

XUEXIAO
GUANLI ZHENDUAN

学校管理诊断

季 苹 主 编

教育科学出版社

学校管理诊断

季 苹 主 编

教育科学出版社

·北 京·

责任编辑 耿向红

责任印制 滕景云

责任校对 曲凤玲

图书在版编目(CIP)数据

学校管理诊断/季苹主编. —北京:教育科学出版社,
2002.8

ISBN 7-5041-2356-0

I. 学... II. 季... III. 中小学—学校管理

IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 055952 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·北三环中路 46 号 邮 编 100088

电 话 62003339 传 真 62013803

网 址 www.esph.com.cn

经 销 各地新华书店

印 刷 保定市印刷厂

开 本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张 6.75 版 次 2002 年 8 月第 1 版

字 数 160 千 印 次 2002 年 8 月第 1 次印刷

定 价 9.50 元 印 数 00 001—5 000 册

(如有印装质量问题,请与本社发行部联系调换)

目 录

第一章 学校管理诊断概述	(1)
第一节 学校管理自我诊断的提出和意义	(3)
第二节 学校管理自我诊断的内涵	(6)
第三节 学校管理自我诊断的原则与方法	(10)
第二章 学生现状与管理诊断	(20)
第一节 学生诊断的管理意义	(20)
第二节 学生诊断的内容及方法	(24)
[诊断案例] 案例 1 由特长生风波引发的思考	(33)
案例 2 重点校遇到了新问题	(39)
第三章 教师现状与管理诊断	(46)
第一节 教师现状诊断的管理意义与内容	(46)
第二节 教师现状诊断的一般方法和技巧	(55)
[诊断案例] 案例 1 注重从实际出发	(60)
案例 2 留级生现象背后的问题	(74)
第四章 学校组织与常规管理行为诊断	(82)
第一节 学校组织状态诊断	(83)
[诊断案例] 发人深省的曲线	(95)
第二节 学校常规管理行为诊断	(98)
[诊断案例] 教师进修学习的积极性为什么不高	(107)

第五章 学校发展目标诊断	(111)
第一节 学校发展目标和规划诊断中的种种现象.....	(111)
第二节 学校发展目标及诊断思路.....	(114)
[诊断案例] 案例1 一所高中示范校的发展规划	(124)
案例2 两所农村小学的办学规划	(129)
第六章 校长领导诊断	(134)
第一节 校长领导诊断.....	(134)
[诊断案例] 案例1 耿校长会用权吗?	(140)
'案例2 再提高10%	(149)
第二节 校长办学思想诊断.....	(157)
[诊断案例] 北京市116中学如何从困境中走出来?	(170)
第七章 学校管理咨询诊断	(179)
第一节 学校管理咨询诊断概述.....	(179)
第二节 学校管理咨询诊断的过程.....	(184)
第三节 学校管理咨询诊断合同与报告.....	(196)
参考书目	(203)
附:《学校管理诊断》课程标准	(205)
后 记	(210)

第一章 学校管理诊断概述

· 学生“迟钝”说明什么？

一天,某中学领导与外请专家一起听了一节初一年级的语文课。授课教师是一位中年女教师。授课内容是一篇自学为主的阅读课文,名为《紫藤萝瀑布》。一上课,老师带领学生复习了阅读课文的学习步骤与方法,然后让学生自己读了一遍课文。接着,老师让学生找出生字生词,并通过查字、词典了解读音词义。一部分同学按老师要求做了,还有一部分同学因没带字、词典只好来回翻书。过了一会儿,老师要求学生按课文后的练习题进行思考,把答案填在表格里。有的学生边思考边写,有的学生只看书不写字。老师一再提醒:“该怎么看书,咱们讲了好多次了,大家按要求做。”又过了一会儿,老师让学生分组讨论,找出答案。听课老师走到学生旁边听了听,看了看。发现不少学生的书上仍是空白,讨论也不够热烈。老师最后在黑板上写出了答案的要点,结合板书组织学生讨论答案。有的要点学生答对了,有的要点是老师讲出来的。

这节课课堂纪律是好的,但气氛不活跃,学生对“紫藤萝瀑布”那种闪烁的、跳跃的、五彩缤纷的、形态各异的、连成一片的美没有什么反应。甚至有个别学生睡觉。

课后,校长与专家一起分析了这节课,认为学生“迟钝”现象的背后反映出这样一些问题:

(1)一些学生还没有养成良好的学习习惯,没按老师的要求

带齐学习用品。(2)一些学生的阅读能力较差,不能独立自学课文。(3)一些学生学习兴趣不高,学习积极性还没有被充分调动起来。

从学生的问题可以反映出教师的问题:(1)对学生的管理不够严格。(2)对课文理解不深,激情不足。(3)对学生学习积极性调动不够,没有突出学生的主体地位。课堂教学沉闷,没有体现新的教育理念。

校长说,这样的课实在让他感到吃惊。他强调学校是非常重视课堂教学改革的,只是由于学校刚刚合并,精力主要用在了校园建设、建章立制、人事调整上,但是他一再强调主管教学科研的副校长要认真扎实地抓课堂教学改革,并以“发挥学生主体作用,提高课堂教学质量”的课题研究为龙头带动课堂教学改革。

主管教学的副校长说,他请区教科所的同志来讲过两次关于课堂教学改革和学生主体性的讲座,举行过几次课堂观摩课,而且学校教师阅览室订了不少有关的杂志。可是,到教师阅览室看一看,翻翻杂志,发现大多数杂志好像没有被动过。教研组长感觉,学校的工作重点没有放在教学上,主管教学的副校长很少与教师进行交流,也很少听课。关于课题,只是听过几次讲座,没有真正参加过研究。

.....

校长听课与一般教师听课有什么不同?如何从学生现状中诊断管理问题?这是每位校长需要思考的问题,也正是学校管理诊断关注的问题。

学校管理诊断主要包括自我诊断和咨询诊断,本书的主体部分即前六章主要是关于学校管理自我诊断的,第七章对咨询诊断做了一个概要的介绍。

第一节 学校管理自我诊断的提出和意义

一、学校管理自我诊断的提出

作为干训工作者,我们一直面临三个方面的困境。

培训者的困境:作为培训教师,一直未能有效地解决理论与实践结合的问题,由于传统的以知识为主的课程设置和以讲授为主的教学方式,我们的精力主要用在了理论准备上。但是,不能说我们不关注校长的管理实践,只是我们关注更多的是走马观花式的考察,缺乏对一所学校某一种管理方式或管理问题的系统的连续的调查。这样,理论与实践的结合往往停留在表面上,缺乏深度。

3

校长的困境:校长有两个困境。第一是理论与实践脱节的困境。由于培训中校长学习的仍然主要是理论,实践考察仍然是走马观花,缺乏理论分析实际和从实际中提升理论的有效训练,校长仍然处于理论与实践脱节的状况,既不善于将理论运用于或转化为实践,也不善于从实践中提升理论。第二是校长信息失真的困境。校长在学校是一把手,出于各种心理,人们在校长面前说话、办事常常出现信息失真。这种信息失真会使校长对学校管理的判断相应地出现失误。如何了解到客观真实的管理状态,是校长必须探讨的一个问题。

学校管理理论的困境:近年来,学校管理理论研究似乎一直处于一种“高原”状态。学校管理研究引进了许多企业管理的理论,这些理论对学校管理基本框架的形成,为学校管理从单一的行政走向真正的管理做出了贡献。但是,随着教育改革的深入,学校管理对管理的“教育本质”提出了要求。诸如什么样的管理能够最大限度地促进学生和教师的发展?学生现状和发展与学

校管理、教师现状和发展与学校管理的关系是什么？课程改革、教学改革需要在管理上进行什么样的相应的调整？过去的管理强调控制即保证国家课程的严肃实施，而现在的管理在控制的同时特别重视开发，即课程改革希望学校开发校本课程并提高国家课程在地方和学校对学生的适应性即创造性地实施课程。然而，开发的管理制度应该是什么样的？学习型组织、联合体结构、网络结构的管理如何实施？等等，这些都是新问题。另外，随着管理理论与实践的发展，人们对管理本质的理解和对学校在教育管理中的基本地位认识的不断提高，校本管理已经成为管理研究的一个重点。实际上，校本管理大大提高了学校管理的责任。那么，如何进行校本管理？学校管理的研究和实施如何能够更有效地解决上述这些问题？实践证明，现有的管理理论已经无法满足校长们的需要。

我们认为，走出这些困境的一个有效方法就是走进学校，协助和指导校长进行学校管理诊断。对学校管理诊断进行指导和提供服务的培训者可以通过诊断将自己的理论与校长的实践做深度结合。校长在学校管理诊断中可以形成理论与实践结合的能力，也可以了解掌握学校管理的真实状况。在具体的学校管理诊断中，学校管理研究将在源头活水中得到实实在在的发展。

学校管理诊断包括两个方面：咨询诊断与自我诊断。我们更加倡导自我诊断。但是，校长自我诊断能力的形成又有赖于一种外来的指导性诊断（不等同于咨询诊断）。不过，外来指导性诊断的目的和方向是促进校长自我诊断能力，是为其自我诊断的形成搭桥。

二、学校管理诊断的意义

对学校而言：学校管理自我诊断的最终目的是改进学校工

作,促进学校发展。通过学校管理诊断找准问题、发现优势,振奋学校领导和师生员工的精神,使学校工作呈现生机与活力,赢得良好的经济效益与社会效益。北京市崇文区116中学近两年的发展变化是一个典型的例证,该校的经验已由《北京晚报》作了介绍(具体情况见第六章第二节中的“校长办学思想诊断案例”)。

学校管理自我诊断促进学校发展的具体目的是:

1. 发现学校管理中存在的问题,鉴别和抓住发展新机遇,实现学校管理的目的和目标。

2. 在发现问题和鉴别新机遇中强化学习。这里的“强化学习”是指管理者在学校管理自我诊断的过程中要学习新知识新技能,这是一种隐性的效应,尽管它与显性的诊断效果相比不容易被人们注意,但实际上这是一种最重要、最持久的效应。

3. 认识变革和实施变革。学校管理者只有在进行学校管理的自我诊断中才能真正发现问题,才能发现真问题,才能真正找到解决问题的方法,也才能积极地采取措施解决问题。

对学校管理者而言,进行学校管理自我诊断,既是改进学校工作的捷径,也是自身学习与提高的机会。学校管理工作中很多问题都是表面的,容易被发现,也比较容易改进。但有一些潜在的问题,尤其是一些“真”问题,因其深藏于学校管理工作的过程中,往往容易被学校管理者忽略。掌握学校管理自我诊断的思路与方法,管理者可以用较少的时间和精力,更科学、更准确地解决出现的问题。经过学校管理自我诊断,校长和其他管理者可以在理论水平与实践能力方面都得到提高。

对校长培训而言,自我诊断是一种新的校长培训方式。长期以来,培训工作服务于基层只是逻辑上的表达,即校长思想理论水平提高了,学校教育工作就发展了。这种抽象的逻

辑与实践中出现的问题,说明培训工作与学校工作发展没有产生必然的联系。管理诊断恰恰是针对问题综合运用教育理论的过程。伴随问题解决的过程,校长在理论与实践的结合上,在思想方法与工作方法上得到提高,学校工作得到发展,培训工作的服务就落在了实处。学校管理诊断与以往的一份答卷,或一个案例分析,或一篇论文为结束的培训课程相比,在“实”上是一个突破。而且,学校管理诊断在培训效果上还具有有一定的延展性:它既帮助校长解决了当前问题,又使校长实实在在掌握了解决问题的思路和方法,有利于今后发现问题和解决问题。

对于学校管理理论而言,将丰富和发展学校管理学。学校管理诊断是近年学校管理研究中出现的一个新内容。学校管理诊断的普及与深化的过程,就是越来越多的实践工作者主动参与学校管理实践与理论探索和创新的过程。

第二节 学校管理自我诊断的内涵

一、定义

学校管理自我诊断是学校管理者针对学校管理中出现的问题或对学校发展趋势提出诊断要求,依照正确的教育思想,采用科学的方法,按照科学的操作程序进行诊断,并领导学校改革、促进学校发展的工作过程。

二、特点

(1)学校管理者是诊断的主体。学校管理自我诊断的主动权在学校管理者自己手中,需要不需要进行诊断,什么时候

进行诊断,怎样进行诊断,都由学校管理者自行决定。(2)学校管理自我诊断的范围仅限于学校管理的问题,不包含学校工作中涉及的所有教育问题。(3)学校管理自我诊断是校长将学校管理学、教育评价等与管理有关的理论用于发现学校具体的管理问题,寻找管理新机遇的过程,是真正的以校长为主体的学校管理理论与实践结合的过程。同时也是反思、丰富和发展学校管理理论的过程。(4)学校管理自我诊断与学校督导评价自查有内在的联系,也有明显的区别(见表1-1)。(5)学校管理自我诊断是为提高管理水平、促进学校工作而进行的治理性、建设性工作。治理性指对问题的发现和改进工作意见的提出,建设性则主要体现在对优势的挖掘和正确发展规划的制定上。

表 1-1

	联 系		区 别				
	工 作 主 体	工 作 目 的	主体性 体 现	内 容	工 作 方 式	成 果 形 式	成 果 使 用
学校管理 自我诊断	校长	提高管 理水平, 改进学 校工作	校长自发 提出,按 自己思路 进行	对学校或 校长进行 全面或局 部的诊断	采用科学 量表,对 照先进经 验	诊断报告	报告自存 自我参考
学校督导 评价自查	校长	提高管 理水平, 改进学 校工作	被动接受 评价,按 要求进行	全面检查 学校整体 工作	依据评价 方案	自查报告 回复意见	报告上缴 督学室评 价

三、思路与步骤

所谓思路与步骤就是回答如何进行学校管理自我诊断。过

去,我们给一个事物下定义或者揭示其内涵时,往往侧重于“是什么”与“为什么”而忽略“怎么样”。实际上,对一个事物的理解离开了怎么样,是不完整、不具体的。因此,可以学校管理自我诊断的具体操作的思路与步骤来进一步明晰学校管理诊断的内涵。

步骤一,校长整理自己的办学思想和办学成绩,例如校长认为学校最大的变化是什么,自己做的最有成效的工作是什么?这是校长“主观认识的学校管理状态”。

步骤二,通过听课、观察、访谈等形式,了解学生学习、生活的基本状况,如学生的学习积极性、学习方式和同学之间的互动关系、师生关系等。

步骤三,通过听课、观察、访谈等形式,了解教师教学、生活的基本状况,如教师的工作积极性、关注的焦点、对学校管理和校长的看法等。

步骤四,观察校园和社区,包括教室、图书馆、食堂、教师教研室、卫生间、校长办公室等校园环境以及学校所在社区。

步骤五,寻找出“客观真实状态”与“主观认识状态”的“学校管理”之间的差异。这种差异就是校长和其他管理者自我诊断的核心内容。这里需要特别强调的是,人的主观认识与客观现实之间的差异的存在可以说是绝对的,而且这种差异的意义可能是积极的也可能是消极的。差异可能意味着问题,也可能预示着优势、潜力和发展的可能性。

步骤六,诊断差异形成的原因,这是诊断的关键,也是难点。差异形成的原因比较复杂,但学校管理自我诊断主要应从学校管理角度进行分析。差异形成的原因可能是由于个别教师引起的,但我们不能简单地归因为教师,而是要积极地寻找管理的原因;差异可能是由于管理组织机构的问题引起的,也可能是学校发展目标与规划导致的,更可能是由于校长本人的素质、领导特

征尤其是办学思想造成的。

步骤七,提出改进学校管理工作的意见或指出学校管理新的发展方向和目标。这是学校管理自我诊断的最终目标。最终不达到这个目标,学校管理自我诊断的过程就是不完整的,意义也没有得到真正体现。

上述学校管理自我诊断的思路与步骤可用图 1-1 表示。

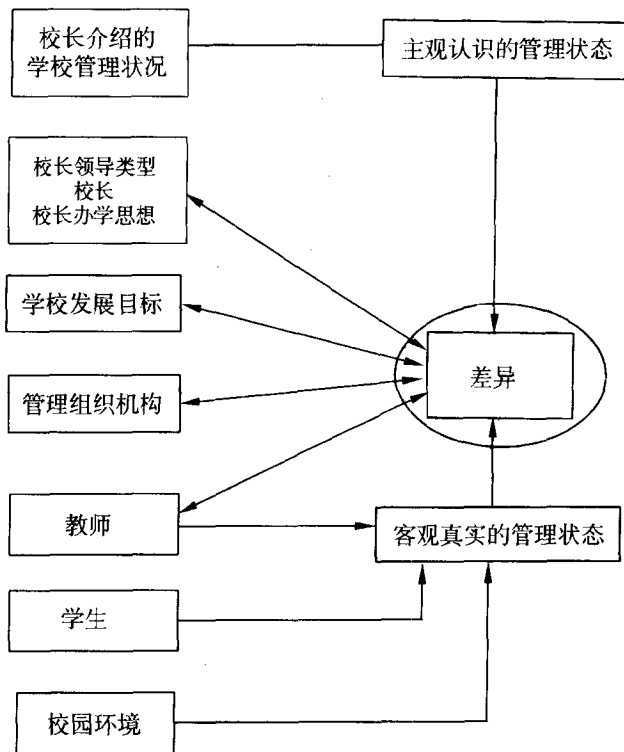


图 1-1 学校管理自我诊断的思路与步骤

第三节 学校管理自我诊断的原则与方法

一、学校管理自我诊断的原则

(一)目的性原则

目的是诊断的起点,也是诊断的归宿,并贯穿于诊断的全过程。没有目的的诊断,是盲目的诊断,诊断不可能有良好的开端,也不可能顺利进展,更不可能取得良好的效益。

所有的诊断都趋向于追求实现学校发展目标,取得良好的社会效益。这个基本目的(目标)又包含具体目的(目标):竞争优势、学生满意、家长满意、全面质量管理、校长优秀、教师群体优秀、高效业绩等。不同的具体目的反映出校长的基本思想及考虑问题的重点。各项诊断在具体目的、时间、内容上不同,但通用的标准只有一个,那就是诊断必须为学校创造价值——社会价值和经济价值。这种价值是校长对实现学校主要目标做出的有形的、可计算的贡献。

学校管理自我诊断的这一基本目的为诊断工作指出了方向,具有指导意义。如果学校不能实现其主要目标,那么这样那样的学习,或者代价昂贵并具风险的变革还有什么意义?如果像砍掉一个头又长出两个头的神秘的九头鸟那样,提出的办法很快就被过多的新问题所吞没,那么成功地解决一些表面的紧迫的管理问题又有什么意义呢?

这里,特别强调一下在诊断中对“问题”的看法。首先,诊断决不仅仅是找问题,也包括发现优势。而且,找问题和找优势都不是诊断的目的,诊断的目的是促进学校的发展和最终促进学生的发展。有很多人,在很多场合将“问题”作为缺点或错误,正是这种日常的非科学的“问题”定义,混淆了问题、缺点和错误的

概念。若我们也接受这种定义就会使诊断走向“神秘的九头鸟”那样的歧途。在此,我们采用美国管理学博士斯蒂芬·P·罗宾斯关于问题的定义。问题是指真实的过去或现在与潜在的或期望的两种情况之间存在的差异(而且有人关心这种差别并想改变它)。这一定义的主词是“差异”、“关心”和“改变”。差异,揭示问题的本质;关心,是发现问题的目的;改变,是企图解决问题的趋向。学校管理自我诊断的核心就是“差异”。对“问题”下这样的定义,就是为避免陷于问题中,而不能最终实现真正的目的。

(二)整体性原则

学校管理诊断像企业诊断一样也是一项系统工程。国外的咨询业、策划业有一套很强的方法论体系,可以说,国外的企业诊断一开始就是从系统诊断基础上发展起来的。企业、学校与“人体”一样是元素、功能众多的系统结构。学校生病可能是元素生病,也可能是结构、层次、联系生病,学校发展可能是元素发展,也可能是结构、层次、联系的发展。由于其参量太多、因素太多,在学校管理诊断时要采用系统方法。如果不从多角度、多方面、多层次去深入了解学校,是很难找到学校的病灶所在、病因所在、发展优势所在的。

坚持整体性原则,一是要把学校放在特定的历史条件下、特定的社会环境中从外部进行整体的观察;二是要深入学校内部去了解多方面的情况,从整体上把握各方面情况的联系;三是校长与其他管理者,与“智囊团”要相互信任、密切合作,形成一个具有统一意志、统一行动的战斗集体。

(三)科学性原则

学校管理自我诊断是一门科学,必须坚持科学性原则。进行学校管理诊断,必须依据客观事物的发展规律,依据教育事业的发展规律,依据学校管理诊断的规律。科学性原则主要体现

在以下几方面。

坚持计划的科学性。一方面,计划的制定过程要规范,一定要在有了进行学校管理自我诊断的客观需要时才考虑计划问题,不能无病呻吟,自找麻烦;一定要按照计划制定的科学程序去制订计划,避免随意性。另一方面,计划的内容要全面,必备的要件一个也不能少;计划的语言要准确,合理合法。

坚持过程的科学性。参加诊断工作的所有人员都应有科学的态度,在实际工作中要有科学精神,要实事求是地反映问题、分析问题,要敢于坚持真理,说实话,办实事;诊断所采用的方法应该是科学的,在收集数据和整理分析的过程中,每一个环节都应认真对待,决不能因为怕麻烦、图省事而轻易放过一个数据;诊断中所使用的每一个量表、每一份调查问卷都应是认真推敲过的、能够了解真实情况做出正确判断的。

坚持结论的科学性。每一项诊断结束都必须做出诊断报告,诊断报告对学校一个方面或几个方面或全面情况的分析判断应该是十分准确的,针对问题或优势而提出的改进建议应该是具有前瞻性,可操作,可能获得最大效益的。

(四)客观公正原则

为确保诊断任务的顺利完成,校长必须坚持客观公正原则,冷静对待公正处理诊断过程中出现的各种问题,保持公正的形象。

校长在和学校有关人员相处时,应自始至终保持充分的独立性,客观公正地考虑所有相关事实和条件,根据令人信服的相关经验得出意见,并在此基础上得出结论。不应在可能损害客观公正的条件下进行诊断。在判断能力由于任何原因受到或可能受到影响期间,应停止工作。校长不应因各种诱惑,为本人的个人利益或其他人的利益而偏袒任何个人或机构。