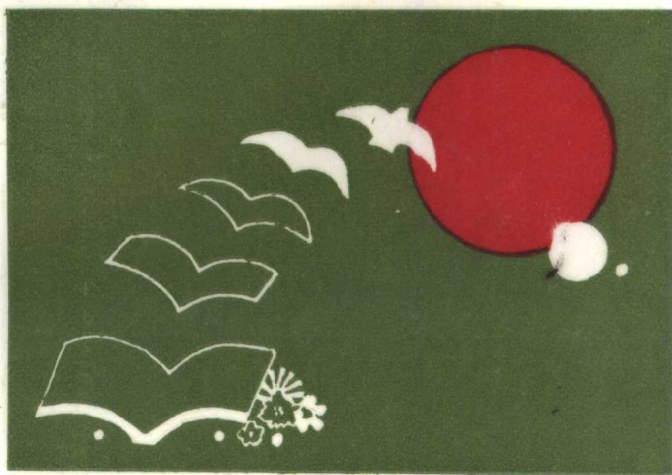


北京教育出版社



学校管理的方法和艺术

●张觉民

●北京教育出版社

北京教育丛书

学校管理的方法和艺术

张觉民 著

北京教育出版社

(京)新登字202号

学校管理的方法和艺术

XUEXIAO GUANLI DE FANGFA HE YISHU

张觉民 著

*

北京教育出版社出版

(北京北三环中路6号)

邮政编码: 100011

北京出版社总发行

新华书店北京发行所经销

北京教育学院印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 7印张 145000字

1993年8月第1版 1993年8月第1次印刷

印数1-5000册

ISBN7-5303-0497-6/G·471

定价:4.40元

北京教育丛书

周谷城题



《北京教育丛书》编辑委员会

顾问: 李 晨 韩作黎

主 编: 汪家镠

副主编: 姚幼钧 杨玉民 张鸿顺 温寒江 白 耀
方道霖 张觉民

编 委: (以姓氏笔划为序)

于洪波	王 平	王光裕	王洪权	王桂生
王家骏	王碧霖	方道霖	白 耀	叶钟玮
乔 震	汤世雄	杨玉民	汪家镠	张觉民
张鸿顺	陈清泉	陈境孔	林 慈	范小韵
罗玉圃	金德全	贺水葵	赵正中	姚幼钧
胡红星	钟善基	徐仁声	徐俊德	倪传荣
萧 沅	章家祥	阎立钦	曹福海	梁慧霞
温寒江				

序

徐 惟 诚

教育事业的重要，已经日益被愈来愈多的人认识了。

中国要振兴，归根到底要靠我们中国人自己努力奋斗，要靠我们的全体劳动者创造出数十倍于今日的劳动生产率。这是一个全体国民素质提高的过程。人们自然要寄希望于教育。

要搞好教育，需要做许多事情，其中最根本的还是要靠人，靠教师，尤其是担负着国民基础教育任务的中小学教师。

教师的重担，关系着祖国未来的命运，也关系着每一个教育对象未来的命运。他们所教的学生在未来的社会条件下，究竟怎样做人，怎样立身处事，能不能用自己的双手为社会做出贡献，从而也创造自己的幸福生活，在相当大的程度上取决于在青少年时代所受到的教育。

我们知道，人，是世上已知物质发展的最高形态。关于人的意识、观念、智力的形成和发展的规律，我们离知道得很清楚还有很大的距离。社会主义的教育科学需要有一个大发展，这是毫无疑义的。

在教育育人第一线工作的广大中小学教师，对社会主义教育科学的发展应当有特殊的贡献。他们当中的许多人把一

辈子的心血都用来为祖国培育后代、造就人才，积累了丰富的经验。这些经验理当成为整个教育战线的共同财富。可是由于种种原因，这件总结和传播经验的工作过去做得还很不够。为此，中共北京市委和北京市人民政府决定，拨出专款，指定专人组成编委会，编辑出版一套《北京教育丛书》。这个决定受到广大中小幼教师的欢迎和支持。在短短一年多时间内，已经报来几百部书稿。又有一批热心而有经验的同志担任编审工作，看来任务是可以完成的。

我们相信，《北京教育丛书》的编辑出版，对于鼓励广大教师钻研业务，积累经验，对于传播和交流这些经验，对于推动教育科学研究，对于提高普通教育的水平，都是有积极作用的。同时，这套丛书的出版，也将有助于人们认识教师所作的艰苦的、创造性的劳动。

改革和建设的大潮在祖国大地上汹涌澎湃，每天都有许多新问题提到我们面前来，也把许多新问题提到我们的教育工作者面前。这是一个需要有许多新创造的时代。教育战线上的同志们为祖国的振兴所建立的功绩，是不会被人们忘记的。

前 言

学校管理是一项复杂的系统工程，是提高办学效益的枢纽。在相应的人力、物力、财力的基础上，加强学校管理，能充分发挥客观条件的作用，优化办学效果。

校长是学校行政最高负责人。要办好一所学校，不论有什么样的办学条件，都要通过校长的管理活动，才有可能成为现实。长期在学校工作的同志，都深知此项工作的艰难和重要。

怎样创造一个同心协力的教育集体呢？

怎样才能使学校工作富有成效呢？

怎样提高管理的效率呢？

这是学校管理中需要多花费一些心血的几个问题，关系到学校管理的一系列原则、方法和艺术等各方面，在新的历史时期，具有特殊的重要性，需要认真总结经验、探索规律。考虑到原则一词，也可以理解为是根本方法，因此，为了简短些，本书用“方法和艺术”定名。

从根本上说，任何管理首先是对人的管理。对物的管理，也要以对人的管理为中介。激励人们团结奋斗，充分发挥潜力，是管理的核心问题。为此：

首先，要有共同的目标，成为人们团结奋斗的思想基础，这是学校管理的首要问题。本书第一章重点讨论了目标的作用、教育目标和管理目标、确定目标的依据等内容。

再有，要实行民主管理，这是充分发挥群众主人翁精神的

基本方法。本书第二章分析了这方面的新情况、新的启示，并介绍了民主管理制度化的新经验。

再有，要重视情感因素问题，它的实质是尊重人，这是处理人际关系的基本原则。本书第三章对此进行了探讨。根据人的主体性观点，阐述了情感对人的行为有调节、强化、感染、动力作用，这是社会生活中的一条客观规律。阐述了重视情感因素，尊重人、理解人、关心人是领导者的基本修养。对重视情感因素的基本方法——设身处地为对方着想，对情要以理为本的问题，也结合实际经验做了分析。

再有，要讲求工作方法和艺术，提高工作效率。这是第四章的中心内容。在实际工作中，科学的工作方法和管理艺术，是难以截然分开的。聪明的领导者，善于从实际出发，根据客观情况，审时度势，采取及时恰当的处置方法，这是一种可贵的工作才能。第一节，强调要探索适合自己需要的工作方法，这是普遍性与特殊性的统一，是科学与艺术的创造。第二节，提出一种新的争取最佳管理的方法——三轴管理方块图。人们不是常说，要科学管理、立体思维吗？这个方法可以一试。第三节、第四节、第五节，结合实际工作中的具体事例，分别总结了抓住中心、减少忙乱、灵活处理问题的具体经验和规律性认识。

还有，要重视待人、处事、律己的问题。这实际上是领导者的世界观和精神品质在思想、工作、作风方面的表现，是一种人格的力量，对学校工作的各个方面有重大影响。本书第五章结合实际事例作了具体分析，并总结了一些规律性的认识。

第六章的内容是，坚持以教学为主。这是办好学校的基本原则。

教学工作是学校日常的中心工作。坚持以教学为主,是学校区别于社会其他部门的本质特征,是办好学校的基本原则。校长把大部分时间、主要精力用在教学工作上,是尽职尽责、按规律办事的表现,是使学校工作富有成效的根本问题。

本章第一节,结合当前形势分析了这条基本原则,并针对校长在工作中面临的实际困难,总结经验,介绍了行之有效的方法。第二节,围绕教育思想领导的几个问题,进行了探讨,重点介绍了全面发展、学有特色的办学思想,概括地从五个方面探讨了教学观念的更新问题。第三节,围绕深入课堂教学、发挥“学”对“教”的促进作用、重视专题调查、搞好常规管理等问题,选择典型事例,就事论理,探讨教学工作规律性的认识,强调了校长深入教学第一线 and 以“学”促“教”的思想。第四节,简要介绍了四个方面比较有代表性的教改经验。第五节,讨论了建设教师队伍,特别是青年教师培养问题。

为了说明目标管理和教学管理中的有关问题,书后附录了作者1983年在北京二中工作时,发表于《光明日报》和《教育研究》上的一篇文章:《全面发展;学有特色》,作为参照。

人们对自己所熟悉的事物,常常有一种拜物教心理和特殊的思维方式。这可能产生两种效果:或者专心致志,深入钻研,有所创新;或者封闭在一个狭隘的小天地,囿于一孔之见,自我欣赏,不能自拔。防止后一种局面出现的有效措施之一,是以读者为师,深入探讨。谨此求教。

北京二中的师友、东城教育局的同志和兄弟学校的校长们,对本书的撰写给予了宝贵的启示、帮助和支持。景山学校、北京四中、北京五中、北京一中、大望路中学等校的管理经

验使本人颇受教益。谨表示衷心的感谢。

张觉民

1993年3月20日

目 录

第一章 目标	(1)
第一节 目标在管理中的重要作用	(2)
第二节 教育目标和管理目标	(6)
第三节 确定目标的依据	(8)
第二章 民主管理	(11)
第一节 新的情况	(11)
第二节 三点启示	(14)
第三节 实行民主管理的不同观点	(15)
第四节 民主精神的具体表现	(17)
第五节 民主管理制度化的新经验	(21)
第三章 情感因素	(25)
第一节 从“该怎么办就怎么办”谈起	(27)
第二节 尊重人,理解与信任的桥梁	(30)
第三节 管理,更在于激励和鼓舞	(32)
第四节 情感的调节、动力、强化、感染作用	(37)
第五节 一个根本观点:人的主体性	(40)
第六节 设身处地为对方着想	(42)
第七节 情要以理为本	(45)
第四章 工作方法和艺术	(47)
第一节 创造适合自己需要的工作方法	(47)
第二节 怎样实现最佳管理 ——三轴管理方块图	(51)

第三节	有点“死心眼”	(55)
第四节	学会“偷点儿懒”	(58)
第五节	需要“找窍门儿”	(67)
第五章	待人、处事、律己	(82)
第一节	对教师的进取精神,工作成效,能 及时给以肯定	(82)
第二节	提供实现目标的均等的机会	(85)
第三节	批评要注意方式	(86)
第四节	奖励表彰力求做到实质上的公平	(88)
第五节	对批评与意见要认真倾听	(90)
第六节	一要开明,二要公正	(92)
第六章	坚持以教学为主	(101)
第一节	集中主要精力管理好教学工作	(101)
一、	以教学为主是办好学校的一条基本原则	(101)
二、	实际情况是校长难以做到以教学为主	(104)
三、	处理好两个功能的矛盾	(105)
四、	六条具体措施	(106)
五、	上级领导部门的积极帮助	(109)
第二节	首先是教育思想的领导	(110)
一、	重要意义	(110)
二、	怎样实现教育思想的领导	(111)
三、	介绍几所学校的办学思想	(113)
四、	全面发展和个性发展	(116)
五、	学有特色的观点在实践中形成	(119)
六、	教学观念的更新	(123)

第三节 搞好教学管理,提高教学质量	(130)
一、深入课堂听课,扎根教学第一线, 探索规律	(130)
二、研究学生学习,促进教学相长	(143)
三、进行专题调查	(163)
四、搞好教学常规管理	(172)
第四节 进行教改实验	(183)
一、结构教学实验	(183)
二、马芯兰教学改革实验	(185)
三、中小学十二年整体改革实验	(188)
四、多层次教学体系实验	(192)
第五节 建设好教师队伍	(199)
一、结构和素质的要求	(200)
二、有计划分层次培养	(200)
三、建立良好的教师集体	(205)
附录: 全面发展,学有特色	(207)

第一章

目标

我们从一个很小的事例谈起吧。

东交民巷小学一年级，在组织一次班会活动时，确定了这样一个主题：“我的玩具大家玩”。这句话，生动地运用了孩子的语言，简明、通俗地集中了孩子的心愿，自然地渗透着品德教育因素，十分富有感召力。活动得到学生热烈地响应，效果很好。

也许，这个目标太小、太具体了，发挥作用的时间太短了，甚至可以说只是一项具体工作安排。但是，这个主题实际上是班会活动的目标，有可贵的启示。它目的明确，结合实际，符合少年儿童特点，使大家的心连在一起，发挥了引导、激励作用。

现在，把谈论的范围扩大到学校，可以看到：

学校的一切育人活动和管理活动都是为了实现一定的目标的。目标对学校工作的方向、师生员工的积极性、管理的成效都有根本性的影响。学校全体成员，目标明确，心往一处想，劲往一处使，这是学校管理工作富有成效的标志和保证。目标管理是校长工作的首要问题。

从学校管理的现状来观察，比较普遍的缺陷是，管理工作

的目标存在着较大的随意性和盲目性,缺乏整体的构思和深一层的考虑。一般的说法是:“上级布置什么,我们就干什么。”这似乎也有道理。但是深入研究一下,就会发现:管理者并没有把上级布置的任务与学校实际结合起来,目标模糊,心中无数。管理活动成了单纯执行任务,没有在群众心里扎根,更没有形成围绕工作目标的各层次、各部门之间的良好配合。简单说,广大教师不了解目标,更不知道与自己有什么关系。没有共同目标,就不可能同心协力。结果,广大被管理者的积极性主动性受到限制和挫伤。管理也就难以达到较高的水平。实质上,广大教师的心是散的。还怎么做到团结奋斗呢!

第一节 目标在管理中的重要作用

一、导向作用

目标是管理工作的方向。管理过程的实质是具有共同目标的组织成员为实现预定目标而进行的一系列职能活动。因此,目标为管理过程中的职能活动,指出了方向。目标明确与否,从根本上决定了学校管理的成效。

在管理学中常用这样一个公式:

$$\text{目标方向} \times \text{工作效率} = \text{管理效能}$$

它表明,目标与效能是成正比的。十年动乱中,教育工作的目标不正确,造成了严重的后果和沉痛的教训,人们记忆犹新。

目标的导向性本身具有控制的意义。目标一经确定,就要求各个部门、组织、人员的活动和各项工作都要朝向目标,沿着一定的轨道运行,不能偏离。否则,目标就不能实现。实施对

目标的管理,实际上是对学校全部工作实行有效控制的过程。

学校管理的对象,包括人、财、物、事等,都处在不断地发展变化中,不会静止。而且,这种发展变化也不可能都符合目标和预定的轨道。校长管理的目的,就是该学校的各方面工作,都应适合实现目标的需要。可以说,没有目标,就无法导向,更无法控制。

目标的导向作用和它具有控制意义,还在于目标本身是可以把握的。目标要有明确、具体的标准,切合实际,经过努力,可以达到。否则,抽象、空洞的口号,即使方向没什么问题,也是没有实际意义的。

有一所中学,建立于1957年,近二十年来,一直处于不景气状态,社会上反映不好。有些家长曾用“你再不好好学习,就得去××中学”来督促自己的子女。师生压力很大,改变学校面貌是大家共同的心愿。校长和其他干部全面分析学校的有利条件和不利条件,使大家正确认识自己,看到优势。又及时肯定成绩,总结经验,增强大家信心。然后,正式提出“团结、改革、拼搏、奋进”的号召,制订了三年改变学校面貌的规划。这个目标引导全校教职工齐心协力克服困难提高水平,从而使学校各方面工作逐步发生了明显变化,连续被评为区、市先进集体,受到学生、家长和社会上的称赞。

二、激励作用

目标能推动人们为实现目标做出努力。人们有了明确的目标,看到了光明前景,理解了自己工作的意义,认识到自己劳动的价值,就会自觉投身于工作和事业,发扬创造精神,不断进取。