，发挥三者的协同增效作用，是学校应急管理能力建设的重要方面。一方面，物防讲究安全，做到配齐配足。学校要按照国家相关要求配齐配全应急管理物资，还要根据本校应急管理的重点环节和可能的问题，倒推学校应急物资的准备清单，以保障学校应急管理工作的顺利开展和师生安全的切实维护。另一方面，技防讲求效率，要做到管理可视化。学校要充分利用师生人员信息、教学管理活动反馈、制度实施跟踪等信息资源，通过大数据监测和分析，

对学校应急管理过程中存在的风险进行及时识别，尽早采取针对性措施高效应对，并制定科学有效的应急预案进行后期防范。

三要从文本向行动转化，做到“应会尽会”。一方面，要将制度文本中的职责转化成工作的痕迹。制度形成之后，要将安全制度职责的宣讲、安全责任书的签订以及安全责任的落实检查作为制度建设的重要内容；要重视安全工作档案，日常安全工作记录、安全责任落实以及安全隐患消除等各种活动之后的记录情况，有专人负责，管理有痕迹说明。另一方面，要从制度文本的预案转化成实际的演练。通过预案演练，能及时发现日常管理防范措施中的漏洞，有助于改进措施，加强管理。同时，要对预案的具体环节作进一步修订，包括职责分工、运作流程、处置措施、保障措施等，使之更加周密、明确、便捷、高效。

（四）着眼常态管理

突发事件总是小概率的，针对学校突发事件的组织学习应着眼于学校未来常态管理的需要。学校在应急管理过程中既要慎终如始，做好当前突发事件的对应和处置工作，更要在非常规的突发事件之后，寻找未来学校应急管理的常态建设思路。从小概率但高影响的突发事件中能汲取什么，才是我们构建学校安全管理体系的机遇所在。着眼常态管理，要做好以下三方面工作。

一要打好产生共识的心理基础。非常态下对突发事件的应急管理措施与专业知识宣传，对全体师生是一次很好的教育普及过程，为今后学校开展应急管理工作奠定了良好的心理基础。学校要充分利用这一机会，通过多种形式，强化学校应急管理理念与制度在师生之间、家校之间的教育和宣传，征求广大师生及家长的意见和建议。同时，把每一阶段的安全活动内容和重点向全体师生及家长展示，阐明每一活

动需要他们作哪些方面的配合、如何配合。只有这样,才能形成利益共同体,使各相关主体在思想上形成共识、行动上达成一致。

二要抓住改变的问题契机。突发事件的出现对学校安全应急管理体系是一次考验。在非正常的突发事件结果之后,学校应认真梳理和总结应急管理过程中存在的问题,发现工作中的短板和弱项,为后续工作提炼经验借鉴。

三要打好构建体系的框架基础。实施常态管理,就要构建学校应急管理的长效体系框架和发展愿景。构建学校应急管理长效体系框架的路径有三种:首先是固根本,即针对学校突发事件的特点与本校实际,围绕国家有关学校安全管理的相关制度规定,进行国家学校安全规章规范的校本化工作,构建学校安全管理的制度基础。其次是强应用,即学校将学校应急管理制度建设与学校队伍建设、学校教育教学实施全过程相融合,做到“人人都是应急管理责任者”“事事都是应急安全教育载体”,构建学校安全管理的实践路径。最后是重提升,要将学校应急管理工作纳入学校整体发展规划之中,并与学校文化的凝练、特色的形成以及品牌的打造结合起来统筹考虑。

参考文献:

- [1]李平.VUCA 条件下的组织韧性:分析框架与实践启示[J].清华管理评论,2020(6):72—83.
- [2][10]Duchek, S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization[J]. Business Research, 2020(1):215—246.
- [3]胡光宇,赵冰.世界银行 2014 年世界发展报告:

风险与机会管理风险[M].北京:清华大学出版社,2015:18.

[4]Hirsch, Paul M., Daniel Z. Levin. Umbrella Advocates Versus Validity Police: A life-cycle Model[J]. Organization Science, 1999(10): 199—212.

[5]Julia Hillmann, Edeltraud Guenther. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? [J]. International Journal of Management Reviews, 2021(23): 7—44.

[6][7]Williams T A, Gruber D A, Sutcliffe K M, et al. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams [J]. Academy of Management Annals, 2017(2): 733—769.

[8]单宇,许晖,周连喜,周琪.数智赋能:危机情境下组织韧性如何形成? [J].管理世界,2021(03):84—104.

[9]高山.中国应急教育与校园安全发展报告 2020 [M].北京:中国社会科学出版社,2020:18—20.

[11]张康之.论风险社会中行动任务的不可分配性[J].山西师大学报(社会科学版),2021(04):14—23.

[12]诸彦含,王政,温馨,李思妤.应激框架下组织韧性作用过程诠释[J].管理现代化,2020(05):52—55.

[13]FOLKE C, CARPENTER S, WALKER B. Regime Shifts, Resilience, and Biodiversity in Ecosystem Management[J]. Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics, 2005(1):557—581.

[14]姜建平.学校安全应急管理研究[D].成都:四川师范大学,2011:10.

[15]林鸿潮.试论中小学安全管理创新——以学校的资源约束为视角[J].教育研究,2014(03):31—38.

[16]Justyna Tasic, Sulfikar Amir, Jethro Tan, Majeed Khader. A Multilevel Framework to Enhance Organizational Resilience[J]. Journal of Risk Research, 2020(6): 713—738.

[17]王勇.组织韧性的构念、测量及其影响因素[J].首都经济贸易大学学报,2016(04):120—128.