

21世纪校长继续教育文库
周德藩 彭坤明 王铁军/丛书主编

特色学校 与校长个性

TESE XUEXIAO YU XIAOZHANG GEXING

辜伟节/著

南京师范大学出版社

21世纪校长继续教育文库

周德藩 彭坤明 王铁军/丛书主编

特色学校 与校长个性

TESE XUEXIAO YU XIAOZHANG

南京师范大学出版社

辜伟节/著

图书在版编目 (CIP) 数据

特色学校与校长个性/ 辜伟节著. —南京: 南京师范大学出版社, 2004. 4

(21 世纪校长继续教育文库/周德藩, 王铁军主编) ISBN 7-81047-980-6/G·641

I. 特... II. 辜... III. ①中小学—校长—个性心理特征—研究②中小学—学校管理—研究
IV. G637.1

中国版本图书馆 (CIP) 数据核字 (2004) 第 036795 号

书 名	特色学校与校长个性
作 者	辜伟节
责任编辑	朱海榕
出版发行	南京师范大学出版社
地 址	江苏省南京市宁海路 122 号 (邮编: 210097)
电 话	(025)83598077(传真) 83598412(营销部) 83598297(邮购部)
网 址	http://press.njnu.edu.cn
E-mail	nnuniprs@public1.ptt.js.cn
照 排	江苏兰斯印务发展有限公司
印 刷	南京京新印刷厂
开 本	787×960 1/16
印 张	19.75
字 数	371 千
版 次	2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1-3000 册
书 号	ISBN 7-81047-980-6/G·641
定 价	36.00 元

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换

版权所有 侵犯必究

总 序

周德藩

《21世纪校长继续教育文库》将由南京师范大学出版社付梓出版,值得庆贺,因为出版供中小学校长提高培训使用的学术丛书是一件十分有意义的事。

当今世界,科学技术日新月异,知识经济初见端倪,国力竞争日趋激烈。针对知识化、信息化、全球化的时代特征,世界各国都在酝酿或正在进行一场深刻的教育改革,都十分重视加强基础教育,十分重视中小学校长队伍的建设和培训,这已成为国际中小学教育改革和发展的一大趋势。也就是说,教育改革和发展呼唤着高素质、现代化的中小学校长,也必将培养和造就成千上万的适应时代要求的中小学校长。正因为如此,江苏省在1994年底完成中小学校长岗位培训的基础上,不失时机地启动百千万校长培训工程,把校长培训作为在苏南推进教育现代化工程、在苏北推进教育促小康工程的“龙头工程”。通过“九五”期间的校长提高培训及其实践锻炼,造就数百名具有远见卓识、创新精神和科学化、现代化领导艺术及其管理技能、办学有显著成效的知名校长;培养数千名德才兼备、教育思想正确、富有开拓进取精神和适应社会发展能力、管理水平高、办学有特色的骨干校长;培训上万名热爱中小学教育事业,能够正确贯彻党和国家教育方针、政策法规,按照教育规律办学,管理规范、精细化、不断提高教育质量和办学效益的合格校长。全省已形成以全面提高培训为基础,中青年骨干校长培训为重点、名校长高级研修培训为先导的整体培训格局。

课程作为“整个教育系统的软件”,是时代的一面镜子,总要反映一定社会发展的要求,反映一个国家、一个民族的文化结构,反映受教育者自身发展的需要。课程直接影响着一个国家、一个民族的教育质量。在中小学校长培训中,课程同样处于核心地位。有高质量的培训课程,才能培养出高水平的校长。构建有中国特色的现代校长培训课程体系的任务,已历史地落在我们肩上。《21世纪校长继续教育文库》的编辑出版,正是我们江苏对现代校长继续教育课程体系的积极探索和尝试,它适应了广大中小学校长学习进修的需求,适应了校长提高培训的需要。

《21世纪校长继续教育文库》,包括《邓小平教育理论与基础教育改革策略》、《教育现代化论纲》、《给校长的建议——101》、《特色学校与校长个性》、《学校管理新视

野》、《校长现代教学视野》、《校本管理：理念·运作·经验》、《现代教育评估：理念·方法·技术》、《现代校长培训：理念·操作·经验》、《团体个案研究：叙事·解释·建构》、《学校公共关系策划》、《生态教育与教育管理》等10余部著作和教材。这些著作和教材力求反映当今教育改革的新理论、新观点，研究学校管理中的新经验、新问题，以开拓广大校长的教育视野，促进他们教育观念的转变和心智结构的更新。我相信，《21世纪校长继续教育文库》的出版发行，会受到广大校长的欢迎。衷心希望广大读者和学界朋友提出批评和建议。

在《21世纪校长继续教育文库》付梓的时候，我特别要感谢南京师范大学出版社的热情支持，感谢各位编辑卓有成效的工作。

1999年5月

（作者系原江苏省教育厅副厅长，
现任江苏省教育学会会长）

目 录

总序	周德藩
第一章 创建特色学校:新世纪对教育管理新理念的呼唤	(1)
一、特色学校的本质探究	(1)
二、新世纪对中小学学校管理的挑战	(7)
三、在学校管理现代化建设中突出学校个性	(23)
第二章 校长个性:形成特色学校的关键因素	(30)
一、关于校长个性的理解	(30)
二、校长个性特点与特色学校特点	(33)
三、校长个性是创建特色学校的关键	(38)
四、校长个性形成和特色学校形成过程的和谐统一	(46)
第三章 个性心理特征:特色学校校长个性表征	(50)
一、校长的气质与特色学校	(50)
二、校长的性格与特色学校	(58)
三、校长的能力与特色学校	(66)
第四章 个性倾向性:特色学校校长个性的核心要素	(79)
一、校长的需要与特色学校	(79)
二、校长的动机与特色学校	(88)
三、校长的兴趣与特色学校	(96)

四、校长的教育价值理念与特色学校	(105)
第五章 校长风格:特色学校管理风格形成的重要影响源	(128)
一、校长风格的概述	(128)
二、校长风格决定着学校管理风格	(136)
三、影响校长管理风格形成的因素	(150)
四、努力培养有利于实现学校教育目标和形成学校特色的管理风格	(162)
第六章 创造品格:特色学校校长的主体精神	(170)
一、校长创造品格的内涵	(170)
二、创建特色学校对校长创造品格的要求	(175)
三、在特色学校创建中大力培养和发扬校长的创造品格	(181)
第七章 特色学校创建:不断提高校长个性品位的过程	(207)
一、创建特色学校的价值与校长的价值认同	(207)
二、特色学校策划与校长办学的主题思想	(213)
三、创建特色学校策略与校长的思维方式	(227)
四、创建特色学校的重心与学校个性优势	(245)
第八章 追求超越:推动特色学校发展的巨大力量	(261)
一、超越的中小学校长个性素质发展的新要求	(261)
二、超越性特色学校发展的新趋势	(275)
三、在实现中小学校长超越中推动特色学校发展的有效路径	(291)
主要参考文献	(300)
后 记	(303)

特色学校是从20世纪90年代开始逐步见诸报刊的新名词,时下已经成为教育理论和教育实践中普遍关注的一个问题,它还必将继续成为教育改革和发展过程中的一个热点问题。然而,为什么要创建特色学校?如何理解学校特色与特色学校?特色学校形成与发展有哪些基本特征或条件?特色学校发展的趋势怎样?校长个性塑造和发展与特色学校创建和发展之间的关系如何?等等。这些正是本专题所要论述的问题。

第一章 创建特色学校: 新世纪对教育管理新理念呼唤

人类进入了新的世纪,新的世纪呼唤新的教育,新的教育呼唤新的教育管理,新的教育管理呼唤特色学校的创建。作为处在大变革时代的中小学校长必须认真思考:21世纪充满魅力和活力,学校应该怎样办,才能培养出个性全面发展的、富有时代精神和创造活力的新人?中小学校长如何通过发展和张扬自己的个性,努力创建特色学校来提高学生的综合素质?

我国社会主义现代化建设和改革开放的现实要求学校提供多层次、多规格的人才。因此,那种“千校一貌”、“万生一面”的办学模式,那种忽视学生个性、能力的培养,而把升学当做惟一奋斗目标学校教育,是与整个社会的发展对基础教育的需要不相适应的。《中国教育改革和发展纲要》指出:“中小学要由‘应试教育’转向全面提高国民素质的轨道……办出各自的特色。”可以说,创建特色学校,发展校长个性,提高办学质量,这是时代的呼唤,是深化基础教育改革的必然产物。创建特色学校既是社会发展对学校的外部要求,也是学校自我发展的理想追求。

一、特色学校的本质探究

要创建特色学校,首先必须搞清楚什么是“特色学校”?特色学校的本质是什么?需要对特色学校这一概念有一明确的界定,对其本质有所探究。

关于这个问题虽然有不同的回答,但都离不开“特色”二字。目前由于人们对“特色”的理解很不相同,使得对“特色学校”的理解差异很大。概括起来,国内有学者分别从四个角度理解特色学校:其一,把特色学校看成是专门学校。如外语学校、体育学校、文化学校等。其二,把学校突出的、个别的“强项”或优势表现出来就称为特色

学校。根据培养目标,选出重点,采取措施,予以突破,逐步形成某一方面的独特风格,办出学校的特色。其三,认为只有“高台阶、高门槛”的学校才能称作特色学校。即治校有方,教学得法,英才辈出,学校享有很高的社会声誉。其四,把特色学校看成是学校整体改革的产物。特色应体现在各个方面,成为学校群体共同的追求,努力形成一套全面的、整体的、综合的学校文化模式。^①

在国外,他们把特色学校理解为是一种“好学校”、“有好形象的学校”。而“好学校”、“好形象的学校”主要可以分为以下三种:一是有效的学校(effective school),是指那些达到和实现了其具体目标,并且不会因此而耗费太多的学校,也就是说,效益÷学校具体目标的实现=有效的学校。二是优秀的学校(excellent school),是指学校要有较高的学术水平,学生能够达到各种测试的标准水平。与其他学校相比,它总是能够位居最好的。三是成功的学校(successful school),是指学校教育的典范,他们能够坚持多项教育目标,学生能通过测试或其他方法开发智力,达到较高学术水平,具有公民责任感,具有伦理道德意识和审美能力,实现心理和身体的健康发展。总之,他们认为学校是不可能也不应该办成一个样子的,每所学校都应该有其个性。^②

那么,究竟什么是特色学校呢?下面我们从特色学校所应具有的本质特征以及创建特色学校中所积累的经验来对特色学校的内涵作一分析。

(一)“特色学校”与“学校特色”不能混为一谈

在创建“特色学校”的过程中,有些学校的管理者将“特色学校”和“学校特色”两个概念等同起来,当学校在某一个项目上或局部上有一定成果,获得某种奖励时,便宣称自己是“特色学校”。比如,一个学校在一些体育项目或某一学科上获得好的成绩,或者在竞赛中获得好的名次,或在文艺演出中获得几次奖项时,就把它说成是“特色学校”,这显然有失偏颇。我们说“特色学校”是指在全面贯彻教育方针的过程中和长期的教育教学实践活动中,在学校教育工作的整体或全局上形成的、具有比较稳定的、区别于其他学校的独特风格或独特风貌,体现鲜明的学校文化特征,并培养出具有特色的人才的学校。那些在某一个单项上,或某几个学科教学上具有特色的,只能说是“学校特色”,而不能说是“特色学校”。“学校特色”是指学校办学过程中所具有的某一方面或某几方面的特色。它可以表现在地域上、时限上、人文这些大的方面上,也可以表现在学科、工作或个体等一些小的内容上。实际上,二者比较起来,“学

① 参见夏向东:《如何创办特色学校》,《教育发展研究》2002年第2期。

② 参见张民生主编:《中国校长工作新论》,辽宁人民出版社1997年版。

校特色”是比较单一的,“特色学校”则是从整体的角度加以考察的;“学校特色”往往是可以不断变化的,“特色学校”则是相对稳定的;“学校特色”是初级形态,“特色学校”则是高级形态;“学校特色”是较低层的概念,“特色学校”则是较高层次的概念,是“学校特色”的提升。^①从我国日前中小学的实际情况看,我们的“特色学校”确切地说,大多是形成中的“特色学校”,或创建中的“特色学校”。许多所谓的“特色学校”也不是真正意义上的“特色学校”,只能说是在某一方面或某一项上有一定的特色,因而只能说是“学校特色”。一所学校只要在某一方面有了“特色”就可以总结,而形成“学校特色”,这比较容易做到,而真正要成为“特色学校”则要从全方位的角度去考察、努力。“学校特色”是“特色学校”形成的基础,围绕着个别特色创建一种学校组织文化的整体精神,并在学校活动中充分地贯彻始终,从而使学校逐渐办出各自的特色,这就是“特色学校”形成的基本轨迹,但是这并不意味着具有“学校特色”的学校最终都能成为“特色学校”。

(二)特色学校是体现独特性的个性化学校

辩证唯物主义认为,任何一个独立的事物都有其同类事物的共性,也有其不同于同类事物的个性。每个学校都是一个独立活动的实体,它有与其同类学校的共性,也有自己的个性。这是密不可分的两个方面。共性存在于个性之中,个性包含共性并表现共性,个性的优化又会丰富共性。例如,所有的学校都要贯彻党和国家的教育方针,面向全体学生,实现全面发展,提高学生整体素质,这就是共性;但具体到每一所学校的教学和管理工作中,又不会也不可能是千篇一律的,这就是个性,即独特性。长期以来,我们比较多的考虑同类学校的一致性,而较少关注学校的个性表现。特色学校的出现,正是对以往这种千校一面的办学模式的突破。

特色学校是一种在寻求服从于一般学校共性的基础上竭力创造出富有个性特征的办学风貌的学校。特色学校一定具有其独特性。这种独特性带有创造性,表现为独特的办学思想、独特的办学内容和独特的办学策略。独特性的实质就是创造、革新。没有创造、革新就没有特色学校。特色学校就是校长带领广大师生革故鼎新,发挥创造才能的结果。正如江苏江浦县五里行知小学,学习陶行知先生“捧着一颗心来,不带半根草去”的精神,实践他的“生活教育”理论,革除旧习,以培养合理人生作为教育宗旨,把“教学做合一”的思想融于教育活动的每一个环节,创造了鲜明的主体教育的时代特色。特色学校是在继承、吸收和内化一切优良的学校文化传统,遵循办学规律,从本校实际出发,顺应社会发展的过程中逐步创造而成的。这些成果渗透落

^① 参见金薇薇:《关于创建特色学校的思考》,《教学与管理》2002年第1期。

实到学校的各个方面,形成一种“人无我有,人有我优,人优我精”的独特风格。同时这种独特性还具有整体效应,它不是仅局限于某一点某一方面,而是要“以点带面”、“以局部带整体”、“以核心带全局”,最终使学校在整体的、全方位的各种角度都能反映出这种独特性,体现一种综合效应。

(三)特色学校是体现优质性的个性化学校

特色学校必定是具有优质性的学校。特色学校不是从天上掉下来的,其形成和发展需要一定的环境和基础。优质性是个性化的基础,是个性化形成和发展的环境和土壤,它决定着特色学校的档次,离开优质性,个性化就成了无源之水、无本之木,就缺乏生命力;个性化是优质性的外显,它是优质性这块肥沃土地上结出的硕果,进而又不断激活优质性使之保持活力,点面结合,整体优化。

特色学校的优质性主要表现在两个方面:一是特色学校本身的先进性和科学性;二是办学育人整体水平有一定的质量,够一定的档次。特色学校从它的孕育发端到成果显示,要符合教育规律,要顺应时代潮流,要有理论的依据,要有推广的价值,否则特色就缺乏生命力,难以让人信服。如上海市建平中学就是根据社会发展的特点规划教育改革,并考虑到21世纪对人才提出的要求,将跨世纪新型人才的素质要求作为教育改革的突破口,将学校育人的目标确立为“合格+特长”。所谓合格,是指学生在德、智、体、美、劳五育方面和谐发展,但不必每一门功课都达到优良水平,只要符合本校的基本要求即可。所谓特长,是指学校注重发展人的个性,注重培养学生兴趣,发展学生特长,使学生在各个方面都达到基本要求的前提下学有所长,人人具有自己在学科学习、课外活动或社会工作等领域的特色和特长。他们注重校园文化和课程结构的改革,对育人目标进行价值重构,抓住这个“牛鼻子”启动了学校激励机制,办学水平不断提高,培养的学生受到社会各界的普遍赞誉,吸引了越来越多的中外教育工作者和专家研究“建平现象”。

特色学校不仅是有个性的学校,而且也是成功的学校。这种成功主要表现为三点:一是成功地确立了办学价值观。办学价值观是办学的灵魂,办学的成功取决于具有正确而合理的办学价值观。一所学校之所以能成为特色学校,其决定因素就在于校长确立了独特的办学价值观,并且这种办学价值观又被特色学校本身的成功所证明是正确的。二是成功地培养了大批人才。特色学校的最大成功就在于它为社会培养了大批人才,为人类社会的发展作出了巨大贡献,从而获得了社会的认可。三是成功地确立了一种优化的办学模式。特色学校的形成过程,就是某种办学模式不断优化过程。特色学校的确立,标志着这种办学模式的定型或成熟,并在以后的发展中不断完善与发展。这种优化的办学模式,为形成新的特色学校提供了借鉴、学习、继承、吸收的条件。古今中外教育发展史上所涌现出的一大批成功的学校如苏霍姆林

斯基的巴甫雷什中学，马卡连柯的高尔基工学团，为美国培养了大批科技人才的布朗克斯高级理科中学，爱因斯坦学习过的瑞士阿劳州立中学，以及我国二三十年代的一些学校，都是治校有方，教学得法，英才辈出，办学有特色，教学有特点，人才有特长，学校享有很高的社会名望，并随着办学效果的扩展，慕名而往者络绎不绝。这类学校办学有较大的自主权，在办学传统上具有鲜明的共性和个性的统一，注意全面倡导各显特色的校训；认真执行严明的规章制度；充分重视基础知识和技能的训练；悉心进行生动、扎实的教育科学实验；深入拓展丰富多彩的课外活动领域；尽心形成久于其任的领导核心；着力建设稳定精良的师资队伍；讲究运用简捷、高效的管理模式。故二三十年代一些办得颇具特色的著名中小学，实为我国普及教育奠定了坚实的基础，成为人才成长的摇篮。^①

但是，我们必须认识到并不是所有特色学校都一定是如雷贯耳、闻名于世的。它有一个不断发展、不断积累，从而不断提高其知名度的过程。有的特色学校利用各种手段、途径和机遇很快在社会上有了较高的“知名度”，而有些特色学校则名不见经传，但这丝毫也不会影响办学特色的保持与发展，它不知名但也照样能受得住时间的检验，在一定范围内逐步扩大其知名度。

（四）特色学校是体现稳定性的个性化学校

特色学校不是昙花一现，既然它以优质性为基础，那么，它就应该具有稳定性。特色一旦形成，就应该相应地稳定下来，既有长远规划，又有短期安排，一年一年地，一届一届地，一代一代地传下去，成为一种优良传统，一种好的作风。这样的特色才会更鲜明、更优质。从学校特色到特色学校，它是在遵循教育规律，结合本校实际，顺应时代要求，在特定的办学价值观为总体办学思想的指导下，由学校全体成员参与的办学实践活动。可见，稳定性就是指办学独特风格的形成，并且学校成果能够长期地显示、保持和发展，能够经受时间和实践的检验，并在校内外产生深远的影响，它标志着学校教育个性和管理个性的成熟。具体表现在办学目的、宗旨、培养目标、组织管理和运作以及教育资源的利用和开发上，核心是把学生培养成什么样的人。

然而，特色学校的稳定是相对的稳定，不是绝对的静止不动。特色学校的形成和发展是一个长期而艰巨的过程，是一个复杂的系统工程，不是一蹴而就的。创办特色学校是个不断积累、完善的工作过程，是不断继承发展、改造调整、自立自强的结果，体现了学校群体在办学理念和主观追求上达到完美的统一，并且日趋成熟，形成相对

^① 参见钱源伟：《略论二三十年代中国著名中小学的办学特色》，《上海师范大学学报》1991年第2期。

稳定的态势。从某种意义上说,特色学校是一个与内外环境相适应,与特定时空相联系的动态概念,是一个动静结合体。只动不静,形成不了特色;只静不动,发展不了特色,特色就会缺乏活力而褪色消失。例如,河南省安阳市人民大道小学校长姚文俊曾被评为全国思想政治工作“十佳”之一,他从70年代开始悉心研究德育,学校德育管理“三化”很有特色:德育目标、计划、内容系列化;德育途径网络化;思想品德考查科学化。从70年代到90年代,德育管理始终坚持“三化”,这是特色的稳定性,而要保持稳定,就必须根据时代的发展变化调整德育计划、内容,完善考查方法。稳需要变,变为了稳。所以,任何一种学校特色都只能在不断满足社会发展的需要与不断满足人自身发展的需要的和谐统一中得到实现,在不断优化选择中得到自我完善。^①

(五)特色学校是体现文化性的个性化学校

特色学校实质上就是一种整体性的学校文化模式。它是学校文化长期积淀的一种外在表现,因而是具有独特文化风格的学校。其独特的文化风格是教师文化、学生文化、制度文化、环境文化等相互作用的结果。它是在独特的文化环境内逐步发展形成的,可以说,独特的学校文化环境为特色学校提供了生长的基础,一定的文化环境孕育了一定的学校文化。这意味着一所学校的综合个性的形成,并成功地营造出一种区别于他校的特殊的学校文化氛围。任何学校一旦形成自己特有的文化,就会对学校管理产生巨大的影响和制约作用,成为一种无形的精神力量,使学校全体成员在共同的办学价值观念、行为准则和工作作风统帅下,个性化地为贯彻教育方针而努力。

在创建特色学校方面,日前国内外已有一些很好的范例:广州市109中学根据自己学校的实际,以审美教育为途径,以艺术教育为突破口,开展学校教育的整体改革,适时调整学校教育的内容、途径、方法等诸因素及各层关系,大力培植好教与学的心理环境,终于构建起以艺术教育为纽带,统整学校教育、教学、管理于一体,发挥学校教育整体功能的“艺术教育特色”的办学模式,显示出独特的办学特色,即师生精神面貌美、育人方法艺术美、校园文化环境美。上海师大附中推行“探索化教学与个性化发展双轨协作的教学格局”,提出塑造“闪现21世纪精神的T、X、O型全息精美学校”,“整体培育,终身负责”教育价值观,充分体现了“以学生发展为本”的教育思想。四川成都七中多年来以“优材”“优教”培养高层次人才的素质基础为办学宗旨,形成“着眼整体发展,立足个体成长,充分发挥学生主体作用”的“三体”特色教育模式,面向全体学生,全面贯彻教育方针,要求师生全面参与,保证学生素质全面提高。

^① 参见阎德明主编:《现代学校管理学》,人民教育出版社2001年版。

美国公学——为公众提供中等教育的私立学校。美国人最自负的是这些公学使他们获得了一些独特的品质:管理别人和控制自己的能力;把自由和秩序结合起来的才能,公学在形成英国绅士性格方面承担了最主要的责任。在这里,教育作为一种文化影响,促成了最具英吉利民族文化特色的中学的形成,因而被称为英国古老文化的堡垒。正是这种古老的文化,对英国绅士的性格具有难以替代的熏陶作用。表现在:第一,校长和教师为人师表,率先垂范,尊重学生,以德感人。通过尊重学生而让学生懂得尊重自己,提倡鼓励和慈祥,避免惩罚,使学生从与之交往的人身上产生出善良与高贵的感情。第二,寓道德感化于古典人文课程之中。公学非常重视古典课程,“美德寓于古典之中”,学古典可以反省历史和人生,由此能够获得美德。至今,古典仍是公学的一门特色课程。第三,让学生在实际活动中体悟、磨炼道德。“让每个学生都感到有事可做,作好了一件事其乐无穷。在高尚地追求有益的事物中……使所有的学生都尊重自己……”这并不是只埋头读书就能学到的。

这些教育,构成了各类学校特有的文化基础,潜移默化地影响着学生人格的形成。也正是一系列别具特色的活动和课程,才使得上述种种学校形成了久远的特色,并对本国的文化和国民性产生着重要的影响。

二、新世纪对中小学学校管理的挑战

我们正处在改革开放的新世纪,面对新的形势、新的要求、新的挑战,中小学学校管理何去何从,如何能在认真总结以往我国中小学学校管理的成功经验的基础上,从宽广的时代背景中把握中小学学校管理及其发展的趋势,站在时代的前沿来思考办学的理论和实践,是困扰着当前中小学校长的一个难题。

(一)面对中小学办学现状的理性思考

随着教育改革的进一步深化,中小学学校管理工作的质量有了明显的提高,涌现出了一大批优秀中小学校长,产生了一大批管理名校和特色学校。然而,许多中小学在管理方面仍存在着不尽如人意的地方,在办学思路和管理效益等方面都存在着一些问题,需要广大中小学校长进行理性的思考。

1. 办学指导思想的失范

江泽民同志在2000年2月1日《关于教育问题的谈话》中指出:“正确引导和帮助青少年学生健康成长,使他们能够德、智、体、美、劳全面发展,是一个关系我国教育发展方向的重大问题。”作为一名中小学校长,认真反思和剖析自己在办学指导思想方面的种种失误,并对此作出理性思考,应是义不容辞的职责。

假如我们能避开基层一些学校华丽务虚的宣传词语,探究真实的感性教育现实,我们不难发现,这里的教育是“升学”的代名词。以升学为主要目标,在一些学校已成

了毫不讳言的事实。有的学校还别出心裁地提出：我们不是片面追求升学率，而是全面追求升学率。正如原国家教委副主任柳斌所说：“基础教育的任务是什么？对此，我们长期以来研究得不够，致使多数地方，把基础教育办成了升学教育。”这一现象具体表现在随意更改课程计划，智育恶性膨胀，排挤德育、体育、美育、劳动技术教育的应有时间和空间，甚至对德育科目也有选择，凡是升学考试的科目，必须加大力度，不考试的科目必须让道。近年来，由于素质教育的升温，有些地方和学校迫于压力，使用两张课程表，已不是什么新鲜事，一张用于应付检查，一张用于实际操作。再加上整个社会一度对教育期望的偏差，教育被捆绑在不正确的动机之上，其本来面目受到极大的扭曲。

同时，在长期的计划经济体制的影响下，我国的中小学教育也十分强调统一，统一的目标、统一的内容、统一的进度、统一的学期学年。我国的教育常常以“标准化”的方法把学生培养成同一模式的制成品，造就了一大批在所有岗位上都能顶用的“标准件”，学生没有一点自主选择的余地。教育内容缺乏弹性，片面强调统一性，只设置清一色的必修课程，势必导致僵化的弊端，违背基础教育的目标。过分强调统一的教育，必然磨平学生的个性棱角。尽管教育部对中小学课程作了多次调整，学校有了很大的安排课程的灵活性，但这些灵活性并未在所有学校都得到充分利用。在有的学校，不但所有的机动时间都一律地用于应试，连节假日都不放过。学生疲于奔命，哪有自己主动选择的余地呢？

中小学教育的目的不是升学，而是一种保护，它要保护学生幼小的心灵不受污染，保护他们接受理智、情感的正常教育。应该看到，德、智、体、美、劳的教育内容，不但能使人适应未来丰富多彩的社会生活，而且能满足人自身的需要，具有个人享用的价值。这五个不同的方面，既相互渗透、相互联系、相互制约和促进，又具有各自的独特性，对社会发展和人的自身发展，分别具有不能相互代替的作用和价值。无论从哪个角度看，偏重某一方面而忽视其他方面，都是不可取的。

中小学教育更为重要的目的还是一种奠基，为学生终身发展奠基。学校教育必须转变观念，不但要立足于培养学生的知识、能力、才干、胆识、开拓思想和创新精神，还要注重培养学生科学的思维方法、高尚的道德品质、广阔的视野和崇高的理想。只有这样，学校教育才能适应人类的生存与发展，才能真正实现人自身的可持续发展。

2. 学校整体改革实验中的失范

近年来，为了提高学校教育质量，全面提高教师育人素质，不少学校进行了整体改革实验。在具体实施中，这些实验的确起到了全面促进学校改革，提高教师素质，提高教学质量的作用。但是，在学校整体改革实验的进程中也存在一些认识上的混乱。不少学校对整体改革的内涵把握不够准确，致使有些学校的实验收效甚微，甚

至走入误区。具体表现在以下几个方面：

第一，对“整体改革”理解的误区。整体改革实验至少有两方面的使命：一是把已经取得成功的单项教改实验进行整体实验，即把一个地区已经取得的单项成功经验纳入整体运作；二是对学校工作进行全面的改革实验，总结经验教训，以供其他学校参考和效法。所谓整体是针对单项教改实验而言的，是多项教改实验同时进行的改革。整体改革不是改革整体，不是对现有的一切进行否定。事实上，教改本身的含义就是对现行的不合理的教学方法和方式的革新，对科学的教法进行探索和发现，而不是对现有的特别是行之有效的东西一概否定。全盘否定不是唯物辩证法。整体改革实验也不是搞“大而全”。有的学校抱着良好的动机，在整体改革中把国内已知的教育观念、教学方法，行政管理的最新改革成果全部纳入自己学校整体改革的实验中，搞大而全，力图尽善尽美。这是不现实的。如果脱离学校实际情况盲目上项目，结果只能是适得其反。

第二，实行绝对平均主义实验的误区。中小学整体改革实验的成功与否与作为实验主体的实验教师自身的素质有着密切关系。教师由于学历、知识、能力、气质等方面的不同，形成自身素质的差异，教改实验应根据教师素质的个性差异进行合理配置。而许多学校搞平均主义，实行“教改实验到人”，教改项目“分班到科”，班班有项目，人人有项目，致使一些能力较强的教师“吃不饱”，能力相对较弱的教师又完不成任务。由于学校在宏观上把握不够，长于理论和长于实际操作的教师不能进行有效合作，削弱了整体力量。

第三，超越学校实际情况和能力实验的误区。任何一项教改实验项目的选择都要结合学校实际情况进行，要对学校的地理环境、校舍、活动场地、师资、生员、经费等方面有一个正确的认识。不能盲目上项目，贪多求大，特别是农村学校在进行整体改革实验前，对那些需要投入大量经费，并且对教师素质、学生水平均有较高要求的项目要慎重选择。如果为追求形式的完美而勉强上了项目，不光在实验过程中会捉襟见肘、困难重重，最终也不能达到预期效果，甚至会事倍功半、劳而无功。当前许多学校整体改革的经验有成功的、科学的、合理的成分，但也有一些学校不从自身实际情况出发，急功近利，盲目上项目，重形式而轻实效。那种为了写出一篇篇列举实验“丰硕成果”的总结，给组织者和实施者添光彩的实验，更是不应该的。

第四，对“特色学校”和“特长学生”理解的误区。不少整体改革实验者都把建成“特色学校”和培养“特长学生”作为目标。“特色学校”指的是一所学校在教学管理、教学方法和培养学生方面有其独到之处，有自身的特点和长处。“特长学生”是指学生在知识或技能方面的独特长处。而现在不少开展整体改革的学校把“特色”和“特长”狭义地理解为在个别艺术领域的领先。提到“特色”和“特长”，就是“音乐加强

班”、“美术加强班”等,仿佛要搞“特色”和“特长”就非得变成艺术学校,出文艺体育等方面的尖子不可,把个性特长与知识、技能混为一谈。在这种认识下,目前,许多开展整体改革的中小学几乎成了培养艺术苗子的艺术学校。忽视了学校整体改革的根本目的,只能走入误区。

3. 处理制度管理与人文关怀关系的失范

在当今,我国中小学管理中,仍有相当多的学校管理者仍习惯于“人治”,尚未达到依靠制度管理的层面。制度管理,是改变学校管理的无序状态和“头疼医头,脚疼医脚”的管理局面,提高管理效率的一种管理思想,有利于促进学校管理的规范化和制度化。在一个组织机构稳定的学校里,往往组织结构的程序和规则很多、很具体且常常是成文的、正规的,但也有一些非正规的、不成文的规则在发挥作用。“所有的学校都是官僚制的,通过规章制度管理成员的行为。结构是等级性的,而且有各种角色相一致的正式和非正式的行为规范……”“有一种难以克服的传统,它从贬义的角度去看官僚体制……韦伯所描述的官僚体制仍然是促进教育目标实现的最合适的组织管理模式。”^①但是,一些中小学校长却把这些制度作为学校管理的全部法宝,不是靠制度去调动人的积极性,而是作为约束人、限制人的有力工具;不是靠制度去激励绝大多数人,而是用它来整治少数人,把人变成了制度的奴隶。反思学校管理的现实,这确是一个不争的事实。

现在学校比较注重管理的科学化,强调用科学的管理理论对学校管理进行指导,或强调制定完善、严密的规章制度,强调对教师的控制、监督,强调“服从性”、“计划性”、“统一性”,强调定量评价。但是,教师的积极性并未随规章制度的完善而提高。其主要原因是忽视了人的因素。在学校管理中,往往强调科学决策、从严管理,有的学校强化“量化管理”,重形式的条文太多了,弄得教师不是潜心研究教学,提高教学质量,而是诚惶诚恐地应对那张量化表,以免扣分。把极富于创造性的教育工作变成以分数定量的机械划分,教师的工作变成机械操作、统一指令,教师变成听话的“工具人”,这哪里还谈得上什么真正的创造呢?当然,在当前的学校管理中,也有不少学校强调“以人为本”,关心爱护教师,但往往还处于较低的层次上,或是形式上的“以人为本”,教师的潜能、积极性还没发挥出来。诚如有些学者所说的:“目前,我国教育管理正处在一个十分复杂、困难和要紧的发展时期。一方面是很多必备的基本制度、法律规范尚未确立起来,另一方面制度、规则、组织等又严重地束缚了人的工作积极性和创造性。”^②官僚制度的负面影响却在中小学管理实践中凸现出来,至此,不能不让人

① [英]托尼·布什:《当代西方教育管理模式》,南京师范大学出版社1998年版。

② 张新平:《格林菲德教育组织管理理论研究》,《教育理论与实践》2000年第9期。