

汪正中 主编

中小学管理方法与艺术



中国档案出版社

001363635

中小学管理方法与艺术

汪正中 主编

汪正中 主編

主编：江

中国档案出版社

青阳学院图书馆



GYXY1363635

责任编辑：李增平 詹燕霞 刘京婉

封面设计：李忠信

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学管理方法与艺术/汪正中主编. —北京：中国档案出版社，1999

ISBN 7 - 80019 - 885 - 5

I. 中… II. 汪… III. ①中小学—学校管理—管理—方法
②中小学—教学管理—管理—方法③中小学—学校管理—领导
艺术 IV·G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 24766 号

书名 ZHONGXIAOXUE GUANLI FANGFA YU YISHU

出版/中国档案出版社 (北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行/新华书店北京发行所

印刷/北京市社科印刷厂

规格/787×1092 1/16 印张/108.875 字数 2700 千字

版次/1999 年 7 月第 1 版 1999 年 7 月第 1 次印刷

印数/1~3000

定价/498.00 元 (上下卷)

《中小学管理方法与艺术》

编辑委员会

主 编：汪正中

副主编：江 芳 李五年

编 委：(排名不分先后)

余 勇 江 芳 李五年 李 皓

张 庆 甄明友 许义兰 承泽恩

袁 丁 洪 帆 陈玉海 陈 靖

刘锡华 郑 新 刘光辉 汪正中

姚树银

国家教育部颁布的《面向二十一世纪教育振兴行动计划》(以下简称《行动计划》)指出:2010年左右,具有条件的地区力争使小学和初中专任教师的学历分别提升到专科和本科层次,经济发达地区高中专任教师学历应达到一定的比例。当前,各省(市)围绕《行动计划》实际纷纷制定出本地“跨世纪园丁工程”的实施方案,并已付诸行动。教育事业迎来了前所未有的大好形势。

随着《行动计划》的实施,我国教师队伍的整体素质将会大幅度提高。但这又必须建立在拥有一支高素质的、善于从事现代学校管理的中小学校长的基础上。著名教育家陶行知先生说过:“校长是一所学校灵魂。”办好一所学校,教师是主体,校长是关键。因此进一步提高中小学校长管理水平已是一件刻不容缓的大事。专家预言:加强提高中小学校长的素质,将是21世纪我国基础教育的瓶颈工程。

当前,我国各地大都建立了教育干部培训基地,许多校长都接受过岗位培训,不同程度地提高了自身水平。但从实际情况来看,由于培训的时间普遍较短,很难进行系统的现代学校管理的培训。广大校长迫切希望有一个学习、再学习的机会和条件,以使自己的管理水平进一步提高。鉴于此,我们编写了本书。

全书共十五编,涉及中小学管理的方方面面。本书的编写注意结合中小学管理工作的实际,并针对中小学校长的工作特点,侧重于管理方法和艺术的介绍,突出实用性和操作性,旨在帮助校长解决日常工作中重要的实际问题。本书的编委既有长期从事中小学管理工作的中小学校长,也有从事理论研究的专家学者。因此,本书既有较强的实用

前言

国家教育部颁布的《面向二十一世纪教育振兴行动计划》(以下简称《行动计划》)指出:2010年左右,具有条件的地区力争使小学和初中专任教师的学历分别提升到专科和本科层次,经济发达地区高中专任教师和校长中获得硕士学位者应达到一定的比例。当前,各省(市)围绕着《行动计划》的精神,结合本省(市)实际纷纷制定出本地“跨世纪园丁工程的实施方案”,并已逐步付诸行动。教育事业迎来了前所未有的大好形势。

随着《行动计划》的逐步落实,若干年后,我国的中小学教师队伍的整体素质将会大大提高,由此必将推动整个基础教育水平及整个国民素质的大幅度提高。但这又必须建立在拥有一支高素质的、善于从事现代学校管理的中小学校长队伍的基础之上。著名教育家陶行知先生说过:“校长是一个学校的灵魂,要评论一个学校,先要评论他们的校长。”教育实践也表明:办好一所学校,教师是主体,校长是关键。因此进一步提高中小学校长管理水平已是一件刻不容缓的大事。专家预言:加强提高中小学校长的素质,将是21世纪我国基础教育的瓶颈工程。

当前,我国各地大都建立了教育干部培训基地,许多校长都接受过岗位培训,不同程度地提高了自身水平。但从实际情况来看,由于培训的时间普遍较短,很难进行系统的现代学校管理的培训。广大校长迫切希望有一个学习、再学习的机会和条件,以使自己的管理水平进一步提高。鉴于此,我们编写了本书。

全书共十五编,涉及中小学管理的方方面面。本书的编写注意结合中小学管理工作的实际,并针对中小学校长的工作特点,侧重于管理方法和艺术的介绍,突出实用性和操作性,旨在帮助校长解决日常工作中重要的实际问题。本书的编委既有长期从事中小学管理工作的中小学校长,也有从事理论研究的专家学者。因此,本书既有较强的实用

性,又有一定的权威性。

本书的编写分工是:汪正中(第一编,第五编的第四章,第十四编部分内容);江芳(第二编,第十四编大部分内容);李五年(第三编的第一、五、六、七、八章);姚树银(第三编的二、三、四章);余勇(第四编);李皓(第五编的第一、二、三、五章);陈玉海(第六编的第一、二、四章);许义兰(第六编的第三章);甄明友(第七编);袁丁(第八编、第九编);洪帆(第十编);张庆(第十一编);刘光辉(第十二编);承泽恩(第十三编的第一、二章);刘锡华(第十三编的第三章、第四章,附录一、二);陈靖(第十五编)全书由汪正中、蒋长好统稿。

本书编写过程中借鉴了国内外同行的资料和科研成果,在此一并致谢。由于时间仓促,加之水平有限,疏漏甚至错误在所难免,恳请读者批评指正。

本书编委会

1999年3月

汪正中

江芳

目 录

上 卷

第一编 中小学校长概论

第一章 中小学校长概述

第一节 中小学校长的地位	(1)
一、中小学“校长”	(1)
二、中小学校长的地位	(2)
第二节 中小学校长的职责	(5)
一、国外对中小学校长职责的规定	(5)
二、我国中小学校长的职责要求	(7)
三、中小学校长的主要职责	(8)
第三节 中小学校长的条件和类型	(10)
一、中小学校长的任职条件	(10)
二、中小学校长的领导方式	(11)
三、中小学校长的类型	(12)
第四节 校长负责制	(14)
一、校长负责制的涵义	(14)
二、实行校长负责制时校长具有哪些权力和责任	(16)
三、实行校长负责制时校长应遵循的原则	(17)
四、实行校长负责制时校长应处理好几个关系	(19)
五、校长负责制的辅助机制	(21)

第二章 中小学校长的职能

第一节 中小学校长的领导职能	(33)
一、领导及领导的功能	(33)
二、协调是主要的领导职能	(34)
三、我国中小学校长的领导职能体现于职权、职责、服务三者的统一	(36)
四、校长要建立和维护自己的权威	(37)
第二节 中小学校长的用人职能	(38)
一、人才的差异	(39)

二、知人善任 用其所长	(41)
三、校长用人应注意的几个问题	(43)
四、学校领导班子的建设	(44)
第三节 管理职能	(47)
一、计划与目标管理职能	(48)
二、检查调控职能	(52)
三、总结职能	(55)
第三章 中小学校长的素质	
第一节 中小学校长素质的涵义	(59)
一、教育行政部门对校长的岗位要求	(59)
二、国外学者对校长素质提出的要求	(60)
三、我国学者对校长素质提出的要求	(61)
第二节 思想、道德、性格、作风素质	(62)
一、政治思想	(62)
二、道德品质	(63)
三、性格特点	(64)
四、作风、风度	(65)
第三节 知识、能力素质	(67)
一、业务知识	(67)
二、能力	(69)
第四节 中小学校长素质评价	(74)
一、校长素质评价的基本原则	(74)
二、评价校长素质的指标体系	(75)
三、几点说明	(76)
第四章 中小学校长培训与提高	
第一节 中小学校长的选拔与任用	(79)
一、中小学校长产生的方式	(79)
二、国外中小学校长选拔与作用简介	(79)
三、我国中小学校长选拔与任用	(81)
第二节 中小学校长的考核与考查	(82)
一、考核与考查	(82)
二、校长的考核与民主评议	(83)
三、校长的考查	(85)
第三节 中小学校长的培训与提高	(86)
一、中小学校长学习与培训的必要性	(86)
二、我国教育行政部门关于中小学校长培训的意见	(88)
三、中小学校长培训工作的实施	(90)

第二编 校长的领导艺术

第一章 领导艺术的概述

第一节 领导艺术的实质	(95)
一、领导活动	(95)
二、领导艺术	(97)
第二节 领导艺术的特征	(99)
一、创造性	(99)
二、多样性	(99)
三、机变性	(99)
四、经验性	(100)
五、适中性	(100)
六、不定性	(100)
七、科学性	(100)
八、技巧性	(101)
九、速效性	(101)
十、情感性	(101)
第三节 领导艺术的分类	(101)
第四节 影响领导艺术的因素	(102)
一、领导意识	(102)
二、领导经验	(103)
三、领导学识	(103)
四、多维思维	(103)
五、领导才能	(104)
六、领导方式	(104)
七、性格类型	(104)
第五节 提高领导艺术的途径	(105)
一、变革思维方式, 增强领导艺术的创造性	(105)
二、总结实践经验, 把握领导艺术的规律性	(105)
三、学习领导理论, 提高领导艺术的科学性	(105)
四、提高自身素质, 重视领导艺术的基础性	(106)
第二章 校长的调查研究艺术	(107)
第一节 调查研究的概述	(107)
一、概念	(107)
二、特点	(107)
三、原则	(108)

第二节 调查研究的程序	(108)
一、准备阶段	(109)
二、调查阶段	(109)
三、研究阶段	(109)
四、检验阶段	(110)
第三节 调查的艺术	(110)
一、典型调查	(110)
二、抽样调查	(111)
三、重点调查	(111)
四、比较调查	(112)
五、问卷调查	(112)
六、谈话调查	(112)
第四节 研究的艺术	(113)
一、比较研究	(113)
二、分类研究	(113)
三、综合研究	(114)
四、抽样研究	(114)
五、立体交叉研究	(114)
第三章 校长的决策艺术	
第一节 决策的概述	(115)
一、概念	(115)
二、分类	(115)
三、程序	(115)
第二节 决策的原则	(119)
一、确定决策目标时的原则	(119)
二、备选决策方案时的原则	(120)
三、优选方案的原则	(121)
四、决策实施过程中的原则	(121)
五、决策全过程的原则	(122)
第三节 决策的艺术	(122)
一、保持超常的态度	(123)
二、保持适度的动机	(123)
三、保持果决的意志	(123)
四、保持迥异的风格	(124)
五、保持交替方法的艺术	(125)
第四章 校长的授权艺术	
第一节 授权的概述	(127)
一、权力	(127)

二、授权	(128)
第二节 授权的原则	(129)
一、坚持适职性	(129)
二、坚持适能性	(129)
三、坚持遵级性	(129)
四、坚持明责性	(130)
五、坚持互控性	(130)
六、坚持互信性	(131)
七、坚持宽容性	(131)
八、坚持动态性	(131)
第三节 授权的艺术	(132)
一、赋予权力的艺术	(132)
二、双向授权的艺术	(132)
三、终值授权的艺术	(133)
四、汇报义务的授权艺术	(133)
五、适当控制的授权艺术	(133)
第五章 校长的指挥艺术	
第一节 指挥的概述	(135)
一、概念	(135)
二、条件	(135)
三、形成	(136)
第二节 指挥的原则	(138)
一、坚持导向性	(138)
二、保持坚定性	(138)
三、坚持机动性	(138)
四、坚持具体性	(139)
五、坚持简要性	(139)
六、坚持及时性	(139)
七、坚持衔接性	(140)
八、坚持权力圈性	(140)
九、坚持例外性	(140)
十、坚持适度性	(140)
第三节 指挥的艺术	(141)
一、处理直接指挥与间接指挥的艺术	(141)
二、处理民主与指挥的艺术	(141)
三、处理指挥与调研的艺术	(142)
四、处理关键指挥与一般指挥的艺术	(142)
五、处理指挥与层次的艺术	(143)

六、处理统一指挥与分散指挥的艺术	(143)
------------------	-------

第六章 校长的执行艺术

第一节 执行的概述	(144)
一、概念	(144)
二、内容	(144)
第二节 执行的原则	(145)
一、坚持预测性	(145)
二、坚持适用性	(145)
三、坚持职责权的统一性	(146)
四、坚持分工协作性	(146)
五、坚持完整精干性	(147)
六、坚持相对封闭性	(147)
七、坚持宏观刚性与微观弹性的有机结合	(147)
八、坚持层次性	(148)
九、坚持领导跨距性	(148)
十、坚持激励性	(148)

第三节 执行的艺术	(148)
-----------	-------

一、执行与理解的艺术	(148)
二、同步与和谐的艺术	(149)
三、执行强度的艺术	(149)
四、权力影响的艺术	(150)
五、原则性和灵活性的艺术	(150)
六、决策步骤的艺术	(151)
七、执行与监督的艺术	(151)

第七章 校长的激励艺术

第一节 激励的概述	(152)
一、概念	(152)
二、激励理论	(152)
三、激励的心理过程	(152)
四、激励的强化	(153)
第二节 激励的方法	(154)
一、目标激励	(154)
二、强化激励	(154)
三、支持激励	(154)
四、关怀激励	(155)
五、榜样激励	(155)
六、集体荣誉的激励	(155)
七、数据激励	(155)

八、反馈激励	(155)
九、竞赛激励	(156)
十、信任激励	(156)
十一、情感激励	(156)
十二、领导行为激励	(156)
第三节 激励的艺术	(157)
一、保持激励双因素同步性的艺术	(157)
二、保证激励公平性的艺术	(157)
三、实现激励目标性的艺术	(158)
四、保证激励内在性的艺术	(158)
五、保持激励及时性的艺术	(159)
六、保持激励满足性的艺术	(159)
七、保持激励集体性的艺术	(159)
八、保持激励参与性的艺术	(160)
第八章 校长的用人艺术	
第一节 校长的用人观	(161)
一、人的主导型与依附型	(161)
二、人的理性面和情绪面	(161)
三、人的个体性和群体性	(162)
第二节 用人的心理原则	(163)
一、因事择人的原则	(163)
二、用人之长的原则	(164)
三、能职相称的原则	(165)
四、严格要求的原则	(165)
五、重视贡献的原则	(166)
第三节 妨碍正确用人的心理因素	(167)
一、缺乏爱才之心	(167)
二、缺乏识才之眼	(167)
三、求全责备	(167)
四、对专长的理解狭隘、片面	(167)
五、妒贤嫉能, 缺乏大胆重用人才的度量	(167)
第四节 用人的艺术	(168)
一、“知人”的艺术	(168)
二、善任的艺术	(169)
第九章 校长的运时艺术	
第一节 运时的概述	(171)
一、时间的概念	(171)
二、时间管理落后的原因剖析	(172)

三、现代校长必须树立牢固的时效观念	(173)
第二节 运时的定量管理艺术	(173)
一、ABC 分类时间管理法	(173)
二、记录统计时间管理法	(175)
三、目标法的时间管理	(178)
第三节 运时的属性管理艺术	(179)
一、领导者必须最大限度地谋求可控时间	(179)
二、具备区分重要事件和一般事件的能力	(179)
三、用最佳的时间完成最重要的工作	(179)
四、常规工作应做到标准化、实例化	(179)
五、合理处理电话等的冲击和干扰	(180)
六、切忌事必躬亲	(180)
七、领导者应当养成勤于记录的习惯	(180)
八、领导者应当训练速读的能力	(180)
九、领导者应当随机应变地选择与别人交往的方式	(180)
十、领导者应当养成每天晚上考虑事的习惯	(180)

第十章 校长的主持会议艺术

第一节 会议的概述	(182)
一、概念	(182)
二、功能	(182)
三、类型	(182)
第二节 主持会议的艺术	(183)
一、要有端正的会风	(183)
二、主持好会议	(184)
三、注意核算会议的成本	(186)
第三节 主持执行性协调会和政策性研究会的艺术	(188)
一、主持执行性协调会的艺术	(188)
二、主持政策性研究会的艺术	(188)
三、会议主持者的素质和修养	(189)

第十一章 校长的其他领导艺术

第一节 校长的处事艺术	(191)
一、忠于职守，切忌越俎代庖	(191)
二、分清先后，切忌杂乱无章	(191)
三、致力正业，切忌事必躬亲	(192)
四、防微杜渐，切忌留有后患	(192)
第二节 校长的协调艺术	(192)
一、协调的原则	(192)
二、协调的内容	(193)

三、协调的分类	(193)
四、协调的要领	(193)
第三节 校长的表扬艺术	(194)
一、表扬的心理原则	(194)
二、表扬人的技巧	(195)
第四节 校长的批评艺术	(196)
一、批评的技巧	(196)
二、批评的禁忌	(198)

第三编 中小学教师管理

第一章 教师管理概述

第一节 教师简述	(200)
一、教师的产生和发展	(200)
二、教师的地位和社会作用	(202)
三、教师劳动的特点	(203)
第二节 教师管理概述	(205)
一、教师管理的概念	(205)
二、教师管理原则	(205)
三、教师管理的内容	(207)
四、教师管理的意义	(208)

第二章 教师职业道德管理

第一节 教师职业道德管理概念	(210)
一、职业道德与教师职业道德	(210)
二、各时期的教师职业道德	(211)
第二节 教师职业道德管理内容	(212)
一、爱岗敬业, 诲人不倦	(212)
二、严谨治学, 锐意进取	(213)
三、为人师表, 团结协作	(213)
第三节 教师职业道德管理办法	(214)
一、强化教师职业道德意识	(214)
二、自我教育, 自我激励	(214)
三、培养教师道德情感, 坚定教师道德信念	(215)
四、锻炼教师道德意志, 坚持修养的长期性	(216)
五、坚持道德修养的实践性, 组织师德评议	(216)
第四节 教师职业道德管理意义	(217)
一、有利于教书育人	(217)

二、有助于培养敬业精神	(217)
三、有利于自我完善	(218)
四、促进社会的精神文明建设	(218)
第三章 教师业务水平管理	
第一节 教师业务水平管理概念	(219)
一、教师业务水平	(219)
二、教师业务水平管理	(219)
第二节 教师业务水平管理内容	(219)
一、科学文化素质的内容	(219)
二、教师能力素质的内容	(221)
第三节 教师业务水平管理意义	(223)
一、有利于开发学生智力	(223)
二、有利于提高专业教学效果	(223)
三、教师优秀的科学文化素质,有利于教师自身品德的完善	(224)
四、教师的业务水平是开拓教育科学新领域的必要条件	(224)
五、教师业务水平的高低,也直接关系到教师是否能建立起威信	(224)
第四节 教师业务水平管理办法	(225)
一、建构教师丰富的知识体系	(225)
二、指导教师加强业务学习	(226)
三、指导教师取长补短,发挥自身优势	(226)
第四章 教师身心素质管理	
第一节 教师身心素质管理概念	(228)
一、教师身体素质管理	(228)
二、教师心理素质管理	(228)
第二节 教师身心素质管理内容	(228)
一、教师身体素质管理的内容	(228)
二、教师心理素质管理的内容	(230)
第三节 教师身心素质管理意义	(232)
一、教师身体素质管理的作用	(233)
二、教师心理素质管理的作用	(233)
第四节 教师身心素质管理办法	(235)
一、教师身体素质管理办法	(235)
二、教师心理素质管理办法	(235)
第五章 教师人际关系管理	
第一节 教师人际关系管理概念	(237)
一、教师人际关系的含义	(237)
二、教师人际关系管理含义	(237)

第二节 教师与校长间人际关系管理	(238)
一、教师与校长人际关系的性质	(238)
二、教师与校长人际关系的种类	(238)
三、加强教师与校长良好人际关系的管理	(240)
第三节 教师间人际关系管理	(242)
一、教师间人际关系的性质	(242)
二、教师间人际关系管理的种类	(242)
三、加强教师间人际关系管理	(244)
第四节 师生间人际关系管理	(246)
一、师生人际关系的性质	(246)
二、加强师生人际关系管理	(246)
三、强化学校内部改革	(248)
第六章 教师激励机制管理	
第一节 教师激励机制管理概念	(249)
第二节 影响教师积极性的内外因素	(249)
一、影响教师积极性的内部动因	(249)
二、影响教师积极性的外部动因	(251)
第三节 教师激励机制管理方法	(252)
一、教师目标激励法	(252)
二、教师需要激励管理	(253)
三、荣辱激励法	(254)
四、参与激励法	(254)
五、评比激励管理	(255)
第四节 教师激励机制管理原则	(257)
一、积极运用教师积极性的启动机制原则	(257)
二、注意激励机制的针对性和差异性原则	(257)
三、注意激励机制有效性和适度性的原则	(257)
第七章 教师工作管理	
第一节 教师工作制度管理	(259)
一、制定教师工作制度的要求	(259)
二、教师工作制度的内容	(260)
第二节 教师教学和教研管理	(262)
一、教师教学工作管理	(262)
二、教师教研工作管理	(264)
第三节 教师评估管理	(265)
一、教师评估的意义和作用	(265)
二、教师评估的内容、标准和指标	(265)
三、教师评估原则	(266)