

北京小学追求现代化管理丛书

发展主体性学校管理

吴国通 编著

社会科学文献出版社

目 录

序.....	(1)
自 序.....	(1)
主体性思想与办学实践.....	(1)
规划管理	(15)
北京小学章程	(17)
北京小学 1996~1998 年三年发展规划.....	(27)
在继承中发展，在发展中完善	
——第三届教代会工作总结报告	(32)
北京小学第四届教职工代表会议第一次全体会（主页）	
.....	(37)
北京小学 1999~2001 年三年发展规划.....	(38)
在追求现代化发展的进程中鲜明北京小学的办学形象	
——第四届教代会总结报告	(42)
贵阳中天北京小学 2001~2003 年度三年工作规划.....	(53)
北京小学第五届教职工代表大会（主页）	(57)
北京小学 2002~2004 年工作规划.....	(58)
育德管理	(63)
发展主体性德育评价的研究	(65)

谈谈新时期的榜样作用	(75)
对当代爱国主义精神的思考	(82)
谈小学青春期的个别教育	(89)
积极的忧患，应该从基础教育做起	(96)
要给孩子留有体验高尚的余地	(98)
以健康培育健康，促进孩子全面发展.....	(100)
我谈“ 王一南现象 ”	(102)
教学管理.....	(105)
优化素质结构的核心是发展每一个学生的主体性	(107)
谈素质教育课堂教学观的时代转换.....	(115)
比较中美基础教育，坚定我们自己的发展.....	(119)
香港教育在回归之后的发展.....	(122)
少先队管理.....	(127)
对辅导员科学思维方式问题的探讨.....	(129)
以纲为据，深化少先队教育 ——提高辅导员以纲施教的素质.....	(135)
《我们是共产主义接班人》 ——少先队历史组歌解说词及场记.....	(143)
队伍管理.....	(153)
提高教师自我教育水平是促进学校师资队伍建设的根本	(155)
试论发扬陶行知先生高尚师德精神的现实性.....	(161)
在深化体制改革中追求新的发展.....	(172)

以现代教育技术进一步推动学校教育的现代化发展	(179)
管理经验报告.....	(185)
小天地，大作为	
——香厂路小学办学工作汇报.....	(187)
面向未来，不断追寻学校教育的现代化发展.....	(202)
北京小学 1994~1995 年度学校工作自评报告	(214)
北京小学 1995~1996 年度学校工作自评报告	(221)
北京小学 1996~1997 年度学校工作自评报告	(227)
北京小学 1997~1998 年度学校工作自评报告	(233)
北京小学 1998~1999 年度学校工作自评报告	(236)
北京小学 1999~2000 年度学校工作自评报告	(239)
人物专访.....	(243)
苏霍姆林斯基的崇拜者	
——记全国优秀辅导员吴国通 (1988 年《辅导员》第 10 期)(245)	
用先进的教育思想办先进的教育	
——记北京小学校长吴国通 (1998 年《北京教育》第 8 期)(252)	
尊重儿童的人格就是尊重教育	
——访全国德育先进工作者、北京小学校长吴国通 (2000 年《人民教育》第 6 期)(258)	

序

北京师范大学教授 陈孝彬

这是一本由北京小学吴国通校长编撰的学校管理论文集。它真实地记录了一个普通小学的教师如何成长为一个成功校长的发展历程，也反映了一个在京城知名度比较高的北京小学的成就、经验和对未来的构想。读者从这本书中将会得到许多启示，引发对学校管理的理念和改革的一系列思考。

—

吴校长的管理实践充分说明了一个成功的校长，他起步于对学习的渴望，成长于教育科研的活动之中，发展于对教育改革实践的理性思考。

20世纪80年代以来的20多年，是我们国家改革与发展速度最快的一个时期。这个时期各个行业都涌现出一批成功者。他们的共同特点是能够敏锐地觉察到这个时代的变化，及时地调整自己的价值观念、思维方式和智能结构。正如著名管理学大师彼得·德鲁克所说，他们不一定是经验丰富的人，而是变革的速度最快，学习能力最强的人。

在伟大的历史转变时刻，邓小平同志在十一届三中全会的前夕，中央工作会议的闭幕会上发表了《解放思想，实事求是，团

结一致向前看》的重要讲话，他号召“全党同志一定要善于学习，善于重新学习”。学习什么呢？除了马列主义之外，还要学习经济学、科学技术和管理的。就是在这样的背景下，当时的北京市宣武区香厂路小学就请来了几位心理学家、教育学家，向该校老师介绍了当代心理学、教育学的最新成果，许多老师在学习中尝到了甜头，开阔了视野，并把先进的理论运用到教育改革的实践之中，创造了明显的成绩。吴国通同志就是这个群体中的一员。随后他又到北京教育学院系统地学习了教育管理专业的课程，从此养成了喜欢学习、善于学习的好习惯。学习现在已经成为吴校长生活的第一需要了。

如何把学习到的知识内化为自己的理念、信仰和能力呢？这是最为关键的一步。那就必须投身到以教育科研为先导的教育改革的实践活动之中。学习绝不是纸上谈兵，会议桌上的清谈，而是对真理的领悟和体验。在与传统教育的思想、规则和行为决裂的过程中，探索新的“游戏规则”和评价标准都是需要在教育科研的实践中完成的。

新时期教育改革实验的主题是实施素质教育。素质教育理论强调人的素质是一个整体，是一个系统，它有若干个层次，每个层次都具有很大的潜能，教育不仅是知识的传递，更为重要的是开发学生的潜能。吴国通同志在香厂路小学工作期间就是从研究培养学生创造性思维入手，开发学生的潜能，构建了创造教育的教育模式。创造意识和创造能力的培养是对每个学生的共同要求，而每个学生又不应该都是一样，于是个性发展就成为对创造教育的深化。到了北京小学工作以后，他又在原来个性发展研究的基础上进一步提出学生的主体性的发展。这一连串问题的研究和解决就使吴校长由对教育实践问题的认识，深化为对教育实践的理性思考，逐步也就有了自己的办学理念和模式。这大概就是当代成功校长的发展轨迹。

二

如何把先进的教育思想变成全体教职工的行为，关键在于管理。吴校长不仅勤于研究，还善于经营。现代管理理论认为，管理是在动态环境下的主体创新活动。校长是办学的主体，他要在改革开放的环境中发挥自己和整个教育群体的创新性，研究新情况解决新问题。校长的办学的主体性首先体现在校长对学校发展的自信心和责任感上。校长的自信心又来自于对教职工群体的尊重、信任和理解。当学校出了某些问题或责任事故的时候，校长首先站出来承担责任，而不是把责任推给别人。其次就是善于用人，处理好校长与教师之间的关系。美国学者沃伦·贝尼斯说，21世纪，领导者面对的主要挑战是如何释放本组织的智力资源。对于校长来说，就是如何把全校教职工和学生的智力资源释放出来。校长的权威性是建立在发扬民主的基础上，吴校长非常重视发挥教代会的作用，提高教师在学校中的地位。在教育教学中教师是主体，也首先体现在教师自信心、责任感和职业道德上，教师的自信心来自对学校未来的信心，对学校领导者的信心。所以大家都能尽心尽力和尽责工作。在学习上，学生是学习的主体，教师的努力绝不替代学生的自主学习，学习不仅是学生的义务，同时不是学生的权力。在学校管理中要保障学生的权力。教师和学生在学校生活中都应该有创造的权力，自主时间和空间的权力。吴校长把学校与教师、学生的关系比喻成太阳系中各个星球之间的关系。它们之间既有“公转”又有“自转”，它必须有“自转”即发挥每个人的主体性，学校共同的教育理念和规则就是“公转”，它给每个人提供能量。也就是说学校每个人都是在共同的办学理念和规则下，发挥各自的光和热。这个比喻是太恰当不过了。

校长的主体性管理是通过体制和机制来实现的。吴校长认识到管理可能调动每个人的积极性，也可能伤害某些人的积极性。管理既可助人发展，也可能贻误人的前程。一个明智的校长的管理可以调动人的积极性，帮助人的发展。校长也有糊涂的时候，那就可能伤害了某些人，尽管这不是校长的本意。所以主体性管理就需要用机制来保证，学校管理中的决策论证、规划设计、各个组织的关系、队伍建设、评价体系、考核标准与方法等都要形成机制，以保证主体性管理的实施。

三

信息时代的社会是学习化社会，社会中的每个组织都必须改造成学习型组织。学校组织的行政性特点将逐步淡化，而学习化特点将不断完善。信息时代影响学校生存发展的是信息的流动和对信息的运用，校长的管理水平主要体现在处理信息的水平和整合资源的能力上，今后学校之间的差别，主要不再是师资、设备、经费、生源上的差别，而是学习机制上的差别。这种学习不仅仅是教师个体的学习，而且更为重要的是群体学习。学校中的教育资源的科技含量要不断提高，教育资源也面临着“升级换代”问题。教师是学校中最宝贵的资源，他们干着今天的，准备明天的，设计后天的。使优质的教育资源不断地回报社会，这就是我们崇高的社会使命，北京小学正在迈向这个发展的新阶段。

自序

21世纪，教育的概念已经由“终身学习”所延伸，人的教育正在被人的个性全面发展所概括，网络打破了工业文明所有的壁垒城墙，一切管理在知识经济面前经受新的检验……

教育有没有自己的管理与教育有没有自己的思想紧密相关，看看近代，教育一直附属于社会的政治、经济、它的管理借鉴的基本是行政的“官本位”或是企业的“金本位”。应该说套用的管理模式丢失的正是教育自己的规律、自己的位置……

世界的竞争表面是经济实力，实质是管理机制。“一头狮子带领一群羊可以打败一头羊带领的一群狮子”当今世界，教育的优先、主导地位正在使人类由后工业文明迅速地进入了网络文明，似乎已容不得你转轨的思考，教育的领头狮正在为我们开创新的进代……

管理是双刃剑，可抑制创新，亦可促进创新。面对学习化社会，面对信息技术不可阻挡的个性化发展趋势，探求现代管理，陈孝斌教授说：“不可能从以往出版的学校管理著作和教材中找到答案，它要靠我们教育管理者去研究、实践和创造。从这个意义上讲，教育管理又是一个等待我们去开发的新兴的事业。”^①

^① 郭振武：《学校管理》，第2页，中央广播电视大学出版社，2000。

新兴的教育管理需要在新兴的教育思想实践中积累、提升。一些真正关心教育的专家、学者正是看清了新兴教育实践的创新价值，所以，非常关注走在办学实践最前沿的校长群体们。改革开放初期，我们曾为苏霍姆林斯基式的办学所感动，而今天，在校长群体的周围不是也聚集了一大批苏霍姆林斯基的办学专家吗！上海的冯恩洪、北京的李金初、东北的魏书生、西北的刘让贤，当然，还有很多很多，他们有论有为，充分发挥各自的主体性，突破旧有的管理模式，实践新的办学机制，他们不仅是我们的榜样，也是理所当然的学校管理新兴事业的开创者。

非常有幸，在开放深化改革的大背景下，我作了十几年的校长，有机会结识了一大批哲学、教育学、心理学、管理学的专家学者，尽管不少还未曾相识，但他们的理性见解始终在伴随着我的实践，始终在滋养着我的办学内涵，他们是我有形或无形的导师。

在教育管理系学习期间，我的老师杨文荣教授就曾多次鼓励我写写学校管理，并且直接深入到北京小学的教育教学活动中，指导我们的办学。他对教育的执著深深地触动了我们。这本“发展主体性的学校管理”也正是在杨教授的多次督促下组织起来的。之所以说组织，是因为这本书不是专著性的，自然没有章节式的层层深入地或全面地论述。它记述的是一个思想的轨迹，是一个办学群体主体性的实践，主体性是这本书的主线。马克思人学思想的哲学观认为，世界上唯有人可以称为主体，而主体性是人最本质的属性。这种属性是以人的社会实践和活动为基础的，没有实践、没有活动也就无主体性可言。“个性是人主体性的个体表现，人的主体性越强，其个性也就越强。”^①现代办学实践需要的就是能密切结合自己实际的个性的张扬，需要的就是人的主

^① 袁贵仁：《马克思的人学思想》，第132页，北京师范大学出版社，1996。

体性的充分发挥。这本学校管理也正是从研究和发展的的人的主体性入手，来论述办学。但愿这本文集式的册子没有辜负杨教授和所有关心北京小学发展的各级领导、专家学者、家长、朋友和同伴们的期望。

吴国通

2001年5月12日

主体性思想与办学实践

吴国通

主体性，从广义上说是泛指主体人所具有的一切属性。近代西方哲学界对主体性问题比较感兴趣，但是一直未能科学地解答这一问题。近几年国内教育界尽管也在大量地使用主体、主体性的词汇，但在概念的理解上却不尽相同。1996年袁贵仁教授从当代人学研究的需要出发，以《马克思的人学思想》专著形式，为我们提供了翔实的历史资料，全面、准确地阐述了马克思有关人学思想的系列理论观点及科学的方法论原则。尤其是有关人的主体性思想的论述，从哲学认识的角度上，进一步理清了我们经常碰到的主体、客体、人性、个性、人本、人权等等概念的内在联系，这无疑对我们实施以人为本的全面发展管理、教育具有重要的指导意义。

主体性，作为马克思人学思想的哲学范畴有其特定的内涵，它是在主客体关系中相对于客体而言，是人作为活动主体区别于活动客体的特性。这种特性的规定概括起来，是指人作为活动主体在对客体的作用过程中所表现出来的能动性、自主性和自为性。这里对主体“活动”的强调实际上突出的正是马克思以实践为基础的人的主体性思想。

教育是提高人、发展人的实践活动，人的主体性思想应该在教育实践中得到最充分地体现。所以从办学的质量和效益的层次

来讲，这是一个非常值得深入思考的问题。因为我们今天的学校管理、今天的教育教学实践以及正在深化的改革、实验研究最终都应落到“是否体现了人主体性思想”、“是否实现了自己的主体性思想”。在这里，我之所以强调“自己”，是因为我们曾经处在一个封闭、大一统的时代，难以张扬个人的主体性。改革开放之后，国外诸多教育思想进入我国，曾给我们带来许多清新的概念，但是风起潮涌的模仿探究过后，不少人面对我们自己的实际，总感觉忙活了半天，似乎说不清的仍是我们自己。

一九八三年邓小平同志从教育的发展方向提出了“三个面向”，一九九三年《中国教育改革和发展纲要》进一步表述了我们的教育方针，一九九九年全国第三次教育工作会议之后，教育的主题越来越鲜明，“素质”、“创新”、“现代”等系列的建构，从宏观上确立了教育的中国理想。但是谁都清楚，在中观或是微观的具体实施中，更为重要的是这一理想如何能够转化为具体的办学思想。

非常有幸，我能够成为这个转化群体中的一员。我也注意观察了，与我的年龄经历相仿的这一代人。他们尽管是从传统中走来，但并不固执；他们尽管有了改革创新的机遇，但也并不盲目，也正是这共有的特点，在教育研究的各个领域以及大、中、小各类学校中，确实涌现了一大批颇有独立思想的教育理论家和实践家。

我想，我能有机会从人的主体性思想来述说自己 and 北京小学的办学经历，首先是受益于这个群体的实践感悟，同时也得益于关心教育事业发展的各级领导、各位前辈、各位专家学者以及与我同甘共苦的事业伙伴、教职员工和热心学校教育的家长朋友们。其次，为了尽量表述清楚这一主体性思想，除了本文所讲的五个内容外，还选编了一些与形成主体性思想相关的论文、讲话及资料。

文章、资料的生命力在于它对现实或未来是否有启示作用。我从1965年算起，从教已有三十七年，从1984年任教育主任算起，从事教育管理十八年，从1990年开始，任校长仅有十二年。近十几年来，写过的文章、发表的论文合计也有几十万字。这些文章大多集中在“七·五”、“八·五”、“九·五”教育科研和校长办学的过程中，所以如果简要概述这一思想的形成经历应该是“起步于学习的努力，成长于教育科研，发展于办学实践”。

本册选编的部分文章，一是为了突出主体性思想形成的主线，二是为了突出研讨。我认为领导们要为一位校长或是一所学校的办学举办一次会议，其真正目的是为了探究一种现象、一个问题或是一个规律。所以我提供的观点或资料肯定是相对的，也正因为是相对的，自然期望研讨，期望对话。

一 畅通理论信息是形成办学 主体性思想的理性基础

恩格斯说“一个民族要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维”。我想，我如果不是一个教育工作者，恐怕我不会对这“一刻”这样情有独钟。首先我是个教师，曾直接教过五个毕业班，也曾亲眼目睹了无数天资聪颖的孩子在教育概念模糊、方式方法不同的集体中发生的不同变化。我深深体会“教师的手中握着孩子命运”这句话的份量。我同时还是一个被管理者，接触过多种类型的领导，曾多次感悟到不同人在不同管理概念的指导下发生的不同作用，所以又深深体会到管理既可助人发展，也可贻误人的前程。也正是因为这种工作的属性，决定了我们思维、工作的正误影响已不再仅仅是你自己，而是他人，甚至是他人家庭及社会的全部。所以无论是针对大人或是孩子，提出的教育要求、倡导的教育行为，要站在他们的未来，站在他们将进入

的社会实际，不能实用，不能短期行为。

我们经常说没有理论的实践是盲目的，而克服这种盲目性在信息化的时代又显得格外的突出。我常常有一种惟恐自己认识上落后的压力，所以比较关注教育理论杂志刊登的前沿信息，比较关注教育出版社推出的理论新书目。这种压力迫使自己在不断地看书读书，如果一段时间没有读到新书，没有看到新的理论观点，就总感觉说话无根，做事无底，心中无数，总也兴奋不起来。我认为，理论认识上的那种兴奋与冲动，对教育者来讲也很重要。1993年初，《中国教育改革与发展纲要》颁布之时，我曾用一整天的时间逐段攻读分析，从而让自己在认识上充实起来，在情感上兴奋起来。（1993年4月市教委《中小学情况》第九期内部文件曾发专件推荐了这个学习体会）

这种压力迫使自己在理性的视野中去不断地吸纳新鲜的气息，充实自己的思想。如南京师大以鲁洁、朱小蔓教授为代表的德育观，华东师大叶澜教授的新基础教育论，北师大裴娣娜教授现代教学观、华南师大桑新民教授的现代教育技术观，以及陈孝斌教授的主体管理说，杨文荣教授的教育现代说，都在很大程度上影响着北京小学近几年的办学决策。

说到办学决策，实际上就是价值判断基础上的理性抉择。有什么样的理论就有什么样的办学，在这方面，我认为各个学校的文化背景、师生队伍的组合、发展的层次各有不同，所以他们不可能有完全相同的理论需求及办学思路。

我曾担任过北京陶行知研究会秘书长工作，按理说，一个小学校长没有资历和精力来承担这样的学术重任，但当时我们的办学需要陶行知的创造教育理论。当我认定了陶先生教育思想的价值之后，就不仅把该研究会请到了香厂路小学，还穿针引线，把中国陶行知研究会、中国发明协会、中国教育学会串联到一起，经过几次筹备，在天津教科院成立了“全国中小学创造教育研究

会”。中国陶行知研究会胡晓风同志在那次大会上作了陶行知创造教育思想的主题报告。他的报告之所以反响极好，就是因为当时全国中小学的创造教育研究也同样需要陶先生思想的支撑。

事实上，支撑一所学校的办学思想，是众多特色提示语后面更为扎实的系统理论，这系统对我们来讲应该是看得见摸得着、原汁原味的具体专著，否则难以理解成具体的思想。从下面两所学校 1992 年和 2000 年研究项目的对比来看，同样是我在办学，但是条件不同，理论的底蕴不同，办学的思路也自然有较大的区别。

单 位	香厂路小学 (1992 年)	北京小学 (2000 年)
基本条件	占地：1500 平方米， 建筑：3800 平方米， 学生来源：就近入学。	占地：1.9 万平方米， 建筑：3.85 万平方米， 学生来源：择校入学。
研究项目	开发小学生创造力	促进小学个性化发展
理论底蕴 (三本专著)	1. 思维发展心理学(林崇德) 2. 陶行知教育文选(陶行知) 3. 人脑的创造潜能与开发 (托马斯)	1. 马克思的人学思想(袁贵仁) 2. 个性化教学论(邓志伟) 3. 自我教育论(周韞玉)
办学思路	开发教育，突出创造，特色发展。	开发主体，尊重个性，健康发展。
校 训	学热爱，能吃苦，会创造。	脚踏实地做事，顶天立地做人。

1994 年我调任北京小学，应该说为了适应这所学校，尽管已经 49 岁了，我还是强迫自己报考了北京教育学院的管理本科。三年里表面上是我在读书，而实际上是全校教师与我在共同建构北京小学新的办学概念。因为在我学习期间，教育学院各学科教授几乎都先后到学校为教师们作过一本书或是一个学科的具体、系统的学习指导，也正是在这个过程，使我和教师们都明白