

全国中学骨干校长高级研究班文库

陈玉琨 主编

为每个学生提供良好的教育

张德文 著

教育科学出版社



THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS

UNIVERSITY OF CHINA PRESS

为每个学生提供良好教育

2012年12月

中国出版集团

全国中学骨干校长高级研究班文库

陈玉琨 主编

为每个学生提供良好的教育

张德文 著

教育科学出版社

· 北 京 ·

WEI MEIGE XUESHENG TIGONG LIANGHAO DE JIAOYU

丛书策划 罗永华
责任编辑 罗永华
版式设计 尹明好
责任校对 张 珍
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

为每个学生提供良好的教育 / 张德文著. —北京: 教育科学出版社, 2004. 8 (2005. 3 重印)

(全国中学骨干校长高级研究班文库 / 陈玉琨主编)

ISBN 7-5041-2886-4

I. 为... II. 张... III. 中学—教学改革—经验—
兰州市 IV. G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 065178 号

出版发行	教育科学出版社	市场部电话	010-64989009
社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	编辑部电话	010-64989436
邮 编	100101	网 址	http://www.esph.com.cn
传 真	010-64891796		
经 销	各地新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16		
印 张	11.5	版 次	2004 年 8 月第 1 版
字 数	160 千	印 次	2005 年 3 月第 2 次印刷
定 价	23.00 元	印 数	7 001—10 000 册

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

总 序

一

“全国中学骨干校长高级研究班”是国务院批转教育部执行的《面向 21 世纪教育振兴行动计划》规划项目“园丁工程”中的一个中学校长高级培训项目，是在全国中学骨干校长研修班的基础上举办的高层次的研究班。根据教育部人事司《关于启动“全国中小学千名骨干校长研修计划”的通知》和《关于举办中小学骨干校长高级研究班有关事项的通知》的要求，教育部中学校长培训中心受教育部人事司委托，具体承担“全国中学骨干校长高级研究班”的办班任务。

根据教育部人事司的要求，该班的目标是：为各地培养一批基础教育改革的带头人，通过帮助这些全国知名的校长提炼实施素质教育的经验，形成在理论与实践结合上具有较高水平的论著与论文，为全国中小学校长提供示范，以推动我国中小学素质教育的全面实施。

该班自 2001 年 7 月始至 2002 年 11 月结业，历时 16 个月。它采用“集中与分散”相结合的方法，培训中心为每一学员确定了个别化的研修方案，同时结合对部分北欧与西欧国家的教育考察，在进行国际比较研究的基础上组织学员反思办学实践，将理论学习和系统收集、整理、总结、分析本校办学经验与存在问题结合起来，在理性的水平上梳理办学经验，研讨解决问题的方法。

以往人们认为：教育管理是在学校等教育组织

中，为完成教育目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这种协调活动，无论是计划、组织、指挥、协调、控制，都是对已有知识和技能的一种规范化应用过程。然而，随着时代的不断发展，学校面临的问题日益多样化、复杂化，仅仅依靠学校领导者已有知识和技能的规范化应用，往往难以应付和处理教育改革与发展中的新问题。因此，现代的教育领导者必须要重视专业发展，在发现与解决学校教育管理问题的过程中学习，美国学者把它称为“以问题为本的学习”（Problem-Based Learning，简称PBL）。“全国中学骨干校长高级研究班”就是一次以问题为本学习的尝试。

在研修过程中，学员们在各自指导教师的指导下，对自己的办学思想进行了认真的反思和总结，并通过公开答辩，对写作提纲几经修改与完善。与此同时，培训中心采用了集中“会诊”的方法，由校长汇报自己的提纲与基本观点，然后由全体学员与指导教师对他们的论著或论文在结构、观点和内容方面提出具体修改的建议。校长们普遍反映，这一过程不仅是反思自己办学实践的过程，向兄弟学校学习的过程，也是一个在理论与实践的结合上提升自己研究水平的过程。本次研究班是他们在成为学者型校长过程中的加油站。

二

“全国中学骨干校长高级研究班”的举办，表明了国家对骨干校长的重视，对教育管理干部培训工作的重视，是我国校长培训工作发展到一个新阶段的重要标志，对我国教育干部培训事业的发展起到了很大的促进作用。

“全国中学骨干校长高级研究班”增强了参加全国中学骨干校长高级研究班学习的校长的责任心和使命感，提高了他们学习研究的自觉性、主动性，激发了他们对自身工作的反思意识，极大地促进了校长的专业发展。我们相信，高研班的这一成果，将随着时间的推移逐步显现。

“全国中学骨干校长高级研究班”初步总结整理了我国优秀中学校长的办学经验，开发了以往以经验形态存在于校长管理实践中的学校管理知识。这些成果的取得，不仅增强了校长管理学校工作的自觉性，而且充实、丰富了我国基础教育理论和学校管理知识系统。

这些校长的专著从自身教育实践出发，理论与实际紧密结合，对其他学校实施素质教育具有极大的启示意义。

比如，兰州十中张德文校长所撰写的《为每个学生提供良好的教育——关于加强薄弱学校建设的实践与思考》，为薄弱学校的建设提供了新鲜的经验；华东师大二附中何晓文校长以“发现与发展学生的潜能”为题，提出要培养学生在“爱国主义情怀基础上的国际视野”；哈尔滨师大附中沙洪泽校长在《教育——为了人的幸福》中提出：教育不仅要为了学生长远的幸福，也要充分考虑学生当前的幸福；广东中山纪念中学校长贺优琳在总结该校德育工作成效时，强调德育即生活，德育重践行，德育靠自我等原则。这些观点在2002年9月“素质教育——名校的追求与实践”论坛上交流后，引起了教育界极大的反响。

“全国中学骨干校长高级研究班”为每位校长选派了专门指导教师，这一措施不仅使校长们能够在教育专家的指导下反思实践，总结经验，而且也使身在大学的教育专家能够更具体地了解、研究学校的实际情况，有针对性地予以指导，加强了大学与中学的交流与合作。中学校长与高校教育理论工作者之间的互动，使高校教育理论工作者更好地检验理论的效用，更自觉地探索教育理论与教育实践结合的途径，从而促进了高校教育科学理论研究与教育实践的结合。

“全国中学骨干校长高级研究班”的举办，为教育行政部门更有效地发挥优秀校长的作用，促进校长的专业发展，培养大批教育家型校长提供了新的经验。

三

“全国中学骨干校长高级研究班”的开办，得到了各方面的高度重视。教育部袁贵仁副部长在开班典礼上亲切接见了研究班全体学员，并对研究班的学习提出了具体的要求。教育部人事司、师范教育司领导出席了开班典礼并亲自为学员授课。原教育部党组成员、基础教育司司长李连宁在该班结业典礼上作了重要讲话，并为每位学员颁发结业证书。《人民日报》、《解放日报》、《文汇报》、《新民晚报》、《中国教育报》等媒体刊载了“全国中学骨干校长高级研究班”开班的新闻。《文汇报》、《解放日报》还邀请全体学员到报社举行座谈会，并用相当大的篇幅，在报纸显著位置刊发了座谈会的情况。这一期间，许多指导教师前往学员所在学校，现场考察学校办学情况并具体指导学员的研究工作。“全国中学骨干校长高级研究班”的成功是和这

些领导与专家的支持分不开的，如果没有各级领导和各方面专家的支持，“全国中学骨干校长高级研究班”是不可能取得成功的。借本文库出版之机，本文库主编代表教育部中学校长培训中心的全体同仁和“全国中学骨干校长高级研究班”的全体学员向所有给予本班各种支持的领导与专家表示衷心的感谢。

陈玉琨

2003 年 7 月

前 言

“为每个学生提供良好的教育”这一命题的基本内涵是：每所学校都有相对后进的学生，教育后进生是所有学校的共同责任；就全局来说，只有把包括薄弱学校在内的后进生都教育好，我们才能在真正意义上说为每个学生提供了良好的教育。

1978 年我到兰州十中工作，学校的教育质量一直处于兰州市市属中学的下游，1996 年被市政府划定为薄弱学校。在这期间，我担任过教师、教导主任、副校长，1994 年担任校长，主持学校工作。1996 年兰州市政府召开“全市加强薄弱初中建设工作会议”，提出限期 3 年改变学校薄弱面貌的任务，如果在限期内改变不了学校薄弱面貌，校长就地免职，不做异地安置。在这次会议上，我同其他薄弱学校的校长一起与市教育局局长签订了目标责任书，实际上是立下了军令状，这件事在当时引起了强烈的社会反响。在这样的背景下，我变压力为动力，在上级领导和学校教职工的大力支持下，从 1996 年起开始了较大幅度的学校管理改革，1997 年和 1998 年教育质量明显上升，兰州市政府在我校召开了薄弱学校建设现场会，极大地鼓舞了教职工改变学校薄弱面貌的积极性。又经过两年的奋斗，我校教育质量实现了大面积大幅度的提高，于 2000 年成为兰州市首批标准化学校，终于摘掉了薄弱学校的帽子。并于 2001 年底进入到了兰州市示范性学校的行列。这样，在前后 24 年间，我比较完整地经历了兰州十中由薄弱学校到标准化学校，再到示范性学校的过程。在这一过程中，特别是在担任校长之后，我思考和探索的主题就是后进生教育和薄弱学校建设的规律和方法，对学校管理的其他问题的思考和探索都是围绕这一主题进行的。

我的教育实践和经历促使我常常思考这样一些问题：后进生的存在与国民整体素质究竟有多大的关系？后进生的教育转化究竟有多大的意义，有多重的分量？如果没有人做后进生的教育转化工作，会出现什么样的结果？义务教育的价值追求究竟是什么？义务教育如何处理效率和公平之间的关系？义务教育怎样才能实现均衡发展？后进生有没有缩小与优秀学生的差距的可

能？如果有，需要哪些条件，我们又怎样去创造这些条件，才能实现后进生的转化？薄弱学校建设和相对集中的后进生教育转化工作究竟有没有规律可循？等等。

思考这些问题对我来说，至少有以下两方面的益处。

一是把我所从事的学校管理工作置于理性支配之中，避免了工作上的盲目性。学校管理工作千头万绪，我的深刻体会是如果薄弱学校的校长在思考、判断、处理薄弱学校内部教育目标与途径之间，教育理想与现实之间，教育政策与实际之间，教书与育人之间，教育大环境与小环境之间，教育全局与局部之间，教师与学生之间，教师与学校之间，学生与学校之间，学校与家长之间，思考与决策之间等一系列关系、问题和矛盾的时候，能够自觉地在理论指导下经过理性的思考，去寻求恰当的方案，选择有利的途径，追求最佳的管理效果，薄弱学校的建设与发展就会多几条理性的路。

二是通过理性反思和总结，避免了“猴子掰包谷”式的工作方法。我还深刻体会到反思和总结的结果，可以使我及时地明白在薄弱学校建设中有哪些经验和教训，用来指导我今后的学校管理工作，不断提高自己的管理能力，把后进生教育工作和薄弱学校的建设工作做得更好。

应该说，我在兰州十中 24 年的经历中，有喜悦，也有苦恼；有机遇，也有困扰；有成功，也有失败；有赞扬，也有批评，但最终还是有两个最大的收获：第一，最使我感到欣慰的是当一批批被人看不起的后进生低着头进入我们学校，通过我们的辛勤教育之后抬起头走向社会时，我就顿感为社会承担起了自己的一份教育责任，我的教师生涯在众多后进生抬起头走向社会的时候价值倍增。第二，24 年的教育实践，使我比别人有更多的机会对后进生教育和薄弱学校建设工作进行比较全面而深入地了解，并对其产生了一些初步的认识。我想只要社会上还存在相对后进的学生，还存在相对薄弱的学校，我的这些认识就会产生有益的作用。这既是收获，无疑也是还要继续做下去的事业，因为在义务教育阶段确实还有很多后进生需要我们去教育帮助，还有不少薄弱学校需要我们去加快建设，我们对后进生教育和薄弱学校建设工作规律的认识也仍然要继续下去。

薄弱学校建设工作是十分艰苦的，谨将本书献给所有为薄弱学校建设工作的同仁。

张德文

2003 年 6 月

引 言

什么样的学校是薄弱学校？1998年原国家教委在《关于加强大中城市薄弱学校建设办好义务教育阶段每一所学校的若干意见》中指出：在大中城市的一些中小学校中，或因办学条件相对较差，或因领导班子力量不强、师资队伍较弱以及生源等方面的原因，使得学校管理不良，教学质量较低，社会声誉不高，学生不愿去，家长信不过。这类学校的存在……是大中城市实施义务教育中亟待加强的薄弱环节。

根据部分大中城市的不完全统计，20世纪80年代中期，薄弱学校一般占到义务教育学校总数的40%以上。近些年来，各地采取了相应的措施，使一大批薄弱学校得到改造，但从总体上看薄弱学校仍占相当比例。目前全国城市薄弱学校约占学校总数的15%—20%^①，如果加上广大乡镇和农村中小学，薄弱学校所占比例可能更大。因此，薄弱学校是我国高水平地实施九年制义务教育和全面推进素质教育必须解决的问题之一。

要客观地认识义务教育阶段薄弱学校现象，必须从我国教育还处在社会主义初级阶段的基本国情出发，即经济发展水平不高，教育经费和优质教育资源不足。若脱离我国教育所处的基本国情这个大背景，去认识、思考、研究解决薄弱学校问题，难免要陷入“纯理想主义”和片面性之中。

由于经济发展水平的制约，我国教育经费一直处于较低的水平，但同时中国又是世界上承担教育任务最繁重的国家。在教育资源供需矛盾比较突出的情况下，公平与效率处于难以兼顾的冲突状态，只能在教育资源供给不足和教育需求不断增长的矛盾统一体内求得相对的平衡。

新中国成立初期，国家对人才需求极度紧迫，而新中国在经济实力和综合国力都非常薄弱的情况下教育经费自然十分紧张，因此，不得不通过重点学校制度紧急培养一批社会主义建设的英才。

“文革”期间，教育事业从整体上遭受到最为沉重的打击，使国家建设

^① 崔相录：《加强薄弱学校建设是实施素质教育的一项重要举措》，载《湖南教育》，1998（6）。

在20世纪最后20年里出现了严重的人才断层问题。“文革”结束后，我国的基础教育为了解决建设人才断层的燃眉之急，国家继续沿用了新中国成立初期，集中力量办好一批中小学的经验，加强了重点中小学的建设。

1977年5月，邓小平同志就提出：“办教育要两条腿走路，既注意普及，又注意提高。要办重点小学、重点中学、重点大学。要经过严格考试，把最优秀的人集中在重点中学和大学。”^①1978年，邓小平同志又在全国教育工作会议上提出：“为了加速造就人才和带动整个教育水平的提高，必须考虑集中力量加强重点大学重点中小学的建设，尽快提高它们的教学水平和教学质量。”^②党的十一届三中全会后，教育部根据中央有关办好一批重点中学的指示，颁发了《关于办好一批重点中小学试行方案》，全国开始兴办重点学校^③。

在当时这样一个特定的历史阶段，为了解决好“快出人才”的问题，国家实行倾斜政策，用行政手段在基础教育阶段集中人力、物力、财力办好一批重点学校，以保证有一批优秀生源优先接受优质教育，为社会培养一批优秀人才，以满足现代化建设的需要，无疑是正确的。事实证明这一特殊的倾斜政策在解决人才断层问题上确实起到了十分重要的积极作用。

但是，教育的天平在效率和公平之间偏重了效率，就会有失公平。在国家实行扶持重点学校政策时，这些重点学校由于得到国家在师资配备、教育经费以及生源等方面的大力支持而呈蓬勃发展之势，但这也在客观上人为地拉大校际间办学水平的差距，那些基础相对薄弱的学校开始受到“冷遇”，走上艰难发展之路^④。并且随着时间的推移，其负面作用也越来越明显，各类学校之间办学水平的差距也进一步拉大^⑤。

在向重点学校倾斜的政策执行了多年之后，教育资源的积累就出现了绝对的或相对的不平衡的情况：即同一地区内重点学校和薄弱学校之间的绝对不平衡；不同地区薄弱学校之间的相对不平衡。这些不平衡主要表现在师资水平、办学条件和生源质量等方面差距的不断扩大。学校差距的扩大，使近几年来的择校风愈演愈烈，对人民群众的受教育权利产生了消极影响，有些

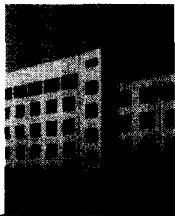
① 刘捷：《邓小平的师生观与启示》，载《教育实践与研究》，2000（5）。

② 张承先：《关于办重点中学的回顾与前瞻》，载《中国教育学刊》，1997（3）。

③ 岳龙、东方：《走进天才》，81页，福州，福建教育出版社，2001。

④ 穆道欣、徐治中：《转变薄弱初中面貌的对策研究》，载《普教研究》，1997（3）。

⑤ 刘洪涛：《“谁抓住了教育规律，谁就抓住了素质教育”》，载《人民教育》，1999（4）。



地方的择校竞争已经演变成家长权力的竞争、财力的竞争、关系网的竞争，成为社会不稳定因素之一。

1988年原国家教委提出：“以治理薄弱学校为重点，全面加强初中建设，在调查研究的基础上，提出分期分批、综合治理，尽快改变薄弱学校面貌的规划。”“要把改变薄弱学校面貌，办好全部初中，作为今后初中工作的重要任务。”1993年，原国家教委又规定：“义务教育阶段不应分重点学校（班）与非重点学校（班）。”1995年实施的《中华人民共和国教育法》规定：“公民不分民族、种族、性别、职业、财产状况、宗教信仰等，依法享有平等的受教育机会。”但重点学校和薄弱学校并存的现实，在一定程度上阻碍了公民在义务教育阶段受教育机会均等的权利。国家教育部门1997年再次规定：“义务教育阶段不设重点校、重点班、快慢班”。在具体执行中，由于种种认识上的或工作上的原因，在全国一些地方，义务教育阶段实际上仍然有重点学校与非重点学校之分^①。1998年国务院提出要加强薄弱学校建设，努力办好每一所学校，并指出加强基础薄弱学校的建设特别是领导班子和师资队伍建设，是解决择校生、条子生等问题的治本措施，也是提高教师队伍和中小学生整体素质的重要途径，要求各级政府和教育行政部门要把加强大中城市薄弱学校建设作为义务教育巩固提高的紧迫任务，下大决心，力争在尽可能短的时间内缩小义务教育阶段公办学校间过大的差距，使薄弱学校建设尽快见成效。随后，教育部门又下发了《关于加强大中城市薄弱学校建设，办好义务教育阶段每一所学校的若干意见》，提出了大中城市薄弱学校建设的十项措施。

“薄弱学校”建设经历了一个从部分“薄弱学校”的领导不甘于学校身处“薄弱”之列，开始极为有限的改革探索，到教育行政部门的有限倾斜和扶持，再到政府采取一定的措施推动薄弱学校改善面貌，最后到政府把薄弱学校建设作为一个工程，进行全面而稳步的转变工作，使薄弱学校建设进入实质性阶段的过程^②。据有关材料显示，哈尔滨市从1986年开始的以治差为重点的“增优补差”工程，对薄弱学校建设工作大胆地进行了理论与

^① 王定华：《在中小学阶段设重点校、重点班是否符合国家规定》，载《人民教育》，1997（6）。

^② 穆道欣、徐治中：《转变薄弱初中面貌的对策研究》，载《普教研究》，1997（3）。

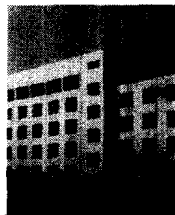
实践的探讨^①。1993年,北京市政府决定重点扶持23所薄弱学校,在人力、物力、财力、精力上全方位投入,要求3年之内改变面貌,在薄弱学校建设工作中迈出了关键的一步。1997年的有关调查还显示,当时全国各地已经把改造义务教育阶段薄弱学校列入本地“普九”巩固和提高工作的一项重要任务,增强了薄弱学校建设的紧迫感和责任感,充分认识到加强基础薄弱学校建设是依法治教,全面贯彻党的教育方针,全面提高教育质量,缩小校际差距,为所有适龄儿童少年提供平等受教育机会的条件,解决“择校”问题,治理“高收费”现象的基本途径,强化了政府行为^②,形成了一定的声势,出现了加强薄弱学校建设的大好形势。

加强薄弱学校建设,办好义务教育阶段每一所学校,缩小学校之间办学水平上的差距,在当前对于我国社会发展来说是有着重要现实意义的。它是全面贯彻《教育法》、《义务教育法》,依法维护我国义务教育的普及性,促进适龄儿童少年接受良好的义务教育,巩固“普九”成果,提高“普九”水平的有效措施;是全面贯彻党的教育方针,实施素质教育,全面提高教育质量的重要举措。加强薄弱学校建设,有利于全面推进素质教育,事实上,初中教育,尤其是初中的薄弱学校,已成为基础教育发展的“瓶颈”。根据一些发展中国家的经验,加强基础教育对于国民经济的发展具有非常重要的意义。我国是一个发展中国家,现在还处在社会主义初级阶段,初中教育“瓶颈”的存在,不利于国家社会经济的发展,不利于基础教育的发展,不利于受教育者个人的成长。对于国家来说,在基础教育中形成“瓶颈”,会影响小学教育和高中教育的发展,进而影响基础教育的整体水平,就不可能实现全民教育的均衡、协调和持续发展,现代化建设就会缺少应有的人才和智力支持,就不可能实现中华民族的伟大复兴和把我国建成强大的现代化国家。对于受教育者来说,初中是一个人成人和成才的关键时期,如果一个人在他一生的关键时期没有接受到高质量的教育,没有打好关键性的基础,这对他今后的发展无疑是巨大的损失。提高初中教育整体水平,有利于维护公民平等受教育权,有利于加快人力资源开发,因此,加强薄弱学校建设是我们当前义务教育巩固提高工作中的一项紧迫任务。

近些年来,各地在实施义务教育过程中,认真贯彻教育部有关精神,把

① 刘洪涛:《“谁抓住了教育规律,谁就抓住了素质教育”》,载《人民教育》,1999(4)。

② 熊梅、陈纲:《标本兼治 综合治理》,载《教育研究》,1998(4)。



加强薄弱学校建设，办好义务教育阶段每一所学校作为大中城市义务教育巩固提高工作中的一项紧迫任务来抓。加强领导，制定规划和目标，采取各种有效的政策措施对薄弱学校分批加以改造，有力地推动了薄弱学校的建设与发展。但是，我们还应该客观地看到，各地仍然存在不少薄弱学校，加强薄弱学校建设的任务还很重。因此，全面正确地认识薄弱学校的特征及其成因，总结薄弱学校建设的经验，探讨薄弱学校建设的规律，寻求薄弱学校建设的有效途径，对我们持续不断地推进薄弱学校建设工作，为每个学生提供良好的教育是非常必要的。

全国中学骨干校长高级研究班文库

编委会

主 任 陈玉琨

副主任 应俊峰

成 员 戚业国 沈玉顺 代蕊华 王 俭
赵庆刚 沙洪泽 孙鹤娟 仇忠海



作者简介

张德文，西北师范大学政治教育系毕业。现任兰州市第十中学校长、教育部人事司“CHINA - UNICEF 校长培训与学校发展规划项目”国家级培训特邀专家、甘肃省人民政府督学、甘肃省中小学教材审查委员会委员、兰州市教育学术委员会成员、教师任职资格评审委员会委员等职。曾先后荣获“全国五一劳动奖章”、甘肃省民主管理先进校长、兰州市先进教育工作者、兰州市教育系统优秀共产党员、兰州市职工技术创新状元等多项荣誉称号。主持教育部“全国教育科学规划‘特级教师计划’专设课题”的研究工作，在国家级、省级刊物上发表论文20余篇，其中《市场经济对学校德育的影响及对策》获得全国德育优秀论文三等奖。1996年抓住兰州市加强薄弱学校建设的机遇，充分调动教职工的积极性，使兰州十中在6年里由薄弱学校发展为标准化学校，再由标准化学校发展为示范性学校。