



学校管理的实践与思考

南京市教育局

东南大学出版社

学校管理的实践与思考

南京市教育局 编

主 编	张连发	
副 主 编	许 允	方 博
编 委	王永健	李夜光
	岳子纯	罗炳权

东南大学出版社

(苏) 新登字第012号

责任编辑: 李玉

学校管理的实践与思考

南京市教育局 编

东南大学出版社出版发行

南京四牌楼2号 邮编: 210018

江浦县中学印刷厂印刷

开本 850×1168毫米 1/32 印张 11.375 字数 285千字

1993年4月第1版 1993年4月第1次印刷

印数: 1-10000册

ISBN7-81023-755-1

G·65

定价: 5.00元

成功之路 希望之光

——为《学校管理的实践和思考》而作

张 连 发

企业的质量和效益来自有效的、科学的管理，教育的质量和效益亦如是。如何改进学校管理，提高教育的质量和效益，这是每一位有责任感的教育工作者深思长虑的问题，更是每一位有事业心的学校校长不可回避的课题。捧读手头的这本探讨学校管理科学的论文集，我们高兴地看到，学校管理必须从依靠经验向依靠科学转变，“只有改进管理才能提高效益”，正日渐成为全市中小学校长们的共识，越来越多的校长在追求精通管理科学和管理艺术的道路上迈出新步伐。这是全市教育质量和效益迈向更高起点上的希望之光。

这些将多年的实践经验和长期习得的理论学识熔炼而成的心血之作，它们源于实践又高于实践，富有较高层次的理论色彩又兼具清新、质朴的实践气息。相信这些论文的汇集出版，会带来全市中小学校长们有益的借鉴和启迪。

苏东坡诗云：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同；不识庐山真面目，只缘身在此山中。”长期以来，不少身为学校管理者的校长往往对管理科学却重视不够、研究不够，不识管理“真面目”。为了改变这种状况，全市普教系统从1990年以来，全面开展中小学校长培训工作，取得了明显的实效。许多校长们领

会理论更深刻；先进的理论，又使校长们的实践更规范、更科学。这两年，之所以有那么多师生在国际、国内取得好成绩，之所以教育教学质量逐年提高，与学校管理的日益科学、规范有着十分密切的因果联系。因此，我们期待更多的校长能从事务性管理中跳出来，适应当前改革开放形势，进一步拓宽思路，追寻既严谨求实又富有艺术性的学校管理科学的真谛，领略“庐山真面目”的无穷妙趣。如此，作为南京经济和社会发展基础的教育，其全面质量和长期效益的提高，就指日可待了。

（作者系南京市副市长、教育局局长）

目 录

成功之路 希望之光	张连发 (1)
——为《学校管理的实践与思考》而作	

第一篇 校长的修养

1 谈校长的素质	张连发 (3)
2 校长必须有四种意识	贾士法 (17)
3 校长怎样才能获取“统御权”	赵雅珍 (22)
4 谈校长的决策意识	邓可军 (26)
5 谈校长的凝聚力	武华龙 (32)
6 谈校长的言语素质	刘睿睿 (37)
7 必须正确对待“闲言碎语”	杨 匹 (40)

第二篇 管理综述

8 浅析领导班子整体功能	潘大扬 (47)
--------------------	----------

- 9 谈校长的时间管理 陈启明 (59)
- 1 0 浅谈中学校长的信息管理 徐 祜 (63)
- 1 1 论增强学校活力的途径 张 天 (69)
- 1 2 深化综合改革 提高学生素质 魏长征 (78)
- 1 3 校长必须坚持管理、教学、
科研一起抓 袁家旺 (87)
- 1 4 校长书记一肩挑要找准力点 李思聪 (89)
- 1 5 讲求实效 提高学校管理水平 许 允 (96)

第三篇 教师的管理

- 1 6 怎样调动教师的积极性 刘兆松 (107)
- 1 7 努力形成团结、
进取的群体心理氛围 史希祥 (114)
- 1 8 行为科学在教师管理中的意义 纪国顺 (120)
- 1 9 我校教职工需要问题的调查研究 游守文 (123)
- 2 0 调动各方积极性 增强办学活力 施金保 (132)
- 2 1 正确运用表扬 转变社会心理环境 沈其厚 (139)
- 2 2 教师的心理挫折及疏导 路燕训 (144)
- 2 3 谈对青年教师的思想工作 姜增敏 (147)
- 2 4 运用激励手段 实现目标管理 金生才 (152)
- 2 5 管理改革调动了教师积极性 谢善霖 (159)

第四篇 教育教学工作的管理

- 2 6 坚持六抓 把德育为首落到实处 吴良福 (167)
- 2 7 校长必须十分重视校风建设 李家明 (175)
- 2 8 把握自我教育机制

- 提高教育工作水平 王治山 (181)
- 2 9 谈中学的教学管理 蒋菊生 (185)
- 3 0 树立正确的教学观念
 - 是教学改革的关键 徐惠树 (193)
- 3 1 校长应促进教学方法的改革 赵嘉福 (197)
- 3 2 谈校长听课 唐家荣 (203)
- 3 3 教案展评的实践与思考 徐 祜 (207)
- 3 4 加强教研组建设
 - 努力提高教学质量 王正镛 (211)
- 3 5 班集体建设中的社会心理初探 陈 俊 (216)
- 3 6 做好后进生的转化工作 赵 诚 (225)
- 3 7 减轻学习负担 提高教学质量 李之信 (230)
- 3 8 抓好中小学的衔接工作 唐文寅 (234)
- 3 9 抓好初二年级是提高初中质量的关键 刘镇东 (239)
- 4 0 校长对总务工作的领导 梁兴新 (244)
- 4 1 校长对卫生保健工作的管理 陈 荣 (249)

第五篇 教育评估

- 4 2 学校教育评价的实施 印宏学 (257)
- 4 3 建立教师教学工作评价系列的探索 陶汉章 (262)

第六篇 综合改革

- 4 4 普中改办职校的几点体会 陆锦昌 (273)
- 4 5 郊区中学实施农科教结合
 - 的实践与思考 许德和 (278)
- 4 6 在普通高中实行“二一分段”，

- “高三分流” 教育改革的思考及实践……童本义(284)
- 4 7 改革乡镇高中办学模式的思考……张尚敬(288)

第七篇 小学管理

- 4 8 校长要增强科研意识……孙俊(293)
- 4 9 改革小学课程 促进儿童素质发展……袁浩(296)
- 5 0 减轻学生负担 提高学生素质……倪兴信(303)
- 5 1 提高教师素质 实现教改目标……李敬光(309)
- 5 2 用历史责任感培养青年教师……李国材(317)
- 5 3 满腔热情培养青年教师……吴葆青(322)
- 5 4 根据少儿特点 开展爱国主义教育……巴克鑫(327)
- 5 5 充分发挥各学科的德育功能……孙美英(331)
- 5 6 从提高教师素质入手
搞好弱智儿童课堂教学……谷正花(335)
- 5 7 课堂教学评价的实践与思考……彭望丽(340)

附录:

- 从提高素质着眼 搞好校长培训
——南京市中学正职校长培训试点工作简介…许允(346)

第 一 篇

校 长 的 修 养

谈校长的素质

张 连 发

校长是一校之长，是学校之魂，对外代表着学校，对内全面负责，对一所学校的建设和发展起着决定性或者说相当大的作用。学校能否办好，同校长是否称职，关系极大。提高校长素质，是办好学校的重大问题。

校长应具备哪些素质

从当前我国中学校长的现状看，校长大致可分为三种类型：

保守型 这种人工作勤勤恳恳，忙忙碌碌，不求有功，但求无过，遇到问题，不深入分析，只是唯唯诺诺，唯命是从，随波逐流，得过且过，无一技之长，无领导能力，不懂业务，不好学习，不能适应现代学校管理的要求。经过调整领导班子等措施这种类型的人比较少了。

行政型——这种人，靠行政命令指挥一切；等级观念突出，权威思想严重，不肯深入实际，靠汇报、报表、数据管理学校；虽有办好学校的愿望，并有一定的积极性和干劲，但由于不能掌握教育规律，所领导的工作效果，很难化为教育效益，因而不能调动各方面的积极性，就是有些好成绩，大部分也是形式主义。这种类型的校长，目前还不少。

教育家——这种类型的校长，是理想的校长。这种人，办学思想明确，懂得教育规律，有实际教学经验，能按教育规律指导学校工作，用教育家的风度和教育家的才能来办学校。

教育家型校长正是我们所需要的。那么这类校长应具备什么样的素质和条件呢？一般说来，他们除了具备党对干部建设提出的“革命化、知识化、专业化、年轻化”这些条件外，还必须具备以下的基本素质和条件。

一、思想品德方面

校长必须有高尚的道德品质和崇高的精神境界，重视自己的道德修养，用自己的模范行为，为全校师生树起前进的旗帜，指明前进的方向。校长的思想水平、政治觉悟、道德修养，都直接影响着全校师生的精神面貌，影响着能否办好学校。

1、校长要有一定的马列主义、毛泽东思想的理论政策水平，能按照马列主义、毛泽东思想的立场、观点和方法，分析和处理学校的一切问题；按照党的路线、方针政策领导广大教职工去实现学校的整体目标。熟悉国家有关的教育方针和政策，与本校的特点与实际情况结合起来，以正确的教育思想领导学校，全面实现中学的各项任务。

2、校长要忠诚人民教育事业，对人民教育事业具有高度的责任感和事业心，忠于职守，热爱学校，热爱师生，全心全意为师生服务。要胸怀宽阔，充满乐观精神，不仅能全力以赴地做好当前工作，而且能为学校的远景发展而呕心沥血。要具有高尚的共产主义情操和道德品质，一切以党的事业为重，大公无私，廉洁奉公，顾全大局，先人后己，办事公道，毫无自私自利之心。要正直老实，宽厚诚恳，严以律己，宽以待人，敢于开展批评与自我批评，抵制不正之风。要理论联系实际，关心团结教职员工，

谦虚谨慎，平易近人，有良好的民主作风。要有求实的科学精神，工作负责，办事果断，实事求是，不务虚名。要艰苦朴素、言行规范、以身作则，能为师生员工作出表率。

总之，校长的思想修养，就是要发扬公仆精神，牺牲精神，求实精神，律己精神和科学精神。

二、 知识结构方面

校长必须有一定的文化、专业和现代科学知识修养，要以党的路线、方针、政策为主导，以教育科学为基础，管理科学为核心，形成独特的知识结构。

1、 校长要认真学习马克思主义理论知识，不断提高政治觉悟，以马克思主义方法论指导教育工作，改革领导方法，总结工作经验，提高领导管理水平。要经常学习时事政治，关心全国思想战线形势，不断提高思想政治水平，更好地为社会主义建设服务。

2、 校长要有比较渊博的文化科学知识，不断提高自己的文化水平和业务能力，特别应对现代科学技术的发展趋势、方向和成就有所了解，尤其应该注视与学校课程有关的那些学科的最新成就与进展，并结合教学实际正确地组织师生开展文化科学知识学习。校长还必须掌握专业学科知识，能精通1—2门课程，熟悉中学各门课程的一般知识，了解各学科的教学大纲和教材，懂得各科教学方法，只有这样，才能在领导与管理教学中，与师生有共同语言，能为提高教学质量作出贡献。

3、 教育是一门科学，管理也是一门科学，校长必须具有较系统的教育科学知识和管理科学知识。就教育科学而言，包括教育学、教学法、教育史、心理学、教育统计学、教育卫生学等基本知识，掌握教学艺术，具有教学才能，能胜任教学工作。就

管理科学而言，包括教育行政学、学校管理学及一般管理学基本知识，懂得一般的教育科学研究方法，会用现代管理方法管理学校，能掌握学校的各种统计指标的特性和基本计算方法，能对学校质量、工作效率和科研实验进行分析，会看会用统计资料，能运用各种统计图表进行全面质量管理，能遵循教育工作的客观规律，针对学生的年龄特征、个性特点，组织教育、教学的改革和实验。只有这样，才能称为称职的校长。

三、能力方面

纯洁的政治素质，包括①信念的坚定性，②意志的坚持性，③思想的辩证性。

良好的心理素质，包括①知人善任能力，科学决策能力；②组织能力；③指导用人能力；④控制能力；⑤思想工作能力；⑥表达能力；⑦社交能力；⑧创造能力即敢于创新，勇于探索，敏于思考，有独立见解。

四、个人气质素养

这也是非常重要的素质。前苏联、日本和美国都提出领导者的气质要求，我体会归纳有十项气质：①使命感、责任感；②自觉性、积极性；③进取性、创造性；④协调性、和谐性；⑤理智性、稳定性；⑥诚实性、利人性；⑦涵养性、宽忍性；⑧信赖性、自信性；⑨集体性、依附性；⑩社交性、主动性。

作为一把手，还应具备四条特殊素质：

1. 政治上要强，遇到困难局面和复杂情况时，仍能头脑清醒地把握住政治方向；

2. 有总揽大局、驾驭全局的能力，善于想大事、抓大事，

能高瞻远瞩地分析问题、权衡利弊、预测未来；

3. 有较高的协调艺术，善于斡旋调解各种矛盾，排除内耗，创造和谐的人际关系和良好的工作环境；

4. 具有民主作风，能坚持集体领导和民主集中原则，不主观武断，注意倾听不同意见，善于团结同志，集中大家的智慧，调动一班人的积极性。心胸宽广，豁达大度，严于律己，宽以待人。

部属希望一把手：① 坚持原则，能给人以正义感；② 作风正派，能给人以公道感；③ 博学多闻，能给人以敬佩感；④ 多谋善断，能给人以信服感；⑤ 实实在在，能给人以稳重感；⑥ 礼贤下士，能给人以谦和感；⑦ 平易近人，能给人以亲切感；⑧ 以身作则，能给人以楷模感；⑨ 情理兼容，能给人以慰贴感；⑩ 豁达大度，能给人以宽厚感。

上级希望下属一把手：① 有独当一面的能力；② 有总揽全局的能力；③ 有谋划决断的能力；④ 有知人善任的能力；⑤ 有协调的能力；⑥ 有开拓创新的能力；⑦ 有高超的情感艺术；⑧ 有高尚的政治品德，对事业忠贞不渝，对名利素不计较，对同志以诚相见。

总之，一把手应该是：对共产主义理想矢志不移的追求者，多谋善断的决策者，言行一致、勇于开拓的创业者，廉洁勤政的人民公仆的实践者，知识丰富、思想活跃的社会活动家，平等待人、体察民情的知音朋友，有主见、有远见、有真知灼见的良师，心胸开阔、豁达大度、谦虚随和、礼贤下士的益友。

锻炼校长素质的基本途径

对这，大家都很有经验，我只谈自己的四条体会，与大家共勉：

一、用理论来武装自己，树立抱负；二、用工作实践来锻炼自己，追求效率；三、用日常修养来锤炼自己，善于激励；四、用不断学习来提升自己，探求新知。

一、用理论来武装自己

用理论来武装自己，不断提高自己的政治思想觉悟，树立切合实际的抱负，有了这一条，就有了使命感、责任感，形成内在的驱动力，具备政治信念的坚定性，克服困难的勇气和信心都有了。

在社会主义现代化的宏伟事业中，历史把重大的责任交给了我们这一代。尤其是今天30多岁至40多岁的企事业领导者，都要亲身参加从现在起到本世纪末为止的我国工农业总产值翻两番的伟大实践，要用自己辛勤的汗水，实现党提出的伟大奋斗目标，这是再光荣不过的事。党的奋斗目标就是我们的抱负。企事业领导者要立下最宏伟的抱负，在这场伟大的实践中有所作为。

历史上多如繁星的事实证明着：抱负是理想，是志愿，是人有所作为的一种内在动力。

立志是事业的大门，信心是作为的动力，只有抱负不凡，才有不凡作为。校长是学校领导者，是受党的委托，在学校做领导工作。党要求学校领导能调动全体教职工的积极性，培养一代新人，为建设现代化强国服务。广大教职工也希望学校领导能组织和发挥他们的创造性，为建设现代化强国开创新局面。这样一来，党和群众从客观上为校长的作为创造了广阔的“用武之地”。

胸怀大志的领导，既不甘心做“坐班式”的领导，也不安心做“事务型”的领导，而是在自己的工作岗位上依靠党组织的集体领导，施展自己才干，团结广大教职员出色完成以教育教学为中心的各项任务，获得最佳的社会效益，使学校这个社会“细