

浦东新区 教育管理论文集

浦东新区社会发展局教育处

浦东新区
教育管理论文集

浦东新区社会发展局教育处

前 言

浦东开发开放是一项跨世纪的宏伟工程。经过几十年的努力,浦东将建设成为具有世界一流水平的外向型、多功能、现代化的新区,从而使上海发展成为世界经济、金融、贸易的中心之一。建设一流的城市,必然要求发展一流的教育,而发展一流的教育,又必然要求具有一流的管理,即没有一流的管理,就不可能实现一流的教育。

浦东新区现有中学 83 所,小学 213 所,幼儿园 100 所,加上职业学校和成人教育学校等,共有 400 多个单位。随着浦东经济的起飞、人口的增加,今后还将以每年新建 10 所左右学校的势态发展。然而,由于浦东新区是由原川沙县、上海县的三林地区以及黄浦、杨浦、南市三区的浦东地段合并而成的,因此各地区的学校和管理思想、管理体制和机制、管理方式方法等方面存在一定的差异。为此,我们编辑了这本《浦东新区教育管理论文集》,旨在总结经验、加强交流、促进学习、取长补短,使浦东新区的学校管理水平上一个层次,增强办学效益,提高育人质量。

《浦东新区教育管理论文集》收入文章 52 篇,既有中学的论文,又有小学、幼儿园的论文;既有理论探索,又有实践经验的总结,内容较为丰富。由于时间紧、工作忙,成书比较仓促,因此缺点和疏漏在所难免,恳请读者予以指正。

顾静宇

1995 年 12 月

主 编 顾静宇

副主编 许建山 陈 炜

编 委 李 忠 陆经宇 徐炳祥

乔云桥 罗 峻 俞敦华

祁兆兴 陶德林 赵 云

目 录

哲学与特色学校的创建	罗 峻 (1)
浅论学校层次管理	徐安鸿等(10)
“情感管理”之我见	郭连义 (23)
试论和谐的管理机制	陶德林 (29)
学校目标管理浅述	张一舟 (39)
实现学校的柔性管理与科学化管理	潘洪祥 (42)
靠改革提高效益 用效益检验改革	冯恩洪 (46)
普通完全中学办学模式改革的实践与思考	罗 峻等(52)
非智力心理因素与学校整体改革	俞敦华 (62)
综合管理改革的实践与思考	童国源 (72)
振奋精神 加强管理 办好学校	严文清 (80)
适应改革新形势 科学管理见成效	张国强 (87)
锐意改革 开拓创新	
——顾路中学大面积提高教学质量的基本	
经验	陆经宇等(91)
坚持综合评估 提高办学水准	张银贵 (104)
当好领导班子核心 抓好干部队伍建设	胡雨芳 (110)
学校组织形式改革尝试	吴秀国 (114)
谈谈对教师工作的考核	闵德铃 (120)
精心设计学校发展蓝图	徐生根 (128)
增强学校凝聚力是校长领导艺术的集中体现 ..	卫德荣 (135)
学校内部管理制度建设的实践与思考	路玉钢等(139)
加强教育管理 提高教学质量	李鼎和 (155)
主动发展 整体推动	刘永和等(159)

引导、激励、约束,充分调动教师积极性·····	寥 定等	(168)
增强学校凝聚力 提高办学水平 ·····	陈福昌	(173)
学校管理中辩证思维探索 ·····	张胜利	(177)
形成团结和谐的氛围 ·····	徐玉华	(181)
校长必须善于调动教师的积极性 ·····	常佩娟	(186)
抓管理起步 靠质量发展 ·····	卢明兴	(191)
关于优化组合小学领导班子的几点思考 ·····	申晓梅	(195)
确立办学目标 加强计划管理 ·····	奚实之	(200)
试论校长与教师和谐人际关系的形成 ·····	徐宝兴	(204)
齐抓共管 全员育人 ·····	杨月娣	(213)
开拓德育工作的新渠道 ·····	汪熙武	(218)
走思想教育科学化之路 ·····	刘永和	(227)
对当前中学德育管理的思考 ·····	祁兆兴	(235)
校长必须把学生日常行为规范教育列入重要 议事日程 ·····	龚林福	(246)
把问题解决在萌芽状态之中 ·····	丁谷人	(252)
小学生日常行为规范教育的管理初探 ·····	陈 卫	(256)
聚精会神抓教学 ·····	唐国俊	(262)
提高课堂 45 分钟效益 大面积提高教育 质量 ·····	顾麒麟	(269)
落实教学常规 提高教学质量 ·····	潘富林等	(274)
教务管理系统的设计与实现 ·····	罗文槐	(278)
以《常规》为依据,在规范中求提高·····	周林祥	(285)
浅论工读学校学生的管理 ·····	朱秋泉	(289)
加强科研管理 提高科研质量 ·····	沈雅琴	(306)
农村小学校风建设的实践与探索 ·····	计德华等	(310)

尝试多元化、多样化办好“家长学校”

——我校“家长学校”的管理 施慧励 (316)

人的因素第一 张菊华 (320)

《幼儿园工作规程》实施初探 龚卫玲 (326)

青年教师培养探索 林剑萍 (333)

运用现代化的管理手段 全面提高幼儿园的

教养水平 唐雯 (337)

学习《规程》 转变观念 促进发展 沈洁珍 (341)

“哲学解放了教师的想象力，同时又指导着他的理智。”

“那些不应用哲学去思考问题的教育工作必然是肤浅的。一个肤浅的教育工作者，可能是个坏的教育工作者，也可能是个好的教育工作者——但好也好得有限，而坏则每况愈下。”

——[美] 奈勒

哲学与特色学校的创建

上南中学 罗 峻

二十世纪的结束，二十一世纪的到来已进入倒计时的时刻了。站在世纪之交的转折点上，回顾二十世纪中国教育事业发展的风风雨雨，展望二十一世纪祖国教育发展的前景，一种凝重的历史感和庄严的使命感不禁油然而生。站在这世纪之交的转折点上。我们欣慰地看到，我国现代普通中学教育在走过近一个世纪的曲曲折折道路之后，终于找到了一条广阔的、光明的发展道路——办出学校各自特色，创办特色学校。

特色学校和学校特色，并不等于“标新立异”，“人无我有”或“刻意求新”。

创办特色学校是历史的反思，时代的呼唤。特色学校首先应该是极富时代感，能紧紧抓住时代精神，体现时代精神的成功学校。其次特色学校应当是具有自己独特的办学价值观，形成自己特有的学校文化形态，构建自己独特的富有特色的组织管理形式的个性化学校。这就要求我们创造特色学校的校长不仅要有丰富的办学经验、较高的管理水平，更需要学会较深刻的理性思考，自觉地用教育哲学来指导自己的办学实践。

教育与哲学的关系渊源流长。哲学素有科学之母之称，特别是

在古代哲学被理解成包括一切知识部门的学问。因此自古以来,无论是中国还是西方,大哲学家在阐述其基本哲学思想时,往往都要提出自己的教育思想;一种教育思潮的出现,一种教育学派的形成无不是受到某一哲学思潮的影响,指导而产生。象孔子、孟子、苏格拉底、柏拉图直至杜威等都是大哲学家身兼大教育家。十五世纪开始的文艺复兴时期以来,近代科学诸如物理学、化学、生物学逐步从哲学母体中脱离出来而成为独立的科学。有意思的是,作为近代教育学开始象征的《大教学论》(捷克教育家夸美纽斯著)发表于1632年,比象征自然科学革命的牛顿《自然哲学的数学原理》早了半个多世纪(1687年发表)。随着心理学、社会学和科学技术的发展,借助于自然科学的实验方法来研究教育的潮流日益增长,以认知心理学为基础的教学论、学习论相继产生和发展,思想品德发展规律的探究,教育统计和测量等的发展使教育学呈现出一片繁荣的景象,但是,随之也出现了一种倾向认为,教育要成为科学,只要借助于测量和实验,从事实验研究就行了。教育科学化就是数量化心理化,否定或轻视哲学思维的倾向也随之产生。然而,无论是当代的中国还是西方发达国家并没有因为“教育科学化”的发展而使各国的教育摆脱困境。“学会生存”,“学会学习”,“学会关心”口号的提出,正是西方各国为摆脱教育困境,改革教育的体现。在我国,十年动乱后教育战线拨乱反正,教育事业取得巨大发展,教育科研成果层出不穷,但却不知不觉地逐步陷入了“应试教育”的怪圈,至今没有走出。法国启蒙思想家卢梭说过:“人类的各种知识中最有用而又最不完备的,就是关于‘人’的知识。”事实证明,教育学这门研究人的科学还远未进入成熟状态,教育学的科学化还有一段艰巨而漫长的道路要走。单靠实验的自然科学研究方法,不能完全说明教育现象,只用心理学、社会学的成果和方法无法解决教育的一些根本问题。要实现教育的科学化,要使教育从困境中摆脱出来,一定要从整体上把握教育,深刻反思和认识诸如教育的目的、功能、知识的本质,教育需要哲学的思考和指导。做为一名基层教育工作者,一位中学校长,在自己的教育工作实践中也深深感到:

一位教师或一位校长，如果缺少系统的教育哲学指导，没有理智上的信念，没有深刻的理性思考，就会茫茫然无所适从。于是，要么无目的靠追随上级教育行政部门，靠批示、指令过日子，要么求助于别校的“先进经验”来解决学校的重大问题，此外就别无选择了。根本谈不上教出自己的特色，办出学校的特色，更谈不上创办特色学校了。下面，我想就创办特色学校中涉及哲学的几个有关问题谈谈自己不成熟的看法。

一、创建特色学校必须紧紧抓住时代精神

一所真正称得上“特色学校”的学校必定是一所教育成功的学校，而一所教育成功的学校，必定是受社会欢迎，被时代认可，为历史承认的学校。不同的特色学校校长的办学思想可能是人本位的，也可能是社会本位的，也可能兼而有之；特色学校的教育成功有方方面面的不同原因和条件，但是，之所以能得到社会、时代、历史的认可，那就是它们有一个基本的共同特征：这些学校都把握住了时代的脉搏，它们从不同的侧面体现了时代精神。世界著名的英国贵族学校伊顿公学，从它创立以来为英国培养了 30 多位首相，百名海军上将。人们总以为这样一所贵族学校的设施一流，学生生活舒适，养尊处优，教育传统保守，其实，伊顿公学的成功并不在于此。它的成功原因很多，但它始终抓住了时代的脉搏，体现了时代精神是其基本原因。它在保持英国贵族传统教育的同时，充分引进了资产阶级在上升时期的平等精神，拼搏竞争意识和充分合作精神。它每年招生中坚持招收 50 名平民子女入学，并给于全额奖学金，它提出了用非贵族化的手段培养贵族的口号，在生活上给予学生艰苦耐劳的训练，他们夏天的划船，冬天的足球传统体育运动项目培养了学生时代发展所需要的拼搏竞争与合作精神。拿破仑兵败滑铁卢后，英国首相威尔逊公爵曾感慨地说：“我们不是在滑铁卢，而是在伊顿公学的操场上打败拿破仑的。”

再看看我们上海的两所特色学校建平中学和闸北八中。

建平中学是我们上海市一所引起国内外专家、学者、教育界同行和社会注目的成功的特色学校。什么是建平的**特色**？建平最成功的东西是什么？有人认为是它的校园文化，有人认为是“崇尚一流”“刻意求新”……见仁见智，各执一调。笔者认为，建平的成功首先在于它紧紧地抓住了时代的脉搏，体现了中国从封闭走向开放，走向世界，从计划经济走向社会主义市场经济的过程中需要**我们**培养有个性、有特长、人格得到健全发展一代新人的时代精神，提出了并实现了“合格+特长”、“规范+选择”的办学思想，打破了长期以来在我国计划经济下所形成的整齐划一，只重共性，忽视甚至压抑个性发展的局面，首先竖起了一面重视学生个性发展的教育改革大旗。

闸北八中的成功教育，为什么能得到国内外广泛的认同和关注？“成功教育”究竟成功在什么地方？闸北八中的成功就在于它充分地体现了实践了一种时代的潮流和精神：教育机会均等的原则和教育民主化的原则。人生下来应当是平等的，所有的少年儿童不管他们的智商是高还是低，家庭条件和环境有多大的差异，他们都有权利享受平等的教育机会，有权利享受成功的喜悦和欢乐。闸北八中的校长和教师们为一大批所谓的“差生”努力创建了一个最佳的教育环境，为孩子们提供了享受最好的教育的机会和分享成功喜悦的机会，所以能得到社会、家长和国内外有识之士的支持取得了成功。

今天，我们站在这个世纪的转折点上，肩负着创办特色学校，为二十一世纪培养人才的重任，一定要紧紧把握住时代的脉搏，充分理解，充分把握时代的特征，时代的精神，为学校定好位找好坐标。那么怎样才能把握时代的脉搏、时代的精神呢？

马克思说过：“人民最精微，最看不见的精髓都集中在哲学思想里。”“任何真正的哲学都是自己的时代精神的精华。”一个时代的各种文化形态——法律制度、科学、艺术、道德生活、教育、宗教、文学等等，都从不同的侧面展示时代的风貌，凝聚着国家发展与变化、民族的兴衰变迁，人民的痛苦与欢乐以及对这些经历深沉的思

考,但是,我们总能找到一根贯穿其中的决定它特定的本质和品格的红线。这就是时代精神,而哲学则是时代精神的集中体现。因此,我们要能把握住时代的脉搏,抓住时代精神,办好特色学校,就一定要自觉地学习哲学,了解当代各种主要的哲学思潮。

毫无疑问。当代最能体现时代精神的是马克思主义哲学,它把握住了时代的本质,具有无比强大的生命力。作为教育工作者在创办特色学校中要不迷失方向,要为学校定好位,一定要认真学习马克思主义,自觉运用马克思主义哲学来指导特色学校的创办。然而在我们走向世界、走向未来的改革开放大潮之中,要学习、了解西方的各种先进的科学技术,管理方法;要了解要学习西方各种教育思潮、教育观念、教学方法、教学技术手段,……。面对这眼花缭乱,五光十色,滚滚而来的西方文化,西方教育思潮,如何选择?如何把握?到底哪一些真正反映了时代前进的脉搏?如何着手才能从扑朔迷离的现象中抓到根本呢?显然,应当从了解现代西方哲学入手,因为,现代西方哲学是西方社会整个意识形态的集中体现。现代西方的各种社会思潮,各种教育流派,各种教育改革方案都可以在哲学中找到它的理论依据。现代西方哲学是现代西方社会的一面镜子,西方精神文化的灵魂,也是时代精神的集中表现。了解了现代西方哲学的几个主要的思潮,就能深刻地、全面地了解西方教育流派、教育思想、观念、方法的精神实质,为我所用,为特色学校的创建找到理想的参照系。

二、特色学校创建的过程是校长办学价值观形成和实践的过程

特色学校不仅是教育成功的学校,它之所以冠以“特色”的定语,是因为它有自己独特的办学价值取向,是个性化的学校。学校的办学价值取向,说到底就是校长办学价值观的体现。一个没有自己的办学价值观的校长是办不出特色学校的。我们经常说,校长对学校的领导就是教育思想的领导。而校长教育思想的形成,是受校

长办学价值观的指导形成的。所谓办学的价值观,就是对为什么要办学校?(即学校存在的价值)教什么?学什么?为什么要教?为什么要学?什么是知识?何谓好教师?何谓好学生等一系列教育上哲学问题的思考。它涉及到教育的本质、功能、目的,教育的内容、过程以及校长的人性观、教师观、学生观。对这些问题的思考决定了学校办学的方向,办学的目标,管理模式的选择,学校文化的特质。

一个没有形成自己办学价值观的校长,在办学中要么随波逐流,唯上唯书,要么赶时髦,赶潮流;要么固步自封,凭经验,凭感觉办学,不可能办出特色。过去在极左路线的影响、干扰下,在灾难性的行政命令的干预下,我们学校无法摆脱作为政治斗争、路线斗争工具的命运,无法摆脱社会、政治对教育规律的破坏,创办特色学校,既缺乏必要的社会环境,又缺少学校内部必要的办学自主权和办学的条件。令人费解的是,在党的十一届三中全会以后,我们办学的社会环境已有了根本的改变,改革的深化使我们的校长拥有了更多的办学自主权,党又一再号召我们的教育要由应试教育向素质教育转变,我们相当多的学校却始终摆脱不了片面追求升学率的桎梏。这除了怪行政部门,社会舆论等因素之外,我认为很重要的一个原因,就是我们相当多的校长没有形成自己的办学价值观。面对上级、社会、家长各种彼此矛盾的办学评价标准,无法做出自己的选择的结果。其中还有部分校长在潜意识中认为学校存在的价值就是分数,就是向高一级学校输送人才。如果我们的校长,真能在思想上深入思考一下办学的价值观,深入思考一下究竟为什么要有学校的存在,我相信,在实践中能够正确处理好分数与素质,素质教育与升学率的关系,从而办出特色的学校一定会大批涌现。在中国的近代教育史上,有不少名特学校的校长,不畏强暴,不怕权势,不屈服于压力,始终坚持自己的办学目标,学校的特色,这正是因为有着自己明确的办学价值观的结果。近年来,大同中学在一片追求升学率的浪潮中宁愿“牺牲”作为一所重点中学“生命线”的升学率而坚持以教材改革为核心的教育改革,建平中学敢

于顶住社会上各种压力，“六·四”后还坚持发展学生个性的办学口号，原因之一就是因为大同、建平的校长有着自己明确的办学价值取向。

一所学校的德育管理、教学管理、财务管理、校容校貌管理、校园文化、教师队伍建设等等，就象一座宏伟建筑的门厅、窗户、过道、柱子、屋顶、外墙……，但能使这些门厅、窗户、柱子组成一座富有特色的宏伟建筑的是什么？这就是校长的办学价值观。有的校长很善于学习，今天从建平拿来校园文化模式，明天向大同学习课程改革，后天去闸北八中学习德育工作经验……。但这些拿来的东西，不是给人一种七拼八凑的感觉，就是在自己的学校因“桔生淮南则为桔，生于淮北则为枳”而变形走样，始终形不成自己学校的特色。为什么？因为它缺少自己办学的灵魂——办学价值观。

实际上，一所特色学校的创建过程，正是校长在办学的实践中不断对自己、对别人办学实践进行深刻反思，深入进行理性思考的过程，特别是将办学的实践和经验提高到哲学的高度来审视，形成自己对为什么要办学，教育目的、功能、教师观、学生观、质量观以及为什么要教，教什么，等等一系列教育本质问题的观念，形成自己独特的教育价值观，并以此来指导学校管理模式的选择，找到理想与现实的最佳结合点，构建特有的校园文化，形成一种贯穿于整个学校的教育、教学、管理中的灵魂——自己特有的办学价值取向、办出成功的、富有个性的特色学校的过程。正是从这个意义上说，特色学校创建的过程是校长形成并实践自己办学价值观的过程。

三、特色学校的创建是校长对学校文化的 继承、改造和再创造过程

文化是一个复合的整体，它包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及人作为社会成员而获得的任何其它能力或习惯，它是人类社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和。哲学由

于它集中地体现了时代精神，它成了文化的灵魂。

学校文化并不是学校教育、教学活动和学校的管理活动本身。学校文化是学校的教职工群体在长期的教育、教学和管理活动中形成和积淀起来的，反过来又影响该群体教育、教学和管理活动的有形和无形的物质的和精神的、心理和组织制度上的传统、习惯、心理取向和价值取向。学校文化往往体现在一个学校的校容、校貌、校纪、校风、校园文体活动、社团活动等有形的活动之中，也更多的体现在教职工心理上的评价标准，价值取向当中。无可否认的是，校长的教育思想，价值取向，文化品位，艺术修养，学术水平，人格力量对学校文化的形成有着举足轻重的作用，而学校文化对教职工和学生选择、接受、参与、从事、评价学校的教育，教学管理和其它集体活动的影响力并不亚于有时甚至超过行政领导的影响力。

学校文化有积极、健康、和谐、向上的，也有消极、矛盾不和谐的。前者会对学校的群体（包括教职工和学生）起凝聚、归宿、导向的积极功能，后者则正好相反。要创办特色学校，校长一定要站在哲学的高度重视学校文化的建设和改造。没有形成自己富有特质的学校文化，特色学校就会是一个没有内涵的空架子。一位校长来到一所学校，应当站在哲学的高度来审视已有学校文化中的积极富有生气的部分，珍惜它，发扬它，并以此来团结学校的教职工，争取教职工的支持。同时，又要根据特色学校的办学目标，有步骤、有计划地对原有校园文化中与特色学校的创办不相容的，消极的部分加以改造，并努力创造原有学校文化中没有的，又是为特色学校的创建所必需的内容。

在学校文化的继承、改造和创造中，首先应从有形的部分抓起，即从校容、校貌和校风、校纪、校园文化活动抓起。一所特色学校的校容一定会给人一种整体感、和谐感和独特的个性感。一所学校，如果布局零乱，各种教学设施建筑风格极不协调，绿化、美化不和谐，无论它的管理水平、教学情况如何，都会给来访者留下不愉快的印象而使学校的评价受到影响，同时，学生生活在一种不协调

不和谐、缺乏美感的环境中,学生的成长也会留下阴影。校园建筑、校园环境属于学校文化中物质文化的层面,但却体现了学校群体、学校校长的价值观、审美观。“让每一堵墙壁都会说话”,和谐、优美、绿荫环绕的校园是学校文化一个极其重要的组成部分,一位校长来到一所新学校一定要有一个从实际出发的学校校园的整体改造方案,并逐步把这个方案变成现实,这是创建特色学校文化极为重要的一步。其次,要抓好校纪、校风、师生行为规范,提出能简洁、精要体现学校办学特色和价值取向的口号,培养学生、教师良好学习、教学、交往的习惯常规,逐步养成能为社会,为来访者一到学校,一接触学校的教师和学生就感觉到的与其它学校不一样的素养。要重视支持学生、教师中社团的组织,重视学校文体活动的开展,学校体育的传统特色,文艺传统特色的形成是学校特色文化的重要组成部分,它能展示一所学校文化、艺术修养的品位,体现学校文化艺术的价值取向。

影响特色学校形成的更深层的是学校群体的价值取向,评价标准。这是学校文化的改造与建设中最难的而又最需要的部分。校长要通过榜样激励,组织文化建设,管理制度的建立,奖惩制度的导向等一系列艰苦细致的工作,使自己的办学价值观逐步成为为学校群体接受,认同并形成学校文化特质的主流。只有这时,特色学校的创办才可以认为迈出了最关键、最有力的一大步而能为社会,为时代所接受。

特色学校的创建是历史的反思,时代的呼唤,是时代赋予我们有志于建设中有中国特色的社会主义教育模式的工作者的使命。要完成这个使命,我们一定要艰苦奋斗,深入理性思考,自觉用马克思主义哲学武装我们自己,指导我们的办学实践,为办出学校各自特色创建特色学校而努力。

浅论学校层次管理

北蔡中心校 徐安鸿 丁富贵 张凤英

层次管理是一种现代的科学管理方法。层次性是系统论的一个重要概念。任何复杂的、简单的系统都有一定的层次结构。学校中实行层次管理,可以克服领导工作中的事务主义和小生产的管理方式,以及消除由此而产生的种种弊端。充分发挥学校中所有管理者的主动性、自主性、积极性和创造性,从而提高办学效率和办学水平。

一、学校层次管理的理论依据

(一)系统论依据

系统理论是现代化管理的重要指导思想。应用系统理论要讲究管理的层次性。系统管理要求层次间职责分明,权力分工。学校结构系统的每一个基本要素都不是孤立存在的,它既在自己的系统之内又与其他各系统发生各种形式的联系。但是组成学校结构系统的要素是有区别的,这种区别在纵向上表现为学校结构系统的等级性,从而形成了学校结构系统的纵向层次性,如最高管理层(校长)中间层(主任)协调层(组长)执行层(教职工)。同时在学校结构系统中,存在一个高一层次组织,带动一组并列的低一层次的组织,使系统扩大一个层,而这个系统又是高一级系统中的一个子系统,这一系统形成了横向层次性,如学校中一个教导处或总务处带动几个教研组或办公室便构成学校中的一个子系统。这样就形成了由多层次构成的学校系统的并列形。

学校系统结构分为稳定型层次并列组织结构和非稳定型层次并列结构。学校稳定型层次并列组织呈正三角形的金字塔结构,如