

校长谈学校管理

文教资料编辑部

校 长 谈 学 校 管 理

主 编	陆 锦 鹏	钱 大 宇
副 主 编	舒 襟 怀	丁 根 林
	朱 金 华	

文 教 资 料 编 辑 部

校长谈学校管理

主 编 陆锦鹏 钱大宇

副主编 舒襟怀 丁根林

朱金华

《文教资料》编辑部出版发行

(南京宁海路 122 号南京师范大学内)

南京五台山印刷实业公司印刷

787×1092 毫米 1/32 印张 6 字数 100 千字

ISSN1004—8359
CN32—1032/C

定价 3.00 元

序

卢 琪 和

全国教育“八五计划和十年规划”指出：“要采取多种途径对学校领导干部和各级教育行政干部进行培训，提高他们的思想政治素质、业务能力和管理水平。”这是坚持社会主义办学方向的需要，也是教育适应经济发展的需要。根据这一规定，我们有计划、有步骤地开展了初中校长岗位培训工作。经过培训，校长们的素质、能力、教育管理等均有了明显的提高，校长岗位培训确是一项具有深远意义的工作。

校长培训期间，坚持理论联系实际的原则，学以致用，这本论文集正是他们学习后一项可喜的成果。本书的文章，均能结合教育第一线的实际进行撰述。这些论文涉及到学校管理的各个侧面，从不同角度进行了探讨，并提出了一些措施，这对第一线的校长来说，是不无裨益的。

《校长谈学校管理》的公开出版，是对第6期校长岗位培训工作的一次检阅，也是对我市深化教育改革的促进。但校长岗位培训还在起步阶段，不可避免地存在一些尚待改进之处，论文集中有的文章显得有点粗糙，论述尚可深入，但毕竟这是一种可喜的收获。我们期望今后有更多的校长撰写高质量的研究论文，使我市的教育管理、教育科研达到一个新的水平。

1993年7月20日

目 录

序.....	卢琪和(1)
浅谈学校的软管理.....	吴顺水(1)
教师的“人性”和学校管理.....	施跃健(7)
行为激励是学校管理中的重要手段	张守朴(13)
加强学校管理手段的量化——从教师工作量计算谈起	陈福忠(17)
优化学校管理,发挥整体功能	麻 恺(21)
义务教育与市场机制的关系	杨顺卿(24)
对教学常规的认识	张文祺(28)
全面提高学生素质变应试教育为素质教育 ...	姜渭南(31)
浅谈劳动教育的效益	豆俊龙(34)
谈谈情感教育	王谓高(38)
德育管理目标探索	沈瑞祥(41)
德育教育仍是学校教育的重要任务	费云正(47)
浅谈校长创新意识的意义	朱金华(49)
校长角色的状态分析	姜玉林(53)
谈校长的用人之道	胡习成(56)
校长的创新与改革意识	陈水泉(60)
教师的心态与科学管理分析	潘金明(65)
全心全意依靠教师办好学校	沈宗华(73)
师资培养若干问题初探——兼谈我校对青年教师的培 养	徐茂林(76)

稳定教师队伍,从自己学校做起·····	沈双根(85)
商品经济大潮下如何调动教师积极性·····	乔瑞龙(90)
浅议增强教师的凝聚力·····	查卫(94)
浅谈对代课教师的管理与培养·····	龚德森(98)
我校充分调动教师积极性的几点做法·····	杨杏金(103)
教师政治思想工作浅见·····	姚静霞(107)
浅议调动教师积极性·····	陈华荣(112)
浅谈如何保持教师队伍的稳定·····	周彩芳(116)
利用有利因素,调动教师积极性·····	黄永昌(119)
发挥成人学校培养人才的作用·····	张荣永(121)
浅谈中学生的自我教育·····	崔国良(126)
家庭环境对学生的影响刍议·····	孙金华(130)
漫谈后进生的转化工作·····	陈锦连(135)
乡中学流生的原因与对策·····	朱小荣(139)
初中生拒管心理状态分析·····	鲁正良(144)
农村初中学生的逆反心理及其教育之浅见·····	
·····	施水华(148)
农村中学流生情况的分析与对策·····	蔡国良(153)
农村初中的办学设施亟待改善·····	吴汉泉(157)
农村初中教育分流流向指导刍议·····	程百胜(161)
农村中学年级组、教研组办公制度探索·····	邓孰凤(165)
面向社会,加强校园建设,优化育人环境·····	张胜良(169)
初中校长岗位培训的意义及其做法·····	丁根林(173)
后记·····	(178)

浅谈学校的软管理

吴 顺 水

学校行政管理的范围较广,一般有教育、教学管理、后勤管理、校办企业管理等。就管理的方法来说,不外乎两种:软管理和硬管理,就管理的对象来说,它包括人、财、物、时间与信息等。在这诸多方面中,重点应该抓什么?我们认为首要的是抓人的工作,不管是做什么工作,办什么事情,包括管理工作本身在内,都离不开人。世界一切是靠人干出来的。人的积极性一旦得到充分调动,就会释放出无穷无尽的能量;反之,人们的积极性若受到压抑,即使最好的制度、措施也不能充分发挥作用。当今世界上诸多的管理学派和管理学家,尽管所处的社会制度不同,但都认为管理工作的核心是人,因此,做好人的工作也是学校管理工作的关键。较好地实施学校的软管理,有利于调动教师的积极性。

几年来,我们比较重视加强政治思想工作、民主管理和情感管理,想方设法调动教职工的积极性。我们是从这几个方面努力的:

建设一个团结、好学、实干、勇于进取的领导班子,是有效实施管理的保证。

我们学校有 13 个班,学生 630 余人、教职工 53 名。学校领导把团结、好学、求实、创新作为班子思想作风建设的目标。我们认为团结是保证,好学出勤奋、求实是基础,创新能前进。领导班子群体结构合理,各人能独当一面,又能互相帮助,团结共事。由于领导班子成员能在各方面严格要求自己,以身作则,因而学校具有较强的凝聚力。

学校工作有不少方面是难以量化的,所以,我们强调对职工实行较多的软管理,不主张分分厘厘搞计算。根据农村学校的特点,制度要有适当的弹性。当然,必要的、可行的量化评估还是要坚持。

政治思想工作的重点就是要使广大教师稳定思想,增强职业道德,忠于职守,勤奋教学。

党的十一届三中全会以来,随着经济体制的改革,人们的生活水平有较大的提高,而教师的经济待遇提高的幅度不快,生活比较清苦,住房条件尤差,特别是近几年经济风盛行,一切向钱看,少数教师一度产生了当教师吃亏,在农村当教师更吃亏的思想,致使思想动摇。有个别教师工作得过且过,想搞第二职业,甚至有的想离开教师队伍。针对这些思想状况,我们利用会议,个别谈心、不厌其烦地多次上门做工作等形式,把稳定教师思想贯穿于整个思想工作的始终。一方面说明存在这种思想可以理解,另一方面指出这种思想缺乏远见,缺乏全面考虑。并以目前国家机关工作人员和多数职工的经济收入与教师不相上下;国家困难时期个别教师离开教师队伍、有的师范生思想动摇、毕业前擅自离校,最后还是回到教师队伍、当了民办教师等事实晓之以

理,开导他们安心工作,立足本职。目前,我校教师队伍稳定,教学秩序正常。

平时,我们十分重视对教师加强职业道德教育,提倡教书育人,忠于职守,讲点精神,多作贡献。经常深入实际了解教师的劳动纪律、工作态度、工作责任心等情况,结合制订、完善有关规章制度,使学校工作有章可循,发现问题及时解决。根据教师的不同心理特征,采取不同的方法,不搞训斥、指责,而是采取个别谈心,勾通思想,耐心疏导的方法,使教师心悦诚服,知错便改。

我们还注意表扬先进,树立典型,指出问题,敢于批评不良倾向。做到功过分清,奖惩分明,压邪扶正。如任以英同志多年担任毕业班化学教学,由于工作勤奋,一丝不苟,连续多年所任学科的质量名列分区乃至市区本级前茅。她多次被评为郊区级、市教委级先进工作者,获得群众好评,通过几年来的努力,我校团结、勤奋、求实、创新的良好教风已形成,教师骨干队伍不断壮大,他们忘我的工作精神,带动了全体教师,为我校连续十一年取得较好的成绩作出了努力。

民主管理就是要让教师做学校的主人。我们努力增加领导工作的透明度,积极发挥教代会的作用,让教师参加学校规划、学校领导班子任期目标制方案、学校工作计划的讨论,每学期召开教师座谈会,校长定期向教代会汇报工作,请教师评议领导的工作。

健全教代会制度,是实行民主管理学校的方法,我校自1988年暑假成立教代会至今,已召开三次代表会,一般以

一学期为一次。与会代表畅所欲言,对学校工作提出建议,批评,参加学校重大问题的讨论,商量决策,真正体现民主管理学校的原则,进一步确立教师是学校的主人的观念。去年下半年教代会上有几位代表提出了很好的意见和建议:“学校的德育工作是抓了,但形式呆板,大多是说教,这样效果不佳,应该开展一些活动,寓教育于活动之中。”我们立即采纳,而后学校组织了两次生动、活泼的教育活动。一是组织全校学生与老山前线战士通信的活动;二是开展向失去双臂仍坚持学习的归晓峰和八年如一日照顾帮助归晓峰的简战红同学学习的活动,使全校学生受到了形象、生动的“爱国主义、英雄主义、奋发自强、助人为乐”教育。教代会成了领导的参谋,成了沟通领导与群众之间思想的纽带和桥梁。

情感管理就是在学校中建立民主、健康、团结、和谐的同志关系,我们的做法是:政治上关心并严格要求,工作上信任并大胆使用,业务上培养并促其提高,生活上照顾并提供方便,以坦率、热情、真诚换取大家的信任与支持,凡事多与教师商量,倾听教师意见,特别是反面意见,尊重他们的人格,把教师当作知心人,以心换心,互相信任,使教师从思想上,工作上,生活上都感到是学校的主人,努力使他们感到工作虽然辛苦,但心情愉快,在学校这块园地里耕耘大有作为。

我们主要通过思想上沟通,达到感情上的融洽。从生活上关心体贴教师,是融洽感情的突破口。

遇到教师突发事件,学校领导全力以赴。如有两位老师

突发重病,不省人事,我们立即护送去医院治疗,直至病人脱险,方才回家。有两位退休教师患了癌症;我们多次上门或去医院探望,给他们以精神上的安慰。

我校不少教师是农村家庭,家里有责任田地,必然受农活的牵制,这是客观现实。尤其是在农忙季节,为了照顾两头,使这些教师在做好本职工作的同时,有适当的精力处理农活,我们采取灵活的办法,除了放几天农忙假外,大忙季节允许课程相对集中,劳动纪律放宽要求,我们认识到,如卡得过死,结果只会适得其反。事实说明,绝大多数农村教师能体会到组织上对自己的关心,因此,一旦农忙过去,他们会加倍努力,补回教学上的损失。对一些特别困难的教师学校组织人员支援。

如何关心青年教师,使他们安心工作,发挥作用,是学校管理的一个重要的组成部分。我校有青年教师 23 名,占教职工数的一半。青年教师生活上最突出的矛盾是住房和婚姻问题,在学校条件许可的情况下,我们尽可能为青年教师着想,帮助他们排忧解难,办几件实事。分发煤气瓶时,我们考虑到青年教师吃菜的困难,就不分新老教师,工龄长短界限,一视同仁。虽然目前学校住房十分困难,但青年教师晚上需要办公,钻研教材,有时还要会会朋友,更需要有安静的环境,我们就挖潜力,安排他们住宿,而且尽量安排他们住单人小房间。青年教师在农村工作最大的忧虑是成家立业,这个问题解决不好,会导致情绪低落,工作消极,想远走高飞,甚至不安现状,对现实不满。为了使他们安心工作,为农村教育事业奉献,几年来,学校领导指派有关教师,有

时领导亲自出马,不怕麻烦,先后为十六位男女青年教师牵线搭桥,使有情人终成眷属。目前这些教师解决了婚姻大事,有了个满意幸福的小家庭,他们工作安心,热情高,精力充沛,挑起了教育、教学工作的大梁,正在为农村教育事业而努力。

对教师生活上的体贴,照顾,是一种无声的命令,教师最易感受,他们会知恩图报,以主人翁的姿态出现,以自己勤奋的工作来报答组织上的关心,使教学质量大大提高。近两年,参加全国初中生数学联赛华东地区初中生数学联赛,我校有四名学生分别获省一等奖,市一、二、三等奖。初二学生沈晓华获市书法比赛三等奖。初三学生简战红被评为全国助残先进个人,去年五月赴京接受表彰并受到中央领导江泽民等的接见。这些都与我们采用软管理,调动教师的积极性分不开。

实践证明,我们重视学校的软管理——加强思想工作,重视民主管理,情感管理是有效的。它调动了教职工的工作积极性,为全面贯彻党的教育方针,提高教育质量奠定了良好的基础。

教师的“人性”和学校管理

施 跃 健

社会组织中人群的活动,受到人员、钱财、物资、事件、时间、空间、信息等诸因素的制约,因而,管理的范围应包括对人、财、物、事、时、空、信息的管理。但是,这诸多因素中,人是最重要的因素,因此,对人的管理是管理工作的核心。特别是学校这种教育组织,连“产品”也是人,因此学校对人的管理比其他社会领域就更为重要。

在具体管理中,管理人员不由自主地对“人性”有所假设,管理心理学家麦格雷戈(D. M. McGregor)曾经说过:“真正的问题在于管理者的宇宙观和价值观的改变,这个问题解决了,其他如何推行的问题便成为细枝末节了。”他在其所著的《企业的人性面》一书中进一步写道:“每项管理决策和措施,都是依据有关人性与其行为的假设。”

一、管理科学中人性的假设

西方管理心理学提出了四种与管理有关的人性假设,即“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”。这四种假设表明了西方管理界对人性看法的发展历程。麦格雷戈提出了两种对立的管理理论:X理论和Y理论。麦氏主张Y

理论,反对X理论。而X理论就是对“经济人”假设的概括。X理论的基本观点如下:

1. 多数人天生是懒惰的,他们都尽可能逃避工作。
2. 多数人都没有雄心大志,不愿负任何责任,而心甘情愿受别人的指导。
3. 多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的,必须用强制、惩罚的办法,才能迫使他们为达到组织目标而工作。
4. 多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要,因此,只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。
5. 人大致可以分为两类,多数人都是符合上述设想的人,另一类是能够自己鼓励自己,能够克制感情冲动的人,这些人应负起管理的责任。

基于这种假设,必然会采取相应的管理措施,这些措施可以归纳为三点:

1. 管理工作的重点是在提高生产率,而对于人的感情和道义上应负的责任,则无关紧要。
2. 管理工作只是少数人的事,与广大工人群众无关,工人主要任务是听从管理者指挥。
3. 在奖励制度方面,主要用金钱刺激工作积极性,同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

Y理论实际上是“自我实现人”假设的概括。其基本内容如下:

1. 一般人都是勤奋的,如果环境条件有利,工作如同游戏或休息一样自然。

2. 控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法。人们在执行任务中能自我指导和自我控制。

3. 在正常情况下,一般人不仅会接受责任,而且会主动寻求责任。

4. 在人群中广泛存在着高度的想象力,智谋和解决组织中问题的创造性。

5. 在现代工业条件下,一般人的潜力只利用了一部分。

根据 Y 理论,管理措施也应有相应改变,主要表现在:

1. 管理重点改变。重视工作环境,认为应该创造一种适宜的工作环境、工作条件,使人们在这种条件下,能充分挖掘自己潜力,充分发挥自己的才能。

2. 管理人员职能的改变。管理人员主要任务在于为发挥人们的才智创造适宜条件,减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

3. 奖励方式的改变。麦格雷戈等人认为,对人的奖励主要有两大类:一是外在的奖励,如工资、提升、良好人际关系等。另一是内在的奖励,指人们在工作中能获得知识,增长才干,充分发挥自己的潜能等。强调只有内在奖励才能满足人的尊严和自我实现的需要,从而极大地调动职工的积极性。

4. 管理制度的改变,总的来说,管理制度应保证职工能充分表现自己才能,达到自己所希望的成就。

X 理论和 Y 理论在人性假设中是根本对立的。虽然它们都是针对企业管理而言,但在学校管理中也会反映出来,

有些领导这样对待教工,有些那样对待教工,无不反映了领导者的管理观念。那么我们应该有哪种人性假设?要解决这个问题,首先应该对教师教育工作的特点有深刻全面的认识。

二、教师教育工作的特点

我们说教师的教育工作是一种脑力劳动,那么,这种脑力劳动有什么特点呢?

1. 要求有更高的自觉性。俗话说:“教师工作是良心工作。”当教师自觉性不高或没有自觉性时,任何外力都不能使他真正备好主课,上好课。自觉性很高的教师不需要外在的物质奖励,会乐在其中,当然也需得到领导尊重、信任。

2. 专业性。教师是专业人员,他的专业是教育。教育工作的专业性表现在两个方面:一是本学科的专门知识和必要技能,二是教育的技术。教师不仅要有渊博的知识,高尚的道德品质,而且要有把知识传授给学生的较高技术。

3. 创造性和艺术性。首先,教育工作是一种创造性活动。教师讲课内容一般是与课程范围一致的,但教师讲课是根据学生心理特征而对教材所作的一种新安排。备课是这个创造过程不可缺少的“设计”阶段,讲课内容是教材内容的新表现形式。其次,教育工作也是一种艺术活动。因为课堂上坐着的几十个学生是活生生的人,教师在课堂上对学生的反应必须迅速作出有利于课堂教学任务完成的反应,这就需要艺术。尤其在课堂教学“随机应变”的时刻,更需要有灵感。

4. 个体性。教育工作从学生整体看,是各有关教师和

其他人员共同劳动的结果,但各个教师都可以在自己的范围内独立完成自己的任务,特别是上课时,不可能有两个以上的教师在同一教室对同一班学生讲同一堂课。所以,教育工作有比较明显的个体性。

5. 教师工作时间和教师休息时间有很强的不确定性。教师上课时间必须规定,而且课程安排好后,尽可能不作改变。但上课只占教师工作时间的一部分,教师的大部分时间花在为上课服务的课前准备和课后辅导、检查上。所以,教学质量的提高应建立在教师的自觉性上,工作地点和时间的规定只是一个辅助性措施。

6. 社会效果的延时性。教师讲授一门课,通过测验或考试,只能衡量它的临时效果,但学校的任务是培养全面发展的学生,所以教育工作的社会效果才是主要的。而社会效果不像其他产品质量那样容易鉴定,学生的质量必须过一段时间才能显露出来,这就表现了社会效果的延时性。

三、教师的“人性”和管理

从对教师工作特点的认识来看两种人性假设,显然都不是十分吻合教师的“人性”。X 理论的人性假设,在原则上我们不能接受,因为它对人的看法太消极。但从它引导出来的某些具体管理措施却并非完全没有价值。按我国学校管理的目前情况看,重视规章制度和劳动纪律,是正确的。再加上我国教师生活水平低,认为“经济报酬”是促进工作积极性的重要因素,也是有现实意义的。所以,全部否认 X 理论并不十分妥当。

在原则上,我们应坚持 Y 理论,因为它对人持积极的