

创新教育探索与实践书系

创新型校长 领导艺术宝典

内蒙古少年儿童出版社

总编/鲁洁 柳明

CHUANGXINXING XIAOZHANG
LINGDAO YISHU BAODIAN

创新教育探索与实践书系

创新教育探索与实践书系

创新型校长领导艺术宝典

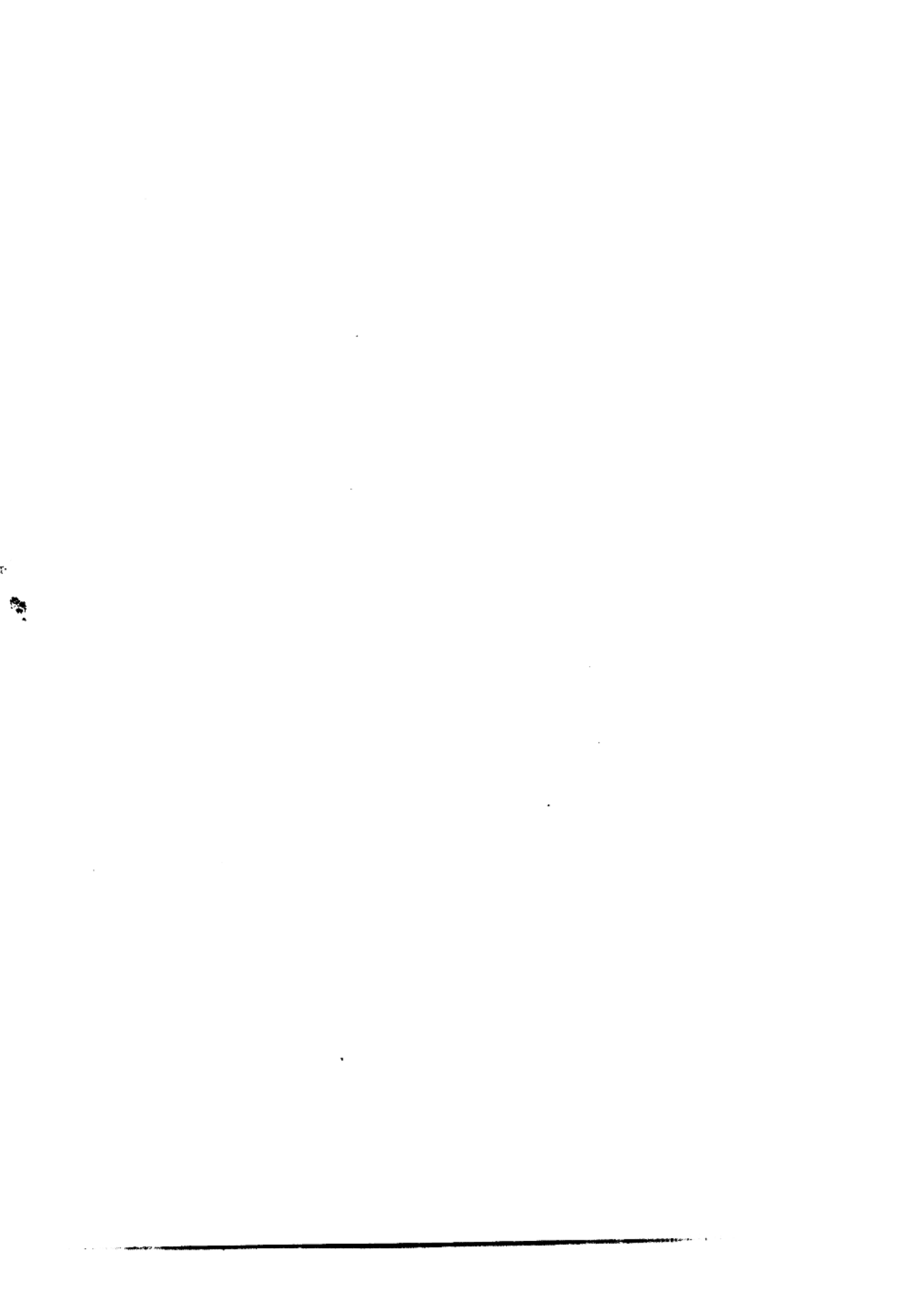
◎ 鲁洁 柳明 主编

第
3
卷

内蒙古少年儿童出版社

创新型校长领导艺术

典型案例荟萃篇



第 一 编

治校思想创新案例

第一章 管理思想——创新管理之魂

学校管理的核心是人的思想的管理。思想支配人们的行为，有什么样的教育思想就有什么样的教育行为，有什么样的管理思想就有什么样的管理行为。

管理思想是学校管理之魂。

一、学校管理思想的本质

思想是客观事物在头脑中的反映。毛泽东同志说：“人们在社会实践中从事各项斗争，有了丰富的经验，有成功的、有失败的。无数客观外界的现象通过人的眼、耳、鼻、舌、身这五个官能反映到自己的头脑中来，开始是感性认识。这种感性认识积累多了，就会产生一个飞跃，变成了理性认识，这就是思想。”

1. 学校管理思想是人们对客观存在的学校管理现象的主观认识

包括学校管理者与被管理者都会对学校管理持有某种认识或看法。这些认识和看法可以是系统、完整、深层的，也可以是零散、局部、表面的，统称为学校管理思想。对学校管理问题的系统看法，以及学校管理的规律性认识，并以专业性的理论概括形式表现出来的学校管理思想，则是学校管理理论。

2. 学校管理思想是教育管理思想的组成部分。

它受一定的教育思想影响，教育思想直接作用于学校管理，就成为学校管理思想。学校管理思想又受制于国家教育行政的总体管理思想，从属于占统治地位的管理思想体系。社会主义学校的管理思想是属于社会主义管理思想体系的范畴。

3. 学校管理思想是学校管理实践的反映，又影响和指导学校管理实践，并随着学校管理实践的发展而变化。

没有学校管理实践，便不可能产生学校管理思想。实践使主观和客观相联结，并相互发生作用，学校管理实践促使学校内部变化，有助于人们发现和认识学校管理要素之间的本质联系；实践是思想发展的动力，学校管理实践既向人们提出问题，又要求人们在实践中寻找解决问题的方法，从而使人们的思想又不断发展。当然，学校管理实践是

学校管理思想产生和发展的基础,但在实践中形成科学的管理思想,有两种情况:一是自己的亲身实践产生的思想,二是受到他人的实践的思想影响,特别是在实践基础上总结概括的科学管理理论的影响。因此,我们在学校管理中,既要积极参加实践活动,总结实践经验,认识客观规律;又要注意学习先进的学校管理经验和科学的管理理论。个人的实践毕竟有其局限性,只有善于学习、勇于实践,把两者很好地结合起来,才能不断丰富和发展自己的管理思想,适应教育改革和发展的要求。

二、学校管理思想的功能

学校管理思想主要是学校领导者的管理思想,即学校管理的主体观念,包括学校领导成员的个体观念和群体观念,其中尤以校长的管理思想占着主导地位。

研究学校管理思想的功能,对于提高学校管理水平和效能具有重要的意义。在学校管理活动中,管理思想的功能主要表现在以下几个方面。

1. 导向功能

人的一切活动都受大脑的指挥。思想引导人作出某种行为,参与某种活动。不同的思想对人的行为方向具有不同的引导作用。开展学校管理活动,特别是创造性的教育改革活动,思想的导向功能尤为显著。一个具有改革创新精神的校长,能够不怕困难,敢于兴利除弊,破除陈规闯新路;一个思想保守的校长,往往对改革心存疑虑,安于现状,不愿作出积极的行动。所以,进行教育改革首先要解放思想。思想不解放,改革难以起步,起步了也容易走回头路。这足以说明思想在学校管理改革中的重要性。在贯彻落实《中国教育改革和发展纲要》,积极开创教育事业新局面的形势下,学校管理向校长提出的一个重要问题,就是要更新观念,端正办学思想,提高改革的自觉性。

当代学校教育处于多变的时代,教育功能多元化,教育形式多样化,教育行为复杂化,原有的学校管理“统一化”模式,已无法适应改革开放的现代社会对学校教育的多方面、多变化的需求。因此,现代学校的校长不能只是执行上级指令、照章办事的管理者,而应该是具有先进教育思想,能够从实际出发,按教育方针和教育规律处理学校管理中各种复杂问题的决策者和领导者。校长的办学思想对学校的办学方向和教育教学活动的方式方法是起着主导作用的。“有什么样的校长,就有什么样的学校”,“在学校里,到处可以见到校长的影子”,这两句话正说明了这个道理。

2. 凝聚功能

思想是一种力量。一种教育思想为学校全体成员所掌握,就会产生巨大的凝聚力。所以说,学校的管理首先是思想的管理。一个好校长不是仅仅靠权力去管理学校,而主要是靠自己的思想、作风去影响学校的成员,用自己的教育思想引导和团结师生员工向着一个目标前进。进行教育改革,首先是改革教育思想,让新的教育思想为学校成员所接受,形成思想上的合力,才能产生行动上的自觉性和凝聚力。如果只靠权力,用行政手段去推行改革,是难免要失败的。

3. 强化功能

在正确思想指导下的学校管理行为产生积极的结果,这种结果对人的思想发展具有强化的作用。经过多次反复强化,这种管理思想成为学校成员的行为习惯,以至形成学校的校风,一代代往下传。我们进行学校管理改革,在起步阶段往往是十分困难的,这

主要是由于旧的思想束缚的缘故。但是,当改革冲破种种障碍,新的思想观念便会得到强化,逐步取代旧的观念。相反,当人们在错误思想指导下进行改革时,产生了消极的结果,对其改革的思想行为就会产生弱化的作用。在加快教育改革和发展步伐的新形势下,我们不仅要继承和发扬优良的传统思想作风,而且要适应社会主义现代化建设的需要,遵循教育方针和教育规律,敢于破旧立新,开拓进取,创建具有中国特色的社会主义学校管理的新思想、新理论。

三、树立正确的学校管理思想

学校管理思想是在一定时代和社会的学校管理实践中产生的,具有时代性、社会性和实践性的特征。不同历史时期、不同社会和不同的学校管理实践,会产生不同的学校管理思想。学校管理思想有正确与错误、先进与落后、积极与消极之分。从总体上来说,同时代和社会发展要求相适应的、有利于促进教育发展、质量提高、社会进步的学校管理思想是正确的、先进的、积极的;反之,则是错误的、落后的、消极的。

学校管理思想的正误不能简单地以时间为界限去划分。对于传统的学校管理思想既不能全盘肯定,也不能全盘否定,应采取分析的态度。现代的学校管理思想是在现实条件下产生的,是现实社会的经济和政治的反映,同现实社会的教育实践相联系。学校管理思想具有时代的气息和特征,包含积极的因素。但是,现实社会是复杂的,不同社会制度和政治经济条件下产生的学校管理思想同样应采取分析的态度。我们应当以马列主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色的社会主义理论为指导,吸取历史上和现行的世界各国教育管理思想流派中积极的思想因素,并随着我国社会主义现代化建设事业和教育实践的发展不断丰富和深化它们,树立科学的学校管理思想。

指导我国现代学校管理活动的教育思想,应是反映现时代特征的、具有中国特色的社会主义办学思想。这一思想主要包含以下一些基本观点。

1. 社会主义学校管理的目的观

学校管理的目的包括两个方面:一是根本目的;二是直接目的。

社会主义学校管理的根本目的与社会主义学校的教育目的是一致的。这就是要全面贯彻“教育必须为社会主义现代化建设服务,必须与生产劳动相结合,培养德、智、体等方面全面发展的社会主义事业的建设者和接班人”的方针。这是决定学校社会主义性质的标准,偏离了这个方针,也就是偏离了社会主义办学的方向。

中小学教育是提高民族素质,多出人才,出好人才的奠基工程。实施这一宏伟工程,改进和加强学校管理是关键。《中国教育改革和发展纲要》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,办出各自的特色。”这是“九五”期间中小学教育管理应该实现的目标要求。为此,学校管理者必须要转变教育观念,改革管理方式,摆脱“应试教育”的思想束缚,从学校的实际出发,把促进学生德、智、体等方面全面发展落到实处。

社会主义学校管理的直接目的是提高管理绩效,即提高管理实绩和管理效率。为此,要在实现学校管理根本目的的思想指导下,优化管理机构、管理过程和管理手段,使学校管理能够合理、有序、经济、高效地运行。

我国是一个教育大国，教育投入（人力、财力、物力）不足是一个突出的矛盾，但也存在着教育资源浪费和使用效率不高的现象。因此，一方面要努力增加教育投入；另一方面要积极提高学校管理效率，使有限的教育资源发挥最大的教育效益。

2. 系统、完整的学校管理职能观

学校管理职能是学校管理组织为实现学校管理目标所进行的职能活动，以及活动中表现出来的功能作用。

学校管理组织是整个教育管理组织系统的组成部分，充分发挥学校的管理职能是实现教育总体目标的基础。

在社会日益复杂及知识日新月异的今天，学校管理面临各种复杂的问题，学校管理者必须学习运用系统的理论，分析和解决学校管理中的复杂问题，充分发挥学校管理的整体功能。

学校管理职能就其内容来说，包括教育教学管理、教师管理、学生管理、总务管理、校园环境管理以及公共关系等；就其管理程序来说，包括计划、组织、协调、指导、检查、评估等。学校每一项工作都是学校整体工作的有机组成部分，对整体产生一定的影响；学校管理活动的每一个步骤都是实现管理活动目标的重要环节。只有学校一系列的工作有序有效地运行，才能充分发挥学校的职能，实现办学育人的目标。

3. 以人为核心的学校管理要素联系观

学校管理活动有许多因素，其中人、财、物是基本要素，没有这三者，就不可能产生学校管理活动。这三个要素在一定的时间、空间里活动，如何活动，信息是不可缺少的沟通因素。

学校管理是一个相互联系、相互作用的系统。但各自的地位和作用是不相同的。“人”是能动因素，“财、物”是非能动因素，“时、空、信”是伴随的因素，其核心因素是“人”。学校以育人为目的，“人”既是学校管理的主体，又是学校管理的客体。在学校管理活动中，以“人”为核心，处理好各因素之间的关系，充分调动人的积极性，是提高学校管理效能的关键。在现实中，一些办学条件（人、财、物）大体相当的学校，教育质量和办学效益却出现明显的差异，甚至办学条件差的学校教育质量明显高于办学条件好的学校。这充分说明“人”的核心作用，只要人的积极性和创造性得到了充分的发挥，学校管理活动中有限的财、物和时间就能发挥更大的效益。

4. 现代学校管理的发展观

发展具有普遍性。现代学校管理活动由于其内外部各种因素的影响，总是要不断地进行变革的，由一种状态向另一种状态发展。学校管理者应当用辩证发展的观点指导学校管理，自觉地进行改革，以适应现代社会改革开放和经济发展的要求。随着我国社会主义市场经济体制和经济增长方式的根本转变，学校管理方式也将发生很大的变化。有的学者分析现代学校管理的发展趋势是：从人治向法治转变，从约束性管理向民主化管理转变，从经验性管理向科学化管理转变，从封闭式管理向开放式管理转变，等等。总之，在计划经济体制下形成的学校管理模式已经不能适应社会主义市场经济体制的要求。因此，改革是学校管理发展的主旋律。我们应当审时度势，适应经济和社会发展的要求，抓改革，促发展，努力实现学校管理的现代化。

5. 依法治校的法制观

《中国教育改革和发展纲要》指出，要“加快教育法制建设，建立和完善执法监督

系统,逐步走上依法治校的轨道”。我国《教育法》的颁布实施,标志着我国教育开始进入全面依法治教的新时期。全面依法治教必然要求依法治校,把学校教育活动纳入法制的轨道。为此,学校的校长必须认真学习教育法律、法规和规章,增强法制意识,做熟悉教育法律、法规的行家,遵守教育法律规范的模范,依法治校的能人。

第二章 管理思想创新案例精选

[案例 1-1]

规范 + 选择

——上海建平中学面向 21 世纪的整体改革

地处上海浦东开发区的建平中学,在世纪之交进行着一项跨越世纪的教育工程——教育整体改革。

问题的提出

面对即将到来的新世纪,建平中学的领导,一方面审时度势,把握世界竞争对教育的挑战和人才素质的新要求,一方面剖析当今教育工作存在的弊端,找到与时代要求的差距,决意进行一场教育整体改革,跳出“把学生训练成应考机器”的“规范教育”怪圈,走出一条让每个学生的聪明才智都能得到发展的教育新路。

确立育人目标

他们首先就跨世纪人才应具备什么样的素质,发动师生结合浦东的开发和开放,通过走访、问卷、举办系列报告会等形式,进行多层次、多角度的调查,以此作为思考教育改革的突破口;进而以此为依据,并针对教育现状中的弊端,确立了“合格 + 特长”的育人目标,即学生在德、智、体、美、劳五育方面只要符合学校的基本要求,不必每门课都达到优良水平,在这个前提下,让学生发展个性,学有所长。同时,他们又把“办国际一流学校,创一流教育质量”确立为学校教育改革的目标。

构建教育模式

为了保证上述目标的实现,他们构建了“规范 + 选择”的教育模式。就是把与计划经济相适应的“规范教育”转变为服务于社会主义市场经济的“规范 + 选择”的育人模式,与此相适应的是把学生培养成“合格 + 特长”的人,把学校办成“合格 + 特色”的学校。这种教育模式的重新构建是教育思想的根本转变,它改“补短教育”为“扬长教育”。既面向全体学生,又因材施教;既让学生全面发展,又使学生的潜在能量在选择中得到发掘,学生个性在选择中得到健康和谐的发展。

由外围向核心步步进逼的策略

教育思想的根本转变,教育模式的根本变革,不是一蹴而就的。冯恩洪校长提出了“由外围向核心进逼”的改革策略,十年跨三步,缩小包围圈,步步进逼主阵地。

第一步,建设校园文化,形成良好的隐性教育氛围。从 1985 年起,他们先从对学

生施加影响的物质和精神两方面的校内文化因素抓起,先后抓了校园文化环境建设、校园文化制度建设、校园课余生活建设、校园学风、校风建设和学生心理素质建设。

经过多年实践,现在的校园实现了绿化、香化、果化、美化和净化;教师中开展“学生在我心中”活动,各部门订立“教书育人”、“管理育人”、“服务育人”、“创收育人”的工作目标,形成了和谐的师生关系,育人的人际环境;建立艺术节、体育节、科技节,师生共同设计校旗、校徽、校服、校歌、校报,形成了学校自己的文化传统;推行有职有权有津贴的学生校长助理制,沟通领导与学生的思想,实行校园民主管理。

第二步,建设充分扬长的“活动课程”。建平中学把活动课程作为开发学生潜能,发展学生特长的最佳突破口,从1986年开始,下大气力建设育人的“第二课堂”。为此,学校从教育思想、师资、设备、经费、政策等方面提供保证,还开辟了几十个专用教室,使第二课堂做到正常化、系列化,像第一课堂一样有章可循。

活动课程具有强大的吸引力,98%的学生自愿参加了各类近百个不同层次的课外兴趣小组,大批各类人才通过自愿选择在活动中脱颖而出。1978~1984年6年中,建平中学学生获市级竞赛一等奖的仅1人次;1991年一年获市级竞赛一等奖以上奖励的就有112人次,1992年得奖人次超过500。1992年,由建平一校组队代表中国前往美国参加第12届世界头脑奥林匹克竞赛,共65个国家参赛,建平中学获第4名,日本国获第6名。

第三步,对学科性课程进行攻坚战。课堂教学是育人的主渠道和主阵地,也是“应试教育”习惯势力最顽固的阵地,森严壁垒,牵动各方,谁敢轻举妄动?

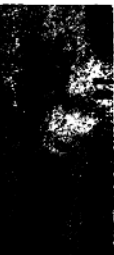
建平中学在教育改革的路上跨越两步以后,从1987年起,开始向学科性课程发起了“攻坚战”。

他们首先向“一刀切”的班级授课制开刀,以按程度“分层次教学”代替“齐步走”的一成不变的班级授课制。具体方法是对同一学科实行一种教材三种进度的编班教学,即分为放慢进度,降低要求,适合学习有困难的学生的A进度;适合大多数中等学生水平的B进度;拓宽、加深、超前,满足尖子学生的C进度。让每个学生根据自己的兴趣、水平和接受能力进行选择,进入同一学科不同进度的课堂学习,使学生在国家规定必学的正规课程中,学有所得,各展所长。

同时,他们又压缩、减少必修课的课时,增开选修课。具体做法是:把每节课由原来的45分钟减为40分钟,上午安排5课时,用来完成国家规定的教学任务,下午则安排培养学生兴趣、发展个性特长的选修课,开展课外活动。目前学校开设了四类35门选修课。外语类开设了英语的原版教材课程和第二外语课程;兴趣类开设趣味物理、珍稀动物、物象观天等课程;技能类开设金工、木工、电工、无线电技术、电脑技术、工艺品制作等课程;艺术类开设声乐、乐器、西洋画、中国画等课程;知识类开设中西文学史、金融贸易、形式逻辑等课程。

开始,他们是把外面的教师请进来上选修课,1993年9月起,他们舍得投资,把优秀的学生每周一天送到各个大学和科研单位去接受高水平的教育。

三步大改给校园生活洒满了七色阳光。课堂效率提高了,学生有了选择的余地,“合格+特长”的学生在成长。建平中学不片面追求升学率,可是升学率却在提高,1991年有164名学生参加高考,161人考取大学;1992年参加高考的187名学生中,考取的达183人,其中考取重点大学的占70%。



面向经济建设主战场改革高中结构

浦东的加快开发给教育的改革与发展带来了新的机遇，建平中学紧紧抓住百年难遇的历史机遇，机敏地捕捉信息，超前考虑经济建设主战场对人才的需求，适时地提出教育改革新思路——变关门办普通教育为开门办综合性中学。

改革措施之一，一张文凭，几张证书，培养综合型人才。早在1991年，当国务院宣布开发浦东不久，冯校长就组织全校师生开展“浦东新区呼唤新型人才”的大型社会调查，结论是一致的：今后的社会、未来的企业对人才的需求不只看学历，更多的要看人的素质结构。为此，他们建立了“一张文凭，多张证书”的激励机制，为学生能力和技能的发展提供可供选择的多种机会。譬如，利用两个假期的培训，学生可以拿到驾驶执照；业余参加东昌计量厂自动电子秤组装训练班的学生，考核合格后可以发给三级或四级上岗资格证书；假期到上菱冰箱厂学习冰箱组装、装配技术的学生，学习合格可以领到上菱冰箱厂的三级工证书；请上海师大中文系到校开设涉外文秘专业，学生高中毕业时可同时拿到该系的单科结业证书……

改革措施之二，与陆家嘴国际金融开发公司联合组建“新上海国际职业培训中心”。设置的专业有物业管理、现代化办公手段、商业营销、广告设计等，为今后三年内陆续建造的陆家嘴国际金融区几百座高层建筑的管理培养人才。

“中心”1993年8月起招生，学制四年，实行双文凭制度，前两年主要学高中文化课，后两年主要上中专课程，学生毕业时可以获得高中和中专两张文凭，而且头两年学习结束时，高中部的学生还可以进行自主相向分流。

改革措施之三，通过兼并、办分校、办业余学校等途径，把建平中学办成世界上第一所万人中学（其中全日制学生5000名，业余学校学生5000名），发挥学校的教学实力，提高学校的规模效应。

建平中学面向21世纪的教育整体改革引起国内外同行的注目，1994年9月，新加坡以及香港、台湾、澳门和国内许多名牌学校的校长云集建平中学，举行“亚太地区学校高效能管理研讨会”，饶有兴趣地考察了这所进行跨世纪教育改革的学校。

（许允）

〔案例1-2〕

前元庄的教育变迁

前元庄是一个偏僻山村，全村185户、585口人，耕种着2399亩陡坡地。历史上这里穷得出名：“丰年吃糠，灾年逃荒”。党的十一届三中全会以后，实行了责任制，到1987年才解决了温饱问题。

面对改革开放大潮，一直受贫穷落后困扰的前元庄人决意赶上时代前进的步伐，制定了脱贫致富的规划，决心奋斗10年，成为本县中上水平的富裕村庄。但是这里山高坡陡，交通不便，信息闭塞，村民文化素质很低，生产力水平极为落后，农户绝大部分还在靠天吃饭。先进的农作物栽培技术很少被采用，唯一有经济价值的果园，因管理人员不懂嫁接、剪枝，因而不见效益。家禽、家畜缺乏科学饲养，成本高，生长周期长，收益甚微。

目标的实现急需大量人才，而人才要靠教育来培养。前元庄有自己的学校，这里培养的人才怎样呢？前元庄的学校在片面追求升学率的大背景下，也和其他地方一样，拼命追求升学率。追的结果是升学率愈高，人才外流愈多。仅1972~1982年，10年间返乡的120多名高、初中毕业生，留村务农的只有7人。前元庄进入“愈穷愈走，愈走愈穷”的恶性循环中。严峻的现实使前元庄人明白了一个道理：前元庄学校的办学思想必须要有个彻底的转变，基础教育不仅需要为上一级学校培养和输送一批优秀人才，而且要把不能升学的学生培养成为前元庄未来建设的合格接班人。要把面向少部分人的应试教育转变为面向全体青少年的素质教育，为前元庄培养大量有较高素质和适应经济建设发展需要的人才。

在各级党委、政府和教育行政部门的关怀和支持下，1987年9月，办起了前元庄实验学校。前元庄实验学校的办学宗旨很明确：通过教育实验，探索一条农村教育为农村社会主义建设服务的路子。为了实现这一目标，选定了“村校一体”、“三教一体”、“教科劳一体”的办学道路。为了科学合理地评估实验的效果，又制订了三条检验标准：通过教育的力量，使当地经济发展的速度明显高于其他同级同类地区；通过教育的力量，使当地农民的思想道德水平、科技意识、文化素质等明显高于其他同类地区；实验学校普及九年义务教育的速度、学校的“四率”以及学生毕业后到了社会上的适应能力明显高于同级同类学校。通过这样的实验，把农村教育办成“大教育”、“活教育”、“兴农教育”。

1. 坚持“村校一体”，理顺教育的外部关系

从前元庄的发展历史看，农村教育存在的第一个问题就是教育与农业不相闻问，教育与社会互相隔绝，教育与经济发展互不往来。坚持“村校一体”就是要理顺学校与社会、教育与生活的关系，沟通学校与社会的联系，把农村教育由封闭系统转变为开放系统，充分发挥教育参与社会变革的作用，从体制上落实“社会主义建设必须依靠教育，教育必须为社会主义建设服务”的指导方针。

(1) 设立村教育委员会。村党支部书记担任村教委主任，村民委员会主任和学校校长担任副主任，吸收党团组织的负责人和教师代表为成员。同时由学校的校长（党员）兼任村党支部副书记。村干部“一身二任”，既管经济也抓教育，学校干部也是“一身二任”，既管教育也抓本村经济。学校教师被聘为村委会“智囊团”的成员，既考虑育人，又考虑富民。1987年，村教委建立了教师联系农户的制度，要求每个教师每月为村委提一条好建议，每个教师联系6户农民，向农民宣传党的方针、政策，帮助农民制订致富计划。教师不仅要管好村民子女的学习，同时也是孩子家长脱贫致富的参谋。几年来的实践证明，这种做法不仅有利于学校智力优势在农村经济中发挥能动作用，而且也为知识分子与工农相结合开辟了一条新的途径。

(2) 全村经济发展规划和教育改革规划统一制定、同步运行。根据当地条件，确定经济发展规划，根据经济发展规划，进行人才需求预测，根据人才需求，确定教育发展的规模及教学的内容。村委会把学校当成自己的“人才库”，学校把实现全村的经济发展规划当作份内的事情。从形式到内容实现“教育与农业大规模联合”的一些构想。

(3) 建立两种教师制度。一种是专任教师，他们既是中小学的老师，同时也是接受成人教育的农民的老师。另一种是兼职教师，他们是农民，但是因为他们有某种技术专长，被聘请到学校讲授专业技术课。此外，在实验学校中，教师和学生的位置是可以互

换的,在一门学科上“你是老师,我是学生”,在另一门学科上“我是老师,你是学生”。比如林户的康胡宁、康丕富、康明芳,他们在成人教育部是学员,在中小学的职业技术课上他们又是兼职教师。

(4) 开辟两种实验场所。学校的理化生仪器室既为教学实验使用,也为农民生产服务。化学教师帮助农民测定土壤成分,帮助农民科学施肥。农民的果园和村里的大田又是学生更为广阔的实验实习场所。学校的劳动技术课经常就在这里现场教学。

2. 坚持“三教一体”,理顺教育内部的关系

几年来,前元庄实验学校努力探求建立合理的农村教育结构的途径,使基础教育、职业技术教育、成人教育一体化、系列化,使基础教育与职业技术教育之间互相沟通,职前与职后教育互相衔接,从而充分发挥农村学校教育的综合功能。实验学校分设四部(学前教育部、小学教育部、初中教育部、成人教育部)进行教育教学活动,村里3~60岁的村民都是实验学校的学生,从而形成覆盖全村幼、少、青、中、老全部教育对象的大教育网络。

学前教育部充分利用本村的自然条件引导儿童观察大自然、认识大自然、认识人与大自然的关系,发展他们的观察能力、语言表达能力和思维能力,初步培养幼儿的劳动观念。

小学教育部为学龄儿童打好三个基础:思想品德基础、文化知识基础、体力和体质基础。教育学生从小树立爱农思想,立志为建设有中国特色的社会主义新农村献身;有基本的文化科学知识和探究精神;能掌握简单的农活技术;从小就成为父兄农田劳动的好帮手;养成尊老敬长、关心集体的好风尚。前元庄的村风村貌、道德风尚从小学生抓起。小学生分工负责照料本村的6户五保户、军烈属。为使这一活动制度化,学校确定每月9日为“敬老日”,组织儿童给他们担水、扫地、洗衣服,做一些力所能及的事,使学生从小养成良好的行为习惯。

学校实行九年义务教育,小学毕业生全部免试升入初中。初中学制为四年。除按照国家编订的三年制初中教学计划和教学大纲进行教学外,还开设农职业技术课(占全部教学计划的20%)。在职业技术教育方面,充分利用理、化、生实验和村民的各种场、园作媒介,架起基础教育和职业技术教育之间的桥梁。要求学生毕业时达到初级农技校毕业生的水平。初中毕业后进行分流,一部分升入高一级学校,其余准备参加生产劳动的学生编入成人教育部继续学习,使职前教育与职后教育互相衔接。

成人教育部根据当地农村实际,分三个层次编班教学。中级技术班以高中文化程度的青壮年农民和少数技术骨干为主要对象,教学的内容是相当于中专层次的实用科学技术,学到一定程度后,经县级科技部门考核评定,学员可取得农民技术员职称。初级技术班以初中文化程度的农民为主要对象,学习的内容为农村普通实用科技,学习年限不作统一规定,每年举行一次考试,学员根据自己的实际自愿参加,成绩合格者可转入中级班学习,不合格者继续跟班学习。普及班以小学毕业及未达小学毕业文化程度的农民和家务繁重的妇女为主要对象,学习的内容包括简单的科普知识以及政治时事、家庭教育、计划生育、妇幼保健等方面的知识。同时,也传授一定的缝纫、烹调及家庭副业方面的技术,还兼负对少数文盲、半文盲学员进行扫盲的任务。为鼓励农民接受继续教育,村委会在承包土地、承包果园、分配农活、发放贷款等方面均作了相应的规定,把教育、劳动、报酬三者密切结合起来。

3. 坚持“教、科、劳一体”，建立理论联系实际的育人体系

教学活动、科技活动、生产劳动是学校的三项基本内容。

小学部、初中部以教学为主，同时把科技活动、生产劳动引入教学领域。1989年开始，学校先后成立了科技咨询站、职业技术教研组，建立了果林、农技、养殖、编织、缝纫、电工、美工、摄影等14个活动小组，定时间、定人员组织学生开展活动，从小培养学生的科技兴农意识、自立意识和动手能力。

为了把生产劳动、科技活动引入教学领域，1987年秋季，实验学校向三年级以上的学生赠送巨峰葡萄苗200株，成活197株。这一活动大大激发了学生的种植兴趣，同时也开阔了村民的眼界。小学生成了全村葡萄栽培的“小先生”，几年来，前元庄栽种巨峰葡萄4000余株。1991年，试验培育葡萄苗取得成功，1992年，学校、村里利用冬剪葡萄枝条育苗10000余株，销往全县十几个乡镇，不仅创收达万余元，而且前元庄成了柳林县发展葡萄栽培的基地。

康志兵、康志宏两兄弟，分别是实验学校初四、初一年级的学生，从1987年开始，他们对果树栽培产生了浓厚的兴趣，在老师的指导下，利用课余时间，在自家房前屋后共栽种苹果树9株、枣树10株、桃树5株、杨树12株、花椒树13株，培育葡萄22架。目前，他们已成为前元庄发展庭院经济的典型，63%的农户的庭院已初具规模。实践证明，在农村中小学教学活动中，渗透适量的科技活动、生产劳动，可以激发学生的学习兴趣，提供学生理论联系实际的机会，培养学生学习和实践的能力，使农村教育面向农村、为农村服务的目标得到落实。

实验学校的成人部学员大部分是农民，他们以生产劳动为主，但不再是纯体力劳动，也不再是纯经验型劳动，而是在生产劳动中增强智力因素，推广科学种田。成人部有15户农民承包了全村的120亩果园，这个承包组不单是一个经济实体，同时也是一个教学科研实体，他们运用上挂（农学院、农校）、横联（县、乡林果站、兄弟果园）、下辐射（村民）的办法，请来的技术人员既负责技术咨询，又负责新品种推广，有固定的讲课时间，有劳动间隙的地头辅导、讨论。这样把教学活动、科技活动与农民的生产劳动密切结合起来，经过5年的努力，苹果的产量由1.5万余公斤提高到8万余公斤，并先后有4人获县级初级技术员资格证书。育人富民得到同步发展。

学校的整体改革实验由于坚持了正确的方向，从理论和实践的结合上突破了传统的办学模式，克服了农村教育脱离农村实际、片面追求升学率的倾向，初步建立了农村教育和农村经济、社会发展互相促进的良性循环机制，几年之内取得了明显的效益。

（1）整体改革实验有力地促进了前元庄村两个文明的建设。全村人均收入从1987年的320元提高到1992年的786元，1989年、1990年先后被命名为地级、省级“精神文明村”。基础教育摆脱了长期落后的状况，教学质量有了明显提高，实验学校的学生不仅在中考、高考中“榜上有名”，而且“脚下有路”。学生考试成绩近几年一直名列县、乡前茅，尤其是1991年中考，获全县升学率第一、及格率第一、人均总分第二的好成绩。未升学而进入生产第一线学生，因有一技之长，其适应社会的能力也明显增强，不少人成为当地小有名气的“专家”和“能人”。

（2）初步形成了教促农、农促教的良性循环。学校的图书室和理、化、生实验室向全体村民开放，科技咨询站全方位服务，成为全村的文化中心、科普中心和经济建设的“决策参谋部”。村里20%的农户向专业户方向发展，63%的农户庭院经济初具规模，

收入逐年增加,交通运输条件也有了很大改善,目前全村有汽车4辆、拖拉机3台、摩托车7部。随着经济收入的增加和教育教学质量的提高,群众办学的积极性也进一步高涨起来了。几年来,村民们踊跃捐资20余万元,并投工投料,使学校办学条件大大改善。同时,学校办起了养猪场、葡萄园、农场、蔬菜园等经济实体。通过整体改革实验,村民的观念开始转变,认识到“要想富,成人部里学技术”、“兴农须上学、上学为兴农”,从而在前元庄初步形成了农村教育为振兴农村经济服务,农村经济建设促进农村教育发展的良性循环机制。

(3) 整体改革的实验培养和锻炼了前元庄实验学校的教师队伍,为知识分子与工农相结合开辟了一条新的途径。教师们通过教改实验同农民打成一片,在帮助农民脱贫致富出谋划策的过程中同农民结为朋友、兄弟,通过当村委的参谋,积极参与了社会的变革。为了破除迷信、移风易俗,教师们集思广益,在党支部、村委的有力配合下,把正月十五传统的“敬天宫”迷信活动巧妙地用百科知识竞赛、猜谜活动、文化活动、科技咨询取而代之。学校教师不再是埋头教书的教书匠,而成为同农民兄弟一道改天换地的贴心人。

(王探喜:《贴近农村实际,开拓办学思路》,选自《人民教育》,1993年第10期)

[案例1-3]

在“三个面向”题词指引下

——记北京景山学校教改实验

北京景山学校自1960年创建,至今已有33年了。建立景山学校的初衷,就是要进行中小学教育改革实验。1983年9月,邓小平给北京景山学校题词中指出:“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”(以下简称“三个面向”),为中国教育的发展指出了方向。

如今,景山学校在“三个面向”题词指引下已成为我国独具特色的教改实验基地,为中国基础教育,特别是城市中小学的改革和发展作出了贡献。

全面发展打基础 发展特长育人才

景山学校以“三个面向”为根本指导思想,总结了建校以来教育改革实践的经验,提出一条明确的办学方针:“全面发展打基础,发展特长育人才”。这两句话可以说是景山学校进行教育改革实验的目标。

景山学校的领导人曾这样阐述这14字办学目标的内涵:“一所学校,要想出人才,必须打好全面发展的基础,但仅仅抓全面发展不一定就能培养出大批优秀人才。要把德、智、体、美、劳全面发展的统一要求与发展个性特长的多样性具体地、辩证地结合起来,让学生在全面发展的基础上,充分发挥各自的特长,成为既全面发展又各有特长的人才。”

也有的同志把景山学校的办学思想概括为5个字:“基础加特长”。

景山学校的办学思想和办学目标,说起来轻巧,但真正实施起来,可就不简单了。当前,妨碍学校按教育规律办学的最大障碍、压抑学生身心发展、扼杀学生潜在才能的根本问题就是片面追求升学率。因此,在教学上,景山学校坚决反对那种“考什么学什

么”、“一切为了升学率”的错误做法。为保证学生打好基础，全面发展，景山学校从未出现过偏科现象，在高中也不搞文理分科。对于语文、数学、外语这3门基础工具课更是格外重视，不论学生有何特长，这3门课都得学好。这3门课的成绩必须达到优秀才有资格评“三好”。

为了达到“全面发展打基础”的目标，学校还开设了形体课、劳动课和书法课。高中则开设了计算机、音乐欣赏（包括民族音乐、古典音乐及交响乐）、美术欣赏课。这些课程对促进学生的素质都起到了良好的作用。

景山学校重视全面发展，但不搞平均发展。在评“三好”时，就改革了现行的标准。按通行的标准评“三好”，学生必须门门优秀才行，这对大多数学生来说，负担是很重的，不利于学生发展自身的特长，因此，景山学校大胆改革了“三好”生评选条件。对那些在某一方面有较突出才能的学生，只要语文、数学、外语能达到优秀，其他科目及格就有资格评“三好”。

在景山学校，智力超常的学生可以跳级。有一名学连跳4级，11岁就初中毕业了。还有一名学12岁就读完了高中。

课外活动是发展学生个性特长的重要领域。景山学校对课外活动极为重视。学校专门成立了课外活动办公室，并设有主管校长、主任及专职辅导教师。在景山学校，课外活动同正课一样排入课表，每周活动都记考勤。

景山学校的课外活动有一个特点，课外活动同教育教学活动紧密结合，坚持以学科教学带动课外活动，又以丰富多彩的课外活动推动教学，互相促进，共同提高，以利于人才的成长。

景山学校现有91个课外活动小组，其中校级科技小组12个，体育小组9个，艺术小组5个；小学、初中和高中还有自己的活动小组，总数达65个之多。

自1984年9月至1992年12月，北京景山学校学生在众多的国内外比赛中（包括学科、科技、艺术及体育类）共获奖1799个。其中国际性奖62个，全国性奖194个，市级奖509个，区级奖1034个。在北京市东城区课外活动成果评比中，连续8年荣获冠军。

景山学校不但获奖多，学生的负担也不重。今年中考前夕，北京市东城区教育部门抓中考的同志去景山学校视察，下午4点钟到校，见学校冷冷清清的，教室里也都空荡荡，“你们学校的学生都哪里去了？”一位副校长告诉他：学校每天只上6节课，高中也一样，每天下午3点半放学。现在，学生已经回家了。

中考前夕也不加课，这是景山学校的传统，可有一样，各科老师这时都在办公室里值班！毕业班的学生若想找老师答疑、个别辅导的话，随时都能找到，但学校不搞统一加班补课。

为了体现景山学校既抓基础又抓特长的办学方针，景山学校将学生由小学升入中学后的分班方式作了实验比较。

对升入初一的学生，按什么原则分班好？通常不外两种方式：一是按学生成绩分成A班、B班和C班；一是按不同成绩混合编班。

景山学校对这两种分班方式都曾做过实验。在实践过程中，景山学校发现，按成绩分成A、B、C班，表面上看是因材施教，保证优秀生不致被耽误，但从实践结果看，A类班往往盛气凌人，而B班和C班学生的心理压力很大。

当那些欢欣鼓舞庆幸自己考上景山学校的初一学生一旦被分入B班和C班之后,他们立刻会感到自己已被打入另册。他们也会突然发现自己在学校、在家长和亲友的眼中,身价一落千丈,再也抬不起头来。这会使他们的身心受到严重的伤害。在悲观沮丧的氛围中,差生身上的缺点和坏习气会以超出常规的速度在班上急剧扩散,互相影响。按这种方式分班,实质上是以牺牲大部分学生为代价来保护少数尖子生,这对于国家和民族的整体素质来说,损失就太大了!

因此,景山学校坚决摒弃了按学生成绩分班的方式,代之以A、B、C混合编班的方式。

“当然,开始这样分班时也有不少家长反对,”一位副校长说,“一些好学生要求转学,更给我们带来了压力……”

景山学校顶住压力,向家长们阐明混合编班的优越性:一是好学生分散在各班,当选干部的机会多,在班上发挥才干的机会也多。第二,好学生在帮助差生的过程中不但培养了助人为乐的好品质,而且也能进一步提高自己的学习成绩和学习能力。在教学上,教师则将区别对待,对学习优秀的学生将额外布置提高性质的作业。使A、B、C三类学生都能在原有的基础上得到提高和发展。

经过工作,混合编班的原则终于得到家长的支持和理解。实践结果,后进生的身心健康得到了保护,学习跟上了,好学生也没被耽误。当然,不按学生成绩的好坏,而是按特长适当分“特长型”的班,实行因材施教,也是可以试验的。

改革学制变应试教育为素质教育

教育的根本目的是为了全面贯彻党的教育方针,全面提高教育质量,为社会主义现代化建设培育人才。而在中小学育人的诸多环节中,学制是一个重要环节。

1982年秋,景山学校在全国率先开始“五四”学制的改革试验。

在学制改革之初,当学校宣布景山学校由“六三”制改为“五四”制时,引起了许多家长的不理解。甚至为此还起了一场转学风波。有的家长风风火火地找到校长,闹着要给孩子转学。

在改革过程中,他们对“五四”学制和“六三”学制的问题进行了深入的探讨和研究,以是否有利于学生全面发展、发展特长为标准。

心理学的研究证明:13岁左右是青少年在思想品德形成过程中的危险期,也是青少年犯罪率比较高的阶段。这个时期的学生最需要精心的“雕琢”与引导。脑生理学的研究成果揭示:人脑的发育不是一个匀速发展的过程。它有两个迅速发展期,一个在5岁左右,另一个就是在十三四岁时。在大脑加速发展期,系统地、自觉地学习各门基础学科的知识,形成良好的知识结构,增强思维能力,对于学生一生智能的发展都十分重要。十二三岁又是一个人的才能试探期。为他们创造条件,使其有时间通过丰富多彩的课外活动逐步认识自己具有哪些方面的特殊才能,将对其终身大有裨益。不少人就是在这个特殊才能发展的重要时期,由于某种成功而受到莫大的鼓舞,从而产生浓厚的兴趣,全身心地投入某一领域,以至最后为社会作出了重大的贡献。从生理发展过程来看,初中学生正处于青春发育期,帮助他们迈好青春第一步,顺利度过这个时期,并为其一生打下健康体魄的基础非常重要。

要使学生在德、智、体几方面打好基础,初中四年是必要的。

从1986年毕业的第一批学生看,初中四年,学校将促进学生德、智、体、美、劳