

中国教育管理全集

基教改革篇

(一)

王亮 主编

飞天电子音像出版社

目 录

学校管理的特征与发展趋势.....	1
学校管理的多维理念.....	8
学校的战略管理.....	22
大学校长的治校理念.....	29
学校的人力资源.....	111
学校人力资源的开发管理与优化配置.....	121

学校管理的特征与发展趋势

学校管理也是一种用人以治事的活动，只不过人的特点、事的性质不同而已。学校中的“人”是有知识、有修养的教师群体和正在成长中的青少年学生，学校中的“事”就是教育人、培养人，即把受教育者培养成德、智、体等方面都得到发展的社会主义建设者和接班人。从这个意义上说，学校管理就是用好教职工以完成教书育人的一种活动。很多学者给“学校管理”一词下了定义，尽管表述不完全一样，但基本涵义是一致的，其实质是相同的。张济正先生认为：“学校管理是学校管理者通过一定的机构和制度，采用一定的手段和方法，带领和引导师生员工，充分利用校内外的资源和条件，有效实现学校工作目标的组织活动。”这一界定具有非常广泛的可接受性。

一、 学校管理的主要特性

1. 教育性这是学校管理区别于工矿企业等其他管理的一个显著特点。学校的工作是教育人的工作，学校管理是对育人工作的管理。学校管理的目标、过程，学校管理的原则、方法，学校管理的规章制度、措施手段等都应把育人放在第一位，即所谓管理育

人。离开了这一点，学校管理就失去了它应有的意义，因而在学校管理中，无论是用人、处事，还是理财、管物，都应考虑到管理行为可能起到什么样的教育作用，产生什么样的教育影响。如：某地一所村办小学，为提高升学率，根据村委会的决定，实行考试不及格罚款的制度。一个学生因缴不出 1.60 元的罚款，被拒绝参加第二次考试，结果，他喝农药自杀了。这是多么惨痛的教训啊！这种管理制度不是教育人，而是摧残人。

2. 创造性育人管理不像生产管理那样，可以由工程师预先设计好一个模型，然而再去加工，装配好一条流水线：其过程由电脑控制，其质量由仪器检测；而育人管理要受到多方面因素的影响。这其中，不仅有教的因素、学的因素，还有社会和家庭的教育环境方面的因素；不仅有师生素质基础的因素，还有教育设施条件的因素，其牵涉范围之广，制约因素之多，延续周期之长，质量评估之难，非一般管理工作可以比拟的，因而更需要管理者的创造性思维和随机性决策。从某种意义上说，学校管理是一种高智商的活动。当校长难，当名校校长更难。

3. 多维性管理特别是现代学校管理，是一种开放性、多维性、立体性的行为。认为：

它不仅要注意对下的管理,而且要注意对上的管理,即不是仅仅关注对下级的管辖、处置,充分调动下级的积极性,而且要关注对上级的沟通、协调,努力取得上级的信任和支持,充分调动上级的积极性。

它不仅要注意对内的管理,而且要注意对外的管理,即不仅仅关注内部的安定团结,而且要关注优化生存环境,拓展发展空间,达到内外协调,持续发展。它不仅要注意对别人的管理,而且要注意对自己的管理。即不仅仅注意管理别人,而是首先要管好自己;管好自己,才能更好地管好别人。

5 它不仅要注意对现在的管理,而且要注意对将来的管理,即立足现实,面向未来,具有超前意识,把管理的昨天、今天和明天有机地统一起来。

它不仅要注意对"硬件"的管理,而且要注意对"软件"的管理。管理的"硬件"主要体现在那些看得见的方面,如:办学条件,规章制度、技术方法等;管理的"软件"主要体现在那些看不见的但又感觉得到的而且起着非常重要作用的方面,如:思想观念、价值取向、文化氛围等。成功的管理就是尽力把两者结合起来,软中有硬,硬中有软,有机统一。二、 学校管理的发展趋势未来社会科学技术迅猛发展,各种文化进一步碰撞和融合,将极大地改变人类自身及其周围

的一切。随着教育改革的深化，现代学校管理逐步形成自身运行特色和整体功能价值，将呈现以下几个方面的趋势。

1. 学校管理自主化简政放权，学校自主办学，是世界各国教育管理体制的共同点。随着教育改革的深化，在计划经济体制和传统教育体制下形成的依附型学校管理将逐步为自主型学校管理所代替。学校自主权将大大加强，成为一个具有自主性的独立办学实体。学校具有法人资格，在办学上、经济上相对独立。学校应独立完成社会所赋予的培养人的任务，要改变以往政府包得过多、统得过死的缺乏活力的状况，使校长、师生员工真正成为学校的主人。政府的职能将由对学校的直接行政管理，转变为运用立法、拨款、规划、信息服务、政策指导和必要的行政手段，进行宏观管理。

2. 学校管理开放化现代学校管理系统只有和外部环境实现充分的能量变换，才能有效地作用于社会，否则，就要停滞，就会缺乏生机和活力。教育系统开放化大大拓宽了学校管理的内涵，放大了学校管理的功能，同时使学校管理自身也成为是一个开放系统。一些国家一方面吸收社会力量参与管理、参与决策；另一方面，直接由社会办学，如英国近年来成立

的"社区学校"。学校管理已不仅仅是学校的事，而逐步成为社会的事业。学校管理开放系统的建立，其标志主要有这样几个方面：

树立现代大教育管理观，改变"就教育论教育"的观念；

建立比较稳定的与社区联系的网络基地；

建立一定的信息反馈系统；5 在学校内部，信息沟通，渠道畅通。

3. 学校管理民主化实现教育民主化，必须走学校管理民主化的道路，这是现代教育社会化的必然趋势。没有学校管理民主化，教育民主化的目标是难以实现的。从未来发展的角度分析，学校管理民主化的取向主要表现在以下几个方面：

从学校自己管理转向社会参与管理；

从少数教育行政人员的管理向着全员管理的方向发展；

从学校管理学生转向在教师指导下的学生自我管理。

4. 学校管理技术手段现代化学校管理技术手段现代化，是管理科学化的标志之一，随着现代科学技术的进步和信息型工业的发展及社会现代化程度的提高，现代科学技术将广泛进入学校大门，新的科学

技术越来越广泛地应用于学校管理，教育管理手段日益现代化，主要表现在以下两个方面：

建立现代化的学校管理信息系统；

计算机在学校管理中的广泛应用。与此同时，学校管理手段又表现为非理性化倾向。它是指在学校管理活动中，除了发挥严密的组织机构、计划和严密的规章制度等的管理作用外，特别重视人的非理性因素，突出意志、感情、情绪、心态、形象等在管理中的作用，最大限度地调动师生潜在的自尊、自信、自控、自强的意识，通过群体的共感与共识，为学校的发展提供内在的动力。它是被管理者的主体意识在现代社会中不断觉醒的结果，也是由非理性因素对人的行为的特别影响作用所决定的。

5. 学校管理精致化追求学校管理最理想的目标，学校要有一流的办学思想，一流的校长和教师队伍，一流的教学设备和条件，把学校办成精品化的学校；追求学校管理的最优化的状态，以投入最少的人力、物力和财力，发挥学校组织的整体功能，以获得最大的效果；追求学校管理最佳化的效果，让学生得到合理、科学的教育和管理，在原有基础上获得最好的发挥，也就是讲求学校管理的高水平的质量。

6. 管理模式---个性化"个性"是指事物的特征，

即一种事物区别于另一种事物的集中反映。学校管理模式个性化的含义是一所学校有别于其他学校管理模式的特色。具体内容包括：办学目标、办学体制、领导体制、管理组织机构、规章制度、学校文化等方面。这些方面的有机结合，体现出鲜明的个性，为实现培养目标个性化服务。它是未来社会影响学校管理的因素多元化、复杂化的必然结果，也是未来学校发展的内在需要。

7. 管理价值取向---以人为中心学校管理确立以人为中心的价值取向意味着一切管理工作都以人为出发点和归宿，体现尊重人、依靠人、发展人和为了人的指导思想。具体来讲，对学生来说，要创造条件使他们获得最好的发展，同时满足社会需要；对教职工来说，要满足他们多层次的需求，特别是满足实现自身价值的愿望。它体现了教育的根本利益，也是学校不断提高办学效益的需要。

8. 管理组织和人员---专业化学校管理组织、人员专业化是指学校更多由独立于学校所有者以外的专业机构进行管理，同时，校长和教师直接对学校实施管理，减少学校管理运作过程中不必要的外来干预，其目的是使学校发展更好遵从教育教学规律，提高办学的水平和效益。

学校管理的多维理念

在学校管理的纵向考察中已经发现，学校管理作为特殊的社会实践活动，不仅有自身发展的历史逻辑，而且也有在特定历史阶段形成的各具本国特色的学校管理经验和理论，这些经验和理论互相借鉴、交相融合，共同推动学校管理的发展。

学校管理在过去是从属于教育学科，没有专门独立出来，研究学校管理往往是从教育学科的视角去进行。随着人们对学校管理重要性的认识加深，现在学校管理已经成为一门独立的学科，并且在适应社会经济改革和文化变迁中，不断进行调整和改革，不断完善自己的体系构架。这种调整和改革基本上是循着这样的思路和线索进行：一是借鉴企业管理及其他国家学校管理中的先进理论，改革自己的学校管理。因为企业管理和其他国家学校管理所创造出的先进经验和理论有其反映管理领域共性和先进性的方面，因而借鉴其先进的经验和理论，可以推动中国学校管理的改革与发展。二是对学校管理实践中出现的新鲜经验加以理性的概括和升华，使之成为具有一般指导价值的学校管理理论。这两种思路和线索都有其自身固有的价值，都会对学校管理实践产生重要的指导作用。

从目前国外学校管理发展的总趋势来看：

学校管理必须有学校管理理论指导,学校管理者必须有理性思维。也就是说,学校管理的维持和变革,必须以理论为其制定学校政策的基础,并指导管理的行为。在这一点上,无论是发达国家还是发展中国家,都表现得较为明显。

学校管理必须以学校为本,使学校在变革的年代,根据自身的条件,主动适应社会要求,满足社会需要,并不断提高自己的质量,增强学校的发展力。这种校本管理,要求管理模式要由外部他控式向内部自控式管理转变;要扩大学校自主权和校长的决策权,使学校管理者做到职、责、权、利的统一;要广泛吸纳教职员工参与学校管理,建立目标管理和质量管理责任承担和约束控制机制。

学校管理主体的多元化、投资的多渠道化以及社会力量和家长直接参与学校管理,打破了多年来教育行政部门对学校的垄断和校长对学校内部管理的专断,使学校管理呈现出前所未有的开放化和民主化。5 随着经济的一体化和国际合作与交流的不断扩大和增进,学校管理呈现出国际化的趋向。各种管理的理念、管理的文化、管理技术等都不再成为自己孤芳自赏的得意之作,而成为各个国家可用以"攻玉"的"他山之石"。

从学校管理改革的着力点来看：

各国都在致力于校长的遴选和培训。校长作为学校的管理者，其素质如何将直接影响学校管理的质量和效果，因而世界上许多国家对校长的人选都有严格要求，选拔有严密的程序，选拔出来的人员要经过专门的任职资格培训。

各国把学校评价作为学校质量保障体系的重要内容。各国在评价标准、评价内容、评价方式上各不相同，但也有其共同的地方：

一是在学校评价的功能上，注重其鉴定考核功能；

二是在评价的内容上，一般都比较全面，具体包括：学校领导人员的评价、学校管理的评价、教师的评价、学生的评价、教育教学活动的评价、教学质量的评价、品德和卫生健康的评价；

三是在评价的方式上，既有学校内部评价，也有学校外部评价。进入

20 世纪 90 年代，西方发达国家开始注重研究学校发展性评价，即在评价的功能上以诊断问题、提出改进发展方案为其主要功能。

以上是国外学校管理发展的总的趋势和特点，值得教育工作者认真地研究分析。

以便建立有中国特色的社会主义学校管理理论，为我国学校管理实践提供理论依据。

一、实行校长负责制，完善学校内部管理体制
学校管理体制是进行学校内部管理的决定性因素。学校管理体制是学校的组织结构形式、领导管理关系及其职责划分、工作制度等的总称，学校管理体制要解决的是如何科学地组合学校管理领导力量。就世界各国的学校管理体制来看，主要有以下几种基本的类型：

（1）学校管理直接受制于教育行政体制之下，属于教育行政部门的下一个层次或者延伸，学校是按教育行政部门的指令运行，自己没有什么自主权和决策权，校长是一个受动者，被动地接受和执行教育行政部门的指令，学校的教职工也没有参与管理学校的权力。在西方集权制的国家，如法国、拉美的委内瑞拉等都属于此类。这种行政干预式的管理，其思想来源于施泰因的大陆学派，其基本假设是学校属于上层建筑，是国家政权体系的一个重要组成部分，教育行政部门必须施行国家权力，直接对学校的管理加以控制。

（2）在分权制的国家，如发达国家中的美国、德国、加拿大等，学校拥有较大的自主权和决策权，师生有学校管理的参与权。

(3) 在中央和地方合作制的国家,如英国、日本等,学校则要受到督导和审议机构的制衡。英国的学校管理机构是学校管理委员会领导下的校长负责制,学校的最高权力和决策机构是学校管理委员会,管委会主任是由通过民主方式推选出有威望的社会名流来担任,它的组成人员有地方教育局、学生家长、教职工代表和校长,学校管理委员会人数根据学校规模大小,一般为 9~

17 人。学校管理委员会是由其主任主持管委会工作,负责召集管委会成员以会议的形式对学校重大问题决策。其权限为招聘校长、讨论并决定学校的发展规划和学校政策、制定学校的规章制度、筹措学校教育经费和审议预决算方案、督察校长及其管理人员的工作行为;而学校的日常管理工作则由校长全权负责,进行直接指挥和控制。发展中国家在学校管理体制上各有不同,但基本的模式是:或通行决策与管理一体的学校校长负责制,或决策职能与管理职能分离的校务委员会决策制与校长负责制。综观国外发达国家和发展中国家的学校管理体制,审视我国学校管理的现实,不难发现,我国在学校管理体制上历经变迁,从 20 世纪 50 年代初的校长责任制,到《教育法》确定中小学实行校长负责制,前后历时

40 多年，才以法律的形式将这种体制确定下来，但就目前实施的情况来看，仍有如下两个问题需要研究解决：

（1）校长权力错位：我国现在的校长，有两种权力错位现象：一是权力不到位。虽然实行了校长负责制，但由于政府机构改革滞后，许多该由校长拥有的权力却被教育行政部门牢牢把握，放不下来，以致校长在人事管理上没有人员任命、聘用权，在经费上没有自主使用决定权，致使校长责大权小，职、责、权不到位，这样，也就难以做到校长负责制的真正落实。二是权力越位。校长的权力运用失去有效监督，致使校长独裁专权、滥用职权，超越自己权限范围；另外，对其权力也缺乏明确的界定，出现校长权大其责的现象，缺乏对校长管理的有效监督机制。虽然现在我国的校长负责制也有内部的党支部保证监督和教职工的民主监督，但这种内设的监督在具体的监督职能、监督方式、监督的力度等方面还很难到位。外部的监督虽然也有督导制度，但由于难以深入，缺乏规范化、经常化，因而对校长的越权缺乏有力的制衡。

（2）校长的选任制度：实行校长负责制，必须要有高素质的校长，而高素质的校长必须通过赛马式的遴选方式好中选优，把德才兼备的人员放到校长的