

学校与教育丛书

现代学校管理百科

校长的智慧

..... 竭宝峰◎主编

辽海出版社



学校与教育丛书
现代学校管理百科

校长 的智慧

..... 竭宝峰◎主编

辽海出版社

责任编辑：孙德军 陈晓玉 于文海

图书在版编目（CIP）数据

校长的智慧/ 竭宝峰主编. —沈阳：辽海出版社，2011.3
（现代学校管理百科：1）

ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4

I. ①校… II. ①竭… III. ①中小学—校长—学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 024417 号

现代学校管理百科 校长的智慧

竭宝峰/主编

出 版：辽海出版社	地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号
印 刷：北京海德伟业印务有限公司	字 数：1280 千字
开 本：640 × 940mm 1/16	印 张：150
版 次：2011 年 4 月第 1 版	印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4	定 价：296.00 元（全 10 册）

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。



前言

学校教育是一个人一生中所受教育最重要组成部分，个人在学校里接受计划性的指导，系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲，决定着个人社会化的水平和性质，是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教，学校教育越来越受重视，在社会中起到举足轻重的作用。

本丛书立足学校教育与管理，理论结合实践，是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

本书就现代学校管理作了全面的阐述，其内容包括学校管理的本质、特性及其研究述略，校长及其一班人，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面，条理清晰，结构合理，具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用，同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础，相互阐释，书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册。具体内容分别为：

《校长的智慧》论述在当今社会变革、经济发展大背景下，任何一位学校管理者都不能再扮演强人和英雄的角色，必须注意发现、调动、凝聚群众的智慧，尊重知识、尊重人才、尊重实际。校长要有思想、要有思路、要有智慧、要有创新意识、要有合作精神、要有优质标准等观





点。这些思想观点，是校长们多年教育实践的结晶，也是提供给我们的宝贵经验。

当今世界，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，国力竞争日趋激烈，知识越来越成为提高综合国力和国际竞争力的决定性因素，人力资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源。《名校教学管理》是根据作者多年的工作经验出发，从包括 21 世纪人才培养宏观环境挑战、名校建设依据、名校办学理念、名校道德教育、名校发展规划、名校内涵发展、名校科技创新等方面对名校建设作了详细的介绍。该书可供从事相关工作的人员作为参考用书使用。

《学校管理问题应对》中的绝大多数文章来源于一线校长在学校管理创新方面的新思考、新探索、新经验，从理念战略到体制改革，从教师团队建设到校本课程筹划，从文化构建品牌塑造，涉及学校管理的各个领域，没有晦涩冗长的理论，有的均是校长们切身的感悟与真实的实践经历，从而为学校管理者深入研究和探索创新管理提供思路与启示，开阔改革与创新的视野。

《校长的高绩效领导》讲的是校长领导力的问题。领导能力就是个人具备的与其领导职务相适应的、能够肩负起领导责任的主观条件，是领导者综合素质的外在表现。有领导能力的人能够为企业的发展确定正确的方向，并充分调动和发挥大多数人的积极性，朝着预定的目标坚定不移地前进。一位有领导能力的校长就是能在现实纷繁复杂的社会中找准学校发展的方向，带领教职员工朝着学校发展的目标稳步前进的优秀校长。

阅读《学校的精细化管理》中明星校长们的“教育故事”，您会感觉到是在参加一个轻松愉快而又充满激情与智慧的周末学习班。虽然他们拥有不同的工作风格和性格特征，但却在做着同样的事情：实践领导智慧，提升教育品质，追逐教育理想。他们善于沟通、熟悉教育，并且



能为师生员工制造为之努力共同愿景；他们促进改革、构建文化、积极策划和参与各种社会和学校活动；他们有健康的人格和勇于奉献的精神，并且坚定地相信只有实现学生的发展才能最终赢得公众的信任和支持。

《学校管理典型案例》共选编了几十个案例。由于数量有限，这些案例只涉及了学校管理的主要方面，而不是全部内容。对于这些案例，我们按照学校发展、用权与用干部、人事管理、德育管理、教学管理等栏目进行了归类。但是必须看到，许多案例的内容是非常丰富的，有些案例甚至是综合性的，并不仅仅是发展问题、用权问题、人事问题、德育管理问题或教学管理问题。

校园本应是一个幽雅、舒适、宁静、安全的教育场所。但是意外事故、校园暴力、两性问题、偷窃等问题却层出不穷地发生在各个校园角落中，这些问题不得不让我们去深思、探讨。《校园安全与危机处理》作者以多年来处理校园安全的经验和多方面搜集的可供参考的实例为基础，提出了各种安全问题的预防、处理原则，对于关心孩子的校园生活的家长，欲增进校园危机处理知能的教师，以及想在校园中趋利避害的学生而言，本书提供了有益的参考。

这是一个变革的时代，这是一个提倡创新的时代。发展创新型学校，需要有一种崭新的教育理念，需要创新型管理者来推动；发展创新型学校，必须设立一种以有效开展教育创新为主要特征的全新的学校组织形式。《如何打造创新型学校》旨在帮助学校管理者凝聚多有员工的力量，通过建立积极合作的工作方式，实现高效率的学校变革，最终建立创新型学校。这本书具有较强的实践指导意义，为一线教育管理者和领导者提供新的视角和最具可操作性的变革措施。

校长不同于一般的行政领导，在某种程度上，校长决定着所在学校的命运。作为一种特殊的角色，校长肩负的历史使命，就是要对师生进





行精神引领与思想指导。正是从这个角度思考,《知名校长的治校之道》中选取的优秀校长,从思想引领教育行动、文化促进学校发展、智慧成就非凡事业、个性凸显突出特色和奋斗抵达特殊境界六个方面介绍了这些校长的治校之道,希望通过这些校长的思想与行动,感动更多的校长,使更多的校长多一些思想,多一些行动,从而使师生实现真正意义上的生命成长。

形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展,这是中国政府提出的建设小康社会的目标之一。要实现这个目标,就要把中国巨大的人口压力转化为强势的人力资源,就必须把中国建设成为一个学习型国家。21世纪是“学习型社会”的世纪,“学习型社会”的大厦,必须有许多学习型组织的支撑才能建成。学习型学校就是其中之一。这就是《学习型学校的管理策略》的主旨所在。

本丛书尽管毛病不少,但还是有一些特点的:一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实在教育教学实践中用得上;二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面,必定存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2011年4月



C 目 录 CONTENTS

校长的时代责任	1
校长的主要职能	6
校长的依法治校意识	13
学校的法律权利和义务	17
教师、学生的权益与保护	22
素质教育与学校管理改革	27
新课程及其改革	35
学校发展计划	43
高度的组织协调能力	57
统揽全局的能力	62
重视信息化建设，实现跨越式发展	67
我国学校内部领导体制的演变	72
校长负责制	76
学校管理机构	85
学校管理制度	88





现代学校管理百科

学校内部管理体制改革的改革	91
学校管理的一般规律	97
行之有效的一般管理方法	112
学校管理常用的方法	115
校长的自我管理	121
教师管理	146
学生管理	170
教学工作管理	190



校长的时代责任

校长的地位

校长是国家教育行政部门或有权任命校长的其他办学管理部门任命或聘任的学校行政负责人。从校长的法律地位讲，校长对外代表学校，对内全面负责学校的教育教学工作，是学校的法人代表，校长既要对国家负责，对社会负责，又要对学校负责，对全体教职工和学生负责，既对上负责，也对下负责。校长是学校的领导者、决策者和高级管理者，是学科带头人，是学校领导集体的带头人。这些决定了校长在学校中处于举足轻重的地位，处于学校的中心地位。正如前面单元所述，有什么样的校长，就有什么样的学校，可见校长的地位极为重要。

校长的时代责任

1. 变革时代背景下学校教育的价值取向

今天我们面临的时代特点是全球化、信息化。全球化、信息化不仅影响到社会生活的各个方面，也影响到教育生活和学校生活的各个方面，全球化信息化正改变着人们的传统观念，改变着我们的社会并引起社会根本性的变革与转型。社会的变革与转型必然引起学校的变革与转型，引起学校教育功能的变化与学校教育价值取向的重新选择。作为校长，就要因应变革时代对教育提出的时代要求，重新确立变革时代背景下学校教育的价值取向。事实上，某种教育观念总受一定时代背景的影响，或是一定时代背景的产物，它总反映一定时代的政治、经济、文化发展的要求，反映一定时代背景下一定群体的愿望，形成具有特定背景下对教育功能、教育体制、教育结构、教育内容、教育方法、教育过程等根本问题的基本认识和看法。教育改革与发展的实践证明，对教育观念的重新审视和反思，对学校在变革时代背景下适应社会、群体对教育



提出的新要求，对厘清教育实践中存在的认识误区与行为偏差，从根本上树立起符合时代要求的学校教育的价值取向，承担起学校推进、实施、落实素质教育的基本功能是必不可少的。

在变革时代背景下，教育观念变革的主题是什么，这点作为校长，必须首先明确。用简单的一句话来表达，新时代背景下要求的是促进人的全面发展。因此，教育观念变革的主题也应是如何促进人的发展。学校的教育功能就是承担起促进学生全面发展的时代使命。

以学生为本，以学生的发展为本，以促进学生的全面、协调、积极、主动发展为本，学校需在教育价值取向上做出抉择。

在教育价值观上，应改变长期以来学校强调重视学校自身发展，重视物的方面发展的观念，确立把学生的发展作为第一要务的价值取向，把培养学生获得终身学习能力、创造能力、生存能力、发展能力作为学校的主功能，在促进学生发展的同时，也促进教师的发展，促进整个学校和谐、可持续发展。

在教育质量观上，要改变以考试为主要手段，以成绩为主要依据，以名次为定向指标的做法和以学生学习考试成绩高低作为评价教育质量唯一标准的做法，做到以学生各种能力发展为主要指标，用多把尺子、多个指标实行对教育质量的多元化评价，以反映学校教育质量的整体性、发展性以及特殊性。

在学生观上，要改变以往把学生视为单纯受教育的人，不重视学生的个体发展，不尊重学生个人价值的观念，而应将学生看成是发展与成长过程中的人，看成有独立人格的个体，特别是要把学生看成具有生命意义的人，尊重、关爱学生的生命价值，发展学生的主体性，理解和尊重学生，为学生成长创造良好的教育生态环境。

在学校发展观上，要重新定位学校发展的内涵，改变过去单纯追求诸如设施齐全、设备先进、规模宏大等以硬件、数量为主要指标的外延式发展观，整合学校各种教育资源，营造以学生全面发展为主的生态环境建设，以科学发展观为指导，推动学校走以内涵式发展为主的可持续发展道路。

变革时代背景下学校教育价值观、质量观、学生观、学校发展观的正确取向，有助于教学观、课程观、教师观、管理观等观念的重新定位。只有立足于这样的价值取向，才能实现以人的发展为基础的学校



发展。

2. 变革时代背景下的学校使命

树立把学生的全面发展作为学校教育的根本任务，积极推进素质教育，这不仅是变革时代背景下学校教育的价值取向，也是学校承担的时代使命。为什么素质教育是新时代背景下学校承担的时代使命？

首先，现代学校的价值取向决定了素质教育是新时代背景下的学校使命。素质教育着眼于学生的发展，特别是学生的全面发展，这与现代学校遵循的价值观是一致的，承担起素质教育的时代使命，就是实现学校价值的过程，学校的价值取向正是在这个过程中体现的。

其次，是由学校基础教育的地位决定的。在我国，基础教育的任务是提高全民的素质，正因为如此，基础教育就成了国民素质教育的基础性工程，它的显著特点是基础性、相对稳定性，同时也具有时代性。素质教育鲜明地体现了基础教育的本质属性与基本特征。事实上，素质教育就是一种着力于打好学生素质基础的教育，其根本任务就是为每一个学生今后的发展奠定坚实而稳定的个人素质基础。从这个意义说，基础教育一定要成素质教育，而素质教育的落实与实现要通过基础教育来实现。

再次，基础教育学校的功能在时代背景下就是落实素质教育。在时代背景下，学校功能即学校发挥的作用也有所不同，在教育资源匮乏的情况下，为了集中有限的教育资源办一些重点学校，让一部分学生得到优质教育和优先发展，这在特定条件和特定时期内是可行的，但到了教育资源得到基本满足的今天，这样的教育显然已经不能适应时代的进步与要求，教育需要重视公平，需要平衡发展、均衡发展，学校功能的发挥应转向提高全民素质、转向重视人的全面发展。素质教育就是要改变学校过去只关心部分处于上流的学生，关心能考上高一级学校的尖子学生的现状，改变学校片面追求学生成绩，追求升学率的现状。素质教育就是要致力于每一位学生的发展，为学生的终身发展打下坚实的素质基础，实现教育由“部分”到“全体”的转变。这是现代型学校的一个显著特点。只有全面落实素质教育，才能纠正学校教育功能发挥上的偏差。基于基础教育新时代背景下的学校功能，就是要重视和谐发展、全面发展、整体发展，关注学生整体素质的发展与提高，关注学生的生存





状态,关注公平,把素质教育真正落到实处。

最后,是由新时代的社会需求决定的。在全球化信息化背景下,社会对人的需求趋向多元化标准,除了学业水平、智力水平外,也着重人的道德品质、公民素养、发展能力、交流合作,健康审美等综合素质,甚至这些软素质在某种条件下还起决定作用。只有实施素质教育,提高学生的基础素质水平,才能适应时代对人的要求。

尽管在目前社会环境下,真正实施素质教育还面临许多困难,但素质教育毕竟是学生全面发展的主要途径,当然也是学校必须承担的时代使命。

3. 变革时代背景下的校长责任

我们今天的教育必须适应明天社会对各类人才的需求,今天的教育必须把促进学生发展的素质教育作为今天教育工作者的使命,作为校长,就要为这个目标任务担起时代赋予我们的责任。

(1) 校长要树立正确的素质教育观。素质教育概念萌生于新时期中国教育改革的实践中,由于特殊的产生背景,素质教育在理论研究、理论构建、理论表述、内涵界定、组织实施等方面还存在着不严密、不完善的地方。尽管如此,由于素质教育对中国教育改革发展中的弊端如应试教育等具有鲜明的针对性,对人才的培养具有一定的前瞻性,对教育改革的实践经验与成果有一定概括性,使得素质教育从一个概念演变为一种观念,演变为一种教育思想,进而上升为中央政府的一种教育决策,成为我们的教育目标与教育战略,时代特征十分鲜明。

素质教育为什么会成为国家确定的教育目标与战略,原因就在于素质教育本身所揭示的与时代要求相一致的我国基础教育的规律性与指向性,它揭示和指向人的全面发展,和谐发展、持续发展,它体现的是一种关于人的发展的科学观。

校长要重新认识素质教育的时代价值,树立正确的素质教育观,不要认为只有成绩才是质量,不能认为只有成绩提高了质量才提高了,更不能以成绩定质量,要用素质教育的质量观来衡量教学的质量。基础教育的重要作用就在于它的基础性,为学生的未来发展打下坚实的素质基础是基础教育首要的任务。学生学习成绩固然重要,但让他们学会学习、学会思考、学会创新、学会做人以及让他们有好的身体素质、心理



素质、科学素质、道德素质、审美素质、劳动素质、交往素质等这些素质基础更重要；让他们提高成绩固然重要，但让他们获得发展的能力更重要。

实施素质教育十余年来，素质教育落实的远远不够，远未达到教育的目标要求，这与我们对素质教育的认识不到位有很大关系。校长眼睛盯着的仍然是眼前的目标——升学率。作为校长，应把眼光放远点，放大点、站在国家和民族发展的高度，用我们的良知与责任心，承担起民族素质教育的责任，用正确的素质教育观去看待素质教育，积极推进和落实素质教育，这是我们义不容辞的时代责任与使命。

（2）校长是学校推进素质教育的第一责任人。

学校是实施素质教育的基本单位，素质教育要落实到学校这个基本单位，而在学校里，推进素质教育，提高教育质量的责任在校长。因为校长是学校最高行政负责人，本身承担着贯彻国家教育方针，完成教育教学任务的义务与责任。

目前，我国正在向建设创新型国家迈进，在建设创新型国家的时代任务面前，对通过素质教育提高学生基础素质，促进学生全面发展，培养创新人才，对学校提高办学水平和教育质量提出了更高的要求。在全社会越来越关注教育质量水平，绝大多数家庭把子女教育作为头等大事，在绝大多数父母都希望子女接受高质量教育的呼声面前，学校与校长，应如何应对呢？应做出什么样的选择呢？答案应是明确的。

要认识教育质量与素质教育之间存在的辩证关系，用素质教育观来看，推动素质教育有助于教学质量的提高，素质教育不仅不会造成教学质量的下降，相反有助于提高教学质量，素质教育的目的就在于提高教育教学质量，把教育教学质量提高与素质教育割裂开来的想法和做法是十分错误的，没有素质教育的全面落实，就没有合乎时代要求的高质量的教育。

校长在贯彻落实素质教育中，要从外在的价值追求，如对名次、成绩的追求向内在价值追求转变，如质量、发展等，变外在的压力为内在的需要，追求学校自我，为国分忧，为民负责，真正担当起时代赋予校长的责任，把素质教育落到实处。





校长的主要职能

校长职能的含义

有了学校，就产生对学校的管理，就产生了校长和与之相适应的职能。

现在我们来讨论提出的主要问题，即校长的职能问题。

什么是校长的职能？简单说就是作为校长主要应该做些什么工作，承担什么样的职责。有的校长一天工作勤勤恳恳，不辞辛苦，有的无所事事，把工作推给下属去做，这不仅与工作态度、工作作风以及领导风格有关，也与校长对自己工作职能的认识有关。

校长的职能，就是指校长对全校教育教学等工作进行计划、组织、指导、监督、评估的作用，以保证学校各项工作按计划组织实施，以期达到学校提出的目标要求。

你可以试着从你做校长工作的实践中总结一下，你所从事的工作是否与上面表述大体一致，如果不是，你应反思一下为什么不是，如何做才能实现这些职能。

校长职能的划分

现在就让我们通过列表的形式来检查或诊断你作为学校领导者工作做得如何。

学校管理诊断

选择“是”（Y）或“否”（N）完成学校管理诊断书

活动时间：20 分钟

要求：指出下列清单中哪一项你已经在上一学年里着手开展，并且每一项你都能够清楚地向别人解释或证明你都做了什么。



1. 计划

①把国家教育方针政策、教学计划或课程标准转化为符合学校实际情况的教育指导思想和教学目标。

②规划如何长期获取相关的教学资源（包括财政资源）。

③准备学校课改方案、工作计划、时间表和活动安排。

④准备管理委员会或校务委员会、家长委员会或家长会、教职工会议等的时间安排。

2. 组织

⑤为全体教职工准备最新的工作描述，分配教师和学生任务和职责。

⑥安排任命新教师，选择任命关键岗位的教师（毕业班、薄弱班等）。

3. 指导

⑦引导新教师、支持教师。

⑧采用最佳方式定期就学校计划与相关人员进行充分沟通。

⑨与个人和组织，包括教师、学生以及校外人士（包括村委会成员、校外兼职人员、宗教人士等）进行正式和非正式的学校生活信息交流。

4. 监督

⑩保证课时，给学生打分。

⑪检查教师的工作计划和课程计划。

⑫保证教师和学生准时上课。

⑬充分公平地评估全体教师，包括旁听课程和进行讨论，并撰写报告。

⑭保管并实地检查学校的设备（包括安全）。

5. 评估

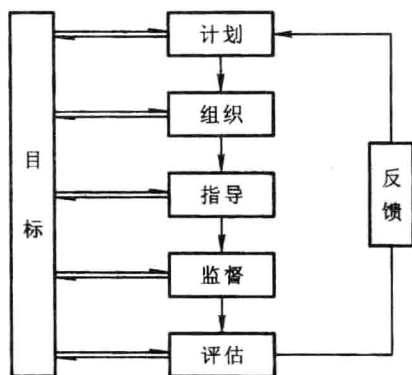
⑮起草学校年度报告（或学年报告）。

⑯分析考试成绩。

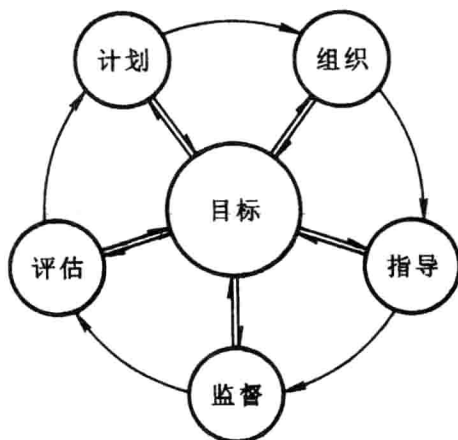
⑰评估全部校内和校外活动的效果。

⑱设立个人（包括管理者、教师、职工等）、部门和学校的新





校长的职能



校长的职能

目标。

⑲对教师素质提出新的具体要求。

⑳向管理委员会（或你的主管部门）提交财务报表和报告。

6. 评论

如果你的“是”（Y）超过 15 个，那么你的学校没有管理不善的“发烧症”；但是，如果你的“否”（N）超过了 15 个，那么你的学校管理不善的“发烧症”就应引起你的高度重视了。

从以上诊断清单中我们可清楚地看到校长的职能主要有五个关键的方面，即计划、组织、指导、监督、评估。这五个方面涉及学校生活的