

全国中小学校长提高培训教材



学校管理专题

教育部人事司组织编写

北京师范大学出版社

全 国 中 小 学 校 长 提 高 培 训 教 材

S/c

G637

C48



学校管理专题

教 育 部 人 事 司 组 织 编 写

陈孝彬 程凤春 / 主编

北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理专题/教育部人事司组织编写. —北京: 北京师范大学出版社, 2002. 8

中小学校长提高培训教材

ISBN 7-303-06082-0

I. 学… II. 教… III. 中小学-学校管理-校长-培训-教材 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 016894 号

北京师范大学出版社出版发行

(北京新街口外大街 19 号 邮政编码: 100875)

出版人: 常汝吉

北京牛山世兴印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本: 850mm×1168mm 1/32 印张: 6.5 字数: 160 千字

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 10 月第 3 次印刷

印数: 50 001~70 000 定价: 10.00 元

前 言

教育部印发的《全国教育干部培训“十五”规划》提出，要继续大力加强中小学校长培训工作。“十五”期间，中小学校长培训工作的指导思想是：以“三个代表”重要思想为指导，认真贯彻第三次全国教育工作会议和全国基础教育工作会议精神，全面落实《中小学校长培训规定》和《全国教育干部培训“十五”规划》提出的各项任务，以提高中小学校长全面贯彻教育方针，全面实施素质教育的水平和能力为出发点，以进一步健全培训制度，加强培训的针对性和实效性，提高培训质量为主线，努力建设一支符合实施素质教育需要的高素质、专业化的中小学校长队伍，以改革创新为动力，逐步形成“教育部宏观管理、地方政府分级负责、院校依法施训、校长主动学习”的校长培训管理体制和运行机制。

根据《中小学校长培训规定》和教育部颁发的《全国中小学校长任职资格培训指导性教学计划》《全国中小学校长提高培训指导性教学计划》，教育部人事司在总结“八五”“九五”教材编写工作经验的基础上，采取“公开招标、专

家评审、行政认定、向全国推荐”的办法，组织开发了供“十五”中小学校长培训使用的基本课程教材。中小学校长任职资格培训教材和主编分别是：《教育法制基础》（褚宏启教授）；《学校管理理论与实践》（吴志宏教授）；《当代教育理论专题》（柳海民教授）；《中小学教育科研与应用》（王铁军教授）；《现代教育技术基础》（胡礼和副教授）；《中国传统文化与教育》（刘新科副教授）；《中外教育简史》（单中惠教授、杜成宪教授）；《比较教育专题》（梁忠义教授）。中小学校长提高培训教材和主编分别是：《中小学德育专题》（朱小蔓教授）；《课程与课堂教学》（陈玉琨教授、代蕊华副教授）；《学校管理专题》（陈孝彬教授、程凤春副教授）；《中小学生心理健康教育》（李百珍教授）；《现代教育评价》（沈玉顺副教授）；《教育研究专题》（郑金洲教授）。

《学校管理专题》是中小学校长提高培训基本课程教材之一。本书由陈孝彬、程凤春主编。参加编写的有：陈孝彬（第一章），毛亚庆（第二章），程凤春（第三、四章），阎德明（第五章）。全书由“全国中小学校长培训专家委员会”审定。

为了编写好教材，各教材主编、编写人员投入了大量的时间和精力，付出了辛勤的劳动；为了保证教材质量，“全国中小学校长培训专家委员会”按照教育部人事司确定的教材编写指导思想和要求，坚持编审分开的原则，在组织相关专家对各本教材初稿进行通讯评审的基础上，再对教材初稿和修改稿进行了两轮集体评审；有关出版社也对教材出版给予了大力支持。在此，谨向他们致以衷心的感谢！

由于时间紧、任务重，本套教材一定会有不少缺点和不

足，希望各地、各相关培训单位和广大读者，尤其是参加培训的中小学校长提出宝贵意见，以便在适当时候对教材作出必要的修订，使之更趋完善。

教育部人事司

2002年1月18日

目 录

■第一章 21 世纪初期学校管理的展望

第一节 21 世纪人类面临着三大挑战 /3

- 一、人类生存环境向人类智慧的挑战 /5
- 二、经济全球化趋势向人类和平、发展环境的挑战 /7
- 三、数码技术和互联网发展向人类生活方式、工作方式和学习方式的挑战 /10

第二节 21 世纪学校管理理念和思想的变化 /14

- 一、学校管理是在动态环境下的主体创新活动 /14
- 二、教育是面向未来的事业 /15
- 三、创新性学习 /16
- 四、学校基本建设是信息化和网络化以及学校组织的学习化 /17
- 五、数字化校园 /20

第三节 21 世纪教育和学校管理发展的趋势 /21

- 一、打破传统教育的时空观 /21
- 二、把学校建设成学习型组织 /23
- 三、学校经验的有效周期缩短与寻找第二曲线 /25
- 四、在国际竞争中,中国的教育应该是有竞争力的教育 /26
- 五、教育是人类社会的最大产业 /27

复习与练习 /29

■第二章 校本管理的理论与实践

第一节 校本管理的含义及产生的背景 /35

第二节 校本管理的基本理念 /38

一、关于教育的不同假设 /39

二、差异原则和标准结构原则 /39

三、分权与集权的原则 /41

四、自我管理原则和外在控制原则 /41

五、人本原则和科层原则 /42

第三节 校本管理的特点 /44

一、学校的任务 /44

二、学校活动的特点 /45

三、资源利用 /50

四、作用的异同 /51

五、人际关系 /53

六、管理者的质量 /53

七、绩效的指标 /54

第四节 校本管理的实施机制 /55

一、建立学校过程的矩阵模式 /55

二、建立学校过程的整合性 /57

三、建立层面式的管理模式 /58

四、校本管理的机制 /64

复习与练习 /65

■第三章 学校教学全面质量管理

第一节 教学全面质量管理的原则 /75

- 一、顾客导向原则 /75
- 二、以人为本、全员参与的原则 /77
- 三、过程管理原则 /78
- 四、系统管理原则 /79
- 五、持续改进原则 /80
- 六、防检结合、以预防为主的原则 /81
- 七、文化导向原则 /82

第二节 教学全面质量管理的基础工作 /82

- 一、质量教育工作 /82
- 二、质量责任制 /84
- 三、标准化工作 /86
- 四、质量信息工作 /87
- 五、质量管理小组 /90

第三节 学校教学全面质量管理的几种主要模式 /91

- 一、教学全面质量管理的戴明环模式 /91
- 二、教学全面质量管理的系统模式 /99
- 三、教学全面质量管理的 ISO9000 模式 /103

复习与练习 /111

■第四章 学校管理艺术

第一节 学校管理者的影响力及其使用 /119

- 一、学校管理者权力性影响力的构成 /120
- 二、学校管理者非权力性影响力的构成 /123
- 三、学校管理者影响力的使用 /129

- 第二节 学校管理的决策艺术 /133
- 一、学校管理中的个人决策艺术 /133
 - 二、学校管理中的群体决策艺术 /140
 - 三、学校管理中的民主决策艺术 /147
- 复习与练习 /153

■第五章 学校发展的战略构想与特色设计

- 第一节 战略分析：拓展思路，认识自我 /159
- 一、宏观环境条件分析——把握教育大趋势 /160
 - 二、中观环境条件分析——认清社区情况 /160
 - 三、微观环境条件分析——摸准学校家底 /161
- 第二节 战略选择：找突破口，走特色路 /163
- 一、培养什么样的人——以育人目标为突破口，创建目标优化模式 /164
 - 二、用什么培养人——以育人内容为突破口，创建内容优化模式 /165
 - 三、如何培养人——以思想观念、方法手段为突破口，创建方法优化模式 /169
 - 四、如何把相关因素协调安排好——以组织管理为突破口，创建系统优化模式 /171
- 第三节 战略实施：厘清理念，形成文本 /173
- 一、厘清办学理念 /174
 - 二、形成策划文本 /176
- 第四节 战略推广：内外优化，形成合力 /182
- 一、人际关系运作 /183
 - 二、舆论宣传运作 /187
- 复习与练习 /192

第一章 21世纪初期学校管理的展望

21世纪是一个什么样的世纪？这个世纪的教育又将会发生哪些变化？作为现代工业文明构建起来的现代学校将面临哪些机遇和挑战？引导学校管理发展的新概念又是什么？……这些都是新一代学校管理者需要思考的问题，也是20世纪末到本世纪初教育界讨论最多的问题。

在人类文明史上，具有伟大历史意义的20世纪已经过去了，令人向往而又难以预测的21世纪到来了。对于生活在20世纪的人来说，我们赞美这个世纪，同时又对这个世纪怀有深深的遗憾。我们赞美它，是因为这个世纪人类社会发生了翻天覆地的变化，社会主义由理想变成了现实，成为推动社会发展的强大力量；科学技术的飞速发展改变了人类的生活条件和工作条件，提高了生活质量，工业文明的成果达到了前所未有的高度。但我们同时又对它怀有深深的遗憾，因为这个世纪是人类流血最多，民族、种族、宗教信仰之间和各种意识形态之间的怨恨最深的世纪。在新的世纪，我们的校长和教师应该以满腔的热情、科学的态度和历史的

使命感、社会的责任感、教育的事业心，去面对正在发生着的和即将发生的新情况、新问题。

在管理学上有一句名言：“现实的挑战，总是超越现存的理论的。”当前我们在学校管理中遇到了许多新情况和新问题，需要我们去解决。例如：我国加入WTO以后，国外一些教育输出国将进入我国的教育服务市场，我国的教育产品也将参与国际教育竞争；教育的信息化、网络化和课程改革成为当前教育改革的两个制高点；教育人事制度的改革和教师队伍的重组。这些问题从现有各种版本的教育管理学的著作或教材中是找不到现成的答案的，即便有，也是不完善的，一切要靠我们自己去探索和创造。

办好学校，要有好校长。21世纪的学校领导者要有前瞻性、敏感性和创新性，这是最基本的要求。过去以及现在的学校管理理论虽然都是教育史上的宝贵财富，为教育事业的发展也曾作出了很大的贡献，但是，它们却都是在特定历史条件下的产物，由于环境、条件的变化，它们在许多方面不能适应变化着的未来。有一种观点认为，“未来并非过去的继续，而是一系列的不连续事件”^①的撞击而形成的。所以，学校领导者一定要有前瞻性，要能敏锐地觉察到一切正在发生变化的事件和现象，大胆地创造新的管理理念、管理模式和管理方法。学校领导者是能够设计学校未来的人，是能够释放教师群体的智慧、勇气和责任感的人，也是能够超越自我、完善自我的人。

研究21世纪的学校管理需要解决三个层次的问题：一

^① 罗文·吉布森·重思未来·海口：海南出版社，1999.7

是教育的宏观管理问题，它是我们研究教育管理的时代背景和前提，其中包括世界形势的变化与国家综合国力的提高、国家创新系统与教育、教育的现代化与信息化、人民对高层次教育的需求与国家经济实力不适应的矛盾等；二是学校管理的功能、结构和模式的变化，其中包括学校如何成为学习型组织、学校管理体制的变化、构建学校的特殊环境、互联网的发展与学校管理的关系、如何确立学生在学习过程中的主体地位和各种教育力量之间的合作等；三是学校管理者的智能结构如何适应未来发展的要求。

第一节 21世纪人类面临着三大挑战

从20世纪70年代以来，以联合国教科文组织教育规划研究所所长菲力浦·库姆斯为代表的一批教育家就当前的“教育危机”和未来教育的发展趋势进行了深入的研究。世界银行、罗马俱乐部以及一些国际性教育咨询机构和组织的学者也都对此问题进行了预测和分析。我国教育部所属的教育发展研究中心和一批高等院校的教育研究机构也对此作出了一定的贡献。它们针对这一问题进行了大量的调查研究、历史分析和实证性研究，召开了国际和国内研讨会议，出版了一批有影响力的专著和论文，为我们研究此问题奠定了良好的基础。这些著作中具有代表性的是：《学会生存——教育世界的今天和明天》《世界教育危机：系统分析》《世界重大教育问题》《今天的教育为了明天的世界》《学无止境》《世界教育危机：80年代的观点》《投资于未来》《教育的使命——面向21世纪的教育宣言和行动纲领》《教育

——财富蕴藏其中》《决定命运的选择》《数字化成长——网络时代的崛起》等。20世纪80年代以来，各国的元首、政治家、军事家也参加进来，相继出现了“总统工程”“总理工程”等。90年代，世界上发生了两件大事，一是数码技术和互联网的飞速发展，它推动了经济全球化的发展和向工业文明创造的一切行业的挑战；二是苏联的解体和美国“新经济”的出现，它向社会管理模式提出了挑战。这两件大事有其内在的联系性，它们使人们对未来的发展又有了新的认识。由于每个人的世界观、价值观不同，各国的社会制度和文化背景不同，因此，人们对未来社会的变化与发展的看法也就会不一样。

21世纪是一个怎样的世纪？中国科学院院长路甬祥从六个方面对其特点的概括是比较有代表性的。这六个方面是：①经济的全球化、科技创新的国际化已成必然；②知识经济成为主流的世纪；③科学技术突飞猛进的世纪，尤其是信息科学、生命科学、认知科学将取得突破，导致新的技术革命；④人与自然协调，可持续发展的世纪；⑤东西方文化激荡、融合的世纪；⑥科学精神与人文精神交融统一的世纪^①。此外，21世纪还应该是一个学习化的世纪，社会是学习化的社会，各种社会组织将成为学习型组织，教育是终身教育，从而必将引发出一场新的学习革命。总之，我们应以乐观的态度去迎接光辉灿烂的未来。

但是，20世纪给人类留下了许多遗憾和矛盾，要使人

① 路甬祥．关于新世纪科学教育的几点思考．科学时报，2000
(6) 8

类的理想变成现实，还必须付出极大的努力。许多学者认为，21世纪人类面临着三大挑战，即：人类的生存环境将进一步恶化，向人类有没有能力保护地球的挑战；经济和科技全球化的发展趋势与游戏规则的不公平引发出的国际冲突，向人类有没有智慧去解决国际冲突的挑战；数码技术和互联网的发展向人类的价值观念、思维方式、工作方式、生活方式和学习方式的挑战。教育和教育管理在迎接三大挑战中都必将发挥十分重要的作用，因为人的智慧是解决三大挑战的关键。我们坚信，国家的未来并不取决于资源的数量和财富的多少，而是取决于智慧，即智慧是未来财富之源。未来的竞争实质上是创新思想的竞争。国家的未来、民族的未来和个人的未来都取决于对教育把握的程度。

一、人类生存环境向人类智慧的挑战

地球经过几十亿年的演变逐渐有了生命现象，后来才有了人类，那时的人类是大自然的一部分，大自然主宰着一切，人类是大自然的奴仆。人类在适应自然环境的漫长岁月里，逐步地认识了自然，进而也就学会了利用自然。这时，人类摆脱了野蛮时代进入了文明时代。人类在欢呼第一次胜利之后，就渐渐地走上了征服自然之路，后来爆发了工业革命。工业革命才真正地改变了人类的一切，提高了人类的劳动效率和生活质量。人类在欢呼第二次伟大胜利的同时，对于自然界来说，工业革命却是掠夺性的，工业经济就是掠夺经济，谁掠夺的自然资源越多，谁就越富有。于是就出现了一批被称做“石油大王”“煤炭大王”“钢铁大王”“汽车大王”……他们是工业时代最富的人，但也正是他们造成了经

济的畸形发展和人性的扭曲。但是，自然界的资源能够给予人类的是有极限的，当人类对大自然的掠夺超过它的极限时，大自然就会给人类以报复。一百多年前，恩格斯就曾经说过：“我们不要过分地陶醉于人类对自然界的胜利。对于每一次这样的胜利，自然界就会对我们进行报复。”20世纪，当人类在欢呼科学技术给人类带来财富的时候，它同时又给人类带来灾难：生态平衡的破坏、工业废气造成的酸雨和毒雾使环境受到污染、土地的沙漠化、气候异常、大面积灾荒的出现、不可再生性的地下资源的消耗殆尽以及发明、使用毁灭人类自己的武器等等。面对如此严峻的形势，我们首先想到的是造成人类与环境的不平衡，与人类的贪婪本性有关，同时也与20世纪科学技术的发展是在经济利益的驱动下进行，致使人文科学和人文精神的教育与科学技术的发展不协调、不同步有关。因此，21世纪的教育一定要加大人文科学的研究和人文素养的教育。其次，教育是面向未来的事业，它对未来的发展与变化负有责任。因此，要把环保教育渗透到教育工作的各个环节之中。清华大学校长王大中先生提出：“实施‘绿色大学’计划，包括‘绿色教育’‘绿色科研’‘绿色校园’三个方面的工作，使清华园成为示范环保科技、实施环保教育的‘首善之地’。”^①我国目前已经有了一批中小学正在为创建“绿色学校”而奋斗。

^① 王大中. 关于在中国建设世界一流大学的若干问题. 中国大学教学, 2000 (1)

二、经济全球化趋势向人类和平、发展环境的挑战

人类的经济发展史是一个不断发展、演变的过程。最初出现的是自给自足的自然经济；后来有了市场，出现了商品经济，初期的商品交换主要是在一定的地域范围内进行的，于是地区经济就发展起来了，产品主要是满足本地区消费者的需要；然后是地区与地区之间的贸易往来的增加，形成了以国家经济为主导、地区经济共同发展的局面。这些经济的发展都遵循着市场经济的优胜劣汰原则。20世纪出现了一批跨国公司，他们从自身发展的需要出发，先是倾销本国产品，掠夺他国资源，进而是对全球的资本、技术、劳务、资源、市场进行重新组合，以实现利益的最大化。各国的经济和跨国经济之间的较量都是以国际上先进的、优质的产品为标准，谁不遵守这个标准谁就将无法生存下去。这种发展势头极其迅猛，21世纪的经济必将是全球化的，特别是数码技术和互联网的发展，为经济全球化提供了物质和技术的保障。从这个角度看，这是经济发展的必然趋势，也是人类社会的进步。所以说，在全球范围内，国与国之间的经济竞争，导致了国际上任何一个组织（不只是企业）都必须以世界上顶尖同行的标准来衡量自己，否则就没有生存的希望^①。我国有些学者也提出，经济全球化的意义远远超出了经济的范围。他们认为，全球化就是人类不断地跨越空间障碍和制度、文化等社会障碍，在全球范围内实现充分的沟通

^① [美] 彼得·德鲁克. 21世纪的管理挑战. 北京：生活·读书·新知三联书店，2000.60~62