

wo de pafuleishi zhi meng

我的帕夫雷什之梦

■ 负守勤 著

甘肃人民出版社

会师门

序

俞守勤同志是我校基础教育研究中心兼职研究员,在基础教育实践和理论研究方面做了大量的工作,已经出版了4部教育专著,这次是他的第5部专著出版,请我们说几句话。作为师范类大学,我们也非常关注基础教育,愿为此做一些工作,故而遵嘱作此序是以为之。

我们看了俞守勤的工作简历,读了他的前4部著作和这部新作初稿,颇受感动,而且觉得惊奇。一个忙于基层工作,时间几乎不由个人支配的人,一个不具备任何研究条件又缺少专家指导和合作伙伴的人,正如西北师大博士生导师胡德海教授说:“一般而言,出书搞研究的人很少是从事一线实际工作的人,从事实际工作的人又很少有人搞研究出书。”俞守勤同志却出乎意料地二者兼得,实在是难能可贵,不能不言及。

俞守勤同志担任过小学校长、初中校长、高中校长(两度)、县教委副主任、民办大学学生处长、民办中学校长、县教师进修学校书记等职,经历不可谓不多矣!在农村教育管理方面,写了35万字的《现代农村教育管理》,从教育行政管理、教育督导到学校管理、教育教学各个方面做了全面的论述,时间已经过去快10年了,今天读起来仍然觉得新鲜;在如何当校长方面,写了30万字的《现代校长思想理念论》,大胆地阐述了现代校长应该具备的新思想、新理念,足见其人思想之深邃,看法之卓远;在教学方面,写了40万字的

《现代课堂教学论》，其观点之独到和可操作性之强，超出了我们的想象，是真正出自课堂的课堂教学论；在教育教学方面，写了25万字的《教育教学新观念》，他的脚步紧紧跟着国家第8次新课程改革，给我们系统而全面地论述了最新的教育教学观念，成了每一个中小学教师案头必备之书。现在写的第5本书，则又把触角伸到了地方教育发展的研究上，站在如何办好一个县的教育的高度，不在其位而谋其政，退出一线且仍致其事，意见和建议齐表，肯定与否定具陈，直抒胸臆，若此深情与执著、出世又入世，同仁们无不感慨！

负守勤同志的书值得一读！负守勤其人也值得一读！

天水师范学院教育学院

李刊文(书记)、罗云(院长)、

许晶敏(副院长)、闫桢(副院长)

目 录

十 大 建 议

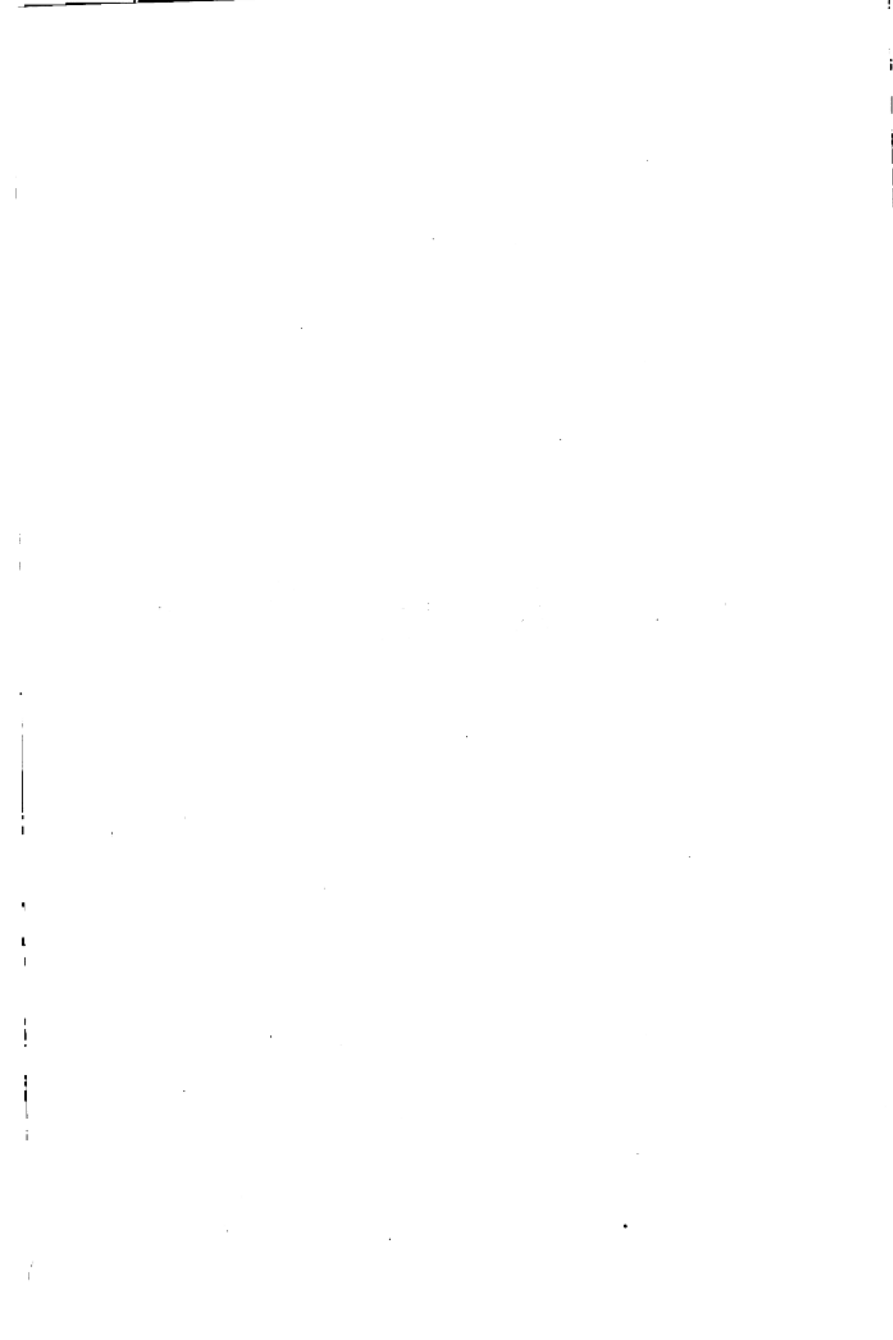
- 一、关于教育体制改革的建议.....(3)
- 二、关于提高教育行政决策水平和质量的建议(38)
- 三、关于名师队伍建设的建议(52)
- 四、关于选拔和培养优秀校长的建议(80)
- 五、关于怎样提高教学质量的建议(95)
- 六、关于发展优质高中教育的建议.....(125)
- 七、关于普及和加强小学幼儿园英语教育的建议.....(137)
- 八、关于幼儿教育发展的建议.....(144)
- 九、关于建设教育强县的建议.....(161)
- 十、关于充实完善和弘扬会宁精神的建议.....(187)

十 大 思 考

- 一、新课程理念下的学校管理.....(209)
- 二、论学校经营管理.....(246)
- 三、新课程理念下教学方法.....(251)
- 四、新课程理念下学生的学习观念、策略与方法(275)
- 五、新课程理念下的教学辅导.....(294)

六、论教师的职业道德·····	(313)
七、我心中的校园文化·····	(348)
八、我心中的帕夫雷什中学	
——关于会宁五中办学的构思与设想 ·····	(385)
九、我心中的会宁“十一·五”教育·····	(422)
十、扛着大旗的会宁教育·····	(438)
 足 迹 ·····	 (445)
 后 记 ·····	 (449)

十大建议



一、关于教育体制改革的建议

一、什么是教育体制改革

体制问题有时候是政策问题。大的体制一般由国家来制定，小的一些体制则由我们自己根据地方上的实际情况制定。也就是说在国家既定的体制之下地方上仍然有许多具体的问题需要探索、研究、确定和解决，即制定符合地方教育发展的体制，或者说存在着如何把国家好的体制变为符合基层实际的具体操作过程和政策体制的问题。这里面有两个问题需要考虑：一个是国家体制的贯彻执行问题，一个是实行我们自己摸索创造出来的同样具有很好效果的体制或政策的问题。

（一）体制改革与政策作用

体制和政策比较，共同点都是指推动事物发展的办法和措施，不同点是，政策具有应对性、灵活性，时效短，体制具有确定性、稳定性，时效长。政策是体制的雏形或动态过程，体制是政策演变的结果、定型。我们常说“体制问题”、“体制不行”等等，实际就是指旧的一些条条框框束缚着、阻碍着事物的发展，或者旧的体制不利于事物的发展。所以研究和制定好的体制是促进教育发展的一个非常重要的方面，而这一点恰巧被人们在执行国家体制或上级体制的过程中掩盖或忽略掉了。所以，教育工作者在抓工作时总是着眼于“抓紧抓好”。“抓紧抓好”，这当然是干好工作的基本要素，但是如果不考虑或者少考虑体制、政策问题，就要误大事，恰巧有些问

题就出在体制、政策上。

体制也有许多分法。大有大的体制,小有小的体制;国家有国家的体制,地方有地方的体制;行政有行政的体制,教育有教育的体制;外部的有外部的体制,内部有内部的体制;等等。体制和机制比较,体制是“硬件”,是“物”的东西,机制是“软件”,是“生命”的东西。先有体制,后有机制。没有体制,机制就失去了载体;没有机制,体制就没有生命活力。

体制要进行不断地改革和创新。一种很好的体制,过一段时间就未必还好。人们要经常不断地进行理论创新、观念创新、体制创新和科技创新。体制创新属于哲学社会科学范畴,而在实践中往往先通过理论创新、观念创新、体制创新,从而推动科技创新。所以我们必须通过转变观念、改革体制,把束缚教育发展的种种枷锁打破,使教育工作者的能量充分地释放出来,才能促进教育的发展。

课程改革需要建立一定的体制或制度。课改过程就是一个不断积淀经验、巩固成果的过程,就是不断集中智慧,进行创新的过程。在围绕课改加强学校体制、制度创新的工作过程中,我们切身体会到,民主决策应该是体制、制度创新的基础。体制、制度的形成一定是一个精心设计、民主决策、科学论证的过程;体制、制度的制定一定要符合教育教学规律,符合国家的政策要求和法律法规,符合学校的实际情况,符合课改的理念和要求。这就要求我们必须摒弃过去过分强调体制、制度约束和规范功能的做法,摒弃自上而下的制度制定和决策流程,而代之以“以人为本、上下合作、民主协商、反复论证”的积极的、科学的决策过程。通过体制、制度的制定和完善过程,真正达到统一思想、提高认识、激发干劲、集中经验、生发智慧的目的。

(二)体制改革与教育发展

十大建议

体制之对于教育事业,大体有如下作用。第一,心理作用。能够心情舒畅地工作这几乎是教师的普遍的追求。人们都有希望被较高层次隶属和直接领导的心理需求,也就是领导的层次越高,级差越大,人们的满足感、优越感就越强,工作的积极性也会增强。如果被同级别、同文化层次或者水平更低的人领导,人们就会有压抑的感觉,认为不需要再做努力已经绰绰有余了。第二,正常情况下,层次越高,领导人的能力水平和文化水平也相应越高。被高水平的人领导,就有激励作用,人们的上进心就强,就有努力提高自身水平以缩小差别的欲望和追求;被低水平的人领导,就会丧失前进的信心和勇气,或者降低要求。这和运动场上的竞赛一样,和强手比赛,就有干劲,和弱者比赛,就没有干劲。第三,体制一般包括级别、岗位、职责等,具有很强的规范性和制约性,人们有自然服从的心理准备。体制规定得越清楚,人们的活动就越有秩序,互相之间的配合和制约越加规范有序,发生冲突、碰撞和重复工作的可能性就减少,而且责任性也比较强,失误的地方也容易找出,是非分明。比如中小学内部管理体制实行校长负责制,校长对外代表学校,对内管理学校,对上级负责。校长的三项基本职能就是学校的组织和管理、教学的监督和领导、学校与社会关系的协调和维护。有了这些,校长就有了团结一班人和全体教师共同办好学校的明确的权力、明确的目标和明确的责任,只要监督到位、责任追究到位、考核到位、任免机制健全,校长自然就会努力工作。再比如,高等学校实行党委领导下的校长负责制,一方面体现执政党的领导,一方面为了防止作为法人代表校长决策失误而实行集体领导,凡重大事情必须经过党委集体讨论决定。再大一些拿国家体制来说,社会主义制度就具有办大事的优越性,等等。总而言之,在管理中,建立优越的体制是推动教育事业向前发展的大事,它的作用绝不亚于一味

地“抓紧抓好”。

(三)体制改革与会宁教育

我认为会宁县在教育方面一直缺少通过改革体制来实现教育良好发展的主体意识。那么究竟怎样的体制好,怎样的体制不好?我认为,第一,要动起来。生命在于运动,事物的发展也在于运动。动就有可能出现矛盾,暴露问题,这样,题目也就出来了,就有利于研究,有利于找出问题的结症,最后由矛盾促使人们进行改革,由问题催着人们去制定或者适应新的体制。动比不动好,动就有可能发展,不动则绝对不会发展,也永远找不到发展的出路。第二,要改革。改革必然涉及一部分人的利益,要伤及“皮肉”,就像人有了病要做手术一样。做了手术,虽然一时疼痛,但病治好了,不做手术,可以免除一时的痛苦,但终究会被疾病夺去生命。动是建立和完善体制改革的前奏曲。动就能发挥大家的作用,由动发展而为改革,就等于体制改革有了眉目,有了一定的目标和方向;动就有可能理清头绪,认清事物内部的矛盾。改革就是成熟了的“动”。当然改革的过程也是继续完善的过程,这一点不能忘记。第三,要研究。一项体制的建立不像“治大国如烹小鲜”,由于它具有稳定性,涉及一些人的具体利益,处理不好,可能还会出现反作用。会矛盾百出,乃至将人们的注意力引向矛盾,不利于工作。因此,首先要研究过去的一些做法。过去的做法有些可能经过改良就可以用,有些则是吸取教训,当然,有些做法则可能完全是创新。主要的是要研究现状,只要我们躬下身子和广大教职工一起站在办好事业这个基点上,一定会有许多好的办法可以想得出来。第四,要研究政策。国家的政策是我们制定体制的“母机”,虽然我们自己可以大胆创新,大胆尝试,甚至于“敢为天下先”,但可能我们还不具备那种惊人的能耐,因此,我们的做法,一般大体符合国家的政策。第五,要研究人的心

十大建议

理。只要有利于调动人的积极性,有利于做好工作,那就是我们课题,我们的一切目的都是为了做好工作嘛!这一点却恰恰有些人难以做到。因为人总怕伤及自己的利益,有时候甚至为了自己的利益,而置集体的利益于不顾,甚至明知有必要改正,也不去改正。

二、需要进行哪些教育体制改革

(一)积极推进教育行政管理体制改革,不断完善“以县为主”的管理体制

“以县为主”就是指“在国务院领导下,由地方政府负责,分级管理、以县为主的管理体制”。“以县为主”的管理体制所包括的重大内容一般有教师工资的发放,公用经费和基建经费的保障机制以及教师人事管理,校长的推荐任命,“普九”成果的巩固,残疾儿童、少年、贫困家庭子女教育等问题。“以县为主”的管理是全国农村教育会议上提出来的一项重要体改措施,那么如何贯彻落实“以县为主”以及“以县为主”包括那些具体内容?这些内容有没有得到关注和落实?要认真研究,同时还要研究“以县为主”涵义之下的其他问题,哪些问题该纳入“以县为主”,哪些问题不该纳入“以县为主”,怎样落实“以县为主”才能收到实效?才能真正推动教育发展等。

(二)推进学校外部管理体制改革

学校外部管理当然主要是行政管理,牵扯到教育行政管理中如何制定学校管理的体制和制度等问题。学校的外部管理一般分两类,一类是直属管理,一类是县—乡—校三级管理。一般地,无论教育行政部门直接管理学校或是通过乡教委(按政策乡教委应当撤销)管理学校,这一条线都是教育教学业务管理,其中当然少不了包括一些大的政策或体制的建设、制定和管理,起码有些事情需要教育行政部门向上建议,有些问题需要认真研究、讨论或论证,

先形成共识。如学校之间的竞争,学校为了不断提高教育质量和水平,更好地满足人们对优质教育资源的需求,积极开展竞争,但学生的择校与学校择生的结合,却引出了一个“顾客至上”的追求,导致教育中所包含的基本价值和行为规范要求以及学生学习课程的义务性,转换成了一种“消费”属性的活动。尽管竞争过程中出现了一些问题,但有可能促进发展,而学校如果没有了竞争,“各就其位”、“各安其位”,问题可能会更大。因此,教育行政管理中的学校管理就要解决这些问题。还有些学校分“快慢班”和各种名目的“奥赛班”、“希望班”、“特长班”等,给人有一种商业性质的炒作之感,教育行政管理有没有必要干预?有没有必要通过体制改革,使所有处在一定范围内同类的学校通过相互之间的某种关系的影响、互动而得到发展,或者通过上级教育行政部门正确的领导和管理,达到学校之间互动发展和自主发展。或者教育行政部门出政策、定体制,进行宏观管理。还有对每所学校的考核、监督、评估(通过评估定类、定级、定等)等,怎样进行这方面的管理,也牵扯到体制问题,也就是说起码教育行政部门要制定学校之间互动发展的体制与机制,要制定上下对口的管理、指导的体制与机制,同时还要干预和规范学校内部的一些管理,起码要使学校内部管理符合国家的政策、法律法规等要求。学校外部管理起码要有作为,起作用,又不影响学校的自主发展。会宁的教育管理体制中需要研究和讨论的问题很多,如乡中心小学的校长,由乡上任命好?还是由县教育行政部门备案、任命好?原来办过高中后来撤销但仍保留正科级建制的学校,由乡上管好?还是继续保留县直管好?乡教育管理委员会是继续保留呢?还是根据国家政策撤销呢?乡教委现在起着哪些作用?它对全乡教育教学中心工作的指导、规范等作用到底有多大?怎样认识一个乡的教育工作?怎样考核一个乡的教育

十 大 建 议

教学工作？考核标准怎样？考核指标有哪些？完不成任务的如何对待？有没有奖惩制度或措施？有没有问责制？怎样考核乡教委主任，如何评价乡教委主任的工作，有没有晋升与罢免的依据等。完善的乡教委应该设哪些机构和岗位？应配备怎样的人员？各起什么作用？对乡教委有没有明确的考核标准和指标？乡教委及其每个岗位的人员有哪些职责？乡教委的组成人员有没有人数或职数的限制？乡教委主任讲不讲任职资格？应不应当建立比较规范的任免机制？乡教委主任有没有任期？换不换届？如何换届？乡教委与乡党委政府是怎样的关系，权力如何分配？乡党委政府怎样参与教育决策和教育管理？等等。副科级或正科级学校有没有必要由县上直属？如果直属，内容应当包括哪些？直属和不直属有哪些区别？对发展事业有何补益？直属有哪些政治待遇或行政业务上的要求？

20世纪八九十年代我国实行分级办学、分级管理即县乡村三级办学、县乡两级管理的教育管理体制，是教育体制改革较大的一次。从2003年开始又提出了“以县为主”的管理体制，实际情况是教育体制已经从一般的行政管理和行政制度，深入到与基础教育教学内部学术活动有关的制度领域，而且是一些比较微小的领域，课程改革就十分明显地体现出了基础教育改革与发展已经进入了一个学术和专业的领域。

五年以后，县辖的小学将要开始“撤并”，寄宿制小学将要产生。会宁在办学校上要有眼光，5年以后学生的数量将开始大幅度减少，也就是说小学生源不足的问题将要出现，学校特别一些村学、教学点将要“撤并”，每年将有5所以上的学校因缺少生源而无法开办，这是一个大问题。一般地，大村的村中心小学要准备建成寄宿制学校，还有可能出现联村小学，或者一个乡镇一所初中，一

所中心小学辐射3~5所村完小,这就更要考虑寄宿制,因而在“义教”工程和“危改”工程中要为此而预留空间。

(三)进一步深化办学体制改革

义务教育坚持政府办学为主,社会力量办学为补充。非义务教育实行更加灵活、开放和多样的办学体制和模式,积极鼓励社会力量办学,特别社会力量办幼儿教育,推动学校进行多种办学体制的改革实验。积极推进农职业学校、职业技术教育与企业、社会力量合作办学。积极支持并规范民办教育发展,鼓励和引导社会力量举办水平高、有特色的学校。

(四)推进学校内部教育管理体制改革的

深化学校内部管理体制改革的,不断提高学校管理水平。深化用人制度改革,形成能上能下,能进能出的人才流动机制和竞争激励机制。稳步推行聘用合同制和专业技术职务聘任制,改进教师评价与考核办法。深化中小学分配制度改革,加大县、乡两级财政投入,依法保障中小学教师的待遇,逐步规范教师薪酬特别新聘代课教师薪酬发放办法。

在推进学校内部管理体制改革的,不断完善校长负责制的过程中,是否有必要进一步明确各级各类学校的机构设置,领导岗位、职数,人员配备以及校长所任课程时数、各级各类学校的校长应当至少担任多少课时的教学任务才合适等。

完中、高中以及规模较大的中小学应该设哪些机构?怎样配备人员,怎样划分职责,怎样分工负责、互相配合?规模较大(譬如1000人以上)的小学、初中除设教导处外,是否还可以考虑设政教处或称德育处、团委、少先队等机构或组织?特别在实施新课程的过程中,更要考虑设置或改变一些机构设置,如新课程研发部、心理咨询室等。

十大建议

校长的任命应该经过怎样的程序？怎样报？怎样批？有没有民主参与机制？如果有，是否是真民主？免校长（包括其他领导）应该经过哪些程序？怎样免？免的标准是什么？任命和罢免有没有监督机制？有没有任期和任免时间的科学选择？校长是否实行职级制？

现在存在一种怪现象，校长可以选择教师，教师却无力对是否聘任某个校长发表有影响的意见；校长有负责办学的重大责任，却没有对副校长或中层领导的提名推荐权，在人事权上，学校的各级领导甚至连教师都已经由上级安排好了，校长只负责提高质量，成功了是大家的功劳，失败了是校长的责任。还有一种现象，校长专司“政务”，教师只问“业务”。学校最本质的、本该由校长视作重中之重的工作——教育和教学，都以“业务”为名分派给教师和中层领导。同时，还责令其承担工作不力的全部后果！而校长——几乎疏于从事一线教育教学工作，甚至如同没有这回事一样，校长俨然只是一个专职搞建筑、赴宴会、采购教学设施设备和出席各种会议以及考核教师工作的“专家”！甚至有些校长满脑子的“政治”，对上级甚至包括对其亲属的“服务”和“关心”，惟恐有半点疏漏，对学校内部工作则可以十天半月也不“光临”一次，这些现象肯定与体制有关。

有没有必要明确校长、书记的职责关系？学校及其教育行政部门该不该设书记？符合不符合有关政策？设了书记对校长工作是促进还是阻碍？是多了一个矛盾的生发点，还是多了一个促进工作动力源？书记的权力和职责应该由谁授予？是校长授予呢？（多数是校长授予的）书记自己定呢？还是由上级授予呢？（其实多数是出于对人的照顾，实际是有岗无位或者有位无业）其实，根据国家的体制，学校作为一个业务部门，没有必要设书记。如果确实

因人或其他原因设了书记，那么书记和校长又各应该有怎样的政治待遇？在排位上校长在前，书记在后，在礼仪上校长书记并列，在权力上一实一虚。是不是有把书记连一般普通教师都不当的情况存在？至少，我认为，不要把书记搞成一个人们形容“党”的靶子，这样有损于党的形象。

学校的行政常务会议应当由哪些人组成？行政常务会议主要讨论哪些事情？哪些事情非经过会议讨论不可？学校的校务委员应当由哪些人组成？应不应当有个原则性的规定？校务会议审议哪些事情？哪些事情不经过学校行政会议决策或校务会议审议就不能实施？如果没有这方面规定的话，就等于失去了制约和监督，学校很有可能成为私人为所欲为的场所，有可能成为校长独断专行、惟我独尊，满足私欲的场所，乃至犯错误，不利于办好学校。尽管中小学是校长负责制，校长负责绝不是私人负责，而是责任更大、担子更重了，是为集体利益负责，校长所办的事情必须是符合学校利益、集体利益和教师群体利益的事情。

还要讨论，在校长负责制下，校长应当既是一校之长，又是一班之长。那么没有“班”，哪能称班长？校长怎样行使职权？受不受监督？怎样实现监督？权责是否对应？校长工作中是通过正规班子工作还是通过私人班子工作？这些都需要体制规范和监督，缺乏有效的监督必然导致腐败。

校长对教育教学工作负有何责任？对他们的工作评估不评估、考核不考核、指标标准是什么，考核结果如何处理。如果教育教学质量连年下降，校长是不是还要照当不误，甚至是不是有提拔重用的可能？现在有一种怪现象，教师反对的领导总是提拔重用，教师拥护的，却往往得不到领导的重视。

在学校内部权力体系当中，校长权力缺乏有效监督。由于长期