

# “以人为本”的学校管理模式的 研究与实践

李海柱 主编

华南理工大学出版社

·广州·

## 前 言

自1999年3月我校全面启动科研促教工程、开展“以人为本”的课题研究以来，我校教师以科学的教育理论为指导，结合自身的教学实践，积极开展教育科学研究和教研科研实验。我校教师在学校管理、德育工作、教研教改等方面作了有益的探索和研究，为素质教育在我校的全面贯彻实施，为我校的教学工作持续、稳步发展奠定了较坚实的基础。

“以人为本”是指以学生为本，以学生的发展为本，学校的一切工作都要以学生为中心，自觉服从和服务于学生主动、全面发展这一核心。学校的德育工作以培养学生良好的行为习惯和树立学生正确的世界观、人生观和价值观为本，德育中渗透情感教育；教学科研工作以培养学生全面发展和培养学生的实践能力及创新精神为本；后勤工作以服务学生为本；工会工作以民主管理、民主监督为本；共青团、女生部工作以锻炼学生各种能力、培养学生各种素质，特别是学生的心理素质为本。

本书主要从实践的角度来探讨“以人为本”的学校管理，还存在许多不足，恳请读者批评指正。

李海柱

2002. 4

## 序

教育改革 20 年来，广东的教育科研取得了很大的发展，建立了市、区（县）、校三级科研网络，涌现了一大批教改和科研成果。如“生本教育”、“发展性教育”、“愉快教育”等，特别是以科研促教改，向科研要质量的理念，已深入人心。

但在学校教育科研发展过程中，确也碰到许多问题。一方面，在很多情况下，教改成果还只是经验性的东西，这些经验性的东西很难通过比较清晰的、有条理的、逻辑性较强的理论来阐述清楚。过去，普教界流传一种说法，先进的教学模式要学其精神实质，不要照搬、模仿具体的做法，这不无道理。因为单学某些做法，不领会做法后面赖以存在的理论及精神是学不好的。这种说法也有其不足，就是先进的教学模式或经验，变成了一种不可言传、只可意会的东西，成为“水中月，镜中花”。许多学校知道这种模式好、这种方法佳，但就是没法学。另一方面，近年来，教育理论界引进、构建了不少理论，但这些理论很少也很难在学校实践中得到验证和应用。理论与实践结合的问题，很长时期以来，成为普教科研面临的一个难题。

最近两年来，广东省“百、千、万”人才培养中心，

通过导师制，面授与课题研究相结合的方式，使许多名校长、名专家、名教师学有所用，即学即用，活学活用，对于教育科研在中小学的普及起到了很好作用。李海柱校长是一位极有科研热情和抱负的校长，他从自己管理学校的亲身实践中，强调“以人为本”的学校管理模式，逐步形成学校的龙头课题，并以此为主线，形成了学校管理、教育教学理论、教学方法、教学艺术的课题系统，学校教师的科研热情普遍高涨。《“以人为本”的学校管理模式的研究与实践》这本书，正是这种科研意识结出的硕果。

长期以来，教育理论界抱怨中小学校与教师科研积极性不高，现在应该说有了较大的改变，但又苦于不知怎么搞，包括在学校中如何选择研究课题，在课题实施中如何组织队伍，课题研究过程中如何筛选资料，如何推进课题的深入研究等。这部书中都给了很好的启迪。正当此书出版之际，编著者要我为此书写几句话，我欣然应允，寥寥数语，是为序。

邓云洲

2002. 6

# 目 录

## 学 校 管 理

- “以人为本”的学校管理研究与实践 ..... 李海柱 (3)
- 学校管理要完善制度、加强执法、健全监督 ..... 李海柱 (15)
- 促进学生立体性、创造性和个性发展 ..... 李海柱 (19)
- “以人为本”管理学校的思考 ..... 李海柱 (23)
- 德育工作中的情感教育研究与实践 ..... 黄友发 钟雪莲 (25)
- 对加强学法指导, 提高学习效率的试验与探究  
..... 李周光 卢造光 (36)
- 对运用互动式教学培养学生的自主学习能力的研究  
..... 李定鹏 (46)
- 浅谈后勤服务对育人的作用 ..... 黄天强 (52)
- 服务师生, 发挥工会作用 ..... 李学强 (55)
- 发挥工会的民主管理与监督作用 ..... 李学强 (60)
- 尊重人本发展, 培养良好心理素质  
——浅谈如何对初中女生进行心理健康教育和辅导  
..... 冯小红 (64)
- 学生管理学生初探 ..... 黄友发 (71)
- 构筑青少年学生心理健康的“长城” ..... 李周光 (75)

## 德 育 工 作

- “家长”如何当好“家” ..... 严伟娇 (81)

抓“苗头”，贵疏导 .....	朱思青 (85)
浅谈良好班集体氛围的形成 .....	李晓光 (88)
随风潜入夜，润物细无声	
——谈班主任对后进生的教育管理 .....	张军宏 (91)
怎样才能使班级工作顺利开展 .....	王明珠 (94)
以“情感教育”来搞好班风建设 .....	范金禄 (97)
常抓不懈，扎实有效地做好班级管理工作 .....	陈达新 (100)
浅谈如何搞好班级管理 .....	谢在文 (104)
端正思想，调整方法，精心育人	
——班主任工作之体会 .....	刘 海 (117)
做好班主任工作，全面了解和研究学生 .....	严健兴 (110)
班级管理之我见 .....	何小虎 钟伟忠 (113)

## 课 题 研 究

“以人为本”管理学校的研究 .....	李海柱 (119)
“以人为本”的学校管理课题实验研究 .....	李海柱 (153)

## 教 研 教 改

初三思想政治小论文写作指导初探 .....	骆雪峰 (163)
利用注意规律，提高教学效果 .....	朱思青 (168)
浅谈在政治课教学中创设情境提高教学效果 .....	陈松友 (172)
加强能力训练，提高复习效果 .....	朱思青 (175)
课堂教学中的创新能力培养 .....	骆雪峰 (179)
“精布”、“巧批”、“细评” .....	李周光 (183)
把学习的金钥匙交给学生	
——谈当今语文教师面临的挑战之一 .....	严月婵 (187)
扼抓时代的脉搏	
——谈谈对语文教改的一点看法 .....	严月婵 (190)

浅谈语文课堂中的情感教学 .....	严月婵 (194)
开启学生的思维, 开拓学生的想象 ——浅谈语文诗词教学中的引导 .....	李周光 (197)
课堂教学中的素质教育 .....	张学忠 (201)
浅谈初中阅读教学 .....	张学忠 (204)
教会方法 设立目标 丰富知识 .....	李畅胜 (207)
拓展思维 推进素质教育 .....	李畅胜 (210)
农村中学如何在语文教学中大面积提高教学质量 ..	李周光 (212)
谈谈语文教学的素质教育 .....	李学强 (216)
语文兴趣与语文教学漫议 .....	李学强 (219)
拓宽语文教学视野, 适应素质教育 .....	王明珠 (221)
论语文创新能力的培养 .....	钟雪莲 (224)
用正面引导培养学生的作文兴趣 .....	王明珠 (227)
1999 年升中考试语文文段阅读带来的思考 .....	李周光 (231)
在语文阅读教学中, 培养学生的创造性思维 .....	陈世钦 (234)
提高学生口头表达能力的重要性和必要性 .....	李周光 (237)
浅谈目标导控法在语文教学中的运用 .....	严月婵 (240)
多媒体的运用在语文教学中的作用 .....	胡广莲 (243)
浅谈阅读教学中的学法指导 .....	钟雪莲 (246)
探讨教学中的创新思维, 提高学生素质 .....	王明珠 (249)
现代文阅读教学之我见 .....	李畅胜 (253)
耕耘在课外, 收获在课内 .....	唐笑清 (256)
语文课堂导入“八法” .....	张军宏 (259)
授以学习方法, 培养自学能力 .....	卢慧英 (263)
语文教学应重视课外知识的辅导 .....	黄花迎 (266)
对农村初中应用文教学现状的思考 .....	张学忠 (269)
语文教学要进行思想品德教育 .....	李学强 (272)
浅谈语文阅读教学 .....	李学强 (275)

坚持以人为本, 优化育人环境 .....	冯小红 (278)
英语课堂教学中的素质教育 .....	何运贵 (283)
谈谈如何提高学生的口语能力 .....	钟立群 (286)
谈如何对学生进行学习英语的方法指导 .....	钟立群 (290)
培养良好的情绪与中学英语课堂教学 .....	黎海朋 (294)
浅谈中学英语教学如何控制使用汉语 .....	胡小麟 (296)
使用新编英语教材存在的问题与对策 .....	李小灵 (299)
指导科学学法, 培养自学能力 .....	龙志刚 (303)
发挥教师的主导作用, 促进英语教学 .....	何运贵 (308)
激发学习动机	
——浅谈英语教学中激励法的运用 .....	冯小红 (311)
培养学生英语兴趣与素质教育 .....	徐欣群 (314)
英语课教与学的和谐统一是提高教学效果的关键 ..	黎海朋 (316)
浅谈英语课堂教学中的情境创设 .....	叶素理 (319)
浅谈如何培养学生的英语创新思维能力 .....	刘海 (322)
在教学中如何培养和激发学生学习英语的兴趣 .....	严健兴 (325)
以课文教学为中心, 培养学生阅读能力 .....	李小灵 (328)
创新意识和实践能力的培养 .....	李定鹏 (332)
数学复习课的三步法 .....	李定鹏 (337)
提高思想认识, 促进数学素质教育 .....	严振忠 (341)
把素质教育落实到数学课堂教学之中 .....	邓林 (344)
创新思维在中学数学教学中运用的体会 .....	杨英俊 (351)
浅谈几何入门教学 .....	范金禄 (357)
实施课时目标教学, 全面提高学生素质 .....	邓林 (360)
培养学生的创造性思维能力 .....	莫炳龙 (366)
几何入门须做好“三动”和“三关” .....	张维喜 (370)
采用变式训练, 培养学生创新思维 .....	杨英俊 (377)
一种新的教学模式——变式思维 .....	卢日荣 (385)

初中学生数学逆向思维能力的培养 .....	范金禄 (390)
浅谈在课堂教学中培养学生的创造性思维能力 .....	张照明 (394)
运用创设问题、变式训练的教学方法培养学生发现问题的能力 .....	李定鹏 (398)
谈线段等积式的教学方法 .....	莫炳龙 (403)
浅谈变式思维的教学 .....	卢日荣 (407)
培养兴趣, 发展智能 .....	张维喜 (411)
浅谈发现法在课堂教学上的运用 .....	李浩强 (416)
设计变式性的数学教学初探 .....	郑志勇 (420)
加强数学教学中变式训练, 提高解题能力 .....	卢造光 (425)
运用变式思维教学法培养学生的数学能力实验 .....	卢造光 (429)
如何加强学生的快速解题能力 .....	林荣辉 (434)
怎样运用电教提高物理课堂质量 .....	钟伟忠 (438)
浅谈物理学习中心态障碍的排除 .....	谢在文 (440)
浅谈如何提高物理教学效果 .....	谢在文 (444)
初中物理实验课教学探讨 .....	周晓红 (449)
浅谈物理教学中学生发散思维的培养 .....	周晓红 (452)
怎样组织物理课堂教学 .....	李伟娴 (456)
浅谈在物理教学中如何落实素质教育 .....	林茂华 (459)
初中化学教学应注重首因效应 .....	何小虎 (463)
优化课堂教学, 提高教学质量 .....	何小虎 (466)
培养学生学习化学兴趣的尝试 .....	吴锦峰 (470)
在地理教学中实施素质教育的方法 .....	黄友发 (473)
直观手段在地理教学中的运用 .....	黄友发 (477)
浅谈历史多媒体教学 .....	陈达新 (481)
浅谈怎样教好历史课 .....	陈达新 (484)
如何激发学生学习生物的兴趣 .....	叶丽英 (487)
好的开始等于成功的一半 .....	钟文合 (490)

浅谈生物教学中如何培养兴趣 .....	古幼文 (492)
浅谈生物教学与素质教育相结合 .....	叶丽英 (495)
合理选用电教设备, 提高教学效果 .....	杨聪祥 (499)

学  
校  
管  
理



# “以人为本”的学校管理研究与实践

李海柱

21 世纪是高科技和知识经济的时代，全球经济的一体化产生对人才的新需要和对教育的新要求。教育是“人”的教育，教育“人”必须懂得“人”、理解“人”，必须懂得和理解“人”的根本性质——人的本质。以“人”为中心，才能进行有的放矢的教育，发挥学校教育管理的最大效能，即学校教育管理应实行“以人为本”的管理。“人本”就是重视人的价值，肯定人的作用，承认人的力量和能动性，立足于人的本质。“以人为本”的学校管理是指在学校管理过程中，探索人的本质的形成和发展，以及人的共性和个性，并采取相应的措施，对群体和对不同的个体分别进行针对性的有效管理，从而使学校管理更加科学化、民主化、规范化、高效化的过程。学校是培养人才的场所，所以，“以人为本”的学校管理，就是以学生为本，以学生的发展为本。“以学生为本”即要求学校的一切工作都必须以学生成才、身心健康发展为出发点和归宿。当前的教育，特别是一些山区农村学校的教学确实存在一些问题：重视教法研究，忽视学法指导；重视基础知识传授，忽视学生能力培养；重视课堂教学，忽视课外实践；重视应试，忽视学生全面发展及个性和特长的培养；重视学校教育，忽视家庭和社区教育；重视强制手段，忽视情感；重视外部管理，忽视学生自主管理……所有这些都忽视了学生主体性、主动性、自主性，势必抑制学生的天

性和潜能的开发，学生的创新精神和创新能力也得不到培养。

我校是一所农村中学，无论是办学条件、师资力量或是学生素质都比城镇中学差。我们要在激烈的竞争中立于不败之地，就要在学校管理方面有所突破、创新，进行大胆改革和实践，闯出一条适应农村中学教育、教学管理的新途径。几年来，我们对“以学生为本”这一课题进行了探讨，开展了以“人”为中心的教育管理的研究与实践，把学校工作的重点转移到以人的发展为出发点、以育人为宗旨的方面来。开展行政管理育人、教师教书育人、后勤服务育人、校园环境育人等以人为本的管理。

### 一、“以人为本”学校管理理念

随着科技的迅猛发展、各种文化的进一步碰撞和融合，社会必将对教育管理提出新的要求。学校管理的模式、方法，管理价值取向都将发生变化。“以人为本”的学校教育教学管理就是：学校的一切工作都以学生为出发点和归宿。学生是教育的本体，是教学过程的终端，在管理过程中要真正体现尊重人、依靠人、发展人和为了人的指导思想，体现以人为中心、以学生为中心的管理价值取向。“以学生为本”，我们要树立四个理念：给予每个学生充分的理解、信任、尊重和关怀；对每个学生都要有一份真诚的爱心；要给每个学生提供思考、创造、表现及成功的机会；相信所有学生都能学会学习，都能学好。这既符合教育改革和发展的要求，又符合中学生身心发展的特点，是全面推进素质教育、大面积提高教学质量的必然趋势。

### 二、转变教育观念是实现“以人为本”的前提

打破旧的落后的教育观念，引入新的观念，它代表着一种新思想、新理念的加盟。教育新观念的注入，如同找到了培养人才的捷径，它必将给学校增添新的生机和活力，必将进一步发展学生的各

种能力……

教育观念的转变主要是管理观、师生观和质量观等的转变。这三种观念的转变，主要反映在正确处理三种关系上。

### (一) 民主与法制

管理观的转变，主要体现在加强民主管理上。加强民主管理，使民主管理产生更大作用，则要处理好民主与法制的关系。在学校管理中，教师管理与学生管理都普遍存在着民主与法制这一对矛盾，在处理这对矛盾中我们不能只强调一方而忽视另一方，只有辩证统一起来，才能有利于稳定和有利于师生积极性、主动性、创造性的发挥。传统观念往往重视法制，如纪律、制度等，忽视民主。而现代观念倡导的是民主与法制、情与理、情与法并举。给学生更多自由的时间和空间，营造有利于学生表现自我、发展自我的环境。正确处理民主与法制，在管理科学化、规范化和“以人为本”的学校管理的今天，显得尤为重要。

开展“以人为本”的教育管理，既要尊重个性，充分发挥个体的主观能动性，让学生、教师主动参与管理，同时，又要配合一系列行之有效的规章制度，才能更有效地实现“以人为本”的管理效能。如果只有民主，则学校管理可能会变成放任自流、无政府主义。如果只有法制，则会束缚人们的手脚，影响人们的才智发挥。只有既讲民主又讲法制，才能实现真正意义的“以人为本”。

### (二) 教师为主导，学生为主体

现代科学的师生观，也要体现在正确处理教师为主导、学生为主体的关系上。教师是整个教学过程的组织者、领导者，显然具有主导作用。教学过程中最重要的核心过程是在学生身上发生的，教最终为了学生的学，可见学生是教学过程的主体。正确处理主导与主体的关系，是当今教育中要解决的重大课题。传统教育中只强调教师的主导作用，忽视了学生的主体作用，制约了学生的个性发展，也制约了创新人才的培养。在教改轰轰烈烈进行的今天，又有

一些地方出现走极端现象，如单一地强调学生的主体作用，或是重视一方而忽视另一方的作用，这都是不可取的。新的教育观念主张教师的主导作用与学生的主体作用有机结合起来，建立民主、平等的师生关系。只有这样才能发挥教学的最佳效果。要实现教师为主导、学生为主体，责任在于教师。需要教师更新教育观念，提高对教师为主导、学生为主体培养高素质人才的作用的认识；需要教师掌握有关技术、方法，并在教学中得以落实。教师为主导，主要体现在教学的全过程都必须着眼于学生的发展上，在组织教学中要突出组织、帮助、引导、启发、设疑、激发、促进和优化的教学方法。学生为主体，则主要体现在发挥学生主观能动性，使之自主学习，使学生由“学会”到“会学”，课堂教学采用“互动式”、“启发式”、“讨论式”等教学方法。以教师为主导，学生为主体，最终达到师生共识、共享、共进、教学相长、共同发展。

正确处理民主与法制及教师为主导、学生为主体的关系，更新观念，是实现“以人为本”、“以学生为本”的前提。

### （三）应试教育与全面发展

正确质量观，重要的是要正确处理应试教育与全面发展教育的关系。首先，应试教育所学的学科的好坏是学生素质的重要体现，是教学质量的重要组成部分。但众所周知，应试教育确实存在弊端：重应考项目，轻非考科目，影响学生全面发展和特长的培养及综合素质的提高；重知识，轻道德，影响健康人格的形成；重课本，轻实践，影响学生能力的培养。因此，科学的质量观则主张学生的知识、道德全面发展，能力、特长的培养和健全人格的形成等。

## 三、尊重教师个性心理，强化教师主导意识是实现“以人为本”的关键

教师是教学全过程的组织者和指挥者，因此，教师的素质、言行、责任感和敬业精神以及教师的教育观念等都会深刻影响着每一

个学生。在课堂上哪怕是教师一个小小的眼神、一点点的微笑，都可能带给学生无穷的信心和力量，激励学生大胆去学习、去探索。

“以人为本”的学校管理，是以学生的发展为本为宗旨。以学生为本不是淡化教师的作用，而是强化教师的主导作用。只是在学校管理中，要比任何时候更重视把教师教育教学的一切活动的着眼点投放到学生身心发展上来。要实现学生身心发展这一宗旨，关键要靠教师。实现以人为本，以学生发展为本，加强教师管理，转变观念，强化教师的主导意识，是切入点。科学的教师管理，体现在相信教师、尊重教师、服务教师、依靠教师、知人善用、任人唯贤、用好教师上。只有这样才能调动教师的积极性和主动性，充分发挥教师的聪明才智，实现管理的最大价值。

为了更有效地发挥教师在教育培养学生中的主导作用，首先要加强对教师的培训和交流，提高教师的文化水平和业务水平，增强教师的综合素质。我校参加专升本的教师已超过 50%。其次，邀请专家学者到学校上辅导课、信息课，为教师提供新信息，更新教育观念，使教师始终能准确把握教育的新动态，抢占教育的制高点。最后，增强教师的责任感、事业心和奉献精神。要实现这一点，在市场经济的今天，则要求学校做到事业留人、情感留人和待遇留人。做到事业留人，就要肯定教师的价值，创设良好的创业环境和创业氛围，健全公平、公开、科学的物质激励和精神激励机制。如教学奖励制度、干部任用公开选拔制度等。把那些真正有才能、乐于奉献的优秀人才提拔到领导岗位。做到情感留人，就要求领导转变作风，相信教师、尊重教师、服务教师和依靠教师，真心实意为教师办实事。实行民主办学，重大决策由教代会通过，建立完善的民主监督机制等。待遇留人，就是要求学校要想方设法增加教师的合理收入和保证良好的福利，创造条件，不断满足教师的合理需要。不要随意克扣教师的工资或补助，发补助要注意一致性和连贯性，不要随意多给或少给。