

北京师范大学附属学校发展与研究中心 编

学校管理创新 与质量保障

—— 庆祝北京师范大学建校100
周年全国中小学校长论坛论文集

北京师范大学出版社

与时俱进的办学理念

新颖独到的管理方略

波澜壮阔的探索历程

各领风骚的校长角色

学校管理创新与质量保障

庆祝北京师范大学建校 100 周年

全国中小学校长论坛论文集

北京师范大学附属学校发展与研究中心编

北京师范大学出版社

学校管理创新与质量保障

北京师范大学出版社出版发行

(北京新街口外大街 19 号 邮政编码:100875)

出版人:赖德胜

北京昌平兴华印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×980mm 1/16 印张:26 字数:425 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

印数:1~2 000 定价:35.00 元

前 言

2002年9月，北京师范大学迎来百年华诞。北京师范大学的百年，是近代以来中华民族寻求教育兴国之路的历史见证，是中国现代高等师范教育发展的缩影。在一个世纪的办学历程中，北京师范大学以对祖国未来和民族命运的高度责任感，励精图治，开拓进取，为我国教育事业培养了大批优秀师资和管理人才，并形成了“爱国进步、诚信质朴、求真创新、为人师表”的优良传统和“学为人师、行为世范”的校训。北师大发展壮大的100年，也是全心全意服务基础教育的100年，从重大政策咨询、理论研究到教师培养，从课程研发到教学改革实验等全方位服务基础教育，成为我国高质量教师人才培养和高水平科学研究的重要基地。

为庆祝北京师范大学建校100周年，由中国教育学会、北京师范大学联合主办的“全国中小学校长论坛”于2002年7月12日在北京隆重举行，来自包括香港、澳门、台湾在内的全国各地近400名知名中小学校长参加了本次盛会。本届论坛的召开，旨在弘扬北师大优良的治学传统，回顾总结一个世纪以来北师大与我国基础教育风雨同舟的发展历程。围绕“学校管理创新与质量保障”这一主题，与会代表分别就校本管理、学校内部管理体制变革、校长专业发展、教师人力资源开发、课程改革与教学评价等几个方面议题展开了热烈讨论，来自教育部、中国教育学会、北京师范大学、华东师范大学、东北师范大学、华南师范大学、首都师范大学、苏州大学的领导及知名专家、教授分别做了主题演讲，部分知名中小学校长做了主题报告。本届论坛在中小学办学思想、管理理念、师资队伍建设、基础教育课程改革、全面实施素质教育方面取得了丰硕的成果，体现在精彩的大会发言、热烈讨论过程中诸多耀眼的闪光点以及三百多篇参会论文。这些都凝结了广大中小学校长多年来实践中的大胆尝试和理论上的积极探索。我们将其中部分参会论文结集出版，期望它能对我国中小学教育教学和管理工作起到一定的借鉴和指导作用。由于客观原因，致使本书出版时

间推迟将近一年，为此，“全国中小学校长论坛”组委会谨向所有参会代表和广大读者表示深深歉意。

根据论坛闭幕时部分与会代表的倡议，中国教育学会和北京师范大学经研究后决定：“全国中小学校长论坛”今后将定期每年举办一届，使之成为我国基础教育界研究重大热点问题、沟通信息、交流经验的权威论坛。第二届“全国中小学校长论坛”将于今年秋季在北京召开，届时教育界新老朋友将再次欢聚一堂，共同探讨当前我国中小学面临的重大和热点问题，描绘新世纪中国基础教育的宏伟蓝图。让我们共同等待这一时刻的到来！

全国中小学校长论坛组委会
2003年7月

目 录

在全国中小学校长论坛闭幕式上的讲话	陈文博 (1)
学校管理：效率与质量	谈松华 (4)
论优质教育资源的涵义与建设	谢维和 (11)
理想的校长	朱永新 (17)
入世挑战与基础教育改革	吴颖民 (25)
国内外中小学管理的几个转变	吴忠魁 (30)
学校发展质量保障体系	陈玉琨 (36)
校长专业发展与校长管理制度建设	褚宏启 (43)
培养信息时代的新型教育家	桑新民 (54)
对道德教育的一点再思考	林福智 (66)
求真务实，开拓进取	北京师大二附中 (69)
北京师大附中的发展与教育现代化	刘 沪 (81)
浅谈校长的办学思想	邱济隆 (89)
论中国校长的社会角色	袁小明 (95)
面向新世纪台湾的教育变革	丁亚雯 (103)
更新教育评价观念，促进师生共同成长	刘永胜 (107)
今天的校长需要反思什么	刘可钦 (113)
台湾地区基础教育发展趋势	甘梦龙 (118)
教育，从赏识开始	崔学鸿 (125)
构建德育新模式的成功探索	吴同喜 (131)
关于中国民办教育的思考	魏山虎 (142)
教学视导之推行及未来之展望	李 珀 (151)
以人为本，重在发展	李仲秋 (163)
教育创新在双十	任 勇 (180)

教育理念与学校发展	王海云 (187)
迈向国际化的“双语教学”与课程整合	王宝华 (195)
素质教育与活动课程的构建	赵晓明 (201)
台湾师资培育制度中文华高中教育实习的规划与实践	叶丽君 (208)
沙田崇真中学校本管理之体验——赋权与教师	沙田崇真中学教研组 (228)
利用矛盾论的观点指导学生进行学科“研究性学习”	李荣民 (247)
优化学校全程管理,全面提高教学质量	周 琦 (252)
与时俱进 优化管理 加速发展	韩永江 李 晗 (258)
促进教师发展的课堂教学评价研究	陶玉丽 (268)
关于“以学论教”的几点思考	李 烈 (296)
论中小学管理体制改革的若干问题	吴宏保 (301)
信息技术与学科课程整合的实践与思考	李先启 (307)
用“多元智能理论”解读素质教育的“面向全体”	向志彬 (314)
“儿童的发现”与“爱的艺术”	崔学鸿 (318)
“我能行”课堂教学特色的探索	刘永胜 (324)
构建学习化校园	赵翠娟 (330)
怎样指导小学生家长科学教子	范俊生、姜淑玲 (345)
实施快乐教育,促进学生愉快发展	张忠萍 (352)
试谈 21 世纪新型学校的构建	邵兰芳 (360)
我看中国教育	张 伟 (370)
校本课程开发的探索与实践	彭 琨 (381)
学习新课程纲要 深化教学改革	丁安廉 (391)
学校管理创新与质量保障	高燕嫦 (399)
教育之服务观	吴建民 (404)

在全国中小学校长论坛闭幕式上的讲话

北京师范大学党委书记 陈文博

各位专家、各位校长：

大会委托我致闭幕词，实际上刚才戴家干副校长的总结就是一篇很好的闭幕词。这里，我想先谈一点个人的感受。

今天上午，听取了五位专家的报告，启发很大。遗憾的是前两天因有其他安排而未能参加论坛，没有听到校长们的大会发言。在座的都是来自全国各地知名的重点中小学校长，担负的职责、任务繁重。我想在座的不乏中国基础教育方面的专家，或者说教育家。我一直认为作为人类灵魂工程师的教育家，又是塑造心灵之美的最伟大的艺术家。如果有人问我，在各类艺术家里，我最崇拜的是哪一类，我想是根雕艺术家，他们把很多不规则的树根雕琢成高雅的艺术品。作为一位人民教师、一名校长，伟大之处在于塑造青少年的灵魂。我认为教育家从这个意义上来说，是最伟大的艺术家。刚才，几位校长都谈了中小学校长的责任、素质要求以及怎样成为理想的校长，发言都非常精彩。

作为一名校长，不仅是中小学校长，也包括大学的校长，我认为都应该具备五个方面的品质：1. 关爱，或者说以人为本。作为一名校长，首先要树立这种观念，要关爱人、关爱自己的学生、关爱自己的教师、关爱自己的职工。2. 要有科学的、先进的教育理念，特别是当今时代，教育、基础教育的改革和发展，面临着许多新的情况和新的问题，作为学校的管理者、组织者，应该调整自己的教育思想和教育理念，以适应时代发展的要求。3. 要有卓越的组织才能，因为学校管理是门很高深的学问，也是很复杂的系统，需要有这种才能。4. 要有奉献精神。校长作为学校凝聚的核心、最高的管理者，必须有这种精神。5. 要有求知的欲望，特别是当前发展的需求，希望每一位校长不断地学习，终身学习，只有这样，才能成为合格的校长，优秀的校长，成为我国基础教育的专家，乃至成为教育家。

下面我致闭幕词。

为时两天半的全国中小学校长论坛就要结束了，这次论坛大家围绕学校管理创新与质量保障这一具有重要时代意义和现实意义的主题，以丰富的理论研究成果和直接的管理实践经验，以对我国步入新世纪、面对新形势下基础教育改革的高度关注和所负的责任心、使命感，广开思路，热烈研讨，沟通交流。论坛中既有深刻的理性思考，又有丰富的实践经验，更不乏灵动的智慧火花。在各位校长和专家学者的共同努力下，这次论坛水平很高，效果很好，成果丰富，开得很成功！请允许我代表北京师范大学对这次论坛的成功表示衷心的祝贺！这次论坛正逢北京的七月酷暑，各位校长和专家学者不辞辛苦、克服困难、云集北京参与论坛的精神令人感动，也借此机会向各位校长、专家、学者致以诚挚的问候和感谢！

这次论坛是北京师范大学与中国教育学会共同举办的，它是继我校刚刚主办的“全国著名高校党委书记论坛”之后，我校百年校庆活动的又一重要活动。这次论坛不仅为北京师范大学百年华诞增添了喜庆和风采，同时我相信，也必将对我国中小学管理创新与水平质量的提升产生重要的影响，从而对我国基础教育的改革与发展做出应有的贡献。

各位专家，各位校长，1902年京师大学堂师范馆的建立，标志着我国现代高等师范教育的开端。作为拥有百年发展历史的北京师范大学，教育科学和教师教育一直是最重要的办学特色和优势，质量、水平、创新、效能一直是北京师范大学重要的办学理念。一百年来，特别是在新中国建立50多年来，北京师范大学为中国的教师教育和基础教育的改革与发展做出了突出的贡献，正如教育部陈至立部长最近所指出的：北京师范大学是中国教师教育的一面旗帜，是许多重要教育理念和方案的策源地。当前世界经济全球化发展趋势，以及伴随知识经济的到来，人才需求的规格结构以及对全面素质的要求等，都提升到新的层次。北京师范大学作为中国高等师范院校的排头兵，对其办学目标和思路又及时做出了调整。这种调整就是：从现在开始，要努力实现学科结构、专业设置和课程体系、人才培养模式等方面的转型、调整，努力建设成为综合性、有特色、研究型的世界知名大学。这是时代发展的需要，是中国教育改革步入新时代的必然要求，但教师教育、教育科学仍然是北京师范大学最重要的办学特色，为教师教育服务、为基础教育服务仍然是北京师范大学最重要的责任。实施科教兴国战略，教育是基础；教育要发展，关键在基础教育。中小学教育是人才培养和成长的根基，这次论坛大家倾注了热情，正体现了对此的高

度重视。各位专家和校长们对论坛主题的深邃的思考和有关问题的认识与理解，你们的精彩发言，特别是在论坛中所体现出的对中国基础教育改革与发展的高度关注和倾注毕生精力的精神是值得我们认真学习的！再次感谢各位专家、各位校长出席本次论坛，光临北京师范大学！感谢你们对本次论坛和北京师范大学百年校庆的关心和支持！特别感谢全国各地的著名中学每年都向北京师范大学输送优质的生源。我相信通过本次论坛，一定会促进各位专家、校长们与北京师范大学建立更密切的联系。因此，我同意刚才戴家干副校长的提议，今后北京师范大学和中国教育学会可以定期举办中小学教育方面的论坛。我也借此机会代表北京师范大学热情邀请出席论坛的各位校长和专家学者于今年9月8日再次光临我校，出席北京师范大学百年校庆庆典活动！另外，我也借此机会向共同举办这次论坛的中国教育学会的领导、专家、学者们对北师大的关心支持表示诚挚的谢意！祝各位专家、学者和校长们身体健康！工作顺利！事业发展！

现在我宣布本次全国中小学校长论坛胜利闭幕！

谢谢大家！

学校管理：效率与质量

中国教育学会常务副会长

国家教育发展研究中心研究员 谈松华

很荣幸，受会议组织者邀请发言。上周告诉我，论坛的主题是“学校管理创新和质量保障”，对我来说这不是我能讲的题目。因为我既没有做过中小学校长，也没做过学校管理。在全国这么多知名校长面前，我作为学生答卷都不会合格。但是后来想了一下，我们国家的学校管理在进入 21 世纪以后，应该是教育整体创新的一个部分。因此，我想从社会变革、教育变革和管理创新的角度谈谈。题目，就是学校管理中的效率与质量。

世界银行前两年为中国做了“2020 年教育战略建议”，在这个建议里，分析了中国教育走过的历程。对 2020 年以前的教育，它归纳了 6 个字：公平，效率，质量。这也可以说是中国 2020 年前教育提出的战略思想。因此，我就想从这个角度谈一下我对管理的看法。我想讲三个方面的问题。

■ 管理革命和知识革命时代的学校管理

主要说一下学校管理所面临的时代变化及对学校管理的影响。

■ 学校管理中的现实主题：效率与质量

■ 管理系统的要素：制度与管理者

一、管理革命与知识革命时代的学校管理

这是国外研究知识经济的学者提出来的问题。我们在考虑所处时代的管理的时候，要考虑这样的因素。

我国的学校管理正在经历深刻的体制变革和制度创新的过程：这样的体制变革和制度创新，有两个外界因素。

一方面我国经济体制从计划经济向市场经济的转变，正在影响教育体制的深刻变革，政府与学校关系的变化，势必引起学校外部和内部关系的变化，学校管理的作用、内容和方式也会随之调整 and 变化；通过这两年的历程，我想校长对这一点会明显感觉到。外部体制的变化正在影响着学校各方面的变化。政府正转变职能，这种职能的转变，必然会影响到学校的

关系。经济体制的变化也会造成社会结构的变化，也会影响学校和社会的关系。这是一个方面。

另一方面新世纪即将经历的从工业社会向信息社会、知识社会的转变，将会引起一场新的管理革命和知识革命。研究知识经济的学者提出，知识和生产和社会的关系，经历了三个阶段：知识应用于工具即工业革命和产业革命阶段，是经历了一场生产力的革命，知识应用于生产过程的管理特别表现在泰勒制的出现，标志着一场管理上的革命，知识应用于知识，包括信息网络技术的发展及其应用，即知识革命，它必将带来管理理念、管理内容、管理制度、管理方式以及管理人员素质要求的重大变化。

学校管理的创新，既要回答体制变革提出的要求，又要应因管理革命和知识革命的潮流，其变化的趋势大体有：

1. 社会组织结构将从科层型组织结构（工业社会的组织结构，有韦伯的科层理论）转变为扁平型、网络状的组织结构，政府的组织结构与功能将经历重大变革。我们参加 WTO 以后这种变革速度会比以往一段时间更快，因为参与全球化进程以后，这种经济体制的变革，会使政府职能的变化加快，社会的非政府组织即第三部门将迅速发展并发挥独特的作用。这一点也是大家关注的，因为整个现代化进程和体制的变化，社会结构的变化包括社会阶层的变化，会引起社会组织结构的变化，在这种背景下，社会组织结构将与传统的计划经济下的社会组织结构有很大的变化。原来就是政府，然后企业、学校，是一种直接的关系。将来在这些直接关系中，会延伸出大量的第三部门，这第三部门在社会生活中的作用会增强的。学校内部的组织结构以及与社会的关系将发生重大变化，学校管理中需要处理的外部 and 内部关系变化，管理的职能和内容也将相应的变化；

2. 社会发展从单纯经济增长转变为可持续发展战略，人的全面的可持续发展正在成为社会发展的核心，更应该成为教育发展的核心。这一点，越来越反映在发展观上的变化。把经济增长作为主要任务的时候，会忽略人的全面发展。很多工业化国家是有过这样的教训的。经济发展了，但是，人的发展、人的福利受到了损害。总结了这些教训以后，现在我们的发展观，是可持续的发展观。因此当我们谈到各个领域发展的时候，都要考虑人的可持续发展，教育管理也将相应地从对物的管理，转向以人为本的管理，即把人的全面的可持续发展作为教育管理的终极目标，这无疑也会引起管理理念和管理方式的改变；

3. 知识革命和知识社会, 将把学校纳入国家创新体系, 并居于基础性地位, 学校将从单纯传授现成知识的场所变为培养创新精神和创新性人才、提供创新成果的工作母机, 学校管理要为实现这一目标服务, 它自身必然面临管理创新的任务;

4. 信息技术在教育中的应用, 必将改变教育技术基础、教育组织结构、教育教学过程、教育管理手段和方式, 教育信息化条件下的教育管理正成为一个全新的课题摆在学校管理者面前。这是一个需要学习的非常重要的新课题。国际上把信息技术对教育的影响, 都列为一个重要课题。而且有时是列为首要课题。可见, 国际上对教育信息化对教育影响的关注。我想, 教育管理也同样要关注这个影响, 学校管理不仅要应用信息技术形成新的管理系统即网络化管理, 而且必将经历由此而引起的学校管理前所未有的变革与创新。如何适应信息化网络化, 建立起新的管理模式。

二、学校管理的现实主题: 效率与质量

学校管理的任务总是由不同时期学校教育所面临的问题决定的。也就是说, 管理要解决的问题, 也就是学校教育所面临的问题。在现阶段为什么我把效率与质量突出出来呢? 一方面我国教育面临着教育资源短缺与资源利用效率不高并存的现实。现在很多人都在谈论这个问题。中国教育资源是短缺的, 但是从宏观微观看, 教育结构不合理, 造成教育资源浪费; 教育决策的失误也会造成教育资源的浪费。既有教育资源短缺又有教育资源利用效率不高这样并存的现实。如何提高有限的教育资源的使用效率, 是学校管理需要优先解决的课题。另一方面在教育普及目标初步实现之后, 社会对教育的需求向质量转移, 国际教育的竞争也集中在质量的竞争, 建设高质量的教育无疑是 21 世纪教育的主题, 理所当然也应当是学校管理的重点。我想, 著名的学校对这一点感受会很深的。在教育普及目标初步实现之后, 社会对教育的需求向质量转移。现在我们说教育能不能满足社会的需求, 不仅指的是教育的机会, 而且指教育的质量能不能满足社会的需求。

效率问题:

■ 效率是影响一个系统或一个单位实际成效的关键, 也是其内部组织状态与运行状态即管理水平的表征, 管理的一个重要功能是提高系统或单位的运行效能, 对学校而言, 就是要最大限度地提高学校人、财、物的使用效率, 即人力资源与物质资源的使用效率。

1. 物质资源的建设 with 利用: 学校基础设施建设无疑是基本的办学条

件。我国现阶段正处于校舍建设和设备添置的高峰期，很多国家都有这样一个时期。教育大发展时期，一般都是教育基础设施加快建设时期。中国正处在基础设施建设的高峰期。学校领导需要用较大的精力致力于学校硬件建设，很多学校面临的大量工作是这些工作。我最近看了丁刚主编的《中国教育研究与评论》里收了一位华东师大学者把无锡阳明中心小学校长几百本工作笔记、听课笔记作了系统的案例研究，看出校长的精力在不同时期是不一样的。当一个学校处于发展时期，它很大精力要投到这方面。这在整个管理中间恐怕是要面对的。我这里想提一个观点：

从效率的观点看，一方面学校基础设施建设主要是根据学生发展的需要，而不是外部附加的需要。例如，标志性建设的出发点，示范性学校、参观展览等。同样是建设，关键在指导思想——我想，学校建设不是城市的公共建筑——它要注重标志性，学校建设的出发点是学生发展的需要，是学校发展的需要。学校校舍和校园重在为学生营造便于学习和潜移默化的自然和人文环境，而不是追求高档豪华的建筑和设施；学生生活设施重在身心健康成长，而不是舒适享受。我这里讲的效率是什么意思？我们国家一方面整个资源是短缺的，但是在局部上也可能有不必要的浪费。所以要从学校的基本规律出发，从国情出发，有效率地使用好有限的教育资源。

另一方面学校管理的重点是如何提高各种设施的利用率。我对中小学情况不太了解。过去，我在上海高校工作的时候，曾对高校一万元以上的仪器利用率做过调查。从调查结果看，单位时间利用率是不高的。中小学也有这种情况，计算机，设备，摆在那里供参观的情况也有。能否考虑用若干指标来考量利用率的高低，当然其中应当包括培养成本的考量。

2. 物资资源与人力资源的开发与使用的关系。原则上讲都是有共识的。人力资源的开发应大于物质资源的开发，现在，不仅是我们学校，很多企业都在重视这一点。人力资源的开发利用对企业来讲，是至关重要的。对学校来讲更加是这样。问题在于实施与运作。当然，要从整体上解决这个问题，需要国家在教育战略选择上把教师教育、把造就一支高水平的中小学教师队伍摆在战略重点的地位，从源头上保证优秀人才进入中小学教师队伍。而从学校的角度说，要把学校建设和投入的重点放到师资队伍建设上。这个要看阶段。有了基本办学条件以后，要把重点放到师资队伍建设上。

3. 人力资源的开发与使用，包含双重内容：一方面要建立一种投入产

出、选优汰劣的竞争机制，不断优化教师队伍。包括建立教师资格制度，人事制度方面的改革，能够建立一种机制：能不断选优汰劣。另一方面要确立“以人为本”的管理理念，要求学校管理把调动人的积极性、开发人的潜能和实现人的全面发展作为出发点和归宿。这两个方面应该在学校里是并重的。

这里存在着一个重要的理论和实践问题，即市场机制与以人为本原则的关系，在管理理念中有权威与自由、竞争与合作（和谐）的关系，在管理实践中有科学管理与民管理、领导与群众、物质与精神的关系等，在某种意义上也可以说是如何形成毛泽东所说的既有统一意志、又有个人心情舒畅的局面的问题，这也是当今时代社会管理和国家管理中的共性问题：如何既保证社会公平和个人自由，又保持可持续繁荣和社会团结？这恐怕是市场经济体制下管理所面临的共同问题。我们现在市场经济的发展当然是强调效率的，强调优胜劣汰，这样的做法，有利于经济的增长，有利于经济的发展，加快经济和社会的发展，但是，带来的问题可能会损害相当一部分人的利益，带来社会公平和公正的问题。现在，在中国已经到了要引起高度重视的时候了。就在昨天和今天，北大正在开一个国际研讨会，讨论会的主题是“中国转型期的平等和社会公正问题”。我念一下会议宗旨里的一些看法。因为我们教育界也存在教育公平和教育效率这样一些问题。它说：平等和公正是目前中国争论激烈的问题。根据不同的统计，中国收入分配的基尼系数，在 0.39 至 0.50 之间，已经进入世界上收入最不平等国家的行列。同时，农村和城市下岗失业工人等弱势群体，成为转型成本的主要承担者。经济权利的分配严重不均。升学和就业方面的性别不平等，在近年显著上升。这些现象使人们对中国的平等和社会公正提出了疑问。中国正在经历快速的经济增长，但是持续的不公正和不平等可能会导致社会的不稳定，乃至最终影响经济发展本身。在更广泛和更深入的层次上如果人口中的一大部分不能从经济发展中得益，我们就不能不对经济发展的最终目的进行考察。所以，我们今天讨论整个市场经济背景下学校管理的时候，当我们在强调效率的时候，同时要注意到教育的最重要目的是要逐步地促进社会成员的公平的发展。这些年来，我们在讨论学校管理发展中间，有一些问题是值得我们进一步反思的。因为时间关系，不能展开讲了。

质量问题：支持与保障

■ 教育质量归根到底是人的发展程度，远比物质产品的质量复杂，它

的影响和形成因素、它的衡量和评价标准都不像物质产品那样清晰，所以，教育系统不能简单搬用企业的 ISO9000 质量认证。

■ 质量管理至少需要包括：质量标准；工作过程；工作成果。现有的质量管理比较成熟的主要是围绕学科考试成绩进行的。其优点和缺陷是明显的，而建立起科学的、又可操作的质量管理制度和系统，可以说是世界性难题，我国有关部门准备制定符合素质教育要求的评价指标和方法，希望能有所进展。

■ 效能评价：质量和效率的统一的问题，我提出一个效能测定的观点。要把效率和质量统一起来，我认为，要有一个效能的测定。因为，质量，不同的成本，不同的生源，当然质量是不一样的；不同的成本下，不同的生源下，用最后一个考试成绩作为质量的衡量指标，这是不公平的。所以，我认为，要考量一个学校的质量，就要考量它的效能。也就是说，在进校的时候，它的生源是什么水平，在它整个培养过程中间，成本是多少——包括教师水平，最后出来，学生在你这个学校提高的程度究竟多大。用这个衡量学校的效能。我觉得要逐步找到质量和效率相统一的一些衡量指标。

效率与质量的统一：

■ 规模与质量的统一；

■ 质量与成本的统一；

■ 硬件与软件的统一；

为了实现这些统一，在学校管理上需要做好三个规划：学校发展规划（包括校园建设）；学科建设规划；队伍建设规划。

三、学校管理系统的要素：制度与管理者

■ 以校长为代表的管理者是学校管理系统的核心，校长的办学理念、学识经验、人格魅力、作风方法对学校的发展具有决定性作用。（很多人讲，一个好校长，就是一所好学校。这已经被经验证明了。）在知识社会的背景下，管理者需要两种文化的融合：管理文化与学术文化，即既要会管理，还要懂教学和科研，最好是这两种经验的交替和融合。

■ 制度是学校各种活动和人们行为的规范，是学校管理的基本依据。管理者的理念、意志、设想，在经过实践，形成共同认识和行动后，就应该以制度的形式加以规范；一旦形成制度就不再仅仅是管理者的想法和要求，而是学校全体成员的共同行动准则。在某种意义上可以说，制度化的过程正是管理者的意志转化为全体成员共同行动的过程。只有以制度形式

确定下来的办学理念和经验，才对学校发展具有长远的、稳定的作用。也就是说，不会因为校长的更替而影响学校的发展。而是制度在起很重要的作用。我为什么强调这一点？因为我们整个国家在体制转轨过程中，制度建设、制度创新是非常关键的。我们现在的企业制度，相当一部分还不是真正意义上的现代企业制度。我们的学校正在经历这个转变，有人提出要建立现代学校教育制度，这个问题我没研究。但是，我觉得确实有一个问题，如何建立体现我们现在时代要求的学校制度，这是一个很值得研究的问题。现在很多做法，公办学校里办了很多民办学校，搞了公办学校为中心的教育集团，这是一种什么制度？我看在世界上很少有这种制度。这种制度究竟是中国国情所必然的，还是一段时间它是过渡现象？长远来讲，它不应该是这样的。这种问题我们要不要研究？我们的学校管理应该取一种什么样的制度模式？这个制度，我想不是全国统一的東西，应该是一个学校根据它的办学理念和特色来形成的各种制度，所以，我觉得学校很重要的一点是制度创新。

预祝论坛成功。谢谢。