

XUEXIAO GUANLI
SHIJIAN ZHIXUE

学校管理 实践哲学

缪和平 杨天平 著



人民出版社

学校管理 实践哲学

缪和平 杨天平 著

10086130

人民出版社

责任编辑:方国根

装帧设计:曹 春

版式设计:顾杰珍

图书在版编目(CIP)数据

学校管理实践哲学/缪和平 杨天平著.

-北京:人民出版社,2006.9(2007.1重印)

ISBN 7-01-005730-3

I. 学… II. ①缪… ②杨… III. 中学-学校管理-经验-舟山市

IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 086428 号

学校管理实践哲学

XUEXIAO GUANLI SHIJIAN ZHEXUE

缪和平 杨天平 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2006年9月第1版 2007年1月北京第2次印刷

开本:710毫米×1000毫米 1/16 印张:22

字数:317千字 印数:9,001-11,000册

ISBN 7-01-005730-3 定价:40.00元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

以人爲本，管理育人。爲
現代學校制度建設而努力
實踐。 爲

“
學校管理實踐哲學”題

顧明遠



二〇〇六年
五月九日

站在民族精神的
基石上实行教育的
三个面向

吕型伟
。六五。

自序

一所学校,其品牌与特色,是在经年累月的管理实践中逐步形成的,有着深厚的管理哲学思想基础和理念支撑,同时也是其长期文化建设的结晶和标识。舟山中学建校 80 多年,曾先后为国家和社会培养过数以万计的各类栋梁才俊。改革开放以来,更是焕发了前所未有的青春和朝气。学校坚持以管理哲学的目光审视教育,坚持用管理哲学的思想指导教育,并对学校管理的实践进行总结、提炼和升华,以研求哲学层面的学校管理的认识论、价值论和方法论,执本秉要、取精用弘,持之以恒、精韧不怠,从而形成了“辩证治校,打造精品”的管理文化特色,进而在学校管理科学研究的百花园中卓立一帜,形成其系统化、理论化的研究成果——《学校管理实践哲学》。

《学校管理实践哲学》是一部理论与实践紧密结合的学术著作。全书以浙江省舟山中学的管理实践为个案,系统研究和阐述学校管理中的 10 大辩证关系,既介绍舟山中学在这方面的成功做法与经验,又在理论上作探索性的思考,尤其注重运用管理哲学的研究视野和经验总结的研究方法,将舟山中学局部的经验抽象概括为体系化的知识,提升其理论品格,使之成为学校管理学界共同的财富。具体来讲,它一方面运用演绎法,以学校管理学的基本思想为公理和预设,向下推绎,从大概念到小概念,从抽象到具象,从一般到个别,直至舟山中学的管理实践,构建该学科的概念系统;另一方面又运用归纳法,对舟山中学的辩证管理实践进行理论总结和升华,从具体到抽象,从实践到理论,从经验到科学,形成该学科的著作框架;同时,将两者综合起来,交织并用,创立学校管理实践哲学的理论体系。

苏霍姆林斯基认为:“对学校的领导,首先是教育思想的领导,而后才是行

政的领导。”^①任何学校改革,都必须建基于科学的管理思想之上。离开科学的思想引导,无论多么丰富的管理实践和探索,都只能是一种经验式的学校管理,都注定是一种盲人瞎马式的管理实践。因此,作为领导者的校长,首先应该考虑的是,如何做正确的事,应在现代管理思想的指引下,体认学校变革的方向和学校教育日常生活形态改革的内涵,将学校的发展、学习型学校的创建视为管理的目标追求;其次,应考虑如何把事情做正确,从而在学校这方土地上集聚发展的力量、提高教育的质量、实现教育的价值。《学校管理实践哲学》追求和体现的,正是这种实践旨趣和哲学境界。它既是科学理论指导下的新产品,又是解决学校管理理论困境和应对管理实践挑战的伴生物,更是现代学校领导与管理思想有机结合的理论总结。

霍基金森讲过,学校管理既是一门行动科学,更是一门实践哲学。“辩证治校,打造精品”,就其本质而言,也是一种管理实践哲学。在长期的办学和管理实践中,舟山中学坚持从自身实际出发,着力于管理水平和管理质量的相互滋养与生成,执著于管理理论与管理实践的辩证和谐与互动,以求真务实的态度审察学校管理活动,尊重教学和管理实践本身的独特性、综合性和复杂性,自主规划办学目标,构建管理体制,完善办学机制,改进管理方式,开展科学研究,深化教学改革,进行个性化的校园文化建设和技术环境建设,强化教书育人、管理育人和服务育人,注重质量立校,师资兴校,科研强校和特色亮校,以开拓创新的精神管理学校的教育和教学,不断研究新的问题,不断进行新的探索,不断提出新的思想。

“辩证治校,打造精品”的管理思想融会于本书各个章节,涵括办学目标、办学机制、学校管理、校园文化、人才培养、教学管理、师资建设、教育科研、技术环境和后勤工作等10个方面。虽然说的是舟山中学微观管理的个别之事,阐发的却是辩证思维在现代学校管理中普遍运用的宏大理论话语。在管理科学和教育科学交叉融合的学科大家庭中,它是一门自立户头、对学校管理实践有着直接指导作用的应用科学,不仅对学校管理者的行为有着隅反默化的启迪作用,

^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。

而且对各类学校管理实践亦具有直接或间接的积极影响。尤其值得称道的是,学校管理科学演进至今,已经枝蔓成一个庞大的家族,传统的几代同堂式的宏大叙事研究固然十分重要,而案例式的微小叙事研究则更显可贵。从这个意义上讲,《学校管理实践哲学》之应运而生,还具有推出一种新的研究范式和样例以及开学科研究先声的作用,无疑,这对引导和繁荣该学科的理论研究也是十分有意义的。

目 录

自 序	1
引 言	1
第一章 办学目标:综合实力与办学特色的辩证统一	9
第一节 办学目标	9
一、办学目标概述	9
二、目标管理概述	17
三、综合实力与办学特色	23
第二节 舟山中学的办学目标	28
一、舟山中学的办学目标	28
二、舟山中学的办学特色	36
三、舟山中学的办学效益	39
第三节 舟山中学关于办学目标的思考	41
一、关于学习型学校的思考	42
二、关于特色化战略的思考	44
第二章 办学机制:资源积聚与理念输出的辩证统一	47
第一节 办学机制	47

一、办学体制概述	47
二、办学机制概述	52
三、办学体制与办学机制	56
第二节 舟山中学的办学机制	57
一、舟山中学的教育资源积聚	58
二、舟山中学的办学理念输出	65
三、舟山中学的校本管理实践	69
第三节 舟山中学关于办学机制的思考	72
一、关于办学管理运行机制的思考	73
二、关于建立现代学校制度的思考	74
三、关于资源积聚与理念输出的思考	77
第三章 学校管理:依法治校与民主办学的辩证统一	81
第一节 学校管理	81
一、学校管理概述	81
二、依法治校概述	85
三、民主办学概述	89
四、依法治校与民主办学	93
第二节 舟山中学的管理实践	95
一、舟山中学依法治校的实践	96
二、舟山中学民主办学的实践	101
第三节 舟山中学关于学校管理的思考	106
一、关于坚持以育人为本理念的思考	106
二、关于“法治”与“德治”的思考	109
第四章 校园文化:人文传统与现代意识的辩证统一	112
第一节 校园文化	112
一、校园文化概述	112

二、校园文化建设	116
三、校园人文传统	122
四、校园现代意识	124
五、人文传统与现代意识	125
第二节 舟山中学的校园文化	126
一、舟山中学校园文化的发展	126
二、舟山中学校园文化的建设	130
第三节 舟山中学关于校园文化的思考	137
一、关于校园文化建设关系的思考	137
二、关于校园文化建设策略的思考	140
第五章 人才培养:综合素质与个性特长的辩证统一	145
第一节 人才培养	145
一、人才培养概述	145
二、人才培养模式	149
三、综合素质与个性特长	153
第二节 舟山中学的人才培养	158
一、舟山中学人才培养的原则	158
二、舟山中学人才培养的举措	162
三、舟山中学人才培养的成果	167
第三节 舟山中学关于人才培养的思考	169
一、关于综合素质与个性特长的思考	169
二、关于课程改革与人才培养的思考	171
三、关于理想教育人才观的思考	172
四、关于创新型人才培养的思考	174
第六章 教学管理:常规管理与管理创新的辩证统一	177
第一节 教学管理	177

一、教学管理概述	177
二、教学管理实践	181
三、常规管理与管理创新	185
第二节 舟山中学的教学管理	187
一、舟山中学的教学常规管理	187
二、舟山中学的教学管理创新	193
第三节 舟山中学关于教学管理的思考	200
一、关于课程教学管理改革的思考	201
二、关于课堂教学管理改革的思考	204
三、关于校本课程开发管理的思考	207
第七章 师资建设:团队建设 with 个体发展的辩证统一	210
第一节 师资建设	210
一、教师	210
二、教师专业发展	215
三、师资团体建设	220
四、教师个体发展	226
第二节 舟山中学的师资建设	227
一、舟山中学师资建设的历程	228
二、舟山中学师资建设的实践	232
三、舟山中学师资建设的模式	237
第三节 舟山中学关于师资建设的思考	239
一、关于师资建设辩证关系的思考	239
二、关于教师人力资源管理的思考	241
第八章 教育科研:重点突破 with 群体参与的辩证统一	243
第一节 教育科研	243
一、教育科研概述	243

二、中小学校的教育科研	244
三、重点突破与群体参与	251
第二节 舟山中学的教育科研	253
一、舟山中学教育科研的发展历程	254
二、舟山中学教育科研的基本原则	255
三、舟山中学教育科研的辩证举措	258
四、舟山中学教育科研的主要成果	264
第三节 舟山中学关于教育科研的思考	267
一、关于教育科研实效性的思考	267
二、关于教育科研校本化的思考	269
三、关于教育科研与师资培养的思考	270
四、关于教育科研与教学质量的思考	273
第九章 技术环境:普及应用与优化提高的辩证统一	274
第一节 学校技术环境	274
一、技术环境概述	274
二、学校技术环境的普及应用	276
三、学校技术环境的优化提高	283
第二节 舟山中学的技术环境	287
一、硬件技术环境的建设	288
二、软件技术环境的建设	291
三、应用技术环境的建设	297
第三节 舟山中学关于技术环境的思考	299
一、关于现代教育技术应用的思考	300
二、关于人文技术环境建设的思考	303
第十章 学校后勤:走向社会与强化监督的辩证统一	307
第一节 学校后勤	307

一、学校后勤概述	307
二、走向社会的学校后勤	310
三、强化监督的学校后勤	315
四、后勤社会化与后勤监督	316
第二节 舟山中学的后勤工作	317
一、舟山中学的后勤改革	317
二、舟山中学的后勤社会化	320
三、舟山中学的后勤监督	323
第三节 舟山中学关于后勤工作的思考	329
一、关于后勤观念的思考	329
二、关于后勤改革的思考	331
主要参考文献	336
后 记	340

引 言

学校管理是一项复杂的系统工程,它是对过去管理历史的省思,是对现实管理弊端的变革,是对未来管理发展的探索。学校管理要追求卓越、避免平庸,就必须不断改革和创新,选择富有自己个性特色的管理方式和道路。特色是一所学校在长期教育教学和管理实践中逐步形成的独特稳定的品质、风格及其模式的合金。它有三层基本涵义:一是“人无我有”,即独特性或个性;二是“人有我优”,即杰出性或优质性;三是“人优我新”,即开拓性或创新性。特色建设是学校管理的重要内容,它不仅可以增强学校的综合实力,而且有助于促进学校的品牌建设,形成学校独特的管理文化。具体说来,特色建设一方面是推动学校整体工作发展的突破口。一所学校,只要选准了自己的发展特色并且得到全体师生的认同,就会极大地激发师生员工的积极性,形成更强的凝聚力和创造力。另一方面,特色建设也有利于学校建立良好的公众形象。任何事物要在背景中突出自己,必须有与众不同的地方,差别越大特色越鲜明,越容易得到社会各界的关注与支持,进而使学校取得他人不可替代的地位与成就。从学校管理改革的实践来看,人无我有,人有我优,人优我新,是现代学校生存和发展的基础,特色不仅是学校管理实践的目标诉求,而且也是学校管理改革成功的外在标志。

坐落在东海之滨的历史名校——浙江省舟山中学,在 80 多年的办学实践中,积累并创造了独具特色的办学经验和办学理念,形成了“精业爱生、严谨务实、进取创新”的校风和“诚实文明、勤奋求精、奋发向上”的学风,确立了“严、实、礼、精”的校训。在 20 世纪 90 年代中后期至 21 世纪初期的 10 多年间,学校的各项事业更是蓬勃发展,取得了前所未有的骄人业绩。“精品式”

校园的建成、教学质量的连年攀升、社会声誉的日益提高等,不仅为舟山中学的跨越式发展奠定了坚实的基础,而且也为学校赢得了广泛而良好的社会赞誉。学校领导班子适时提出“辩证办学”和“精品定位”两大特色办学与管理理念,坚持以特色立校、以特色兴校、以特色强校,构建中长期发展战略和规划。各职能处室也以此为目标,确立各自的特色发展计划。政教处制订了人文传统与现代意识辩证统一的校园文化特色建设规划,教务处制订了常规教学与创新教学辩证统一的教学特色建设规划,教科室制订了重点突破与群体参与辩证统一的教科研特色建设规划,总务处制订了走向社会与强化监督辩证统一的学校后勤服务特色建设规划等。

一、辩证治校

用辩证思维指导办学和管理,就是要从常规水平的管理中解放出来,努力建设以创新为核心的学校管理体系,“从严求实,开拓创新”,在扬弃中继承,在继承中创新,在创新中发展。舟山中学辩证办学理念的形成,首先在于充分挖掘自身在办学历史上所具有的优势,把 80 多年办学过程中形成的“从严求实”的传统文化与体现时代精神的“开拓创新”要求有机地结合起来,使学校 80 多年所积淀的丰富的文化底蕴和光荣的办学传统得以发扬光大,形成办学的精神源泉和发展动力,并逐步升华为学校的办学特色和管理哲学。从严求实的校风、教风、学风,其形成和发展的过程也是一部舟中人不断克服缺陷、追求完美的创业历程,它既是舟山中学的文化积淀,是舟山中学的文化精粹,同时也是舟山中学屡创辉煌的基石。

1999 年 4 月,调整后的舟山中学新领导班子明确提出了“务实创新”的办学管理思想,启动舟山中学二次创业的行动计划,积极推进舟山中学跨越式发展。经过全校师生的共同努力,学校的管理工作上了新台阶,管理秩序日趋科学化、规范化,教育教学工作有了新的突破与成绩。实践证明,没有开拓创新,就没有舟山中学与时俱进的强大的发展动力;没有从严求实,就没有舟山中学改革与发展的稳定环境;没有务实与创新的结合,就没有舟山中学硬件精品建设与软件精品建设的成功。“从严求实”与“开拓创新”是舟山中学依据唯物

辩证法的原理,结合学校实际所作的理性而富于个性化特色的选择。舟山中学的管理和改革是全方位的,学校以辩证施治、全面推进、打造品牌、形成特色为标志,进行了全方位、立体式的改革,全面推进学校各项事业的发展。其内容涵括办学目标、办学体制、学校管理、校园文化、人才培养、教学管理、师资建设、教育科研、技术环境和后勤工作等10个方面,其发展经历了4个阶段。

第一阶段:解放思想,开拓进取。1998年11月,舟山中学组织各教研组组长和中层干部,对教育较为发达的沪宁地区的南师大附中、金陵中学、育才中学、复兴中学和复旦附中等5所重点中学进行了为期6天的教育考察,并向全体教职员工介绍了上述5所重点中学有关“办学理念、课程设置、师资培训、教育设施和技术现代化”等方面的改革与发展情况,同时还聘请浙江大学盛群力教授为学校教育发展与改革的顾问,邀请其他有关专家、学者到学校作教育信息、动态与理念方面的学术报告,进而提出“解放思想、开拓创新”的发展思路 and 把舟山中学建设成“高质量、现代化、有特色”以及省内一流和全国闻名的示范性普通高中的目标,制订《舟山中学关于争创全国1000所普通示范高中奋斗目标行动方案与实施计划》,全面推进学校的改革,正式启动二次创业工程。

第二阶段:务实创新,打造精品。随着各项改革工作的展开,各种善意的担忧、无端的猜测及种种压力也接踵而来,尤其是在实际操作过程中,如何处理继承与发展的关系,引发了不小的争论。不少老师对运用现代教学理念、教学内容和手段培养适应未来社会生存与发展的高质量人才没有意见,但对如何进行人才培养的绩效评估,如何正确地处理人才培养目标中长远与当前、理想与现实、继承与创新、校内与校外、宏观与微观等的关系有不同看法。舟中人理性地意识到,自己从事的不是一种纯学术活动,而是一种肩负重大教育功能的实践性活动,不断提高教育教学质量仍然是学校发展和社会认同的根本,“从严求实”的传统,任何时候都不能丢。学校领导坚持“从严求实谋质量,开拓创新求发展”的改革方略和“务实创新,打造精品”的管理思维,妥善处理改革与发展中的各种矛盾,从而形成了舟山中学解决生存与发展、理想与现实、实践与认识诸方面问题的一以贯之的思想指南和管理传统。