

朱永新 主编
新教育研究院 编著

中国著名教育局长 管理思想录

Zhongguo
Zhuming Jiaoyu Juzhang
Guanli Sixianglu



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位



大夏书系·教育思想录

中国著名教育局长 管理思想录

Zhōngguó

Zhūmíng Jiàoyù Jùzhǎng

Guanlǐ Sixiǎnglù

朱永新 主编

朱寅年 副主编

新教育研究院 编著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

中国著名教育局长管理思想录 / 朱永新主编. —上海: 华东师范大学出版社, 2016.3

(大夏书系·教育思想录)

ISBN 978 - 7 - 5675 - 4880 - 0

I. ①中... II. ①朱... III. ①教育管理—中国—文集 IV. ①G40 - 058

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 047803 号

大夏书系·教育思想录

中国著名教育局长管理思想录

主 编 朱永新
副 主 编 朱寅年
编 著 新教育研究院
策划编辑 李永梅
审读编辑 王 悦
装帧设计 奇文云海·设计顾问

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537
邮购电话 021 - 62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 [http: //hdsdcbs.tmall.com](http://hdsdcbs.tmall.com)

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 16
字 数 220 千字
版 次 2016 年 7 月第一版
印 次 2016 年 7 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 4880 - 0/G · 9213
定 价 39.80 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

- 序 让思想的光芒照亮教育的路程 朱永新 /1
- 我的教育管理点滴感受 常生龙 /5
- 漫步教研幸福路 陈 文 /21
- 教育随想录 韩经权 /33
- 教育需要用心经营 鹿建平 /57
- 我的教育管理感悟 陆世德 /73
- 追求人本化教育思想下的教育管理 毛 杰 /93

做一个幸福而卓越的教育者 汤 勇 /105

朝向幸福完整的教育生活 许新海 /133

教育因尊重而和谐高效 杨宗荣 /151

我的“穷人教育学” 姚宏昌 /173

走向理想的教育 张 萍 /189

教改先改教育局 张国华 /205

寻找教育回家的路 张志勇 /225

序 让思想的光芒照亮教育的路程

我一直认为，教育是一个技术活，但更是一个思想活。成功的教育，优秀的教育人，无论他是一位教师、班主任、校长，还是局长，支撑他站立在教育大地上的力量，一定是思想。没有思想的教育，一定是站不住、走不远的。

多年前，我曾写过这样一段小诗：

教育需要思想的光芒

走出经验的泥沼，迎接理性的朝阳

再不能用一张教育的旧船票不断重复昨天的故事

也不能把一张教育的旧兰谱不停地老调重唱

技术和思想，是“毛”与“皮”的关系。思想皮之不存，技术毛将焉附？基于这样的认识，2000年，我在主编《新世纪教育文库》时，特地亲自主编了《中国著名特级教师教学思想录》《中国著名班主任德育思想录》和《中国著名校长办学思想录》三本小书，并为每本书撰写序言，向读者推介这些从教育一线中生长出来的教育思想。其中，除了《中国著名特级教师教学思想录》是根据柳斌先生主编、江苏教育出版社的同名系列图书选编的外，其他两本是我自己开出名单、亲自邀请作者撰写的。

十多年来，这三本书一直深受欢迎，多次重印。这些特级教师、优秀班主

任和校长的教育思想，影响着许多年轻教师、班主任和校长的成长，甚至被很多教育工作者称为自己的案头必备。

江山代有才人出。十多年过去了，又一批年轻的特级教师、班主任和校长成长起来了；又有许多新的故事、新的思想。于是，我想到了修订这套书，并且邀请了时任新教育研究院新阅读研究所副所长的朱寅年兄协助我完成这个项目。

我一直认为，如果说特级教师影响的是一个课堂，班主任影响的是一间教室，校长影响的是一所学校的话，那么局长影响的是一个区域。教育局长的思想与境界，同时也会直接影响到校长、班主任和教师。因此，我决定增加一本《中国著名教育局长管理思想录》。

感谢寅年兄和《中小学管理》杂志的主编曾国华先生，他们两位拿着我的邀请信一个个联系，一次次催促，前后一年多的时间，终告完成。特别是寅年兄，在新阅读研究所工作任务繁重的情况下，克服许多困难完成了这项任务。

需要说明的是，不唯资历，不唯名气，重视思想，重视实力，是我们选择、邀请作者的标准；但是，有许多人符合条件，却或因没有时间，或因无法联系，或因自己放弃而没有来稿，故这套书仍然存在不少遗憾。我希望这套书是一个开放的系统，条件成熟时可以不断增补，让它成为记录这个时代教育风云人物思想的史册，成为照亮教育路程的一盏明灯。

同样需要说明的是，收录于这套书中的每位教师、班主任、校长和局长都有自己的过人之处，都有自己的“功夫”秘籍，我们在编排时没有厚此薄彼，完全是根据作者的姓氏音序而安排的。

一本真正的好书，是作者、编者、出版社和读者共同完成的。所以，我要特别感谢江苏教育出版社和华东师范大学出版社。感谢江苏教育出版社为这套书最初的出版付出了辛勤的劳动，感谢华东师范大学出版社在新版编辑出版过程中卓有成效的工作。感谢朱寅年先生和曾国华先生在新版组稿联系过程中具

体而微的努力。感谢亲爱的读者朋友们，无论你是老师、校长、局长，还是教育行业以外的朋友，但愿这套书能够给你启迪，让这些扎根于中国大地的教育思想能够照亮我们教育的路程。

朱永新

2015年12月20日写于北京滴石斋



常生龙

上海市虹口区教育局长，上海市物理特级教师，兼任上海市人大代表、虹口区政协常委、上海市陶行知研究协会副会长、上海市教育学会物理教学专业委员会副理事长、上海市力学学会科普与教育专业委员会副会长等职。2011年荣获“全国教育改革创新管理贡献奖”；2012年被《中国教师报》评选为“2011年度全国十大最具思想力教育局长”；2013年被《中国教育报》评选为“2012年度全国推动读书十大人物”。《中国教育报》《上海教育》专栏作者，《教师博览》签约作者。出版《历史与科学的对话》《高中物理课题研究》等著作。在各类报刊上发表文章200多篇。主持国际教育体制改革试点项目、上海市教育科学研究重点课题等的研究。

我的教育管理点滴感受

学校从诞生到现在，已经有 2000 多年的历史，但专门的教育管理机构，直到 19 世纪中叶才出现。不过，以教育局为代表的教育行政管理部门，虽然没有悠久的历史，对学校教育的影响却是非常巨大的。

以教育局为代表的教育行政管理模式，有鲜明的权威性、指令性和强制性。在教育发展的起步阶段，采用这种类型的管理模式，能够凝聚各方的力量，在较短的时间内取得跨越式的发展。“文革”之后，我国的教育事业能够在一片荒芜的境况下取得今天这样辉煌的成就，与各级教育行政部门所采取的行政管理模式是有很大大关系的。一些基础原本薄弱的地区，通过加强教育行政管理，整体调配各方资源，地区的教育面貌发生了很大的变化，这凸显了教育局管理的作用。

但不可否认的是，这样的行政管理模式，本身就有局限性。统一的指令和工作要求，容易导致“一刀切”“齐步走”的状况，今天的学校“千校一面”缺乏特色，与此有很大的关系。行政管理强调常规，不注重个性，使得学校里很多创新的火花得不到及时的发现和呵护；管理的层级过多，使得信息传递速度缓慢甚至流失，导致教育局管理层和基层学校之间的脱节，出台的管理措施往

往脱离实际。

在实施教育管理的过程中，如何充分体察教育行政管理模式的优势和局限，扬长避短，体现着管理者的管理能力和水平。

章程推动学校自主发展

虹口区广灵路小学是一所公办小学，只有一个校级干部的职数，孙爱军是这所学校的校长。2011年9月，即将赴美参加“影子校长”工程培训之前，孙爱军校长有点不放心，因为自己赴美学习的两个月内，学校将没有主持工作的校长。按照习惯性的思维，学校的工作大事小事都要请示校长，校长说“行”就做，校长回答“不行”就结束。为此，孙爱军曾经建议教育局派人来校主持工作，但“最终教育局也没派人过来”。

两个月后，海外培训归来，孙爱军发现学校在她学习期间一切正常，如往日一样井然有序。在静心回味之中，孙爱军深深认识到章程创建和完善的重要性、依照章程进行制度建设的必要性，体会到依法治校、自主发展才是学校可持续发展的永恒动力。

虹口区教育局在十年前就开始探索现代学校制度建设，鼓励学校建章立制，自主发展。到2006年，全区所有的学校都做到了“一校一章程”。广灵路小学有一本25万字的《上海市虹口区广灵路小学制度汇编》。全书第一章即为“学校章程”，其他八章分别为“学校教职工岗位责任制”“学校组织机构管理制度”等。八章共有具体的规章制度156个，附有相应的操作表格64个。学校依照章程，建立了完善的制度体系，形成了明确的职责、价值、利益导向机制；确保了管理过程的有法可依，有章可循；实现了学校管理的可行性和人文性的协调发展。

哈佛大学荣誉校长陆登庭曾说：“哈佛的成功主要是在形成一种明确办学理念的基础上有一套系统的制度和机制作保障。所以现在即使没有校长，哈佛一

样可以正常运转。”孙爱军校长赴美进修的两个月，学校正常运转不受影响，正是因为有一套行之有效的制度体系。

现代学校制度的核心是政府依法设置和管理学校，学校在贯彻国家教育方针并遵守相关法律法规的前提下，建立学校管理制度，树立依法自主办学、自主发展的办学观，走内涵发展之路，增强自主发展的办学活力。

学校要实现自主发展，需要做好以下几个方面的工作。

第一，法人治理结构。

事业单位需要有与之相适应的组织机构和管理体制，使之具有决策能力、管理能力，并能行使权利，承担责任。这种体制和机构即为事业单位法人治理结构。

学校里的“法人治理结构”，其实就是依据学校章程所制定的学校运行的一套体系。从学校的组织架构看，包括学校理事会、教职工代表大会等学校重大问题的决策组织，以及由校长、书记和学校中层各部门等形成的自上而下的执行机构；从学校的发展方向看，包括学校的章程、学校三年发展规划、学校年度课程计划等不同层面的规划设计，建立起由远及近的学校发展蓝图；从教学管理的角度看，包括学校课程教学委员会、教务处、教研组长等三级管理架构，对学校的教学工作作出既有长远性又切合工作实际的教学研究安排；等等。

虹口区教育局从2012年开始，在部分学校试点探索法人治理结构，目前已经取得了初步的成果，近期将扩大试点的范围，让学校理事会真正发挥应有的作用。

第二，制定学校章程。

《中华人民共和国教育法》第二十九条规定：学校要“按章程自主管理学校”。对学校自身而言，学校章程是学校对内进行自主管理的依据，其他的规章制度都是在学校章程的原则基础上制定的具体管理办法。从某种意义上说，章程是学校自主办学的象征。对社会而言，学校章程向社会表明了学校的信用，人们可以据此了解学校的组织机构和办学情况，是学校信用水平的重要载体。

对政府而言，章程是学校对政府作出的书面保证，体现了学校贯彻国家教育方针，遵守相关法律法规，按照章程实施内部管理的决心。

如上所述，虹口区各中小学已经在 2006 年全部实现“一校一章程”。在此基础上，又进一步做到了“一校一制度”“一校一规划”“一校一评价”“一校一特色”。

第三，确定发展规划。

学校发展规划是近年在国际上兴起的一种改进学校管理、提高学校教育教学质量的技术方法，最初起源于英国。1991 年，英国科学和教育部颁发了《学校发展规划实践指南》，呼吁全国中小学加以推广，引起了世界各国以及联合国儿童基金会的注意，产生了持续的国际性影响。20 世纪 90 年代后期，“学校发展规划”随着国际教育合作项目进入我国。

学校发展规划有三个基本要求：一是要不断分析诊断学校存在的问题；二是通过广泛的参与调动教职工的积极性，形成学校的组织凝聚力；三是争取社会各界对学校办学的支持。每个学校面临的现实问题是不一样的，在一个具体的时间段内，要解决的核心问题也是不相同的，因此找准关键问题，明确改进的路径，在教职工层面达成共识和践行的合力很重要。一个好的规划，就可以发挥这样的作用。

虹口区教育局积极鼓励学校制定学校三年发展规划，区人民政府教育督导室也逐一对学校三年发展规划的制定、落实情况进行一轮轮的督导。目前，全区各校都已经顺利完成第三轮的学校发展规划，第四个三年发展规划正在实施的过程中。

第四，细化年度计划。

对每一所学校来说，每年进入学校里的孩子都是不同的，教师任教的年级、班级也会有很大的变化，依据学生的实际情况和国家对课程教学的要求编制学校的年度课程计划，应该成为学校工作的常态，也是落实学校三年发展规划、实现学校自主发展的抓手。

年度课程计划包括学情和教学任务分析、课程设置和任务分解、课程类型和课时安排、教材选择或编写、课程实施、课程评价等一系列内容。针对不同类型的课程，还应建立分项的年度课程计划，以保证教育目标的达成和办学理念的实现。

虹口区的各中学，从2009年开始，率先制订年度课程计划，以提高校长的课程领导力、教师的课程执行力，目前已经进行了五年的实践。

明确管理的职责和边界

最近一段时间，虹口教育局接连推进几项工作，引起了各方的关注：

一是启动学科高地建设。为名教师、为有志于在学科教育教学中潜心研究的教师搭建一个平台，将目光聚集在课程、教学、评价、教师专业发展等四个领域，让大家在这个平台上主动发展，自主成长。为了将这一工作做好，我们专门和上海市教委教研室签订了协议，邀请市教研室负责对学科高地的建设情况进行全程的评估。市教委教研室非常重视，专门成立了评估办公室，明确专人负责，进行了评估方案的设计，明确了评估的目的、价值取向、评估工具的研制、评估方法等内容。

二是成立虹口区中小学学业质量监测中心。制定虹口区中小学学业质量监测的标准，构建相应的指标体系；开发虹口区中小学学业质量监测的测查工具，并开展质量监测工作；瞄准“学习动力指数”这一影响学生学习动力的核心要素，邀请华东师范大学的相关专家组成项目组，研究编制测量工具，努力将这一心理学的要素可视化；向各学校反馈监测结果，指导学校利用监测结果改进和完善教育、教学，发挥监测的导向作用；协助教育部、上海市在虹口区组织的基础教育质量监测工作，针对监测中发现的本区存在的教育问题，开展专题调研。

三是成立虹口教师发展中心。与华东师范大学共建虹口教师发展中心，探索高端教师的培养途径和一线教师实践性教育智慧的提升途径，创新教师培训

的方式和途径，以及校本培训的课程建设，等等。

.....

教育局之所以要做这些事情，是因为我们意识到这是教育行政部门的职责所在。要把教育工作做好，明确自身的职责和边界很重要。

教育的责任人，按照其责任的重要性划分，分别是家长、学校和教师、教育行政部门。

教育的第一责任人是父母。父母对孩子的教育，从孩子受孕的那个时刻就已经开始，母亲怀孕时的消极态度、为了某种原因想打掉孩子、妊娠期间遇到某种刺激引起不良的情绪反应等等，都是日后孩子产生负面情绪和心理问题的深层原因。孩子出生之后，和父母之间建立起来的温馨的亲子关系，是其健康成长的基础。孩子学习习惯、生活习惯和品行的养成等等，都与父母的言传身教有着直接的关系。很多父母忙于自己的工作，将孩子托付给保姆或长辈照料，实际上就是在割断父母和孩子之间的亲子关系，这对孩子的成长是很不利的。

教育的第二责任人是学校，是教师。每一个人都需要从自然人成长为社会人，以便在这个社会上安身立命。这就需要掌握社会的符号系统，了解并认同社会的运行规则、公民的道德准则，这些都需要通过学校的学习才能够实现。现在的社会对学校和教师提出了很多要求，但其实有些是超出了学校和教师的职责范围的。比如在承担教学任务之外，教师还要去从事大量的针对孩子个人的行为习惯方面的教育工作。正如我们不能要求父母在家庭教育之外再去教授学校课程一样，学校和教师也要明确自己的工作边界，不要过多地越界。

教育的第三责任人是教育行政部门。它的主要职责有两个方面：一是通过行政职能来强化对家长的教育，让其明白自己肩上所担负的重担，并掌握育儿的基础性知识和基本方法；通过行政职能来强化对学校的资源配置，努力促进教育的均衡化，办好家门口的好学校，让更多的孩子共享优质教育资源。二是加强对家庭教育、学校教育的监督。当父母没有起到对孩子的教育作用，或者所起到的教育作用近乎不存在的时候，教育行政部门要发挥监督的作用，督促

父母对孩子进行教育。当学校办学有悖党的教育方针、违反孩子身心成长的规律时，要督促学校进行整改。

由此可见，在教育行政管理中，教育局要做好如下几方面的事情：

第一，引领分析当前区域教育发展的状况，发现其中存在的问题，描绘未来发展的路径和方向，是教育行政部门的主要职责。有几项工作要做好：一是注重顶层设计。运用系统论的方法，从全局的角度对区域教育发展的各方面、各层次、各要素统筹规划，以集中有效资源，高效快捷地实现目标。教育是慢的艺术，一项教育政策的实施，往往需要6~8年的时间才能看到成效，这更需要作好顶层设计，明确各阶段实施的重点，避免“东一榔头西一棒槌”。二是注重机制创新。将长远的工作任务，分解成若干个阶段性的项目，组织相关学校或机构进行项目攻关。项目的推进，是学校工作机制、管理方式的一次变革，也有利于将校长和教师的目标聚焦在课程教学改革的关键问题上，静心思教、潜心铸学。虹口区在这方面已经有了几年的实践，取得了很好的效益。三是转变工作方式。变“救火”式的管理为“预防”式的管理，将“十二五”教育规划的相关指标进行分解，细分为各年度应该完成的任务，明确每项任务的负责人；年度的教育工作也是如此。在一年的工作安排确定之后，教育局会将这些工作分解到每一个季度，并通过分管领导和科室签约，确立目标责任，引导教育局机关干部将原本每天忙于事务的工作方式，转化成有明确预设目标的工作方式。

第二，监督。目前，因为对于家庭教育尚未立法，教育行政部门对家庭教育的监督工作很难进行，教育局监督的重点是学校教育。虹口教育在实践探索中，确立了如下较为科学的监督体系：一是对学校三年发展规划的制定、实施进行中期和终结性的督导评价。这一评价着眼于现代学校制度建设，从学校的章程、制度、规划、特色等角度入手，对学校的办学状况进行全方位的评价，并以此来引领学校的可持续发展。二是学校办学绩效评估。这是在实施绩效工资的背景下，采用第三方评估的方式对学校的办学绩效从法规性指标、基础性

指标、发展性指标三个维度进行的年度评价。三是学生学业质量绿色指标测评。这是市教委和教育部教育质量检测中心联合对上海义务教育开展的学业质量测评。虹口区坚持全样本参与，已经积累了学校和区级层面的基础性数据。四是学生动力指数的测评和研究。五是探索构建学校党风廉政建设“四位一体”的联席会议制度，由教育局纪工委、计财科、审计科、财务中心四部门联合开展教育监管的实践和研究，重在加强学校经费的使用监督和教育基层单位领导依法治校的理念和能力的监督。

第三，服务。服务学校，支持学校的自主办学，是教育局的基本职责。服务的核心是专业指导，这一方面需要教育局将自身打造成专家型的团队，来促进学校教育的发展；另一方面需要教育局整合各方资源，借助区域内的教育专家、专业机构来助力学校的发展。教育局除了聘请专家顾问团、教育智囊团来指导学校之外，还联合大学、教育研究部门的教育专家，通过项目研究、专题调研、特教教师进校园等多种方式送教上门，为学校提供多元的服务。

教育局注重在人、财、物等方面对学校的办学提供支撑。每年都安排学校改扩建、校安工程和修缮项目，帮助学校改善办学环境，同时鼓励学校参与校舍改造的前期设计，让校舍改造与学校文化建设相融合。教育局支持学校的特色发展，在学校内涵建设方面舍得投入，提供全方位的服务。在服务学校的过程中，注重发现学校的特色和亮点，并通过多种途径进行提炼、总结和宣传，让虹口教育的优秀经验在更大的范围内辐射，产生影响。

发挥基层的专业自主权

虹口区的幸福四平小学，从1997年开始，执著地围绕小班化教育开展教学改革研究，目前已经走过了四个阶段。他们先是在点上实验，从一年级开始每班控制在24人，改变“前后黑板四面墙，课桌讲台放中央”的传统教室布局，去掉讲台，让教师走入学生中间。在取得阶段性的成果之后，全校全面推