



教育类专业基础课系列教材

学校组织与管理

郭继东◎著



上海市
著名商
标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位



教育类专业基础课系列教材

学校组织与管理

郭继东◎著



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校组织与管理/郭继东著. —上海: 华东师范大学出版社, 2012. 5

ISBN 978-7-5617-9492-0

I. ①学… II. ①郭… III. ①学校行政-师范大学-教材 IV. ①G472

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 082802 号

教育类专业基础课系列教材

学校组织与管理

撰 著 郭继东
责任编辑 吴海红
责任校对 王丽平
装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 常熟文化印刷有限公司
开 本 700×1000 16 开
印 张 17.75
字 数 370 千字
版 次 2012 年 6 月第一版
印 次 2012 年 6 月第一次
书 号 ISBN 978-7-5617-9492-0/G·5585
定 价 35.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

第一编 学校管理原理

第一章 学校管理的环境解读 (3)

第一节 学校组织与环境因素 (4)

一、学校是一个社会—开放系统 (4)

二、学校面临的环境因素 (5)

三、学校的环境管理 (7)

第二节 学校管理的体制环境 (9)

一、教育管理体制及其类型 (9)

二、校本管理的兴起与发展 (10)

三、现代学校制度的构建 (13)

第三节 学校管理的法律环境 (17)

一、教育法与学校管理 (17)

二、学校的法律权 (19)

三、学校的法律责任 (20)

第二章 学校管理的理论研究 (23)

第一节 学校与管理 (23)

一、管理与管理者 (23)

二、学校的组织性质 (25)

三、学校管理及其特征 (28)

第二节 学校管理理论的演进 (29)

一、早期的学校管理思想 (29)

二、现代学校管理的主要理论 (31)

三、当代学校管理理论的新进展 (34)

第三节 学校管理学的学科分析 (36)

一、学校管理学的研究对象 (36)

二、学校管理学的学科体系 (38)

三、学校管理学的研究方法 (40)

第二编 学校管理行为

第三章 学校发展规划 (47)

第一节 学校发展规划的含义、作用与流程 (48)

一、学校发展规划及其特点 (48)

二、学校发展规划的作用 (51)

三、学校发展规划的流程 (52)

第二节 学校发展规划的编制 (53)

一、学校发展规划的编制过程 (53)

二、学校发展规划编制的基本任务 (54)

三、学校发展规划的文本撰写 (57)

第三节 学校发展规划的执行与评估 (60)

一、学校发展规划的执行 (60)

二、学校发展规划的评估与调整 (63)

第四章 学校的组织设计与变革 (66)

第一节 组织设计及其策略 (66)

一、组织与组织设计 (66)

二、管理层次的确定与部门划分 (67)

三、组织结构形式的选择 (69)

第二节 学校组织机构的设计 (71)

一、学校组织机构的类型 (71)

二、学校组织机构的设置原则 (72)

三、我国中小学的组织机构 (74)

第三节 学校的组织变革 (77)

一、学校“组织病”的表现与危害 (77)

二、学校组织变革的价值诉求 (78)

三、学校组织变革的若干模式 (79)

四、学校组织变革的策略 (82)

第五章 学校中的沟通 (86)

第一节 沟通及其在学校管理中的价值 (86)

一、沟通的含义与类型 (86)

二、沟通观的演变 (88)

三、沟通在学校管理中的作用	(90)
第二节 学校管理沟通的影响因素	(91)
一、学校管理沟通的基本过程	(91)
二、人的因素对学校管理沟通的影响	(92)
三、沟通渠道对学校管理沟通的影响	(94)
第三节 改善沟通的策略	(96)
一、建立顺畅的学校沟通网络	(96)
二、提高学校管理者的沟通技能	(98)
三、遵循沟通的 RULE 法则	(101)
 第六章 学校中的激励	(104)
第一节 激励与激励理论	(104)
一、激励的含义与意义	(104)
二、激励的人性假设基础	(106)
三、激励理论概览	(108)
第二节 激励的常用方法	(109)
一、内滋激励与外附激励	(109)
二、物质激励与精神激励	(111)
三、自我激励与他人激励	(113)
四、奖赏性激励与惩戒性激励	(116)
第三节 有效激励的策略	(117)
一、把握激励对象的特质	(117)
二、构建完备的激励体系	(119)
三、改进激励的操作方式	(122)
 第七章 学校领导	(125)
第一节 领导与领导理论	(125)
一、领导的含义	(125)
二、领导的权力来源	(127)
三、领导理论述要	(128)
第二节 学校领导理论的新发展	(130)
一、转化式领导	(130)
二、道德领导	(132)
三、教学领导	(134)
四、分布式领导	(136)
第三节 学校领导者的专业成长	(138)

一、学校领导者的素养要求	(138)
二、学校领导者的成长规律	(140)
三、促进学校领导者专业发展的举措	(143)

第八章 学校的文化建设

第一节 学校文化及其价值	(147)
一、文化与学校文化	(147)
二、学校文化的特征与类型	(149)
三、学校文化的功能与价值	(151)
第二节 学校文化的结构分析	(153)
一、学校文化的“洋葱”模型	(153)
二、学校文化的“冰山”模型	(155)
三、学校文化的“拼图”模型	(157)
第三节 学校文化的建设策略	(158)
一、确立学校文化的精神内核	(158)
二、发挥学校文化建设各主体的作用	(161)
三、有序推进学校文化建设	(162)

第三编 学校管理实务

第九章 课程开发与管理

第一节 课程管理及其体制	(169)
一、课程与课程管理	(169)
二、课程管理与课程领导的关系	(171)
三、课程管理体制类型	(172)
第二节 学校层面的课程管理	(174)
一、学校课程管理的目标与原则	(174)
二、学校课程管理的任务	(176)
三、学校课程管理的内容	(178)
第三节 校本课程的开发	(180)
一、校本课程开发的意义	(180)
二、校本课程开发的方式	(181)
三、校本课程开发的程序与关键环节	(184)

第十章 教学管理

第一节 教学管理的含义、任务与内容	(189)
-------------------------	-------

一、教学管理的含义与意义	(189)
二、教学管理的任务	(191)
三、教学管理的内容	(193)
第二节 教学管理的组织与制度	(195)
一、教学管理的组织系统	(195)
二、教学管理的制度体系	(198)
第三节 教学质量的提升	(201)
一、树立科学的教学质量观	(201)
二、全程控制教学质量的形成过程	(202)
三、强化对教学质量的检测与分析	(206)
 第十一章 德育管理	(211)
第一节 德育管理的含义、作用与内容	(211)
一、德育管理的含义与特点	(211)
二、德育管理的作用	(212)
三、德育管理的主要内容	(213)
第二节 德育队伍建设	(216)
一、建设优秀的德育管理队伍	(216)
二、培育专业化的班主任队伍	(218)
三、建立强有力的校外德育队伍	(220)
第三节 拓展德育工作渠道	(222)
一、加强德育课程与学科德育的探索	(222)
二、推进德育活动的课程化	(224)
三、重视网络德育建设	(227)
四、引导学生进行自主管理	(229)
 第十二章 教师人力资源管理	(232)
第一节 从教师人事管理走向教师人力资源管理	(232)
一、教师人力资源管理的含义	(232)
二、教师人力资源管理的目标与原则	(234)
三、教师人力资源管理的内容与职能	(235)
第二节 促进教师的专业发展	(237)
一、做好教师的进口管理	(237)
二、开展校本研修活动	(240)
三、引导教师自主发展	(242)

第三节 提升教师的工作生活质量	(245)
一、工作生活质量及其意义	(245)
二、改善工作生活质量的策略	(246)
三、工作满意度的提升	(249)
第十三章 学校安全管理	(252)
第一节 学校安全管理的含义、意义与原则	(252)
一、学校安全及其类型	(252)
二、学校安全管理及其意义	(254)
三、学校安全管理的原则	(256)
第二节 学校安全管理的内容	(258)
一、重视学生的安全教育	(258)
二、分类做好各项安全工作	(260)
三、强化安全工作的过程性管理	(263)
第三节 学校的安全应急预案与危机处置	(265)
一、学校安全应急预案的制订与启动	(265)
二、学校安全事故的责任划分与处理程序	(267)
三、学校安全管理中的心理危机干预	(269)
后记	(273)

第一编
学校管理原理

第一章

学校管理的环境解读

由于社会变得越来越复杂……组织就需要对环境力量给予更多的注意。

——Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig

情景导入

2007年4月29日,某镇的中心小学响起了阵阵读经声。这是因为该镇的党委书记试图推行“儒学治镇”,镇上以“红头文件”的形式向全镇推广儒学教育,并对积极推行《弟子规》的教师进行奖励。学校校长与教师积极响应,在学校每周开设两节传统文化课,晨读时要求全校学生朗读《弟子规》,在日常行为规范上也要求学生以儒学思想的要求来行事坐卧。

这场国学实验从一开始就受到了该地区有关部门的高度重视,但实行不久,当地教育局叫停了还在雏形中的实验。有关负责人在实地调研时指出:“对儒家文化应该坚持‘批判性继承’原则,区分传统文化的精华和糟粕,而当地的政府及各个部门对这样的国学实验采取‘既不支持,也不干涉’的做法,许多教师和学员对传统儒家经典的学习存在着全盘接受的倾向,并没有坚持唯物辩证原则,这使人感到忧虑。”而在学习中穿唐装、人与人见面90度鞠躬、封闭式管理等做法,让人感觉过于注重形式和外在;学生在学习期间必须吃素、不得杀生等做法,似乎又与现实脱节。另外,学习中所用教材均为内部刊物,没有刊号,属非法出版物,如大规模传播,在校园中广泛使用,有可能构成违法。负责人称“叫停只是暂时的”,教育局最终要重新引入国家新闻出版部门审核的改良版《三字经》和《弟子规》。^①

从上述事例中可以看出,学校管理并不仅仅是学校内部的事情,它会受到诸多外界因素的影响。因此,管理者需要了解学校所处的内外环境。

^① 黄崧.教育管理学[M].北京:中国人民大学出版社,2009:71-72.

第一节 学校组织与环境因素

一、学校是一个社会—开放系统

在现代社会中,一个组织如果自我孤立与封闭,那么它必然无法生存与发展。学校也不例外。

(一) 学校是一个社会系统

随着系统论的兴起,人们将这一思想运用到对学校组织的分析,认为学校是由一个个子系统构成的,这些子系统之间相互作用、相互影响,共同制约着学校系统的运转。莱维特(H. Leavitt)进一步指出,一个复杂系统中包含着四个有内在联系的方面,即任务、结构、技术和人。显然,学校这个社会系统也是由这四个子系统构成的。

在学校的任务方面,主要有安全保障、教学活动、德育工作等,它们共同指向培养目标的实现。在学校的结构方面,有班级、年级、教导处、总务处、校长办公室等,这些机构一起构成了学校的组织体系。在技术方面,包括了学校的决策技术、课程开发技术、教学技术、评价技术等,为各项工作的开展提供方法与手段的支撑。在人的方面,有教师、学生、管理者、后勤服务人员等,他们是学校系统的主体力量。这些子系统之间是相互关联的,比如网络技术的迅猛发展可能使学校组织走向扁平化,对所有人的网络运用技能提出了更高的要求,也使学校具备了不受时空限制的远程教学服务能力。

在系统论看来,学校是由各个子系统构成的,而它本身又是更大系统中的子系统。各级系统之间是有界限的,但这些界限是可以渗透的。一旦一条界限或几条界限失去了渗透性,这个系统就陷入了封闭状态,并会逐步丧失应有的活动能力。

(二) 学校是一个开放系统

开放系统理论认为,组织是一个通过与其环境的输入和输出来调节其生存状态的自我维持系统。一个开放系统往往强调循环,注重平衡与自我调整,关心信息的输入与反馈,倡导建立开放的思维方式。这些特征在学校组织中均有所体现,比如,学校的教育过程是动态的,由一堂课、一天、一周、一学期等大小循环组合而成。学校要收集各种信息,了解外界的动向。当环境发生改变时,学校要随之调整培养目标、课程结构、教学方式。因此,学校不仅是一个社会系统,而且是一个开放系统。国外学者将它图示如下:^①

^① [美] 韦恩·K·霍伊,塞西尔·G·米斯格尔. 教育管理: 理论·研究·实践[M]. 范国睿主译. 北京: 教育科学出版社, 2007: 29.

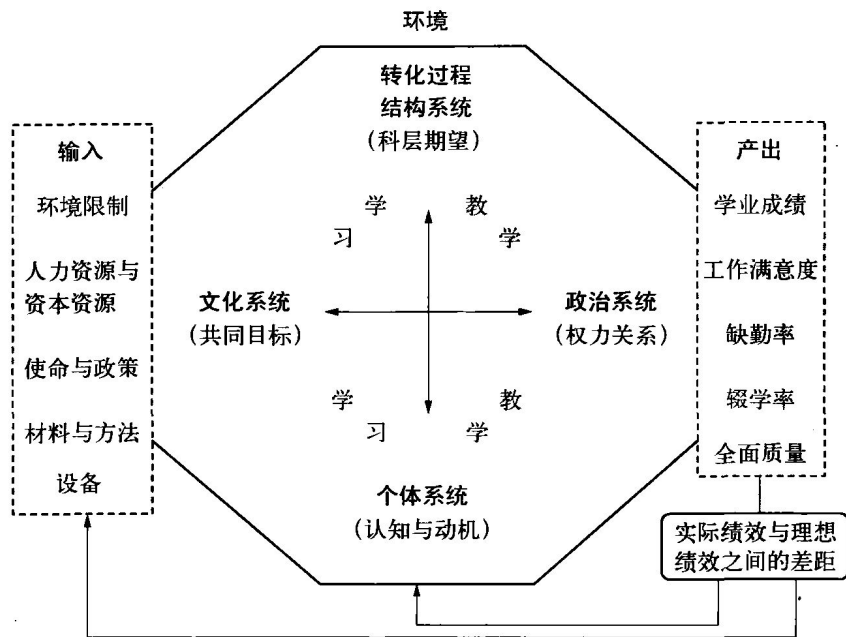


图 1-1 学校的社会—开放系统模型

二、学校面临的环境因素

由于学校是一个社会—开放系统，它与各种环境因素有着千丝万缕的关系。了解学校周遭的环境，对于做好管理工作十分重要。

（一）环境及其分类

所谓环境，是指环绕一定事物并与该事物发生一定关系的现实境况。从不同的角度，可以对它作出不同的分类。

1. 内部环境与外部环境

按照环境与组织的关系，邓肯(R. Duncan)把环境分为内部环境与外部环境。内部环境是指组织界限以内，与组织内个体决策行为直接相关的自然和社会因素，比如组织目标、产品和服务的属性、组织内部的沟通等；外部环境是指组织界限以外的，与组织个体决策直接相关的自然和社会因素，比如顾客、竞争者、供应商、政府、行业协会等。

由于内部环境是组织自身的文化、管理或条件所形成的，因而管理者可以对其进行自动调节和主动创造；而外部环境是外在于组织而客观存在的，管理者对它不易直接操控，因而多数情况下组织要适应外部环境，有条件的可对其施加影响。有鉴于此，本章重点讨论的是学校与外部环境的关系问题。

2. 一般环境与具体环境

根据环境对组织的作用强度，罗宾斯(S. Robbins)把环境分为一般环境与具

体环境。一般环境是指对某一特定社会中的各类组织或个人都发生影响的环境,它影响的范围通常较广,影响的方式是间接的,影响的层面则是深层的;具体环境是指那些对管理者的决策和行为产生直接影响,并与实现组织目标直接相关的要素。

卡斯特和罗森茨韦克(F. Kast & J. Rosenzweig)归纳了9种一般环境,它们影响与制约着学校的发展。社会的政治环境决定了学校的政治方向;经济环境制约着学校教育的规模;政治环境限定了学校的阶级属性;技术环境影响着学校教育手段的更新;人口环境决定了生源结构的变化;教育环境制约着教育的受重视程度;法制环境促进了学校管理的法制化;文化环境为学校教育提供了深厚的文化底蕴;自然资源环境则为学校的生存与发展提供了基本的物质条件。而学校的具体环境包括:政府及教育行政部门、社区、家庭、同类同级学校、高一级与低一级学校、其他社会服务部门、社会教育机构等。

3. 硬环境与软环境

依据构成要素的特征,我们可以把组织环境分为硬环境与软环境。硬环境是指组织的地理条件、资源状况、基础设施、基本条件等“硬件”环境;软环境是相对于硬环境而言的,它是指诸如政策、文化、制度、法律、思想观念等外部因素和条件的总和。

随着社会对教育重视程度的提高,随着教育均衡化的推进,学校之间在硬环境上的差距在缩小,学校的发展更多地受制于软环境。因此,学校管理者要积极争取政策扶持与民意支持,教育行政部门和社会各界也要为学校创设有利的软环境。

(二) 学校与环境的关系

环境是构成组织的要素之一,是组织生存的基本条件。而组织又是环境的产物,其生存与发展不可避免地受到所在环境的影响。因此,组织与环境之间具有相互依存的紧密关系。霍伊和米斯格尔(W. Hoy & C. Miskel)指出,与物理系统不同,社会系统的边界更加模糊,环境的影响自然就更加深入。对于学校而言,环境是系统的能量源,它为学校提供资源、价值观、技术、要求与历史,所有这些都为组织行为提供了约束和机会。学校与环境的关系表现为三种形态:

一是被动适应。学校管理者对环境因素缺乏足够的重视,主动把握环境变化的意识不强,总是在环境因素的逼迫下被动地作出调整。比如,生源大幅度萎缩后,校方才不得不采取小班化教学,以消化师资的冗余。在这一形态中,管理者放弃了自身的努力,对环境完全采取顺从的态度,因而学校往往只能勉强维持生存而难以有所发展。

二是主动应对。组织并不总是被动地采取适应性反应,而是在相当程度上可以通过主观的战略行为来抵御外界的变化,并且影响环境,进而改变所处环境以求得有利的地位。通常,学校可以通过知识的积累、核心竞争力的打造等策略,主动塑造有利于自身的环境。

案例 1-1 华东模范中学的两次转型^①

20 世纪 90 年代中期,上海市静安区对基础教育进行了布局调整。作为一所完全中学,华东模范中学的生源发生了很大变化,原先以升学预备教育为特征的办学模式暴露出许多弊端。学校在广泛调研的基础上,提出了升学预备教育和就业预备教育的“双通道”办学模式,经过实践取得了成功,学校也被命名为上海市实验性、示范性高中。

10 年后,学校的升学率达到了 95%,为就业准备的“第二通道”失去了存在的现实基础,学校发展面临新的瓶颈。为此,学校发动教师展开讨论,跟踪调查毕业生的情况,向家长征询意见,在对社会背景与学校现实条件充分研究的基础上,提出了从“双通道”办学模式向“双通”教育的转型,即对学生进行通识和通能教育。通识包括基础知识、基本技能和基本意识;通能包括计划与安排、合作与交流、选择与处理、应对与创新等能力。

三是有效管理。无论是被动适应还是主动应对,人们对于组织与环境关系的认识都是对立的,而实际上两者之间的关系不是简单的组织决定环境或环境决定组织,而是相互依存、彼此影响的关系。认识到这一点,学校就应寻求被动适应与主动应对的整合与统一。从华东模范中学的案例中可以看出,面对环境变化,学校也产生过困惑,但没有一味地屈服于环境。学校积极地从不利的环境中寻找有利因素,变被动为主动,走出了自己独特的成功之路。

三、学校的环境管理

环境具有复杂性、动态性和不确定性,因此,黄崑提出要开展环境管理,以把握环境变化,减小组织发展的不确定性,增强组织的适应能力,主动塑造有利于组织的环境。^②

(一) 采集信息,监测环境

学校所赖以生存的外部环境总是处于不断变动的状态,不管是一般环境还是具体环境,也无论是硬环境还是软环境,都时刻发生着或大或小、或快或慢的变化。这些变化可能对学校有利,也可能对学校不利,因此,学校要建立信息采集系统,监测环境的变动情况,形成预警机制,避免因应对不及而造成不必要的损失。

通常,学校管理者应重点把握以下一些信息:① 国家政治、经济发展的最新趋向,与教育事业相关的法律、政策、文件。明确这些信息,有助于及时调整学校的发展方向 and 培养目标。② 教育改革的方向。在社会转型时期,教育改革势在

① 改编自董君武等.学校变革与教育领导[M].北京:北京大学出版社,2010:31—35.

② 黄崑.教育管理[M].北京:中国人民大学出版社,2009:258—259.

必行,了解改革趋势能够帮助教师更新教育理念,构建新的课程体系,改变陈旧的教育教学方式。③ 社会文化发展动态。从组织功能看,学校属于范式维持组织,肩负有文化遗产的使命。因此,学校不能成为主流文化发展潮流的旁观者,必须做社会先进文化的传播者与创造者。④ 技术更新的最新趋势。科技的高速发展会对学校产生不可估量的影响,伴随着 IT 技术的进步和广泛运用,e-learning已被提上议事日程,这将让教学方式、组织形态、学校管理等发生翻天覆地的变化。

(二) 分析信息,适应环境

环境中的信息往往是杂乱无序的,必须通过加工处理才会有用。学校管理者要对得到的信息去粗取精、去伪存真,判断哪些因素会对学校的发展产生影响。在这一过程中,不能忽视那些细微但重要的变化,否则,就会发生“温水煮青蛙”的悲剧。另一方面,面对大量的信息(尤其是一些相互矛盾的信息),学校管理者要善于拨开迷雾,把握方向。

在对信息进行深度加工后,学校管理者必须作出合理的回应。一般而言,管理者首先要考虑如何适应环境的变化,让学校能够生存下去。比如:华东模范中学的第一次转型与生源的改变有关,面对环境变化,学校没有选择无所作为,那样必然让学校走向衰败;也没有逆势而动,死抱着单一升学预备教育模式不放,那也是一条走不通的死胡同。学校选择了顺势而为,开辟了“双通道”办学模式,很好地适应了环境的变化,渡过了难关。

(三) 组织变革,塑造环境

组织与环境并不是孤立存在的,事实上,环境在影响着组织,组织也在影响着环境,两者是协同演进的关系。组织学习理论认为,组织学习过程既体现了对环境的被动适应性,又在一定程度上体现了组织对环境的能力性,即组织可利用其行为来影响环境,从而使组织与环境之间达到更好的匹配。^①

在现实中,一些学校管理者总是抱怨社会大环境不理想,期望等环境变好后自己再有所行动。这种消极坐等的态度是不可取的。学校的发展有赖于良好的环境条件,同时,学校也担负着改造环境的责任。学校领导要致力于建设好学校内部环境,营造良好的“小气候”去积极影响社会大环境,在逐步改造周围环境中的不良因素的进程中,为学校自身的发展创设一个更好的外部环境,促进学校与环境的共同进步,从而产生共振效应。例如,黑龙江省佳木斯一中倡导的“五心教育”,不仅让学生实践着“忠心献祖国、关心献别人、爱心献社会、孝心献父母、信心留自己”,而且产生了强烈的社会反响,使“五心”成为全社会共同遵循的道德准则。

① 何铮等. 组织环境与组织战略关系的文献综述及最新研究动态[J]. 管理世界. 2006(11).