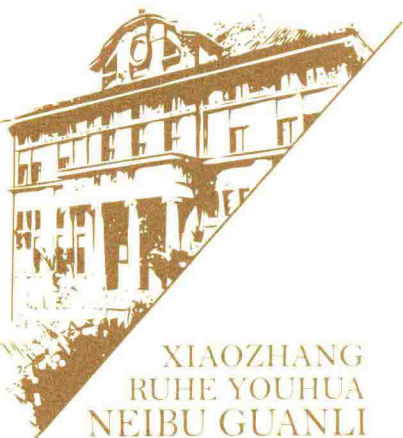




中小学校校长培训用书

楚江亭 苏君阳 毛亚庆◎主编

苏君阳◎主编 于胜刚 王 珊◎副主编

校长如何优化 内部管理

中小学校长全面管理一所义务教育学校，其使命是保证国家义务教育的供给，保障适龄儿童接受义务教育权利的实现，为国家、民族甚至人类培养未来人才。学校寻找发展道路的过程，也是校长实现其使命的过程，更是为儿童成长保驾护航的过程。因此，校长应富有主动性、积极性和战略眼光，对学生的需要、学校的需要、家庭的需要和国家社会的需要具有敏锐性、远见卓识和开拓精神。



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



XIAOZHANG
RUHE YOUHUA
NEIBU GUANLI

中小学校校长培训用书

楚江亭 苏君阳 毛亚庆◎主编

苏君阳◎主编 于胜刚 王 珊◎副主编

校长如何优化 内部管理



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何优化内部管理/苏君阳主编. —北京:北京师范大学出版社, 2016. 1

中小学校校长培训用书/楚江亭, 苏君阳, 毛亚庆主编

ISBN 978-7-303-19244-1

I. ①校… II. ①苏… III. ①中小学—校长—学校管理—师资培训—教材 IV. ①G637. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 173102 号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子信箱 gaojiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 三河市兴达印务有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 730 mm×980 mm 1/16

印张: 18.25

字数: 220 千字

版次: 2016 年 1 月第 1 版

印次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

策划编辑: 倪 花

责任编辑: 鲍红玉

美术编辑: 焦 丽

装帧设计: 焦 丽

责任校对: 陈 民

责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

总 序

一个好校长，可以成就一所好学校；一批教育家，可以影响国家和民族的未来。为此，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》提出“要造就一批杰出的教育家”，并大力倡导“教育家办学”“创建特色学校”等。要让校长成为教育家，让教育家来管理学校、培养祖国的下一代，使学校成为优质、特色学校，是中国社会发展对学校教育的诉求，也是广大人民群众呼声。

为促进义务教育学校校长专业发展、建设高素质的校长队伍，深入推进义务教育均衡发展，根据《中华人民共和国教育法》和《中华人民共和国义务教育法》的规定及相关原则，2012年12月，国家教育部出台了《义务教育学校校长专业标准（试行）》（以下简称《标准》）。该《标准》是对义务教育学校合格校长专业素质的基本要求，是制定义务教育学校校长任职资格标准、培训课程标准、考核评价标准等的重要依据。其基本理念主要包括以下五个方面。

第一，以德为先。该《标准》坚持社会主义办学方向，贯彻党和国

家的教育方针政策，将社会主义核心价值体系融入学校教育全过程，依法履行法律赋予的权利和义务；热爱教育事业和学校管理工作，具有服务国家、服务人民的社会责任感和使命感；履行职业道德规范，立德树人、为人师表、公正廉洁、关爱师生、尊重师生人格。

第二，育人为本。把促进每个学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点，扶持困难群体，推动平等接受教育；遵循教育规律，注重教育内涵发展，始终把全面提高义务教育质量放在重要位置，使每个学生都能接受有质量的义务教育；树立正确的人才观和科学的质量观，全面实施素质教育，为每个学生提供适合的教育，促进学生生动活泼地发展。

第三，引领发展。校长作为学校改革发展的带头人，担负着引领学校和教师发展、促进学生全面发展与个性发展的重任；将发展作为学校工作的第一要务，秉承先进教育理念和管理理念，建立健全学校各项规章制度，完善学校目标管理和绩效管理机制，实施科学、民主管理，推动学校可持续发展。

第四，能力为重。将教育管理理论与学校管理实践相结合，突出学校管理的实践能力和创新能力，不断提高与完善规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境等方面的能力；坚持实践、反思、再实践、再反思，强化专业能力提升。

第五，终身学习。牢固树立终身学习的观念，将学习作为改进工作的不竭动力；优化知识结构，提高自身科学文化素养；与时俱进，及时把握国内外教育改革与发展的趋势；注重学习型组织建设，使学校成为师生共同学习的家园。

该《标准》的基本内容分为六大领域，即：规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境。每一领域又提出了相应的专业要求，包括：专业理解与认识、专业知识与方法、专业能力与行为三个具体方面。比如在“优化内部管理”方面，其“专业理解与认识”的内容主要有：“坚持依法治校，自觉接受师生员工和社会的监督。崇尚以德立校，处事公正、严格律己、廉洁奉献。倡导民主管理和科学管理，坚持教书育人、管理育人、服务育人。”“专业知识与方法”的内容主要有：“把握国家相关政策对校长的职责定位和工作要求。掌握学校管理的基本理论与方法，了解国内外学校管理的变化趋势。熟悉学校人事财务、资产后勤、校园网络、安全保卫与卫生健康等管理实务。”“专业能力与行为”的内容主要有：“形成学校领导班子的凝聚力，发挥党组织的政治核心作用，充分听取党组织对学校重大决策的意见。尊重和支持教职工代表大会参与学校管理的民主权利，定期向教职工代表大会报告工作，实行校务会议等管理制度。建立健全学校人事、财务、资产管理等规章制度，提高学校管理规范化水平，不得违反国家规定收取费用，不得以向学生推销或者变相推销商品、服务等方式谋取利益。努力打造平安校园，建立和完善学校各种应急管理机制，定期实施安全演练，正确应对和妥善处置学校突发事件。”

在实施要求方面，该《标准》指出：第一，本《标准》适用于国家和社会力量举办的全日制义务教育学校的正、副校长。各地可据此制订符合本地区实际情况的实施意见，并在执行过程中逐步完善。第二，各地应将该《标准》作为义务教育学校校长队伍建设和校长管理的重要依据，发挥其引领和导向作用，制订校长队伍建设规划、严格任资质

格标准、完善校长选拔任用制度、推行校长职级制、建立校长培养培训质量保障体系、形成科学有效的校长队伍建设与管理机制，为实现义务教育均衡发展提供制度保障。第三，有关培训机构要将该《标准》作为校长培养培训的主要依据，重视校长的职业特点，加强相关学科和专业建设。根据校长发展阶段的不同需求，完善培养培训方案、科学设置培养培训课程、改革教育教学方式。注重校长职业理想与职业道德教育，增强校长教书育人、管理育人的责任感和使命感。第四，义务教育学校校长要将该《标准》作为自身专业发展的基本准则。制订自我专业发展规划、爱岗敬业、增强专业发展自觉性；大胆开展学校管理实践，不断创新；积极进行自我评价，主动参加校长培训和自主研修，不断提升专业发展水平，努力成为教育教学和学校管理专家。

为更好地帮助校长在多、杂、碎、烦的学校管理工作中扮演好学校管理者的角色，结合几年来我们参与联合国儿童基金会、国家教育部和有关省市基础教育发展项目的经验，特别是与不同类型学校的校长深度接触、感受其角色、分析其工作、深知校长工作的意义与价值的基础上，我们组织本领域的资深专家、学者共同编写了这套丛书。本套丛书共分六册，分别是《校长如何规划学校发展》《校长如何营造育人文化》《校长如何提升课程领导力》《校长如何引领教师成长》《校长如何优化内部管理》《校长如何调适外部环境》。

在该丛书的编写原则、基本要求上，我们注重：第一，切合中小学校长的阅读口味，让校长喜欢看，具有可读性；第二，以通俗易懂的方式呈现相关理论、模式、策略等，避免理论性过强；第三，注重选择经典案例进行分析；第四，清楚阐明某项事情的具体做法、技术要求等；第五，解决校长的现实困惑，提出明确的注意事项。

该丛书在编写思路强调：第一，从各种相关资料(文献、校长微博或 QQ 等)中呈现校长遇到的某一领域的问题，发现其价值或意义；第二，清楚呈现该领域的核心概念、历史演变、相关理论等；第三，如何有效开展该领域的工作？解读中外经典理论、阐释重要理念，并结合中国实际，说明实施步骤、评价方法等；第四，介绍涉及的技术、模式、策略、方法等，会增加经典案例分析说明；第五，展现不同群体的评价与反思；第六，有关结论及对校长做好该领域工作的意见或建议。

真诚祝愿每位校长都能从该丛书中受益，祝大家成为中国的优秀校长。

楚江亭

于北京师范大学英东教育楼

2015 年 2 月 25 日

目 录

第一部分 优化内部管理的专业理解与认识

第一章 坚持依法治校..... 3

第一节 正确理解依法治校/4

第二节 明悉学校法律地位/10

第三节 提高依法治校的水平/15

第二章 崇尚以德立校 24

第一节 以道德精神引领学校办学理念/27

第二节 以道德原则构建学校管理机制/32

第三节 营造与优化良好的道德环境/39

第三章 倡导民主管理和科学管理 49

第一节 理解学校民主管理和科学管理的内涵/52

第二节 洞悉学校民主管理和科学管理的意义/61

第三节 提高学校民主管理和科学管理的水平/64

第二部分 优化内部管理的专业知识与方法

第四章 把握国家相关政策要求 75

第一节 把握国家相关政策的意义/77

第二节 深度理解国家相关政策/82

第三节 掌握国家相关政策应注意的问题/91

第五章 掌握学校管理的基本理论与方法 101

第一节 学校中的管理理论与方法/102

第二节 管理理论与方法运用的常见问题/115

第三节 运用管理理论与方法化解学校冲突/122

第六章 熟悉学校管理实务 133

第一节 学校管理实务的内容/134

第二节 学校管理实务的基本原则/143

第三节 如何提高学校实务管理效率/151

第三部分 优化内部管理的专业能力与行为

第七章 提升领导班子凝聚力 173

第一节 何谓凝聚力/175

第二节 领导班子凝聚力的特征及影响因素/177

第三节 如何提升领导班子凝聚力/189

第八章 实施民主管理 199

第一节 实施民主管理的前提/201

第二节 如何实施民主管理/203

第三节 实施民主管理应注意的问题/213

第九章 健全学校管理制度	222
第一节 学校管理规章制度的类型与特征/223	
第二节 学校管理规章制度建设的原则、程序与作用/230	
第三节 学校管理规章制度建设应注意的问题/237	
第十章 打造平安和谐校园	250
第一节 平安和谐校园建设的内容与意义/251	
第二节 打造平安和谐校园的基本原则与主要途径/262	
后 记	278

第一部分 优化内部管理的专业 理解与认识

第一章 坚持依法治校



专业标准

坚持依法治校，自觉接受师生员工和社会的监督。



标准解读

坚持依法治校，不仅意味着校长运用法规政策治理学校，更强调在学校管理过程中体现法治精神。也就是说，校长要把“法”作为管理学校的依据和最高权威，做到客观公正、秉公执法，营造学校良好法制环境，实现依法育人。



学校诊断

学校这样做合法吗？

杨先生的孩子在某小学上学。学校每天8点上课，要求学生必须在7点50分前到校，迟到一次罚款10元。某日，杨先生把孩子送到学校时不巧刚过7点50分，结果孩子被学校处以10元罚款。杨先生对此感到非常气愤，他认为学校无权对学生罚款。

孙先生的孩子小峰上初二，染上了抽烟的恶习，经常在课间到学校厕所内抽烟。按照小峰所在学校的规定，学生在校内抽烟，发现

一次罚款20元，小峰已被学校罚款两次。

“学校对学生罚款，这些收入最终进了谁的口袋？”家长对学校做法颇有质疑。如果学校把罚款当作一种变相的创收手段，又怎能达到教育学生的目的。学校的职责是教育学生，而不是以罚代教。况且，学生没有收入来源，学校以罚代教最终罚的不是学生而是家长。如果一些被罚款的学生害怕被父母知道，又没钱交罚款，就会想别的办法弄钱，如此一来，反而可能害了学生。但一些老师却认为，老师教育学生时不能打，不能骂，不能体罚，唯一可行的方法就是批判。正值青春期的孩子在被批评教育之后仍然会再犯相似的错误，所以适当的经济处罚能在一定程度上遏制这些孩子的叛逆心理。

学校对违反校规的学生处以一定金额的罚款，这种以罚代教的方式是否能真正起到教育学生的目的？这样做是否合法？请谈谈你的看法。

第一节 正确理解依法治校

法治，简而言之就是依法管理。现代社会和传统社会在教育管理上的不同就在于实现了从人治到法治的转变，国家对教育的管理摆脱了过去那种仅靠经验进行管理的方式，转变为以运用法律为主。因而，学校管理中的随意性不断减少，科学性和规范性不断增强，依法治校也成为现代学校管理的首要原则。《中华人民共和国教育法》（以下简称《教育法》，1995年）第二十九条明确规定，“遵守法律、法规”“依法接受监督”是学校以及其他教育机构应该履行的义务。坚持依法治校，一方面有利于学校规范、科学地管理，形成依法决策、民主参与的现代学校制度；另一方面，也有利于提高全校师生员工的法律素

养,形成学校良好的法制环境,实现依法育人的目标。

要坚持依法治校,必须正确理解依法治校的内涵。首先,从“依法治校”字面的解释来看,“依”就是“依据”“根据”的意思,而“法”则指学校管理所依据之法。“法”是以权利和义务为内容,由国家制定或认可,并且由国家强制力保证实施的调整人们行为的社会规范。“法”有广义和狭义之分,广义上的“法”是指由国家制定或认可,并由国家强制力保证实施的各种行为规范的总称,也就是整体或抽象意义上的法律;狭义上的“法”是指具有立法权的国家机关(在我国是全国人民代表大会及其常务委员会)按照法定的程序制定和颁布的规范性文件,即具体意义上的法律^①。依法治校所依据的“法”应从广义的角度来理解,它既包括全国人民代表大会及其常务委员会通过的法律,也包括国务院和原国家教委发布的行政法规和规章等。以我国的教育法律体系为例,全国人民代表大会及其常务委员会通过的法律包括以《宪法》为依据制定的《教育法》《义务教育法》《职业教育法》《高等教育法》《学位条例》《民办教育促进法》和《教师法》七个教育部门法。广义上的“法”除了上述这些规范性文件以外,还有国务院发布的各种教育行政法规(如《学校保护条例》《教育督导条例》《教师职务条例》等),以及地方性法规、自治条例、单行条例和政府规章^②。当然,依法治校的“法”不仅包括专门的教育法律、法规和规章,还包括《宪法》中有关学校教育的内容,以及其他与学校教育有关的法律法规、政策制度等规范性文件。所以,依法治校就其字面意思而言,是指严格依照或根据

① 尹力,牛志奎,苏林琴.教育法学[M].北京:人民教育出版社,2012:7-8.

② 劳凯声.变革社会中的教育权与受教育权:教育法学基本问题研究[M].北京:教育科学出版社,2003:57-60.

法律、法规和规章制度来开展各种教育教学活动。

其次，从依法治校的主体和对象来看，依法治校有两层含义：一是从教育行政的角度出发，依法治校是政府及其教育行政部门依据法律治理学校；二是从学校内部管理的角度出发，依法治校是学校管理者按照法治的精神，利用法律和规章制度对学校的各项事务进行管理，实现学校管理的法制化和制度化^①。通常，依法治校主要是在后一个层面上讲的。对于学校管理者而言，凡属于学校管理的一切范畴均属于依法治校的内容，如学校行政管理、教学管理及德育管理等。

总之，依法治校就是要求校长依法对学校进行管理，不仅要求校长运用各种相关法规政策治理学校和处理一切事务，更要在学校管理中体现法治精神，把法律法规作为管理学校的依据和最高权威，排除非法治状态下的随意性，做到客观公正与秉公执法，形成良好法制环境，实现依法育人。具体来说，依法治校的内涵主要体现在以下几个方面。

一、“有法必依”是依法治校的基本要求

依法治校的前提条件是“有法可依”。随着我国教育法律体系的不断完善，无法可依的状况已经得到改善，“有法可依”的前提已基本具备。在此前提下，“有法必依”则成为依法治校的基本要求。依法，不仅要求校长依照或根据法规政策进行学校管理，更加强调校长“必须”和“应当”根据法规政策进行学校管理。“必须”“应当”是依法治校实质性的内涵，是对校长依法治校最基本的要求。也就是说，依照法规政

^① 余雅风. 新编教育法[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2008: 28.