

- 责任编辑:王宏志
- 责任校对:李敬东
- 封面设计:杨 涛
- 责任印制:张允豪

---

图书在版编目(CIP)数据

现代学校治校方略/姜绍强著. —长春:东北师范大学出版社,2009.7

ISBN 978 - 7 - 5602 - 5811 - 9

I. 现… II. 姜… III. 中学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 126195 号

---

---

东北师范大学出版社出版发行  
长春市人民大街 5268 号(邮政编码:130024)  
电话:0431—85687213  
传真:0431—85691969  
网址:<http://www.nenup.com>  
电子函件:[sdcbs@mail.jl.cn](mailto:sdcbs@mail.jl.cn)

---

东北师范大学出版社激光照排中心制版

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

---

幅面尺寸:170 mm×227 mm 印张:13.00 字数:228 千

定价:23.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,可直接与承印厂联系调换

## 目 录

第一章 现代学校治校方略权述.....	1
第一节 现代学校治校方略内涵.....	1
第二节 校长与现代学校管理.....	6
第三节 现代学校治校内容 .....	13
第四节 现代学校治校理念 .....	25
第二章 现代学校办学目标管理方略 .....	30
第一节 现代学校定位 .....	30
第二节 现代学校发展目标 .....	37
第三节 创办特色学校 .....	46
第四节 创建品牌学校 .....	52
第三章 现代学校人力资源优化方略 .....	58
第一节 学校人力资源管理概述 .....	58
第二节 校长自身修炼 .....	62
第三节 学校管理团队的优化组合 .....	72
第四节 教师队伍优化 .....	79
第四章 现代学校管理体制优化方略 .....	90
第一节 现代学校治理中的几个误区 .....	90
第二节 现代学校管理体制优化的依托点 .....	93
第三节 现代学校管理机制建设 .....	97
第五章 现代学校文化管理方略.....	103
第一节 文化管理概述.....	103
第二节 学校文化建设的基本理论.....	109
第三节 学校文化建设的途径.....	120
第六章 现代学校教育评价制度构制建方略.....	125
第一节 现代学校评价的理念.....	125

2 现代学校治校方略	
第二节 学校评价中要处理好的几对关系.....	137
第三节 建立发展性评价体系.....	142
第七章 现代学校治校方略实例.....	156
第一节 沈阳市第六十一中学的发展目标方略.....	156
第二节 沈阳市第六十一中学的人力资源管理方略.....	160
第三节 沈阳市第六十一中学的教学管理方略.....	165
第四节 沈阳市第六十一中学的文化管理方略.....	173
第五节 沈阳市第六十一中学质量管理方略.....	178
第六节 沈阳市第六十一中学的学校章程.....	188
参考文献.....	196

# 第一章 现代学校治校方略概述

## 第一节 现代学校治校方略内涵

### 一、现代学校的含义

学校自诞生之日起就肩负着教育人、培养人的重任。随着社会的发展和课程改革的深入，人们对学校的要求和期望越来越高，进行现代学校发展设计，使学校进入主动发展与内涵发展的轨道，已成为新一轮教育发展的重要内容。教师是学校中对学生实施教育的主体，建设一支可持续发展的教师队伍是迈向现代学校进程的关键环节。

#### （一）对现代学校内涵的认识

根据中国现代化报告课题组的观点，我国社会正处于工业化社会逐步向信息化社会发展的转型期，因此我们的教育也必然带有从传统逐步向现代发展的转型期特点。顾明远、吕达在《面向未来的基础教育学校研究》中把面向未来的基础学校的基本要素重点概括为人文回归、课程整合、情境设置、学校领导四个方面。可见，与传统学校相比，现代学校希望每个人都有接受教育和得到发展的权利与机会，并更加关注学生作为人的本体的发展。现代学校的功能体现在为学生潜在能力向现实能力的转化创造条件，提供服务和帮助。

#### 1. 现代学校是学校成员共同学习和成长的组织

教育是教与学双边的共同活动，“授与受”、“讲与听”、“问与答”、“导与从”等都是同一过程的两个侧面。学校是学习知识的地方，更是引发学习的地方。现代学校的教育过程是师生精神共同成长和伴随着知识共享的过程，而且在这一过程中精神成长与知识共享是同步进行的。现代学校应通过共同的学校愿望凝聚大家的愿望，使其成员人人充满教育激情，事事均有教育意义，时时反省和重组经验，以实现推动学校整体改进与发展的目的。

#### 2. 现代学校是知识建构的场所

在走向现代学校的过程中，人们越来越清楚地认识到：学习不是理智知识和认识的堆积；教师的知识、学生的知识、教材提供的知识和师生碰撞产生的

## 2 现代学校治校方略

新知识都会成为教学内容；学生作为发展中的人、独特的人、生活中的人、独立的人亦成为教学中的重要因素；教师是教学中的积极旁观者，为学生提供心理支持，不断培养他们自律自信与合作等能力；教学的过程是一种交往的过程，师生在平等融洽的氛围中达成共识，实现共享和共进。作为教育改革的实验中心，现代学校的学习观认为：学习是建构的、累积过程的、批判反思的，是探索的、合作性的，是人与自然、社会对话和认识自我的过程，是生活情境中参与的过程。

### 3. 现代学校是民主生活的空间

现代学校应该是一所洋溢着浓浓爱意的的心灵家园，在这所心灵家园之中，所有的人皆视校园为家园，皆视同事为学友，皆视工作为合作，进而使学校成员的个性和创造性得到最大限度地张扬。

在这样的民主生活空间中，要树立自觉参与学校管理的风尚；注重师生平等、互相尊重，形成积极主动参与学校各项教育教学工作的态度；注重信息、资源共享，营造合作协调的工作学习氛围，让个体成员在共同的价值追求下团结在一起，把学校的奋斗目标转化为大家的自觉行为。

### (二) 现代学校治校方略的含义

治校方略是每名校长在本校依据管理模式采取的富有创造性和独特性的管理方式、方法的总和，所以治校方略能呈现五彩缤纷的局面。因此，校长在管理过程中不必拘泥于某种模式，而应根据本校实际情况和自身条件选择适宜的治校方略。

## 二、学校治校方略的发展概况

### (一) 学校管理实践的阶段性

#### 1. 经验治校

改革开放前往往通过党和国家的政策及政府行政干预治校。学校管理是经验管理。

#### 2. 管理理论治校

我国自 20 世纪 80 年代引进西方管理理论，开始了管理理论指导下的治校，其重视学校规章制度治校，向管理要水平，向管理要效益，追求管理的科学性、规范性。

#### 3. 依法治校

20 世纪 90 年代初，随着国家实现由计划经济向市场经济转换，人们对法治日渐重视，国家相应通过若干各类教育法，对学校管理提出了依法治校的理念。科学管理从学校微观层次提升到国家宏观层次。

#### 4. 理念治校

1998年江泽民在北京大学讲话，提出中国要建世界一流大学。同时，借鉴对教育理念的讨论，进而提出理念治校。这是学校管理实践发展的结果，是对学校管理的深化和升华，对中国要建设什么样的21世纪的学校具有重要指导意义。

现在我国正处于理论治校、依法治校不完善不成熟阶段，又是理念治校初始阶段。

##### (二) 学校管理各阶段的本质特点

##### 1. 教育管理发展过程体现了学校管理从非主体到主体的变化

经验治校、管理理论治校，这两阶段学校管理为非主体阶段。学校管理的主体是政府，其经历了由人治向制度管理的转化。

依法治校、理念治校，这两阶段学校管理为主体阶段。一位好校长意味着一所好学校，学校是法人实体，表现了政府对治学的主体——学校的认定，也体现了国家教育理念的重大变化。

##### 2. 从社会活动层面，政府与学校关系发生了重大变化

学校作为非主体，办学只有政府有积极性，学校处于等、靠、要的无所作为状态，缺乏个性。学校作为主体，表现了政府和学校两个方面的积极性，学校的主动性、进取性、创造性逐渐增强；学校的历史感增强，不满足现状，坚持发展是硬道理；学校的使命感增强，学校对社会、国家、教育的贡献更大。特别是近几年学校发展令人鼓舞，形成了创品牌、创名牌、创一流的舆论氛围，许多学校采取强力措施，学校硬件、软件大为改观。

##### 3. 从学校活动层面，学校领导与师生关系发生了重大变化

学校作为非主体，主要体现在学校领导者的积极性主要是向上负责，师生是被动的执行者和参与者。学校作为主体，领导首先面对的是学生和教师，在一切活动中努力实现并发挥领导、教师、学生三个方面的积极性。学生的质量是学校的生命线，一流的教师是学校的根本。建一流学科、一流师资队伍，深化内部管理体制改革的，提高教育质量，教育发展的深度、广度从未有现在这样可喜的局面。

### 三、现代学校治校选择的基本原则

#### (一) 效益性原则

所谓治校方略的效益性原则是指在治校过程中及其以后产生的教育效益、社会效益和经济效益。实现教育效益是所有学校的最根本的任务，校长在确定治校方略时应首先考虑到这点。教育效益的实现表现在育人上，因此不同的学

校应对育人的效益作出严格的限定：一是要确定本校培养出的“人”的规格，这就应用时代的社会的要求作参照；二是要全方位考虑育人需要的投入，掌握理财之道，做到把投入用在必要的地方和时间上；三是育人花费的时间，因为学校的经营活动也是一种教育资源，勤俭高效的学校培养出来的学生，一定优于奢侈低效学校培养出来的学生。另外，还要考虑到本校教职员在育人职业中，自身能否有所长进而不产生对职业的厌倦感和疲惫感等。要做到这一点，校长在治理学校过程中应关心教职工的期望和意向，创造良好的氛围，保持教职工高昂的士气。如此从根本精神状态领导学校，其发展前景必然远大，教育效益肯定显著。学校处于社会之中，其作为和形象是社会有机整体的组成部分，当然也就能以此作用于社会，校长确定自己的治校方略时对这一点必须予以考虑。因为学校大抵是当地的文化中心、信息中心，有着特殊的人文资源，学校的知识优势在认识和保存这个资源方面发挥着自己的责任。尤其在一些文化较为落后的地方，学校的社会意义更加明显。因此，学校办学过程中要理所当然地担当起文化社会的作用。追求这样的社会效益，既是为社会，也是为学校。在实现这一目标时，校长在治校方略中须把握一定的分寸，不致失却偏颇即可。要知道学校须参与社会活动，也只有在这种工作状态中才能实现真正的“素质教育”，产生更为理想的社会效益。校长在选择治校方略时经济效益也是应该在考虑之中的事。经济效益有两个基本含义：一是把法定的教育投资和其他社会捐资等充分用到最佳的办学需要上，人们称之为投资效益。二是在本校的办学层次和类型上，为社会作出经济贡献，这里既有长期反映出来的经济贡献，也有在近期内为社会作出的经济贡献。前者因人才培养周期长，故将来在社会上发挥作用要有一个过程；后者各级各类学校可考虑增开实用技术课，办职业班或开设职业技术专业，以便在现实的经济发展中派上用场。关于征得资金的使用，尽量做到这样几点：①注意对投资效益进行测算，充分研究要求的合理性、可能性和安排的结构与程序，使其用之具有说服力。②对资金的使用要加强监督，要了解市场的行情，善于用钱。③注意加强廉政建设，杜绝贪污浪费。④要善于在内部挖掘潜力，以学校智力优势的投入冲抵资金的消耗。

#### （二）服务性原则

校长在选择确立治校方略时要遵循服务性原则主要是基于两方面的思考：一是学校管理的公益服务性；二是为社区发展的服务性。考虑第一方面是因为在现代社会，各级各类教育均是关系到一个国家、民族的延续、发展和兴旺的大事，因而必须把教育办好。对教育的这种认识在校长意识中必须固定化为一种立场，为下一代的教育事业献身。对教育的这项公益事业大家都有责任，而作为校长更要兢兢业业和孜孜以求，务必达到崇高神圣的境界。校长必须认识

到利益在公，责任在己。对于从事教育管理的校长来说，须要有一种透辟的眼力，不要以为教育是公益事业就一定会获得公众无保留的支持。历史的经验也已表明，为了公益事业的发展也需要不懈奋斗，乃至斗争。也就是说，为了发展教育，首先要对人进行教育。一方面，为了建立正确的教育制度，要改变社会条件；另一方面，为了改变社会条件，又需要相应的教育制度，因此我们应该从现实情况出发。学校能做到为社会发展服务，是因学校是社区重要组成部分之一，从社会和精神意义上讲，学校对社区更是不可缺少的重要组成部分。精神表率作用是学校为社区服务的一个重要内容。校长在治校中要处处率先响应党和国家的号召，积极贯彻方针政策，充分体现时代精神，并在当今改革开放的年代使自己办的学校做到真正地面向未来，面向世界，面向现代化，锐意革新，创造进取，成为社区改革发展的范例。因为学校在文化、信息、场地、设施、艺术、技术和人才方面均有着相对优越的条件，所以应该利用这些条件为群众提供服务，使学校成为体育、文艺和会议的中心。同时，在开展各项活动中充分发挥优势，让社区群众满意，使之感受到学校拥有的特殊手段的强大魅力，这也是使社会储备在其中的各种资源财富得到实现价值的机会，从而使群众热爱学校的一切，进而确保学校健康地发展。

### （三）动力性原则

校长选择治校方略时须把握动力性原则，完全是考虑学校的可持续发展。那么学校办学的根本动力是什么？怎样才能使之得以持久发挥呢？研究认为，办学思想是学校的根本动力。作为一名校长，不管选择什么样的治校方略，首先，应明确办学思想，最好应有自己独特的办学思想，因为办学思想是一种精神力量。经济条件对学校至关重要，这点人所共知，但是精神力量更为强大，抗日战争时期延安革命圣地的学校，要论经济状况确实非常艰苦，却为中国革命和建设事业培养了大批人才。当然，现代化的教育由于必须适应技术革命的发展而需要大量的投资，但是精神因素对学校来说仍然是根本的因素，除了教育本身需要精神之外，学校作为一个人际组织系统，一个高智力组织系统，也更须以精神力量去推动。学校的改革和发展需要的物质力量从哪里来？许多学校的办学实践证明，只能从先进的教育思想中来，从理想中来。所以，身为一校之长，一定要深刻理解和运用科学社会主义理论及经过实践检验的、先进的教育思想，进而总结出自己的办学思想，并做到持之以恒地贯彻之。

办学思想具有宣传、教育、统领、组织等功能。作为校长，要通过宣传、交流、讨论、评比导向、奖罚等手段实现这些功能。在利用这类手段去实现这些功能过程中，学校就被推动着向前发展。当全校师生员工都认同了校长的办学思想时，学校的发展就会处于高度自觉状态之中。但应注意到，办学的合理

性与师生员工的自发认识之间很难存在一致性。其间的差异、分歧、矛盾以至于对抗都可能存在，这皆属正常，校长应正确对待。须知，认识中不一致的现象是群体中的普遍现象，发现了它的存在就把握住了推动学校工作的机会，善于运用这种机会并采取恰当措施解决这种不一致的校长才是成功的校长。问题解决了，又会出现新的问题，随着问题的不断解决，学校就能实现螺旋式上升和前进。

## 第二节 校长与现代学校管理

### 一、校长及其在学校组织中的地位

校长职位，指的是由政府教育行政部门或企业主管单位或董事会依据国家有关政策与法规精神，结合本地区、本学校实际情况而确定和任命的担任办学管校职务，并在学校行政系统中掌握全局且处于中心地位的负责人，是学校领导集团的核心人物。

校长职务，就是指校长在其管辖范围内应做的工作及应当完成的任务。校长是学校的法人代表，对外代表学校，对内负责全面领导学校行政工作，保证学校多出人才和出好人才。

由此，所谓校长，是指由政府教育行政部门（办学团体或个人）依据国家有关政策与法规精神，通过一定程序任命和委托，对外代表学校，对内主持教育、教学、生产、科研以及包括人事、财务在内的各项经营管理工作，实施全面统领与调控的学校行政最高领导者、组织者和指挥者。他是学校的法人代表，掌握学校的全局工作，是学校宏伟蓝图的设计师，是学校管理诸要素的组织者，是学校行政工作的管理者，是学校工作质量与产品质量创造的指导者，是学校教育科学研究的探索者，是学生全面发展的引路人。因此，校长在学校行政系统中处于中心地位，是学校高层管理者群体结构中运筹帷幄、统领他人、团结合作、办学管校的核心人物与帅才。

正是校长的这种“中心地位”决定了他在学校管理中具有极其重要的作用。

——在把学生培养成什么样的人，把学校办成什么样子的问题上，校长具有掌舵、指向作用。

——在学校内求团结、外求发展或者说在学校谋求生存与发展的问题上，校长具有传播、沟通和密切校内外公众关系的桥梁作用。

——在制定学校发展战略、确定教育目标与管理目标、制定学校中期或近期工作计划（含教育教学计划）上，校长具有决策作用。

——在学校整体工作目标与计划的实施上，校长具有指挥、控制和协调作用。

——在学校形成良好校风，建设学校文化，特别是确立学校整体价值观和学校精神上，校长具有示范和带动作用。

——在创建工作协调、人员互助、和睦友爱、心情舒畅、平等竞争、团结奋进的“人和”环境中，校长具有主体作用。

## 二、现代学校校长的职责与权力

### （一）职 责

职责，《现代汉语词典》释为“职务和责任”。校长的职责，指的是担任校长这个职务的管理者必须承担的办学管校任务的范围及其对学校工作负有的全部责任。校长的职责决定于执政党、国家和社会对学校教育提出的期望、要求以及学校管理职能的需要，且应由国家统一制定和颁布。地方政府要依据国家的统一规定，制定有本地区特色的实施细则。1991年6月25日国家教育委员会发布的《全国中小学校长任职条件和岗位要求（试行）》（以下简称“要求”）对学校校长的主要职责作了如下规定：

1. 全面贯彻执行党和国家的教育方针、政策、法规，自觉抵制各种违反教育方针、政策、法规的倾向

坚持社会主义办学方向，努力培养德、智、体全面发展的社会主义事业的建设者和接班人。按教育规律办学，不断提高教育质量。

2. 认真执行党的知识分子政策和干部政策，团结、依靠教职员工

组织教师学习政治与钻研业务，使之不断提高政治思想、职业道德、文化业务水平及教育教学能力，注意培养班主任、中青年教师和业务骨干，努力建设又红又专的教师队伍。依靠党组织，积极做好教师和职工的思想政治工作。自觉接受党组织的监督。充分发扬民主，重视教职工代表大会在学校管理中的重要作用，注意发挥广大教师和职工工作的主动性、积极性和创造性。

3. 全面主持学校工作

（1）领导和组织德育工作

把德育放在首位，坚持教书育人、管理育人、服务育人、环境育人的工作方针，制定德育工作计划，建设德育工作骨干队伍。采取切实措施，坚持不懈地加强对学生的思想、政治、品德教育。

(2) 领导和组织教学工作

坚持学校工作以教学为主，按照国家规定的教学计划、教学大纲，开齐各门课程，不偏科。遵循教学规律组织教学，建立和完善教学管理制度，搞好教学常规管理，深入教学第一线，正确指导教师进行教学活动，努力提高教学质量。

(3) 领导和组织体育、卫生、美育、劳动教育工作及课外教育活动

确保学校体育、卫生、美育、劳动教育工作及课外教育活动生动活泼、有成效地开展。努力开展勤工俭学活动。建好学生劳动教育及劳动技术教育基地。

(4) 领导和组织总务工作

贯彻勤俭办学原则，坚持总务工作为教书育人和教职工服务的方向。严格管理校产和财务。搞好校园建设。关心学生和教职工的生活，保护他们的健康。逐步改善办学条件和群众福利。

(5) 配合党组织，坚持和指导群众组织开展工作

充分发挥工会、共青团、少先队等群众组织在办学育人各项工作中的积极作用。

4. 发挥学校教育的主导作用，努力促进学校教育、家庭教育、社会教育的协调一致、相互配合，形成良好的育人环境

(二) 权力

权力，指职权范围内的支配力量，即担任一定组织、机关、单位的领导职务，就有其职权范围内的领导和支配权力。权力和领导是不可分割的，任何一名校长必须掌握相应的权力，这是校长职务和工作的需要，没有一定的相应的权力，校长是无法指导与控制其工作对象和无法开展办学管校工作的。校长的权力是政府行政部门（办学团体或个人）以法定的程序正式任命和授予的。由此，政府必须转变职能，从对学校的直接控制转向间接的宏观调控，把办学管校的自主权归还给校长，使校长真正具有：

1. 决策指挥权

校长有权行使对学校全部工作中的各种问题的最后决定权以及对学校全面工作的指挥权。

2. 组织机构设置权

校长有权建立以校长为首的行政管理系统，规定各部门的工作职责，并依据德才兼备的标准聘任或免除副校长和中层干部。

3. 人事管理权

校长有权聘任或解聘教师、职员和工人，并依据有关标准对教职员工进行

考核和评估，决定晋升和职称。

#### 4. 教育教学统御权

校长有权根据学校客观条件和办学规模决定招生范围、人数、办法以及新生录取事项，有权确定编班原则，并有效地组织实施，有权确定学校培养目标，并据此选择教学计划、教学大纲与教科书，严格按选定的教学计划开齐课程、开足课时，有权确立教学工作质量与产品质量创造标准，并据此组织师生员工进行质量创造、质量控制、质量分析、质量评估与质量改进，有权确定学校思想教育内容、方法和管理方式。

#### 5. 经费筹措与管理权

校长有权支配与使用国家拨给的有限的办学经费、基建经费与计划外资金，有权从学校经费需求实际出发决定收费项目与标准、方式与渠道，有权决定学校经费预算与决算。

#### 6. 物资管理权

校长有权依据教育、教学、生产和科研的需要购置和充实办学设备与条件，管理好学校全部物资与财产，以及维修、扩建和新建校舍。

#### 7. 工资、奖金分配权

校长有权根据教师、职员和工人的工作（劳动）特点及其教育工作质量、产品质量与创造成果决定教职员工的工资、奖金及其他物资发放办法，有权决定学生奖学金标准与发放办法，有权决定班主任津贴标准及其发放形式。

#### 8. 开展公共关系权

校长有权通过各种传播媒介争取社会公众对学校的理解、同情与支持，或接受社会公众，或接受外国公众定期、定额或一次性的教育资金的资助；校长有权接受企业、厂矿、社团、个人投资，进行联合办学，以增强学校活力。

### 三、校长办学理念及其作用

#### （一）办学理念的定义

理念是一种信念，一种思想意识，它是人们判断是非、行为选择的根基和动力。

因此，有什么样的理念就有什么样的行为，有什么样的行为就有什么样的结果。它包含四个方面的含义：一是理性认识；二是理想追求；三是思想理念；四是哲学观点。

校长学校管理理念是学校管理者对学校管理全过程、各要素及其关系的本原和本体的见解、意识和追求，是一个关于学校管理方面更为高级、更为宏观的内在的哲学理念，与一般的学校管理知识、理论、概念不同。后者必须严格

界定，因而它利于记录、传播和交流，而校长的学校管理理念带有内隐性和相对不易编码性，是学校管理概念及其与其他概念联系起来而形成的整体背景和基础，它的形成离不开知识、理论和概念，但又是它们的内化和升华，是一种带有个性特征的校长内在素养。虽然不便传播与交流，但广泛地、源源不断地影响、指导和支配着校长自身对管理知识的理解及其在实践中的应用，具有广泛和高效的特征。

校长学校管理理念不是关于学校管理事实上是什么的客观知识，而是校长对于流动的“活”的管理实践意义的理解和深刻洞察，它来自于校长对整个学校教育管理实践价值性的阐释与分析，反思和批判，是对学校管理意义、理想、关系、方式、目的的追求和审视，来自于与广大教师充分沟通达成一致的共同愿景。它不是客观的理论，而是作为理想、信念、原则和规范，作为一种哲学观内化于主体的整个思想精髓之中。

校长学校管理理念不是一套操作技能，不是校长的管理技能及其在实践中的应用，而是根植于管理实践的知道怎样去做的理念，是选择管理活动，进行管理判断必需的智慧，是深思熟虑的明智的推断。

校长学校管理理念不是一套抽象的原则体系，它只是在具体的管理实践中促进、完善和引导主体的实践活动的哲学感悟。因此，一名校长只具有管理理论，掌握管理的方式和技能甚至形成一定的能力并不意味着他的管理水平已经达到优化境界。正如俗话说的一样，人的知识不如人的智力，人的智力不如人的素质，人的素质不如人的觉悟。一些经过培训甚至是教育管理科班出身的校长，其实际的管理效果并不理想，表现为机械地运用一些管理方法，照搬别人的管理模式，办学没有活力，缺乏主动性、灵活性、适应性和创造性。在条件不齐全，实际情况与理论有较大差距时则表现为驻足不前，缩手缩脚，不知所措，底气不足，更不可能去开拓创新。

“一名有智慧的校长，就是赋予学校灵魂的人。”学校校长何以才能赋予学校灵魂？答曰：赋予学校以理想、使命、方向和目标。大学如此，中小学也如此。校长没有清晰的管理理念，不能有意识地指导学校发展，是很难获得成功的，这类校长往往仅限于维持现状，不能及时地以改革促进学校的发展，不能实现学校发展和社会发展的互动，不能实现学校发展和人的发展的互动。没有管理理念的校长的办学是消极机械的，没有特色的，几十年下来学校还是没什么起色和根本变化。

有清晰管理理念的校长会在纷繁复杂的环境当中审时度势，从容应对。他是学校的“精神领袖”，他会去“决定做好事”，而非热衷和忙碌于“把事做好”。如果校长不去努力去把前者做好，而倾向于把大量时间用于后者，那么

这样的校长充其量只是做好了一般管理者的工作。在改革和创新的时代，要求学校校长应当是最富能动性、创造性和自主性的高层经营管理者，如果他们习惯于一切按“红头文件”、“行政导向”办事，只限于继续做低水平重复的维持性工作，而不根据社会发展变化、立足本校去发现和确立学校管理的使命，选择学校发展道路，整合学校发展资源，其学校只不过是一个墨守成规的组织，在激烈的竞争中其结果无非是停滞不前或被淘汰，而不可能是生生不息可持续发展的生命体。

## （二）校长的办学理念对学校治理具有重要作用

办学理念是学校的灵魂。一名校长的办学思想决定着学校的发展方向，决定着学校办学效益的高低。

### 1. 确立正确的办学理念是实施素质教育的前提

全面推进素质教育，是国家对所有学校提出的方针性、政策性的要求。这种要求要在学校中真正得以贯彻，要转化为具体的办学思想。如果喊着素质教育，但原有的以追求升学率为基本甚至唯一目标的办学思想没有改变，素质教育就成了空话。

### 2. 确立自己的办学理念是创办特色学校的灵魂

随着社会的发展，人们对教育的要求不断提高，尤其是教育目标的多元化，使创办特色学校成了时代的要求。特色学校是指具有区别于其他校的具有显著个性特征的学校。独特的办学思想是特色学校的核心和灵魂，没有独特的办学思想不可能创办特色学校。校长只有站在时代的最高点，全面深入分析自己所在学校的内外环境、条件和学生的真正需求，分析优势和劣势，尤其是学校潜在的优势，选择恰当的突破点和发展优势，才能确立正确的独特的办学思想，才能真正创办出特色学校。

### 3. 确立正确的办学思想是发展教育管理理论的需要

我国拥有世界上最早的教育专著《学记》，有灿若星辰的教育思想家、教育家，有至今仍具有高度参考价值的各种教育论著。继承和发展这些教育科学和教育管理理论的历史重担，历史性地落到今天的校长和教职工的肩上。教育实践是教育管理理论发展的动力和源泉。形成各种独特的办学思想，创建有特色的学校理论，必将为丰富和发展具有中国特色的教育管理理论创造条件，推动教育管理理论的发展。

## 四、校长在学校管理创新中引领作用的表现形式及作用

一名好校长就意味着一所好学校。这是早被人们认同的一个命题。陶行知先生曾经说过：“校长是一所学校的灵魂，要评论一所学校，先要评论他的校

长。”由此可以看出，办好一所学校，校长的作用是至关重要的；学校管理创新能否成功和校长有着直接的关系。随着人本管理的理念深入人心，校长在学校管理中的作用也在发生着变化，即逐步淡化了行政领导的成分而加大了专业指导的倾向。所以，本文在这里采用了引领作用的提法。中学校长在学校管理创新中的引领作用主要表现在以下几个方面：

1. 校长应该是教育科学研究的带头人

科教兴国，科研兴校已是世人公认的大计，以科研促进学校的管理和教学质量的提高已是众多学校得以成功的经验。那么，要教师搞好科研，校长就要带头学习，带头搞科研，引领全体教师把学校建设成学习型学校。

2. 校长要自觉成为教育创新、学校管理的排头兵

校长要主动淡化领导意识，积极参与到教育创新、学校管理创新之中，与管理人员和全体教师一起去发现、分析、解决管理中的问题，并引领大家努力去创新，走出有本校特色的管理创新之路。

3. 校长应从管理的决策者转变成管理的设计者

校长要站在大教育的高度，结合学校的实际，设计出学校管理、改革、创新乃至学校发展的蓝图，并与教师和管理人员一块学习、研究及讨论，规划学校的发展，争取得到大多数教师的认同，形成共识，把大家的智慧融于自己的智慧之中，并积极引领大家去实施，使学校的管理创新成为集体智慧的结晶。

4. 校长应成为管理创新的倡导者和勇敢的实践者

再好的设计、再美的蓝图只有变为现实才是真实的，美丽的。所以，作为一校之长要成为改革创新的实践者，只有积极去推进新的理念、新的方法，学校管理创新才能变成现实。大家都知道改革创新是对人们习惯的老思想、老办法的革命，不破不立，不创不新。而面对传统的已形成习惯的学校管理观念和方法，要想创新，须付出足够的勇气和智慧。所以，校长要勇于学习，完善提高，以此来保证自己的观念更新。与此同时，要积极倡导新理念，用新理念、新思想武装教师的头脑。只有广大教师的观念更新了，教育创新，学校管理创新才能变成全校人的共同行动。在倡导新理念的同时，作为校长还要坚定不移地将学校管理创新的规划付诸实施，不管遇到多大的困难，都要有勇气去面对和去克服，创造条件和抓住每一个转瞬即逝的机遇，大胆实践，并在实践中逐步完善，以管理创新带动学校的发展。

5. 中学校长的引领作用还应体现在独特的办学思想上

学校管理创新应该是针对各个学校不同的特点而进行的，要避免“千校一面”和“依葫芦画瓢”。只有这样，才能起到推动学校发展的作用，切不能为创新而“创新”。所以说校长要在学习掌握新理念的同时研究学校的特点，根

据学校的人文、地理及教师、学生的特点设计学校的管理创新规划，真正创出一条有本校特色的管理之路。校长的独特的办学思想将引领学校创出特色，创出成果。

6. 形成独特的管理风格是校长在学校管理创新中引领作用的又一重要标志

每位优秀的校长在管理上都有着与众不同的风格。也正是这种独特的风格体现出各校管理风格的不同。不同的管理风格也恰恰体现出学校管理的创新性。也正是这种独特的管理风格构成了学校的特色。校长应该以自己独特的管理风格引领学校走出陈腐，走向光明，不断向前发展。

7. 独特的人格魅力是校长影响教师、激励教师的一个法宝

古人云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”实践证明，一个人是否具有很高的威信，除与个人道德修养和学识水平有着直接的关系外，还与一个人的观念和视野及人际关系有着重要的关系。作为一名校长不但要以自己的道德情操感动教师，还须以改革、创新、锐意进取的精神感染教师去改革，去创新。一名道德高尚、充满爱心、多才多艺、雷厉风行、勇往直前的校长一定能引领学校不断创新，不断发展。作为校长还必须重视感情的投入，给教师更多的关爱，在学生和学校发展的同时促进教师的发展。

### 第三节 现代学校治校内容

#### 一、学校目标管理

学校目标管理是学校管理对企业管理思想的引进和应用，在西方，20世纪60—70年代目标管理就已引入到教育领域，我国一些学校管理者在80年代才开始运用目标管理思想来指导学校管理实践。目标管理现已逐渐成为包括我国在内的当今世界普遍流行的学校管理模式。

##### （一）对学校目标管理的认识

学校目标管理是学校管理者引导学校各机构和全体成员共同确定学校工作目标及其体系，并以目标为中心，明确各自责任和发挥各方面的主动精神，协调和控制育人工作进程，检查和评估完成育人任务状况的组织活动。这个概念包括以下一些基本含义：①学校目标管理是学校的一项组织活动，这种活动的特点是以目标为中心进行管理。②在学校目标管理活动的过程中，目标是贯彻始终的主线，表现在目标的确定、执行、检查和评估几个方面。③学校目标管

理重视人的因素，并注意人和学校工作的结合。因目标要靠大家来执行，因此要调动学校成员共同制定，这就要重视、尊重学校全体成员的意见，但又不是各自为政和放任式的，学校管理者的责任是引导而不是强加和包办代替。在实现目标的过程中，学校成员应明确自身责任，提高自觉性，充分发挥潜在能力，做到自我控制，自我检查，自我评估。<sup>④</sup>就学校组织而言（目标管理中的目标是指学校工作目标，包括教育目标和管理目标。学校工作目标是完成育人任务为核心的），目标管理是围绕着育人任务这一核心而展开的。

根据如上所述的目标管理的含义，我们一方面可以把学校目标管理理解为对学校目标的确定、实施和评估的过程。在这个过程中突出以人为主体的精神，以目标为中心，从这个意义上讲，它是一种管理思想。另一方面，从学校在实施目标管理过程中，逐步形成管理的工作步骤、活动程序和组织体制，因此又可以说它是一种学校管理的制度和独特的管理方式。

正因为学校目标管理既是一种学校管理思想，又是一种学校管理方式，所以，它要求学校高层管理者根据学校面临的教育和管理任务，制定出一定时期内学校发展的明确方向和未来一定时期内预期实现的教育目标与管理目标，也叫“大目标”或“学校整体工作目标”。在此基础上，学校各级管理者和教职员工都自上而下地建立起有利于实现学校整体工作目标的部门目标和个人目标，形成学校目标体系。同时，制定出有效的实施计划、信息反馈系统和明确的检查评估制度，协调、指导学校包括各级管理者在内的全体教职员工的活动与行为，促进部门目标和个人目标的实现，进而完成学校整体工作目标。

学校目标管理体现了系统论和控制论的思想。目标管理中说的目标，是把学校目标作为一个“系统”看待，从整体考虑问题，也就是说，在确定学校整体工作目标时，就充分注意学校内部各部门和各个个人目标的确定与落实，从上到下构成一个具有有机联系的学校目标体系。这就把学校内部的各个部门、各个环节、学校内部与外部的各种因素，都与完成学校整体工作目标紧密地联系在一起。从这些联系中学校可以通盘考虑，准确、有效、完整地掌握完成学校整体工作目标的进程。

## （二）学校目标管理的基本特点

### 1. 学校目标管理是一种系统、整体的管理

学校目标管理是系统、整体的管理，具有整合效应。目标管理的系统、整体性表现在：<sup>①</sup>学校管理目标是学校目标管理的核心要素，是学校管理功能的集体体现，是衡量学校管理工作好坏的重要标准和尺度，抓住了管理目标也就把握了学校管理系统的整体，学校管理的其他要素都是围绕这一要素组合起来的。<sup>②</sup>学校的全体人员都参加了管理活动。学校目标管理通过让全体成员确

定、认定、执行目标，使每个人都参与了学校全局性管理，这样既有利于使全体人员明确组织的共同目标，加强整体观念，又有利于明确各部门、各单位为实现共同目标承担的任务以及在组织系统中所处的地位和作用，从而达到系统、整体管理的目的。③通过完整的目标体系，指导行动和安排工作。明确了目标也就明确了工作重点，这有利于按“保证重点，兼顾一般”的指导原则，对全部工作进行统筹安排，指导各部门、各单位的行动，防止“各行其是”现象的发生，从而达到保证整体、提高管理绩效的目的。

### 2. 目标管理是一种强调自我的管理

现代管理有这样的发展趋势：监督性的成分越来越少，但控制目标实现的能力越来越强，这就决定自我管理越来越重要了。目标管理是行为科学与科学管理思想的“交集”。一方面，它吸取了科学管理的思想，强调目标在学校管理过程中的作用，以目标指导行动，要求把任务转化为目标体系；另一方面，又继承了行为科学的精髓，重视人的作用的发挥和人的思想因素的作用。学校目标管理强调自我管理和自我控制，具有自主效应，主要表现在：①目标主要由下级自己来制定。由于人人心目中有自己认定的目标，便产生出由压力变动力，由动力去挖潜力，最后给管理带来活力这样的激励过程，从而避免互相推诿现象发生，促使全体人员主动地参与管理。②由于每个人在一定时间内干什么，目标明确，责任明确，奖罚标准明确，故所有人员都可以据此评价自己的工作，这样，就为实现自我控制创造了前提。③用目标指导行动，要求上级少干预下级的工作，发挥下级自主管理能力，以创造各人施展才华的机会。也就是说，上级不干涉下级执行过程的具体途径和方法，允许下级创造性地进行工作，充分发挥自己的聪明才智。这样，就能使工作人员发现工作的兴趣和价值，享受工作的满足感和成就感，同时组织目标也得以完成。

### 3. 目标管理是一种重视成果的管理

获取尽可能好的成果，是人们从事各种管理活动的共同愿望。目标管理以制定目标为起点，以考核目标完成情况为终结。换句话说，它考核的是成果，这是评价管理工作好坏的唯一标志。所以，目标管理又叫“成果管理”。工作成果既是评定目标完成程度的根据，又是人事考核和奖评的主要依据。目标管理的成果性，适应了人们对成就感的需要，有利于克服“做表面文章”的坏作风，促使人们凭成果说话。过去考核干部常凭印象评价人，工夫也常常只下在劳动态度、工作方式、群众关系上，而不重视评价最终成果，这显然不客观，也不利于人才的培养。学校目标管理强调成果，重视成果评估，对目标实现的具体方式不作硬性限制，认为“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”。这种评估方式能充分调动教职工的积极性、主动性和创造性，有利于形成和谐的上下

级关系，营造出良好的学校内部环境。

#### 4. 目标管理是面向未来的管理

目标对于人的现实行为来说，它不是一成的东西，而是一种期望值，因而目标具有未来的属性，具有指向性，是领导者引导被领导者追求未来新成果的组织行为。因此，在学校管理中十分注意对目标的正确树立，以保证其方向的正确性、可行性与先进性。确定目标和实现目标是组织成员对未来成果的主动追求，因此，学校目标管理能促使人们面向未来，努力奋进。可以说，学校目标管理不是守业型管理而是发展型或创业型管理。

### （三）学校目标管理的作用

#### 1. 学校目标管理能迅速提高学校管理水平

学校开展目标管理，首先将促使学校高层管理者以整体工作目标为依据进行预测、决策和计划，增强学校管理的科学性，减少盲目性，避免仅仅以安排学校各种活动来安排计划工作的“就事论事”倾向。其次，将促使学校高层管理者重视“组织”这个管理环节，即迫使高层管理者从学校实际出发确立管理观念，制定目标，完善管理机构与配备人员，激励士气，筹措经费，保证包括物资、信息、时间、环境在内的各种资源条件，选择科学管理的方法与技术，并使其有机结合，形成系统整体，充分发挥积极的相关作用。最后，将促使学校高层管理者按照既定的整体工作目标和任务，强化事前控制和现场控制，并为控制活动提供明确的控制标准与控制线。

#### 2. 学校目标管理促使学校责、权、利的统一

学校目标管理促使包括各级管理者在内的教职员工了解学校系统的组织结构及其各子系统的职能与作用，这有助于落实和实现学校整体工作目标的责任，又有助于将学校管理者特别是高层管理者置于群众监督之中。实现学校目标要根据预期的成果授权，并决定奖惩，这就使权、责、利统一起来了。

#### 3. 学校目标管理能激发教职员工的主动精神

学校在目标管理活动中，教职员工（含各部门的管理者）不再是被动地执行决定和等待学校高层管理者指示，他们都有各自的明确而具体的工作目标和任务，以此支撑学校整体工作目标与任务的完成。他们可以在自己的目标制约下自主工作，参与学校和各自所属部门的管理，进而激发起各级管理者与教职员工掌握工作主动权的意欲和要求。

## 二、现代学校的教师管理

### （一）对现代学校教师管理的认识

学校是专门从事教育活动的机构。教师是学校管理教学任务的主要实施

者，人类文化科学知识的传播者，新一代美好心灵的塑造者。

在全校教职工各类人员中，教师是实现学校教育目的的主要力量。教育目的体现了社会对学校培养人的规格要求。教师履行社会赋予自己的职责，根据国家的教育方针和受教育者身心发展的规律，有目的、有计划、有组织地对受教育者实施全面发展的教育。学校主要通过教师的创造性劳动把年轻一代培养成为有一定质量规格的、适应社会需要的新人。国家教育方针政策的贯彻执行，学校管理工作计划的具体实施乃至教育目的的最后实现主要靠教师。因此，加强教师管理，调动教师的积极性，提高教师的思想业务素质，有着十分重要的意义。

### 1. 加强教师管理是全面贯彻教育方针的需要

邓小平说：一所学校能不能为无产阶级培养合格的人才，培养德、智、体全面发展的有社会主义觉悟的有文化的劳动者，关键在教师。而教师在培养什么样的人，按什么目标和规格培养人以及如何培养等方向性的问题上要有正确的思想指导。方向不对，教育思想不端正，就不能培养出适应现代化建设事业需要的人才，因此，有必要加强对教师思想的管理，积极进行引导，克服重智育轻德育、体育，重知识传授轻能力培养，重尖子学生轻大多数学生等错误倾向，从而有效地医治片面追求升学率的顽症，保证教育方针得到全面的贯彻，学生得到全面和谐的发展。

### 2. 加强教师管理是提高教育教学质量的关键

教育教学质量的好坏取决于教学过程的四个基本因素，即学生、教师、教材和教学手段。在这四个基本因素中，学生是教学的对象，学习的主体，教材是教学的内容；教学手段是教学时运用的工具；教师是进行教学活动的主导力量，在教学工作的各个方面和教学过程的各个环节都发挥主导作用。在教师和学生这一对主要矛盾中，教师是矛盾的主要方面。学生正确的学习动机和目的、端正的学习态度和良好的学习习惯与方法，都是在教师的教育培养下形成的。教材要通过教师的妥善处理 and 讲解才能突出重点、分散难点。教学手段要靠教师去运用和改善，才能提高教学的艺术性，使学生学而不厌，持之以恒。在现阶段任何先进的教学手段，都只能作为辅助的工具，不能代替教师。由此可见，在影响教学质量的诸因素中，教师的作用是最主要的，其他因素的作用是相对而言的和一般性的。

### 3. 加强教师管理是调动教师积极性的需要

对教师的管理直接关系到教师教书育人的积极性的调动。影响教师工作积极性的因素很多，教师的工作积极性固然在很大程度上取决于教师的社会地位和工资待遇等社会因素，学校内部管理方面的因素也是不可不重视的。领导正

确行使管理的职能，关心、爱护、理解教师，合理安排、使用教师，正确评价教师的劳动，注意协调人际关系，在领导与教师之间、教师与教师之间、教师与学生之间建立起和谐的融洽的关系，就能促使教师以主人翁态度对待工作，积极进取、勇于开拓、努力探索教育教学的规律；相反，领导对教师不加关心，用非所长，评价不公，缺乏理解，关系疏远，就会挫伤教师积极性，使教师情绪低落，人心涣散。

#### 4. 加强教师管理是不断提高教师政治思想业务素质的需要

有计划地对教师加以培养和提高也是教师管理的职能之一。不能把对教师的管理狭隘地理解为对教师的安排和使用。教师的工作特点决定了教师需要“输出”，也需要不断“输入”。只有不断“输入”才能更好地“输出”，因此，学校管理者要重视对教师的培养和提高，要使广大教师坚定社会主义信念，要加强师德修养，激发教师教书育人、献身的事业心和责任感；学校管理者通过校内外多种途径、多种形式的学习进修，知道帮助教师更新知识，专研业务，提高教育教学能力，由此使师资队伍不断得到改善，教育质量不断得到提高。

#### （二）教师管理的目的

教师管理作为现代学校管理工作的重要组成部分，其根本目的在于优化教师队伍组合，提高学校教师队伍的整体素质，保证学校教育教学稳定发展，增强教育教学的发展后劲，激发教师士气与积极性，并增强学校活力。

##### 1. 调动教师的士气与积极性

学校教育教学质量的提高和学校产品质量的形成尽管需要学校全体成员的努力，但决定的或关键的因素是教师士气及其积极性。因为教师士气和积极性制约其教育教学工作能力和责任感的发挥，进而影响到工作质量与产品质量。因而，采取有效的激励方式调动教师的士气与积极性，就成了学校教师管理的重要目的。

##### 2. 提高学校教师队伍整体素质

“名师出高徒”。它表明提高学校教育质量与办学效益，必须要有一支政治思想觉悟高、道德品质优、文化业务水平和教育教学能力强的教师队伍；否则，很难提高学校教育效益。因此，优化教师队伍个体素质和群体结构，提高学校教师队伍整体素质，是学校教师管理的又一个重要目的。

##### 3. 进行教师职业道德教育

培养教师的敬业精神和责任感，并逐步形成崇高的思想品德，是现代学校教师管理的又一个具体目的。

#### （三）教师管理的主要任务

根据教育行政部门的规定，结合本校实际，任人唯贤；制定本校教师岗位

责任制度，落实职责要求；执行《教师职业道德规范》，提高教师职业道德水平；全面规划、制定提高本校教师业务水平的计划，并认真组织实施；做好政治思想工作，切实解决教师工作、学习和生活的各种实际问题，充分调动教师的工作积极性；根据工作需要，制定各种必要的规章制度，并组织执行，使教师养成严格的组织纪律性，形成良好的教风；全面考核教师和评聘教师职务，做好奖惩工作；组织引导教师学习马列主义、毛泽东思想和教育方针、政策，不断提高教师马列主义理论修养和政策水平，端正教育教学思想，明确学校教育目标，并帮助教师从应试教育转到素质教育的轨道上来。

### 三、现代学校的学生管理

#### （一）对学生管理的认识

学生管理是学校对学生在校内外的学习和活动进行计划、组织、协调、控制的总称，是学校管理者组织、指导学生，按照教育方针规定的教育标准，有目的、有计划、有组织地对学生进行各种教育，使学生在德、智、体等方面都得到发展，成长为社会主义事业接班人的过程。学生管理的目的是使学生具有良好的学习习惯、生活习惯和行为习惯，具有基本的自理能力、自治能力和独立生活能力，使学生愉快地学习，健康地成长，对各种不良倾向能自觉地抵制。

教育的根本任务是促进学生的发展。教育要完成这个任务，必须通过学生主动、积极地参与，在主体意识强大的基础上，才能得以实现。可以说，离开了学生主体性的发展，教育就失去了依托和生命力。

##### 1. 学生是学校管理的主体

作为管理对象的学生，不同于一般实践对象，他们有着强烈的自我意识，有独立的人格尊严，学生在管理过程中的一切行为都要受到自我意识和独立人格的支配。在学校管理过程中，学生自我意识的增强，知识经验的积累和丰富，使他们的独立学习活动能力，尤其是自我管理逐渐增强，并开始把自己作为管理对象，进行有目的、有意识的自我教育和自我管理。

素质教育是一种尊重学生主体地位的教育。现行教育中运行的“双主”理论，在遭受新观念冲击的同时，在执行过程中也被严重地极端化：教师绝对权威的主导作用与学生机械服从的“主体地位”已成为教育界“不变的现实”。教师不仅要承认和重视学生的主体作用，还应充分发挥他们的主体作用：主要以学生的主体作用发挥的程度来衡量教师主体作用的发挥效果。教师主体作用的发挥要服从于学生发展的需要，应该以学生为本，围绕着学生的充分发展来考虑教师的作用。

## 2. 学校管理者的管理必须以学生的参与为中介

在管理过程中，无论是知识经验的获得，智力能力的发展，还是意志品质的锻炼，道德情感的陶冶，都需要学生自己积极思考和自觉能动地参加实践活动。管理者的管理活动必须与学生的受教育活动联系起来，才能发挥学校管理的作用。所以，管理者对学生施加的影响，对学生进行的“加工”、“改造”，都必须以学生的参与为中介，才能使其影响转化为学生自己的意识，纳入学生的知识结构中去，达到管理目的。

### （二）学生管理的基本任务

#### 1. 为学生的健康发展提供条件

为学生的健康发展提供条件是对学生管理的首要任务，必须要很好解决的课题，这要求：①为学生设计教育活动，使学生能在科学设计的教育活动中得到发展。②组织学生参加各种形式的交往，在各种交往中得到发展。③根据学生的年龄特征逐步增加学生的自我管理的自我教育的成分，以及自己组织活动，运用各种自治形式，使学生逐步提高自治能力。④为学生提供共生效应的环境，强化共振反应。共生效应是由于拔尖学生之间的相互影响、相互推动（这叫共振反应）变成一种传统，接连影响下来，从而产生一种接连不断出人才的现象。⑤为学生提供有效学习的动机与诱因，并在有计划、有选择的活动中强化。

#### 2. 规定制度、秩序，培养习惯

要制定好各种学习制度，生活纪律，形成各种活动常规，使学生养成良好的学习习惯；要采取各种措施，在日常生活中，在学习、活动、课内外、校内外都有一个较好的管理，但不要管得过死、管得过细，既能够使学生的生活、学习有一个正常的秩序，又能使学生不受过分的束缚，有较广阔的天地，也就是使学生得到各种正常发展自由，不受任何不必要的压抑，使他们得到健康的发展。

#### 3. 实行学籍管理

要对学生的出勤、成绩、违纪、转入学、退休学、毕业等都有明确的记录和统计，因此应有一定的学籍簿和记录表格。

### （三）学生管理的特点

#### 1. 全员管理

学生是社会主义建设者和接班人的后备力量，他们成长得如何关系到祖国的前途和民族的命运。因而，学校的校长、班主任应该管，各级管理者、教职工应该管，共青团、少先队应该管，学校学生会、班委会应该管，民主党派、学校工会应该管，中共学校支部委员更应管。正是从这个意义上讲，学校学生

管理才具有全员性特点。

### 2. 全面管理

学生管理不是仅仅管各学科学习成绩，或者说只是单纯管学习、智力与能力的发展，而是既要管学生个体的全面发展，即对学生德、智、体、美、劳诸方面教育及其发展的管理，又要注意学生群体建设，即对班级建设及其全班学生整体素质形成、发展与提高的管理；既要对学生课内、校内学习、生活以及各种活动进行科学管理，又要对学生课外、校外学习、活动、思想和行为表现进行管理，以保证学生全面发展。

### 3. 全程管理

学生的成长是一个连续不断的变化发展过程，因此，对学生的管理，不是一朝一夕的事情，而应是一个长期的、全过程的管理。从上学到放学，从开学到期末，从学生入学到学生毕业，从校内到校外，都应该将学生置于学校管理之内，不能有丝毫的懈怠。

### 4. 情感管理

对学生管理要晓之以理，但更要动之以情，寓理于情之中，才能使学生对管理者的要求、意愿以及阐述的道理、理论产生信任和依赖感，从而引起共鸣，改变态度，转变行为，朝着管理者的基本要求逼近，并自觉以这些要求作为约束自己学习、生活、行为的规范和准则。

### 5. 反复管理

对学生知识的掌握、智力和能力的发展、品德的形成等方面的管理，不能立竿见影。即使今天有了明显进步，可能明天又会出现显著的滑坡，这就需要管理者具有耐心、信心和反复做工作的韧性。教育教学产品质量的形成与学生管理质量的提高，不是靠突击、考试、比赛、学科知识竞赛与抢答、演讲比赛、评比等方式能获得的，它需要反复工作，靠潜移默化，知行统一。

### 6. 自主管理

自主管理是指学生自觉、主动、积极地开发自己的潜能，规范自己的言行，调控与完善自己心理活动的过程。学生自主管理指向学生自主管理意识与自主管理能力的发展。自主管理意识是指学生对自身在管理中应承担的权利与义务的认识，自主管理意识水平的高低直接影响着学生进行自主管理的主动性和积极性；自主管理能力是在自主管理意识的调节下发展起来的，是学生支配自身言行以达到一定目的的能力。要注重对学生自主管理意识与自主管理能力的培养，使学生能有效地进行自主管理。当然，学生的自主管理意识与自主管理能力是随着学生的发展而发展的，它要经历层次、程度、内容上的深刻变化，是一个渐进、积累的过程。

## 7. 协调管理

影响学生成长的因素是多方面的，除了学校教育外，家庭和社会对学生的成长起着重大的作用。如果这三者对学生的影响是一致的，那么学生就能够健康成长；反之，学生就会被社会这个大熔炉给扭曲。因此，学校管理者要把这三种影响很好地协调起来，为学生健康快乐地成长创造良好的环境，特别是在教育改革阶段，要充分调动家庭、学校、社会三方面的教育力量，对学生的管理做到和谐统一。

## 四、现代学校的教学工作管理和教务行政管理

### （一）教学工作管理

学校是培养人才的专门教育机构，而教学是学校培养人才的主要途径。教学工作的成败，又主要取决于对教学工作的管理。

#### 1. 教学工作的计划管理

教学工作的计划管理，是学校教学工作赖以有序进行、顺利完成教学任务、实现培养目标的重要保证。它一般包括两个层面：一是用计划去管理教学工作；二是把各个层次的教学工作计划都管起来，以便进行检查、监督，及时掌握教学工作进程，保证学校教学任务的完成。

#### 2. 教学工作的组织管理

学校教学工作是一个完整的系统，它要求各个教师互相配合、相互促进，共同组成一个教学的整体。而学校教学工作又是由各个教师分别担任各个不同班级、不同学科的教学的，每名教师的教学又都具有个体性。对教学工作如果不进行组织管理，就会产生忙乱现象。教学工作的组织管理包括建设有效的教学指挥系统、合理分配教师职责和安排教学活动时间等。

#### 3. 教师教学过程中各个环节的管理

教学过程的基本环节有备课，上课，布置和批改作业，课外辅导，检查与评定学生学习成绩等。这五个环节的工作质量，直接影响到学校的教学质量。因此，学校领导管理人员应对这五个环节进行严格的科学的管理。具体来说，其主要包括备课管理，课堂教学管理，批改作业管理，课外辅导管理，成绩考核管理等。

#### 4. 学生学习过程管理

学生的学习过程是学生在教师的引导下，用人类积累起来的知识财富丰富自己的头脑，从而获得认识和改造世界能力的过程。在这个过程中，要求教师有目的有计划地引导学生掌握文化科学基础知识和基本技能，发展认识能力，逐步形成辩证唯物主义世界观基础和共产主义道德品质；调动学生学习主动

性，激发学生的学习兴趣 and 求知欲望，鼓励他们不断追求新知，勇于探索的精神，充分发挥他们在学习中的主体作用，使他们能够生动活泼地主动地进行学习；引导学生把自己的学习和实现社会主义现代化的宏伟目标联系起来，激发他们奋发图强，努力上进，攀登科学文化的高峰，养成爱科学、讲科学、用科学的好风尚，培养学生刻苦钻研、认真负责的学习态度，养成勤奋学习、持之以恒、独立思考和创造性地进行学习的良好学习习惯，以及不怕困难，敢攻难关的坚强意志。

## （二）教务行政管理

教务行政工作是一项细致的、复杂的组织管理工作。它是教学工作管理的重要组成部分。它既服务教学又指挥教学，这对办好学校，保证正常教学秩序，提高教学质量起着重要作用。所以，要抓好学校的教学，首先就得加强对教务行政工作的管理。教务行政工作管理的基本要求有以下几点：

①根据学校工作的特点，积极主动地为教学提供最佳服务，保证教学工作的顺利进行；②组织教务工作应符合教育科学的要求，并对提高教学质量，促使学生的全面发展起积极的配合作用；③根据教学工作规律抓好常规性的工作和有关专门工作，实现教务工作管理的科学化、制度化。

教务行政管理的主要内容包括常规性工作的管理，招生，编班，排课，学籍管理，教学档案管理，实验仪器管理，图书资料管理等。

## 五、现代学校的全面质量管理

所谓学校全面质量管理，就是学校为了保证和提高学生产品质量，综合运用现代质量管理体系、方法和手段进行的系统管理思想与活动。它是学校全体师生员工及有关部门同心协力，综合运用教育与管理技术和科学方法，积极、有效地进行教育、教学、生产、科研和经营管理，不断提高教育质量和办学效益的全部管理活动过程。

学校全面质量管理与以往的质量管理相比，具有全面性、系统性和科学性等重要特征。

学校全面质量管理的全面性特点，主要表现在一个“全”字上，它包括以下四方面的内容：

### （一）学校质量概念的全面性

学校全面质量管理要达到的根本目的是提高民族素质，多出人才，出好人才。因此，它要管理的是广义的质量，既包括学生产品自身在德、智、体、美、劳诸方面全面发展又具有个性特征，即学校产品对工作与学习具有极大的适应性，还包括形成学校产品质量的教育、教学、生产、科研、经营管理和服

务全过程中的工作质量。因为教职员的工作质量是学校产品质量形成与提高的保证性基础，学校产品质量则是教职员工作质量好坏的具体体现。

### （二）学校全面质量管理是全学校管理

学校全面质量管理是一项系统工程，具有整体性，需要学校上下左右各方面的力量通力合作，需要以学校高层管理者为首的决策指挥系统、办公室、教导处、总务处、年级组、教研组、班级以及学校各非行政系统的相互联系、相互配合、相互沟通、相互支持，形成员工管理合力，共同作用于被教育者，直接或间接地对学校教育、教学、生产、科研和行政事务工作进行全方位、多角度的科学管理，从而产生和形成最优的产品质量。因此，学校全面质量管理绝非只是学校高层管理者们的事，而是事关全学校的大计。

### （三）学校全面质量管理范围的全过程性

产品质量是学校教育、教学与经营活动的成果，学生产品质量状况有一个逐步产生与形成的过程，优良的学生产品质量是设计和创造出来的，不是检查、考核出来的。因此，要把“倒数第一名学生”——不合格产品“消灭”在其形成过程之中，就必须做到预防与控制（主要是事前控制和现场控制）相结合，并以预防为主。为此，要把学校质量管理工作的重点，从对学校学生和教职员的事后考核、评价，控制事后的最终产品质量转移到控制事前的教职员工作质量创造过程与学生学习过程质量上来，在教育教学质量设计与质量创造过程和程序管理上下工夫，消除产生不合格学生产品的各种影响因素和隐患，做到防患于未然之中，形成一个能够创造合格产品的教育与教学服务系统。学校各部门、各环节都必须树立“下一道工序即用户”的思想，以保证下一年级、下一门学科、下一道工序、下一个环节满意。要做到这两点，学校就必须严格对工作质量与产品质量的产生和形成的全过程的所有环节都要进行控制。因而，它是全过程的管理。

### （四）学校全面质量管理参加者的全员性

一个自然的人要被培养成社会需要的人，需要学校全体成员共同努力。在学校中人人都与学生产品质量有关，上到学校高层管理者，中到学校各级管理者，下到每名教职员和学生本人，都要为产生、形成与提高产品质量和工作质量尽职尽责。只有学校系统中各个工作与学习岗位的管理者和师生员工都重视产品质量，发挥自己的主动性和积极性，学生产品质量才能得到保证。因此，学校全面质量管理是须学校全体成员参加的质量管理。

## 六、现代学校的文化建设

### （一）现代学校文化浅析

现代学校文化，即具有时代特征、现代化特征和直面教育改革特点的学校

文化。在现代社会中，多元文化的冲突、融合与价值选择已经成为每一个民主开放国家面临的重要问题。我国学校面临着更为复杂的文化生态环境。其中，传统文化与现代文化、东方文化与西方文化、主流文化与非主流文化、本土文化与外来文化的矛盾冲突，使学校面临着复杂的文化价值选择。特别是加入WTO（世界贸易组织）以后，西方文化价值观大量涌入我国，对我国的传统文化、民族精神、青少年思想道德产生了很大的冲击。在这种背景下，仅仅把社会文化作为进行学校教育的条件和背景是远远不够的，学校必须与时俱进，使现代学校文化建设面向现代化、面向世界和面向未来。

现代学校文化包括教育观念的现代化、教育目标的现代化、教育制度的现代化和教育手段的现代化等。其核心是人的现代化，人的现代化的核心是人的文化素养的现代化。这些方面的现代化是以文化现代化为前提的。

## （二）现代学校文化建设

现代学校文化建设，是以实施素质教育为主旋律的现代学校文化的选择、设计、转化和生成。现代学校文化建设的出发点以育人为本，以培养具有中华民族灵魂和世界眼光的现代人为总目标。现代学校文化建设的具体目标是：丰富学生的文化底蕴，树立正确的价值观念，促进学生的发展，以适应21世纪对人才的需要；以现代学校文化建设为突破口，更新教育教学观念，建设一支具有高品位文化素养的教师队伍；提高办学水平，形成、完善学校鲜明的特色和优良的校风；创造适合学生发展的理想文化氛围。

现代学校文化建设不仅是学校建设的重要组成部分，进行教育教学的载体，实施素质教育的突破口、重要途径、方法、措施，进行育人的文化背景、氛围，而且是学校深层次、高品位的建设。说它是深层次的，因为它不仅涉及人的表意行为，而且是从价值观这个深的层面引导人、塑造人，使人学会正确处理与自我、与他人、与自然、与民族、与国家的关系，从而学会怎样做人；说它是高品位的，因为它是智能发展的超越，不仅影响、规范人的行为，而且以高尚的民族精神培育人，促使人形成健全的人格，提高人文素养，熔铸民族的生命力、创造力、凝聚力。正因为如此，现代学校文化对丰富素质教育的理论认识和实践体系、推动素质教育高水平的实施、提高人的综合素质、弘扬民族精神、培养全面发展的人才才具有十分重要的意义。

## 第四节 现代学校治校理念

学校是育人的专门场所，治校的目标从表面上看来是为了学校正常运营，

实际其最终指向是为了学生的发展。学校管理活动以广大教职工的社会性为本，致力于发展他们的创造力和聪明才智。学校教育活动的本质、管理活动要素构成的特点、人地本质等，都要求我们在学校管理活动中要有以人为本的意识。因此，学校治理应该体现以人为本的管理思想。学校管理中的任何环节都是对人的管理，学校管理中人本精神的体现无处不在，因而学校治校方略中要体现人本精神。

### 一、学校治校方略中人本精神体现的构想之一：“教师第一、学生第二”

从学校管理层面来讲，学校的发展规划首先要着眼于教师自身的发展，最终才能实现学生的发展和教育的发展；学校管理制度的制定要立足于教师以及教师教育教学工作，而不是局限于学生。学校和管理层面上既要激发教师的社会价值，又要认同教师的个人价值。学校要从正面认同教师的个人价值，还要从正面营造学校发展就是教师发展的集体舆论导向。学校要通过制度、管理、活动、校园文化等学校软硬件建设中显性与隐性教育的影响促使教师在思想上、行为上与学校发展同步。要把学校对学生发展赋予的要求与期望辐射到教师群体，要求学生做到的教师首先做到，这样才能避免学校育人有两个环境，对教师一个样，对学生另一个样，导致学校管理上的脱节，从而避免在管理上促使教师不自觉地被孤立。教师只有领会学校的各种制度与规划，并内化为思想，外化为言行，才能使学校育人环境达到统一，才能解决学校管理层与教师群体的矛盾。学校管理层要开通民主管理的各种渠道，创办教师沙龙，举办教师论坛，建立教师发展档案，提供个人空间与时间，创造条件让教师体验自我成功，体现自我价值。

从个体层面上来讲，教师自身要树立主人翁思想，要增强责任感与使命感。对学校而言，知识学习并不是对客观信息进行简单的加工处理，而是挖掘教师头脑中潜在的想法、直觉和灵感，并综合起来加以运用。在这个过程中，关键是教师个人的责任感，以及教师对组织和组织使命的认同感。教师只有认可学校组织的使命，并将个人目标与组织使命相结合，才能从内心出发接受并积极参与学校管理活动。以往教师总是把自己的发展排除在学校的发展之外，总是回避在学校发展和学生发展中自身价值的认可，这样就失去了现实目标的载体，失去了工作的兴趣，教师便生活得很累。从另一个角度来说，教师总会自觉不自觉地吧教育教学中出现的问题归结为学校管理问题和学生问题，而不是自身的问题，忽视了问题的关键和核心，以及解决问题的主体和主力。我们要用我们的人格、事业心和集体荣誉感，来爱校如家和建校如家。

二、学校治理中人本精神体现的构想之二：“第一个人与最后一个人同等重要”

教育的发展归根结底是人的发展，学校发展的中坚力量是教师。教育群体发展非常重要，因为学校本身就是一个集体，学校中学生和教师是大集体下的小集体，因而在学校管理中注重的是集体中的每一名成员的发展。培训骨干教师，提升学校师资力量，提高学校品味，固然重要，但不应让任何一名教师掉队尤其关键。教师队伍的整体合力不是简单的算术加法和几何加法。由于学校场所的特殊性，每名教师的形象都代表着学校的形象，故为体现教育的公平性，任何一名教师的教学能力都应代表学校的教学能力。在学校管理中，要遵循“木桶”法则，狠抓薄弱环节，以提高整体效应，而不能只抓尖子教师的培养。

学校的管理核心不在于留人，而在于用人。用人贵在能充分发挥每名教师的潜能与优势，充分体现教师的教育教学个性，建构学生的教育教学特色。要克服教师的不足，发扬教师的特长，始终相信每名教师在学校发展中的价值。学校要避免在教师突显问题时才明白用人的重要性，不能等教师要求调动，才把教师作为骨干教师培养。在学校教育教学允许的情况下，调动是正常的，但不是调动的教师就是最好的。每名教师都有成为学校骨干教师的可能，关键在于学校与教师本人制定了怎样的发展规划，以怎样的工作认识和工作过程去实现目标。学校要关注每名教师的专业发展与人格发展，促进教师的全面发展。在学校管理中，对于任何教职工不存在地位的差异和价值的差异，只存在分工的不同和职责的不同，因为目标是一致的，学校的发展就是个体的发展。在学校的发展规划面前，在学校的办学方向面前，人人平等，不存在特权，不存在压制，不允许分裂和内讧，以及管理中的“热炉”原则。

从这个意义上说，教师要关注自身的发展，不要把自己排除在学校集体之外，要把自己的工作融入学校的整体工作中，要大胆认同自己在学校发展中的价值，把学校的事情看做自己的事情，把工作中出现的问题看做自己的问题，要积极主动地去克服困难，而不是一旁观望，发牢骚，说怪话。“尊重集体就是尊重自己，尊重自己就是尊重他人。”每名教师均应以积极的心态投入工作，珍惜学校的发展和自身的发展，珍惜每一次机会，好好把握，让自己在不断成功中体验发展的快乐。

“没有教不好的学生”是教育理念，不是整齐划一的目标，不是升学的代名词。“没有教不好的学生”体现了在学校教育中要关注“第一人”也要关注“最后一个人”的说法，即因材施教，根据学生的实际情况，培养不同类型的

人才。另外，培养人要不拘一格，要从传统的升学观念中解脱出来，要认识到不是每一名学生都能上大学，每一个对社会有用的人都有不同的标准和要求。教育的目的是培养大多数人成为合格的人，如果用能否上大学为唯一标准来衡量每一名学生，就舍弃了教育的公平性。

### 三、学校管理中的人本精神体现的构想之三：“思想第一”

学校的管理首先是教育思想的管理，教学管理首先是教学思想的管理。新课程集中体现了教育思想和教育观念。新课程相对于传统课程具有较大的不确定性。教学管理的目的不在于“管、监、压”，而在于促进教师和学生的发展，要摒除浓厚的功利色彩，让学校、课堂焕发生命的活力。立足生命存在，关注生命体验，呼唤生命活力，提升生命质量，都是现代文明的基本内涵，自然也是现代教育文化管理的基本内涵。因而，在现代学校管理中要把人放在第一位，要始终如一地把思想放在第一位。

坚持以人的发展为本，引领教师在生命历程中以精益求精的态度要求自己，追求超越自己，体验教师职业的崇高，享受成功的快乐，实现人生的价值，无疑会使全体教师的潜能得到充分的发挥。

### 四、学校管理中的人本精神体现的构想之四：“教育即生活”

教育即生活不仅是一种教学理念，更是一种教育管理理念。现代教师最可悲的是，在单位的工作模式中故步自封，感觉日渐麻木，情感日渐冷淡，思想日渐刻板。因而教师要学会自救，要善于投身生活，在丰富多彩的生活中寻求教学灵感和源泉。就教师工作的时间和生活的内容来看，教师要把教育教学工作理解成自己生活的一部分，而不仅仅是工作和职责。要积极地从教育教学工作中去体会和感受生活的真谛，这要求教师要以真诚之心对待自己的工作，对待学校，对待学生，对待管理。教师要致力于发现和挖掘教育教学工作中的生活情景和生活乐趣，这不仅来自教师自身专业水平的提高和教学实践的成功，也来自对学生的教育，来自大小集体的各种交往，更来自学校的文化生活。如果教师不是用心体会教学生活，就会对教学工作感到麻木。有心则“忙”，无心则“亡”，这其中的关键是教师是否把自己的生活主线定格在教育教学工作中，生活是否围绕教学这一主题进行辐射与展开。脱离了注重教育生活，教师的教学工作就只能是任务，就无法赋予教育教学工作以灵感和生命。同样，在学校的教育教学管理中，教师就无法认可学校的管理，使管理变成纯粹的压制。管理若变成了由上而下的压制，而非由下而上的接受与认同，管理就会不知不觉地失去运作的载体。

总之，学校管理层，特别是校长要把这种“以人为本”的教育管理理念实施到学校的发展规划、校园建设、管理生活和教学活动中，以充分培育学校建设中的生活资源。在校园建设中，应突出体现生活本质；在一些教育设施上，要实行全开放，尽量让师生在校园中体验生活的乐趣。在管理与制度上，要立足师生对生活的感悟和思考，要让师生加强自身的内在约束，把管理和制度理解成自身发展的方向和指南，使师生在生活中接受管理与制度。管理要立足师生的教学生活实际，不能生搬硬套，不能不可捉摸，不能游离不定，不能因人而异。教学活动也要立足生活，要考虑师生的接受程度与参与的可能性，不要格调过高，也不能自降品味。

## 第二章 现代学校办学目标管理方略

### 第一节 现代学校定位

要保证自身的持续健康发展，就必须找准自身的位置。每一所学校的建设与发展，都离不开科学、准确、合理的定位。因为学校定位对办学行为起着规范、约束和自我评估的作用，这也是学校发展的平台，是办学的依据，事关学校的前途和命运。能否为自己学校的建设与发展准确定位，已成为衡量一所学校高层决策水平高低和教学工作水平优劣的重要依据之一。

#### 一、学校定位的含义

根据教育部有关文件的说明，学校定位主要是指根据经济和社会发展的需要，以及自身条件和发展潜力，找准学校在人才培养中的位置，确定学校在一段时间内的总体目标，培养人才的层次、类型和人才的主要服务方向。此解释包含以下几层含义：①学校定位是在全面分析、科学预测、认真研究、广泛论证的基础上形成的，不是空中楼阁；②学校定位是个性特色的抉择和办学优势的整合；③学校定位的着眼点和落脚点是人才培养；④学校定位是由多种要素构成的统一体；⑤学校定位是一定时期内所有人员为之奋斗的动力和目标，并深深地打上了学校和时代的双重烙印。总之，学校定位就是确定本学校发展的、与众不同的竞争优势及与此相联系的在社会公众心目中的独特地位，并以此使社会公众理解和正确识别本学校有别于其他学校的特征。而学校发展定位策划，是指在分析学校具有的相对的竞争优势的基础上，审时度势，提出学校发展定位策略与具体定位，并制定具体的措施，以实现学校发展定位的创造性活动。

#### 二、学校定位的依据

学校定位是学校办学目的、地位、作用、实力、水平、理念及发展潜力的客观反映和具体体现。在确定学校定位时，既要脚踏实地和实事求是，又要高瞻远瞩，坚决克服随意性和盲目性，既要避免追求“高、大、全”和盲目攀

比，又不可妄自菲薄和不求进取。要做到这一点，必须从以下几方面把握好学校的办学定位。

#### （一）依据科学发展观的指导

科学发展观是学校建设和发展的指南，在研究确定学校定位这类事关学校建设和发展前途与命运的战略问题上，必须坚持以科学发展观为指导，坚持以人为本的教育理念，辩证地认识、正确地处理与人才培养相关联的各种重大问题之间的关系，科学、准确地总结过去，分析现状，谋划未来，同时做到统筹兼顾、总揽全局、科学筹划和准确定位。

#### （二）依据经济和社会发展的需要

教育的本质特征决定了学校定位必须要根据经济和社会发展的需要，也就是说必须以经济和社会发展的需要为依据来确定学校的定位。何谓根据经济和社会发展的需要？简单地讲，就是要根据国民经济或区域经济发展的要求，科学技术和发展的要求，主动、积极地适应国民经济和社会发展的形势，服从和服务于经济建设这个中心，为社会主义的经济建设、政治建设和文化建设服务，为社会主义现代化建设提供强有力的人才和智力支持。

#### （三）依据学校自身的条件

学校的自身条件是学校定位的基石，脱离自身条件的学校定位，是空中楼阁，是无源之水，无本之木。学校定位必须以自身条件为依据，就是说确定学校定位时要全面地分析自身的办学现状，客观地评价自身的优势和不足，冷静地找准自身的位置，准确地确定自身的个性和特色，坚持有所为、有所不为的原则，恰如其分地设定自己的发展空间，倾全校之力、集集体智慧，尽力做到定位准确、个性突出和特色鲜明。

#### （四）依据学校的发展潜力

学校的建设是一个日积月累、不断发展变化的动态过程。在这个过程中，学校自身孕育着巨大的发展潜力，存在着超越现实的发展趋势。所以，确定学校定位时，还要以自身的发展潜力为依据，做到既要重视当前实力，又要正视自身的潜力，既要基于现实，又不拘泥现实，并适当超前反映现实，使学校定位表现出一定的牵引力。

### 三、学校定位的内容

学校定位是一所学校办学方向、办学角色、办学特色的理念和价值追求，是学校办学的基础和前提，是办好学校的行动指南。学校定位应包括以下两个方面的内容：

### （一）目标定位

这里说的目标是学校的总体办学目标，即在某个较长的时期内，学校生存发展中带全局性、方向性的奋斗目标，是对学校未来发展趋势、发展方向的科学预见和创新性思考。

### （二）特色定位

特色定位是指确定学校的办学特色。办学特色就是学校的学科专业、人才培养和管理机制等方面表现出来的与众不同的东西。它有三个层面的含义：在微观层面上，它是指学校在某一方面的独到之处；在中观层面上，它是指学校在某一领域的个性风格；在宏观层面上，它是指区别于其他同类院校的整体办学特征或文化特征。学校特色具有独特性、优越性、渐进性和稳定性的特点。

学校特色可以具体体现在以下几个方面：一是总体上的特色，如治学方略、办学理念和办学思路等；二是教育上的特色，如教育模式和人才特色等；三是教学上的特色，如课程体系、教学方法、教学手段、学科专业建设、实践教学以及解决教改中的重大问题等；四是管理上的特色，如管理制度、管理风格和运行机制等；五是校风上的特色，如教风、学风和管风等；六是环境上的特色，如校园及育人环境等。

学校定位是一个有机的整体，内容十分丰富，但在表述形式上具有高度的概括性，其具体内容要通过学校规划及办学实践这些载体充分地反映出来。学校规划通常包括学校建设发展规划、学科专业建设规划、师资队伍建设和校园建设规划等。

## 四、学校定位的特征

学校定位既是理论问题，又是实践问题，既是战略选择，又是战术行动。学校定位有以下特征：

### （一）科学性

学校定位是在先进教育理念和科学发展观的指导下，客观、理性、全面、准确地总结过去、分析现状和谋划未来，是建立在对系统及其相关因素发展趋向的调研和预测的基础之上，不是某个人或少数人凭空想象随意拼凑的结果，而是教职工集体智慧的结晶，不是花枝招展地装饰门面，而是有着十分丰富且实实在在的内容。

### （二）可行性

学校定位以现代教育理论为牵引，以客观实际为依据，立足于校情，着眼于发展，充分估计到了实现目标的各种主客观条件，其理念既体现在思想认识和宏观战略上，又贯穿于办学实践和实际工作之中，其既定指标既不是唾手可

得，也不是高不可攀。学校定位的各种目标，通过教职工及学生的共同努力是完全可以实现的。

### （三）导向性

学校定位在全体教职工中形成意识并确定以后，全体教职工便明确了方向，树立了目标，并产生一种动力、拉力和压力，以及激励、鞭策作用，为实现共同的目标而努力奋斗。学校各部门在谋划工作、研究计划、制定措施、落实行动时都要以学校定位的实现为着眼点、着力点和落脚点。

### （四）循序渐进性

学校定位的循序渐进性特征主要体现在以下三个方面：一是学校定位具有阶段性。各个阶段连接起来构成了学校建设与发展的前进过程。在这一过程中某一阶段的进程可以缩短，但不能跨越。二是学校定位目标的实现是一个较长的渐进过程，不能一蹴而就。三是学校定位在保证内涵相对稳定的同时，可以根据形势的变化、认识的深入适时调整或修正自己的办学思路及目标，使其更符合学校建设实际及发展规律。

### （五）范围限定性

学校定位受其自身条件的制约，必然限定在一定的范围之内。

## 五、中小学学校发展定位策划的常用策略

### （一）特色定位策略

一些经过规范化发展阶段的学校，为了寻求新的突破，在进行学校发展定位策划时可采取特色定位策略，如将本校定位于绘画特色校、体育特色校、英语特色校和科技特色校等。学校采取特色发展定位策略，特点鲜明，优势集中，容易吸引大批有此需求的学生。一些新建校、合并校在进行学校发展定位策划时也可以运用这种策略。例如，北京市宣武区外语实验学校在进行学校发展定位策划时，就选择了该策略。该校原为南菜园中学，属于发展水平不高的学校，前几年与一所职业学校合并，学校发展举步维艰。后来，该校通过充分调研分析，发现北京对人才的外语素养要求越来越高，家长与学生也特别重视外语学习。虽然周边有的学校外语教学水平较高，但整个宣武区并没有专门的外语特色校。就本校的情况而言，合并过来的职业学校原有涉外教育专业，外语师资力量较强。于是，该校运用特色定位策略，把外语教学作为自己的核心竞争优势，将学校定位于外语特色校，并将校名改为外语实验学校。同时，该校还在教育教学等方面采取了一系列的改革措施，来凸显、扩大这种核心竞争优势。目前，该校发展势头良好。

## （二）空当定位策略

空当定位策略是指学校寻找为许多家长与学生重视的，但尚未被占领的教育市场的策略。空当定位策略是商界常用的一种定位策略，如美国 M&M 公司生产的巧克力具有“只溶在口，不溶在手”的特点，填补了同类产品的空白，取得了良好的经济效益。学校在自身发展的重要时期（如新建立时，合并时，寻求新的发展时机时），在进行发展定位策划或再定位策划时，都可以采用该策略。例如，四川成都棕北中学在创建之初，就成功运用了该策略。一方面，成都市棕北小区周边没有一所单设的初中校，附近的几所重点中学均为完中，为了争夺非义务教育的市场份额，这几所学校大都表现出淡化初中教育的倾向，故初中教育是该地区教育市场中的薄弱环节。另一方面，据有关资料显示，1996 年，该区小学中高段的学生人数占整个基础教育阶段人数的 50% 左右，未来几年，群众对高质量的初中教育的需求将越来越迫切。据此，棕北中学准确地将本校的发展目标锁定为建设一所高质量的初中校。该校选择空当定位策略，一方面巧妙地避免了与周边重点中学（完中）的正面竞争，另一方面，又通过提出“省重点高中的生源基地”的诉求语，把本校提升到与重点中学并列的地位。此可谓是非常高明的学校发展定位策划。此外，一些合并校在进行学校发展再定位策划时，可从上述列举的南菜园中学的例子中受到启发。实际上，该校除运用了特色定位策略外，还运用了空当定位策略。

## （三）首席定位策略

首席定位策略是指学校追求在同类学校中具有领导者地位的发展定位策略。这种策略在具体运用过程中可以根据具体情况来操作，如发展特别好的品牌学校，可追求成为全国领先校，乃至世界一流名校，如中国人民大学附属中学的发展定位就属于此。发展非常好的品牌学校，可追求成为全省、全市同类学校中的首席；次之者，可追求成为本地区、本县同类学校中的首席；再次之者，可追求成为本学片同类学校中的首席。这种定位策略，一般适用于寻求新的发展机会、具有相当实力的学校。一般的中小学在运用此定位策略时，可以采取凸显某种核心竞争优势的办法，争取在某一方面（如德育方面，数学教育方面，寄宿教育方面等）成为同类学校中的首席，以占据某一方面的领先地位，从而占领某一方面的教育市场。

## （四）高级俱乐部（联邦团体）定位策略

高级俱乐部定位策略即强调学校是某个具有良好声誉的小团体的成员之一的定位策略。企业界常采取这种定位策略，例如，美国克莱斯勒汽车公司宣称自己是美国三大汽车公司之一，给人的感觉是克莱斯勒与通用公司、福特公司一样都是最佳的。学校如果不能成为同类学校中的首席或唯有某种明显的特

色，那么采取这种策略不失为一种良策。例如，有的学校将自己定位于一类学校或二类学校等，就采取了这种策略。一所学校在进行发展定位策划时，可能同时采用多种定位策略，如同时采用特色定位策略、空当定位策略和首席定位策略等。这样，可使学校发展定位更饱满，更立体，更能全面展现学校的核心竞争优势。但是，在运用多种定位策略进行学校发展定位策划时，切忌定位繁杂，因为过多过繁的定位难以使家长与学生很快、很准地识别学校，且容易给人留下核心竞争优势不突出的印象。

以上是中小学在发展定位策划时常用的几种策略。除此之外，还有一些定位策略，如比附定位策略和理念定位策略等。

## 六、中小学学校发展定位策划的基本程序

### （一）分析学校发展的相对竞争优势

学校发展的相对竞争优势包括潜在的与显性的竞争优势。分析学校发展的相对竞争优势必须在对教育市场、家长与学生、竞争学校、学校自身作出分析的基础上进行，切忌主观臆想。

#### 1. 教育市场分析

教育市场分析可以从以下几方面进行：教育市场（可以考虑本片、本区或者本市）中同类学校的数量分析，其中最受家长与学生欢迎的学校及原因分析，最有竞争力、可以成为本校竞争对手的学校分析，教育市场发展空缺（包括生源情况）分析，教育市场倡导的教育理念与教育行为分析，政策对教育市场的影响分析等。

#### 2. 家长与学生分析

家长与学生分析包括家长与学生在选择学校时的主要倾向分析，不同的家长与学生群体的选择倾向分析，家长与学生的主要需求分析，家长与学生主要需求的心理分析，家长与学生哪些需求得到了其他学校的满足分析，家长与学生哪些需求还没有得到其他学校的满足分析，家长与学生对本学校的印象分析，家长与学生选择本学校的动机分析等。

#### 3. 竞争学校分析

竞争学校分析主要包括确定本学校在教育市场上的主要竞争学校，竞争学校的定位策略分析，竞争学校的定位效果分析，竞争学校实现其定位的措施分析，竞争学校的优势与弱点分析，竞争学校为本校留下什么样的定位机会分析等。

#### 4. 学校自身分析

学校自身分析主要包括本校核心优势（包括潜在的与显性的）分析（如地

理位置优势，学校传统优势，政策优势，教育教学质量优势，学校管理优势等），本校与竞争学校不同点分析，哪些不同点能够成为真正的优势点分析等。

在进行上述这些分析后，即可基本明确本校与同类学校相比具有哪些竞争优势。例如，北京市牛栏山一中在将分校定位于优质初中时，就进行了周密的学校发展的相对竞争优势分析。该校发现，顺义区虽是全国教育先进区，但优质初中明显不足。他们还对小学毕业生及其家长进行调查，发现按照牛栏山一中现行的收费标准，每年按小学毕业生1万人计，其中有1/10的学生家长愿意孩子上这样的学校并有经济支付能力。因此，优质初中市场发展的缺口很大。他们还考察了北京市优质学校办分校的具体情况，特别是分析了本校办优质初中的优势，如有牛栏山一中这个具有良好声誉的学校品牌的支撑，有当地政府的大力支持，有经济支持（如贷款、拨款、公司投资等），有人才保证及其他必要的保证条件等。牛栏山一中正是在对学校发展的相对竞争优势进行周密分析的基础上，进行准确定位，才使学校发展取得巨大成功的。

## （二）运用定位策略，准确选择

作为学校发展定位的核心相对竞争优势表明学校能够胜过竞争对手的能力，这种能力既可以是显性的，也可以是潜在的。准确地选择核心相对竞争优势是学校发展策划的核心环节。在这一过程中，应考虑学校以哪种定位策略来凸显学校的相对核心竞争优势。学校发展定位是一个系统，其中学校发展理念定位是核心，围绕学校发展理念定位，还要进行生源定位、学生发展目标定位、教育教学质量与特色定位、教师形象定位、管理者形象定位、学校规模定位和宣传定位等。在该阶段的策划中，我们应注意：

### 1. 突出个性

任何学校都有自己的个性，强烈、鲜明的学校个性化风格和独特的个性魅力，是使社会公众对学校产生深刻印象的前提。学校定位只有充分反映和展示自己的个性，才能使学校具有很强的识别性、易记忆性，这个定位才可能是成功的。突出个性要求学校在确定发展定位时力戒雷同化和趋同化。

### 2. 公众认同

准确地为学校发展定位，一是为了提高学校的知名度与美誉度，提高学校的核心竞争力；二是为了争取更多的家长与学生对学校认同和保持现有家长与学生群体的稳定。因此，学校发展定位一定要符合社会公众的物质需求和心理需求，获得社会公众的认同。

### 3. 现实可行

学校在进行发展定位时，应充分考虑学校的原有形象和现有与潜在资源的

状况。也就是说，学校发展定位必须从实际出发，不能好高骛远和盲目攀比，要确定一个经过努力可以达到的发展目标，而不是一个无法实现的梦想。

### （三）制定措施，实现定位

策划与“点子”的一个重要区别就是策划具有操作性。学校发展定位策划要求学校在确定发展定位后，制定一系列有效措施，挖掘、放大学校的核心竞争优势，以保证学校实现发展定位。在定位策划时，一般要制定两大方面的措施：

#### 1. 制定学校内部改革措施

学校发展定位是在分析本校相对竞争优势的基础上确定的，学校要把这些相对竞争优势变成显性的、放大的核心竞争力，要进行相关的内部改革。一方面，要挖掘原有的相对竞争优势，另一方面，要创造新的相对竞争优势。假如某校采取特色定位策略，将本校定位于外语特色校，就应该在分析学校在外语特色方面的优势与不足、困难与机遇的基础上，制定相应的内部改革措施，如增强外语师资力量、开设第二或三门外语和成立外语剧社等，同时，在学校视觉识别、理念识别与行为识别中都应特别注意体现外语特色。

#### 2. 与外界沟通，展示学校的措施

一般来说，我国公立中小学在确定学校发展定位时，都要经过上级主管部门的认可。所以，学校在进行定位策划时，一定要与上级主管部门多沟通，必要时，应向其提交经过精心策划的论证报告。同时，学校要制定一些与外界沟通的措施，如采取争取媒体报道、发表学术论文、进行定位效果展示等措施，达到将独特定位准确地传递给社会公众，使社会公众对学校定位产生明确的认知，并留下良好印象的目的。除此之外，学校还应制定预警措施，及时发现与纠正社会公众对学校发展定位理解出现的偏差或由于定位宣传失误而造成的定位诉求主题模糊和混乱。

## 第二节 现代学校发展目标

### 一、学校发展目标的内涵与意义

#### （一）学校发展目标的内涵

学校发展目标是学校在办学思想的指导下制定的、在较长时期内要实现的总体目标，包括最终目标和阶段目标。它是办学思想的具体化和办学的依据。学校发展有很多目标，它们之间是有逻辑关系的。搞清这些逻辑关系，便于理

解学校发展目标的地位和确切内涵，有利于处理各种工作之间的关系。培养人才是学校主要的社会功能，人才培养的质量有赖于学校的办学质量，办学质量又取决于学校管理的质量，而学校管理的重要依据是学校发展目标和校领导的办学思想。以上依次涉及了学校管理目标、学校办学目标、学校发展目标、学校办学思想和学校人才培养目标等概念。由此，形成了在一定办学思想指导下的目标体系。它们的相互关系如下图所示：

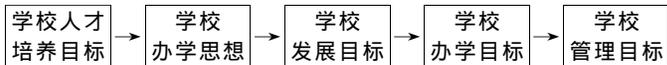


图 2 - 1

学校人才培养目标、学校发展目标、学校办学目标、学校管理目标都是对学校未来的状态、效绩的一种全局性的部署，是从学校的全局出发确定学校在未来较长时间内的工作目标和事关发展的重大决策，对学校工作具有稳定的、较长时间的指导作用。这些目标是各有侧重又互相包含的。我们以学校发展目标作为学校工作目标诊断的基本对象，是因为它对学校整体工作更加具备全局的和可操作的意义。

## （二）学校发展目标的意义

学校发展目标对学校实际工作起着直接的指导作用。如果学校发展目标不明确，学校中的人员甚至都不知道本校的发展目标是什么，必然造成大家各吹各的号、各唱各的调的局面，学校各方面工作很难协调一致。如果学校发展目标制定得不好，那么目标越明确，造成的工作偏移越大，学校领导工作实际上也就出现了“管理错位”。学校发展目标对学校工作的意义有以下几点：

### 1. 对学校管理行为的指向性

学校的发展目标确定之后，就为学校在一段时间内的各项工作指明了方向。人们的行为要指向目标，要使学校的每一名成员都明白自己的工作就是为实现学校的工作目标而奋斗。每一个部门都应清楚自己工作的目标是什么，要达到这个目标应该怎样去做。学校要把全校的教职员、学生的思想和行为统一到一目标下，协调一致地工作，形成一个具有团队精神的群体。

### 2. 对学校管理行为的约束性

学校发展目标在确定的同时也对学校的每一名成员具有了约束力。也就是说，每一个人的行为都要有利于目标的实现，那种随意地改变、脱离目标的行为是错误的。每一名成员（包括校长）都要为目标的实现去努力奋斗，要经常用目标去修正工作，使工作总是在目标的指引下地进行，要克服工作的随意性和低效率。

### 3. 对学校管理行为的激励性

学校发展目标给学校的所有成员展现了发展的蓝图和未来的美好前景，使学校的成员明确地看到了事业成功的希望，从而产生更大的工作动力。

### 4. 对学校管理行为的评价意义（检测性）

学校的发展目标是学校发展的出发点，也是目标实现的终点。所以，目标既是我们对一个学校发展结果的检查标准，也是在实现目标过程中对学校运行状态的检测标准。

## 二、学校发展目标制定的依据

学校发展目标制定的核心依据是学校确立的办学思想。没有办学思想的发展目标是没有灵魂的、盲目的发展目标。学校发展目标制定的基本依据是对学校办学条件的分析，尤其是对有利条件的分析。有利的条件可大致分为外部有利条件和内部有利条件两类。

### （一）外部有利条件

所谓外部有利条件是指那些影响学校发展的外部有利因素，例如：学校所处的自然环境、社会环境、文化传统对学校教育的特殊要求等都是外部条件。由于不同的地区对人才的需要不同，所以往往会对学校培养的人才提出特殊的要求。充分利用和适应这种要求，开设相应的课程培养适合当地经济发展所需的人才，这不仅能够发挥教育对社会发展的促进作用，也能得到当地政府的大力支持。学校拓宽了办学路子，也发展了自身的教学能力和管理水平。

学校制定发展计划时要注意以下几点：一是学校发展计划要使学校和社区更接近；二是鼓励学校和社区共同承担起改进学校教育责任；三是充分利用社区资源来解决某些问题。这里讲的“计划”和本章所提的“规划”具有相同的含义。规划中确定的学校发展目标要和学校所处的具体社区环境协调一致，应充分利用社区环境优势，来促进学校的发展，这样制定出的学校发展目标才不至于架空，才有实际意义。比如，一所山区学校，由于政府的关怀，在原来极其简陋的校园里建起了一栋教学楼和一栋学生宿舍，在绿色的山的环抱中，显得特别的美丽。可是，楼的周围仍是一片光秃秃的，显得很不相宜。学校很想借着新校舍落成做大做“校园建设”的文章。但是，没有钱去买花，种草，怎么办？乡里的一位领导提出，我们这个乡是苹果生产基地，生产出来的苹果大多还都是出口的，乡里的老百姓都希望自己的孩子能够掌握苹果的种植技术，另外，苹果树也可以美化校园呀。校领导听了，深受启发，确定了与学生生产劳动实践以及当地经济发展相结合的校园建设的思路。于是，学校通过乡领导的支持，请来了当地的果树“种植大王”，从挖树坑到剪枝……手把手地教给

学生。同时，学校决定将“苹果种植”作为这所学校的一门校本课程。

## （二）内部有利条件

所谓内部有利条件是指那些由于学校自身的优势而形成的有利于学校发展的条件。其具体包括以下几个方面：

### 1. 学校现有的物质资源和人力资源的数量和质量

学校当前占有土地的面积，校舍的面积和质量，教学设备的完善程度和先进水平，能够产生经济效益的物质设施，学校教职工队伍的数量、年龄结构、专业结构、学历水平、业务能力和教学水平等都是学校维持目前水平的保证，也是发展的基础。这些基础情况各校间均不相同，学校要善于挖掘这些基础中的优势。

### 2. 学校获取资源的能力

学校获取资源的能力应包括获取办学物质资源、信息资源、人力资源的能力。获取资源的能力比较强必然是学校发展的一个有利条件。学校的物质资源除原来具有的外，还要不断得到补充才能满足发展的需要。因此，要坚持不懈地使办学的机构或者学校的上级部门了解学校发展对物质资源的需求，并且充分发挥那些可以为学校提供物质支持的单位和部门的作用。获取信息资源也是使学校得到发展的重要条件。各种获取信息的渠道畅通，掌握各种获取信息的先进手段，快速地获取各种信息，是占有信息资源的能力的表现。

### 3. 学校良好的风气和较强的凝聚力

一个学校有良好的政治空气、良好的人际关系、良好的学习风气和良好的研究气氛就是这个学校发展的良好的软环境。有了良好的软环境，学校的发展才能有保证。

### 4. 有效的管理制度和方法

学校管理规章制度是实现学校办学方针和培养目标的具体体现，是学校维持正常教育教学的管理软件。具有一套严密、合理、高效的管理规章制度，是学校赖以发展的一个有利条件。

### 5. 具有优良群体素质的领导班子

领导者的群体素质是一个多层次、多系列的综合体。现代的学校面临的是日益复杂的教育教学工作、学校管理工作、与社会的方方面面交往的工作，甚至要从事一些经营活动。所以，领导者的个体能力已远远不能胜任，必须依靠领导者群体组合去完成。这就是说，首先，领导班子要具有凝聚力，团结一致，为一个共同的目标而努力工作。其次，领导班子的结构必须合理搭配，使之做到优势互补。领导班子要注意形成合理的年龄结构、专业结构、性格结构和能力结构。在一个群体素质良好的班子的领导下，学校的发展是大有希望的。

6. 学校的品牌声誉、教师的声望和校长的号召力等是学校的无形资产

学校的品牌声誉、教师的声望和校长的号召力等无形资产都是学校发展可以利用的有利条件。

当然，在看到学校具有的有利条件的同时，也应看到不利的条件。这时就要对这些不利条件进行客观的分析，对于某种思路中的不利条件，当改变思路后，很有可能成为有利条件。例如，一所学校的校长常抱怨教师队伍太年轻化了，30岁以上的只有5位，没有老教师带年轻教师，这对学校发展极其不利。但有一次，学校召开部分教师教科研情况座谈会，青年教师介绍他们是如何互相听“推门”课，如何互相直截了当指出各自教学中的问题，如何集体备课，如何确定自己要研究的问题等情况时，让校长大吃一惊。她说：“这是我担任校长的第三所学校，我还没有遇到过这样单纯、进取和充满活力的教师队伍。看来，我对教师队伍优劣势的判断是错误的。”

### 三、学校发展目标的内容与内在结构

#### （一）内 容

学校发展规划除了必须完整、明确地阐述学校发展目标外，以下三方面的内容也是必不可少的。

##### 1. 客观的背景分析

确定学校发展目标的前提是对学校内部、外部情况作出客观的分析判断。在学校内部，其包括教师队伍，办学条件，教育、教学质量，学校管理，校风、教风与学风等方面各居于什么水平，学校最大的优势是什么，工作中最薄弱的环节是什么，工作中的哪些困难经过努力可以克服、哪些困难是学校无法克服的，学校在哪些方面有望发扬优势形成办学特色，哪里是可能引起学校发生巨变的工作切入点等。在学校外部环境中，其包括存在着或可以创造哪些有利于学校办学的条件，学校与周边社区有没有不协调的现象，如果有怎样解决等。另外，要透彻理解党和国家的教育方针政策，透彻理解有关教育工作的社会变革趋势。我们分析现实不可能割断历史，在确定学校未来发展目标之前，有必要熟悉学校的发展历程，把握住学校历史与传统的特征，然后再用发展的观点综合分析，才能对学校的未来作出客观的合乎逻辑的判断。

##### 2. 对目标的合理分解

学校办学总目标常常可用一两句话来表述，若要进一步阐述它，使它更具体，变得可行、可检和可测，就要对它作进一步的分解。

##### （1）把总目标分解成各组织、各部门、各岗位的具体目标

学校各组织、各部门、各岗位的具体目标包括领导班子、学校组织机构建

设目标，教师队伍建设目标，教育教学工作目标，校园环境、办学条件建设目标等。确定分项具体目标，要注意把具体目标与工作要求相区别。“把学校领导班子建设成整体结构合理、团结奋进的领导集体”是班子建设的目标，“加强学校领导班子建设”是工作的内容和要求。学校教育科研工作的目标是队伍建设，即通过开展教育科研工作，提高干部教师的理论修养和教研科研水平，同时为教学质量的提高创造条件，而怎样开展教科研工作工作的具体内容和要求。在条件较差的学校，“开齐课程、开足课时”既是工作要求，又是学校要努力达到的具体工作目标。但是，必须指出，用目标代替工作要求是不合适的。

### (2) 把总目标分解成阶段具体目标

学校的长远目标可能需要较长时间才能达到，即使短期应达到的发展目标，也须按时间进程分解为阶段具体目标。实现总目标时间阶段的具体划分可以是一学年，也可以是一个工作周期。例如，小学教师学历达标的目标是，5年后大专学历教师应达到教师总数的50%（现状仅为30%）。在设定年度具体目标时，先考虑有进修提高潜力的教师，再考虑老教师退休、新教师调入等因素，就能确定出教师学历达标的阶段目标。若学校没有科研工作的基础，制定了科研兴校的工作目标后，具体实施时，可这样做：第一学年，学习理论、学习他人的科研经验成果，同时为科研造势，形成校内科研骨干群体；第二学年，选课题，加强校内外的学术交流，加强科研工作的领导指导，把科研工作落实；第三学年，作科研成果的鉴定与推广，用科研带动学校其他工作的开展；第四、五年，扩大学校科研工作的社会影响，在科研的深度、广度和成果适用上取得突破，从而达到科研兴校的目标。总目标不做时间进程上的分解，在实际工作中是很难把握的，很可能延误时机，使目标落空。

### 3. 制定实施目标的保证措施

要完成学校未来将要达到的目标，学校必须具备一定的条件才有望实现。这些条件就是实现目标的保证措施。有待创造的条件是学校有关部门的具体工作目标，例如：为了实现学校办学现代化，需要多方面筹措教育经费，这是校长和总务主任的任务；教学设备更新后要培训教师，让教师会用、用好，这是教学管理部门的任务。保证措施中的硬件部分，与领导的重视程度和地区经济实力有关。软件部分包括人员的思想道德修养、法制观念、业务能力、精神状态、工作态度和人际关系等。硬件措施很必要，软件措施更重要。

### (二) 内在结构

对于学校发展目标的内在结构，学校须给予特别重视，这是因为只有合理的、高度一致的内在结构才能从整体上保证目标的实现。结构是由横向和纵向两个维度构成的。从横向考查，学校的发展目标不是单一的，而是由许多相互

制约、相互依存的目标构成的目标群。一个学校的发展目标要涉及许多问题，并且完成时间跨度大，目标包含的内容较多。制定学校发展目标时要把目标群当做整体研究，注意目标之间的共性和差异，不可遗漏任何一个目标，切忌偏重一个目标而损害另一个目标。从纵向考查，学校发展目标是一个多层次的体系，层次之间相互制约、相互依存，上一个层次目标制约下一个层次目标，下一个层次目标为实现上一层次目标服务。上下层次目标的作用是双向的。

#### 四、学校发展目标的基本评价标准

对学校发展目标进行评估就是要深入地认识发展目标的科学性、可行性以及发展目标可能产生的结果，并进行质与量的分析，从而作出客观的判断。一个学校制定的发展目标怎样，要通过评价来进行分析。那么，评价的基本标准是什么呢？

##### （一）发展目标的前瞻性

发展目标具有前瞻性，才能对教育发展的未来走势及学校在这一趋势中的定位进行科学的判断，才能保证发展目标的相对稳定，才能始终如一，创造更大的效益。

##### （二）发展目标的合法性

###### 1. 符合国家的教育方针政策和办学的性质

学校发展目标必须与国家制定的教育方针政策相一致，以面向全体学生的全面发展为根本目的。学校要以培养各级各类人才为目标，并据此来制定自己的发展目标，否则就会使学校走上错误的发展道路。同时，要充分注意发展目标与自己所办学校的性质相符合，即承担基础教育的中小学要认真地研究怎样为完成好基础教育的任务去制定好自己的发展目标，不要推卸责任，也不要超越自己的办学性质。

###### 2. 要在国家的法律法规允许的范围内去进行各种办学活动

###### 3. 发展目标的制定应符合本校的重大事项的民主决策程序

学校的发展目标是一个事关学校发展前途的大事，对国家、对学生、对教师都有着十分重大的关系，因此，其制定必须符合本校的重大事项的民主决策程序。只有经过认真研究，科学论证，群众的民主评议和认同，才能使制定的发展目标具有权威性、科学性和群众性，避免和减少决策失误，使发展目标发挥其凝聚人心的作用力。

##### （三）发展目标的科学性

学校发展目标的科学性首先要表现在符合教育的一般规律上。例如，发展目标的制定要遵循学生身心发展的规律，要遵循教学过程的规律等。学校的发

展目标不能全部建立在主观愿望之上，不能超越学校之所能，提出过高过大的目标，使之成为可望而不可即的幻想。但是，学校要发展也要使其优势得到发扬和光大，这就要挖掘和利用所有能够利用的有利条件，给发展创造提供必要的物质、智力和精神的支持。

#### （四）发展目标的实用性

制定学校的发展目标，必须注意它的实用性，即目标要提得明确和简洁，语言要具有鼓动性。这是因为学校的发展目标是要使学校的每一名成员都了解并认同，目标制定出来不清晰、不明确，不利于深入人心，内化为成员的自觉行为就更是一句空话了。因此，学校的发展目标不仅要注意详细的内容的阐述，同时在表达上要适于宣传和鼓动。

#### （五）发展目标的可操作性

学校发展目标制定应该具有可操作性。也就是说，应该有配套的具体的实施步骤和办法。能够实施的目标才是可以实现的目标，否则就是空中楼阁。

#### （六）发展目标的可检测性

学校的发展目标不仅要有配套的实施的步骤和办法，还要有配套的分阶段的具体检验标准。也就是说，在制定目标的同时要把目标实现的标准制定出来。当目标实施到一定阶段时，可以通过这些标准来对实施状况或结果进行检查或验收。如果发展目标没有可检测性，那么这个目标就是空的、无法实施的和流于形式的。

### 五、办学目标在学校治校中的作用

#### （一）导向作用

目标是管理工作的方向。管理过程的实质是具有共同目标的组织成员为实现预定目标而进行的一系列职能活动。因此，目标为管理过程中的职能活动指明了方向。目标明确与否从根本上决定了学校管理的成效。

在管理学中经常用到这样一个公式：

$$\text{目标方向} \times \text{工作效率} = \text{管理效能}$$

它表明，目标方向与管理效能是成正比的。十年动乱中，教育工作的目标不正确，造成了严重的后果和沉痛的教训，人们记忆犹新。

目标的导向性本身具有控制的意义。目标一经确定，就要求各个部门、组织、人员的活动和各项工作都要指向目标，沿着一定的轨道远行，不能偏离；否则，目标就不能实现。实施对目标的管理，实际上是对学校全部工作实行有效控制的过程。

学校管理的对象，包括人、财、物和事等，都处在不断地发展变化中。而

且，这种发展变化也不可能都符合目标和预定的轨道。校长管理的目的，就是使学校的各方面工作，都应适合实现目标的需要。可以说，没有目标，就无法导向，更无法控制。

目标的导向作用和它具有的控制意义还在于目标本身是可以把握的。目标要有明确、具体的标准，切合实际，经过努力，可以达到；否则，抽象、空洞的口号，即使方向没什么问题，也是没有实际意义的。

例如，有一所中学，建立于1957年，近二十年来，一直处于不景气状态，社会上反映不好。有些家长常用“你再不好好学习，就得去×中学”来督促自己的子女。师生压力很大，改变学校面貌是大家共同的心愿。经校长和其他干部全面分析学校的有利条件和不利条件后，使大家正确认识了自己，看到了优势。接下来，经过一段时间的努力，校长和其他干部又及时肯定成绩，总结经验，增强大家信心。然后，正式提出“团结、改革、拼搏、奋进”的号召，制订了三年改变学校面貌的规划。这个目标在全校教职工以后的工作中引导全校教职工齐心协力克服困难，提高水平，从而使学校各方面工作逐步发生了明显变化，连续被评为区、市先进集体，受到学生、家长和社会上的称赞。

## （二）激励作用

目标能推动人们为实现目标付出努力。人们有了明确的目标，看到了光明前景，理解了自己工作的意义，认识到自己劳动的价值，就会自觉投身于工作和事业，发扬创造精神，不断进取。

学校领导者确立明确的奋斗目标，是团结和鼓舞全校人员、齐心协力办好学校的动力。师生员工通过自己的努力，越接近实现目标，就会越干越有劲，学校也就越兴旺。如果相反，人们不知道学校的奋斗目标，不了解自己工作的价值和意义，就不能发挥积极性和创造性。

目标对管理者本身来说，也具有激励作用。各层次的领导管理人员，对目标有清晰地了解，才能成为一个自觉的有作为的管理者，从而使学校获得最大的效益。

下面我们结合具体事例观察一下，目标是怎样起到激励作用的。

上海建平中学提出建设校园文化，校长解释说：“校园不仅要有琅琅的读书声，还必须有良好的环境和气氛，这个环境不仅指校园的自然环境，而且应包括师生的人际关系和心理环境。一句话，校园要成为每名学生温暖的家园和幸福的乐园。”这成了师生共同追求的目标。

校门口，修起了“慧泉门”，轩乐典雅，祝愿学生走进校门，智慧如源泉喷涌。

大楼前，筑起了“艺术廊”，曲折有姿，象征艺术才华乘着理想，在红花

绿叶间穿流。

校歌唱起来了，洋溢着青春的激情；蓝底上五个白圈相连的校旗飘起来了，蕴含着德、智、体、美、劳五育并进的思想。人人穿着校服，佩戴校徽，分外精神。学校第一次举行了艺术节和体育节。老师和同学，校长和学生，同台演出，同场比赛，两代人的心靠得十分亲近。老师发现了学生心里有那么多的欢乐，学生感受到老师是那么可敬可亲。

沟通渠道顺畅，心灵敞开了。曾被人称为“东伯利亚”的学校变得年轻了。

“建设校园文化”，这个共同的近期目标表达了也加深了全体师生爱集体、爱学校的情感，也使学校面貌发生了巨大变化。

这个共同的目标是怎样发生作用的呢？心理学的知识告诉我们，群体意识是一种重要的社会现象。它指的是群体中的多数成员具有共同的信仰、规范和价值观念，群体中的个人时刻把自己的言行与群体联系起来，把群体利益置于个人利益之上，并对自己所在的群体有一种责任感。形成这种群体意识的首要条件就是有共同的目标和利益。这个共同的目标和利益在被意识到的情况下，比个人目标和利益有更大的吸引力，并产生一定的追求信念，使人产生源源不断的动力，最大限度地发挥人的积极性。

### （三）评价作用

目标是评价工作效果的标准，结果和目标一致，效果就好；结果背离目标，效果就差。任何管理的目的和基本要求都是为了实现预定目标。

学校总体管理目标，包括学校各方面各项工作应达到的质量标准。衡量一所学校办得好还是差，不能用单一的标准（如考试的分数）衡量一名学生。

北京市拟定的《学生质量综合评价方案》，是根据中央有关文件规定的培养目标制定的。它把学生作为一个由若干要素组成的有机整体对待。方案提出了6项一级指标、13项二级指标和26个评价要素，克服了过去评价的片面性、表面性和随意性。

实施有效的目标管理，可提高学校管理水平，提高学校办学效益。

## 第三节 创办特色学校

### 一、特色学校的含义

所谓办学特色，就是一所学校的整体办学思路或在各项工作中表现出来的

积极的与众不同的方面。换句话说，它是一所学校积极进取的个性表现，包括办学思路特色、教师管理特色、后勤管理特色、校内组织建设特色、校内外关系特色、领导班子建设特色、学校建筑特色、校园文化建设特色等方面。总之，学校工作涉及的一切领域都可以创新，都可以办出特色来。

目前，在学校管理的理论和实践领域里，有这样一个新提法，即“学校特色发展战略”。所谓学校发展战略，是指管理者对学校长远发展目标及其行动路线所作的预见性和能动性的安排。我国中小学校当前运用的战略模式有许多种，如转制战略、联合战略、任务转移战略和多元经营战略等。学校特色发展战略，简称“特色战略”，它着眼于社会需求，着重于挖掘本校的潜力与特长，力争将学校办得与众不同。

特色战略是创建学校特色的高层次的组成部分。它具有以下几个特点：

①创建特色被纳入学校长期发展规划，是促进学校发展的切入点，而不是孤立的特色。②特色的选择非常注意社会公众和服务对象的需要，以“特色”为学校教育与社会迫切需要的结合点。为此，学校决策者要对社会需求非常敏感，一旦抓住适合行动的机遇，就要立即决策，做到决心大，动作快，“人无我有，人有我精，人精我新”。③确定的特色要突出，有力度，有较深的内涵，有持久性。只有这样，才能发生较大的内外影响。④要对特色进行适度的宣传。因为，以特色为基础推行学校教育的战略要依靠社会各方面的支持才会实现。一言以蔽之，特色战略就是凭借学校的特色，开拓出学校长远发展的前景。

特色学校有一个孕育、诞生、成长、成熟的过程，它的形成机制概括起来就是：一种意识，两类分析。

一种意识是指创新意识。那么，创新意识来自何处呢？普遍地说，学校领导者应培养起“三感一险意识”，即成就感、危机感、新意感和敢于冒风险意识。成就感是指不甘守成、更上一层楼的进取心，是指要把工作做大、做新，有超越前人、他人的雄心。危机感是指对学校生存和发展面临的威胁产生的竞争意识。新意感包括两个方面：①就心态而言，不愿简单重复传统的观念、行为和方法，总想在新思想的基础上有所作为；②从行为而言，对新理论和新经验保持敏感，愿意研究和学习。两类分析是指环境分析和学校需求能力分析。所谓环境分析是指要对教育的发展趋势和教师服务对象的需要作出判断。

学校教育既要使学生对现存社会形态有一个理性认识，又能发展对新的更好的社会进行创造的热情和能力。如赫胥黎所说，教育的目的之一应该是教导人们忽视他们的社会环境强加在他们身上的那些无意识的偏见。如果要实现这一教育目的，学校就要为偏见的消失和有批判性鉴别能力及智慧的发展创造环

境条件。其中最重要的途径之一就是发展适应以上要求的学校特有文化。学校特有文化指学校独有的社会形态,既含有对已有社会存在的批判,又有对某种理想的追求;有教育目标的预设,又有师生员工的自我创造。

现实中学校文化呈现何种形态与学校管理密切相关,甚至可以说,学校文化主要靠学校管理来创设。综观国内各级各类学校,使学校发挥出强大的综合教育力量者,必具“特色”,而特色之特表现为学校文化之卓然不群,其文化优势又与其独有的管理模式相联系,其管理模式之最大特点则在于有明确的教育目的和蕴含新的教育理念;反观学校文化之平庸者甚至无文化者,其管理则带有明显的无教育、去教育性。有无学校文化意识以及创设什么样的学校文化,实际上反映了学校管理者对教育规律、教育内容、教育途径、教育方式和方法等进行探索的不同的积极性与自觉程度,所以,通过学校管理发展学校文化就是在进行教育,也是在研究教育。当然,学校文化的形成有其内在的规律,有其复杂的结构、内容,而且,对外存在着学校文化与社会文化的冲突,对内有着学校主文化与亚文化的矛盾等。然而,这些也正是学校管理需要解决的问题,也正是在对这些问题的研究探索过程中,学生的发展凸显了其核心的位置,精神与信念获得了其丰富的载体。

## 二、特色学校建设中学校文化的价值选择

学校教育是在一定的文化价值观的指导下按照一定的程序有组织、有计划、有目的地进行的。从根本上说,学校教育是通过文化的传承、选择和创造来实现的。它撷取文化的精华作为教育的内容,提供适应社会发展需要的观念、态度、知识与技能,并通过一整套价值标准和评价手段进一步保证和强化这种选择的方向性。现代学校文化的选择、批评与整合、重构功能在学校教育中起着越来越关键的作用。

在现代社会中,多元文化的冲突、融合与价值选择已经成为每一个民主开放国家面临的重要问题。学校管理者如何在纷繁复杂的、多元的文化背景下选择符合自身发展条件的文化元素,选择能够引导学校全体成员沿着符合价值主流方向发展的文化内容,在整体统筹的基础上,采取扎实可行的举措,为学校植入独具个性特色的文化内涵是特色学校建设的首要问题。

### (一) 学校特色文化选择的价值取向

任何成功的教育改革首先都是价值观的更新,任何教育问题的困惑最终都表现为价值观的困惑,表现为一种价值选择的无奈与盲从。因此,学校特色文化的选择首先是一种价值观的选择,即对学校面临的多重文化价值观进行澄清与重构。

### 1. 合目的性

学校特色文化选择的价值取向首先是合目的性。学校教育目的是对教育活动要造就的社会个体的总体设想和规定，是教育活动直接期望达到的结果。学校教育目的实质上就是对社会深层文化作的选择。它把要继承和发扬光大的一部分社会文化转化成为对受教育者身心发展的期待，转化成为对年轻一代的素质要求。可以说，学校教育目的确定过程，也是文化选择的实施过程。我们今天是按社会发展以及人的全面发展特点来确定学校教育目的的，即通过教育使受教育者的身体和心理得到全面发展，达到综合素质的提高。为达到使学生素质全面提高的目的，就应撷取能使教育者树立并形成正确世界观、人生观的文化，选择能使受教育者形成良好思维形式的文化。

### 2. 合规律性

合规律性，即提高选择的科学性与先进性。比如，确立“为学生发展而教”的理念，选择符合学生身心发展特点、教育教学规律的学校文化，最大限度满足每名学生的不同发展需求，实现合目的性与合规律性的高度统一。

### 3. 独特性

作为特色学校文化选择最核心的要素是独特性。独特性的本质便是个性，是事物差异性的体现。一所学校能够称为特色学校就是这所学校强烈地张扬出其鲜明个性，让人极易辨别。因此，特色学校在具有一般学校共性的基础上，又有与众不同的个性，即“人无我有，人有我优，人优我精”的独特风格，这是特色学校的生长点，离开它则无特色可言。特色学校文化独特性的灵魂在于创新。

## （二）学校特色文化选择的出发点

### 1. 对本校文化的理解与评价

文化评价是对当前学校文化状况进行判断的活动，也就是要根据新时代教育目标的要求，依照科学的方法、程序，系统地收集有关信息，对学校的文化现象、文化活动、文化内容以及达到目标的过程或程度和社会价值进行判断，为学校决策提供依据。文化评价是特色学校文化建设的重要环节，目的是通过客观、实事求是的评价，弄清学校文化的状况，以便作出正确的决策。而这可以借助一系列测试工具或调查访谈来了解学校文化的现状。比如，对教师的集体访谈可借助以下问题来讨论、发现学校文化的类型、学校文化中的积极和消极因素：我们学校文化的领域（专业合作、共同分权、效能感和自主抉择）哪一方面最强？我们为维持或提升这些领域做了些什么？我们学校在这些领域中面临的最大的挑战是什么？作为一个学校共同体，我们能为解决这些问题做什么？了解学校文化的基本现状与层次可为下一步文化的建构找到切入点。

## 2. 关注学校文化发展的历史、现实与外围环境

学校特色是学校长期积累形成的，是学校传统的重要组成部分，因此在特色学校建设中要求学校文化建设关注学校的历史传统、敬重学校的文化积累，回到学校的历史文化中重新发现、解读和建构学校思想和文化资源，使之符合时代精神和教育改革与发展的要求。每所学校在长期的办学过程中，都有不同于其他学校的历史，在历史的长河中必将积淀并衍生出属于自己的、深厚的学校文化。基于学校自身的历史文化底蕴，蕴含着学校发展的机遇，学校管理者必须学会把握这种文化机遇，并由此形成鲜明的学校特色。同时，必须从学校实际情况出发选择特色文化。特色文化不可能仅仅取决于校长或教师的良好愿望，还需要各种客观条件和机遇，更须要植根于其中的适宜土壤。比如，学校原有的基础条件、传统、校风、教师队伍素质和生源状况等。远离学校实际、盲目追求所谓的高品位，只会把学校引入一条违反教育规律、强求“学校特色”的尴尬之路。

## 3. 关注学校的社区文化

社区文化包括地区特色、社会环境、社区成员素质和传统文化特色等，这是构建学校特色的“社会土壤”。社区的经济、文化和科技发展水平，社区的民风、民俗，不同社区或地区经济发展的不平衡，由此产生的不同的社区成员对学校教育的不同要求等都对学校教育发生着影响。从一定意义上说，学校文化是特定社区生活方式的体现。因此，学校管理者要善于从众多的潜在的社区文化特色中寻求突破，拓宽“文化特色”建设的思路。

# 三、特色学校建设中学校文化的建构策略

## （一）多主体参与建构

特色学校文化建设的主体是多元的，包括学校的校长、教师、学生、职工以及间接参与学校建设的专家、家长、社区人员等，他们各自发挥着重要的作用，承担着相应的责任，形成了一个建设共同体。

校长作为学校的领导者，也充当着学校文化领导者的角色，是学校文化的发展者和创造者。陶行知先生根据他丰富的学校教育与管理实际经验指出：“校长是一所学校的灵魂，要想评论一所学校，先要评论他的校长。”就学校特色建设而言，校长首先要有强烈的特色意识。所谓特色意识，就是教育工作者个体对特色教育活动的性质、结构、内容的理论认识水平。中小学创建特色的过程，是一个由潜在优势向显性优势转化的过程，在这一过程中，校长的特色意识起着先导作用。其次，校长要有独特的教育思想。教育思想是构成办学价值观的重要组成部分，是形成学校特色的重要因素。独特的教育思想带有校长

鲜明的个性特征，是校长在多年办学实践中不断总结、提炼、概括的思想结晶。

教师是学校文化的主体，更是文化的直接传播者。他们通过自己的教育教学活动与文化的继承和演变，实现学校组织文化的保持与改造。特色学校建设，须要增强教师对学校特色文化建设的紧迫感和使命感，促进教师在确立符合学校文化的教育价值观前提下，积极发挥个体特长，努力发展教学特色；在实现教师文化角色转变的过程中，使教师成为学校特色文化的主动建构者。

学生文化是学校文化的重要组成部分，它将体现学校独有的文化特色。学生虽然是在生理、心理及社会意识等各方面都未成熟的个体，但也应充分尊重学生在发展中的主体地位。学校应在充分分析学生发展潜能、个性特长的基础上，挖掘学生文化创新的潜能，积极培育学生的文化判断力，引导学生构建健康向上、体现学校精神面貌的学生文化。

## （二）多维度立体建构

学校文化是一个多维、立体的复合体，它由精神文化、制度文化和物质文化等多层面共同构成，因此学校文化的建构必须在多个层面、多个维度上逐步推进，协同发展，从而构成学校文化的整体。

### 1. 开发特色课程

特色课程是学校特色文化形成的支撑。课程不仅让学生学到知识、掌握文化，更重要的是形成一种教风、学风，一种学校组织精神。课程“蕴含的价值、精神、意义并不是直接灌输给学生的，而是在师生协商与互动过程中通过达成共识的方式被动生成的”。在特色课程的开发、实施及评价等教育教学活动中，学校管理者、教师、学生共同探索、总结，既形成独特的教育教学风格，也成为学校特色文化的载体。

### 2. 完善特色制度

学校制度文化属于学校文化的中间层次，它包括学校管理体制、组织机构与结构、规章制度，还包括学校在各项活动中的文化交往方式、礼仪与行为准则等。在学校文化由浅层向深层渗透、由外化向内化转变的过程中，制度文化是一种基本力量。科学完善的管理常规是办好一所学校、形成特色风格的保证。首先，以可操作性的语言将特色思想、特色内容和特色操作程序规定下来，形成制度，以保证特色发展的连续性，形成特色发展传统，使特色建设不至于由于人事的变迁而更改。其次，还可以围绕特色主题制定一系列新的特色制度，从制度上来规范和保证特色学校的建设。

### 3. 塑造特色校园

学校物质文化属于学校文化的表层，是学校文化的空间物态形式，是学校

精神文化的物质载体。学校的物质文化包括校容、校貌、校园建筑及各种设施等，它能使学生潜移默化地受到感染、熏陶和积极的暗示。因此，学校特色文化的建构必须赋予校园环境以文化的特质和教育意识，增强环境育人的功能。学校特色文化环境主要指学校文化标志系统，比如：校徽、校服的设计，校歌的编创；学校、教室墙壁的设计；学校长廊、路标、奖牌、奖品以及校史的展示方式；校内媒体的设计等，这些蕴含着内在的情感体验或视觉符号的学校文化元素会形成一种相对稳定的、特殊的“文化场”，使学校文化主体在体验中理解、接受并认同学校文化，最终共享学校文化。

学校文化是学校群体成员共同遵循的愿景、信念和价值标准，是学校最深层的，也是最高境界的管理。任何一所名校的学校文化都不是在一朝一夕中产生的，而是一个在长期积累的过程中不断积淀和生成的。特色学校的建设要求广大学校在多元的社会文化中认真选择、提炼，积淀和丰富独具特色的学校文化底蕴，积极建构学校的特色文化，并最终展示出属于自己的特色风貌。

## 第四节 创建品牌学校

### 一、品牌学校的内涵

#### （一）品 牌

品牌概念本属企业产品范畴，表明产品的名称、品种、牌号、品位特点、标志和生产者，它以文字、图形、记号等形式出现，有别于其他产品的总称，亦即某一产品的代名词，其表现形式为商标。

品牌认同的基础是产品质量，任何一种商品只有在人们认同了其质量后，才会认可其品牌。所谓质量，实质上是对于某一客体是否能够满足特定主体需要及其程度作出的肯定性价值判断。质量的有无及其高低，取决于客体本身的性状和特定的主体需要。因此，高质量的产品一定是在产品整体概念的三个层次上都达到了最佳境地，即在核心产品上满足了消费者购买该产品追求的基本利益的需要，在形式产品上满足了消费者对具体产品形式的需要，在质量、特点、款式、品牌、包装等附加产品上满足了消费者在购买某产品时，追求的附加服务和利益需要，如免费送货、安装、维修、保换和操作培训等。所以，高质量一定会产生高的顾客满意度。

产品和服务的质量是企业品牌全部价值的具体体现，是品牌的灵魂。质量形象是品牌形象的支撑，品牌形象是质量形象的反映。因此说，质量是品牌生

存和发展的基础。

## （二）学校品牌

学校品牌是从企业品牌的概念中引申出来的，从定义上讲，学校品牌是学校的名称、标志和为教育消费者提供教育服务，培养教育消费者的各要素（师资、校园文化、教学设施等）的总和，是外延和内涵的统一。学校品牌是一种无形资产，它若能发挥作用，就会给学校带来实质性的附加值，并形成品牌效应。发挥品牌效应，有利于引导人们的教育消费，有利于推进素质教育，有利于教育的可持续发展，有利于迎接教育市场的挑战和竞争。

学校品牌的内涵包括四个方面：教育质量、办学特色、学校文化和口碑。质量是消费者对产品或服务满足需要程度的评价，其核心是事物、物质、产品的本质属性、特征、功能、作用的集中反映和达到的有效程度。教育质量是教育产品和服务具有的特性能满足社会及学生发展需要的程度，是学校品牌的基础。办学特色是指差异化的教育质量及差异化的教育质量形成方式（培养模式），它是学校品牌的核心和标志。学校文化是一所学校的精神气质、行为方式、生存状态和价值体系的总和，是学校品牌的根本，因为学校品牌是学校形象的标志，学校形象是学校在社会公众、家长、学生心目中的总体形象，是学校文化的外显。口碑是社会大众潜移默化地对学校教育质量的综合印象，是学校品牌形成的媒介，因为口碑是学校品牌传播并发生影响的途径。

创建品牌学校，使学校品牌在消费者心中占据优势形象位置，就必须在教育质量、办学特色、学校文化和口碑等方面下工夫，而核心问题是提高教育质量。首先，因为学生是品牌的要素，教育质量是品牌的核心，从某种意义上说，学生素质、教育质量就是学校的品牌。所以，打造学校品牌必须在先进教育理念指导下，对学生培养目标、方法、内容机制、措施以及教育教学中的各种关系进行优化规范，形成先进稳定的培养模式，通过学生的成长与表现在社会公众中建立良好的品牌认知。只有高质量的教育，才能满足教育消费者的基本利益需要，在教育消费者和社会公众中得到认同和肯定，提高满意度，使学校在教育市场中提高竞争能力。其次，从形成办学特色角度看，办学特色或者体现在培养目标上，或者体现在培养过程中，或者同时体现在这两个方面，但无论怎样的办学特色，都是对受教育者行为变化（素质提升）提供的经验和预期，因此办学特色的基础仍是教育质量，只不过是一种特殊的教育质量。再次，教育质量也是学校品牌建设和发展的支撑点。学校工作千头万绪，最根本的任务是教学工作，是提高教育教学质量，只有坚定不移地抓好教育质量，创建品牌学校的工作才有抓手和落脚点。最后，教育质量也是学校品牌产生效益的根本保证，因为只有教育质量提高了，学校才会有知名度、竞争力和发展潜

力，才能在生源市场、资源市场和就业市场上取得更多份额，产生更多社会和经济效益。

## 二、品牌学校的“招牌”

### （一）优秀毕业生

作为一所学校，它的社会功能是什么？作为一名校长，一名教师，他为人民服务，为祖国作贡献，应当集中体现在什么地方？毫无疑问，一所学校、一名校长、一名教师的全部努力、全部心思都应集中在一个目标上，那就是为祖国、为人民、为社会培养出优秀的毕业生。所以说，培养出优秀毕业生是学校办学的第一大目标。

优秀毕业生要做到两个适应：一要适应将来在高一级学校继续学习的需要；二要适应未来社会发展的需要。两者，一个是眼前利益，一个是长远利益。那么，二者如何统一呢？答案就是抓基础。基础教育，居于学生的打基础阶段。我们的理念是：“学生未来发展的高度，将取决于中学时代打基础的深度。”基础打扎实了，才能在人的一生中长期发挥作用，体现出教育的后劲。因为基础的东西，相对是稳定的，如基本觉悟、基础知识、基本能力和基本心理品质，这些基本素质不会随着社会的飞速发展而过时和变得无用，这是由基础的长效性决定的。因此，只有抓基础才能较好地解决“眼前”和“长远”利益的矛盾。

学生有各自不同的兴趣、爱好、特长，这完全是正常的，是好事。客观上学生必然是多种多样的。因为个性的多样性是绝对的，这刚好和社会的多样性需求相一致，也有利于学生将来的择校和择业。如果学生真成了一个样子，反而不适应社会多样性的要求了。作为为社会培养人才的学校，当然希望自己输送的毕业生更适合于社会需求，因而不仅不应反对学生的多样化，而且要自觉地去培养学生不一样的特长和个性。

如果出于竞赛、升学等功利因素的考虑，牺牲学生的全面发展，把学生训练成“应试机器”，那就势必会影响学生的全面发展，势必会影响学生基础的夯实和特长的发展，而且这将严重阻碍学生的未来发展，因为他们缺乏应有的基础和特长，将影响他们毕业以后的再学习和适应社会的需求。这是中学阶段应当避免的倾向。

培养优秀的毕业生，即基本觉悟高，基础知识好，基本能力强，身心健康的学生，是学校的根本出发点和立足点，是打造品牌学校的充分必要条件。

### （二）优秀教师

学校应在培养优秀学生的过程中，造就能培养优秀学生的优秀教师。教师

的职业要求教师应当是高尚的和完善的，应当是美的象征。

优秀教师应当是德才兼备，令学生佩服的人。

德，主要指教师的觉悟高，道德高尚。而这些都应当集中表现在对教育事业的极端热忱和对学生的极端热爱上，应当表现在全心全意地做好本职工作上。

才，主要指教师的本领。一名现代教师的才应当具体表现在以下几个方面：一是“两基”，具体包括：基础知识扎实，功底雄厚，知识面广、新，不仅精通本学科的专业系统知识，而且精通与本学科有关的相邻学科的知识；基本能力强，除了一般的能力强之外，专业的特殊能力也应当强，在学生面前，要有很强的解答疑难问题和引导启发学生深入学习、思考的能力。二是“五胜任”，具体包括能胜任选修课教学工作，能胜任科研工作，能胜任班主任工作，能胜任学科教学工作，能胜任课外活动的组织、指导工作。三是“四会”，具体包括会讲外语、会使用计算机辅助教学、会用心理卫生知识和会用学习科学知识来指导学生。

### 三、打造品牌学校的方略

社会越成熟，品牌效应越明显。随着中国教育供给方式的日趋多元和家长对学校选择性的增强，教育品牌的竞争力已不容忽视。市场条件下，品牌已经成为学校赢得家长和求得生存与发展的关键。在这种情况下，学校必须树立品牌意识，并认真审视其品牌管理策略。

#### （一）品牌学校需要准确的自身定位

任何品牌都必须发现和科学定位自己的核心价值，而后紧紧围绕这个主题，将这个核心价值向目标消费者、向公众传播，在其心目中建立清晰、可感的核心价值形象，并在各个环节中不断加强、巩固这一核心价值。

“找准位置，个性鲜明，彰显特色”是一所普通学校成长为一流名校的二部曲。企业有“先找市场，后开工厂”一说，学校也是这样。准确定位自己的服务对象，在市场中找准自己的位置，建立自己的核心竞争力，是一所学校生存和发展的基础。学校定位，须遵循“四客观”的要求：充分考虑“社会的客观要求、学校的客观基础、办学的客观条件和教育的客观规律”。遗憾的是，很多学校没有品牌意识，没有目标定位，诉求主题年年变，什么口号流行就喊什么，随波逐流，没有定所；到了家长那里，就成了飘忽不定的幻影，难以建立稳定巩固的品牌形象。张扬学校个性，熔炼品牌精髓，打造名牌学校，要在“创新”上求发展，在“特色”上做文章，依法治校，改革活校，科研兴校，特色立校。

## （二）品牌学校需要稳定的培养模式

培养模式是在一定的教育理念指导下，对人才培养目标、方法、机制、措施及人才培养过程中各种关系的规范。先进的人才培养模式是先进的教育理念的客观化，是先进的教育思想在教育实践中的反映和表现。“相对稳定”反映学校掌握教育规律的程度，相对稳定的“培养模式”是一所学校核心竞争力的重要组成部分。品牌被信赖，是因为其受制于严格的过程约束和规范限定。无论何时何地，以何等代价，品牌的建设者都要时时刻刻恪守自己的承诺，这是世界级成功品牌必须遵守的不二法则。因为品牌实质上是一种承诺，学校建立品牌的过程就是孜孜不倦实践其诺言的过程。质量是品牌的基石，学生的素质就是学校的“品牌”。稳定的培养模式、扎实的课程体系是学校的质量承诺得以兑现的过程保障，它决定着人才培养的规格与质量。

## （三）品牌学校需要良好的校园文化

校园文化是学校师生员工创造的。但是，它一旦创造出来，就会成为一种能动的教育力量，反过来也创造或影响这所学校的师生员工。文化是一种精神期待，校园文化是一种持续的教育力量，哈佛大学校长经常换、教师经常换、学生经常换，可学校的精神却是永恒的。校长要不断提醒教职员，将学校的“工作目标”与教育的“终极价值”相统一，并形成共识。也正是这种共识的产生使全体员工在了解教育使命和教育核心价值的前提下，自觉自愿地投身到学校的各项活动之中，并积极地影响家长和周围的人，进而扩展和强化学校与家长基于教育共识而产生的品牌忠诚关系。

优秀的学校文化就等于卓越的品牌。此时，学校和品牌已经融为一体，传统积淀、文化氛围、办学理念、学风、教风等要素构建起了学校品牌的根基。

## （四）品牌学校需要广泛的社区参与

国际著名品牌管理专家 Paul Temporal 在他最新出版的《卓越品牌管理》一书中提到：“品牌管理的全部在于和消费者建立关系。”一所学校品牌的存在与否不是由自己说了算的，而是存在于家长和学生心目中的。培育品牌的过程就是建立和维护与家长、学生、员工和社会关系的过程。所以，一个成功的品牌也就意味着良好的品牌关系，它不仅获得服务对象的信赖和忠诚，还会赢得员工的努力支持和社会的广泛认可。一般认为，学校的社会参与度越高，学校越好。现代社会是开放的社会，现代教育也必须是面向社会的教育。这种教育在积极服务社会的同时，也能广泛地吸引社会的支持与参与。

品牌是伴随学校成长和发展的产物，它不需要惊天动地的举措，也无须豪言壮语般的承诺，而是实实在在地在每一个细微之处用心去做，当家长和社区把你当做可托付的朋友时，品牌关系就被牢固地树立起来了。

### （五）品牌学校需要持续的维护

品牌如同市场一样，是按照其客观规律运作的。中国学校的品牌意识普遍没有觉醒。一些民办学校虽然有了品牌意识，而品牌策划与管理的水平仍然很低。通常，一些学校在品牌前期知名度的推广上往往不遗余力，不惜重金，可是一旦树立成功后，就疏于管理，而且不知道如何继续维护和提升品牌，结果一开始由广告宣传塑造起来的良好品牌形象，随着时间的推移转眼间就变成了风烛残年的“老人”，直至退出竞争的舞台。铸造品牌对一所学校来讲，是一个异常痛苦而又漫长的过程。这就意味着学校和社会对教育品牌都需要有一个更深刻、更理性的关注。学校要想长久赢得家长的信任和忠诚，需要走的路还十分漫长。市场环境的完善、家长的逐渐觉醒，将作为一种外在压力，促使教育品牌的创建者进一步规范和理性地运作。此外，提高品牌建立的理性认识，自觉遵循品牌建立和发展的内在规律，学会管理自己的品牌，也是中国学校校长迈入市场经济必须要补修的一门功课。

## 第三章 现代学校人力资源优化方略

### 第一节 学校人力资源管理概述

#### 一、学校人力资源的内涵与特征

##### (一) 学校人力资源的内涵

资源是人类社会存在和发展的前提，也是学校存在和发展的基础。资源这一概念，从经济学的角度来看，是指用于创造财富而投入于生产和管理活动的一切要素；从教育的角度来看，是指教育可利用的资源；从管理学的角度来看，是指进入管理活动领域并与管理主体发生功能联系的实体设备、资本、技术和人力等要素。就学校管理资源而言，其主要有六种类型：实体设备资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源和人力资源等，这是学校管理活动不可缺少的基本要素。学校管理，实质上就是对其拥有的各种资源进行科学合理的配置，使之产生优化高效的管理结果。

在学校管理的各种资源中，人力资源是学校更具竞争力的资源，也是学校开发与管理的核心。如何理解人力资源的概念呢？下面就让我们对其由来和发展作一简要考查。早在 1776 年亚当·斯密在其所著的《国富论》中就对其有了一定程度的认识。他认为，一个国家全体居民的所有后来获得的有用能力是资本的重要组成部分。20 世纪 50 年代后期，美国芝加哥大学教授、诺贝尔奖金获得者西奥多·舒尔茨于 1960 年出版了《人力资本的投资》，此后，芝加哥大学的教授加里贝克尔又在 1964 年发表了代表作《人力资本：特别是关于教育理论与经济的分析》，至此，他们两人共同创立了人力资本理论。他们认为，人力是经济发展和社会进步的的决定性因素，有技能的人力资源是一切生产资源中最重要资源。因此，人力资本作为一种生产能力已经远远超过了其他形态的资本的生产能力的总和。后来，英国经济学家哈比森就人力资源的重要性曾发表了这样的观点：“人力资源是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动生产因素；人是积累资本，开发自然资源，建立社会、经济和社会组织并推动国家向前发展的主动力。显而易见，一个国家如果不能发展人民的技能和

知识，就不能发展任何别的东西。”管理学家马斯彼得斯也指出，企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。我国学术界在20世纪90年代中期引进人力资源理论，开始只是出现在学者们的引介或研究的文章中，在党和国家的文件中正式提出并使用“人力资源”概念，还是在党的十五大的文件上。江泽民在中国共产党第十五届全国人民代表大会上的报告《高举邓小平理论伟大旗帜，把建设有中国特色社会主义事业全面推向二十一世纪》中指出：“培养同现代化要求相适应的数以亿计高素质的劳动者和数以千万计的专门人才，发挥我国巨大人力资源的优势，关系21世纪社会主义事业的全局。”以上是我们对人力资源和人力资本理念的纵向演进的历史回顾。至于何谓人力资源，目前人们对其含义的界定各不相同。一般来说，无外乎从广义和狭义两个层面来界定。就其广义而言，人力资源是指现在和未来一切可能成为生产性要素的人口，包括现实的人力资源、潜在的人力资源和未来的人力资源。就其狭义言之，或以为人力资源是推动整个社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人口的总和；或以为人力资源是一个国家或地区乃至一个组织能够作为生产性要素投入社会经济活动需要的劳动力人口的数量和质量；或以为人力资源是一切具有为社会创造物质文化财富，为社会提供劳务和服务之能力的人；或以为人力资源是更好地发挥人的潜能，更好地提高员工的工作生活质量等。尽管以上界定都有不同的侧重，但就总的情况来看，主要有这样三个基本的方面：一是能推动社会经济发展的人口，包括劳动力和非劳动力；二是以一定的组织（一般以国家、地区、部门或单位）来划分；三是人力最基本的层面是个体，是具有生命力的个人。基于以上我们对一般的人力资源考查，对于学校人力资源也就基本上可以作出这样的界定：学校人力资源是指进入学校管理活动领域的并与学校管理者发生功能联系、产生互动作用的具有智力劳动和体力劳动能力的个体的总和。

## （二）学校人力资源的特征

学校人力资源在学校管理活动当中具有不同于其他资源的十分特殊的重要地位，这是由学校人力资源本身具有的特点决定的。

### 1. 学校人力资源具有生命性

人是具有生物学意义上的生命性资源，是一种生命成长的最有价值的财富，是一种活的资源。人有一个由生长、成熟到衰老的过程，有自己的生活体验，有对生命的体验。他们不同于其他资源的最大之处就在于人有生命周期、生命潜力、生命发展和生命衰老。因此，要维持和发展人的生命活力，就要持续不断地投资人力资源，增强其体力，促进其智力、能力发展，改善其态度，维持和提升人的生命价值。

## 2. 学校人力资源具有能动性

人是具有思想和意识的，具有自觉能动性。这种自觉能动性，一是表现在人的主导作用上。其具体可表现在人对其他物或东西的组合、重构和改造上。二是表现在自控作用上。人可以根据学校的目标、组织的规范以及社会的要求进行自我约束和自我控制。三是表现在创造作用上。人可以认识和改造世界，能创造出各种各样的人间奇迹，这是任何其他东西都不可能做到的。四是表现在选择作用上，例如：对于学校管理者的指令，学校中的人可以作出反应，也可以不作出反应；对于来自外部的信息，可以作出选择性的接受；对自己的行为，可以进行自主性调节和自我管理。

## 3. 学校人力资源具有动态性

学校的人力资源不是一成不变的，是随时间的变化而变化的，是一种流动性的资源。例如，每年都可能可能有教职工的退休，人才的引进，学生的毕业，以及新生的进校。它是一直处于不断变化的过程之中的。如果没有这种动态的变化，学校也就失去了自身应有的活力。

## 4. 学校人力资源具有智能性

学校人力资源的智能性是指人的器官可以得到延伸。人可以通过教育培训和实际锻炼使自己的智能得到提高、作用得到发挥，使自己的四肢、五官的作用得以延伸。

## 5. 学校人力资源具有社会性

马克思指出，就其现实性来说，人是一切社会关系的总和。学校中的人的劳动是一种群体性的劳动，是一种协作性的社会活动。其中每一个人的活动都不可避免地要和其他人发生关系，和一定的社会环境发生联系。

## 6. 学校人力资源具有增值性

学校人力资源具有增值性主要表现在以下两方面：一是表现在使用上，只有使用才能增值，如果人力资源闲置不用，不但不能增值，反而是一种浪费，因为人力资源的价值和特性就在于应用。二是学校人力资源在其产生的价值和收益的份额上远远超过其他物化资源。联合国开发计划署《1996年度人力资源开发报告》中认为：一个国家国民生产总值是靠人力资源，是靠资本设备。学校人力资源在学校中的贡献率更是如此。尽管人力资源和其他资源一样，在使用中可能引起损耗，但人力资源却能在使用中实现自我补偿、自我更新和自我发展。

## 二、学校管理的生命活力是持续不断地开发人力资源

学校管理就其实质意义来说，就是持续不断地开发人力资源。这既是学校

管理本身的职能要求，也是学校生命活力所在。在 20 世纪 80 年代及以前，人事管理是人们最习惯和熟悉的概念；进入 90 年代，人力资源开发就成了一个非常流行的新概念，并成了各级管理者显示自己跟进管理新潮流的口头禅。那么，究竟什么是人力资源开发，它与人事管理有何联系和区别呢？下面就让我们作一简单的辨析。

有关人力资源开发的理解，目前不少人都把它与人力资源培训、人力资源教育、人力资源发展视为同一含义。例如，张志鸿在其参与主编的《现代培训理论与实践》一书中认为，“人力资源的开发与培训在很大程度上没有什么大的区别”，并据此为培训作了这样的定义：由组织提供的有计划、有组织的教育与学习，旨在改进工作人员的知识、技能、工作态度和行为，从而使其发挥更大的潜力以提高工作质量，最终实现良好组织效能的活动。另外，他还认为，“人力资源的培训与发展是一个含义，泛指通过工作人员的学习，增强员工的能力，或是改变员工的态度，或是增加其知识和技能以期改变员工现在或将来的工作。李仕模编著的《第五代管理》一书中认为，人力资源开发主要包含以下内在职能：在职培养；半脱产或脱产进修；攻关；咨询；坚持以自学为主；引进人才。美国知识管理专家达尔·尼夫在其所著的《知识经济》一书中，把人力资源开发界定为“组织的以工作为基础的培训”。他认为，以工作为基础的培训比以学校为基础的培训更加有效；他还认为，这种以工作为基础的培训包括：员工同事互相培训、轮岗，建议制度，有效实践经验的积累以及政府政策等。

综合以上的观点，我们认为，人力资源发展和人力资源培训、人力资源教育和人力资源开发虽然有许多相同之处，但毕竟不是同一含义的概念；虽然其都把教育、学习和培训放到了突出的地位，概括了人力资源以培训而发展的主要特征，但教育、学习和培训并非人力资源开发的全部。人力资源开发不仅包括组织内开发的具体途径，还包括外部政府人力资源开发的政策；不仅包括以工作为基础的培训学习，还包括人力资源个体的开发；不仅包括人力资源群体的有效配置及各种激励措施，还包括人力资源开发的环境和运作机制等。因此，人力资源开发是一个比人力资源教育、人力资源培训、人力资源发展内涵更为宽泛的概念。根据这一理解，我们还可以概括出人力资源开发的以下主要特点：一是综合性。人力资源开发要综合考虑社会、经济、政治、文化、教育、心理、民族、组织等多种因素，在人力资源的开发过程中也渗透着多学科的知识，需要多学科的综合知识理论作为指导。二是实践性。人力资源源于人力资源开发的实践经验，并上升为人力资源开发的理论。这种源于人力资源开发实践经验的理论又为新一轮的人力资源开发提供理论指导，并不断推

进人力资源开发的实践活动。三是本土性。一方面，人力资源开发受到本民族、本地区文化传统的影响和制约；另一方面，人力资源开发又要立足于本民族、本地区的实际，借鉴其他民族、地区人力资源开发的先进经验。例如，我们在人力资源开发过程中，要充分认识到我国的历史文化传统、人的思维方式与行为模式，认识到中西方在人力资源开发方面的价值观念、开发目标、开发体制乃至方式方法的差异，不能照搬照套西方国家的做法；与此同时，我们还要从自身实际情况出发，广泛吸收世界各国或地区的先进的人力资源开发经验，更好地推进我们的人力资源开发活动。这就是人力资源开发本土性的要求。四是社会性。任何组织的人力资源开发都是社会人力资源开发系统的有机组成部分。一方面，某一组织的人力资源开发要纳入到整个社会人力资源开发的构架之中；另一方面，某一组织的人力资源开发本身也会给社会的人力资源开发带来重大的变革性影响。当前在市场经济体制下，人力资源开发的社会性特征就显得更为明显。作为特定组织的学校，其人力资源开发的含义是什么？鉴于以上的理解和分析，我们认为，它指的是以政策为导向、以学习为基础、以创新为动力，持续不断地增强学校成员的能力，从而改变其工作态度，形成群体合力，促进全体成员个体全面发展，提高学校整体效能的管理活动。学校是以培养人为己任的，学校的生存与发展离不开充满生命活力的主体的人。毛泽东曾经说过，世界上一切物质都是以人为其核心支撑的，而人又是有思维、有潜能、有创造力的，是一种能动的活资源。学校的发展有赖于人力资源的整体而有效的开发。人力资源个体是否得到开发，学校人力资源整体开发到什么程度，不仅直接影响人的个体全面和谐发展的状态和水平，而且影响学校整体效能的大小和学校未来的发展状况。因此，学校的核心任务就是持续不断地开发人力资源，这是学校增强生命活力关键之所在。

总之，治理好学校，必须科学配置人力资源，优化人力资源，深度开发人力资源。优秀的学校要求有大师型的管理者，更要有强而有力的师资队伍。

## 第二节 校长自身修炼

校长是一所学校的灵魂人物，以校长为中心的管理团队是优秀学校的发动机部分。一名优秀的校长应该是人格高尚、懂管理、善管理的行家，还应该是乐于为学校、善于为学校、勤于为学校服务的终身学习者。在优秀的学校中，校长必须充分拥有和发挥非权利影响力，共同构建学校共同愿景，营造团队学校气氛，从而带动整个学校的发展和自身的自我超越。所以，在整个学校治理

中，校长的自身修炼至关重要。

### 一、校长自身的人格修炼

有人认为，一所优秀的学校、一所名校是一所讲究团队为学校，是智慧与智慧碰撞、智慧与智慧共鸣的场所，只要校长以平等的姿态、民主的管理调动全体组织成员的积极性，就可以建设成和谐而有生机的知名学校。

人格魅力应该包括以下三项：一是性格气质方面吸引人；二是处世办事方面引导人；三是道德品质方面影响人。它是一种由内而外张扬出来的精神力量。这种力量始终可以打动人心、聚合人情和引领人力。

校长人格魅力的大小及其发挥程度，是事关整个学校兴衰成败的关键因素。学校领导人的人格不仅仅是个人的事，其人格威望或人格缺陷与障碍将直接影响到学校。一个有影响力的学校，处处体现校长的气质和人格个性，这就是人格管理的魅力。校长的人格魅力是磁石，它能使校长把学校全体教职工吸引过来，凝聚在一起，围绕学校共同的教育教学目标团结奋斗。

那么，校长的人格魅力究竟表现在哪里呢？校长的人格魅力是指校长在办学过程中形成的鲜明而又独特的个人素质。它的具体表现如下：

#### （一）正直诚信

##### 1. 校长是正直的榜样，要以身作则，做好表率

古人云：“君子慎其独也。”校长要慎其心，独其行，要言行一致，表里如一。由此可见，心系于师生，勤政于学校，是校长人格魅力的核心和本质。校长在位，必须始终秉承“学校利益高于一切，师生发展优于一切”的理念，心系于民才能取信于民。校长要以一身正气感染人，以两袖清风影响人，做到坚持原则、公正处事，做到掌权而不专权，善用权而不乱用权，做到“常在河边走，就是不湿鞋”。在任何时候都能做到公正廉洁、勤政廉政和正直，是校长获取公信力的前提。

##### 2. 校长要做诚信的表率

有魅力的人，是勇于公开自己的人。无论何时，校长都要真诚和坦率。这种真诚是根植于内心的，这种坦率是坦诚磊落的。只有这样才能令人感到校长很实在和很可信。教师、学生同拥有这种魅力的领导者交往能够感到轻松自然，不必多加疑虑与设防，从而更容易让人敞开心扉真诚交流。这样的校长给人的印象必然是可信赖、可亲近的，从而能自然而然地打动人、吸引人。有魅力的校长，有足够的自信与“他信”。自信是建立在充分的调查研究和科学的深谋远虑的基础上的。一旦作出决策，校长就应该充满必胜的信心，唯有如此，才能创造出丰富多彩的魅力来。“他信”是校长魅力的重要组成部分，只

有做到“疑人不用，用人不疑”，才能凝聚起一个命运共同体，才能组成一个强有力的团队。诚信，是校长取信于人的根本。

## （二）爱心宽容

### 1. 一位真诚奉献的校长才是最有人格魅力的校长

“以学生发展为本、以教师发展为本、以学校发展为本”，其核心就是以人的可持续发展为本。“以人为本”绝对不仅是口号，而且必须是实实在在关爱人的持续发展，满足人的合理需求。这体现在学校的一切工作中，当然也应体现在校长管理的每一个细节之中。有人说，决定一个人人生道路的不是智商而是情商。情商是校长最具风采、最具魅力的一个方面。马克思说：“人同世界的关系是一种人的关系，你只能用爱来交换爱，只能用信任来交换信任。”校长面对和管理的对象是知识分子这样一个特殊的群体，他们工作上认真，心理上同样需要安全感，他们对事业执著，同样很在乎外在的评价。因此，在学校管理上既要坚持科学决策，讲究执行力，更要注重管理艺术和策略。校长要用高尚的情怀和亲和的魅力，理解学生，尊重教师，对师生员工的发展和困难，倾注关切，悉心关怀。爱心，表面上看是学校管理的润滑剂，实质上是一切决策的源头活水。

### 2. 一位长存宽容的校长才是最有人格魅力的校长

宽容是一种美德，具有宽容的人心底无私天地宽，每一天都觉得景色如画和阳光明媚，每一天都过得很充实。作为一名校长，他要有“腹中天地宽，常有渡人船”的容人之心，要善于换位思考，才能使自己言谈举止，高雅幽默。学校管理中规章制度要不要？要，因为“没有规矩，不成方圆”，“没有常规，谈何创新”，但更重要的是灵活地把握，遵循“合法、合理、合情”的原则，在理性管理之中融入情感管理的思想。宽容，能够使人在内疚之余，更加自觉地减少工作中的失误，这就是科学管理、人文关怀之内涵。

## （三）理性睿智

### 1. 校长应是学习的楷模

校长是一所学校的“头脑”，校长未必是一所学校最有智慧的人，但一定是最善于学习的人。校长只有持续不断地超前学习，通晓教育理论、深谙教育管理、体察教育实际，使自身综合素养不断提高升级，使智慧之泉越发畅通，才能始终是前进的校长和创新的校长。这样，才能体现校长“高品位服务”的岗位价值，给师生以活力，给学校以活力。

### 2. 校长应是思想的典范

校长深邃的思想、敏锐的洞察力和果断的决策力，都源自于勤于思考、乐于思考和善于思考。喧嚣的尘世中，学校是“思想者”的世外桃源，校长当仁

不让地应是“思想者”的引领者。校长无止境的思索带来的不仅是学校发展的科学和顺畅，它更会向师生传递一种信息、熏染一种习惯和培养一种思想。从这个层面上来说，校长的思想是学校校园文化建设的源头活水。

### 3. 校长应是研究的代表

从事科学研究是现代教育对校长素质提出的深层次要求，这也是校长实现科学管理的重要保证。新时期背景下学校的功能日趋丰富，学校的形态日趋多样，学校的价值日趋复杂，这就需要校长以研究者的姿态，从政治、经济、文化、生态等多角度来审视学校工作，在研究中提高微观研究能力、中观协调能力和宏观决策能力。同时，校长要带动更多的教师参与和投入教育科研，让科学精神取代经验主义；带动更多的学生深入探究科学知识，点燃科学的火种，让科学精神在他们身上得到传承。向师生传递教育的本质，是校长睿智智慧的价值所在。

## （四）魄力和毅力

### 1. 校长需要魄力

管理是科学，它要求决策正确；管理又是艺术，它需要睿智智慧；管理更是行动，它需要坚定而又快速的行动力。当机立断是校长在复杂而困难的条件下，及时独立地作出决定和实行决定的一种意志品质。在教育改革过程中，校长的当机立断显得更为关键，因为难得的机遇可能稍纵即逝，善于抓住机遇的人才是最终的成功者。同时，校长的果敢决断也会影响周围的师生，既会增强他们越发坚定地朝着既定目标进取的信心，也会改变他们的工作和学习作风，形成坚决果断、雷厉风行的做事魄力。

### 2. 校长需要毅力

把准方向、抓住机遇并不等于就能一蹴而就，走向成功的辉煌，途中也会有各种困难和阻碍，校长肩负着科教兴国、振兴民族的庄严使命和重大责任，无疑要比一般人经受更多的考验，承受更多的苦难，忍受更多的煎熬。面对这种状况，排除万难、奋力前行的毅力是一名成功的校长不可或缺的品质。实践表明，校长的魅力在很大程度上取决于他的魄力和毅力。

古人有“见贤思齐”之说，校长的人格不仅是一种魅力，更是一面精神的旗帜，它使校园里的每一名师生都有了一个可以效仿的楷模。长此以往，校园里每一名师生的素养都会渐趋完善。如此，学校的制度建设与实施就会游刃有余，促进师生可持续发展的目标就会更加现实，建设“绿色校园”、构建和谐社会的理念才能得到贯彻。

## 二、校长自身的思想修炼

校长必须是教育专家，必须有自己的教育思想，有自己的办学理念，有自己的办学思路，无论这种思想、理念、思路是来自自身的积淀，还是来自于学校，或是来自于教师队伍，最终都必须演变成自己的个性化的思想和理念。

如果校长没有自己认同和执著追求的教育思想、理念，就无法领导师生一起共同建构学校发展的愿景。因为愿景的灵魂是核心价值观，这种核心价值观往往是校长教育思想和办学理念的一种体现，缺少了它，只能形成刚性的、仅仅可以用数字表述的目标，而不能形成驱动群体成员为之奋斗的教育思想和办学理念，建设可持续发展的学校也是不可能的。

苏联著名教育家苏霍姆林斯基说过：“对学校的领导首先是教育思想的领导。”他一针见血地指出了校长的教育思想和办学理念在学校工作中的重要位置。因此，一名合格的或者说是成熟的校长，必须有自己的教育思想和办学理念。因为，校长的教育思想和办学理念，是一名校长治校的前提，是一所学校发展的理想。它旨在体现新时代的特征和一所学校的特色，它是指引学校改革和发展的旗帜，是激励全体师生员工实现理想的口令，也是一所学校的校魂和优良校风形成的基石。校长的教育思想和办学理念，主要包括在严格遵循教育规律、全面贯彻教育方针、体现新时代要求、符合学校实际的基础上倡导的教育教学主张、教育教学策略等。

### （一）校长要树立现代教师观

学校管理的全部工作贯穿着一个怎样看待教师的问题。教师观是指管理者对教师的基本看法。传统的校长认为教师是教学的实践者和学生的管理者。现代校长的教师观将会有很大转变：由实践者转化为研究者，由管理者转化为引导者。

#### 1. 教师是研究者

教师不能再满足于做一名教书匠，而要争做一名研究者，成为教学活动的积极参与者和主动适应者。

“教师即研究者”运动于20世纪60年代中期兴起，20世纪70年代，国际教育舆论界呼声渐高，这种潮流鼓励在实践第一线的教师从事行动研究，以提高教师对实践的自觉意识，促进教师对行动的理解，从而使教学更趋完善。教师即研究者提倡重视发展教师个人的自我意识、个人的自我教育以及职业能力，改变教师等待研究者提供新成果或依赖习惯、经验的状况。在教师由实践者转化为研究者的过程中，从事行动研究是必需的一个转化环节。

行动研究倡导着这样一种观念：中小学教师作为研究人员参与研究是完全

必要而又有可能的，因为教师在行动当中，有行动的目的、责任，能够体察实践活动、背景以及有关现象的种种变化，增强教育行为主体——教师对教育行为与教育环境的理解，能够通过实践检验理论、方案、计划的有效性和现实性。他们对实践问题具有“局外人”——专业研究人员难以替代的认识作用。

教师通过确定问题、制定计划、采取行动，进行观察、批判、反思这一系列步骤，批判性地反思自身的教学行为，从反思的教育行动研究中获得理性认识，形成某种书面的研究成果。这种研究成果既有对过去的理解性、批判性反思，也有对未来的尝试性、探索性反思，既有对个人的自我反思，也有对团体合作的反思。反思是为了更好地对学生进行教育。

## 2. 教师是引导者

教育是师生之间的心理交往的互相影响的过程，是教师用自己的才智在与学生的共同活动中施加影响，是通过教师的良好个性影响力引导学生个体向符合社会期待的价值观、规范行为转化中发展自我个性的社会化过程。教师在教育过程中的引导方式应是指而不明和开而不达，引导的内容既包括方法和思维，也包括价值和做人。教育部基础教育司组织编写的《走进新课程》指出：引导既可以表现为一种启迪，也可以表现为一种激励。当学生迷路的时候，教师不是轻易告诉方向，而是引导他怎样去辨明方向；当学生登山畏惧的时候，教师不是拖着，而是唤起其内在的精神动力，鼓励他向上攀登。

### (二) 校长要树立现代学生观

学生观是指教育者对学生的基本看法，它支配着教育的行为，决定着教育者的工作态度和方式。学校教育的全部工作贯穿着一个怎样正确对待学生的问题，它直接决定着教育工作的成败。因此，中小学校长要树立现代的学生观应包括如下两点：

#### 1. 个性发展的主体观

发展个性并不等同于也不限于发展学生的兴趣、爱好与特长，更重要的是确立学生在教育中的主体地位，增强学生的主体性，只有确立了学生的主体地位，才有可能改变“应试教育”影响下学生因机械地盲目地顺应教材体系和教师思路而成为消极塑造者的境况，从而真正将被动的灌输和接受变为学生积极主动的认识过程和自我发展过程，这就为学生的个性发展创造了条件。学生一旦成为学习活动的主体，就意味着增强了主体意识和积极主动性，得到了自我发展的机会，从而发挥自身的潜力，显示自我存在的价值。

主体性是全面发展的人的根本特性，主体的发展是全面而和谐的发展，而不仅仅是某些方面或部分的片面发展。只有当教师在教育过程中把学生看成学习活动的主体，而学生真正发挥其主体性时，教育才能取得成效。

## 2. 教育对象生命观

教育是一项直面生命和提高生命价值的事业，教育价值最终体现为教育对象生命的价值。教师要促进教育对象获得价值负载，必须尊重儿童和解放儿童。而我们的教育现状是：教师没有把学生当成真正意义上的“人”看，忽视了教育对象的天性，没有看到学生是发展中的生命。人的生命对每一个人来说只有一次，教育应当尊重儿童每一阶段的自然发展，教育要使人感到，人生的每个阶段都是一个整体生命不可分割的组成部分。教育者应该以人的方式教育人，以儿童的方式理解和教育儿童，把儿童的一切还给儿童。

### （三）校长要树立现代管理观

校长的管理观是指校长对领导学校、管理学校的基本看法和态度。中小学校长要树立现代的管理观，它包括如下三点：

#### 1. 以人为本的管理观

什么是以人为本的管理观？以人为本就是坚持人的自然属性、社会属性和精神属性的统一。以人为本的管理观就是要充分相信人的积极性是可以调动的。管理的主要目的就是调动人的积极性，以实现人的自然属性、社会属性和精神属性的统一，以人为本主要体现在对教师的管理上。中小学校长在管理过程中要坚持以人为本的原则，认识到人人是人才，人才是资源，正确地对待每一名教职员工的优点和长处，调动其积极性，发挥其最大优势，从而建立一支优秀的教职工队伍，这是学校发展的根本。

#### 2. 走向校本的管理观

校本管理是西方 20 世纪 80 年代学校改革运动中出现的一种新的学校管理模式。校本即以校为本，它涵盖了三个方面：为了学校，在学校中，基于学校。为了学校，意指以改进学校实践、解决学校面临的问题为指向；在学校中，意指学校自身的问题，要经过学校校长、教师的共同探讨、分析来解决，且解决问题的诸多方案要在学校中加以有效实施；基于学校，意指要从学校的实际出发，因校制宜，挖掘学校存在的种种潜力，优化配置学校的所有资源。

中小学校长应树立走向校本的管理观，要把校本真正落实到校本研究、校本培训、校本课程和校本管理之中。以校为本的管理理念，将使中小学校长在教育改革的大潮中发挥更大的作用，从而体现出其独到的办学风格。

#### 3. 立足教改的实践观

首先，变革课程的设置，除开齐国家规定的新课程外，学校应开设校本课程和心理活动课。校本课程设置的总目标是：要学生学会交往与合作，在校至少学习一门综合或探索性课程，具有自信和坚毅的品质，具有现代意识和技能，掌握一门健身技能和休闲技能。随着新课程改革的不断深入，心理活动课

要被引入每一所学校的课堂。也就是要关注学生的心理素质，使学生健康地成长，减轻学生学习的心理负担，为学生健康发展创设良好的环境，真正实现教育的个性化。

其次，革新教学方法，把求知和发展的主动权还给学生。树立正确的现代师生观，教师要认真研究学生，激发学生主体精神，创造良好的师生沟通环境和氛围，充分解放教师和学生的思想，让教师教得轻松，学生学得愉快。

### 三、校长自身的角色修炼

校长要善于变换角色。对于学校的发展来说，校长起着重要的作用。作为一校之长，在日常管理中，不仅要习惯于协调那些试图对他们施加影响的各种复杂而充满矛盾的力量，而且，随着时代变革的要求，还要不断总结经验，学习掌握新的技能，只有这样才能保证学校的可持续发展。因此，校长应注意重新认识自己的角色定位，深化自己的角色意识。

#### （一）校长角色的内涵

校长作为独立的职业并不是自古有之，而是随着社会生产力的发展、教育规模的扩大、教育组织的复杂化以及学校教育功能的增加而出现的，是社会发展到一定历史阶段的产物。在《中华人民共和国职业分类大典》中，校长被列为一个独立的职业，具体描述为：校长是在学校中担任领导职务并具有决策、管理权的人员。由此可见，校长是一个被独立界定的职业。校长处于学校这个特殊的环境中，不仅是一名教育者，而且要成为一名管理者。校长以教育者的身份定位学校的组织性质及核心价值观，又以领导者的身份制定学校的发展规划，之后，校长便以管理者的身份投入到学校的教育教学中，进而运用管理法规、管理方法和技术对学校的人员、事务、教育教学工作、时间、信息等进行全面管理。

从社会学的角度来看，校长角色是社会系统水平上的“特殊行为模式”，是与学校教育机构相适应的具有管理职能的职业角色。由此，可将校长角色概述为：一个人被任命为校长之后具有的社会地位与身份，以及社会、他人和校长本人对校长的行为进行规范表现的行为模式。

#### （二）现代学校中校长要扮演的角色

##### 1. 技术性角色

###### （1）计划者

校长要制定组织的中、长期及短期目标，使每名成员对于组织的运作与发展都能贡献意见（即在计划形成过程中，给予成员参与和发表意见的机会，并采纳成员的意见），要设定目标的优先级，并让目标具体化，要发展具体的行

动方案以达到目标，并且评估目标的达成程度。

#### (2) 资源分配者

缺乏适当的资源（包括人员、经费及设备），组织要想有效运作几乎是不可能的，问题是资源似乎永远都不够，如何有效分配有限的资源，是校长的重要工作之一。扮演资源分配者的校长要了解何处最需要资源，并能灵活运用资源，以使目标的达成达到终极的程度。另外，学校领导者亦应确保资源的分配是根据计划合理的分配，而非屈服于擅自行使政治权力或施展压力者的影响。

#### (3) 协调者

扮演协调者的校长，会让每名成员知道他们要做什么，熟悉工作之间的相互关系，了解谁要负责，负什么责任，并注意纵向与横向的联系，使学校各部门的努力朝向一致的目标。这种协调工作在学校组织功能趋向于专业化之后更显得重要。

#### (4) 视导者

校长要承担视导工作，以确保品质，提供有益的具体回馈，让成员知道他们表现如何，同时提出改进的方案，并提供正式奖惩。校长虽可依据部属之特性与不同情境，通过不同方式看到成员的表现，但是从技术性的管理功能而言，视导仍离不开两大功能：一是提供反馈，协助成员改善自身的不足之处；二是奖励表现良好者，并给予表现不良者惩罚。

#### (5) 裁判者

校长必须具有正义感，具有系统的解决冲突的方案，并公平、公正地解决冲突，以确保组织的利益团体不会擅用不当权力欺压他人。因此，问题不在如何避免或抑制冲突，而在于如何处理冲突，以及冲突如何被解决。当冲突发生时，最理想的状况是，冲突双方依组织建立的冲突解决程序自行化解，但无可避免地，校长有时必须扮演裁判或法官的角色，公平地协助解决冲突。

#### (6) 把关者

以学校为例，身为把关者的校长须谨慎地选择与聘任教师，将组织成效散播出去，确保社区与家长的意见被重视，并鼓励家长参与学校活动，加入到作决定的行列。学校领导者对外代表组织，对内负责将组织外有关人员的意见传达至组织内。因此，他就像组织界线之把关者，负责所有人员、资讯及成效的进进出出，以确保组织的安全与正常运作，并取得组织外部人员的支持。

#### (7) 分析专家

扮演分析家角色的学校领导者，会运用系统与逻辑的方法诊断学校的组织问题，并将它们变成可处理的问题。通过组织资料的分析（如以学校为例，可分析学生、学校成就，低收入户学生人数，家长职业，学生纪律问题等）、成

员互动的了解、资金流向的调查等方式，了解组织运作情形与潜在可能发生的问题领域，并进而将问题以逻辑系统的方法加以分析解决。

## 2. 艺术性角色

### (1) 历史学家

扮演历史学家的校长，应探索组织过去的危机、挑战、成功等事迹，倾听与分享学校的英雄故事，以深入了解学校。这样的校长知道组织过去的光荣历史，亦清楚组织以前遭受的灾难、失败及损失，试图找出组织过去的“根”，为组织过去与现在发生的一切事件寻求深层的诠释，并作为未来组织发展的参考。

### (2) 愿景专家

学校校长会倾听学校有关人员之梦想，了解他们心目中的学校，进而定义学校未来的希望与梦想，并与老师们一起去努力实现学校的目的与任务。这种集体的梦想，正是学校成员共同追求的愿景。

### (3) 符 号

作为最高领导者的校长本身就是符号，并经由其一言一行、注意力及例行工作等传达与再确认价值。一个学校领导者做了什么，关心什么，或珍视什么，都被学校内、外成员看在眼里，这些都传达了学校领导者的价值。例如，学校校长室的所在位置、校长室的布置和校长的可接近度等，在学生、老师及家长心目中，都有着重要的象征意义。又如，校长的行为，其运用时间的方式，他言谈常讲的主题，甚至校长的穿着、书法笔迹等，都是一种符号，若能善加应用，则将形成一股强大的力量，并有益于组织的卓越表现。

### (4) 陶 匠

类似陶匠的学校领导者会塑造组织的英雄、仪式、传统、庆典及符号；同时，亦被它们塑造。学校领导者可凭借共享价值的传递、参与仪式和庆典、尊荣组织英雄等方式塑造学校文化。就像陶匠塑陶土耗力费时一样，学校领导者塑造组织文化，也应谨慎地、很有耐心地运用精细的技巧。

### (5) 诗 人

扮演诗人的校长经常运用语言增强价值、沟通信念及支持组织规范。最常运用的方式是述说与组织有关的故事、英雄事迹等，经由语言与情意的传达，使学校的重要价值受到内、外成员的重视。

### (6) 演 员

校长在组织持续进行的活动中，扮演不同的角色，各种角色需要不同的认知与情感，并具有不同的功能。更重要的是，角色可以增强文化。例行性的工作，常是学校领导者扮演各种角色的机会，例如季节性的庆典活动（如学校毕

业典礼)等,都是确认与增强价值的好机会。

### (7) 疗伤者

校长亦须扮演疗伤者的角色,注意学校的变迁,了解伤心难过的事件,并为组织过去与现在的冲突疗伤止痛。组织难免面临变迁,因变迁而生的伤感、损失及转折等,都需要学校领导者以细腻的手法加以关心和注意。

总之,这些艺术性角色的扮演通常是校长较少注意到的,但是这些角色的扮演却是组织能有卓越表现的关键,所以值得学校领导者加以注意。当然这些角色的扮演,同样不是要求学校领导者独挑;鼓励成员参与,是可行而且必需的。

## 第三节 学校管理团队的优化组合

学校管理功能的大小、工作效率的高低、教育与管理效果的好坏,不仅同学校管理者个体职责、素质和能力有关,而且更依赖于学校管理者群体是否达到优化组合。

### 一、现代学校管理者团队的优化组合概述

所谓现代学校管理者群体优化组合,是指由两所或两所以上学校管理者个体,按照现代化与科学化的序列和比例,形成专业结构、知识结构、智能结构、气质结构与年龄结构等方面的合理组织,并为达成学校教育与管理目标,具有多种功能的动态综合体。

系统论认为,在一个系统整体中诸要素之间,是有机联系、相互作用、相互依赖、相互制约的。如果把诸要素按照逻辑统一性的要求构成一个整体,即使每一个要素并不都很完善,也能够综合、统一为具有良好功能的系统而产生新的特质、新的功效;反之,如果每一个要素尽管是尽善尽美的,但其序列与比例不科学、不合理,仍不能成为具有放大功能的理想的系统。

现代学校管理者群体结构也是一样,如果管理者个体组合合理,联系紧密,关系协调,取长补短,互相补充,其整体效能远比其个体效能之和大得多,可以产生“三个臭皮匠赛过诸葛亮”的奇迹,即 $1+3>4$ ;反之,如果只是每个高层管理者个体专业、知识、智能、气质超群,其组合不科学、不合理,关系紧张,互不联系,摩擦不断,内耗丛生,那有什么整体效能,只会是“一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃”的结局,即 $1+3<4$ 。学校管理者的优化组合,可以大大提高其管理的整体效应,实现有效的学校管

理，并产生一种不同于管理者个体管理效应简单相加之和的整体效应。因为：①高层管理者的合理组合可以人尽其才，使个体的长处得到充分的发挥，使其短处得以互相抵消；②能使学校高层管理者之间的关系协调，情感融洽，合力增大；③可以提高学校高层管理者总体的智力水平和扩大专业与知识面，从而形成其新的专业结构与知识结构，产生特殊才能。

学校管理者群体优化组合与否，最根本的一点是看它是否适应学校和学校管理的本质条件及其功能的要求。具体讲有如下几个方面：①目的性。目的性指学校高层管理者群体的组合是否符合学校教育目标和管理目标的有效达成和功能的发挥，以保证学校教育质量与办学效益的不断提高，多出人才，出好人才。②集合性。集合性指学校高层管理者群体的成员人数是否合理、精简，既无多余又无不足，工作效率高，运转灵活。③相关性。相关性指学校高层管理者群体中各成员之间专业、知识、智能、气质、年龄等搭配是否形成相互补充、相互结合的合理关系。④整体性。整体性指学校高层管理者群体成员——“三个臭皮匠”的构成是否有利于整体功能、整体作用的发挥，从而产生“赛过诸葛亮”的神奇效能。⑤环境适应性。环境适应性指学校管理者群体与学校系统内外部环境之间的关系是否合理，能否有效地提高学校高层管理者群体的适应能力和应变能力。

## 二、学校管理团队的建设

### （一）结构要科学合理

系统结构制约着系统功能。学校领导班子（系统）要发挥其应有的功能，就必须有科学而合理的结构。

领导班子的结构主要包括班子成员的年龄结构、专业结构、知识结构、智能结构、性格结构与性别结构。我们对干部队伍建设的整体要求是革命化、年轻化、知识化和专业化。这既是对干部队伍的素质要求，也是对干部队伍建设的结构要求。

学校领导班子，是一个多维的动态的综合体，为了使之发挥应有的功能，首先必须使之有一个科学而合理的结构。

#### 1. 年龄结构

领导班子的年龄结构应该形成以中年为主体的老、中、青三结合的综合结构。在领导班子中，老年人和青年人应为少数，中年人应为多数。

现代科学研究表明，人的年龄变化与智力变化有相对的密切关系。人的知觉最佳期在 10—17 岁，记忆最佳期在 18—29 岁，动作和反应速度最佳期也在 18—29 岁，比较判断力最佳期在 30—49 岁。

老、中、青各有所长，各有所短，老、中、青结合，就能综合其长而弥补其短，收到整体优化的实效。

在此，有个值得注意的问题，就是不能把领导班子年轻化机械地理解为青年化。因为领导班子需要的是保证这个整体的活力，体现思维的敏捷性、思想的先进性、方法的应变性和工作的高效性。有的人虽然年青，但思想老化；有的人虽然年老，但思想活跃、先进。我们不能机械地计较谁大一岁谁小一岁的问題，而要以德才兼备能胜任领导工作为决定取舍的根本依据。

## 2. 专业结构

领导班子的结构应该形成专家类专业的综合结构。领导班子中，应有能适应各方面工作的专业人才，如既要有懂文科的，又要有懂理科的，既要有懂教学的，又要有懂后勤服务的。所谓干部专业化，就是指从事各项专业工作的业务能力。当然，作为领导班子的每名成员，还必须具备共同必备的管理方面的专门知识。现在看一名领导者是否内行，主要标志在于是否具有现代管理的理论、知识和技能，能否用这些理论、知识和技能解决管理实践中的问题，并切实提高管理实效。

## 3. 知识结构

学校领导团体应该形成异质性综合结构。首先，作为一个学校领导集体而言，最好有不同学科或不同专业的专家。其次，作为每名领导成员个人而言，也应该尽可能具有多方面的知识。知识是智能的基础，一个人的知识面越宽，认识和分析问题就越全面，判断问题的准确度就越高，解决问题的可能性就越大；反之，一孔之见，思维片面，少见多怪，判断必然会产生错误。

## 4. 智能结构

学校领导团体应该形成智能互补的综合结构。智能是指运用知识的能力，是指运用知识去认识世界和改造世界的能力。

前面讲过，学校管理的对象是非常多样与复杂的，要管理多样与复杂的对象，领导班子成员必须有多方面的智能，这就要求有一个科学而合理的智能结构。

人的智能是由许多因素构成的，主要的有自学能力、研究能力、思维能力、表达能力、创造能力和组织能力等。对于一个人来讲，能力总是有局限的，一般都属地“偏才”，但只要注意科学合理地组合，那么对一个领导班子的整体而言，应该可以构成“全才”，这正是我们强调要有合理的智能结构的真谛所在。

## 5. 性格结构

学校领导团体应该形成性格互补的综合结构。性格是指一个人对事物的一

种较稳定的态度和习惯化行为方式表现出来的心理特征，是个性的重要组成部分，是区别人的个性的主要心理标志。人的性格是各不相同的，有的好动，有的好静；有的外向，有的内向；有的暴躁，有的温和；有的兴趣广泛，有的爱好狭窄等。在组建领导班子时，适当注意人员性格的合理组合，形成刚柔相济、志向互补的良好的集体性格，对领导班子整体功能的发挥是非常重要的。

但必须指出，个人性格是可以改变的。俗语虽道：“江山易改，本性难移。”但毕竟只是“难移”，而不是不能移。人的性格可以在社会实践中养成，也可以在社会实践中改变。如有人认为：“沟通能力是具备领导资格的关键。”尤其在现代社会中，领导的沟通能力的确显得格外重要。为了沟通，领导者必须外向、好动和善交际，必须在实践中有意培养多方面的兴趣、爱好和习惯，使自己成为群体中的信息沟通中心，真正起到上下沟通、四方沟通的作用。

#### 6. 性别结构

随着九年义务教育的实施与普及，中小学在校学生中，男女生比例逐年趋于合理，对女学生尤其是高年级女学生的教育管理也相应成为学校管理的一个重要组成部分。此外，中小学教职工队伍中女教师数量也在逐年增加，而且大部分女教师都是学校的骨干教师和学科带头人，还有部分女教师是区、市级甚至国家级骨干教师。为了充分调动广大女教师教书育人的积极性、主动性和创造性，并有效加强对女学生教育的针对性、实效性，发挥女性耐心、细腻和对学生关心爱护的特点，在学校领导班子建设中还应选拔那些政治觉悟高、有敬业精神、业务素质优的女教师进入学校领导班子，使她们能够担任学校某一方面或某一层次的职务而参与管理，从而使学校领导班子在性别结构上合理互补。

上述学校领导班子优化组合的内容之间，是纵横交叉、互相联系、互相制约、互相依赖的系统整体，不能割裂。只有据此组合学校领导班子结构，才能使其成为开创学校教育与管理新格局的带头人，才能充分发挥学校管理者群体的整体效能。

#### （二）队伍要相对稳定

学校教育管理具有显著的复杂性和迟效性，学校领导的任期短，必然产生短期任职心理。其在实践中也必将反映出短期行为和短期成效期望，至于什么长远规划，社会效益，则很少考虑。故短任期制对于领导者总结规律性经验十分不利，而领导者就是要靠掌握规律来进行领导的，故短任期不利于领导干部熟悉情况，探索规律。为了真正有利于学生人才的培养，学校领导班子成员应该稳定，避免成批大换班；否则，就会影响常规性工作的正常进行，破坏程序化工作的连续性，这既对维持正常的教学秩序不利，更对保证教学质量不利。

## 二、学校领导班子的团结

学校领导班子的团结对发挥集体领导的管理效能具有十分重要的意义。俗话说：“三人同心，黄土成金”，“三个臭皮匠顶个诸葛亮”。学校领导班子成员个人素质即使还有某些方面较差，只要班子团结，就能发挥出应有的领导作用；反之，即使个人素质较好，如果领导班子不团结，也会形成涣散状态。学校领导班子的团结是学校教职员团结的核心。学校领导班子不团结就谈不上群众的团结。群众中的不团结是经常发生的，要不断消除这种不团结因素，使群众人际关系融洽主要靠领导班子的团结去发挥影响和协调作用。可见，学校领导班子的团结是学校管理实践的大事，是开展管理工作的组织保证。作为班子成员应该把维护班子的团结当做自己的义务，不能有丝毫放松。

### （一）领导班子团结的主要标志

学校领导班子成员の办学思想比较统一，有共同的奋斗目标；学校领导班子成员之间有强烈的认同感与归属感；学校领导班子成员中没有分裂为互相对立的小集团的迹象；学校领导班子中发生的矛盾，有能力内部自行解决；学校领导班子成员对班子中的主要领导者持肯定和支持的态度；学校领导班子中的主要领导者有威信和影响力，能有效地协调班子团结。

### （二）学校领导班子团结的方法

#### 1. 考虑工作处理矛盾从大局出发

看同志要全面，看人之所长，尊重人的个性。能尊重别人的人，才能得到别人的尊重。必须指出的是，团结和尊重的基础是以马列主义为指导思想，拥护党的方针、政策和决议，认同正确的办学思想等。这就是有原则的团结。

#### 2. 工作上要共同商量，开诚布公

思想上要彼此交流，以心换心。学校工作头绪多，有待处理的事务纷繁复杂，不可能事事都共同研究，故应该区分情况，努力做到：重大问题集体研究，一般问题及时沟通，具体执行问题独自处理。要在合作共事中建立同志友谊。情感是否相融，直接影响着彼此的意见和建议是否易被采纳。情感是谅解的基础，班子成员要善于控制自己的不良情绪，遇事冷静处理，切不可造成对立情绪。

#### 3. 分工负责，有职、有权、有责

不团结的现象往往来自工作上的分歧，而工作上的分歧又往往与分工不明、职责不清有关。所以，班子成员必须是人人有职、有权。在分工的基础上，努力作到相互支持、配合，增强集体意识，树立整体观念。

#### 4. 正确对待功过荣誉，严于律己

在学校管理实践中难免会出现一些过失和错误，班子成员首先要做到见荣誉就让，见困难就帮，决不能揽功诱过，要敢于承担责任。对同志的错误要具体分析，非原则的错误应体谅，并由错误者本人去吸取教训。原则的错误应严肃对待，认真在班子内部开展批评与自我批评，总结经验教训，以求增强班子内部的原则性。如果错误的产生与班子其他成员有关，或者主要来自客观原因，则应严于律己，或者共同吸取教训，改进工作。总之，应通过班子内部的集体讨论或个别谈心，解决存在的矛盾和问题，不能把班子内部的问题扩散到群众中去。切忌在群众中议论班子成员的是非，更不许搞“里外通”。

#### 5. 校长的带头和协调作用

一班人的团结，关键在“班长”。班子的思想作风在某种程度上要反映“班长”的思想作风。作为学校一把手的校长，更应从严要求自己，在班子中身体力行，起到带头作用。班子中的团结问题，主要靠校长去做协调工作。校长要善于察觉各种不团结因素的产生，对此要持有较大的敏感性，把不团结的因素消灭在萌芽状态。

### 三、管理机构优化

科学设置机构是提高学校管理效益的组织条件。西方发达国家在学校管理机构设置上注重把校长负责与民主管理结合起来。这一方面有利于以校长为首的行政指挥权的有效发挥，另一方面又能有效制约和平衡学校的行政权力，其目的在于提高学校管理的功能和效益。学校内部管理机构的设置情况因各国的管理体制的不同，在具体的表现上也不尽一致，但都坚持精简效能的原则。在发达国家，学校内部机构的设置有决策机构、执行机构、咨询审议机构、教职工会议、学术委员会和班级委员会等。

#### （一）决策机构

英国的学校决策机构是学校管理委员会；法国的学校决策机构是理事会，即由教师委员会和家长委员会联合组成的教师家长代表委员会；美国的学校决策机构是学校董事会；俄罗斯的学校决策机构是学校代表会议。这些机构在法定范围内负责学校重大事宜的决策或参与决策，是中小学管理的最高决策机构。发展中国家因学校管理体制的多元化，其决策机构设置不尽相同，如：古巴实行学校理事会制，由校长领导；有些国家通过校务会或教师委员会参与学校最高决策。

#### （二）执行机构

在执行机构中，中小学通常在校长下面设副校长 1~3 人。这种人员配置，

英国、法国较为典型。另外，校长下面设学科组，学科组长由有威望和经验的教师兼任，协助校长管理学科组的教学工作；学校的各种行政事务则由人数很少的类似我国学校校长办公室的学校接待室负责，具体职责是接待、外联、收发、安全、考勤、财务和后勤服务等。其学校中间执行层，不似我国中小学在中间执行层设置教务、政教、教科、总务、团、队、工会等庞大的机构。

### （三）咨询审议机构

日本和法国均设有咨询审议机构，负责学校大政方针的审议，并为校长提供咨询意见。

### （四）教教职工会议

教教职工会议是非常设机构，法国、美国、日本的教教职工会议主要是对学校的管理提出意见和建议，通过这种形式来维护教教职工自身的合法权益。相对来说，英、法等国教教职工会议不具有德、美、日等国具有的如此之大的权力。

### （五）学术委员会

学术委员会由学科主任或教研室主任组成，负责向校长提出教学和科研建议。

### （六）班级委员会

班级委员会是学校的基层机构。它由班主任、任课教师、学生家长 and 教师代表组成。在英国和法国均设有这种机构。

### （七）党团组织

在发展中国家，如古巴、朝鲜、越南等社会主义国家还设有党团组织。在中小学校设置的党团组织是学校管理机构的重要组成部分，具体负责思想教育和监督学校行政工作。

### （八）学生会组织

在匈牙利、古巴、朝鲜均设有学生会组织。学生会作为学生自我管理的机构，主要任务是组织全体学生开展适合自身特点的活动，并代表学生自身利益参与学校管理。

从国外学校管理机构设置和人员配置的比较中可以看出，我国学校管理层次较多、机构臃肿和人员庞杂。这样的机构设置和人员配置，一会造成管理信息渠道不畅，二会加大教育成本，三会导致工作效率低下，四会影响学校组织形象。因此，借鉴国外学校管理机构设置的经验，我国中小学校管理机构应按精简、高效的原则和学校规模大小，制定出设置的标准，实行定编、定岗和定员，坚决地调整机构，果断地裁减人员。

## 第四节 教师队伍优化

教师队伍的素质是学校教育质量提高的关键。办好一所学校，教师是基础。推进教育创新，培养创新人才，首先必须具有一支能够创新的教师队伍。重视教师的发展和培养是学校进行文化建设、走内涵发展之路的基本保证。教师是学校最重要、最有价值的人力资源，优化人力资源无疑是学校工作重心所在。

### 一、名师引领

教育界有一句名言广为流传，“大学非大楼之谓也，乃大师之谓也”。名校离不开名师。能否建设一支师德优良，理念先进，能胜任教书育人工作的高素质教师队伍，从根本上关系到一所学校的生存和发展。

#### （一）名师及其特征

何谓“名师”？顾名思义就是出名的教师，即在社会上有一定知名度的得到同行广泛认可的教师。教育行政部门的文件把名师界定为四个方面，即名师是师德的表率、育人的模范、教学的专家和科研的能手。通俗地说，名师就是“学生最喜爱、家长最放心、同行最佩服、社会最敬重”的教师。名师成长的标志有四个关键词：一是人格完善；二是学识渊博；三是教艺精湛；四是业绩超群。总之，名师就是那些影响力、感召力、亲和力、创造力最强的教师。

名师是具有先进性、专业性称号的特级教师。具体而言，名师的评审应从以下方面着手：

#### 1. 思想政治方面

坚持党的基本路线，热爱社会主义祖国，努力学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论，自觉遵守《中华人民共和国教师法》等法律法规；忠诚人民的教育事业，全面贯彻教育方针，坚持“三个面向”，关心爱护学生，促进全体学生在德、智、体诸方面全面发展；热爱本职工作，勤奋努力，勇挑重担，开拓进取，具有敬业精神和奉献精神；坚持原则，作风正派，热爱集体，团结同志，在教师中享有较高的威望；模范遵守社会公德，抵制各种歪风邪气；自觉遵守《中小学教师职业道德规范》，严于律己，品德言行堪称师表；任现职以来，教育教学成绩突出，受到县级及以上政府或省辖市及以上教育行政部门的表彰。

## 2. 教育教学方面

教学经验丰富，教学业绩突出，是本地区、本学科的带头人或获得省“教坛新星”称号者；在教育教学中积极推行并实施素质教育，全面贯彻教育方针，着眼于学生的全面发展；曾担任班主任（含团队辅导员、年级组长）工作，负责学生思想教育，关心全体学生的成长，经验丰富，成绩显著；重视、熟悉本地区、本学科教学及改革的情况，对解决本学科教学中的理论和实际问题有独到的见解；在教育教学改革中勇于创新或在教学法研究、教材建设中成绩卓著；总结的教育教学经验和教学方法在本地区得到推广，对教育改革起到了积极推动作用。

具有教育教学（教研）能力。对所教学科（专业）具有系统、坚实的理论知识或专业技能，并掌握教育学、心理学和教学法的专业知识，对本学科教学中的问题有独到的见解。坚持业务进修，不断更新知识。能正确领会所教学科课程标准精神，能居高临下地驾驭教材。在教育教学中勇于创新，熟悉教育对象，精心备课，教学方案水平高。每年提交上一学年由学校验证的原始备课笔记，同时提交三课时最能反映本人水平和特色的教案；课堂教学目标明确，能抓住关键，把握重点，突破难点，优化教学结构，教学手段运用得当，教学方法独具一格，能有效地调动全体学生学习积极性。作业设计科学，分量适当，兼顾两头，注重实效；作业处理认真细致，反馈及时。经常进行课外辅导，并认真组织多种形式的课外活动，因材施教，发展学生的个性与特长；具有系统的教育科学研究的理论基础和较深厚的现代教育理论功底，掌握本学科及现代科学前沿知识及改革趋势；有自己的实验点、校和实验课题。

## 3. 教研科研方面

积极进行教科研探索和研究，进行教学课题的研究与实践，推广自己的科研成果。采取个别辅导、上示范课、开设专题讲座和组织教改教研活动等多种方式，对教师进行指导与培训。结合本地区学科实际，开设专题讲座和组织教研活动等多种形式，对教师、教研人员进行指导与培训，为提高教师、教研人员的业务水平与能力作出了的贡献。

鉴于以上评审标准，名师素养应体现在师德与业务能力上。师德表现在敬业爱岗（师业）、热爱学生（师爱）、严谨治学（师能）、为人师表（师风）四个方面。一般业务能力包括教育能力和教学能力。当前应该提高的是教师的自我监控能力（反思能力）、现代教学技术能力和心理健康教育能力。因此，教师成长为名师必须通过两条途径来实现：一是长期实践，积累经验；二是学习理论，反思提高。美国著名心理学家彼斯纳就提出：教师成长=经验+反思。我国的林崇德教授也提出：教师成长=教育过程+反思。实践是教师成长的源

泉，只有在长期的教学实践中不断反思教育教学中的成功做法和失败之处，学生学习中的困惑和问题，才能使我们的教育教学真正有效。正如苏联著名教育家赞科夫所说：“没有个人的思考，没有对自己经验寻根究底的精神，提高教学水平是不可思议的。”此外，教师还要通过科研来学习和提高，来更新观念，来揭示规律，来寻找方法。带着自己的思考，解决身边的教育教学问题，就是一种科研，而且是一种切合教学实际的科研。科研是名师成长的摇篮，是一般教师走向优秀教师的阶梯；会不会科研、搞不搞科研是“教书匠”与“专家”的分水岭。由此可见，名师应在学习中成长，名师应在行动中成长，名师应在教改中成长，名师应在反思中成长，名师应在科研中成长……

## （二）名师培养对教师发展的重要意义

就学校而言，造就新一代名师的过程，不仅有利于教师的成长，更有利于提高办学质量与办学声誉。一是名师在人才成长中起的作用。首先，学生可从名师身上学到发现问题、解决问题的能力和习惯。正如爱因斯坦所说：“提出一个问题比解决一个问题更重要，因为提出新的问题，新的可能性，从新角度去看问题，都需要创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”一位优秀的名师能够抓住那些有意义的重要问题，抓住重要问题就已经解决了问题的一半。一个平庸的教师只奉送真理，而名师教人发现真理。跟名师一道工作可使青年学生站在学科发展前沿，紧跟时代脉搏去思考自己未来的研究课题，或者处于名师已开辟的研究领域的有利地位。“美国人把研究生的早期职业生涯放到科学研究的前沿，这是一种训练第一流科学家的高明办法。”从名师那里还可学到从经验上升到理论的能力。其次，跟名师一道工作有助于培养青年学生的科学精神、意志品格。科学精神，即敢于创新、追求真理的精神，往往是由教师日常言传身教的影响而自发形成的。二是名师在社会教育中起着重要的作用。名师是师德、师品和师表的统一体，在名师的身上充分体现了教师的自尊和受尊的正向统一。一方面，他们经过自己的辛勤耕耘作出了巨大成就和突出贡献；另一方面，他们的劳动成果得到了社会的尊重和同行的推崇，因而会产生名师的社会学效应。那么名师的培养与成长有何重要意义呢？具体来讲主要表现在以下几方面：

### 1. 在教师队伍建设的意义上，加速了教师的专业化发展

在当代教育改革实践中，教师的工作职能出现了深刻的变化，这种变化极大地提高了教师劳动的复杂程度和创造性质。没有教师的发展，没有教师专业上的成长，教师的历史使命便无法完成。教师的发展是历史进步使然，信息时代的教育改革使然。同时，信息时代的经济与社会发展为重新认识与发现教师，为教师发展又创立了条件。美国 20 世纪 70 年代中期提出教师专业化的口

号，以提高公共教育质量，推动教学成为真正的专业。1986年霍姆斯小组在《明天的教师》报告中将教学从行业转换成专业，并作为自己的目标；同年卡内基教育促进会发表了《国家为21世纪准备教师》的报告。这两份重要的报告都提出确立教师的专业地位，培养教师达到专业化的标准，进而提高教师教育质量。美国教师专业化发展，要求教师具有相应的教学实际能力，还主张教师积极参与教学目的与教学内容的设计，扩大教师的自主权，促使课堂教学合理化。在教育实践中提倡反思，提倡研究，形成了教师反思运动以及教师成为研究者运动。在教师专业化发展10年以后，在美国，人们认为教学是使所有其他专业成为可能的重要专业，是形成今天教育和美国未来的专业。培养并支撑教师知识和技能的终身发展对美国是十分重要的。学校既是学生学习的场所，也是教师发展的场所。教师专业化发展就是要在学校教育过程中使教师和学生都获得成功。

哲学意义上的“发展”是指事物从低级到高级、从旧质到新质的改变过程。人的发展是从幼稚走向成熟、不断完善的过程。教师的发展也是作为社会职业人的教师从接受师范教育的学生，到初任教师，到有经验的教师，到教育专家的持续发展过程。教师发展的中心是教师的专业成长。这种专业成长是一个终身学习的过程，是一个不断解决问题的过程，是一个教师的职业理想、职业道德、职业情感、社会责任感不断成熟、不断反思、不断提升、不断创新的过程。

哲学意义上的“发展”是一个矢量，即发展具有明显的方向性。教师发展的方向性体现在社会对教师的要求上。教师不仅应具有良好的职业道德、学科知识和教育教学能力，还要成为研究者，对自己的工作具有反思态度和积极探索的能力；教师应是一个成功的教育合作者，善于和学生、同事、领导、社区、家庭沟通与联系；教师还应是学校管理的积极参与者。当代主流教师观是复合性的，教师发展的矢量特征就是要反映时代对教师的这种复合性要求。同时，教师发展的方向又必须把握改革开放以来我国教育方针政策对教师的具体要求。

名师的培养和成长，离不开本人的努力和外部环境的协同作用。一个老师如果满足于为衣食而教，最终也只能成为一个教书匠；如果他把教育当做事业，认真地去做好其中的每一件事，那么，他必然要去钻研业务，去学习新的教育教学理论，去研究教育教学规律，反思教育实践，追求教学艺术，不断提升教育理念和素养，提高教育教学水平。教师应该学会学习，与时俱进，并养成苦耕不辍、终身学习的习惯。从某种角度说，学习已经成为每个现代人生存和发展的一个要素。作为一名教师在成长的道路上学会学习尤为重要。

学校努力推进实现教师队伍的素质提高，固然是为了造就一支优秀的教职工队伍，以能担负起建设现代化特色学校的任务。同时，也是为了实现我们每一位教职工的人生价值和生命的意义，推动学校广大教职工特别是青年教师在实践中不断地成长、进步和成熟，以进步的观念、高尚的师德、良好的修养、丰富的经验，走到我国整个教育工作者队伍的最前列。在社会变革的大潮中，能始终立于潮头，使教师有较强的适应能力和竞争能力，使教师有顺利的职业生涯，美好的职业前程。

教师专业化发展的实质是整个教师培养和管理模式的变化和转型的反映。它包含了教师和学生之间关系的变化，体现了教师与教育管理机构之间关系的变革，隐含着教师地位的变化。当然，教师专业化也意味着教师对自己的新的责任和自律。我们学校的老师应该以知识分子、优秀人才、社会精英来要求自己，勉励自己；对于一个准备把一生献给教育事业的教师，都应该有这样一个积极向上、不甘平庸，实现人生更高层次目标的追求。当然，实现教师队伍职业化是一个长期的、艰巨的任务，要坚持不懈地作出努力。

## 2. 在学校发展的意义上，有助于团队凝聚力和战斗力的形成

我们的目标是把学校建设成教师发展学校。所谓教师发展学校，就是在现行学校建制内进行的功能性建设，而不是重新建立一所独立的专门学校，这是为了发展、丰富和完善现行学校的功能，着重强调教师发展功能，强调学校也是教师发展的场所。学校应当具有使教师获得持续有效的专业化发展的功能。

教师的发展是一个长期被忽略的问题。在传统学校，教师中心、师道尊严的背后，掩盖着的常常是对教师发展的漠视或遗忘。不仅传统的理解总是把学校仅仅作为学生发展的场所，甚至在许多重要的教育改革的理论和运动中，在强调学生的发展、学生的主体地位时，也没有关注到教师发展的问题。显然，这是出于把教育理解为仅仅是单向度的知识传递的旧观念。建设教师发展学校，正是为了适应教育从单向度知识传递到多向度文化融合的历史性变革。

教育在本质上是实践的，这表达了教育、教师专业永恒的创造性质和丰富的现实性意义。教师的专业化发展必须在教育实践中才能实现，不可能在一次性的准备知识的训练中完成。在师范院校里实行的教师职前教育，主要学习的是“教什么”，而“怎么教”需要在教学实践中学习。教师发展学校是在学校建制之内，就是为了以现实的教育实践本身作为教师专业化发展的真实环境。

教师是教育改革和发展实践的主体，他们作为社会实践中的人的主体地位和作用、主体意识和责任感，作为主体的能动力量和创造精神，是一切教育改革和发展最终得以实现的最基本、最直接的基础。在这个意义上我们把教师发展学校的建设看做从学校内部萌生、凝聚教育生命的绿色建设，是教育发展的绿色模式。寻求

教育发展的绿色模式，是我们建设教育发展服务区、建设教师发展学校共同的探索 and 追求。

教师应该学会合作，双赢共进，形成取长补短的协作氛围，共创美好前景。知识经济时代，告别了单枪匹马闯天下的“孤胆剑客”时代而成为携手并肩走天涯“联手合作”的时代。所以，关注教师专业化发展，建设教师发展学校，是形成一个具有凝聚力和战斗力的团队的关键。

## 二、构建教师合作团队

### （一）教师合作团队的含义

传统教学虽然也有教师集体备课的活动或形式，但并没有将之纳入教学的流程之中加以统合。合作学习则不同，它将师生互动作为教学的前导性因素纳入教学系统，扩大了教学系统的外延，并将之视为教学过程中不可或缺的一个环节，这是一种创新。合作学习认知，与学生一样，教师之间在知识结构、智慧水平、思维方式、认知风格等方面也存有重大差异，即使是教授同一课题的老师，在教学内容处理、教学方法选择、教学整体设计等方面的差异也是明显的。这种差异就是一种宝贵的教学资源。教师与教师之间就教授内容的互动，教师之间可以得到相互启发和相互补充，实现思维、智慧的碰撞，从而产生新的思想，使原有的观念更加科学和完善，有利于达成教学目标并促进教师得到专业提升。

教师合作团队是由三名或三名以上的教师研究人员组成的，团队中至少要有一位教师有过做研究的经验。其中每学年中每名教师参加月会讨论两次，对于有关的课堂实践问题相互合作、质疑与促进，并分享合作的乐趣，在讨论中，每名成员都要谈自己在这一阶段的研究情况，其他成员仔细地听。在研究团队的会议中大家分享见闻、讨论分析研究日志中的资料，使最初的发现变得清晰。教师组成合作团队可以降低教师工作的孤立状态，分享经验，解决问题。同事教学小组是小型的合作团体（2—5名教师），其目的在于提高教师的教学知识和教学成功度，其重点在于改进一般的教学，特别是使小组成员更多地运用合作学习的专业知识。

### （二）教师团队合作的意义

美国学者李特尔（Little）曾研究发现，当一所学校内的教师时常谈论自己的教学，观察彼此的教学，一起设计和准备教材，以及互相辅导时，这所学校中的学生一般会具有较高的学业成绩，同时大多数教师会显现出较好的专业成长特性。因此，教师通过合作专业发展寻求同事间的合作与互动，时常从他人那里获取有价值的信息来提升自己的专业内涵，是新时期教师专业发展的重

要理念和途径。

合作对当前正在实施新课程的教师成长具有重要的意义。新课程对于教师来说都是新事物，有许多新的知识需要教师去学习。在课程结构方面，综合课程的实施让教师“一筹莫展”，校本课程的开发让教师“爱莫能助”；在课程标准方面，没有了教学大纲让教师“束手无策”；在评价方面，多元化的评价体系让教师“焦头烂额”。对于这些“困惑”，新课程要求教师相互交流彼此对新课程的理解，观察彼此的教学，反思自己的教育教学行为，并在交流与合作中共同建构新课程所需的教育教学知识，共同提高新课程的实施能力。

对于合作带来的思想的交流，英国著名文学家萧伯纳曾说过这样一句名言：“如果你有一个苹果，我有一个苹果，我们交换以后还是一人一个苹果，但如果你有一种思想，我有一种思想，我们交换以后，每个人便拥有了两种思想。”

合作可以让教师获得更多的学习资源，取得更大的发展。以合作的方式组成的教师合作团队是促进教师专业发展的途径之一，它的核心是教师合作。在我国传统教育孕育和新课改改革推动下，教师合作团队的雏形已形成，但教师的观念、知识处于新旧交替时期，使他们的革新的自主性不强、自信心不足，造成教师团队在合作方面产生了诸多问题，如双方互动交流失衡，学术的权威、行政的强制仍成为平等交流的障碍等。因而，如何优化教师之间的合作成为当前重要的问题，只有把握教师合作团队的实质、基本理论体系，才能优化构建真正的教师合作团队。教师团队合作的过程不仅是教师之间的知识、信息等方面的交流与合作，更重要的是他们之间的思想、信念、情绪、态度、价值观等方面的相互摄取，从而使各自的精神境界得以提高和升华。实现自己的成长是新课程对教师专业成长的新要求。

### （三）加强教师团队合作的策略

#### 1. 激活教师团队的合作意识

教师团队进行合作的前提是每名教师都有合作意识，所以我们要激活他们的合作意识，帮助教师认识团队合作的好处。要使教师知道教师团队合作有利于保持教师间和谐的人际关系，有利于提高教育教学效益；能弥补缺陷，积蓄能量，利于教师个人事业的成功；教师合作可以减少工作负担，通过分享材料、计划和资料及共同努力，可以节省时间，减轻负担，可以获得心理上的支持，还可以获得更多的新想法，汲取更多的力量。因此，教师应当有意识地加强自己与其他教师的对话与合作，在合作中实现个人的成长和发展。然而，合作并不意味着个人意志的磨灭，或是削弱个人的主见和创新。加强教师合作意识的同时，还要培养教师的独立性和创造性，使之避免由于尊重权威、以集体

为重的传统文化而产生对权威或集体意见的趋同和顺从，向所谓的主流靠拢，抹杀了自己的主见和信念。真正的合作，只有在有差异的个体构成的群体中才有。当群体意识凌驾于个人思维之上，就会消解个人独立性的合作，并只能是虚假的合作。

### 2. 建立教师学习共同体，促进教师积极合作

教师学习共同体是教师因共同需要和兴趣而建立的一起交流、学习的组织。它代表着这样一种理念：共同体的成员因为共同的需要和兴趣进行学习、交流等活动，形成共同的文化。教师学习共同体以教师自愿参加为原则，以教师合作文化为依托，以教师自主权为保障。在共同体中的教师可以自由地开展交流与合作，自主选择交流的内容，自主确定形式和方式。这也是教师学习共同体与已有传统教师合作组织的本质差别。传统的教师合作组织，如教研组、备课组和学科组等，在一定时期发挥了一定的作用，促进了教育教学质量的提高，但由于他们的价值取向主要定位于教育教学质量的提高，而非从社会文化的角度进行价值定位，因此，这些组织在实际运行中并没有以理想的方式促进教师间的合作。教师学习共同体是教师合作的重要组织保障，对促进教师间自然的合作具有重要的意义。在新课程背景下以促进教师合作为重要目的的教师学习共同体应致力于工作方式与学习方式的转变。

### 3. 完善教师合作制度，改革教师评价体系

制度建设是学校文化建设的支柱。制度文化是学校文化的重要组成部分，是学校文化的内在机制，是维系学校正常秩序必不可少的保障机制，有着不可替代的作用。建立基于合作的学校制度，对教师的行为具有导向、规范和陶冶功能。虽然通过一定的制度对教师的合作行为进行引导、规范有违合作的本意，但在教师合作尚未成为自觉行为之前，具有重要意义。

一是建立校际教师间合作制度，促进校际教师间的合作。校际教师间合作制度的建立，有利于规范和鼓励校际教师间的合作行为，激发学校和教师参与校际合作的积极性，保障校际教师间合作的顺利开展。二是完善学校教研组制度，以专业性组织的要求改造教研组，赋予教师合作的自主权。在专业性组织中，教师是活动的主体，专业自主权是教师主体性的重要保障。教研组在成立之初并非是一个行政组织，而是一个专业组织，但在变革中它逐渐失去其专业性而成为学校转发教研通知，传达教研活动相关文件的一个行政部门。三是完善相应的评价制度，鼓励教师合作。在我国，现有的评价制度对教师的评价都是以个人成绩作为衡量的尺度。这在无形中强化了教师的竞争意识。为了增强教师间的合作，必须转变这种以教师个人成绩为唯一标准的评价制度，而将“合作意识与合作能力”作为考查、评价学校、教师的指标之一。对于合作表

现突出的学校、教师给予肯定，对于合作成果给予一定的奖励，以鼓励、激发教师之间的合作。对教师团队的评价应优先于教师的个人表现，如只有教师团队考核获得优秀的成员个人才能获得优秀。

#### 4. 在实践情境中培养教师的合作能力

在合作意识与合作行为之间，合作能力是桥梁。它是将合作的愿望转化为行动的关键。合作能力的强弱决定着合作行为的有效性。增强自身素质，提高合作能力是教师实现合作的重要条件。

##### (1) 引导教师学会宽容，以宽广的心胸接纳他人

合作是一个相互交流、彼此配合、共同实现目标的过程。在合作的过程中，彼此之间是相互平等的，每个人都有表达自己想法的权力。思想观念上的碰撞是合作推向成功的重要力量。合作双方应彼此尊重，包括尊重对方的人格，尊重对方的观点，以宽广的心胸接纳他人的观念。

##### (2) 鼓励教师学会耐心地倾听他人的观点

倾听是交流的第一步。耐心倾听不仅表达了对对方的尊重，更是向他人学习的过程。认真地倾听，才会发现他人要表达的观点。只有正确理解了他人的观点，才能将交谈与合作引向深入。

##### (3) 倡导教师学会分享

合作的意义在于彼此将经验进行分享，共同取得进步。如果每个人都将自己的经验深藏不露，那么你永远只拥有你自己的一个思想。

### 三、校本培训

以学校和教师为本位的校本培训，认为学校不仅是培养学生的场所，而且是培训教师的基地；教育教学实践既是促进学生成长的过程，又是教师自我进修、自主发展的过程。要实现学校可持续发展，需要一支整体优化的教师队伍。校本培训以解决本校教师专业发展中存在的问题为目标，以任务驱动引领教师在研究状态下工作，倡导了一种主动发展、团队共享的教师文化。

#### (一) 加强校本研究，促使教师理论素养专业化

校本研究可以从提高经验认识水平和强化教学反思能力这两个方面促使教师理论素养的专业化。

##### 1. 提高经验认识水平

在校本研究中，很少考虑研究问题的理论价值，它更关注的是其实践价值，即能否解决教师教育教学面临的实际问题。教师的教学经验大多是在不经意、无意识下形成的，这种经验缺乏理论性和指导性。校本研究的任务之一就是如何使教师从学科理论的高度去认识自己的教学经验，使之形成一种自觉

的、理性的教学行为。而要提高教师对自己教学经验的认识水平，就必须从“传统”与“现代”这两个角度来帮助教师熟悉并掌握本学科的理论：既能掌握本学科的传统理论，又能站在学科的前沿，对本学科的发展有相当程度的了解。只有这样，才能在处理教材和运用学科理论上做到运筹帷幄。

## 2. 强化教学反思能力

校本研究的又一任务是强化教师的教学反思能力，因为校本研究始于对教师教学工作的持续不断的反思，通过反思确定校本研究的问题所在，使校本研究得以运行。校本研究要求教师通过反思分析自己的教学究竟面临着哪些问题，哪些问题是关键性问题，从什么意义上讲，这些问题是关键性问题等。而要具有这种反思能力，必须掌握丰富的教育理论，其理由有四：一是可促使教师产生教育的自觉性，并不断领悟教育的真谛；二是可获得大量的教育理论知识，扩展教师的理论视野；三是可形成正确的教育态度，产生坚定的教育信念；四是可提高自主学习和发展能力，为成为研究型教师打下基础。

### （二）开发校本课程，促使教师学科知识专业化

用于教师培训的校本课程，指的是学校根据自己的教育理念，在对本校教师的需求进行系统评估的基础上，充分利用当地社区和学校的课程资源，通过自行研讨、设计或与专业研究人员或其他力量合作等方式编制出多样性的、可供教师选择的课程。而开发校本课程，可以从丰富教师专业知识和提升教师发展阶段这两个方面促使教师学科知识专业化。

#### 1. 丰富教师专业知识

教师学科知识专业化的表征之一是量的增加，如教师专业知识、能力、教学经验的积累和扩大等。校本课程作为一种民主的课程管理政策，它以学校全体员工的主动参与为标志。这种参与具有广泛性，它应是全体教师而不是部分教师的参与；这种参与具有全程性，它不仅指教师在课程实施和教学手段方面的参与，而且包括对课程开发的全过程决策参与。开发校本课程，促进教师的专业发展，主要通过校本课程开发的实践，使教师在以下两个方面得到发展：一是从本体性知识、条件性知识、实践性知识等方面来完善自己的知识结构，提高自己的专业素养；二是通过对学生的了解和对课程的把握这两个最基本的要素，形成适合于自己的教学方式和教学风格，提高自己的教学能力。

#### 2. 提升教师发展阶段

教师专业化的成长过程是一种前进上升的运动，是连续的、不断完善的过程，具有前进性、连续性和层次性。而开发校本课程有助于从合作与探究两个方面提升教师的发展阶段：从合作的角度来说，校本课程的开发强调教师要基于社会和学生发展的需要，在平等的对话和沟通的基础上进行广泛的合作，形

成团队合作和合作能力；从探究的角度来说，校本课程开发的过程是教师探究问题和解决问题的过程，是新课程的创生过程。

### （三）搞好校本培训，促使教师教学实践专业化

教师教学实践专业化主要表现在两个方面：一是指教师将自己的专业知识运用于教学实践，并通过实践、反思与教学对象、教学环境不断互动的过程来强化自己的教学实践能力，这是教师发展的外在表现；二是指教师将学科知识能力和教育理论素养相结合，通过教学实践来整合自己的专业知识，重构自己的专业知识结构，这是教师个体专业素质的内化过程。而校本培训可以通过重视实践性知识和倡导研训一体化这两个方面来促使教师教学实践专业化。

#### 1. 重视实践性知识

实践性知识具有五个特点：①它是一种鲜活的知识、功能灵活的知识；②它是作为一种“案例知识”被积累并传承的；③它是以实践性问题的解决为中心的综合性多学科的知识；④它是作为一种隐性知识发挥作用的；⑤它是一种拥有个性特征的“个性知识”。研究表明，教师的专业发展最终是在教学实践中得以实现的，实践性知识对提高教师的专业发展水平具有决定性作用。因此，校本培训通过问题探究、自修反思、研训互动、示范模仿、现场诊断、情境体验、参与分享等培训方式来发挥实践性知识在教师专业发展中的作用。

#### 2. 倡导研训一体化

校本培训倡导研训一体化，它以科研为先导，以解决问题为目标。研训互动这种培训方式要求培训工作应做到两个结合：一是将培训与科研结合起来。学校应有计划地确定集体和教师个人承担的教育教学科研课题，并紧紧抓住实验中的问题和困难，有针对性地进行培训。二是将培训与教研结合起来。教务处每个学期都要进行学科教学研究活动，并将这些活动纳入培训的整体计划中，使之成为培训活动的载体。教科研活动丰富了培训的内容和形式；而培训既提高了教师的专业知识，又提高了学校和教师的科研能力。

## 第四章 现代学校管理体制优化方略

### 第一节 现代学校治理中的几个误区

#### 一、对学校管理的认知偏差

##### (一) 管得越细越好

有人作了这样一个调查：在当前中小学校长中，有61.3%的人认为，凡是学校里的事情，校长都应亲自去管。管得过细的主要原因有二：一方面是校长面临的实际困难多。前不久，有报纸刊登了题为“中小学校长最头痛什么”的文章，其中列举了当前令中小学校长最头痛的四大问题：一是办学经费严重短缺；二是安全问题；三是师资问题；四是来自升学率的压力。其实，令中小学校长们头痛的远不止这些关系到学校生存与发展的热点、难点问题，师生员工的衣食住行等问题，有时也必须校长亲自去解决。另一方面是校长的自身习惯所致。有的校长习惯于“从鸡叫忙到狗叫”，好像只有在忙忙碌碌中才能找到当校长的感觉，似乎不经常过“加班瘾”就不自在。有的校长明知自己忙不过来或自己力所不及，却还是去苦熬苦撑，不管大事小事，只要自己没到场，心里就感到不踏实，由于操心太多，常常被大大小小的问题缠得喘不过气来。

王蒙说：“一个事无巨细都操心的人不会有成绩；一个斤斤计较的人不会有所作为；一个热衷于关系学的人不会有真正的建树；一个拼命做表面文章的人不会有深度。”事必躬亲，是当今校长之大忌。“管得最少的校长是最高明的校长。”一名称职的校长，不应成为全校做事最多的人，而应成为全校做事最棒的人。这就要求校长应学会授权和实行分层管理、分级负责。只有这样，校长才能把自己有限的时间和精力，最大限度地用在只做校长应该做的事上、多做校长擅长做的事上和多做校长感兴趣的事上，才可能摆脱工作中的忙乱和乱忙现象，才可能使工作事半功倍。

##### (二) 管得越严越好

在不少中小学，管理很严，进门签到、下班签走，少签一次，就罚款。一些教师为了躲避罚款，有的先到校签到再溜出去办事，有的就干脆请别人代自

己签到。比如，不少学校要求所有教师一律实行坐班制，即使大家没事坐在一起聊天也行，如果离开一步，就算违纪。再如，为了提高教学质量（实际是考试分数），不少中小学都采取“金钱管理法”和“端饭碗管理法”，如规定学习成绩在全县或全乡提高了多少个名次就奖多少钱，下降了多少个名次就罚多少钱；学习成绩末位者很可能被淘汰下岗。“以人为本”是现代学校管理的一种基本理念，以约束人、制裁人为主要特征的刚性管理模式已经不适应现代学校管理的发展趋势，现代学校管理应从刚性管理向柔性管理转化。柔性管理是一种关注人、研究人、服务人、激励人、发展人、弘扬人的本性的管理模式。作为校长要力求管而有理和管而有效，千万不可简单行事，盲目搞“一刀切”，要因校制宜、因人而异地抓好管理。比如，当自己学校中的绝大多数教职工素质较好，能胜任工作时，校长应以民主型管理为主，要尽可能尊重教师的心理特点，让他们有人身自由和心理目标追求。

### （三）管得越“花”越好

近几年来，特色成了学校的时尚用语，学校的管理特色也成了新的“亮点”。一些学校及校长为了在管理上突出工作特色，常常不重视常规管理，只重视“时尚管理”，昨天一个新花样，今天一个新举措，弄得教职工无所适从，搞得学校难以稳定发展。

学校管理充满着“变数”，学校管理要与时俱进，聚众人之精华，但学校管理不能为新而新和为特色而特色，不能搞得太“花”和太浮。花样太多且变化不定，是管理不成熟的表现。学校管理的基本骨架就是常规管理，常规管理往往蕴含着学校管理的基本规律，它是学校形成特色的基础和前提。常规管理犹如一片沃土，学校管理犹如一朵鲜花，如果没有常规管理这片沃土，学校特色这朵鲜花就会成为无本之木。作为一名校长一定要在管理上有几招真正属于自己的东西，还要注意学习别人的好经验。学习别人的经验要重在能补己所短和为己所用，切不可见“佛”就拜，见“经”就搬。学习别人的经验，应着眼于“学精神”，而不是着力于“学形式”。

## 二、学校管理中的实践偏差

传统的学校管理以刚性管理模式为主，从管理学的角度看，反映了古典管理理论对学校管理的影响，是以“科学主义”和“经济人”、“理性人”的哲学假设为基础，理论和方法是“科学主义”分解、精确、逻辑、规范和实验法则的具体运用。科学管理原理用于学校管理之后，促成学校管理由经验管理向科学管理转变，这种转变是学校管理的一次革命性飞跃。它扭转了学校管理的主观随意现象，提升了学校管理水平与管理质量，促进了现代学校的发展。然

而，刚性管理的核心是提高工作效率，是一种纵向高度集权的专制式的管理，“它企图将人修改得适合于工作，而不是把工作设计得适合于人”。那种“机械中心主义的理论体系，恰好蕴藏着一个最大的危险，那就是人的失落”。这种失落体现在学校管理中表现在以下几个方面：

### （一）学校管理理念缺乏“人本性”

“人本原理”强调人在管理中的主导地位，它不是把人当做脱离其他管理对象的要素而孤立存在的人；相反，它是把人放在管理对象的整体系统之中，强调人是所有其他构成要素的主宰，其他一切因素，只有为人掌握、利用时，才具有管理价值。它要求将资源中的人回归到实实在在、有肉有血、有情绪、有思想、有机体的真正的“人”，而不单纯是劳作机器和赢利工具。然而，长期以来，由于我们在学校管理中较多地强调科学管理的作用，往往习惯于事和物的管理，以物为中心，见物少见人，甚至见物不见人。这种管理理念和做法仍然主导着学校管理的实践活动，在学校管理理念上缺乏“人本性”，缺乏对人性认识的深化与升华。这种对人的本质或本性正确、深刻认识的缺失，不仅制约着学校先进管理理念的形成和发展，还严重地制约着学校管理质量的提高和管理目标的实现。

### （二）学校管理实践缺乏“情感性”

刚性管理把学校当成一种“理性”组织，习惯于用行政手段推动工作，过多地强调学校组织的权威性、等级性以及各种行为的规范性，忽视对教师情感、价值目标和行为标准等柔性因素的培育；过多地强调一种自上而下的管理，忽视自下而上的管理和横向的沟通与协调，把教师当成只靠组织制度、经济奖惩就能调动的“机器人”、“经济人”，忽视教师的社会性、文化性、情感性等因素对教师潜力资源发挥的激励作用。

### （三）学校管理决策缺乏“权变性”

目前的学校管理决策选择多遵循最优化的原则，追求在一定条件下的最优方案。事实上，知识经济时代是信息爆炸的时代，外部环境的多变性加上教师劳动时间的模糊性、成果鉴定的复杂性、价值实现的滞后性以及教师个体需求的多样性等，往往使决策的前提具有很大的不确定性。同时，由于人类理性有限，也无法完全掌握信息，所以对于每个事物与情况也就无法精确估量。因此，学校管理者很难按照事先设计好的最优化准则进行决策。过分追求事先设计好的精细量化管理方案以及最优化的原则，事实上是忽视了管理过程中的许多定性、可变的因素，忽视了对管理主体能动性的正确把握，忽视了教师劳动和教育管理的特殊性。这样做，一方面容易造成教师心理挫折，影响决策的选择，另一方面也极易使管理者陷入自己精心编织的“理性藩篱”之中。

## 第二节 现代学校管理体制优化的依托点

### 一、法——治校的基础

法，即以法为纲和依法治校。依法治教已成为党和政府管理教育的基本方针，而依法治校作为依法治教的重要组成部分，已成为 21 世纪学校管理的必然选择。

#### （一）依法治校的本质含义

何为依法治校？“依”就是把法律作为管理学校的依据和最高权威，即为管理者，要体现一种法治精神。所谓“法”，是指学校管理之法源，对其有广狭两种理解，广义的“法”不仅包括专门的教育法律、法规、规章，如《中华人民共和国教育法》、《中华人民共和国教师法》以及《中华人民共和国宪法》中有关学校教育之内容，其他与学校教育有关的法律、法规、规章及规范性文件，如《中华人民共和国未成年人保护法》等，也涉及有关民法、刑法、行政法等各部门法。狭义上的“法”专指有关学校教育方面的法律、法规和规章。依法治校所依之法，是从广义的角度来理解的。所谓“法治”，是指在学校管理中能动地开展依法育人和依法管理。不能把依法治校片面地理解为“以罚治校”，法律除了具有惩罚、警戒、预防违法行为功能，还有评价、指引、预测人们行为，保护、奖励合法行为，以及进行思想教育等基本功能。

#### （二）依法治校的内容和措施

根据学校管理的具体内容不同，依法治校可以细化为学校各部门的职责，主要是在教学、管理和服务等方面依法管理。

##### 1. 加强规章制度建设

学校应加强规章制度建设，把学校法制能动地与学校内部规章制度有机地结合起来。校长给学校留下的最好的“礼物”就是建立一套科学完整的、适合校情的规章制度，把自己的办学思想、理念外化在建立的规章制度之中，从而形成制度管人、制度用人、制度留人的现代管理机制。

##### 2. 规范教育教学管理，促进依法施教

根据有关法律法规及学校教学常规等规章制度，学校可对教师的日常教育教学进行规范。例如，实行学校中层月工作例会制度和班主任周工作例会制度。行政处室及年级组对教学常规落实情况进行检查、督导，一日一调研、一周一公布、一月一总结。同时，通过学校评价、教师互评、个人自评、学生评

价、家长评价等方式对教师的教育教学活动进行监督和考核，促进依法施教。

### 3. 推进学校民主管理

学校应建立民主决策和民主管理机制，依法建立工会和教职工代表大会。凡是关系学校发展和教职工切身利益的大事，均由教代会民主决策。教代会听取并审议重大决策及学校工作报告，对学校工作提出意见和建议。学校还可成立学生家长委员会和建立学生调研员、学生义务监督员制度。学生家长委员会成员有权参与学校办学，进行听课、评价教师等活动；学生调研员由各班不同层面的学生组成，每周向学校反馈一次信息，并对学校工作提出意见和建议。学生义务监督员负责监督食堂工作，并提出意见和建议。学校可通过设立校长信箱、校长接待日、家长校访日、对外开放日、公开电话、网站留言栏、在广大师生中开展问卷调查等形式，一方面接受家长、师生的监督，一方面收集他们对学校工作的意见和建议。学校对这些反馈信息及时整理，提交校长行政会议研究并一一予以妥善处理。另外，学校可大力开展校务公开工作，制定校务公开实施方案，成立校务公开领导小组和监督小组，定期将收费、财务收支、招生考试录取、教职工职称评定、评优选模、特困生减免费用等热点问题公开。学校所有工程、千元以上大宗物品采购等，均要进行公开招投标，并在社会监督员及广大师生监督下公开操作。每学期末召开校务公开总结会，向全体教职工通报情况。学校还可通过校园网等途径公布学校方方面面的信息。

## 二、德——治校的根本

德，即在依法治校的同时，实施以德治教和以德治校。以德治教、以德治校的教育理念，既是继承我国的优秀传统，又是时代的需要，更是全面贯彻教育方针的要求不可或缺的。其主要内容包括两个方面的含义：

（一）校长必须具有较高的政治素养和思想道德素质，率先垂范，以身作则，以德服人

一要严于律己，廉洁奉公。校长要以自己的言论和行为作为师生的行为准则和榜样。要求师生做到的，自己首先要做到；要求师生不做的，自己首先不做。二是要为人大度，心胸开阔。要为人才充分施展才华创造良好的条件。三要作风民主，平等待人。要深入群众，尊重他人；要处事公正，赏罚分明。四要谦虚谨慎，务实肯干。五要勇于自我批评，敢于承担责任。

（二）加强政治思想工作，以德育人

校长除了对教职工进行党的路线、方针等方面的教育之外，还要着力加强职业道德教育和人生观、价值观的教育，不断提升教师的思想素质、品德素养和敬业奉献精神，从而达到以德兴校的目的。

### 三、情——治校的活力

情，即校长除了依法治校、以德兴校外，还要与广大教职工建立起亲密的感情，使其为情所感，热情洋溢、积极主动地投身于学校工作，从而达到以情鼓舞人、以情凝聚人的目的。

#### （一）情治概念的提出

学校是一种特殊形式的管理，现代学校管理不再止于对学生与教师的考核或控制上，而更趋向于精细化的服务，更为强调情感因素，这是教育现代化的必然要求。因此，校长要树立“领导就是服务”的观念，充分利用感情的空间，尊重教师的人格，理解、关心教师，与教师建立情感沟通的平台，极力营造和谐、健康、互动互助、积极向上的人际环境，真正体现“以人为本”的教育管理理念。

#### （二）情治的基本要求

1. 校长要重视和强调广大教师的参与意识和创造意识，营造团结、和谐、奉献、进取的工作氛围，让校园充满尊重、理解、沟通、信任等人文精神

现代社会里，人的自主意识不断增强，而且由于教师职业的特点，决定了教师不仅是被管理者，也是管理者的双重身份。对此，校长要树立的最重要的管理理念就是以人为本，要经常反思和检验管理决策是否围绕和尊重了“人”这个第一要素，要自觉地做学校师生智慧发展的“服务器”，在尊重师生人格、特长的基础上，把创造还给教师，让教育充满智慧、挑战；把主动权还给学生，让学校充满勃勃生机。要千方百计地为师生的成长搭建前进的阶梯，提供智慧和真诚的服务，使每个人感受到校长的智慧和帮助。

#### 2. 刚柔相济，架设理解桥梁

校长在行使领导权力时，必须刚柔相济，着力架好理解的桥梁；要吸收传统文化的养分，培养自己“仁慈厚道、彬彬有礼、从善如流、克己为人”的领导品质；把动之以情、晓之以理、施之以爱与必要的强硬措施结合起来，努力做到弹性用权，柔中含刚，刚中怀柔。在工作中，校长要充满关爱之情，做老师的引导者，关心他们的学习、工作；在日常学习中，校长要有朋友般的友爱之情，并给予无微不至的关怀和帮助，最大限度地解决老师的后顾之忧，使他们安心工作；在治校方针、决策方面，校长要围绕教师这个中心，创设有利于教师自我完善与不断提高的学习环境。校长要通过处理一些具体事务，使大家逐步了解和接近自己，增强教职员工的信任情绪，增强自己对他人的吸引力和凝聚力。

### 3. 校长要不断完善和提升自己的品格，使自己成为师德表率

在校长的品格结构中，谦逊求实的态度和良好的民主作风，是实现管理决策民主化的保证。校长要从内心深处正确定位自己的岗位角色，缩小“角色距离”，以主动、平等、谦虚、诚恳的方式与师生沟通，把行政权力理解为“为教师发展、学生成长提供一切可能和服务的责任”，并运用这种权力，引导师生认识自我。校长要宽容对待教师，充分尊重教师，相信教师，最大限度地实现教师的“参政”、“议政”。校长要深入实际，耐心倾听广大教师的建议和意见，虚心学习，博采众长，将群体的智慧和力量作为管理决策的动力与依据。

一名成功的校长是靠威望，靠自己对事业的执著追求，靠敬业精神和人格魅力，靠自己的真诚和大度，凝聚教师、培养教职工的认同感，使教师能够自觉地把校长的教育思想创造性地转化为具体的教育行为，实现校长的办学理想。

## 四、学——治校的保证

学，即校长要以学来治学，以学来兴校。学校是学习的地方，校长是组织、指挥学习的人，其自身的学习问题就显得尤为重要：一是必须具备终身学习的习惯和自我学习的能力，要用自己的学习精神来培养教职工、学生学习的兴趣，营造学习氛围；二是要通过学习来不断完善和提高自身的知识结构，使自己成为知识渊博、视野宽阔、胸怀坦荡、大度包容的人。“一个好学的人不一定能当校长，但一个校长必须是好学的人”。校长学习的策略也非常重要。一是带着工作中的问题去学习，即有的放矢；二是把所学的新知识运用到工作中去，即学以致用；三是注重积累经验，提高应变能力。经验对领导者来讲，是书本上学不到、别人教不会的学问，具有理论知识取代不了的作用。经验越丰富，解决问题和处理问题的办法就越多，也越容易接受并运用马克思主义的理论。对一些突发性问题的处理，经验可以使人果断沉稳。校长的学习，最重要的内容应该是培养自己驾驭复杂局面的大智大慧，提高自己分析和解决战略性、全局性、前瞻性问题的能力，这样才能凡事站得高、看得远、想得深和抓得准。

## 五、薪——治校的助力

薪，即工资、奖金及福利待遇。改善教师的生活、福利待遇既是较强的激励因素，也是使教师队伍长期稳定的重要保证。学校必须根据条件适时建立起客观公平的物质激励评价体系以及与之相适应的物质激励措施。因此，校长应尽最大可能地利用政策，采取措施调动内外积极因素，提高教师福利待遇，充分发挥薪水的杠杆作用：一是体现多劳多得，优质优酬；二是建立起奖勤罚懒

的激励机制。力求让教师安居乐业，力求做到用事业留人、用感情留人和用待遇留人。

在学校引入竞争机制。运用激励手段打破平均主义，改革人事、分配制度，实行岗位工资、绩效工资，评聘分离，使能者上，庸者下；优者奖，劣者罚；勤者、多劳者多得，懒者、少劳者少得。这样既可增强学校的凝聚力，又可增强职工之间的竞争力。

当前学校改革的核心，就是要运用正确的政策导向、思想教育和物质激励手段，打破平均主义，调动广大教职员工的积极性，转换学校内部运行机制，提高办学水平和办学效益。

法、德、情、学、薪是校长科学治校的基本着力点，五者相辅相成，缺一不可。法是治校的基础，德是治校的根本，情是治校的活力，学是治校的保证，薪是治校的助力。学校管理若将法、德、情、学、薪辨证施治，即依之以法，导之以德，动之以情，笃之以学，辅之以薪，则学校自会欣欣向荣，教育也将蒸蒸日上。

### 第三节 现代学校管理机制建设

#### 一、自主运行机制

《基础课程改革纲要》指出：“改变课程管理过于集中的状况，实行国家、地方、学校三级课程管理，增强课程对地方、学校及学生的适应性。”同时又指出：“为保障和推进课程对不同地区、学校、学生的要求，实行国家、地方和学校三级课程管理。……学校在执行国家课程和地方课程的同时，应视当地社会、经济发展的具体情况，结合本校的传统和优势、学生的兴趣的需要，开发或选用适合本校的课程。”可以看出，基础教育课程改革为校本管理提供了生存的空间，为校本作用的发挥提供了可能性。基础教育课程改革具有的革新性将面临各种问题，如“学而优则仕”的观念的破除需要校长、教师和家长等教育管理的主要参与者的交流，才可能找出根本的解决方法。对学校管理自身来说，过去学校的管理方式是忽视学校内在需求的以外部控制为主的集权化的管理方式，面对新课程理念对学校管理提出的要求，以这种方式对学校进行管理就不能灵活地去应对新的需求、处理新的层出不穷的问题。在新课程理念对学校管理的要求中，应强调权力下放到学校层面，加强学校自我管理以及社区和家庭的积极参与，只有这样才能实现学校的发展和绩效的提高以及新课程的

顺利实施。校本管理改革主要措施：扩大学校管理自主权在校本管理中的作用，把学校管理权从上级教育行政部门下放到学校，由学校实行自我管理。从新课程改革的精神来看，下放的权力主要是课程设置权，相应下放的权力有学校目标和政策制定权、财政预算权与人事安排权等。将一定的权力下放到学校，可使学校灵活处理新课程实施中出现的一些问题，促进新课程的改革。权力下放意味着教育决策权的重新分配和政府职能的转变，教育行政部门要改变那种对学校实行全过程、全方位控制的传统方法，转而通过立法、拨款、政策引导、信息服务等各种间接手段对学校进行宏观调控，以利于学校公正、合理地运用得到的权力和保证课程改革目标的实现。

### （一）改善管理风格

权力下放到学校，往往不是交给校长一个人，而是交给整个学校，因此共同决策是非常重要的理念。在新课程的实施中，随着学校工作的深入和其依赖的外在环境日益复杂，学校的工作目标常常是多元和变化的，而且是复杂的，因此它需要更多人的智力和极大的努力才能实现。实行共同决策可为学校的每名教师甚至管理者提供学习和发展的机会，还可提供理解和管理学校的机会，参与学校决策是鼓励教师、家长和学生参与学校管理的过程。因此，学校的决策风格应从学校领导层面转变到权力共享或参与型。新课程下的校本管理应鼓励成员的积极参与，教师的作用既是执行者和合作者，又是决策者和开发者，他们为促进新课程的顺利实施和学校的发展共同努力。

### （二）加强校本培训，提高学校自主能力

在新课程实施下的校本管理模式中，一个有能力推动变革的校长是新课程改革成功的关键，他不但是校本管理的领导者，而且是新课程的促进者、学习者和与外界的沟通者。教师的角色也发生了根本变化，他们从课堂的管理者转变为学校的管理者，成为学校的主人，并参与制定学校的目标、任务以及各种政策。家长、学生和参与学校管理的社区代表也要站在学校的立场上考虑问题，从建议者的角色向决策参与者转变。为了实现上述各类人员的角色转变，要加强对上述人员的校本培训，以提高他们领导学校的能力、改革能力、实现新课程的能力和促进学校发展的能力。

### （三）建立信息共享系统，改善学校信息沟通状况

校本管理强调的权力下放能否成功，不但取决于学校决策人员能否提高各种能力和积极性，而且取决于他们能否获得作出正确决策必需的信息。教育行政部门和学校自身要努力建立信息共享系统，为学校提供校本决策必需的信息，实现学校与教育行政部门的纵向信息共享以及学校与学校、学校与社区之间的横向信息共享。学校自身也要加强与外界的信息沟通，要采取一定的交流

方式，如民意调查、家长教师会议和教师社区交流等，对学校课程改革的各项工作进行评定，以确定学校工作的不足和努力的方向，为新课标的顺利实施提供正确而良好的决策。

## 二、教师激励机制

新课程背景下的现代学校管理，就是要建立人本特色的学校管理模式，就是要更加重视人的尊严，以高质量地实现新课程改革目标和学校发展计划来激励教师。

### （一）教师的激励需要

《基础课程改革纲要》指出：要“改变课程过于注重知识传授的倾向，强调形成积极主动的学习态度，使获得基础知识与基本技能的过程同时成为学会学习和形成正确价值观的过程”。又指出：“教师在教学过程中应与学生积极互动、共同发展，要处理好传授知识与培养能力的关系，注重培养学生的独立性和自主性，引导学生质疑、调查、探究，在实践中学习，促进学生在教师指导下主动地、富有个性地学习。教师应尊重学生的人格，关注个体差异，满足不同学生的学习需要，创设能引导学生主动参与的教育环境，激发学生的学习积极性，培养学生掌握和运用知识的态度和能力，使每个学生都能得到充分的发展。”新课程改革的这些具体目标和要求，是着眼于从课程结构、课程内容和教学过程等方面调动和激发学生的积极性和创造性，关注学生的成长和发展，使每名学生的潜能都得到充分的发展。新课程对教师提出了很高的要求，不仅要教好课，更要教会学生学习，让学生得到成长。新课程的实施要求学校管理者必须进一步研究教师激励机制，为顺利调动教师的积极性和创造性，为教师的发展创设有利的条件和氛围，使教师充分发挥潜能，并投入到新课程当中，保障新课程的顺利实施。

激励是开发教师潜在资源的重要手段，在鼓舞教师士气、提高教师素质、增强学校凝聚力等方面起着十分重要的作用。它是新课程下学校管理中的一种极为重要的手段，它能激发教师工作的主动性、创造性，以促使新课程的创造性实施。由于教师的文化层次普遍较高，形成了教师需要的精神性和高层次性特征，决定了学校管理中要以精神激励为主，要建立以其发展、成就和成长为主的激励机制。

### （二）教师激励方式

#### 1. 工作激励

工作本身就具有激励力量。在新课程的实施中为了更好地发挥教师工作积极性，管理者要考虑如何才能使工作本身更有内在意义和挑战性，让教师有自

我实现感。管理者要使工作内容丰富化和扩大化，并创造良好的工作环境和氛围。管理者要尽量根据教师的特长，让教师在新课程的实施中尽量发挥自己的工作潜能和积极性，并尽可能轮换不同的工作以增加教师的新奇感，从而赋予工作以更大的挑战性，培养教师对工作的热情和积极性、创造性，使工作激励在激发教师的积极性、主动性、创造性方面发挥重要的作用。管理者要在工作中设置适当的目标，激发教师的动机，调动积极性，分阶段合理地实现新课程的目标。

## 2. 情感激励

管理者要通过创造一种良好、和谐的校园人际关系和丰富多彩的精神生活，最大限度地满足教师的情感需求，从而激发和调动教师工作积极性。新课程对教师提出了很高的要求，非常需要领导对他们的关心和支持。学校管理者要走进教师的情感世界，了解教师的情感需要，使教师把自己的全部热情投入到工作中去。学校管理者应当在校内营造出良好、和谐的人际关系氛围，重视教师的身心健康和文娱娱乐，丰富他们的精神生活，想方设法让教师心情舒畅。学校管理者还应重建一个以全面实施素质教育为内容，以基础教育课程改革为主线，以落实新课程标准为目的的校园文化，用符合基础教育课程改革目标的校园文化来管理学校，使之为教师充分发挥积极性、主动性、创造性提供动力。

## 3. 权变激励

《孙子·虚实篇》指出：兵无常势，水无常形。用兵要“因敌而制胜”。它说明学校的管理策略要随主客观条件的变化及时调整，以提高应变能力，使学校管理立于不败之地。在新课程的实施中，激励机制不应从一而终，而应根据个体差异和不同情况制定多途径、多方法的激励机制，满足教师的个体需求差异，从而最大限度地激发教师个体的积极性。如在年龄方面的差异：一般年轻教师的自主意识比较强，对工作条件等各方面的要求比较高，创新精神较强，更适合新课程改革中具有挑战性的工作，年纪稍大的教师相对则比较安于现状。

中学管理者还应视激励对象的特点、客观条件的具备程度灵活合理地运用显性满足和隐性满足、直接满足和间接满足等基于不同满足方式的权变策略，对于同样一项需要，借助不同的满足方式予以满足，往往也可产生不同的激励效果。面对不同中学教师不同需要满足的状况及不同的学校环境和文化，应该采取灵活变化的权变激励策略，保证教师积极投入到新课程的改革工作中。

## 4. 系统激励

学校管理要运用激励的系统策略，发挥激励的系统功能。恩格斯说：“许

多人协作，许多力量溶合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成新的力量，这种力量和它的一个个力量的总和有着本质的差别。”中学教师的需要是一个系统，中学管理中要运用激励的系统策略，不仅发挥基于个体各层次需要或各项需要满足的激励功能，还要发挥基于各层次需要或各项需要满足相互联系形成结构的新的激励功能。因此，学校管理者应在适当提高教师物质待遇的同时，还要引导他们站在更高的标准上正视自己在工作中取得的成绩，将客观的需要满足水平与认知的需要满足水平结合起来，达到最佳的激励效果。

#### 5. 责任激励

就保证学校办学目标的实现而言，责任激励更能激发学校教职工工作的热情。在赋予责任、检查责任和追究责任的过程中，如果方法恰当，会产生意想不到的激励效果。

实施责任激励的起点是赋予责任。把责任交给谁、何时给、怎样给这三个层面，层层都有激励点。

##### (1) 明确责任的具体事项，认真说清责任

在学校组织中，每一个岗位的责任都是具体的。作为校长，在赋予其责任的时候，一定要说清责任。许多校长在这个工作层面上有认识误区，以为下属应该知道责任内容而不去强调，由此既造成了下属责任界限不清，也使授予和接受责任的过程显得轻描淡写，缺乏庄重感，从而使激励效果大大减弱。说清责任包括两个层次，并由此产生相应的激励点：第一，要把下属分内应做的事尽可能地说清说细。表述这些具体责任要求时，一定要伴之以对下属具体能力的肯定，这样会增添下属履行责任时的自信，从而使其鼓足工作的勇气。第二，要说明下属做不到应做之事时要承担的过失责任和对其追究的形式，这样会给下属一定的压力，使其产生担负责任的危机意识，从而增强其工作的责任感。

##### (2) 激发责任人的上进心，适当提升责任

在交代责任的过程中善于运用语言艺术，适当地提升责任，会增强激励效果。第一，从谈话语气上提升责任，即放慢说话的速度，语气要气平声沉，以增加谈话的严肃性，使对方感受到你所说的话之重要，从而认真掂量其所担职责之分量。第二，从理性分析上提升责任，即深刻阐述该下属所负之责对学校全局的影响，对学校发展的作用和意义，让其产生被信任和被器重感。信任是对人的价值的一种肯定，信任也是一种奖赏，下属在受到信任后，会产生荣誉感，激发责任感，增强事业心，从而激发出更大的工作积极性。

总而言之，学校管理中激励的系统策略不仅限于教师需要系统的内部，还应基于教师需要系统的激励与学校管理的领导系统、决策系统等，更要与外部

环境系统等有效联结起来考虑，真正发挥系统管理的整体功能。

### 三、考核评价机制

《基础课程改革纲要》指出：“建立促进教师不断提高的评价体系。强调教师对自己教学行为的分析与反思，建立以教师自评为主，校长、教师、学生、家长共同参与的评价制度，使教师从多种渠道获得信息，不断提高教学水平。”新课程倡导教师评价以促进教师专业发展为本目的，要求建立发展性的教师评价体系。新课程倡导的发展性评价的基本内涵是：评价的目的在于促进发展，淡化评价的甄别和选拔功能，关注教师在新课程实施中的需要，突出评价的激励与控制功能，激发教师内在动力，促进其不断发展，实现自身价值；评价方式多样化，将量化评价与质性评价方法相结合，适应综合评价的需要，丰富评价与考试的方法；评价内容综合化，重视综合素质的发展；体现教师评价发展的趋势，关注人的发展，强调评价的民主化，重视被评价者的主体性及评价；评价主体多元化，建立教师、学生、家长、管理者、社区等共同参与的评价制度，通过多渠道的信息反馈促进教师的发展；关注发展过程，将形成性评价与终结性评价有机结合起来，使教师的发展过程成为评价的组成部分。

转变奖惩性评价为发展性评价是现代学校中考核评价的必然发展方向，建立发展性评价体系是现代学校治校的基本要求和必要保障。关于评价体制建立方面将在第六章给予重点讨论，这里暂不赘述。

## 第五章 现代学校文化管理方略

在企业管理和国家管理中，“文化管理”正在成为一个热门话题。在教育改革中，“学校文化”也正在成为一个热门话题。学校是一个文化单位，是一个文化场所，但是文化场所并不一定有文化。学校从事的是文化传承、积累、创新的工作，但学校自身不会自动生成文化，它需要校长带领大家有意识地去建设。学校文化建设，是校长的崇高使命，更是治校工程。

### 第一节 文化管理概述

#### 一、学校文化的内涵

2003年7月8至9日，教育部基础教育司在上海浦东召开了基础教育现代学校制度研讨会，此次会议的中心议题是探讨现代学校的管理与发展。据此，创建现代学校制度成了我国基础教育课程改革后的又一改革举措，学校文化这一借鉴企业文化而来的新的组织文化随之引起教育界学者们和一线校长的关注，有关学校文化的界定、构建和策略的研究日趋广泛。

“学校文化”最早是由美国学者华勒（W. Waller）于1932年在其《教育社会学》中提出的，他指出“学校文化形成的来源之一是年轻一代的文化，之二是成人有意安排的文化。前者由学生群体中的各种习惯传统、价值观念以及受影响而产生的情感心理和表现行为等构成。而后者代表了教师的成人文化。由教师群体的各种习惯传统、规范准则、价值观念和心态行为等组成”。赫克曼（Heckman）对学校文化的理解常常被引用，在他的理解中，学校文化是教师、学生和校长特有的行为方式；同时，学校文化和学校本身的传统与历史也有密切的关系，即学校应该是学校全体成员共同具有的和共享的信念，其形成是与特定的学校历史传统相联系的。

我国自20世纪末以来，教育界学者就积极对学校文化进行了研究，郑金州在他著的《教育文化学》（人民教育出版社，2000年11月第1版）中把学

校文化界定为：“学校全体成员或部分成员习得且共同具有的思想观念和行为方式。”这种定义强调动态性，强调学校文化是一个活生生的、不断发展变化的过程。北京教育学院季莘在《“学校文化”的反思与重建》中这样描述：学校文化的表象是学校中大多数人在组织中表现出来的做事方式和处世态度，其核心是这些做事方式和处世态度的“内隐规矩”和“内隐概念”（“内隐规矩”是指大多数组织成员在主导的或者说强势的做事方式的左右中形成的不约而同的某种做事方式，“内隐概念”是指做事方式中体现的对于某个问题的价值判断），并认为这种“内隐规矩”和“内隐概念”才是文化的真正的、真实的内容。另外，其他学者有的认为学校文化是学校精神财富和物质财富的总和，还有的认为学校文化是学校在教育、教学、管理过程中逐渐形成的特定文化氛围和文化传统等。

如同人们对文化的理解和表述一样，目前对学校文化的释义丰富多彩，但是无论从何种角度以何种方式表述学校文化，作为一般意义上的学校文化都主要包含以下内涵：①学校文化是在学校发展历史过程中积淀和形成的、为学校全体师生员工认同的价值观和自觉遵循的行为准则；②学校文化是学校物质文化和精神文化的总和；③学校文化的核心价值是学校精神。

“学校文化”含有“文化”概念，但它又是对社会文化反复选择加以吸收并融入到自己学校意志和个性的文化结构。学校文化内涵极其丰富、全面，几乎与学校师生的各个层面有关，这与文化的界定有很大的相似之处。一方面，从文化结构角度来讲，可将文化分为精神、制度、物质三个层次。另一方面，从参与主体角度考虑，我们可以界定学校文化是相对所有社会成员必须参与其间的普遍文化而言的一种，主要是学校成员参与的特殊文化，即一种针对学校特殊群体——教师和学生而言的群体文化。

学校文化建设，除了从一般意义上要考虑精神、制度、物质三个层次之外，还要考虑学校群体文化。因为教师和学生是学校文化建设和享有的主体，离开了教师和学生的参与，文化建设也就失去了其最终的作用和意义。所以，学校文化建设不应该有统一的标准模式，应在遵守社会道德规范、法律法规，服从国家需要的前提下，进行丰富的、深刻的、富有个性化的文化建设探索和实践，并且随着社会的发展，其内容也将不断变化。一般而言，学校文化建设要考虑以下四个主要方面：学校精神文化；学校制度文化；学校群体文化；学校物质文化。

## 二、学校文化建设的意义

学校文化是文化的一种范式。一方面，学校本身是社会文化系统中的一部

分,另一方面,相对于学校组织内部来讲,学校也是一个蕴涵了诸多文化要素的社会系统,文化在学校组织内发挥着不可忽视的巨大作用。因此,学校文化建设越来越引起教育界的重视。我国许多著名学校的校长对学校文化建设的作用有着各自不同的理解。上海市北郊学校校长郑杰认为“我们必须看到学校文化对学校的持续影响力”。福建省厦门第一中学校长任勇的观点是:“学校文化是学校的生命所在。……是凝聚和激励我校全体教职工进行教育教学改革的重要精神力量,是推进我校素质教育深入实施的一种激励机制,是我校发展的强大内驱力,也是推进我校教育创新的原动力。”

任何一种新事物能够引起人们的关注和重视,是因为它自身价值的存在,即有用性。现代学校的发展,离不开学校文化建设。学校文化建设既是现代学校发展的内容,又是学校发展的动力系统,其作用体现在学校文化的形成过程中,对学校主体的规范、引领、熏陶和凝聚等方面。具体表现在以下三个方面:

(一) 学校文化建设,能提升学校的竞争力,有利于现代学校的可持续发展

学校文化建设是现代学校发展不可或缺的重要组成部分,是学校发展的关键。学校文化建设的好坏直接影响和决定着学校的可持续发展。未来学校的竞争,归根到底是学校文化的竞争,现代学校的发展必须走内涵发展的道路。学校文化建设是学校的核心竞争力之一。因为在学校文化建设中,以学校主流价值观为指导而形成的科学与人文相结合的管理文化、开放创新的课程文化、主动发展的师生文化及简明高雅的物质文化,构成了学校无形和有形的财富,它是学校兴旺发达的坚实基础和不竭动力。学校文化作为一种管理模式,推动着学校全方位发展,引领着学校改革,发挥着价值引导、观念整合、情感激励、规范调节等整合作用,从而促进包括学校各级管理者在内的全体教职员工的敬业精神,优良的教风、学风、班风和管理者工作作风以及融洽的人际关系形成。

学校文化建设中价值观、态度和做事方式可以使一所学校保持相对长期的繁荣,也可以使一所优质学校停滞不前。优秀的学校文化是通过一任任校长、一批批教师和一届届学生共同参与建设传承发展而来的,学校文化既是师生员工的价值准则、行为规范、信念和习惯的体现,也是学校制度制定的理论依据、处理问题的原则和行动导向,它对学校的发展具有持续的影响力,引领并影响着学校朝着健康的方向发展。

(二) 学校文化建设,能促进学校主体的主动、全面、和谐发展,有利于塑造全面发展的人

文化是一种力量,它的作用是巨大的。文化看似无形,但能借助有形的物

质载体显现出来，能浸入人的思想，指导人的行为。学校文化建设始终贯彻“以人为本”的指导思想，依据这一思想进行的学校组织文化、教师文化、学生文化和物质文化的建设，最为核心的价值观是尊重人、依靠人和发展人。学校文化建设就是在师生员工的教育教学活动中，形成共同的价值观念、价值判断和价值取向，这些一旦得到学校全体成员的认同和维护，就能成为取之不尽用之不竭的精神源泉。它能较好地调节和激励师生员工的思想行为，促使师生员工自我约束、自我管理和自我完善，使每名师生员工的精神得以振奋和升华。教职工的主人翁感由此而发挥出来，其产生的积极性、主动性和创造性是巨大的。

文化的作用是深远的。学校文化是组织文化的一种形式，它能陶冶人、塑造人和影响人。学校文化在形成过程中及其形成之后，对学校、教师和学生主体的影响是深远的。学校内部成员的主导意识，即学校文化的核心——精神文化，对所有师生员工具有教育、导向和凝聚作用，能为师生员工的持续、自主发展营造良好的内外环境。

（三）学校文化建设，能引领区域文化发展方向，有利于建设文明和谐的社区

学校是一个文化教育机构，除了对内进行一系列的教育教学工作，促进师生健康发展，还将对社区周围产生很大的辐射作用和示范作用，并在与社会文化的相互交融中得到加强。当今中国正处在政治、经济、文化的变革时期，体现时代发展的主体精神、诚信品德、法治意识、国际观念、民族情感、合作与竞争意识、创新精神、实践能力和终身学习能力以及尊重和宽容精神，是学校文化建设的价值趋向。一般来说，各大中小学校是文化集中的场所，学校具有对未来主流文化的选择能力、实践能力和创造能力。从历史上看，学校文化的发展总是引领着该区域文化甚至是整个社会的发展，正如五四运动发轫于北京大学而掀开中国历史的新篇章一样。因为学校文化建设具有区别于其他社会文化的特点——具有自身独特内涵、表现形式和实践经验。学校文化通过专门人才、教育科研和教育体系对社会文化进行不断创造和丰富。学校文化通过自身文化的积淀、学习氛围的营造和价值取向的选择等传播着先进文化。学校文化对周边的群众和组织产生熏陶作用，而且对区域文化的影响不单纯是物质的，更多的是精神层面的，因而是深刻和久远的。基于上述特征，学校文化的建设具有一定的外延性，它必将对周边区域文化产生一定的引领和示范作用。从一定意义上说，学校已逐步成为现代文化的创造中心，自然也就成了区域文化建设的龙头，对促进文明社区的建设起着不可忽视的作用。

综上，学校文化建设，是现代学校发展中最为重要的内容，是学校一项长

期的、深层次的、高品位的建设工作，它能促进教师和学生的主体性发挥、提升教师和学生素质，推进素质教育的有效实施，实现现代学校的可持续发展。

### 三、现代学校文化管理的必要性

(一) 学校文化目前自然生成、自生自灭的状态，需要学校文化的管理

通常，校长主要管理学校的人、财、物。而对于学校文化，校长们似乎有一种“雾里看花”的感觉，或者又会有有一种“积重难返”、“胳膊拧不过大腿”的感觉，再或者就简单地理解为提出个校训和喊几句口号等。也难怪，学校文化是学校多年的积淀，已经融入到了人们的意识中，并已成为人们无意识的“本能反应”了，当然不是一两句话就能说清的。我们到学校去，经常会看到学校文化是处于自然生长、缺乏自觉的管理状态，这是非常可惜的，是学校管理的一个误区。其实，只要我们明确了学校文化的具体内涵，理解学校文化及其诊断与改造的主要特征，并找到切入点，掌握方法与步骤，就可以改变“雾里看花”的状态。

(二) 校长个人的缺陷需要学校文化的管理

人们常说，一名好校长就是一所好学校，这话不错。校长的性格可能就是其学校的性格，校长的理念可能就是其学校的理念。但是，这话只说对了一半。校长的缺陷也可能就是其学校的缺陷，正所谓“成也萧何，败也萧何”。

有位校长对工作充满激情，并富于诗情画意。他的激情与才气使他充满了个人魅力，同时，这一切也掩盖了他工作的随意和任性。他的激情、才气连同他的随意和任性都成了这所学校多数教职工共同的处世方式与态度（已经形成了内隐规矩和概念）。这时，校长个人的素质已经演变为该校的学校文化了。当校长离开这所学校的时候，随之而去的也就是大家的“激情散去”。当这所学校要在规模和质量上追求新发展的时候，随意与任性的学校文化开始显现出其负面的作用，学校便无可奈何地处于随意与混乱之中。

如果某校的学校文化就是校长个人价值观和处世方式的翻版，那么这所学校就是不成熟的。任何校长都有自己的缺陷，如果不注意，个人的不足也会成为组织的不足。我们不能任由校长个人的“文化”演变为学校的文化，因此，我们需要学校文化的管理。

(三) 制度改革需要学校文化的管理

制度改革是改革成功的关键，也是改革的主攻方面。因为制度改革的背后是利益的重新调整。但是，再继续分析下去，制度背后只是简单的利益吗？又不完全是，制度背后还有更深层的文化问题，即组织成员的内隐规矩和内在概念。

例如，某校为了加强科研工作，经领导班子一致通过，成立了教科室。但是，教科室的教师在推进科研工作的过程中，却发现下面的职能部门并不买他们的账，经常有意无意地忽视教科室的存在。比如：制定学校的工作计划时，忘了制定科研工作的计划。当教科室的教师去报销的时候，会计会不经意地埋怨：“干吗要养这么一个花钱的单位。”科研工作量的计算少而又少，极不科学……相对来讲，设立一个机构容易，领导开会一拍板就行了。而一所学校要真正确立科研的地位，则需要一定的时间，更需要一定的条件，即群体的科研意识和科研能力，而这种群体的意识正是一种学校文化。

因此，制度改革必须以组织成员的内隐规矩和内隐概念的转变为基础，而内隐规矩和内隐概念的转变，是一个微弱、渐进、持续断的过程，是一个需要不断诊断、不断改造的过程，是一个促使教职工不断改变自己行为方式的过程。这就是为什么在学校文化自我诊断中，我们要提出“两个同步”（学校文化的自我诊断与自我改造同步，教职工的行为方式与学校管理制度的改革同步）的重要原因。

#### （四）人本管理的有效性呼唤学校文化的管理

如今，人本管理的理念早已被管理者接受，但是，在实施人本管理时，管理者又会经常面对这样的问题：①任何一个单位都存在不同的利益群体。如学校会有刚刚分配来的大学生、硕士生，有需要高薪引进的特殊人才，有为单位作出过历史贡献的老同志，还有一些不称职的需要下岗的人员。在不同的利益群体中，管理者应该以谁为本？能不能做到平等地照顾各方利益？②有的人发展了，却调走了，那单位怎么办？如何理解人力资本？显然，人力资本是归属于个人的，并具有可转移性，而学校管理者应该怎样对人力资本进行管理呢？③人本管理主要是在探讨对人的管理，而管理人与管理物和资金，又是什么关系？④如何处理人本与经济的关系？如果大家的利益全都照顾到，那单位又怎么发展？

上述这些问题，在本质上是组织成员共有的价值判断问题，即文化问题；人的发展与经济发展的关系在根本上也是价值取向问题。

物质、资金以及人才都具有可转移性，而文化不同，它能够整合、积聚、增值这些资源，并使其具有一定的不可转移性，即固化为该组织的公共物品——学校文化。一个组织特有的对待物质、资金的态度与方式，决定着该组织的物质和资金的整合、积聚与增值方式；同样，一个组织特有的对待人才的态度与方式，也决定着该组织人才的整合、积聚和增值方式。

例如，一批中师毕业生被分配到一所小学工作，学校以研究为基础的工作方式，深深地吸引着他们，将他们的潜能充分地调动起来了。他们经常在一起

研讨新问题，不断向专家学习。经年累月，在无数次的交流与学习中，他们的水平不断提高，其中的不少人成了专家。原本并不起眼的学校也成了一所全国著名的学校。如果没有特殊的原因，那么教师绝不会离开这所学校。因为他们觉得，自己早已和学校融为一体了，这里正是他们真正愿意和喜欢工作与生活的地方。毫无疑问，凝聚并吸引这些教师的是学校文化，提升教师素质、改变学校面貌的也是学校文化。由此看来，人的管理的核心就是文化管理。成功的人本管理必然走向文化管理。

综上所述，学校文化的管理，还是一个普遍重视不够，或理解过于简单、肤浅的盲区，因此，鲜明地提出学校文化的管理问题，极为必要。

## 第二节 学校文化建设的基本理论

### 一、学校文化建设的基本原则

学校文化建设是一项系统的工程，在这个工程建设中，既要重视物质文化建设，又要重视精神文明建设；既要发挥学校校长的主体作用，又要发挥师生员工主体的作用；既要发扬学校传统，又要吸纳时代精神，目的是实现学校文化建设的宗旨——可持续发展的教育，为此，在学校文化建设的过程中就要体现可持续发展精神的原则。

#### （一）发展的持续性原则

发展是由一系列发展阶段组成的“发展链”，各发展阶段之间存在着相互依存、互为条件的关系，特别是强调眼前的发展是未来发展的基础，强调眼前的发展要为未来发展作准备，进而强调发展的计划性、预测性。学校文化建设应当是学校长期发展规划中的一项重要内容，是一个长期保持并发展的过程。在创建“学校文化”过程中，应根据本校的现实条件和基础，通过制定计划、采取措施、检查纠正和总结提高等措施，通过建立机构、组织培训、完善教学资源、建立档案、交流信息等环节，科学、系统地推动学校文化建设的开展，循序渐进，逐步提高。学校发展与现代学校文化建设应该建立在学校现有发展的基础上，特别是建立在学校文化现有发展水平上。在继承中发展，在发展中创新，在创新中提升。

#### （二）发展的系统性原则

学校文化建设强调发展的整体性和发展着的各因素之间的协调等。在文化建设内容上，学校文化建设强调综合文化的观念，涉及学校管理、德育工作、

课堂教学、学术活动以及物质环境建设等方面；在文化与社会的关系中，学校文化建设强调学校文化和社会文化之间的相互依存、相互协调、相互促进，强调在发展过程中要有全局观念，明确文化建设中的一个方面在建设中的失败不仅会影响其他方面的发展，还会影响系统整体的发展。学校文化建设应在学校现有各种资源的基础上，对学校组织各部门、学校文化各内容、学校各成员主体进行完善和统合，应与社会进行文化互动，与个体进行文化互动，在互动的过程中不断生成、发展学校文化，实现可持续发展。

### （三）建设的公平性原则

学校文化建设强调各参与主体都有平等发展的权利，强调各发展主体间的相互尊重。在学校文化建设的过程中，校长、中层领导、全体教职员及学生都要共同参与，推进学校文化的发展，发挥各自的作用。同时，鼓励家长、专家、社区人员的有效参加，充分听取各方意见，尊重不同的观点。

### （四）建设的多样性原则

学校文化建设强调各发展主体的个性化发展，尊重发展主体的个性差异。由于我国地域辽阔，各地自然条件、经济条件和文化背景都存在显著差异，不同学校之间在经费、设施、师资、生源、资源和环境条件以及文化传统等方面也有所不同。因此，学校文化建设应根据自身条件，有效地利用人力、物力和财力，扬长避短，因地制宜，突出特色，发挥师生智慧，充分体现多样性，丰富学校文化建设。

### （五）以点带面，边评边建原则

这点在区域文化建设中也很重要，区域文化的建设不是齐头并进的，小区域的差距、建设个体的差异是很大的，树立典型，带动小区域发展是有效的途径，故学校文化建设应注重加强评估督导，一是保证工作的延续性，二是促进落后个体的进步，三是促进学校文化建设的深层次研究。

## 二、学校文化建设的内容

如何对学校文化建设进行分类，笔者还未见到一个明确的表述，目前对于这项内容的研究还比较少，个人认为：从学校文化建设的主体对象学校的办学层次来说，可分为大学学校文化建设、中学学校文化建设、小学学校文化建设和职业学校文化建设；从学校的区域特性来分，可分为城市学校文化建设、农村学校文化建设和企业学校文化建设；从学校文化建设涉及的范围来分，可分为区域学校文化建设（可以是县域、市域、省域等）和个体学校文化建设，作为个体学校还有新校区学校文化建设及老校区学校文化建设等。

学校文化建设是以实施素质教育为主旋律的现代学校文化的选择、设计、

转化和生成，现代学校文化建设的出发点是以人为本，学校文化是内隐在学校教育理念、教育行为方式、学校内部制度以及教育环境等因素中的价值取向。从其对学生发展、教师专业成长和学校发展的作用来看，学校文化最终体现的是学校中的“生活方式”。区域性学校文化建设是从本区域文化建设全局出发，努力促使本区域内学校文化建设水平的整体提高，但作为具体工作，它是由一个个学校的文化建设组成的，他的建设内容正是个体文化建设的具体要求，因此，区域学校文化建设实质上仍是个体学校文化建设，即在内容上是一致的。按照由外到内、由表层到深层的变化过程，学校文化应包括学校物质文化、学校制度文化、学校精神文化和学校师生文化。学校文化不仅包括外显的层面，更重要的是内隐的层面。总的来看，学校文化建设至少要从学校物质文化、学校制度文化、学校精神文化、学校师生文化四个方面来考虑。

### （一）学校物质文化建设

学校物质文化是学校在其发展过程中，由学校师生员工创造的各种物质设施，通过它们给人以一种感情熏陶和启迪。学校物质文化是表层的外显的学校文化，是学校的外在体现。学校物质文化建设一般包括学校建筑文化、设施设备文化、环境文化和标志文化等。

学校建筑文化、设备设施文化包括图书馆、阅览室、校园网络、宣传标语和宣传栏等，是学生文化活动的场所。苏霍姆林斯基指出：学校里可能什么都很充裕，但倘若没有为人的全面发展和为其丰富的精神生活需要的书籍，那就还不算是学校；相反，学校可能是许多东西都缺，许多方面都可能是微不足道的、简陋的，但如果有永远为我们打开知识世界之窗的书籍，这就是学校了。这充分道出了图书馆在学校文化建设中的重要地位。随着信息技术的发展，校园网络成为学校物质文化建设的重要方面。校园网络在促进师生的个性化自主学习、网络资源的共享和利用以及网络文化的创建中，在加快学校现代化的进程中发挥着不可替代的作用。学校物质文化建设在学校文化建设中是最为显现的，比较容易实施，但并不是有了标志、建了图书馆和网络就有了物质文化，必须注意开发物质中的“文化”精髓，做到两个统一，即：外显的物质和内隐的价值观的统一；直观冲击力和教育人文内涵的统一。

环境文化是指学校师生员工工作学习的外部环境场所，环境的好坏直接影响师生员工的工作效率和情绪。优雅清新，园林式的校园可以安定情绪、放松心情，高雅舒适的场所可以启迪思想，陶冶情趣。因此，优化学校环境，为师生员工提供良好的教育教学氛围，是体现学校以人为本思想的重要途径。

学校标志是一种浓缩了的富有特色的或者典型的学校实体的表现形式。一般包括的基本要素系列表现为：校名、校徽、校旗、校歌、校花、校报、校色

和典型建筑物等；应用要素系列表现为：办公用品、宣传制品、环境装饰、人员服饰和事务用品等。例如，清华大学的石门坊、上海建平中学的走廊内玉制的中国古代人物故事壁挂等，都是学校的典型标志。正是这些不同风格与内容的标志物，使这些学校与其他学校区分开来。

## （二）学校制度文化建设

学校制度文化是相对于学校的物质文化与精神文化而言的。钟启泉先生指出：“制度文化是作为一种制度的学校组织的基本构成要素，包括学校教育目标、课程、课时表、教科书与教材等，它们集中体现了社会对于新生代必须习得的文化内容、文化价值的要求。”肖川在《办好学校的策略》中强调：“制度是一种正式组织必不可少的联结纽带，组织缺少了制度，就好像人缺少了精神思想，散乱而盲目。”可见，学校制度文化建设是学校文化建设的重要组成部分，它一般包括学校在日常管理要求或规范中长期逐步形成的管理机构和管理制度。制度文化建设从另一个角度也可说是管理制度文化建设，其主要从管理机构和管理制度两个方面来培育：

### 1. 学校管理机构及其培育

学校管理机构是学校为了有效实现学校目标而建立的内部各组成部分及其关系的形式，这种形式是否适应学校管理的要求，直接影响学校的生存和发展。为此，在学校管理机构的建设中力求做到：

#### （1）学校管理机构的建设，必须有利于学校目标的建设

学校办学目标是学校价值观的综合体现，是学校工作的中心。学校管理机构建设的目的是为实现学校的目标做机构上的保证，为此，学校管理机构的设置要围绕学校办学目标进行，可在参考古典组织理论的创始人之一马克思·韦伯提出的科层制组织机构的基础上进行选择和设计（马克思·韦伯提出的理想的组织结构有以下六个特征：①专业化：将常规性的工作以固定的方式分配给员工，并因此促成员工工作技巧、熟练程度的提高，达成专业能力的形成，以便产生良好的效率。②职业评级与奖惩：按能力确定员工的升迁，也依据此标准确定人员的雇佣、奖惩。③等级体系：级别分明、上下有别，即形成上级管理下级、下级向上级负责的垂直成员关系。④规章制度：制定清楚明确的工作规则，让员工按章办事，并依此为准协调彼此之间的关系。⑤管理权与所有权分离：组织的投资人员与组织的行政管理人员分离，让管理者能够理性地发挥其作用。⑥纯洁人事关系：组织成员间，除了工作目的以外，不存在任何的个人关系，公事公办，不感情用事，以保证行政管理人员能够例行公事，发挥效率），确定学校管理组织的基本原则，确定承担各项管理和业务的各个管理层次、部门、岗位及其职责等。

(2) 学校管理机构的建设,是一个动态的生成过程,要在建构的过程中根据学校实际情况不断调整和完善

学校管理机构要根据自身内、外环境和条件,确定基本思路,要在分析组织职能的前提下,设计各职能部门及其职责,考核和评价办法,还要将运行中出现的各种信息及时反馈、修正,使之不断完善。

(3) 学校管理机构的建设,要充分了解并重视非正式组织,因势利导,发挥其在学校工作中的正向功能

任何团队中都存在着因爱好、性格和利益等因素一致而自发形成的非正式组织,这种非正式组织一经形成便逐渐产生特定的行为规范,它们与正式组织的目标有时一致,有时不一致,甚至相抵触。因此,学校管理机构的建设,要利用非正式组织成员之间的特殊关系,巩固正式组织机构,促进管理任务的完成。

## 2. 学校管理制度及其培育

学校管理制度是学校在教育实践中制定的各种带有强制性的规定和条例,包括学校的教师教育教学管理制度、人事聘任制度、后勤保障制度、学生教育管理制度、班级管理制度、对外宣传制度、外事工作制度、档案管理制度和奖金分配制度等。作为师生员工行为规范的模式,学校管理制度在保证学校教育教学工作的顺利开展和维护师生员工的共同利益中发挥着重要作用。

学校制度文化的形成一般经过四个时期:

### (1) 萌发期

萌发期始于学校成立之初,在这一时期学校领导的主观意志起决定性的作用,但大多效仿和参考他校的制度和经验。

### (2) 成长期

在学校现有规章制度的前提下,逐步吸收师生员工意见,改善现有制度,试图形成适应自身发展的模式。

### (3) 成熟期

学校在建立了基本的制度保障机制基础上,将学校特有的习惯礼俗、学校价值观融于其中,最终形成富有特色的学校制度文化,此时,校领导的主观影响退居次席,学校制度文化更多地体现出对师生主体的尊重。

### (4) 发扬期

发扬期亦可称为“后制度文化”,是学校制度文化形成后,根据实际变化和不断需求不断完善和创新的时期。学校制度文化建设在其成长期和成熟期,应特别注意两点:一要在各具体条文中突出学校的目标追求,价值观念、作风态度等精神文化方面的内容,赋予制度以学校精神文化的色彩。因为“从更深的意

义上讲，学校组织制度是一所学校在长期的管理实践中摸索、选择、积淀下来的管理思想和管理理念”。二要提高人在制度体系中的主体性，学校各种组织机构与规章制度中的价值观念和行为方式要突出以人为本，重点是尊重人和发展人，突出尊重与参与、学习与创新，以激活教职工个体工作主动性、创造性，形成富有的人文情怀、创新活力与团队精神的学校管理制度，为学校的可持续发展提供制度保障。

### （三）学校精神文化建设

学校精神文化是学校文化的深层表现形式，是指学校在长期的教育实践中形成，并为全部或大多数师生员工接收、认同、遵循的精神成果与文化观念。其表现为学校的校风、传统和全体成员的思维方式与行为方式，是学校精神风貌的集中体现。学校精神文化建设主要从学校价值观、学校团队精神、校风培养几个方面来着手。

#### 1. 学校价值观及其培育

马克思曾指出：价值是从人们对待满足他们需要的外界事物的关系中产生的。一个事物是否有价值，不仅取决于他对什么人有意义，还取决于谁在作判断。对同一事物，不同的人完全可以有不同的判断。基于此，学校价值观是学校大多数师生员工推崇和遵循的基本信念与目标。学校价值观是学校生存与发展的精神支柱，决定着学校的基本特征，规定着学校的发展方向，对师生员工的行为具有规范和导向作用。学校在价值观的培育上，并不是千篇一律的，应突出学校特色，从学校自身的教育实践和师生员工的教育实践中提炼出来，决不能生搬硬套。一般而言，学校价值观的培育应注意做好以下三点：①充分发挥学校教职员工的主体作用，让他们参与到学校价值观的选择、定义和建构中来。教职工参与的过程也是不断提升其对学校价值观的认同感的过程。②利用一切可利用的时机，借助一切可借助的媒介，坚持不懈地宣传学校的价值观，使学校价值观深入人心，特别是学校领导应该以身作则，言传身教。③充分发挥榜样的力量。通过塑造标兵、楷模，带动师生员工，以求学校价值观最大限度地内化为全体师生员工个体的价值观。

#### 2. 学校团队精神及其培育

学校团队精神是学校在长期的教育实践过程中，在学校的发展过程中形成的一种学校主导意识。其通常在学校的校歌、校训、办学理念、办学思想和目标及其他活动中表现出来。学校团队精神的形成如同价值观一样，都经历一个较为漫长的过程，而一旦形成便具有相对稳定性，并且可以形成“文化磁场”，对师生员工产生强大的向心力和凝聚力。培育团队精神已被看做一种重要的管理理念。魏杰在《企业文化塑造》中对团体精神理念进行了解析，其中

强调：团队精神理念最充分地反映了现代生产力的内在需求；团队精神理念以充分发挥人们的比较优势为核心；团队精神理念是协调人们之间相互关系的基本准则。因此，培育学校团队精神应做到：①精心设计，注重方式上的有效性、整体性和反复性。切忌“说在嘴上、写在纸上、贴在墙上”，切忌简单化，搞形式主义。要通过师生常规定期的和不定期的创造性的活动营造氛围，引导和培育学校团队精神。②培育学校团队精神应注重从培养凝聚力入手。凝聚力“就是成员愿意留在团队中，并对它承诺的一种引力”。“凝聚力受团队目标和个人目标相融度的影响。那些非常愿意留在团队中并真心接纳其目标的成员组成了高凝聚力的团队。”“低的凝聚力与低的遵守相联系，然而高的凝聚力并不仅仅存在于高遵守的团队中。高效率的团队有高度的成员承诺感和在一起工作的强烈愿望，同时彼此尊敬和鼓励个体差异。当凝聚力产生于信任的人际关系并对行动目标共同承诺，高效团队就可能发展起来。”

### 3. 校风建设与培养

校风就是学校的风气，是学校成员共同具有或应该共同具有的思想行为作风，是一所学校区别于其他学校的独特风气。校风的形成离不开校训的指导，校训是以优美的语言文字和深刻的文化内涵，简洁形象地表达出该校的指导思想、教育目标、学校特色和精神风貌。校风的建设：一是加强校训的制定，校训是培养校风的基础，制定不同的校训，意味着期望形成相应不同的校风，校训的形成也是在学校办学过程中在继承传统的基础上，认真思考与研究，不断修改而最终确定的。二是校风建设要加强领导作风、教风和学风的培养。领导作风，即学校各级领导管理者的思想行为作风。它在很大程度上左右着学校风气的发展。一所学校要有好的校风必须要有好的领导作风。教风就是教师从事教育工作的思想行为作风，它是教师职业道德的最集中体现。学风是师生的治学精神、治学态度和治学方法，是校风的核心，是校风水平的主要标志。良好的校风应是学习型的。

### （四）学校师生文化的建设

学校师生文化的建设是从实施主体上来讲的，教师与学生是学校文化建设的主体，是人的因素，是精神文化和制度文化最生动的表现，是学校文化建设的重要组成部分。学校师生文化建设包括校长文化建设，教师文化建设，学生文化建设，其他教育管理和辅助人员的建设。

#### 1. 校长文化建设

校长文化建设在学校文化建设中地位重要，是与校长在文化建设中的重要作用分不开的，特别是中小学校长，地位尤其重要。在中小学学校文化建设中，校长是学校文化建设的传承者、学校文化建设的发展者和学校文化建设的

践行者。正因为如此，很有必要加强校长文化的建设。

#### (1) 加强校长文化建设需要有一个稳定的环境

我们知道学校文化的建设不可能一朝一夕形成，它是全体师生员工长期共同努力的结果，是一个逐步汇聚的过程，只有在不断超越别人和自己的同时，才能完成量的积累而走向质的变化，一个稳定的学校环境是传承和发展学校文化的前提。稳定首先是学校从事文化建设人员的稳定，人员的稳定中校长的稳定是很重要的。有的地方把学校作为行政单位，把校长看做行政官员，校长像走马灯似的换，校长没有长远的打算，学校没有长期规划，搞形象工程，追求短期效应。这对传承学校文化是不利的，学校文化得不到系统的发展。其次是校园内外环境的稳定，这是学校发展的一个必要条件，只有在和谐、支持性的校园环境中，学校文化才能得到发展，校长才能把握学校文化建设的一般规律。只有对学校文化进行耐心的培育、创造，才能继承学校发展历史，才能提炼出以领导作风、教风、学风、校训、校风为代表的学校精神，从而解决学校文化建设中的核心问题——学校精神的培养，只有这样才能真正实现文化建设的最终目标。

#### (2) 加强校长文化建设需要校长加强自身建设

有人说学校文化即是“校长文化”是有道理的，因为从根本上说学校文化总是反映了校长本人的价值观念和领导风格。从校长的角度说，学校文化是一所学校校长在长期经营中形成、积淀、倡导的作风、行为方式及价值观念。校长的学识、胆略、人格和办学理念往往决定着学校文化品位的高低，校长的精神状态、人格魅力和工作作风往往决定着学校文化根基的深浅，校长是学校文化的引领者。校长要真正成为学校文化的引领者，就必须努力使自己成为一个有品味的文化人，这是加强校长自身建设的首要要求。有品味的文化人要求校长要成为一名“学习者”、“思想者”和“研究者”。

“学习者”是指校长要是一个善于学习的人，要爱好读书，要博览群书，要有广博的知识，要有一定的艺术修养，有一颗充实而又空灵的心，识得书中真味，不被红尘万丈的世俗欲望充塞。读书、思考，才会有知识的丰富、思想的深邃，才会铸造高尚的灵魂和学校精神。在校长的引导下让读书成为教师 and 学生的生存方式和生活习惯，使师生成为读书人和学习者，让学校成为书香校园，成为学习型校园。

“思想者”是指大凡优秀的校长，都是思想型的，都是能够将理念浓缩成概念的人。校长如果没有思想，如果不能适时地提炼出能承载教育理念的办学思想，就形不成独特的文化，也就形成不了特色学校，整个学校的工作与师生员工的行为就缺乏导向和基本准则。校长有没有思想，是衡量校长为学校领袖

还是学校管家的重要标准。苏霍姆林斯基说：“校长的领导，首先是教育思想的领导，其次才是行政的领导。”可以说，正确的办学思想是形成学校优秀文化的根基。

“研究者”是指校长要成为学校教育科研的领头人。校长要通过教育科研唤起教师探索和研究工作的兴趣。校长要成为有威信、博学多识的“教师的首席”，自己必须从事教育教学研究。校长还要为教师从事研究创造各种便利条件，努力引进外部资源，整合各种有利的资源，鼓励教师独立钻研，帮助教师寻找更好的、更有效的科研方法，把教师队伍培养成“学习研究型”的团队。

校长自我建设就是要使自己成为学校文化发展的掌舵人。学校文化既要有永恒不变的基本理念，又要与时俱进，要不断赋予其新的内涵。因此，校长对学校文化既要传承又要发展。校长要站在时代文化的前列，把握时代的主流文化脉搏，以社会的主流文化引领学校文化，用学校的核心价值观引领教师与学生，让社会的主流文化和学校文化建设有机结合，使学校文化永葆青春活力，与时俱进。校长要反思昨天，要奋斗今天，更要思考明天，为学校的明天当好设计师，要对学校的文化发展进行设计，并把设计的美好的学校文化发展蓝图发展成为全体师生的共识，发展成为全体师生共同的奋斗目标。校长必须要运用准确的形势发展的洞察力，正确把握学校发展的方向，给未来学校的发展做好“定位”，为学校发展掌舵，成为学校文化发展的掌舵人。校长只有不断地加强自我建设，才能在指导学校文化建设中游刃有余。

### （3）校长文化建设需要对校长进行文化建设的培养与教育

校长的素质是良莠不齐的，各地主管学校文化建设的部门，应多给校长提供一些学校文化建设方面的专家讲座、考察学习和互相交流的机会，从理论认识、实践探索等各方面取长补短，共同提高，更好地指导本学校的文化建设，从而形成当地文化建设特色，形成区域文化建设的合力。

## 2. 教师文化及其建设

教师文化是教师的生活方式、学习工作方式、社会交往方式等教师个体行为的综合体现，其文化的主要特征是教师价值观念的反映。教师境界的高低、素质的差异，决定着教师文化品位的高低。学校教师都有一些属于自己的文化特质，比如对知识的认同与追求，对教育理想的使命的认同与追求。培育学校教师群体的文化，不是抹杀教师个体的独特性，而是在尊重个性的基础上，引导本校教师形成统一的核心价值认同，凝聚成整体的教师风尚。教师文化建设应把握以下几点：

（1）在建设的指导思想，教师文化建设应树立新的教师权威观念  
面对现代教育发展和新的基础教育课程改革，学校文化建设中的教师文化

建设要在思想观念上进行“真实性教师改变”，即“不仅要关注教学价值、观念和实践的改变，而且要重视情感和互动的重要性”。这需要教师改变其固有的、不合时宜的关于教育教学的价值观念。在强调人性、人本和人格的今天，特别是在新课程实施之际，教师更多的是学生学习活动的组织者、指导者和参与者，在教学中严谨务实、积极进取；在师生关系中谦虚、诚信、耐心、尊重、平等待人，使学生心悦诚服。具有人格魅力的教师权威观是教师文化建设的指导思想。

(2) 在建设的内容上，教师文化建设应注重提升教师的现代教养水平

现代教养就是指现代人的综合素质与能力。现代教养就是现代人的真善美。教师是学校教育的实施者，教师的现代教养应该倡导“治学从教，应该培育必备的现代思维意识，即主体意识”；应该形成崭新的视界，求真意识，创新意识，批判意识，积极吸纳社会发展的新成果并使之内化，进而转化为自己的教育教学思想，不断提升教育境界；应该在市场经济的大环境中固守一份超功利的精神，使自己耐得住寂寞，潜心钻研，追求奉献。良好的教师教养一方面应被凝聚成积极向上的风气，形成一种优秀的文化组织环境，另一方面，教师可通过教养的习得与实践，提升自身主体的精神境界。

(3) 在处理教师之间的关系上，教师文化建设要建立自然合作文化

有研究者认为，教师文化可以分为教师文化的内容和教师文化的形式两个方面。教师之间的相互关系，即交往方式能体现教师文化的特征，并进而影响学校文化建设。教师文化的形式是指学校教师成员之间具有典型意义的相互关系的类型和联系方式。按照哈格里夫斯的划分通常有以下四种教师文化形式：

#### ① 离散的文化

同事之间很少有相互对话，各自通过独立的方式从自己的教育经验中学会教学。大部分教师不求助于其他教师，也不愿意指导其他教师，更不愿意与他人合作。

#### ② 巴尔干式文化

学校被分裂成一个个独立的团体，教师个体分属于某一团体。在团体内部教师之间联系紧密，有一定共同的价值观和利益。各团体成员之间互不交流、漠不关心，甚至处于竞争状态。当团体利益冲突加大时，就会出现损人利己的结局。

#### ③ 人为合作文化

人为合作文化是通过一系列程序人为设定的，以鼓励教师之间的联系和合作，学习和分享教师教育教学成果，并协助一切新方法、新技术的实现。

#### ④ 自然合作文化

在这种文化背景下，教师既公开接受别人的观察，又观察别人的课堂，同事间开诚布公地探讨教育教学体会、观点和看法，从而打破了孤立主义的藩篱。教师个人也不断积极学习、改革和创新。在教育改革不断深入开展的过程中，选择和创建自然合作的教师文化是现代学校发展的需要和趋势。

#### 3. 学生文化及其建设

学生文化指学生集体特有的行为方式与价值观，是学校文化的重要组成部分。如果说学校文化是一面镜子，那么每一名学生都可以在里面找到自己现在和未来的影子。可见，学生文化和校长文化、教师文化一样，是学校办学思想和办学理念的体现，它通过学生的思想道德、文化技能、身体心理等综合素质表现出来。任何学校都存在着学生文化。从社会文化学的角度看，学生文化是社会文化的亚文化；从学校文化的角度看，学生文化又是学校文化的亚文化。由于学生群体人数众多，他们与社会、社区、其他人群联系广，学生文化在形成和发展上容易受社会文化等各方面新鲜事物的影响，具有不稳定性。因此，加强学校学生文化建设非常必要。在学校中，虽然不同类型的学生在学习态度、价值观念、人际关系上都有独特的表现，但是，由于学生是处于经常性的相对稳定的学习生活中，大家认可的价值观念和行为方式一旦形成，将会持久和深刻地影响每一名学生的发展。学生生活于班级中，班级是学生稳定的活动场所，通过班级对学生进行文化教育及培养，是最合适的方式。当代教育家魏书生曾用诗意的语言描述班级文化的影响力：“班级像一座长长的桥，通过它，人们跨向理想的彼岸。班级像一条挺长的船，乘着它，人们越过江河湖海，奔向可以施展自己才能的高山、平原、乡村、城镇。班级像一个大家庭，同学们如兄弟姐妹般相互关心着，帮助着，相互鼓舞着，照顾着。一起长大了，便离开了这个家庭，走向了社会。”学生社团是对学生进行培养的另一重要途径。学生社团是学校中较为活跃的集体组织，其文化活动构成了学校文化建设的鲜明特色。苏霍姆林斯基说过：“集体是教育的工具。”魏书生认为：“用孩子心灵深处的能源，去照亮孩子的精神世界，显然是最节省能源的方法。”活动是学校常用的一种教育方式，各种各样的活动在有针对性地培养学生良好习惯、提高学生思想道德中发挥着作用，是学校文化的主要载体。

学生文化往往最直观、最生动地体现在班级和学生社团的集体活动中。因此，搞好班级文化和学生社团集体文化活动是学生文化建设最为重要的两个方面，但在建设中要注意做到：首先，要体现学校精神。在学习态度、思维方式、人际关系和行为习惯上，必须以学校核心价值观为指导，以教师文化为引导和熏陶，不能任其发展。其次，要突出主体作用。学生是文化建设的设计

者、参与者、实施者和传承者，文化建设的过程应该成为学生正确价值观和判断力形成的过程，成为学生责任感和自我约束力提高的过程，成为学生集体观念和荣辱感不断深化的过程，成为学生人格塑造和创新精神培养的过程，因为学生是自己发展的主人。

综上所述，学校文化经过这四个方面的建设，不论是从总体感觉，还是师生身上，总能体现出一种稳定的、独特的风气，这就是校风。她是学校的品牌，是精神文化建设追求的目标。学校文化建设中物质文化建设、制度文化建设、精神文化建设、师生文化建设是缺一不可的，学校物质文化建设直接体现学校文化的特色和内涵，是学校文化的窗口；学校制度文化建设是文化建设实施的保证，它让学校达到精细化、规范化的要求；学校精神文化建设，是文化建设的重点内容，是文化的最高层次，也是文化建设追求的目标；师生文化建设中，师生是文化建设的实施者，是文化建设的对象，教育的目的在于人的全面发展，教师与学生的发展同等重要，师生文化建设，最终是为了实现培养高水平学校领导、培养高素质教师队伍、培养高素质人才的教育目标。因此，学校文化建设绝不是喊口号那么简单，甚至也不是搞几次活动、开设几门课程那么简单，它关系到提升人的素质、引导人的价值取向、尊重生命等更重要的方面。所以，学校文化建设要求学校从整体上进行一系列的策划和实施。

### 第三节 学校文化建设的路径

#### 一、学校文化建设的基本思路

##### （一）以人为本

从教育文化学角度看，以人为本是现代学校文化建设的基本价值取向。以人为本，首先体现在它顺应了现代学校发展的民主性、人文性、开放化、信息化走向和学生发展的主体化、个性化、社会化的趋势。这种学校发展的走向和学生发展的趋势是“面向现代化、面向世界、面向未来”的具体体现，具有与时俱进的特征，是一种先进文化的前进方向，是现代学校文化建设的重要的价值追求，在现代学校文化建设中要牢牢把握这个方向。其次，以人为本突出了师生在现代学校文化建设中的主体作用。在学校，学生文化的实质是人对人的理解，学校必须把文化建设的对象变成自己教育的对象，学校的文化建设必须成为师生员工自己的文化建设。课程文化从本质上讲是一种协商课程。它蕴涵

的文化并不是直接灌输给学生，而是在师生协商的过程中通过达成共识的方式而生成的。除此之外，学校的物质文化建设、制度文化建设等也都要充分发挥学校群体成员的主体作用。

### （二）选择设计

选择设计是现代学校文化建设基本程序的第一步。选择包括现代学校目标价值取向的选择、文化内容及文化性质的选择和实施文化的选择。关于目标价值取向的选择，主要是教育观念、育人目标、教育教学价值的选择。关于文化内容及文化性质的选择，首要的是选择先进文化，选择引导学校群体成员沿着主导价值观发展的文化内容。关于实施文化的选择，基于“在活动、实践基础上通过交往促进学生主体性发展”这一基本思路，学生文化建设的实施主要应选择以学生为主体的各种有益的系列活动形式，通过多种有益的系列活动实施学生文化建设。课程文化资源开发的实施主要应选择学科渗透、专题性研究、学校文化建设的新课型、开放式教学等有效的开发形式。其具体操作思路是以文本教材和课外信息资源等为主要载体，以学科渗透等表现形式为实施依托，以体现不同类型、不同学科课程文化特点为切入点。在课程目标、课程内容和课程实施三个层面上开发以课程蕴涵的仁爱情感、和谐、信念与价值等为基本内容的课程文化。

设计是对现代学校文化建设的计划和安排，其书面形式是建设方案和具体实施计划。设计实际上是一种统筹，是认识、内容、措施的整合，是通过现代学校文化建设的安排，积极主动地植入先进文化。

### （三）转化生成

转化生成是现代学校文化建设基本程序的第二步。转化生成既包括对社会文化的转换，对传统优秀文化的传承，对多元文化的融合，也包括对学校文化的创生，对学校特色文化的营造和创新。它是先进文化的植入过程。植入是一个有生机的积极主动的内化过程，是学校新文化的建构过程。在现代学校文化建设的过程中要运用心理强化、心理定势等心理机制，依托现代学校文化建设的多种实施形式，通过渗透、体验、熏陶、感染和规范等，将先进文化转化生成成为学校群体成员的人文素养。例如，课程文化资源开发可采取学科渗透、专题性研究、新课型、开放式教学，以及与之对应的更具体的学科社会环境熏陶、体验、情感感染、阅读、名著人物大家谈、综合性学习、答辩、交流合作、活动课程、学科系列节日（如读书节、诗歌节、故事节、散文节、书法节、小报节）等。学生文化建设可采取主体性文化活动、社会模拟活动、成长档案袋、主题文化活动、文化节（艺术节、体育节、科技节、心理健康节、迎新联欢）、实践活动、行为养成、自主管理、平等合作、价值辨析活动、心理

辅导与咨询、演讲、社团活动、文化兴趣小组（摄影、书法、舞蹈）活动、影视文化引导、人文知识系列演讲、助残活动和手拉手献爱心活动等。基于网络技术的课程文化资源开发可采取自主学习和网上聊天探索等。学校物质文化建设可采取熏陶感染、寓意体验、美化和绿化等。学校制度文化建设可采取规范体验、人文关怀、案例示范和校风建设等。

#### （四）促进发展

促进发展是现代学校文化建设的根本目标。促进发展，一是促进学生的素质发展，如促进学生逐步形成正确的世界观、人生观和价值观，具有爱国主义和集体主义的高尚情操，具有创新精神和探究问题的能力，具有健康的体魄和良好的心理素质，尤其是具有良好的意志品质和健全的人格，既善于保持和发扬祖国和中华民族的优良文化传统，又能尊重其他国家和民族的文化。二是促进教师的发展，给教师一个新的审视教育的视野，提升文化品位，树立优质教育观念，不断提高教育教学能力，逐步成为专家型的教师。三是促进学校的发展，使学校“成为学生和老师最向往的地方”。

以上总结出的现代学校文化建设的思路，实践证明是一种较好的思路，但不是唯一的思路，重要的问题是要在现代学校文化建设的过程中创建出更好的思路。

## 二、现代学校文化建设的途径

### （一）学校文化建设首先要开展理论研究

理论是行动的先导，在理论指导下工作才不会陷入盲目状态。有了对学校文化的含义、学校文化建设的原则、内容、目的、意义等基本理论的了解与研究，才能使各学校在具体工作中具有目标和方向。理论研究的另一个方面是加强乡土文化的研究，这样更有利于因地制宜地开展学校文化建设，更好地突出学校特色。

### （二）学校文化建设要精心组织与规划

#### 1. 精心组织

精心组织是开展区域整体文化建设的组织保证，便于政策的顺达、整体建设水平的提高，可以防止资源浪费，实现优势互补，共同发展。比如，成立全市学校文化建设领导小组办公室，负责全市学校文化建设工作的开展，同时聘请部分规划设计专家、绿化专家、教育学与心理学专家、美学专家以及人大、政协和关心教育的社会人士组成顾问委员会，为学校文化建设提供咨询和组织评估。各级教育行政部门、各学校也成立相应领导机构和办事机构，并责成专人负责这项工作。尤其把各学校的校长作为学校文化建设的第一负责人，这是由

于在学校文化的建设中，校长起的重要作用决定的，一名懂管理的校长首先应是一名懂文化的校长。校长在学校文化建设中处于主导地位，与专业人士类似，由他来引导学校的文化建设，这要求校长要有较高的素质，他不仅是一所学校的建设者，教育教学的管理者，更是一所学校文化建设的专家，要通过学习不断提高文化修养，促进学校文化的建设。

## 2. 制定全面建设规划

建设规划是工作开展的目标与方向，可以指导建设进度，如可以分为两个阶段来监视校园文化。第一阶段就是启动学校文化建设工作，以评估为手段，以校园环境整治为重点，同时开展制度文化、精神文明建设的探索。第二阶段是学校文化建设深层延伸，探索制度文化和精神文明建设，使学校文化建设达到环境优美、管理规范、特色明显、文化内涵丰富的目标。

### （三）学校文化建设要分层次分阶段进行

区域文化建设，要注意办学条件、学校类型、办学层次的差异。一是城乡差异。经济条件不同，建设起点不一样，文化建设的基本要求也不同。二是学校类型不同，要突出学校特色，比如中小学要突出基础教育特色，职业学校要突出职业教育特色。三是办学层次不同，可分为高中、初中、小学三个层次，其中建设主体各有侧重。启动阶段是以物质文化的建设为主导来全面发动的，物质的建设是看得见和感受得到的，在学校文化建设启动实施阶段，让师生感受到文化的变化，并为下一步深入建设打下良好的基础，这一阶段也是需要大力投入的阶段，我们也借此加大对政府的教育督导，增加教育投入，营造全社会关心教育的氛围。教育是学校的教育，教育更是社会的教育。具体来说，我们按照“全方位、高标准、创新性、独特性”的目标，要求各建设个体在校园内的建筑设施、植物布局与种植以及人文景观，都要进行整体性规划设计，大到主体建筑，小到角角落落、一草一木，都要全面规划设计、精心斟酌取舍，使其更加科学和合理。从净化、绿化、美化、硬化入手彻底整治校容校貌。同时，要创设各种文化设施，开辟阅报栏、黑板报、图书室、团队活动室、德育展览室、校史展览室等思想文化教育阵地；悬挂张贴名人名言挂图、展示学生书画作品以及设置教育格言和警示句；开辟图书角、外语角、文化长廊等，使学校的每个墙壁、每块绿地、每个角落都成为会“说话”的老师，使学生随时随地受到感化和教育，体现出校园“处处皆教育”的深刻内涵。

### （四）学校文化建设要把握以点带面、以评促建的思路

区域学校文化的建设，是由个体学校文化建设组成的，实施中我们以县为单位作为文化建设的小区域，建设中注重乡土文化的挖掘，加强校本教材的研究。在县区建设中，分层次、分类型地选取建设重点学校，以此来带动本县区

的学校文化建设及全市文化建设，再选取重点县区为带动点，带动全市学校文化建设工作的开展。区域学校文化建设是一项系统工程，需要不断努力完善，因此对学校文化建设的评估和整改将同步进行，并对通过评估的单位实行动态管理。评估分两种方式，一是纳入教育督导，使各单位、各部门在认识上重视起来；二是进行学校文化建设的 A 级单位评选，制定详细的评选方案。

#### （五）学校文化建设中的管理与诊断

学校文化建设，在物质文化建设阶段取得丰硕成果的同时，重点也就自然进入制度文化建设阶段。制度文化的建设，是学校文化建设真正取得成功的重要步骤，而解决学校管理问题又是进行制度建设的关键，解决了学校管理问题，也就解决了制度建设问题。一所学校的管理离不开文化，一所学校的文化也离不开管理。管理讲求制度和规范，文化讲求氛围和契约，两者必须有机融合。规范中出文化，文化中有规范，只有这样才能使学校文化建设落到实处。文化离开管理的方法和策略便会成为无源之水和无本之木，管理离开文化的导向便会沦为强权的工具。因此，把学校的文化理念转换为学校干部、师生的良好行为，转换为全体干部，包括领导干部，以及师生的信念、作风、制度、规范、机制，是形成一所学校特色文化的必由之路，也是学校领导层、全体干部在管理工作中的重要职责和义务。

学校管理诊断过程就是学校制度文化与精神文化建设过程。要么形成一种优秀的学校文化，要么形成一种不优秀的或者不良的学校文化，要么由优逐步变劣，要么由劣逐步变优，人们必须从中加以选择。当然每个优秀的管理者都想选择建设优秀的学校文化，那就必然要选择优良的管理和深具现代理念的管理，形成一种有民主、有集中、有自由、有纪律、有统一意志、有个人心情舒畅的良好局面。

经过学校文化建设的管理与诊断，学校文化建设就会平稳地渡过瓶颈区，进入学校文化建设发展的开阔区，建设中办学理念、管理观念、学校价值观、教师观、学生观、工作作风、教风、学风等学校精神文化建设的内容便会慢慢展现出来，学校文化建设便会走向丰富与成功。

## 第六章 现代学校教育评价制度构建方略

### 第一节 现代学校评价的理念

21 世纪初的中国教育正面临着学校教育由英才教育向大众教育的转变,教育管理由追求效率转向效率与主体价值张扬并重,学校办学也由注重事业发展向注重内涵发展转变。这些转型性教育变革,是 20 世纪初以来形成的具有明显工业社会特征的标准化、模式化教育的一种嬗变,它预示着我国的教育将越来越尊重其自身的发展规律,对学校的管理也会越来越倚重于评价的作用。所以,社会与教育界都对教育评价寄予了越来越高的期望和要求。

如何使教育评价适应这种变化,实现自身的专业化发展,培养专业队伍,建立学术机构,健全学术规范,形成评价制度,以适应教育的转型性变革,已成为教育评价面临的急需解决的重要问题。

#### 一、发展性评价理念

##### (一) 发展性评价理念的提出

学校评价是教育行政部门为了更好地对学校实施统一管理而开展的以督导为特征的评价活动。这样的学校评价常常不分层次、不分类别,用“一把尺子”去衡量所有的学校。因而它常常不能可靠地、有效地对学校进行评价,这种评价能发挥的作用也非常有限。

发展性学校评价把促进学校不断发展作为评价的根本目的,用可持续发展的理念指导评价的全过程。发展性学校评价试图用“多把尺子”衡量不同的学校,即在强调共性的基础上,更多地关注学校的个性和差异性。发展性学校评价是建立在规范之上的对划一标准的超越。在这种评价活动中,标准应内化到学校的发展之中。合乎标准是对所有学校的基本要求,而在保证学校达到基本标准的前提下促进学校有特色的可持续发展才是发展性学校评价的更高层次追求。

我国现行的中小学教育评价活动,是伴随着 20 世纪 80 年代改革开放的进程逐步发展起来的。当时为了克服“文化大革命”对学校教育的破坏,尽快恢

复学校正常教育教学秩序，引导学校办学行为标准化和教师教育教学行为规范化，才将国外教育评价的理论和评价制度引入国内。我国基础教育的评价活动，基本上是采用美国“教育评价之父”泰勒创建的“行为—目标”评价模式，来对中小学校、教师及其教学活动、学生发展状况进行评价的。这类评价的核心是以预定的目标为中心和依据开展评价活动，用统一的目标与标准来判定教育教学活动的价值，规范教育教学行为，控制教育对象的发展，其着力点是对教育教学活动结果的“鉴定”。为了强化评价结论的导向性和制约性，领导部门还常常把评价结论作为考核学校、教师工作的结果，甚至作为年度评优、职称评定、职务晋升、奖惩分配的依据。这种评价方式，在学校建设处于“粗放式”发展阶段，起到了促进学校硬件达标、管理到位、行为规范、质量提高的积极作用。

教育评价从被引进我国之时起，就把它作为现代管理手段来看待，甚至更狭隘地把它视为实施岗位目标管理责任制的配套工具。评价的目的就是为了“鉴定”和“鉴别”，特别是由于在实行教育管理制度过程中，常常把教育评价结论与日常管理工作中的评比、评优、奖励、分配紧密挂钩，有意无意地使教育评价活动蒙上了浓厚的功利性色彩，激化了评价者与评价对象之间的心理冲突。这就导致了在相当大的范围，不同程度地出现了教育评价活动与教育发展建设相脱离的现象。学校评价着重体现着教育行政部门对学校统一的管理意图。学校评价主要是围绕教育行政部门规定的任务目标来进行评价，这使学校习惯于按照上级行政工作计划的精神和要求来安排学校的工作和建设，在一定程度上影响和制约了学校自主办学的主体意识，抑制了学校自主整合学校教育资源优势，办出各自学校特色的主观能动性，“千校一面”的办学局面难以突破。在学校评价过程中，教育行政部门为了便于横向比较，常常偏重于教育结果的评价，很难顾及各校办学背景、资源投入和学校所处社区人文社会环境的差异，不注重分析和评价学校建设的发展，致使评价活动常常产生人们不愿意看到的“马太效应”，使教育评价的“激励”与“改进”功能淡化，甚至丧失。

改革人才培养模式和学校管理模式与改革教育评价模式是相辅相成、互为前提条件的。为了落实江泽民提出的改革人才培养模式的指示，教育部在《基础教育课程改革纲要（试行）》中明确提出：“要改变教育评价过分强调甄别与选拔的功能，发挥评价促进学生发展、教师提高和改进教学实践的功能。建立促进学生全面发展的评价体系，建立促进教师不断提高的评价体系，建立促进课程不断发展的评价体系，其核心就是要以课程改革为契机，在基础教育领域内引导教育评价理念与实践的创新，彻底改革传统教育评价中不适合素质教育发展需要的弊端，以构建起促进学生发展、教师发展、学校发展为目标的新教

育评价体系，推进发展性教育评价。”《基础教育课程改革纲要（试行）》的颁布也标志着我国基础教育评价进入了一个崭新的发展阶段，即以解放思想、实事求是、与时俱进的精神为指导，围绕发展性教育评价的理论创新、制度创新、实践创新、技术创新进行全面的探索和实验，使发展性教育评价成为促进学生发展、教师发展、学校发展的自我教育的过程和自我教育的手段。

## （二）发展性评价的“发展观”

### 1. 对学生发展的认识

发展性评价就是强调评价对学生发展的作用。在传统观念影响下，有意无意地把学生的发展局限在狭窄的学科课程上，甚至是局限在几门升学统考的科目上。这是一种片面的、畸形的发展观。而科学意义上的发展，是以学生的生物性遗传因素为物质基础，在教育、环境和个体主观能动性的交互作用下，促进学生身心素质获得持续性的变化。这种变化不是个体纯自然的变化，而是个体由“自然人”向“社会人”的转化，是学生完成社会化与个性化转变的过程，也可以说是学生社会化与个性化发展和谐统一实现的过程。素质教育强调要唤醒学生的主体意识，激活其发展的主体性，其目的就是要使学生自觉地、能动地根据社会发展的需要与自身发展的优势，掌握自身发展的方向，使个体作为社会人得到全面、和谐、充分的发展，提高自身的社会生活质量。

### 2. 对教师发展的认识

在对教师发展的认识上，要突破教师的主要职责是“权威式的传递知识”的桎梏。早在20世纪70年代，联合国教科文组织就提示全世界的教育界，教师“权威式的传递知识”的作用“正在发生变化”，要“使教师们从一心传授知识的工作中摆脱出来，使他们能够更好地致力于他作为一名教育家应负的使命”。在科学技术发展日新月异的新时代，终身学习是当今社会发展的必然趋势，一次性的学校教育，已经不能满足人们不断更新知识的需要，对学生一生发展能产生重大影响的，就其内在因素看，关键是他是否对新事物、新知识、新技术具有广泛的学习兴趣和强烈的求知欲，是否具有自主学习和自我教育的能力。从这种意义上说，教师专业能力的提高与发展，主要不是着眼于“权威式的传递知识”方面的提高。教师的专业能力主要体现在，通过指导学生学习和掌握知识的过程，激发起学生广泛的学习兴趣和浓厚的求知欲，培养学生自主学习的品质和自我教育能力，并使其随着学生年龄增长而不断提高。这才是作为合格教师应具有不可替代的教育专业能力。

### 3. 对学校发展的认识

在对学校发展的认识上，主要反映在对学校功能的认识上。受传统观念的影响，评价是强化学校的附属性功能——甄别和选拔的功能。评价一所学校发

展的优劣，就是看它能“甄别”和“选拔”出多少尖子学生送到重点学校和更高一级学校，“为应试而教，为应试而学”。而学校本质属性的功能——发展性功能，却遭受到不应有的冷漠与忽视。学校的发展性功能，是学校根据社会的发展需要和个体的发展需要，积极主动地创设出各种必要的条件和环境，唤醒学生的主体意识，开发学生的潜能，帮助未成年的学生实现社会化与个性化和谐统一的发展，既为学生今后的学习打下坚实的基础，也使他们获得积极参加社会生活的基本能力。一所学校发展的优劣，不仅看它为上一级学校或重点名牌学校输送了多少尖子生，更应看它为学生的全面发展与终身发展创设了什么样的条件与环境，奠定了什么样的发展基础。从教育实践角度考查，强调学校的发展性功能要做的工作，远比完成甄别、选拔任务要复杂得多，困难得多，但学校存在的价值，却恰恰体现在一切为了学生的发展、为了一切学生的发展、为了发展学生的一切（各方面的素质）上。学校发展的评价，着重考查在为各自不同背景学生发展的服务过程中，形成的学校办学特色的成熟度。

### （三）发展性评价理念的具体表现

#### 1. 在评价方向上立足现实表现，面向未来发展

发展性教师教学质量评价在评价教师时，不仅看教师过去、现在的工作表现，更看教师的未来发展。发展性教师教学质量评价要求评价教师的现实表现，不是为了奖惩，而是为了了解教师的现状，从而帮助教师克服缺点，确定教师发展的需求，制定发展的目标，提供发展的条件和机会，促进教师与学校的未来发展。

#### 2. 在评价目的上注重个体发展的同时，促进学校的整体发展

包括教师在内的任何人进入一个组织，都会揣着某种独特的需求，对于教师而言，他们一方面要为学校作出贡献，另一方面又要满足自己的个人需求，这种需求有物质上的，也有精神上的。作为“经济人”，金钱和物质能够刺激个人积极性。作为“社会人”，每名教师还有社会、心理方面的需求，追求人与人之间的友谊，追求共同的事业与理想同样是他们的目标。发展性教师评价充分考虑教师的这种需求，在评价过程中，努力向教师提供发展的信息，如学校组织对他们的期望，他们应该努力达到的目标，他们的工作表现是否符合学校的需要，他们享有的权利和义务等。获得这些有用的信息后，教师不断取得进步，教师的自我价值得以实现，教师的自尊心得到满足。当广大教师这些较高的需求得到较大满足时，他们则能表现出较高的士气，体现出较强的事业心和创造性，从而提高教学质量。而教师教学质量的提高，必定推动整个学校教学质量的提高，教师个人的发展，必定带动整个学校的发展。

### 3. 在评价过程上促进教师心态和学校氛围的融合

学校氛围是指一所学校拥有的独特文化与环境。它是由学校的历史、校风、领导风格、教师个人的价值观等决定的。教师基本接受过高等教育，他们有着自己特有的文化，存在一种特有的心态。如果评价活动不能与他们的文化和心态相容，他们就会在心理上排斥这一活动。发展性教师教学质量评价制度通过评价促进教师个人的发展及学校的发展，已经成为一项缩小教师心态和学校氛围之间差距的有力措施。还有研究表明，教师是一群具有较高自尊心但又很容易被真理说服的人。在编制评价方案时，让教师参与整个方案的编制过程，使他们了解评价的意义及制定评价方案的依据，则能使他们在心理上接受这一方案，以后便会在行动上积极地配合组织者开展评价活动，达到与学校意志的统一。总之，发展性教师教学质量评价制度要求教师心态和学校氛围融合起来，达到教师个人与学校之间相互适应的健康氛围，从而使教师安居乐业，热爱学校和从事的工作，最终促进学校的发展。

### 4. 在评价技术上注重全面性、一致性、简单性的统一

发展性教师教学质量评价制度要求评价信息源要全面，包括对教师的职业道德、学科知识、文化素养、教学能力、参与意识、善于共事、终身学习、个人奋斗及课堂内外等全部工作尽可能进行全面评价，还包括在评价过程中保证信息渠道的畅通，全面掌握评价信息。发展性评价要求评价者广泛地、充分地、全面地占有评价信息，尽可能拓宽获得评价信息的渠道，获得评价信息的来源越广泛、越多样，占有的评价信息就越丰富、越充实，教师评价的结论就越准确。发展性教师教学质量评价制度还要求评价信息的收集活动要保持一致性，首先要求在空间上保持一致，评价者对各评价要素的评价应建立在对特定场合进行的教学活动的观察上，而不是根据以往的印象加以泛化。在时间上保持一致，即要求特定的评价活动涵盖的时间应与评价者观察的时间相一致。在知识上相一致，要求评价者具有的知识，不应低于评价活动需要的知识。

大量的事实表明，最好的方法往往是最简单的方法。发展性评价制度要求评价活动尽可能简单，方法越简单，愿意使用的人越多，教师花费的时间越少。充分理解发展性评价的精髓，把握发展性评价的特点，建立基于发展性评价的教师教学质量新型评价模式和运行机制，积极开展教师教学质量发展性评价，是我们的迫切任务。

## 二、过程性评价理念

### （一）过程性评价理念的提出

过程性评价是随着人们对教育评价的性质和功能的认识逐步加深而提出来

的。20世纪20—30年代，人们基本上只把学习评价的功能锁定在确认学习效果上。在科学理性思潮的影响下，评价似乎就是测量。如何进行测量，如何将测量的行为加以量化，如何设计有效的测量工具，保证量化测量工具的客观性和可信度，是人们关注的重点。40年代以后受泰勒等人的影响，评价被认为是确认目标和表现的吻合程度。提出合理的教育目标，加以科学的分类，并以此为标准来衡量教学达到的水平，成为这一时期的焦点。到了60年代，评价对教学的反馈作用开始受到注意，人们开始注意到评价过程与教学过程的交互影响，利用评价的结果来诊断教学中出现的问题，影响教学导向，评价的功能被拓宽了。

从20世纪70年代开始，就有教育家批评以往的评价只是注重学习的量的方面而忽视了学习的质的方面，要求从质的方面来评价学生的学习。到了80年代以后，人们更进一步认为学习的质量不仅反映在学习的效果上，也反映在学习的过程中，学习者投入学习时的动机和他采取的策略及获得的效果是三位一体的。评价不仅应关注学习的效果，还应关注学习的情态动机、方式和过程。学生在学习过程中表现出来的动机和情感态度，学生在学习过程中采用的方式，都是一种动态的表现。采用终结性的或传统意义上的形成性评价方式都很难加以测量和评价，需要在学习的过程中同时了解反映学生学习质量的资料并加以评价。与此同时，人们还认识到，评价不仅是对学习结果的价值判断，还对学习的过程有明显的回流导向作用，从而使学习过程得到不断修正，成为促进学生发展的媒介。通过回流作用，评价的过程与学习的过程交互在一起，成为学生发展的必由途径。新的评价理念要求在学习的过程中了解反映学习质量的资料，通过回流使评价与学习过程整合成为促进学生发展的途径，换句话说，在学习的过程中评价，促进评价过程和学习过程的融合。这种倾向于“过程”与“发展”的价值取向，是过程性评价的理念基础。

## （二）过程性评价的内涵

过程性评价是与终结性评价相对的概念。过程性评价不是对微观意义上的学习过程的评价，也不是只注重过程而不注重结果的评价，而是对课程实施意义上的学习动机、过程和效果的三位一体的评价。随着终身学习理念的提出和实践，评价将成为促进人的终身学习和可持续发展的过程。学习评价将成为学会学习的一部分，发展评价能力是人生必备的要求。由于评价能力的形成和发展带有很强的实践性，只了解评价的知识远远不够，必须通过评价的实践才可能真正学会评价。就学习的评价来说，这就要求评价主体和评价客体的融合，评价学生学习的主体不仅是教师、校长和家长，而且包括作为评价的客体和评价的价值主体的学生。评价的过程不仅包括学校外部的和教师的评价，还

包括学生相互之间和学生自己对自己的评价。评价的性质和功能因此增加了新的含义，评价不仅是对学生学习效果与成绩的确证，诊断和改进学习的途径，而且是学校教育的一项目标。让学生经历评价的过程是实现学校教育目标的重要手段之一，这是过程性评价的又一重要理念。

过程性评价与形成性评价在理念上有本质的区别。在价值取向上，形成性评价虽然对学习过程有一定的关注，实际上还是属于目标取向，衡量的是一个较小时段的学习效果与教育教学目标的一致程度。过程性评价既重视学习成果的价值判断，同时注意到学习的过程也是反映学习质量水平的重要方面，强调过程的价值，采取过程性与目标性并重的取向。在评价内容上，形成性评价虽也列出情意领域的学习效果目标，但这类学习效果是渗透在学习过程中的，不关注过程的本身，就无法评价这种体现在学习过程中的成果。因此，形成性评价实际上只是评价了智能领域和动作技能领域的目标，而这主要是相关的知识和技能的掌握。过程性评价主张凡是具有教育价值的结果，都应当受到评价的支持与肯定，主张对学习的动机态度、过程和效果进行三位一体的评价，强调对过程的关注，设计多种力图展示学习过程的评价工具，包括质性的、描述性的、展示性的评价手段，促进这一评价理念的落实。在评价方法上，形成性评价倾向于量化的评价工具，强调客观性试题和标准化测验。过程性评价既支持对学习成果进行必要的“量化”测量，又倡导而且更加重视“质性”的方法，强调内部的、开放的评价过程，主张将评价“嵌入”到教学的过程中，贯穿于教学过程的始终。在评价的功能上，形成性评价注重评价的诊断作用。过程性评价则重视评价在确认学习质量、回流导向和学会评价等三个方面的功能。在评价主体上，形成性评价没有注意发挥学生的主体作用，学生只是被评价的客体和被诊断的对象，是被动的。过程性评价主张评价主体和客体的整合，通过师生间共同的“民主参与、协商和交往的过程”，共同判断学习进程，评价学习成果的价值，不断地进行反馈，从而使学习过程得到不断优化，同时共同构建对评价的理解和把握。

可以认为，过程性评价是一种在课程实施的过程中对学生的进行学习评价的方式。过程性评价采取目标与过程并重的价值取向，对学习的效果、过程以及与学习密切相关的非智力因素进行全面的评价。过程性评价主张内外结合的、开放的评价方式，主张评价过程与教学过程的交叉和融合，评价主体与客体的互动和整合。过程性的功能包括：对学生的学习质量水平作出判断，肯定成绩，找出问题；促进学生对学习的过程进行积极的反思，从而更好地把握学习方式方法；理解和掌握评价的方法，作为与终身学习相呼应的一个方面，实现终身的可持续发展。

### （三）过程性评价的优势和局限

#### 1. 作为一种新发展起来的评价理念和方式，过程性评价具有一定的优势

无论从评价的价值取向，还是从评价的内容方法上看，过程性评价对教育目标和评价本身的理解都更为全面，也就能更全面地发挥评价的各种功能。过程性评价既注意标准又注意过程，不试图用过于刻板的标准来衡量所有的学生，而是通过学生在学习过程中的表现去判断每一名学生的学习质量和水平，这符合人的多元智能的实际，有利于激发学生的学习动力和自信心。

传统的终结性评价只能在相对较长的一个阶段（如一个学期）结束之后进行，形成性评价也是在一个相对较短的学习阶段结束后进行，是一种事后的评价。过程性评价却是与教学同时进行的即时性评价，提倡评价和教学相互交叉和融合，评价主体与客体间的互动，可实现教师和学生间的民主协商，能及时地反映学生学习中的情况，及时地肯定学生的成绩，引导学生的学习和发展方向，及时地发现存在的问题和不足，纠错纠偏。

过程性评价不过分追求目标的标准化和方法的规范化，不过分追求评价的客观性和精确性，不过分追求评价环境和程序的正规和严肃，有利于学生充分展示才能。

传统的评价只能测量可量化的、相对来说属于浅层次的学习效果。过程性评价采用包括质性评价在内的多种评价方式，从学生本身、从同辈伙伴、从教师家长等不同的角度获得评价信息，可以深入到学习的不同方面和不同层次，可以从不同的视角对学习进行描述和评价，对学习质量的评价层次更高也更深入。

传统的评价是间歇式地进行的。过程性评价贯穿于学习的始终，在学习之前、之中、之后都不间断地进行着，不仅有利于评价的开展，还有利于学生逐步形成可持续的评价观念，逐步掌握正确的评价方法，逐步将评价融为自己的学习生活的一部分，成为促进自己终身学习和终身发展的重要手段。

#### 2. 像任何一种评价方法一样，过程性评价也有其极限

由于过程性评价更多地采用了开放的、即时的评价方式，特别是对情态领域和学习过程的评价，收集的资料和判断的标准可能都会因时而变和因人而异。即使对学习表现和效果而言，如果采用的是质性的方法，如开放式或表现式的评价，其标准无法做到统一，其评价的过程和程序无法做到规范。

当社会需要按一定的标准和规范来衡量教学的效益和学习的成果时，来甄别和选拔学生时，评价的公平、公正是非常重要的原则。而过程性评价由于较多地带有参与者（包括评价的主体和客体）的主观性和个人特征，很难证明评价的公平与公正，是否被社会接受也就成了一个问题。

过程性评价贯穿于学习和教学过程的始终，但评价的强度较难把握。如果过于强调评价，或评价的分量过重，很容易导致评价的过于频密烦琐，直至学生和教师不堪其烦。

伴随过程性评价方式产生的还有一大批新颖的评价工具，这些评价工具同样有着明显的极限，如消耗的时间过多，评价的视野不稳定等。如果不注意把握过程性评价的实质而只是热衷于这些工具的推广，很可能导致评价的形式化。前两个问题是由于评价方式本身的局限而引起的，后两个问题则由于过程性评价相对较难把握，容易造成运用不当带来的。不管怎么说，都是值得注意的问题。

#### （四）当前课程改革实践中需要注意的问题

提倡和强调过程性评价，是针对过去的评价过分重视静态的、可量化和浅层次的学习成果，而忽视动态的、难以量化的和高层次的学习过程和效果而提出的，对促进教师教学方式和学生学习方式的转变，保证新课程的有效实施是非常重要的。有的校长和教师甚至说，新课程改革能否成功，关键就在于评价的改革是否成功。理解好、实施好过程性评价是新课程改革的关键一笔。目前在实践中出现几种情况，须要引起注意。

##### 1. 在方法上将过程性评价与终结性评价对立起来，认为非此即彼

过去的评价有问题，就等于终结性的评价不好，进而主张用过程性评价取代终结性评价。对目前教育教学评价中存在的问题，要实事求是地进行分析，找出真正的根源，不要都扣在终结性评价的身上。两种评价从不同的角度来衡量学生的学习，各有各的优势和用途，既不会互相排斥，也不能互相取代。

##### 2. 把对学习效果的的评价排除在过程性评价之外，认为过程性评价只能评价情感态度一类无法考试的东西

事实上，过程性评价也可以展示学生的学习效果，如用成长记录或学习档案作为评价工具时，学生往往把自己认为是优秀的作品放进其中，这些都是学生在一定时间内的学习效果。当工具中收集了一系列的作品时，也就很具体生动展示了学生的学习和发展的进程。

##### 3. 将过程性评价与某种特定的评价方法甚至评价工具等同起来

过程性评价是一种泛化的方式，对应的评价方法、工具是多样的。诸如成长记录、学习日记、评价量表等，都可以是评价的工具。许多即时的、口头的评价中，教师或同学的肯定、赞扬或否定、批评，也是一种过程性的评价，这时教师或学生本人就是评价工具。

##### 4. 过分夸大过程性评价的功能

正如上面所说，过程性评价有其优势，也有其局限，不是万能灵丹。现在

一些人过分地夸大过程性评价的功能，不管什么情况都主张用过程性评价，似乎只要采用了过程性评价的方法，在评价方面存在的一切问题，包括应试教育的问题就都迎刃而解了。这样的结果只会把教学和评价引入歧途。

过程性评价还是一个新生事物，对它的认识还很不足，有待于我们不断地对其加以研究，澄清概念上的模糊，设计更多更好的工具，恰当地在实践中加以运用。

### 三、表现性评价理念

#### （一）表现性评价理念的提出

传统的学生评价绝大多数都是纸笔测验或标准化测验，从而导致学生硬背书本知识。但是，在信息化的时代，对于学生来说，实际操作、解决问题的能力变得越来越重要。在学生评价发展中，如何评价学生的操作能力、解决问题能力一直是现代教育面临的巨大挑战。表现性评价凭着自身众多的优势正在被广泛应用，从标准化多项选择测验到表现性评价的转变，这并非仅仅是形式上的转变，更是一种观念上的转变，是从“考试观”到“评价观”的转变。当今的考试已成为一种社会现象，涉及方方面面，但考试本身并不是评价，而是评价的手段，只为评价提供量化资料。只有当评价的主体运用一定的价值观综合解释考试提供的资料、判断评价对象的实际水平达到何种程度时，才构成评价。可以看出，评价是以价值观、定量、定性的资料及多种评价方式为前提的。当前，教育资源十分有限，我们往往只用考试分数为指标对学生质量、教学质量及学校办学绩效进行评价，教育教学的成功或失败只用考试分数来说明。这种做法与新课程改革的观念存在很大的距离。在推进素质教育、培养具有创新精神和实践能力的高素质人才的进程中，必须尽快地转变这种观念，将各种可行的评价方法创造性地运用到学校教学及人才选拔过程中去，全方位地对学生进行评价，积极尝试、勇于探索，实现观念与实践的根本转变。评价不仅要关注学生的学业成绩，而且要发现和发展学生多方面的潜能，了解学生发展中的需要，帮助学生认识自我，建立自信，发挥评价的教育功能，促进学生在原有水平上的发展。

#### （二）表现性评价的内涵

表现性评价最早运用在心理学领域和企业管理领域。例如，在非语言的心理测试中，要求被试者通过动手操作具体的实物而对被试者的某种技能进行评价。在工厂里，主管人员通过观察受雇者在完成一项特殊任务时的表现来对工人的工作作出评价。直到 20 世纪 40 年代教育测量学家才开始对表现性评价产

生兴趣并加以研究，并在 20 世纪 60 年代以后得到迅速发展，成为当今国外学校课程评价中广泛应用的学生评价方式之一。

关于表现性评价的概念的表述有许多种，最常见的有：

1. 表现性评价是通过学生完成具有一定真实性的任务来表现学业成就的评价

表现性评价中的任务是具有一定情境的、不能简单地给出一个具体的固定答案的问题。表现性任务的核心是真实生活中的实例和应用，这种基于实际任务的评价，是通过向学生提供一个具有一定任务性的具体的问题情境，在学生完成这一任务的过程中，考查学生各方面的表现。对学生表现的考查可以是多方面的，包括相关的知识与技能，对实际问题的理解水平，在完成任务时采取的策略，表现出来的态度与信心，以及广泛利用各种知识解决问题的能力等。表现性评价可以提供学生能做什么和他们是怎样做的等多侧面的更接近真实的信息。

2. 表现性评价是指测量学习者运用先前获得的知识解决新异问题或完成具体任务时的一系列尝试

在表现性评价中，常常运用真实的生活或模拟的评价练习来引发最初的反应，而这些反应可直接由高水平的评定者按照一定的标准进行观察和评判。

3. 表现性评价是由教师设计相关的情境，由此情境，针对学生应达到的学习成果，设计一些问题，让学生在情境中或实际参与后，以分组活动或个别思考的形式，进行问题解决，同时针对学生在过程中的表现，以客观的标准加以评分的一种评价方式

4. 表现性评价主要是指教师在教育活动中，通过设计一定的问题情境，分析学生在完成实际任务时的表现来评价学生的成绩和进步

上述几种表述虽然侧重点不同，但表达的观点内容却基本相似，即都包含如下几个要点：①评价要依托真实性的任务；②评价重在考查学生多方面的能力；③评价有一定的标准。这几个要点决定了表现性评价不同于其他评价方法。

### （三）表现性评价的功能与特点

表现性评价考核的是学生面对真实问题的表现，评价学生在完成某项特定任务时表现出来的真实水平。它既是一项评价，又是学生真实的学习活动。作为一项活动，表现性评价是一项具体的任务，有着具体的要求。例如，某地小学教师开展“学生展示性评价”活动，让学生利用公告板，通过大量的事实和照片，向教师、同学和家长展示自己的成就、成绩和作品。展示板设置了“我

的成功”、“本月亮点”、“兴趣与爱好”、“我的目标”、“请您指教”等栏目。学生在完成具体任务的过程中，向我们展示了他们取得的成绩，从中感受自己的成功，激励自己不断进步。

作为一项评价，就教师而言，在表现性评价中，可以发现学生的个性特长，了解学生在某一方面的努力和进步，发现学生有待解决的问题，明确学生发展的需求，以便调整教学，给学生以适合的帮助。就家长而言，在赏识和评价孩子的成果和作品的同时，可以了解和激励孩子的进步，了解孩子需要的帮助。同时，家长有较多的机会参与学生作品的制作，进行交流，教孩子学会修正和完善。就学生而言，他要在完成表现性任务的过程中，不断地自我审视，自我评价，倾听意见，借鉴、学习，完善作品，得到主动发展。表现性评价还是学生间相互合作、共同研究、学习借鉴的过程。学生在创作实践过程中，为了使自己的成果和作品更加出色，会认真听取同学的建议，借鉴别人的长处，合作进步，共同发展。

在传统的学生评价中，教师习惯于对学生的知识和技能进行量化考核。人们通常把基础知识和基本技能从课程中剥离出来，让评价内容从学生的生活中游离出来，进而设置一定的层次评价要求，如理解、记忆、应用和分析等，依据这些内容和要求，进行客观性试题编制和量化测试。这种传统的客观性测量，往往局限于“双基”的评价，对学生的综合素质的考核却无能为力。而这些恰恰是现代教育特别关注的教育内涵。

表现性评价正是在对传统教育评价批判的基础上建立起来的。它是在学校教育的背景下，通过评价学生在完成实际任务过程中特有的表现，来对学生的知识应用能力、实践创新能力、学习的情感水平和价值观作出评定。

为了更好地把握和应用表现性学生评价，我们有必要在与客观性学生评价的比较中，探讨和描述表现性学生评价的主要特点：①不是知识与技能的记忆和再现，表现性评价关注的是学生对知识的应用能力和技能的实践水平，学生的思维水平和创新能力，以及学生的情感态度和价值观；②在学校环境下，现实的生活背景中，呈现需要学生解决的现实问题；③让学生完成的任务一般是比较复杂的，答案多不是唯一的，而是多样的；④要有可供参考的表现性评价标准，并引导学生反思和主动发展；⑤要有教师、学生和家長多方参与，评价是教育和学习的一个组成部分；⑥可以判断学生的学业等级，也可检验和分析学生学习的需求和帮助；⑦能够更好地发现学生的学习特长和学习个性，展示学生的学习效果和成绩，激励学生进步和发展。

## 第二节 学校评价中要处理的几对关系

以往的教育评价过程注重甄别与选拔功能，简单地把评价等同于检查的工具和手段。新一代评价强调促进教育对象自主发展的自我教育的过程与自我教育的手段，更有效地发挥评价的“激励”与“改进”功能，促进学校优势发展，在评价过程中处理好校内评价与校外评价、评价知识与评价能力、过程评价与结果评价、教师评价与学生评价的关系。

### 一、校内评价与校外评价的关系

在学校评价中，所谓学校内部评价主要是指学校为了解自身的发展状况或为争取外在认可，主动进行的评价活动。其以学校发展与改进为主要目的，评价者多为学校内部成员，并直接向学校负责。外部评价则是学校外部的机构或团体为了解学校的办学品质和绩效进行的评价活动，评价者主要由学校外部成员组成，以绩效责任为主要评价目的。

表 6-1 学校内外评价之比较

项 目	内部评价	外部评价
精神	自我管制	外在认证或认可
发起者	学校	学校之外的机构或团体（如政府、中介机构）
目的	自求改进	证明符合绩效责任的要求
角色	形成性评价	总结性评价
强调的品质	内在品质的改进	外在品质的控制
评价做法	品质评估、品质保证	品质审议
评价工具	自我评价、同行评价	审议者或后设评价者之评估
时间	长	短
报告处理方式	不公开	公开
结果运用	作为改进参考	作为学生及其雇主择校、选才之依据；作为政府或其他单位经费补助之依据

内外部评价有区别，使其在学校评价中表现出各自的优势和不足。具体来

说，其主要表现在以下几个方面：

#### 1. 在熟悉学校发展状况方面

内部评价者由于长期在学校从事教育工作，对学校的发展历史及状况比较熟悉，在评价时容易抓住学校的问题及需求，并能有时间深入了解学校教育现象的复杂性。外部评价者则往往对学校不甚熟悉，进入学校评价的时间也只有短短的几天，因此可能无法完全掌握一些重要的背景信息与影响因素。

#### 2. 在资料取得与沟通方面

由于内部评价的主要目的在于促进学校的发展与改进，加上其评价主体又多是朝夕相处、对学校状况比较熟悉的内部成员，因此，对于被评价者来说，不具威胁性，往往能够容易取得被评价者的信任，也容易在学校“常态”中深入了解到被评价者的真实状况和获得评价所需的资料。外部评价者则通常以“鉴定”、“评判”、“检查”学校绩效的“领导”或者“专家”的身份出现，常常使被评价者出于学校利益与自身利益的考虑，以“非常态”的姿态（例如应付、弄虚作假等）接受评价者的观察或者访问。

#### 3. 在评价的客观性方面

俗话说“旁观者清”。内部评价者由于长期生活在学校之中，对学校过于熟悉，因此容易在评价中受情感因素的影响，想当然地解释或者忽视一些客观现象或问题，造成一定的偏差。外部评价者则能较客观地摆脱个人兴趣和先前经验的影响，往往可以发现一些内部评价者见不到的现象，再加上其具有“专业化”的背景，一般都认为外部评价者比较客观公正。

#### 4. 在评价的专业性方面

外部评价者通常都是教育专家或者评价专家，熟悉学校评价的原理、设计、方法和技术，因此具有较强的专业评价能力。内部评价者则多由学校成员组成，因而其缺乏评价专业知识的事实也经常受到质疑。

#### 5. 在评价的公信力方面

内部评价者由于多是学校成员，对所处学校的进步状况及校内同仁的工作态度和努力状况容易产生人情取向，往往认同成分大于批判，但往往“贬损”学校的客观环境、生源状况等，因而其评价结果也就较不为人所信。外部评价者则无这样或那样的人情因素，可以诚实地判断各校的优缺点，因此较具公信力。

总之，外部评价与内部评价都各有优势和不足。内部评价的优势包括评价者熟悉学校的发展脉络和对被评价者较不具威胁感，因而容易与被评价者进行良性的沟通和获取所需的资料，且内部评价需求经费较低，可对学校作长期的反省，并可根据情况随时调整。但其与外部评价相比，却在评价的客观性、专

业性、公信力、独立性等方面都略逊一筹。从上述对比也可以看出，内外部评价的优劣势为消长关系，凡是内部评价的优势即是外部评价的缺点。因而，内外部评价的优劣势是相对的，单一的评价可能无法避免其缺点，而两者互补式的结合却可以互补长短，是一种较为理想的评价方式和解决办法。

## 二、评价知识与评价能力的关系

知识与能力孰轻孰重？历来都是教育界争论的焦点。18世纪的“实质教育论”与“形式教育论”之争就是其中的代表。这一问题延伸到教育评价领域，就成为知识评价和能力评价孰轻孰重的讨论了。全面客观地认识知识评价与能力评价各自的优缺点，以及两者之间的辩证关系，对科学处理课程改革中的评价问题有着举足轻重的影响。

知识评价就是对学生掌握知识的情况进行评价。虽然“知识评价”在相关教育学词典中并不以一个特定的概念出现，但人们对它并不陌生。我国数千年的传统教育从本质来说就是以教科书为中心，以传授现成知识为主要教学目标的知識教育，因而对知识的评价也一直是十分重要的教育评价方式。

在我国，历来都十分强调对知识的传授。所谓师者，传道授业解惑也，其中传道是首要任务。对知识的强调和重视，有利于学生牢固掌握基础知识，为后续学习奠定坚实的基础。“厚积薄发”的古训正是说明了广泛的知识积累对于之后创新思维和活动的作用。长期的教育实践也证明，这种知识教育在构建学生的知识根基与知识结构以及促进学生的知识积累方面，都表现出了优势，并在中小学教育方面表现得尤为突出。中国学生在每年的国际奥林匹克竞赛中都能取得较好的名次，这在一定程度上也与我国基础教育中对知识的重视有关。

主张对学生的能力进行评价的观念，是在反思传统应试教育背景下过分注重学生学习成绩“一考定成败”、学生“高分低能”等弊端的基础上出现的，这也是当前素质教育改革的必然要求。其实，注重对个体能力的培养和评价，自古就有论及。早在18世纪的“形式教育理论”流派就是其中的代表。形式教育理论，也称“形式训练”或“心智训练”。官能心理学理论认为“教育的主要任务在于使学生的官能或能力得到发展”，并格外重视教学内容课程和教材的训练价值和心理能力的发展功能，主张培养学生能力，特别是悟性、理性、思维能力。古典课程被认为是训练官能最有效的工具，在它看来，强调在教育中灌输知识远没有训练官能（能力）重要。

近几年来，受建构主义知识观的影响，能力评价理念越来越得到人们的关注。在建构主义者看来，知识既是认识的结果，更是探索知识形成的过程；知

识既是事实概念的系统描述，更是获得知识的方法；知识既是人们认识客观世界长河中的相对真理，更是不断发展的过程。科学永远不可能等同于客观世界和宇宙的秘密，永远是建立在一组有可能改变的条件之上的。建立在这种知识观基础上的教育教学，其目的不仅是传授确实的事实系统的概念，更是引导学生认识事物的本质、掌握学习方法、训练思维能力和培养探究精神的手段。

在当前的素质教育改革实践中，一些教育工作者片面夸大知识评价的局限性和缺陷，否定知识评价应有的价值和作用，没有清楚准确地认识素质教育的要义，以致一些老师抱怨说：现在实施素质教育了，我们都不敢理直气壮地教知识了。其实，这又走向了轻知识的误区。应该看到，知识与能力是既对立，又统一的关系。知识的提高是能力提高的基础和前提，离开知识，能力就成为无源之水和无本之木；能力又是学校知识的目的，没有能力，知识也就丧失了其应有的作用。同时，能力的提高又有助于对知识的全面掌握、深刻理解和创新，绝对不要片面强调一个方面而忽视另一个方面。因此，在学校治理中既要注重对学生知识的评价，又要注重对学生能力的评价，二者不可偏废。

### 三、形成性评价与总结性评价的关系

新一轮课程改革中的评价强调从过分关注结果逐步转向对过程结果的关注。关注结果的评价就是结果评价，也叫“终结性评价”，它是面向过去的；关注过程的评价就是过程评价，也叫“过程性评价”，它是面向未来、重在发展的评价。

传统的评价往往只要求学生提供问题的答案，即只注重结果评价，而对学生是如何获得这些结果的却漠不关心。这样学生获得结果的思考与推理以及如何应用等，都被摒弃在评价之外。缺少对思维过程的评价，就会导致学生只重视结论，忽视过程，就不可能促使学生注重科学探究的过程，养成科学探究的习惯以及严谨的科学态度和精神，反而易于形成一些似是而非的认识和习惯，不利于其更好思维品质的形成，限制其解决问题的灵活性和创造性。因此，学校要关注学生、教师和学校在各个时期的进步转变。

新课程改革强调重视过程评价，并不排斥结果评价。过程评价和结果评价并非是非此即彼的对立关系。两种评价从不同的角度来衡量学生和教师，各有各的功能和用途，既不会相互排斥，也不能相互取代，既相对又并行。

### 四、教师评价与学生评价的关系

#### （一）教师评价

教师评价是对学生学习情况进行测评的手段。其主要目的是服务于教师的

教学和管理，具有一部分形成性目的。其优点是准确性较高，可操作性和移植性较强，说服力大；但重结果、轻过程，评价信息易失真，忽视评价者和被评价者之间的交流，灵活性不够。

教师评价是建立在教师对学生学习结果观察的基础上的，一般不能看到学生学习的过程，不能看到学生在学习过程中的努力，容易产生不符合学生实际情况的评价。有时，学生被评价为好或者优时，自己都不知道好在什么地方或好到什么程度。

### （二）学生评价

学生对自己进行评价的优点在于，可以真实地反映学生在学习过程中积极进取的一面，可以把自己在学习过程中所作的努力展示给大家看，这样便于学生认识自己。但学生在进行评价时，往往只看到自己某一方面的优点或者缺点，不能全面地认识自己，进而会对自己的看法产生偏差。好学生只看到自己优秀的一面，不能看到自己比较弱的一方面，这样，自我评价过高，容易导致高傲和目中无人；有些学生只看到自己比较弱的一方面，不能看到自己优秀的一方面，又会形成自卑感，认为自己不行，是名“差生”，这样就对学生的进步起了反作用。因此，评价仅由学生自己来作，也是不能反映学生的真实情况。

### （三）教师评价与学生评价相结合

在进行评价时，应当将教师评价以及学生评价进行整合，然后对学生进行综合性评价。这种评价体系的优点在于：教师评价比较贴近学生的实际情况，有利于培养学生的自信心，培养他们对学习的兴趣，也有利于学生扬长避短，培养他们对科学的好奇心、求知欲、想象力、创新和合作交流的意识；教师可以更好地因材施教，改进自己的教学方式和方法。这种评价以诊断问题为目标，可充分调动学生学习和教师教学的积极性与主动性。

要做到两种评价的结合，必须把握两点：首先，提升学生自评在课堂教学中的地位。应改变学生自评在课堂教学评价方式中的附属地位，充分发挥学生自评的优势，充分尊重学生在课堂教学评价中的地位，使他们在不断的自我评价中面对现实，根据自评结果获得信息反馈，调节自己的行为，挑战并完善自我，不断改进学习方式，提高学习效率和水平。其次，在重视学生自评的同时，一定要重视教师评价的地位和作用。利用他评，可以保证评价的客观性和准确性，使评价能起到真正的导向作用。在课堂教学评价中，通过他评，可以对课堂教学进行调控，提高评价的效率，保证和促进课堂教学质量的不断提高。

### 第三节 建立发展性评价体系

现代教育理念和管理理念强调评价的调节、激励、导向和管理功能，强调评价的教育性、发展性功能，不把考试分数和升学率作为决定教师奖惩、工资晋升、职称评价的唯一依据，也不把其作为衡量学校质量的唯一标准。所以，从现代教育理念出发，学校评价要以教师的发展、学生的发展和学校的发展为根本出发点。

#### 一、建立着眼于教师发展的评价体系

##### （一）发展性教师评价与业绩评估的关系

教师的工作对象是学生，教师的职业道德、职业素养和教育教学能力直接影响着学生的发展，而且这个过程具有相当程度的不可逆性。因此，对教师的表现和水平进行业绩评估以控制和保证教师的教学质量达到一定的标准是重要的，也是必要的。同时，教师的工作必然与一定的名誉和利益相联系，业绩评估是对教师的水平进行评定和实现利益分配的必要手段。所以，业绩评估与教师发展性评价是共存于教师评价中的两种评价体系，它们之间存在着差异，也有着密切的联系。

教师发展性评价与业绩评估在评价目标、评价内容、评价标准、评价方法、评价过程上都有差异，是两种不同性质的评价。发展性评价的目标是通过评价提高教师职业素养和教育教学能力以及促进教师自我价值的实现；发展性评价的评价者可以是教师本人，也可以是同事、校长、家长和学生；发展性评价关注教师的背景和基础，重视教师当前的水平和表现，但着眼点在于教师的未来；发展性评价依据的资料和证据是日常的、局部的和即时性的，往往不能体现教师的综合素质和最高水平；发展性评价参考一定的标准，但得出的结论主要用来进行纵向比较，以期发现教师发展变化的轨迹；发展性评价在达成评价结论时往往需要教师的积极参与，评价结论是个体化的，非常重视通过评价反馈与教师一起提出改进建议。

业绩评估的目标是将教师的表现与一定的标准相比较后判断教师表现的优劣或是否合格；业绩评估的评价者一般来一说是上一级行政部门或有关评估机构；业绩评估一般采用横向比较的标准，不太关注教师的背景和基础；业绩评估采用的资料和证据是综合性、阶段性的，应该能够体现教师的综合素质和最高水平；业绩评估时评价者和教师一般不需要进行交流和探讨；业绩评估的结

论一般是规范和统一的，强调评估结论的公平性。此外，业绩评估一般来说与教师的名誉和各种利益是相关的。在教育实践中，发展性评价与业绩评估有着密切的关系。发展性评价与业绩评估的评价内容和评价标准有可能部分是相同的，二者可能相互参考对方的评价资料和评价结论；发展性评价的一部分目标可能朝向业绩评估。业绩评估与发展性评价的内容和标准一致时，对教师进行发展性评价有助于教师在业绩评估中获得更好的等级；同时，业绩评估也有助于促进教师发展。须要指出的是，教师发展性评价与业绩评估应该适当分离，虽然业绩评估可以参考日常发展性评价的资料，但一定要告诉教师，而且应该赋予教师自主权，让其在日常工作中尽力保留能够体现自己职业素养或教育教学能力的资料和证据，以备评估。一般不宜在教师不知晓的情况下将发展性评价的资料用于业绩评估，更不能将所有的发展性评价都与各种利益挂钩，否则教师会普遍感到压力和畏惧，从而在发展性评价中畏手畏脚，一味迎合业绩评估的要求，甚至可能导致不真实的评价结果。当然，教师在业绩评估中提供的资料都应该是教师在日常教学中发生的，不能是“应景”的，这就要健全业绩评估真实性的保障机制。

## （二）正确处理教师个体发展和学校发展的关系

新课程理念认为“教师是有着独立价值、尊严和独特个性的人”，发展性教师评价应当珍视教师的情感和体验，保护教师的自尊和自信。于是有人得出结论：“发展性教师评价是一种以促进教师发展为目的、以教师为核心、以发展教师个体为理念的教师评价。”这是一种偏颇的认识。

首先，这种说法模糊了教师作为个体的“人”和作为教师职业的社会角色之间的区别。教师不仅是一个“个体”，而且是人类文明的传递者和创造者、学校教育工作的承担者和学生发展的促进者。发展性教师评价当然要关注教师个体发展，但不能作为教师评价的目的。过分强调教师的个体发展，会使评价标准模糊，从而使对教师非专业化的评价在教师评价中所占的比重越来越大。教师非专业评价的大量存在削弱了教师专业化与其他专业工作相比的优势，在一定程度上降低了教师专业工作的技术含量。

其次，这种认识迫使学校管理尤其是教师评价陷入想做却不能做的两难境地之中。片面强调教师评价以教师个体发展为目的，而忽视教师的社会角色和责任，只能导致评价者不敢评价，从而助长教师的自由主义倾向，不利于学校健康发展。

发展性教师评价的目的应该是促进教师专业素质发展，并通过教师的发展来最终实现学校的发展。所以，正确处理教师个人发展和学校发展的关系是发展性教师评价至关重要的因素。一方面学校要引导教师理解个人发展与学校组

织发展的内在联系，促进教师主动把个人发展与学校发展紧密结合起来；另一方面要求学校首先制定学校的发展规划，并在发展规划中明确提出对教师专业发展的要求，以此促进和带动教师发展，为教师个人发展提供依据。在学校开展发展性教师评价过程中，特别要重视教师的参与。让教师参与、讨论和研制学校发展规划，有利于教师更好地理解和接受学校对专业发展的要求，从而在学校中建立起领导和教师的共同利益意识，实现学校发展和教师个人发展的互动统一。

发展性教师评价注重教师内在素质的提升和发展，是教师专业发展的指向标，实施以促进教师专业发展和提高教育教学质量与效益为目的的发展性教师评价已成为世界各国教师评价改革的重要趋势。因此，在学校管理中要进一步探索发展性教师评价的方法，达到教师自身发展与学校发展目标的一致，从而达到双赢的目标。

### （三）发展性教师评价的实施

在新课程理念下，我们应努力构建适应新课程改革的教师评价体系，促进教师的发展。首先，这种评价要立足发展。教师评价的根本目的不应该仅仅是为了奖惩教师，而更多的是为了促进教师和学校未来的发展。其次，要强调过程，用动态的、发展的眼光，对教师工作的全过程的各个环节进行系统的、长期的、持续的评价。再次，要面向全体，而不是面向少数优秀教师或少数不称职教师，也就是说，包括领导和职工在内的全体教职工都要接受评价。最后，要互动参与，要强调学校行政领导与教师、教师与教师、教师与学生、校内与校外间的沟通，鼓励全体师生员工、学生家长以及校外有关人员积极参与教师评价工作，要求评价过程务必是一种双向互动的过程。因此，发展性教师评价要在评价的内容、主体、方式等方面进行变革，与新课程全面实施素质教育的基本理念相适应，至少应该体现以下几个方面：

#### 1. 评价主体的多元化

教师评价的主体，不应只是学校教育的管理者，而应建立以教师自我评价为主，学校领导、学生、教师、家长共同参与的多元评价主体，即把自我评价、同行评价、学生评价、家长评价、领导评价结合起来，使教师能从多渠道、多角度获得信息，不断提高自身素质和教学水平。

自我评价是教师评价的第一阶段，也是一个非常重要的阶段，必须予以充分重视，教师本人也应实事求是和严肃认真地对待。自我评价的重要性在于：它可以为整个教师评价过程提供充分信息，因为教师本人对自己的情况最熟悉；自我评价的过程又是教师自我诊断的过程，也是自我整改的过程，因为评价不是目的，评价的目的是为了更好地改进工作。以自我评价为主，改变了教

师原来消极被动的被评价地位，将极大地激发教师的主体意识，从而增强教师内省的自觉性，促进其反思能力的提高。在自我评价过程中，夸大、缩小、掩盖乃至“报喜不报忧”等现象的出现是不可避免的。然而，这些现象本身不也是同行和领导等对其再评价的一份很好的材料吗？即一份关于其人格品质或认识水平的评价材料。正因为这样，同行、学生、家长等的评价，则具有更多的客观性，并且对教师的自我评价具有一定的补充、纠正和监督作用。

评价主体多元化，并不排斥领导评价的权威性和最后鉴定权。学校领导是学校教育的管理者，他们对党和国家的教育方针、政策更加熟悉，对整个教育形势和学校总体状况了解得更加全面和深刻。对于一份经过教师自评和同行、家长乃至学生等他评后的材料，学校领导可据此作出恰如其分的具有最后鉴定意义的权威性评价。

评价主体多元化，应该十分重视加强教研组的建设。教研组是教师活动的基本单位，每名教师的工作、教学、学习乃至个人的习惯、性格、家庭状况等，组内教师相互之间都了解得相当清楚。必须把教研组建设成为一个基本的“教师集体”，像学生的“班集体”那样。每个教研组必须具有共同的奋斗目标，必须培养起积极分子骨干，必须形成正确的舆论导向和优良的风气。这样，才能保证教师自评和同行他评的客观性、全面性和准确性。加强教研组建设，关键是必须选配好教研组长，并赋予其一定的责权。教研组长不仅应该是本学科的资深的教学骨干，还应在个人品质、职业道德、组织能力和爱校如家等方面，堪为表率。在学校分配给教研组的各项工作任务中，教研组长负有组织实施、检查督促，以保证其落实的职责；同时，应赋予教研组长以相应的权力，如对具体工作的指挥分配等。在教师评价过程中，教研组长在教师自评和组织全组互评的基础上，应该对本组每一名教师的评价材料作出初步分析，并就其对教研组工作的参与状况作出评价，最后签署“组长意见”。对于总结性的评价，教研组长应该在小组投票的同时，提出奖惩等第的建议，以供学校领导参考。在以奖惩为目的评价活动中，如发现采用“轮流坐庄”或“抓阄”等不负责任手法以确定奖惩等第时，则应追究教研组长的责任。

## 2. 评价内容的多维化

教师评价应集中体现在教师教学的评价和对教师素质的评价两个方面。传统的教师评价内容往往只局限于对教师的教学评价，忽略甚至缺乏对教师的素质评价。而教学评价的依据和手段又往往只是学生的学业成绩或公开课后听课者的主观印象。最后甚至简单化为：谁的班级学生成绩高，谁就是优秀教师，并以班级学生分数总评的名次决定教师奖惩的等第。这种评价的偏颇性，为广大教师共知，长期以来大家习以为常而又无可奈何。新课程的教师评价内容必

须涉及教师应具备的基本条件的各个方面，不仅评价其教学方面，还应评价其公民基本素质、职业道德、心理品质、团队精神等方面。以教学而论，不仅要考查学生的学业成绩和检查其课堂上的活动，还应评价其对教学环境和教学资源的合理开发和积极利用，评价其对课外工作的开展和学生需求的满足等。为此，评价教师应该在全方位的基础上，结合实际状况，并注意以下几个方面：

#### (1) 是否具有一定的公民基本素质

一名好教师首先应该是一名好公民。新课程对教师提出了全面要求，教师的个性和个人价值、伦理价值与专业水平发展一样，受到了高度重视。公民基本素质包括诸如诚信正直、文明礼貌、生态环保、遵纪守法等这些最起码的要求，是现代入具有的有效地从事一定社会活动的内在条件，或者说是一种从事任何一项社会职业的准备状态。

另外，教师与家长的关系，与其他部门的关系等，都是教师人际关系应予考查的内容。总之，教师的人际关系应是和谐融洽和健康纯洁的，教师应该是善于交往和乐于交往的，而不应该是孤僻冷漠、傲视群体的独善其身者。

#### (2) 是否具有一定的文化素养

要有一定的文化素养，必须热爱学习，有良好的阅读习惯和获取新知识的意愿，能够主动从生活实践中不断总结、吸收知识。作为一名教师，特别是小学教师还应具备基本的百科常识和生活常识，从而较为自如地应付日常教学的需要，并可灵活地将知识点联系起来，以备教学时进行学科的结合。

#### (3) 是否能合理开发、利用教学资源

我们常听一些教师抱怨教学设备短缺和教学资料不足，真的是这样吗？若干教学资源有时就在你身边，有时需要你的开发，更大程度的是利用。如果平时不注意收集、开发和利用教学资源，等到常规考核或上公开课时，才匆忙来到资料室、图书馆或通过网络寻找资源，就会手忙脚乱，并很难如愿。所以，教学资源的利用不应只是听课考核或公开教学时的点缀。

#### (4) 是否能营造良好的教学环境

教学环境最直接的体现是校园环境，其次才是教室环境。教室的环境整洁，对我们每一名教师特别是专用教室的教师提出了责无旁贷的要求。如果教师用心去营造教室的环境，从某种程度上也表达他对教学的热情和一种敬业精神。

#### (5) 是否具有丰富的学科知识

任何一门学科的教师，首先应该掌握本学科的有关概念，其次，应该通过各种方式与途径去了解有关本学科的动态与发展。只有这样才能使自己的学科

知识日益丰富，不会枯竭。此外，还应能够灵活运用最新、最好、最科学的方法进行本学科的教学，能善于将本学科知识与其他学科知识进行整合，并注意与生活实际紧密联系。

#### (6) 是否具有一定的教学能力

在拥有所教学科的良好知识的基础上，能确定教学目标，设计教学方案，使之适合学生的经验、兴趣、知识水平、理解力和其他能力发展的现状与需求；能与学生共同创设学习环境，为学生提供讨论、质疑、探究、合作、交流的机会。当然，教师还应拥有出色的学生管理技能，能够创设民主的课堂气氛，形成良好的纪律，建立积极的师生交往，体验积极的情感，赢得学生的喜爱和尊敬，敢于激励学生争辩乃至超越自己。

以上几个方面的评价标准，不仅注意了教学评价，更多的是素质评价。这是我们当前在教师评价改革中需要特别关注之所在。

### 3. 评价方法的多样化

评价主体的多元化和评价内容的多维化，要求评价方法的多样化。不同的评价主体有不同的具体评价方法，不同的评价内容，也要求运用不同的具体评价方法。但是，在评价方法中，以下几方面的关系必须处理好。

#### (1) 结果评价与过程评价

最常见的结果评价，是在教学评价中以学生的学业成绩来评价教师的教学效果。这种方法简便具体，最具权威性，是当前的一种主要评价方法。其中的因果受多种因素的制约，学生的起始水平和个性特征等就是一种重要因素。因此，还要进行过程评价，考查教师在教学过程中，各种安排和活动是否符合规律和原则，是否有创新，是否最优化等。当然，过程再好，不出成果，也是枉然。如何使两者辩证统一？长期以来，一直为人们关心和探索，我们要继续这种关心和探索，不能为了图省事，只执一端，这样容易挫伤教师的积极性。

#### (2) 形成性评价与总结性评价

形成性评价是在教学过程进行中的评价，具有激励和改进功能，而总结性评价常为学期或学年结束时的评价，都应给予足够重视。现实情况是，往往只重视后者而忽略前者，这样就难以发挥评价的积极而又及时的促进效果。

#### (3) 定性评价与定量评价

定性评价和定量评价各有其特点，也各有其适用范围，应实事求是地结合使用。现实的情况是，有的只习惯于定性评价，使评价结果模糊笼统，弹性较大，难以精确把握；另一种情况是，处处事事都要求量化，特别是素质评价方面的某些内容，勉强量化，会徒然流于形式，显然不能对评价结果作出恰如其分的反映。

#### (4) 自评和他评

自评的重要性及优缺点已如前述，他评是指别人包括同行、学生、家长等对教师的评价。由于职业习惯化的原因，一些教师在自评过程中往往难以看到自己教育教学行为中的“盲点”。与他评相结合，多渠道获得的信息可以最大限度地减少这种现象的产生，帮助教师发现被定势和习惯掩盖的问题。这里要强调的是，教师应有坦荡的胸怀，正确对待别人对自己的评价，尤其是来自学生和家长的意见。作为学校领导则应将每名教师的自评和他评的信息，相互印证，仔细分析，并允许教师本人对他评的信息作出申辩或解释，再慎重地作出评价。还要注意的，对评价结果反馈时要讲究技巧，以及遵守保密性原则，以免产生不必要的人际矛盾，影响评价效果。

一个完全合情合理的教师评价制度，现实中可能还不存在。但是，只要我们从实际出发，不带任何私心杂念，不断向着尽可能合情合理的方面去探索，去改革，那么，这样的教师评价制度也就足以使我们的教育教学工作得到极大促进；使广大教师的基本素质得到不断提高，并焕发出更大的工作热情；也能促使教师和教师之间、教师和领导之间的人际关系更加团结，其最终效果也必然体现在学校整体质量的进一步上升和学校整体形象的进一步提高上。

## 二、建立着眼于学生发展的评价体系

所谓发展性学生评价，是相对于选拔性学生评价而言的。中国的教育评价制度，可以说一直具有很强的甄别和选拔功能。最具典型性的是直到清朝末年才被废除的科举制度。以后，随着心理测验思想与技术的引入，教育评价逐渐向客观化、科学化方向发展，但其甄别和选拔的功能仍然被视为最为主要也最为重要的功能。只是此时不再是选“适合教育的学生”，而是选“适合学生的教育”。

学生处于不断发展变化的过程中，教育的意义在于引导和促进学生的发展和完善。发展性评价为学生确定了个性化的发展性目标，根据学生的具体情况，判断学生存在的优势与不足，并在此基础上提出具体的、有针对性的改进建议。建立科学的评价体系，将学校、教师、学生、家庭、社会联结成一个共同参与的多元评价主体，从而使对学生的评价更客观、更真实、更能促进学生的自我完善和自我发展。

### (一) 学生发展性评价的有关内容

新的课程评价体系不仅要关注学生的学业成绩，而且更要关注学生创新精神和实践能力的发展，以及良好的心理素质、学习兴趣与积极情感体验等方面的发展。即使对学生学业成绩的评价，也不要只重知识和对知识的机械理解，

死记硬背，而是关注学生的学习过程，重视学生综合素质的发展。教育部在《中小学评价与考试制度改革的指导》中提出，评价的内容除关注学生的学业成绩外，还要重视学生多方面潜能的发展，尤其是创新精神和实践能力的发展。发展性学生评价的内容包括一般发展目标和学科学习目标两个方面。

### (1) 一般性发展目标

#### ① 思想品德评价

发展性学生评价的目的是促进学生的全面发展，除了智力外，还包括思想品德方面。评价学生是否热爱祖国、遵纪守法、诚实守信、遵守公德、具有人文素养和环境意识，是否自信、自尊、自强、自律、尊重并理解他人，是否具有社会责任感，能对自己的行为负责。

#### ② 学习能力评价

在传统的学生评价中，学生充当的仅是学习的机器或知识的存储器。发展性学生评价重视学生学习能力的评价，要了解学生：是否有学习的愿望与兴趣；能否承担起学习的责任；能否运用各种学习策略来高学习水平；能否对自己的学习过程和学习结果进行反思；能否运用所学知识来分析问题和解决问题；能否在原有知识基础上进行创新。

#### ③ 交流与合作能力评价

发展性学生评价把学生是否能与他人一起确立目标并实现目标，是否能尊重并理解他人的处境与观点，是否能综合运用各种交流和沟通的方法进行合作，作为评价的内容。

### (2) 学科学习目标

#### ① 基础知识和基本技能评价

传统的考试，特别是纸笔性测验，强调的是学生对知识的再现。而发展性学生评价的目标是使学生具有进行基本的生活学习必需的基础知识和基本技能，具有适应终身学习的基础知识和基本技能。

#### ② 过程与方法评价

传统的学生评价是终结性评价，以学生学习的结果作为评价的主要项目，对学生的学习过程、努力程度和采用的方法却没划入评价之列。发展性学生评价关注学生的学习过程，目标是促进学生的变化，鼓励他们在自我比较的过程中，获得继续进步的信心与勇气，习得科学高效的学习方法。

#### ③ 情感态度与价值观评价

情感态度与价值观方面的因素在我们传统的评价中丝毫未涉及。它们虽不直接参与学生的认知活动，但对认知起着非常大的作用。因此，发展性学生评价关注学生在学习过程中是否能积极主动地进行学习，是否有端正的学习态

度，是否有学科意识和创新意识，能否养成健康的审美情趣和生活方式。

## （二）学生评价的原则

新课程的一个重要理念是“一切为了学生的发展”，学生应该是学习的主人，是学习的主动参与者。因此，评价自然也就成了学生自己的事，学生有参与评价、承担评价中的责任的权利和义务，更有权利与所有的参与主体进行协商。在对学生的评价中，学生的自我评价是其重要的组成部分，学生既是评价的客体又是评价的主体，更是评价的主人。

### 1. 突出学生评价的主体地位

突出学生的评价的主体地位，并不排除教师、同伴、家长等的评价于评价体系之外。评价者与被评价者应该共同承担促进学生成长与发展的职责。发展性学生评价提倡改变单独由教师评价学生的状态，让学生、同伴、家长等更多主体都参与到评价中，使评价成为多主体共同参与和协商的活动。多主体评价能够从不同的角度为教师和家长提供有关学生学习、发展状况的信息，有助于学生更全面地认识自我。

### 2. 确立多元化的评价内容和标准，关注学科的差异性

学生评价的主要内容应由过去过于关注对知识与技能的掌握转向对知识与技能、过程与方法、情感态度与价值观的综合评价。

每名学生的生理心理素质、个人能力、个性特点、生活环境、兴趣爱好、价值取向等的不同，使个体的发展必然存在着个体差异。在具体的操作实践中，学生评价的主要内容应包括基础性发展目标和学科学习目标两方面的内容。基础性发展目标一般包括道德品质，公民素养，学习能力，交流与合作能力，运动与健康，审美与表现等；学科学习目标已在各学科课程标准中列出，各学科有所不同，如语言领域对学生的读、写、说、听等方面的能力有所侧重，科学领域则重视实验操作和实验探究等方面能力的培养。因此，各学科可根据各学科的特点，设计出适合各学科实际情况的评价标准。但是，在教育、教学实践中，基础性发展目标和学科学习目标分开评价，因此，在对一些学科学习目标的评价中融合了基础性发展目标的内容，而对每一个基础性发展目标的评价，又会体现在各个具体的学科学习目标之中。

## （三）基于发展的学生评价实施策略

学生评价是一个系统的工程，包含一系列环节，如确立评价目标和评价内容，设定评价标准，选择评价方法并收集数据和资料，呈现评价结论以及评价的反馈等，各个环节紧密联系，相互制约。

### 1. 确定多元化的评价内容和标准

确定促进学生发展的评价内容和标准是建立促进学生发展评价体系的核

心。新课程改革强调知识与技能、过程与方法、情感态度与价值观等三大目标，因此，评价内容应在这三大目标领域里进行相应的设计，确定具有可操作性的评价内容。

#### (1) 知识与技能方面

是否具有最基本的知识并能运用这些基本知识发现问题、提出问题；是否具有独立探索新知识的能力，识别和筛选信息的能力，实践和创新能力等。

#### (2) 过程与方法方面

是否能认真观察简单的现象过程；是否能从不同角度用不同的方法解决同一个实际问题；能否积极地与他人合作和交流；能否大胆地表述自己的观点，对结果有一定的评估能力。

#### (3) 情感态度与价值观方面

是否具有科学的求知欲，乐于参与观察、实验、制作、调查等科学实践活动；是否有实事求是、尊重自然规律的科学态度；是否乐于独立思考，敢于提出与别人不同的见解，并能主动与他人合作与交流；是否积极关注科学技术与社会发展以及人们生活中的有关问题。

### 2. 运用多样化的评价方法和评价工具，全面收集有效的评价资料和信息

教学评价方法是教学评价的主体，是完成教学评价任务采用的某些工作方法。由于评价内容是多元和综合的，因此在评价过程中，应定性和定量相结合，实现评价方法的多样化。如果以量化评价和质性评价作为立足点，就评价内容、工具、收集的信息和资料几个方面来思考多元评价方法的综合应用，可选取以下几种主要的评价方法：

#### (1) 过程性评价法

及时发现学生在学习过程中存在的问题和缺陷，给予学生反馈并提出具体的改进建议，随时修正和调节教学与学习活动，因此它更多地关注学生求知、探究和努力的过程。

#### (2) 观察法

它更侧重于教师对学生的考查，据此可以评价学生的操作能力和行为表现等。观察法有自然观察、选择观察和实验观察等几种。观察的项目可以预先设计，也可以随时择取。

#### (3) 测验法

测验可以评价学生阶段知识性教学目标的完成情况。纸笔测验要改变传统的考试内容和方式，要更加注重过程与方法、情感态度与价值观的评价，将知识和能力的考查有效结合起来。

#### (4) 学期和学年报告评价法

过程性评价主要是用来评价学生学习和进步的状况，并不是对学生的学习下一个终结性的结论。教师要通过过程性评价的分析，对学生发展的成就、优势和不足进行客观描述，进而形成一个分析报告，全面报告学生的学习过程和各方面发展。

#### 3. 选择教学评价的组织形式

在教学评价的具体实施中，评价的组织形式一般可分为自评和他评，其中他评又可分为教师评、学生评和家长评，在总体上应强调教师—学生—家长系统的共同评价，特别要充分依靠学生的力量。在现代评价中，应把学生自我评价作为学习过程中的一个重要的有机组成部分，引导学生采用一系列的方法对自己的进步、成果以及不足加以记录。自我评价有助于学生认识目标以及自我调控学习进程，增强学习的信心和责任感，使评价真正发挥其应有的作用。

新课程标准的实施与教学评价改革是一项系统而复杂的工程。影响学生评价的因素是多方面的，在现实中永远没有完美的、一劳永逸的评价改革策略，我们应该始终贯彻“一切为了学生的发展”的理念，整合各方面力量，建构促进新课程标准实施中行之有效的的发展性学生评价新体系。

### 三、建立着眼于学校发展的评价体系

学校评价一直都是教育行政部门为了更好地对学校实施统一管理而开展的以督导为特征的评价活动。这样的学校评价常常不分层次、不分类别，用“一把尺子”去衡量所有的学校。因而，它常常不能可靠地、有效地对学校进行评价，这种评价能发挥的作用也非常有限。

发展性学校评价把促进学校不断发展作为评价的根本目的，用可持续发展的理念指导评价的全过程，将促进学校改进工作作为确定评价内容、评价过程、评价方法的核心。发展性学校评价试图用“多把尺子”衡量不同的学校，即在强调共性的基础上，更多地关注学校的个性和差异性。发展性学校评价是建立在规范之上的对划一标准的超越。在这种评价活动中，标准应内化到学校的发展之中。合乎标准是对所有学校的基本要求，而在保证学校达到基本标准的前提下促进学校有特色的可持续发展才是发展性学校评价的更高层次要求。

#### (一) 基于发展的学校评价理念

##### 1. 变“一把尺子”为“多把尺子”

发展性学校评价强调在评价过程中尊重学校差异，力图通过学校评价促使各学校形成自己的办学特色。学校在现实中的差异是客观存在的，学校评价必须承认这种差异。我们不宜用一把“标准尺”去衡量所有的学校，而应建立多

元化的标准，通过评价鼓励学校在办学目标、办学形式、管理方法、课程设置、教育评价、学生发展、教师成长等方面形成自己独有的特色。现在，有些实验区允许学校选择评价项目，也有些实验区对学校评价采用基础评价与特色评价相结合的方法。这些都是发展性学校评价观念的具体体现。

### 2. 关心学校发展过程

发展性学校评价不是简单地以学校是否达到评价者设定的各项指标来衡量学校的工作，而是更关注学校原有的基础以及学校在原有基础上发展变化的程度，特别是在这种发展变化过程中学校采取的有效措施和付出的努力。只有这样，才能使所有学校都得到公正评价，才有利于鼓励不同水平的学校都努力进取。同时，这样做也有利于我们在评价过程中发现典型，并及时总结和推广它们的经验。

### 3. 学校主动、积极地参与到评价活动之中

发展性学校评价的最终目的在于促进学校不断发展，但发展有被动发展与主动发展之分。学校的被动发展表现为学校发展受外部力量的驱动，学校在发展过程中没有主动权。而学校的主动发展则是学校拥有发展的主动权，即学校根据自己发展的需要，主动、有效地开展活动，实现自我发展的目的。长期以来，学校在学校评价中一直被当做评价的客体来对待。随着新课程不断推进，学校的职能定位发生了很大变化，学校要求变被动发展为主动发展。根据发展性学校评价理念，学校在评价活动中，不仅是被评价者，也应是积极的评价者，这突出表现在学校自评活动中，也表现在学校积极参与到评价活动的始终，并在其中扮演重要的角色。

现在，发展性学校评价的积极效果已经初步显现出来。特别是一些课程改革实验区以县区为单位开展发展性学校评价实验，教育行政部门在宣传、发动的基础上，有意识地改变学校评价的思路和方式，产生了较好的效果。

但是，长期以来，学校评价毕竟是教育行政部门的一项“特权”。当前，单纯的甄别性的学校评价仍然存在。此外，在评价过程中，为了尽可能地调动学校的积极性，评价者常常将学校和校长的切身利益与评价结果挂钩，以奖惩的方式突出评价结果的重要性。不可否认，这种以鉴定为主要特征的学校评价在一定时期内可能有其特定的作用（如它在促使学校软硬件达标，管理符合章法，质量和效益达到一定标准等方面是比较有效的），但若作为一项长期的举措，以鉴定为特征的学校评价则会给学校带来许多负面影响。它带来的另一个问题是，学校自主意识缺失，发展的积极性不足。

### （二）学校发展型评价方案设计

学校评价是对学校工作现实的或潜在的价值作出判断的活动，其目的是为

了促进学校发展，提高教育质量。传统的学校评价，存在评价导向性不够明确，评价过程不够完善，评价指标过于单一，评价主体不够合理等缺陷。目前，不少课改实验区的基础教育课程改革已经到了战略攻坚、全面深化阶段，为了保证新课程的贯彻实施，每一所学校都应该明确自己的发展定位，并根据这一定位，建立以校为本的自我评价、自我反馈、自我完善、自我促进的学校发展性评价机制，制定好学校发展性评价方案。

为了实施学校发展评价方案，学校要成立学校发展性评价小组，具体负责学校发展性评价的实施。评价小组一般可以由以下几部分人员组成：学校领导、上级领导部门有关人员、教师代表、学生家长代表、学生代表、社区相关人士、教育评价机构专业人员、教育科研单位的专业人员等。

### 1. 制定学校发展规划

学校发展性评价的第一阶段是制定学校的发展规划，具体包括以下内容：

#### (1) 确定学校发展目标

根据对学校师资水平、生源情况、教育教学设施、学校的社会环境等优势与弱项的分析，依据学校的办学宗旨以及家长、社会等方面的意见，定位学校发展方向，实事求是地制定学校近期及中长期发展目标。

#### (2) 考虑实现目标的具体措施和方法

根据学校发展状况分析，找到学校发展的突破口，确定二到三项学校重点工作（发展项目），以此为契机，推动学校整体发展。

#### (3) 把学校发展目标分解到学校相关部门

确定学校各个职能部门的工作目标、实施计划、工作重点和预期成果，并且考虑制定检验工作成效的评价目标和策略。

制定学校发展规划的过程，也是统一全体教职工的办学理念、调动其工作积极性与主动性的过程。为此，组织全校教职工参与分析学校发展的优势与不足，参与制定学校发展规划，认可学校发展措施，并把这种参与行为制度化，应成为校本管理的重要内容。

### 2. 制定校本评价方案

#### (1) 确定评价目的和指标内容

学校既可以选择上述学校发展性评价方案中的指标体系的全部内容，也可以选择其中的若干项指标作为学校这一阶段自我评价的重点。

#### (2) 选择评价方法和评价工具

选择评价方法要从学校的实际出发，既要考虑评价方法的科学性，也要考虑评价方法的可行性，既要重视学校评价过程中的量化信息，也要重视学校评价过程中的质性分析。

### (3) 依据评价目的, 确定评价日程表

评价时间宜安排在学校某项阶段性工作任务完成前后, 以使评价结果成为学校实现发展目标的决策依据。

### (4) 确定评价信息的收集对象和实施评价的人员

根据评价指标, 确定评价对象。如果是对学校全面工作的评价, 那么评价对象的覆盖面要广。如果是单项评价, 则评价对象涉及相关人员即可。评价人员由学校发展性评价小组成员担任。

## 3. 收集与分析评价信息

### (1) 收集评价信息

一般来说, 学校发展性评价小组可以通过以下方式收集评价信息: ①与教师、学生、非教学人员、家长会谈; ②观察上课情况及学生活动表现; ③阅览学校计划书、学校发展报告、学生作业、教学进度表、课程表等文件; ④作问卷调查。

评价是一项专业性很强的工作, 评价人员在开展评价工作之前, 最好接受一些评价方面的专业培训。在评价中要保持客观、公正和友好合作的工作态度。评价人员在与评价对象交流时, 一方面要克服“钦差大臣”倾向, 另一方面要避免使用倾向性语言和行为, 以保持评价信息的客观性和公正性。

### (2) 分析与整理评价信息

该项工作最好在教育统计人员指导下进行。

## 4. 呈现和利用评价结果

### (1) 评价结果的呈现

评价结果主要用评价报告的形式呈现。报告要根据学校评价事实和数据, 说明学校达到发展目标的程度。报告要注重反思, 而不是描述现状, 要为学校进一步发展提供决策依据。每一次的评价报告和相关资料都应该按规范程序归档, 建立学校发展性评价档案。

### (2) 评价结果的利用

完成评价报告并不是学校自我评价的终结, 而是下一轮学校评价的开始。学校通过对评估结果的分析, 了解学校发展成败的原因, 制定出下一学年的发展规划、改进措施和发展方向。学校要用适当的方式, 及时向学校有关人员反馈评价结果。

## 第七章 现代学校治校方略实例

### 第一节 沈阳市第六十一中学的发展目标方略

#### 一、学校定位

##### (一) 学校发展的优势

沈阳市第六十一中学经过几十年的发展，已经逐步成熟，并创造和积累了很多经验，具备了很多发展优势，集中体现在：

① 学校具备了较宽敞和优美的校园，较完备、崭新和先进的教育教学设施，较现代化、信息化的教育教学设备。这是学校快速和可持续发展的物质基础。

② 学校具有几十年积累的成功和丰富的学校管理、教育教学经验，有较先进的办学理念和淳朴、扎实、高尚，且始终激励学校前进的校园精神。这是学校快速和可持续发展的思想基础。

③ 学校具有一个年富力强、团结奋进的领导集体，具有一支年轻化的、兢兢业业、忠诚于人民教育事业的教师队伍。这是学校快速和可持续发展的支柱和生命线。

④ 学校有较充裕的生源，这是学校发展的有利的动力和源泉。

⑤ 学校有各级政府、教育行政部门及其各级领导的关心、支持和帮助，有教育改革的良好机遇。这是学校发展的有利的外部条件。

⑥ 学校具有不断的创新精神。从教育观念、课程、平台、技术、方法、管理制度、办学资源和办学模式等方面全面创新，是学校进步的灵魂。

##### (二) 发展的劣势

尽管学校有很多优势，但也存在很多不可回避的发展劣势。它们是学校发展的严重制约因素，具体表现在：

① 师资力量和质量就全市而言相对不高，年轻教师较多，干劲十足，但经验不足，尚需加大不同方式的培训力度。

② 生源不够理想，某些市重点学校利用各种手段到农村挖掘优秀学生，导致学校很难留住优秀的学生。

③ 市场经济条件下的学校运作需要政府的支持，义务教育阶段无法与市场接轨，仍以计划经济的方式对待学校。

④ 师资引进流通相当困难，缺乏人才引进方面更宽的政策支持。

⑤ 学校地处远郊，经济相对不发达，学校资金严重不足。

⑥ 由于经济条件所限，且相对闭塞，所以，教师外出考察机会少，信息量较小，教师观念、思想相对（市区）陈旧。

### （三）学校发展中存在的机遇

① 近年来学生人数高峰的出现，给中学教育带来了巨大压力。

② 由于经济的区域性差距，市区与远郊区教师待遇差距很大，优秀教师外流到市区较多，远郊区优质师资出现危机局面。

③ 网吧（尤其是黑网吧）“禁止中学生入内”名不符实，一些学生由于迷恋网吧走上犯罪道路的事例屡见不鲜。夸张点说，网吧毒害了一大批青少年，给家庭和社会都造成了巨大损失。

④ 社会的一些不健康宣传，家庭教育的单一性（重智轻德）与学校德育的不协调。

⑤ 新课改方案的实施，需要教师的教育观念、教学思想、教学方法、教学手段等重新调整。

⑥ 以人性化为特征的校园文化建设显得薄弱。

## 二、学校目标管理方略

### （一）2003—2006 年学校战略发展目标完成情况

回顾 2003—2006 年学校战略发展目标——《面向二十一世纪，振兴六十一中学行动计划》六大目标的完成情况，可作出如下简要总结：

① 确立办学模式：确立并实践了现代农村实验中学的办学模式。

② 改善办学条件：达到了学校管理现代化、学校环境花园化、教师办公无纸化、学科教学专业化、学生学习信息化、学生生活公寓化目标。

③ 提升学校文化品位：现完全可从校园文化、人文环境、书香校园、文化标志四个层面来解读“学校文化是怎样炼成的”。

④ 学校管理和谐化：实现了学校的可持续发展，构建了较和谐化的学校；做人民满意的教师，办人民满意的学校，培养人民满意的学生这一目标基本实现。

⑤ 办学特色更加鲜明：形成了足球特色、艺术特色、劳技特色、文化特色和外教特色。

⑥ 提高办学质量：综合质量由三级办学水平提高到二级办学水平；“十五”期间成果：有 16 本专著成果、11 个国家、省、市级课题成果；三年期间获得的荣誉：学校 35 项，教师 159 人次，学生 532 人次。

上述六大发展目标能够完成，是因为在沈阳市第六十一中学这个大家庭中能够感受到温暖，感受到真诚，每名员工都体验到幸福感，正是这种幸福感，铸就了学校的发展。

## （二）学校发展战略规划的实施

下面就如何实施学校发展战略规划——《沈阳市六十一中学实施名校战略目标》，提出具体设想。

### 1. 学校发展的总目标

发挥优势，发展特色，继续实施打造名牌学校战略，完善现代学校制度和办学模式，实现学校的质量认证，创立现代农村实验中学的品牌。

### 2. 学校发展的总思路

找准定位，谋求更大发展，完善现代学校发展战略；用现代学校的办学理念，用与时俱进的办学宗旨，用素质教育办学的模式，完成人才层次化、多样化的培养目标；力争成为推进素质教育的示范校，成为东陵教育的增长点；加快学校教育现代化进程，加快学校教育优质化进程，加快学校教育特色化进程，加快学校教育品牌化进程。

### 3. 学校发展具体目标——在管理创新中寻求学校的突破式发展

#### （1）第一个方面突破——学校发展战略中目标管理的突破

从 2003 年一论学校将向何处去到 2006 年再论学校将向何处去，再到 2009 年三论学校将向何处去，学校发展将彻底实现：由“三级办学水平”到“二级办学水平”到“一级办学水平”的历史性的转变与发展。一所品牌学校，传承与诠释了“做人民满意的教师，办人民满意的学校，培养人民满意的学生”的现实意义。

#### （2）第二方面的突破——学校发展战略中思想管理的突破

学校办学理念是学校的个性，体现在培养目标上是具有普遍性与个性化，即为每一名学生创造幸福、高尚的未来。

教师的思想认同、价值取向，决定了学校办学理念、培养目标能否被很好地贯彻，也决定着教育的质量。学校有责任培养教师崇高的精神境界，引领他们走向高尚。

### (3) 第三个方面的突破——学校发展战略中文化管理的突破

① 用人文思想打造学校文化：要使学校的文化成为强有力的磁场，以其极大的感召性和穿透力引领、塑造全校师生。

② 从哲学的视角塑造学校文化：学校真正需要的是产生巨大凝聚力、推动力、生命力的文化，需要的是有着学校个性特点的一种发展目标。

让精神倡导无所不在，加上人格上的尊重、情感上的亲和、精神上的感召、灵魂上的呼唤，构成了学校文化的品牌。

### (4) 第四个方面的突破——学校发展战略中制度管理的突破

全员参与到《学校章程》的实施中来，用现代学校管理制度来解读学校工作。

### (5) 第五方面的突破——学校发展战略中团队管理的突破

学校团队的团结状况是学校发展的决定因素，是学校发展之基，稳定之源，创新之本。

① 领导队伍：要成为具有向心力、凝聚力、善于合作的集体；要成为具有创新意识、创新能力、创新精神的实干集体；要成为具有较高的理论修养、人格修养，并引导学校发展的先进集体。

② 教师队伍：要帮助教师去实现理想，为他的成长铺路，并在超越时助一臂之力，调动并保持教师的这种激情；要引导教师不断地学习，充实自我，让教师在文化素养、精神修养、知识结构、教育理念等方面不断进步。

### (6) 第六个方面突破——学校发展战略中办学特色的突破

学校发展战略中有六个办学特色：劳技特色、足球特色、艺术特色、外教特色、文化特色、信息技术特色。要据此形成六个校本课程的教材体系。

### (7) 第七个方面突破——学校发展战略中质量管理的突破

① 用《学校质量管理手册》这本白皮书为提高办学质量保驾护航。把教学质量的形成作为一个连续的动态的过程管理，只有整个过程的每个环节工作是优良的，才会保证教学质量的优良。

② 研发校本课程和地方性课程。营造健康的课程文化，真正实现教师和学生角色的转变，教学从外在形式向内在思维转变，最终创造高质、有效的校本教学效果。

对学校未来的发展，全校的师生充满希望、充满信心，也做好了吃苦受累的心理准备，无论遇到多大的困难，都能够甘苦与共。在上级领导的支持帮助下，全校师生共同努力下，沈阳市第六十一中学的明天会更加美好！

## 第二节 沈阳市第六十一中学的人力资源管理方略

### 一、领导干部队伍建设

为实现干部队伍建设的目标：团结廉政、务实勤政、高效创新，学校主要采取两项措施：一是坚持干部培训上岗制度；二是坚持干部考核聘用制度。

#### （一）干部队伍建设

全国教育工作会议的两个“决定”发表后，学校在实施由办学条件向教学质量标准，由应试教育向素质教育转轨过程中，作为以新理念为前提的素质教育的标志新课程标准又开始实施。因此，新一轮的教育教学改革，对学校的各层领导干部的文化素质、业务素质、领导水平和艺术提出了更高的要求。为了适应这一要求，学校依照《东陵区“十五”期间中小学领导干部培训方案》，采取个人进修和专项研究相结合，集中培训和自学自练相结合等方法对干部队伍进行培训。

#### （二）干部考核聘用

干部考核分两个层次：第一个层次是区局考核聘用校长和副校长，聘期为三年；第二个层次由校长考核聘用中层干部，聘期为一年。

由于学校实行的是“校长任期目标责任制”，所以对校长的民主决策能力、协调配合能力的要求更高。校长首先要制定出三年任期责任目标，区局教育行政部门对校长完成任期责任目标情况进行考核，一般程序为个人申请—述职—民主测评—区局考核聘用。

中层干部任期为一年，任期期满后，由校长对其完成工作职责情况进行考核，考核内容为德、能、勤、绩四个方面。

德分三个指标：一是认真执行国家的教育方针政策；二是廉洁、自律和遵纪守法；三是工作作风优良、联系群众和团结协作。

能分三个指标：一是组织与管理能力，计划、决策、指挥协调能力；二是业务指导能力；三是开拓创新能力。

勤指履行岗位职责。

绩指在自己岗位上，工作取得的成绩。

### 二、教师队伍建设

教师队伍建设的目标可概括为一个信念、四种精神和七种能力。其中，一

个信念指坚定的社会主义信念。四种精神指艰苦奋斗精神、奉献精神、刻苦钻研精神和改革创新精神。七种能力指适应以新课程标准为前提的素质教育的课堂教学及评价能力，教学设计与编制能力，利用现代教育技术辅助教学的能力，班主任工作能力及综合实践活动的组织设计能力，教育科研能力，知识更新与自学能力，教材分析与处理能力。

为实现上述目标，主要采取：通过政治思想教育扬师德、树师风；组织教师培训，提高教师教育教学科研能力；竞聘上岗，激励教师奋发向上的三种办法。其中，培训分两个层次：一个是集中培训；另一个是校本培训。集中培训，由师校组织实施，内容有《教师政治思想教育和师德教育》、《现代教育思想研究》、《心理健康教育》和《英语一百句》等。校本培训是在区教研员指导下由教师在学校参加学校组织的培训。培训内容自选，有《促进教师专业发展的教研实践研究》、《素质教育与优化课堂设计》、《创造力开发》、《教科研论文写作》、《世界教育发展形势》和《多媒体辅助教学》等。

### （一）教师培训情况

培训主要是帮助教师理解实验教材对教法变革的意义，对实施新教材给一个先期的理论准备。

培训种类：学科培训、骨干培训、通识培训、校本培训、自训及实验教师培训。

培训方法：校本培训与学科培训相结合、集中培训与分散培训相结合、个人学习与组内学习相结合、讲座与教研相结合、学习与问卷相结合、学习质量与考核相结合。使全体教师对新课标的“六个理念”有个系统的认识。

#### 1. 集中培训与分散培训相结合

集中培训：学校制定校本培训计划，以《学科课程解读》和《学科新课标》为学习内容，利用每周一次的业务学习时间进行理论培训，要求作好记录。教导处及时检查，并与月考核挂钩。分散培训，指任课教师在课余时间学习学校下发的有关新课标的资料。

#### 2. 个人学习与组内学习相结合

个人学习主要是教师自主学习《课程标准解读》和《学科新课标》，且每月记录学习笔记2—3次，学期个人记录8次以上。

组内学习以年级组为单位，组长负责组织本组教师学习，学后结合备课把目标记录在教案前几页，随时查阅。

#### 3. 校本培训与学科培训相结合

要求教师保质保量地完成小教部组织的新课程理论培训，并作好笔记，以教导处备查。

#### 4. 学习与问卷相结合

在个人学习、组内学习、校本培训、学科培训的基础上，学校共拟定两套学习试卷。一套为要掌握的理论知识，另一套是与自己教学活动密切相关的与实践相结合的论述题，每名教师根据自己的教学情况发表自己的见解。

#### 5. 讲座与教研相结合

学习是为了应用，教研活动主要是紧紧围绕新课标的教学思想，进行上课、听课和评课。学校给每名教师印发体现新课程、新理念的课堂教学评价量表，使教师上课、听课、评课有明确的方向。

#### 6. 学习质量与考核结合

学校通过一定的评价方式，对教师的学习质量进行考核。

### (二) 竞聘上岗

沈政办〔2000〕10号文件《关于印发〈沈阳市中小学教职工试行聘用合同制实施办法〉》，沈教委〔2000〕27号文件《关于印发〈沈阳市中小学教职工试行聘用合同制实施方案〉的通知》，沈东陵政办发〔2000〕19号文件《转发〈东陵区中小学教职工试行聘用合同制实施方案〉的通知》分别于2000年3月6日、3月21日、6月7日相继下发。学校从2000年到2001年度第一期便开始实施教职工聘用合同制。

#### 1. 教职工考评的四项内容

##### (1) 思想品德与工作态度

从对工作的责任心和积极性、参加学校的各项活动、对学生的态度、为人师表四个方面考评。

##### (2) 工作情况

从教学计划、教案、课堂教学、作业处理、课后辅导、互相听评课、教育能力等七个方面考评。

##### (3) 工作成绩

从学生素质测评平均分、及格率、优秀率方面进行考评。

##### (4) 培训情况

从现代化教育手段培训、专业知识技能培训方面进行考评。

#### 2. 考评方法

考评方法主要包括自评、学生评、家长评、互相评和领导小组评。

#### 3. 聘任工作程序

公布本单位《教职工聘用工作方案》—本人意向申请—依据工作岗位实际需要设岗—工作领导小组依据考评结果，讨论受聘人选—法人代表决定聘用—签订聘用合同，同时按有关程序经区人事局签证。聘期一年。

### （三）教师管理岗位责任制度

1. 教师教学工作的基本任务是全面贯彻党的教育方针，用现代科学文化知识武装学生，努力把学生培养成为德才兼备、素质全面、适应未来社会需要的社会主义建设者和接班人。

2. 教师要努力加强自身的学习和修养，使自己成为政治坚定、工作勤奋、能力突出、作风扎实、品德高尚的合格教师。在工作中教书育人，为人师表。

3. 教师在整个教学过程中应遵循整体性原则、教育性原则、理论联系实际原则、启发性原则、因材施教原则、循序渐进原则、巩固性原则和直观性原则。

4. 教师的教学工作分为备课、授课、批改作业、课内外辅导、学业成绩考核与评定等环节。对教师在各个环节中的基本要求是：

#### （1）在备课环节上的要求

① 认真学习课程标准，深入钻研教材，了解教材的编排体系及各章节在整个教材体系中的地位和作用，明确基础知识的内容和基本训练要求，掌握知识的科学性和系统性。了解学生的学习现状和学生在本学段必须掌握的知识内容及应具备的能力。在此基础上，制订出学年和学期的教学计划。

② 以教学内容为中心，参阅教学参考书，吸收现代教育科学知识和先进的教学经验，充分挖掘教材中对学生进行思想教育的因素，认真拟订教学目的，明确教材的重点、难点和关键，充分考虑学生的实际情况。在此基础上，遵循教学规律，贯彻教学原则，选择教学方法，正确使用教具，科学地设计教案。

③ 认真写好教案。教案内容应包括：教学的目的要求，教材的重点、难点及关键，教学步骤，教法与教具，师生双边活动的安排，课内练习与课外作业，板书设计等。教案应系统、明朗、新颖和实用。

④ 备课以个人钻研为主，同时参加集体备课。各科各教师教学要有备课本，做到分课时备课，超前一周备课。严禁上无准备之课和无教案之课。杜绝机械照搬旧教案上新课。

⑤ 备课要认真和规范。要备复习课、练习课、评讲课和新授课，并且还要有课后小结，以便根据学生掌握程度的具体情况在下面的教学中加以改进或弥补。

#### （2）在授课环节上的要求

① 必须按照课表和作息时间表组织教学，严肃认真地上好每一堂课。做到教学目的明确，教学重点突出，教学内容正确，教学方法恰当，教学结构合理，教学效果好。

② 要严格按教学程序进行操作，按各学科独自的教学模式实施教学，严

格执行教学计划，认真完成教学任务。对学生管教又管导。注意培养学生的非智力因素，做到把传授知识、培养学生的能力、提高学生的思想觉悟融为一体。

③ 讲课应精神饱满，仪表端庄，教态亲切，举止从容，语言清晰、生动，板书工整。

④ 要严格遵守课堂教学纪律，不迟到，不早退，不旷课，不挪用、随意调换课时和拖堂，不在课堂上抽烟，不随意离开课堂或做与教学无关的事情。

#### (3) 在作业环节上的要求

作业应做到“五要”，即分量要适中（各学科应根据具体情况按年级定），难易要适度，形式要多样，要求要严格，批改要及时。

#### (4) 在辅导环节上的要求

① 教师应面向全体学生，除加强课堂辅导外，科任教师应与班主任联系，订出下班辅导时间，对学生作有针对性的辅导。

② 辅导应区分情况，体现层次，抓好“两头”。

③ 要善于发现并培养学生中的优秀生，着重培养他们的自学能力，发展特长。

④ 对学习成绩差的学生则应抓好“双基”落实，严禁歧视“差生”。

⑤ 答疑解难要细心热情，一视同仁。

#### (5) 在成绩考核环节上的要求

① 教师要加强对平时学习情况的了解，不得频繁地进行考试或举行猜题、押题、模拟等考试活动。每学期进行四次考试（或考查），其中含期中、期末各一次。

② 考试命题应从大纲要求和教材内容出发，着重检查学生掌握基础知识及应用基础知识去分析和解决问题的能力（期末和期中考试由学校教导处统一组织）。

③ 考试要严肃考纪考风。考试结束后要认真阅卷评分，将成绩及时登记、统计上报和归档，并进行试卷分析和讲评。各科考试同等对待。

5. 教师要积极参加在职进修：学历不合格的教师要通过参加函授、电大、高等教育、自学教育以及到高等院校培训等途径，力争达标。学历合格的教师要不断更新知识。同时，通过开展以老带新、师徒结对等活动，不断提高教师的业务能力和教学水平。

6. 教师要遵守学校的规章制度。坚持坐班办公。因病因事请假，要履行请假手续，不论时间长短，都必须先向教导主任申诉事由，到教导处登记，经批准后方可离校。审批程序及权限按学校有关规定执行。

请假期间须请人代课，一周以内由年级调配，半月以内由教导处调配，半

月以上由主管教学的校长调配。教师请假期间的工资和奖金及代课教师的代课金的给付按学校有关规定执行。

7. 积极参加各种教研活动,钻研教育理论,总结交流教学经验,积极撰写教学论文,并且在每学期结束前写出一篇教学工作总结上交学校。平时还要通过相互听课(每周至少一节)等方式,提高自身的教学水平。

8. 在职教师不得擅自谋求第二职业,未经允许,不得到外校(单位)兼课。未经教导处允许,不得擅自换课或弃课。

### 第三节 沈阳市第六十一中学的教学管理方略

#### 一、学校教材使用简介

1999年6月,《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》提出:要“调整 and 改革课程体系、结构、内容,建立新的基础教育课程体系”;2001年6月,《国务院关于基础教育与发展的决定》进一步明确了“加快构建符合素质教育要求的基础教育课程体系”的任务。于是,我国新一轮基础教育课程改革在世纪之交启动。经过充分酝酿和研究,教育部制定了《基础教育课程改革纲要(试行)》,确定了改革目标,研制了各门课程的课程标准或指导纲要。遵循“先实践,后推广”的思路,新课程已经于2001年9月在全国38个国家级实验区进行了实验,2002年秋季实验进一步扩大,有近200个县(区)开展实验。到2003年下半年小学一年级开始使用经全国中小学教材审定委员会2001年初审通过的义务教育课程标准实验教科书。

#### 二、学校教学课时安排

在2003年上半年以前,学校执行的是1994年以后国家颁布的,于2000年下半年开始正式执行的九年义务教育课程计划,而从2003年下半年开始执行省市规定的课程计划。执行此计划是依照基础教育课程改革的目标,改变课程管理过于集中的状况,实行国家、地方、学校三级课程管理,增强课程对地方、学校、学生的适应性。

#### 三、学校教学管理战略

教学工作的管理主要依照《东陵区学校教学常规管理条例》,对备课、上课、作业批改、课后辅导等教学流程实施监控。2003年依照《东陵区推进素质教育实施方案》,学校制定了三项改革计划,即课堂教学改革计划、教案编

写改革计划和作业批改改革计划。

#### (一) 备课坚持个人备课、集体备课、个人再备课的有序过程

集体备课要统一教学目的，统一基础知识的基本技能训练内容，统一测试范围、统一教具、统一进度，使集体备课成为教师之间合作、探究、创造的活动，但对教案编制、教学难点、版面设计、教学方法和学法则因人而异，不作统一的规定。

专任教师个人备课倡导树立以新课程改革观念为出发点的备课观，认真钻研新课程标准，和具体领会教材结合起来，理解所教学科的地位和性质，了解本学科教材的体系、编写意图，掌握教科书的知识结构、基本观念、设计思路、课程目标、内容标准，分清重点、难点，从学生实际出发，既考虑学生已有的知识和经验，又考虑学生的情感、个性特点、学习习惯，在此基础上编写教案。教师编写教案要独立思考和发挥特长，形成自己的教案风格。

#### (二) 各学科教学都要挖掘教育因素，发挥学科的德育功能

教师在课堂教学中必须依据课程标准的要求，灵活使用教材。课堂上在自主、合作、探究的过程中，教师要与学生平等对话、讨论和交流，成为学生学习的组织者、合作者、引导者。传授知识要和生活实际紧密结合，培养学生实践能力。同时，要运用现代化教学手段，为学生的学习和发展提供丰富多彩的教育环境和民主和谐的学习环境。

#### (三) 作业批改

##### 1. 课后辅导

将课后辅导列入学校工作计划，形成制度，既要注重对特长生的辅导，又要加强对学困生的学习指导。对特长生组织兴趣小组，开展促进其发展的各种活动。

##### 2. 质量监控与分析

质量监测既要注意平常检查，又要注意学生的学习情感、态度、价值观、方法的考查，加强对学生评价制度的改革。监测形式要多样，如学生的动手操作、口语测试、知识竞赛、社会实践等多种方式相结合。

### 四、学校教学工作管理措施

#### (一) 建立教学指挥系统

组长：鄂成江。

副组长：常秀丽。

组员：张秀梅，王丽莉，关秀丽。

## (二) 构建计划网络

首先学校依据教育局和教研室的工作计划，制定学校的工作计划，把教学工作列为重点工作，从宏观上确定学校的教学工作。然后，教导处结合学校和区教研室制定切实可行的学校教学工作计划，最后教研组长、专任教师将学校的教学工作计划分解，细化到各自的教学岗位上。计划要包括指导思想、工作目标、教研专题、实施细则和月工作安排等。

此外，专任教师还要交所任学科的单元计划和课时计划。

### 附：课堂教学评价表

表 7 - 1

课堂教学评价表

学 校	任课教师	__年__班	学 科	时 间
标 准	要 素			评 语
参与 交往 状态	学生与老师、学生与学生之间相互尊重、理解和平等。			
	学生对学习感兴趣，积极主动参与各项活动。			
	师生、生生、学生和教材之间保持多向、丰富、和谐、有效的信息交流。			
	有的学生能出色地参与教的活动。			
思维 状态	学生在探究学习过程中能发现、提出问题。			
	生生、师生、学生和教材之间围绕学习目标对问题进行有效的分析与讨论。			
	学生通过分析及讨论能较好地解释或解决问题。			
	学生能提出具有挑战性与独创性的问题与见解。			
学习 目标 达成 状态	学生在不同程度上都有喜悦和成功的体验。			
	学生掌握了必要的基础知识和技能。			
	学生在各自的基础上都获得了进一步发展的能力。			
	学生全身心地投入到学习的过程中，出现了课已完、意未说的感人场面。			
特 色				
评价 等级	A	B	C	D
评价 结果				

### （三）建立教学常规管理制度

附：沈阳市第六十一中学学校教学工作规范

#### 第一章 总 则

第一条 为了加强对教学过程的管理，逐步实现教学管理的科学化、规范化，提高教学质量和人才素质，制定本规范。

第二条 贯彻以教学为主的原则，教学工作是学校经常性的中心工作，教师要树立教书育人的思想，各级管理人员、工作人员要为培养人才积极主动地做好管理育人、服务育人工作。

第三条 教学改革是学校教育改革的中心环节。广大教师和管理人员要有科学的态度和求实精神，注重调查研究和总结经验，不断进行教学思想、内容、方法和制度的改革。

第四条 教学管理是学校管理的重要组成部分，它的基本任务是：全面贯彻党和国家的教育方针和学校“面向世界，面向未来”的办学宗旨，按照教学规律，对学校教学工作进行协调、检查、监督和指导，保证教学工作和教学改革的实施，以及人才培养质量的要求。重视和加强教学管理队伍的建设，加强管理科学的学习与研究，提高教学管理队伍的业务和政治素质。

#### 第二章 教学的计划管理

第五条 制订教学计划。

1. 学校教学计划应体现国家对培养义务教育普及的基本要求，是学校组织教学和实施管理的主要依据。

2. 教学计划由教务处根据上级教育部门有关文件精神，结合学校实际情况，制定统一原则。各部门负责制订或修订，教务处负责调整与平衡，报主管校长批准。一经批准，各教研组不得随意变更教学计划、课程及学分。

3. 如确须调整某学期的教学计划实施方案或上级下达的指令性规定，应在下达教学任务前由课程所在教研组提出书面调整意见，报教务处审核，主管校长批准后，方可执行。

第六条 编写教学大纲。

1. 教学大纲是根据教学计划，以纲要的形式规定课程内容的指导性文件，是教学计划的具体化，是教师进行教学的基本依据。

2. 凡教学计划中所列课程必须按照教学大纲执行，并报教务处备案。

3. 新开课程（含选修课）应于开课前一个学前周，完成教学大纲的教学准备工作。

4. 课程教学大纲须按专业汇编成册，以便进行专业教学内容的检查，克

服课程间的重复与脱节。教导主任有责任检查任课教师执行教学大纲的情况。

#### 第七条 下达教学任务书。

1. 教学任务分学期下达和落实，每学期教导处代表学校向教研组下达一学期的教学任务书。

2. 教研室对下达的教学任务进行研究落实，并填写“课程安排意见”栏，送回一份给教务处，其余分别由教研室和教师各存一份。

#### 第八条 编制教学进程表。

1. 专任教师接受教学任务后，应根据教学计划、教学大纲规定的内容，做好每周学时安排，于开课前编制教学进程表。

2. 教学进程表须经教研室（或教学小组）讨论、教研室组长核准后执行，并由任课教师填写一式三份，下一学期开课前交教导处一份，自存一份。

3. 专任教师在执行教学进程表过程中，如教学内容或进度计划确实须要作较大变动，应经教导处同意后，报副校长批准。

#### 第九条 选定和落实教材（辅助教材）。

1. 任课教师使用的教材，应选择上级教育行政部门同意的版本作为教材。

2. 教师采用统一教材，每年分别于5月和11月两次统一征订（5月征订翌年春季使用教材，11月征订翌年秋季使用教材）。

3. 校本教材（讲义）、实验指导书等补充教材必须由教研室集体讨论编写大纲，经教导处批准。

### 第三章 教学过程的组织管理

#### 第十条 备课。

1. 教师上课前必须认真备课，上课时应有教案，熟练掌握讲授内容，并处理好理论课与实验课互为补充的关系。

2. 教师备课要在深入钻研教材的基础上，根据教学大纲要求和专业特点，按照教学原则，结合学生实际，确定章节的重点和难点，提出保证重点、突破难点的方法，并合理选择教具、教学手段和教学方法，设计教学程序及时间安排。教学程序一般包括复习检查、引入新课、传授新课、巩固知识、布置作业和介绍参考书等环节。

#### 第十一条 课堂讲授。

1. 课堂讲授是向学生传授知识、培养能力的基本教学形式。

课堂讲授须符合教学大纲要求，贯彻教书育人、理论联系实际、因材施教、传授知识与培养能力相结合等原则，努力做到科学性与思想性统一，反映科学技术新成就。

2. 课堂讲授应提倡用启发式、讨论式和探究式教学方法，着重培养学生

分析问题和解决问题的能力。

3. 课堂讲授应力求做到概念明确、条理清晰、重点突出、语言精练、板书工整和教态自然。

4. 准确熟练运用教具或电化教学手段,努力提高教学的直观性和可接受性。

5. 任课教师应按《课程表》安排的时间,按时上课和下课,不随意自行调课、停课和擅自增减教学时数,确有必要调课或因故不能上课,或增减学时须经教导处同意,由教导处统一安排。

#### 第十二条 习题课。

1. 习题课是在教师指导下,通过典型例题分析,使学生加深理解,掌握基本概念和基本原理,提高自学能力的教学形式。

2. 各门课程应根据教学大纲要求和学生实际,精选例题,确定习题课的次数并列入教学进程表。

3. 习题课应保证学生有一定的时间用于课堂练习。习题课时间不得用来讲授课程新内容。

4. 习题课教师必须跟班听课,以便了解教师的讲课意图和思路,并了解学生对课堂讲授内容的理解和掌握情况。

#### 第十三条 辅导答疑。

1. 辅导答疑是优化教学全过程的一个环节,是课堂教学的一种辅助形式,也是贯彻因材施教原则,检查教学效果和解除学生疑难的重要措施之一。

2. 教师应根据教学的实际情况,有计划地对学生进行辅导答疑。

3. 辅导答疑应加强对学生学习态度和学习方法的辅导,帮助学生明确学习目的,端正学习态度,用科学的学习方法掌握知识。

4. 对学生辅导一般以个别辅导为主,特别是对基础较差的学生,要满腔热情地帮助他们分析原因,克服学习上的困难,如发现多数学生有共同的疑难问题,也可组织集体辅导。

#### 第十四条 实验教学。

1. 实验教学是对学生进行基本技能训练,培养严肃认真、实事求是的科学态度的重要环节,各教研组应根据课程教学大纲的要求,确定实验项目,开出全部实验课程。

2. 实验课教学应有实验指导书,还应编写教学大纲,对学生必须掌握的基本技能作出明确规定,并安排落实到每个实验项目。

3. 任课教师特别是新任实验课教师,要严格遵守《实验室规则》。课前,教师要预演,并做好实验准备工作,务求得到正确的结果。

4. 在实验过程中, 指导教师要进行巡回指导, 认真记录学生的实验情况, 学生因故所缺的实验, 应按原要求安排补做实验。

5. 实验结束后, 学生应按规定和要求写出实验报告, 教师要认真批改, 凡不符合要求者, 应退回重做。学生进行实验和完成实验报告的情况, 应作为实验课考核依据。

#### 第十五条 考试及成绩考核。

1. 学生学业成绩考核均为考试, 通过考试, 促使学生对课程和内容进行全面、系统的复习, 加深理解, 巩固知识, 同时可检查教学效果, 了解学生对课程内容的掌握情况, 从而为进一步改进教学提供参考。

2. 学校和教师在组织对学生学业成绩考核时, 要严格按照考试的有关规定执行, 认真抓好考试命题、考试纪律、阅卷评分和试题分析四个环节, 使考试能真实地反映学生掌握知识和技能的情况。

3. 积极探索考试制度和考试办法的改革, 提高考试的信任度和效率。

### 五、教学、教研活动开展情况

#### (一) 2001—2002 学年度

##### 1. 第一学期

组织了三次质量监测, 区内两次, 校内一次; 组织了七次集体备课; 召开了九次全体教师会; 校内上了 11 节公开课, 听课人数 206; 制定了教导处十五项工作制度。

在区英语竞赛中, 初二(1)班王启旭等五名同学获奖。

在区评优课中, 常秀丽、邹素媛两名教师分别获得二等优秀课和三等优秀课荣誉。

##### 2. 第二学期

制定了双周三业务学习制度; 观看《为了明天奠基》录像片, 对教师进行师德教育; 加强了学习委员记课的管理, 每月召开一次学习委员会议; 初一、初二进行了两次质量监测, 初三进行了三次模拟考试; 配合区里的考试实验改革, 对政治进行了开卷考试, 对史、地学科的分数的调整, 平时占 30%。

刘金鑫和罗福利两名同学在区物理竞赛中获三等奖, 鄂莹在区化学竞赛中获二等奖, 徐冰在区数学竞赛中获二等奖。

3 月份开展了“洋思中学模式课”表演, 两名教师在校内上了公开课, 另两名教师作了经验介绍; 4 月份开展了“教学情境竞赛”活动, 25 名青年教师参加了活动; 5 月份开展了制作课件培训与课件展示大赛, 张含生参加区里课件展示大赛, 并获得了二等奖; 进行了两次业务讲座, 姜校长做了《听评课的

艺术》报告，吴清华做了《课程改革的背景》报告。

## （二）2002—2003 学年度

### 1. 第一学期

实施每天查课制度，检查教案 5 次，作业 4 次，听课记录 4 次，领导集体抽查 6 次。

组织了作文竞赛，英语对话表演赛，初三演讲比赛。

9 月份组织每个教研组由有经验的老教师上一节示范课，10 月份组织每个教研组出一名青年教师上一节汇报课。

### 2. 第二学期

组织教师进行英语培训、计算机培训、新课标培训和师德培训。

## （三）2003—2004 学年度

### 1. 第一学期

组织初一任课教师参加区里开展的新课程培训及有关听评课活动；安排李淑颖、张荣金两教师参加区里组织的研讨课；对全体教师进行信息技术培训，请东北大学教师进行主讲；安排劳技教师侯伟到丹东参加劳动技术教育现场会，安排体育教师张宏久到吉林学习体育教学先进经验；先后与东北师范大学、辽宁小作家协会达成办学协议，成为“东北师范大学信息化教育实验校”和“辽宁小作家基地”。

### 2. 第二学期

结合区内课改活动月，举行全校教师说课大赛；结合学校与东北师范大学信息技术学科整合实验，加强对教师信息技术的培训，李淑颖教师代表东陵区实验校作了信息技术与学校整合汇报课；5 名教师论文获市级奖，11 名教师论文获区级奖；赵春慧老师“创新写作”一课获国家奖。

组织学生参加区内组织的各学科竞赛活动，在区组织的“绿叶杯”作文大赛中，4 名学生获奖，并有一篇刊登在《绿叶之歌》作文选中；英语组组织《手抄报》和书法比赛，语文组组织以“父亲”为题目的作文比赛。

## （四）2004—2005 学年度

### 1. 第一学期

安排 3 名教师先后到市第四十三中学、光明中学等知名学校进行为期一周的学习；组织了学校 8 名骨干教师在校内各上一节采用“自主、探究、合作”的教学方式的示范课；11 名教师论文获奖，其中获国家级一等奖 2 篇，二等奖 3 篇，市级奖 1 篇，区级奖 5 篇；卢江涛、王丽莉、庞朝华三名教师自制课件分获省二等奖和三等奖。

10 月份在校内主办了区初二语文和生物研讨课，赵春慧、常秀丽两名教

师分别上了语文和生物研讨课，并获得好评。

## 2. 第二学期

制定了中小学衔接工作方案，以做好小学升初中工作；同国际语言交流中心联合办学，在初一增加外教授课，每周两节。

学校教育教学水平有了较大提高，李彬、关秀丽、王勇、夏志波等教师分别代表学校上了区内、片内研讨课，并获得好评；关旭萍、张荣金两名教师代表学校参加了区里组织的送教下乡活动。过去，我校是被送教下乡的对象，如今我校已成送教下乡的成员之一。

# 第四节 沈阳市第六十一中学的文化管理方略

## 一、学校文化发展的五个阶段

### （一）白手起家，艰难创业

沈阳市第六十一中学开始于沈阳县实验中学。

1958年沈阳县政府指派康英魁和张连仲两人到深井子镇创办一所中学，叫做沈阳县实验中学。学校成立后，上级教育主管部门分配来了几名教师，在当地招收了四个班的初一学生。1958年9月1日正式开学了。

1959年春季开学后，王家林在上级教育主管部门的指导下组建了学校第一任领导集体：王家林任副校长，主持学校的全面工作；王旭光任教导主任；王凤岐任副教导主任；张连仲任总务主任。到了暑期新校舍建设工程正式启动（地址就是现在的沈阳市第六十一中学所在的位置），并把学校改名为沈阳县第二十二中学。

经过三年的努力，学校新校舍基本建成。1960年学校改名为沈阳市第六十一中学，1961年经上级教育主管部门的批准成立了高中部。

### （二）齐心协力，共创佳绩

随着新校舍的落成，王家林校长带领全校师生开始了校园绿化工程，在校园内种植了大量的槐树、梧桐树、杨树、龙须柳树，还砌了花坛，种植了丁香、小桃红、荆桃、玫瑰、水腊等观赏性植物和各种花卉。今天，在校园内长得郁郁葱葱的两棵大杨树就是当年王家林校长亲自栽种的。

有了舒适、美丽的校园环境，领导和教师就一门心思地搞教育教学工作。在这里工作的教师都有一种危机感，每名教师都在暗地里较劲，利用业余时间给学生义务补课，不要任何报酬，不讲任何代价。1964年第一届高中生毕业

了，他们以高考升学率 47% 的好成绩首战告捷。1965 年高考时，学校升学率超过 50%，实现了“高考升学率超沈阳二中”的战斗口号。沈阳市第六十一中学因此名声大作。

此时，沈阳市第六十一中学在体育方面也取得了令人瞩目的成绩。

沈阳市第六十一中学在有可比性的活动中从没有落后的时候。

### （三）“文革”风暴，痛失十年

1966 年，全国自上而下地掀起了一场政治风暴，6 月份的沈阳上空顿时乌云密布。从此学校停课了，投入到了“无产阶级文化大革命”运动中，一闹就是十年。

1967 年串联回来就开始斗、批和改。学校由军宣队、贫宣队联合接管，书记、校长被打倒，接受革命小将的批判斗争。学校成立了革命群众组织，上批刘、邓；下批单位领导和部分老师。不少领导和教师被戴上了高帽，游街示众。

十个年头过去了，这十年闹得国民经济停滞不前，科学技术没有进步，当时青年一代正处于干事业的黄金年代，就这么白白浪费了，理想破灭了，业务荒废了。令人痛心的十年！

### （四）从头再来，又创新高

经过十年的折腾，沈阳市六十一中学已经面目全非了，美丽的校园失去了昔日的风采，整齐的教室破乱不堪，强有力的校领导班子散了，高素质的教师队伍也元气大伤。要发展只有从头再来。

沈阳市第六十一中学历来重视教学质量，自从恢复了正常教学秩序后，自然还是把教学放在重点。1978 年正式从应届生中招生了，当年有为数不多的毕业生被高校录取了。这也算有了收获，师生、家长都很高兴，到了 1979 年依然如此，收获不能令人欣喜，但也没令人完全失望。

1984 年，学校的主要领导进行了重新调整，上级派来了陈广余、敖英海二位同志分别接替了原来的书记、校长工作。新领导进校后提出了“一年整顿，二年中兴，三年崛起”的奋斗目标。以后的几年里，学校的教学质量逐年上升，不仅六十一中人看到了希望，而且周围的几个乡镇的学生家长也看好了六十一中学，纷纷把子女往这里送，为六十一中增加了新的活力。

## 二、学校文化管理方略

### （一）学校事业

学校事业由区、镇两级政府发起和领导，是团结有志之士用勤奋与智慧的付出，为学校创造精神与物质财富，用卓越的办学业绩，推动社会发展和人类

进步，需要经过多代人的不懈努力奋斗的永恒事业。

## （二）学校精神

诚信、务实、创新。

## （三）办学理念

学会生存、学会健体，学会做人、学会求知，学会审美、学会创造。

### 1. 校 训

敬业爱生、开拓创新。

### 2. 校 规

敬、静、净、竞。

### 3. 校 风

追求科学、发展个性、创造卓越。

### 4. 干 风

深入扎实、团结协作。

### 5. 教 风

勤奋负责、严格进取。

### 6. 学 风

自觉自信、勤奋创新。

## （四）学校警句

1. 以先进文化，塑造亲和力、培育向心力、激发创造力、增强凝聚力、塑造形象力、带动生产力、提高竞争力。

2. 让我们取胜未来，因为它寄托着我们的理想、目标和追求，它考验我们的执著和韧性，验证着我们的魄力和能力，新的未来还需要我们不懈的努力和扎实的工作。

给学生一点权力，让他自己去选择；

给学生一个机会，让他自己去体验；

给学生一些困难，让他自己去解决；

给学生一个问题，让他自己找答案；

给学生一种条件，让他自己去锻炼；

给学生一些空间，让他自己向前走。

3. 让我们珍惜过去的创业，因为它凝结着我们共同的艰辛和努力，熔铸了我们的智慧和创造。

请注意你的思想，

因为思想指导你的语言。

请注意你的语言，

因为语言指挥你的行为。

请注意你的行为，

因为行为养成你的习惯。

请注意你的习惯，

因为习惯构成你的性格。

请注意你的性格，

因为性格决定你的命运。

尊重每个人的价值，

理解每个人的情感，

体谅每个人的困恼，

帮助每个人的良愿。

#### （五）学校文化诠释

我们实施人本管理，我们追求卓越，在这个充满机遇与挑战的年代里，学校的发展要以文化为根基，要借助圣贤的指引，要适应环境的变化，创造学校发展的核心动力。

学校的细胞是人。人能够创造文化和享受文化。人只有在创造文化的活动中才能成为真正意义上的人，也只有的文化活动中，人才能获得真正的自由。

学校的教育活动是一种文化的创造过程，成才是学校的教育之本，但单纯追求成才，无法确保学校持久地发展，唯有把学校的教育活动与师生的价值关怀、直观感悟、审美情趣等高层次的精神生活和文化需求相结合，学校的生命才能得以无尽地延续。

学校必须建立一个众人真正共同尊奉的办学理念，学校从这种崇高的价值观中将能获得成功的巨大力量。

人在家庭中，家庭在社会里，人在学校中，学校也在社会里，个人离不开集体，集体更离不开社会。只有当我们感受到与天地万物的同体一心，方能与他人共享苦乐，从而感悟生命，把握人生。

让师生拥有一个幸福的人生是学校教育的一个根本目的。为社会作出贡献，则是更为崇高的目标追求。唯有高层次的办学理念，才能使师生的能力发挥到最高水平，进而建立起一种学校命运的共同体。

#### （六）学校公约

我们要做通情达理的人，用商量的口吻谈问题。订此公约，显示出“有则改之，无则加勉”之意，借以帮助我们克服一点现代的“潇洒”与“散漫”，改掉一些并无恶意的粗心，显示我们要将庸俗的陋习拒之门外的决心。比如，我们的办公桌和文件柜，乱中虽然体现自然美，但还是摆得整整齐齐，更适合

我们的整体气氛；纸团和烟头不随手丢在地上或花盆里，从而破坏身边的和谐与洁净。

礼貌的言辞和行为会增添自己的风度与品位，每当电话铃响起，可能是不愉快的消息，大家不妨说一声：“你好，六十一中学”，当然随之而来的必定是和风细雨。

办公室是处理业务的场所，安静成为必需，请不要高声喧哗和无目的的走动，更不要三五成群地聊天，让现代的时间、效益理念在这时得到更好的体现。

满世界里找东西，心里总有点不舒服，所以用完各种物品或文件，属公的，请物归原处；属私的，请物归原主。

最令我们欣慰的是良好的工作氛围与人际关系，我们鄙视势利和虚伪，也不喜欢迂腐和酸气。在这个来自四面八方的大家庭里，各人都应贡献一份真诚和善意。

我们自己都是学校的主人，清楚自己担负的职责。勇敢地面对教育工作，对自己的行为负责。

今天我们有缘走到一起。正因为天下无不散之筵席，我们应更加珍惜眼前共事的时光，有温暖、有激情、有体谅、有幽默，因而对人生和事业怀有信心，我们就是这样成长。

剩下的文章由各人分着去写，用无言的默契，用沟通的心灵，用灿烂的笑容，用理想的目光。

#### （七）学校哲学

我们能做好，我们应该做好，我们必须做好。

共性求生存，个性求发展。

做一个必要的人，做一个肯合作的人。

要有液态思维，随形就势，实施深度渗透。

要有积极思维，有1%的希望做100%的努力。

没有做不到的事情，只是如何去寻找途径。

要知道做什么，要知道怎么做。

最可怕的是昨天的成功，最难战胜的是今天的自己。

个人工作质量与成效是人格尊严的起点，学校的声誉是不可再生的资源。

所谓好运，就是当机会来临时你做好准备。

危机就是机会，压力就是动力。

优秀的教育者是使矮者持矛，高者持弓。

良好的驾驶并非巧妙地躲过危险，而是于事前处理掉危机。

不给予旧秩序的信奉者以生路，就无法接受新秩序。

从自己的过去中学习。

成立学校及建设学校文化的目的是培养优秀的人才。

学校办学的根本目的是让所有师生拥有一个幸福的人生。

#### （八）学校文化模式

以精英团队塑造校园文化，以校园文化培育优秀教师，

以优秀教师创造学校品牌，以学校品牌推进规模发展，

以规模发展追求学校质量，以学校质量凝聚优秀人才，

以凝聚人才发展学校文化，以学校的发展服务于社会。

#### （九）办公室的管理精神

办公室是凝聚团队共识的地方；

办公室是资讯分享中心；

办公室是人才发展与教育训练中心；

办公室是温暖的家，是战备基地；

办公室是学校教师科研中心。

#### （十）办公室 5S 管理

整理 SERLL：必要的留下，其余的清除。

整顿 SEITON：依规定摆放物品，并放置整齐。

清扫 SEISO：看见及看不见的地方，清扫干净。

整洁 SEIRETSU：高雅的环境是教师再出发的基础。

素养 SHITSUKE：由环境影响个人，由外而内，展现高雅气质。

## 第五节 沈阳市第六十一中学质量管理方略

### 一、基础教育应坚守教育信念，履行教育承诺

#### （一）提供优质教育服务是当前基础教育学校的主要任务

基础教育在国家整个教育体系中占有重要地位，是一切教育的基础。甚至可以说基础教育决定了每个受教育者的未来，也就决定了我们这个民族的未来。所有富有理性和良知的基础教育工作者，都会感觉到自己身上的责任和肩负的历史使命。

当前，基础教育存在着不少弊症，这些弊症的产生有社会、经济、文化、历史根源，但作为教育工作者，我们必须从教育内部本身的机理上去寻找导致

这些弊症发生的根源：中学教育的最大问题是，没能完全提供公平的高质量的教育服务，没能更好地满足最广大人民群众接受优质教育服务的需求。因此，我们必须反思，中学教育如何才能真正克服基础教育蓬勃发展中所存在的问题。

基础教育只有在邓小平理论、江泽民“三个代表”重要思想和科学发展观指导下，从维护最广大人民群众的根本利益出发，让教育真正姓“教”，让学校真正姓“学”，“依法办学”，克服功利主义思想，坚持“以德立校”，克服实用主义思想，努力提供让党和广大人民群众信服的优质教育服务，才能真正体现基础教育的本质。

### （二）依法办学才能履行教育承诺，保证基本教育服务质量

随着我国教育体制改革的逐步深入，“法”在促进基础教育持续健康发展方面起着越来越大的作用。国家法律法规政策一方面保障着学校和教育的基本权利和独特地位，另一方面必然约束学校和教育，使学校更好地履行提供最基本的教育质量义务。“法”对教育的价值更多地体现在保障受教育者的基本权利上，尤其是要保障弱势群体的基本受教育权；换句话说，依法办学就是要依法限制学校和校长、教师已过于泛化的权利，保障每个受教育者都能受到国家提供的平等而公正的基础教育。当前一些办学过程中的违法违规行，可能有两个方面的原因：一是对学校必须依法办学的认识不足，使学校无法真正履行教育承诺；二是一部分学校和教育工作者忘记了学校的根本任务，却受到了经济利益的驱动，以利立校，而不是以德立校，使学校丧失了应有的教育理想，直到把学校办成了“学店”，也异化了原本应该十分圣洁的基础教育。

在学校内的依法办学，就是要建立保证基本教育服务质量的学校管理制度，要完善以质量为中心的学校质量管理机构，要形成对质量负责的学校运行机制，以确保校内每一个受教育者都能接受良好的教育。

### （三）以德立校才能坚守教育信念，持续改善教育服务质量

随着时代的进步，人民群众对优质教育的需求会日益强烈，基础教育的质量标准也会发生变化，因此，教育变革的步伐将永不停息。虽然教育是为未来培养可用人才的事业，但往往会滞后于时代，滞后于人民群众的新需求，如果仅仅满足于基本教育质量，则不能促进基础教育质量的持续改善。

因此，学校教育必须找到教育变革的精神导向与动力源。只有自觉地树立教育的为人民服务的意识，更多地了解和理解学生与家长的教育服务需求和期望，形成一切为学生、为家长着想的机制，将提供令学生和家满意的教育服务视为学校工作的重要目标，学校教育的变革才会真正发生，学校教育变革也就会有正确的方向，质量的持续改善才可能实现。在当前市场经济条件下，学校真正树立为学生和家服务的意识和制度，将决定学校的生存，学校间如果

存在竞争的话，那将是教育服务质量竞争。而一切为学生和家长着想正是学校最大的德，以德立校就是要以此为基本内容，学校必须坚定这一信念。

依法办学和以德立校是解决目前基础教育问题的重要指南，而且两者是相生相融的关系，在促进基础教育服务质量的持续改善方面起着各自不可或缺的作用。而要真正在基础教育学校中贯彻好依法办学和以德立校的思想，就必须塑造坚守教育信念、履行教育承诺的学校文化。

## 二、努力学习，胜任学校文化领导者的角色

### （一）从管理者变为学校文化的领导者

当好一名校长是不容易的，既要有清晰的教育思想，又要能在复杂的校内外事务中运筹帷幄；既是一名教育工作者，又在从事一所学校的经营管理工作；对学校发展既要作宏观的战略上的考虑，又要面对具体的人和事作出一个个战术上和技术上的反应。

学校生存发展的主导因素不是物质本身，而是与物质因素相联系的文化因素，文化使学校产生凝聚力、创造力、适应性和持久性，是学校生存的基础、发展的动力和成功的保证。学校文化是什么，简单地说，学校文化就是学校风范和学校精神，学校文化一旦形成，会对学校办学行为和员工教育行为产生导向、凝聚、激励、约束作用。具备学校文化才能履行教育承诺，坚守教育信念，而校长也将在领导学校文化过程中实现个人价值。

### （二）用智慧统帅知识

爱读书，是一个文人的本分。读书可令人长久地进入哲学的沉思之中，将观察到的各种教育问题和现象拿来作为思索的材料，追问自己以及自己任职的学校每一个行为背后的目的及它的意义。读书令人增长智慧，智慧可使人在工作面前变得十分理性，不人云亦云，并能试着用自己的语言表达属于自己的思想。对文化校长而言，富有智慧，形成真正独立的富有时代特征的教育理想是其必须具备的基本素质。

### （三）用理想激活学校

教育变革中可能并不缺少实用的工具、技术和金钱，但如果我们唯独缺少了一把把理想的火焰，去激发人们心底里渴望变革的动机、勇气和力量，那么教育变革将无法真正发生。

例如，2003年沈阳市第六十中学的教育理想是：

一心“为每个孩子创造美好未来”。“为每个孩子创造美好未来”，这并不是一句口号，这是一种信念，我们相信，每个孩子，而不是一群孩子，他们都将有美好的未来，而且，我们相信有能力和孩子们一起共同创造美好的未来。

在过去的三年里，我们就是依着他们可贵而可爱的天性，帮助他们学会生存，也和他们一起学会充实自己的精神空间，为他们一生漫长的旅程打好精神的底子。

“为每个孩子创造美好未来”不应成为我们牺牲孩子们美好现在的借口，我们的所有教育行为都是符合良好愿望和期待的，因为童年和少年时代是美好人生的一部分，而且事实上决定了他们的未来是否幸福。

孩子们美好的今天有时比美好的未来更重要，而美好的今天的最大的敌人是不良的师生关系，因此，我们每一名教师都是受学生欢迎的，每个孩子都受到足够重视，没有一个孩子会受到歧视。教师能设法进入他们心灵，理解他们的苦衷，才赢得他们尊重。这样教师就可与孩子们共同学习，共同品尝学习的乐趣，也使教师在正常的师生交往中获得做教师特有乐趣。

一个不关注自我幸福的老师也不会关注孩子们的幸福。校长应将让每名员工在工作中感觉到幸福作为自己的目标。校长应让教师参与到学校振兴过程中来，尊重并感激他们的劳动，尽力让他们发挥自己的潜能，相信他们能做好，因为他们理解了工作的意义，并享受创造性工作的乐趣。

就是这样一所学校，不是政府办公机构，不是军队，不是商店，不是工厂，不是监狱，而是真正的学校，你见不到投资几个亿的豪华设施，你只见到平和的笑意写在了每个人的脸上。这就是我们学校的一个梦想，我们离这个梦想太遥远了，但我们毕竟有了梦，我们正在塑造学校文化。

### 三、大胆变革，塑造以质量为中心的学校文化

#### （一）履行教育服务承诺，科学架构制度文化

学校制度是学校文化的基础性内容和坚强保证。学校花半年时间架构了以质量为中心的学校质量制度体系，该体系预期达到以下目标：①十八个班级的规模条件下的质量保证；②三个年级跨度的质量效益；③质量观念和质量标准的一致性；④赢得更优异的社会信誉和满意度。为实现上述目标，学校借鉴了成功地运用于企业界的“全面质量管理”思想，确定了四项原则：①将学生作为关注焦点；②质量管理者职、权、责统一；③质量过程无缺陷；④促进质量的持续改进。在这四项原则指导下，学校作出了三项变革：①向社会公开学校的质量承诺；②质量管理制度文件化；③变革以质量为中心的组织机构。

##### 1. 质量承诺

为取得良好的社会信誉，也为质量改进提供动力，学校向学生和家长作出了“提供优质教育与优质服务”的承诺，向每一名新入学的学生家长签发了《质量保证书》，其中由校方向家长和学生作出了十项质量承诺，由教师作出了

十项承诺。承诺主要包括以下内容：①承诺坚持教育服务的公益性，承诺不有偿家教和收费补课；②承诺信守学校《质量手册》；③承诺教育的公正性，不歧视任何一名学生；④承诺校园安全；⑤承诺尊重法律规定的学生基本权利。

## 2. 《质量手册》

《质量手册》规定了学校教育与服务的质量方针、质量标准、质量过程、质量评估和质量改进。该手册由五部分组成：①学校基本制度，包括校长负责制、岗位责任制和聘用合同制，这个部分理清了所有干部岗位的职、权、责，明确了所有工作岗位的职责，使学校发生的所有质量过失均可追究到个人。这个部分还构建了充分的校内民主，监督和限制了校长权力，并通过授权保证了学校的全员参与。②规范性制度，规定了保证教育与服务质量的各项工作规范。③程序性制度，规定了质量管理程序的规范。④奖惩性制度，规定了质量优异与质量过失的奖惩规则。⑤评价性制度，公布了质量评价的相关量表。

## 3. 机构变革

学校准备成立四个机构来共同履行教育服务承诺。

### (1) 成立质量监察室

该部门依照《质量手册》对全校教育教学与服务实施全面全程的质量过程监控，对教研组、年级组、教师的日常教育教学行为进行评估。向全体学生和家长公布质量投诉电话，主动接受家长的质量监督，并依照《管理手册》中的质量标准和调查处理程序，及时将反馈意见传递给投诉人，力争实现学校的一项质量目标为“0投诉”。

### (2) 成立信息室

这个部门的工作是调查、了解、分析教育服务对象的需求，学校质量标准是国家政府颁布的质量要求和课程标准、学校质量方针和课程设计要求、教育服务对象的需求这三者相结合的产物。信息室在学生和家长中开展满意度调查，每年学校、组室及每一名教师的一项质量目标都是将满意率提高一个百分点，直到完满。

### (3) 成立学术与课程开发室

教育变革主要体现在课程变革中，而且课程变革将是永无止境的，因此这个部门将按照课程改革方案，推进新一轮课程教材改革在学校的顺利实施，同时，研究家长与学生投诉重点和满意度调查结果，改进原有课程，研究开发新的校本课程，并对教师进行岗位培训，合理配置人力资源。这个部门将完成质量改进的工作。

### (4) 成立质量主管室

将学校三个年级分割为三个学段，这三个学段分别有一名学段主管负责实

施具体质量管理，校长充分授权，让他们关注本学段学生的德、智、体等各方面的成长，三个学段在质量要求上各有特点，并体现一所学校内的合中有分。

近期，制度变革取得初步成效，预期的各项目标均已获得实现。学校文化变革随着制度变革也有了扎实的基础。

## （二）信守学校教育理想，加速形成共同价值观

全体教职工信守学校理想，将“为每个孩子创造美好未来”作为学校共同价值观，并将共同价值观作为学校文化核心。这一价值观反映了如下内容：①教育与服务的对象是每一个孩子；②教育服务的目的是创造孩子们未来的美好人生；③教育服务的方式是人性化的，因此称学生为“孩子”；④教育服务时抱着良好的期待，坚信孩子们的未来是美好的。

这一价值观的语言表述是学校集体智慧的结晶，但价值观被每名员工内化却需要一个过程。学校用了许多方法加速内化过程，首先是灌输，要在一年时间里，利用教职工大会从情与理两方面帮助员工正确理解和接受这句话，讲人性、讲人生、讲人道主义、讲人的基本权利、讲人文精神、讲教育的目的与手段、讲师生关系和人际沟通，使员工对这一价值观的认同度达91%。

学校还组织员工对照学校办学行为和教育服务过程中与价值观不一致之处，本学期初共搜集各类不符合价值观的问题73项。而解决这些问题的过程就是价值观内化的过程，也是教育理念得以信守的标志。

## （三）充分借助各类文化载体，共创学校文化个性

学校文化是长期演进、积淀的结果。各类文化载体的活动充实了学校文化，并使学校文化富于个性。沈阳市第六十一中学的学校文化是现代的、人性的、开放的和自给自足的，因此学校放手发动员工共创这一学校文化个性。采取的方式主要是重视员工非正式群体的作用，支持各类民间社团的活动。

## （四）精心设计学校形象，体现人文关怀

学校形象是学校文化的外显，首先学校在标准化建设中精心安排了建筑样式、教师办公室和学生教室的格局，不求豪华，而是使用廉价的材料追求明亮与简捷，凡装修过的每一个角落都有值得玩味的细节，传递出了强烈的现代感。虽然学校还有较大区域未进行改造，但已改造的部分已经传递出了浓郁的文化特质，体现了对人的关怀。其次是其他文化产品。学校将网页、橱窗、校标、宣传册、奖状、校刊、告示栏、书面通知、喜报、名片等物均纳入了形象设计的视野，共同体现了学校价值观。

更重要的形象展示在于员工的行为态度，员工的形象必须体现亲和力与尊重。比如，学校统一规定了接听电话的礼仪，规定了接待家长和来宾的规范，规定所有访客，如问路，都应保证其到达，规定任何员工不得与家长发生争执

甚至侮慢家长，规定了员工服饰打扮必须价值观中立，另外还对员工办公规范作了详细规定，甚至规定了保护和尊重每名办公室成员的私人空间和时间，反对规定时间内未经其他成员同意的私聊，反对干部除紧急情况外未经约定忽然找员工谈话，因为那不是尊重。

#### （五）诚心关注员工幸福，从而关注孩子们的幸福

文化管理的全部着眼点在人，人的灵魂，人的情感，人的需求，人的潜能以及人与人的协调，只有解放教师，才能最终解放学生；只有体验幸福的人，才会去关怀他人的幸福。

##### 1. 促进人际和谐

学校文化是紧紧围绕着人们如何共处、如何实现自我而建立的。学校的一项调查显示，妨碍教师人生幸福的最大障碍是不良人际关系，干群关系、同事关系、师生关系的恶化都在剥夺教师的幸福感。因此，学校将2002学年定为“管理与合作年”。

学校不鼓励教师间的竞争，因为教师合作比竞争更为重要，鼓励合作能促进教师间的交流，并在一定程度上缓解教师焦虑，解放教师心智，并在根本上缓解学生的压力，解放学生的心智。学校明令禁止打小报告、传播流言、打听他人隐私等破坏合作的劣习。学校还对如何改善人际沟通提了十八条建议，并将教师在组内是不是受欢迎纳入了考核指标；将组内团结作为文明组室评选的首要标准。人际关系重在建设，但不回避冲突，重要的是学会沟通。

##### 2. 鼓励冒尖

人的生命价值和潜能是在创造性劳动中获得舒展的。学校倡导“每个人都成为唯一的人”，反对平庸，要求教师在为学校增值而努力的过程中提升自己的个人价值。为此，我们精心记录了每位教师的兴趣、爱好和专长，一有机会便给他们一展身手的机会。有事做，而且做着自己喜爱的工作，有时这就是一种幸福。青年教师培养对象是自己报名的，培养方案由校长与青年教师协商决定。学校还拿出些重要岗位供全体员工自主选择。只有选择的才可能是自主的，也只有自主的，才有真正意义上的创新。而对员工取得的工作成就，校长与其他领导干部心存感激，学校每学期都作一份员工贡献记录，将他们的业绩放在档案里，更放在心上。

##### 3. 校内民主

创造员工的人生幸福就必须捍卫他们的权利，并给他们以安全感。沈阳市第六十一中学用严格的制度限制了校长和干部的权力泛化，在制度中写上了校长引咎辞职的条款，甚至规定了校长接待费的标准。另外，还花大力气建设了教代会制度，并对学校各级行政干部职、责、权作了明确的界定，领导干部滥

用职权的可能性被有效的制度降低到最低限度。保障教师参议学校校务的权利的起点在于教师拥有校情的“知情权”，学校校务无机密，每名教师都有一份《校务通报》，报中详尽解答员工关心的所有问题。为保证程序公正，凡涉及员工切身利益的决策，如聘任、处罚、晋级等均须经过严格的程序。学校还起草并通过了学校程序性制度十多项。校内民主氛围浓郁，教师工作的安全感获得了保障，以人为本的管理方式才可能建立，教师的积极性和创造力才可能被激发出来。虽然实施依法治校，建设校内民主的成本很高，但有利于形成真正的而不是虚设的学校文化。

虽然学校办学条件尚不尽如人意，教师收入也并不太高，但没有一名教师主动调离学校；相反，一年中引进人才十余名，一份调查显示，学校员工在校内工作中的幸福率达91%。

2003学年是沈阳市第六十一中学第二次创业的第二年，是实施三年发展规划的第二年，也是变革学校文化，持续改善教育服务质量的第一年，学校的许多想法和做法还都不成熟，办学特色尚未充分形成，办学内涵也不够充实，素质教育改革远没有真正开展，陈旧观念和落后的教学方式并未得到根本改变，许多矛盾问题也没有得到真正解决，尤其是生源减少，人员富余的问题相当棘手。学校文化的生成与积淀还需要时间，教师的业务素质和创新能力还有待提高，教育服务质量离社会需求还有很大距离。但是，全校教职工有信心，因为我们正做着我们自认为正确的事，我们希望通过依法办学、以德立校，积淀起日益深厚的学校文化，以此履行教育承诺，坚守教育理想，用这种文化使学校具备持续发展的无限可能，滋养学校每一名员工拥有崇高而幸福的人生，创造学校每一名学生的美好未来，从而真正将沈阳市第六十一中学办成一所让党和人民放心的优质学校。

#### 四、确立教学质量评估达标制度

##### （一）学生思想品德评估内容及达标标准

根据国家规定的中学德育大纲，学生思想品德评估的主要内容是：

##### 1. 思想政治品质

爱祖国、爱人民、爱社会主义、爱共产党、爱劳动、实事求是、严于律己。

##### 2. 道德行为品质

文明礼貌、遵纪守法、团结友爱、乐于助人。

##### 3. 个性心理品质

个性心理品质主要指意志品质、兴趣爱好、克服困难的能力、毅力和进取

上进的精神等。

### （二）学生文化科学素质评估内容

1. 中学生的文化科学素质指学生的文化科学知识达到各学科教学大纲的程度。它含有两层意思：通过学习，在知识、能力、技能、技巧等方面达到的水平；今后学习的实际可能性或学习的潜力。

2. 对学生文化科学素质的评估应包括基础知识、技能、基本能力三方面。基础知识与技能包括各学科规定的学生应掌握的知识与技能，其中技能应包括相关科目的听、说、读、写，以及分析、综合、推理、运算的能力标准。其评估可通过考试、作业等形式来进行。基本能力包括相关学科要求的学习能力、创造能力、动手操作能力等内容。

3. 对学生的文化科学素质评估还应包括对学生智力与特殊能力的评估。一般认为智力就是各种认识能力的综合。这种认识能力包括观察力、注意力、记忆力、想象力和思维力等，其中以思维力为核心。特殊能力是指人在某些专业活动中表现出来的超一般的能力倾向。

### （三）学生身体素质评估内容

1. 学生的身体素质是学生质量的一个重要方面，对学生身体素质的评估是学生质量评估的重要内容。

2. 在学校教育中，体育的任务是多方面的，有体育知识的传授、运动技能的发展与思想品德教育等，其中最重要、最根本的是增强学生体质，这是学校体育工作的中心任务，也是体育工作的根本目的。所以，对学生体质的评估也是衡量学校体育工作水平最重要的手段。具体可从以下几方面对学生进行身体素质评估：

（1）身体形态发育水平，包括身高、体重、胸围等体格的生长发育是否正常。

（2）生理机能水平，指人体新陈代谢的功能及各器官系统的工作状态。

（3）身体素质和运动能力水平，包括运动时表现的速度、力量、耐力、灵敏性、协调性等素质。

（4）对外界环境的适应能力，包括抗寒、抗热和抗病能力等。

（5）作为对学校体育工作成果的评估，还必须对学生掌握的体育基本知识与养成的体育运动习惯与体育道德风尚进行评估。

### （四）学生素质总结性评估实施制度

1. 总结性评估是在学校教育、教学等各项工作进行到一个阶段时（学期、学年）进行的评估。

2. 总结性评估是对学生质量在一定时间内达到的水平进行的全面评估。

总结性评估是按照评估指标的要求,采用相应方法,遵循评估的程序进行的比较规范化的评估。总结性评估一般除要求取得学生思想品德、文化科学、身体、审美、劳动技能等素质的各项指标的分项综合评估结果之外,还要将各项指标的综合评估结果整合成为学生质量的整体综合评估结果,包括学生个体和班级、年级学生群体的综合评估结果。

3. 总结性评估要根据不同的评估标准要求,采用不同的评估方法。按规定有学期考试的各科学业成绩的评估,这可按教学大纲要求的知识、能力范围选择能反映学期教学要求,兼顾知识、技能和能力的内容命题考试,并将考试结果加以综合,形成学科学期总结性评估结果。规定学期末进行考试的学科,以及思想品德、身体素质、审美意识、劳动技能素质等项评估标准,可将形成性评估的结果,按照规定的法则加以综合,构成学期总结性评估结果。

4. 对学期总结性评估的结果要进行分析。通过对学生质量整体综合评估结果的分析,和对构成学生质量的各级指标评估结果的分析,并根据各级评估指标评估结果的差异、学生个体评估结果在各方面的差异和班级、年级学生群体质量的差异,提出改进和加强学校教育、教学等项工作的建议,提出下一阶段学生质量综合评估工作的意见。

5. 学生质量的总结性评估,由学校主管领导组织实施。全面的评估,是学校各工作部门的共同任务。

#### (五) 学生品德行为考评内容及达标标准

1. 参加升国旗仪式时,服装整洁,佩戴校徽,自觉肃立,唱国歌声音响亮。

2. 自觉、经常佩戴团徽和参加学校各项教育活动。

3. 积极参加集体活动,为集体做好事,努力完成集体交给的任务。

4. 尊敬师长,友爱同学,跟同学、成人交往时不任性。

5. 待人讲话有礼貌,会使用一般日常礼貌用语,懂得日常生活一般礼节。

6. 守校规,按时上学,按时放学;不迟到,不早退。不在校外追逐打闹。遵守课堂纪律,集队快、静、齐。

7. 遵守行人和交通规则,遵守公共秩序。

8. 拾金不昧,不私取别人的东西。

9. 上课带齐学习用品,专心听讲,大胆发言,不懂就问。按时独立完成作业,书写工整,有错及时订正。

10. 爱看课外书,增长文化科学知识。

11. 上好每节体育课,认真做广播操和眼保健操。

12. 有个人卫生习惯,自己的事情自己完成。

13. 爱护公物，不挑吃和穿，生活节俭。
14. 积极参加兴趣小组活动。课间做有益游戏，课余时间喜爱参加各种有益的活动，不玩不健康的游戏。
15. 珍惜时间，不马虎拖拉。

## 第六节 沈阳市第六十一中学的学校章程

### 第一章 总 则

第一条 为了全面贯彻国家的教育方针，推进学校的素质教育，全面提高教育教学质量，加快教育现代化进程，坚持依法治校，依法行政，依法治教，依法从教，依据《中华人民共和国教育法》、《中华人民共和国教师法》、《中华人民共和国义务教育法》及有关教育的法律、法规制定本章程。

第二条 本校贯彻教育必须为社会主义现代化建设服务，必须同生产劳动相结合，培养德、智、体全面发展的建设者和接班人的教育方针。

第三条 本校是全日制三年制的初级中学。坚持以人为本的办学宗旨，全面贯彻国家的教育方针，面向全体学生，全面提高学生素质，开发学生的潜能和创造力，达到有特长、可持续发展的育人目标。

第四条 本校的培养目标是：使学生学会做人、学会学习、学会生活、学会健体、学会审美、学会发展，培养德、智、体、美、劳全面发展，有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义新人。

第五条 学校的校训是敬业爱生，开拓创新。

校规是敬，静，净，竞。

校风是追求科学，发展个性，创造卓越。

干风是深入扎实，团结协作。

教风是勤奋负责，严格进取。

学风是自觉自信，勤奋创新。

第六条 学校的文化模式是以精英团队塑造校园文化，以校园文化培育优秀教师，以优秀教师创造学校品牌，以学校品牌推进规模发展，以规模发展追求学校质量，以学校质量凝聚优秀人才，以凝聚人才发展学校文化，以学校的发展服务于社会。

### 第二章 行政管理

第七条 学校按编制设置校长、副校长、书记、主任、干事、教师、职员和其他人员。

第八条 本校在东陵区教育局、镇政府和教委办直接领导下实行校长负责制。校长是学校的法人代表，是学校行政最高负责人，对外代表学校，对内负责领导全校的教育、教学和行政工作。

第九条 学校党组织是学校的政治核心。党支部必须加强政治领导，参与学校的重大问题的决策，保证、监督学校的行政管理、教育和教学等工作任务的完成，起战斗堡垒的作用，发挥党员的先锋模范作用。

第十条 教代会制度是在党支部领导下，教职工行使民主权利、参与民主管理学校、监督干部的重要形式。教代会按照党的路线、方针、政策和有关法律、法规、章程行使职权。

第十一条 学校设副校长 1 人，副校长对校长负责，受校长委托，协助校长分管学校行政的某项工作。学校设德育处、教导处、总务处、人事处、年级组办公室。各处（室）设组长、专职干部，在校长和分管副校长领导下具体负责学校行政管理工作。

第十二条 校长要加强教育政策法规、现代教育理论的学习，加强自身修养，尊重和维护教职工的权益，依法治校，依法行政，以提高管理水平和办学效益。教职工应服从校长的领导，创造性地做好本职工作。

第十三条 加强领导班子建设，讲学习、讲政治、讲正气，民主公正，实干创新，团结协作谋发展。领导班子成员应是学校各项工作的带头人。

第十四条 不断提高教职工的素质，积极为教师学历进修和参加继续教育创造条件。塑造名师、培养骨干教师和培训新教师，应立足于本校培训。

第十五条 学校实行层级管理，建立岗位责任制。每个岗位设立岗位职责，做到各守其职，各尽其责。

第十六条 加强学校各项管理工作，脚踏实地做好计划、实施、检查、总结等环节的管理，做到期初分析，期中小结，期末总结、评估。

第十七条 建立请示汇报制度。学校应自觉接受教育行政部门的检查、监督和指导，如实向上级报告工作，反映情况，重大问题及时请示和报告。

第十八条 学校实行教职工聘任制。学校按上级有关规定，结合学校实际情况，定岗、定编、定人、定责、定工作量。教职工聘任实行双向选择，受聘职工由校长聘任，聘期为两年。对于不能胜任现职工作的教职工，学校可以不聘或安排其他工作。未聘人员可结合本人意见，请示教委调出或转岗。如不接受工作安排的或不接受聘任的由学校按有关法规、政策报市教委审批予以辞退。

第十九条 学校接受上级教育行政部门的督导、评估和审计，接受社会、家长、学生的监督，定期听取他们的意见。

### 第三章 教育教学工作

第二十条 学校依据《中学管理规程》，进行教育、教学活动。学校的主要任务是教育教学工作。其他各项工作应有利于教育教学工作开展。

第二十一条 全面贯彻落实《中共中央关于进一步加强和改进学校德育工作的若干意见》、《爱国主义教育实施纲要》和《公民道德建设实施纲要》，实施《沈阳市学校德育系统设计方案》，注重德育工作的时代性、开放性、实践性、渗透性和主动性，增强学校德育的针对性和实效性。

第二十二条 学校应以人为本，以德育为先。强化人人都应是德育工作者的意识。建立健全德育机构及工作网络，做到教书育人，管理育人，服务育人，使学校德育工作有计划，有目标，有措施，有实效。学校德育工作要从学生的实际出发，努力增强学生的主体意识和主动精神，注意系统教育与随机教育相结合。使学生主动地、生动活泼地发展，使学生学会做人，学会学习，学会生活，学会健体，学会审美，学会发展。

第二十三条 学校德育工作的主要途径：班主任工作、年级组工作、团队工作、班会课、思想政治课、各科教学渗透、科技活动、第二课堂活动、健康教育、心理咨询、班级活动、“社会、学校、家庭”三结合教育、校园文化熏陶、社会实践和环保活动等。要注意各种工作、活动的有机联系，发挥教育的整体效应。

第二十四条 要坚持正面教育为主、积极引导、热爱学生、尊重学生人格、不讽刺挖苦、不体罚或变相体罚学生等原则。在后进生教育中坚持“三不”原则：不放弃一名差生，不放弃一个教育机会，不采用违反教育原则和教育规律的教育方法。要做好行为偏常学生的教育转化工作。

第二十五条 加强班级管理，充分发挥学生自我教育和自我管理的作用。每学年第一学期按目标管理办法初评文明达标班，先进文明班，每学年结束按目标管理办法评选、命名文明达标班，先进文明班。

第二十六条 建立科学的德育考核制度。学期初给每名学生德育考核基本分100，每周一核算，每月一小结，期末初评，学年总评。每学期末，班主任要认真写好学生评语，按时发放手册。

第二十七条 树立正确的教育观、人生观、价值观、质量观，遵循教学规律，面向全体学生贯彻因材施教，培养创新能力、实践能力的原则。确立教师在教学活动中的主导地位，学生在教学活动中的主体地位，重视开发学生的潜能，尤其是开发学生的非智力因素，使学生具有自主发展和可持续性发展的能力。深入开展现代教学思想、内容、方法、手段、考试、评分方法等的系列研究和改革。

第二十八条 严格按照国家和上级教育行政部门颁发的教学大纲和课程计划设置课程。

第二十九条 学校使用上级教育行政部门规定的学科教材、乡土教材和实践教材。

第三十条 学校严格按上级教育部门颁发的校历安排工作，不随意停课。停课必须上级教育行政部门批准。

第三十一条 大力发展计算机多媒体教学，建立校园网络，逐步实现教学手段现代化、多样化，以提高教学效率，培养学生学习兴趣和现代技能。

第三十二条 坚持执行各科学学习规范，培养良好的学习习惯，掌握良好的学习方法。

第三十三条 要注意减轻学生过重课业负担，要合理安排休息时间，作业布置要适量和适度，根据不同层次的学生布置深度不同的作业。

第三十四条 建立各项教学常规，加强教学管理，建立资料库和教学档案，重点抓好教学设计和集体备课。

第三十五条 学校要贯彻实施《学校体育工作条例》，按规范上好体育课，每天坚持做好课间操，保证体育活动时间，积极开展课外体育活动。保证学生有健康的体魄和充沛的精力。

第三十六条 依据体育卫生工作条例，正常开展学校的体育和卫生工作，加强健康教育，组织学生定期开展劳动教育、艺术教育、社会实践教育和课外活动，促进学生身心健康发展。班主任应积极支持体育卫生工作。

第三十七条 加强艺术教育，认真上好美术课和音乐课，其他学科也要发挥美育功能，以培养学生的审美观。发挥美术、音乐课程在开发学生潜能方面的特殊功能。积极开展美术、音乐兴趣小组活动，发挥学生的个性特长。

第三十八条 重视教育、教学研究，逐步使教研向科研发展。大力推进改革，加大对教研、科研成果突出的教师的奖励力度。

#### 第四章 学生与学籍管理

第三十九条 学校采用班级授课制，班级的组织形式为单式，全校平均班额不超过 55 人。

第四十条 学生因病（须有医疗单位证明）或特殊情况无法继续学习，由父母或监护人提出申请，经校长批准，由教导处签发休学证明，准其休学，期限为一年。复学时，由父母或监护人提出申请，因病休学的学生，还须出具医疗单位康复证明，经校长批准，由教导处编入相应年级就读。

第四十一条 因户籍变更或父母工作调动等原因符合转学条件者，经校长批准转入我校，由教导处安排相应班级就读。我校学生因各种原因转往外地、

外校就读者，由父母或监护人提出转学申请，经校长批准，由教导处出具转学证明，并由学校加盖公章。

第四十二条 借读生经有关部门核准符合条件者，入学后按有关规定收取借读费。

第四十三条 具有我校正式学籍的学生，按规定修业期满，毕业成绩、德育考核、劳技选修课、体育均合格的学生，准予毕业，发给初级中学毕业证书。

第四十四条 落实《中华人民共和国未成年人保护法》，采取切实措施，防止教育阶段学生非正常辍学。发现辍学学生，应及时向教导处、校长报告，有关的班主任和德育处要按照学校关于控流的规定，主动与家长和有关部门联系，做好工作，使其复学。

第四十五条 学校对品学兼优的学生应给予表彰奖励。每学期评选优秀学生、优秀学生干部和学习进步奖等，以激励学生进步。

第四十六条 对犯错误的学生要坚持疏导的方针，并进行耐心说服教育工作，对极少数错误严重、违纪违法又屡教不改的学生，视其所犯错误情节轻重，态度好坏，经讨论审批分别给予警告、严重警告、记过、留校察看等处分。受处分学生经教育确有进步，由本人申请，班主任同意，学校经讨论审批，方可撤销处分。

## 第五章 总务管理

第四十七条 努力按省规范化标准配齐教学设备、设施，并创造条件逐步更新装备，实现教学手段现代化。

第四十八条 认真做好校产管理工作，各种设备、设施，由专人管理和保养，及时对设备、设施进行维修。如确实无法使用的应及时办理报废手续。

第四十九条 建立和健全实验室、图书室、微机室、多媒体教室的使用管理制度，使用各类教学设备、设施要登记。鼓励和提倡教师充分使用现有设备设施，提高效益。

第五十条 搞好校园建设规划，加强校园文化建设。做到绿化、美化和净化，创设良好的文化氛围，构建良好的育人环境。

第五十一条 学校经费以国家财政拨款为主，多渠道筹措为辅。坚持艰苦奋斗，勤俭办学，合理使用资金。

第五十二条 严格按照省物价局和教育部门的有关规定收费，自觉执行收费许可证和学生收费手册制度。不得以任何理由、任何形式自立收费项目。凡代收代支项目的经费要作好结算，并向学生公开收支情况。家庭经济确有困难的学生可申请减免杂费。

第五十三条 严格执行财务制度，合理运筹资金，用好管好经费。每年年初要制定经费预算计划。凡重大开支要经集体讨论决定。

## 第六章 教师管理

第五十四条 学校教师享有《中华人民共和国教师法》及有关法律法规规定的权利，履行《中华人民共和国教师法》及有关法律法规规定的义务。

第五十五条 教师应自觉按《教师日常行为规范》严格要求自己，热爱祖国，献身教育；钻研业务，教书育人；热爱学生，诲人不倦；遵纪守法，团结协作；仪表端庄，举止文明；以身立教，为人师表。

第五十六条 学校根据发展规模需要进行定岗聘任，学校与教师签订聘用合同。

第五十七条 严格执行岗位规范，引导教师自觉做到教学“五认真”。年初有工作计划，年终有工作总结或专题小结。

第五十八条 学校保护教师一切合法权益，保障教师享有国家政策规定的待遇。对有重大贡献的教师报请上级有关部门予以表彰奖励。

第五十九条 教师应具备良好师德，自觉做到不讲教育忌语、不体罚和变相体罚学生、不擅自收费、不向学生推销商品、不搞有偿家教、不接受家长的吃请、不参与黄赌毒及一切封建迷信活动。

第六十条 学校执行国家教师资格证制度及教师专业技术职务评定制度，逐步实行聘、评分开，鼓励教师在职进修培训。

第六十一条 对教育教学、教育科研成绩显著和对学校作出重大贡献的教职员按学校制定的有关奖励办法予以表彰奖励；对因工作不负责任，教学质量差的教师给予处罚。

第六十二条 对违反《中华人民共和国教师法》和《中小学教师职业道德规范》的教师，依据《中华人民共和国教师法》第八章结合学校《奖惩条例》进行处分，如当事人不服，可以按有关规定提出申诉。

## 第七章 学生管理

第六十三条 依据《中学管理规程》，培养学生具有爱祖国、爱人民、爱劳动、爱科学、爱社会主义的思想感情，具有遵守社会公道的意识和集体的意识，养成文明习惯。

第六十四条 学生享有法律、法规规定的接受平等教育的权利，履行法律、法规规定的受教育的义务。

第六十五条 对取得优异成绩和对学校作出重大贡献的学生给予表彰和奖励。对极少数错误较严重的学生可分别给予警告、严重警告和记过处分。

第六十六条 学生享有下列权利：

1. 接受平等教育。对学校或教师的不公正待遇，有权在校内提出申诉，或向上级教育部门提出申诉。
2. 参与学校管理，评议学校工作和教师工作。
3. 参加学校组织的各种活动，使用教学设备和图书资料。
4. 在学习成绩和操行评语等第上获得公正评价。完成规定的学业后获得相应的学业证书。
5. 学生干部要多为同学、集体服务。
6. 享有法律法规和学校制度规定的其他权利。

第六十七条 学生应当履行下列义务：

1. 遵守法律、法规和学校的规章制度。
2. 尊敬师长，规范行为，培养良好的思想品德。
3. 勤学苦练，完成规定的学习任务，立志成才。
4. 文明守纪，勤俭自强。

## 第八章 卫生保健及安全

第六十八条 学校要贯彻《学校卫生工作条例》，建立和健全学校卫生工作制度。不断完善学校环境卫生和教学卫生条件。每天坚持做好眼保健操，积极开展健康教育，培养学生良好的卫生习惯，预防食物中毒。建立学生健康档案，监测学生体质情况。

第六十九条 加强安全教育，提高师生自救自护能力。关心学生身心健康，学校教育、教学等活动安排要符合学生的生理、心理特点。凡组织学生参加的文体活动、社会实践、劳动、郊游等均有安全保护措施，保障师生安全。

第七十条 加强学校安全保卫工作，建立治安综合治理制度。健全治安、消防等工作。定期进行安全检查。

## 第九章 学校、家庭与社会

第七十一条 学校要加强社会综合实践活动。学校教育、家庭教育、社会教育要整合一致，形成“合力”。加强与人和派出所的联系，搞好共建文明工作，为学校建设一个文明祥和的周边环境而努力。

第七十二条 学校要加强对家庭教育的指导。要办好家长学校，向家长灌输育人观和教育方法，通过家访、信访、电话联络、召开家长会等方式，加强与家长的联系，及时分析学生思想、学习情况，以便更好地进行有效的教育。

第七十三条 学校加强与社会的联系，建立基地网络。学校建立军训、劳动实践基地，组织学生参加社会公益活动，组织共青团、青年开展志愿者活动，让学生接触社会、接触实际，参加实践，以促进学生的健康成长。

## 第十章 附 则

第七十四条 本章程经学校教职工代表大会讨论通过后报市教委批准实施。章程的修改由校长办公会议或校务会提出草案，由教职工代表大会三分之二以上的人数同意方可通过，并报市教委批准。

第七十五条 学校依据本章程，建立健全各项规章制度。

第七十六条 本章程如与法律、法规、规章和上级有关政策相抵触，一律以法律、法规、规章和政策为准。

第七十七条 本章程由校长室负责解释，自批准之日起执行。

## 参 考 文 献

- [1] 盛绍宽. 学校管理学. 长沙: 中南工业大学出版社, 1986.
- [2] 中国教育报校长周刊部编. 现代学校制度与治校方略. 北京: 开明出版社, 2005.
- [3] 陈振原. 现代学校管理学. 长沙: 湖南师范大学出版社, 1991.
- [4] 范国睿. 学校管理的理论与实务. 上海: 华东师范大学出版社, 2003.
- [5] 程振响, 刘五驹. 学校管理新视野. 南京: 南京师范大学出版社, 2003.
- [6] 阎德明. 现代学校管理学. 北京: 人民教育出版社, 1999.
- [7] 孙绵涛. 教育管理哲学: 现代教育管理观引论. 武汉: 武汉工业大学出版社, 1997.
- [8] 许璟明, 章文丽. 论新形势下的校长治校方略. 当代教育论坛, 2008 (5).
- [9] 周卫勇. 走向发展性课程评价: 谈新课程的评价改革. 北京: 北京大学出版社, 2002.
- [10] 王斌华. 发展性教师评价制度. 上海: 华东师范大学出版社, 1998.
- [11] 周兴国, 江芳. 课程改革与管理制度的创新. 合肥: 安徽教育出版社, 2007.
- [12] 萧宗六. 学校管理学. 北京: 人民教育出版社, 2001.
- [13] 柳恩铭. 学习型学校的管理理论与策略. 广州: 广东教育出版社, 2007.
- [14] 孙鹤娟. 人本管理是学校文化管理的第一原理. 现代教育科学, 2003 (2).
- [15] 卢立涛. 走向对话: 促进学校内外部评价的互动与合作. 宁波大学学报: 教育科学版, 2008 (4).
- [16] 康翠萍. 关于教育管理本质的再探讨. 教育理论与实践, 2000 (2).
- [17] 陆景. 校本管理成功的策略. 基础教育改革动态, 2001 (7).
- [18] 曾君. 树立现代教育思想: 中小学校长必备的素养. 教育理论与实践, 2001.
- [19] 时景秀. 关于学校定位的理性思考. 武警学院学报, 2005 (1).

- [20] 张新平. 新世纪教育管理学的方向. 教育理论与实践, 2004 (13).
- [21] 赖道敏. 以人为本的学校管理初探. 四川教育学院学报, 2004 (12).
- [22] 顾斌. 以人为本在现代学校管理中的应用策略. 职教论坛, 2005 (32).
- [23] 李继东. 学校制度化建设误区例谈. 学校管理, 2005 (4).
- [24] 龙君伟. 新课程与学校组织变革. 教育理论与实践, 2003 (10).
- [25] 莫源秋. 学校规章制度建设存在的问题与对策. 教学与管理, 2003 (11).
- [26] 王本陆. 学校制度建设的伦理基础与基础教育课程改革. 教育研究, 2004 (7).
- [27] 庄益群. 理念治校: 学校管理的新课题. 陕西师范大学学报: 哲学社会科学版, 2004 (6).
- [28] 刘尧. 发展性教师评价的理论模式. 教育理论与实践, 2004 (12).
- [29] 秦建新. 阳光管理: 现代学校管理的新视角. 教学与管理, 2006 (2).
- [30] 徐敏. 依法治教的理论与实践. 哈尔滨: 东北林业大学出版社, 2005.
- [31] 谌启标, 余文森, 叶信治, 等. 新课程与学校管理创新: 校长读本. 福州: 福建教育出版社, 2004.
- [32] 靳玉乐. 新课程改革的理念与创新. 北京: 人民教育出版社, 2003.
- [33] 陈旭远. 中小学教师视野中的基础教育课程改革. 长春: 东北师范大学出版社, 2002.
- [34] 卜玉华. 课程理念探: 历史、现在与未来. 上海: 复旦大学出版社, 2001.
- [35] 宋乃庆, 徐仲林, 靳玉乐. 中国基础教育新课程的理念与创新. 北京: 中国人事出版社, 2002.
- [36] 吴志宏. 教育管理. 北京: 北京师范大学出版社, 2002.
- [37] 陈孝彬. 教育管理. 北京: 北京师范大学出版社, 1999.
- [38] 邬志辉. 现代教育管理专题. 北京: 中央广播电视大学出版社, 2004.