

学校管理面面观

刘绍儒 李桂华 赵世平 主编



天津社会科学院出版社

序

当前,全国上下正以邓小平同志 1992 年春在深圳视察精神为指针,进一步解放思想,推动着社会主义建设的车轮加速前进。百年大计,教育为本。从长远观点看,只有搞好教育,提高全民族素质,才可为社会主义建设事业奠定最坚实的基础,从而顺利实现我国的预期目标。而搞好教育的关键,则在于有效地提高基础教育的领导管理干部与教师的现有水平,以先进的教育科学理论和实践经验武装他们的头脑。《学校管理面面观》一书的出版,正是力图这方面发挥一定的作用。

具有多年教育科学教学实践经验的李桂华等同志主编的《学校管理面面观》,是在教育科学讲座基础上,通过各地教育学院教师的通力合作,并在学员的协助下完成的,有其不同于以往其他教育理论书籍的特色:

一、该书并不追求内部结构的严密,而是从更广泛的角度阐明、论述学校教育领域中的领导素质、教育、教学、管理诸方面的问题,揉有关教育学、心理学、领导科学以及管理心理学知识于一体;具有全面性与综合性的特色。

二、该书力求理论与实际的结合,首先从调查研究入手,论证应做一个什么样的学校管理者并使领导人员有自知之明;再则全书各讲既有理论的阐述,又有解决具体问题的途径,把理论性与应用性统一起来;再者该书既从理论上论述了教育改革的大政方针,又针对学校教育中现存的问题,指明了改革方向,因而具有较高的

指导作用。

三、领导管理整个学校教育工作本应在理论指导下完满地体现出来。忽视前者则以出现偏差或带有盲目性，忽视后者则效果上会打折扣或适得其反。该书则既注意内容的理论性，又倡导工作过程中的艺术性，力求理论性与艺术性的有机结合，以加强其实用价值。

四、任何理论都是随着人们对客观事物认识的加深而不断发展的，该书并没有停留在原有理论水平上，而是适当吸收了中外一些研究成果，如大教育的观点、谈心的艺术、表扬批评的实验研究等等，凡此种种，都有助于读者开阔视野，有助于对实际工作的指导。

与其他教育著作一样，要做到尽善尽美是十分困难的。总之，该书作者力求在全面、综合、实用、指导性强等方面下功夫，以期发挥较大的作用。

江承祯

1992年8月

副主编

编委

周长欣
马广斌

(按姓氏笔划)

王凤军
丘伟彬
李兴洲
张大虎
陈柏芳
侯峨尊
黄丽
廖灼材

唐培玉
蒋万彬

毛伟东
孙长吉
肖占文
张连刚
杨德志
徐光忠
殷鹏九
戴新利

关雷
宋广志

石凡钦
朱德全
宋林超
张振鸾
周卫勇
夏宝山
解传昶

目 录

序.....	(1)
--------	-----

第一篇 素质篇

第一讲	领导类型与利弊得失调查.....	(1)
第二讲	教师心目中的校长 ——来自小学教师的调查.....	(8)
第三讲	学生心目中的校长 ——来自小学生的调查.....	(19)
第四讲	时代要求与观念更新	(30)
第五讲	小学校长应树立大教育观	(47)
第六讲	校长要坚持用辩证唯物主义观点指导学校工作	(63)
第七讲	知人善任	(70)

第二篇 教育艺术篇

第八讲	要把德育管理放在学校管理的首位	(81)
第九讲	要重视对小学生的劳动教育	(87)
第十讲	谈心的艺术	(96)
第十一讲	表扬与批评的艺术.....	(107)
第十二讲	树立榜样的技巧.....	(125)
第十三讲	校风·舆论·环境.....	(130)
第十四讲	行为训练的方法.....	(137)

第三篇 教学指导篇

第十五讲	坚持以教学为中心.....	(149)
------	---------------	-------

第十六讲	“应试教育”到“素质教育”的转机·····	(160)
第十七讲	教学评价的艺术·····	(172)
第十八讲	谈小学校长兼课、听课与评课·····	(189)
第十九讲	开展丰富多彩的课外活动·····	(198)
第二十讲	课堂教学的艺术性·····	(207)
第二十一讲	小学电化教育指导·····	(225)

第四篇 管理艺术篇

第二十二讲	小学校长要善于计划和组织·····	(245)
第二十三讲	建立领导核心·····	(254)
第二十四讲	从繁忙中解脱的艺术·····	(265)
第二十五讲	学校工作计划与总结·····	(287)
第二十六讲	奉献一片爱心	

——谈如何做教职工的知心朋友

	·····	(294)
第二十七讲	小学文秘档案的建设和管理·····	(313)
第二十八讲	依靠·关心·培养教师·····	(318)
第二十九讲	建立健全教师教学档案·····	(326)
第三十讲	小学体育和卫生保健工作的管理·····	(346)

后记·····	(366)
---------	-------

第一讲 领导类型与利弊得失

一、调查目的

领导方式是领导者影响、制约被领导者的行为方式,它体现着领导与被领导之间的关系,客观地反映着领导作用的发挥。不同的领导方式有着各不相同的利弊得失,影响着领导作用的实现,发挥不同的领导效能。尤其在改革的年代,在不同地区、不同学校,存在着各不相同的领导模式,迥然不同地影响着那里的教育教学工作,影响着教育改革的进程。什么样的领导方式是有效的?如何选择最恰当的领导方式?为了给小学校长在工作中提供一个参考,为此,从三个方面,分为九种不同的领导方式,同时在全省范围内进行比较广泛地调查和对比分析。

二、材料与方法

(一)调查对象

调查分别从广饶县、曹县、崂山县、郓城县的重点小学抽取被试。其中中小学教师一百四十五人、小学校长或其他管理工作一十七人共一百六十二人。男女之比为1:1.5,年龄在二十一岁至五十五岁之间,教龄两年以上,中师或相当于中师以上文化程度。有较丰富的教育教学和社会经验,对各种类型的领导方式都有不同程度地接触和了解,具有一定的判断评价能力。

(二)调查方法—问卷法

1. 问卷设计。(见附表一)

(表一)

不同领导方式问卷调查表

县

性别

年龄

职务

文化程度

领导方式分类	具 体 表 现	调 查 指 标		
		工作效率	对领导信任度	团结维护力
依使用权力特点分	专制型	权力集中,以领导者为中心,个人决策和指挥,要求被领导服从,崇尚权威。		
	民主型	权力在于集体,凡重大决策计划均由集体成员参与讨论决定,组织职工共同执行。		
	放任型	权力分散于个人,强调个人自觉,领导者听任成员放任自流,不督促,不检查,不指导,不干预,冷冷清清态度。		
依工作中心分	唯上与目标达成型	以上级为中心,以领导满意为准,关心的是任务的完成,树立挑战性目标,忽视师生要求,不重视人际关系。		
	唯下与团结维持型	以教职工为中心,体谅下情,注意协调关系,忽视工作。		
	事务示范型	务实。肯干,连琐碎的琐事都要管,凡事都以身示范,身体力行。		
	原则领导、支应型	小权分散,只做原则性的指导,对被领导注重关心支持帮助,对下级做情事时,多以谅解支持的态度对待。		
依管理方式分	监督批判型	对被职工监督严密繁琐,注重督促、检查、批评。		
	指导参与型	分别情况,及时指导,让教职工参与管理,注重互通信息,联络感情。		
说明:被试对每种领导类型以真评价,对三个调查指标分别给予得分,10分制,可保留一位小数。				

2. 组织答卷。全省分四个调查点：广饶点、曹县点、崂山点、郓城点，各点的主试分别是刘少儒、宋林超、唐培玉、周长欣。答卷前主试念下面的指导语。

指 导 语

我们都是教育工作者，都有一种共同的需要，希望在本单位有自己喜欢的好领导。相互之间和谐融洽，相互信任和尊重，能够心情舒畅地学习、工作和生活。这种要求是正当的、无可非议。我们就是为了满足同志们的要求，在全省范围内分四个点，选择有较丰富教育教学经验，责任心强，又有较高评价水平的教师，进行这次较大规模的问卷调查。其目的是为了校长弄清楚全省小学教师的心声、期望和忠告，为他们改进工作、树立良好形象、选择最佳领导方式提供信息和依据。以期改善管理，推动当前的教育改革。我们的调查工作是有重要意义的，希望得到大家的协助，按照问卷要求，认真负责答卷。谢谢同志们。

三、统计结果(见表二)

(表二)

不同领导方式调查结果统计表 N=162

领导方式分类		调 查 指 标					
		工作效率		对领导信任度		团结维持力	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
依使用权力特点分	专制型	3.88	2.09	3.25	1.82	3.04	2.09
	民主型	7.61	1.52	7.54	1.43	7.91	1.64
	放任型	2.37	1.55	2.94	1.96	2.97	2.07
依工作中心分	唯上与目标达成型	3.65	2.16	3.06	2.07	2.58	1.68
	唯下与团结维持型	4.29	2.01	5.43	2.01	6.05	2.25
依管理方式分	事务示范型	6.54	1.76	6.88	1.56	6.51	1.86
	原则督导支援型	6.61	2.22	7.03	1.88	6.99	1.85
	监督批判型	4.08	2.38	3.47	2.07	3.08	1.97
	指导参与型	7.54	1.38	7.54	1.36	7.65	1.51

四、分析与结论

从表中统计数据看，依使用权力特点分成的三类中的“民主型”；依工作中心分成的两类中“唯下与团结维持型”；依管理方式分成的四类中，“原则督导支援型”、“指导参与型”反映较好，不但三种指标评分高而且意见比较一致。在九种类型中最受欢迎的是“民主型”、“指导参与型”。对“专制型”、“监督批判型”、“放任型”看法都不好，尤其是“放任型”。这次统计或许可以说明八、九十年代小学教师对民主的呼声强烈；参与管理的意识很强，他们希望领导给予发表意见的机会，愿意在平等和谐的气氛中工作、学习和生活；他们不反对合理的监督和检查；但是他们不喜欢指手划脚的命令主义和无视下级权益的官僚主义；他们厌恶随心所欲的权力欲和政客作风。但是也不愿意放任自流和自以为是的风气泛滥成灾。他们需要信任和尊重、气氛和谐而有秩序。因为他们的工作与众不同，他们的劳动对象是有生命，也有思想的人，是在用自己的热心和才华去谱写新的篇章，进行创造性劳动，是在儿童的灵魂世界里搞建筑工程，靠干预和管制是不能奏效反会适得其反，使热心窒息、才华失色，使创造性劳动完全蜕变成履行义务和担负责任，把教师的劳动贬低为一般性的社会劳动。这样以来会使教师的“自我感觉良好”也不复存在，还怎么谈得到“人类灵魂工程师”的“自豪”、“伟大”呢！在现时教师的社会地位，还相对低下的情况下，他们要求平等的地位，希望得到领导的支持和帮助，谋求一种人为的心理平衡是自然的也是合理的。在他们经过一个时期不懈的奋斗并为社会做出奉献以后，一种被承认的欲望很强烈，这时过多的干预、控制、评头品足都与他们的愿望相悖。所以作风民主，以职工为中心，监督管理只是“一般性的”，而不是“严密的”，结果不但工作

效率高,而且团结内聚力强,对领导信赖且教职工士气高涨。相反地,以上级和工作为中心的领导方式,对教职工的监督过于严密繁琐,对琐碎的事情横加指责,动辄批评、处罚,结果不但工作效率低,团结维护力受影响,对领导信任度也很难谈起。

调查结果还不能说哪种领导方式绝对“优”或“劣”,只反映教师对领导类型的评价和期望。事实上也并不存在一种普遍适用的“最好”或“最坏”的领导方式。也就是说,在某种情况下,某种类型的领导方式是有效的或最佳的;但在另一种情况下,也许并不那么有效,那么好,甚至很糟。领导方式不存在一成不变的理想“模式”。因为客观环境在变化;时代在更替,领导方式也必然在变异。

怎样选择最佳领导方式呢?

需要考虑三点:第一要考虑领导本身的各种条件,包括资历、业绩、能力、先前的经验、当前的身体状况等;第二要考虑被领导者的成熟度,即认识客观现实、社会生活、认识自己,处理个人与外界环境关系的水平;第三领导者处境的有利性,决定处境有利性的有三种主要因素:(1)领导者同成员的关系。(2)工作的组织程度,即对于工作的规定明确的程度。(3)领导的职权,即个人的职位本身赋予他的权限,尤其是对教职工管理的实权。只有这三个方面的合理结合,依据具体情况,善取各种领导方式的优点,防止其不足,才能有“对路”的最佳领导方式,才能使“工作效率”、“团结维护力”、“对领导信赖度”等各种指标产生最佳效应。任何的对别人“模式”的生搬硬套;或所谓的个人经验,都会在实践中碰得头破血流。首先是适者方可生存。当环境改变时,要特别谨慎小心,注意深入了解情况,充分估计被领导者成熟度的变化情况,以及对个人处境的有利程度,才能正确地选择切实可行的领导方式。不然靠想当然办事,老皇历照旧念,是没有不吃亏的。再者不做环境的奴隶,领导者要表现出能力和气魄去改造环境,有计划、有步骤地提高被领导的成熟度;扩展自己的知识,发展自己的能力,积累自己的经验;通

过自己出色的工作发展自己处境的有利性。这样创造条件为选择更高水准的领导方式打下坚实的基础。

总之,选择领导方式应从多维度考虑。既要考虑时代的特色,又要着眼于实际;既要出色做好工作,又要关心爱护群众;既要有权威,又要发扬民主;有权威而不是命令主义,重视人际关系,而不搞“关系学”;着重多关心、支持、帮助,又重视科学地监督检查;对错误行为、不良倾向既宽容谅解,又善于耐心指导,循循善诱;对教职工的各种需要,既能尽量满足,又不助长错误倾向;对各种问题既讲原则,又有灵活性。领导方式不单纯是个方法问题,更重要的是思想修养、领导作风、管理思想、以及科学管理知识的掌握问题。在重视这些问题的同时,也重视选择采用科学的方式方法,是提高领导效能,增强内聚力,提高对领导者信赖度的必由之路。

第二讲 教师心目中的校长

——来自小学教师的调查

一、问题的提出

小学校长属于基层管理者,他直接与具体的人、具体的物、具体的事打交道。小学校长的管理活动是一种“关系处理”活动,也是一种系统工程。管理工作的实质应当是激发士气、控制系统、优化效应三个方面的有机统一。为此,必须改善管理者与被管理者的人际关系。这种人际关系是由教职工、学生对校长的社会态度决定的。这里我们调查的目的企图了解小学教师对校长形成良好社会态度的条件是什么?希望能为校长与教师建立良好的人际关系,从而改善管理,推动当前的教育改革提供些真实的材料或不成熟的看法。

二、调查对象与方法

(一)调查对象

小学教师二百零四人,其中男九十一人、女一百一十三人,年龄在二十二至五十五岁之间,两年教龄以上,中师或相当于中师以上文化水平。为了保证调查的普遍性、代表性,分别从广饶县、曹县、崂山县、郛城县抽取被试。

(二)调查方法

——开放式的自由反应法。

1. 问卷设计(见下页附表一)2. 组织答卷

(1)全省分四个点答卷。四个调查点的主试分别由广饶县刘少儒、曹县宋林超、崂山县唐培玉、郛城县周长欣担任。

(2)主试在答卷前读指导语。指导语内容可参照《领导方式与利弊得失》中指导语的内容。

(3)被试用文字自由作答,具体要求见问卷说明。

三、统计结果(见附表二、三)

(附表一)

小学校长实际行为描述问卷

_____ 县 性别 _____ 年龄 _____ 文化程度 _____

问 题	内 容	备 注
你最喜欢的校长是怎样一个人?	年龄 政治面貌(是否党团员) 受过哪种表彰? 文化程度 任职年限	
你最喜欢的校长其主要优点是什么?	1、 2、 3、 4、	
你最喜欢的校长给你留下最深印象的一件事是什么?		

说明:根据自己的印象、看法回答,自由反应,其他传统的、法律的全部排除在外。

(附表二)

204 名教师喜欢小学校长的情况

优秀品质	喜欢情况		排列顺序	备注
	人数	%		
体谅下情关心生活	120	58.8	1	
以身作则身体力行	92	45.1	2	
民主作风好	84	41.2	3	
业务素质好	52	25.5	4	
管理科学方法先进	48	—	5	
善处人际关系	45	—	6	
严谨治学	44	—	7	
善于处理各种问题	42	—	8	
政治素养好	40	—	9	
忠诚教育关心集体	38	—	10	
作风正派态度谦和	36	—	11	
热爱关心学生	32	—	12	
办事公正	30	—	13	
平易近人	28	—	14	
坚持原则敢于负责	26	—	15	
知识渊博爱好广泛	20	—	16	
谅解犯有过错的人	16	—	17	
有风度有气魄	13	—	18	
讲话幽默风趣	6	—	19	
有权威说到做到	4	—	20	
总计人数	816			