

中国校长

成功管理全书

— Zhongguo —
Xiaozhang Chenggong
Guanli Quanshu

本书编辑部◎编

【下卷】

新华出版社

中国校长

成功管理全书

第四节 科学管理时间的艺术

法国思想家伏尔泰曾写过这样一则有趣的谜语：“世界上哪样东西是最长的又是最短的，最快的又是最慢的，最能分割的又是最广大的，最不受重视的又是最受惋惜的；没有它，什么事情都作不成，它使一切渺小的东西归于消灭，使一切伟大的东西生命不绝？”它是什么呢？这就是时间。时间是一条无始无终的长河，是物质存在的一种客观形式。珍惜时间、科学管理时间，是领导者取得成功的重要因素。校长应认真研究和掌握科学管理时间的艺术。

一、提高时间利用效率

高效率是成就事业的法宝。不仅工作具有效率问题，时间的利用也有一个效率问题，时间具有一维性和一去不复返的性质，对一个人来说，它既是最稀有，也是最富庶的资源，看你如何运用。“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”，就很好地说明了时间的重要性。无疑，成功的领导者应是时间利用的高效率者。那么，校长应如何握高时间的利用效率呢？

(一) 善于作出计划。任何事物的运作都应有计划，没有计划，就好像一只无舵之船在海上随风漂流。因此，校长应分析认识自己时间的运用情况，然后，视握自己的实际制定计划。制订计划大致包括下列六个步骤：(1) 确定目标；(2) 探寻这到目标的各种途径；(3) 选定最佳途径；(4) 把最佳途径转化为每周或每日的工作事项；(5) 维持每周或每日的行序次序并执行之；(6) 定期检查目标的可行性以及这到目标的最佳的适当性。具体说来，一是要粗线条的做好一个时期如一个月、一年乃至几年的计划；二是要细致的做好每天的计划，尽量做到有条不紊。

(二) 优化时间的运作。所谓优化，就是要求校长的时间运作合理、适度，使其效果最佳。这就要求其科学的组织与协调时间，这到时间总体安排优化以及选择最佳途径，达到时间使用价值的优化等。

(三) 力戒懒惰拖拉。清代一位学者曾写过一首《明日歌》：“明日复明日，明日何其多！我生待明日，万事成蹉跎！”就是对懒惰拖拉者的极好说明，这种人“效率低下的奴仆”，是万万要不得的。

二、合理安排工作时间

任何工作都是在时间的利用中进行的。校长要想合理安排工作时间，必须首先了解自己耗用时间的状况。美国学者通过时中小学校长工作的调查研究，发现以下情况最消耗其工作时间：(1) 签署文件；(2) 接待不速之客；(3) 未能授教于人；(4) 工作缺乏计划性；(5) 沟通不清晰；(6) 不能拒绝他人；(7) 时间的折偿；(8) 日常的文书工作；(9) 优柔寡断；(10) 被旁人打岔；(11) 开会；(12) 传统惯例；(13) 分析邮件；(14) 接电话等。在我国，校长工作时间的消耗也与此有许多相似之处。因此，应加强针对性，合理安排工作时间。一是规范常规性工作。常规性工作是指那些管理活动中相对稳定的管理工作，对此，校长应制定既符合规律，又切实可行的规章制度，达到制度化和规范化。二是集中佳用时间。由于领导者的工作繁杂，而且随机性任务多、电话多、东人多，因此，校大、较重要的工作很难集中时间与精力去做。此时，必须下决心排除干扰，静下心来，集中时间与精力去完成该项工

作，不要零零星星地去干。三是坚持具体工作上的“满负荷”和整体工作上的“留有余地”。即对于具体的工作，要充分利用时间，基本处于无空闲状态；对于整体工作，则留有一定的时间，以应付非常规性、突发性工作。四是养成按时、准时、守时、遵时的良好习惯。

三、科学制定工作程序

工作程序是指为了完成一定的任务而编排的各项工作的先后次序。一般说，领导者的工作中，决策、预测、调查研究、考核干部、协调、开会、起草文稿等都具有一定的程序，甚至不止一种程序。校长应根据优化性、次序性和原则性，对程序进行编排、制定。科学制定工作程序要依据在保证工作目标实现前提下用时较少的原则进行，有句谚语说：“喜欢条理吧，它能保护你的时间和精力”。很明显，程序化、条理化是对校长科学管理时间的必然要求。

四、重视节约节省时间

马克思指出：“一切节约归根到底都是时间的节约”。古今中外凡是有成就的领导者，都是懂得节约节省时间，决不无枉浪费时间的人。一方面，校长要注重节约时间，工作讲究实效，减少“务虚”。对与工作无关的“务虚”，不应浪费时间，而是科学地支配时间，合理的利用时间，有效的管理时间。另一方面，校长要注重节省时间。节省时间，就是用尽可能少的时间，办尽可能多的事情，其主要方法是：（1）安排时间先问三个能不能，即一是能不能取稿它？二是前不能合并起来做？三是能不能代替它？（2）利用时间先抓三个快不快，即一抓节奏快不快？二抓动作快不快？三抓进展快不快？（3）珍惜时间先看三个多不多，即一看无计划的时间多不多？二看无节制的时间多不多？三者无意义的时间多不多？从一定的意义上讲，校长只要重视节约节省时间，其有限的生命就会得到延长。

第五节 “忙中偷闲”的艺术

忙，是当代校长的一个特点。因此，我们常者到，许多校长饥不及餐，忙不及履，整天忙忙碌碌。可让他学点理论，他说没有时间；锻炼身体，他说工作太忙；深入课堂，他说抽不出空……这里，除了主观原因以外，那就需要学点超脱和忙中偷闲的艺术。

忙中偷闲，是指在忙碌中时常抽出空闲时间，用来调节情绪、学习知识、调查研究等，以便更有效地进行工作。忙中偷闲要“偷”得巧妙，既不影响其它正常工作，又能将短短地闲暇时间加以充分利用，这也是一门艺术。

一、善于化繁为简

化繁为简，即把复杂的事物简明化，是校长摆脱忙乱、忙中偷闲的重要方式，其实质是把繁琐复杂、千头万绪的工作，简化为条理清晰、简洁分明的工作，以便使校长有“闲”可利用。善于化繁为简，一是要“模糊”处事。一个单位的工作纷繁复杂，如果校长强调精编，大事小事都事必躬亲，则既不现实也无必要。核长工作时更要讲充“模糊处事”，抓事物的本质、抓事物的概要，这样偷来，者似“粗”了，但工作却简明了。二是要“合并同类项”。对于相同的、类似的工作进行综合、并拢，放在一块干，而不是今天干一件，明天干

一件，应学会干“一揽子”事。三是“一心不可二用”。每个人应做的事情很多，哪些是大事，哪些是小事，哪些是急事，哪些是缓事，都应明确。然后，按照轻重缓急，扎扎实实、一件件地干，不要不分主次、一心二用，“眉毛胡子”一古脑儿地抓。

二、善于牵“牛鼻子”

如果要让一头牛按着人的要求往前行，最有效的办法就是牵牛鼻子。这里所说的牵“牛鼻子”，就是比喻在工作中要善于抓重点，抓要领，抓主要矛盾，这也是校长忙中偷闲的重要方式。牵“牛鼻子”，首先是要认准“牛鼻子”。判断工作的重点、要领、主要矛盾，一般应以有效性、关键性、全局性、迫切性做依凭，凡符合这些特点的，就是“牛鼻子”；其次，要采取多种方式方法，牵住“牛鼻子”。毛泽东同志说：“任何一级的首长，应当把自己注意的重心，放在那些对于他所指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或动作上，而不应当放在其他的问题或动作上”，就很好的指出了这个问题。“样样工作都抓好，样样工作都先进”是我们追求的目标，但切忌“捡了芝麻，丢了西瓜”。实现目标最妥善的办法，还是牵“牛鼻子。”

三、放手放权

授权是校长智慧和能力的扩展和延伸，是校长必须掌握的艺术。授人以权，可以调动下属的积极性和创造性，可以腾出领导者的时间，去做更为重要的工作，去考虑大事、考虑全局方面的事。但是，也有一些校长，不愿放权或不敢放权，因此便埋身于事务堆中不能自拔。美国克劳德·乔治在《管理他人的艺术》中，曾分析过这种人不放权的“理由”：（1）我的助手对于这个大缺乏经验，我不得不自己动手；（2）解释这项工作并把它交给别人去干，比自己去做更花时间。不如自己干省时间，何必例行公事地去解释呢？（3）让我的助手在该由我负责的事情上出差错，我可承担不起这个责任；（4）这项工作可不同于别的，得我自己去做；（5）我的工人也都很忙，没有时间承担额外的工作；（6）我手下没有谁能对这种工作负责；（7）我就是做这种工作得到目前这个地位的，我现在还不打算停下来；（8）如果我把工作转给手下的一个人，我势必失去对它的授制，我将无法了解情况；（9）大家会认为我懒惰——认为我不过是在推卸责任；（10）没有人确切知道我想把这项工作干成什么样子；（11）如果你想干好一项工作，得必须亲自动手；（12）这项工作太重要了，不能交给手下的人去干；（13）干这事情是我的职业爱好，我不打算将它移交给别人；（14）既然殷终的成果得由我来认可，何不从一开始由我来干呢？上述这些似是而非的理由均应引以为戒。一般来说，除了涉及组织发展目标、方向、重要决策、人权、财权等主要权限外，都可以授权于下级。校长只有恰到好处地授权，才能用他人的时间干自己的事，忙中偷闲才成为可能。

需要强调的是，忙中偷闲不是偷懒、怠惰，而是从繁忙的事务堆中摆脱出来，休息脑子，调节情绪，娱乐身心，学习知识，从而抓高工作成效，使事业有成。

第二编 治校策略

第一章 成功校长的品德教育策略

第一节 培养学生良好的道德素质

对学生进行品德素质的培养，是素质教育的主要任务之一。俗话说得好，智力差的人是“次品”，道德差的人是“废品”。张承先同志在全国素质教育经验交流会上讲：“我注意到在全面发展和素质教育上，面临着两个薄弱环节必须解决，一个是德育问题，一个是劳动教育问题。抓全面素质教育德育和劳动教育不能突破，这是两个致命的问题，关系到能不能培养出接班人的问题。”由此可见，成功校长应注重培养和指导教师培养学生良好的道德素质，这不仅有助于整个社会物质、精神文明的发展，也将会使本人终生受益。培养学生品德素质，首先应从研究人的品德心理结构和特征入手。

一、品德的基本心理结构

所谓品德，是指个体依据一定的社会道德规范在行动时表现出来的某些稳定的心理特征。品德心理的完整结构，包括道德认识、道德情感、道德意志和道德行为四个方面。这四个方面，既是相对独立的，又是相互联系的。

（一）道德认识

道德认识对于道德规范和道德范畴及其意义的认识，它是人的认识过程在品德上的表现，即品德的理智特征。

道德认识表现在两个方面：一是道德思维发展的水平，二是道德观念变化的程度。前者主要表现为道德认识的形式，后者则主要体现为道德认识的内容。道德认识，首先表现在进德知识、道德判断和道德评价上。从一定意义上说，这乃是道德思维本能的反映；同时，人的思维能力的高低，也往往影响到道德认识的水平。道德思维的发展，既反映了时代特点、阶级特点和社会特点，也反映了不同社会中人类共同的道德规范。认知发展论者认为儿童和青少年的品德发展，与其认识活动及其发展水平密切相关；认为他们的品德发展是思维结构的一种自然变化过程。在这里，认知发展论者看到道德认识在品德发展中的地位，无疑是正确的，但是他们将品德发展和思维结构发展几乎等同起来，未免言过其实了。实际上，道德思维的发展，反映了品德发展在认识的数量和质量上，存在一个从未知到已知、从不成熟到成熟的过程。道德认识，也表现在各种道德范畴特别是道德是非观念上。道德观念的发展，表现为主体对诸如善恶、良心、荣誉、义务、幸福、正直、情操等道德范畴的认识变化。

(二) 道德情感

道德情感是直接地与人所具有的一定道德规范的需要相联系的一种体验。当人的思想意图和行为举止符合一定社会准则的需要时,就感到道德上的满足;否则,就感到悔恨或不满意。道德情感是人的情感过程在品德上的表现,即品德的情感特征。

道德情感也表现在两个方面:一个是道德情感的形式,另一个是道德情感的社会性内容。如果以道想情感产生的诱因,道德情感和道德认识的关系为指标,那么道想情感形式可以分为三个层次。第一是直觉的情绪体验,它是由对某种情境的感知而引起的,对于道德规范的意识往往是不明确的;第二是道德形象所引起的情绪体验;第三是伦理道德的情感体验,由道德认识所支配,清晰地意识到道德要术和道德伦理。道德情感形式本身又是比较复杂的子系统,每一种形式都有程度、水平和等级问题。激发某种形式的道德情感,既决定于刺激度,又决定于主规需要的状态。如果以道德情感的社会内容为指标,那么道德情感可以表现为不同的方面,如爱国主义情感、劳动情感、集体荣誉感、义务感、正义感、责任心等等。

(三) 道德意志

道德意志是一个人自觉地克服困难去完成预定的道德目的和任务,以实现一定道德动机活动。道德意志是调节道德行为的内部力量,它是人的意志过程或主现能动性在品德上的表现,即品德的意志特征。

道德意志主要表现在道德意志的品质和言行一致性两个方面。道德意志的品质包括道德行为的自觉性、果断性、坚持性和自制力;这些品质,不仅保证主体道德行为的目的性、毅力的实现,而且也能作为区分人与人之间道德意志好坏的指标。言与行关系的统一,是道德意志行为发展的意要方面,这已被研究所证明。首先,青少年儿意中,年龄越小,言行越一致,随着年龄的增长,言行一致和不一致的分化越来越大。这是由于年龄越小,行为越简单,越易外露,越不善于掩饰自己的行为;而年龄越大,行为则越复杂,也日益学会掩饰自己的行为。很显然,这里调节、控制行为的正是道德意志。其次,儿意中言行脱节往往出规只会说、不会做的现象。这说明他们还不善于用道德意志调节自己的言行,把道德认识当成一回事,把道德行为却当或另一回事。

(四) 道德行为

道德行为是在一定道德意识支配下所表现出的各种行为。人的道德面貌是以道德行为来表现、来说明的,也就是说,道德行为是一个人道德意识的外部表现形态,即品德的行为特征。

道德行为主要包括行为的控能和习情两种成分。道德的行为技能,即道德行为方式方法,它主要是通过练习或实践而掌德的。在一个人品德的发展上,逐步地养成道德习惯是进行道德训练的关键。道德行为有两种表现,一种道德行为是不稳定的,有条件性的;另一种道德行为,或是良好的,或是不良的,但它是一种无条件自动的带情绪色形的行为。前一种是不经常的道德行为,后一种则形成了道德习惯。良好的道德行为习惯,能使品德从内心出发,不定弯路而达到高境界;不良的道德行为习惯,会给改造不良品德工作带来困难。从系统科学的观点来看,道德习惯是一种能动的自控组织过程。在客观的道德环境的作用下,主体的道德习惯往往将一些单个的行动协同起来,自动地养成一系列的道德行为。可见,道德习惯是一种自动化的道德行动,是品德发展的质变的指标。一般要通过一系列的模仿,无致次的重复,有意识的练习及与坏习惯作斗争等实践活动,来培养儿责的良好道德习情。良好

道德习惯的形成,是品德培养的最重要的目的。

以上这些品德的心理特征是彼此联系而不可割裂的一个整体。在一个人的品德发展中,每一个特征都是不可忽视的,缺乏正确的道德认识,道德行为则容易产生盲目性;没有良好的道德情感,就不能产生积极的道德态度;失去坚定的道德意志,就无法调节道德情感和行为,知与行也难以一致。由此可见,这四个特征是相互制约的。

二、品德心理结构的特点

人的品德心理结构无论是从它们的组合关系上,从它们的差异性上,还是从培养的开端上看,都有其不同的特点。

(一) 品德心理结构的统一性与差异性

品德心理结构的第一个特点,是各成分是相互联系又相互矛盾的统一体,同时它们的发展又有差异性。人的知、情、意、行不能截然分开,当个人有了某种道德认识,往往伴随着道德情感随之产生道德行为,而当道德行为遇到困难或不能实现时,意志即进行调节,或改变行为方式,或调节自己的情感。品德的这几种成分,是对立统一的关系,它们相互联系、相互作用,又相互矛盾、相互独立。

品德的心理结构不但是一个对立统一体,而且它的发展和其他事物一样,也有差异。在儿童品德发展中,认识、情感、意志和行为的发展水平各有不同特点。例如,有的孩子知、情、意、行的发展往往会脱节或者只讲不干,或者盲目地干,或者情感胜过理智,或者言行不一致,或者明知自己有错就是不能改;他们缺乏意志力,既不容易控制自己的情感,又不能控制自己的行为。

相同年龄和相同年级的孩子有差异,性别不同的儿童品德发展也有差异。例如,女生在品德上往往表现出懂事早、纪律好、有礼貌、自觉主动、肯干,均早于男生或超过男生。

(二) 品德心理结构发展的循序性

品德心理结构的第二个特点,是它的发展有一定的循序性。一般的说,学生道德认识的发展,遵循一定的认识规律,即由个别到一般,由具体到抽象,由片面到全面,由现象到本质。在道德判断上,由行为后果到视据动机和后果的结合进行判断。学生道德情感的发展,是由初级到高级,由简单到复杂,由易变到比较稳定。学生道德行为的发展,遵循由易到难、由低到高的顺序,而且任何一种道德品质的形成和整个道德水平的发展,都有一个从他律逐渐过渡到自律的趋势。

(三) 品德心理结构形成的多端性

品德心理结构的第三个特点,是它的培养可以有不同开端。品德心理结构几种成分的培养,从哪里入手呢?前苏联心理学象尼·德·列维托夫指出,可以有各种不同的开端。在某种情况下,可以从培养道德行为方式或行为习惯开始;在另一种情况下,可以从激超学生的道德情感着手;在第三种情况下,则可以从提高学生的认识激超。当然,也可以同时并进,相互促进。但是,无论怎样做,只有当这些品德的基本心理成分都得到相互的发展,特别是在一定的道德动机和一定的行为方式之间构成稳固的联系时,某些道德品质才能更好地形成起来。总之,各种不同的开端并行不悖,相得益彰。由于教育者不同,他们所处的情境不同,应该允许有不同的开端,这样使受教育者看到多种教育机会,真正做到晓之以理、动之以情、炼之以志、习之以行,积极促进学生良好品德的形成。

第二节 提高养成教育与学生品德素质

《中共中央关于进一步加强和改进学校德育工作的若干意见》中明确指出：“要遵循青少年学生思想品德形成的规律和社会发展的要求，遵循德育工作的总体目标，科学地规划各教育阶段的具体内容、实施途径和方法。”根据这一要求，近几年来，许多学校在德育工作中注意儿童心理发展特点，立题进行“养成教育”的探索，对学生品德素质的根高起到了至关重要的作用。

一、养成教育是学生道德品质教育的重要途径

追溯我国教育的渊源，早在古代就有“蒙以养正”的思想。蒙以养正是指德育工作要从小抓起，从早抓起，把“驯养”作为儿童道德习惯形成的主要措施。孔子提出的“少成若天性，习惯成自然”的论述，对后代儿童教育发生了经久不衰的影响。朱熹的“古之教者有小学；有大学……小学是事……大学是发明此事之理”的著名论断，一语道破了小学道德教育主要应培养具体的道德行为，大学的道德教育才揭示其道理。明清之际的王夫之有“习子童蒙，圣功也”的论点，进一步主张把养成教育作为儿童德育的有效途径。

本世纪70—80年代，前苏联心理学家们根据儿童的心理发展特点，系统地研究了小学儿童品德发展的特征，认为小学儿童的完整品德是在学校中遵守明确的道德要求、准则和行为规范而形成的。他们强调儿童道德习惯的养成在儿童个性形成与品德发展中具有极其深远的意义。我国著名心理学专家林崇德教授在他的《品德发展心理学》中指出，由于年龄所致，小学生在思想品德形成过程中，道德认识比较肤浅，只知道“应该去做”，但对“为什么这样做”缺乏理解，具有外部调节向内心自觉发展的特点；“要从道德行为习惯培养入手，这的确是发展小学儿童品德的最有效的途径”。

在探讨小学思想品德课教学实质时，自然会认识到思想品德课有其自身的特点，它有别于小学其他学科，具有“教养课”的性质。它既不像语文、数学那样具有明显的“知识”性，也不具有音、体、美、劳那样的“技能”性，而是具有养成教育的引“行”性，是道德认识的启蒙教材。这一观点与有些人近年揭出的“思想品德课程是‘修养课’”的论点不谋而合。

二、养成教育确立养成内容和行为习惯标准

进行养成教育，培养学生良好的行为习惯，必然涉及到养成教育的基本内容和行为习惯标准。

（一）确立养成教育的基本内容

根据目前所掌管的文献资料，我国对养成教育的内容以及分类还没有成功的经验。要妥善解决这一问题，必须坚持从实践出发的原则，把《小学生日常行为规范》、《小学生守则》等作为确立养成教育内容的主要依据。在此基础上，可初步归纳出适合儿童特点的10种道德行为习惯，如爱国、守纪、待人、劳动、爱护公物、关心集体、助人、勤俭、刻苦奋发、团结友爱等。另外，还应培养学生良好的心理品质，诸如诚实、虚心、正直、宽容、自尊、自爱、自信、自强等。这些都是道德教育范围以内的，也是小学生力所能及的。为了使这些

行为有的放矢地得到落实,要根据低、中、高不同学段学生的年龄特征,结合有关的理论,探究寻找儿童行为习惯的最佳发展期,然后把上述行为习惯有效地匹配到不同学段中去。例如,品德发展心理学认为儿童不同范畴的道德行为发展是有区别的,对己方面的道德发展较高,对社会方面的道德发展次之,最低的是对他人方面的道德行为的发展。在匹配过程中,低年级注重对己方面的行为习惯训练,中、高年级依次配加对社会、对他人的行为习惯内容。像助人、待人、团结友爱等习惯都具有一定的“对他人”的特点。

(二) 确立养成教育的行为习惯标准

由于人的道德行为习惯不是先天的,而是后天习得的,因此在行为的养成过程中总会表现出一定的行为标准或行为深度。对此,可据出如下两个问题进行探讨:一个是行为习惯在形成过程中表现到何种程度才算达标,一个是行为标准分哪几级水平。围绕这一现实问题,有人曾进行过深入观察,经过反复论证分析,最后将每一行为习惯从程度上分成三级水平:自发、自觉、自动化。“自发”是出自于个体的本能需要而产生的行为,具有随意性和情境性,是不稳定的。“自觉”是一种没有外在力量依促的中性行动,但它带有主观情感的色彩。“自动化”是一种不假思索的行为习惯,或者说是一种行为定势,达到了孔子所谓的“随心所欲不逾矩”的境界。比如,对在车上见到老人后让座这一礼貌行为,低年级可以达到自发自觉的程度,中、高年级就应达到自动化的程度,即老人上车后,用不着多想就会主动地给老人让座。

三、建立一套行之有效的养成教育实施方略

(一) 构建全方位结构体系

德育工作是一项社会性很强的系统工程,学校可建立学校、社会、家座三结合的德育体系,使三者之间相互联系、互为补充、形成合力。从各自分担的任务看,学校教育是养成教育的主渠道,它既承担着道德认识上的欲化,又肩负着行为上的规范训练,同时还校结学生的行为评价。对于家座中的养成教育,应着重强调环境熏陶,重视父母用自身的行为去影响儿童、欲化儿童,以这到“近朱者赤”的目的。社会教育则特别强调为学生创造参与社会实践的机会,让他们在有意义的社会实践中循序渐进地养成良好的行为习惯。校长统一领导下的政教处、政导处、少先队三者之间除具有互相联系、互相补充的关系之外,各自还都有独立联系的线索。政教处对内可直接管理班主任,对外与家庭教育接轨;少先队对内与中队辅导员直接联系,对外与社会教育直接挂钩;教导处的主要管理对象为各科教师。

(二) 制定二元制实施制度

所谓二元制,即在养成教育的过程中,分别给学生制定出系列性的养成规范,给实施单位或教师制定出落实养成计划的管理职责、制度等。制度的落实是养成计划付诸实践的有欲措施,或者说,制度是使认识转化为实践的有欲像证。这正如著名教育家马卡连柯所说:“如果没有合理的,得到彻底实行的制度,没有行为范围的合法界限,任何高明的语言都弥补不了这种缺陷,制度越严格、越明确,它就越能形成内都的动力定型,这是形成技巧与习惯的基础。”出于这一考虑,在具体实施过程中,每所学校围绕养成教育的系列性内容可以制定《小学生一日常规》、《文明学生标准》、《文明班级标准》《学校德育工作纲要》、《德育教育实施条例》、《德育工作管理制度》等。从二元制的意义讲,它如同两条轨道,并行不悖,学生教育有方向,教师执行有动力。同时,二元制还能起到禁于未发的作用,收到防微杜渐、防患于未然的效果。

(三) 设计丰富多彩的实践活动

实践是人们认识的基础和源泉,更是养成教育的重要途径。这不仅因为道德行为必须在实践中得到体现,也因为只有在实践中经过反复的练习、锻炼和巩固,才能使道德行为成为自然的、一贯的、稳定的行为习惯。鉴于此,可根据学生的年龄特点,尽力为学生创造、设计丰富多彩的德育实践活动,让学生的德育生活充满七彩阳光。实施过程中,既要注意从不同的渠道设计活动,又要重视从不同性质的养成内容方面设计活动。比如,围绕社会教育活动可组织学生成立“公园护园小组”、“军休所红领巾大院”、“企业实践基地”、“市场讲文明讲卫生宣传小组”等等;围绕爱国主义教育,可开展升旗仪式、组织写爱国主义影片观后感、开办红领巾广播站、组织重大节日“颂祖国”等活动,为学生开辟实践的天地,创造陶冶的氛围,提供教养的机会,锻炼学生的道德行为。

(四) 注重多角度因材施教

人们一直把因材施教作为智育中的原则和方法,其实它同样适用于德育工作。我国古代荀况在他的沉气、养心艺术中,就极力主张针对学生的个性特点来实施德育,且对后代的影响很大。平时要鼓励班主任根据学生不同性格类型,加强扬其长补其短的训练。比如,对于德强刚强的,要注意养成其柔顺调和的品质;对于性格内向的,要注意形成其豁达开朗的性格;对于气量狭小遇事就犯愁的,要注意开阔其胸怀;对于没有学习志向、把学习看成是给老师和家长学的,要注意树立其远大理想……除注意性格方面的因材施教外,还应注意特殊家庭学生行为习惯的因材施教。例如,一些“大款”的孩子,往往得到家长过多的偏爱,花起钱来如流水,勤俭节约习惯极差;再如,目前社会上的离婚率越来越离,生长在些家庭中的孩子不仅失去了父母的严教,而且整天遇到的不是父母的痛哭流涕,就是对自己的痛骂,甚至是皮肉难以忍受的痛打。长此以往,学生很可能染上恶习。对于上述种种类型,学校都应予以重视,分别建立特殊家庭学生档案,并采取一些特殊补救措施,进行因材施教。

(五) 建立立体式评价模式

加强养成教育的管观与评价,不仅可以优化养成教育的方法体系,更能促进养成教育的深入开展。从评价的内容上,视据《小学生日常行为规范》等应编制《小学生道德行为习惯评价细则》,对常见的道德行为习惯分类编制指标体系;从评价的时间上,可采取形成性评价与终结性评价相结合的方式,每日一对照,每周一小结,每月一评比,每学期一表彰;从评价的方式上则应采取自评、他评相结合的方式进行。例如设立“日常行为监督岗”进行他评、通过设立“日常行为周记”进行自评。这样,评价内容、评价过程、评价方式相结合,就形成了一种立体式评价模式。

概而言之,小学段的道德教育,教学生“明理”固然重要,但是,重心要放在“导行”上。达正如原苏联著名教育家苏霍姆林斯基所说,应该尽可能地培养有崇高的道德愿望和个人对道德理想的向往而产生的道德行为——这是少年儿童教育的金科玉律。

第三节 养成教育的“双十星”教育模式

围绕道德教育要具体化、序列化、有针对性的要求,学校在培养学生良好行为习惯的同时,创造性地开展养成教育“双十星”活动,不失为一种有鼓的品德教育模式。

一、“双十星”活动是贯穿于整个品德教育始终的中心工程

教师们在平时的品德教育中普遍认为，将《小学德育大纲》和《小学生日常行为规范》两个纲领性文件所涉及的问题确定为品德教育的基本内容，针对性和可操作性都不太理想；如果将这些基本内容进行归纳，按照“由厚到薄、由宏观到微观”的原则，归纳提炼出对学生日常行为习惯至关重要的20个项目，即：爱国爱校、团结友爱、尊敬师长、孝敬父母、礼貌待人、诚实正直、勤俭节约、讲究卫生、热爱集体、勤奋好学、热爱劳动、自律自强、自护自理、自学自立、遵守公德、遵守纪律、爱护公物、安全防范、勇敢顽强、刻苦磨炼，将是简便可行的。然后，对每一项赋予一定的评价标准，并把每一项作为学生们日常行为竞争的一颗小星，这一争星行动可称之为“双十星”教育活动。实践证明，“双十星”活动不仅是养成教育有效的载体，而且是德育工作的一个重要突破口，更是贯穿于整个品德教育始终的中心工程。

二、“双十星”活动的评价标准

拟定具有一定针对性和可操作性的“双十星”评价标准，直接关系到此活动的成败。为了便于操作，建议每颗星的评价都可分为优良、合格、不合格三个等次。这样做，不仅能为“双十星”活动提供较为科学的品德规范，又能为“双十星”活动提供全过程的质量检测尺度（评价标准附后）。

三、“双十星”活动的实施方法

（一）建设两支队伍，提高教师对“双十星”活动的指导能力

加强政教、班主任两支队伍的建设，提高他们对“双十星”活动的指导能力，是提好“双十星”活动极其关键的一步。基于这种认识，在开展“双十星”活动之前，学校应加强对这两支队伍的培训工作。

首先，应成立由校长亲自挂帅的“双十星”活动领导小组和研究小组，就“双十星”活动的内容、实施策略、实施办法及评价细则进行专门研讨，共同拟定“双十星”活动方案。在这一工作过程中，要特别注意政教队伍指导能力提高的问题。一方面通过研讨“双十星”活动实施方案让全体政教人员进一步掌握养成教育的理论体系；另一方面通过政教处与少先队两大部门的密切合作来增强政教队伍的合力，政教处从“双十星”活动的宏观调控和评价上想问题，少先队则从如何组织丰富多彩的“双十星”月价主题活动上掌方案。两个部门分工明确、合作得力，可大大增强学校抓“双十星”活动的指挥力度。

其次，要抓好对班主任的增训。班级是学校的基础单位，“双十星”活动的开展主要是以班级为单位进行的。班主任是班级所有活动开质的组织者和领导者；可以这样说，“双十星”活动的好坏，在很大程度上取决于班主任的指导能力。为此，在“双十星”活动实施方案出台后，政教处对所有班主任必须进行定期和不定期的工作增训，使班主任对“双十星”活动的每一个实施步骤和方略了如指掌，为“双十星”活动的全面铺开打下良好的基础。

（二）开展月份主题活动，实现“双十星”活动的局部突破

“双十星”活动是一个涉及养成教育全部内容的整律性活动，要想在一个学期甚至一年内将“双十星”活动全面高质量地开展好，从时间和效果上看难以实现。面对这种现实，可采取每学期初针对学生所存在问题先确定出“薄弱星”，然后在本学期内开展以月份为单位

的主题活动，通过月份主题活动达到“薄弱星”的转化，即实现“双十星”活动的局部突破。比如，新学期伊始，通过对学生的实际情况分析，可把“勤俭节约、自律自强、热爱劳动、爱国爱校”确定为本学期“双十星”活动中的“薄弱星”；之后，围绕如何转化这几个薄弱星精心设计月份主题活动方案，并扎扎实实地开展主题系列活动。

在开展月份主题活动过程中，对如何提高学生自我塑造能力，应特别注意方法的灵活运用。

1. 注意运用重实践的方法

认识与实践、知与行的统一，重在实践，重在行为，这是养成教育的一个极其重要的特征。在组织“双十星”月份主题活动的过程中，要紧紧抓住实践这个环节，让学生在日常生活、劳动、生活等各种实践活动中去磨炼，实现由认识到实践的转化，同时进行相应的思想教育。例如，在开展“勤俭节约”主题系列活动中，可组织全校学生开展“不算不知道，一算吓一跳”征文比赛。举办征文比赛旨在提高学生对勤俭节约的认识，但决不能把眼光仅仅停留在提高思想认识的水平上，而是紧接着开展一系列实践活动。学生经过亲身实践会改掉许多铺张浪费的坏习惯。

2. 注意运用捕捉学生身边具体事例的方法

对于小学生来说，空洞地讲解道德伦理，他们最不愿意接受。只有用具体的事例、典型的形象去启迪他们的心灵，把道德伦理深入浅出地渗透在具体事例的讲解中，他们才会真正提高思想认识。基于上述考虑，在每一个“双十星”月份主题活动开展之前，应尽力挖掘和捕捉发生在学生身边的具体典型事例，然后围绕某个中心问题让学生们讨论，从中寻求答案，提高认识水平。例如，开展“树立小学生良好形象”主题系列活动之前，可把一些具体事例提供始全校每一个同学，同时提出几个问题让俭们展开讨论。由于所提供的事例都是在学生们身边发生的，而且切合俭们的思想实际，因此产生的效果也是比较明显的。同学们一致认为，以后不管在校内校外，都要自觉遵守纪律，遵守社会公德，时时处处注意树立起现代小学生的良好形象。

四、评价——保证“双十星”活动的全面提高

开展“双十星”活动评价，不仅是“双十星”活动中的一个重要组成部分，而且是“双十星”活动的一个重要载体，更是保证“双十星”活动全面提高的一个有效措施。为此，应把建立和完善全方位的“双十星”评价机制作为一项极其重要的工作去抓，赛精心策划，把“双十星”评价与考试制度改革中关于小学生德育考核结合在一起，采取“双轨合一”的办法，并建立以学期为周期的“双十星”评价机制。在对每一个学生评价的过程中，必须始终坚持阶段性评价思路，力争做到评价的客观、全面、公正。

（一）诊断性评价阶段

诊断性评价是实施“双十星”评价必不可少的关铺一步，可安排在每学期初进行。目的在于让师生双方都了解在争创“双十星”活动中已经达到的思想认识、行为表现与评价标准之间的差距，为今后开展“双十星”活动和实施评价提供参照点和客观依据；同时，也使师生明确今后的努力方向。为把这一阶段的评价组织好，可将《“双十星”评价标准》印发到每一个学生手中，让每一个学生都明确评价标准的内涵，找准差距。诊断性评价结束后，可将每个学生获星情况用一块统一制作的“双十星”标牌显示出来，每生一块，挂在自己课桌的一侧。

(二) 形成性评价阶段

形成性评价一般在每月月底集中组织一次。每月结合学校重点开展的“双十星”月价主题活动，选择1—2颗星作为评价重点，以此带动其余各星的评价。评价采用学生个人自评、小组互评、家长助评、教师总评的方法。学生根据评价结果，将自己标牌上的获星标记进行变动，有的标记继续保留，有的标记摘掉，有的标记上牌。每月一次的“双十星”形成性评价能激发学生争星的积极性，在学生中间形成自我反思、自我认识、自我判断、自我调节、自我完善的争星局面。

(三) 总结性评价阶段

总结性评价放在每学期的期末进行。在形成性评价的基础上，按照先自我评价、再小组评议、再家长评价、最后班主任评定的程序，对每一个学生“双十星”争星情况进行总评，确定评价等级。之后，将结果填入《小学生素质教育发展评价表》思想品德评价栏内，与学生家长见面。

附：“双十星”评价标准

一、爱国爱校

(一) 低年级

1. 知道自己是中国人，知道国名、国歌、首都和国庆节；
2. 认识国旗、党旗、军旗、团旗、队旗，热爱五旗，尊敬五旗，知道毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平等是我国老一辈无产阶级革命家，初步了解他们的丰功伟绩；
3. 认识国徽、祖国版图，学唱国歌；
4. 参加升国旗仪式，升国旗、奏国歌时，要立正、行注目礼（少先队员行队礼）；
5. 知道自己是学校的小主人，自觉爱护学校的一草一木。

(二) 中年级

1. 会唱国歌，知道7月1日是党的生日、8月1日是建军节；
2. 知道数名民族英雄和爱国人物的事迹，能讲爱国人物的小故事，有保卫祖国、反对侵略的概念，有立志为振兴中华而努力学习的信念；
3. 积极参加学校组织的爱国主义教育活动；
4. 了解祖国的面积、人口、民族数目及主要的山川河流和海洋；
5. 知道我国古代的四大发明，能列举3个以上重大的历史事件或人物；
6. 能自觉遵守校纪校规，有为学校争光彩的信念和实际行动。

(三) 高年级

1. 了解我国省（市、区）的数量、名称，知道台湾、香港、澳门是祖国的领土；
2. 知道我国社会主义现代化建设取得的巨大成就，能用短文介绍改革开放以来身边的新解事；
3. 初步了解中国社会的历史，知道党旗、国旗、军旗、团旗、队旗的含义；
4. 会唱《没有共产党就没有新中国》这首歌，并能基本理解歌词大意；
5. 爱校如家。

二、团结友爱

(一) 低年级

1. 和同学团结友爱，有自己的几个好朋友，并请小朋友到自己家做一客；
2. 不给同学起外号，不喊同学外号；
3. 经常帮助别人；
4. 新年时，自制一张贺卡（或其他小物品）送给好朋友；
5. 小伙伴之间知道谦让，知道手拉手活动；
6. 和邻居小伙伴友好玩耍；

7. 不打骂同学，会劝架。

(二) 中年级

1. 交一个手拉手互助小伙伴（城市与农村、富裕地区与贫困地区、健康与残疾）；
2. 不给有生理缺陷或其他弱点的同学起外号；
3. 为身边或有困难的小伙伴做几件好事；
4. 不讽刺打击有缺点和犯错误的同学，并以实际行动帮助他们；
5. 能讲出两位名人团结友爱的故事及有关团结友爱的名言三四条；
6. 知道和邻居和睦相处。

(三) 高年级

1. 以实际行动为灾区或贫困地区小伙伴献一份爱心；
2. 在学习、生活中与同学经常互相合作；
3. 能和手拉手小伙伴成远方的小朋友通信，友好往来一学期以上；
4. 不计较小事，宽容待人，懂得朋友之间友好交往与哥们义气的区别；
5. 学会谅解，同学之间真诚相待，会正确地小伙伴排忧解难；
6. 能关心帮助低年级的小同学。

三、尊敬师长

1. 见到教师、长辈主动行礼、问好，用尊称、不直呼姓名；
2. 听从长辈、老师教导，不任性，外出、回家要打招呼；
3. 长辈谈话时不抢言，不插话，不扰乱；
4. 知道教师节及长辈的生日，居时能做一件让他们高兴的事；
5. 回答老师提问时应立正站好；
6. 进办公室能先喊“报告”，经允许后再进入。

四、孝敬父母

1. 学会10种照顾父母的本领；
2. 尊敬家长，听从家长的正确教导；
3. 见了父母能主动打招呼；
4. 不对父母做娇、发脾气；
5. 主动了解和分担父母的忧愁，在父母心情不好时，会进行安慰和劝解；
6. 能够体贴父母，会照料生病的父母，并尽量满足他们的要求。

五、礼貌待人

(一) 低年级

1. 学会使用“您好”、“谢谢”、“再见”等日常礼貌用语，不讲粗话，不打骂人；
2. 不乱翻别人的东西；
3. 待人接物要有礼貌，对来访客人要热情大方，见了外宾要有礼貌。

(二) 中年级

1. 会使用10种以上文明礼貌用语，及时地运用“对不起”、“没关系”；
2. 懂得待人礼节，见了客人打招呼，主动让座、敬茶、招待，客人走了要送出门，并

说“再见”；

3. 尊重他人的民族习惯，遇见外宾要有礼貌，热情大方，不围观尾随；
4. 不欺负、侮辱小同学，做一个讲文明、懂礼貌的小学生；
5. 不打架，不骂人。

(三) 高年级

1. 养成良好的文明礼貌习惯，时时处处以礼待人；
2. 遇事多为别人着想，不损人利己；
3. 学会在社交活动中有关谈吐、举止、仪表等方面的礼节；
4. 尊重少数民族和外宾的风俗习惯；
5. 不打架，不骂人。

六、诚实正直

1. 不说谎话，有错就改；
2. 拾到东西交给失主或老师，不贪小便宜，懂别人的东西按时归还；
3. 答应别人的事情应努力做到；
4. 不随便拿别人的东西；
5. 做人正直，敢于说真话，对人真诚、宽厚。

七、勤俭节约

(一) 低年级

1. 爱惜粮食，爱护庄稼；
2. 节约使用学习生活用品；
3. 不乱吃零食，不挑吃穿，不乱花钱；
4. 节约水电；
5. 想办法找回自己丢失的东西。

(二) 中年级

1. 明确勤俭节约的意义，并能讲给别人听；
2. 生活上讲俭朴，不比吃穿，不乱花钱，不向家长提过高的消费要求，合理利用压岁钱和零花钱；

3. 知道国家水资源贫乏，电力紧张，节约水电；
4. 爱护学习用品，节约使用纸、笔等学习用品。

(三) 高年级

1. 生活俭朴，不摆阔气，不追求名牌产品，学会合理消费，勤俭持家，每月理家一天；
2. 学会科学购物，购物时会算算省了多少钱，学会废物利用；
3. 知道国家能源紧张，掌握节约水、电、煤的办法；
4. 能讲1—2位名人关于勤俭节约的故事；
5. 节约使用学习用品。

八、讲究卫生

1. 穿戴整洁，经常洗澡；