

全国中小学校长任职资格培训丛书 ④

顾 春 主编

学 校 管理理论 与 实 践

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学习参考资料》（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。入选论文的迄止时间为：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:管理理论专题	1
21 世纪中国教育管理的发展走向	1
我国教育管理价值取向应以科学管理为基础	6
西方课堂行为管理主要理论述要	11
学生创造个性发展的管理对策	15
学校管理就是教育思想的管理	19
面向 21 世纪的自我管理教育	23
以人为本有序管理——学校流程管理实践与研究	27
“三条死亡线”与学校内部管理体制变革	32
论科学的人性观与学校管理方法的选择和运用	34
时代呼唤教学管理新理念——对中小学教学管理的调查与思考(一)	38
加强教学全过程管理——对中小学教学管理的调查与思考(二)	41
第二部分:校长修养	43
关于中小学校长决策合理性的调查研究	43
好校长要做到十个“必须”	46
科研型校长的素养建构及其培养模式	49
美国中小学校长要会做什么?	52
全面推进素质教育的关键是校长——关于有效的中小学校长领导行为之研究	54
高(完)中学校长对待素质教育的心态的调查分析	58
中学校长如何理解素质教育	
——教育部中学校长培训中心校长研修班结业论文综述	62
时代呼唤职业校长——对教育改革的思索与展望	67
试论中小学校长开展教育科研的主要障碍及对策	70
校长——从管理型到领导型	76
校长提高培训的实践与问题探讨	79
校长应关注教师的心理健康	82
中小学校长积极性激励之我见	85
中小学校长领导权力的个案调查与比较	89
中小学校长领导权力问题之调查	96
中小学校长培训规定	102
中小学优秀校长领导工作经验的研究	104
中学校长的心理挫折及其自我调适	114

第三部分:学校常规管理与制度建设	117
班级民主化管理初探	117
当代西方学校管理的新模式——校本管理	119
非零和对策在学校管理中的应用	123
如何创办特色学校?(上)	127
如何创办特色学校?(下)	130
试论教育管理观的转变	132
试析学校规章制度运用中的几个问题	136
素质教育的实施与基础教育管理的改革	140
素质教育的整合性与教育管理的多元化	149
谈谈构建领导班子凝聚力的体会	156
为教师创新“松绑”——对中小学教学管理的调查与思考	159
校务公开——学校民主管理工作的新发展	161
学校管理要以人为本	164
在普通高中优化学校内部管理机制的改革与实践	171
走出中小学教师聘任中的误区	173
第四部分:学校专项工作管理与实务	178
21世纪班主任管理工作的基本走向	178
班级管理思维迁移趣谈	179
班级量化管理中谨防“过度理由效应”	184
初中班主任的班级分期教育管理	185
论班级活动中的管理主义倾向——兼答吴康宁教授的商榷文章	187
论校长的教学研究管理	194
美国学校的三种课堂管理风格述要	197
浅谈青年教师的培养和管理	199
学校劳动关系与民主管理的探索	202
中小学“教师校本”培训模式探微	206
中小学教科研成果评价研究	209
中小学学籍管理系统的设计	212
中学后勤校长的职责与任务	215
第五部分:学校管理案例分析	218
如何造就高素质的中学名师——武汉六中实施“三阳”工程	218
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	220
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	222
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”	225
我校青年教师培养工作的几点做法	228
引入竞争、激励和制约机制为优化教师队伍和学校改革发展注入活力	231

第一部分：管理理论专题

21 世纪中国教育管理的发展走向

【内容提要】受科学技术发展、所有制结构的优化、人口构成变化、现代学校制度的确立等因素的影响,21 世纪中国教育管理的发展将会在教育思想、方式和职能方面出现重大变化。即出现以人为中心的管理思想、网络型的教育管理体系、多元化的教育管理方式和管理职能及内涵的更新等新的发展走向。

【关键词】中国教育/现代教育管理/现代学校制度/教育行政管理

从孔夫子到施泰因、达顿和斯奈顿约有 2400 多年,从施泰因对教育管理进行系统研究到现在也已有一个世纪。在这漫长的岁月里,教育管理理论研究从零散到系统;从尊重人到侧重物又回到偏向人;从单要素到全方位;从学校内部到教育系统外部,再到学校和其他教育机构,内外协调沟通与互相合作,不断丰富、发展和完善,进而形成了今天的百花齐放、百家争鸣的繁荣景象。外部社会环境的变化引起教育系统内部的教育教学和经营管理活动内容与结构的调整,二者的综合与交互作用促进教育管理思想、内容、方法和体制的改革创新,这就是现代教育管理实践与理论发展的一般规律。回顾过去,揭示规律,目的在于展望新世纪中国教育管理的光辉前程。

一、影响新世纪中国教育管理的重要因素

研究 21 世纪中国教育管理发展可能呈现的新景象,首先必须分析和掌握影响新世纪中国教育管理的主要因素。与即将结束的 20 世纪相比,影响 21 世纪中国教育管理的因素来自以下 4 个方面:

1. 科学技术的迅猛发展

科学技术的进步是无止境的,21 世纪将是不同领域科技创造融合的时代,这个时代的科学技术必将呈现出一种既高度分化又高度综合而以高度综合为主的整体化趋势。电脑时代与“知识经济”的发展必将导致整个教育体系的重新构建。因为供自学用的软件渗入各级各类教育机构,电脑模拟将用于继续教育和终身教育,人才的素质和技能已成为知识经济的重要构成要素和主要特征。这就要求新世纪学校和其他教育机构培养的人才必须能娴熟地掌握现代科技的最新成果,具有很强的能力(特别是管理能力)和宽厚的基础,必须把培养学生独立选取知识的能力作为重点,使其在工作岗位上能不断地、有效地更新与掌握所需要的科技知识和管理知识,具有极大的适应力和应变力。而这些人才培养的关键在教育管理,核心在各级各类教育管理者。

科学技术和知识经济的迅猛发展,对中国教育管理必将产生如下重大影响:(1)学校和其他教育机构将会由小而全走上规模化经营的转道。(2)政府包揽办学与政府直接控制学校和控制其他教育机构的传统格局将会打破,代之以政府通过国有资产为股份,对学校和其他教育机构进行控制。用审计、督导和评估的手段对学校和其他教育机构进行监督和指导。(3)学校与其他教育机构将会更加自觉地把素质教育作为永恒的课题,以保证科技与管理知识能真正成为带动社会经济增长的最主要的动力。(4)学校和其他教育机构的管理更加需要科学的决策和控制的方法。

2. 所有制结构优化组合

中国共产党第十五次全国代表大会报告指出:调整和完善所有制结构,即“公有制为主体,多种所有制共同发展,是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度”,“建设有中国特色社会主义的经济、政治、文化的基本目标和基本政策,有机统一,不可分割,构成党在社会主义初级阶段的基本纲领”,这个社会主义初级阶段“至少需要一百年的时间”。这些精神对中国教育管理必将产生以下重大影响:(1)教育管理必将形成社会主义市场经济体制下的管理观念和思维方式。(2)单一的国家所有制的公立学校的局面将会打破,多种所有制形式的各种学校和其他教育机构将会共同发展。(3)调整教育结构,建立适应社会主义市场经济体制下不同所有制企业对人才需求的社会化大教育结构。

3. 人口及其构成的变化

中国属于发展中国家,21世纪中叶以前由于历史原因,与其他发展中国家一样,人口将会持续增长,但只要坚持基本国策不动摇,到21世纪中叶以后人口的相对数甚至绝对数有可能呈现下降。人口老龄化问题将会日益突出,特别是劳动力也将不断老化,青年劳动力很难找到。人口及其构成的变化将会对教育管理产生的影响:(1)人口的急剧增长将给义务教育加重负担,甚至是超负荷运转;随着新增人口的下降,学校和其他教育机构的重整任务将日渐显露。(2)较低的劳动力素质则需要投入更大的人力、物力、财力和时间资源进行培训和技术教育。(3)教师和其他教育工作者的老龄化,大批老教师和其他教育工作者的退休,需要尽快培养大量青年教师和其他教育工作者进行补充,否则,教育质量与教育效益将会严重滑坡。

4. 现代学校制度的确立

现代学校制度是一种适应社会大教育和社会主义经济体制、政治体制、科技体制改革的内在要求,以学校法人制度为主体,以有限责任制度为核心,以教育管理专家经营为表征,以学校组织制度和管理制度以及新型的政府关系为主要内容的现代教育制度。它的建立必将对教育管理产生如下重大影响:(1)国家权力机关必须制定法律将现代学校制度固定下来,使教育管理者依法治教,使政府依法转变职能。(2)传统的教育理论和教育管理理论将以新的教育理论、教育管理理论和实际运作规范来取代。(3)现代学校制度的确立,政府职能将发生变化,学校及其他教育机构必将是自主经营、自我发展、自我约束的法人实体,教育管理者的角色也会由此而逐渐转变。(4)教育系统的财务管理、人事管理和经营管理必将全面受到冲击,呈现出许多新的态势。

二、新世纪中国教育管理将出现的新变化

21世纪中国教育管理将会出现4个方面的重大变化:

1. 以人为中心的教育管理思想

教育管理者越来越重视人才资源的开发,一切从人出发,以人为根本,以调动人的积极性、主动性、创造性为目标。这种变化的基本内涵应当是:

(1)教育管理过程的起点必须是人。必须以满足人的物质和精神需要,实现人的全面发展,保证人的才能全面发挥作为办教育管教育的终极目标。

(2)人是首要的教育管理客体。各项教育管理举措与手段,首先作用于教师和其他教育工作者以及受教育者,再通过他们的主体能动作用,科学组合其他教育管理要素,以充分发挥其“放大”功能。

(3)确认教育管理主体是整个教育管理活动的中心。正人先正己,完善与提高教育管理者自身素质、认识能力、价值取向和管理目标,是教育管理成败的关键。

(4)以人为中心的“人”,不仅指实现教育管理活动中具有自己意志、利益和行为的个人,而且更重要的是指具有共同价值观、道德观和教育精神(学校精神)以及共同目的与协作关系的个人所结合的群体。

由此,人的全面发展是以人为中心的教育管理思想的核心,吸引与激励教师和其他教育工作者及受教育者关心和参与教育管理。进行民主管理是以人为中心教育管理思想的基础,灵活选择民主管理的组织形式,充分发挥其管理与监督职能是坚持以人为中心教育管理思想的保证。可见,未来世界必将是教育管理哲学化,教育管理伦理化,教育管理系统化。即教育管理者坚持以马克思主义教育管理哲学作为办教育管教育的世界观和方法论;以马克思主义管理伦理规范自己办教育管教育的思想和行为;以微型电子计算机作为有弹性的系统教育管理的物质和信息基础。

2. 网络型的教育管理体系

运用运筹学的网络理论构建,旨在有效沟通、充分发挥教育管理者的积极性,不断提高教育管理效率和效果。网络型的教育管理体系,首先强调的是有效沟通。即强调无论是教育系统内部还是外部沟通,都必须是双向的,在彼此信任的气氛中开始;强调沟通必须与教育组织环境要求相一致;强调沟通必须与接受者原有价值观有同质性;强调沟通必须不断补充新的内容和要求。其次是强调个人化、平等化。教育系统的管理者是人,被管理者是人,人都是有个性特点和人格尊严的,在社会主义条件下的教育管理者是教师和其他教育工作者及受教育者的公仆,必须全心全意为他们服务。由此,无论是构建领导体制还是管理机构都必须把有利于尊重人的个性特点和人格尊严放在首位,才能运转活、指挥灵,才能有效地激励人的积极性。其三还强调淡化金字塔(或正△形)的等级森严的官僚化教育管理模式的的影响力,并以平面式、网络型的教育管理模式取而代之。

3. 多元化的教育管理方式

新世纪教育管理所采取的方法和形式将是多种多样的,决不拘泥已有的传统管理方法和形式。下面一些教育管理方法和形式将会显得越来越重要:

——情景管理。新世纪里的教育管理是复杂多变的,是受各方面因素制约的。看问题、处理问题既要多方面去思考和研究,又要以发展的动态的观点方法去分析处置,不能孤立、静止地去治理。由此,马克思主义的最本质的东西和活的灵魂——“对具体情况作具体的分

析”，将会不断回归，深入人心。换句话说，灵活的、随机制宜的管理将代替传统的、直接的、固定的管理。

——择优管理。新世纪教育发展的目标是宏大的，而教育资源在任何时候都是“有限”的。教育管理活动中必将以充分发挥管理者的主观能动性，有效利用人力、物力、财力、信息、时间、环境资源，挖掘内部潜力，尽可能提出多种方案与办法，并充分进行比较研究，从中选出一种令人满意的方案付诸实施。以尽可能少的投入取得尽可能多的产出，以最佳的效率、效果、收益和择优管理取代传统的不计教育成本、不讲经济效益的管理。

——承诺管理。新世纪教育系统的教师和其他教育工作者必将以考试、择优聘用和解聘的方式取代传统的派遣、组织调动的方式。因而，教师和其他教育工作者将自愿地选择并承诺完成某项教育、教学、生产、科研、财务、人事、行政工作，然后由管理者授予其相应的职责、权利和条件。教师和其他教育工作者需要对自己的工作质量负完全责任。

——成就管理。教育管理者将特别注意创造条件使下级、教师和其他教育工作者在教育教学和经营管理工作充分发挥创造性，获得更多的成就——培养更多的高素质的人才，创造更多的新鲜经验，发表更多的科研成果。并以其质量的高低决定升迁，从而激发下级、教师和其他教育工作者的积极性。

——全面质量管理。传统的教育质量管理将会被 TOC 所取代，走规模经营和质量效益道路。

——“用户”管理。新世纪教育管理将是用人单位及高一级学校和其他教育机构参与教育产品质量的设计、创造、评价和输出等全过程，使产品生产者和产品需求者在质量目标、质量标准和质量规格上形成共识，确保受教育者整体素质的全面提高，进而有效地完成提高中华民族素质的根本任务。

——信息管理。信息管理将越来越被教育管理者所重视，成为教育系统进行纵向、横向沟通，上下左右互相联系，不断改善公共关系状态，树立教育组织良好形象的主要管理方式。

——环境管理。新世纪特别重视教育管理的生态效益，更加重视下级及受教育者、教师和其他教育工作者的健康及其保障措施。因而，弹性工作(学习)制、工作(学习)重构、工作(学习)网络支持等将在教育系统十分普及。

4. 管理职能及内涵的更新

教育管理应有的作用、功能及其内涵随着教育管理思想、管理体系和管理方式的变化而不断更新和扩展。新世纪教育管理职能的内涵将有如下变化：

(1)计划。计划仍是新世纪教育管理的首要职能，但在影响因素与方法上将和现在有所不同。其主要表现有：一是影响教育计划过程的因素增加。除教育投资、用户市场调查、人口调查、承受能力等因素外，教育预测技术以及政治、科技、文化等外部影响作用日益突出。比如专业设置就必须考虑社会经济和科学技术发展的需求，课程结构与内容的改革就必须考虑充分采用最新科研成果以及社会经济政治发展的需要。二是凭直觉的计划方法将被彻底淘汰，模拟模型、DSS(决策支持系统)、ES(专题系统)等新的教育计划辅助手段将全面改变教育计划工作。

(2)决策。决策将一如既往地是教育管理者的重要职能，但科学决策和民主决策——即具有强烈参与意识、受过良好教育的教师及其他教育工作者希望能在所有办教育管教育的重

大问题上享有发言权,将成为教育决策的基本发展走向。

(3)组织。组织也还是新世纪教育管理的主要职能之一,但权力的分散化以及建议、指导、情感交流,将使传统的等级体系瓦解,代之而起的将是工作丰富化、参与管理和各种工作小组等平面结构、矩形结构、网络系统,用于协调与沟通教育系统的横向联系,使教育组织更具有弹性。

(4)领导。新世纪教育系统将是政权职能彻底分开,高层教育管理者的工作及效率将取决于他们协调人际关系的能力;教师的其他教育工作者将期望承担更富挑战性的工作,并要求自己的管理者“无为而治”以及富有弹性的领导风格。因此,将更多地授权给各级参与者,使下级更具有自主权,更具有弹性地负责和完成自己的工作。弹性工作制、电信联络、工作分享等在高层教育管理者的领导职能中越来越占有重要的地位。

(5)控制。传统的直接插手干预教育教学和经营管理的方式将成为历史垃圾,取而代之的将是审计、督导和评价等间接控制手段。换言之,审计、督导和评价将是政府及教育行政部门对教育系统实行宏观管理的最基本职能。

三、构建中国教育管理理论新体系的思考

以上大体描述的新世纪教育管理思想、方式和职能的变化,今天在一些先进地区已经隐约可见。星星之火必将形成燎原之势,最终也会冲击在计划经济体制下形成的由教育行政管理和学校管理两大块构成的只适应于政府包揽办学格局的教育管理理论体系。由此,重新构建中国教育管理学的理论体系应当从以下8个方面进行思考:

1. 必须改变传统的以教育机关为主线,围绕教育行政组织和学校来构建教育管理学的方式。而应站在社会化大教育发展的角度,把以人为中心的思想作为红线,系统研究和阐述教育管理主体、教育管理客体、教育管理观念、教育管理组织、教育管理目标、教育管理时间、教育管理信息、教育管理环境等,以明确“谁来管”、“管什么”等基本问题。

2. 必须改变传统的以学校为主要对象,围绕教育、教学、生产、科研、财务、人事和行政管理等来构建体系的方式。应站在管理育人、促进人的全面发展的角度,更侧重于现代教育管理发展趋势的揭示,系统研究和阐述教育管理哲学(含教育文化)、教育管理伦理、教育管理法规范和教育管理规律,以反映教育管理根本性的内容。

3. 必须改变传统的视戴明环管理模式为经典的观点,改变围绕计划、执行、检查、总结构建教育管理的方式,而应站在教育管理动态发展的角度,注重吸收现代科研成果,重新构建教育管理过程。着重分析预测、决策、计划、组织和以审计、督导为主体的控制,以及以教育评价为中心的总结等科学内容、技术和运行程序,以揭示教育管理过程的个性特点和有序运行规律。

4. 必须改变传统的以政府直接经营与包揽办学的格局,围绕对学校强化控制而赋予教育管理职能内涵的方式。而应站在所有权与经营权分离、政校职能分开的角度,着重分析与阐述计划、决策、组织、领导和控制等职能在新世纪所具有的新内涵、新功能、新要求。要重点分析与研究审计、督导、评价职能在教育宏观管理中的价值,以及运作技术与程序,努力使教育管理职能具有时代特质。

5. 必须改变传统的以教育管理具体方法为重点,围绕行政的、法律的、经济的、思想教育

的等定性方法来构建教育管理方法系统的方式。而应站在掌握教育管理方法论和艺术论的角度,不仅要从事新世纪教育管理发展的要求阐述定性方法系统,而且更重要的是要让管理者掌握教育管理方法论体系,分析与阐述教育管理哲学方法,分析与研究世界上运行的定量管理方法和电子计算机技术,全面总结与研究教育管理艺术等等,以提高教育管理效率。

6. 必须改变单纯引述西方管理名家的理论而丢掉中华民族精神的倾向,必须改变围绕施泰因、达顿和斯奈顿构建教育管理发展史公式。而应从我国悠久文明史出发,努力总结从孔夫子到孙中山、毛泽东办教育管教育的历史经验和新鲜经验,还中国教育管理发展史的本来面目。

7. 必须改变以解释一定时期方针政策和特定人物的指示,而不愿联系实际和面向未来的研究方式。而应站在时代前沿,使教育管理理论具有超前性,敢冒风险,勇于探索,善于借鉴高度发展的市场经济条件下现代企业制度的科学理论,研究中国公立学校和其他教育机构转换经营机制、建立现代学校制度的理论问题,为公立学校转制提供科学的理论依据。

8. 新教育管理理论体系不是经院哲学,而应是理论与实际相结合的产物。必须具有实践性和具体操作性,必须告诉教育管理者应遵循的基本原理和原则,以及该怎样去做和怎样才能做好的途径,以丰富新的教育管理学的理论和实践。

(肖斌衡/黄光龙。武汉:《武汉教育学院学报》,199901,88~93。)

我国教育管理价值取向应以科学管理为基础

目前我国教育管理的价值取向应该是什么,许多人都在进行思考,并提出以人本管理为取向的结论。笔者认为,我国目前教育管理价值取向的全面表述应该是:“以人本管理为取向,以科学管理为基础。”对于“以人本管理为取向”,许多人已经做了论述,本文着重围绕“以科学管理为基础”做一些粗浅的分析。

一、关于科学管理与人本管理

一切组织都有人的因素,人都具有一定的情感和需要;但组织又是个人以一定的方式组成并完成特定工作的集合体,有其特定的目标、任务、结构、规则、程序等可识别的特征。因此,现代组织的管理根据其侧重的方面一般可分为两种基本的模式,即科学管理与人本管理,或称之为科学主义的管理和人本主义的管理。科学管理以“工作”或“组织”为中心,强调建立有效的组织机构、周密的工作计划、严格的规章制度、明确的职责分工以及采取金钱刺激和纪律强制。而人本管理则以“人”为中心,重视人的社会、心理因素在管理中的作用,注重满足职工社会和情感方面的要求,搞好人际关系,激发群体士气,培养组织凝聚力和向心力。从具体内容上看,二者之间也并非完全的泾渭分明。科学管理不会对人的社会需要毫无关注,而人本管理也难以完全撇开科学的工作程序和有效的组织建设。但是在管理实践中,由于各自的

侧重点不同,两种管理的原则及其方式之间的差异是显而易见的,在很多时候是相互对立和相互排斥的。

在我国的教育管理论著中,“科学管理”、“科学性管理”、“科学化管理”屡见不鲜,其涵义也有广、狭之分。本文中的科学管理乃是一种狭义所指。广义所指,比如萧宗六所著《学校管理学》中所称:“所谓科学管理,一般是指凡是经过反复实践并证明是能够提高效率的,是合乎客观规律的管理,它的含义既包括运用现代管理理论、现代管理技术的管理,也包括运用成熟的管理经验、讲究管理方法而实践证明是行之有效的管理。”“科学管理的理论和方法,最初是由美国人泰罗(F. W. Taylor, 1856 - 1915)提出来的。……20年代末科学管理则从‘动作与时间’的研究转入人际关系学的研究。”(注:参见萧宗六著:《学校管理学》,人民教育出版社,1994年5月第2版,第165~167页。)由此可见,作者所谓的科学管理可以包括经验管理、古典管理和行为科学。

人本管理,也有两种不同的理解,一是强调人的情感、需要的满足在提高工作效率中起主要的作用,在此人仍然是“工具人”,即提高工作效率的工具;二是把人看作生产经营的目的,在此人是“目的的人”。人本管理的实现是一个历史过程。对人的关注,无论在经验管理还是在科学管理中都有体现,只不过它是处于“末”的位置,而不是“本”的位置。在行为科学管理中,它的内容被进一步丰富化。但从管理者角度看,人仍然是工具,重视人、关心人的目的在主观上仍然是为了提高生产经营的效率,但在客观上也促进了人的某些需要的满足。本世纪末以来,“目的的人”的管理价值取向日益受到人们的关注,并成为管理理论研究的热点。但“目的的人”作为人类管理活动中的一种理论价值追求,其实现是一个相当长的历史过程。教育是培养人的,但在对这一活动的管理过程中,学生和教师都还没有成为管理的主体,外在的东西还在很强烈地主宰着他们。造成这种状况的原因,除了思想观念需要转变外,恐怕很重要的一条就是缺乏相应的物质基础。现代人本管理所赖以存在的物质基础是不可超越的,如果科学管理在实现这些物质基础方面还能发挥作用,它就不会消失,人们还会去利用它,不管是自觉的还是不自觉的。

二、西方教育管理的人本取向并未否认科学管理的价值

许多人在论及教育管理的人本取向时,其观点和引用的材料大多直接来自于西方,或者是套用西方的。因此,对西方人本管理取向成为热点的历史过程及现实条件的分析,有助于对我国教育管理人本取向这一问题的理解。

在教育管理史上,最早出现的管理模式是经验管理。它以运用管理者在管理实践中的亲身感受和直接经验以及传统的习惯观念为基本特征,管理者笃信经验的价值,把个人或群体的经验作为管理行为决策的基本依据,办教育的水平反映着教育管理者的经验水平。因此,经验管理特别重视管理者的个人素质要求。19世纪末20世纪初,泰罗等人创立的科学管理理论首开西方管理理论研究之先河,使人类的管理活动开始迈出经验管理的门槛,步入科学管理的殿堂。泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论和韦伯的科层组织理论等古典管理理论先后被引入管理中,使科学管理从经验管理的模式中分化出来,促进了教育管理的科学化,为教育管理的发展奠定了科学主义的基础。30年代,由于劳工运动和民主思潮的蓬勃发展以及新兴社会科学的出现,加之学校规模的进一步扩大和学校系统内部结构的变化,科

学管理受到来自各方面的反对。由霍桑实验发轫而兴起的行为科学,注意到了人除物质需求之外的其他精神需求,向泰罗主义发起诘难,提出“社会人”假设,强调通过激励“士气”提高效率,注重非正式组织,开辟了教育管理理论的一个新的研究领域。

二次世界大战后,随着西方社会、经济、科技的飞速发展,新的管理理论也层出不穷,以至形成所谓的管理理论的“丛林”。但仔细考察,其中又不无规律可循。这就是,这一发展过程始终是在强调管理的理性及精确性(科学管理)与强调管理的非理性及社会心理作用(人本管理)之间此消彼长的。比如,由于系统工程及计算机技术的发展,社会系统学派、系统管理学派、决策理论学派等强调运用新的科学方法,建立管理的数学模型与逻辑程序;60和70年代,韦伯的科层组织理论在西方社会又引起广泛关注,它使教育管理思想不再将注意力放在人际关系和组织生活的非正规一面,强调正式组织的形式、成文的法律和规章制度。这些都从某种意义上又肯定了科学管理,同时把对人性的关注相对忽略。自80年代初以来西方普遍兴起的“企业文化”热潮,又对日益精密的定量模型与决策技术的有效性提出质疑,重新把管理的重心拉回到对人性的关注及社会心理对管理的效用上来,人本管理成为新的潮流。在教育界,70年代产生的政治模式、模糊模式和主观模式都尖锐地批判了理性管理的缺陷,强调非理性因素在教育管理中的重要作用,强调组织目标的模糊性。这些理论模式又成为90年代西方教育管理理论界研究探讨的热点。

当代西方教育管理中的以人为本主义取向是有其社会经济背景的。首先,当代西方正从工业社会向信息社会发展,在信息社会中最重要资源是信息、知识和创造力,而这些资源的惟一的来源是人。因此,信息社会就使人的价值得到进一步提升。其次,随着西方经济的发展,人们的物质生活水平和精神生活水平大大提高,劳动除了作为谋生的手段外,越来越多地被看作实现个人价值的重要方式。与此同时,对刻板的工作制度和凝固化的管理规范自然产生抗拒和排斥。其三,近几十年来,西方国家人口增长率普遍下降,劳动力供应量不断减少,管理者不得不重视劳动者的智力开发,满足劳动者的多种需求,以激发劳动者的工作热情,提高劳动生产率。(参见余兴安《当代西方管理发展趋势与中国的管理改革》,《中国行政管理》1997年第6期。)

虽然人本管理处西方社会管理思想的潮头浪尖,但科学管理在西方并没有消失,事实上它已经被基础化。比如古典管理理论仍然是有关人员研究的对象,在科学管理盛行时引进学校的一些统计技术、量表以及成本核算程序等,现在还在一定程度上被应用着,学校系统仍然在为效率而奋斗,“企业型管理”依旧是西方许多学校的基本管理模式,各式各样的管理专家仍让人们感到古典管理理论在教育界的存在。

三、我国教育管理的未来价值取向仍需加强科学管理的基础

我们在谈论教育管理的未来价值取向应该是什么时,无论怎样强调人本管理都不为过。但我们现时的管理属于什么模式,却很少有人予以分析证明。许多人在论及教育管理的人本取向时,都强调要克服见物不见人、见钱不见人、重制度不重人、重理性不重人情。只偏重一个方面是不对的,但退一步看,我们的教育管理是真正的重了物、见了钱、有了权、完善了制度、突出了理性,还是对某些口号喊得腻烦了,想换一下口味,值得剖析。从管理发展史看,科学管理与人本管理并非同时产生,在发展中也并非齐头并进,在特定社会条件下,总是某一思

想占居主导地位,从而协调当时社会的特定关系,解决管理中存在的特殊矛盾。从管理理论发展规律和我国经济、社会、文化和教育管理现状看,目前我们在提出教育管理的人本取向时,还应该努力把科学管理的基础打好。

科学管理是现代以人为本管理的基础。从其产生来看,人类社会从农业社会发展到现代工业社会和信息社会,在管理上经历了经验管理、科学管理和现代以人为本管理等主要的管理模式,这是一个随着生产方式的发展而循序渐进的过程,有其内在的规律性。在这一过程中,科学管理先于以人为本管理从经验管理中分化出来,并成为现代以人为本管理的一种激发因素。因此,从其发生看,科学管理是以人为本管理的基础。从其具体内容和效用看,首先,追求效率是一切组织的首要目标,完善的规章制度、规范的操作程序、精细的成本核算是一切现代组织运行的基础,而这一切只能在科学主义的理性原则的指导下建立起来。其次,科学管理的冷酷理性可能的确有失对人性的全面关注,但在特定历史条件下,由于组织权威的力量和制度规范的约束,却能在一定时期内产生较大的效益。再次,在对人的激励方面,物质激励处于基础的地位,以人为本管理较多注意到人的精神方面的需要,但对这种精神的关注如果不是建立在物质资源丰富的基础上,它就是不牢固的,也是不会持久的。因此,只有当物质基础丰富起来,人们的精神追求日趋广泛,而一定时期内科学主义的管理对于激发劳动者的生产热情、提高生产率有限时,以人为本管理才能应用,并显示出它的优越性,这是现代社会的要求和必然。(参见余兴安《当代西方管理发展趋势与中国的管理改革》,《中国行政管理》1997年第6期。)

科学管理是我国经济和社会发展水平的要求。我国目前正处在农业社会向工业社会的转变过程中,人们的物质生活水平和精神生活水平还不高,劳动主要还是谋生的手段。我国的劳动力资源在目前和以后相当长的历史时期内将不是供不应求,而是大量过剩。从表面上看,教育工作者素质水平与其他行业相比相对比较高,工作相对稳定,无失业之忧,无危机感,这似乎更适合于以人为本管理。但这是以物质条件低下而引起的一流教师缺乏或流失、现有人员大量不合格、素质和积极性低下为基础的,在这种条件下,以人为本管理的作用是有限的。提高教育工作者积极性的最根本措施仍是物质待遇的提高,无论在宏观还是微观方面,物质刺激仍是广大教育管理者努力寻求的基本管理手段。而且,现代以人为本管理对管理者的知识、能力、管理艺术有更高的要求,在管理者和被管理者素质没有达到相应水平的条件下,以人为本管理往往会扭曲变形,被简单化和庸俗化。而通过组织权力、规章制度来进行管理往往会更容易见效。因此,从目前我国生产力发展水平看,尽管近年来有了很大发展,尤其是在沿海个别地区发展更快,但与发达国家相比,总的来说,仍然有相当大的差距,而且这种差距不是在短期能够消除的。管理的自然属性决定了管理理论发展的阶段和顺序的不可逾越,既然在社会物质条件方面与西方不能实现同步,在管理理论方面也就不能盲目追随西方。比如,虽然以人为本管理是目前西方管理理论和实践发展的趋势,但人们对在中国的外资企业的普遍感受,则是其严格的规章制度和高额的工资奖金,而这些企业对中国社会各个层次的劳动者产生了超乎寻常的吸引力,这在一定程度上也能说明一些问题。

注重科学管理是在中西方管理思想相互作用过程中取长补短的需要。中西方文化各有自己的特点。中国古代管理思想,以儒学为主干,儒道交融,“其核心就是管理的人本观,把人看作管理活动的出发点和归宿,处于管理活动的中心地位。管理是一个‘修己安人’

的过程,一切管理都以‘修己’为起点,达到‘安人’的目的。”(注:张钢:《中国古代管理思想研究的现状与前瞻》,《科学管理研究》1998年第1期。)但中国古代的人本观强调的是以人为核心的各种人群关系,它倡导的不是个人主义,而是对更大实体的承诺和责任感。修己安人的管理过程就是通过加强自身修养和自我管理来“感应”、“教化”被管理者,即借助自身的正面教育和启发引导,使被管理者在良好的道德环境中,通过自我修养和自我约束,服从于统一的思想意识和行为规范,从而达到天下大同,作为中国古代管理思想核心的人本观,无疑在现代管理中具有重要价值。但是这种管理思想在本质上是“人治”,在方法上它属于道德教育范围,基于道德自觉,而道德自觉完全依赖于个人的心性修养,在现代社会复杂的条件下,缺乏外在的强制性,管理者和被管理者都很容易在非道德动机的驱动下,败下阵来。因此这种管理思想是缺乏理性的。所以,我们在发扬自己长处的同时,也不能回避自己的短处。要救治自己的弊端,重要的一点就是要向西方学习,而且重点学习代表西方文化精神的科学管理的精髓,学习他们所具有的而我们不具备或不够完备的东西,这样才能做到扬长补短,优势互补,快速发展。

从我国教育管理实践看,我国在历史上长期受封建统治和传统的小生产习惯势力的影响,缺乏近代科学管理的传统,再加上十年动乱的冲击,使得许多组织机构、责权关系和规章制度受到严重破坏。当前我们在教育管理中存在的主要弊端,仍突出表现在教育管理制度的不完善和规范化程度的相对低下方面。许多地区教育管理的组织结构不规范,管理制度不健全,管理决策随意性大,管理的效率低下,基本上还处于经验管理的阶段。许多学校的改革实验取得的成就主要体现在各种管理制度的建立和完善上。比如,有的学校认为在实施人本管理方面取得了很大成果,但很多措施的实施对校长个人具有极大的依赖性,是建立在校长个人的经验、威望和管理艺术基础上的,离开了这个校长,这些措施可能就不能延续,这种管理在一定程度上可以说仍然是经验型的管理。再如,十一届三中全会以来的教育改革中,十分重要和关键的内容就是教育管理体制改革,从最初的校内结构工资制、校长选任负责制、教师岗位责任制的试行,到目前建立教育宏观保障制度(如教育投资保障制度、师资调控制度、效益监控制度、教育督导制度等)和现代学校制度(如学校法人制度、学校责任制度、学校财务制度等)的改革尝试,可以说都是在科学管理方面的探索。在目前教育需求与投入矛盾尖锐的条件下,我们一方面在呼吁增加对教育的人、财、物的投入,另一方面却存在着人、财、物利用效率低下的现象,这些问题的解决都有赖于科学管理的运用。所以,从总体来看,可以说我国的教育管理刚开始以一定的规模向科学管理迈进,教育体制的改革与完善仍然是改革重点和难点。在目前的教育改革中所要做的重要工作之一,是使经验管理上升到科学管理,教育管理必然也必将会自觉或不自觉、主动或被动地接受科学管理的影响。

科学管理与人本管理作为两种基本的管理指导思想,在管理实践中都是不可缺少的,也是不能截然分开的,二者相互作用,螺旋式递进,推动着教育管理理论和实践的不断发展。在确立人本管理这一教育管理的未来价值取向时,强调科学管理这一基础,这是从整体而言的。由于我国地域广大,各地经济和教育发展水平很不平衡,而且近年来这种趋势有扩大的倾向,那么科学管理对教育管理的作用程度和方式也会体现出差异性。根据实际情况探索适合本地教育管理的具体模式,这在任何时候都是一条基本原则。

(张忠山,华东师范大学教育系。南昌:《江西教育科研》,199901,33~35,72。)

西方课堂行为管理主要理论述要

【内容提要】课堂管理是激发课堂活力、提高课堂教学质量的最重要的因素之一,课堂行为管理又是课堂管理的最主要内容。60年代以来,西方在课堂行为管理方面进行了大量的探索与研究,形成了多彩多姿的课堂行为管理理论,其中最主要的有坎特理论、格拉塞理论、库林理论、高尔顿理论、德雷克斯理论。坎特理论侧重于教师对学生负责行为的坚持和果断的常规训练;格拉塞理论侧重于现实疗法和学生的责任;库林理论侧重于预防性教育常规和团体管理技术;高尔顿理论侧重于教师的民主态度和不迷失策略;德雷克斯理论侧重于学生的需要和自我约束。

【关键词】课堂行为/行为管理/西方/教育理论

由于课堂行为的复杂性,人们对它的认识和理解莫衷一是,因而形成了不同的课堂行为管理思想。本文拟对西方影响较大、并被广泛引证和运用的课堂行为管理理论做简要介绍,以期对我国当前的课堂教学改革提供借鉴。

一、坎特理论

这一理论是由 L·坎特和 M·坎特(L. Canter & M. Canter)于 1976 年提出的。他们主张教师负有管理课堂的责任,应该是充满自信和拥有权威的,能向学生明确而果断地提出其期望和要求,确切地告诉学生什么行为是可以接受的,什么行为是不能被接受的,并伴随相应的行动,依凭其能力和意愿确定有效的管理方法。

他们认为,学生的正当行为实际上是一个选择问题,只要想做好,所有学生都能表现出正当行为。因此要用行为规则规范学生的行为,要求教师从一开始就建立并让学生了解行为规则以及遵守行为规则的积极后果和不遵守规则的消极后果,这样让学生学会选择并通过作出选择学会负责。学生如果遵循了行为规则,就会得到积极的结果,如某种物质奖励、特别的优待等;如果破坏了行为规则,就会得到相应的消极结果,如下课后滞留、被剥夺自由时间、送到学校办公室等。即使是对于情绪不佳、家庭环境不良、先天性缺陷等理由和借口,教师均不予以接受。但教师不宜通过威胁方式强迫学生遵守规则和接受不遵守规则的相应后果,而应通过避免与有问题行为的学生发生正面冲突和不允许其以任何方式干扰教学过程来维持教师的教学权利和其他学生学习的权利。教师只需自信而平和地指出学生行为的后果,直到学生终止其问题行为。

他们提出了运用于课堂行为管理的三种反应方式,并给予了界定。一是主动的反应方式,即教师清楚、自信和不断地陈述其对学生的期望,明确什么行为是可以被接受的,什么行为是不能被接受的,学生达到或违反了教师的期望行为时将受到怎样的对待和处理,并准备用行动给予支持;二是被动的反应方式,即教师对学生行为的反应是被动的,不明确严格纪律的重要性,不将其期望行为告诉学生,甚至教师本身也是不清楚和不确定的。这样,教师往往

过分关注学生的问题行为,而其反应又常常含糊不清;三是敌对的反应方式,即教师对学生的不合作行为或问题行为持彻底的否定态度,并把一种讨厌和敌对的情绪传递给学生。课堂被视为一种斗争的场所,学生总是处于被监督的地位。他们认为,教师的不同反应方式对学生在课堂中的行为起着重要的作用,因而要求教师多采用主动的反应方式。

此外,这一理论还要求与有问题行为的学生相关的人士及团体(如家长、学生同伴、教师、学校行政人员)广泛参与。因此,在实施过程时,往往在每学年之初要送给家长等有关人员一份需要他们签字的文件,里面包括课堂规则、教师在课堂中使用的积极和消极后果单等。其目的就是在所使用的行为管理方案有关的教师、家长、学生及学校行政人员之间形成一种合作关系,让他们保持与学校的联系,并了解学生行为的积极、消极后果以便及时作出反应,共同管理学生的行为。实际上,有经验的教师并不总是着眼于消极后果,而是不断运用积极强化将学生的注意力集中到期望的行为上,并鼓励他们继续那种行为。

二、格拉塞理论

格拉塞理论又称现实疗法理论,是由格拉塞(W. Glasser)于本世纪60年代中后期创立的。他认为,人有两种基本需要,即爱和被爱的需要、期望自己的价值得到自己和他人认可的需要。若得不到满足,就会感到焦虑、自责、愤怒,就会变得逃避和不负责任,从而导致行为问题。行为问题主要是人不负责任的表现。因此,这一理论从认同的需要(对肯定自己身份的需要)这一前提出发,认为认同的需要是学生行为的动力。学生的不良行为就是学生未能获得成功的认同的直接结果。“成功的认同(success identity)”和“失败的认同(failure identity)”不同。学生认同过程中,通过自己与他人的关系及自己对自己的看法,会产生成功或失败的感觉,而他人对自己的爱与接纳程度会直接影响自己的认同。被爱与被接纳有助于获得成功的认同,而缺乏爱和不被接纳则易获得失败的认同。为了在课堂中获得成功的认同,就必须发展社会责任和个人价值,而社会责任和个人价值是学生与其同伴及成人之间的良好关系的结果。

这一理论也非常强调学生的责任。要求学生对自己的行为负责,必须承担其导致的任何消极后果。尽管可以相信,学生是一种理性的存在,但他们必须得到教师的指导,在教师指导下做出良好的选择,从而成为能满足其真正现实需要的负责任的个体,因而这一理论也强调建立和强化课堂行为准则的重要性。学生产生不良行为的任何借口都是不能接受的。课堂规则和学生行为的处理应通过一种特殊的过程——班会(classroom meeting)来建立。在班会过程中,教师是讨论的民主促进者,而不是权威。所有的决定都通过多数原则来确立。当规则需要调整或遇到特殊情况时,要通过新的班会讨论来修订。

格拉塞理论还提出了现实疗法的基本程序:(一)联系学生。同学生建立起良好的人际关系,对学生表现出兴趣、关心和尊重,尤其表现出乐于帮助学生解决其行为问题。(二)对待学生面临的行为问题。描述学生所面临的行为,正确对待行为问题,而不是对学生给予评价。提出类似于“你在做什么?”而不是“你为什么那样做?”的问题。(三)形成判断。帮助学生对其问题行为做出有价值的判断。可以提出类似于“你的行为对你有帮助吗?”、“你的行为符合你的愿望吗?”等问题,但不宜对学生做出道德判断。(四)制定计划。学生(而非教师)必须以负责任的方式制定一个满足其需要,并有可能实现的计划。(五)作出承诺(commitment)。作出计划固然重要,但还不够,最重要的是要承诺表示愿意在现实中把计划予以实行和完成。