

丛书总主编：陈永明

教育经济与管理丛书

学校管理新思维

——成为智慧的学校管理者

胡东芳 著

 天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

中国教育出版社·北京

中国教育出版社·北京

学校管理新思维

——成为问题的学校管理者

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

张其成

教育经济与管理丛书

陈永明 总主编

学校管理新思维

——成为智慧的学校管理者

胡东芳 著

天津教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校管理新思维——成为智慧的学校管理者 /胡东芳著.

-天津:天津教育出版社,2006.6

(教育经济与管理丛书/陈永明主编)

ISBN 7-5309-4534-3

I.学... II.胡... III.学校管理—研究

IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 063966 号

教育经济与管理丛书

学校管理新思维——成为智慧的学校管理者

出版人:肖占鹏

作者:胡东芳

责任编辑:于长金

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

印刷:北京市德美印刷厂

版次:2006 年 6 月第 1 版

印次:2006 年 6 月第 1 次印刷

规格:720×1000mm 1/16

印张:13.375

字数:260 千字

书号:ISBN 7-5309-4534-3/G·3892

定价:36.00 元

“教育经济与管理”丛书总序

陈永明

当人类社会刚迈进 21 世纪时,发生在美国的“9·11”恐怖事件向当今世界提出:教育越来越普及,难道人类的文明理智水平就会越来越高?经济越来越繁荣,难道人类的日常生活就会越来越幸福?管理越来越科学,难道人类社会就会越来越文明与安全?教育是在持续地提升社会的高学历化,经济是在不断地强化人们的竞争能力,管理是在经常地鞭策群体更上一层楼。然而,现代教育已成为千家万户关注和整个社会聚焦的“众矢之的”,警报此起彼伏从未停息;现代经济营造出物质世界的繁荣昌盛,人们的精神世界却在日益“贫乏衰弱”;现代管理追求效率至上和精益求精,但这些能否真正地促进人类社会道德伦理水准提升?残酷现实告诫人们:新世纪教育如何让青少年学会异文化交融以及真正理解并实现国际间的和睦相处,这是人类社会生存之关键;新世纪经济怎样倡导“经世济民”理念,这是指引青少年能否走向康庄道之航标;新世纪管理能否与人文社科融合升华,这是当今世界教育国际化、经济全球化、管理科学化所必须研讨的重大课题。

处在日新月异的变革时代,既有人心思定的一方面,又有人心思变的另一方面,现代教育、经济与管理也同样如此。思定,也许顾虑失去以往的安逸或基础;思变,试图开拓创业再求辉煌。既想旧貌换新颜,又常时兴“流行”(意指随波逐流或摩登时尚),这已成为新世纪教育、经济与管理变革必须斟酌的两难性课题。近年来,发达国家出台的教育、经济与管理政策措施较多采取“变革”、“改革”、“维新”等用语,这说明伴随着 20 世纪末激烈动荡的社

会变革，“进入 21 世纪，开始逐步关注构建社会的是人；改变社会，先要改变的是人，而须重视不易与流行之共存。”与人类社会发展密切相关的教育、经济与管理也有“不易”（不变）与“流行”（善变）之分，社会变革倘若随波逐流时尚“流行”，就容易忽视其根性（不易）。因此，有必要反思现代教育、经济与管理之“不易”。

曾为发达国家社会发展立下丰功伟绩的教育、经济与管理现代化，却又给青少年身心健康带来一些难以治愈的后遗症。发达国家对教育、经济与管理现代化政策都在进行不同程度的反思，有些是在饱尝苦果后才痛感到：为青少年身心健康的教育不是仅仅培养争强好胜的竞争人才，开放型教育也并不是直接就把市场经济竞争原理或管理经验照搬照抄到现代学校经营运作中去。

有人把 21 世纪称为激烈变革的未知世纪，也可说是通过现代教育、经济与管理手段学会生存、学会共存、促进和谐发展的知识世纪。处于“知识授予型”向“知识创造型”转换的重要变革时期，当今世界发达国家都在积极地推进新世纪教育、经济与管理体制改革，而改革成败的关键在于能否提高全体国民文化教育水平以及培养适应未来社会变革的通用型开拓性创新人才。发达国家为解决各种教育、经济与管理问题，在普及义务教育和推进高等教育大众化之后，都把学校教育、国民经济与公共管理视为国计民生的重大课题，这也是各国教育、经济与管理体制改革的主要目标以及新世纪促进人的发展的显著特征。

注重新世纪人的发展，倡导开发每一个人的潜能，旨在促进人类社会共性与个性和谐发展向上，实现先哲导师提出的“各尽所能”、“人尽其才”的理想目标。对此，值得我国教育工作者深刻反思的问题是：时至今日，在我国九百六十万平方公里土地上，为何还没孕育出一位戴上诺贝尔奖皇冠的中华人民共和国公民？我们在高歌庆贺 20 世纪取得伟大成就和辉煌业绩的同时，是否已具备在 21 世纪自立自强于变幻无常的激烈竞争世界之能力？这些关系到中华民族的复兴昌盛，与目前人才培养的教育、经济与管理质量密切相关。我国早在 20 世纪 50 年代就提出“德智体全面发展”这一现在世界上仍盛行的先进教育思想，而学历化社会的人才培养标准化以及“高考指挥

棒”却使先进的教育思想难以在学校教育实践中名副其实地付诸实施；邓小平提出的教育发展必须“面向现代化，面向世界，面向未来”的教育方针，是集20世纪80年代世界教育改革理念之大成的精辟论断，但这在我国现实教育中，何时才能真正而又全面地贯彻落实？

深受一千三百年科举制度影响的我国教育体制，正在努力而又艰难地向构建素质教育体系转轨。目前轰轰烈烈地宣传素质教育，可以说是对扎扎实实地从事应试教育的一种批判性反思（面向现代化），也是参与当今世界教育发展合奏“平等·效率·需求”主旋律的一种顺应性协调（面向世界），更是对实现科教兴国战略必须均衡提升“求心力”（集中规范）和“远心力”（民主开放）教育改革作用的一种可持续性展望（面向未来）。我国的教育、经济与管理必须与时俱进，通过体制改革以及机制改善，努力将传统的“一次性教育”英才观念转变成自觉并积极地投身于“终身教育”、“终生学习”的民本思想，适应当今世界学习社会化、社会学习化的发展趋势，创建新世纪具有中国特色的现代教育、经济与管理体制。正因为如此，我们才组织编写了“教育经济与管理”丛书，以促进我国教育经济与管理事业发展而奉献我们的学术才智及研究成果。

这套丛书由华东师范大学“教育经济与管理”（博士点）学科负责牵头，这是我国首批MPA（公共管理硕士）试点单位之一，也是华东师大教育学学科群的重要组成部分。本学科已发展成为涵盖本科、硕士（全日制教育管理硕士、教育硕士、高校教管硕士、网络教管硕士、公共管理硕士）以及博士的多层次、多门类的综合性研究学科群。近几年，承担多项国家级、部和市级重大科研项目，还积极参与国家和上海市的各种教育科研项目，为国家教育结构调整、全国中小学课程改革、教师聘任条例起草等多项工作都发挥了积极作用。就全国范围而言，本学科具有研究人员众多、学科领域分布均衡、中青年学术骨干正在崛起等特点，在国内具有相当大的学术认同度。为促进我国“教育经济与管理”学科建设与发展，特邀兄弟院校的学者专家也参与撰著“教育经济与管理”丛书，力图打造我国“教育经济与管理”学科的新品牌。

这套“教育经济与管理”丛书分为五个系列，有宏观研究也有微观剖析；

既有理论研讨的学术进取,又有拓宽视野的比较考察和案例分析;涵盖教育行政、公共经济、经费投入、管理经营、法律政策、人力资源开发等领域。这套丛书的出版问世,倘若能为促进我国教育、经济与管理事业发展添砖加瓦,能为教育经济与管理领域的理论研究者 and 实际工作者提供一些值得参考借鉴的研究成果,将倍感荣幸。

有智慧的学校管理者的诞生

(代前言)

学校管理是一门科学,其应用则是一门艺术。掌握这门艺术的关键在于体悟蕴藏于其中的智慧。作为学校管理的实践者,只要你愿意,你就一定能成为一名有智慧的学校管理者,并通过有智慧的管理,充分调动教职员工的内在潜力,从而可以事半功倍地取得学校管理的成功!也许你会说这怎么可能呢,但请你不要轻易说不可能。不信吗,先来做一做下面的这道测试题:

曾给许多朋友测试过这几道题,无一不说不可能得出这样的答案。你也不妨来试试。请看题:

$$1+1=1 \quad 2+1=1 \quad 3+4=1 \quad 4+9=1 \quad 5+7=1 \quad 6+18=1$$

怎么会这样呢?其实,一语就可道破。我们只要给这些数字加上适当的单位名称,其结果就可以成立,完全正确。

$$1(\text{里})+1(\text{里})=1(\text{公里})$$

$$2(\text{月})+1(\text{月})=1(\text{季度})$$

$$3(\text{天})+4(\text{天})=1(\text{周})$$

$$4(\text{点})+9(\text{点})=1(\text{点}) \quad 13\text{点即下午}1\text{点}$$

$$5(\text{月})+7(\text{月})=1(\text{年})$$

$$6(\text{小时})+18(\text{小时})=1(\text{天})$$

简单的数字游戏告诉我们:面对生活里那些看似不可思议的东西只要调整一下思维方式,换一个思考角度,跳出习惯的思想圈套,就会得到异乎寻常的答案,使不可能变为有可能。

如果你是一个聪明人,面对人世万象,就不要轻易说不可能。这不是教唆圆滑、世故,而在于欣赏成熟、智慧。^①

是啊,很多时候,可能和不可能不仅是互相转换的,而且很多时候仅在一念之间。

做过这道题后的你应该相信自己了吧。其实,任何一所学校的管理者在具体的管理实践中都会遇到这样那样的困难,甚至很多时候让我们束手无策,但请你记住并且要坚信:办法永远比困难多!因为有一千个困难,就有一万个解决困难的办法。甚至很多时候,只需稍微转变一下思维,换一个思考的角度,就会柳暗花明又一村。我们不难发现,不同的学校管理者所取得的管理效果之所以不同,并不在于知识量多少的差异,而在于思维方式的差异。因此,难易转换的关键在于你是否能做到思维的转型,能否弄清学校管理的智慧并将其运用在具体的管理实践当中。所以,当你充分体悟出学校管理的智慧时,学校管理对你而言就是一件非常容易的事;反之,则是一件很困难的事。

如果你是学校的管理者,那么,你需要什么样的管理思维呢?你是否具备了充满智慧的管理思维呢?如果我们对现实中的种种管理思维进行归类总结的话,至少有两种学校管理思维的表现方式:一种是制定严格的学校管理规章制度,让你的教职员工乃至学生不得不去这么做;还有一种是创设一种良好的学校管理氛围,让你的教职员工乃至学生不好意思不去这么做。这是两种不同的学校管理思维,必然会带来两种不同的反应结果:一种是唯唯诺诺、死气沉沉、缺乏创新与生命活力的学校空间;一种则是有正确的导向,宽松有余但不失严谨,并能将每一个人的主动性和积极性都能调动出来的工作氛围。当然,要做到这一点,你需要在体悟你自身的学校管理风格基础上采取一些基本的管理策略,并充分认识到:教师是你不可或缺的中介,学生是你的上帝,你不能压服他们,而应努力提高自己的管理意识,提升自己的管理能力,掌握管理的艺术,实践管理的智慧,从而帮助你所管理下的教职员工以及学生不断发展,这是你的职责与义务所在。事实上,一个能帮助自己的教职员工和学生梦想成真的学校管理者,不仅会拥有最大成就感与幸福感,而且他自己也一定会心想事成!

时代的发展呼唤新的学校管理思维,它是将学校管理的科学性与艺术性紧密结合起来的黏合剂和贯通其间的主线,它意味着学校管理者要认真思考三个紧密相关的问题:一是学校管理的新思维是什么,二是怎样理解好

^① 安展翔:《不要轻易说不可能》,《羊城晚报》,2003年6月13日。

的学校管理元素,三是如何运用有效的学校管理工具(思维的应用),并充分地向着人们展示(而非灌输)了新的学校管理思维及其在具体情景中的应用。有鉴于此,智慧管理者的诞生意味着管理者在充分认识自己的基础上,实践最有效的学校管理的艺术和最实用的管理理念。当然,能不能成为有智慧的学校管理者,或者说成功与不成功之间的距离,并不如大多数人想象的是一道巨大的鸿沟,差别仅仅在于:是否能够体悟领导风格与策略?是否能够造就出好学校的元素?是否能够抓住时代发展的脉搏?是否能够把握教育政策的潜台词?是否能够在上述工作基础上再造学校管理?并在此基础上不仅一步一步地提升自己的管理能力,而且深深懂得:在能力的增长过程中,有这样四个典型的阶段^①:

◆ 无意识的无能力。我们当中大多数人对大多数事情都不擅长,只有当我们试着做这些事情的时候,才会发现自己做得多么糟糕,比如杂耍这种小把戏。不过还好,我们没有必要擅长那么多事情,比如杂耍。

◆ 有意识的无能力。当我们真的试图完成一项新任务,比如杂耍时就会出现这种情况。意识到我们多么糟糕比意识不到要好得多。至少我们能够决定是否需要培养那项特殊的技能。

◆ 有意识的的能力。这是我们正在学习的,也是人们最容易遇到挫折并放弃的地方。就像说外语,每个用词和短语都需要仔细斟酌,坚持下去是很累人的。在这个阶段很需要一个好教练。

◆ 无意识的的能力。到了这个阶段,我们已经掌握了新的技能,并且已经应用自如了。这就像说外语时,我们已经不再需要仔细斟酌,而可以自然地脱口而出了。

需要进一步明确的是,对学校管理者而言,永远没有世界通用的最好的理念,只有最合适的理念。正确的理念固然重要,而更重要的是将这些理念付诸实施的人。理念尽管从学术角度讲也许可以称之为“思想”,但对于一所学校而言,它绝不是个抽象的概念,而是具体的、形象的、能够向所有师生员工及公众表明学校管理目的和目标的设想。办学理念是学校最高的行为准则,它不应该仅仅是一句亮丽的口号,而应该是在长期办学实践中形成并凝聚成的学校的灵魂,是学校文化的精髓。没有正确而清楚的理念,很难有合理的制度(因为制度不过是人们的思想、习惯、意识甚至风俗的规范化表现而已)。没有合理的制度,也难有有效的学校管理。纵观目前中国学校中的诸

^① [英]乔·欧文著,侯东灼、韩卫平译:《管理魔鬼词典》,中信出版社,2004年版,第289~290页。

多问题,追究其深层次的原因,往往都可追踪到制度设计上的缺陷,而制度的缺陷又莫不是因为正确理念的缺失。因此,今天的学校管理者十分有必要扎扎实实地从思想观念上来一场变革,不首先端正学校办学理念,学校管理就不会走向有序、合理与有效。实际上,不论哪一种理念都在或完全或部分地回答这样几个问题:“做正确的事情、用正确的方法做事情、用正确的人用正确的方法去做正确的事情以及做一些新的事情。”衡量某种理念成功与否的标志,是要看其是否能够深入人心,当理念一旦在实践中变成一种人们无意识的、广为接受的理念时,它就到了收获效益的季节。

希望此时的你已是智慧的学校管理者,如果还不是,那么请努力将你自己塑造成智慧的管理者。我们深信,通过本书的阅读与思考,不仅可以使一个刚刚步入学校管理岗位的人、也可以使一个平庸的学校管理者,在比较短的时间里弄清学校管理的一些基本的道理,进而为成为一个优秀的学校管理者打下良好的基础,而且更可以促成一个有智慧的学校管理者的诞生。

| 目 录 |

总 序

有智慧的学校管理者的诞生(代前言)

第一章 体悟领导风格与策略 1

- 第一节 认清自身潜在的学校管理风格 2
- 第二节 了解自己内在的学校管理理念 6
- 第三节 发现自我隐性的学校管理潜质 10
- 第四节 提升培养教职员工的敏感性 14
- 第五节 创设赋予熏陶色彩的学校管理氛围 19
 - 一、创设赋予熏陶色彩的学校管理氛围的理论基础 19
 - 二、发挥赋予熏陶色彩的学校管理氛围的功能 21
 - 三、体悟赋予熏陶色彩的学校管理氛围的特点 22
 - 四、实践赋予熏陶色彩的学校管理氛围的策略 22
 - 五、优化实现熏陶色彩的学校管理氛围的条件 24

第二章 造就“好”学校的元素 25

- 第一节 什么样的学校才是真正的好学校? 26
- 第二节 什么样的校长才是真正的好校长? 29
- 第三节 什么样的教师才是真正的好教师? 33
- 第四节 什么样的学生才是真正的好学生? 38
- 第五节 什么样的课程才是真正的好课程? 42

第六节 什么样的教学才是真正的好教学? 46

第七节 什么样的管理才是真正的好管理? 51

第三章 抓住时代发展的脉搏 54

第一节 知识经济对学校教育有什么新意味? 55

一、知识经济的特点对学校教育提出的新挑战 55

二、知识经济时代倡导新的教育观 58

三、知识经济对学校教育可能产生的负面影响 62

第二节 创新教育需要怎样的思想超越? 64

一、超越“儿童怎会有创新”的陈腐陋见 64

二、超越统一性要求的思维枷锁 65

三、超越“听话”的传统误区 67

四、超越“单打一”的教育改革思路 69

五、超越“囚徒困境”的思想顾虑 70

六、超越“假、大、空”的思想怪胎 71

七、超越“一切在教”的教育误区 71

八、超越不敢 TRY 的保守心态 72

第三节 环境教育如何发挥出潜在的德育价值? 74

一、环境教育与德育的自然价值:环境意识与生态伦理良知的唤醒 74

二、环境教育与德育的社会价值:全球意识与学会关心,学会负责 75

三、环境教育与德育的实践价值:参与意识与完善人格的健全 76

四、环境教育与德育的个体价值:主体意识与超越精神、超越能力的培养 76

五、环境教育与德育的美学价值:审美意识与爱的情感的激发 77

六、环境教育与德育的规范价值:法律意识与自律精神的养成 78

第四节 WTO 对学校教育有何种新要求? 79

第五节 新课程对学校教师提出了哪些新挑战? 81

一、认识你自己 81

二、认识你的学校 82

三、认识你的学生 82

四、认识你的教师集体 84

五、认识你的教育、教学 85

第六节 学校教育应承担起怎样的文化使命? 88

一、当代教育状况的文化解释 88

二、学校教育文化使命 90

第四章 把握教育政策的“潜台词”	95
第一节 发挥教育政策研究的中介价值	95
一、作为中介研究重要类型之一的教育政策研究	96
二、教育政策研究中中介价值的体现	98
三、教育政策研究中中介价值的实现机制	99
第二节 审视课程政策:什么问题? 何种思路?	102
一、课程政策研究的三大类问题	102
二、课程政策研究的三条基本思路	105
第三节 走向“课程共有”:一种新的课程权力分配方式	111
一、课程权力共有的定性与定位	111
二、课程权力共有的具体分配内容	114
三、课程权力共有实现的原则性策略	117
第四节 探索新中国高考政策:变革历程及其动因	120
一、高考政策的变革轨迹:三种具有典型特征的高考政策	120
二、新中国高考政策的变革动因分析	126
第五节 理解“3+X”高考改革:对的选择与好的选择	131
一、从事实层面看“3+X”高考改革方案	132
二、从价值层面看“3+X”高考改革方案	136
第六节 把握当代中国高考政策发展的多元化走向	142
一、高考政策多元化发展的体现	143
二、高考政策多元化发展的完善策略	147
第五章 再造学校管理:新境界·新问题·新思路	154
第一节 探寻学校管理的创新真谛	155
一、创新学校教育观念	155
二、创新教育管理机制	156
三、激发师生创新潜能	157
第二节 超越时间管理的十大谬误	161
第三节 重塑教师形象:经典比喻的理性思考	165
一、教师是“传道、授业、解惑者”的时代局限	165
二、教师是“蜡烛、春蚕”的悲剧色彩	166
三、教师是“园丁”的共性化意味	168
四、教师是“工程师”的“物本”思维	169

- 第四节 关注教师的内疚感:表现、机理与引导 170
- 一、青年教师的内疚感及其类型:心理学的一种分析 170
 - 二、青年教师内疚感产生的原因:教育社会学的一种分析 172
 - 三、青年教师内疚感的作用:现象学的一种分析 175
 - 四、青年教师内疚感的对策:可操作性方法探讨 176
- 第五节 研究教师的自我强迫性情感冲突:问题与策略 178
- 一、教师自我强迫性情感冲突:症状与类型 179
 - 二、对教师自我强迫性情感冲突的分析 181
 - 三、教师自我强迫性情感冲突的调查:方法与结果 183
 - 四、教师自我强迫性情感冲突的结束:解决的方法与途径 184
- 第六节 确定最合适的人放在校长的位置上 187
- 一、新世纪校长应走专业化之路,其前提是强烈的专业角色意识 188
 - 二、新世纪的校长应具备健全的专业情意,具体体现在专业理想、专业情操、专业性向和专业自我 189
 - 三、新世纪的校长应在把握专业化发展理论的基础上走专业发展的实践之路 190

有智慧的学校管理的26个字母(代结语) 194

■ 第一章 体悟领导风格与策略

在古希腊特尔斐神庙的大殿柱子上，刻着这样一句名言——“认识你自己”。可见认识自己这件事，自古以来，不仅被认为是一件重要的事，而且一直是人们孜孜以求的课题之一。俗话说得好：了解别人的人，可以战胜别人；了解自己的人，将可以战胜世界。它意味着学校管理者的首要任务不是别的，恰恰是认识自己，它是学校管理得以顺利开展的前提和基础，也是学校管理特色产生的重要保证。那么，你认识自己吗？你知道自己是一个怎样的学校管理者吗？千万别以为你很清楚地了解自己。它将决定着你的领导风格，也在相当大的程度上决定着选择的学校管理策略。同时，它还意味着认识自己的长处和短处，认识自己的能力水平，认识自己的一切，然后才能扬长避短，发挥自己管理学校的潜在优势，做个富于领导力而专业的学校管理者。一个能很好管理别人的人，可以成就一份事业；而一个能很好地管理自己的人，却可以成就一个美好的人生。请记住：比别人做得更好的方法，就是比别人更加了解自己。