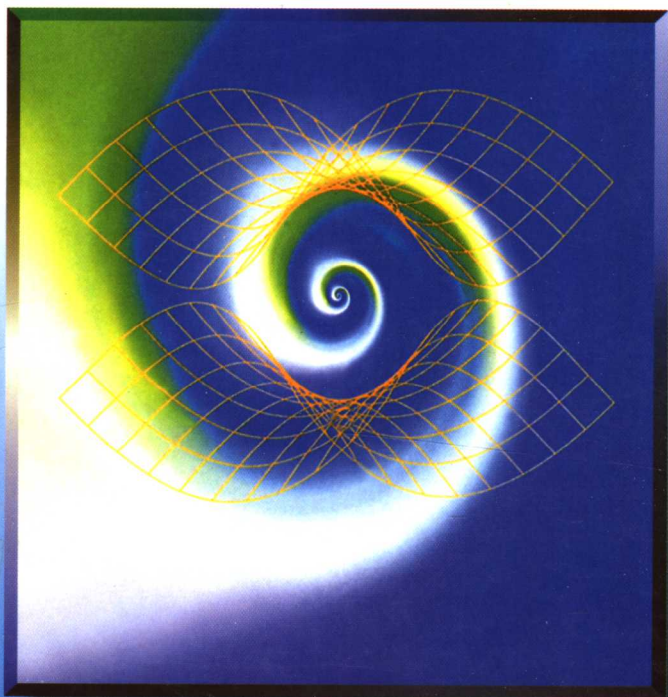


中小学管理方法与艺术丛书

特色学校办学经验

汪正中 主编

刘夕华 编著



中国档案出版社

中小学管理方法与艺术

特色学校办学经验

主 编 汪正中
本册编著 刘夕华

中国档案出版社

责任编辑：于红霞 田小燕 赵增越

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学管理方法与艺术丛书/汪正中主编. —北京: 中国档案出版社, 1999. 11

ISBN 7 - 80019 - 927 - 4

I. 中... II. 汪... III. 中小学 - 学校管理 - IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 65961 号

出版/中国档案出版社(北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行/新华书店北发行所

印刷/北京市艺辉印刷有限公司

规格/787×1092 1/32 印张/79.375 字数/1720 千字

版次/2003 年 11 月第 1 版 第 5 次印刷

定价/159.60 元(全 12 册)

目 录

第一章 特色意识与特色学校建设

- 第一节 特色意识与办学思想 (1)
- 第二节 组织文化与特色学校建设 (2)
 - 一、特色学校的内涵..... (6)
 - 二、特色学校形成的几个因素..... (8)
 - 三、创建特色学校是学校教育发展的必然要求
..... (9)
- 第三节 学校特色建设工程 (10)
 - 一、学校特色建设工程构建的背景与依据 (11)
 - 二、学校特色建设工程操作的策略与特点 (14)
 - 三、学校特色建设工程实践成果与展望 (19)
- 第四节 怎样办出学校特色 (一) (30)
 - 一、校长要努力提高自身素质 (30)
 - 二、选准突破口 (32)
 - 三、全员动员, 共同努力 (33)
- 第五节 怎样办出学校特色 (二) (34)
 - 一、要选准创办特色学校的突破口, 探索不同
风格的特色学校模式 (35)
 - 二、要点面结合, 拓宽渠道, 创建既使学校特色

不断完善又能发挥整体教育功能的新型学校	(37)
---------------------------	------

三、要启动激励机制，通过评估验收，不断促进 特色学校上档次，上水平	(38)
--	------

第二章 特色学校办学模式

第一节 普通中小学办学特色的模式 (一)	(40)
-------------------------------	------

一、特色学校的提出	(40)
二、特色学校模式的原则	(42)
三、特色学校模式的内容	(45)

第二节 普通中小学办学特色的模式 (二)	(48)
-------------------------------	------

一、按学校教育工作划分	(48)
二、按中小学学段划分	(51)
三、按办学特色的显明性划分	(51)
四、按学校区域环境划分	(51)

第三节 “综合素质加特长”学校模式	(54)
-------------------------	------

一、确立培养目标，是建设特色学校的依据	(54)
二、优化教师队伍是建设特色学校的基础	(56)
三、形成教学特色是建设特色学校的核心	(58)
四、加强教育科研是建设特色学校的保证	(61)
五、发挥自身优势，寻求外部支持是建设 特色学校的关键	(63)

第四节 “五育齐抓，和谐发展”特色 模式	(65)
-------------------------------	------

一、五育齐抓，为学生奠定全面发展的基础	(66)
二、改革管理，建立协调、高效的运行机制	(70)
第五节 合格加特色模式	(72)
一、“凝聚力取决于校长的教育思想”	(75)
二、“放活出人才”	(77)
三、第一课堂	(78)
四、第二课堂	(80)
五、建平中学拟在浦东组建万人中学	(82)
第六节 二十一世纪“中华名校”的办学 模式	(85)
一、对学校发展战略目标的定位	(85)
二、课程教学改革是战略重点	(87)
三、实现战略目标和重点的主要举措	(88)
四、监测保障系统	(92)
第七节 “艺术教育特色” 办学模式 (一)	(93)
一、从整体出发强化艺术教育	(94)
二、探索各学科全方位渗透美育的途径	(96)
第八节 “艺术教育特色” 办学模式 (二)	(98)
一、“艺术教育特色” 办学模式的构建背景.....	(98)
二、“艺术教育特色” 办学模式的构建思路与 实施.....	(100)
三、“艺术教育特色” 办学模式改革的可喜成果	(107)

第九节 农村特色学校的办学模式	(108)
一、研究问题	(108)
二、目前趋势	(109)
三、主要研究内容	(110)
四、预期成果	(110)
五、研究方法	(111)
第十节 农村中学“双全”特色模式	(111)
一、坚持“双全”，实现应试教育向素质教育 过渡	(112)
二、创办农村特色学校应注意的几个问题	(113)
三、为农服务的途径	(114)
第十一节 师范专科教育的特色	(116)
一、师专教育之无特色	(116)
二、师专教育应有特色	(117)
三、如何办出师专特色	(119)
第十二节 二十一世纪区域特色教育模式	(123)
一、前瞻与现实	(123)
二、全局与区域	(124)
三、共性与个性	(126)
四、发展与投入	(127)
第十三节 学校特色模式评估	(134)
一、学校特色评估的职能	(135)
二、学校特色评估的范围	(137)
三、学校特色评估的原则	(140)

第一章 特色意识与特色 学校建设

第一节 特色意识与办学思想

创建“全面育人，办有特色”学校，是社会主义教育发展对我们的要求，是推动普通中学教育改革，提高教育质量的一项重要措施，是普通中学的办学方针。

“全面育人，办有特色”包括学生的培养目标和学校的管理目标两方面内容。全面育人必须考虑社会对人才的需求，特别是当今社会主义市场经济对多规格人才的需求。我们必须从学生个体发展与社会需求相统一的视角把握培养目标，“合格+特长”是其通俗的描述。办有特色是学校管理追求的高层目标，学校的常规管理和办出特色二者应有有机结合起来。学校工作千头万绪，作为管理者，重点将一两项工作抓出特色，取得经验推广到全盘，这是一种领导方法。

校长具有特色意识是学校办出特色的决定性条件。首先校长本人要以马克思主义的教育理论为指导，形成自己独特的教育思想和办学思路；其次是校长要善于发现、挖掘本校的某一方面的优势，因为特色项目的选定往往是以自身优势

为基础的；第三，建立一支思想新、有特长、高素质的干部教师队伍是办有特色的保证。

把学校办出特色是一项系统工程。它有不同的层面，可以有学校整体办学的特色，也可以有教育、教学、管理某一方面的特色，还可以有教师教、学生学的特色。系统论强调事物的整体性，特色建设需要用整体的观念、整体的思维、整体的方法来指导和实施。

现代教育十分强调人的个性发展，开发人的潜能，这是国际教育的大势所趋。总之，办有特色学校是一种现代的办学思想。

第二节 组织文化与特色学校建设

近年的教育改革实践表明，当学校进入良性运行并有了较好基础后，必然会产生对创建“特色”的关注和需要。而对于“特色”的理解，人们却见仁见智：有的把特色学校看成是学校或师生在某一方面或几方面有突出的强项；有的认为它应体现在学校的各个方面，成为学校群体共同追求而形成一套整体的学校文化模式；也有人把特色学校理解为高质量的、高台阶的“名校”。我们认为，学校特色并非离开总目标和一般规律另搞一套，而是指特定的文化背景、时代色彩、社会基础、地域条件、学校传统、生源状态、师资结构、领导个性、管理风格、教育理想等一系列因素在办学实践中综合产生互动作用，并被组织成员有意识地加以提炼而形成一种独特的学校个性。可以说，“特色”是一般的特殊表现方式，也可以是某一方面的突出表现。所以，创建学校

特色或特色学校，将促进办学主体与师生的主动性和创造热情，提高学校整体水平。总之，探索办学特色将成为 90 年代教育改革深化的一个很有价值的研究课题。上海教育学院教管系吴秀娟老师从组织文化的角度去探讨了有关特色学校建设的问题。

二次大战以后，管理科学的视角普遍转向文化，从文化的角度来审察组织管理的理论与实践。尤其是 1984 年在罗马尼亚召开的第 17 届世界哲学会议的闭幕词中，明确宣布当代世界哲学的重点已经从科学哲学转向文化哲学。这意味着人的观念、视角、方法的再次更新，并很快波及到包括组织管理在内的人类社会生活的各个领域。根据社会学的观点，文化可以被认为是人类生活方式的整体，是人类为了求生存，以生物和地理的因素为依据，在群体活动和心理活动过程中创造出来的人为环境、生活方式、道德形态及一种整体精神，它是多重结构和要素组成的整体。彼德·德鲁克认为：“管理不仅是一门学问，而且还应是一种文化。它有自己的价值观、信仰、工具和语言。”而克里斯托弗·霍金森在他的《领导哲学》中则认为：“管理是行动的哲学。”这里的哲学即是一种深层次的文化精神、文化观念和行动背后的价值观、信仰等等，决定着管理活动。由于社会上每一个组织的内外环境、构成因素和历史传统都不相同，领导人的管理个性，心理素质也不同，管理活动总是在特定的文化价值标准指导下，为追求组织的成功而作出目标的选择和决策，并通过组织成员的一系列活动形成自己组织特有的文化。因此，所谓组织文化，是在一个组织内部形成的以组织精神为核心，以组织目标为动力，通过实践活动构成物质方面、制

度方面和心理方面等多方面文化的总和。

组织文化在不同领域内有不同的表现形态，如在社会工商企业中表现为企业文化。有关组织文化的研究最初是从企业界开始的。管理学家们认为，企业文化就是一种组织文化，它的核心是一种企业精神，包括企业的经营观念、价值观体系、行为准则、职业道德、文化素质等。成功的企业都有一套自己的企业文化。推而言之，组织文化在学校领域中则表现为学校文化。各个学校组织以办学的一般规律为基点，联系本校的实际，以学校组织目标为动力，以学校组织精神为核心，构建出自己的一套学校组织文化模式。为了研究学校文化与特色学校建设的关系，我们还须对学校文化作进一步的分析。

从文化学角度看，学校是一个育人的文化性组织。人类文化的发展导致学校的产生，决定了学校教育具有承担文化的积累、传承及改造的特殊地位和功能。学校起到一种在人们之间沟通思想、联络感情、传递知识及完成对文化的保持与改造的作用，而这种作用则是通过专业教师对文化加以选择、整合而传授给学生及再生新文化的过程来实现的。因此，学校具有多种文化属性，具体表现在三个方面：其一，学校是一个文化载体。它承载了丰富的人类文化信息，是人类文化的贮存地，而且集中一批拥有文化的教师。所以，学校赖以存在和发展的物质基础和精神基础，无一不是传统文化与当代文化双重影响下的结果。其二，学校是一种文化象征。一个民族、一个国家为保持其文化的延续性并使之发扬光大，往往把民族文化精神及人类文明精华集中输入到学校中，通过学校育人工作来保存。因此，进入学校读书，成为

每个人获取一定的文化积累、接受传统文化与现代文化的熏染人生必不可少的经历。其三，学校是一个独立的文化组织实体。它代表着社会的要求，通过主客体的教育活动，在完成文化保持与改造任务的同时，也使自己内部成为一种独特的文化组织。它由负载着文化意义的人与物、个体与群体以及社会关系、经济活动、文化实践等，经由组织管理，形成独特的内容和形式，有自身的价值系统，并在校园这种特殊的时空中构建出独一无二的“文化场”和“行为场”，即一个具有独特的文化环境、生活行为方式的文化世界。

综上所述，学校组织文化是在学校这个特殊的组织里，以学校组织成员为文化主体，以办学工作为客体，通过组织内部的教学、科研、生产、生活和文化实践等活动所创造出来的文化财富的总和，其中包括学校群体的价值观、行为准则、道德规范、心理行为方式、规章制度、语言符号及校史传统等。它是一套整体文化模式，表现了学校的综合个性。那么，学校组织文化又是如何形成的呢？

任何文化的产生必须具备三个条件：文化主体、创造文化的手段以及一定的文化赖以存在的环境。不同生存环境决定了不同组织的文化特性。学校组织文化是以学校组织成员为文化主体的，包括学生、教师、职工、领导等。他们通过交往互动的方式，实现群体价值观的认同，并以思想观念、行为实践及活动等手段影响学校组织文化的发展，形成学校整体的文化模式。美国文化人类学家罗丝·本尼迪克特认为，文化的发展是一种整合的过程，在历史的发展中，一些文化特质被选择、吸收，渐渐规范化、制度化、合法化，并被强化为人的心理特征和行为特征；文化在这种内聚和整合的过

程中逐渐形成一种风格、一种理想、一种心理和行为的模式，即文化模式。文化模式是各种文化特质在功能上相互依存、关联而构成的文化整体，具有一定的内在结构和稳定形态。学校组织文化也是在学校长期的实践中积累、创造、内聚而形成了稳定的特征和内在的结构，正是这些特征和结构的存在，使学校形成一种组织精神，发展成一套学校文化模式。学校文化模式的形成是一个复杂渐进的过程。在学校追求的文化理想导向下，学校文化主体在交往互动过程中创造出一种文化环境，并内化为群体的观念、精神、行为和作风。它渗透到学校的一切方面，最终落实在学校物质文明和精神文明的成果之上。学校组织文化必须建立在文化理想、文化主体和文化行为的形成和完善的基础上。建立文化理想，加强学校文化主体建设，并通过他们的创造性劳动把文化理想落实到具体的文化行为之中，以具有特色的文化活动使学校组织文化得到发展并逐步规范化。可以说，无论是文化理想的建立、文化主体的培育、文化行为的形成，都是在人与物、力与人的交互作用而创造出的一种文化氛围中进行的。

人们研究和倡导学校组织文化，都是与当今所处的时代和社会需要、学校办得有活力、有特色息息相关的。特色学校的实质是一种独特的学校文化模式，建设学校组织文化的过程也就是创建特色学校的过程。为了对这个问题有清晰的认识，以下从三个方面进行阐述：

一、特色学校的内涵

当前关于特色学校的认识大致有三种。如果我们从组织文化的角度去理解什么是特色学校，那么这三种认识是既有

联系又有区别的。笔者认为，一所学校的任何别具一格的整体特色，都是从本校实际出发，通过继承、发展优良的学校文化传统，遵循办学规律，顺应时代要求，逐渐校正办学方向所形成的学校文化的个性风貌。这是一个“由点到面”、“以核心带动全局”的，最终使学校整体全方位地反映出某种特色的复杂和渐进的过程。因此，那些具有个别项目特色的学校，我们称之为“学校特色”而不是“特色学校”。至于“名校”，我们认为其本质上都是特色学校，只是特色学校却不一定都是“名校”罢了。名校可看作是特色学校在时间上的延伸，它具有更丰厚的文化积淀和学校文化传统，而且往往曾有过名校长、名教师和已培养过大批名学生，为社会发展和人类文化发展作出更多更大的贡献。

教育发展史上曾涌现出一大批名校，例如哈佛、牛津、剑桥、北大、伊顿公学、哈罗公学、路易十四中学、纽约布朗克斯高级理科中学、上海中学等等，其中哈佛大学先后出过6位总统及几十名诺贝尔奖金获得者，剑桥培养出培根、弥尔顿、牛顿、达尔文、罗素、卢瑟福等一大批文化名人。根据以上分析，笔者认为，特色学校中的“特色”具有综合性、整体性、全局性，是共性和个性的统一，普遍性和特殊性的统一。它是从本校特有的文化背景上衍生发展起来的一套文化结构模式，是某种特殊性和个性在办学过程中的综合体现，表现在独特的文化理想追求、独特的文化主体和独特的文化行为上，并且具体渗透在学校教育思想、培养目标、师资建设、教学风格、组织管理等方面。简言之，特色学校有“人无我有、人有我优、人优我精”的独特性；它具有成熟的学校领导和从事创造性劳动的学校群体，并能坚持在

改革与创造中发展，成功地实现办学价值观和教育目标。笔者还认为，关于特色学校的三种认识有着内在的必然联系，其发展顺序一般为：首先办出学校个别特色；然后围绕着这种特色，努力建设并在学校活动中始终贯彻某种组织精神，使本校逐渐成为特色学校；经进一步的坚持发展，不断提高社会知名度，随着时间和工作的积累而逐渐发展成高层次的“名校”。而这一切又必须是主动追求和创造性实践的结果。

二、特色学校形成的几个因素

1. 学校文化理想的导向。学校文化理想是学校组织精神的集中体现，是对学校文化发展方向、目标及内容的构想。它反映以学校领导人为首的学校群体对办学的追求，往往凝聚在校训里，体现在校风上。如哈佛大学校训是“以柏拉图为友，以亚里士多德为友，更要以真理为友——求是崇真”；北大的校训是“科学与民主”；上海南洋模范中学校训为“勤、俭、敬、信”，培育“学业扎实，工作踏实，生活朴实，身体结实”的校风；而福建师大附中则以“天下为己任”作为校训。校风、校训表现了以学校管理者为代表的学校群体追求的文化理想。学校管理者推崇的文化理想构成了办学价值观的核心，它作为管理行为的灵魂，制约着学校管理目标、办学策略的抉择，制约着学校组织管理体制和领导管理行为，落实在具体的人及组织的行为与活动之中。

2. 办学价值观的群体认同。办学主体的价值观形成一个转化为学校群体认同的过程，即在校长的富有感召力的影响下，学校组织成员对创建学校特色由关注、理解到主动认同、积极参与、相互传播并在完成目标任务过程中发现自身的价值和责任，唤起共同创造的劳动热情，在一系列教

学、管理、控制、激励、评价等活动中不断强化、深化特色意识，提高自身素质，最后在创建特色的创造性劳动中实现学校的文化理想。

3. 各种办学机制的完善。所谓机制，简言之，是指事物之间相互联系、相互制约和相互作用的方式。办学机制包括动力机制、组织运行机制和保障机制。创建特色学校，管理者就要通过目标管理，运用激励、评价等机制，使学校群体成员产生工作行为动力。可以说，目标选择和实现目标的策略措施是学校群体动力机制的关键。此外，还需要建立合理、有序的组织运行机制，通过学校人、财、物、时间、空间、信息的合理组合配置，使学校工作产生整体优化的绩效。总的来说，建设特色学校是在办学价值观支配下，确立办学目标，实行组织、指挥、控制、协调等科学管理和民主管理，使学校的动力机制、运行机制、保障机制逐步完善并正常运转，从而保证特色学校的形成。

4. 学校领导的人格魅力和领导艺术。学校领导人是学校组织文化的倡导者，是办学形成特色的关键人物。所以，他应该具有丰富的知识、独特的才能，有教育改革意识、学校文化意识和学校特色意识，能够和师生保持同一水平线上的心理接触，在与师生交往中表现出热情、坦率、正直、自制、刚毅与真挚等品格，以造就良好的人际氛围、民主氛围和学术氛围。这种人格魅力和领导艺术，能激发学校成员团结一致，创办富有个性的特色学校，共同构筑 21 世纪人才培养的伟大工程。

三、创建特色学校是学校教育发展的必然要求

我国市场经济体制的转换，强化了办学者的主观意识和

选择意识。教育体制的改革、校长负责制的全面推行、教育立法的逐步完善等方面的变化，都为学校摆脱“应试教育”的单一模式创设了相对宽松和良好的外部环境。由于各种复杂的原因，我国客观上形成了国际“窗口”学校、示范学校、一般学校和薄弱学校这样四种层次的办学体系。为了提高基础教育质量，国家要求各个层次的学校都应该全面贯彻教育方针，结合自身的实际，通过创建特色来提高办学的整体水平。我国十多年的教改经验表明，创建特色学校，即形成一套独特的学校文化模式，是学校教育发展的必然要求，是学校教育整体改革的归宿。我国各地已涌现不少成功的富有特色的学校。不同层次的学校都可以从本校实际出发，办出个性，并逐步向高层次推进。总之，教育改革的深化必然呼唤特色学校，特色学校的涌现则标志着我国教育走向成熟。

第三节 学校特色建设工程

《中国教育改革和发展纲要》把“在地区发展格局上，从各地经济、文化发展不平衡实际出发，因地制宜，分类指导”作为教育事业发展的重大战略思想，把“发展基础教育，必须继续改善办学条件，逐步实现标准化。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道德、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，办出各自特色”作为基础教育事业发展的指导方针。天津市和平区教育局遵循这一重要战略思想和指导方针，在全区范围内实施学校特色建