

提高中学生整体学习质量的研究
提高学校管理效益的研究

北京市实验课题组

1999年6月

提高学校管理效益的研究

一、实验的背景

1. 社会发展的总趋势

当前,我国正处在以经济建设为中心的历史阶段,发展经济、对外开放都对教育提出了新的任务和要求。站在世纪的交汇点上,我国的教育面临着前所未有的挑战。人们正在要求教育执行日益广泛而更繁重的任务,这与传统教育的责任和作用是不可同日而语的。广大的教育工作者,特别是各级教育管理者,必须正确认识今日教育所担负的使命——不但要看到教育是人类在发展与前进过程中一个重要组成部分,还要敏锐地注意到当前教育存在着三种新的现象:第一个现象是教育在全世界的发展第一次正倾向于经济的发展。第二个现象是教育在历史上第一次为一个尚未存在的社会(二十一)世纪培养着新人。第三个现象是有些社会已开始拒绝制度化教育所造就的产品(毕业生不教社会接纳)。这大概在人类历史中也属首次。这三个第一的教育现象,不能不引起我们的思考。如果我们还一味地沿用传统的教育方法,固守旧的教育制度和内容,就会使教育落后于社会的发展,阻碍时代的前进,因此教育改革是每个历史阶段发展的需要和必然,伴随着生产力的提高,社会要求教育必须进行相应改革,以适应其发展的需要。

2. 新的形势下的新任务

中学JIP,即“提高中学生学习质量,整体改革国家行动计划”,是经联合国教科文组织全国委员会与联合国教科文组织亚太地区办事处迁头的科研项目,旨在大教学班情况下提高教育质量。在第一轮实验和研究的基础上,于95年7月又开始了第二轮的实验和研究。第二轮实验的指导原则是“建立学生主体,培养创造能力,实现整体优化,促进全面发展”。即“主体—创造—发属”。其核心不仅是要建构学生在学习过程中的主体地位,更强调了创造能力的培养。要培养出具有主体性、创造性的学生,就必须有适合主体性、创造能力的教育管理机制。而目前我们的教育管理

中仍存在着这样一些值得注意的问题:

(1)一些校长缺乏自主创新,办有特色的主体意识,学校尚未进入最佳运转状态,学校管理不能适应社会飞速发展的需要。

(2)许多学校尚未建立起有利于发挥教师主体参与教育教学管理工作的制度,民主管理的作用,没有充分发挥。

(3)学校管理的手段与方法陈旧,管理效率不高,距“率先实现首都教育现代化”目标相差较远。这些来自管理方面的问题,严重影响教育质量的提高。

因此“提高学校管理效益研究”成为第二轮中10个子课题之一。北京市在三个实验区海淀、东城、石景山区部分实验校中开始实验研究。

二、实验的理论依据:

大教学班授课是我国目前教育现状,全面提高教育质量是党和人民对教育的要求,在现状与要求之间有相当大的一段距离。中学JIP要研究的正是这样一个问题,其理论根提是

1. 小平同志教育理论和《中国教育改革和发展纲要》。

小平同志强调:教育要面向现代化,面向世界,面向未来。这是我国当前教育改革的指导方针。要落实这一方针,摆在我们面前的一个重要而紧迫的任务就是要加快教育观念的转变,培养学生的创新精神,全面推进素质教育。

《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,面向全体学生,全面提高学生的思想品德,文化科学,劳动技能和身体心理素质,促进学生生动活泼地发展,办出各自的特色。”

2. 依提管理学原理

管理学告诉我们:管理是一种为实现预定目标所进行的活动过程。要想达到管现的目标,以期取得教好的效益和教高的质量,则需要管理者认真地研究管理的方式和管理的手段。

3. 依提系统科学原理

“整体功能大于部分功能之和”的规律用于教育改革这一项系统工程

中时，则表现在管理计划的编写，管理措施的落实，管理效果的检查上，都必须协调一致，才能实现最终目标。

三、实验的目标

1. 以系统理论为指导，建立并健全学校管理体制，在实验中，学校领导者能密切联系实际，建立自己明确的教育思路，树立“自主办学，办有特色”的主体意识，全面提高办学水平。

2. 建立并逐步完善有利于教师参与教学管理的工作体制与工作制度，建立以综合评价为导向的教师工作制度，全面提高教师素质。

3. 以“主体—创造—发展”为实验的基本思想，在充分发挥教师主体作用的前提下，探索在初中阶段如何开展与建立锻炼学生自我管理能力的活动与组织。

四、实验的过程及方法

<一>转变领导者观念，确保实验开展

在高度集中的计划经济体制下，教育管理关系是封闭型的上下从属关系。在教育系统内部，学校也单一地、从属于教育行政机关。在这样的管理背景下形成的管理观念和思维方式，必然带有保守僵化、照章办事的明显特点。那些严重守旧的管理者的管理工作，多为按上级指示办事，学校整体改革不大，校舍和设备多年得不到改善和发展。因此在提高学校管理效益的科研中，首要任务就是使实验的领导层，通过学习更新观念，尽快成为主体型教学管理者。

教如领导观念发生转变，就会体现在领导者对科研实验意义、地位的认识上，直接关系到学校开展实验的全过程。领导者有较高的科研意识，他就会产生支持，扶植实验的管理行为，即使是实验还处于初始阶段，无明显效果，他也会从事物的萌芽状况中看到结果，并动用行政手段进行扶植，促使实验按方案进行，取得预期实验效果。因此领导的观念转变，是实验开展的关键。

促使转变的方法有：

1. 介绍国内外最新教育改革的动态，增强领导者的使命感。

2. 组织各类学校间的参观交流，增加领导者的危机感。

3. 学习后进变先进的典型材料，增进领导者的信心感。

<二>建立完善的管理机制，推动实验的开展

如何提高管理效益的研究，既涉及领导者的观念问题，也涉及领导者的实践问题。在基本解决了领导者们的认识问题后，十分重要的就是持续不断地推进实验向前发展的具体工作。北京市课题组充分利用首都人才集中，政令畅通的优势，成立了相应的组织机构，分层管理，确保实验顺利进行。具体组织形式有：

1. 由地方教育行政部门负责人主持，建立由实验学校校长参加的中学JIP实验领导小组。

2. 由地方教育行政部门负责人主持，建立由科研人员，教研人员，行政人员，专家和学校五方面人员组成的中学JIP实验指导小组。

3. 由科研人员牵头，组建中学JIP实验理论研究小组。

4. 由实验人员牵头，按学校所处地理位置分别组成中学JIP实验指导协作片。

5. 由实验校校长任组长，成立各教中学JIP实验领导小组和指导小组。

从实验结果看，地方行政领导参与负责，组织开展实验，可使实验在人力、财力、物力、时间、信息上得到保证。而具体实施实验的基层单位——学校，通过实验推进本校素质教育的过程，本身就是管理职能发生转变的过程，由原来单一行政职能向科研指导、信息服务、教育培训等综合职能的转变。在职能转变带来JIP实验效果的显现的同时，也就完成了领导者向主体型教育管理的转变，带来的必将是管理效益不断提高的管理方略。

如北京市实验学校105中在实验指导组的帮助下，发挥片协作组的群体优势，建构了“文化课、活动课、实践课三板块”的素质教育模式框架和理论构思，按出“四十八字策略”，形成了自己学校的实验思路和特点。

四十八字策略：

文化课——兴趣导入，调动参与，教学和谐，检测回授。

活动课——主体参与，学会创造，人有所长，全面发展。

实践课——自主参与，学会生活，发展身心，锻炼能力。

北京市第六十五中冯洪荣老师，运用现代系统论，结合班级管理，着重对建构全时空主体参与教育模式的观念问题进行研究，并从大教育观出发，探讨其实践的可能性，提出：

1. 在教改实践与实验中扬弃历史上长期形成的单一线性内在机制，建构以主体性为基础的非线性，多维度的涨落机制(结构)。

2. 建构适应主体创造发展，促进教育系统内在非线性结构载体灵活、宽松、自由运作的教育势场(外界环境)

3. 建构系统内在非线性涨落机制与生活教育势场互动有效的中介系统。

并总结出主体参与型班级管理模式图。

<三>建立相应评价制度，促进教师转变提高

管理学告诉我们：管理是一种为实现预定目标所进行的活动过程。要达到管理的目标，以取得较好的管理效益和较高的管理质量，需要管理者认真地研究管理的方式和管理的手度。素质教育的主渠道在课堂，中学JIP实验的目标也是大教学班中，提高学生学习的教学质量，要达到实验的目标，较学双边活动的主导者，教师的思想观念，业务能力，教学方法就必须适应实验的要求。对于把教书育人当做自己终身职业的教师来说，如何提高教学成绩是他们苦思冥想的问题。为什么两“眼一睁，忙到熄灯”，换来的却是事与愿违的结果？探其原因，关键在于教育发展到今天，教育观念的现代化已成为教育改革的枢纽，它要求教育者，除了具有奉献精神外，还必须认识并尊重学生的主体地位，从而使教育教学的一切实际操作都能对学生的全面发展产生正效应。实验的过程中，教师们通过学习理论，对学生的主体地位开始认可，但在实际操作过程中，又往往折回旧有的教学模式中去。往往是研究课中考虑学生的主体地位多，平时上课，考虑的少；开学之初考虑的多，大考之前考虑的少，开展活动时考虑的多，传授知识时考虑的少……在忽多忽少的教育中，学生做为学习过程的主体地位

很难确立。因为旧模式，老方法对于教师来说，熟悉易行，而主体参与型课堂教学模式则需要教师站在一个全新的高度去重新构思设计课堂教学的内容、步骤、方法等。因此，必须建立起相应的评价制度，规范教师的教学行为，才能使实验向纵深发展。

海淀区实验学校双榆树中学，吸收了上海市闸北八中的成功教育经验，结合本校实际制定出“三个十”的培训计划，逐一落实，促进教师转变观念。

1. 规定学习十方面内容：如《北京市中小学素质教育实施意见》，《海淀区全面素质教育实施提纲》，《成功教育扩大研究论文集》等十份材料。

2. 拟定学习讨论十道题：我校本年级、本班教育教学现状如何？本人具备哪些现代教育观念及成功做法？目前有哪些传统观念影响着教育的成功？应如何改变？等等。

石景山区实验学校八角中学领导，依据分层指导原则，对实验教师上课提出“四个三”的标准，即：

- (1) 课上学生活动要达到三分之一。
- (2) 课中要有导入、讲授、反馈三个环节。
- (3) 课堂提问要顾及好、中、差三类学生。
- (4) 课后练习要有高、中、低三个层次。

东城区六十五中在实验中认真学习评估方案，并在阶段性自评的基础上，提出实验、评估的几项原则：

- (1) 评估工作要体现主体性，抓好自评教师积极参与。
- (2) 评估过程要重视实效性，突出重点注意及时反馈。
- (3) 评估操作要做到简易性，抓住要点条文不宜过多。
- (4) 评估统计要把抓科学性，科研信度要靠科学方式检测。

此外，海淀区123中推出的“五优化”教学要求；北京105中提出的“一堂好课的三要素”等都是规范教师教学行为，提高管理效益的有效手段。

<四>调动学生主体，学会自我管理

学校教育的目的在于使学生成为德智体美劳全面发展的社会主义新人。学校管理是为实现这一目标而服务的。学生是学校教育的客体，是学校管理的主要对象。但是，学生又是有思想，有意识的人，毛泽东主席在建国前就说过：“要让青少年学会做新中国的主人，要发挥主人翁精神。”这正是我们实验提高管理效益中所追求的。而这种主动精神只有在学生学会管理的过程中才能形成。为了教育好学生，实验过程中必须引导学生参与到自我管理中，通过自我管理，增强自主意识，促进整体素质的提高，成为创造性人才。

北京市各实验校从“认识”与“发展”两个方面认识学生主体，领会马克思的“主体是人，客体是自然”，“人始终是主体”的论述，凭着高度的责任心，引导学生在学习知识过程中，在日常学习生活中，在知识迁移的运用中，能动地，生动地，主动地发展。古城中学赵桂琴老师班中的“一日实习班长”制；古五中只秀玲老师班中的“班规管理法”；八角中学石显富老师班中的“班级干部竞选制”；八一中学何爱珍教师班中的“青春寄语活动”等等教育形式，都使学生的主体得到强化，使学校德体管理效益研究又多了一些例证。

五、实验的成果及分析

随着实验的开展，提高管理效益的研究成果逐渐显理，主要表现在

1. 出现了一批科研型管理者。许多实验校的校长，亲临实验一线，审题立项，指导总结，针对学校实际工作中存在的问规，开展JIP实验。在实验中形成了自己的办学思路。

如北京东直门中学的校长，从管理的层次性出发，创造性地提出学校管理的“六八十原则”：

六八十原则：决策层提出工作目标的六成；

 管现层要做到规划的八成；

 执行层须力争达到十成。

“六八十原则”可弥补管理者的许多不足，可调动工作者的创造性，

可摆脱传统观念的束缚，可帮助学校整体工作上水平……有一定推广价值。

区实验中学的领导依据人的主动层次需要，分析教师的心理动机，工作环境，人际关系，着眼于深层次人格动力结构建立，调动教师工作积极性。管理者能够广泛联系群众，深入群众。注意从人的特点出发，发挥思想政治工作的作用，管理中以价值观为基础。下力气去研究建构校园文化形式。

2. 涌现出一批上水平的学校

实验学校的管理者在专职科研人员指导下，针对本校工作特点，研究管理效益问题，既有理论指导，又有实际操作，形成自己独特的办学思想。这种思想又在以后的继续实验中产生不断的辐射作用，使学校整体管理水平提高。古城五中就是一个例子。这是一所基础薄弱校，整个实验过程就是他们走出困境的过程。正如他们自己总结的那样，中学JIP实验从根本上改变了我校基础薄弱的面貌，让我校走上一条革新之路。总结概括他们有以下特点：

(1)领导思想明确，工作到位，带头学习实验理论，更新观念，带头撰写实验论文，真正把实验工作放在学校工作重要位置。做到认识到位、管理到位。

(2)学校形成浓厚实验气氛，定期总结研究工作，校领导始终参加实验设计、指导，围绕实验开展了一系列教育改革活动，并已见科研兴校成效。

(3)在人力、物力、财力上给予大力支持。学校上下团结一致，保障实验的顺利实施。

(4)教师的教改方向明确，本职工作到位，教师集体科研、教育改革热情高，涌现出代表学校最新水平的优秀典型。

3. 教师在实验中由传授型向科研型转化，达到整体水平提高。

三年的中学JIP实验，带给北京市三个区，40所实验学校的不仅是学生学习质量的整体提高，还使一批实验教师迅速成长。在实验过程中，脱

颖而出，被选被送上领导岗位，或正在培养既将走上领导岗位的教师，实验校拥有率为100%，在实验过程中100%的实验校都有自己的完成转化的成为区、校二级骨干力量的教师；论文在区级刊物发表；能承接区级研究课的实验校比例仍是100%；这三个百分之百表明实验学校教师通过实验在被学水平上的发展情况，也表明前后差异显著，可谓成果辉煌。

六、实验中存在的问题

1. 管理效益的大小与管理者的管理方式有关，也与管理体制有关，怎样理顺关系，使目前的学校管理体制更有利于改革发展，还有待进一步研究。

2. 对学校管理者还未形成一套科学的评价办法，不利于使学校管理效益更快提高，应成为下一阶段实验的一个课题。

执笔人：石虹

1999年6月

参考书目：《教学原理》

孙喜亭 周作宇 著 北京师范大学教育管理学院 编

《学校管理学》

肖宗六 著 人民教育出版社 出版

《管理的革命》

汤姆·彼德斯著 光明出版社 出版

《教育研究札记》

耿中著 北京教育出版社 出版

《海淀区教育实验区中学JIP第二轮实验论文集》

海淀区中学JIP实验课题组编

《扬起素质教育的帆帆》

侯守峰 徐安德 著 北京教育出版社出版

石景山区各实验校第二阶段总结报告