

学校管理考题

顾春 主编

华夏出版社

全国中小学校长提高培训丛书⑨

学 校 管 理 专 题

顾 春 主编

华 夏 出 版 社

前 言

为贯彻教育部颁发的《中小学校长培训规定》和《全国教育干部培训“十五”规划》，教育部于2001年5月印发了《全国中小学校长任职资格培训指导性教学计划》和《全国中小学校长提高培训指导性计划》（教人[2001]3号）。这两个新的指导性计划全面总结了“八五”和“九五”期间全国中小学校长培训工作的经验，并紧密结合“十五”期间我国中小学教育教学改革和发展的实际，特别是新时期我国中小学校长培训的特点和要求，是面向新世纪，与时俱进，开拓创新，不断推进我国中小学校长培训工作的又一个重要的指导性文件。这对于全面提高全国中小学校长的培训质量和水平，具有十分重要的指导意义。

为了帮助参加培训的全国中小学校长全面深入地掌握岗位培训和提高培训的内容，使广大校长通过培训，全面提高自身素质和管理能力，更好地为实施素质教育服务，为中小学的教育改革和发展服务，同时也为了向从事中小学校长培训的广大授课教师提供必要的教学参考资料，我们根据教人[2001]3号文件的基本精神和新教学计划的具体要求，针对广大中小学校长在参加培训过程中学习资料相对不足的实际情况，编选了《全国中小学校长任职资格、提高培训丛书》（全书共计二十一本。其中，任职资格丛书一套，总计六本；提高培训丛书一套，总计十五本）。

早在“九五”期间，我们就根据我国中小学教育的实际和全国中小学校长培训工作的需要，编选了《全国中小学校长提高培训教学参考资料》（一套七本）。该丛书出版后，受到了全国中小学教育教学管理者，特别是参加培训的中小学校长和授课教师的广泛好评，并提出了不少很好的意见。

我们编选的本套丛书，其主体为研究性论文。入选论文的造止时间为：1999年1月～2001年6月。入选论文的范围为：在全国各大报刊杂志上公开发表的研究性论文。在编选过程中，我们主要考虑了以下几个方面：

一、政策导向性。所选文章注意牢牢抓住“科教兴国”和“素质教育”这条主线，重点编选了有关实施素质教育和反映我国中小学教育教学改革中出现的热点、难点问题等方面的文章。

二、针对性和实用性。入选论文的标准为：能充分把握我国教育改革和发展的时代脉搏，能充分反映我国教育科学研究最新成果，能紧密联系我国中小学教育教学改革的实际，能切实适合参加培训的广大中小学校长的需要。在编选过程中，特别注意了对分析当前我国中小学教育教学改革中的热点、难点问题的文章和中小学教育教学管理改革方面的典型经验、案例分析和实验成果的选收。

三、专题性。入选论文充分考虑了校长培训和成人在职学习的特点，以有关我国中小学教育教学改革中的热点、难点等专题为纲，内容相对集中，不面面俱到，以利于广大校长自学和开展问题讨论、经验交流、案例分析等研讨活动，以利于广大校长撰写专题论文、研究报告和研究教改方案，努力使该套丛书更加适应广大中小学教育教学管理者，特别是参加培训的中小学校长的需要。

参加本套丛书编选的诸多同志为本套丛书高质量地付梓出版付出了大量劳动。早在编选之前，就有几个同志分赴全国不少地方，征求了不少地方干训机构的领导同志、授课教师和参加培训的校长对编选本丛书的意见，回来后又结合编选“九五”提高培训丛书的经验，为本套丛书的编选作出了周密而又严格的工作计划。特别需要指出的是，整个编选工作，不论是原始材料的收集和遴选，还是入选资料的三次审定，都是在北京的酷暑天气里完成的。可以说，本套丛书中的每一页，都倾注了这些同志大量的心血和汗水，作为主持编写者，我向他们表示敬意和感谢。

参加本丛书编选的同志有（排名不分先后）：夏智伦、韩英、林振涛、张立、张健、张薇薇、宋燕华、安鲁华、禹玲、李吉祥、冯永华、赵祎珊、明航、吴玉彦、顾晓玲、杨旭、姚永刚、宋海峰、范春秀。

可以想见，在扑面而来的崭新的二十一世纪里，“科教兴国”战略的进一步贯彻落实和我国改革开放的进一步深入，必将成为新世纪我国教育改革和发展的强大推动力。新的时代，对我国教育工作者特别是战斗在一线的广大中小学校长提出了新的更高要求。我们衷心地希望，这套丛书不仅能够成为广大中小学校长参加培训学习的参考书，更能成为广大中小学校长进行学校日常管理和教育教学改革工作，全面实施素质教育的案头必备书和工具书。

我们期待着您的批评！

顾春

2002年元月

目 录

第一部分：现代管理和学校发展理论	1
论当代教育管理理论研究的热点问题	1
学校管理体制改革的法律思考	4
中小学教育管理改革的理论导向——科学主义、人文主义和伦理主义的整合	5
非零和对策在学校管理中的应用	13
非理性管理：现代学校管理的新趋向	17
系统理论在中小学管理中的运用	23
格林菲德教育组织管理理论研究	26
西方课堂行为管理主要理论述要	34
校长负责制的比较与思考	39
试论教育管理观的转变	47
教育全面质量管理——一种全新的教育管理思想	51
实施“双性”“双规”方略增强学校管理效能	53
当代西方学校管理的新模式——校本管理	58
美国基础教育管理的新举措——美国中小学管理考察报告	62
美国中小学校管理中的分担决策权问题	67
西方的自律性学校管理与变革型校长领导	69
我国教育管理价值取向应以科学管理为基础	71
论科学的人性观与学校管理方法的选择和运用	76
21 世纪中国教育管理的发展走向	80
第二部分：学校内部管理体制改革的	86
法国中学内部管理体制及组织过程	86
教师激励应从直接走向间接——对在学校实行量化管理做法的商榷	92
浅谈班级教育管理中的心理沟通	96
班级民主化管理初探	99
21 世纪班主任管理工作的基本走向	101
科研管理是促进教师主体发展的基本保证	103
学校素质教育中的教学管理	105
试析学校规章制度运用中的几个问题	109
谈谈构建领导班子凝聚力的体会	113
校务公开——学校民主管理工作的新发展	116

在普通高中优化学校内部管理机制的改革与实践	119
第三部分:学校人力资源管理	123
教师队伍管理的问题及对策	123
学校中层干部管理对策略论	125
学校管理要以人为本	128
中小学校长的能力素质及培训	135
为教师创新“松绑”——对中小学教学管理的调查与思考	141
走出中小学教师聘任中的误区	143
校长应关注教师的心理健康	147
中小学“教师校本”培训模式探微	149
第四部分:学校领导艺术	153
校长要具备依法治校的素质	153
中小学校长时间实际分配与愿望分配的相关研究	155
校长的理论思维与学校发展	159
英国校长的国家标准	161
尊重教师是学校领导者使用好教师的关键	167
美国最好的学校领导特征研究	170
关于中小学校长决策合理性的调查研究	175
科研型校长的素养建构及其培养模式	179
试论中小学校长开展教育科研的主要障碍及对策	182
中小学优秀校长领导工作经验的研究	188
第五部分:学校管理案例分析	199
加强常规管理提高教学质量——浙江瑞安市实验小学落实常规管理的实验	199
班级管理能用市场经济法则吗	
——关于杭州教师洪建斌“班级市场化”的争议	203
如何造就高素质的中学名师——武汉六中实施“三阳”工程	205
应加强小学活动课管理——对北京市部分小学活动课程管理情况的调查分析	207
民主化与科学化:班级管理现代化的必然走向	
——班级学生干部换届制的实践与思考	209
取消班主任之后——项政校长谈闵行中学的“学生民主管理模式”	212
小学流程管理的基本框架	215
教育管理现代化的理性思考与实践探索	219
以人为本有序管理——学校流程管理实践与研究	224
我校青年教师培养工作的几点做法	229
老校长遇到了新问题——从学生现状的诊断确定和调整管理目标	232

第一部分：现代管理和学校 发展理论

论当代教育管理理论研究的热点问题

当今时代是一个大力调整 and 改革生产关系,推动和发展社会生产力的时代。作为具有自然属性和社会属性的教育管理科学,必须从社会大变动、大转型浪潮对教育管理冲击和影响最大的现实中,寻找热点问题进行理论研究,为教育管理改革提供理论指导,并在教育管理改革实践中检验和完善教育管理科学理论,进而为巩固社会主义市场经济体制,推动生产力的发展服务。

一、学校所有权与经营权的分离

建立社会主义市场经济体制,首先按照所有权同经营权相分离的原则,使企业从由政府直接经营管理、实行计划调节,转变为按照市场的需要组织自己的生产经营活动,实行自主经营。要建立适应社会主义市场经济体制的教育管理体制,就必须改革包得过多、缠得过死的体制。改革包得过多、缠得过死的体制,是1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》中正式提出的,至今已有十余年了。虽然改革有了明显的进步,但步子没有经济体制改革跨得大。这其中一个重要原因就是教育管理理论研究滞后,没有从学校所有权和学校经营权分离这个根本问题上进行理论探讨。

要有效地解决包得过多、缠得过死的痼疾,就必须研究和解决学校的经营形态(学校经营方式)问题,即研究和解决学校由谁经营和如何经营的问题。学校由谁经营,即是由学校所有者——国家直接经营,还是实行学校所有权与经营权分离,由学校经营者进行经营;如何经营,就是如何界定学校的经营责任,学校教育质量高低与办学效益优劣的责任由谁来承担。经营权与经营责任必须统一,有经营权就必须承担经营责任,经营者没有经营权,就不应也不能承担经营责任。学校所有权与经营权分离问题不解决,学校仍为所有者直接经营,经营者还是所有者的附庸,而民事责任、教育质量高低和办学效益优劣的责任又要学校经营者承担,其教育管理体制只能是一个时髦的口号。

学校所有权是指国家、集体或个人对于学校资产、设施等的占有权。公办学校所有权,就是国家对学校一切资产和设施等的占有权,这是由社会主义全民所有制形式决定的,是社会主义生产关系上的所有制在立法上的表现。或者说,公办学校的一切财产、资金和设备均属

全民所有,即国家所有,由政府及其教育行政职能部门代表国家行使学校资产与设施的所有权。

学校经营权,是指学校对国家依据法律授予其经营管理的财产、资金、设施享有占有、使用和依法处置的权利,以及依据章程对教育、教学、生产、科研、人事、行政享有组织、指挥和决策的权利。行使学校经营权的主体是学校,客体是国家赋予学校经营的全部财产、资金、设施以及教育、教学、生产、科研、人事、行政事宜等。学校经营权应该完整体现于学校为教育人、培养人、改造人所需之财产、资金、设施及教育、教学、生产、科研、人事、行政等,享有占用、使用、依法处置以及组织指挥的权利。其中占有权是学校对国家授予其经营管理财产、资金、设施的实际控制的权利,这是学校经营权的基础;使用权是学校对国家授予其经营管理的财产、资金、设施具体运用办学活动的权利,这是学校经营权的核心;处置权是学校对国家授予其经营管理财产、资金、设施依法进行安排、处理和发落的权利,这是学校经营权的延伸;组织指挥权是学校对国家授予其经营管理教育、教学、生产、科研、人事、行政事宜进行实际决策、指挥和调控的权利,这是学校经营权的关键。学校依法享有的经营权具体包括:①学校经营决策权;②资金的筹集、分配和使用权;③教育、教学、生产、科研和行政事宜自主管理权;④学校内部机构设置权;⑤工资、奖金与助学金分配权;⑥教师及职工聘任(解聘)、职评奖励与处分权;⑦学生学籍管理权;⑧拒绝摊派权。

学校所有权与经营权分离,就是学校中的资产所有权属于国家及其代表国家的各级政府,政府要由“对学校的直接行政管理,转变为运用立法、拨款、规划、信息服务、政策指导的必要行政手段,进行宏观管理”,保证学校真正成为自主管理者和经营者,学校享有法人产权以及教育、教学、生产、科研、人事、行政处置权和管理权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

由此,学校必须改革现行领导体制,建立规范的法人治理结构,确保学校真正具有经营权。即学校要根据权力机构、决策机构、执行机构和监督机构相互独立、相互制衡和相互协调的原则,建立董事会、校长会和监事会。董事会是学校的经营决策机构,其成员由学校投资者——国家及其代表国家的政府的财政、国资、银行、教育等部门以及企业、社团的代表和相关部门如税务、审计、物价、工商等部门的代表与其他方面的代表组成;董事长由董事会选举产生,为学校的法定代表人。董事会对国家以及代表国家的政府负责,执行国家的教育方针政策和政府的决议,对学校的教育、教学、生产、科研、人事、财务、行政、经营管理进行决策和聘任学校校长等。董事会实行集体决策和过半数的原则。董事应对董事会的决议承担责任。董事会在国家及其代表国家的政府授权行使权力机构的职权时,可以决定学校一切重大事项。校长是学校日常教育、教学、生产、科研、人事、财务和行政工作的最高主管,主持学校经营管理工作,组织实施董事会的决议。校长实行董事会聘任制,依照章程和董事会授权行使职权,并对董事会负责。监事会是学校的监督机构,由中共学校基层组织代表、工会代表和适当比例的教职员工代表组成。学校董事、校长(副校长)和各处室负责人、财务负责人不得兼任监事。监事会对国家及其代表国家的政府监察部门负责,依照法律和章程对董事和学校校长行使职权的活动进行监督,防止滥用职权。

二、基础教育管理的根本目的

基础教育管理的最终目的是保证基础教育所肩负的提高全民族素质的历史重任的最佳实现,以推动社会生产力的发展,维护和巩固社会主义生产关系。要有效地达到基础教育管理的这个目的,教育管理科学理论研究必须面对现实,在以下两个方面下功夫,作好舆论导向。

1. 研究和树立现代教育意识,改革教育管理思想

现代教学意识,又叫现代教育思想或现代教育观念,是人们对现代教育问题的根本看法。研究与树立现代教育意识,实质上是研究和树立素质教育观念,即是要改变传统的教育观念、教育体制、教育方法和教育评价制度,使基础教育彻底摆脱应试教育的羁绊,转向全面提高国民素质的轨道,面向全体学生,全面提高学生思想道德、文化科学、劳动技能、审美能力和集体心理素质,促进学生生动活泼地发展。由此,教育管理必须改革见物不见人的管理思想,确立以人为中心的现代教育管理思想。即确立培养人、教育人、改造人、一切为了人而充分调动教职员工的士气和积极性,并借助教职员工的知识、智慧、能力和才干,教会学生做人、教会学生求知、教会学生办事、教会学生健身。这就要求在教育管理全过程中始终坚持全面发展的教育方针,强化普及意识,淡化选拔意识,面向全体学生,使学校每一个学生都能在原有基础上有较大的提高。要彻底改变只重视现成知识的传授、不重视智力发展和能力特别是自学能力的培养,不重视做人教育及心理和审美教育,不重视甚至砍掉体育和劳动教育的偏向,保证学生在德、智、体、美、劳等方面全面发展;要注重学生个性培养,让学生生动活泼地主动地发展。同时,要强化素质教育模式和运行机制的研究,以推动素质教育的健康发展。

2. 研究和树立现代公民意识,调整办学管理目标

现代公民意识,是人们对现代公民权利和义务、法律和纪律以及道德的根本观点。教育管理科学理论只有着力进行现代公民意识的研究,引导学校管理者和教职员工认识培养社会合格的公民的战略意义,才能自觉地纠正应试教育的偏向,端正办学管校的指导思想,把培养和造就社会合格的成员,社会合格的公民作为基础教育管理的最终目标。研究和树立现代公民意识,当前迫切需要从理论上解决的问题有:一是增强法律意识,自觉遵守宪法和法律;二是增强纪律意识,严格执行组织纪律;三是增强道德意识,自觉以社会道德与职业道德规范行为;四是履行公民的权利和义务,特别是履行义务,增强社会责任感。只有从理论上回答并解决了上述问题,确立了现代公民意识,基础教育管理才能把重点转移到保证培养社会合格的成员,社会合格的公民的轨道上来,才能真正从思想和行动上与应试教育决裂。因为“受教育的意义和目的是做人,做社会够格的成员,做社会够格的公民”;做人是做好一切事情的前提与根本。

(黄兆龙,湖北大学。长春:《吉林教育科学(普教研究)》,199704,27~29。)

学校管理体制改革的法律思考

学校管理体制改革的实质是对学校社会关系的一种调整。法律、法规对调整学校社会关系起着特殊的作用,包括学校与政府的关系,学校与社会的关系,学校内部管理的职责权益关系,校长与教师、学校与学生的关系等等。

一、学校与政府

学校与政府的关系具有不对等性,政府主管教育行政机关,占据着主导地位,学校与政府关系的调整,其基本的问题是如何形成一个既便于政府宏观控制、统筹协调,又便于调动各部门和社会力量办学的积极性,学校又有较大自主权的管理关系。为此,应当根据《纲要》提出的“按照政事分开的原则”,“政府要转变职能,由对学校的直接行政管理,转变为运用立法、拨款、规划、信息服务、政策指导和必要的行政手段,进行宏观管理”,把《教育法》规定的学校权利和义务交给学校。在国家政策法规和政府决策、拨款、督导等宏观控制的基础上,扩大学校的办学自主权。

二、学校与社会

学校作为一种特定的社会组织,与社会存在着广泛的联系。自本世纪 50 年代以来,世界各国都普遍地强调学校的地方性,加强学校与社区之间的关系,把带有地方色彩的政策、法规、制度、措施纳入到学校管理之中。我国《教育法》专列“教育与社会”一章,对学校与社会的关系作了一些原则性的规定。这些规定明确地体现了学校与社会的关系是相互支持、相互配合的合作关系。如何实现学校与社会的有效合作,使社会各种组织和公民理解并热情支持学校的工作,同时,学校在不影响正常教育教学活动的前提下,积极为社会作出有益的贡献,创造一种良好的社会育人环境,这是学校管理体制改革的需要解决的一个重要课题。

三、校长与教师

在学校内部,校长与教师之间的关系从行政性质来说是不对等的。校长是学校的最高行政负责人,对外代表学校,对内全面负责学校行政和教育教学工作,行使法律赋予的学校权利,同时履行法律规定的学校义务,实现国家要求的教育目标任务。根据《教师法》的规定,可以看出,校长与教师的关系是领导者与被领导者之间的支配与服从的关系。但是,由于教师的劳动是具有较高文化程度和专业技能的自主性、创造性很强的劳动,教育教学工作在很大程度上依赖于教师主观能动性的发挥,因此,对教师的管理和使用,必须尊重教师的权利,尊重教师的人格尊严,注意改善教师的工作条件和生活条件,保障教师的合法权益,提高教师的政治业务素质,充分发挥教师在学校管理中的主体作用。按照学校民主管理的原则和《教师

法》的规定,教师可以通过教职工代表大会或者其他形式,参与学校管理,对学校教育教学、管理工作提出意见和建议。

四、学校与学生

学校与学生的关系是学校内部的主要社会关系,这种关系具有两重性。作为学校的成员,学生既是受教育者,又是被管理者,必须接受学校的教育与管理;作为社会的成员,学生是国家的公民,享有法律规定的基本权利,在教育法律关系中,学生是教育主体,其教育权益受到法律的保护。所以学校与学生的关系一方面是教育者与被教育者、管理者与被管理者的关系,另一方面又是平等的教育主体关系。长期以来,我国中小学管理中一直把学生看作接受教育和管理的对象,忽视学生在教育法律关系中的主体地位。学校的教师与学生之间的关系主要靠职业道德规范、学校规章制度等非法律规范来调整,很少让学生知道教师对学生有什么法律责任和义务,他们自己应当享有什么权利,学生合法权益受到侵害的事件时有发生,如体罚学生、侮辱学生人格、随意剥夺学生正常的学习权利、暴露学生的隐私等等。近年来,教育开始强调发挥学生的主体作用,管理上开始注意尊重学生的主体地位;同时,学生和家长的的教育法律主体意识在逐步增强,学校与学生及其家长的关系日益复杂化,纠纷不断出现。因此,加强以法律手段来规范学校、教师、学生的行为,调整相互之间的关系是十分必要的。学校应当根据现行教育法规的有关规定,抓紧建立和完善学校内部的管理规章制度,对与教育法规相抵触的管理制度要尽快修改或明确宣布废止。同时,还要按照教育法的规定,建立和健全教师、学生的校内的申诉制度,维护教师、学生的合法权益。

(周在人。沈阳:《普教研究》,199702,58~59。)

中小学教育管理改革的理论导向

——科学主义、人文主义和伦理主义的整合

【内容提要】不同的理论观点,既影响着教育管理理论的研究,也会在管理实践中形成不同的管理模式和管理风格,也直接影响教育管理改革的发展方向。在当今世界,科学主义、人文主义和东方伦理主义形成了影响世界教育管理理论与实践的三种理论思潮。三种理论在相互攻讦、相互作用、相互对话的过程中,给教育管理带来了勃勃生机。三种理论思潮在理论和实践中的融合,已成为当代中国教育管理改革的一种理论导向。

【关键词】教育管理/科学主义/人文主义/伦理主义/理论导向

从中小学教育管理发展的历史来看,无论古今中外,不同的研究者在研究教育管理的理论与实践时,总会采取不同的理论观点和独特的研究方法,在批判、继承、交流、整合的基础上,形成了各种各样的教育管理理论和流派。不同的教育管理工作因其价值观念、道德标准、思维方式不同,会认同不同的管理理论,也就会形成不同的管理模式和管理风格。我们为

论述方便,可以大体将他们归并为:以科学主义为导向的以效率为核心的“科学管理理论”;以人本主义为导向的“行为科学”理论;以伦理主义为导向的“人伦管理理论”^①。在当今世界,这三种理论导向构成了教育管理的基本图式。在当代中国中小学,对各种理论的探索和实践,也深刻地影响着中小学教育的发展轨迹,但无论是世界还是中国,这三种理论导向发展的趋势,都正在逐步由对立走向整合,对这种趋势的深入研究,对深化我国中小学管理改革,意义极大。

一、以科学主义为导向的科学管理

在科学主义者眼中,科学是对客观真理的认识,客观真理被认为是可以解决人类一切问题的出发点,而对“科学方法”的普遍性信念,则被认为是人们在认识客观真理之后解决人类一切问题的法宝。现代科学管理是在社会大生产条件之下,对科学主义理论的一种实践。教育管理中科学管理的做法,许多是从企业管理中移植过来的。对形成20世纪以来以科学主义为导向的管理思想影响重大的最早的一种学说是英国工程师F·泰勒提出的“科学管理”理论,泰勒认为:科学管理的原则有四条,一是对工人操作的每个动作进行科学研究,用以替代老的单凭经验的办法;二是科学地选择工人和管理人员;三是培训工人,使其掌握自己工种的学问;四是资方与工人之间亲密协作,职责均分,资方要干自己应该干的事情,不要把它们都推给工人。^②这种理论提供了解决企业管理中怎样提高工人的劳动生产率和管理人员的工作效率这两个环节的方法,因而成了现代管理科学的基础,它也被称为“科学管理主义”。其思想不仅在企业界得到广泛运用,而且也运用到教育和社会生活的其他方面。例如在美国,由于公共学校教育在19世纪末得到迅速发展,教育管理面临许多新的棘手问题,同时政府和社会对教育的巨额投资引起了人们的关注,他们向学校要效率,学校管理人员只好求助于泰勒的方法,成为在教育管理上与当时西方掀起的“教育科学化”运动遥相呼应的一种思潮。在我国,70年代末80年代初迎来了“科学的春天”,改革开放的热潮带来了整个社会的巨大变化,社会、政府、家庭给教育提供了越来越好的条件,同时对教育也提出了越来越高的要求,也引发了教育管理人员学习西方科学管理理论的热情,可以说,我国改革开放以来第一次教育管理改革,在很大程度上是在“科学管理”思想影响下进行的。

科学管理思潮对教育管理的影响主要有以下特点:

(一)注重提高教育的功能和效率

20世纪初,由于社会、生产、科技的迅速发展,各国基础教育也得到迅速发展,学校数量大量增加,社会、团体、家庭对教育的投入也大量增加,这引起了人们对教育效益的广泛关注,企业界和政府部门对学校在管理上的浪费现象提出了严厉批评,要求管理人员把重点放在质量和效率上。为此提出必须对学校各方面工作进行考核,在社会和家庭的巨大压力之下,教育管理人员不得不放弃传统的教育价值观,转向接受与现代社会经济发展相适应的价值观、道德标准和管理模式,科学管理的思潮开始在学校管理中流行,它要求教育和管理人员明确了解教育目标,了解学校的总效率与员工们的工作效率的联系,了解教师的工作成效,了解学生的学习效果,了解一个班和另一个班教学效果的差别,了解本校学生与其他学校学生相比较孰优孰劣,即注意把经费的分配同教学成本联系起来。如美国芝加哥大学的讲师富兰克林·博比特就提出,要提高学校行政的效率,首先要确定学校产品的理想标准(即学生标准);

其次规定学校的生产方式;生产者(教师)必备的资格和工作准则。这样“管理人员就一定能够牢固地掌握控制生产成本的规律并懂得如何引进更有效的工作方法”,而“效率意味着权力的集中化和监督者对全部执行过程实施明确的指挥”^③,这样注重效率、成本、管理全过程的观念对传统的经验型管理思想产生了很大的冲击。

(二)强调采用科学的方法进行量化管理

随着科学主义观念的流行,教育科学研究也开始了这方面的探索,量化方法如教育调查、教育统计、教育测量成了学校进行科学管理的基本工具,成了记录、分析和比较教育产品及其成本的手段。我国改革开放以来,在教育管理中十分流行的岗位责任制、教师工作量的量化,标准化考试的盛行,甚至学生品德也要实行量化标准,各种统计技术、量表以及成本核算程序的运用,使学校管理由粗放化走向了集约化之路。为保证质量和效率,竞争和淘汰成为必不可少的措施,分数和年级、名次和证书,成为管理的主要手段,一切与此无关的兴趣活动和课外活动,便理所当然地被排除在课程之外。

(三)以科层管理为组织基础

科层管理理论属于古典组织学派的一个分支。它是由德国学者马克斯·韦伯(Max Weber)提出来的。其主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系,即建立在理性——法律权威基础上的等级体系。科层管理理论认为,在现代社会,由于科技革命改变了工作场所的性质,即分工细化和复杂化,这就有必要发展控制工作的综合机构,创造沟通和协调的系统,确定管理者及其属员的行为准则。在韦伯看来,“充分发展的科层组织机制较之其他组织,简直就像大机器生产与非机器生产方式之别”^④,也就是说,他认为这种理想的行政组织体系能提高工作效率,在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织体系。

虽然对教育管理究竟在多大程度上可以应用科层管理理论,有许多不同的看法^⑤,但教育管理的理论研究者 and 实践人员仍试图运用科层组织的概念和操作方法来说明和解决教育管理问题,对教育管理产生了切实的影响。如在教育系统中建立上下衔接又有明确分工的管理体系;国家通过法律、法规、政策赋予各级教育组织以明确的职责和权力;在学校内部建立和完善行政管理组织网络,各职能部门层次分明,分工明确,有标准的工作程序;各级领导要经常考核下属的工作效率,并按他们的能力和成绩决定进退,等等^⑥。

上述观点充分反映了以科学主义为导向的教育管理理论观点。由于有了效率意识,教育管理人员更容易与社会各界沟通,促进了教育管理的科学化和理论化,促进了教育管理的专业化、理性化、协调合作、连贯性和激励作用,为教育管理的理论和实践发展奠定了基础。但是,这种理论导向在实践中的缺陷也是相当明显的。首先,它把人看成机器人、经济人,只能服从,忽视了教育是一项特别需要教师创造性劳动的事业,仅仅视教师为执行命令的工具,无意调动教师的主动性、积极性,使人失去人性并使教师和学生屈从于机械程序和某些领导人的专断独裁行为;其次,缺乏对组织环境的复杂性和动态性的认识,不重视处理组织中的人的问题,在组织结构上的基调是独裁式,过分强调组织形式、成文的法律和规章制度等,缺乏对人格的尊重和对人的灵活性的重视,其等级化、制度化的管理常常使组织僵化,束缚了事物的发展。第三,在强调教育管理和企业管理的共性时,忽视了教育过程与生产过程、教师劳动与

工人劳动、教育投资与生产投资、教育结果与工业产品的区别。虽然以科学主义为导向的管理思想首创了运用定量方法解决管理问题,弥补了过去纯定性分析的不足,但事实上很难完全用定量的方法来分析和评价教师和学生情况,其研究方法带有明显的形而上学色彩。

随着时间的发展,以科学主义为导向的管理思想给教育实践带来的危害也越来越明显:首先,加速了学历社会的形成,在教育中形成了两个无休止攀爬等级阶梯的群体,教师为更高的工资、更高的职务和职称而攀爬,学生为更好的学校、更高的学历和学位而用功,使教育背离了教育本身的价值,教师和学生常常在为许多虚假的目标而奋斗。其次,在教育内部,颠倒了人和教育的关系,压抑人性,摧残儿童,把人培养成了科学技术和官僚管理制度的工具,教育严重脱离了生活。再次,学校从传道、授业、解惑的场所成为一个“筛选”的等级化机构和发放学历证书的场所,另外,由于学校教育转向考试中心主义,毕业证书成了挑选职业的通行证,其贬值的速度也越来越快,激烈的升学竞争导致了普遍的厌学情绪,严重影响了学生个性的自由发展。

因此,以科学主义为导向的教育管理理论受到了来自两方面的批评,一是来自人文主义,一是来自伦理主义,他们抓住科学主义的要害猛烈开火,批评它忽视人、忽视人性、忽视教育的本质及忽视教育与生活的联系,但它们各自的管理思想也是泾渭分明的。

二、以人文主义为导向的民主的人际关系管理思想

本世纪30年代以来,由于劳工运动和民主思潮的蓬勃发展,新兴社会科学的产生,加上学校规模扩大和学校系统内部结构变化,科学管理思想受到来自各方面的猛烈抨击。于是,民主管理的新思想开始酝酿、诞生。其中名气最大、影响最深的倡导者当推杜威,他在系统地提出基于人文主义精神的现代教育思想和教育主张的同时,提出要让教师有机会更充分地参与管理,这不仅不会改变学校组织的本质,而且还将改变教师和管理人员之间关系的类型和性质;作为学校管理人员,“领导应当是通过和别人交换意见从而激发和指导智慧的领导,而不是那种孤立地依靠行政方法专横独断地将教育目的和方法强加给别人的领导”^⑦。以后,工业和社会科学所进行的人际关系研究似乎在实验的基础上进一步证实了民主管理的支持者所抱的信念——人道主义的领导方式能够提高组织的士气和效率。

以人文主义为导向的民主管理思想主要有以下几个方面的特点:

(一)注重管理中的人际关系研究

当时工业方面进行人际关系研究的著名实验是美国芝加哥霍桑工厂的管理部门与哈佛大学管理教授E·梅奥(Eltan Mayo)等人合作进行的“霍桑调查”,其研究结果促使管理上的“经济人”模式向“社会人”模式转换,即注重集体以及集体中人与人的关系等社会问题对个人和组织效率的影响。不久,此种研究形成为有广泛影响的人际关系学说,其基本原理是:工人是“社会人”,是复杂的社会系统的成员,他们不仅有追求物质利益的欲望,还有追求人与人之间的友情以及安全、归属等方面的社会和心理的欲望,满足工人的社会欲望,提高工人的士气(如工作积极性、主动性、协作精神等),是提高效率的关键;领导的主要任务是组织好集体工作,要在正规组织的经济需求和工作人员的非正规组织的社会需求之间保持必要的平衡。

最早意识到把人际关系学说的研究和教育管理联系起来的教育家是美国芝加哥大学教

导主任拉尔夫·泰勒,他在《变化中的思想概念促使教育必须调整》(1941年)一文中提出人际关系的研究与学校管理人员有关,他预见今后教育管理必将受到“霍桑实验”的影响。二战以后,把人际关系学说和教育管理结合起来研究的文章增多,如威尔伯·约契主张校长要正确处理全体教职员之间的关系,要和教师以平等的地位对话等,给教育管理理论以新的启发。

(二)注重人的需要的满足

人际关系理论通过霍桑实验得出的重要结论是,提高生产效率的关键是提高工人士气。究竟怎样才能提高工人士气呢?人际关系理论研究者认为:追求满足社会和心理方面的需要是激励人们的动力。以后的一些行为科学研究者对此又作了进一步的探讨,认为人们各种各样的行为,都出自一定的动机,而动机又产生于人们本身存在的需要。因此,人们的需要和动机确定了人们行为的目标,人们的行为都是为了达到一定目标。从人们内在需要出发,推动人们采取某种有目标的行为,最终达到需要的满足,这就是激励的过程。以人文主义为导向的行为科学论者认为,没有达到满足的需要是激励过程的出发点,行为的推动力。其中最具有代表性的观点是马斯洛的“需要层次理论”和赫茨伯格的“需要激励两因素论”。

1. 马斯洛的“需要层次理论”

马斯洛认为激励的前提是,一方面,人是有需要的动物,只有尚未满足的需要才能影响行为,而已经满足的需要不再是激励的因素;另一方面,人的需要是按重要性的等级排列的,一旦一种需要被满足,另一种需要就会出现,并要求满足。这个进程是没有止境的,人就是为了满足需要而不断地生活和工作的。马斯洛在1954年发表的《激励和人》一书中,把人的需要划分为五个等级。依次为:生理需要、安全需要、社会性需要、尊重的需要、自我实现的需要。马斯洛的这些基本思想被后来的实际管理人员广泛接受,在教育管理中如何用更高层次的需要手段来激发教师和学生的积极性,是教育管理人员普遍研究的课题。

2. 赫茨伯格的“需要激励两因素论”

赫茨伯格同他的助手在调查研究中发现,人们不满足于工作时,是对工作环境不满;如满意工作时,则是满意于工作本身。1959年他在发表的《工作的激励》一书中提出了激励的两因素论。即:第一,保健因素或维持因素。这种因素是维持一个合理的满意水平所需的,没有它们,职工就不会满意,但它们的存在并不构成强烈的激励。第二,激励因素。这些因素构成对职工强烈的激励,能使职工高度满意于工作。激励理论明确指出人们的工作效率决定于人们的工作态度,而工作态度又取决于人们需要被满足的程度;而人们的需要是否能得到合理的满足,又受到工作本身和工作环境的影响。70年代以后,马斯洛、赫茨伯格的管理理论对教育管理的影响与日俱增,“自我实现”是教育管理者自身的一种追求,他们也认为,以人文主义为导向的管理思想就是要帮助每个人成为自我,如格里菲思就断言:“学校全体教师士气的高涨,是和管理人员帮助他们每个人在工作中获得的满足所能达到的程度直接联系在一起的。”^⑧

(三)注重领导方式的研究

行为科学的研究者通过调查研究得出结论,在影响企业各部门工作效率的因素中,领导是最主要的因素。他们发现生产效率高的领导人总是让下级清清楚楚地知道目标是什么,需要达到什么要求,然后让他们有充分的工作自由。并且还认为,如果领导人员以职工为中心,

不仅注重职工工作,而且经常关心他们的需要和愿望,那么这个部门的效率就高;如领导人仅以工作为中心,不关心职工的愿望和要求,这个部门的效率就低。利克特和他的助手在调查研究中就领导是否对下级信任、下级在工作中有无自由的感觉,以及领导是否积极与下级发生联系等三个方面进行了分析研究,提出了组织领导的四种基本制度:一种是剥削式的专制制,第二种是仁慈式的专制制,第三种是参与制,第四种是民主制。调查结果发现,工作效率高的单位多采用第三、四种制度。因此,利克特认为,高效率管理人员的领导人的组织有以下鲜明特点:第一,整个组织中每个成员是相互高度信任,目标一致,并有参与、支持完成目标的意识;第二,组织成员对组织目标有明确、合作的态度和正确的动机;第三,组织是一个紧密结合的、工作有效的社会系统,成员之间相互信任、支持,领导鼓励成员有效“参与”;第四,对成绩的总结,主要用来进行自我引导,而不是为了控制。国际知名心理学家K·节英(Kort Lewin)与其研究生在美国依阿华大学进行了一系列实验,研究领导作风如何影响群体行为。结果显示,实行民主领导的组织活动成果丰富,组织成员对相互间的交际感到满意,他们表现出更有创造性和独立性。

不难看出,以人文主义为导向的民主的人际关系思想之所以被教育管理界广泛接纳,除了与本世纪20—30年代的民主思潮发展有关外,更实际的原因是因为它们有助于解决由于学校管理和教育行政越来越官僚主义所造成的问题。同时,教育组织的进一步专门化及其在规模上的扩大、教育活动的复杂化都要求教育管理人员在处理有关事物的过程中应更加依靠教师的合作和专业知识,而民主管理理论和人际关系理论两者的确都提供了一些重新分配决策责任,以及帮助教育管理人员更好地同教师一道工作的方法。这种管理理论在实践中得到了广泛传播,并在实际管理中产生了深刻影响。首先,它改变了教育管理中对人的看法,重视人的因素,特别是将人的组织行为作为讨论的重点,不仅可资借鉴,而且开辟了一个新的研究领域,促进了管理思想的繁荣;其次是采用新的研究方法发展了管理理论,一方面开创多学科协调研究方法,另一方面加强了对人的行为的调查研究;另外,它还强调人的行为的因果关系和行为规范,并据此采取相应的管理措施;第三是提出了在工作中实现“民主”和“自主”原则,恢复“人的尊严”或“人性”,使组织目标与个人目标相结合等新的管理方式,开辟了一条管理新路,特别是倡导教师参与管理的各个方面,“目标管理”和“丰富工作内容”等方式方法,在教育管理实践中影响是很大的。

然而,民主的人际关系学说毕竟是资本主义社会一定阶段发展起来的管理思想,它不可能解决管理的全部问题,也无法解决随着社会发展所产生的各种矛盾冲突。特别是这种理论被行为科学论者片面强调其作用,夸大其在管理实践中的有效性,其片面性显得更加突出。加之制约人的组织行为的因素相当复杂,单靠某一种理论予以科学的把握是相当困难的。所以,寻求多种理论的整合使教育管理理论趋于完善便成了人们继续奋斗的目标。

三、以道德理想主义为导向的人伦管理理论

在前面我们已经提到,管理思想是由一系列价值观念、道德标准和思维定势所组成,管理者的管理行为就是他的管理观念的体现,西方现代管理思想是西方文化的产物,它们无不出自科学主义和人文主义两大思潮的融合。而以中国为代表的管理思想则是东方文化的产物,

它是中华民族在长期改造自然、社会和自我发展的过程中积淀而成的价值道德和思维定势。中国人处事、待人、律己都是以中国传统文化的是非标准为准绳的。在管理思想上重人论、重和谐、重传统居于主导地位。正如伦理学家罗国杰先生所说:“人伦关系和人伦价值是中国传统伦理思想的起点,精神境界是中国传统思想的支柱,人道主义是中国传统伦理思想的核心。整体观念是中国传统伦理思想的归宿。修养践履是中国传统伦理思想的根本要求,而推己及人则是中国传统伦理思想的惟一重要方法。”^⑩我国现在的教育行政与管理人员就是在人伦为本的文化影响下成长起来的,在他们头脑中潜藏着以道德理想主义为导向的人伦管理思想。这种思想主要有以下几方面的特点:

(一)强调政教合一

道德理想主义特别重视教育的作用,视教育为改造人的灵魂的工具。毛泽东有一句名言:“学校的一切工作都是为了转变学生的思想”,^⑪可说是这一观点的代表。道德理想主义在儒家的哲学里,政治就是教化,教化也就是政治,“天命之谓性,率性之谓道,修道之谓教。”^⑫管理者首先是一个教育者,管理过程也是一个教育过程。他们反对自然主义学说,认为人在组织中如不被好的东西去影响、改造,就会被坏的东西影响、改造。教育的责任就在于“化性启伪”,引人向善,就是把人的本性中好的东西发掘出来,用以驱除后天不好的东西,向“仁”和“君子”迈进。管理就是通过管理者的教育,使被管理者遵守人伦关系中的秩序。

(二)重视知行合一

道德理想主义强调知行合一,强调用一整套伦理规范来规范人在组织中的行为乃至个人的生活小节,管理就是建立一种伦理规范,管理方式主要是通过做、行,在做和行的过程中养成行为习惯,以道德理想主义为导向的管理者相信,道德理想、道德秩序是个人精神和国家的支柱,它甚至可以超越经济的、军事的力量,并且相信一种理想的道德可以通过合适的方法、途径有效地灌输给受教育者。陶行知先生在晓庄师范、山海工学团、重庆育才学校就是进行这样的教育,也是实践这种管理。陶行知把它概括为“教学做合一”的原则:“教学做是一件事,不是三件事。我们要在做上教,做上学。在做上教的是先生,在做上学的是学生。从先生对学生的关系说:做便是教;从学生对先生的关系说:做便是学。先生拿做来教,乃是真教;学生拿做来学,方是实学。不在做上用功夫,教固不成教,学也不成学。”^⑬

(三)讲求人伦秩序

以道德理想主义为导向的管理思想十分讲求人际关系中的秩序,要求尊卑有别、长幼有序,特别是下级对上级的服从,朋友之间的“信”,上级对下级的“义”。办事要谦虚谨慎,宽容忍耐,严于律己,沉着稳健,工作勤奋,生活节俭,讲究中庸,强调团结,重视和谐,遵守纪律,这一切对于提高管理的质量和效益起到了十分重要的作用。

道德理想主义在中国的发展是源远流长的,以道德理想主义为导向的教育管理思想在中国的教育管理者的头脑中也是根深蒂固的,从儒家的“修道之谓教”,到王阳明、陶行知的“知行合一”,都可以看出道德理想主义的影子。以道德理想主义为导向的管理思想若服务于一个理性的、民主与法制健全的国家,管理的质量和效率将会大幅度提高,教育将会取得巨大进步。但是,这种管理思想在长期的封建社会的土壤中也衍生出一些消极因素,成为中国人前