

The Teacher's
Book



中国教育名家 教师教学指导丛书

ZHONGGUO JIAOYU MINGJIA

治教方法

与策略

——教育名家探索学校管理

下

吴恒山◎著

吴恒山

沈阳人，大连教育学院干训部主任兼党支部书记，曾长期担任中学校长，1997年被评为市劳动模范。先后发表论文80余篇，专著《学校领导艺术》荣获全国教育图书优秀著作一等奖。

漓江出版社



中国教育名家 教师教学指导丛书

ZHONGGUO JIAOYU MINGJIA

治教方法与策略

——教育名家探索学校管理

下

吴恒山◎著

吴恒山

沈阳人，大连教育学院干训部主任兼党支部书记，曾长期担任中学校长，1997年被评为市劳动模范。先后发表论文80余篇，专著《学校领导艺术》荣获全国教育图书优秀著作一等奖。

◆ 漓江出版社

图书在版编目(CIP)数据

治教方法与策略：教育名家探索学校管理(上下)/吴恒山

著. —桂林：漓江出版社，2010 12

ISBN 978-7-5407-4946-0

I. ①治… II. ①吴… III. ①中小学—学校管理—研究 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 219896 号

治教方法与策略——教育名家探索学校管理(下)

作 者 吴恒山

责任编辑 朱新平 周群芳

书籍设计 揽胜视觉

责任校对 周群芳

责任监印 唐慧群

出 版 人 杜 森

出版发行 漓江出版社

社 址 广西桂林市南环路 22 号

邮 编 541002

发行电话 0773-2583322 010-85893190

传 真 0773-2582200 010-85800274

邮购热线 0773-2583322

电子信箱 ljcbbs@163.com

<http://www.lijiang-pub.com>

印 刷 三河市人民印务有限公司

开 本 710×1000 1/16

印 张 21

字 数 345 千字

版 次 2010 年 12 第 1 版

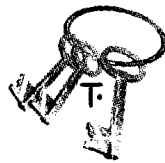
印 次 2010 年 12 第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5407-4946-0

定 价 42.00 元(上下)

漓江版图书：版权所有，侵权必究

漓江版图书：如有印装质量问题，可随时与工厂调换



第二节 坚持实行依法治教

实行依法治教是学校管理的重要方式。所谓依法治教是指运用法律手段管理教育，把法律作为学校管理的重要依据和最高权威。它既包括政府及其教育行政部门对教育事业的依法管理，也包括学校内部的依法管理。

一、依法治教的重要意义

（一）依法治教是依法治国方略在学校的具体落实

党的十五大提出了“依法治国，建设社会主义法治国家”的基本方略。学校实行依法治教是落实依法治国的重要体现。首先，依法治教是学校管理方式走向法治化的重要标志。过去教育行政部门依靠行政手段对学校管理过多，统得太死，学校几乎没有办学自主权。在学校内部管理上也无法可依，多半靠人治开展工作，决策缺少民主，监督机制不健全，不利调动教职工的积极性。实行依法治教则有利于使封闭的集权式管理走向开放式的民主化管理。其次，依法治教有利规范办学行为。目前国家出台了不少教育法规，从总体上已经覆盖了学校工作的方方面面，学校各项工作已经被置于统一的法治之下。认真执行这些法律法规，有利规范办学行为，提高学校管理水平。再次，依法治教可以营造学校法治的氛围，维护学校及师生的合法权益。当师生在校外受到不法侵害时，可寻求法律保护；在校内明确学校与教师、教师与学生的法律关系，可依法规范各自的言行。

（二）依法治教是在市场经济条件下进一步推进教育改革与发展的需要

我国市场经济体制的逐步建立与完善，使教育领域的社会关系与管理范畴发生了重大变化。过去与计划经济体制相适应、权力高度集中的教育行政管理体制，正在向分级管理、中央与地方共同负责的管理体制转变；学校与教育行政部门正在由单纯的隶属关系，转为自主权与行政权相互协调、相互制约的关系；学校之间，学校与教师、学生以及其他社会组织之间，正在不断产生大量的民事关系和新型的权利义务关系。我们必须从国情出发，深入研究市场经济条件下教育发展及内外环境的特点，依靠法治来调整教育活动中各方面的关系，保障教育在增强综合国力中的基础地位。

（三）依法治教是实现按教育规律进行规范办学的保证

对于教育规律我们是认识、运用的，但无法创造和改变。怎样才能把已经认识到的教育规律变成人们的行动指南呢？光凭写文章讲道理显然是不够的。例如，有些违背教育规律的问题，单靠教育行政部门，年年讲，三令五申，不足

以解决问题，怎么办？这就必须把符合教育规律的要求制定成教育法规，以法律的手段进行贯彻执行则更为有效，如父母不送子女入学问题，义务教育法就有处理规定。

办教育除遵循教育规律外，还要具备相应的办学条件，如需有足够的经费、合格的师资、必备的校舍、场地和教学设备等，这些要求必须达到基本规格和标准。实践证明，办教育光靠社会赞助是不行的，要从根本上解决问题，必须立法。有了具体教育法规，该政府承担的就要承担，该人民尽义务的就要尽义务，谁尽不到责任也不行。这样校长就能自主抓教育，学校也具有办学的实体地位，有些老大难问题也就容易解决了。

二、教育法制建设概况及其类别

我国社会主义的教育法制建设，渊源于新民主主义时期党领导的革命根据地人民政权制定和实施的一些教育法规。新中国成立以后，伴随国家的发展，教育法制建设大致经历了三个不同时期。

第一个时期，建国初期教育法制建设的起步

建国初期，我国政府根据改造旧教育建设新教育的需要，从1951年到1954年，相继发布了《关于改革学制的决定》、《关于整顿和改进小学教育的指示》和《关于改进和发展中学教育的指示》。并制定了一系列教育法规，如1952年教育部发布了《小学暂行规程》和《中学暂行规程》草案，到1956年底，共发布教育法规50多件，初步形成了我国教育法制的基础，对确立我国社会主义教育体制起了重要作用。

第二个时期，60—70年代教育法制建设的波折

60年代，在总结建国初期教育工作经验的基础上，中共中央批准颁布了《教育部直属高等学校暂行工作条例》、《全日制中学暂行工作条例（草案）》和《全日制小学暂行工作条例（草案）》。这三个文件明确规定了学校教育必须坚持党的领导，坚持社会主义办学方向，坚持培养德、智、体全面发展的人才，坚持教育与生产劳动相结合，知识分子与工农群众相结合等重要原则，纠正了学校教育工作中存在的某些“左”的错误，重新确立了正常的学校教学秩序，健全了学校工作的各项管理制度。60年代中期至70年代末，因文化大革命的破坏，使整个教育出现了严重的大倒退。建国后制定的各项教育法规、规章全部被当作修正主义的“管、卡、压”受到批判，使学校教育处于无法可依、无章可循的状态。

第三个时期，三中全会后教育法制建设的全面推进

党的十一届三中全会以来，随着国家法制建设的恢复，加上教育体制改革的展开，教育法制建设作为教育体制改革的一个重要方面，被提到突出位置。1980年全国人大通过了《中华人民共和国学位条件》，这是建国以来由国家最高权力



机关制定的第一部教育法律。1985年颁布了《中共中央关于教育体制改革的决定》，为教育法制建设掀开了新的一页。1986年全国人大颁布了义务教育法，1993年颁布了教师法，1995年颁布了教育法。与此同时，地方政府及教育行政部门也相应制定了大量规章，据不完全统计，三中全会以来，国家颁布的教育法规有60多件，其中中小学教育法规有30多件。教育法规的不断完备，使我国教育开始走上了依法治教的轨道。

目前，我国教育法制建设，已初步形成以教育专门法和行政法规为骨干，以教育规章和地方性法规为补充的有中国特色的社会主义教育法规体系。从整个教育法规体系来说，主要包括5个层次：第一个层次是以宪法为依据制定的教育基本法，如教育法。教育法规定了我国教育的基本性质、地位、任务和制度等。第二个层次是部门教育法，如义务教育法、职业教育法、高等教育法等。这些法律主要是调整教育部门内外的关系。第三个层次是教育行政法规，它主要是为实施教育法而制定的规范性文件。第四个层次是地方性法规，主要是省市地方人大，根据本地区教育发展的需要而制定的规范性文件。第五个层次是政府的规章，它是依据法律和行政法规制定的，其效力要低于行政法规。

根据调整教育关系对象和具体内容不同，中小学教育法规大致分为12个类别：基本法类、办学指导思想类、德育工作类、教学工作类、课程计划类、体育卫生类、总务财经类、勤工俭学类、招生考试类、校长教师管理类、学生教育类和办学条件类。

三、全面实行依法治教

学校依法治教的范围很广，包括方方面面，归结起来主要有三大方面。

（一）依法管理学校

1. 树立法治意识，正确处理几个关系

（1）提高认识，破除旧的“人治观”。我国学校教育管理经历了漫长的历史时期，其中既有为世人所敬仰的优良传统，也沉积了许多阻碍今天依法治教的旧观念、旧习俗，如有些家长没有认识到子女接受基础教育是公民必须履行的义务，有些学校领导把义务教育法、教师法视为软法，存在有法不依，执法不严，违法不究的现象。对这些不正确的认识和做法如果不解决，依法治教就难以实现。

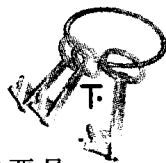
目前，在学校内部管理中，特别需要破除的是“人治观”。所谓“人治观”就是以言代法，有些校长承袭了权大于法的观念。受这种观念的影响，学校一切工作都以校长的个人意志为转移，“人在政掌，人走政息”，使学校管理长期与法治不能贴近。由于校长个人素质不同，各具心态，于是各种以人的情趣、品格、好恶为特征的管理模式应运而生。有的实行“家长式”管理，校长年长资深，以“前辈”自居，所言即法，“小字辈”则言听计从，不敢非议；有的实行“放纵

式”管理，校长无力驾驭“学校之舟”，有法难依，治校不严，无政绩可言；有的实行“掠夺式”管理，校长为了在任期内有所建树，无视政策法规，不按教育规律办事，盲目投入人、财、物，千方百计抓实惠，不管学生能否承受，想方设法抓升学率，结果使师生长期处于全面紧张状态之中。

不破不立，不止不行。从总体上来说，“人治观”是不足取的，必须破除。因为在现代国家中，调整政治生活、经济生活、文化生活等一切方面的规范主要是法律规范。传统的“人治观”有许多弊端，一方面是跟不上时代的发展需要，以僵化的思想，老一套办学观处理事务行不通；再一方面是传统的领导观念有很大局限性，只靠权力和个人意志的力量，无法与法律规范的巨大权威性和强制力相比。因此，必须摒弃传统的“人治观”，树立新的依法治教观念。

(2) 正确处理法治与德治的关系。在学校法治与德治是相辅相成、相得益彰的关系。法规是道德的最基本体现，道德是法规的精神基础。法治与德治都是调节人际关系及其行为的规范，各有其独特的功能。道德是内在的“自律”，法规是外在的“他律”；对于制约人的行为来讲，法规是硬约束，道德是软约束；对于抑制人的犯罪来说，道德治“本”，法规治“标”。法治的功能在于它的权威性和强制性，避免随意性和任意性；德治的功能在于依靠社会舆论、人的价值判断和道德规范及传统习惯来维系。法治是德治的升华，德治是法治的思想前提，二者互相联系，互相补充，不能互相替代。在学校实行法治和德治是同样重要的，没有轻重之分，不可偏废。有些关系、工作安排，教学秩序，只能由法规来调整，有些则只能由道德来调整。学校既要重视法治又要重视德治，不可强调一方而忽视另一方。正确的做法应是把二者紧密结合起来，这样会更有保障学校教育稳定、协调、健康地发展。

(3) 要处理好法治方式与其他教育方式的关系。校长管理学校的方式是多种多样的，在诸多管理方式中，就有一个选择和排列组合问题。经常碰到的有两种关系需要处理好，一种是教育法规与本校制定的规章制度的关系。在学校管理中，学校直接贯彻执行国家和地方制定的教育法规是理所当然的，有些学校为加强内部管理，还从实际出发制定了一些规章制度，如备课制度、学校一日常规、奖金发放办法等，这些行为规范也具有一定的约束力和教育作用。但是不具有广泛的效力，不能称之为教育法规，只是一般规章制度而已。这样在执行过程中就要注意，应把施行教育法规放在第一位，而不能本末倒置。在施行本校的规章制度时，如有与教育法规相悖的内容或规定，要主动调整或修正。再一种是要处理好法律方法与其他管理方法的关系。学校管理的其他方法有思想教育方法、行政方法、经济方法和现代技术方法等。法律方法和其他方法，都有自己的特点，都从某一方面发挥管理效能。领导者在具体管理中，不能不靠法规，但不能光靠法规，要从工作实际出发灵活选择，有时可以以一种方法为主，配之以其他方法，



有时可以将几种方法综合使用。如开学初制定学校和各部门的工作计划，主要是贯彻执行教学大纲和教学计划法规，同时也要使用行政方法和思想教育方法。在管理实践中，这些方法都是行之有效的，它们各自的作用是不能互相替代的，不能使用此种方法而排斥或否定另一种方法。

2. 依法管理学校各项工作

(1) 依法抓好教学管理和服务管理。在教育教学管理方面，要依法保障素质教育的实施，可按教师法、教师资格条件、教学成果奖励条件、中小学教师职业道德规范及教育部制定的有关教育教学方面的计划和规定去执行，引导监督教师全面贯彻教育教学大纲要求，制定教育教学计划并努力实施；在行政管理方面，可贯彻执行教师法、义务教育法及小学管理规程、未成年人保护法，保护教师和学生的合法权益；在服务方面，总务部门等教辅序列可依法履行对学校育人工作的支持职责，提供充分、有效、适应的物资服务。如学校食堂应贯彻执行食品卫生法、学校卫生工作条件、物价法安排伙食、合理收费。

(2) 依法抓好学校周边环境的治理。城镇许多学校周边环境不好，被各种摊点、娱乐场所包围，外来人员随意进入学校，干扰学校工作，使师生缺少安全感。为了治理好学校周边环境，我国于1999年上半年出台了娱乐场所管理条例，明令规定电子游戏厅不得开在学校周围，除节假日以外，游戏厅不得容留中小学生玩电子游戏。否则公安机关对经营者有权予以行政处罚。此项规定是对校园外其他社会主体行为的一种规范与约束。义务教育法则对学生家长保证子女就学的责任问题作了明确规定。这些都从空间上体现了依法治校的范围已超越了校园。实践证明，这种超越是必要的，学校教育离不开社会支持，如果教育管理者只注重校园内的依法管理，而忽视校园外某些事项的依法管理，虽然抓住了主要矛盾，但毕竟是不全面的，也很难收到好的效果。

(3) 依法抓好校园经济管理。随着市场经济的发展和学校自主权的增强，校办企业和校办农场有了较大发展，并且在经营和管理上也越来越复杂。不管生产什么，经营什么，都应贯彻执行全国中小学勤工俭学暂行工作条例和有关财经法规。目前，有些校办企业办得不景气，效益不好，其中管理不善和缺少法治是重要原因。所以依法管理好校园经济也是学校工作的重要组成部分。

(二) 依法管理教师

1. 保护、落实教师的权利

在宪法、教育法和教师法中，都对教师享有的正当权利做了规定，这些权利包括：教师享有进行教育教学活动，开展教育改革和实验的权利；指导、管理、评价学生的权利；获取工资报酬和享受各项福利待遇的权利；参与学校民主管理的权利；参加进修或培训的权利。当教师自身权利受到侵害时，教师可依法要求国家有关部门以强制手段加以保障。



然而在依法治教中，教师的一些权利却常常得不到有效的保护。如有些学校随意剥夺教师的教育教学活动权利，教师的工资不能按时足额发放，参加进修学习没有保证等。造成这些问题的原因，既有政府部门的，也有校长方面的，主要是法治观念不强，执法不力。因此，要解决这些问题，必须提高认识，加大执法力度。

2. 教育教师履行义务，依法执教

教师在享受权利的同时还要承担义务，这两者是不可分割的。在教育法、教师法中，对教师的义务作了明确规定，主要包括：教师必须遵守职业道德，为人师表；贯彻国家教育方针，遵守规章制度，履行聘约，完成教育教学任务；对学生各种有益的教育，组织带领学生开展社会活动；关心爱护学生，尊重学生人格；制止侵犯学生合法权益的行为，不断提高教育教学水平。

教师在履行义务的同时，还要认真执行教育法规，如遵守小学管理规程、中小学教师职业道德规范等。有的地区结合本地实际制定的有关教师管理制度，也要严格执行。如宁波市制定了中小学教师十项个人信用承诺制度。制度规定：教师要认真备课，不得重复使用旧教案；不准让学生代改作业；严格控制考试次数和作业量，难度适当；不得用作业惩罚学生，不得体罚或变相体罚、谩骂和歧视学生；不得从事第二职业，不得利用工作时间在校外兼课、经商，不得利用节假日办各种收费补习班；不接受学生、家长宴请，不收学生家长礼物；对学习有困难的学生应无偿辅导，所有教师不得搞有偿家教；不得向学生推销任何商品，不得强制让学生集体购买复习资料、教辅读物；不得自立名目乱收费、乱罚款；注意仪表举止，穿着得体，不浓妆艳抹，不在教学区或学生面前吸烟、喝酒，上课时间不带传呼机和手机。教师如果违反信用承诺制度，造成恶劣影响的，一经查实，将在全市通报批评，5年内取消评优、评职、晋升工资资格，取消所得的各项荣誉。

（三）依法管理学生

1. 正确认识中小学生的身份和法律地位

如何正确认识学生的身份和法律地位，这是依法管理学生首先要解决的问题。在教育领域，从宪法、教育法、义务教育法、教师法等涉及学生的法律法规来看，对中小学生身份的定位是：属于国家公民或接受教育的未成年公民，即中小學生是国家法律认可的在各类中小学接受教育的有学籍的未成年公民。在学校教育中，中小學生有未成年公民享有的一切权利。在教育过程中，学校领导和教师有权教育和管理学生，学生则负有接受教育和管理义务。

2. 尊重学生享有权利和履行义务

从中小學生享有的法定权利来看，学校领导和教师，应尊重学生这样几项权利：（1）受教育权。即不得因管理不当或体罚、片面追求升学率等迫使学生失学



或退学。(2) 物质帮助权。即学校无权因学生交不起学杂费或校服费等让学生停学或变相开除。学生有权获得奖学金或助学金。(3) 公正评价权。即学校和教师在评价学生中应一视同仁，不得采取歧视性做法。(4) 人身权。即学校和教师要尊重学生的身心健康权、人身自由权、人格尊严权、隐私权、名誉权等。(5) 申诉权。即学生对学校给予的处分不服或对教师侵犯其合法权益不满，可以向有关部门提出申诉，甚至依法提起诉讼。学校应依法保护学生的申诉权。

学生在享有法定权利同时，也要履行相应的义务。教育法第 43 条对学生应履行的义务，作出 4 条规定：遵守法律、法规，遵守学生规范，完成规定的学习任务，遵守学校管理制度等。学生在日常生活和教育活动中未尽义务或违反法律规定，造成的后果则不应由学校来负。3. 坚持依法管理学生学校实行依法管理学生，要注意抓好三点：首先，要构建科学合理的法制教育体系。要把法律知识作为学校的必修课内容。小学要进行法律启蒙意识以及分辨是非的能力。中学着重实行社会主义民主与法治观念教育，增强学生的国家意识、权利义务意识、守法用法意识，提高自我约束、自我保护能力，预防和减少违法犯罪行为。其次，学生管理的各项工作依法进行。无论是地方制定的法规，还是学校制定的规章制度，都要与国家制度的法律法规保持一致，不得与其相冲突。学生的学籍管理、学业成绩和档案管理、日常行为规范管理等，都要依法进行，不得违反有关法律、法规的规定。第三，学校领导和教师要不断提高法律素质，在教育和管理学生过程中，一言一行，一举一动都要在法律的范围内活动。要维护学生的合法权益，坚持同侵害学生权利的一切行为作斗争。

第三节 认真改进工作方法

校长的领导方法，是行使领导职能，提高学校领导效能，实现教育目标所采用的工作方式或手段。校长领导方法是一个有机的整体。从纵向方面看，它可以分为三个层次：一是领导的方法论基础，指的是马克思主义哲学。马克思主义哲学作为科学世界观和方法论的统一，为我们提供了观察问题、处理问题的惟一正确的立场、观点和方法，它是我们党确定的科学思想路线，制定正确的政治纲领、方针和政策的理论基础，也是科学的领导方法、工作方法的理论基础。二是基本领导方法，也是从具体领导方法中概括出来的带有普遍性的领导方法。如调查研究的方法，走群众路线的方法和政治思想工作方法等。三是具体领导方法，是带操作性的工作方法，如行政方法、经济方法、法律方法、信息方法、学术方法等。从横向看，领导方法大致可以分为两类：一为认识世界、认识事物的方法，如思想方法，它是通过宣传教育转变人的意识形态的方法。二为改造世界的

方法，即具体操作的方法，亦即通常所说的工作方法。前者是属于思想方法问题，后者是解决工作怎么做的问题。二者之间既有区别又相互联系。思想方法是工作方法的基础，而工作方法是思想方法的体现。领导者只有思想方法正确，才能使工作方法正确。同时，领导者还要设计可行而又良好的工作方法，以实现领导方法的艺术化。

一、校长领导方法的重要性

改革开放以来，校长的工作作风和工作方法，应该说大多数是好的，看不到这个主流是不对的；但也存在一些问题，看不到问题的严重性，也是有害的，诸如形式主义、官僚主义盛行；教条主义、本本主义滋长；独断专行、软弱涣散突出；以权谋私、弄虚作假蔓延等。这些问题，归根到底，都是脱离实际，脱离群众，思想僵化造成的。为适应社会和教育事业发展的需要，校长必须把转变工作作风和改进工作方法，作为紧迫任务，认真抓好。

（一）校长领导方法是实现教育目标的中介

教育目标实现的效果如何，完全取决于领导三要素，即领导者、被领导者与领导环境的相互作用。校长领导方法和工作方法是联络三要素之间关系的中介，是过渡与连结的桥梁。对三者相互作用的优化组合和实施效果具有重要作用，从而影响目标实现的程度。

（二）校长领导方法是实现学校教育职能的保证

领导者在一系列领导实践活动中，需要科学决策、组织指导、协调控制、检查监督、总结评价、教育激励，等等，实现这些职能需要采用一定的工作方法。领导方法正确与否，关系到领导职能所产生的效果。只有选择科学的领导方法才能保证领导职能发挥巨大作用。

（三）校长领导方法是提高学校管理效能的前提

运用科学的方法，领导者才能提高决策、用人、办事等效果效能，产生较佳的整体效益。同样领导水平的领导者，由于领导方法各异，其领导所产生的效果也各异。方法恰当能收到事半功倍的效果；方法不当，往往事与愿违，事倍功半。

二、校长领导方法的基本特征

校长领导方法作为实现教育目标、提高领导效能所采取的方式和手段，具有四个方面的特征。

（一）规范性

领导方法的规范性主要是指领导方法体系化、规范化、精确化、有序化。领导方法是能力、知识和经验的体现，有一个从不规范到规范、无序到有序、



不够完善到逐渐完善的发展过程。领导活动规范化,能促进经验型领导活动向科学型转变。一方面,要求校长按照一定程序和方式进行领导活动,使各项领导工作有条不紊地进行,做到有章可循,有法可依;另一方面,又要求校长在新问题新矛盾面前,充分发挥自身的能动性和创造性,使领导方法的运用水平更高。

(二) 科学性

校长在长期的领导实践中,积累了丰富的领导经验,总结出一系列符合实践要求的领导方法和工作方法。逐渐进入由没有经验到有经验的完善过程。领导方法的运用也进入由不正确到正确的发展过程,其运用正确程度越高,则科学性越强。目前,随着社会主义市场经济的发展,要求领导方法的科学性和现代化程度越来越高,必须以马克思主义哲学理论为基础,充分吸取现代科学技术,特别是“三论”的新成果,并且综合经济学、管理学、心理学、数学等学科的结晶,提高领导方法和工作方法的科学性,选择符合客观规律要求的正确而有效的方法。

(三) 综合性

领导活动的领导效能是一种整体效应,而领导活动自身是一种综合行为。从内容上看,涉及各个领域的各门学科;从过程上看,目标确定、方案选择、决策执行需要对各种复杂事物的认识、分析、处理和理解;从形式上看,它又是各种方法、方式和手段的综合,形成一个综合性较强的方法论体系。这就要求校长有总揽全局的能力,因地因时制宜采用多种多样的方法,以达到整体优化的效应。

(四) 多样性

学校本身是一个复杂的集合,学校领导活动的复杂多样,决定了学校领导方法的多样性和复杂性。领导方法随着工作性质的不同,各个时期工作任务的不同,相应地校长也必须采取多种多样的领导方法。校长领导活动没有也不可能有一个固定模式的领导方法。这就要求校长不断根据新情况、新形势,全方位多层次思考问题,使用多种多样的领导方法解决问题。否则,单调、呆板、因循守旧的习惯型的领导方法,必然影响领导效能,产生不良的效果。

三、校长常用的工作方法

(一) 行政方法

行政方法是指依靠行政权威,运用一系列强制手段(诸如命令、指示、条件等),通过行政组织系统进行管理的一种方法。是学校领导工作中最古老却又占有重要地位的一种管理方法。

行政方法具有三个明显的特征:

1. 权威性。行政方法是依靠行政组织实施强制性的手段,使被管理者服从

各项决定和安排，它以一定的权威作后盾，所以是行之有效的。行政方法的实行还必须具有完善的行政管理机构和组织，而且赋予各级组织相应的行政权力，使其在所管辖的范围内具有一定的权威性。

2. 强制性。用行政方法管理学校，主要是下达学校组织决定的各种文件、指示、决议等，这都带有强制性，要求被管理者无条件贯彻执行，这是学校工作有序顺利开展的保证。

3. 强调垂直的纵向系统。用行政方法管理学校工作，必须借助行政组织系统、行政层次来进行管理，各种管理决议一般是沿着行政等级逐级向下贯彻的，上级领导下级，下级服从上级，以保证学校工作系统各部门协调一致地行动，提高效率。

行政方法的具体实行还要讲求科学性，要以教育科学、管理科学为依据，遵循教育规律和管理规律。用行政方法管理学校工作，不能凭主观愿望随意地滥用，不能把行政方法同长官意志，同强迫命令等同起来，要在民主的基础上，同科学性相结合。

（二）说服教育方法

说服教育方法是指通过解决人们的思想认识和道德品质问题，以提高工作自觉性，对学校工作进行管理的一种方法。一般采用系统教育和个别教育两种类型。

1. 系统教育

为了提高广大教职员工的觉悟水平，必须进行系统的政治基本理论教育，坚持思想道德教育和党的方针政策教育。使教职工不断树立坚定的社会主义信念，明确工作方向，增强工作的责任感，从而提高工作的自觉性与主动性。进行系统教育一般采用学习讨论，参观访问，组织自学等形式进行，要注意理论联系实际，通过实践加深认识。

2. 个别教育

针对个别人存在的特殊问题，要靠个别教育来解决。进行个别教育，一方面要摸清对方心理，建立融洽人际关系，解决教职工面临的实际困难与存在的问题，另一方面，要坚持真理、态度端正，善于以亲切、热情、和善的态度表现出较强的说服力。个别教育还要恰到好处地采用表扬与批评相结合的方法，做好个别人的思想转化工作。

进行说服教育，要讲究方式方法：（1）要坚持从实际出发，因人而异，不搞“一刀切”。（2）要坚持以理服人，用正确的道理、事实，进行耐心细致的思想疏导，使人心服口服。（3）要坚持言传与身教相结合，校长不仅要能说会道，而且以身作则，言行一致。（4）要坚持民主平等的原则，校长与教职工虽然是领导与被领导的关系，但在政治上都是平等的，因此，作思想工作，一定要以尊重、信



任为前提，让人家把话说完，不要以权压人，以过激的言语训斥人，那样，其结果必然适得其反。

（三）实事求是方法

实事求是的方法，基本意思就是分析和解决一切问题都要从客观实际出发，理论联系实际，按照客观规律办事。毛泽东同志指出：“我们是马克思主义者，马克思主义叫我们看问题不要从抽象的定义出发，而要从客观存在的事实出发，从分析这些事实中找出方针、政策、办法来。”还指出：“事实就是客观存在着的一切事物”，“是”就是客观事物的内部联系，即规律性，“求”就是去探索。毛泽东同志的这段话，十分精辟地阐明了实事求是方法的内涵及其本质。实事求是的方法是科学方法的基础，当然也是学校工作的最基本的工作方法。

1. 实事求是方法在方法论中的地位

实事求是方法是整个方法论的基础和核心，是马克思主义的唯物主义方法在我国的具体运用和发展。实事求是方法是与一切唯心主义的思想方法根本对立的，是人们认识和改造世界的最根本的方法。无论人们认识和改造的对象多么复杂，也无论采用的手段和方式多么新奇，都离不开这一根本方法。实事求是的方法是唯物论的，又是辩证的，它是以主观与客观相统一，认识与实践相结合为基本特征的。实事求是我们党一贯倡导的马克思主义的思想路线和一切工作的准则。我们以往革命和建设的一切胜利和成就，都是遵循了这条路线和方法，所发生的一切严重失误和挫折，都是因为偏离了这条路线，违背了这个最高的方法论原则。因此，无论过去还是现在，不论搞什么工作，都必须充分认识运用这一方法的重要性和必要性。

2. 怎样运用实事求是的方法

（1）坚持深入实际。不惟上，不惟书，要惟实。学校校长要从实际出发开展工作，这个实际是指学校各方面的工作及其之间的联系。它包括教学工作、德育工作、管理工作等及其内在的规律性。从实际出发就是要尊重事实，从全面的情况和事物的总体出发看问题，而不是抓住一点不顾其余。从实际出发还必须从变化着的实际出发，用发展的眼光看问题，不能思想僵化，简单化。我们有些校长之所以有时办事效率不高，或产生问题比较多，其原因就在于主观与客观分离，理论与实践脱节。要么是对实际情况知之不真，只了解大概，缺乏真情实感；要么是对实际情况知之不全，只知局部，不了解全局，只知老情况，不明了新变化；要么是对实际情况知之不深，只见现象，不看本质，只看结果，不问过程。要真正做到实事求是，就必须在亲知、真知、深知上下功夫。要结合校情，创造性地贯彻执行党的教育方针、政策和上级的指示，不惟上，不惟书，不生搬硬套，不搞形式主义。要深入课堂、教研组和学生中，多看、多问、多想，亲自掌握比较全面的情况，从中发现问题，指导工作；从中把握事物的发展规律，研究

解决问题的方法和对策。

(2) 实行理论联系实际,有的放矢地解决问题。运用实事求是的方法,除了从实际出发找出要解决的问题之外,再一个不可忽视的方面就是要用理论回答学校现实中提出的各种问题。目前,学校校长经过岗位培训都有了较高的理论水平,如何把这些理论运用于实践之中,这就要有一种务实精神,少说空话,多办实事。作为校长首先应自觉地发挥主观能动性,用理论分析的方法去观察、研究各种教育问题,并找出解决的办法。比如怎样提高德育工作实效,怎样减轻学生的负担,怎样提高教育质量,等等,都迫切需要从理论与实践结合上找出有效的解决办法。再就是要用所学理论总结以往的教育工作实践,并努力上升到新的理论高度。总结以往的工作如果不借助教育理论的指导和启发,就可能停留在粗浅的感性认识和朴素的水平上,因此,应用理论解决教育工作中的问题,也是运用实事求是方法的一个重要方面。

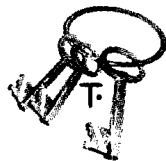
(3) 要树立“团结、求实、勤奋、进取”的校风。实行实事求是的方法,不可能是一帆风顺的,没有任何阻力的,校长应该想方设法建立良好的校风,形成良好的人际关系。只有领导班子团结,作风正派,师生生活民主和谐,人人讲老实话,办老实事,实事求是的方法才能得以实行,行而有效。

(四) 群众路线方法

群众路线的方法,就是一切为了群众,一切依靠群众,从群众中来,到群众中去。这是马克思主义认识论在领导工作中的创造性运用,也是党的为人民服务宗旨在领导工作中的具体体现。毛泽东同志指出:“在我们党的一切实际工作中,凡属正确的领导,必需是从群众中来,到群众中去。这就是说,将群众的意见(分散的无系统的意见)集中起来(经过研究,化为集中的系统意见),又到群众中去作宣传解释,化为群众的意见,使群众坚持下去,见之于行动,并在群众中检验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来,再到群众中坚持下去。如此无限循环,一次比一次地更正确、更丰富。这就是马克思主义的认识论。”毛泽东同志的这段话完整地概括了群众路线方法的内容和实质。我们党历来都实行这一方法,在今天改革开放的新形势下,实行这一方法尤其具有重要的现实意义。

1. 要尊重教职工,依靠教职工

办好学校要靠两支队伍,一支是干部队伍,一支是教师队伍。领导与群众相结合,主要体现在:一切依靠教职工,一切为了教职工,一切向教职工负责。教职工是学校工作的主体,是承担教育教学任务的主力军,若离开了他们就将一事无成。因此,校长做工作必须把立脚点放在教职工之中。只有在政治上信任他们,工作上支持他们,生活上关怀他们,教职工才能一心一意,最大限度地发挥聪明才智,积极工作,才能克服困难,排除干扰,多作贡献。



2. 要充分发扬民主，正确集中教职员工的意见

发扬民主，密切联系群众，是我们党的优良作风。学校校长要发现新情况，研究新问题，必须善于体察群众情绪，听取群众意见。对党内党外，教师学生的意见都要听，不仅要听正面意见，也要听反面意见，然后汇总起来加以综合分析，择其善者而纳之。特别是比较重要的工作方案或措施的出台，一定要事先征求教职员工的意见，听取他们的反映，以便为领导者作出正确决策提供可靠依据。

3. 要狠抓落实，讲求实效

“从群众中来”而形成的领导意见，还必须回到群众的实践中去，才能把决策变为行动，把计划变成现实。在这个过程中，如果领导的意见是正确的，要继续坚持下去，反之要修改和完善。计划有了，任务定了，就要科学安排，一个一个落实，抓而不实，等于不抓。校长要言必信，行必果，不要满足一般号召，不要夸夸其谈，不要拖拖拉拉，要深入下去，办实事，做好事。

（五）调查研究方法

调查研究的方法，是指正确地了解情况、认识事物和处理问题的方法。从本质上说调查研究是正确决策的前提，是谋事之基、成事之道。江泽民同志指出：“正确的决策源于对客观实际的周密调查研究，没有调查就没有发言权，没有调查更没有决策权。”可见，调查研究是领导工作的基本功。我们做工作，应该用百分之九十以上的时间研究情况，用不到百分之十的时间决定政策。所有正确的政策，都是根据对实际情况的科学分析而来的，有的领导者却不注意这一点，天天忙于决定这个，决定那个，很少调查研究实际情况，这种工作方法是要不得的。能否坚持调查研究的工作方法，对于领导决策和做好工作，有着决定性的作用。

1. 调查研究的内容

学校的调查内容，大体上分为内部和外部两种情况。学校内部调查，对于新上任的校长来说，主要是了解和熟悉以下情况：学校的基本概况（办学规模，环境，教育水平，学校历史，组织机构和人员安排，教职工素质和精神状态，主要思想倾向和要求，取得的成绩和存在的问题）、同事的有关情况、前任领导的情况等，对于长期任职的校长来说，主要是检查了解工作计划执行情况，调查处理一些专项问题。学校外部调查，旨在获取与办学有关的信息，如了解国内外教育改革的最新动态，其他学校的办学经验，社会对学校教育的反映等。

2. 调查研究的步骤

（1）调查研究前的准备。校长不论是个人或集体搞调查，都要事先作好准备。一是确定调查研究课题。课题不管大小，都要目的明确，有科学价值。二是选取调查研究对象。有的调查研究对象是固定的，不需要选择，如调查某特级教师的先进教学经验。有的课题涉及较多调查对象，就需要用抽样的方法选取调查对象。三是制定调查研究计划。计划内容包括：调查研究课题、目的；调查研究

对象及范围；调查研究的时间、地点；调查研究方式方法；调查研究步骤及日程安排，组织领导及人员分工；调查研究报告完成日期。

(2) 调查研究的态度。调查研究的过程是一个了解情况和解决问题的过程。在调查研究中态度是否端正，直接关系到调查研究的成果如何。树立科学的调查研究态度是做好调查研究的前提。校长搞调查研究应具备的态度是：其一，要尊重客观实际，不搞先入为主。不要凭自己的主观想象去调查，划框子，定调子，找自己所要用的情况、例子、信息。要防止主观性和表面性。要尊重事实，透过现象抓住问题的本质。其二，要虚心向群众学习，不要好为人师。要眼睛向下，虚心向群众了解情况，请教问题，不要自以为是，放不下架子，不要了解一点情况就满足，有些问题，需要反复调查，才能摸清情况，做到心中有数。

学校校长到基层班级、教研组等调查，要注意四点：一忌早打招呼，提前准备。如果事前准备好了，有些情况调查就可能不真实了。二忌兴师动众，震动面太大，影响教学和其他工作。三忌只听汇报，不查看实情。四忌空下结论，一走了事。

(3) 调查研究的实施。实施调查研究一般采用下列措施：①开调查会。参加人数和规模，根据调查内容和范围来定。②访谈。找部分同志谈话，可召集一起面谈，也可个别走访。访谈内容包括：调查事实，征询意见和了解特殊问题。访谈要注意洞察被访者的心理变化和讲究发问技术。③问卷调查。把调查内容编制成问题，让调查对象笔答。问卷调查方法简便，时间经济，便于统计整理，容易获得某些有价值的材料。④典型调查。即对具有代表性的个别事件或局部现象进行调查分析。它有利于领导深入基层，掌握第一手材料，从典型分析中掌握共性的东西，比一般了解要深刻得多。⑤专题调查。是围绕某个问题所进行的调查。专题调查内容，可以是了解工作进展情况的调查，可以是总结某方面经验的调查，可以是针对某项存在问题的调查。专题调查题目要明确，范围要清楚。⑥抽样调查。即根据调查目的的要求，从研究对象的总体中，抽取一定数量的部分单位进行调查，取得资料，并以其结果推断统计总体的一般情况。

(4) 整理调查资料，写出调查报告。用各种方法收集得来资料之后，要进行分析、筛选、整理、研究。根据资料性质可分为两大类，一类为叙述材料，用文字加以表述；一类为数量材料，用统计法或列表法加以整理。

经过调查，占有了材料，再精心研究，列出提纲，最后写出文字报告，这个报告内容由课题而定，可以反映典型事件，也可以反映新鲜经验等。

(六) 矛盾分析方法

矛盾分析的方法就是用对立统一的观点去分析、研究客观事物的内在联系，揭示其内在的原因和性质，进而辩证认识事物的方法。学校同其他事物一样，都是充满矛盾的组合体，领导工作就是发现矛盾、认识矛盾、解决矛盾的过程。