

学校治理三字经

真正把一所学校办得更好，好教育管理者是关键。如何做个好教育管理者？重在念好“法”“勤”“情”这“三字经”。

一、念好“法”字经，依法治校

“欲知平直，则必准绳；欲知方圆，则必规矩。”（出自《吕氏春秋》）好学校的基础是教学有规范，师生有规则。要夯实这个基础，教育管理者必须念好“法”字经，始终用好法治思维，坚持做好依法治校。

○建立制度规范

“人圣之本，在乎制度而已。”（唐·白居易）制度规范是学校发展的重要导向，是教育管理者权力的“缰绳”，是学校治理的“安全带”。如何建立好制度规范？需要做到“三好”：

树立好愿景。树立好愿景，制度规范就有了方向，在同一方向上建立的制度规范才会有一致性与系统性，也才会产生治理的向心力与聚合合力。学校发展的中心愿景是：办更好的学校、育更好的人才。

围绕这个中心愿景，学校管理人员制度规范的愿景应该是：做更好地管理，为育人提供更高水平管理服务；学校后勤人员制度规范的愿景应该是：做更好的后勤，为育人提供更高品位的保障服务；教师制度规范的愿景应该是：更好地教学，更高品质地育人；学生制度规范的愿景应该是：更好地学习，更高质量地成人。

确立好依据。确立好依据，制度规范就有了合法性，在合法基础上建立的制度规范才会有凛然正气与十足底气，也才会有治理的感召力与执行力。

学校制度规范的依据主要有七个层面：

一是以《宪法》与《民法典》为遵循。学校制度规范应与《宪法》与《民法典》中的相关教育条款保持一致。

二是以国家教育法律为遵循。学校制度规范应与《教育法》《教师法》《义务教育法》《预防未成年人犯罪法》《未成年人保护法》等相关国家教育法律保持一致。

三是以教育法规为遵循。学校制度规范应与《教师资格条例》《学校卫生工作条例》《学校体育工作条例》《教学成果奖励条例》等相关国家教育法规保持一致。

四是以教育规章为遵循。学校制度规范应与《中小学教师职业道德规范》《中小学德育工作规程》《中小学生守则》《中小学幼儿园安全管理办法》《教育管理者专业标准》《教师专业标准》《中小学实施教育惩戒规则》等教育部颁布的相关教育规章保持一致。

五是以国家教育政策为遵循。学校制度规范应与《关于进一步减轻

义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》《关于深化课程改革落实立德树人根本任务的意见》《关于深化教育教学改革全面提高义务教育质量的意见》《深化新时代教育评价改革总体方案》等相关国家教育政策保持一致。

六是以地方教育法规政策为遵循。学校制度规范应与地方相关教育法规政策保持一致。

七是以立足校本实际为遵循。学校制度规范对校风、教风、学风具有引领作用，它一定高于学校当前的教育实际。但制度规范过于拔高就会脱离实际，这样的制度规范常常会成为空中楼阁与镜花水月，因而失去其治理作用。

所以，学校制度规范既要把“办更好的学校、育更好的人才”的理想融入制度规范之中，也要把制度规范的根系植于学校实际的沃土之中，坚持以立足校本实际为遵循，让学校制度规范与学校当前教学实际很好地契合在一起。

健全好制度。学校制度规范为谁而建立？为学校人而建立！学校的中心是教学，站在教学的角度，学校人分为两种：一种是“教人”，即教师；一种是“学人”，即学生。教师按照不同的主责，又可分为教学管理人员、教学后勤人员、专任教师（含班主任）等三种。因而，学校人可分为教学管理人员、教学后勤人员、专任教师（含班主任）及学生等四种，学校的制度规范也就应该面向这四种学校人而建立。

一般中小学必须建立如下制度规范：《教师职业道德常规》《教学管理常规》（包含教育管理者及各类管理人员）《教学后勤常规》《教师教学常规》《教师教研常规》《班主任工作常规》《立德树人教育常规》《教师教学质量评价常规》以及《学生言行常规》《学生学习常规》《学生综合素质评价常规》等。

○建立好运行机制

“天下之事，不难于立法，而难于法之必行。”（明·张居正）制度规范的价值在于执行，执行制度规范靠的是运行机制。如何建立好运行机制？需要做到“四力并举”：

过程考评力。凡有制度规范必有过程考评，制度规范就会形成评价的力量。一些学校往往因为不能明确考评的主体责任，结果常常出现“考评流于形式上，制度挂在墙面上”的问题。要强化过程考评力，就要明确考评主体责任。

中小学考评主体责任应该这样明确：教育管理者考评教师，教师考评学生，学校主管部门与地方党委、政府考评教育管理者。怎么考评教师？一般通过“教育管理者考评班子，班子考评教师”的机制，实现教育管理者对教师的考评；怎么考评学生？一般通过“班主任主评，科任教

师与其他相关教师辅评”的机制，实现教师对学生的考评；怎么考评教育管理者？一般通过“学校主管部门与地方党委政府联合组织，师生与家长广泛参与”的机制，实现对教育管理者的考评。

公平执行力。凡有制度规范必能公平执行，制度规范就会具有公正的力量。公平执行制度规范应坚持“制度面前人人平等”原则，全面做到“三个公平”：

细则公平：要按照“民主—集中—民主”的程序，制定出公平的考评细则，对考评什么、怎么考评等问题作出明确规定，确保考评细则的刚性与可操作性；

考评公平：考评过程要坚持一把尺子量到底，做到不徇私情、不做人情、不搞弹性，做到每周—纪实、每月—反馈、每学期—小结，确保过程评价公开透明、客观真实、反馈及时；

结果公平：教学制度规范考评结果，一般以学年为单元核计。学年考评结果要以考评细则为准绳，以过程考评纪实为依据，确保学年考评结果公平精准。

阳光监督力。凡有制度规范必有阳光监督，制度规范就会拥有阳光的力量。阳光监督要坚持“防微杜渐、坦诚相见、正面为主”的原则，努力实施好“三个监督”：

党支部监督：党支部要发挥核心堡垒作用，通过审议学校制度规范、督查制度规范执行、开展管理人员警示教育以及谈话提醒等方式，实施好党支部监督；

教代会监督：教代会要充分行使民主监督权利，通过参与学校制度规范的制定过程、执行过程与考评过程，实施好教代会监督；

畅通言路监督：要通过设立意见箱、开展问卷调查、组织师生与家长代表座谈会等形式，及时全面听取各方意见建议，实施好言路监督。

自觉履行力。凡有制度规范必能自觉履行，制度规范就会孕育出自发的力量。制度规范最大的力量，来自师生自觉履行的精神力量。要让师生形成制度自觉，需要做到“三个同步”：

建立与认同同步：学校在建立制度规范时，要做好愿景宣传宣讲，并发动师生民主参与，赢得师生对制度规范的理解与支持，让建立制度规范的过程与师生认同制度规范的过程同步；

考评与帮助同步：过程考评的意义，在于更好地过程落实。对师生制度规范执行过程考评，既要做到客观真实，又要明确指出其存在的问题，及时帮助其改正，让过程考评与过程帮助同步；

结果“兑现”与教育引导同步：要把制度规范考评结果“兑现”作为制度规范导向的有效手段，引导师生对制度规范的遵循由被动走向主动，并逐步形成制度自觉。

二、念好“勤”字经，以勤治校

“百尺竿头立不难，一勤天下无难事。”（语出清·钱德苍辑《解人颐·勤懒歌》）好学校的标志是师生都勤奋，教学都向好。要形成这个标志，教育管理者必须念好“勤”字经，用自己勤奋向好的管理，带动师生勤奋向好地教学。

○勤于专业发展

我们强调教师专业发展，是因为高位的专业发展是教师高品质教学的前提。同样，我们也必须强调教育管理者专业发展，这不仅仅是给教师专业发展树立好榜样的问题，更为重要的意义在于高位的专业发展是教育管理者高质量治校的基础。教育管理者勤于专业发展需要做到“两个努力”：

努力锻造专业精神。教育管理者具有坚毅的专业精神，方能慎终如始、行稳致远地治理好学校。教育管理者锻造专业精神，其核心是专业信念与专业品格的锻造。

锻造崇高的专业信念。教育管理者是凡人，生活在人间，要食人间烟火。但若把“食更好的人间烟火”作为教育管理者专业信念，这样的教育管理者往往会因沉溺安逸生活而走向平庸，常常会因追求腐朽生活而走向堕落。

“一个好教育管理者就是一所好学校”的意义，首先在于一个好教育管理者要用自己崇高的专业信念为学校发展铸魂，引领学校向着“更好的教育”方向坚毅前行。教育管理者该锻造什么样的专业信念？人民群众对更美好教育的期盼就是教育管理者的专业信念！这个专业信念与学校的中心愿景高度契合：办更好的学校，育更好的人才。具体就是：让每位教师都更好，让每节课都更好，让每个学生都更好。

教育管理者如何超越人间烟火与个人追求，确立这样崇高的专业信念？需要坚持不懈地做好“三融”：要与时俱进地学习党和国家教育路线、方针、政策，自觉把党和国家对教育发展的要求融入专业信念之中；要持之以恒地向人民群众生动的教育实践学习，自觉把人民群众对美好教育的期盼融入专业信念之中；要虔敬至诚地向孔子、陶行知、于漪、约翰·杜威、苏霍姆林斯基等古今中外教育家学习，自觉把见贤思齐的教育梦想融入专业信念之中。

锻造尊贵的专业品格。教育管理者具有尊贵的专业品格，就会充满“譬如北辰”般的个人魅力，就会令师生如“众星共之”般地聚合响应，学校治理就会众望所归、水到渠成。教育管理者该怎样锻造尊贵的专业品格？需要勤奋不止地做好“四立”：

要毫不含糊地回答好“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”的教育根本问题，坚定不移地走中国特色社会主义教育发展道路，牢固树立“为党育人，为国育才”的政治品格；

要全面贯彻党和国家教育方针，深入落实立德树人根本任务，扎实发展素质教育，牢固树立“培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人”的职业品格；

要时刻以“办更好的学校、育更好的人才”公念，祛除“追求个人名利、实现个人价值”的私念，牢固树立“清正为教、廉洁治校”的管理品格；

要时时端正师德师风，处处做到为人师表，用端正的德行影响社会，用积极的品格熏染师生，让师生肃然起敬，同时又要做一个富有情怀的人，热爱生活，让生活多姿多彩，热爱家庭，让家庭浓情蜜意，热爱师生，让师生信心满怀，平易近人，让人愿意接近，牢固树立既“仰望星空”又“脚踏实地”的生活品格。

努力提升专业知识。“工欲善其事，必先利其器。”（出自《论语·卫灵公》）教育管理者拥有较高的专业知识，在进行学校治理时总会做到胸有成竹、举重若轻。教育管理者专业知识的提升，中心是专业知识的丰富与专业能力的提升。

读书学习，丰富专业知识。学校是读书的地方，教育管理者要做读书的榜样。教育管理者至少要读五类书，不断丰富五种知识：

读教育法律法规书籍，丰富教育法律法规知识；读新时代党和国家教育方针政策理论书籍以及“教育管理者标准”“教师标准”“义务教育学校管理标准”等教育规章类书籍，丰富教育政策与教育规章知识；读《教育学》《教育心理学》《儿童心理学》《教学理论》《学习理论》《课程标准》等教育教学类书籍，丰富教育教学知识；读《教育管理》《学校领导与学生成就——从研究到效果》《有效的管理者》《组织行为学》等教育管理类书籍，丰富教育管理知识；读《和老师的谈话》《中外教育故事选》《吉檀迦利》《瓦尔登湖》等人文类书籍，丰富人文关怀知识。

实践学习，提升专业能力。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”（宋·陆游）教育管理者要勇于实践并立足实践，在学校治理的创新实践中，学习提升治理学校的专业能力。教育管理者专业能力的价值与体现，在于及时破解学校治理实践中的突出问题，促进学校向好发展。

当前学校治理实践的突出问题是什么？是教育评价问题。长期以来，我们把学业成绩与升学率作为教育评价的硬指标。这样的教育评价于教育公平而言的确“很硬”，但这样的教育评价对教育的伤害也“很硬”：因为这样的评价导向，“重教书、轻育人”“重知识、轻做人”的问题此起彼

伏，“唯升学”而教、“唯分数”而学的现象常常发生，很多学校的教育与“培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人”的目标渐行渐远。

2020年10月，中共中央国务院印发了《深化新时代教育评价改革总体方案》，旨在破除“五唯”顽瘴痼疾，建立促进落实立德树人根本任务、发展素质教育的新评价体系。要真正落实好这个“总体方案”，对教育管理者而言，就是要率先进行教育评价改革实践，并在实践中富有创造性地回答好如何改革学校评价、推进落实立德树人根本任务；如何改革教师评价、推进践行教书育人使命；如何改革学生评价、促进德智体美劳全面发展等三个重要问题。当前，教育管理者对这三个重要问题实践回答得怎么样，正是教育管理者专业能力提升得怎么样的有力证明。

○勤于笃实管理

对于学校治理而言，我们很难找到一种一劳永逸的法宝。如果有，恐怕只有教育管理者一以贯之的勤奋笃实管理。教育管理者勤奋笃实学校管理，需要做到“五参”：

参加课堂教学。我们有理由怀疑，一个远离课堂、脱离教学的教育管理者，是不能够领导好学校。一个勤奋的好教育管理者，一定要始终不渝地深度参加课堂教学。

一是上好课，教育管理者要坚持带课，而且要坚持把所带的课上好，凡对教师的课堂教学要求，都努力在自己的课堂上先做到。二是听好课，教育管理者要坚持日常听课，抓牢课堂的治理权：要听新教师上岗课，思考如何更快提升新教师课堂教学能力；要听老教师常态课，思考如何破解一些老教师课堂上的暮气与倦意；要听骨干教师公开课，思考如何更好发挥他们对课堂教学的示范作用。三是评好课，教育管理者对本专业的课，要做到专业评课，评出信心，评出导向；对非本专业的课，要组织好专业教师评课，要听好“同伴评课”。

参加立德树人。学校落实立德树人的基本途径是：课堂主渠道、专题德育、班级管理、困难学生转化及家校协作等。一个勤奋的好教育管理者，一定要善始善终地深度参加这些立德树人工作。

要把课堂立德树人主渠道充分利用好，把“知识与能力”“过程与方法”“情感态度与价值观”充分融合好，带头做到教书育人并重；每学期至少要承担两个主题德育教育任务，带头做好系列化的专题德育活动；要包抓一个班级，承担包抓班级副班主任职责，带头协助班主任做好班级学生教育管理工作；要关注学校典型的困难学生，主动帮助班主任或科任教师克服学生教育的难点问题，勇于去啃德育的“硬骨头”，带头做好困难学生教育转化工作；要主动作为，积极搭建家校共同育人的好平台，带头做好家校协同德育工作。

参加教学管理。学校的中心是教学，学校管理的根本是教学的管理。一个勤奋的好教育管理者，一定会在学校管理的千头万绪中，理出教学管理的头绪，锲而不舍地深度参加教学管理。

教育管理者要充分运用“教育管理者考评班子，班子考评教师”的教学管理评价机制，对教学管理人员的“备上批辅测评”等日常教学“六环节”，进行客观评价，引导建立一支堪为教师教学好榜样的教学管理团队。同时，教育管理者要参加教务处、年级组、教研组等教学职能部门组织的教师日常教学“六环节”抽查或检查活动，督促每位教师都努力把教学做得更好。

参加教学研究。教学研究既是为教师答疑解惑、促进教师专业成长的金钥匙，也是为学校攻坚克难、推动学校高位发展的好路径。一个勤奋的好教育管理者，一定会实实在在地参加教学研究。

一要参加教学研究的规划工作，与教研管理团队一起做好学校教研的顶层设计；二要参加一个教研组活动，自觉服从教研组长的统一安排，积极主动地与教研组其他成员一道开展教研工作；三要立足本校实际开展教研，努力在破解本校管理和教学难题的实践中，取得有价值的教研成果，发挥教育管理者在教研中的示范引领作用。

参加学生生活。学生生活管理是学校管理最大的重点，学生生活教育是学校育人最大的难点。一个勤奋的好教育管理者，一定会尽可能多地参加学生生活，在参加学生生活中寻找教育的契机，在观察学生生活中思考教育的改进。

要参加学生体育，要尽可能与学生一道进行早操、课间操（眼保健操）及课外阳光体育活动；要参加学生学习，要尽可能深入班级开展学习体验活动，尤其重视参与早自习、午自习、晚自习三个时段学生的学习活动；要参加学生三餐，要尽可能在学生早、午、晚三餐时，深入现场，组织学生安全有序用餐；要参加学生课外活动和课后服务活动，要尽可能深入各类学生兴趣小组，与学生一起开展兴趣活动；要参加学生休息，在学生午休（晚休）铃响后，要尽可能迅速莅临学生宿舍区域，督促学生快速进入休息状态。

教育管理者尽可能多地参加学生生活，必定会带动其他行政成员、班主任及教师更积极地参加学生生活，学生生活教育的难点也就会迎刃而解。一所学校的学生生活好了，教育还能不好吗？

三、念好“情”字经，用情治校

“治理现代化的本质是激发人的积极性。”好学校的核心是师生都安心，教学都热情。要形成这个核心，教育管理者必须念好“情”字经，用深切地关怀让师生都安心教学，用持续地激励让师生都热情教学。

○关怀师生，让教学都安心

教育管理者关怀教师，努力帮助每位教师都教得安心，教师就会关怀学生，努力帮助每个学生都学得安心。教育管理者对师生关怀的中枢是对教师的关怀，主要应做到“两个细心”：

细心关怀教师生活。因为教师主要生活在相对封闭的校园里，专注于富有理想意义的教学，他们应对现实生活困惑的能力相对较弱。所以，相比其他职业，教师更需要、更渴望得到关怀。

教育管理者要多深入教师生活，多了解教师生活，准确掌握每个教师生活情况，及时帮助有生活困惑的教师化解矛盾、解决困难。尤其是当教师家里有大小事时，教育管理者都要尽可能地奔赴现场，为教师撑腰助力，让教师感受到职业的归属感与荣耀感。

细心关怀教师成长。其一，细心关怀教师专业成长。要深入了解教师专业发展需要，科学制定教师专业发展规划，通过“立足校本、放眼世界”“走出去、请进来”的方式，扎实开展促进教师专业发展的校本研修活动。要积极搭建教师专业发展交流展示平台，鼓励教师积极参加“公开课”“优质课”与“三级三类”（省市县三级，教学能手、学科带头人、教学名师三类）骨干教师培养评选活动，促进教师专业发展“百尺竿头，更进一步”。

其二，细心关怀教师政治成长。要生动开展教师思想政治工作，推动教师积极向党组织靠拢，引领教师确立共产主义远大理想，以及“听党话、跟党走”的政治自觉。要做好“双向培养”，即：把党员或入党积极分子培养成“三级三类”骨干教师，把“三级三类”骨干教师培养成党员或入党积极分子。

其三，关心教师精神成长。要把与教师“谈心”作为日常“必修工作”，认真听取教师的心里话，甘做教师不良情绪宣泄的倾听者，帮助教师及时调整失衡的心态。要建立“教师人文阅读室”，让教师在阅读人文经典书籍中安放心灵。要积极组织教师开展“四季游”活动，让教师在四季美丽风光的陶冶中，以及在四季更替规律的领悟中，调节心理，滋养精神。

○激励师生，让教学都热情

教育管理者激励教师，努力让每位教师都充满热情地教，教师就会激励学生，让每个学生都充满热情地学。教育管理者激励师生的关键是对教师的激励，主要应做到“两个用心”：

用心建成激励文化。要建成“教育管理者激励教师，让教师越教越有劲头”的激励文化，让每位教师感受到教育管理者的期待与鼓励，因而总是充满教的热情。

一要尊重教师。在制度建立、蓝图规划、选人用人等学校重大事项上尊重教师的意见，在治理过程中尊重教师的工作，尤其在对教师的治

理批评中，尊重教师的人格，注意回避家长与学生，保护教师教育学生的威望，真正把教师当作学校主人，增强教师主人翁意识。

二要弘扬先进。要充分利用师生大会、国旗下演讲、报告会等重要场合，以及橱窗展板、报纸广播、电视网络等宣传媒介，大力宣扬优秀教师的事迹风采，鼓励优秀教师坚定信念、再接再厉，鼓舞全体教师学习榜样、勇于超越。

用心建成激励机制。要旗帜鲜明地建成公平有力的教学奖励机制，让教学优秀的教师获得让人羡慕的奖励，以此带动更多的教师奉献优秀的教学。要充分发挥绩效工资奖励导向作用，让教得多、教得好的教师获得较高的绩效工资，在绩效工资发放上真的实现“多教多得，优教优酬”。要充分发挥职称评聘与评优树模的奖励导向作用，让言传身教好、教学质量高的教师享有评职晋级与评优树模的优先权，在职称评聘与评优树模上真的实现“立德树人为本，教育质量为先”。

二〇二三年三月一日