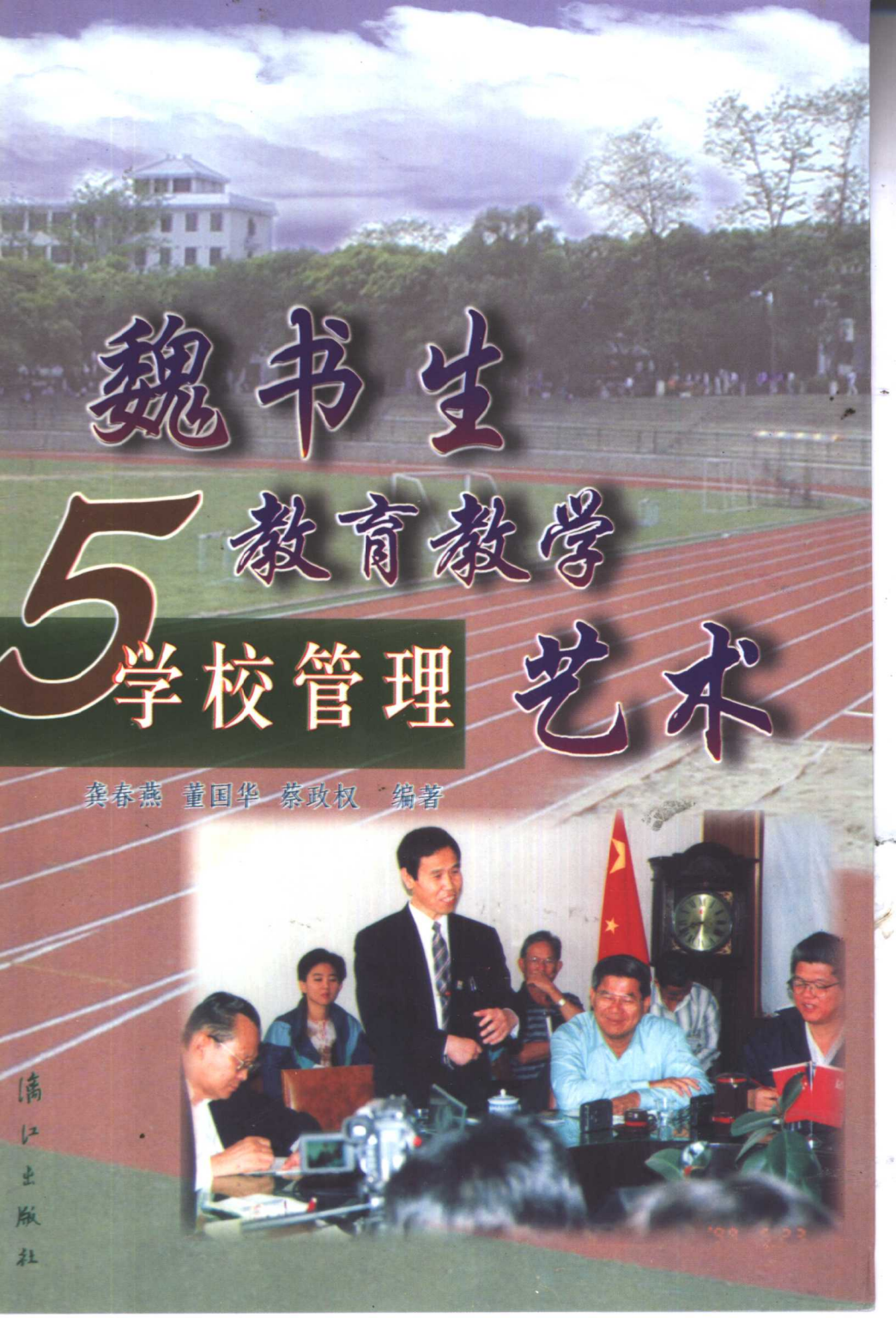




魏书生

5 教育教学

学校管理 艺术

龚春燕 董国华 蔡政权 编著



魏书生教育教学艺术

(五)

学 校 管 理

龚春燕 董国华 蔡政权 编著



漓江出版社

序

周之良

改革使中华大地充满生机,教育园地出现了百花争妍的新局面。时代创造了人,人也在创造时代。改革开放时代的最强音是创新。历史在创新中前进,人在创新中成长,教育在创新中为祖国的社会主义现代化建设注入了无限活力,也锻炼了一大批优秀的富有时代特色的教育改革家,魏书生便是其中的佼佼者。

改革开放以来取得的成绩和经验,将鼓舞我们满怀信心,乘势而上,继续改革创新。对全国著名教育改革家魏书生教育教学艺术研究的一系列书,正在此时应运而生。这些书,无论是对过去的总结,还是对未来的指导,都是十分有益的。魏书生的先进事迹启示我们,我国教育已经艰难地、卓有成效地开创了可喜局面,科教兴国大有希望。

魏书生教育思想和改革经验的内容丰富,影响巨大。龚春燕、董国华等同志主编的这套《魏书生教育教学艺术》丛书,给各位老师学习、研究魏书生,为推广魏书生教学经验提供了有益的素材。该丛书的特点在于:

一、全套书立足于大教育观,立足于 21 世纪人才的目标,围绕教育教学的众多方面进行阐述,既有理论分析,又有实践指导,

是广大中小学教师的良好参考书。

二、突出非智力因素的研究。魏书生教育教学改革成功的因素很多,其中的一个重要方面,就在于他非常重视对学生非智力因素的指导,如对学生世界观、人生观、道德品质以及兴趣、动机、情感、意志、态度、习惯、自尊心、自信心、抑制力等心理品质方面的指导。用魏书生的话说,良好的教学效果一小半决定于智力因素,一多半决定于非智力因素。这也和近年来加强情感教育的实践和理论相吻合。

三、从素质教育的角度分析魏书生的教育思想。科学与民主是魏书生教育的主旋律。“教师是为学生服务的”,充分体现了魏书生教学的民主性。这套书透析了魏书生通过各种措施,充分调动学生学习的积极性、主动性,真正成为学习主人的事例,抓住魏书生同志“教书育人”的深刻哲理进行深入浅出的阐述,指出了在学科教学中渗透德育的方法。

四、抓住了魏书生教育思想的实质——培养学生的能力,即自学能力和自我教育能力。学会学习是通向 21 世纪的个人护照。作者结合实际,深入浅出地阐述,为使学生“会学”,为促使差生转化指明了有效的途径。

五、从培养学生创新力剖析魏书生的教育思想。创新是知识经济的灵魂,也是素质教育的重要内容。在知识经济时代,培养学生的创新人格、创新精神、创新意识、创新方法是教师的重要任务。作者从魏书生“一件事有一百种做法”的思想中,运用魏书生教学中的具体事例进行剖析论述,以利于培养学生的创新习惯和创新力,在今天有着特别重大的意义。

我同大家一样,都在学习魏书生,学习我国教育改革中涌现的多彩的新经验。学习这些最生动的教育学,是提高我们自身素质的重要途径。学习是永无止境的。书此为序,愿与同行共勉。

编辑提示

机遇偏爱有准备的头脑，幸运垂青执着追求的人。

魏书生选择了教育，历史选择了魏书生，中国终于有幸出现了具有哲学家头脑、改革家气魄和未来学家眼光的一代教育家。

魏书生勤于思考，敢于改革，一步一脚印；魏书生善于总结，勇于创新，一步一层天。他的经验经过反复实践，已升华为一种技巧，一种艺术，一种境界。这套《魏书生教育教学艺术》丛书，即是对他这种技巧和艺术进行汇总和分类赏析的一束奇葩。

中国教育需要更多有准备的头脑，中华民族需要更多执着追求的人，时代呼唤更多魏书生式的教育工作者。

目 录

序	周之良
一 目标管理艺术	1
(一)学校发展目标	1
(二)魏书生目标管理的特点	4
二 民主管理艺术	8
(一)管理制度民主化	9
(二)魏书生民主管理特色	10
(三)民主管理的实施	12
(四)平等是民主的前提	13
(五)平等和尊重是民主精神的内核	15
三 科学管理艺术	16
(一)重视科学研究,探索规律	17
(二)加强制度建设,以法治校	20
四 时间管理艺术	24
(一)要强化时间管理意识	26

(二)严格自我时间管理·····	27
五 空间管理艺术 ·····	32
(一)学校空间管理·····	32
(二)家庭空间管理·····	37
(三)社会空间管理·····	39
六 效率管理艺术 ·····	40
(一)效率约束自己·····	40
(二)效率管理班级及学科教学·····	41
(三)效率管理学校·····	45
七 信息管理艺术 ·····	47
(一)主办“三报”·····	47
(二)设立两个信箱·····	49
(三)办校园广播台·····	51
八 威信管理艺术 ·····	54
(一)校长的素质·····	55
(二)校长的威信·····	56
九 教学管理艺术 ·····	64
(一)魏书生的教学观·····	64
(二)魏书生的教学发展观·····	68
(三)魏书生的能力观·····	71
(四)魏书生的立体学习观·····	75
(五)魏书生的教学管理组织观·····	78

十 教育科研管理艺术	80
(一)教育科研的意义	81
(二)教育科研的益处和环境	84
(三)教育科研管理	90
(四)教育科研的过程	93
(五)明确教育科研的任务	98
(六)教育科研的条件	103
十一 教师管理艺术(一)	106
(一)调动人的积极性	106
(二)教师的培养和提高	119
十二 教师管理艺术(二)	126
(一)做人的管理	126
(二)主人的管理	133
(三)仆人的管理	134
附录:盘锦市实验中学规章制度	137
一 29 种工作制度	137
二 18 种常规条例	162
三 34 种岗位职责	177
四 教师量化管理考核评比试行方案(第七稿)	204
后 记	213

一 目标管理艺术

盘锦市实验中学始建于1985年10月,1986年3月魏书生任校长兼党支部书记。当了校长兼党支部书记的魏书生仍像一个普通教师一样,继续担任两个班级的语文教学并兼班主任,他原有的工作量丝毫没有减少,而且他又能非常出色地完成作为一个校长兼党支部书记应该完成的工作任务,这就不能不引起人们的思考与探究。像思考与探究他语文教学和班级工作成功的奥秘那样去思考与探究他的学校管理工作上成功的奥秘。

(一)学校发展目标

目标是构成管理活动的前提。任何社会共同劳动的管理,都必须有明确的目标以统一认识、统一行动,达到共同为之奋斗的目的。现代管理学中的目标管理,是把目标作为一种管理手段,通过规定切实可行的目标,并且运用这种目标达到实施管理的目的。管理者的基本职责之一,就在于正确地规定目标,从而依此目标科

学地组织和管理人、财、物,去争取实现最终的目标。作为管理者,既不能没有目标地盲目管理,也不应有任何偏离目标管理的行为。因此,目标问题是现代管理中必须首先回答的重要问题。日本学者安藤尧雄在其《学校管理》一书中认为:“学校教育的特点之一,在于能按着明确的教育目标进行教育。因此,对于学校教育,重要的是确定学校的奋斗目标。……确定本学校的教育目标,这是学校管理的首要任务之一。”

人们常说,对于学校的管理,主要是教育思想的管理,而教育思想则集中体现在教育目标上。学校管理者要深入地研究和理解目标,即按一个什么样的目的和标准去培养人。在学校管理中,除了规定教育目标之外,还要有为实现教育目标而进行的各项工作的目标,以及对这些工作实施管理的目标。教育目标和管理目标这样两种目标,在各个层次与各个方面的具体化就构成学校的目标系统。

在魏书生的满满的书架上,人们可以看到《现代学校管理》《学校管理手册》等许多管理方面的著作。随手翻看,不难发现那处处精心研读的痕迹。魏书生认为,校长应“安下心来,调查了解情况,研究学校管理规划”,而作为规划的核心是确立管理目标。他从盘锦实验中学的实际出发,为学校管理构建了明确而又可行的目标。盘锦市实验中学原属县级普通中学。现有教职员工 100 名,其中任课教师 63 名,任课教师中大学本科毕业的 1 名,大专毕业的 13 名,另有函授本科毕业的 2 名,职员及后勤工厂工作人员 29 名,领导干部 8 名。现有按学区分配的学生 1306 名,分为 18 个教学班。初一、二、三年级各 6 个教学班。师资学历状况与学苗知识智力状况相当于县镇中学的一般水平。学校占地面积 22471 平方米。现有 2779.8 平方米教学楼一座及 1441 平方米的瓦房一栋和一座约 164 平方米的教室。物理、化学、生物实验室,美术活动室、图书阅览室、体育活动室以及教学经验展览室等都是临时性的,简易的。

其校舍条件和设备在全省实验中学处于中等偏下水平。

从上述实际出发,在组织全体教职员工反复讨论的基础上,魏书生在他出任首任校长的 1986 年为盘锦实验中学确立了如下的实验目标:

1. 办学目标

立足于本校师资、学苗、办学条件的现状,按照“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”的方向,改革管理体制,改革教学工作、思想政治工作、体育卫生工作,使学生在德智体几方面得到生动活泼的发展,更好地完成普通中学的双重任务,为创办符合时代要求的一般中学积累较全面的经验。

2. 培养目标

首先使学生全面打好基础(包括道德品质的基础、知识和技能的基础、身体素质的基础),同时使学生具备自我教育的自学能力,发展每个学生的兴趣和爱好,培养学生的一技之长,在此基础上,培养各学科尖子和社会活动尖子,培养大部分学生的创造才能,使其有开拓精神和创新能力,使学生成为有理想、有道德、有文化、有纪律的适应社会主义现代化需要的真诚、善良、创新的新型人才。

3. 阶段目标

1986 年 7 月至 1987 年 7 月为准备阶段;1987 年 7 月至 1990 年 7 月为初级阶段;1990 年 7 月至 1995 年 7 月为第二阶段。

准备阶段(一年):解决体制改革的大部分问题,确立校级及中层职能机构,明确职能机构的职责范围;各教研组及每位教师制定教研组及个人的教改计划。

初级阶段(三年):使学生自我教育能力有明显提高;学生的毕业率、合格率、升学率、达标率等可比数值处于同类中学的领先地位;使任课教师的学历水平 50% 达到国家规定的要求;使各主要学科教育有在市内学术会议交流的论文,三大基础学科有在省内学术会议交流的论文。90% 的任课教师业务能力和组织教学能力

基本达到合格水平;改善办学条件,建起教学楼和办公楼,建好符合标准的理、化、生实验室,筹备图书室、外语语音室的建设工作;办好为教师服务的年盈利 10 万元以上的工厂,为 10 位骨干教师解决住房问题,为每位教师提供年均 500 元的奖金或福利。

第二阶段(五年):高中全部上齐,按照实验中学初中毕业生在本校分流的计划,先办文科班,再办职业技术班、理科班。培养目标、师资培训、改善办学条件的具体指标另定。根据总的实验目标,进而确立本校在管理体制、教学改革、德育工作改革、体卫工作改革、师资培训、教育科研和改善教学条件等方面的个体工作目标,并进而把具体的工作目标量化为可以检测的指标。而由上述整体实验目标——局部工作目标——个人执行量化指标所形成的“目标连锁”,又进一步转化为本校年度或学期的工作实施计划。

(二)魏书生目标管理的特点

魏书生在对本校实施目标管理的过程中,特别注意以下几方面,并从中显示出其在目标管理上的特点。

1. 管理目标与教育目标的结合

学校管理目标,即学校一定时期的工作目标,是要把学校办成什么样的学校,在管理上要达到一个什么样的规格和标准。具体地说,一方面是指学校教育、教学等各方面工作达到的预期目标;另一方面是指学校建设的近期与远期规划,要在学校的发展规模、教师水平与管理水平上有什么样的改变,还有学校管理活动所采取的措施要达到一定的预期标准。总之,是指学校管理者有效地组织和管理人、财、物,从而使学校的教育、教学水平和设施条件达到一定的预期标准,以保证学校教育目标实现。学校的教育目标

与管理目标是学校目标管理系统中既有区别又有联系两种目标。所谓区别,是指各有其规定性,学校教育目标是指受教育者的培养方向及其成长发展所应达到的目标,而学校管理目标则是指学校管理者经营管理学校所从事管理活动的方向和目标。学校管理活动所不同于教育、教学活动的根本点,就在于管理活动是对教育、教学活动的组织、协调与检查指导的活动,是为教育、教学活动提供人、财、物的条件,并且使其成为有效结合、充分发挥效能的过程。所谓联系,是指学校管理目标的确定,是以实现学校教育目标为目的;而学校教育目标的实现,则以学校管理目标的实现为前提。总之,学校的一切管理活动,都以有效地组织教育、教学活动,以完满地实现教育目标为其最终目的。盘锦实验中学确立的三个方面的实验目标,正是充分体现了学校教育目标与管理目标的密切结合。

2. 一般目标与具体目标的结合

党和国家规定的总的教育目标,具有高度的概括性。各级各类学校都必须贯彻执行。但是,总的教育目标,还要具体化为各校的增长率目标。各级各类学校,既有教育程度的区分,又有学校性质的差异;就办学条件来说,在同一类型、同一性质的学校中,各校的办学条件也是各不相同的;就学校的基础来说,各校原有的工作基础也不一样。因此,贯彻教育目标不能停留在一般要求上,要从各校的实际出发,提出切合本校情况的更为具体可行的教育目标。作为学校管理者,要在教育目标上体现管理职责,就在于他能根据上述条件的不同,拟定本校学生应达到的水平——教育目标。只有这样,教育目标才能成为教育、教学活动经常追求的动因,鼓励人们为之奋斗。盘锦实验中学在“实验目标”中确立的“培养目标”即教育目标中,除了“使学生德智体几个方面都得到生动活泼的发展”、“使学生成为有理想、有道德、有文化、有纪律的新一代”这些党和国家规定的总的教育目标外,还从本校的原有基础和现实状

况出发,提出了适合本校当前和今后发展的具有自身特色的具体的教育目标,即“注重使学生具备自我教育的自学能力,发展每个学生的兴趣和爱好,培养学生的一技之长,在此基础上培养各学科尖子和社会活动尖子,培养大部分学生的创造才能,使其有开拓精神和创新能力”,“适应现代化建设需要的真诚、善良、创新的新型人才”。这里提出的“自我教育和自学能力”是魏书生在教改实践中创造并在全省和全国推广的符合当代教育和教学改革方向的成熟的经验。这里提出的“真诚、善良、创新”则是盘锦实验中学正在形成并大力倡导的校风。这些,就是盘锦实验中学在教育目标上区别于其他中学的特色所在。而注重发展学生的个性,培养学生特长,在当今片面追求升学率的倾向日益严重的情况下,就更不是一般学校敢于提出的教育目标了。盘锦实验中学不仅勇于提出这样的教育目标,而且付之于教育实践。盘锦实验中学虽是省重点中学,但它实验的宗旨却是要“为创办符合时代要求的一般中学积累较全面的经验”,这更是它的难能可贵之处。

3. 定性目标与定量目标的结合

学校管理目标是对办学意图的概括,是从实际条件出发,经过科学预测而形成的带有明确目标的一种决策。因此,学校管理目标的内容,应当是体现学校管理者的最基本的设想,既要概括,又要具体,既要规定未来发展预期达到的质的要求,又要有力争实现的量化指标,使人一目了然,而这个目标经过努力是可以实现的。从具体化的程度上来看,学校管理目标,应当是总的方向性目标,各个侧面的保证性目标,以及加以量化的具体指标的结合。盘锦实验中学在实施目标管理过程中,无论是制定总的教改实施方案还是制定年度实施计划,都做到定性目标与定量目标相结合,而且规定得切实可行。

4. 组织目标和个人目标的结合

学校管理目标不仅是学校管理者的意愿,而且要取得群众思

想和行为的认同,没有达到这一点,就不可能构成目标管理。只有上下沟通、协调一致,依靠全体成员的自觉行动,才能取得实施目标管理的效应。因此,实施目标管理,要求学校管理者要善于正确处理组织目标和个人目标的关系,这就要促使学校的教职员工都能意识到自己在学校整体中所处的地位和作用,同时还能使其才能得到充分的发挥,作出自己的贡献。为了取得广大教职员工对组织目标的认同,魏书生制定盘锦实验中学每一项整体目标都是经过上上下下、反反复复的讨论后才确定下来的,并能为每个成员在完成组织目标过程中得到满足感、成功感、幸福感提供条件,做到“尽责为乐、自胜为乐”。比如,魏书生在制定教师学历达标的目标中指出:“对达到学历水平确有困难的教师,也一定要发挥他们的一技之长,使他们同样成为受学生欢迎的、能胜任教学工作的教师,并在自己所擅长的领域内不断有新的发现、新的成果。”

任何学校的一切管理工作都是为了最终有效地实现教育目标,而管理目标又是实现教育目标的保证。所以学校管理的全过程应着眼于目标的管理。学校管理的首要任务是制定正确的目标,并以目标维系学校各个部门和全体成员,使之处于整体管理体系中,沿着目标指引的方向,共同协作,相互监督;同时认定每个部门和成员在完成学校管理目标中的责任,并以目标及其完成的程度作为评价贡献的尺度。因此,目标不仅具有导向作用,还有激励作用、协调作用。魏书生充分发挥了目标管理的作用,所以他在学校管理中取得了成功。

二 民主管理艺术

民主管理就是要使群众在民主集中制的指导下,广泛参与讨论和决策学校的管理问题。正如魏书生所说:“民主管理,在某种意义上就是多数人参与政治,参与管理,参与决策,参与比较复杂的工作。”充分发扬民主,有助于发挥群众的聪明才智,有助于提高师生员工的主人翁责任感。

学校里的基本群众是教师与学生。学生在学校中是最多数群众。在学校管理中,要注意发挥他们的积极性与主动性,要注意反映他们的要求和吸取他们的意见。但是,学生毕竟是受教育者。教育方针、培养目标、教育计划、教育大纲等等都是一定社会或阶级的要求在教育工作上的体现。而要把这种要求变成现实,只能依靠教师的辛勤劳动。列宁说过:“学校的真正的性质和方向,并不由地方组织的良好愿望决定,不由学生‘委员会’的决议决定,也不由教学大纲等等决定,而是由教学人员决定的。”所以,办好学校主要是依靠教师。教师与学生是学校民主管理主要的依靠对象。

(一)管理制度民主化

当有人向魏书生提出“你是靠什么来管理班级”这一问题的時候,他的回答是:“说心里话,我没有什么新办法,只是认真思考 70 年前‘五四’运动提出的口号‘民主’与‘科学’,并诚心诚意地将其运用于班级管理,结果使我和学生都获得了一定程度的思想解放与个性自由,从而提高了工作与学习的效率。”他还进而阐述要实行民主管理的道理,他认为:“独裁、一言堂、个人迷信是愚昧的、落后时代的产物。靠这些管理愚昧、落后时代的团体会有—定成效,但管理文明进步时代的团体就非失败不可。民主管理是文明与进步时代的选择,大团体如此,小的团体班级也是如此。”所以,对于魏书生来说,不仅对班级这个小团体实行民主管理,对学校这个大团体同样实行民主管理。他曾说:“学校工作和班级工作应最大限度地依靠民主管理和制度管理。”

实行校长负责制以后,更应强调民主管理。因为校长负责制的高度集中,需要坚实的群众基础。校长权力的扩大,不等于教职工权利的缩小,它与发扬教职工民主精神应该是一致的,因此要从思想作风上自觉加强民主管理,并逐步建立—些制度。民主管理,不但要求管理者在认识上要树立正确的群众观点,在工作上要善于执行群众路线,有事同群众商量,而且要使教职工群众真正享有民主管理的实权,建立群众执行民主权利的组织,使之有参与决策和否决权利,把学校管理工作自觉地置于群众的监督之下。魏书生主张“领导不要树立个人的威信,而要树立群众的威信”。提倡要“少一些人治,少一些无效劳动”。为了强化民主管理,身兼校长和党支部书记两职的魏书生对学校的民主管理做了如下规定:

1. 党支部为加强学校的民主化建设,应在全校建立融洽和谐