图书在版编目(CIP)数据

智慧管理：严格而自由 / 庞荣瑞著. —南京：南京师范大学出版社，2007.7

（校长叙事丛书/王铁军主编）

ISBN 978-7-81101-626-0/G·1086

Ⅰ.智... Ⅱ.庞... Ⅲ.中小学－学校管理－研究－苏南地区 Ⅳ.G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 109803 号

书　　名	智慧管理:严格而自由
作　　者	庞荣瑞
责任编辑	戴联荣　郑朝明
出版发行	南京师范大学出版社
地　　址	江苏省南京市宁海路 122 号(邮编:210097)
电　　话	(025)83598077(传真)　83598412(营销部)　83598297(邮购部)
网　　址	http://press.njnu.edu.cn
E－mail	nspzbb@njnu.edu.cn
照　　排	江苏兰斯印务发展有限公司
印　　刷	
开　　本	787×960　1/16
印　　张	17.5
字　　数	286 千
版　　次	2007 年 7 月第 1 版　2007 年 7 月第 1 次印刷
印　　数	3 600 册
书　　号	ISBN 978-7-81101-626-0/G·1086
定　　价	34.00 元

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换

版权所有　侵犯必究

需要全本请访问 www.ertongbook.com

序



经过多年的探索和积淀，江苏基础教育已形成自身特色和传统，确立了在全国的优势发展地位，有一批好学校和好校长。这是江苏基础教育十分宝贵的教育财富和资源。1996年江苏在全国率先普及九年义务教育，当时教育部分管基础教育的副部长柳斌先生就指出，江苏“普九”经验之一，是有一批专家型的教育领导，有一批优秀的中小学校长。香港的一些校长对江苏考察后颇有感慨地说：江苏中小学教育、中小学校长不比北京、上海差。全国各地都有自己的教育特色、教育优势，都有自己的名校长、名教师。可见，山不在高，有仙则灵；水不在深，有龙则名。从某种意义上说，在名不见经传、普普通通的学校中成长起来的成功校长，比那些依托名校而成名的校长更有其价值。

庞荣瑞是常州市武进区星辰实验学校、湖塘桥实验小学的总校长，就全国而言，学校曾是江苏省名不见经传的中小学。正是在这普通、平凡的学校里，庞荣瑞辛勤耕耘数十载，把学校作为自己的教育试验基地，作为实践自己的教育理想、丰富和发展自己教育思想的“试验田”，作为自己创业、立业、兴业的舞台和天地，并实现与学校共生发展的目标。我们经常说，校长是学校的灵魂，有什么样的校长，就有什么样的学校。没有庞荣瑞，就没有今天的湖塘桥实小、星辰实验学校。也可以说，没有湖塘桥实小，没有星辰实验学校，也就没有今天的庞荣瑞——校长成功之花，总是扎根在成功学校这块沃土之中。

我与庞校长交往已有十多年了，但对他有比较深入的认识和了解却是在2002年下半年的课题研究过程中。我主持江苏省教育科学规划“十五”重大课题

“名校长名教师成长机制与规律的整合研究”,我带领我的研究生和全省的一批教师、研究人员对江苏省 28 位名校长、名教师开展个案研究。我的定位是集体性个案研究,在个案研究基础上,探索名校长、名教师成功的特点、类型、机制、成长的周期与规律等系列问题。该课题已于 2005 年 12 月顺利结题,并被评为江苏省第二届教育科研优秀成果理论创新篇的一等奖。庞荣瑞就是我们个案研究的对象。我和课题组的周吉元、苏令、王丽琴、王凯等先后多次去星辰学校,并与武进区教育局一起,在星辰实验学校联合举办“校长专业化与学校发展”的学术论坛。论坛活动主持人王丽琴博士,她借鉴央视“艺术人生”的形式,回顾校长成长历程,分享校长成功经验,把庞荣瑞儿童时代到现在的重要照片通过多媒体展现出来,请庞校长围绕这一张张照片叙述自己的教育故事。她还请本校和兄弟学校的老师、他的家人都来讲庞荣瑞的教育故事,并由江苏部分名校长及高校专家进行解读、评析。这次论坛令人耳目一新,与会领导、校长、教师给予很高的评价。论坛成功的一个重要原因,就是庞荣瑞智慧、精彩、率真、幽默的发言以及惊人的记忆力,给与会人员留下了深刻的印象。

有人说,庞荣瑞是一位“另类校长”,我不完全赞同这一评价。在多年办学实践中,庞荣瑞校长始终追求并坚持“五让”的办学理念,即“让家长满意,让学生喜欢,让教师留恋,让同行尊重,让领导信任”。这是他办学目标和心目中理想的学校形象。这一理念与目标充分体现了全面发展的社会主义教育方针的精神,体现了素质教育的要求,体现了以人为本的科学发展观的基本思想。在这种思想引领下办学、管学、教学,怎么能说是“另类校长”呢?当然,与一些校长相比,庞荣瑞敢想敢说敢为,标新立异,与时俱进,有思想,有追求,有个性,不随波逐流、趋炎附势。如果说这是“另类校长”的话,我希望这样的“另类校长”应是多多益善。内蒙古包头市白云区分管文教的张瑞平副区长是一位有追求、有理想、有才华的专家型领导。2006 年 1 月,他率领一批校长在江苏考察,从南通到苏州,从无锡到江阴,从常州到南京,在苏中、苏南辗转了十多天。在考察了星辰实验学校后,他给我发了这样的短信:“上午考察了武进区星辰实验学校,庞荣瑞校长是一个神秘人物,西装布鞋老土,读卢梭的《爱弥儿》,崇尚济公,学校事务三不管,都交给副职。他说闲得没事干,去听听课、写写书。任两校校长,颇为家长认可,自己却也潇洒,他已达到某种境界,与魏书生神似。”这或许就是对“另类校长”形象的描述吧。

难能可贵的是，庞荣瑞校长在多年办学与管理实践中，以陶行知、苏霍姆林斯基为榜样，勇于创新，不因循守旧。有了成绩，不固步自封；有独立主见，不人云亦云，走自己的路，做自己的事；持之以恒地学习与思考，坚持不懈地实践与探索，逐步形成草本化、特色化的办学思想和扎根理论，形成校本化、个性化的育人策略和管理模式。如追求本真的教育价值观，坚持民主思想、变革思想、分权思想、自由思想等管理理念；创造适合学生发展的教育，创造适合教师发展的管理，创造适合学校发展的文化“三创”学校管理目标；“让自己成为休闲者，让每个层次都在思考，让机制说话”的“三让”领导艺术；“卡住喉咙，放开手脚”，“一管宏观，二管微观，三管难管”的管理模式；五大板块的主题研究，即微观团队研究、校长发展研究、教师发展研究、学科发展研究、单元式管理研究；认识差异、引领差异、创造差异的“立足差异”的校本研修……这些都是在改革与办学实践中创造、涌发出来的学校发展的理念和策略，既具有时代性，又具有乡土性；既具有思想性，又具有操作性；既具有深刻性，又具有亲切性、通俗性。这是一本洋溢时代精神、闪烁智慧火花的活生生的学校管理学。

庞荣瑞是一位研究型校长，高度重视教育科研，并自觉或不自觉地推崇、践行教育叙事研究。叙事研究是把叙述文学的理念和方法运用到教育研究中的一种方法，是研究人类体验世界的一种方式。学校教育、学校管理在深层意义上有着对叙事研究的诉求，叙事研究为我们提供了一种表达个体切身体验的方法，具有情境性、过程性、超越性、反思性等特征，能够让人在对学校事件的移情中实现意义建构和践行驱动。近些年来，叙事研究逐步受到教育工作者的重视，并成为当代教育研究的主流范式之一。叙事研究的实质就是将学校教育问题的提出与解决过程完整地描述出来，并对该问题进行分析和解释。它既关注教育故事情节，又关注教育问题的逻辑和结论。从一定意义上说，人类的教育经验就是教育故事经验，人们不仅依赖教育故事而生，而且是教育故事的经验者和组织者。校长成功的历程正是由一系列教育故事所构成的，具体、生动的教育故事构成了成功校长丰富多彩的人生。令人遗憾的是，目前许多校长、老师尚未认识和把握教育叙事及研究的真谛，更谈不上去实践它、运用它。庞荣瑞校长踏上教育工作岗位后，就自觉或不自觉地接受了教育叙事这种研究范式，无论是《龙山夜话》，还是“追求本真”和“智慧管理”，都是他在反思自己的教育实践、讲自己的学校管理故事。从一定意义上说，庞荣瑞的教育人生道路，就是反思实践之路，是叙事研

究之路。叙事研究是校长、教师成功的必由之路,陶行知如此,苏霍姆林斯基如此,李吉林、邱学华如此,庞荣瑞也是如此。

从庞荣瑞的成功个案中,给我们的又一重要启示是:和谐宽容的组织氛围、人际环境是校长成功的不可或缺的因素。心理学家勒温曾提出动力场理论,其公式是:(行为)B=f(人 P·环境 E)。外部环境是决定行为的情境力场。同样,校长成功也需要外部力场的刺激作用,需要有良好的组织环境氛围。金无足赤、人无完人,庞荣瑞是一位个性鲜明、敢说敢为的校长,不可避免地也会有这样或那样的缺憾和不足,如果一味地求全责备,庞荣瑞也很难有今天的成功。武进区教育局为校长、教师的成长搭建了自由发展的平台,局领导及有关部门负责同志多次向我推荐庞校长,希望能做好庞校长的个案研究。局领导还决定从进修学校抽调周吉元同志做我的访问学者,尽心尽力协助做好庞校长的个案研究。组织和领导的关心、支持,营造了和谐的组织文化,为校长成功提供了强有力的保障。一位校长的成功,离不开组织和领导的关心和支持。

追求本真是庞荣瑞及其同仁的教育价值观,是他追求的教育境界,也是他得以成功的思想源泉。追求本真,就是尊重事物的客观存在,就是探索和遵循客观规律,就是以科学的态度、实事求是的精神办教育;追求本真,就要不浮躁,不虚假,不追逐名利,敢于说真话,不做违背良心的事情。在功利化、世俗化、物质化日益盛行的今天,响亮地提出"追求本真"的理念和境界,何其可贵啊。我们期待庞荣瑞校长一如既往地追求"本真"、宣传"本真"、光大发扬"本真",为学校的发展,为孩子们健康成长,为教师们的成功,做出更显赫的业绩。

严格而自由,科学和人文,民主与法制,这些普世的核心价值都是解放思想、实事求是、探索真理和教育真谛的前提。因此,我们也希望,有理想、有抱负、有作为的中小学校长在"追求本真"、"智慧管理"等理念的引领下,创造基础教育事业的更大辉煌!

2007 年 5 月 14 日于南京

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

序 …… 王铁军

第一章　办学思想和理念 …… (1)
一、教育的领导，总的是教育思想的领导 …… (1)
二、有关学校办学理念的专题讨论案例 …… (3)
三、自我点评 …… (35)
四、吴志宏评点 …… (36)

第二章　严格而自由 …… (37)
一、何谓“严格” …… (38)
二、深刻理解和体验“严格”的精神 …… (40)
三、为什么倡导“自由”？ …… (45)
四、提倡严肃认真与宽松活泼的学校氛围 …… (48)
五、自我点评 …… (49)
六、吴志宏评点 …… (50)

第三章　引领民主和对话 …… (51)
一、渴望民主的权利 …… (51)
二、把握集中与民主的和谐关系 …… (52)
三、作为一种策略的民主不是管理的本真 …… (53)

四、追求作为一种实践智慧的民主精神 …… (55)
五、自我点评 …… (91)
六、戴联荣评点 …… (92)

第四章　追求本真 …… (94)
一、学校文化建设有赖于追求时代的本真先进文化 …… (95)
二、追求本真的先进文化,是实现管理目标,凸现人格魅力的最有效方式 …… (97)
三、追求本真教育研究,质疑功利、浮躁的科研风气 …… (123)
四、践行师者本真道德,永存反思、敬畏之心 …… (136)
五、自我点评 …… (148)
六、戴联荣评点 …… (148)

第五章　领导智慧和方式的时代转型 …… (151)
一、领导智慧的本义是至诚服务人民:让学生喜欢,让教师留恋,让家长满意 …… (151)
二、领导智慧与权力管理有本质区别 …… (152)
三、领导智慧和方式的时代转型:塑造和谐学校文化 …… (153)
四、自我点评 …… (168)
五、戴联荣评点 …… (169)

第六章　践履人文关怀 …… (171)
一、突显人文化管理理念 …… (172)
二、建构人文和精神关怀家园 …… (173)
三、自我点评 …… (179)
四、戴联荣评点 …… (179)

第七章　创设教师“体验尊严”的“人环境” …… (181)
一、为了尊严:教师教育观的非功利视角 …… (182)
二、立足差异发展的校本研修 …… (185)

三、差异:在校本研究中共生 …… (194)
四、全面关怀、包容和尊重教师群体的多样性 …… (199)
五、自我点评 …… (204)
六、戴联荣评点 …… (204)

第八章　单元式管理 …… (207)
一、单元式管理的理论意义和实践价值 …… (207)
二、学校“单元式管理”讨论案例 …… (212)
三、自我点评 …… (230)
四、吴志宏评点 …… (230)

第九章　校本综合评价 …… (232)
一、真正重视学校评价机制的特点和意义 …… (232)
二、关于评价机制的专题研讨案例 …… (234)
三、时代究竟要评价、造就什么样的教师 …… (256)
三、自我点评 …… (262)
四、戴联荣评点 …… (263)

跋 …… 朱建康(264)

后　记 …… (267)



第一章　办学思想和理念

一、教育的领导，总的是教育思想的领导

学校教育，是教育者有目的、有组织、有计划与受教育者互动、共生的智慧活动。这就要求学校对整体办学理念进行思想的提炼，搞清楚自己鲜明的特点和指导思想、发展方向。反思多年的教育实践，作为思想的东西总不会太多的，哪些东西可以进入我们思想的范畴，作为我们学校今后的教育理想追求呢？

这就是：变革思想，民主思想，求真思想，分权思想，自由思想。

第一，变革思想

依靠理想的动力和现实的压力，变革不合理的、落后的制度，凝聚人心、智

需要全本请访问 www.ertongbook.com

慧,调动每个人的潜能和积极性,推进学校的发展,这在实践中证明是成功的。我们可以将这种实践进一步进行积淀、梳理,归纳出一些理念和思想。所谓改革的行动,首先有变革的思想引领,有自由的教育理想的动力,而不是依赖墨守成规的制度和思想。

第二,民主思想

不管是人本也好,民本也好,把师生真正当人看也好,都是追求民主管理思想的体现。民,就是老百姓;主,主宰自己。学校管理者不能高高在上,自以为是,而是为师生提供适合他们的服务。概括起来就是三句话:"创造适合学生发展的教育","创造适合教师发展的管理","创造适合学校发展的文化"。

第三,求真思想

包括人与人交往的求真,在工作策划上的创新,管理者与师生的真诚情感沟通,甚至追求专业学术和科学真理。这方面我觉得很重要。

第四,分权思想

不仅仅是校长之间的分权,权力还要分到各个层级,甚至有的权力要放到教师个人。这样可以相互监督、制衡和帮助、对话、博弈。

第五,自由思想

追求自由精神,谋求师生和学校的充分自由、多样、生动活泼的、全面的发展,这是追求先进文化的一种实际表现和国际眼光。强调自由,我们学校最典型,跟其他学校有差异。我们学校中严格而自由的种种现象和行为表现,不胜枚举。严格方面,比如说,电瓶车是不能到学校来充电的,如果电瓶车能到学校充电,那不等于让学校帮我买汽油吗?因为你用了学校的电费。可以充电吗?可以充,那只能是你难免有一次断电了,但你要交五元电费。还有,自行车和摩托车在学校是不能乱停的,乱停了是要扣奖金的。每天升旗时,全校师生必须站立,不站立的话一定会受到制约。但自由呢,真的非常自由。我们学校真的没有教老师怎么辛苦、被动做事情,要让各个层级都享受充分的自由空间,这是我们学校的追求。

有的工作都是平常一直在做的,有什么可布置的呢?有的学校太积极,周一布置工作,周五汇报工作,学校的一切运转似乎都是为了完成领导下达的任务。布置、汇报,唯独没有教师自己。这是我们的观点,这个是我们特有的。开展有关我校教育思想和理念的研讨活动,对于我们内部来说,也是很好的自我诊断。

二、有关学校办学理念的专题讨论案例

主题：关于星辰实验学校办学思想和理念的研讨

地点：星辰实验学校会议室

主持：庞荣瑞

今天是我们校长课题组的第五次活动，也是第四次专题研讨。今天我们进入课题组的第二阶段活动。今天这个专题是关于星辰实验学校的“管理思想与理念”的研讨。我们的一些认识、实践是否有谬误，需要作一个简要的反思和概括。

星辰实验学校作为研究的一个平台，这个平台实质上是湖塘桥实验小学和星辰实验学校的联合体。多年来，在大家共同努力中产生的一些想法，这些想法可以说是我们学校的理念，有时候也具有思想意义。这个东西是集体智慧，虽然跟我本人有关，但不完全是我个人的东西，因为我也在其中不断地成长，不断地完善自己。湖塘桥实验小学的发展，乃至星辰实验学校的发展，再有昨天刚刚启动的星韵学校的发展，这些办学实践是没有谁能够否定它的成功的。可以这样说，如果湖塘实小办不好，哪有星辰学校？如果星辰办不好，又哪有星韵学校？最近一段时间有那么多省市邀请我去作关于管理方面的报告，我报告的观点都是我们集体的。不管办学、办工厂，做其他事情，我认为思想与理念是最重要的东西。前段时间组织科郑科长跟我说，戚清萍同志到我们学校经历了我们星辰的副校长选聘过程，也到实验小学进行了这项工作的筹备、考察。小戚的感觉是什么？她原来对星辰和实小都不了解，但她现在决定要把孩子送到我们星辰来。她对这里的文化，对这里特有的东西产生了浓厚的兴趣。她在考察过程中，找我们学校好多同志谈话。这些同志不仅能一二三四五讲得很有水平，而且都很抬举对手，而不是夸耀自己。像韩玉宇同志，竞聘副校长演讲时，虽然上台演讲参加竞争，但是她却说：“请你们投谭文杰一票吧。”这就是我们学校的文化。包括这次实验小学的竞选，感觉也非常好。这种感觉是什么，是思想理念体现的一种行为，一种理解水平。什么叫理解水平？就是做人该怎么做，维护我们这个集体该怎么维护。为什么星辰和实小会产生同样的特质？这个特质背后就有思想与理念。星辰学校并不在乎有多漂亮，实小也不因为它是一所需要改造的学校而

逊色,它们焕发着一种特有的光彩。这种光彩只有身在其中的人才有深刻的体验。我曾经很自豪地对华东师范大学博士生导师吴志宏教授说:“我们这种管理是值得你们教育管理专业研究人员来研究的。”他曾经想派两个研究生来作专题研究,但后来没有实现。从哪里开始研究?要从思想与理念开始研究。大家千万不要把这些东西看作是我庞荣瑞的产物,虽然我的近期文稿也写了许多东西,但我也对我们这所学校共同建设的学校文化,用自己的方式品味和解读,我也在不断地感悟、修正,为它的发展做出贡献。

今天把部分中层正职请来,也是想通过他们谈谈对这个学校的感受,概括出一些属于思想与理念的东西来。平时大家工作忙,难得有今天这样的时间坐下来尽心地谈平时不大会谈的话题。其他学校请来的校长不是主角。为什么不是主角,因为你在圈外,你对这所学校实际上没有真正的理解和把握。任何一个人,只要不是在我们学校的,就不可能进行深度把握。这一次我校接受示范初中和实验小学的验收,常州派专家组九个同志到我们学校来,我之所以敢在汇报时绝大部分讲自己学校的缺点,就是因为我们有底气。应该没有听说过在验收时大多数讲自己缺点的校长吧。但在最后反馈的时候,验收组组长孟书记说:“星辰是一本厚厚的难以读懂的书,靠我们这两天是不能够完成任务的。”这样的评价的确是非常高的。你们有质疑的时候,我肯定作为对话的一方。今天请我们校内熟悉的同志谈,我想大家可以谈得轻松一些,侃侃而谈,因为今天也没通知你们准备。这还要准备吗?不就是如数家珍吗?

究竟为什么要实行教育改革创新?都是基于人的发展和学校发展的内在要求,而不是“作秀”

为什么办特招班,进行办学体制改革,因为缺钱;

为什么分配制度改革,因为分得不公平;

为什么要进行人事制度改革,因为有人不想干活而想多得利;

为什么要进行竞聘干部的改革,因为有人争官而不是干事,把人际关系搞得复杂化、功利化。

吕荣法(湖塘桥实验小学常务副校长):谢谢庞校长,我先开口了,开口前压力也挺大的。实事求是,我也见证了实小与星辰发展的过程。要讲,真的有许多东西值得回顾与体察。我觉得我们湖塘桥实验小学和星辰实验学校发展到今

天，印证了荀子的一句话，“上不失天时，下不失地利，中得人和，而百事不废”。庞校长来到湖塘桥实验小学以后，学校的精神面貌发生了根本性的变化。为什么说这句话？第一就是顺天时，推动了教育改革。刚才庞校长说到了我们有几个改革，我是亲身经历、记忆犹新的。当初，我们小伙子力气都有，但不知道往哪使。年纪轻，钱少了点，人心确实有些晃动。在那样的背景下，庞校长第一次推动的是内部管理改革中很重要的分配体制改革。这个改革推出后，带来学校内部的很多震动，像一支强心剂注入学校，让学校充满生机和活力。很快，又实施了全校教职工聘任制，冲击铁饭碗。当时，对我们老师的震动是非常大的，外界的舆论和影响力也都非常大。现在，我们这么多的改革，竞聘上岗，中层干部竞聘，包括选聘副校长，党委成员的竞选等等，都是顺理成章的事情了。但没有经过那么多改革的历练，就不会有今天的政治基础。所以，韩玉宇在竞聘时说，投谭文杰一票吧。我想，在韩玉宇之前肯定已经有人这样说了。这些都充分体现了我们湖塘实小通过多年改革积淀出来的文化，这种文化值得我们每个人去解读，当然也值得外界的人士去细细解读。还有庞校长提出来的自主创造型的管理，它确实把握了我们湖塘实小发展的脉搏，指明了湖塘实小管理改革中走向成功的方向。我想，顺天时可能就是我们湖塘实小以改革为契机来突破我们学校发展的瓶颈。接下来，学校又尝试了“两权分离”改革。所谓“两权分离”改革，就是办学权与所有权分离。这当中有许多值得我们思考的问题。因为实小在短短几年改革后带来的生机，带来的社会影响力，包括老百姓的口碑，都充分印证了各项改革的成功。庞校长把传统的智慧融入现代办学中，把握教育发展的脉搏，而且和学校发展的现实有机结合。这个结合可能是学校发展的重点，从经济薄弱到经济强硬，从人心涣散到人心聚合，从制度层面的缺乏到学校文化建设，这些方方面面给我留下的印象是非常深刻的。前者是庞校长个人创造了湖塘实小，发展了这样的环境，反过来，可能营造了这样的环境后，这样的环境也发展了人，这当中还有许多经典的例子。

庞荣瑞：好，先打断你的谈话，一会儿你可以继续说。我听了吕校长说的这段话以后，觉得吕校长关注到了几点。吕校长讲的东西，都是湖塘桥实验小学在时代转型时期和主要领导更替时期走的一条路。湖塘桥实验小学历史上创造了许多辉煌，当然也面临着一些问题。有的问题是领导主观上的问题，有的问题是时代特定的客观存在。在这个时代转型时期，我们学校怎么发展？吕校长有一

点讲的很正确,可以上升到思想和理念的领域,那就是高高地举起改革的大旗。改了几样东西,我很清晰。那个时候,用分配制度改革来打破分配的大锅饭。在当时的条件下,同龄人的年分配差别达到2 000元以上,当时教委周主任都说过,你们的差别挺厉害的了。就是在三年前,有2 000元的差别在很多学校还觉得奇怪,个别学校甚至相差了百来元还要闹。1993年准备,到1994年,采用教职工聘任制改革,打破铁饭碗。第一榔头是打破大锅饭,第二榔头是打破铁饭碗。饭碗都要敲,这在当时是冒风险的。今天不是讨论这个问题,那是第二次改革浪潮。到1995年,我们就启动中层干部竞聘上岗,实施干部用人制度改革。这三个改革都是有背景的。分配制度改革,旨在解决干多干少一个样;人事制度改革,旨在解决干与不干一个样。当时汪洋同志还是教导主任的时候,他办公室门口总有几个人在闹,都是这个不会干,那个不能干,弄得汪洋头都晕了。第三刀开的是干部任用制度,因为当时在任用中层干部问题上太复杂了。与此同时,九四年启动办学体制改革,在"两权分离"的大旗下,启动办实验班,校中校。现在看来是不符合国家的政策,但在当时的条件下的确为我们学校后来的发展奠定了重要的基础,这就涉及到了办学体制改革。到1996年,前面几个改革都基本稳定了,就进入教育领域改革,实施"语文教学行动计划",实施"六个一"。吕校长说到了一点,那就是在领导班子转换时期,在社会转型时期,高高举起改革的大旗,改革了分配制度,改革了人事制度,改革了干部任用制度,改革了办学体制,最后进入教育教学领域的深度改革。以"改革"为关键词,而且不是哗众取宠,不是做秀,是动真格的。吕校长说的这一点,直至后来的单元式管理,都是前后一以贯之的改革思想。虽然是管理实践,但都蕴含着思想,思想的核心就是高高举起改革的大旗,顺应时代潮流,推进学校的发展。我们现在要提炼的是思想和理念。改革,究竟为什么要改?都是要基于学校的发展,而不是为了搞什么名堂。为什么办特招班,进行办学体制改革?因为缺钱;为什么要进行分配制度改革?因为大家分得不公平;为什么要进行人事制度改革?因为有人不想干活;为什么要进行干部任用制度改革?因为有人要争官,而且都要利用关系,把干部问题弄得非常复杂。这都是有学校的现实背景的。基于这样的现实背景基础上的发展,走改革这条道路,实践证明是成功的。到现在为止,很多东西都是那个时候的思想影响,现在不过是完善点而已。所以我们谈的时候,不仅要谈现象,更要谈里面的内核问题,这就是思想和理念的概括。

以师为本：民主和科学的管理思想、制度结构的必然走向，教师的大智、大气、大爱是学校永恒的人文资本

如何才能够真正做到把教师当人看，充分的尊重知识尊重人才，创造真正的“人环境”？

自由是民主、科学和幸福的前提，没有自由的理想和探索，就不会有开放的胸怀、改革的勇气；

民主和科学的精神，都是人的发展不可缺少的阳光空气和沃土；

民主管理是以师为本而不是以官为本；

民主管理是以人的权利为本，管理者的服务是分权而不是集权；

管理制度是促使人自主有序发展，而不是迫使人盲目服从命令；

教育评价制度是以人的创新、幸福为荣，而不是以关系、实利为荣。

蒋惠琴（湖塘桥实验小学副校长）：庞校长就我们两所学校的发展所体现的管理思想作了很好的概括，他概括了五个思想。我个人认为，民主思想和自由的思想，可以把它结合起来作为人本思想。我感觉以人为本的思想，充分体现了民主与自由。我还认为在人本思想里面，除了民主与自由，还包括了尊重的思想。我为什么讲尊重呢，很有必要讲讲自己的经历。我以前在奔牛实验小学工作过四年时间，在那个学校工作的时候，领导对我的评价还是不错的。但后来，我也听到我们的邻居，他是奔牛实验小学村校的一个校长，他对我讲到一件事情，我们的领导在评价我的时候，说我工作和其他方面都相当不错，只有一点不好，我这个人不接近领导。我的邻居是把它作为一种善意的提醒来告诉我的，当时我听了就笑笑过去了，我的性格就是如此，所以也没怎么在意。那为什么现在又想到这个话题呢？我到湖塘实小后，经历了许多，现在又走上了领导的岗位，特别是庞校长在我写的书的后面写到，他对我作了一个评价。正因为这两种评价使我产生了一些想法。庞校长的评价是这样的，他私下里也跟校长议论过我，说我这个人已经走上领导岗位了，但是在教科研方面实在不行。一个校长说我不接近领导，还有一个校长说我教科研方面不行。我就在思考，校长作为一校之长，作为一个管理者来说，他到底在乎什么，他最欣赏的是什么。庞校长也一再说，他比较欣赏我。我也一直思考我自己，他到底欣赏我什么呢？其实不接近领导对于我来说是一个缺点，我自己也把它作为一个缺点来看待。庞校长有时也会

有意无意地说我,“请你吃饭你也不去”。这倒不是为了表示自己有多清高,有时我真的有事情,有时觉得那样的场合不大适合我。庞校长也批评我,“叫你去吃你就去吃,有了白吃你也不吃”,他这样说过我的。我就有这样的感觉,庞校长一直在容忍我的缺点,但我希望我这个缺点还是不要改掉的好。由此我想到这样一个问题,在这样一个集体中,管理者对老师的尊重,应该说体现得非常充分。我感觉领导对下属的尊重,在管理里面是非常重要的。比如说对人的潜能的尊重,我们学校在这方面考虑得比较多。比如说,我们搞的中层竞聘,单元管理模式,还有我们的因人设岗的做法。像我这样的人,一般领导是不怎么能容忍我这样的缺点的。同样有一些老师,像徐老师,就他这样一位连语文课都上不好的老师,庞校长也能容忍他,其实就是对人的潜能的尊重。其次,就是尊重人的差异,我们在这方面做的事情也非常多,我们搞的校本研修,本身的题目就是立足于差异的校本研修。还有就是立足于教师差异的多元评价策略,都体现了一种对人的尊重。还有,体现对人的生命存在的尊重上面,这也是最关键的一部分。庞校长提出的一种严格而自由的校本理念,我觉得是从人的生命存在的价值来考虑的。首先,人需要谋生,是在这样的底线下来寻求教师发展的路径的。再比如说,在人的生命存在的尊重方面,庞校长所倡导的是引领教师的学术发展,他希望我们个个都能成为学术上的引领者。其实,他对学术引领者的培养和重视,远远胜过培养管理者的重视。因此,我觉得,作为一个学校,星辰也好,实小也好,这样的两所学校能发展到今天的地步,我觉得人本思想的体现是非常充分的。谈到人本思想,我又想到庞校长本身这个人,研究一所学校讲校长是免不了的,并不是拍他的马屁。我从许多细小的环节都可以感觉到,作为一个校长来说,他有一种悲天悯人的情怀。举个例子,不久前,有一件关于星辰实验学校门卫的事。因为门卫可能在管理上不是很合人的心意,有的领导是提议罚款,但庞校长他主张奖励。他认为门卫本身的工资已经很低了,你再因为他的一个失误或错误要惩罚他,罚他钱,多少有些不好。意识上面的东西要惩罚,但人的行为方面是可以改变的,我们可以用激励的方法激励他。另外一件事,不久前对职工增长工资的事情,尽管每个月增长的可能只是几十块钱而已,但我们可以看出一个管理者对下属的尊重,而且是一些职工,包括临时的职工。在这方面,我就感觉到,领导者有这种悲天悯人的情怀,非常不错。我甚至想到了,教育局在搞非工资收入的情况下,我们的庞校长走到我们校园来的时候说,大家都是自己人,我就说

得比较直率了。他就感觉到，老师今后的收入可能要受一些影响。这些细节上看，我觉得，庞校长他有一种悲天悯人的情怀。以前我也听到他这样议论过，我们学校的一些青年教师，特别是一些小伙子，如果这些小伙子就让他们这样普普通通地下去，在自己的岗位上平凡度过，真的非常可惜，要想办法让他们发展起来，让他们的才华得到展示。在这方面，这真的充分体现了人本的思想。所以，正是因为这种思想，作为管理者来说，有这样一种不断探索的精神。因此，就把它变成三行字，“创造适合学生发展的教育”，“创造适合教师发展的管理”，“创造适合学校发展的文化”。所以，我觉得一所学校，它的成功首先是跟管理者的理念有密切关系的。其次，我感觉到，一所学校办得怎么样跟管理者的视野是有关系的。我觉得，在星辰和实小两所学校发展的过程中，我们都可以印证这一切。比如说，最初开设实验班，比如说后来创办星辰实验学校等等，我们在当时那样一种情况下，在班子更替、在历史转折的时期，能够有这样的视野，把握当时的机遇，谋求这样一种经济效益和学校的长久发展，带来了我们学校发展的空间。因此我觉得管理者的视野是非常重要的。

蒋文伟（武进横林实验小学校长）：听了星辰和实小许多领导的发言，我是非常佩服的。让我印象比较深的有几个词语。第一个，何老师讲的，“追随”。校长跟教师的关系，教师追随校长，这个词语让我很感动。第二，庞校长在评价时，校长对老师的一个用词，“推崇”。我觉得，无论是教师追随校长，还是校长推崇教师，最终都集中在校长这位管理者的身上。校长的胸怀、境界，主要还是一种思想。我所感受到的，特别是走进星辰，多次跟庞校长交流，庞校长多年来追求的严格而自由这种管理目标和管理思想，给我留下深刻的印象。我想在下面谈话中，每一个走进星辰或实小工作的老师可以谈一下，你在这几年中，你所感受学校管理中哪些是严格，哪些是自由。严格与自由可以说是学校追求的一种文化，是一种精神的引导。作为星辰实验学校老师或中层，你感受到的严格是哪些方面？你感受到的自由是哪些方面？谈你的亲身感受。还有，你逐步走上中层岗位或管理岗位，你在工作中是如何落实和体现这种严格，在哪些方面是体现你自由的管理的。我更希望你们能直观的阐述严格和自由，因为我只看到庞校长文章写到的关于严格而自由的表述，我更想从管理实践中去了解这句话。

庞荣瑞：蒋校长提出了一个问题，一会儿你们可以结合着发言。

宣伟光（武进遥观中心小学校长）：各位领导，刚才听了好几位星辰和实小的

需要全本请访问 www.ertongbook.com