

中国教育管理全集

招生技巧篇

(一)

王亮 主编

飞天电子音像出版社

目 录

创新良好的学校管理环境	1
学校现行的教育技术管理	48
实现信息化管理	61
素质教育的内涵	70
提高教师队伍的整体素质	107
中小学素质教育	139

创新良好的学校管理环境

第一节 善于正确运用教育法等最佳的社会环境来进行学校管理

(一)率土之滨皆王臣 学校管理的政治环境

什么是政治？马克思主义认为，政治是经济的集中表现。政治因素主要有政治体制、政治局势的稳定性，政治机构效能及其稳定性，政府外交及国防政策的倾向性，国家法律体系及主要法规等。政治主要处理的关系包括：阶级之间的关系、阶级内部关系、民族关系和国家关系。一般来说，国家政权是政治的核心，其基本职能不仅在于直接或间接地组织、调节、干预经济生活，更主要地是要维护统治阶级所需要的社会秩序。政治的表现形式是以代表一定阶级或阶层利益的政党、社会集团、社会势力在社会生活方面的政策和活动。不同社会制度的国家和地区在政治上存在显著的差异。

什么是政治环境？政治环境主要是指常常在不同程度上影响着学校及其管理的政策、法律、规章、政治组织及其行为的综合物。在政治环境中发挥宏观调控作用的是一个国家的基本政策，即国策。在学校

教育管理领域，诸如教育民主与管理民主，教育权利与教育平等，以及教育法制化、民主化等等大都是由政治环境决定的在实行法治的国家和社会，学校管理的政治环境的主体是法律环境。法律通常是社会压力与社会问题的结果，它在现代社会中占有越来越重要的地位。一个国家不能没有教育法：无论是宏观的教育宗旨、制度、结构，还是微观的课程标准、教员任用以及公民的教育权利、义务等，都需要用法律形式予以规范。随着教育法建设的深化和完善，各种法律可能像蛛网一样包围着各类组织的管理者，制约他们的职业行为按规定方向运转。这些法律中，有的是调整教育与社会的关系的，有的是规范教育者职业行为的，有的是保护师生权益的……除了明文的法律规范外，还有各类行政命令和众多的管理规章。所有这些，任何学校的管理者都不能“视而不见”而“独自决定”。中国文革时期的左倾政治路线，70年代末以来的改革开放政策对学校及其管理的影响就是鲜明例证。至于直接的教育政策--诸如恢复高考、就近入学、高校扩招的影响自然更是不待言了。

政治具有自身的运行规律。在不断走向法制化的社会中，依法行事将成为未来社会的共同要求。几乎所有涉及公共利益的领域都会制订法律或规章，这对

管理人员提出了严峻挑战。一方面，法律的权威性与强制性，使学校管理人员不得不了解适用于他们行动的法律限制，要求他们尽可能成为法律问题的行中好手；另一方面，法律条文的浩繁，又使这种努力对于繁忙的管理者变得几乎不可能。因此，学校管理者除了提高自身法律素养外，还要注意发挥法律专家（如聘请各类法律顾问）的作用。学校管理者不但应当把握社会政治动态，对政治环境作出适当的反应，而且需要一定的预见力，以便使管理工作增强应付不虞事件的能力。在中国这样一个视政治权力为最高意志的国家，在这样一个正在走上法治化轨道的现代化国家里，政治环境可不能等闲视之哟！

（二）经国济民米为炊 学校管理的经济环境

学校教育及其管理作为一种社会现象，从一开始就同人类谋取物质资料的生产劳动过程联系在一起，与经济、技术活动密不可分。历史步入现代，这种联系越来越紧密。一方面，经济活动、技术进步，越来越离不开教育的发展和进步，离不开学校管理效率的提高；另一方面，教育活动、学校管理活动，也越来越离不开社会经济的发展和技术进步，离不开经费的投入和技术手段的升级，离不开经济、技术的需求所提供的发展动力。

什么是经济环境？经济环境的构成因素十分广泛，从狭义上说，主要包括经济发展水平、经济体制与结构、自然资源以及人口特征与消费习惯等四个方面。长期以来，在计划经济观念影响下，我们有不少人一直认为，只有哪些与经济过程--生产、交换、分配、消费活动直接有关的组织，才需要关心经济环境。现在情况不同了，随着经济全球化，市场经济成为当代经济的基本体制模式。在市场经济体制的背景下，经济环境对于任何形式的组织都是重要的：政府通过税收获得资源，然后提供为公众所期望的服务；政党凭借成员的奉献和其它经费来源，然后从事其政治和社会活动……学校也是如此，它从纳税人、学生以及各类捐助者那里获得财物，然后把它转化为教育与科研的服务。显然，各种组织及其管理活动都有一个经济环境问题，无论身为政府首脑的总理，还是身为家庭主妇的百姓，国家的运转，居家过日子都需要“钱”，需要“米”。所不同的是，不同性质的组织的经济环境，在影响组织及其管理的程度、范围与方式上有所差异罢了。就一般情形而言，学校管理者应当密切关注以下几个经济因素：

国家尤其是社区的经济发展水平，这是制约教育发展和资源获得的宏观背景条件；教育经费体制，这

是制约教育发展和管理的中观条件；特定学校的资财状况，这是决定学校发展和管理资源的直接因素。

从广泛意义上，技术尤其是技术装备也是经济环境的一部分。在任何组织中，技术状况都是一项关键的因素。在当今迅猛发展的新的技术革命中，任何组织欲求生存和发展，就必须在产品、手段、服务和经营方式等方面，保持技术的先进性和领先地位。技术是工商企业的“生命线”，而其它类型组织的成效也无不与其技术状况有关，无不受到技术革命的触动。现代学校教育及其管理更是与现代化教育管理技术密切相关。因而识别技术环境、积极改进技术装备是十分重要的。

从瓦特发明蒸汽机推动近代第一次产业革命以来，现代科学技术上的每一次变革，都引起了现代生产和经济领域的震颤，同时也带动了管理领域的革新。本世纪六七十年代后期，高新技术研究陆续实现了突破性进展，在众多技术领域取得了并正继续取得令人振奋的长足进步。这场席卷全球、方兴未艾的新技术革命，包括哪些方面？有哪些基本特点？将给社会诸方面特别是管理带来哪些具体影响？

关于新的技术革命的内容及其影响，学者们尚未形成一致看法。但有一条是肯定的，即在现在和今后

几十年，新技术的研究和突破，绝非停留在传统工业技术基础的挖潜和革新上，而是在新的技术领域迅疾拓展。这场孕育了30余年、蓬勃发展于70年代、来势迅猛的新的技术革命，与前四次技术革命相比是颇具特色的。它表现出三大特点和三大影响。三大特点是：

全面开发，综合发展；

速度迅猛，周期缩短；

政府重视，各方推动。

三大影响是：新技术革命带来了社会生产力的大发展；

新技术革命促进了科学文化事业的发展；

新技术革命导致管理环境的多样化。

将来的学校是什么样的？教师怎么教？学生怎么学？校长怎么管？现代教育与管理技术，特别是电子计算机辅助教学、辅助管理、网上学校等等已经给我们提供了启示。也许，“胆子更大一点”，想象更丰富一点，将有助于我们准备未来。

(三)观乎人文化天下 学校管理的文化环境

什么是文化？这是一个既复杂又简单的问题。说其复杂，是因为至今尚未有一个为人们广泛接受的解说，仅有关文化的定义就有数千种之多；说其简单，

是因为文化司空见惯，随便叫一个人，都可进行“八九不离十”的文化“解说”。我们认为，文化有广义和狭义两种理解。所谓广义文化，是一个与“自然”和先天相对应的概念，就是人化。意指人类改造自然、改造社会、改造自我的结果及其过程，包括物质文化和精神文化。所谓狭义文化，即精神文化，它是特定人群生活方式所依据的价值体系。语言符号体系、知识技术体系、行为习惯体系、价值规范体系、信仰宗教体系是文化的重要内容。这里主要是从精神文化角度使用文化这一概念的。

管理者面临的文化环境十分复杂，但主要包括两个方面：

社会价值观；

文化与教育程度，而道德环境则是文化环境中的核心组成部分。每一个群体或个人都持有一定的价值倾向，每一个社会或国家都有某些核心的价值观念，并且在不同的国家和社会中存在较大差异。纵观人类文化价值观的变迁，遍察各国文化价值观的异彩纷呈，可以看出，文化价值观念是一个内涵十分丰富的现象。它至少包括以下九个方面：

- (1)有关人们的地位和“天赋”权利方面的观念；
- (2)有关人与人、组织与组织关系方面的观念；

- (3)有关对待知识、科学及教育方面的观念；
- (4)有关政治、工商地位及政企关系方面的观念；
- (5)有关金钱、财产及其获取手段方面的观念；
- (6)有关人才和用人准则方面的观念；
- (7)有关官民、雇佣关系方面的观念；
- (8)有关宗教或社会理想方面的观念；
- (9)有关人类生活的基本命题--诸如逻辑、时间、效率、生命、变革等方面的观念。

在现代社会，任何一个组织的管理者，都毫无例外地需要与持不同文化价值观的组织或成员发生联系，并且自身也有可能从一个社会集团或社会转移到另一个社会集团或社会。那么，了解不同模式文化价值观念的特点、适应新的社会态度、信念与准则，就成为每个管理者职业生涯中的无法回避的问题。

文化与教育程度是文化环境的另一个重要方面，它与一个社会或集团的价值观念交互渗透、相互影响。进入当代以来，随着教育的普及与人们文化层次的普遍提高，人们的社会态度、信念与价值方面发生了迅速而深刻的变化，效率、个性、科学、财富、环境、责任以及生活理想等等已成为人们普遍关注的热点。所有这些，有些离学校管理“近”些，有的似乎“远”些，但无论如何，都是作为一个组织的管理者不

能不予以足够重视并进行研究的。

道德环境主要是由三个层面组成：

社会群体的道德行为倾向。即整个社会或某一特定群体中绝大多数人实际认可并履行的道德行为规范，以及在此基础上所形成和表现出来的人们的道德风尚和精神面貌。道德行为倾向作为道德环境性质和优劣的指示器，它是人们道德言行及道德评价的现实坐标；

道德示范状况。主要指权威或知名人物的道德言行及其对周围人们道德言行的影响状况。由于示范者的特殊地位或者与被示范者的特殊关系，他们的道德言行往往成为周围人们效法的榜样。有关管理的道德示范的核心是权威示范；

道德舆论。主要指道德舆论的内容与导向以及社会道德评价的标准和水平。道德舆论作为道德环境中的重要组成因素，在道德环境中起着道德信息传递与道德价值导向作用，对社会道德风尚和管理者道德品质的形成具有重大影响。上述三个基本要素，相互影响、相互制约，共同构成了道德环境的整体。一种道德体系和道德环境一旦形成，就成为相对稳定的社会生活条件的一部分，制约着人们的道德生活。一定的道德环境，不仅使人们在一定时期内，形成相对稳定

的价值观念、行为方式和风俗习惯等等，而且影响和塑造着人们的道德品质和素质。管理者的道德环境就是由那些普遍地为人们接受并见之于行动的各种道德准则构成的。

历史已经走进新世纪。近年来，人们对社会问题和人类问题关注的热情不断高涨。与此同时，人们普遍提出了管理者的价值观和社会责任问题。管理者是否完成他们的任务，以及他们如何完成任务，这些都是极为重要的社会问题。为了尽量满足社会的期望和要求，学校管理者必须深入到现实环境中，了解整个环境中哪些方面会对工作产生影响，预测环境的变化趋势，并且对环境作出反应，与之发生相互作用，增强自身管理在文化和道义上的力量。

(四)自然和谐强机体 学校管理的生态环境

什么是生态环境？生态环境是指生态因素综合形成的影响生物（包括人）的个体、种群或某个群落的环境。学校管理的实施离不开生态环境。学校管理生态系统尽管离不开自然生态和物质因素，但总体上是一个人工生态系统。作为管理生态系统，它有自己的结构、功能，它拥有自己的物质、能量、信息，它从自然、社会、规范三种环境圈内，以学校管理的结构层次（如原有学校的行政级别制、即将推行的校长

职级制、教师教阶制等)作为主体,以提高人才培养效益为中心形成多因素的综合系统。学校管理生态系统是一个多维复合网络。

在学校管理生态系统内,有各级各类行政组织、党群组织、社团组织;学生有群体组织,教师有教阶组织,校长有职级组织;它纵横交替,从自然的、社会的、规范的环境中获取物质、信息、能量,并以教育管理产品和服务对生态环境作出反馈性反映。不过总的说来,学校管理的生态环境不是"黑箱",至少也算"灰色系统",人们对它的认识还是很肤浅的。可喜的是,有识之士已经看到它的重要性并努力地去认识它。直到目前为止,我们主要是运用生态学、教育学、管理学的一般原理去审视学校管理的生态环境。

值得一提的是,70~80年代,世界上出现的"学园计划",属于半人工的管理生态系统。这个系统由美国、加拿大率先提出并设计。该系统从建立大教育生态出发,试图远离拥挤和喧闹的都市,运用自然或半自然的生态环境建立学园。根据设计,学园由一个动物园(植物园),一个小型农场和一座博物馆组成生机盎然的、健康的环境,以产生有形和无形的教育。近前,美国纽约州的赛拉库斯(Syracuse)、麻州的阿克敦(Acton)、新泽西州的东橘(Eestorange);

加拿大魁北克和安大略的裘而富(Cuelph)等地都建立了此类学园。

就目前我们的认识来说,以下学校管理的生态特点是值得引起人们关注和努力识别的。

一是管理资源的平衡与不平衡特点。如,纵向上:各级各类学校的比例关系;学校专业设置与区域布局结构的关系。横向上:素质内涵--即德智体等各方面教育的关系;物质流、能量流、信息流的关系;课程是否协调;以及微观的特定学校内部人力、物力、财力、时间、空间、信息的关系。结构合理,能量(包括物质、信息)充足,渠道顺畅、协调,学校管理的效能就高。

二是管理关键因子与质量适度特点。根据生态学的限制因子定律,任何因子的生存都有一定空间(上下限),学校管理的某一或几个系统要素处于临界状态的时候,这个要素就是关键因子。从管理对象人--师生员工来说,他们的"承受力"、"需要程度"和"智能潜力"等等都有一个"临界阈限",学校管理者的水平正体现在抓住要害并适时适度处理上。

三是"花盆效应"与"园丁效应"。常言道:"花盆里培不出万年松,图纸里练不出常胜将。"花盆是一个人工的半自然的微栖环境,它在空间上、能量上、时

间上具有很大局限性。由于人为地创造了适宜条件精心照料，因此，它在特定条件下可以生长得很好，一旦离开人为创造的良好条件，就经不住自然的“风吹雨打”。“花盆效应”在管理上表现突出，在娇惯和溺爱家庭中成长的孩子其适应性差就是典型例证。上章谈到的“夏令营中的较量”之所以失败，原因概出于此。“园丁效应”与“花盆效应”类似。园丁按自己的需要、识见去刻意修剪并追求某种模式。我们的学校教育者、管理者，自充园丁，他们常常也以一己之见或他们理解的某种社会需要，无视学生的主体性，一味地、强制性地灌输、雕琢。这种封闭式教育必然脱离实际，脱离社会，缺乏创造性，“高分低能”就是这样形成的。要克服“花盆效应”、“园丁效应”，就必须建立开放的学校教育管理生态系统。

除此之外，学校管理生态上的潜移与富集，竞争与协调，整体效应与边缘效应都是值得人们予以关注的。

以上所述政治环境、经济环境、文化环境、生态环境，主要是从对学校管理的影响角度划分的。从一般管理角度，可以把社会环境划分得更为具体。事实上，即使同一环境对于不同领域管理的影响也不是等量齐观的：某方面环境对某些领域及其管理的影响可

能大些，直接些，重要些。所有这些宏观的社会环境因素，大多是通过中观的区域环境和微观的工作环境发挥影响作用的

第二节 创建良好的学校管理的工作环境：良好的人员素质、物质条件、组织制度、精神氛围 学校管理的工作环境是一种微观环境，主要来自学校及其管理系统内部，是与学校管理活动直接关联的具体因素，它们对特定学校的管理活动及其效能具有直接的影响。为了对学校管理的工作环境进行具体分析，这里把它划分为人员素质、物质条件、组织制度、精神氛围等若干方面。

(一)"万事皆人为" 学校组织的人员素质

学校管理与企业管理等其它管理的本质区别在于，企业管理是一个"人-人-物"系统，主要是通过对员工的管理，生产质高量多的"物"；而学校管理则是一个"人-人-人"系统，主要是通过对员工的管理，多出人才，出好人才。人在学校管理中同时扮演管理者和被管理者的双重角色。因此，人员素质在学校管理中的作用较之于它在其它领域中的意义更为重大。学校中的人员素质，主要由三方面群体素质构成。

教职工素质。教职工素质是指学校教师及其它工作人员的素质，是教职工的思想品德、文化知识、业

务能力等诸方面素养的总和。"一个学校能不能为社会主义建设培养合格的人才，培养德智体全面发展，有社会主义觉悟的有文化的劳动者，关键在教师。"学校的天职是培育人才，教职工是教育教学和管理活动的主要实施者，工作质量与产品质量是由教职工直接创造出来的。因此，教职工队伍的素质是学校人员素质的基础和核心（管理人员也多由其中产生），他们的素质状况对学校教育质量和办学效益具有决定性影响。

管理者素质。管理者素质包括两个方面：

直接作用于学校管理工作的有关管理人员的个体素质，主要由政治素质、心理素质、业务素质与身体素质构成；

群体素质，主要是指包括知识、专业、能力、个性与年龄在内的有关管理人员的群体素质结构状况。管理工作是由人做的，学校管理实践首先要受到管理者自身素质的影响。管理者个体素质低下，就难以适应复杂的管理要求，而整体结构不合理，则难以统一思想，难以协同工作，难以产生互补效应。管理者的素质既是重要的环境因素，又是决定管理工作绩效的关键。

学生素质。如同工厂的原材料质量影响产品质量