

校长一定有办法

# 如何改进学校管理： 理念与实践

杨润勇◎总主编 胡振京 杨春芳◎著



学校改进是一种系统、持续的努力，旨在通过改变学校中的学习条件、教育教学条件、管理条件等相关的内部条件，最终更加有效地实现教育目标。通过改进学校管理来实现学校改进，是一条有效的路径。



辽宁教育出版社

校长一定有办法

# 如何改进学校管理： 理念与实践

杨润勇◎总主编

胡振京

杨春芳◎著



辽宁教育出版社

## 阅读着，走向教育家

一名好老师，可以教出一批好孩子；一名好校长，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。陶行知说过：“校长是一个学校的灵魂”。事实证明，有怎样的校长，就会有怎样的学校。我国教育事业要兴旺发达，一个重要条件就是让真正懂教育的人来办教育。中小学校长在学校教育教学中，身份特殊，位置关键，其定位、发展乃至成熟、成长都直接关系到教育改革的成败，影响到民族素质的高低。

新的历史时期，《教育规划纲要》提出“创造有利条件，鼓励教师和校长在实践中大胆探索，创新教育思想、教育模式和教育方法，形成教学特色和办学风格，造就一批教育家，倡导教育家办学”；同时，从专业化的角度对加强中小学校长队伍建设、促进校长专业发展提出了新的任务。为进一步推动《教育规划纲要》实施，在各级各类学校全面落实依法治国要求，教育部发布了《全面推进依法治校实施纲要》，提倡建设现代学校制度，对依法治校提出进一步明确要求；随后，教育部颁布了《义务教育学校校长专业标准》，对中小学学校校长专业素质提出了基本要求，重点提出了“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”6项职责，涵盖了“专业理解与认识、专业知识与方法、专业能力与行为”等为主要内容的18项专业要求。

《义务教育学校校长专业标准》的要求，是对义务教育学校合格校长专业素质的基本要求，也是走向教育家办学的基础。

教育家办学，“就是让精通教育、尊重教育规律的人办学，就是要求学校从素质教育的要求和人的全面发展的需要出发开展教育教学活动”。苏霍姆林斯基说：“如果你想成为一个好校长，那你首先得努力成为一个好教师，一个好的教学专家和好的教育者……”诚然，成为一个合格的校长，进而成长为优秀的校长，最后成为教育家，需要具备很多条件。校长是教育教学领导者，必须具备正确的教育观念，熟悉党和国家的教育方针、政策法规，具备独特的办学思想，具有渊博的专业知识和较高的教育理论修养，还要具有较强的教育科研和改革创新能力、科学的态度和务实的作风以及出众的管理才能。提升专业发展水平，走向教育家，成为教师指导者的“师者之师”，校长需要作出长时间的艰苦努力，多思好学，成为终身学习者。

在现实中，广大中小学校长在巨大的工作压力下，在有限的时间内，学习什么内容最有效果、最有收获，是一个非常值得关注的问题。就目前的情况看，很多校长的学习内容不系统、不丰富，所学内容有失偏颇。为了针对性地解决广大校长的学习问题，我们与部分有经验、有建树的科研人员、知名校长策划了这套《校长一定有办法》丛书。

《依法治校122问》一书，聚焦中小学教学与管理过程中的实际问题，结合教育政策法规知识，以问答的方式，进行了精心设问和解答。全书涉及党的十八大报告、《教育规划纲要》《全面推进依法治校实施纲要》等党和国家的新的政策文件精神，参照《义务教育法》《未成年人保护法》《治安管理处罚法》《预防未成年人犯罪法》等法律的新规定，力图帮助学校管理者全面深入掌握教育政策法规，增强法治观念，提高政策水准。

《建设现代学校制度的理论与实践》一书，系统阐述了现代教育制度原理，论述了现代学校制度与相关法律、现代学校制度建设的基本内容、软件建设、现

代学校的主体重构等内容，并对现代学校制度的实践进行了梳理和展望，力图帮助学校管理者把握管理理论，提高理论水平。

《如何改进学校管理：理念与实践》一书，从学校领导、学校文化、教师发展和学生参与等视角，以科学研究的方式，对当前中小学管理中较为适用的道德管理、知识管理、精致管理、生态管理、文化管理、校本管理等管理理念进行探索，力图帮助学校管理者创新学校管理理念，认识管理规律，提升管理水平。

《校长最有效的激励艺术》一书，运用神经语言程序学的基本原理，就校长管理中最重要激励手段进行了系统阐述，以丰富的内容介绍了激励是什么、怎样做、注意什么等内容，力图帮助学校管理者提升语言艺术、提升管理能力、提高管理效益。

四册图书既相互独立又相互联系，在保持各自图书特点的同时，力求做到新、实、深的特点。

新，就是突出新政策、新理念、新经验。每册专著尽量结合最新的政策，特别是《教育规划纲要》颁布后，党和国家颁布的一系列教育政策新精神、新提法；尽量展现介绍教育管理的新理论、新动向、新成果；尽量归纳总结中小学教育管理中的新做法、新经验。

实，就是突出实际、实用、实事求是。做到接地气，贴近管理实际、贴近中小学、贴近校长；做到从实际出发，有针对性地解决中小学管理中存在的问题；做到理论联系实际，确保言之有物，不虚、不空、不偏。

深，就是深入、深刻。深入研究才能深刻展现。把握教育管理的内在规律，深入才能深刻，深入就必然涉及具体。专著作者们深入实际、调查研究，设计了教育管理中的典型案例，通过去粗取精、去伪存真，得出深刻的认识，作出正确的结论。

朱永新说，一个人的精神发育史，就是他的阅读史。很多事情，经历了才知道；很多管理的知识，学习了才会明白。佛家悟禅有两重境界：开悟之前，挑水

砍柴；开悟之后，挑水砍柴。其实，挑水还是挑水，砍柴还是砍柴，同样的事情，在同一个人开悟前后，内涵迥异，意识、境界不同使然。读书学习，也是如此。无论是民族，还是人群，乃至具体到每一个个体，优秀或是普通，表面千差万别，但其本质往往在于文化底蕴的不同。也就是说，是否读书，读些什么书，读出了什么，才造就了人的各异的文化品质和精神内涵，由此赋予了人的不同层次。中小学校长应成为率先示范的阅读者。阅读着，就一定能增加教育家智慧，培养教育家思维，养成教育家气质，最终走向教育家办学。

适合的，才是最好的。世上没有适用于所有学校管理的“锦囊妙计”，但是中小学校长读过了《校长一定有办法》，特别是结合管理实际，有所感悟，深刻反思，就一定会“急中生智”，创新出解决纷繁复杂问题的好办法。《校长一定有办法》以此为初衷策划、调研、撰写。丛书基于大家，为了大家，面向大家，相信能够适合大家，为大家所用。

**杨润勇**

伴随着经济社会发展和技术变革的进一步加快，社会变迁在加剧、不确定因素也在增加，教育的内外部环境随之日益变得复杂化。作为决定学校效能的重要因素，校长的决策和领导必须更加具有科学性才能应对这种复杂的环境。同时，伴随着学校办学自主权的进一步落实，这也意味着学校获得更多权力的同时，也需要依靠自己的力量进行战略规划和决策，独自承担办学风险和责任。在这种背景下，校长更需要确立自己的学校管理理念，深刻分析和把握学校发展所处的内外部环境，引导师生共同担负起塑造学校、经营学校、改进学校的责任。

作为学校的管理者和领导者，校长是办好学校的关键。陶行知先生说过，“校长是学校的灵魂，有什么样的校长，就有什么样的学校。”可以说，学校之间的差异，是校长之间在管理理念、办学理念、办学水平和能力等方面差异的外在表现。随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》的颁布实施，社会和公众对学校 and 校长的期待和要求越来越高。如何通过提高自身的素质进而提升学校的管理水平、办学水平，并最终促进学生的全面发展、和谐发展、可持续发展，是校长们不应回避，也无法回避的问题。

中小学校的管理理念亟需改进和提升。就目前的中小学管理理念来看，存在的问题可以概括为“管理理念缺失”“管理理念追捧”和“管理理念误读”。其一，管理理念缺失。有些学校尚未认识到形成科学、创新、富有个性色彩的管理理念的重要性，仍处于以上级指示、命令来代替管理理念的状况。其二，管理理念追捧。有些学校虽有学习先进学校管理理念的愿望，但并没有在办学过程中深入提炼、总结、形成自己的管理理念，而是一味追赶时髦、追随大流、人云亦云。其三，管理理念误读。还有的学校虽懂得“科学化管理”“人本管理”等管

理理念的重要性，但对其科学内涵、基本特征及实践运用却未能切实把握，导致了理论与实践的“两张皮”。上述情况基本反映了当前中小学学校在学校管理理念方面的现状和存在的问题。

学校改进是一种系统、持续的努力，旨在通过改变学校中的学习条件、教育教学条件、管理条件等相关的内部条件，最终更加有效地实现教育目标。已有研究从不同切入点对学校改进进行了探讨，研究视角主要包括学校领导视角、学校文化视角、教师发展视角和学生参与视角。其中，通过改进学校管理来实现学校改进，是一条有效的路径。

作为教育科研机构的研究人员，同时也作为中小学校长、教师培训的参与者、组织者，我们多年来一直关注校长、教师的专业发展、专业成长。基于对现实问题的关注以及自身的学术研究旨趣，促使我们撰写了这本书。我们认为，本书具有以下三个特点：

第一，引领性。实现学校管理的整体性改进，必须突出理念的引领性。在学校管理实践中，管理理念是学校管理行为的内核，其形成是一个不断完善、不断提升的过程，是认识上不断深化、实践上不断深入的过程。因此，与时俱进地创新学校管理理念，既要切实确立理念治校的观念，同时又要选择具有科学性、适切性的学校管理理念来引领学校发展。

需要指出的是，管理理念不能代替学校的管理行为；同时，管理理念发挥效用，也是需要具备一定的条件的。管理理念只有真正为学校的全体师生员工所认同，并具体渗透到学校管理实践中才能切实发挥效用。同时，每一种管理理念都不是单独对学校管理实践发生作用的，事实上，校长也不可能单纯只靠一种理念进行学校管理。

第二，科学性。本书包括8章内容。前两章主要介绍了学校管理理念及其演变，后六章分别介绍了当前中小学管理中既亟须又较为适用的六个管理理念，即道德管理、知识管理、精致管理、生态管理、文化管理、校本管理。本书以理念治校是学校管理的新课题作为研究的起点，整本书采用了从一般到具体的研究、写作思路，这具有一定的科学性。

第三，可操作性。对于每一种具体的学校管理理念，都侧重三个方面进行了探讨。首先，阐释了学校管理理念的内涵，对理念的阐释力求做到通俗易懂；其



次，提出了学校管理理念在管理实践中的具体操作方法或运行机制，并针对运用学校管理理念中的常见问题提出了注意事项；最后，选取学校管理实践中比较有代表性的案例加以介绍，并运用相应的管理理念进行了深度剖析，这为中小学校长们理解理念、具体实践操作提供了参考借鉴。

本书一方面突出管理理念的适用性，力求将理念解读与案例剖析紧密联系；另一方面，注重强化校长对管理理念的理解与实践应用。校长要在全面吸收最新管理理念的基础上，将各种理念的核心思想及价值观加以提炼，并将对新理念的认知与自己的管理思想加以整合，派生出符合自身实际情况的管理理念体系，并在学校管理实践中大胆尝试，对将管理理念进行检验并逐渐加以完善。

本书主要面向中小学校长，同时对于教育研究工作者也具有一定的参考和借鉴价值。在把理念转化为实践的过程中，校长对管理理念的理解与把握起着至关重要的作用。苏霍姆林斯基认为，“校长对学校的领导，首先是教育思想的领导，其次才是行政的领导”。因此，校长在创新学校管理理念上具有主导作用。本书主要面向广大的中小学校长，旨在为中小学校长实现理念治校提供参考和帮助。希望通过阅读本书，校长们能够掌握现代学校管理的新理念，并从典型案例中获得新的启发。

限于我们的能力和水平，本书有些观点可能表述得不够准确、不够全面，或者这些观点本身就是一个存在争论甚至需要不断探索的命题。我们真诚期待听到校长们不一样的声音，我们愿意与校长们一同为改进学校做些事情。如果校长们能通过本书获得一些思考、启发，这将是我们的最大欣慰和收获。

编者

## 第一章 理念治校：学校管理的新课题

- 一、改革开放以来我国学校管理的沿革 3
- 二、我国学校管理存在的问题 6
- 三、新时期改进学校管理亟须理念治校 9

## 第二章 学校管理理念：内涵与演变

- 一、学校管理理念的基本内涵 15
- 二、学校管理理念的演变 17
- 三、学校改进呼唤学校管理理念的创新 23

## 第三章 道德管理：理念解析与案例举要

- 一、学校道德管理的基本内涵 27
- 二、学校道德管理的实践操作 32
- 三、学校道德管理的案例举要与剖析 37

## 第四章 知识管理：理念解析与案例举要

- 一、学校知识管理的基本内涵 51
- 二、学校知识管理的实践操作 55
- 三、学校知识管理的案例举要与剖析 61

## 第五章 精致管理：理念解析与案例举要

- 一、学校精致管理的基本内涵 81
- 二、学校精致管理的实践操作 85
- 三、案例举要与剖析 94

## 第六章 生态管理：理念解析与案例举要

- 一、学校生态管理的基本内涵 113
- 二、学校生态管理的实践操作 117
- 三、学校生态管理的案例举要与剖析 127

## 第七章 文化管理：理念解析与案例举要

- 一、学校文化管理的基本内涵 139
- 二、学校文化管理的实践操作 143
- 三、学校文化管理的案例举要与剖析 152

## 第八章 校本管理：理念解析与案例举要

- 一、学校校本管理的基本内涵 177
- 二、学校校本管理的实践操作 180
- 三、校本管理的案例举要与剖析 185

## 第一章 || 理念治校：学校管理的新课题

---

学校管理是“学校管理者在一定的社会历史条件下，通过一定的组织机构和制度，采用一定的方法和手段，带领师生员工，充分发挥学校人、财、物、时、空和信息等资源的最佳整体功能，实现学校工作目标的组织活动”<sup>①</sup>。学校管理理念在学校管理中处于核心地位，对于指导、引领学校管理实践具有重要意义。理念治校是现代学校管理的应有之义，也是当下我国学校管理面临的新课题。

---

<sup>①</sup> 王道俊，郭文安. 教育学 [M]. 北京：人民教育出版社，2009：465.

## 一、改革开放以来我国学校管理的沿革

改革开放以来，我国的学校管理一直处于改革探索之中。在改革开放的大背景下，学校管理实践不断丰富、不断深化。根据改革对象和工作的不同，可以将改革开放以来我国学校管理的变革大致区分为四个阶段，即秩序恢复时期、试点改革时期、全面改革时期和深化改革时期。下面，我们着眼于这四个阶段，对改革开放以来我国学校管理的沿革进行探讨。<sup>①</sup>

### （一）秩序恢复时期（改革开放初期—1984年）

学校管理工作在“文革”期间遭到了严重破坏。“文革”结束后，教育部在1978年修订并颁发了《全日制小学暂行工作条例（试行草案）》和《全日制中学暂行工作条例（试行草案）》，规定“全日制小学由（市属区）教育行政部门统一领导和管理。社队办的小学，可以在县的统一领导下，由社队管理”，“全日制中学由县以上教育行政部门领导和管理。社队办的中学，可以在县的统一领导下，由社队管理”，“中小学实行党支部领导下的校长分工责任制”。

在初步明确基础教育内外管理体制后，全国各地的中小学纷纷致力于恢复、重建、整顿教育教学秩序，彻底改变“听课闹革命”的局面并努力消除其不利影响。在这一时期，各地中小学的教学管理改革可以概括如下：制订工作计划，重视编班排课，建立教学常规，明确岗位职责，提高教学质量。

### （二）试点改革时期（1985—1992年）

《中共中央关于教育体制改革的决定》（以下简称《决定》）在1985年5月27日正式颁布。自此，我国学校管理改革有了明确的政策导向。

首先探索的是改革学校领导体制。《决定》明确规定“学校逐步实行校长负责制”。此后，不少地区的学校开始试行校长负责制。校长负责制具有一定的合理性、实效性。后来，这种学校领导体制在中小学得到普遍推行。

在探索改革领导体制的同时，学校不断推出其他管理方面的改革。这些改革包括完善各项规章制度、改革学校中层管理体制、建立教职工工作岗位考核评估

<sup>①</sup> 吴志宏，孙锦明. 改革开放30年：学校管理改革与实践述评 [J]. 中小学管理，2008（11）.  
孙建军. 学校管理改革的十年走向 [J]. 江苏教育研究，2012（3C）.

制度，等等。这一时期成效显著、在全国产生一定影响的学校管理改革包括：北京市的学校校内结构工资制改革，江苏省建湖县钟庄乡的“三制”（校长选任负责制、教师定编聘任制、教育岗位责任制）实验，山东省滨州地区的“双向选择”（办学单位选择教师、教师选择办学单位）改革，它们被称为全国中小学内部管理体制改革的“三大模式”。<sup>①</sup>

总之，这一时期的试点学校取得了显著成绩，涌现出了一些学校管理改革的典型。需要指出的是，这一阶段的改革与探索还是在计划经济框架下展开的。大多数学校办学自主权很小、校长责权不明确、校内责任不明晰等问题并存的现象并没有得到根本改观；同时，学生课业负担过重、片面追求升学率等问题依然存在，“应试教育”倾向越来越突出。

### （三）全面改革时期（1993—1999年）

1993年2月，中共中央、国务院颁布了《中国教育改革与发展纲要》（以下简称《纲要》），《纲要》提出了新时期我国教育改革与发展的行动纲领，同时为我国中小学学校管理实践的发展指明了道路。从总体上看，《纲要》的基本精神体现在学校管理实践方面，就是要求在实现由“应试教育”向素质教育转变的同时，逐步建立起“地方负责，分级办学、分级管理”的教育管理体制，特别要强化地方政府在基础教育方面的责任。

这种改革进一步反映到学校管理内部，首先表现为学校领导体制的改革。《纲要》第17条明确规定：“中等及中等以下各类学校实行校长负责制。”与《决定》相比，“逐步”二字被取消，这意味着中等及中等以下各类学校全面推行校长负责制。随着校长负责制的全面推行，相应的人事、分配等制度改革也相继展开。

值得一提的是，随着校长负责制的推行，很多学校开始注意依法办学、实行民主管理、强调校务公开、加强对校长的监督，同时教育行政部门开始重视对校长的培训和管理，探索和试行校长职级制。

在进一步深化学校内部管理体制改革的同时，学校管理实践领域还进行了一些新的探索。比如：在我国由计划经济体制向市场经济体制过渡的背景下，一些地区和学校开始尝试进行办学体制改革。办学体制改革的尝试在这个阶段的早期

<sup>①</sup> 王乃信. 深化基础教育管理体制改革的改革研究 [J]. 教育研究, 1996 (5).

主要表现为各类民办学校纷纷出现，具体有私营企业办学、校企联合办学、政企联合办学、中外合作办学、民办公助、教育集团等模式。<sup>①</sup> 在后期主要表现为一些地方积极进行公立学校转制探索，开展办学模式多元化的试验，兴办了一些既具有公立性质又带有民办教育特征的转制学校，这种转制在后来引起了很多的讨论和争议。<sup>②</sup> 此外，校办企业的经营与管理问题也是在这个大背景下出现的。

应该说，这一时期的学校管理改革是比较全面、广泛的。具体而言，打破了学校的“三铁”（铁工资、铁饭碗、铁交椅），拉开了工资分配的差距，健全了很多常规性的规章制度，教职工的积极性被很好地调动起来了，学校的办学效益也有了明显的提高。不过，这一时期的学期管理改革也存在一定的问题，比如，学生的“减负”在一定程度上还停留在呼吁和口号层面。同时，新时期出现的新问题对学校管理也提出了新的挑战，比如，流动儿童的上学及管理等问题。

#### （四）深化改革时期（2000年至今）

1999年6月，《中共中央、国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》出台，这为新世纪的教育以及学校管理改革指明了行动方向。

进入新世纪以来，在宏观教育管理体制上，国家开始实行“地方政府负责、分级管理、以县为主”的新体制，2001年国务院颁布的《国务院关于基础教育改革与发展的决定》以及2002年颁布的《国务院办公厅关于完善农村义务教育管理体制的通知》对此作了明确要求。在进一步强化地方政府责任的同时，也开始重视向学校简政放权。在这一时期，学校办学自主权明显增大，校本管理开始成为中小学校管理的主要理念，新课程改革的推行也进一步强化了校本理念的意义。

与此同时，针对经济发展不平衡带来的教育发展差异，国家开始提倡和践行教育公平理念，实施就近入学政策，调整公立学校转制政策，加大薄弱学校改造力度，更加重视对流动儿童与留守儿童的教育与管理等。

在这一时期中小学学校内部管理改革也逐步走向深入。近年来，学校管理改革出现了很多新的气象，比如，在科学管理理念指导下的现代学校制度建设成为学校管理的新焦点，在人本管理理念引领下的学校文化建设成为学校管理的新趋势，在知识经济理念导引下的学习型学校创建成为学校管理的新话题。在管理理

① 朱洪波. 民办模式多样化 [J]. 中小学管理, 2001 (6).

② 朱益明. 探究“转制” [J]. 中小学管理, 2001 (6).



念更新的同时，很多学校开始在操作层面上重视制定学校规划，提炼学校特色，打造优质化教育；在具体方法策略上也开始进行新的探索与尝试，如全面质量管理、校本教研和培训、学生成长档案袋评价等。

与此同时，学校各个层面的管理改革也十分活跃。第一，从主体的角度来看，改革在学校校长、教师、学生及家长各层面都有所体现。比如，在校长层面，校长负责制的改革持续走向深入，校长职级制在更大范围内得以推行，校长的专业发展越来越受到重视，校长遴选与任命方式的改革有了很多新探索。又如，在教师层面，学校更加关注教师的生存与工作状态，努力从智力、制度、资源上为教师的专业成长提供保障，同时重视对教师的心理疏导，改善教师的工作条件，提高教师的工资待遇，努力为教师创造成就机会等。再如，在学生层面，更加注意学生的身心健康，一方面重视学生安全工作，另一方面加强心理健康教育。第二，从技术的角度来看，在课程与教学、科研、后勤服务等方面都有新的改革尝试。比如，在课程与教学层面，在基础教育实行三级课程管理体制的背景下，学校在课程领导与管理上的责任扩展为制订学校课程实施方案、开发校本课程、建立课程管理参与机制、组织校本培训等。

## 二、我国学校管理存在的问题

学校管理是伴随着学校教育的产生而出现的。从我国的情况来看，比如，明代国子监的“监规”明文规定了对学生的要求，对言行越轨者要“杖一百”并充军。从国外的情况来看，古希腊时代的斯巴达学校有着严密的组织管理制度，规定在“教练所”和“青年军训团”中学习体育和军事，以训练统治阶级的子弟。作为一项以实现学校教育目标为主旨的组织活动，学校管理具有教育性、服务性、文化性、创造性等显著特性。学校管理，就在于激发教育力量，展示教育力量，巧妙地把各种资源转化成教育的力量、成长发展的力量。下面着重就学校管理的价值取向、学校管理的过程及学校管理的主体具体分析我国学校管理中存在的问题。

### （一）学校管理价值取向角度的分析

从价值取向的角度来看，我国学校管理存在以下的问题。

第一，唯科学管理的倾向。受到科学主义管理的影响，同时也受到企业管理