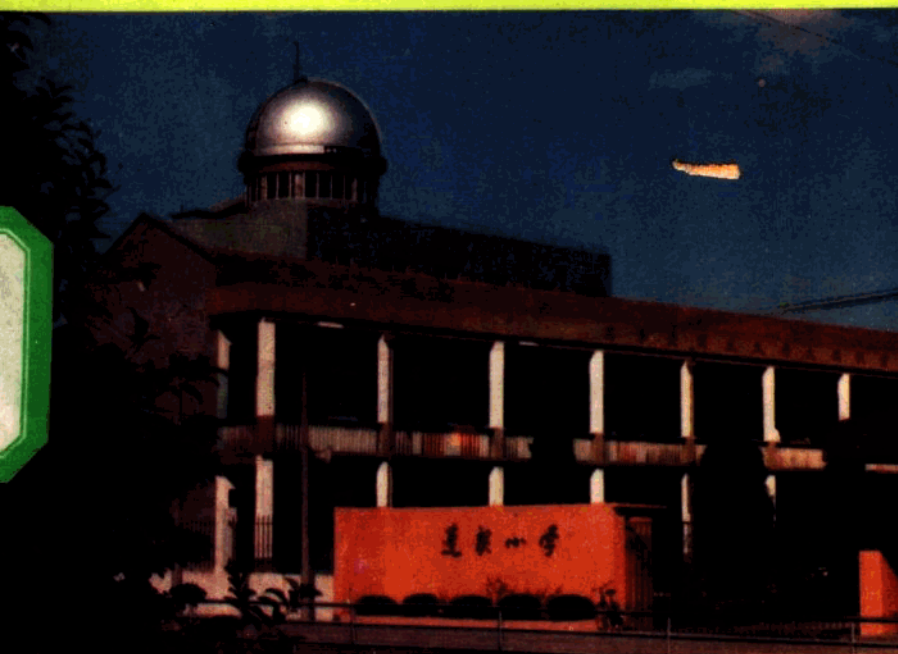


苏州教育丛书

# 开发教师 创造力管理 探索

主编 金倚城  
陆天池



# 开发教师创造力管理探索

**主 编** 金倚城 陆天池

**副主编** 李凤祥 沈梦兰

教育科学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

开发教师创造力管理探索/金倚城,陆天池编著:—北京:教育科学出版社,1995.9

ISBN 7-5041-1533-9

I. 开… I. ①金…②陆… III. ①小学-教育管理学-研究  
②小学教育:乡村教育-教育改革-经验-江苏 IV.G627

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95)第 16217 号

责任编辑 赵连杰

责任美编 王四海

责任印制 田德润

责任校对 刘永玲

教育科学出版社出版、发行

(北京·北太平庄·北三环中路 46 号)

河北省遵化市胶印厂印装

开本:787 毫米×1092 毫米 1/32 印张:8.5 字数:179 千

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

印数:0,001—2,500 册 定价:7.80 元

党和国家领导人会见全国优秀教师代表



第四排左起第8人是金倚城同志

BC 82/04

►国家教委和省教委领导视察蓬朗小学。左为国家教委副主任王明达,中为金倚城校长,右为省教委主任袁相碗。



◀国家教委领导考察蓬朗小学。右起第一人为国家教委专职委员郭福昌,右起第二人为国家教委农村教育综合改革办公室副主任郝铁生,右起前排第三人为苏州市教委主任顾敦荣。

►中青年教师面对学校远景规划,议论着继承“团结,立业,务实,创新”校风,实现远景规划的设想。



◀美丽清洁的校园环境,整齐的教学楼,高耸的科技活动楼和全国农村第一座天文台,为蓬朗小学开发学生创造潜能提供了必要的条件。



陈招娣阿姨率领中国青年女排第二次到蓬朗小学联欢，又一次为少先队员们带来了中国女排热爱祖国、顽强拼搏的精神。



把心爱的红领巾献给野营训练到学校宿营的“南京路上好八连”的叔叔，是每个少先队员的心愿。



小记者正在采访省教委周德藩副主任和昆山市教育局倪鼎金局长。



国家教委艺教委领导和专家视察蓬朗小学艺术教育情况后，与蓬朗小学金倚城校长、美术教师合影。



南京紫金山天文台老台长、天文学家莫树模先生在为蓬朗小学天文台剪彩后，谆谆教导孩子们从小要爱科学、学科学、用科学。



让孩子们下田学农，教育孩子们立志当好一代新农民。

这里充满着阳光  
和希望！

赠蓬朗小学

张怀西

九三·三·二六

全面提高学生素质培养  
社会主义事业建设者和  
接班人

王明达 九三年  
十月十日

①国家教委副主任王明达的  
题词

②江苏省副省长张怀西的题  
词

全面贯彻教育方针  
创办一流学校

袁相碗

一九九三年十月

③江苏省教委主任袁相碗的  
题词

强化基础，培养能力  
发展个性，全面提高  
学生素质。

愿蓬朗小学为全省小学发  
展素质教育做出更大贡献

周德藩

91.3.30

④江苏省教委副主任周德藩  
的题词

开发教师创造力  
是培养学生的正确  
途径

雍明  
1992年11月10日

加强基础发展特色  
全面提高教育质量  
办成中国一流学校。

沙尧  
一九九二年十月十日

⑤原江苏省教育厅代厅长罗明的题词

⑥原江苏省教育厅副厅长沙尧的题词

苏南农村小学先锋  
乡镇中心小学典型  
白蓬中心小学政教处

滕纯  
中央教科所  
一九九二年十二月廿六日

开发教师创造力  
是创办特色学校  
之根本

陈伯荣  
1992年11月

⑦原中央教科所副所长滕纯的题词

⑧昆山市教育局前局长，现中共昆山市委常委、组织部长陈伯荣的题词

**编委主任**

顾敦荣

**编委副主任**

刘柏涛 倪鼎金

**编委成员**

(以姓氏笔画为序)

方恒昌

王振德

朱伟杰

朱爱华

沈梦兰

宋淦雷

陆天池

李凤祥

金倚城

高怀兴

**顾**

**问**

赵纯熙

张曾明

储培君

罗世杰

# 序

原国家教委专职委员 郭福昌

振兴民族的希望在教育，振兴教育的希望在教师。实践证明，无论过去、现在或将来，教师的素质在一定程度上决定着一个学校、一个地区、一个国家、一个民族教育发展的质量，同时也决定着整个民族素质的高低。谁拥有一支优秀的教师队伍，谁就会有高质量的教育，也就能培养出高水平的人才，就会对经济的发展和社会的全面进步产生高效益。

江苏省昆山市蓬朗中心小学，是一所偏僻的江南农村小学。1978年以来，在校长金倚城同志的带领下，学校根据农村实行多种形式的家庭联产承包责任制后，广大群众渴望科技致富以及发展第二、三产业对各类人才的迫切需要，坚持不懈地进行教育改革实验。金校长经常讲，管理好学校，首先要研究好学校、研究好教师、研究好学生，这样才能事半功倍。早在70年代后期，他提出“培养目标按方针办，管理学校按条例办，各科教学按大纲办，学生言行按守则办”；80年代中期，他又提出“树立整体观念，充分发挥中心学校的辅导管理作用”。在金校长金子般的经验中，最耀眼的要算是“两个素质”一齐抓，即要培养学生的全面素质，首先要提高教师的思想政治和业务素质。这完全符合马克思主义关于“教育者首先要受教育”的原理。

经过 10 多年的探索,全校校长从实践中总结出一套科学而又有效的管理模式——开发教师创造力的管理。它的基本内容是:学校各项管理以人的管理为核心,在人的管理上又以开发教师的创造力为核心。开发教师的创造力包含三个要素:一是确立教师的主人翁地位,激发教师的创造动机;二是改革和完善学校管理制度,确保教师创造力的正常发挥;三是逐步建立有利于开发教师创造力的学校教育管理运行机制,使学校获得自我完善的活力。要确立和落实教师的主人翁地位,学校领导者作为公仆,应以爱、诚、信、严为原则:所谓爱,即真心实意关心教师,处处为教师着想,多为教师办实事,把温暖送到每位教师的心坎;所谓诚,即诚心诚意,坦诚相待,开诚布公,推心置腹;所谓信,即政治上充分信任,工作上大胆放手,任人唯贤,用其长,帮其短;所谓严,即健全制度,严格要求,思想上的严要求保证教师不致迷失人生的方向,业务上的严要求促使教师在教学岗位上尽快提高。总之,学校领导只有尊重教师及其劳动成果,平等地对待每一位教师,把他们当成亲密无间的朋友,让其切身感受到作为学校一员的神圣职责和价值,才能为每位教师创造力的发挥提供适宜的人际关系和心理环境,从而形成“团结、立业、务实、创新”的校风,“关心学生,严谨教育”的教风,“爱国、勤奋、文明、进取”的学风,使学校各项工作步入良性循环的轨道。

蓬朗中心小学关于“开发教师创造力的管理”研究与实践,已经取得了突出的成绩。一是健全了一套工作制度,如教师六认真工作要求、师德规范、班主任工作常规、档案管理和校产管理制度等,基本上实现了学校管理的制度化和规范化。二是完善了办学条件,如依靠自己的力量,建造了我国农村小学第一座圆顶天文观测台,开展了哈雷彗星、日环食、太阳黑

子、定期流星雨等项观测,并获得了好成绩,与港、澳、台天文团体有广泛的联系,与美国、日本、韩国、越南、俄罗斯、印度、印度尼西亚、澳大利亚、比利时等国的天文团体也有学术交流;同时,学校还建有一流的音乐室、自然室、美术室,并修建了标准化的体育场,开辟了学农基地,初步实现了教学手段的现代化,为教师发挥创造力提供了足够保证。三是培养了一支素质较高的教师队伍,全校33名教师中,学历合格率为100%(江苏省小学教师学历合格率平均为86.22%),有15.2%的教师获得了大专学历,这在全国也名列前茅;目前有15名教师在县(市)以上会教中获一、二等奖,有31名教师受到县(市)以上领导单位的表彰,有6名教师被省或国家授予优秀教师、劳动模范称号,全校教师在报刊上发表了80多篇论文,有10多位骨干教师和校领导被选送到兄弟学校和上级领导机关工作。四是造就了一大批全面发展有特长的学生,根据学校提出的“课内打基础,课外求发展,课外做准备,课内收成果,内外结合育人才”的教改原则,从1990年开始,取消了留级制,取消了“学生成绩报告单”,采取对学生的德、智、体、美、劳综合评估的办法,设计了“学生素质报告单”,受到学生和家长的的好评;学生的入学率、巩固率、毕业率、普及率连年达到100%,所有学科都在县(市)以上教学评比中获奖;全校24个课外活动兴趣小组,学生人人参加,有300多人次先后获得县(市)以上各类竞赛奖励,如美术兴趣小组的作品,在1989、1990、1991年国际小画星交流展中,受到中外来宾的赞扬,1992年该小组的82幅作品在北京中国美术馆展出,有的已被选入小学美术教材,受到广泛的赞誉。五是开展了勤工俭学,创办了幼鹿皮件厂,年销售额1000多万元,为改善办学条件,增加师生福利提供了物质保证。六是形成了自己的特点,

多次受到表彰,1985年以来,先后被评为江苏省先进集体、江苏省文明单位、江苏省模范小学、全国教育系统先进单位、全国科技活动先进集体、全国少先队红旗大队。

为了进一步总结推广蓬朗中心小学“开发教师创造力的管理”的经验,江苏省把它列为“八五”重点课题进行研究,并与苏州大学联合搞了实验班。为了配合和推动这项研究与实验,蓬朗中心小学把近年来与这项研究有关的论文、评价和学校内部管理体制方案汇集成册,分为综合篇、实例篇和制度篇,系统介绍了“开发教师创造力的管理”经验。这些宝贵的经验,是一份不可多得的珍贵财富,它来自于在农村小学辛勤耕耘40多个春秋的金倚城校长,来自常年累月、日以继夜奋战在教学第一线教育工作者。虽然这只是一所农村小学的经验,但具有普遍意义,因为它通过生动的实践,再次验证了一个永恒的规律——振兴教育的希望在教师。1993年10月底,国家教委在昆山市召开了“全国农村教育综合改革和实施燎原计划工作研讨会”,我有机会高兴地参观了蓬朗中心小学,耳闻目睹,桃李满园,硕果累累,使我受到巨大的鼓舞,留下了极深的印象,由衷感到他们的经验可信、可行、可学、可贵。我完全相信,《开发教师创造力管理探索》这本书的出版发行,对于提高教育行政部门和教育科学研究人员以及广大中小学校长的管理水平,对于推动和深化我国中小学内部管理体制的改革,对于探索建立有中国特色社会主义的教育体系必将产生积极的影响。

1994. 3.

## 有效的管理

苏州市教育委员会主任 顾敦荣

昆山市教育局局长 倪鼎金

办好每一所学校、教好每一个学生是我们教育工作者始终不渝追求的目标。在这个方面，蓬朗中心小学提供了一个成功的范例。1978年，蓬朗中心小学和苏州全市，乃至全国绝大多数学校处于同一条起跑线上；校舍设备简陋，师资流失，教育质量低下。在校长金倚城的带领下，学校积极探索开发教师创造力的管理模式，主要依靠自己的努力，办出了一流的教育，学校被评为全国教育系统先进集体，校长金倚城作为全国教育工作者的代表受到了江泽民等中央领导同志的接见。每年，从全国各地不远千里来蓬朗中心小学考察学习的教育工作者络绎不绝。无论是普通的教师、校长，还是专家、学者，乃至各级教育行政领导，无不产生发自内心的赞叹。在素质教育的理论普及以前，这儿就已经组织了实实在在的素质教育。他们以邓小平同志“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的思想为指导，面向全体学生，着力开发学生的创造力，使学生在德、智、体诸方面都得到发展。蓬小学生的素质不仅超过了一般农村小学的水平，而且超出了普通城市小学的水平。学生的潜能得到了有效的开发。这里不存在过重的作业负担，每个学生都能主动地，生动活泼地学习，发展各自的个性特长。

华美的理论不一定能带来成功,而成功中却必然蕴含着哲理。蓬朗中心小学的办学效果充分证明了,他们在实践中努力探索开发教师创造力的管理是行之有效的。

按《教育纲要》要求,苏州市“两基”已经达标,然而“两全”的任务非常艰巨,路程还很长。实践表明,单项改革难以奏效,必须组织教育综合改革。城乡教育综合改革的一项重要任务是为每一所学校创设一个良好的外部环境,启动学校的活力,使学校获得自我发展和自我完善的能力。致力于区域教育优化发展的城乡教育综合改革有待于学校教育综合改革的有效进行,非此,则城乡教育综合改革将失去其根基。而学校教育综合改革也有赖于城乡教育综合改革为其创设良好的外部环境和运行机制,否则,改革难以深化。学校教育综合改革成功与否的关键是管理。

苏州市组织的学校内部管理体制改革的(这一项改革简称“五制三提高”,五制是:校长负责制,岗位责任制,全员聘任制,结构工资制和教师奖励制;三提高是:提高教育质量和办学效益,提高教师积极性及提高学校管理水平)已经取得了较为成熟的经验,1994年要在全市每所学校推行。这一项改革鼓励根据各地各校的具体情况采取不同的改革思路和改革模式,采取多思路并进,多方案多模式比较的形式,不强求划一。五制也好,七制也好,鉴别改革成功与否的标志是“三提高”。关键看学校的教育质量和办学效益是否得到了提高。抓学校管理就是抓牛鼻子,抓住了牛鼻子,学校的其它各项改革和工作就迎刃而解了。苏州市的中小学要在推行“五制”的基础上,把内部管理体制改革的重点放在“三提高”上。蓬朗中心小学在这方面做出了好的榜样。

蓬朗中心小学探索开发教师创造力的管理模式,思路非

常清晰。她继承和发扬了传统管理及制度管理的合理内核,并以此为生长点,在学校管理上取得了突破性的进展,这种管理模式革新了教育管理思想。它将开发教师的创造力视为学校管理的核心内容,学校管理者的任务不仅是督促教师完成各项教育任务,维持学校正常运转,更重要的是千方百计创造条件帮助教师得到发展,以教师创造性潜能的有效开发为基础,使学校加速发展,办出特色。开发教师创造力的管理同时也拓宽了学校任务的内涵。学校是培养人的地方,这是公论。一般认为,学校的任务是培养学生,事实上,由于教育观念、教育思想和教育方法的转变都要通过教师来实现,不少学校在“两全”上收效甚微的根本原因是没有从教师身上去找根子。试想,现代教学论提倡要开发学生的创造力,而教师本身还是囿于落后的教育思想、沿袭过时的教学方法,即教师自身还没有开发创造力的情况下,怎么可能去有效地开发学生的创造力呢?开发教师创造力的管理把学校培养人的内涵扩大到教师,通过开发教师的创造力来开发学生的创造力,使教师和学生的潜能都能得到有效开发。蓬朗中心小学在没有教师选择权的情况下,能够在学校内部涌现出密度如此大的骨干教师群体,就是对开发教师创造力管理有效性的有力鉴证。

因此,要提高学生的素质,目前首先要提高教师的素质。教师中蕴藏着巨大的潜能,要开发教师的潜能,必须转变学校管理者的管理思想和管理模式。我们的校长要为每一位教师创造一个有利于教师成长的环境,每一所学校要有一个明确的奋斗目标;管理中要突出以开发教师的创造力为核心;抓住管理中的三个要素(即确立教师主人翁地位;建立和完善有利于开发教师创造力的规章制度;形成以奉献和创新为荣的价值观念,进而形成充满生机和活力的运行机制)组织管理、教

育、科研和创收四位一体的学校综合改革。我们相信，以管理思想和管理模式的变革为龙头的学校教育综合改革必将取得丰硕成果。

我们衷心祝愿开发教师创造力管理能被更多的学校所采纳，祝愿这一新的管理思想和模式能在理论和实践上取得进一步的突破和进展，祝愿所有的学校都能办得象蓬小一样，甚至超过蓬小，形成百舸争流的生动局面。