

现代学校管理前沿书系

现代学校 人力资源管理

XIANDAI XUEXIAO RENLI ZIYUANGUANLI

XIANDAI XUEXIAO
RENLI ZIYUANGUANLI
QIANYANSHUXI



主 编

易凌峰

李伟涛




天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

现代学校人力资源管理

XIANDAI XUEXIAO RENLI ZIYUAN GUANLI

● 主编 易凌峰 李伟涛



天津教育出版社

TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

现代学校人力资源管理 / 易凌峰, 李伟涛著. —天津:
天津教育出版社, 2006.6

(现代学校管理前沿书系)

ISBN 7-5309-4522-X

I. 现... II. ①易...②李... III. 学校管理: 人事
管理—研究 IV. G472.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 048179 号

现代学校管理前沿书系

现代学校人力资源管理

出 版 人 肖占鹏

策 划 钟启红

作 者 易凌峰 李伟涛

责任编辑 强 华

装帧设计 王 楠

出版发行 天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码: 300051

经 销 全国新华书店

印 刷 天津市圣视野彩色印刷有限公司

版 次 2006 年 6 月第 1 版

印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷

规 格 16 开(787×1092 毫米)

印 张 9.75

字 数 141 千字

印 数 1-3000

书 号 ISBN 7-5309-4522-X / G·3886

定 价 25.00 元

本书介绍了现代人力资源管理的
基本理念与方法以及这些理论、方法与学
校人力资源管理相结合的途径，力图为
现代学校人力资源管理实践提供理论借
鉴与实践参考。

本书首先探讨现代人力资源管理与
现代学校发展的关系，在此基础上，介
绍了现代学校人力资源管理的获取与配
置、培训与开发、评价与激励以及学校
管理者的领导力培养等内容。

理论与实践结合是本书的特色。本
书以简明的语言，表述现代学校人力资
源管理的基本理论、基本方法与实践案
例，具有较强的可读性。

作者简介

易凌峰 华东师范大学商学院副教授，复旦大学管理学博士后，主要研究方向为人力资源管理、知识管理以及教育管理。

李伟涛 上海教育科学研究院普通教育研究所教育政策研究室副主任，华东师范大学教育管理硕士。主要研究方向为教育政策、现代学校发展及人力资源管理。

选题策划 钟启红

责任编辑 强 华

装帧设计 王 楠



现代学校管理前沿书系

XIANDAI XUEXIAO GUANLI QIAN YAN SHUXI

编者的话

我们在本套丛书的另一本著作《知识管理与学校发展》中,阐明了这样一个观点。现代学校的建设与发展,依赖于学校教师与管理者对学校教育知识的有效管理与创新。在知识经济背景下,学校不断创造教育教学知识,这些知识的重要性日益彰显。作为学校知识创造主体的学校人力资源,与学校的物质资源一样,是学校发展过程中不可缺少的重要资产,是现代学校发展的源泉与基础,是学校竞争优势的来源。

但是,长期以来,学校对教师与管理者的管理,往往局限于人事管理的范畴,学校人力资源管理是以“事”为中心,只见“事”不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体、系统性,强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,学校人力资源管理缺少开发的概念。

现代学校人力资源管理的范畴,比传统的人事管理要广,现代学校人力资源管理需要把教师和管理者作为一种“资源”,注重对教师的能力开发、对教师的培训、职业发展与心理需要给予更多的关注,并以适当的考核与报酬,激发教师工作的潜能,并让教师在教育教学过程中,经历自我发展的历程。本质上,现代学校人力资源管理以“人”为核心,强调对教师和学校管理者进行动态的、心理与意识的调节和开发。管理的根本是“着眼于人”,致使学校人力资源在配置与使用过程中取得最佳的效益。

上世纪90年代以来,得益于我国学校教育的迅速发展,我国学校的人力资源管理已进入一个发展机遇期,学校人力资源管理的概念得以在学校推广,并取得了很多实践经验。在这种发展背景下,我们产生了编著本书的想法,试图通过本书,为学校管理者和教师介绍一些现代人力资源管理理论与方法,并探讨这些理论方法与学校人力资源管理相结合的途径,为现代学校人力资源管理提供借鉴与参考。

本书共分为五个部分,主要涉及以教师为主体的学校人力资源开发与管理,以及以学校管理者为主的领导力培养两方面的内容。本书首先探讨

现代人力资源管理与现代学校发展的关系,在此基础上,介绍和讨论现代学校人力资源管理的获取与配置、培训与开发、评价与激励,以及学校管理者的领导力培养等内容。在本书的写作过程中,理论与实践结合是本书追求的目标,我们力求以简明的语言,表述现代学校人力资源管理的基本理论和方法,并将理论方法与实践案例相结合。但由于水平有限,肯定有许多不足之处,我们希望以这本书为起点,能在后续的工作中更正这些不足。

本书由易凌峰与李伟涛合作完成,李伟涛编写本书的第一章第1节;第二章第1节;第三章第2节;第四章第2节;第五章第1节、第2节和第4节。其余部分由易凌峰编写。全书由易凌峰负责框架构思,并对书稿进行最后的校订。

此外,我们特别要感谢天津教育出版社的钟启红编辑,从策划到出版,为本书的出版付出了大量的心血,没有她的努力,这本书不可能完成,我们在此表达深深的谢意。

易凌峰 李伟涛

2006年4月于上海

第一章 学校发展与人力资源管理——1

第一节 学校发展呼唤人力资源管理——1

第二节 学校人力资源管理概述——6

第三节 以人力资源管理推进学校发展案例——10

第二章 学校人力资源的获取与配置——18

第一节 学校人力资源规划——18

第二节 教师聘用与选拔——35

第三章 学校人力资源培训与开发——48

第一节 教师培训——48

第二节 教师生涯管理——57

第四章 学校人力资源评价与激励——72

第一节 教师的绩效管理——72

第二节 学校人力资源激励——83

第三节 教师的薪酬管理——96

第五章 学校管理者的领导力培养——110

第一节 现代校长素质与行为研究——110

第二节 现代学校管理者领导力培养——121

第三节 学校文化与领导力开发——134

第四节 学校管理者领导力比较——141

第一章 学校发展与人力资源管理

人力资源是学校发展过程中不可缺少的重要资产。学校人力资源管理的水平,在很大程度上反映学校管理的水平与效能。因此,学校发展与学校人力资源管理与开发有着密切的联系。建设现代学校需要提升学校人力资源开发与管理的水平,学校人力资源管理是现代学校发展的保障。

第一节 学校发展呼唤人力资源管理

从学校发展的角度讲,一所学校要成为现代学校,其发展模式应是内涵式的,即注重为学生提供丰富多样并具有高度选择性的优质课程,注重学校文化建设等等,这也就要求学校在发展过程中不能再单纯依靠物质资源,而应主要依靠学校最有活力和创造性的人力资源。学校的人力资源主要指教师和学校管理者,校长与其领导的广大教师的知识、智能与教育教学水平。

一、现代学校发展的趋势

从世界范围看,许多国家的学校效能研究、校本管理改革、校本课程开发、校本教研制度建设、校本培训、制定与实施学校发展规划、建立学校教育质量保障体系、促进学校自主发展等等,都已经或正在成为教育的中心或热点。另外,当前国内众多专家学者和教育行政部门比较关注的现

代学校制度建设,其根本目的也是要促进学校自主发展。这都表明,聚焦学校,在学校层面上开展改革,是21世纪国际教育发展的重要趋势。因此,我国在推进教育现代化进程中,必须适应国际教育改革趋势,把改革的重心下移到学校层面上来,在学校层面上扎扎实实地开展改革。同时,从理论上讲,学校也是教育改革与发展的基本单位,一个国家或地区的任何教育改革都需要学校加以具体贯彻和落实,并且对于基础教育改革来讲,基础教育阶段每个在校学生所获得的教育服务主要来自于学校,因此,一个区域的基础教育发展水平最终将由学校的办学水平决定。

可以说当前学校改革的方向是建设现代学校。从社会层面上看,当前我们所处的社会正在发生一场深刻的变化,正从传统社会转向现代社会,也就是我们通常所说的社会转型期。从政府层面上看,实现现代化已成为我国经济与社会发展的一个重要目标,这里面自然也包括教育现代化。我国东部众多经济发达地区,都提出了2010年率先基本实现教育现代化的发展目标。教育现代化目标的实现是一项系统工程,需要包括社会在内的多方面力量的努力,但最终还是要依靠广大学校的现代化、每所学校的现代化。因为学校是教育改革与发展的基本单位,一个国家或地区的教育发展水平最终要靠学校发展水平来衡量。从上述两个层面不难看出,学校改革的方向应该是建设现代学校,以适应社会转型与国家教育发展需要。

二、学校人力资源管理是现代学校发展的保障

长期以来,学校的师资队伍建设主要由学校内部管理中的人事管理和教务管理两个方面加以实施,其中前者主要关注的是人事关系的确定、报酬支付体系的落实以及人事档案管理;后者主要关注教师的教学安排,教学质量的考评及教学业务培训等等。20世纪90年代初,人力资源管理首先运用于我国企业界,这种管理凸现两个基本观念,一是人是最宝贵的财富和资源。人是能动的,只要发挥人的潜能和积极性,就能创造出巨大的财富。而传统的观念把人看成被动的,只是强调对人的监督和控制。二是人力资源是可开发的。开发的主要途径是培训。人力资源的理念虽然来自于企业,但当我们确立起教师是学校组织中最重要最活跃的人力资源的认识后,将人力资源开发和管理的理念引进学校就十分自然了。

资源是学校存在和发展的前提,而人力资源在现代学校的发展过程中,重要性日益彰显,可以说人力资源是现代学校发展中最重要、最活跃的资源。所谓现代学校发展,是指“学校努力体现现代教育特征(而非固守传统教育壁垒)的持续现代化过程”。¹在此过程中,学校需要多方面、立体化地开发资源,诸如课程资源、财物资源、社区资源等等,其中,最重要的资源是人力资源。概括地讲,人力资源在现代学校发展中的重要性是由现代教育注重以人为本,强调教师与学生、学校共同发展,倡导创新与变革等特征所决定的。

与传统学校相比,现代学校不仅仅是教师工作的场所,也是教师发展、生活的场所,作为学校重要人力资源的教师希望专业得到发展,生活得自由、充实和愉快,体验到积极的生存意义与较高的生命质量。显然,这就要求现代学校必须重视教职员工的职业生涯规划,重视提高教职员工的职业幸福度。其实,在上世纪初,世界著名教育家杜威就批判过把劳动与闲暇相对立的二元论观点,认为对立的结果只能使学生受到机械的教育而不是自由的教育,只能使教师职业停留在谋生的水平而不能上升到自由的水平。²

与传统学校相比,现代学校中的教师不能墨守成规、一成不变地灌输知识,而需要不断学习新知识,不断开展教育科研,实现教学创新,让学生真正生成知识。因而,现代学校发展必须促进教师的专业化发展,促使教师吸纳、挖掘、提炼与分享知识,并在此基础上,促进教师的人力资本增值。

人力资源是现代学校发展中最活跃的资源。校长与其领导的广大教师都存在巨大的潜能,但这种潜能需要激发和挖掘。教师积极性、主动性和创造性如果能够得到最大限度的激发,学校发展必将具有其他资源无法相比的优势,从这个角度来看,现代学校的人力资源管理,是对教师潜在的智力、体力和情感所进行的充分的使用、管理和发掘,以实现人力资本的提升,为学校发展提供人力支持。

三、人力资源战略是现代学校发展的重要策略

现代学校在发展过程中面临的环境比较复杂,常常存在一些矛盾或难

1. 张民生、朱怡华主编:《现代学校发展创意设计》,上海远东出版社2005年版,第2~3页。

2. [美]杜威著,王承绪译:《民主主义与教育》,人民教育出版社1990年版,第256~276页。

题,诸如办学既存在机遇也存在挑战,既要发挥优势又要弥补劣势,既要遵守学校发展规律又要办出学校特色,既要获取社会效益也要争取经济效益等等。因此,现代学校在发展过程中应讲究策略,例如,规划先导策略、开放办学策略、经营办学策略、科研兴校策略(研发策略)、文化立校策略、人力资源开发策略(又称“人才强校”策略)等。其中,开发人力资源的策略属于学校发展中的核心策略。

首先人力资源开发策略是学校发展策略的重要组成部分,学校人力资源管理是实施学校发展规划的重要保证。规划固然重要,但若不能得到有效实施,规划仅是一纸空文而已。而校长与其领导的广大教师是学校发展规划实施的主力军、重要主体。广大教师的素质与工作的积极性、主动性和创造性,直接影响学校发展规划目标的达成度。打一个形象的比喻,建筑设计师有再好的想法,如果没有一批高素质的建筑工人,也难以实现。

其次,开发人力资源是实施开放办学策略、经营办学策略的重要支持。所谓开放办学,最重要的就是学校在办学过程中要面向市场,吸纳社会中的各种资源与信息,并最大限度地满足社会、家长的需求。而具有开放意识、服务精神、较高素质的教师及学校管理人员都是搞好学校外部公共关系,提高教育服务质量,满足社会、家长需求的最重要的保证。另外,学校实施经营办学策略,提高学校办学效益,也需要学校人力资源尤其是学校管理人员的保证。

科研兴校策略的实施,其关键是教师人力资源开发,通过人力资源管理促进教师实现个性化的专业发展。中小学教师的是态度、问题意识、反思能力与职业精神,都直接关系到学校教育科研的实效性。在一所学校,只有每个教师都爱教育科研,会教育科研,才能使科研不成为“花瓶”,而真正成为学校现代化的重要推动力。而人力资源开发的重要内容就是开展有效的教师培训,激发教师的研发热情,培育具有个性化教学风格的教师。从于漪等老一辈名师到张思中等现在的名师的成长经历来看,凡名师的课堂教学都充满了个性色彩,都有他们自己的教学模式、方法。比如,于漪老师的教学风格是“出口成章,文情并茂,熏陶感染,以情育人”,斯霞老师的教学风格是“于质朴中见真功夫”,李吉林老师则善于使用“情境教学”等等。而追求个性化教学风格,最重要的就是要求教师加强教研,积极探索研究,因

为没有探索研究,就没有创新;没有创新,就没有独特性;没有独特性,就无所谓教学风格。

文化立校策略的实施,其目的在于增强学校软实力,而责任不仅仅是校长,更重要的是广大教师。教师是学校文化的创造者、传播者、代言者和提升者。学校文化是无形的,往往表现在教师的主流价值取向、言行举止、精神面貌上。比如,在一所学校,校内教师之间的人际关系紧张或者干群关系紧张,就难以形成民主、和谐的学校文化。同样,不同年级或学科教师之间都倾向于个人英雄主义或形成小派别,就难以形成积极互动的学校文化。显然,学校要建设以和谐发展、积极互动、合作探究为特征的组织文化,必须转变教师角色与观念,提高教师个人素养。

其中,转变教师角色,要求学校通过校本培训及教师个体反思等途径,增强教师的课程开发意识,促使教师从课程的被动执行者转变为课程的主动开发者,学会对教材进行再度开发,根据学生的特点需要、自己教学的风格以及课堂教室环境情况,重新进行课程设计,自觉开发出体现学校办学理念、特色与定位的校本课程;增强教师的互动意识(网络思维的重要体现),促使教师从灌输式教学者转变为互动教学者,学会“倾听”学生的发言并予以“回应”,能够“整合”现代教育技术与现代教学思想,充分实现现代技术与现代思想的互动,而不只是把现代教育技术嵌入到学科教学中,仅仅为使用多媒体而使用多媒体;强化教师的激励意识,促使教师从单一的评价者转变为双重评价身份(评价者与被评价者),学会赏识学生,自觉接受学生与家长的评价,与学生、家长建立评价伙伴关系;增强教师的研究意识,促使教师从教书匠转变为校本教研者,学会在教学问题中选择课题,通过课题优化教学,同时促进自身的专业发展,为此,学校在人力资源开发中需要开展好集体教研,其原则是愉快、生动、自觉合作,正如日本学者佐藤学在《静悄悄的革命》一书中特别强调的,“观摩者对授课教师评头论足、一味指责别人缺点的研讨方式,必须改变。研讨教学的目的绝不是对授课情况的好坏进行评价,因为对上课好坏的议论只会彼此伤害。研讨的焦点应针对授课中的‘困难’和‘乐趣’所在,大家共同来分享,以达到教研的目的。因此,互相讨论这节课哪里有意思,哪里比较困难,学生有哪些表现,并通过相互交谈让学生学习时的具体样子重新浮现出来,这样的教学研讨才是

每位教师所期待的。”¹

而转变教师观念,则要求学校通过人力资源开发促使教师形成正确的学生观、资源观等等。学生观是教学设计的哲学基础。建设体现现代教育特征的现代学校,要求教师树立建构主义、多元智能观念,挖掘学生自主学习的潜能,发现学生的优势,鼓励学生运用适合自己的学习方式,从多方面观察与评价学生的表现。而资源观是提高教学效率,提高教学效能的思想基础。现代学校发展呼唤教师合理运用,而非充分运用现代教育技术;呼唤教师把语言作为最重要的教学资源,发挥语言表达意义又表达感情的价值;呼唤教师挖掘制度具有的教育价值与激励价值,让学生通过讨论制度背后的规则,增强学生的规则意识、民主意识;呼唤教师运用学生资源,实施学生同伴激励,让学生评价成为教师反思的推动力,让教师在学生评价中感受成功、增强自信,促进教师创新等等。

总之,开发人力资源是学校应对社会转型时期种种问题的必由之路,是现代学校发展的主要战略。教师工作状态的激活,教师研发热情的激发,教师服务质量的提高,教师专业水平的提升,是有策略地建设现代学校的最重要的资源保障。当前,一些发达地区启动并实施的名校长、名师培养工程,从根本上讲,就是为了推动现代学校发展,保障学校教育现代化目标的实现。

第二节 学校人力资源管理概述

现代学校人力资源管理的兴起,不是一个偶然的事件,而是时代发展和教育内部规律驱动的必然结果。同时,现代学校人力资源管理的重要性和内涵,正不断地为教育研究者与实践者所了解和认同。

一、我国学校人力资源管理的发展历史

当前我国学校人力资源管理与开发过程中,还存在着许多问题。例如,学校缺少现代人力资源管理的理论与操作技术,因而影响学校人力资源管理的水平。例如,一些学校缺少对学校人力资源发展的战略思考,是因为不会依据学校的发展定位合理的制定学校的人力资源规划;一些学校只注重

1. (日)佐藤学著,李季涓译:《静悄悄的革命》,长春出版社2003年版,第67页。

教师培训而忽略学校管理者领导力的开发;有的学校只有人力资源管理新理念而无法建立人力资源开发管理的运行机制等。这些问题的产生都与我国学校人力资源管理发展的历史有关。

五十余年来,我国学校人事制度改革经历了不平常的发展过程,大体可分为这样几个阶段:

第一个阶段——建国至“文革”结束。这个时期是学校人事制度形成的时期。此间,广大学校确立了人事管理的职能,建立了接收、录用、调配、培训、奖惩、考核、工资、福利、辞职、退休等高度集中、隶属性很强的学校人事制度。

第二个阶段——“文革”结束至1986年。这个时期是学校人事制度改革的重点时期。此间,中央提出的人事制度改革的命题,冲击了学校不合时宜的人事制度。按照中央提出的干部“四化”要求选拔校长,为优秀人才的脱颖而出开出一条道路。校长任期制、考核奖惩制、以职务为主的结构工资制成了学校人事制度改革的主要内容。

第三个阶段——1986年至1992年。这个时期是学校人事制度改革的深化时期。按照党的“十三大”关于干部人事制度分类管理改革的要求,学校实行了区别于公务员的人事管理制度,开始实行考试招聘校长。

第四个阶段——1992年至现在。这是学校人事制度进入人力资源开发管理的时期,学校试行职员制、教师聘用合同制、人才流动制。“十五大”第一次提出“人力资源”的概念,中央颁布了干部人事制度改革纲要,建立了有利于激励人力资源开发管理的制度,使学校人事工作的重心开始由人事管理向人力资源开发管理转移。¹

由此可见,由上世纪90年代开始,我国学校的人力资源管理进入发展机遇期,这是学校管理发展过程中的一次深刻变革,其核心就是要由传统的学校人事管理迈向人力资源管理。两者的区别在于:

首先,学校传统的人事管理以“事”为中心,只见“事”不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体、系统性,强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“管理教师”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调对教师和学校管理者进行动态的、心理与意识的调节和开发。

1. 程振响、刘五驹:《学校管理新视野》,南京师范大学出版社2000年版,第157页。

现代人力资源管理的根本是“着眼于人”,是人与事的系统优化,致使学校人力资源在配置与使用过程中取得最佳的效益。

此外,传统学校人事管理注重的是教师的使用和管理。而现代人力资源管理需要把教师作为一种“资源”,注重对教师的能力开发,对教师的培训、职业发展与心理需要给予更多的关注,让教师在教育教学中经历自我发展的历程,而教师的发展反过来又提高了学校既有人力资源的使用效益。

总的来看,现代学校人力资源管理应具有这样一些特点。

(1)着眼于学校与教师的未来发展。学校人力资源开发的出发点和落脚点在于最大限度地发挥人的潜能,满足个体的成长需要,实现教师的更好发展,从而为学校发展提供良好的人力资源。因此,学校人力资源开发管理的层次进一步加深了。学校人力资源开发管理不仅仅是传统的人事制度意义上的招聘、任用、工资、奖惩、退職等,而且还是人力资源的持续学习力和创造力的深层次的开发管理。强调通过人力资源管理促进教师的专业发展和教师生涯发展。

(2)学校人力资源开发管理着重于校本管理。党的“十五大”强调人力资源的重要性,学校人力资源开发管理的理念也已在学校成为广泛的共识,并得以全面推进,其进度亦在加快,特别强调以校为本的开发。从学校实际出发,根据发展目标要求,把队伍内涵建设与学校特色创建进行有效对接,结合校情和教师个人发展的需要,开展有针对性、实效性的,能体现本校特点的规划、甄选、培养、激励和考评。

(3)重视学校人力资源开发管理的机制建设。现代学校人力资源开发管理的力度由体制层面向机制层面、由表层向深层、由外部向内部推进。特别强调形成动态的管理机制的建设。例如,不少学校结合人事制度改革,完善教职工考核细则,执行互动式、发展性的多维度考核评价,体现重工作成效与重工作过程并举,定性和定量相结合,把业绩考核作为教职工聘用的依据,优化队伍,实现教职工动态管理,在实践过程中不断完善动态的管理机制等。

由此可见,当前要改进学校人力资源管理的质量,需要进一步在学校更新传统人事管理的理念,建立现代学校人力资源管理的运行机制,推广