

现代校长丛书

总主编 刘仁镜 翟博

执行主编 鲍东明

现代学校制度
与治校方略

开明出版社

现代校长丛书·中国教育报校长周刊部编

现代学校制度与治校方略

主 编：刘仁镜 翟 博

执行主编：鲍东明

本册主编：李曜明

编委会成员：刘仁镜 翟 博 鲍东明 李曜明

王 珺 苏 令 李建平 张贵勇

开明出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代学校制度与治校方略/中国教育报校长周刊部编.

北京: 开明出版社, 2005. 6

(现代校长丛书)

ISBN 7-80205-143-6

I. 现... II. 中... III. 学校管理—管理制度—研究—中国 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060908 号

责任编辑: 吕志敏

现代学校制度与治校方略

编者: 中国教育报校长周刊部编

出版: 开明出版社

印制: 北京乾沣印刷有限公司

发行: 新华书店北京发行所经销

开本: 16 开

印张: 22.75

字数: 330 千字

版次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数: 000, 1—4, 000

书号: ISBN 7-80205-143-6

定价: 29.60 元

前 言

我国著名教育家陶行知曾说,校长是一个学校的灵魂。要想评论一个学校,先要评论它的校长。

我们今天的人说,一个好校长,就是一所好学校。

虽然说法不太一样,但是道理是一个,校长这个角色很重要。正是由于校长这个角色这么重要,所以校长一向倍受人们重视。

不同时代的校长,承载着不同的历史使命和责任。在人类进入 21 世纪以后,社会的发展变化更加纷繁复杂,我国的社会主义现代化建设也进入了一个新的发展阶段,这一切,对我们的教育都提出了更新更高的要求。在这样的背景下,学校发展和校长自身专业发展都面临着新的挑战。我们在关注校长的同时,更应该关怀和支持校长。正是出于这样的考虑,在 2003 年底,中国教育报推出了一个旨在为我国广大中小学校长直接服务的周刊——《现代校长》周刊。

我们在《现代校长》周刊发刊词中写道:现在的校长,置身缤纷的世界、海量的信息,视野如此开阔,志向如此高远;现在的校长,面对层出不穷的新矛盾、新问题,他们心中的困惑又仿佛比任何时候都更多,他们的思索比任何时候都更深。校长承担着把党和国家的教育方针、政策落实为具体办学实践的重任,在学校发展和教师成长中起着引领作用。作为全国性的教育专业媒体,我们有责任关注困扰校长们的问题,有责任记录校长们的思考,更有责任为全国一百万中小学校长提供一个交流思想、发表真知的园地。

至于为何以“现代校长”冠名?我们这样阐释道,这不唯有在时间上与“过去”相区别之意,更体现在思想观念上、教育理念上的“创新”。我们以“现代”为校长做注脚,旨在突显其时代性,研究富有现实感的真问题,探讨当下学校管理、教育教学中最迫切解决的尖锐矛盾,展示新时代校长的思想内涵、精神风貌。我们以“现代校长”为周刊冠名,是想用新观念、

新思想引领学校教育；用前沿的姿态深入教育领域，去发掘蕴藏于校长这一知识群体里的宝藏；用 21 世纪的眼光观照发生在现代校长身边的故事，书写他们投身教育的别样人生。

我们就是本着聚焦真问题、关注真人物、尊重争鸣、观照中西、共享进步这样的办刊宗旨，努力为促进校长的专业发展和提升学校管理水平服务。“现代校长”周刊很快得到广大中小学校长的认同、支持以至厚爱。许多校长在给我们的反馈信中说，“现代校长”已经成为他们每期必读的版面，成为他们专业学习不可缺少的园地。同时，他们建议，把相关主题集中起来，结集出版，以便学习起来更方便。校长们的鼓励，不断化为我们工作的动力。我们也理应为校长们做得更多、更好，“现代校长”丛书的编辑、出版，就是我们的一个具体表现吧。编辑、出版“现代校长”丛书，不是我们的一时之计，我们将根据校长们的需要，把它作为为广大中小学校长服务的另一种形式。

我们首批推出的“现代校长”丛书由 4 本组成，它们是《校长角色与校长发展》、《校长叙事》、《现代学校制度与治校方略》、《校长引领与教师专业成长》。《校长角色与校长发展》站在我国实行社会主义市场经济、教育改革不断深化的大背景下，就涉及校长角色与校长发展的校长职能、权力、选拔、任用、管理、专业成长等问题，集中了众多专家学者、校长以及教师的文章。同时，本书也介绍了一批各地在校长选拔、任用、管理、培训等方面的新鲜经验。《校长叙事》由“校长心语”开篇，通过“与成功校长面对面”，探寻他们心灵成长的轨迹，挖掘他们成功背后的故事；通过对特色校长的描画，展示了一批独具特色的校长之时代风貌；通过对现代校长应具备何种品格、能力，树立何种形象进行言说，勾勒出理想校长的全貌；更通过对成功校长的个案解读，为渴望成功的校长给出了抵达成功的奋斗坐标。《现代学校制度与治校方略》从建设现代学校制度这一新的角度，集中探讨了当前学校管理的经验与问题。“学校制度建设”部分，集中了有关专家学者对这一问题的观点和记者的有关报道；“管理新论”部分，收录了专业研究工作者对中外学校教育管理方方面面问题的比较和分析；“治校策略”和“校长论坛”两部分，汇集了不同地区的校长在学校领导和管理方面的思考和经验；“管理杂谈”部分精选了一些对改善学校管理具有建设性作用的意见和建议。《校长引领与教师专业成长》主要从中小学校长

的视角来探讨教师专业发展问题。精选了几位著名一线校长的课堂教学实录,提供了一线校长在校本教研、教师培训中的一些具体做法与实践操作,呈现了一线校长和专家学者从理论层面对校本研训的研究与探索的独特理解,为校本层面的研训问题提供了研讨的舞台、场所和阵地。

坚持理论与实践相统一、问题研究与工作指导相结合是我们的编辑原则,同时也是这套丛书的特点。我着力在针对性、实用性、启发性上做文章。这套丛书是广大中小学校长专业成长不可多得的案头备书,也是各地校长培训机构难得的教材。其他读者,也会从中获得丰富的人生感悟和启迪。

“现代校长”丛书是在中国教育报编委会领导下,由校长周刊部全体同志参与完成的。在丛书的选编过程中,兰州大学新闻与传播学院的赵鹏飞同学做了许多具体工作,对此我们表示感谢。我们还要感谢北京不言图书有限公司总经理张威女士对丛书出版的支持。

由于我们的认识水平有限,在文章的选编过程中,难免有疏漏之处,敬请广大校长和其他读者不吝赐教。

编者

2005年5月

目 录

前 言

现代学校制度建设

1 把学校还给学校	2
2 现代学校发展三题	7
3 推行校内管理制度的两种不同效果	11
4 自主发展:当代学校发展的走向	14
5 寻找理论与实践的结合点	17
6 关于“现代学校制度”的一次交锋	23
7 没有管理层的学校如何运转	29
8 以人为本 追求绩效	31
9 管理:如何为新课程实施提供保障	35
10 适应课改:武汉四十五中调整学校管理机构	42
11 追问:我们的德育实效性何以不高	45
12 理念变了 面孔变了	54

13	重组教研组势在必行	61
14	现代学校制度建设呼唤《学校法》	64
15	管理创新与学校发展	67

管理新论

1	学校管理从“共同遭遇”开始	73
2	优秀教师是如何“出炉”的	76
3	什么样的教师才是真正的好教师	81
4	什么样的学校才是真正的好学校	84
5	如何构建中国的教师誓词	87
6	学校管理的 26 个字母	90
7	我对“迟到”与“拖堂”的理解	95
8	如何认清自己的管理风格	98
9	学校管理的若干信条	102

治校策略

1	首席制：班主任管理制度新尝试	107
2	我请教师做校长	110
3	制度管理不可缺 人本管理“价”更高	112
4	新课程背景下的学校管理策略	115
5	撬开活力的闸门	118
6	建设学习型组织 促进教师主动发展	124
7	向管理要效益 以特色求发展	129
8	听崔校长讲改变薄弱学校的故事	133
9	开展“大教育”活动 让我们一起成长	135
10	适应市场求生存 创建特色谋发展	141
11	“留洋”校长：办学的新视角新思考	144
12	大胆“经营” 创新求发展	153
13	以人为本 办学为民 发展创新	157
14	以美的教育造就美的新人	161
15	专心地学习 痛快地游玩	165
16	少一半学生 多一倍关怀	170
17	怎样经营一所学校	174
18	平常的日子难忘的记忆	179

19	让草坪发出教育的声音	184
20	门开着 风才能进来	187
21	关注学业 更关注人成长	191
22	变化的是时间 拓展的是师生发展空间	193
23	创新管理——为教师成长“架桥”	197
24	建立成长记录袋 为教师发展铺路	200
25	经济欠发达地区学校如何打造优秀教师队伍	205

校长论坛

1	规范化学校建设要两翼齐飞	209
2	高中课改对管理如何要求	211
3	合校过程中的心理障碍及对策	213
4	新老校长工作如何衔接	216
5	用“心、情、智、法”管好学校	219
6	管理中的责任激励	222
7	校长应重视个别化管理	225
8	农村学校的经营意识	227
9	当校长的 15 种感受	229
10	从情怀到理念的变量思考	232
11	如何推进学校的民主管理	235
12	学校后勤工作姓“教”不姓“钱”	237
13	人格教育塑造和谐发展的人	240
14	教育理念：概念、特点和作用	243
15	推进科学教育的可持续发展	246
16	学校管理中的换位思考	249
17	现代学校的经营管理	252
18	示范高中“示范”啥？	256
19	谈中学办学的三大目标	258
20	学校管理如何实施“激励”	261
21	寻找东西部教育理念的差异	264

管理杂谈

1	假如我有一所学校	267
2	好学校无需花钱多	273

3	问诊教师“职业倦怠症”	275
4	“指纹签到”管理缺失了什么	277
5	管理不要只“管”不“理”	279
6	校长不妨学学木匠的眼光	281
7	别小看一碗稀粥的价值	282
8	发挥校园广播应有的作用	283
9	学校管理中的几个误区	284
10	年度考核“考”出的困惑	286
11	学校报刊的管理与使用	288
12	校长应关注“无效管理研究”	290
13	帕金森定律对学校管理的启示	292
14	校长要找准工作的着力点	294
15	谈心的艺术	297
16	中小学也要“精兵简政”	300
17	课改下的教学管理与评价	302
18	聊天：学校管理中的妙招	304
19	另一种管理方式：活动式管理	306
20	如何克服学校管理中的“递减效应”	309
21	学校管理艺术刍议	311
22	校长——请改“给我上”为“跟我来”	314
23	教育缺少“道德标准”咋行	316
24	校园拒绝“炒作”风	318
25	取消班主任的做法要慎行	320
26	音乐铃声——人性化管理的窗口	322
27	给唯数字化考评泼点冷水	323
28	校长信箱应经常打开	325
29	厕所：不该被学校管理者遗忘的角落	326
30	校长如何对待管理中的“问题”	328
31	学校为何不“今天以学生为荣”	329
32	如此“周前会” 我们不喜欢	331
33	学校规章应闪耀人文光辉	333
34	“校长要不要上课”系列讨论	335

现代学校制度建设

现代校长要经营好一所学校，既要熟悉学校的常规管理工作，还要从更高的层面了解学校教育的发展趋向，即所谓“站的高看的远”。本篇给校长提供了一些专家的观点，介绍了学校管理高层学术会议的主要观点，还有记者对学校管理制度建设的一些报道。

1

把学校还给学校

——谈“现代学校制度”建设

什么是“现代学校制度”？我把它归纳为三句话：把学校还给学校，让学校回归社区；使学校体现现代教育特征。

“把学校还给学校”，这个命题听起来有点怪，“学校”不就是学校自己吗，怎么还需要“还”呢？其实不然，这里试举两个例子。

例一：去年9月刚开学的某一天，我正在一所学校与校长商谈工作，天气闷热异常，学生在没有空调的教室里挥汗如雨，烦躁不安，于是教导主任来请示校长，下午能否取消正常上课，让学生自由安排？校长说，不行，停课必须请示教育局，要得到教育局批准。这样的问题应该由谁来决定？

例二：为了减轻学生负担，政府曾三令五申，学校不得在双休日、假期中组织学生进行文化类补习，红头文件也发了，会也开了，甚至动用了“一票否决权”，但是仍然有不少学校在补课，令行并不禁止。于是问题又产生了，政府和学校之间应该是一种什么样的关系？政府究竟应该怎样来管学校，管什么？

这种现象随处可见，其根本原因就是我国现行的学校制度仍然带着浓厚的计划经济烙印，虽然最近二十多年来我们也进行了很多改革，收到了不少成效，但传统的计划经济属性并没有根本改变。

比如说，目前我们的社会已经建立了法人制度，学校应该是法人组织，校长应该是法人代表，但其实不然，有名无实，真正的法人是教育局。校长是对教育局负责而非对学校负责，对教育局长负责而非对全校师生负责。因此学校往往没有真正意义上的、自主的、战略性的发展意识与发展规划，因为不需要有也不可能有的。

又比如说，学校的管理结构也不是法人的治理结构，尽管有校工会、教代会，但民主决策和有效监督并不强。因此，学校管理的权力

化、非制度化和经验化的现象普遍存在，有的甚至还是家长式管理，非现代组织的特征在一些学校中还相当严重。

从学校内部来说，教育教学制度不是没有，而是很多，整本整本的，但问题是，这些制度都是长期积累下来的，它所反映的是计划经济时代，传统的工业社会甚至是农业社会的教育特征，它所支撑的主要是传统教育、标准化教育的需要。而在现代教育理念指导下，力图代表知识经济社会、信息时代教育要求的现代教育（如新课程的推进），却得不到学校制度的有力支持。

学校作为一个公益性的文化事业单位，它又是一个封闭的孤岛，社区、家庭难以有效参与、有效监督，虽然学生、家长是学校的服务对象。学校也很少介入社区的文化建设，虽然学校建在社区，也很希望社区环境能与学校教育环境相协调。

这些情况已成为我国基础教育现代化发展进程中的制度性障碍。

党的十六届三中全会指出，深化改革必须“坚持社会主义市场经济的改革方向，注重制度建设和体制创新”。在基础教育中，通过“现代学校制度”建设，为学校的主体性发展提供良好的制度环境，激活学校的发展潜力，形成学校自身的发展能力；让每所学校都成为充满活力、可持续发展的学校；让每所学校都以现代教育的理念与方式促进每一个学生的发展，这将对我国国民教育体系的建设和人力资源的开发具有重大的战略价值和现实意义。

“现代学校制度”建设主要是指：相对于传统学校制度而言的，符合现代教育基本理念与指向，能适应学校教育现代化和社会主义市场经济体制、政治体制改革的内在要求；以具有法人主体地位的学校为基点，以有效调节政府、学校、社会三者关系为核心，以促进学生发展及校长、教师专业发展为目标，以新型的政校关系和学校自主发展机制为主要内容，体现“现代教育”特征，保证素质教育目标实现，促进学生最优发展的“学校制度系统”。这一系统包括：

1. 建立“以学校发展为本”的政府依法管理系统与模式。
2. 建设“以学生发展为本”的现代学校法人治理结构和学校内部制度。
3. 形成“社区（会）、家庭与学校”的互动机制。
4. 开发并形成社会的教育支持、服务与监督系统。

如果真正要推进现代学校制度的建设，那么“把学校还给学校”，

就不是一句空话。

一、“把学校还给学校”，政府应该首先行动，从我做起

要确立政府依法设置学校，依法管理学校，学校依法自主办学、自主发展的办学观；政府管理模式应从计划经济体制下的具体行政性管理转变为适应市场经济体制的宏观指导性管理，政府必须从“大校长”的角色地位上解脱出来，给予办学实体——学校以充分的办学自主权，鼓励学校在贯彻国家教育方针和遵循国家颁行的学校管理规程前提下，制定学校的发展目标，形成学校的教育风格、办学特色和校园文化，激励学校从不同的角度，不断提高办学水平。

二、“把学校还给学校”并不是对学校的放任自流

对于公办学校来说，政府是“投资者”，代表人民对公共的教育资源进行分配与管理，对全体人民群众负责，因此他必然要对学校进行管理，进行监督，依法处分，要对资源的投入效益作评估，这是政府的职责。但问题是：方式是什么？

在“把学校还给学校”的改革过程中，健全与完善教育的法律、法规、制度将显得比以往任何时候都重要。只有明确政府与学校的责任、义务和权利，并通过制定一系列的规章、制度、程序、标准与评估办法来落实，有法可依，有章可循，才可能真正地“把学校还给学校”。

与此同时，明确表达政府对学校发展的价值观和导向也是非常重要的。政府在投入教育的时候，必然要表达政府的价值取向，并按照这种价值取向来评估投入的效益，这是一种国家意志，它有强制性要求的性质，每一所学校都应自觉贯彻与执行。例如上海市最近提出了“实验性示范性高中的评估标准”，实际上这就是政府在表明：什么样的学校是好学校，什么样的学校制度和机制可以保证学生和教师能够自主地、积极地、主动地、有自尊地、创造性地学和教？学校怎样才能成为社会、社区的学校，而非封闭式的“文化孤岛”等一系列意见、看法和导向。

三、“把学校还给学校”并不是无条件的

学校的发展水平有高有低，自主发展意识与能力有强有弱。这几年，相当多的学校自主发展能力已经有相当大的提高，但不排除学校之间有差异，有的差异还很大。事实上，现代学校制度建设是一个促进学校从他律→自律→自治的过程。也就是说，学校的“自治”怎么来？应该是学校自己通过努力争取来的；对不同发展水平的学校，政府可以给予不同的“自治”权力，让学校达到不同的“自治”程度。比如，对进

行“现代学校制度”建设的学校，学校应当同时提出一个学校的发展方案，明确提出学校的发展方向、发展目标和发展措施，政府在经过有关的程序，对学校办学能力和发展方案进行评审的基础上，才能决定授权与否，以及授权程度的大小，授权时间的长短。

四、把学校还给学校，还需要通过培育资源市场为学校发展服务

在现行体制下，教育的财政投入和人力资源（教师），教育的物质资源配置和知识产品的开发，基本上都是政府提供的。例如学校想引进新的课程，引进好的教育产品，引进它所需要的教育人才，或者学校因某种需要，需要有人来为它做一些短期项目服务，做一些专业技术的服务，它可以到哪里去找呢？有没有这种市场可以去购买这种教育服务呢，实际上是没有的，或者有也是零星的，不成气候的，一般只能通过熟悉的人来找，更谈不上货比三家了。

又比如，学校和教师投入了大量的人力物力进行教育科研或教育实验，搞出了成效，但往往就是写一些文章或报告了事，而很少再进一步开发成可供大家使用的有价值的教育产品，其中一个很重要的原因就在于没有一个教育的“资源市场”，不可能运用一些市场机制来促进这种开发与研究活动，从而抑制了学校和教师的积极性。

学校要自主发展，就需要在市场上找资源，因此政府有责任把这个市场培育起来。我认为，我们能不能通过制度创新，例如建立一些教育研究与开发基金，列出一些学校需要的开发项目，通过市场化的招投标来进行或引导教育技术与产品的开发。我们可以通过市场中介，让学校的服务需求与大学、科研机构的服务能力互相“见面”，使供需双方互相沟通。这样可以有两方面的好处，一方面通过市场机制来开发高水平的教育专业支持技术和产品，可以加速培植起高质量的社会化现代教育服务能力，形成高效能的教育支持专业队伍。另一方面，学校也有了社会化教育资源市场的支撑，不必事事依赖政府，自主办学、个性发展也就有了更多的可能。

与此同时，在建设现代学校制度中，教育的专业性中介组织也需要尽快地成长起来，按照一定的法律、法规、规章（或根据政府委托），遵循独立、公开、公正原则，在教育活动中发挥沟通、公证、监督和评价作用。如教育决策咨询（可以是政府的，也可以是学校的）、教育信息提供与管理、教育拨款审议、教育财务审计、学校设置和课程设置评议、教育督导、教育评估、教育认证、教育考试、教育资格认证、行业

协会行业自律等。

如果这些都搞起来了，学校发展的天地就更大了，政府的管理也更活了，学校也就能真正地“还给学校”了。

（上海市教科院 朱怡华）

一、什么是现代优质学校

不少人可能认为，有较高比例的学生考入大学（如今是重点大学），就是优质中学。其实这种“优质学校”倒是比较好办，教育中人都知道，只要政府支持你，让你能招到好生源，你只要紧紧抓住“应试”，舍得把师生的精力往里扔，挂上一个升学率高的“好学校”头衔并不难。

我并不反对升学率，因为优质学校肯定会有好的升学率，但问题是，有较高升学率的学校却未必就一定是好学校。就像好学生会有好的考分，但考分高的学生并不一定整体素质就好，能力就强。当我们为了所谓的升学率，把孩子们鲜活的生命紧紧捆绑在功利的书桌跟前慢慢消磨，当孩子们发自内心的学习热情消融于无穷无尽、枯燥乏味的题海之中，这样的升学率还有几多价值呢？这样的好学校充其量也就是社会的人员选拔机器而已，现代优质学校的追求目标是否就在于此呢？

学校要讲升学率，不讲升学率，社会不会认可，学校也就不能生存。但我们心里必须明白，升学率只是学校打给社会的第一张牌，这张牌不打，社会不会承认你，但你只打这张牌，社会也同样不会承认你。因为毕竟时代不同了，我们已进入了 21 世纪，面临着知识经济时代的严峻挑战。社会对人的要求不再仅仅是学历而已，教育的功能更不再仅仅是选拔功能。学历能给人以“入场券”，但入场后的发展与成功，更重要、更关键的将取决于他的基本素质和能力水平，当然也包括机遇。因此从这个意义上说，能有效地提高孩子们的生命质量，为他们一生的发展和成功打好基础，这才是真正的现代优质学校。

现在的重点中学、名牌小学以教“好生”而出名，因为出名又使它们能够挑选“好生”，而且长期以来的政策又使它们一直处于较小范围