




教育家型校长与学校发展丛书

# 治理：

## 现代学校的标志

主编 严华银

如果说课程体系是“血肉”，办学思想是“灵魂”的话，那么，学校治理结构无疑就是“骨骼”了。

 世界图书出版公司





中国教育领航（第一辑）：教育家型校长与学校发展丛书

# [治理： 现代学校的标志

---

严华银 主编

  世界图书出版公司

# 中国教育领航（第一辑）：教育家型校长与学校发展丛书

## 丛书编委会

主 任 王仁雷

主 编 严华银

副主编 季春梅 回俊松

编 委 邱成国 严忠俊 于大伟 张 勇

郭炳胜 郭长安 杨 刚 杨琼英

林启福

# 目 录

## 第一章 以人为本

——中关村二小的管理变革 / 1

第一节 我对管理和治理的理解 / 1

第二节 以人为本的学校管理就是学校治理 / 3

第三节 中关村第二小学的管理变革 / 4

一、家园文化——使学校管理变革为多元治理 / 5

二、多校区共治：实现同步、优质、均衡、特色发展 / 11

三、学校治理升级：直面新问题，做好新常态 / 27

## 第二章 构建学校治理体系与治理能力现代化

——福建三明学院附小的管理变革 / 34

第一节 教育发展呼唤管理变革 / 34

一、对学校管理存在的普遍问题的思考 / 34

二、建设现代学校的呼唤——从管理走向治理 / 37

第二节 探索“福泽”教育下的依“理”治校 / 40

一、讲“法理”——约束中共识 / 41

二、讲“情理”——担当中人文 / 44

第三节 建立以校为本的治理结构 / 47

一、充分发挥“三会”的民主管理作用 / 48

二、激活不同管理机制的作用 / 51

第四节 弥漫与浸润，让制度成为文化 / 55

一、共同的契约：从小事做起，把小事做好 / 56

二、习惯的力量：让人人敬畏制度 / 58

三、浸润式的管理艺术 / 60

第五节 反思与展望 / 68

一、不断完善学校内部的治理结构 / 68

二、不断注入文化引领与文化管理新内涵 / 69

三、进一步发挥社会资源在学校治理中的作用 / 69

### 第三章 责任与爱的管理

——晋中高师附校的学校管理 / 71

第一节 幸福教育管理制度的起源——爱与责任 / 71

第二节 幸福教育管理过程——依法治校 / 73

一、明确办学目标，引领附校发展 / 73

二、重视领导作用，明晰领导责任 / 74

三、完善管理制度，赢得全校人心 / 75

四、实施精细化管理，追求卓越成就 / 76

第三节 幸福教育管理过程——以德立校 / 77

一、以德立校，服务是根本 / 78

二、以德立校，民主是关键 / 80

三、以德立校，公正是核心 / 81

四、以德立校，德育序列化是载体 / 82

第四节 幸福教育管理过程——科研兴校 / 86

一、抓实四项常规，形成科研新常态 / 86

- 二、抓好两项创新，打造科研新亮点 / 88
- 三、围绕一个重点，提升科研新内涵 / 90
- 第五节 幸福教育管理过程——质量强校 / 91
  - 一、抓教学常规管理，保证教育教学工作顺畅有序 / 92
  - 二、抓新课改工作实施，保证教育教学质量逐步提高 / 94
- 第六节 幸福教育管理过程——特色润校 / 97
  - 一、晨诵课程初见成效 / 97
  - 二、“全员阅读”助力师生深度学习 / 98
  - 三、活动课程助力学生特长发展 / 98
- 第七节 创新与变革 / 101
  - 一、努力开创“九年一贯”管理新格局 / 101
  - 二、实施基本思路 / 103
  - 三、深入开展学校心理健康教育，促进学生身心健康发展 / 104

## 第四章 从管理到治理

——华山中学的学校实践 / 108

- 第一节 心声：众人评华山 / 108
- 第二节 飞跃：从管理到治理 / 114
- 第三节 方略：日渐明晰 / 117
  - 一、站在校园文化建设高度 / 119
  - 二、以“三轮驱动”管理模型支架 / 121
  - 三、紧紧扭住民主这根生命线 / 125
- 第四节 探索：永远在路上 / 144

## 第五章 现代学校的体制保障

——吴兴高级中学的学校管理 / 147

- 第一节 嬗变：学校从管理走向治理 / 147
  - 一、学校管理与学校治理 / 147

- 二、学校从管理走向治理 / 148
- 第二节 制度建设：学校治理的关键 / 149
  - 一、学校治理与学校制度改革 / 149
  - 二、构建社会与学校的新型关系 / 151
  - 三、构建学校内部的和谐关系，促进学校的共治与善治 / 152
- 第三节 学校治理制度案例：吴兴高级中学治理总方案 / 155
  - 一、指导思想 / 155
  - 二、基本原则 / 156
  - 三、吴兴高级中学教学质量管理领导小组 / 157
  - 四、总体目标 / 157
  - 五、主要措施 / 158
  - 六、组织实施 / 162
- 第四节 治理体系：学校治理的核心 / 163
  - 一、学校治理体系的构成要素 / 163
  - 二、优化学校内部治理的运行机制 / 165
- 第五节 扁平化管理：学校治理体系的一个模型 / 167
  - 一、年级部管理的理论架构 / 167
  - 二、年级部管理的崛起 / 168
  - 三、年级部管理的操作环节 / 170
  - 四、年级部管理优势分析 / 171
- 第六节 治理能力：学校治理的层级 / 173
  - 一、学校治理能力存在的问题 / 173
  - 二、提升学校治理能力的实践 / 175
- 第七节 四大工程 N 项行动：治理能力提升案例 / 177

# 第一章 以人为本

## ——中关村二小的管理变革

什么是管理？什么是学校管理？学校管理的内涵是什么？学校管理在学校的发展建设中起着怎样的作用？它又是怎样随着学校的发展变化而变化的……作为学校的校长，这是其管理好一所学校每天都必须要深入思考的问题。在党的十八届三中全会首次提出“治理”理念的大背景下，学校的管理理念和管理方式也必须发生变革，才能真正达到管理的最佳效能。在多年的办学实践中，在“以人为本”办学思想的引领下，中关村二小的管理始终遵循“以人为本”的原则，就是以关心人、尊重人、激励人、解放人、发展人为根本指导思想来进行学校管理，这种以人为本的学校管理就是学校治理。它体现在更多的人或是所有人都参与管理，人人都是主体；在一种民主和谐的状态下进行；在实现过程中每个人都是主人；体现在最终实现了共同的价值目标以及个体的价值目标。

### 第一节 我对管理和治理的理解

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。因为人们对于

管理的认识也在随着人类社会的进步在不断发展。管理通常被解释为主持或负责某项工作，人们在日常生活上也是在这个意义上应用管理这个词的。但自从管理进入人类的观念形态以来，几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人，都会对管理现象做出一番描述和概括，并且顽固地维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性。

例如：西方各个管理学派，按照其各自的管理理论，对管理的概念有不同的解释。其中：

管理是一种程序，通过计划、组织、控制、指挥等职能完成既定目标；

管理就是决策，决策程序就是全部的管理过程，组织则是由作为决策者的个人所组成的系统；

管理就是领导，则强调管理者个人的影响力和感召力对管理工作的重要意义；

管理就是做人的工作，它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心，激励职工的行为动机，调动人的积极性……

综合各种观点，对管理的比较系统的理解应该是：管理是管理者或管理机构在一定范围内，通过计划、组织、控制、领导等工作，对组织所拥有的资源（包括人、财、物、时间、信息）进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。这一定义有四层含义：第一，管理是一个过程；第二，管理的核心是达到目标；第三，管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源；第四，管理的本质是协调。

当然了，每个人对管理的理解都是不一样的。我认为管理是

一个过程，管理是为了达到组织目标的一种活动，管理是协调组织内部各种资源的关系使之更优化、更有效的达到组织的目标。

关于治理这个概念是20世纪90年代在全球范围逐步兴起的。主要体现在公共管理领域，治理是一个内容丰富、包容性很强的概念。

我个人认为治理是对原有管理理念的提升，它的特别之处在于用一种社会发展的眼光思考什么样的管理方式可以实现共同利益的最大化。

治理的本意是更好的公共服务。治理不是一套规则条例，而是一个活动过程；治理更好的强调多元主体、在民主和谐的状态下共同参与管理，以实现共同预期目标。

## 第二节 以人为本的学校管理就是学校治理

什么是学校管理，或者说管理在学校中如何更好地发挥作用？我认为，管理要结合学校的具体特点。学校的特点就是教师和学生每天教学相长的地方，是教师与学生心灵对话的地方。学校明显区别于其他单位或环境，从主体、目标、实施过程都是完全不一样的。学校面对的对象是人，是教师和学生，作为学校管理者要始终围绕“人”这个字去思考、去实施。

那么，在学校组织中人的特点主要体现在哪些方面？首先是尊重与被尊重、体现平等、做事处事公平公正、有展示自我的舞台，有自我实现价值的空间。

我认为学校管理和其他行业管理的目标是一致的，都是希望通过组织管理实现最好的预期结果。但是学校管理最重要的是要

通过管理最大限度的发挥人的主观能动性，最大限度的发挥人的潜能，最大限度的形成团队的合力，通过组织引导，最终形成人的自觉自愿行为，最终实现组织发展和人的个体价值和精神提升的共同目标。

好的学校管理就是学校治理，它体现在更多的人或是所有人都参与管理，人人都是主体；在一种民主和谐的状态下进行；在实现过程中每个人都是主人；体现在最终实现了共同的价值目标以及个体的价值目标。

### 第三节 中关村第二小学的管理变革

二小的管理理念是一种“以人为本”的“和谐管理”，二小的管理尊重每一位二小人，包括：二小教师、学生和家長。二小的管理体现每一位二小人都是学校的主人，体现每一个人都以主人的姿态参与学校的发展和自身的发展。二小的管理追求的是人的和谐及其共同发展。二小的管理始终在不断的追求从有形制度管理—淡化制度管理—无形管理—自我管理—自我发展—自我超越。二小的管理最终是为了不管，二小的管理追求的最高境界是大道无数。

我认为中关村第二小学的管理从学校实际出发，抓住了学校的特点和本质，一切从人的成长出发，一切又都为了每个人的发展。在管理的过程中充分发挥调动每一个人的主观能动性和潜能，实现共同目标和个人目标的双赢局面，应该说中关村二小的学校管理充分体现治理的理念，是一种较高水平的学校治理。

## 一、家园文化——使学校管理变革为多元治理

多年来，中关村第二小学在“以人为本”办学思想的引领下，在学校发展与管理建设中，立足教育发展的最新形势，以办好人民满意的教育为目标，坚持以人为本，科学管理，着力推进教育管理改革创新，加快教师队伍专业成长，营造人文温馨的校园环境，打造核心竞争力，学校教育教学质量显著提高。

在学校发展过程中，中关村二小始终尊重每一位师生和家长的成长和参与权，充分发挥每一位二小人的主体地位，逐步形成了全体二小人共同认可的“家园文化”，逐渐凝练出“家园文化”的核心——学校是大家的，学校的发展是为大家的，学校的发展是靠大家的。这三句话已经成为每位二小人推崇并以此作为行为原动力的共识。在家园文化的浸润下，学校逐渐形成了以教师、学生及家长为主体的民主参与式管理，即“以人为本”的多元治理。

中关村第二小学“以人为本”的多元治理，以“人”和“人的发展”为出发点和落脚点，体现的是一种尊重、一种民主、一种和谐，它强调的是教师、学生、家长多主体的主动参与和动态共治，是有温度、有人文情怀的，它符合二小办学气质和办学风格的管理样态。

这种治理理念的孕育和形成，离不开学校深厚办学文化的滋养。因为学校文化是一所学校区别于其他学校的独特标识，是学校的核心竞争力，是全校师生员工在长期办学过程中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准和行为规范，是学校办学理念、校训、校风、校貌的浑然天成，更是学校治理理念的内涵体现。

有什么样的学校文化，就有什么样的管理理念。多年来，中关村二小始终倡导“二小是大家的，二小的发展是为大家的，二小的发展是靠大家的”的“家园式”学校文化，强调教师、学生、家长都是学校的主人，每个人都有参与学校管理和发展的权利，同时也肩负着如何通过自身的努力，让学校获得持续发展，让家园里更多的人获得更大发展的义务。为此学校最大限度地尊重和保护每个人参与学校管理和建设的积极性、主动性，并不断激发每个人自我发展的潜能，努力满足他们自我发展的需求，最终实现教师、学生和家長民主参与学校管理和实现自我发展需求的动态平衡，促进学校健康、均衡的可持续发展。

在二小，每一位师生不仅是学校发展建设的主人，更是自我发展、自我完善的主人。他们在积极主动参与学校民主管理的过程中，不仅享受到了做主人的乐趣，同时也获得了实现自我发展的机会，促进了自我价值的提升，实现了精神需求的不断满足。

### 1. 教师——学校民主管理的主人

理念指引方向，管理推动发展。近年来，二小围绕“以人为本”的指导思想，坚持“聚精会神抓教学，一心一意谋发展”的工作思路，凝心聚力、创新发展，不断强化质量意识和精品意识，以人文管理为支撑，切实提升学校领导班子管理水平，加快教师队伍专业成长，推进校本科研跨越发展，铸就社会各界认可的“二小品牌”，教学质量稳中有进，学校声望日荣日显。逐渐成为小学教育的龙头和窗口，成为践行和引领教育改革发展的一面旗帜。所有这些发展得益于学校的教师们的多元共治，教师们的主动担当和自主发展。

## 让建议“有声”

组内提案，是每学期初组内工作的一个固定项目，是学校搭建的一个交流平台。从学校的角度出发，我们希望老师们能够依据学校整体发展方向，结合自身实际，提出对于学校发展有建设性意见。

小陈是学校刚参加工作的年轻教师。有活力、性格直爽，对待工作格外认真。然而由于新入职，正处于适应期，加之多头绪工作与较繁重任务量使原本热爱运动的他不得不将健身计划暂时搁置，只得借周末休息缓解工作的疲劳。可随着健身时间的减少，体能和精神状态大不如前。

在组内提案会议上，小陈被组长邀请发言，先说一说自身的需要，他便把自己近来对身体情况的担心说了出来：“其实就是希望自己能和原来一样每天都精力充沛的。”

小陈对于身体方面的关注引起了组内老师们的共鸣，但这些又似乎与学校的发展没有太大的关系，到底适不适合在学校提案上进行呈现呢？老师们都不太确定。

这时，组长李老师的一席话让老师们决定尝试一下。

“关系当然是有的，因为关注老师们的身心健康是学校一直在坚持的理念，只不过作为提案我们需要尽量写得细致一些，原因和需求写清晰，尽量多提出一些具有可行性的办法，总之我们的初衷是以交流为主嘛。”

就这样，一份“学校加大对于教师身心健康关注”的提案，被老师们抱着试一试的心态正式提交。

接到老师们的提案后，学校行政班子非常重视，在提案反馈

会上，校长特意对此提案做了面向全校教职工的反馈说明：教师身心健康是学校教育教学工作的基础与保障，是学校高度关注的工作，对接下来将要开展的一系列落实工作进行了介绍。

不出一个学期，亚健康体质检测被引入学校，学校健身房也开始修建，与此同时，教职工健身俱乐部正式公开招募“会员”，一支支由学校老师自发组建的健身俱乐部正式成立，不觉间学校掀起了一股健身热潮。

在那段时间里，小陈加入了学校的跑步俱乐部，在跑友老师们的带动下捡起了被搁置两年的运动。与此同时，学校更多的老师们也加入到了健身的行列，他们用亲身的经历知道了一些工作方面带来的疲劳并不仅仅通过休息缓解，而是还需要通过运动去释放，并随之收获愉悦的心情与充沛的生活、工作动力。

## 2. 学生——学校发展建设的设计师

“学生有不同的个性，成才的路有千百条，仅通过文化学习把学生送入大学是有限度的，努力发掘学生的特长，让他们走特长发展之路，方能最大限度地做到人人成才，做到学生与学校共赢。”二小的学生，除了颇具特色的文化课与多学科共同发展的学习外，他们更是学校发展建设的主人，是自我发展、自我完善的主人。因此，我们鼓励学生为学校的发展建言献策，在学习之余，留心身边的人、事以及环境，让他们在主动参与学校建设中经历成长。

## 快乐农庄诞生记

在中关村二小百旺校区操场的西南角，有一块绿油油的菜地，地里那紫色的茄子，绿色的辣椒、韭菜、小白菜，红色的西

红柿，它们以各自的色彩向人们尽情展示着自己旺盛的生命力。

之前这里摆了几张石头面的乒乓球台，孩子们偶尔过来打打球。

一次偶然的机，一个小男孩的提议，改变了这块土地的命运。

2013年，学校号召各班同学给学校提意见，三年（15）班刘凤莲老师将班里的孩子们聚集在一起，大家七嘴八舌地为二小发展建言献策。“老师，我觉得操场上那个乒乓球台子，利用率不高，应该充分利用起来，比如做个游戏区什么的或者搞一些种植养殖？”王海屹同学兴奋地发表着自己的观点。会后刘老师让班长把大家的提议写成文字，共计3条，上交给了学校。

学校将学生的提议进行了梳理，大家围绕王海屹同学的提议召开了好几次讨论会。考虑到有些老师自己花钱租地，周末去享受种地的乐趣；又考虑到现在的孩子对农作物的生长过程缺少了解等情况，我们最终决定将其开辟出来种菜——既可以满足老师们的需求，又可以让学生亲自感受并体验亲近自然的乐趣。

说干就干，2014年春天，这块土地竟然被开辟成农田，成了学校各个年级组老师们自己的责任田，并由老师们自己命名为“快乐农庄”。

如今“快乐农庄”已经两岁了，它成为师生们亲近自然、放松休闲的好地方。我们还特意聘请了专业的老农师傅们来管理一部分土地，另外一部分则是师生们的“自留地”，而这些农民师傅就是师生们最好的老师。在师傅们的指导下，师生们也体验一下劳动的乐趣，感受一下田园生活，并分享收获的喜悦。尤其让老师们惊喜的是，孩子们在这个快乐农庄里收获了学习和成长。

### 3. 家长——学校课程改革的助行者

随着家长对教育的期待增加以及对教育多元化的关注，家长和学生需要一种从校园走向社会、在轻松愉悦的自然状态下的家校活动。以实践为基本形式的家校活动融入我校儒雅教育理念，帮助学生们直接体验社会，扩展学生的学习空间和视野，培养学生良好的品质和素养。各班的家委会充分借助每一位家长的力量，发挥家长的才能，为学校、班级策划出很多计划周密、目的性强、寓教于乐的活动课程。

### 4. 整合、合作、合力

不同文化背景、不同职业特色的家长朋友们走上校园的讲台，为学生提供了丰富且专业的讲座；班主任老师们利用休息日参与家委会活动，在欢声笑语中促进了师生情谊；成功的家校活动，整合了优质的家长资源，创建了良好的家校关系、师生关系和生生关系。

学校教育办公室对家校共育计划提出了“三个一”的建议，鼓励各班围绕“儒雅教育”开展一节家长大课堂、一次实践活动、一次分享经验的交流，班主任老师负责“三个一”家校共育计划的实施，科任教师在社团中进行家委会管理模式的探索，以此在我校形成立体的、全员参与的家校合作氛围。

每个学年，学校将各个班级和社团的家委会活动整理编辑成全校“家校活动短片”，供老师和家长们交流。截止到目前，全校开展了600多次家校活动，200余场家长讲座，为我校“儒雅教育”拓展了新天地。

通过家校活动，家长们认识到：孩子要成长为一个健康的人，需要学校教育这一撇，更需要家庭教育这一捺。互相支撑才