

J 金色希望丛书
S X W C S

开发教师管理潜能

KAI FA JIAO SHI GUAN LI QIAN NENG

促进学校可持续发展

CU JIN XUE XIAO KE CHI XU FA ZHAN

马年龄 谭斯培 主编



江苏出版社

开发教师管理潜能 促进学校可持续发展

马年龄 谭斯培 主编

漓江出版社

· 金色希望丛书 ·

开发教师管理潜能 促进学校可持续发展

马年龄 谭斯培 主编

责任编辑:徐明 美术编辑:石兴元 谭朝宁

出版人:李元君

出版发行:漓江出版社

社址:广西桂林市南环路22号 邮编:541002

电话:0773-2821573 2863978(发行部) 2862090(邮购)

传真:0773-2821268 2802018

E-mail:ljchs@public.glptt.gx.cn

<http://www.lijiang-pub.com>

印制:柳州市科政印刷有限责任公司

开本:850×1168 1/32

字数:1100千字 印张:50.375

版次:2005年8月第1版 印次:2005年8月第1次印刷

书号:ISBN 7-5407-3523-6/G·1302

定价:78.00(全六册)

漓江版图书:版权所有,侵权必究

漓江版图书:如有印装质量问题,可随时与工厂调换

编委会成员

主 任:马年龄

副主任:陈柳英 覃 瑛 谭斯培 龙 彬

周文斌 周少华 宋 燕

编 委:吴 虹 陈兆宾 蔡云慧 蒋 泉

陈永和 陆卫天 蓝树民 戴启勇

雷 俐 顾燕萍 韦汉北 陶庆文

覃毅兴 谭红清 曾泽军 胡源秀

林 军 韦 宾 林秀梅 邱宇丽

黎初升 钟 宁 廖青兰 毛清萍

易恩林 廖振华 刘旭志 陈燕琼

郭宝晋 孙 江

前 言

马年龄

经过全校师生的共同努力,在九中建校 40 周年到来之际,集多年的精心研究与实践,《开发教师管理潜能 促进学校可持续发展》一书终于问世了。它标志着学校在开发校内管理潜能,走科研强校,持续发展的道路上又迈出可喜的一步,再上一个新台阶。

从柳州市九中发展的历史曲线看,无论是羞涩还是辉煌,不容置疑的是随着社会环境的不断改善,九中能够静下心来,潜力检讨自身的不足,梳理成功的经验,从科学的发展观出发,站在明智理性的高度上,目标盯住 21 世纪国家、民族发展的伟大复兴的总目标,调动一切积极因素,着力打造自己的品牌优势,坚持“质量为学校生存之本”,采取切合实际的谋略,韬光养晦,稳步发展。九中在短短的几年中,奋蹄直追,抛弃了“哀莫大于心死”的悲观心理,兼容了许多成功之经验,精卫填海,励精图治,终于踏上了光明、灿烂的坦途,缩短了与强校的差距,质量提升,产生良好的社会效益,这足以向世人证明“九中有希望,希望在九中”。

将中医学的“血行风灭”理论移植到学校,凡成功者,无不在管理上形成一套行之有效的办法。管理是人类在社会生活中特有的一种现象,也是人类得以生存和发展的重要条件之一。教育的目标是育人,教育管理是育人的根基。过去,人们一般是从教育管

理的某一个层面或角度去探讨,虽有成功之处,但多处于“盲人摸象,各执己见”的游击战。在现代教育管理中整合教育的全过程,使教育在充分发挥功效上不显得疲软,这是需要认真探究和重新调整的。《开发教师管理潜能 促进学校可持续发展》的研究就是力图改变过去“私塾教育”式体系,抓住现代教育的灵魂,开掘新的教育理念,和谐教育者与被教育者、管理者和被管理者的关系,坚持“人人都是管理者又是被管理者”的观点和立场,把各种活动自觉融于宏观管理的全过程中,将管理的规章的硬度与人们的道德理想的软性有机结合,从大教育管理的目标出发,坚持实践,整合教育资源,挖掘教育的潜力,培养符合现代社会要求的各类人才。作为省级 A 类研究课题,它以崭新的姿态和视角在探寻。它是一次卓著的尝试,且不说能够有多大的理论突破,只求为中国和世界教育做出微薄的贡献。

作为现代教育管理环境中的生命力极强的幼苗,在我们这片沃土上,只要大家精心培育,一定能长成参天大树。我们期盼着这一天的到来。

2004 年 7 月

目 录

关于《开发教师管理潜能 促进学校可持续发展》的介绍	谭斯培(1)
开发教师管理潜能 促进学校管理体系的改革和持续发展	马年龄 章 瑛(5)
开发教师管理潜能 促进学校基层组织的管理工作可 持续发展	周文武(31)
开发教师管理潜能 促进学校教学工作可持续发展	龙 彬 曾 红(56)
开发教师管理潜能 促进学校德育工作可持续发展	蒋 泉(90)
开发教师管理潜能 促进学校档案工作可持续发展	蔡云慧 谢启海 罗 立(126)
开发教师管理潜能 促进学校创建优秀年级班级工作可 持续发展	陆卫天 陶庆文 李秀红(162)
开发教师管理潜能 促进学校建设保障环境工作可持 续发展	陈永和 唐莉萍(199)
开发教师管理潜能 促进学校学生心理健康教育工作可 持续发展	吴 虹 林秀梅 邓小红(231)
开发教师管理潜能 促进学校教师心理健康教育的可持 续发展	雷 俐 毛清萍 徐小华 苏 琳 陈 玲 韦小阳 廖青兰 (262)

开发教师管理潜能 促进学校可持续发展

开发教师管理潜能 促进学校现代教育技术工作可持续

发展 韦 宾 曾泽军 陈燕琼
曾 红 何 琳 谢启海 (296)

开发教师管理潜能 促进学校树立师德风范工作可持续

发展 蓝树民 (334)

开发教师管理潜能 促进教师自我可持续发展 ... 陈兆宾 (355)

开发教师管理潜能 促进学校后勤服务可持续发展

..... 周少华 (390)

关于《开发教师管理潜能 促进学校可持续发展》的介绍

谭斯培

美国管理家赫尔茨说：“管理是心智所驱使的惟一无处不在的人类活动。”它广泛存在于现实社会生活之中，是人类社会最基本的行为之一。

学校是教育人的场所，学校的教育对象正处于发展变化之中，具有较强的可塑性，学校教书育人活动的目的性、计划性和组织性都决定了教师的工作具有管理的性质。教师的教育、教学工作一般是以学生团体活动的方式进行的。在一个班级中，几十个学生只有一位教师负责教学，他要使能力不同、需求各异的一群学生专心致志于同一教学目标，没有一个高水平管理者的素质是很难实现的。

教师是一个管理者，这是由教师的工作性质和工作特点决定的。教师工作的基本特性，归纳起来有两点：

(1)科学性。教师的教书育人活动过程，存在着一系列的客观规律，其中包含有教育学的、心理学的、管理学的、认知学的以及各种社会人文发展的相关学说和规律，这就是说，它有一整套指导教师教书育人管理工作的理论和原则，有一整套分析问题、解决问题的方法论，还有一整套评价教师管理工作的方式。教师的管理工作是一门科学。

(2)艺术性。管理大师查尔斯·汉迪是这样来认识管理的：

所谓管理,“乃是结合相反事物,融合不同文化,或者说是处理矛盾的一门艺术”,“管理是人对人的艺术”。艺术的含义是指能够熟练地运用知识,并通过一定的技巧达到某种效果。在教书育人的管理工作中,教师要以教书育人管理的科学理论和原则以及基本方法为基础,在管理实际工作中充分发挥积极性、主动性和创造性,从教书育人的客观环境出发,将管理的理论与管理的实践结合起来,采用适当的方法,灵活解决所遇到的问题,实施有效的管理,更好地实现既定的教书育人管理的目标。

科学和艺术在教师管理的山麓分手,又在教师管理的山峰会合。这种交会合一,体现了教师是一个管理者的鲜活的特点。

教书育人的工作体现了教师管理的活动,教师管理工作寓于教书育人的活动之中。

所谓教师管理,就是在教书育人的特定环境中,教师充分利用管理的资源,通过计划、组织、领导、监控、激励等工作职能来协调他人的活动,从而实现教书育人的管理目标的活动过程。教师管理是由教师所参与的教书育人活动的目的、计划、组织、评价和其他重要的动态性的因素构成,其中每项活动都涉及管理的精义,是教师自觉的思想行为活动之一;教师管理意识,也是作为管理者的教师的最早的自觉意识之一。因此教师管理活动具有不同程度的哲学色彩。

从哲学角度看,教师管理的核心内容包含了三个方面:

(1)教师管理是人们改造世界过程的一种活动,即通过科学手段和方法培养人、教育人和改造人的社会实践活动。教师管理是一种比较特殊的社会实践,其特殊在于两个方面:一是人对财、物和信息的协调管理。二是人对人的协调管理。因此,教师管理是一种社会实践活动。

(2)教师管理是对教育系统及所管对象的人力、物力、财力和信息资源系统的有意识的整合的活动。这种整合的活动组成包括

不同方面的子系统在内的稳定的统一整体,从结构上体现为一个系统工程,从而充分发挥各要素之间的积极相关作用,科学地实现教育系统的功能优化,形成教育可持续发展力,以最小的代价去争取最佳的教育效益。

(3)教师管理是以人为本的活动。教师管理新的价值理念推崇以人为本的管理,以浓厚文化为背景,通过人的活动来服务于实现教书育人的目标,理解人、尊重人的价值观得到广泛的认同;通过教师管理创新,把陈旧的金字塔形的刚性管理组织扁平化、网络化和柔性化,使教师管理实现情感管理、民主管理、自主管理、人才管理和文化管理,达到教师管理效能的最大化。

因此,开发教师管理潜能,对提高教师的管理能力,完成教书育人的各项工作,推进学校的发展具有十分重大的意义。

所谓教师管理潜能就是教师的自然性品质、社会性品质和适应社会环境的品质所决定的有利于教书育人管理的发展可能性。

“自然性品质”就是指教师有利于教书育人管理的生理素质和身体素质,是教师管理潜能的物质基础。“社会性品质”是相对于教师的“自然性品质”而言,即教师有利于教书育人管理发展的心理素质、品质素质和智能素质,社会性品质是教师管理潜能的意识基础。“适应社会环境的品质”就是指教师适应围绕在周围的一切社会环境条件,有利于教书育人管理发展的品质,是教师管理潜能的社会基础。在特定的育人环境中,客观要求和主观意向是决定教师管理潜能具有发展方向的条件。

教师的管理潜能是可持续发展的。这里所指的教师管理潜能不仅是指教师先天具有的而尚未显现的管理能力,更主要的是教师尚未激发的与自我发展相联系的能量和兴趣。管理者的管理行为只有激发这种潜能,才能由外因转化为内因,焕发出强劲的动力,催动教师主动积极地投入工作,不断完善自己,从而使自己感到有极大的发展。教师的管理潜能反映在参与学校行政管理、教

育教学管理、教育科研管理等方方面面。

鉴于以上的观点,结合现代管理的理论认识,立足于促进学校可持续发展的战略,我们萌发了从“管理”的新角度来审视新型的教师队伍建设问题的想法,并从研究提高教师管理能力、开发教师管理潜能的理论入手,研究开发教师管理潜能的开发训练的操作模式,为探索现有教师向新型教师转化的现实要求提供另一种新途径。

本书集中了我们的研究成果,即立足于教师管理的13个方面的具体工作,研究开发教师管理潜能,促进学校可持续发展的理论、思维、方法、手段、过程,主要从宏观和微观这两个方面来探讨开发教师管理潜能和解决教师管理工作的“做什么”、“怎么做”、“做得好”的实践与理论问题,希望借此形成具有学校特色的可持续发展的核心竞争力,达到更快、更好、更有效地促进学校可持续发展的目的。

本书得到柳州市九中广大教职员工的支持和帮助,也得到许多专家的指导,在此一并表示感谢!

2004年教师节

开发教师管理潜能 促进 学校管理体系的改革和持续发展

马年龄 章 瑛

引 言

管理是一种为了实现某个社会组织的预定目标,利用各种资源对有关的人、财、物、事、时间、空间、信息、效率进行组织、指挥、协调的社会活动。作为一个完整的管理体系,应该包括管理指导思想、管理体制(管理机构及职责)、管理运行机制(管理活动所依据的法规、制度等)这三个组成部分。学校是社会教育系统中为了完成社会赋予的教育任务而存在的一种社会组织,学校管理就是学校领导者为了完成社会赋予的预定的教育任务而对有关的人、财、物、事、时间、空间、信息、效率进行组织、指挥、协调的社会活动。完整的学校管理体系,自然应该包括学校管理指导思想(即贯穿于管理各个环节的教育思想)、学校管理体制和学校管理运行机制三部分。作为适应学校可持续发展要求的学校管理体系,就要在学校管理指导思想(即教育思想)、学校管理体制、学校管理运行机制三个方面都要体现教育可持续发展和学校可持续发展理念的核心要求,通过致力于人的可持续发展来推动教育事业的发展。

教师管理是学校管理体系中的基础部分,也就是学校最基本

的管理。教师是学校教育教学的主体,同样也是学校管理的主体。潜能是人脑中潜在的尚未发挥利用的智力和能力,是巨大的、宝贵的脑力资源。潜能的内容相当广泛,概括起来包括身体潜能、心理潜能和操作潜能三个方面。而教师管理潜能特指教师作为学校管理主体具有潜在的对学生和教育教学活动实施组织、指挥、协调的智力和能力,侧重于操作潜能的发挥和利用。开发教师管理潜能就是把上述教师潜在的尚未发挥出来的智力和能力充分发掘出来,充分利用他们的脑力资源来提高教师管理的效益。因此,开发教师管理潜能,是提高学校管理效益的重要环节,研究开发教师管理潜能与学校管理体系的关系,对深化学校管理改革,推动学校的可持续发展有着重要的意义。

第一节 学校可持续发展所需要的管理体系

可持续发展是“在满足当代人需要的同时,不损害人类后代满足其自身需要的发展”。这种发展观强调人类的各项事业发展与大自然要和谐;强调社会各项事业之间的发展要和谐;强调人类社会的发展始终充满活力并保持上升的态势;强调发展要有后发力,有发展前景和潜力,上一代人的发展和下一代人的发展要有连续性,保持一种代际间发展的和谐。过去人们一谈到可持续发展,往往只想到环境和资源,却忽略了“人”。因为“人”是环境的核心,“人”是最重要的资源。从根子上说,可持续发展实质上说是人的可持续发展,是人的生产实践和实践能力的可持续发展。即以人的发展为目的,并通过人的发展来实现包括自然环境、经济、政治和社会等方面全面、协调、持续性发展的科学的发展。因此可持续发展的核心就是要以人为本。实施可持续发展战略,最重要的是从人的因素入手,关注 and 解决人的问题,推进人的发展,提高人的素质。解决好人的问题是实现可持续发展的终极目标。

学校是育人的重要阵地。学校实施可持续发展教育,就是让全社会的人,特别是青少年增强作为“地球村”村民应该具备的可持续发展的知识、能力和责任意识,具有关心全人类明天的伦理观念和博大胸怀,激发起为可持续发展贡献力量的主动性和创造性,这是整个人类实现可持续发展的根本性措施。因此,学校可持续发展就是在可持续发展这一最新的科学的发展观指导下的发展。运用这种以人为中心的发展观来指导学校的发展,学校才富有生命力、创造力和发展力。学校可持续发展的要义包含三个方面:一是学校可持续发展的目标是培养具有可持续发展能力的人,以实现社会的可持续发展;二是学校自身的发展需要通过人的可持续发展来实现,具体地说就是通过教师的可持续发展来实现,因为教师是学校工作的主体力量;三是实现学生的可持续发展是学校发展的价值取向。学校各方面的发展都是为了给学生的全面发展创造良好的条件。明白学校可持续发展的要义,我们就该明白学校可持续发展需要的管理体系就是从管理理念到管理体制、运行机制都以人为核心,紧紧围绕着人的发展这个根本,建构为了人的发展,依靠人的发展,促进人的发展的科学的管理体系。这种管理体系,便是“人本管理”体系。它包括人本管理理念和有利于实施人本管理的管理体制和运行机制。

一、人本管理理念

人本管理就是以人为本的管理。学校的人本管理是指在学校管理过程中,以师生为出发点和中心,围绕着激发和调动师生的主动性、积极性和创造性展开的,以实现师生与学校共同发展的一系列管理活动。可见,以人为本的学校管理,其核心是尊重师生,激发师生的潜能,着眼点在于满足师生的合理需要,从而进一步调动师生的积极性。这种管理特别强调要尊重人、关心人、理解人、信任人、依靠人、培养人、发展人,不是把人当作纯粹的被管理者,而

是当作搞好管理工作,推动事业发展的根本;这种管理把尊重人、关心人,尽量满足人合理的物质需求和精神需求作为激发和调动人的积极性的切入点;把充分发挥人的主动性、积极性、创造性,尊重每一个人的民主权利,创造条件让每一个人都积极参与管理作为搞好管理工作、推动事业发展的根本点;把促进人的全面发展作为搞好管理工作,促进组织发展的着力点。实际上就是以人的发展为核心,通过人的发展来搞好管理工作,推动组织事业的发展。

(一)以人为本的学校管理理念的含义:

1. 人本管理理念认为,学校是由人组成的组织,没有人就没有学校。人具有无限的创造潜能,依靠人的主观能动性才能使人的创造性潜能得到充分发挥。有效的管理就是使每个人正确认识到他在组织中的生命价值和应负的责任,最大限度地发挥自己的主观能动性,发挥其潜在的智力和能力。因此“以人为本”的学校管理不是把教师员工纯粹当作学校管理的“对象”,而是当作学校管理的主人,组织、引导师生员工积极参与学校的民主管理、民主监督,保证民主管理、民主监督渠道的畅通。

2. 人本管理理念认为,学校发展是为了人。学校的发展以满足师生发展的需要为目的,学校管理者要实现这一目的,必须增强对师生员工的服务意识,在工作、学习、生活上多方面关心师生员工,为他们排忧解难,做到管理为民,执教为民,服务为民,把管理过程当作是为师生员工服务的过程,当作向师生员工不断提供人文关怀的过程。在学校管理过程中,始终坚持以教师为本,关注教师的发展是学校可持续发展的基础和前提;始终坚持以学生为本,关注学生的发展是学校可持续发展最根本的生命意义。

3. 人本管理理念认为,学校的发展必须紧紧依靠人,没有人,什么人间奇迹都不可能创造出来。办教育只有紧紧依靠全体师生员工的智慧和力量,尤其要重视教师的智慧和力量,学校才能持续发展。因此,学校领导要知人善任,对教职工的不同特点和需求了

如指掌,作出恰当的安排,及时给予有针对性的激励,使每个教职工能充分发挥自己的潜能,参与学校的管理和教育教学工作。在处理问题的时候要尊重“人”,要有人情味,多鼓励,少批评;工作中既要有“严”又要有“理”有“情”,能宽容待人。

4. 校园文化建设是学校可持续发展的基础,它不是通过空洞的说教,而是通过人的直观感觉,无形地对人的思想和行为产生作用,发生潜移默化的影响。加强校园文化建设,不断优化学校的教育环境,为师生员工提供充满人文关怀的工作、生活、学习环境,将对师生的思想和行为产生渗透和暗示作用,“润物细无声”、“环境铸人才”就是这个道理。健康、优美的环境能造就出一批个性正常发展、人格健全、行为端正、品质优良的人。这说明营造健康的学校环境,有赖于学校具有优秀的校园文化,可以增强学校的凝聚力、感召力。

5. 根据实际情况创造条件抓好教师的在职学习培训工作,使教师的师德建设、专业素质和能力都不断得到发展,以满足教师个体发展的需要和适应现代社会发展的需要。

6. 为教职工提供开发潜能的时间、空间和实践舞台,充分发挥每个人的专长,支持帮助教职工发展个性。

7. 为学生的全面发展创造良好的人文环境,把教育、教学过程看做帮助学生实现全面发展、学有特色的过程。

8. 在量化管理中要体现出对教职工的尊重和激励,避免“见物不见人”或“重物轻人”的倾向。

9. 把师生员工一律视为与管理者一样平等人格的人平等对待,一视同仁,不歧视暂时后进或有某方面缺陷的师生员工。

10. 学校管理的终期性评价也要体现人本思想:一是评价要科学、合理、公平;二是严守诺言,严格兑现;三是重物质激励更重精神激励。

(二)以人为本的学校管理的特点