

学校管理的民主追求

更多免费资料下载尽在:www.stlpt.cn(三通两平台简写)

●四川省成都市武侯实验中学 李镇西

民主治校的核心是尊重学校的每一个人，让人人都有一种主人翁责任感，核心是通过一定程序让所有人参与学校的建设，推动学校的发展，目的是充分激发所有人的责任感和创造力，培养或增强全体教职员工的公民意识，以实现个人成长与学校发展、个人幸福与学校繁荣的和谐统一。

民主也意味着遵守，在尊重的同时，对经由大多数人认同的制度、规则、纪律的遵守，对公共秩序和公共规则的遵守。尊重，是对精神而言，尊重人格尊严、思想自由、精神个性、参与欲望、创造能力等；遵守，是对行为而言，大到社会，小到团队，规则是和谐有序的保证。某些时候，克服个人欲望而服从集体必须遵守的规则，正体现了民主社会的特征。随心所欲，自我中心，不但不是民主，反而会妨碍民主。其实，“遵守”也是一种“尊重”，因为遵守符合大多数人认同的制度，正是对民意的尊重。

以人为本：满足人的需要，维护人的尊严

“以人为本”，就是把教师放在首位，尊重和满足人的合理需要，维护人的尊严，尽可能让每个人看到自己精神发展的空间与前途。

作为校长，要尽可能按知识分子的特点管理知识分子。简单地说就是“己所不欲，勿施于人”。我以前没有当过校长，长期做老师，于是就尽量站在教师的角度思考问题。比如，我不喜欢校长伤害我的自尊心，哪怕我做错了，也希望校长能和颜悦色地和我谈心，我做了校长，就尽量不伤老师的自尊心。比如，我不仅满足于物质利益的增长，还要看在工作与事业上是否有发展空间？我做了校长，就尽量为老师们提供或创造发展的机会。我总是提醒自己，一个优秀的校长不应该忘记，自己曾经是教师。

校长要让每个人都觉得自己很重要，首要的是，面对学校的发展，人人都要有同等关注和参

与的权利，哪怕是具体到一个小小的建议，权利是平等的。我在网上论坛里长期设立“征集金点子”的主题帖，让老师们提建议。实际上，我无法保证每个老师的建议都能被采纳，但只要合理、可操作，我都会采纳。比如，有位数学老师说学校开会太多，能否减少一些，减轻老师们的负担。这一建议随即被采纳。老师们的建议不同程度地改进了学校的管理。对学校来说，他们很重要。

帮助教师成长，满足其成功的愿望，是最大的人文关怀。我先后请来国内一流的教育专家来校作报告，和老师们面对面地交流。全校班主任每月都免费获赠《班主任》杂志、《班主任之友》杂志。学校联系出版社，为教师出版专著，教师写的《给新教师的建议》、《把心灵献给孩子》和《每个孩子都是故事》已出版，教师的成功感受到了满足，作为校长，我很欣慰。

以人为本，就是要关心人。我长期当班主任有一个好传统，就是每到孩子们生日那天，我都要送上祝福。当了校长，我也尽量在老师们生日那天送上一份祝福。后来我想，这份关心不应仅仅是我个人的，还应来自学生。因此，我把老师的生日告诉学生，让老师获得孩子们更多的祝福。再后来，我又把这份祝福变成整个学校的温暖。所以，从本学期开始，学校在每个老师生日那天，都在校门口写上几句祝福，送上生日蛋糕。凡是老师请病假，我都要求校领导去看望。重要的不是形式，而是能否把每一位老师放在心上。

以人为善：相信每个老师都很善良

“以人为善”就是把每个人都视为善良的人，就是要最大程度地相信老师，以宽广的胸襟对待老师，包括对自己有意见的老师。

做校长要去发现老师们的善良。我常在网上发帖子，写偶然发现的普通老师日常工作中让我感动的细节。两年过去了，这样的细节在我心中



积蓄得越来越多，让我感动的事也越来越多。

当校长要有一种雅量，允许别人发牢骚。回想我当老师的时候，不也发牢骚甚至埋怨校长吗？这样一想，心里就豁然了。只要管理，就会涉及人的行为或触及人的利益，不同的人站在不同的角度，理解也就不同，产生分歧很自然。校长不但要善待理解自己的老师，更要善待不理解甚至和自己唱反调的老师。

对于正确的意见，我没理由不接受，因为人家是在帮助我当校长。对于因误解而产生的不满情绪，我的态度是，尽可能公开真相。因为我认为，消除误解的最好办法，是把真相置于阳光之下。我相信多数老师是通情达理的，何况自己没有见不得人的勾当，没有理由不磊落。曾有抱怨学校干部奖金多的短信在私下传播，我就通知管理员把相关数据公开，形成人人可随时查看学校每人每月津贴收入情况的制度。至于个别人在网上发表一些不满的帖子，如果有必要我就公开解释，如果没有必要，我就泰然处之。因为我相信，个别老师是一时激愤所为，未必有多大恶意。作为校长，应该具备这种宽广的胸襟，应该拥有一种君子风范。

以身作则：最好的管理莫过于示范

“以身作则”，就是以自己的行动做出表率。我时常提醒自己：不要当了校长，就忘了教师的本色。我也不止一次地提醒教师：如果把对学生的要求拿来要求自己，你就非常高尚和优秀了。

当校长3年来，我最深切的体会：最好的教

育是感染力，最好的管理是示范力。这就是说“身教胜过言教”。

我常对干部说：“当干部就意味着多干活。老师们看着我们，不能懈怠。如果不能做出表率，怎么能说服老师们敬业奉献呢？”因此，我校所有副校长都担任班主任并上课，我也一样，上课、开班会、找学生谈心、处理突发事件、家访……虽然辛苦，但是心里很踏实、很快乐。

要求老师做到的，干部首先做到。我希望老师们尽可能走进学生的心灵，和他们交朋友。

我也经常把学生请到我办公室聊天。每天早晨上班时，推开办公室就会看到门缝下塞着孩子们的信件，每当此时，我总觉得很幸福，因为我希望成为孩子们不怕的校长。

有了率先垂范的行为，就更能够理直气壮地引导老师们了。我曾在学校大门口发现，有少数老师面对学生的热情问好却没有回应。于是，我在全校大会上严肃地说：“我请这少数老师们想想，如果你热情地给人打招呼，而人家毫无表情，你作何感想？我希望从明天起，我们也能给学生一个微笑、一声真诚的问候。”每一个教师的一言一行都是教育资源，都是课程。我刚来这个学校时，升旗仪式站立得最端正的是学生，而一些老师却散漫随便。如今，学校里最讲文明礼貌的是老师，队列中站立得最端正的也是老师。

以规治校：权力的有效分解

“以规治校”，就是用制度和规章治理学校，是在微观层面上体现与民主精神息息相通的法治精神。

学校通过老师们的参与制定出一整套规范和制度，形成大家都能遵守的公共规则。校长管理学校，必须依据这些规则，同时面对这些规则，每个人都是平等的。邓小平同志20多年前指出：“制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至走向反面。”在一所学校，校长可以带领学校所有人参与制度的建设。我认为每个人都有善良与丑恶，好的制度可以抑制人灵魂深处的恶，让随心所欲变成不可

能。同时，好的制度也让管理者轻松，因为制度和规则凝聚的是大多数老师的智慧。这是现代管理的有效形式。这里的规则，实际上就是科学的规章制度。首先，规则应让被管理者参与制定，这体现了对人权利的尊重；其次，好的制度应该让优秀的教师感觉不到制度的存在，而让不自觉的教师处处感到规则的约束。

我来当校长前，学校已经有比较成熟的规章制度，我的基本想法，就是尽量不增加新的规定，而是让这些已有的规定落到实处。如果说我对学校的民主管理做了一些有意义的事，那就是我在制度的安排上有所创新。具体说，就是创建了校务委员会、教代会、学术委员会，这三个机构互相协调又互相制约，形成一种民主制度的格局。

“校务委员会”，其成员包括学校所有行政干部。我做校长尽量避免独自决策，而是充分尊重党支部书记、尊重其他行政干部、尊重老师们的想法。当然，这三个尊重不是出于我的自觉性，而是受制于另外两个机构：教代会和学术委员会。也就是说，这三个尊重是制度的规定，而非道德的驱使。是“必须”而非“自觉”。

“教代会”，是指每个学校成立的教工代表大会，但我校教代会不是虚设，而是能发挥实质作用的权力机构。3年来，我们的教代会显示了学校的硬度，认真通过或否决了校务委员会提出的一些方案。说实话，我个人并不满意每一次教代会的结果，但我却满意这种权力方式和制约机制。

“学术委员会”，是指我们学校“本土专家”所组成的学术评定机构。这个机构负责学校所有教职工评优评先、职称晋升等的事宜，是学校学术评定的最高权力机构。

就制度而言，民主决策需要投票，但民主选远不仅仅是投票那么简单，有时简单投票的结果往往不那么公正。比如，诺贝尔奖从来就不会由“全民公决”产生，因为决定诺贝尔奖获得者的人，必须具有相当高的专业素养。我想到每当学校要评选先进或晋升职称的时候，按传统的做法，要么是校长或领导班子说了算，要么由全校教职工投票决定。前者是缺乏民主，后者未必是民主，因为专业的隔阂，选举往往并不是选学术水平和专业能力，而成了选人缘。我主张，学校的一切学术评定，既不能由领导说了算，也不能由教师的选票说了算，而由学校学术委员会说了算。学术委员会具有学术评定的最高权威，学术

委员会作出的学术评定，校长也应该尊重。

在我的建议下，学校成立了学术委员会。具体做法是，由全体教师推荐学术委员会成员，每个教研组、每个部门只能推荐一名。学术委员会成员资格：人品端正，为人善良正直，教育艺术精湛，教学能力一流，学术水平上乘，有突出的教育科研成果，在一定范围内有学术影响。经过网上推荐和教研组开会讨论酝酿，确定了由15位同志组成学术委员会。委员会主任由一位德高望重的老师担任。我虽然也是学术委员会委员，但我只拥有和其他委员平等的一票。学术委员会产生后，着手制定相应的章程，以规范学术委员会的工作，并在制度上防止可能出现的学术腐败，接受全体教师的监督。比如，每次学术评定，都必须在老师中进行客观的调研，对被评定对象进行全面了解和考察，然后以协商或无记名投票方式产生学术评定结果。学术委员会成立后，已经进行过两次有关中级职称和高级职称的评定，还制定了有关考核方案。这些工作均受到绝大多数老师的认可。

三个机构互相协调又互相制约。校务委员会凡是遇到重大决策，都提交教代会讨论并表决，结果得到尊重。学校所有学术评定，均由学术委员会独立完成，事后要向全校教职工做工作汇报。就行政管理而言，校务委员会是学校决策最高机构，但这些决策都要尊重教代会和学术委员会的研究表决结果。

在我们学校，还有一个制度安排，就是凡遇到和每一个教职工利益密切相关的决策，均要让所有老师参与讨论，并通过投票表达民意。不止一次，学校班子的提案被教代会或全民公决否定，而在我看来，被否定的提案中，有的是符合老师们的利益的，但由于种种原因大多数老师还是否决了。尽管老师们可能没有意识到，他们否定的是他们自己的利益，但我把这理解为老师们为民主付出的代价。

作为校长，从某种意义上说，我基本上“放弃”了自己的权力。准确地说，其实不是“放弃”，而是“分解”——通过制度把权力分解到不同的部门和机构，并通过一定的程序，分解到每一个教职工的手里，让全校教职工和校长一起管理学校，并作出科学决策。

（责任编辑 任小艾 朱哲）