

吴恒山 著

做最好的校长

——中小学学校管理实务

Zuo Zuihao de Xiaozhang

影响教师成长的
百部优秀教育
论著之一

著名教育家魏书生倾情推荐
教育部教育实验一等奖获得者

荣获全国教育图书优秀著作一等奖



◆ 漓江出版社

做最好的校长

——中小学学校管理实务

Zuo Zuihao de XiaoZhang

吴恒山 著

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的校长：中小学学校管理实务/吴恒山

著. — 桂林：漓江出版社, 2012.6

ISBN 978-7-5407-5685-7

I. ①做… II. ①吴… III. ①中小学—校长—学习管理

IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 067605 号

做最好的校长——中小学学校管理实务

作 者 吴恒山

出版统筹 李朝晖

责任编辑 潘 斌

美术编辑 蒙 希

责任监印 唐慧群

出 版 人 郑纳新

出版发行 漓江出版社

社 址 广西桂林市南环路22号

邮 编 541002

发行电话 0773-2583322 010-85893192

传 真 0773-2582200 010-85890870

邮购热线 0773-2583322

电子信箱 ljcbbs@163.com

<http://www.Lijiangbook.com>

印 制 北京盛源印刷有限公司

开 本 960×715 1/16

印 张 18.75

字 数 395千字

版 次 2012年6月第1版

印 次 2012年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5407-5685-7

定 价 29.80元

漓江版图书：版权所有，侵权必究

漓江版图书：如有印装质量问题，可随时与工厂调换

前言

校长在教育发展和创新中肩负着神圣的使命，在实施素质教育和办学育人中，起着至关重要的作用。

进入新世纪新阶段，校长把落实新颁布的国家教育规划纲要作为工作的重点，把科学发展作为主题，把提高质量作为核心任务。校长在学校管理中，除了贯彻执行国家制定的政策法规之外，还有一个十分重要的工作，就是掌握灵活有效的治教方略，即能根据教育形势的发展变化而制定行动计划、工作方针和领导艺术。校长只有不断提高履行职责的专业化水平，才能通过实践把理想转化为现实，不断走向成功。

教育作为培养劳动者、建设者、管理者和领导者的崇高事业，每前进一步，每取得一项成就，都是靠智慧和谋略取得的。从古到今，在我国不同时期曾涌现出一批又一批声名显赫的教育大师。如古代的孔子，现代的陶行知，当代的魏书生等，大都是校长出身。他们创造的教育理论学说和实践经验，一直影响不衰，成为人们学习和效仿的榜样。

然而，在现实学校工作中，并不是所有的学校领导都认识到实行治教必须掌握治教方略的重要性，只有少数在改革中大有作为，成为成功者，而大多数则陷于平庸，没有多少建树。为了探索成功的治教之道，笔者经多年酝酿和调研，反复思考，借鉴中外教育名家的有益经验与启示，从学校教育实际出发，写作了《做最好的校长》一书。

全书共分九章，集中表现了一个主题——以科学发展观为指导探索学校领导治教的规律与方法策略。从整个体系来说，各章节之间，既有联系，又有独立性。每个专题，材料翔实，涵盖广泛。对诸多课题的阐述，综合运用领导学、管理学、教育学、心理学等最新的研究成果，比较全面地总结了我国中小学的治教经验，并把经验形态上升到理论形态。重点揭示的治教理论精髓是：制定战略目标是治教的良好开端，实行改革是

治教的必由之路，开发利用资源是治教的基本条件，提高学校领导素质是治教的根本保证。

本书具有三个明显特点：一是起点高。反映在对教育问题的探索与研究上，用崭新的理念抢占了制高点，取代了陈旧过时的观点。二是内容实。书中涉及的每个课题，大都是中小学领导目前急需解决的重点、热点、难点问题，没有华而不实、空泛无用的理论炒作。三是操作性强。如对怎样制定教育发展规划、怎样深化教育改革、怎样提高自我等，都有详细论述，并有一些实例可供参考。

在教育蓬勃发展的今天，笔者能够把此书奉献给广大中小学和教育行政部门的领导，自以为是件非常荣幸的事。相信本书能够为加强中小学领导班子建设和促进教育改革起到推动作用。本书在写作过程中，参考和借鉴了一些专家、学者的有关著作，在此表示衷心感谢。

吴恒山

2012年5月于大连

目 录

前言 / 001

第一章 治教目标：科学发展篇

第一节 建立现代学校制度 / 002

第二节 推进学校科学发展 / 014

第三节 打造个性化特色学校 / 025

第二章 治教重点：深化改革篇

第一节 坚持实行德育为先 / 034

第二节 加快转变教学方式 / 044

第三节 以提高质量为要务 / 061

第四节 改革考试评价制度 / 070

第三章 治教主体：以师为本篇

第一节 建设专业化教师团队 / 094

第二节 加强教育信仰建设 / 107

第三节 不断更新教育理念 / 114

第四章 治教法则：有效管理篇

第一节 遵循教育规律办学育人 / 126

第二节 科学运筹提高效能 / 135

第三节 建树新型优良校风 / 142

第五章 治教策略：改进方法篇

第一节 大力推进依法治教 / 150

第二节 认真改进领导方法 / 159

第三节 善于处理人际关系 / 165

第六章 治教关键：履行职能篇

第一节 准确定位校长角色 / 178

第二节 注重实行科学决策 / 186

第三节 正确把握行使权力 / 193

第七章 治教保证：提高素质篇

第一节 切实拥有高位素质 / 202

第二节 要以开发潜能为重 / 212

第三节 充分发挥情商优势 / 221

第八章 治教技艺：特质修养篇

第一节 讲究语言表达艺术 / 232

第二节 刻苦修炼文字技能 / 240

第三节 精心塑造形象风度 / 249

第九章 治教成功：走向卓越篇

第一节 校长成长的基本规律 / 258

第二节 名校长的成功之路 / 264

第三节 治教专家的典范魏书生 / 276

主要参考文献 / 289

第一章

治教目标：科学发展篇

学校办学要以“公平、优质、特色”为目标，“坚持以人为本，全面、和谐、可持续的发展观”，努力使学生全面发展，教师专业发展，学校科学发展。无论学校处于什么阶段，面临怎样的形势，都要始终把培养学生健康成长作为第一要务，把促进教育公平作为重点，把提高教育质量作为核心任务。校长领导学校，要立足现实，放眼未来，认清教育发展大势，紧跟“国家思维”；切实做好每项工作。

第一节

建立现代学校制度

现代学校制度是相对于古代和近代学校制度而言的，它是现代教育发展在制度层面的反映。我国现代学校制度产生于20世纪初期，经历了一个漫长的演变过程。大致分为四个阶段：第一阶段，20世纪初到“五四”时期，主要是学习、借鉴美国和西方国家的学校管理，基础教育确立了“六三三”学制；第二阶段，“五四”到建国前时期，一些教育专家和学者开始结合本国实际，对学校管理进行理论和实践探索，出版一些教育管理著作；第三阶段，建国之初到“文化大革命”时期，在计划经济体制影响下，教育基本实行集中统一管理体制；第四阶段，改革开放时期，进行了比较深入的教育体制改革，初步确立了有中国特色的基础教育管理体制，即实行国务院统一领导，“地方政府负责，分级管理，以县为主”的新体制。

2010年，新颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要》明确提出：“适应中国国情和时代要求，建设依法办学、自主管理、民主监督、社会参与的现代学校制度。”这就为今后各类学校的发展指明了前进方向。当前，需要着力改革现行的政府管理学校制度。学校内部管理制度和转变学校管理方式。

一、改进政府管理学校制度

政府和教育行政部门对学校的管理改革是教育管理体制改革的的重要组成部分。改革的重点是转变政府职能和简政放权。政府管理学校教育是一项长期的不可动摇的工作，不是权宜之计，只能加强，不能削弱。关键是要解决好如何管。过去，政府对学校的管理存在的突出问题是不自觉地充当了“大校长”的角色，政府包揽了一切这种管理造成政校不分，职责不清学校法人地位不明，主体意识弱化。在管理方式上，由于高度集中，对学校干预太多，统得太死，致使办学千篇一律，缺少个性，没有特色。党的十七大报告指出，要“加快行政管理体制改革，建设服务型政府”，“着力转变职能，理顺关系，优化结构，提高效能，形成权责一致，分工合理，决策科学，执行顺畅，监督有

力的行政管理体制”。对学校来说，应形成“政府宏观调控—学校自主办学—教育督导评估”的管理体系。因为学校并不是政府的附属行政机构，而是培养人才和提供教育服务的教育机构。学校的职能是实行依法办学、自主发展、规范管理。政府的主要职能是构建监管学校办学与服务体系，重点承担宏观指导、管理监督责任。一是要从“全能政府”向“有限政府”转变，即改变计划经济体制下政府无所不包、无所不管的“全能政府”状态，分清在教育服务提供中政府与社会、市场的边界，政府承担应该承担的权力和责任，避免包得过多，统得过死的弊病；二是要从主要依靠行政指令向建设法治政府转变，在依法治教过程中，综合应用法律的、政策的、经济的、信息的和必要的行政手段，变人治为法治，完善监督机制；三是要从发挥监管作用向服务作用转变，围绕建设服务型政府调整机构设置、治理结构和运作程序，发挥社会中介组织在提供服务中的作用。

二、建立和完善学校内部管理制度

学校内部管理制度建设包括体制（领导、管理体制）、机制（激励、约束、竞争机制）和规章制度建设。在确立和改进政府与学校关系的同时，还要采取措施加强学校内部管理制度建设，要解决的基本问题包括：学校自主办学的法律地位，学校治理结构，行政权力与学术权力的关系，决策、执行、监督之间的关系，管理者、教师、学生的关系，学校与家庭、社区的关系等。

（一）确立学校独立法人制度

建设现代学校管理制度的前提是确认学校的自主性和独立性的地位，也就是学校应该是一个独立地享有权利和承担义务的办学实体。一方面它作为学术机构，享有学术自由的权利和社会责任；另一方面它作为教育服务机构，履行其公共服务的职责并享有实施这种职责所必需的权利。这种独立自主的地位及其相应的权利和义务，需要由法律规定和保证，而不是由政府的行政命令所决定。因为只有通过法律形式确定的政府与学校的关系，才具有公正性和稳定性。《中华人民共和国教育法》第三十一条明确规定：学校及其他教育机构具备法人条件的，自批准设立或者登记注册之日起取得法人资格。学校及其他教育机构在民事活动中依法享有民事权利，承担民事责任。学校其他教育机构中的国有资产属于国家所有。学校及其他教育机构兴办的校办产业独立承担民事责任。这表明，我国学校大多是具有独立法人资格的办学实体，是具备学校法人条件的，即依法成立，有自己的名称，组织机构，财产和责任的独立性。校长是学校行政的最高负责人，是学校的法人代表，对外代表学校，对内全面负责，有决策指挥权。

学校法人具有办学自主权，这在《中华人民共和国教育法》第二十八条有明确规定：（1）按照章程自主管理；（2）组织实施教育教学活动；（3）招收学生或者其他受教育者；（4）对受教育者进行学籍管理，实施奖励或者处分；（5）对受教育者颁发相应的学业证书；（6）聘任教师及其他职工，实施奖励或者处分；（7）管理、使用本单位的设施和经费；（8）拒绝任何组织和个人对教育教学活动的非法干涉；（9）法律法规规定的其他权利。同时，学校及其他教育机构承担几项义务：①遵守法律法规；②贯

彻国家的教育方针，执行国家教育教学标准，保证教育教学质量；③维护教育者、教师及其他职工的合法权益；④以适当方式为受教育者及其监护人了解受教育者的学业成绩及其他有关情况提供便利；⑤遵照国家有关规定收取费用并公开收费项目；⑥依法接受监督。学校法人通过履行义务，实现对学校的依法管理和促进学校的发展。

（二）完善学校领导管理体制

改革开放以来，由于市场经济体制的影响，我国中小学的办学性质和学校管理结构出现了新情况、新特点，学校领导管理体制呈现出不同类型，需要不断研究和完善。

1. “校长负责制”为主轴的领导体制。从1985年起，我国广大中小学实行了这种领导体制。主要特点是，校长由教育行政部门聘任，授予校长相应的责、权、利，校长全面负责管理校务，党支部发挥保证监督作用，教代会参与民主管理、监督。在实践中，这种领导体制发挥了比较好的作用，但是主要存在问题是，校长专权比较突出，党支部和教代会没有充分发挥作用。校长负责制需要进一步改进完善。

2. “学校民主管理委员会”领导下的校长主持为主轴的领导体制，这是新世纪之初一些学校正在实验探索的新型领导体制。民管会定位为学校的最高决策领导机构，校长在民管会领导下主持学校日常工作。民管会成员由教职工、学生家长、社会人士代表组成。民管会的任务主要是对学校事务实行民主决策、民主管理、民主监督和咨询服务。民管会的职权主要是：审议、通过、修订学校的办学理念和发展目标；制定学校发展规划和重要的规章制度；任免学校中层干部；审议学校年度经费预、决算方案；监督领导班子工作和廉政情况。例如，大连四十四中学（完中），于2005年改革了校内管理体制，构建了扁平化的管理模式，设置三个管理系统：一是决策与领导系统，成立了学校民主自治管理委员会，民主自治管理委员会拥有最高决策权和领导权，校长作为其成员负责主持日常工作。二是管理与执行系统，设置六个学年部，即初中三个，高中三个。各学年部分别负责管理本年级的教育教学和师生工作，执行民主自治管理委员会的决策和对工作的要求。三是服务与反馈系统，设置六个中心，即行政服务中心、课程资源中心、学生工作中心和艺体教育中心等。另外，还设立了各学科专业委员会，负责开展教研和科研活动。几年来，实行这种管理体制，比过去减少了管理层次，实现了权力下移，提高了管理效益。

3. 以董事会（理事会）领导下的校长主持为主轴的领导体制。董事会作为学校最高领导决策机构，校长是董事会聘任的高层管理人员，在董事会领导下主持学校日常工作。许多民办学校都实行这种领导体制。

4. 以“教育集团，企业集团”领导下的校长主持为主轴的领导体制。一些教育集团、企业集团所属的学校，大都未设董事会，学校日常工作由集团所聘任的校长负责。学校领导权、重大事项决策权，属于教育集团、企业集团。此种领导体制主要分布在教育集团、企业集团所属的民办学校。

（三）实行教职工聘任制度

中小学内部管理体制改革的改革主要是推行教职工聘任制。

1. 实行教职工聘任制的意义

实行教职工聘任制是学校人事制度的一项重大改革，是优化教师队伍，提高教育教学质量的重要措施。实行教职工聘任制，就是要在干部、教职工中形成能上能下、能进能退、任人唯贤、人尽其才、不断优化的竞争机制，实现学校内部新旧管理体制和运行机制的转换。从目前实行聘任制的总体情况看，教师仍是国家干部编制，享有干部的身份和待遇；教师资格审定和教师的分配调动，仍由上级教育行政部门决定，校长只是决定本校已经具有教师职务资格的人员的实际教学岗位及聘任期限，并妥善安置落聘人员，决定教职工的工资待遇。尽管如此，这项改革已经显现了它的重要作用。岗位聘任制激活了学校内部活力，使学校有了用人的权力，教职工也有了选择岗位的权利。学校内部每个教职工能否上岗，上哪个岗，担任什么职务，承担什么责任，都与自己的政治思想素质、文化业务水平、工作态度、工作成效直接相关，每个人都存在被聘、落聘和待聘的可能性。实行聘任制，有力地激发了教职工的工作积极性，在教师中形成了一种努力做好本职工作，争取不仅被聘，而且能获得较好职务的心理动因，从而提高了工作效率和教学质量。

2. 实行教职工聘任制的原则

定编定岗，因事设人；任人唯贤，择优聘任；合理组合，适人适位；地位平等，双向选择。

3. 实行教职工聘任制的程序

健全合理的聘任制度和聘任程序是做好教职工聘任工作和思想工作的有力保证。根据具体情况，聘任工作大致有以下几个步骤：校长在充分听取各方面意见的基础上拟定聘任方案。聘任方案包括聘任的原则和办法、学校的编制、岗位设置、岗位定员、岗位职责和任职条件等。聘任方案经教代会讨论通过后公布实施。学校教职工根据聘任方案填写应聘意向书。不填写意向书者视为拒聘。校长根据教职工的意向书，提出初步聘任意见，经学校党组织讨论研究，提交学校办公会讨论，并充分听取干部和教职工的意见。针对聘任中的具体情况做好教职工尤其是落聘教职工的思想工作。校长在全体教职工大会上公布聘任结果，并向受聘人员颁发聘书。明确规定学校和受聘人员双方的权利、义务和职责。受聘教职工的任期一般在一年以上，中老年教师和骨干教师的任期可以更长一些。

4. 落聘人员的安置

由于国家相关改革尚未完全到位，特别是社会保障制度和教师身份对其流动的限制（在大多数地区，对教师都有编制限制），落聘教职工问题成了实行聘任制中的难题。对落聘人员要区别具体情况，实事求是地做好细致的工作，妥善安置，不能简单从事。对于因学校超编而待聘的合格教职工，学校应采取调动、借用、到校外兼课、进修以及安排临时性工作等方式予以安置，鼓励并积极推荐待聘的合格教职工向缺编学校流动。对服从安排的待聘合格教职工，待聘期间发给全部档案工资和政策规定的补贴。对于因长期病休未被聘任的教职工，按国家有关规定安置。对于已经接近退休年龄、体弱的未

聘教职工可给予照顾，酌情发给全部档案工资和政策性补贴，直至退休。对于不适于在中小学继续工作的教职工，经上级教育行政部门批准不予聘任，可明确通知本人另谋职业。另谋职业期间的待遇低于待聘合格教职工（县市一级教育行政部门可对他们享受待遇的待业时间做出一定的限制）。申请拒聘的教职工经上级教育行政部门批准后，可接受本地区中小学或其他地区中小学的聘任，在未获批准前应服从本校的安排。

（四）实行绩效工资制度

中小学分配制度改革主要是在工资总额包干基础上实行绩效工资制度，其目的在于形成“多劳多得，以量计酬，优质优酬”的激励机制。

1. 实行绩效工资制度的意义与内容

2008年12月，国务院审议通过了《关于义务教育学校实施绩效工资的指导意见》，从2009年1月1日起实行。实行绩效工资制度是在新形势下深化分配制度改革的重要举措，有利依法保障教师的收入水平，提高教师的社会地位，调动教师的积极性、创造性。绩效工资的构成包括：基础性工资70%，主要有岗位工资、薪级工资；奖励性工资占30%，主要有工作量奖、期末考核奖、职务津贴等。绩效考核内容着重看工作效果优劣、能力水平高低和贡献大小：（1）结合教育教学实际，考核教师遵守教育法规和《中小学教师职业道德规范》的情况；（2）教学效果考核，主要完成国家规定的教学目标、学生达到的基本教育质量要求为依据，不得把升学率作为考核指标；（3）教育教学研究工作，重点考核教师参与教学研究活动的情况；（4）教师专业发展，重点考核教师拓展专业知识，提高教育教学能力的情况。

绩效考核结果作为绩效工资分配的主要依据。对履行岗位职责、完成学校规定的教育教学工作任务的教师，全额发放基础性绩效工资；对有突出贡献的教师，视不同情况发放奖励性绩效工资。绩效考核结果，也要作为教师资格认定、岗位聘任、职务晋升、培养培训、表彰奖励的重要依据。

2. 实行绩效工资制度的做法

实行绩效工资制度要做好以下几点：（1）学校首先要依据国家提出的绩效工资指导意见制订本校的具体实施方案，在这之前要搞好运定编定员和聘任工作，这是前提条件，顺序不能颠倒，否则会产生不良效果；（2）严格按程序操作，学校要成立绩效考核领导小组，要实行个人自评、教研组评与学校领导小组评相结合，同时适当听取学生家长的意见；（3）实行按劳分配、多劳多得、优质优酬的分配原则，要确保考核工作公开、公正、公平。工资收入随个人贡献大小，效果优劣上下浮动，形成动态的有效激励机制。除了重点实施绩效工资以外，学校还应从实际出发进行其他方面的有关改革，如根据社会改革需要，进行住房、医疗保健、离退休保险等福利制度的改革，确为教师解除后顾之忧，提高生活质量，安居乐业。

（五）制定和完善学校管理规章制度

学校管理规章制度是办学的规则，规定应干什么，不该干什么，它对于稳定学校秩

序、提高教育质量起着保障作用。学校要实现有效管理，必须不断加强和完善各项规章制度建设。

学校需要制定和完善的管理规章制度大致有以下几种：

1. 学校章程

教育部在《关于加强依法治校工作的若干意见》中规定：“学校要依法制定和完善学校章程，经主管教育行政部门审核后，作为学校办学活动的重要依据。”^①学校章程是学校的组织规程和活动准则，是学校管理的“宪法”。制定学校章程的内容要求主要包括，序言：学校类型和性质、学校传统和校风、校训、发展目标；总则：学校名称、法人代表、办学方针、领导体制、办学原则；教育形式：办学规模、办学管理制度；教职工的管理：教职工的权利与义务、人事管理制度、教师职责制度、教学规范；其他项目：学生的权利、义务、学生的道德规范、对困难学生的助学办法；经费来源、财务管理制度、后勤管理服务；校徽、校旗、校歌、校庆日的规定等。

2. 教育教学管理制度

教育教学管理制度包括校本研训制度、教学质量管理制度、教师评价制度、学生权利公约、学籍管理制度、德育工作管理制度、班主任工作条例、升国旗制度、教学问题招标投标制度、教师成长档案袋制度等。

3. 行政管理制度

行政管理制度包括校长、中层干部职责、行政会议制度、教代会制度、校务公开制度、教师干部聘任制度、干部听课制度、工资福利制度。

4. 财产、设施管理制度

财产、设施管理制度包括学校产权制度，财务管理制度，教学设施管理制度，图书管理制度，实验室、电教室管理制度，学校安全保卫制度。

有了制度如何执行呢？要注意两点：一要提高制度的执行力。建立科学、合理的制度是完全必要的，但更重要的在于执行，只有执行才能产生管理效益。有人强调执行制度要讲灵活性，但须知，灵活多了制度就会失去效力，甚至造成灾难。执行制度必须严肃、公开、彻底。衡量一所学校办学水平如何，很重要的就是看这所学校执行制度的水平。二要注意刚柔相济。在强调制度执行的同时，还要挖掘制度中蕴藏的“人文关怀”因素，既要认真维护制度的权威性、公正性，同时还要努力做好思想工作，坚持以理服人，以情感人。

三、转变学校管理方式

我国中小学不仅管理体制需要深入改革，而且管理方式也需要做相应的变革。学校管理是一种化腐朽为神奇的综合艺术，管理的本质正如杜拉克所言：“管理者的本分，是追求工作有效。”目前，中小学管理取得一定进展，但步子还不够大。主要存在问题

^① 教育部：《关于加强依法治校工作的若干意见》，教政法〔2003〕3号。

是：校长独断专行突出，缺少民主和实效，管理理念滞后，管理方式粗放。从国内外的学校管理发展趋势看，主要有这样几种倾向：一是由外控管理转向校本管理；二是由经验管理转向活力管理；三是由刚性管理转向人文管理；四是由控制管理转向民主管理；五是由行政管理转向法治管理。用一句话概括发展趋势就是走向简化、效率和开放。

下面重点介绍几种新型管理方式。

（一）校本管理

学校管理要由外控管理转向校本管理。建国以来，在计划经济体制下，我国学校管理长期实行的是政府及教育行政部门集中统一的外控管理方式。这种管理方式的特点：一是以高度集中的权力实行对学校全方位的直接控制，一些重要决策，如人事安排，经费使用等，全由上级决定，学校校长没有什么自主权，只能被动接受，规规矩矩地执行；二是用单一的行政手段和规章制度实行“硬性管理”，缺少弹性和人情味，不利激发和调动学校教职工的积极性和创造性；三是一些上级“官本位”意识十足，长期高高在上，靠发号施令指导工作，脱离群众，缺少调查研究，造成工作低效，形式主义严重。鉴于此，对外控管理必须进行改进。

实行校本管理是适应现代社会发展的要求，也是变革学校管理方式的需要。所谓校本管理是一种基于学校、着眼激励、形成合力、体现特色的学校管理模式。这种管理并非要摆脱上级的领导，而主要是让学校拥有更多的自主权；使其能够独立自主地进行决策，确定学校发展目标，通过优化教育资源激励教职工的积极性，不断提高自我管理和自我发展水平。

校本管理的特点与实施：（1）校本管理的提出。校本管理产生于20世纪80年代的西方英美国家，90年代中期引入我国。它所依据的是权责下移原理和殊途同归原理，是一种自行管理制度。校本管理=自主决策+共同管理。“自主决策”包括人事、财务、课程等方面；“共同管理”包括领导、教师、家长和社区代表共同参与各项管理。从学校实际出发，采取一些必要措施，管理学校。校本管理具有多元性、民主性、全面性，管理者的角色关系不是层级关系，相互之间是合作者、支持者。这种管理不仅能有效地开展工作，而且能够积极主动地开发和拓展各种教育资源。（2）校本管理的内容。学生和教师发展的需求是学校发展的根本利益和目标，以此为依据，校本管理的主要内容：一是校本组织管理，包括办学、班级、学生自我管理，确立管理模式，构建学习型组织，改进领导方式；二是校本制度管理，包括建立人事自主管理制度、财务自主管理制度、课程自主管理制度；三是校本人力资源管理，包括提高教职工的整体素质水平，提高教职工参与学校管理的水平，提升教职工教育教学工作的贡献率；四是校本发展特色管理，包括提出学校管理特色的目标，确定学校的发展优势项目，抓住机遇，逐步形成富有个性的、比较稳定的管理风格等；五是校本评价管理。包括探索促进学校师生和学校共同成长的发展性评价，坚持以未来发展目标为取向，着眼通过评价提高师生的素质和教育教学工作水平。除此之外，还有校本课程管理、校本教研管理等。（3）校本管理的实

施。实行校本管理是一项复杂而系统的工作，学校管理者需要坚持统揽全局、协调各方的原则进行工作。首先，要处理好校本管理与政府管理的关系。由过去的依附型管理向自主型管理转变，要做到这一点，需要处理好学校与政府的关系。关键是政府要进一步下放权力，转变工作职能，切实发挥宏观领导作用，不要直接干预和抓一些不该管的工作。政府和教育行政部门对学校的工作，不是不管，不是远离学校，而是通过指导、监督、服务的方式领导学校工作，当好学校的参谋。作为学校校长，要主动靠近上级争取帮助指导，而不是依赖，更不是不得已而为之。校长最重要的是处理好权力与责任的关系，政府放权以后，学校自主发展的空间扩大了，原来由政府承担的责任也随权力一起下放到了学校。作为校长敢不敢承担责任，对其心理素质和能力都是一种检验。如果能敢于承担责任，并能创造性地开展工作，学校就能发展，否则，就会给学校带来不利影响。其次，要处理好校本管理与“三制”改革的关系。“校长负责制、教职工聘任制、教师绩效工资制”在我国已实行多年，实行的效果基本是好的，增加了办学自主权，破除了办学中的平均主义弊端，但实施过程中刚性有余，柔性不足，在激励机制上无法体现教育教学工作的特殊性和复杂性，难以激发全体教职工的积极性和创造性。而校本管理更多地体现了以人为本的思想，要求管理者以教职工的发展为中心，以人文方式手段，通过规范“事”引领“人”的发展，对“三制”改革是一种很好的补充和发展。第三，要处理好校本管理与常规管理的关系。中小学普遍比较重视常规管理，实行这种管理对规范教育教学行为，确保工作正常有序运转发挥了很好作用。但在实施过程中也存在一些问题。如有的学校制订的规章制度过多过繁，执行起来无从下手，抓不住重点，效果不太明显，有的学校机械、被动地应对日常工作中出现的问题。校本管理是一种战略管理，更加重视办学理念提炼和形成。实行校本管理不是不要常规管理，恰恰相反，它离不开常规管理作保障，它所关注的是常规管理能否把办学理念在规章中得以体现，能否在具体实施中执行到位，能否体现精致管理，而不是搞繁琐哲学。

（二）活力管理

学校管理要由经验管理转向活力管理。经验管理是指以管理者个体或群体的经验作为依据的管理方式。这种管理相信经验的价值，重视个人的智慧和多年积累的经验。对实行经验管理要具体分析，有些成功经验可以学习、借鉴，有些经验不太科学，带有一定局限性。有的停留于感性认识水平，缺少普遍指导意义，有的则陈旧过时，僵化死板，与现实要求相差甚远。

实行活力管理是克服经验管理局限性的一种选择，也是顺应改革创新发展的需要。所谓活力管理是指通过满足人的物质或精神需求，激发人的行为动机，形成奋发有为的精神状态，调动人的积极性的一种管理方式。世界上最难的管理莫过于以人为本，最有效的管理莫过于激活人心。

活力管理的特点与实施：（1）让教师带着激情工作。教师的激情，一是来自校长对教师的尊重和情感沟通。校长尊重教师的主人翁地位，会使教师感到教师工作不仅是