

XIAO BEN GUAN LI YAN JIU CONG SHU

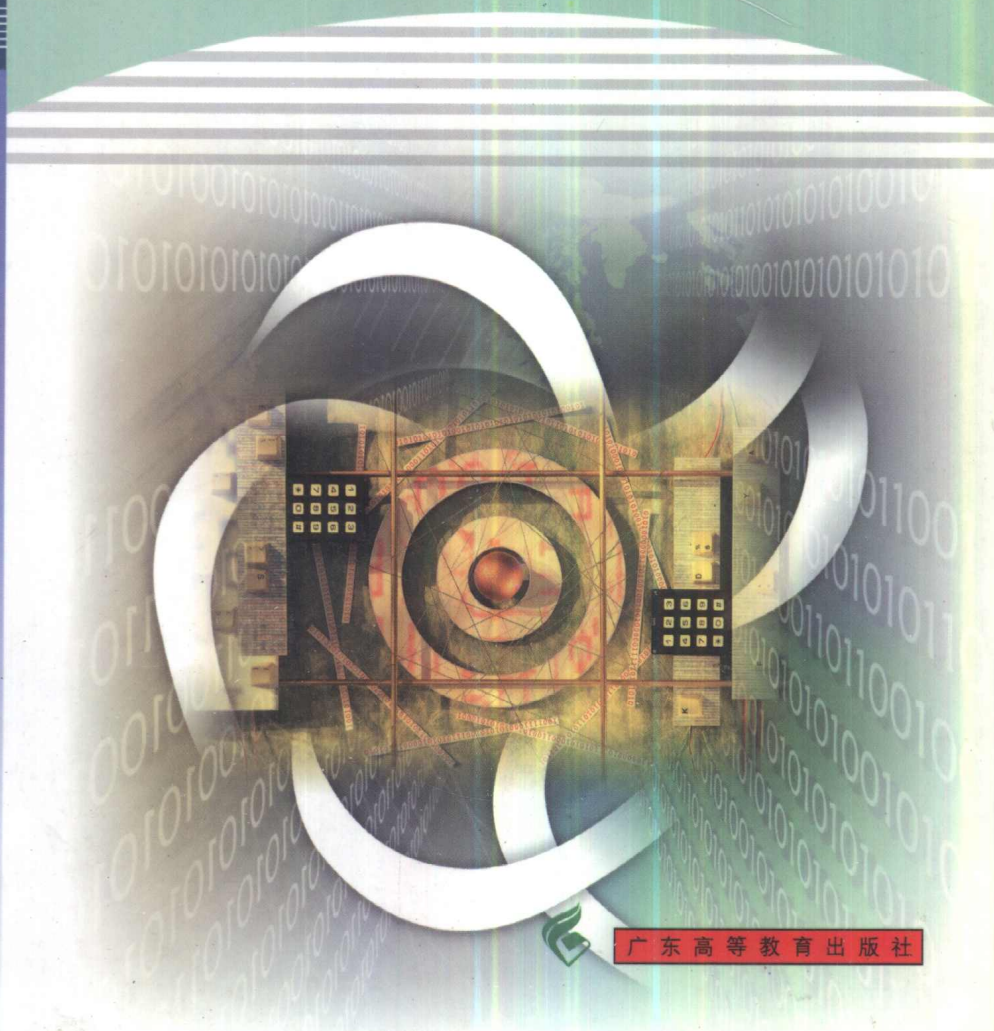
SBM

校本管理研究丛书 ◎ 主编 黄崑

校本人事 开发与管理

◎ 龙君伟 著

校本管理研究丛书
XIAO BEN GUAN LI YAN JIU CONG SHU



广东高等教育出版社

SBM

XIAO BEN GUAN LI YAN JIU CONG

主编 黄 崑

校本人事

开发与管 理

◎ 龙君伟 著

• 广州 •

图书在版编目 (CIP) 数据

校本人事：开发与管理/龙君伟著. —广州：广东高等教育出版社，2002. 9

校本管理研究丛书/黄崑主编

ISBN 7-5361-2697-2

I. 校… II. 龙… III. 中小学-人事管理-研究 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 049848 号

广东高等教育出版社出版发行

地址：广州市天河区林和西横路

邮政编码：510076 电话：87557232

广东新会市棠下中学印刷厂印刷

890 mm×1240 mm 32开 10.25 印张 275.8 千字

2002年9月第1版 2002年9月第1次印刷

印数：1~4 000 册

定价：15.00元

前 言

校本管理 (School-Based Management, 简称 SBM) 是 20 世纪 80 年代以来世界上许多国家和地区开展的声势浩大的学校管理改革运动。加入 WTO 之后, 我国的中小学校管理必将受到校本管理改革浪潮的冲击。这就需要结合中国的国情对校本管理进行全面系统的研究, 为广大中小学校管理改革提供理论依据和实践方法。本着这种思路, 我们组织了一批中青年学者和若干所中小学校开展了对校本管理的系统理论研究和实验研究 (实验研究成果将另结集出版), 《校本管理研究丛书》(以下简称《丛书》) 就是我们理论研究的初步成果。《丛书》坚持“以校为本”的理论, 从学校整体系统及其要素出发, 对学校整体系统的管理以及各子系统的管理进行了全面的研究, 试图构建校本管理的基本框架。

《丛书》共有 9 本, 其中《校本管理: 理念与策略》主要研究校本管理的基本理论、基本概念、基本过程、基本策略; 《校本战略: 现实与理想》主要研究学校发展的规划、战略、形象设计、品牌建设等问题; 《校本组织: 结构与功能》运用学习型组织理论对学校组织的结构与功能、建设和发展等问题进行研究; 《校本领导: 科学与艺术》主要研究校本领导的科学问题和艺术问题; 《校本人事: 开发与管理》主要讨论的问题有校本人力资源开发与管理的内涵, 校本人力招聘、任用、培养与发展等; 《校本决策: 集权与参与》主要就校本决策过程、形式与内容等问题进行研究; 《校本教师: 培训与发展》主要研究以校为本的教师培训和发展等问题; 《校本课程: 开发与管理》主要讨论校本课程的开发、实施、

评价、指导与管理等问题；《校本评价：效率与公平》主要研究学校效能评价机制、学生发展评估机制和教师发展评价机制等问题。

《丛书》坚持以下原则：一是理论的原创性和实践的原创性相结合的原则。本套丛书是我国第一套集中讨论校本管理的丛书，特别强调理论的原创性和实践的原创性二者的结合。理论的原创性是指在讨论校本管理的理论问题或概念性问题的的时候要深刻，有创新性，有新的概念体系；实践的原创性是指运用新理论创建新的管理模式。二是概念化和具体化相结合的原则。概念化是指所提出的概念要清晰、明确，高度概括，组成概念体系，这是理论成熟的标志；具体化是指把概念化的理论运用到学校的具体情景中，突出对案例的选用和分析。三是现实性与前瞻性相结合的原则。尽管校本管理对我国学校管理来说是新鲜事，但我国实行的校长负责制为校本管理提供了现实的基础，所以本套丛书以我国学校管理的现状为背景，借鉴西方校本管理理论，探索出适应我国中小学校管理改革需要的校本管理理论和方法体系。

《丛书》设编委会，成员有（按姓氏笔画为序）司晓宏（陕西师范大学教授、中共陕西师范大学党委组织部部长）、许笛〔美国佛西州立大学（The University of West Florida）〕终身教授、博士）、闫德明（广东教育学院副教授、教育系副主任）、吴志宏（华东师范大学教授、博士生导师、教育管理系主任）、张新平（南京师范大学副教授、博士）、李文安（香港教育学院教授、博士）、杨颖秀（东北师范大学教授、博士）、褚洪启（北京师范大学教授、博士、博士生导师、教育管理学院副院长）、梁永丰（广东省教育科学研究所副教授）、黄崑（华南师范大学教授、博士）、曾天山（中央教育科学研究所教授、博士、教育发展政策研究室主任）。黄崑为《丛书》的主编，编委会秘书由龙君伟博士担任。

《丛书》的出版工作和编辑工作得到了广东高等教育出版社的重视与支持；广东高等教育出版社社长吴惟粤先生、副社长汤贞敏先生对本套丛书的出版十分关注，责任编辑王兰萍女士对《丛书》

的出版做了大量工作，在责编过程中提出了许多宝贵意见，对他们的支持和帮助表示感谢；本套丛书也是广东省教育科学“十五”规划重点课题《校本管理的理论和实践研究》项目的研究成果，得到了广东省教育厅科研处的支持，对此深表谢忱！

《校本管理研究丛书》是我们对校本管理问题的初步理论研究，敬希读者对其中的缺点和错误进行批评、指正！

《校本管理研究丛书》编委会

2002年8月

目 录

第一章 校本人力资源开发与管理导论	(1)
引言：走向校本人力资源管理	(1)
一、校本管理运动沿革	(2)
(一) 校本管理改革的背景	(2)
(二) 校本管理运动的三个阶段	(3)
(三) 校本管理的基本假设	(4)
(四) 校本模式中的人力资源管理	(6)
二、现代人力资源开发与管理的理念与策略	(8)
(一) 人力资源的含义	(8)
(二) 人力资源的特性	(10)
(三) 人力资源开发与管理的重要性	(12)
(四) 人力资源开发与管理含义	(14)
(五) 人力资源开发与管理的历史演变	(16)
(六) 人力资源开发与管理的发展趋势	(20)
三、校本人力资源开发与管理系统的构建	(22)
(一) 校本人力资源开发与管理的特性	(22)
(二) 校本人力资源开发与管理的目标和职能	(24)
(三) 校本人力资源开发与管理的的基本原则	(26)
(四) 校本人力资源开发与管理的的基本原理	(33)
第二章 校本工作分析	(36)
引言：谁适合当教师	(36)
一、校本工作分析的性质	(37)

(一) 校本工作分析的定义	(37)
(二) 校本工作分析的重要作用	(39)
(三) 校本工作分析的基本程序	(41)
二、校本工作分析实用方法	(43)
(一) 面谈法	(44)
(二) 问卷法	(45)
(三) 工作日记法	(49)
(四) 现场观察法	(49)
(五) 美国公务员委员会工作分析法	(50)
三、校本工作描述	(52)
(一) 校本工作描述的内容	(52)
(二) 校本工作描述的使用范围	(59)
第三章 校本人力资源规划	(60)
引言：为学校的明天储备人力资本	(60)
一、校本人力资源规划概述	(61)
(一) 校本人力资源规划的定义	(61)
(二) 校本人力资源规划的基本原则	(62)
(三) 校本人力资源规划的基本内容	(63)
(四) 校本人力资源规划的程序	(65)
二、校本人力资源的供求预测	(67)
(一) 校本人力资源需求预测的含义	(67)
(二) 校本人力资源需求预测的方法	(67)
(三) 校本人力资源的供给预测	(71)
(四) 校本人力资源供求预测的典型步骤	(73)
三、战略性校本人力资源发展规划	(74)
(一) 战略性校本人力资源规划的意义	(74)
(二) 对现有人力资源状况进行分析	(75)
(三) 校本人力资源规划与对策	(76)
第四章 校本教师的招募、甄选和聘任	(79)

引言：“千里马”何在	(79)
一、校本教师招募	(79)
(一) 校本教师招募活动是市场行为	(80)
(二) 校本教师的招募程序	(83)
二、常用的人员甄选方法	(86)
(一) 知识考试	(87)
(二) 面试	(88)
(三) 心理测验	(90)
(四) 情景模拟	(92)
(五) 评价中心技术	(93)
三、校本教师聘任制	(94)
(一) 我国的人事制度改革回顾	(94)
(二) 我国教育人事制度改革	(96)
(三) 校本教师聘任制的特点	(97)
(四) 校本教师聘任原则	(98)
(五) 校本教师聘任方式选择策略	(100)
(六) 校本教师的聘任程序	(102)
(七) 校本教师聘任中应注意的问题	(102)
第五章 校本教师激励	(107)
引言：该进行工资分配制度改革了	(107)
一、校本教师激励的基础知识	(108)
(一) 校本教师激励的概念、内容和特点	(108)
(二) 校本教师激励的重要作用	(109)
(三) 校本教师的激励过程	(111)
(四) 校本教师的激励原则	(115)
二、激励的基本理论	(117)
(一) 内容型激励理论	(117)
(二) 过程型激励理论	(121)
(三) 综合型激励理论	(124)

三、校本教师的货币性激励	(125)
(一) 工作报酬激励概述	(126)
(二) 教师的工资报酬	(129)
(三) 工资形式	(132)
(四) 教师的福利	(135)
四、校本教师的非货币性激励	(136)
(一) 目标激励法	(137)
(二) 工作激励法	(138)
(三) 语言激励法	(140)
(四) 榜样激励法	(141)
(五) 感情激励法	(141)
(六) 参与激励法	(142)
(七) 校园文化激励法	(143)
第六章 校本教师绩效评价	(145)
引言：痛苦的学期考核	(145)
一、校本教师绩效评价概述	(146)
(一) 校本绩效的含义与特点	(146)
(二) 校本绩效评价的含义和特点	(147)
(三) 校本绩效评价的作用	(148)
(四) 校本绩效评价的基本原则	(150)
(五) 校本教师绩效评价的程序	(152)
二、校本绩效评价方法	(154)
(一) 交错排序法	(154)
(二) 配对比较法	(155)
(三) 强制分布法	(156)
(四) 关键事件法	(157)
(五) 等级鉴定法	(157)
(六) 行为锚定评价法	(159)
(七) 行为观察评价法	(160)

(八) 工作成果评价法	(160)
(九) 绩效改进描述表格法	(162)
三、校本绩效评价面谈	(164)
(一) 校本绩效评价面谈的作用	(164)
(二) 绩效评价面谈成功的关键要素	(164)
四、校本绩效评价的控制	(168)
(一) 成功校本绩效评价的特征	(168)
(二) 绩效评价的效度和信度	(170)
(三) 绩效评价误差的控制	(172)
第七章 校本效能评价	(183)
引言：方向何在	(183)
一、学校效能模型	(184)
(一) 教育的投入与产出函数	(184)
(二) 教学过程模型	(185)
(三) 综合的、多层次教育效能模型	(186)
二、成功学校的特征	(186)
(一) 成功学校的基本特征	(189)
(二) 成功学校的范例	(191)
三、学校效能评价指标	(201)
(一) 我国普通中小学督导评估指标	(202)
(二) 中小学校长的学校效能指标	(204)
(三) OECD 的效能指标框架	(204)
(四) 指标的弹性	(206)
四、校本效能评价的一般程序	(207)
(一) 确定评估的标杆	(208)
(二) 设计效能评估指标	(208)
(三) 确定效能评估的方法	(208)
(四) 组织实施	(208)
(五) 结果处理和改进方案设计	(209)

第八章 校本职业生涯管理	(210)
引言：单调的职业生涯	(210)
一、校本职业生涯管理概述	(211)
(一) 校本职业生涯管理的定义	(211)
(二) 校本职业生涯管理的特征	(212)
(三) 校本职业生涯管理的关键要素	(213)
二、校本职业生涯规划	(214)
(一) 个人职业发展阶段的界定	(214)
(二) 职业性向的确定	(216)
(三) 校本职业生涯设计策略	(217)
三、教师的职业通道	(222)
(一) 职业通道	(222)
(二) 激励型工作设计法	(223)
(三) 教师的晋升	(225)
(四) 教师的低聘	(225)
(五) 教师的解聘	(226)
四、现代职业生涯的特征	(226)
(一) 易变性职业生涯的特征	(227)
(二) 校本职业生涯管理策略	(229)
(三) 对自己的职业生涯负责	(230)
第九章 校本教师专业发展	(233)
引言：陈旧的观念、过时的技术	(233)
一、新世纪的教师	(234)
(一) 学生发展的促进者	(234)
(二) 教育教学的研究者	(236)
(三) 开放型的工作方式	(237)
(四) 承担更多的社会责任	(237)
(五) 成为终身的学习者	(238)
(六) 成为教育教学的行动者	(239)

二、何谓优秀教师	(239)
(一) 美国的优秀教师观	(239)
(二) OECD 的优秀教师观	(241)
(三) 优秀教师应该具备的素质	(243)
三、教师专业发展的特性	(246)
(一) 教师专业发展的目的	(246)
(二) 教师专业发展的核心成分	(247)
(三) 校本教师专业发展模式	(251)
四、我国中小学教师专业发展	(257)
(一) 教师素质存在的问题	(257)
(二) 教师专业发展方向	(260)
(三) 继续教育类型	(262)
第十章 校本教师培训	(264)
引言：我不想参加培训了	(264)
一、校本教师培训概述	(265)
(一) 校本教师培训的特点	(265)
(二) 国外校本培训的发展趋势	(266)
(三) 校本培训人员的角色和能力	(269)
二、校本培训需求评估	(270)
(一) 组织分析	(271)
(二) 人员分析	(272)
(三) 任务分析	(273)
(四) 培训需求评估的方法	(273)
三、学习理论和校本培训项目设计	(274)
(一) 学习理论	(274)
(二) 校本培训项目设计	(277)
四、校本培训方法的选择	(280)
(一) 传统的培训方法	(280)
(二) 运用新技术进行培训	(285)

(三) 培训方法的选择	(286)
五、培训成果的转化	(287)
(一) 培训成果转化模型	(287)
(二) 使用自我管理策略	(288)
(三) 营造有利于培训成果转化的学校工作环境	(288)
六、校本培训效果评估	(289)
(一) 校本培训效果的评估指标	(289)
(二) 校本培训项目的评估方法	(290)
主要参考资料	(292)

第一章 校本人力资源 开发与管理导论

引言：走向校本人力资源管理

叶先生是一位留美归国人员，专业是教育管理，获硕士学位。归国不久，他当上了某市某区教育局局长。叶先生认为任期内的核心工作之一就是培养一批具有现代学校管理意识的中小学校长。为了提高培训项目的针对性，他认为对中小学校长的培训需求进行评估是非常重要的工作。为此，叶局长实地访谈了一些中小学校长。

通过一段时间的调研，叶局长发现该区的中小学校长在管理中存在一些误区：（1）在学校的管理中采取“行政导向”模式，而不是现代学校管理中的“校本导向”模式，学校管理的灵活性和创新性不够；（2）认为制约学校发展的核心因素是学校的生源和办学经费，而不是学校的人力资源——师资队伍，对现代人力资本的概念缺乏应有的了解；（3）在教师队伍的管理上，停留在传统的人事管理阶段，没有掌握现代的人力资源开发与管理理念和实用技术。

叶局长认为首先应该转变该区中小学校长们的学校管理理念，使他们从“行政导向”的管理模式走向“校本导向”管理模式，从传统的人事管理走向现代的校本人力资源开发与管理。这样才能有效地提高校长们的学校管理效能，从而提高全区的教学质量。

在本章我们将分析现代人力资源开发与管理在学校管理中的重要性。探讨学校管理者应该树立的现代人力资源理念；探讨校本人力资源开发与管理系统的构建；探讨校本人力资源开发与管理应该遵循的基本原则和原理。

一、校本管理运动沿革

20 世纪 80 年代中期，在美国兴起了一场基础教育重建运动，在中小学开始推行以“学校为本”，发挥学校自主性的现代学校管理模式，即校本管理（school - based management）模式。^① 这场学校管理模式的变革引起了较大的社会反响，并迅速波及到西方一些发达国家和地区，甚至中国的台、港、澳地区，如今已逐步发展成为一场国际性的学校管理改革运动。校本管理模式的核心在于致力推行以学校为中心的教育，发挥学校的自主性和创造性，将教育的责任与权力转移到学校层面，合理地分配和管理学校资源（知识、技术、权力、材料、人力、时间和财政），把学校看成一个开放性的“自我管理系统”（self - management system），使学校和政府、社区、家庭形成战略伙伴关系，共同对学生的学习和健康发展负责。该模式的主要思想是让每所学校拥有更大的自由度和灵活性，促使学校有创造性地适应社会的急剧变革，适应现代多元化的教育目标，从而提高学校的办学效能，促进学生的发展。

校本管理的称谓较多，如“学校现场管理”，“以学校为中心的管理”，“授权管理”，“参与管理”等等，说明这种学校管理改革的模式尚且处在探索研究阶段，在其理论体系的构建和具体的应用策略上尚未成熟，但这一模式的优点深受广大学校管理者的青睐。

（一）校本管理改革的背景

自 1983 年美国发表《国家在危机之中：教育改革势在必行》的报告之后，美国就在反思其基础教育教学改革，认为美国的学生在读、写、算等基础知识方面水平较低，学校教育质量的提高需要从学校管理的基本层面开始改革，因而在美国掀起了一场重建公立

^① David J.L. Synthesis of research on school - based management. Educational Leadership, 1989, 46, 8: 45 ~ 53

学校教育的运动 (movement to restruct public education), 旨在增强学生学习的能力, 提高教师的教学质量, 使学生达到最基本的合格水平, 进而突出学校教育的有效性。随之, 开始酝酿改革中小学学校管理模式。学校管理的改革者从企业组织的“扁平化”管理模式, 授权、项目团队的成功运用中吸取了灵感, 认为要提高学校组织效能, 就应该发挥学校基层组织的自主性和灵活性, 把学校事务和发展的决策权下放给学校, 同时把一些利益攸关者拉到学校的决策管理层中, 参与学校的决策与管理, 为学校的发展提供支持和咨询, 对学校的效能进行评价和监督, 这样才能有效地提高学校的办学效能。从 20 世纪 80 年代中期开始, 美国公立学校的行政、教务逐渐呈现“自下而上”的态势, 即发挥学校基层管理人员和教师的积极性, 与学区及校方高层管理人员共同分享决策, 教职员工与行政人员积极合作、平等互助, 共同参与教育教学改革。这种改革模式的中介是新成立的地方学校理事会 (local school council, LSC), 实施的是以学校为基点的管理模式, 即所谓的“校本管理”模式。^① 该模式一产生, 立即引起了世界范围的广泛关注。

(二) 校本管理运动的三个阶段

澳大利亚的教育学家布赖恩·J·卡德威尔 (Brian. J. Caldwell) 认为, 迄今为止, 西方国家的校本管理运动可以划分为三个阶段。^②

第一阶段, 是 20 世纪 70~80 年代末, 这一阶段, 或许可以被称作校本管理的第一代研究、政策探讨和初步实践阶段。它始于 70 年代初的美国, 到 80 年代末, 校本管理在若干国家中得到了推广。在这段时期内, 缺乏足以说明校本管理对学校效能有影响力的证据, 其原因有三: 第一, 当时的学校管理改革并未有目的地与学生的学习活

^① Mohman S A, Wholstetter P, Associates (eds). School-based management: Organizing for high performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1994

^② 冯大鸣. 世纪初的国际教育管理走向. 全球教育展望, 2001. 4