

李大健 著

中小学校长和教师

JIXUJIAOYUYANJIU JIXUJIAOYUYANJIU

继续教育研究

航空工业出版社

2003年湖南省普通高等学校教学改革研究课题成果

中小学校长和教师 继续教育研究

李大健 著

航空工业出版社

内 容 提 要

本书是2003年湖南省普通高等学校教学改革研究课题“成人非学历教育的发展研究与实践”的成果。本书共八章。作者在20余篇系列论文的基础上(分别发表在《教育研究》、《中国成人教育》、《中小学教师培训》、《继续教育》、《继续教育与人事》、《继续教育研究》等国家级和省级刊物上),以研究中小学校长和教师应具备的素质结构为切入点,主要围绕如何将培训目标、培训内容、培训原则、培训方法、培训环境保障等五个系统线路理顺、全线畅通做文章;运用了结构理论、程序理论、迁移理论、回路理论、调查法、观察法、经验总结法、行动研究法、文献法来进行培训研究,形成了系统化、全面化、实用化的格局。因而本书对完善中小学校长和教师继续教育理论,进而推动我国中小学校长和教师继续教育的进程具有较大的意义。

图书在版编目(CIP)数据

中小学校长和教师继续教育研究/李大健著. —北京:
航空工业出版社, 2004.3
ISBN 7-80183-341-4

I. 中… II. 李… III. ①中小学—校长—终生教育—研究 ②中小学—教师—终生教育—研究
IV. G637.1②G635.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018742 号

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

北京航宇印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 9.125

字数: 230 千字

印数: 1—3000

定价: 22.00 元

成人教育应用研究的可喜成果

——序

余三定

人们往往把科学研究分为基础研究与应用研究两大类。基础研究追求新的科学发现，在某一学科领域作出新的科学预见，提出新范畴、新观点，创立新原理、新学说。应用研究则是对具体问题的微观研究，需要深入社会、深入实际，在研究中得出关于某个具体问题的意见和结论。李大健的这部《中小学校长和教师继续教育研究》就是著者在成人教育学这一学科领域里开展应用研究的可喜成果。

我们知道，成人教育作为教育这个巨大系统中的一个子系统，包括了多种形式，主要的有扫盲教育、成人基础教育、成人职业技术教育、岗位培训、成人学历教育、继续教育、社会文化教育、远距离(远程)教育，等等。李大健选择继续教育中的“中小学校长和教师继续教育”这一应用性很强的具体题目进行研究，粗看起来，题目似乎很小，其实，题目小才更能结合实际，才更具实用性，也才有可能研究得更为深透些。李大健长期从事成人教育的教学与管理工作的，近几年来以主要精力投入中小学校长和教师继续教育的教学与管理工作的，在这方面积累了丰富的经验。李大健是位有心人，他不仅是中小学校长和教师继续教育方面的优秀工作者，而且是这方面的学术研究专家，他先后在多家刊物发表了20多篇有关这一课题的研究论文，他的研究成果及与人合作的研究成果，先后获得湖南省的优秀社会科学成果奖和高等

教育教学成果奖。

应用性课题的研究，最重要的是要面向实际，深入实际，从实际出发；其研究成果要能很好地反作用于社会实践，即要对于我们的具体工作有真正的参考、借鉴、启发作用。李大健的这本著作正是这样。书中第三章“中小学校长继续教育模式”，在论述教育管理的科学性时，提出要明确“两条线”、开好“五个会”、狠抓“五规范”，在论述讲究教育方法的灵活性时，提出采用“十五种培训形式”、充分体现“五性”、坚持“四个结合”；第五章“中小学教师校本培训模式”总结出十二种校本培训的形式，包括个别自学式、协作学习式、课题研究式、个别指导式、现场诊断式、情境体验式、网络信息交流式、专题讲座式、参与互动式、专题研讨式、观摩与考察式、校际交流式，等等；第八章“中小学校长和教师继续教育面临的问题、挑战及对策”，分析总结出中小学校长和教师继续教育面临的五个方面的问题，即观念滞后、吸引力小、师资队伍不适应、忽视理论研究、经费紧缺，等等。上述列举的几个方面的分析、论述和总结，都是从实践中归纳出来的，又有能供人借鉴的实际应用性和可操作性。

科学研究中的应用研究要从实际出发，要作细致的微观分析，但并非停留于就事论事，而是要努力做到就事论理，应用研究的研究者要努力将研究成果提升到理论的高度、学理的高度，这样才能使自己的研究成果更有深度和分量，亦即达到更高的水平。李大健是自觉地向这方面去努力的，这本著作已经达到了较高的理论水准。这首先表现在，全书建立了具有体系性的观点系统。全书八章，实际包括紧密联系的四个部分。第一、二章分论中小学校长与中小学教师应具备的素质结构，既是在论述继续教育的整体目标，也是在论述继续教育的必要性和迫切性；第三、

四章分论中小学校长继续教育模式和中小学骨干教师继续教育模式，是论述继续教育的一般规律和基本特点；第五章论中小学教师校本培训模式，第六章论新课程背景下中小学教师继续教育的课程和方法改革，第七章论中小学校长和教师教育科研能力的培养，是具体分析继续教育中几个操作性的重要问题；第八章论继续教育面临的问题、挑战及对策，是从另一个侧面来分析、反思继续教育问题。上述四个部分组成了关于继续教育研究的有机逻辑结构，使全书显得紧凑而不散漫。同时，锐意创新是本书的又一显著的特点。在每一章中都展示着著者的创见，此处仅以第六章为例略作剖析，著者在本章引言中指出：“教师继续教育只有与基础教育课程改革同行，才能使教师根据新课程的要求，改革自身的教学行为，获得应有的教学效果。”基于这样的认识，著者提出应通过增加教育类课程、创造性类课程、选修类课程、方法学或技术学类课程、科研类课程、活动课程、综合课程来调整教师继续教育课程结构；应通过构建以问题为中心的教学模式、案例分析教学模式、研究性学习教学模式、情景模拟教学模式、对比教学模式、反思式教学模式来达到改革新课程背景下教师继续教育方法的目的。目前，国内系统地阐述新课程背景下教师继续教育的课程和方法改革的论著尚不多见，而该著能在这方面进行深入探索，这足以体现了著者的理论创新精神。再次，李大健这本著作的学理性、理论性还表现在其研究方法的多样，比如著者分别采用了调查法、观察法、经验总结法、行动研究法、文献法等展开研究，取得了相当好的效果。

综观全书，著者在勾画中小学校长和教师继续教育的整体构架和内在理论上做了大胆而有成效的尝试，开拓了新思路，独具匠心，别开生面，既为培训院校、中小学校长和教师有效地开展

继续教育实践提供了明确、清晰的线索，又为丰富继续教育理论宝库做出了积极的贡献。

李大健一贯勤奋好学，多年来在完成繁重的教学和行政管理工作的同时，一直笔耕不辍，每年发表的论文在数量和质量上都是颇为突出的，现在他的这第二本著作又将出版，我感到由衷的高兴，特写下上面的文字，既是读后感，也是借以表达祝贺之意。

2004年1月19日

于岳阳市南湖畔

(余三定：湖南理工学院党委副书记，教授)

目 录

第一章 中小学校长应具备的素质结构·····	(1)
一、中小学校长素质的现状·····	(1)
二、中小学校长应树立五种形象·····	(4)
第二章 中小学教师应具备的素质结构·····	(36)
一、中小学教师的素质现状分析·····	(36)
二、中小学教师应具备五个方面的素质·····	(38)
第三章 中小学校长继续教育模式·····	(66)
一、崇尚教育观念的新颖性·····	(67)
二、注意教育管理的科学性·····	(68)
三、突出教育内容的针对性·····	(76)
四、讲究教育方法的灵活性·····	(79)
五、加强教育基地的适应性·····	(92)
第四章 中小学骨干教师继续教育模式·····	(97)
一、确定教育目标, 搞好课程建设·····	(97)
二、精心实施教学, 确保培训质量·····	(103)
三、统一思想认识, 加大管理力度·····	(112)
四、优化办学条件, 增强服务意识·····	(115)
第五章 中小学教师校本培训模式·····	(117)
一、校本培训的内涵·····	(118)

二、校本培训的特点	(120)
三、校本培训的内容	(123)
四、校本培训的原则	(125)
五、校本培训的形式	(127)
六、开展校本培训的保障措施	(134)
第六章 新课程背景下中小学教师继续教育的课程和方法 改革	(144)
一、调整教师继续教育的课程结构	(144)
二、中小学教师继续教育的教学方法改革	(151)
第七章 中小学校长和教师教育科研能力的培养	(177)
一、中小学校长和教师要树立符合时代潮流的教育观念， 增强从事教育科研的意识和自觉性	(178)
二、破除中小学校长和教师对教育科研的神秘感	(179)
三、创设教育科研的氛围	(181)
四、中小学校长和教师要掌握教育科研的基本方法	(183)
第八章 中小学校长和教师继续教育面临的问题、挑战及 对策	(240)
一、继续教育的功能	(241)
二、中小学校长和教师继续教育面临的问题	(243)
三、中小学校长和教师继续教育面临的挑战	(247)
四、提高中小学校长和教师继续教育质量与效益的对策	(250)
后记	(280)

第一章 中小学校长应具备的素质结构

国外很多社会学家和经济学家预测，21世纪最伟大的产品是新型的学校教育。新型学校教育成功与否关键在于校长。我国著名教育家陶行知说：“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论它的校长。”^①可见，有什么样的校长，就有什么样的学校。校长的素质体现着校风校貌，决定着办学的水平。

21世纪，我国基础教育任务将不断增加，教育内容逐渐丰富，教育手段将日益现代化，对培养人的质量要求愈来愈高。中小学校长的素质如何，直接关系到基础教育的质量，关系到我们能否抓住教育振兴的契机，关系到贯彻落实“三个代表”重要思想，全面建设小康社会的进程。因此，从战略的高度来研究校长的素质，意义重大，刻不容缓。

一、中小学校长素质的现状

笔者曾对岳阳市 204 所中小学校长(其中，高中校长 30 名，初中校长 120 名，小学校长 54 名)进行过综合调查，他们的基本情况是：年龄，30 至 39 岁的占 51%，40 至 49 岁的占 39%，50 岁以上的占 10%；教龄，10 年以下的占 5%，10 至 19 年的占 60%，20 至 29 年的占 30%，30 年以上的占 5%；学历，高中校长本科毕业的占 80%，专科毕业的占 20%，初中校长本科毕业

^① 陶行知文集，江苏人民出版社 1981 年版，第 106 页。

的占 30%，专科毕业的占 70%，小学校长本科毕业的占 10%，专科毕业的占 50%，中师毕业的占 40%；职称，高中校长有高级职称的占 80%，有中级职称的占 20%，初中校长有高级职称的占 12%，有中级职称的占 83%，有初级职称的占 5%，小学校长有小教高级职称的占 70%，有小教中级职称的占 30%。

调查结果表明，绝大多数校长基本熟悉教育、教学业务，有些还是优秀教师；这些校长都分别参加了省、市、县三级培训院校举办的“任职资格培训班”和“提高培训班”的培训，其教育理论和管理理论水平已有了一定的提高，学校管理工作也有所改进，基本上没有“乱校”；各校在不同程度上和不同范围内开展了教育教学改革；绝大多数校长能勤勤恳恳地工作，作风正派，有较好的人际关系；出现了少数办学有特色、有成绩的优秀校长，对全市教育工作产生了较大的影响，有的在省内甚至在全国也有了一定的知名度。

但是，从全面贯彻《中国教育改革和发展纲要》所规定的任务来要求，从实行校长负责制实际需要来看，用 21 世纪中小学教育的发展变化对校长素质的更高要求来衡量，我们也不遗憾地感觉到，这些校长中较普遍地存在以下五个方面的问题。

1. 从资历和组织管理能力来看，担任校长不足 5 年的占 55%，不足 10 年的占 81%。这些校长明显缺乏管理经验，只能使学校从不稳定状态走向较稳定的状态，而不能使学校从稳定状态向个性化特色学校发展，不能使师生从被动管理的状态走向更高的自觉行为状态。大多数学校有较明确的常规管理要求，学校工作也能正常运转，但往往停留在制定各项规章制度上，对这些规章制度的落实缺乏经常性的检查、督促，形成不了具有特色的优良校风与校规。我们认为常规管理是需要的，是学校管理的基础，但仅仅停留在常规管理上，只是自上而下的规章制度管理，而不动调教师的主人翁积极性，不实行“全员管理”，是难以提高管理效益的。深化教育教学改革，需要采用现代化科学手段，需

要有一套科学的管理方法。现在有些校长忙于会议，忙于事务，对学校教育教学活动的质量状况，并不是“心中有数”，甚至满足于一些形式主义的做法，热热闹闹地搞些“公开课”、“主题班会”等，忽视了实际效果的鉴定。学校管理的中心环节是教育教学的目标管理和质量管理，离开了这一点，就没有抓住核心，教改也难以向深层次推进。

2. 从知识结构来看，许多校长有比较扎实的专业知识，是教学上的内行，但教育管理理论功底较薄弱，对国内外的教育改革信息知道得少，对有关经济、文化、科技等方面的新成就缺乏足够的了解，无法把握这些方面的发展趋势。从我们调查的情况来看，懂电脑、会电脑基本操作的校长寥寥无几，更不用说设计电脑软件了，家庭拥有电脑的更是屈指可数。对所谓“信息高速公路”、“知识经济”，以及“数字地球”、“地球村”等概念一无所知，对新的主要科学——信息科学、管理科学、生物科学和海洋科学等更是闻所未闻。有些校长虽然经过“任职资格培训”、“提高培训”，学到一些基本的教育理论和管理知识，但是回到学校以后，忙于事务，没有安下心来读点书，研究点问题，学到的知识没有应用于实际。有些校长有较长工作经历，也积累了一些管理经验，但由于缺乏理论素养，无法把这些经验上升到理论的高度，因而难以在学校管理中步入新的、更高的境界。

3. 从思想观念来看，许多校长教育思想不够活跃，教学观念陈旧，立足点不高，看问题往往眼光狭窄，想问题往往缺乏深度，解决问题因循守旧，缺乏创见，学别人的经验也容易照抄照搬，不能“集众之长，为己所用”，难以“青出于蓝而胜于蓝”。

4. 从生理、心理素质来看，相当部分中小学校长的身体状况难以承担时代的重托。有30%的校长患有一种或多种程度不一的生理疾病，多数校长疲于工作，无暇锻炼。相当多的校长患有焦灼、压抑、紧张、神经过敏、心神不宁等心理疾病，个别校长个性品质脆弱，在挫折和打击下一蹶不振，从此情绪低落，绝

望颓废。

5. 从行为选择来看,不少校长进入了误区,出现了不同类型的有明显缺陷的校长。

(1) 事务型。以安排行为、处置行为作为重点,尤其热中于财、物的处理。这样的校长,每天忙乱于具体事务,理不出头绪,不能超脱,既不能分析现实状况,掌握态势特征,更不能预见未来,看不到新事物的萌芽状态,也看不到不良倾向的始发状态。他们与教师各行其是,教学则处于无管理状态或软弱管理状态。这种组织气氛,也使得教师热中于事务,热中于一般的忙忙碌碌,以示积极努力,而与教育科研、工作研究无缘,难以改进教育教学工作。

(2) 福利型。重点选择福利筹划行为、关系行为,摒弃监督行为、评价行为,在其行政行为中很少选择参与师生活动的行为与调研行为。这样的校长,虽给予教师较多的好处,但教师得不到校长的业务指导,教师的工作成果也得不到校长的理解。虽不会对校长产生过大的不满,但也不能使教师得到满足。

(3) 企业型。这是中国在管理改革中出现的一种特有的误区。一些校长整天忙于集资、搞销售、定合同、做买卖,为实业的维持、发展与效益奔波,其选择的已不是校长行为,而是董事长、经理的行为。

二、中小学校长应树立五种形象

中小学校长良好的素质结构应包含哪些方面呢?为此,笔者在广大教师中作了调查。在问卷中,笔者选取了校长应具备的8个方面、32项素质,分“很重要、重要、比较重要、一般”四种程度。让广大教师经过周密思考后进行选择,确定其程度。选取的调查对象是岳阳市20所中小学校的240位教师。在这之后,笔者又到上海、南京、杭州、武汉等地走访了一些名牌中小学校的校长。经过深入调查研究,笔者认为21世纪中小学校长的素质结

构应包括以下五个方面。

(一) 把稳“方向盘”，树立自律自重的形象

中小学校长在学校管理工作中，一是靠真理的力量，二是靠人格的力量。一个合格的校长，就是要使真理与人格相辉映。

中小学校长要树立正确的教育思想观念。世界著名教育家苏霍姆林斯基十分重视教育思想在学校管理中的作用。他说：“领导学校，首先是教育思想的领导，其次才是行政上的领导。”^①他把教育思想提到这样高的地位，是很有见地的。因而，中小学校长应该具有马克思主义的基本观点，要站在培养 21 世纪人才这一制高点上，根据党和国家的教育方针和“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的要求，确立学校的办学方向和具体的奋斗目标，并把全校师生员工的注意力引导到坚持正确的办学方向，努力实现本校的具体奋斗目标上来，从而保证学校更好地为社会主义现代化建设服务。比如在当前，由于片面追求升学率的现象还较严重，中小学生的课业负担过重，校长应注意引导全校师生端正教育思想，使大家自觉地贯彻党和国家的教育方针，做到德、智、体、美等方面一起抓；面向全体学生，好、中、差一起抓；全面提高教育质量，知识、智力、能力一起抓；全面完成学校任务，升学、就业一起抓。既要重视大面积质量的提高，又重视尖子学生的培养和后进学生的进步；既重视课堂教学质量的提高，又重视课外活动中学生兴趣和特长的培养。这样，以培养能力、发展个性为特征的素质教育，便可以使未来的建设者和接班人具备 21 世纪社会发展需要的适应力、创造力和竞争力，便能使我们在 21 世纪的国力竞争、人才竞争中立于不败之地。

与此同时，校长应是一座“教育”之碑，是师生学习和敬仰的楷模。21 世纪，随着人类综合素质的不断提高，人们的自主意识、自尊心越来越强。学校管理工作依靠的不再是权力、地位和

^① 苏霍姆林斯基，和青年校长的谈话，上海教育出版社 1983 年版，第 33 页。

职务，也不是仅仅依靠命令、指挥、纪律制约和物质引导，而主要靠的是校长的威信和影响力。因此，中小学校长在工作 and 生活中，要严于律己，注意给师生以良好教育影响，必须为人师表，从自己做起，这是义务。凡要求师生做到的，自己必须率先做到，说十遍不如亲自做一遍，做到正人先正己，以自己的模范行动去影响师生员工，寓教于自己的行动之中。不要“台上唱高调，台下不公道”，“唱的雅致，做的低劣”。校长率先垂范，树立榜样，就会起到“随风潜入夜，润物细无声”的作用。校长在师生员工面前每说一句话都能释放很大的能量，即使不说话，也拥有无声的感召力和影响力。正因为为人师表的感染力和影响力是非常大的，所以才会古有“其身正，不令而行；其身不正，虽令而不从”，今有“喊破嗓子不如做出样子”之说。这说明了以身示教、严于律己的重要性。具体来讲，中小学校长应确立“两观”，增强“三种意识”，做到“七坚持七不当”。

“两观”，即科学的、现代的教师观和学生观。

教师是育人过程中教育成败的关键。中小学校长要办好学校、提高教育质量，就必须具有科学的、现代的教师观，充分认识教师是学生发展中最具体、最生动、最形象、最容易领会和模仿的榜样。在学校管理中，只有真正把教师看成是学校中创造性劳动的主体、是现代教育思想和教育行为的载体、是学生社会化发展的导体，才能摆正角色位置，为教师搭建舞台，让教师表演出各自的教育风格；才能最大限度地发挥教师的潜能，扎扎实实地积聚教育能量，使教师在工作中逐渐形成有鲜明个性的教育教学风格，使教师队伍的素质不断提高，得以优化。

学生的身心暂时处于比较不成熟的幼稚状态，他们需要接受各种教育影响，是教育实践中被改造的对象，具有受动性，始终处于客体地位，这是不容置疑的一方面；但同时，校长也要充分认识到学生是具有强烈的求知欲望，具有主观能动性、多方面发展需要和巨大发展潜能的个体，是教育活动的积极主动的参与

者。教师的主导作用就在于发挥学生的能动作用、主体作用，变消极被动的灌输为学生积极主动的吸收。除此之外，校长还应承认学生的差异性、发展性、独立性和自主性、个别性，等等。

“三种意识”，即奉献意识、创新意识和信息意识。

奉献意识是指校长要对教育事业有无限热爱的情感，有为教育事业奋斗终身的志向，有不计个人名利，一心扑在教育工作上的崇高精神，做到像陶行知先生那样“捧着一颗心来，不带半根草去”，用毕生精力服务于人民的教育事业。恪尽职守，无私奉献是当校长的必要条件。一位教育家说过，“校长手里不应该拿着鞭子，而应该举着旗帜，走在前面。”校长只有充分发挥自身的示范作用，用模范的言行来引导教师，激励教师，鞭策教师，才能使教师觉得“言真可信，行正可效”，才能激活广大教师的奉献之情，产生良好的道德感染力和“上下同心，其利断金”的合力。纵观古今中外，凡是对教育事业做出巨大贡献的校长，无一不是一心为人民，一心为教育，具有奉献意识的。陶行知先生就是一位典范。

创新意识是指校长要在教育实践活动中表现出不安于现状，不墨守成规、锐意改革、标新立异的创新精神。开拓创新是21世纪的主旋律，因循守旧、得过且过的思想不适应时代的要求，终将被时代所抛弃。国外非常重视创新意识，如德国专家认为，没有创新意识的校长不是一个好校长。日本也重视校长的创新能力，规定校长允许犯“合理性错误”。邓小平同志说过：“没有一点闯的精神，没有一点‘冒’的精神，没有一股气呀、劲呀，就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出新的事业。”陶行知先生也曾指出，第一流教育家要有敢探未发明的新理，敢入未开辟的边疆的胆量和勇气。随着教育改革的深入发展，有许多新情况、新问题，需要校长以创新意识去解决。因此，21世纪中小学校长要大胆地对学校各项工作进行改革，力争成为开拓创新型校长。要敢于做“第一个吃螃蟹的人”，勇于改革陈规陋习。如

在办学方面，要变“封闭式”为“开放式”，加强学校同社会的横向联系和信息交流。在学生思想教育方面，要变“保姆式”为“自主式”。在教学方面，要从培养“知识型”的人为主，转变为培养“德能型”的人为主，在抓好“双基”的同时，要着重发展学生的智力，培养学生的能力，特别是自学能力和分析问题、解决问题的能力。具体应从以下六个方面下功夫：(1)教学内容从“惟科学主义”到科学教育(培养学生的科学精神、科学态度和科学方法)与人文教育(培养学生健全的人格)相结合；从分科课程到综合课程(强调还世界为不可分割的完整的统一体之本来面貌)；从陈旧落后到现代化。(2)教学过程要从以教师为中心转变到以学生为中心，充分发挥学生的主体作用，让学生主动学习、独立思考，尊重学生的个性和见解；从重视对学生进行知识传授到以提高学生的学习能力、思维能力、自我教育能力和创造力为教学的主要目标；重视学生智力活动与非智力活动之间的必然联系。(3)教学方法由教师从主观愿望出发的生硬灌输到以培养学生积极主动学习的启发式为主的多种教学方法的综合运用。(4)教学组织形式从强调整齐划一，以班级授课制为基本组织形式到根据教学目标和内容，灵活多样地采用班级教学、分组教学、独立学习等多种教学组织形式。(5)教学原则在坚持传统的科学性和思想性统一、理论联系实际、启发性、直观性、系统性、因材施教、巩固性八大原则的基础上，要切实贯彻落实在现代社会已逐渐形成的五大教育原则，即“主体性原则、和谐性原则、发展性原则、个别性原则和成功性原则”。(6)教学手段要实现从传统到现代的嬗变。即在继承传统教学手段(包括传统的电化教学)优点的基础上，充分发挥计算机、多媒体等现代化教学手段在提高教育活动效率、增强教育功能、减少教学难度等方面的作用。在管理方面，要变“家长式”为“民主型”、“服务型”，最大限度地调动全校师生员工的积极性、创造性，使教职工都能施展自己的才能。在勤工俭学方面，要引进竞争机制，要实行承包责任制，提高经济效益等，