

校 长 10 个 怎 么 办

9

# 校长怎样抓 制度建设

总主编：张仁贤      主 编：吴景松



天津教育出版社  
TIANJIN EDUCATION PRESS

校 长 **10** 个 怎 么 办

# 校长怎样抓 制度建设

总主编：张仁贤

主 编：吴景松



天津教育出版社  
TIANJIN EDUCATION PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

校长怎样抓制度建设/吴景松主编.

—天津:天津教育出版社,2009.8

(校长10个怎么办;9)

ISBN 978-7-5309-5588-8

I. 校… II. 吴… III. 中小学—学校管理—管理制度 IV. G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第122418号

## 校长十个怎么办

校长怎样抓制度建设

---

出 版 人:肖占鹏

---

总 主 编:张仁贤

本册主编:吴景松

责任编辑:王轶冰

---

出版发行:天津教育出版社

天津市和平区西康路35号

邮政编码:300051

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市铁成印刷厂

版 次:2009年8月第1版

印 次:2009年8月第1次印刷

开 本:710×960mm 1/16

印 张:107

字 数:1700千字

---

书 号:ISBN 978-7-5309-5588-8

定 价:580.00元(全十册)

# 目 录

## Contents

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| <b>第一章 “站好岗,值好勤”——校长要重视学校制度建设</b>        | <b>1</b>  |
| 第一节 “多样化探索”——了解现代学校管理制度                  | 2         |
| 一、现代学校制度的概念                              | 2         |
| 二、现代学校制度的基本特征                            | 2         |
| 第二节 “框定方向”——现代学校制度的价值追求                  | 8         |
| 一、逐步优化教育秩序                               | 8         |
| 二、追求教育公平                                 | 9         |
| 三、引领校长走向专业化                              | 10        |
| 四、增强学校效能                                 | 11        |
| <b>第二章 “领先一步,步步领先”——为什么要建设现代学校制度</b>     | <b>13</b> |
| 第一节 “查找病因”——现代学校制度建设存在的漏洞                | 14        |
| 一、现代学校制度中存在的问题                           | 14        |
| 二、建设现代学校制度的必要性和迫切性                       | 15        |
| 第二节 “制度是管理之本”——制度建设对学校管理的意义              | 17        |
| 一、制度建设的意义                                | 17        |
| 二、校长在学校制度建设中的领导作用                        | 19        |
| <b>第三章 “万事离不开方法,世界离不开秩序”——积极建设现代学校制度</b> | <b>22</b> |
| 第一节 “国有国法,校有校规”——部门规章制度是保障               | 23        |
| 一、学校规章制度的重要性                             | 23        |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 二、学校部门规章制度 .....                        | 24 |
| 第二节 “基础不牢,地动山摇”——建立健全岗位责任制是核心 .....     | 38 |
| 一、学校建立岗位责任制的重要性 .....                   | 39 |
| 二、学校各部门岗位责任制 .....                      | 40 |
| <b>第四章 “纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行”——构筑师资队伍建设的</b> |    |
| <b>新高地</b> .....                        | 49 |
| 第一节 以德育人——现代学校管理要注重德的培育 .....           | 50 |
| 一、师德建设的重要性 .....                        | 50 |
| 二、如何加强师德建设 .....                        | 53 |
| 第二节 后继有人行好船——现代学校要重视师训工作 .....          | 55 |
| 一、师训工作的重要性 .....                        | 56 |
| 二、如何加强师训工作 .....                        | 57 |
| 第三节 名师效应——现代学校要大力培育名教师 .....            | 58 |
| 一、培育名教师的重要性 .....                       | 59 |
| 二、如何培养名教师 .....                         | 59 |
| <b>第五章 “校园活动多,安全要记住”——集体活动须当心</b> ..... | 61 |
| 第一节 “预防为主”——集体活动要审批 .....               | 62 |
| 一、集体活动的类型 .....                         | 62 |
| 二、集体活动的审批 .....                         | 62 |
| 第二节 “安全第一”——集体活动需制度 .....               | 63 |
| 一、校内集体活动安全防范制度 .....                    | 64 |
| 二、校外集体活动安全防范制度 .....                    | 64 |
| 三、学生上学放学安全防范制度 .....                    | 64 |
| 四、学生课间活动安全防范制度 .....                    | 65 |
| 五、体育课、运动会、课外活动安全防范制度 .....              | 65 |
| 六、实验操作安全防范制度 .....                      | 65 |
| 第三节 “一步到位”——奖惩制度要规范 .....               | 66 |
| 一、奖惩制度的重要意义 .....                       | 66 |

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| 二、奖惩制度的实行 .....                          | 70         |
| 三、各部门应制定相应的奖惩制度 .....                    | 72         |
| <b>第六章 “生于忧患,死于安逸”——健全制度,强化执行 .....</b>  | <b>81</b>  |
| 第一节 “竞聘上岗”——校长任用 .....                   | 81         |
| 一、校长竞聘制 .....                            | 82         |
| 二、校长竞聘制中存在的问题 .....                      | 83         |
| 三、如何完善校长竞聘制 .....                        | 84         |
| 第二节 “凝聚力量”——校长培训 .....                   | 87         |
| 一、校长培训对于学校建设的意义 .....                    | 87         |
| 二、新课程改革中如何进行校长培训 .....                   | 89         |
| 三、搞好校长培训的注意事项 .....                      | 91         |
| 第三节 “角色定位”——校长职业化 .....                  | 92         |
| 一、校长职业化的背景 .....                         | 92         |
| 二、校长职业化应注意的问题 .....                      | 95         |
| 第四节 “挑战自我”——校长考核 .....                   | 96         |
| 一、校长考核的意义 .....                          | 96         |
| 二、校长考核的方法 .....                          | 97         |
| 第五节 “实践出真知”——校长负责制 .....                 | 100        |
| 一、校长负责制存在的问题 .....                       | 100        |
| 二、校长负责制失真的原因 .....                       | 102        |
| 三、完善校长负责制 .....                          | 103        |
| <b>第七章 “好舵手,也需好方向”——学校制度建设的方向与策略 ...</b> | <b>106</b> |
| 第一节 “文化建设”——学校制度建设的必由之路 .....            | 107        |
| 一、什么是现代学校文化建设 .....                      | 107        |
| 二、文化建设是学校制度建设的关键 .....                   | 109        |
| 第二节 “指标导航”——学校文化建设的基本原则 .....            | 113        |
| 一、以人为本原则 .....                           | 114        |
| 二、个体性原则 .....                            | 115        |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 三、发展性原则 .....                       | 116 |
| 四、科学性原则 .....                       | 116 |
| 五、一致性原则 .....                       | 117 |
| 第三节 “培育校之韵”——学校文化建设的基本任务 .....      | 118 |
| 一、促进内涵发展,建设优良的校风、教风和学风 .....        | 118 |
| 二、优化、美化校园环境,增强校园环境的文化感染力 .....      | 119 |
| 三、建立健全师生行为规范和学校管理规范,依法治校,科学育人 ..... | 119 |
| 四、开展丰富多彩的校园文化活动,提升校园活动的文化品位 .....   | 119 |
| 第四节 “构建和谐校园”——学校文化建设的弊端和策略 .....    | 120 |
| 一、学校文化建设中存在的问题 .....                | 120 |
| 二、学校文化建设的策略 .....                   | 124 |
| <b>第八章 “回忆昨天,展望明天”——探索学校制度文化建设</b>  |     |
| <b>新途径</b> .....                    | 130 |
| 第一节 “塑造企业的心灵”——优秀企业文化 .....         | 131 |
| 一、何为优秀企业文化 .....                    | 131 |
| 二、借鉴优秀企业文化,加强学校制度文化建设 .....         | 132 |
| 第二节 铸学习之魂,走创新之路——学习型学校建设 .....      | 143 |
| 一、何谓学习型组织 .....                     | 143 |
| 二、学习型组织的特点 .....                    | 145 |
| 三、学习型学校的特征 .....                    | 147 |
| 四、如何建设学习型学校 .....                   | 147 |
| <b>参考文献</b> .....                   | 154 |

# 第一章 “站好岗，值好勤”

## ——校长要重视学校制度建设

### 引子：“分粥”

由七人组成一个小团体共同生活。他们七个人都是平平常常的人，在这平淡的日子中，他们经常要面临一个很实际的问题——分粥。由于这是一锅不太够的粥，所以在分粥的时候，分得公平与否非常关键。开始时大家请甲来分，因为他是一个品德高尚的人，众人相信他不会有私心。然而不久，由于甲具有分粥的权力，于是有几个人总去讨好他，甲似乎变得不公平了。无奈，这回大家轮流分粥，结果，每个分粥的人总是想着在自己负责那天给自己多分些，又出现了有人吃撑而有人饿着的情况。最后，七个人分成三人分粥委员会和四人监督委员会。没想到，这两个组织之间互相攻击扯皮完后，当大家再吃粥时，发现粥已经变凉了……

俗话说，“没有规矩，不成方圆”，一所学校没有切实可行的规章制度，学校的各项工作就不能正常开展。这就是我们从“分粥”这则小故事里得到的启示。

我国著名教育家陶行知先生曾经说过，“校长是一所学校的灵魂”。被称为中国当代基础教育“活化石”的吕型伟先生也说过，“一个好校长，就是一所好学校”。虽然说法不太一样，但是道理是一样的，那就是校长角色很重要，是现代学校制度下实现高效管理的根本保障。

不同时代的校长，肩负着不同的历史使命和责任。作为一名现代校长，更要着眼于现代学校制度的建设。

那么，现代学校制度究竟是一种怎样的制度？它又有什么样的基本特征和基本原则？现代学校制度建设的意义又在哪里？如何建设现代学校制度？

## 第一节 “多样化探索”——了解现代学校管理制度

从我国古代的孔子设置私学，到近代蔡元培建立的第一所大学，从我国九年义务教育的实行，到如今两费一免的全民性普及教育，这其中都离不开学校管理的功劳。那么，何谓现代学校管理制度？现代学校的管理制度又有哪些基本特征和追求呢？

### 一、现代学校制度的概念

通过对近 10 年来的资料查询可以发现，国内学者们对现代学校制度的内涵等一些基本的问题目前仍未达成共识。

从字面上看，“现代学校制度”由三个词语组成：现代、学校、制度。据《现代汉语词典》的解释，我们可以逐一理解这三个词。

“现代”是一个动态的、标准不断提高的、在绝对时间上没有固定起点和终点的一个过程、一个时代。自社会化大生产形成以后，人们总是习惯于将自己所处的时代称为“现代”；学校则是按照社会需要，有目的、有计划、有组织地对学生（学员）进行培养教育的场所；制度特指用来指导和约束个人或组织的社会行为，用来调节人与人之间、组织与组织之间或人与组织之间的社会关系的规则。

综合以上叙述，我们可以这样认为：“现代学校制度就是为了适应时代潮流将要大面积实施的一种学校制度，是知识经济初见端倪背景下的、能够适应全面建设小康社会和 21 世纪初我国经济与社会全面发展所需的、指导和约束学校可持续发展的各种制度的总称。”

### 二、现代学校制度的基本特征

现代学校制度作为 21 世纪争议比较大的一个课题，仁者见仁，智者见智。但无论是哪种观点，都体现了当代教育界人士对学校制度的探索。为此，我们从基本特征和基本原则两个角度来了解一下。

现代学校制度的特征多，其核心特征如下：

#### （一）以人为本，关注发展

构建现代学校制度，必须坚持“以人为本”，这是现代学校制度基本特征中最核心、最基础的特征。教育是现代国家最重要的公共事业，但教育本质上是培

养人的社会活动，通过对个体传递社会生产和生活经验，促进个体身心发展，实现个体的社会化，同时使社会得以延续和发展。教育的价值基础决定了应当通过公共选择机制而不是市场机制来实现它的功能。学校的教育活动从根本上说不是为了谋求经济利益，而是为了造福他人、社会乃至整个人类，是从文化、精神和体质诸方面开发人的潜能，为人类社会生存和发展提供基础。为此，公益性成为现代教育区别于以往任何一种教育的根本特征。

### 案例

这是个真实的故事。2008年刊登在《中国教育报》上，题目就是《画学校，画出了震惊》。有48位校长参加北京清华大学“现代教育管理”校长培训班。培训结束时，人人踌躇满志，个个觉得学到了很多東西，心想回到学校一定要好好干一场。这时，他们的教授组织了一项考试：教授让每个校长拿出一张纸，用简笔画，画自己未来的学校，让大家互相学习。校长们没有异议，埋头作画，很快作画完毕。教授把校长们的画认真看了一遍，什么也没有说，当时只提了四个问题：第一个问题是：画里有人的请举手？48位校长中只有12位举手，大多数校长画的是学校的大楼、树木、花坛、设备等，就是没有人。接着，教授问第二个问题：画出了学生的请举手？只有4人举手，其中有一位校长在画中画了两排人。他解释说：第一排画的是学校领导，第二排画的是老师，但没有画学生；接着，教授问第三个问题：画出了学校所在社会环境的请举手？举手的人更少。第四个问题是：画出了学校特色的请举手？基本上没有人。四个问题问完了，教授当时没有作什么解释，但校长们震惊了。

### 点评：

现代学校制度的核心是“以人为本”。这些先进的教育理念，作为当代的一名校长，其理论早已耳熟能详，烂熟于心，在认识上一点都没有障碍，然而落在一幅画上时，却很少体现出来。这说明什么？这说明：观念理解容易，转变为行动困难，如果要把观念变为自己血液中的东西，那就更是难上加难。现在，各种教育理论、教育理念多得数不胜数，这就要求我们当代的校长不仅要勤于学习新课改，更要勇于实践新课改。要把学校以学生为本的教育理念落实到实践中去！

### （二）新型的政校关系

通过现代学校制度建设来构建新型的政校关系，也是现代学校制度的基本特征。学习型学校的创建是一个深刻的组织变革过程，在变革中，学校需要管理和决策的自主权、资源的配置权和评价的话语权。新型政校关系下的学校，在迈向学习型学校的变革过程中，可以减少源自官僚制固有的干扰和阻力，将精力集中

于教学管理和学校的发展，而不是分散在对行政部门和红头文件的应付上。这需要转变教育行政部门对学校的管理方式、管理内容和管理的程度，建立基于共同愿望的新型政校关系，其中，学校法人地位的获取及其保障是基础。

### 案例

20世纪90年代中期以来，我国地方教育行政部门权力不断扩展，致使乡镇学校、城市中小学的办学自主权受到挤压。学校的财务权、人事权、内部事务管理等权力被地方有关行政部门干预过多，就可能造就一名“看守”校长、形成一群“传道”教师、培养一代“听话”学生。针对这些情况，山东省潍坊市教育局进行了一系列简政放权的改革。

潍坊市一系列教育改革措施直指当前地方教育制度改革的核心问题——政校关系。

通过一系列的改革，山东省潍坊市教育局收到了以下效果：中考改革实施考分分离，赋予高中学校录取自主权，有利于高中学校需求的个性与初中毕业生发展个性的统一，能够促进学校和学生健康发展；校长职级制改革解脱了校长的行政约束，有利于校长把精力放在办学上，有利于催生教育家办学；教育成绩列入官员政绩考核标准并对评价结果实施教育信息公开，促使地方党政官员真正关心教育。在这种新型政校关系的构建中，山东省潍坊市教育局也开始向服务型机构转轨。

### 点评：

政校关系是我国地方教育行政制度改革的核心，在人、财、物的管理与分配等板块上，不仅要打破顽固的传统模式，还需要在新的思维下进行创造性重建。惟其难，潍坊市教育局进行的改革尝试才有了开拓性的价值。以校长职级制、高中招生自主权和信息公开等为突破口，给我们展示了一幅新型政校关系的美好图景。

### （三）民主治校，校本管理

在学校的重大决策、日常管理、监督制度等方面都应体现民主性。民主治校是教育管理民主化的基本内容，要让教职工依法、有效地参与学校的管理，学校要建立科学的领导体制、组织管理制度和评估制度，调节所有者、监管者和教职工之间的关系，形成激励和约束相结合的办学机制，从而使学校全体成员的积极性得到极大的提高。所谓校本管理的机制，就是教育行政机关应当把学校的日常管理权下放，交还给学校，学校管理机制的形成和运行、学校决策的制定、校本课程的设置与开发、教学组织形式和教学方法的采用、教师的培训、教职员工的

管理、学校文化的塑造，都要从该校所具备的条件、从该校所在社区的实际需要等因素出发，突出本校特色，逐步建立起具有本校浓厚文化特色的现代学校制度体系。

### 案例

某学校的一天，有六年级的三名学生来到校长办公室，敲门进来后，兴冲冲地说：“校长，我们请你当裁判！”校长忙问是什么事。原来是数学课上的故事：有一道数学判断题“线段和角都是轴对称图形”。老师认为是对的，学生认为是错的，双方为此争得面红耳赤。最后许多同学都站在老师一边，只剩下这三个孩子还坚持自己的观点。因为不服气，所以来找校长评理。校长没有马上回答，让孩子们把自己的理由说充分，他们首先说什么是图形，再说轴对称图形的概念，说得有理有据。校长还是不做裁判，让他们先去上课间操，利用这个时间校长和老师进行了沟通，和老师一起冷静地推敲后，意识到三个孩子是对的，让老师马上告诉孩子，他们的答案是对的。三个孩子欢呼起来，老师鼓励所有的同学都要向他们学习，学习他们追求真知的态度和敢于挑战的精神。在这里，孩子的个性得到了张扬。

看到这位可敬的校长，不由得让编者想起另外两个小故事。

第一个故事：美国加州的一位小学校长宣布：如果全校150个小学生在4个月内读完7000册图书，他就在圣诞节的这天晚上当众亲吻一头小猪。结果可想而知，这位校长当着全校学生的面跟一头小猪来了一个隆重的吻。

第二个故事：美国犹他州的一位小学校长在学期开始时与全校学生打赌：如果你们能在11月9日前读书15万页，我就在9日那天爬行上班。所以，从那天开始，全校小学生疯狂地读书，校长只好爬了1.6千米的雪路，整整爬了3个小时，光手套就磨破了5双，等待他的是全校学生的夹道欢迎和蜂拥而上的拥抱和热吻。

#### 点评：

可见，只有在民主和谐的新课程理念下，才有这公平的、人性的、爱的流动。而这不仅是老师赢得学生爱戴的首要条件，也是真正的师道的尊严所在。

#### （四）加大开放程度

真正合理的学校制度必须具有自我改进和自我完善的能力。现代学校制度的开放性主要表现在学校功能的弹性化。学校要根据社会和人自身发展的需要，因时因地制宜，而不能固步自封，成为静态的组织形式，学校作为具有独立功能的组织单位要与其他社会制度紧密结合。因此，学校必须打破闭门办学、办教育的

状况，树立大教育观和大管理观。各种教育资源要实现共享。学校资源要向社区开放，学校也要利用社区资源。要有利于学校、政府、社区关系的建立，来改变政府直接管理学校的模式。政府不是教育服务的直接生产者，而是提供者。否则，学校的办学自主权则无法落实。

### 案例

39岁的山东大学校长展涛，是中国目前最年轻的重点高校校长。他认为“开放”就是摒弃封闭和保守，其实质是改革和创新。这不仅是学校发展的百年大计，也是他心目中的学校活力之源。

早在担任山大分管外事的副校长期间，展涛就提出要开放办学，当时的想法主要是增强学校的国际学术交流。但当他两年前走上校长岗位后，开始把“开放”提到学校发展的战略高度上来考虑，并赋予其更多的内涵。在2002年10月的百年校庆大会上，展涛提出，要把山东大学建设成为一所综合型、开放型、研究型的国际知名高水平大学，并把“开放式办学”列为三个“必须坚持”的首位。

在展涛看来，开放办学应该是全方位的。首要的一点是更新观念，主动适应社会发展的需要。以前大学生都可以说是人才，但现在是不是人才，首先要经受社会的检验。对高校来说，这是一个很大的挑战。而要适应社会需求，就必须与社会建立广泛联系，传统的高校运作模式就必须加以改变。如果大学不能正面回应这一要求，就无法在激烈的竞争中找到广阔的发展空间，就会被淘汰出局。

在操作层面上，大学应走出象牙塔，直接参与社会建设和经济建设。与社会的联系包括高校与高校的联系、高校与企业的联系、高校与政府部门的联系，运用自身的智力优势、科技优势，全面向社会辐射，同时寻求各方的支持。加强国际交流，参与国际竞争，引进国外高校先进的管理经验和教学模式。展涛说：“学校的发展空间和可利用资源都是无限的，它们都在校外。开放办学不是一个权宜之计，而是学校可持续发展的根本保证。”

开放办学另一个层面的含义是学校内部的开放。事实上，即使在校内，长期以来部门之间、院系之间也是壁垒分明的。这就需要向企业学习借鉴，建立一整套开放的、高效的校内管理体制和运行机制。

目前，展涛正在加紧实施他的这一办学理念。在产学研结合特别是校企合作方面，成果喜人。自2001年以来，山大引进社会资源，新成立了齐鲁软件学院、思科网络技术学院等教学研究机构，与山东鲁能、台湾鸿海等十几家大型企业集团建立了紧密的产学研关系。仅在2001年4月10日，山大大一天之内就有三个大

动作：建立山大国家大学科技产业园，大力推进科技成果转化，并分别与将军集团和鲁南制药公司签订全面合作协议。在人才交流和引进方面，已有11名两院院士和一批国内外知名学者应聘山东大学。校内管理体制改革也在稳步进行中。

#### 点评：

为适应开放的环境，大学的人才培养应该采用开放的模式，让学生走出去，去竞争，去发展，去赢得自己的生存空间，锻炼自己的生存能力，去体验社会。

#### （五）增强服务功能

在现代学校制度的框架内，学校是提供教育服务的社会组织之一，校长既是现代教育、教学的领导者，又是广大教师和学生的服务者；教师不仅仅是学生的导师，更是直接向学生提供教育服务的服务者；学生不仅仅是受教育者，更是教育服务的享受者、接受者。现代学校制度应把学校的服务性制度化，同时，与学校有关的任何组织和个人都应有明确的岗位责任，每一个人都必须对学校，甚至学校的教育、教学活动、学校的日常运转和今后的可持续发展承担相应的责任。

#### 案例

青山园完小秉承“以人为本”的育人宗旨，走自己特色化的办学路子，形成了一个适合该校校情的服务型办学风格。

##### 一、车接车送方便幼小

该校辖区地域广，居住分散，远道学生必须寄读在学校。对于一个五六岁、一直受着父母疼爱和呵护的孩子来说，要寄读在学校双方都难以割舍，这将会给幼小的孩子带来一定的心理压力。为了使孩子能在愉悦的心情下学习，健康地成长，该校允许幼儿班和一年级的幼小儿童通过家长与司机共同协商进行车接车送。这样，父母和孩子合理地解决了幼小儿童上学难的问题。学生既能安心学习，家长又无任何牵挂。

##### 二、生活护理服务低龄

考虑到二、三年级的学生年纪还比较小，生活一时还不能很好地自理，该校聘请了身体健康、思想素质高、服务态度好并有做母亲阅历的生活护理老师从事生活护理工作。护理老师从学生的洗手、洗脚、洗脸、洗澡、洗衣、洗被和晚上的盖被上厕所等方面进行全方位的、细心周到的生活照管和护理。经过两年的实践，家长对此满意，学生生活愉快。

#### 点评：

理念是行为的灵魂。为打造“服务型学校”，让全体教师形成“教育就是服务”这一共识，学校应明确指出，教育首先应为学生发展服务。对学生的教育应

理解为对学生的服务，学校和教师的任务就是要了解学生到底有哪些需求，哪些需求是适合学生发展的，哪些需求是不适合学生发展的，以及如何创造条件满足学生的正当需求，又如何对学生不适当的需求和暂时不能满足的需求进行引导、解释，使学生自觉调整自己的需求。

关于现代学校制度的基本特征，目前一些研究者还提出了诸如具有完善的学校自组织制度、清晰的学校产权制度，推动现代学校文化的形成和学习型学校、发展型学校的建设等，这些都值得我们在实验研究中进一步探索。

## 第二节 “框定方向”——现代学校制度的价值追求

建立现代学校制度，其目的在于增强学校自我约束、自我完善、自我发展的能力，使学校面向社会和市场依法自主办学，主动满足社会经济发展和人民群众对教育的需求。现代学校制度本质上是教育制度，而不是经济制度或法律制度，其主导价值追求应当体现以人为本的理念和现代教育观的要求，促进学生全面发展和学校的可持续发展。

下面，我们一起来看一下现代学校制度的价值追求有哪些。

### 一、逐步优化教育秩序

逐步优化教育秩序，是现代学校制度建设的最低要求。在中国改革开放 30 年之后，人们在注意建立政治秩序和经济秩序的时候，却忽略了教育秩序的建立。但在整个社会处于转型的时期，教育秩序的建立尤为重要。我们认为，教育秩序基本可以分为三大类：没有教育秩序；有基本的教育秩序，但未达到“优”的程度；优化了的教育秩序。

我们认为，我国的教育秩序属于有基本的教育秩序这一类。但是，我国的教育秩序在一些方面还存在着一定程度的教育秩序混乱。比如：在学校内部，权力高度集中，有关的民主制机构和民意机构（教代会、教育工会等）形同虚设，类似于校长的有关决策的“表决器”。个别学校组织的岗位竞聘，实际上是走过场，部分地区和学校乱收费，部分学校领导班子乱开支，部分教材和教辅发行部门的管理混乱与贪污腐化，部分学校随意删减除了智育以外的德、体、美、劳课程，有些校长随意聘人和随意辞退人等等。这说明我国教育的基本的民主决策的秩序尚未形成。因此，在现代学校制度建设中，要明确现代学校制度的价值定位，逐步优化教育秩序。

## 案例

深夜，一位中国人走进德国某小镇的车站理发室。理发师热情地接待了他，却不愿意为他理发。理由是，这里只能为手里有车票的旅客理发，这是规定。中国人委婉地提出建议，说反正现在店里也没有其他顾客，是不是可以来个例外？理发师更恭敬了，说虽然是夜里也没有别的人，我们也得遵守规定。无奈之中，中国人走到售票窗前，要了一张离这儿最近的一站的车票。当他拿着车票第二次走进理发室时，理发师很遗憾地对他说，如果您只是为了理发才买这张车票的话，那么真的很抱歉，我还是不能为您服务。

当有人把深夜小站理发师的故事告诉给一群在德国留学的中国学生时，不少人感慨万千，他们觉得，太不可思议了，德国人真的是太认真了，这样一个时时处处讲规则讲秩序的民族，永远都会是一个强大的民族。但有的人就不以为然，认为偶然的一件小事，决定不了这么大的性质，一个小镇的车站，一个近乎迂腐的人，如何能说明一个民族的性格呢？双方甚至还为此发生了争执，相持不下之际，就有人提出通过实践来检验孰是孰非。于是，聪明的留学生们共同设计了一项试验。

他们趁着夜色，来到闹市区的一个公用电话亭，在一左一右两部电话的旁边，分别贴上了“男士”、“女士”的标记，然后迅速离开。第二天上午，他们又相约来到那个电话亭。令他们惊奇的一幕出现了：标着“男士”的那一部电话前排起了长队，而标着“女士”的那一部电话前却空无一人。留学生们就走过去问那些平静地等待着的先生：“既然那一部电话前没有人，为什么不到那边去打，何必等这么久呢？”被问的先生们无一不以坦然的口吻说：“那边是专为女士准备的，我们只能在这边打，这是秩序啊……”

## 点评：

教育要传承文化，和谐的教育要起到对文化的传承与发扬，要实现对人的培养，让人适应社会。社会要求一个人应该有什么素质，教育就要传授什么素质。和谐的秩序是一种民主的、协商的秩序，而不和谐的秩序更多是一种压迫性的秩序。社会强势主体的意志影响到秩序，甚至左右着秩序，但教育秩序不应当这样，我们希望看到建立在民主与尊重基础上的和谐的教育秩序的出现。

## 二、追求教育公平

我们认为，教育公平，是指国家对教育资源进行配置时所依据的合理性的规范或原则。教育公平是一个历史范畴，由于经济、社会发展水平的限制，我国目

前能实现的教育公平程度还十分有限，与发达国家还存在一定的差距。此外，在体制转轨过程中，由于两种体制的错位、摩擦引发的新旧教育价值观的冲突和危机不容忽视，因此我们不能期盼在短时间内就能够实现较高程度的教育公平。但问题的关键在于我们对现有的差距和冲突持哪种态度，是尽力缩小，还是任其发展？尽力缩小教育差距，应当是建设现代学校制度过程中很重要的指导思想。如果我们在现代学校制度建设的理论方面、决策之中和实践过程里找不到“公平”二字，现代学校制度的建设就无法顺利进行，其时代性、民主性、公平性等特点也就无从体现。

### 案例

老鹰是所有鸟类中最强大的种族，根据动物学家所作的研究，这可能与老鹰的喂食习惯有关。老鹰一次生下四五只小鹰，由于它们的巢穴很高，所以猎捕回来的食物一次只能喂食一只小鹰，而老鹰的喂食方式并不是依平等的原则，而是哪一只小鹰抢得凶就给谁吃，在此情况下，瘦弱的小鹰吃不到食物都死了，最凶狠的存活下来，代代相传，老鹰一族愈来愈强大。

### 点评：

这种“老鹰喂食”式的现象是有悖于教育公平的。它会因此扼杀无数个有潜力、渴望求知与进步的孩子的梦想。长此以往，学校教育就不能完成大面积提高教学质量、培养多种类型人才的时代任务。这不论是对国家还是对民族，都是极为不利的。教育是民族振兴的基石，教育公平是社会公平的重要基础。正像一位教育家所说的那样：“在你的冷眼中有牛顿，在你的教鞭下有瓦特，在你的讥笑中有爱迪生。”在现代学校制度建设中，我们要使每一位学生成为社会所需要的有用之才。

## 三、引领校长走向专业化

对于当下的中小学校长而言，现代学校制度对校长的意义在于其职业化和专业化，这是比较符合中国教育制度的一个理想状态。如果通过现代学校制度的建立，我们的校长把“校长”当作自己的“专业”，而非当作一种“权力”看待，那么我们说，现代学校制度就具备了一种非常科学理性的实践运行基础。因为只有把校长职业定位于“专业化发展”，我们的校长才能用更多的时间和精力去关注教育、科技、文化的发展动态，才能够以浓郁的民主、科学精神和人文思想去治理学校，也才真正能够把学校建设成为一个学习型的组织，而不是把学校的升学率和学生的考试成绩当作获得政绩和进一步升迁的“筹码”。