



“新基础教育”成型性研究丛书

华东师范大学“新基础教育”研究中心组织编写
丛书主编 叶 澜 副主编 吴亚萍

“新基础教育” 学校领导与管理改革指导纲要

杨小微 李伟胜 徐冬青 著





“新基础教育”成型性研究丛书

华东师范大学“新基础教育”研究中心组织编写
丛书主编 叶 澜 副主编 吴亚萍

“新基础教育” 学校领导与管理改革指导纲要

杨小微 李伟胜 徐冬青 著



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

“新基础教育”学校领导与管理改革指导纲要 / 杨小微, 李伟胜, 徐冬青著. —桂林: 广西师范大学出版社, 2009.4

(“新基础教育”成型性研究丛书 / 叶澜主编)

ISBN 978-7-5633-8390-0

I. 新… II. ①杨…②李…③徐… III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 059811 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码: 541001)
(网址: <http://www.bbtpress.com>)

出版人: 何林夏

全国新华书店经销

广西地质印刷厂印刷

(广西南宁市建政东路 88 号 邮政编码: 530023)

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印张: 13.75 字数: 247 千字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

印数: 0 001~3 000 册 定价: 25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

总序

叶
澜

总序
1

《“新基础教育”成型性研究丛书》(以下简称《成型性丛书》)是“新基础教育”系列研究的第三套丛书,也是反映“新基础教育”系列研究成果的最后一套丛书^①。这一研究长达15年,由探索性、发展性和成型性三个内在相连相关又不断发展的阶段组成。三套丛书都是经过5年理论与实践相结合的研究积聚而成,它们是“新基础教育”研究共同体的集体创作,是华东师范大学课题组成员与全体试验学校领导和师生在研究中贡献的智慧结晶。我作为课题组总负责人和华东师范大学“新基础教育”研究中心主任,借丛书出版之际,向为这项研究作出持续努力的全体课题组成员表示最深切的敬意和谢意。没有大家的全力合作,这项研究本身,甚至成果的形成都是无法进行的。

《成型性丛书》由7本著作组成。它是前两套丛书的延伸、提升,标志着共同主题研究的相对完成。与前两套丛书相比,本丛书鲜明地表达了“新基础教育”研究的成型性特点。《成型性丛书》可分为两大部分。第一部分《“新基础教育”成型性研究报告集》虽然只是一本书,但它是5年研究在不同层面和方面研究成果的精华式的集合。第二

^① 前两套丛书分别为《“新基础教育”探索性研究丛书》(共三本,上海:上海三联书店,1999)和《“新基础教育”发展性丛书》(共三本,北京:中国轻工业出版社,2004)。两套丛书均由叶澜主编。

部分由6本“指导纲要”组成,包括“新基础教育”15年研究中始终进行的学校领导与管理改革,语文、数学、外语三门学科的教学改革以及学生发展与班级集体建设等两个层次、四个方面的子课题的研究,形成了融改革理念、理论研究与学校实践改革领域研究为一体的指导纲要,系统反映了相关领域“新基础教育”富有原创性的研究成果。其中,有一本反映了新增专题——“教师发展”的系列研究成果。这个专题尽管是新增的,但它同样是“新基础教育”从探索性阶段就开展的研究,只是到成型性阶段才形成了系统认识。因此可以说,没有前两个阶段的10年研究,就不可能产生《成型性丛书》。在这个意义上说,本丛书是“新基础教育”15年研究的总结。它在将研究深化的同时,也使研究迈向了系统化和具体化。7本论著各自独立成体系,但“新基础教育”共同的理念、实践和精神又把他们融成一体,这是一套有“魂”、有“体”、有“形”、有“神”的饱含生命活力的丛书。我们期望,它将为所有关注“新基础教育”研究、正在从事“新基础教育”研究或愿意加入到“新基础教育”研究队伍中来的同行者,提供认识、了解、开展“新基础教育”研究的切实而有力的且富有启发和指导性的帮助。我们相信,它作为“新基础教育”研究在当代中国教育变革土壤中长出的实践之树还将蓬勃生长。

最后,我代表课题组全体成员,向为这套丛书的出版付出辛勤劳动的广西师范大学出版社的孙杰远副总编辑、项目编辑赵小兵副编审以及所有相关成员表示深深感谢。

目录

第一编 背景与问题… 1

第一章 国内外中小学管理改革评述… 3

- 一、当前我国中小学管理改革探索… 3
- 二、国外中小学管理改革态势… 11
- 三、启示与问题… 19

第二编 改革实践与主要经验… 23

第二章 “新基础教育”学校领导与管理改革概述… 24

- 一、研究历程… 24
- 二、宗旨、目标与任务… 26
- 三、总体策略… 27
- 四、基本内容… 28

第三章 学校组织变革… 30

- 一、调整机构,形成扁平式、网络化的管理结构… 30
- 二、丰富组织类型,提供多样化的创造空间… 38
- 三、改变活动性质,提升组织的研究创新活力… 40

第四章 学校制度更新… 46

- 一、重新审视已有学校制度… 46
- 二、形成新的学校制度… 50
- 三、在稳步推行中完善学校制度… 54

第五章 学校运行机制创新… 57

- 一、学校运行机制的整体构成… 57
- 二、治校机制:校长负责与民主参与… 59
- 三、实施机制:分工负责与协作推进… 66
- 四、发展机制:评价反馈与激励完善… 75
- 五、动力机制:常规保证与研究创新… 83

第六章 学校文化建设… 95

- 一、形成学校文化理念… 95
- 二、在各领域内化新的文化理念…103
- 三、学校文化的外在表现…108
- 四、整体生成学校文化生态…112

第七章 学校领导发展…127

- 一、转变校长角色,更新管理观念…127
- 二、发展领导团队…134
- 三、在反思重建中实现自身发展…140

第三编 推进过程与实施要领…147

第八章 学校领导与管理改革的基本阶段…149

- 一、第一阶段:改变参照系,重新认识学校自我…149
- 二、第二阶段:引领学校变革走向“全、实、深”…155
- 三、第三阶段:在“全、实、深”基础上实现“精、特、美”…160

附 录…167

- 一、“新基础教育”基地学校建设项目设计总策划书(2004年9月~2009年6月)…167
- 二、闵行区实验小学“新基础教育”基地学校建设方案(2004年9月~2009年7月,第三稿)…175
- 三、闵行四中“新基础教育”基地学校建设方案(2004年9月~2009年6月,第三稿)…195

参考文献…213

后记…215

第一编

背景与问题

学校领导与管理改革,是“新基础教育”研究的重要主题。其研究在前10年即“探索性”和“发展性”阶段越来越受到重视,并积累了初步改革经验,尤其在促使学校领导层教育观念的改变,办学指导思想和深入改革一线研究领导改革等方面做了大量工作。进入“成型性”阶段后,学校领导与管理改革作为一个专题开展系统研究的需要被凸显出来,成为“成型性”研究阶段的六大专题研究之一。从2004年秋至2009年夏的五年中,华东师范大学课题组与基地学校和校长、教师密切合作,在创建新型学校的同时,积极开展这一专题的研究与创造性实践活动,形成了相对系统的认识与经验。基于上述研究,我们撰写了这个纲要。

“新基础教育”研究处于全球性基础教育改革的大背景中,与其他相关研究面临着同样的改革环境和大问题,已有的同类研究也给我们提供了有益的经验与教训,因此,本纲要的阐述从国内外学校管理改革的背景开始。

第一章

国内外中小学管理改革评述

一、当前我国中小学管理改革探索

自 20 世纪 70 年代末,我国社会在经过短暂的恢复、调整后,随即进入全面改革开放时期。为适应社会主义市场经济体制和科技体制改革需要,1985 年,中共中央颁布了《关于教育体制改革的决定》(以下简称《决定》),标志着教育领域内体制改革的全面开始。1993 年,中共中央、国务院颁布了《中国教育改革和发展纲要》(以下简称《纲要》),在《纲要》中明确了教育在现代化建设中的基础地位,确立了教育为国民经济发展中的战略重点,对如何具体落实教育优先发展战略作了阶段性的具体部署。《纲要》的颁布极大地推动了教育事业的发展。之后,《面向 21 世纪教育振兴行动计划》(教育部 1998 年 12 月 24 日)、《中共中央、国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》(1999 年 6 月 13 日)以及《国务院关于基础教育改革与发展的决定》(2001 年 5 月 29 日)等一系列政策性文件都进一步从宏观层面明确和强化了“深化教育教学改革,扎实推进素质教育”的总要求。随着 21 世纪的到来,课程改革成为重心,新中国成立后第一次出现实行国家、地方和学校三级课程管理制度,学校拥有的自主权进一步扩大,并朝着学校内核方向纵深发展,微观层面的学校整体改革逐步提上议事日程。

回顾我国宏观教育改革历程,总体上经历了一个从体制改革到教育改革、从政府间权力划分到政府与学校之间权力重新配置、从单一渠道筹集教育资金到多元化筹资体系的建立、从国家包揽办学到办学主体多元化的改

革探索、从素质教育到新课程改革等一系列发展变化过程。从体制变革路径来看,我国教育改革历程表现为一个由中央到地方,由政府改革到学校改革,由校外到校内,由封闭到开放,由局部逐渐走向整体的发展过程。这一宏观体制改革过程构成了学校领导发展和管理改革的大背景,中小学内部管理改革就是在上述背景下开展的。

尽管在教育体制改革中出现了严重的不平衡,诸如各地政府推动基础教育的力度不一,东中西部的差距不断拉大等问题,但体制改革所释放出的巨大潜能,激发出学校办学活力,启动了学校管理改革。特别是在20世纪90年代后期,在世界性的教育市场化、民营化以及校本管理浪潮的推动下,我国部分地区的中小学进行了诸多方面的改革尝试。在这些改革中,有的是以学校为单位的主动改革,有的是区域层面的行政推动;有的是校长个人的主动探索,有的则与大学理论研究人员合作进行;有的是单个学校的独立探索;有的借助行业协会或国外中介机构协作推进;不少学校引进国外学校包括企业管理的整套标准和操作程序,或者直接把国外学校的制度规范文本翻译过来直接使用。总之,在此期间,各种先进企业管理理论和国外教育管理改革的理论与实践经验,纷纷被介绍和移植进国内,我国中小学管理在借鉴企业和国外改革理论与经验的基础上,进行了多样的探索性改革实践,呈现出一种前所未有的多元发展局面。与上述状态相关,不少学校的内部管理出现了不少问题:如盲目引进企业管理技术和经验;学校过度经营带来办学目标偏离;借鉴中的机械搬用,简单移植,硬性操作,甚至不顾当地文化和教师接受程度,受阻或夭折事件频频发生。然而,就总体而言,不少学校在内部管理改革中,不断解放思想、发挥优势、革除弊端、勇于创新,积累了部分改革经验,取得了一定的成绩。许多学校提出新思路,出现新突破,激发了干部、教师办学和教学的热情,也积累了不少好的经验和做法。就当前我国中小学内部管理改革实践和研究来看,择其要者评述如下。

(一)完善校长负责制,提高学校管理效率

早在基础教育地方化的分权改革中,《决定》就针对“在教育事业管理权限的划分上,政府有关部门对学校主要是对高等学校统得过死,使学校缺乏应有的活力;而政府应该加以管理的事情,又没有很好地管起来”的弊端,规定:“学校逐步实行校长负责制,有条件的学校要设立由校长主持的,人数不多的、有威信的校务委员会,作为审议机构。要建立和健全以教师为主体的教职工代表大会制度,加强民主管理和民主监督。学校中的党组织要从过去那种包揽一切的状态中解脱出来,把自己的精力集中到加强党的建设和

加强思想政治工作上来。”《决定》的这一规定,首先拉开了学校层面领导体制的改革,集中表现在校长负责制实施的实施上,并形成了我国基础教育学校领导管理体制的基本构架,即党政分开、校长负责、集体决策、民主监督。

在校长负责制实施的同时,不少地区进行了提高工作效率和规范化管理的尝试,例如,1988年,山东滨州地区阳信县进行了以“五定”、“四制”为主要内容的改革。^①又如,1984年,北京市从实行校长负责制开始,进行了中小学内部管理体制的系统改革。在这个过程中,学校扩大了办学自主权,特别是在人权和财权方面。1988年,在全市中小学推行以实行“校长负责制、教职工聘任制、校内结构工资制、工资总额包干”为特点的校内管理改革。此后又在全市市属大学、中专、技校及各类成人教育中推行这项改革,至1992年,全市各级各类学校都进入改革轨道,取得了显著成效。

上述改革实践,总体上打破了“平均主义”和“大锅饭”,调动了广大教职工的积极性,学校内部运行机制有所转换,办学水平和效益得到提高。从各地改革的实践来看,通过“校长负责制”、“教职工聘任制”、“结构工资制”、“考核评价制”和“工资总额包干或教育经费总额包干”等制度的改革,学校在提高效益、优化队伍、改善待遇、调动积极性等方面取得了显著成绩。可以说,宏观管理体制的变革带来了学校内部的领导体制和管理改革,而学校领导体制和管理改革又从微观层面,为宏观改革提供了深化的基础。从改革趋势来看,围绕校长负责制,学校主要进行了以下探索。

1. 扩大学校自主权,建立自主运行机制

一些地方政府在扩大学校管理自主权方面,除了下放部分课程设置权外,还下放了相关权力,如学校发展目标和政策制定权、财政预算权、人事安排权、培训权等。权力下放意味着教育决策权的重新分配和政府职能的转变,教育行政部门改变了那种对学校实行全过程、全方位控制的传统方法,转而通过立法、拨款、政策引导、信息服务等各种间接手段对学校进行宏观调控。权力下放到学校,并不意味着把权力交给校长一个人,而是交给整个学校,因此,要求形成共同参与决策的机制。它促使一些学校的决策风格从单一领导转变到权力共享或参与,形成了鼓励不同成员积极参与管理,特别是在教师的专业自主权方面有所扩大和松动。不少地方还在区域层面综合采用多种管理手段,如制定学校发展规划,实行规划评价和督导,开展学校形象设计,建立学校章程等来促使学校实现自我管理,自主运行。

^① “五定”是:定规模、定经费、定编制、定岗位、定工作量。“四制”是:校长负责制、教职工聘任制、教育岗位责任制、校内结构工资制。

2. 加强校内民主决策,完善校外参与制度

不少学校在扩大自主权的同时,集中探索了校内民主管理制度建设,完善校内民主决策机制,通过教师参与学校管理,完善校长负责制。在落实教职工参与学校管理,参与学校的目标和政策制定等方面进行了一些制度性探索,如校务公开制度、决策听证制度、协商制度、审议和申诉制度。在机构设置方面,建立了如学生自治委员会,教师委员会,家长委员会,社区参与学校审议、评价、咨询的校务委员会等组织机构。有的学校在完善职工代表大会、工会、校务委员会、党委会的基础上,还进行了理事会、监事会的决策、审议机构的设置探索,意在通过建立民主审议和监督制度,提高学校权力运作的规范化、有效化和法制化,在学校层面建立和完善权力监督机制和权力制衡机制,促使学校向有效决策和专业决策方向发展。

3. 探索多元办学体制,完善学校法人治理

随着办学体制改革的多元化发展,尤其是投资主体的多元化,在学校管理体制方面打破了传统公办学校单一领导的体制模式,出现了多种管理体制的探索。目前,包括公办学校与民办学校在内,出现了诸如董事会领导下的校长负责制、校务委员会制度、学校管理委员会制度等多种制度。领导体制的多样化探索,导致学校治理结构的多样化。适应多种办学体制的改革需要,领导体制层面的多样化,打破了由政府领导下的校长负责制的单一格局,出现了多种校长负责制的实践形式。这些多样性的实践探索,从制度层面提出了如何完善学校法人制度、实现学校自治和自主发展的改革新要求,提出了依法办学的现实需求。

4. 改革校内评价制度,发挥多元评价功能

在学校管理改革中,比较突出的是评价制度的改革,具体集中在校内外评价机制方面的实践探索上。在关于学生评价方式上,不少学校探索了将量化评价与质性评价方法相结合,丰富评价与考试的方法;在评价内容上,更加突出综合化,重视综合素质的发展,关注人的发展;在评价过程上,强调评价的民主化,重视被评价者的主体性及评价参与;关于学校工作,从评价主体上,不少地区的学校正在尝试建立由教师、学生、家长、管理者、社区等共同参与的评价制度,通过多渠道的信息反馈促进学校与教师的发展;关于教师,主要是更加着眼于以促进教师专业发展为目的,建立发展性的教师评价体系,淡化评价的甄别和选拔功能,突出评价的激励与引导功能,激发教师学习动力,促进其不断发展,实现自身价值。但在实践层面,仍然是以薪酬设计、绩效考评、学业考核和各种职称、头衔、奖项等为主导的评价激励手段,外在刺激多于内在激发。此外,在评价性质上,更加关注过程,将形成性

评价与终结性评价有机结合,使教师的发展过程成为评价的组成部分;从评价机制的角度,要求改变过去以行政性评价为主的状态,重视专业性机构的参与评价,培育各类中介机构,发挥社会中介组织的评价参与和学校自我评价的作用和功能。

(二)开展校内组织变革,重视组织文化建设

学校组织变革是在学校功能发生变化和更新以后,针对传统的将学校定位于公共组织或行政性组织,忽视学校组织的专业性而提出的。适应学校作为专业组织的特点,以及适应学校组织的专业活动特点进行学校组织建设是当前不少学校进行学校组织改革的动机之一。在借鉴大量企业组织理论、公共组织理论以及国外学校组织变革的部分实践和经验的基础上,我国一些中小学在学校组织改革方面作了初步尝试。

1. 专业管理重心下降,激发基层组织活力

随着校本课程开发的提出,大量问题直接产生于基层组织,如年级组、教研组,乃至班级和课堂。为了更好地调动员工的积极性,提升学校组织的专业创造性,不少学校改变了传统科层组织的运作方式,改变了传统的以行政运作方式为中心的管理模式,强化和突出专业管理,激励和发挥教师的积极性和创新性,学校组织决策和管理重心由原来的高重心向低重心倾斜,将管理重心向基层组织倾斜。在功能建设上,加强学校内部的基层组织的研究、创造以及专业发展功能,而将学校行政运作职能主要定位于及时准确收集信息,帮助服务提供保障,激发营造良好氛围,深入一线排忧解难。

2. 减少校内管理层次,营造组织合作文化

不少学校在学校组织架构中,进行了学校组织机构的扁平化设计,减少了管理层次,促进学校组织的网络化。如在学校组织机构的设置上,有些学校加强了年级组和教研组的功能建设,取消部分中层机构如政教处、教导处等;有些学校则将部分中层机构进行合并或转换,有的将政教处和教务处合二为一;有的把学校后勤社会化,撤消总务处等。这些改革措施意在增强组织成员以及不同职能部门之间的沟通和交流,突出组织的专业化功能,提高组织运行效率。不少学校加强了组织信息、资源、能量的交流频度和沟通效率,在吸收现代管理理念中,赋予组织以合作、共享、学习、问题解决等文化内涵。

3. 扩大利用信息技术,努力改善组织沟通

不少地区,在实施教育现代化进程中,进行了教育信息技术设备的大量更新和添置。教育技术的现代化,搭建了学校信息共享系统,为学校决策、

管理和教师专业学习提供了信息资源交流平台,促使学校纵向和横向以及交叉信息共享系统的建立,提高了学校组织能量和资源的积聚、辐射效应。以信息技术为载体,也加强了学校与外界的信息沟通,如民意调查、教师博客、校长网上信箱等提高了信息反馈的速度,加强了改进工作的及时性和有效性。尤其在发达地区学校与不发达地区学校之间的联系上,通过信息技术实行公开联网教学,对优质教育资源的辐射起到了一定的效果,扩大了单个学校的专业影响力。

(三)追踪企业管理前沿,关注技术层面改进

从中小学管理改革的趋势来看,伴随着校长负责制的实施以及学校自主权的扩大,学校主动发展与管理创新的动力加大,并开展了多种尝试。西方各种企业管理理论和教育领导管理的理论全方位引进,产生了中小学管理改革突起式的“丛林”状态,即共时性地引入上述领域的理论与经验,形成“话语杂多”的“丛林”状态;与“管理”一词相联系的,有经验管理、科学管理、精细管理、知识管理、专业管理、校本管理、全面质量管理、战略管理、成本管理、危机管理、人本管理、人力资源管理、绩效管理、生态管理、卓越管理、“非理性管理”等;与“组织”一词相联系的,有学习型组织、研究型组织、合作型组织、组织文化、组织创新、组织扁平化等;与“学校”一词相关联的,有学校选择、学校效能、学校改进、学校经营、学校运营、学校发展、学校规划、学校形象设计、学校章程等;而在领导或校长方面,则有道德领导、校长专业化或职业化等的研究和讨论;从管理技术和方法层面,更多地涌现出诸如行事历制度、文件管理制度、准时制和办公室自动化、计算机管理等;从激励方面,除了以“基本工资+绩效工资+利润分享”的结构工资制度外,还有课薪制、年薪制、团队奖励等多种方式;在人力资源管理方面,则有诸如骨干教师、学科带头人、首席教师制、特聘教师、导师制、终身雇佣制、“二次退休”,等等。几乎所有的管理理论与技术,都可以从我国的办学实践中,找到对应的例子或影子。随着我国社会主义市场经济体制改革的深入以及国外市场化、民营化浪潮的逐步推开,在学校管理改革方面出现了各具特色的选择和尝试,大学研究人员与中小学管理实践者的结合更加剧了这种多样化变革的趋势。在实践中,较广泛传播的有以下几个方面:

1. 强调学习型组织,追求组织创新

学习型组织是当今比较流行也比较有代表性的企业管理理论。在我国,一些学者和校长率先进行了学习型组织的研究、学习和借鉴,在理论与实践层面进行了探索。当然,就我国的学校实践而言,并不是简单地移植学

学习型组织,而往往是在借鉴学习型组织的一些基本观念的基础上,融合了诸如战略管理、专业化管理的技术和手段。不少学校将追求自我超越,改善心智模式,建立共同愿景,营造团队学习氛围与系统思考作为自己学校改革的管理指导思想。由此足见在企业管理理论中被誉为“管理的革命”之理论对学校管理的影响。但从实际状态来看,很多还停留于口头,要真正转变为现实还有很长的路要走。营造共同愿景、营造团队学习的氛围,单靠理念和号召还难以触及教师乃至学校发展动力的根本。

2. 探索校本管理,重在校本培训

我国校本管理改革实践,借鉴于西方的校本管理或学校自我管理的理论与实践。就我国改革趋势来看,学校办学自主权的扩大,其最终目的在于真正实现学校自主发展,自我管理。科层制的管理模式制约了学校权力的运作空间,学校改革的主动性和自主性相对较小。在我国,探讨校本管理还和课程改革中的校本课程实施紧密联系。就我国的校本管理研究来说,虽然借鉴了西方的概念和经验,但是在校本管理框架下所研究的内容有所变化,国内的含义可能更狭窄一些,有些内容仅指校本课程开发、校本培训、校本科研等。然而,校本管理从根本上要解决的问题是来自政府外控式管理所导致的学校发展缺少内驱力和主动性的问题。另外,我国的校本管理,往往与一些现代的企业管理经验和理论结合进行。比如,有的学校在校本管理中,突出了精细管理的程序 and 技术的运用;有的学校与卓越理念相结合;有的尝试了知识管理的理论与技术;有的则进行了全面质量管理等多种形态的尝试。

因此,我国的校本管理实践更多地融入了校本课程领导、校本培训、校本专业发展、校本教研或研修等内容,是一个在实践中被放大或窄化了的校本管理概念,与学校改进、学校效能、学校效益和学校质量提高等联系在一起,呈现出校本管理的多种实践样态。就校本管理终极目的而言,这些实践旨在促进学校自我管理或自主管理的实现,实现学校主动发展,实现学校发展动力的内化,避免传统的政府管理学校的外在化弊端。但当前,校本管理更集中在教师专业发展中的校本培训方面,许多学校遇到了教师专业能力提高的瓶颈问题,如何提高校本培训的实效性,是目前我国校本管理中主要探索的内容。

3. 认同精细管理,研究知识管理

在我国不少学校的管理中,流行着一句话:“细节决定一切。”不少学校将“高效能、精细化”作为管理追求的宗旨,使得精细管理、程序管理、文件管理、规范管理、制度管理等在很多学校中成为管理者最关注的方面。有些学

校还提出了“处处有规范、处处有制度、事事讲程序”的口号。突出精细化管理,着眼于细节使得学校在管理规范化方面取得了进展,对于不少缺乏基本规范的管理薄弱的学校而言,作用则更大。但是,针对这种过于制度化、精细化、程序化的管理,也有学校作了知识管理探索,突出学校管理中对各种知识,尤其是教育知识的生产、积累和运用的制度建设。一些研究者还从衡量学校效能的主要指标中,突出了学校知识在量和质上的积累和运用的效益评价。^①当前,知识管理已经引起了理论界与实践界的关注,但要说它已经产生了较大影响还为时尚早。

4. 突出质量意识,尝试全面质量管理

全面质量管理,原是企业界的管理思想,它是指:一个组织以质量为中心,以全员参与为基础而达到长期成功的途径,其目的在于让顾客满意和本组织所有成员及社会受益。美英等国自20世纪90年代开始以全面质量管理为管理思想,实施学校管理改革举措。西方国家思想中,一般以认同两个核心观念即消费者中心和质量的持续提高为前提。^②消费者中心暗含着视教育为一种“服务”的观念,校方则视学生和家长以及社会为“消费者”。质量的持续提高,则是在质量观和指标相对稳定的条件下,强调学校质量的提高不在于质变,而更注重连续不间断的变革,即所谓“走小步,不停步”的质量提高思路,着重小问题、定量化,以量定质的管理改革思路。从经济与市场角度看,学生是学校教育的首要消费者。全面教育质量管理,也以学生为学校开展工作、谋求发展的重心和焦点。故具有全面性、全程性和全员性。

一般来说,全面质量管理主要还是作为学校教育机构实施质量监控的一种重要手段。不少学者和学校从质量监控的角度,进行了理论与实践的探索。有人对教学全面质量管理的理念和操作进行了综合研究,对包括顾客中心、过程管理、持续改进、全员参与、领导与战略、教学质量管理体系六大要素进行了系统研究^③。也有人从学校教育质量保障与监控体系的角度,对学校的组织职责、资源管理、过程控制、测量、评价与组织学习、持续改进等六个要素进行了系统研究^④,并从学习、激励、制度、控制四个要素对其动力机制进行了研究。在学校实践层面,我国不少学校已经参与了有关质量

① 刘立:《学校知识管理量具的开发与研究》,《中国教育管理评论第3卷》,北京:教育科学出版社,2005。

② 冯大鸣:《美、英、澳教育管理前沿图景》,233页,北京:教育科学出版社,2004。

③ 程凤春:《教学全面质量管理——理念与操作策略》,北京:教育科学出版社,2004。

④ 范国睿主编:《多元与融合:多维视野中的学校发展》,292~294页,北京:教育科学出版社,2002。