

ZHONG XIAO XUE GUAN LI LI LUN YU SHI WU

中小 学管理 理论与 实务

李铁君 孙玉洁 编著

黑龙江人民出版社

序
学习学校管理
创造明天优势

陈 孝·彬

在当代大学生的智能结构中管理科学的理论与方法应该占有十分重要的位置,它是各项事业成功的重要保障,是整合专业知识和行为技能的工具,也是挑战自我、创造明天优势的需要。美国曼哈顿计划的主持人、著名的理论物理学家奥本海默曾经对记者说,使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。今天的时代就是向管理要质量,向管理要效益的时代。而我国一批大学毕业生走上社会,在工作中遇到的最大麻烦,往往不是来自专业知识的不足,而是管理上的无知。所以,我们在大学学习期间不仅要打好思

想基础和专业基础知识,掌握好外语和计算机工具,还必须掌握现代管理的理论与方法,以适应动态环境下的主体创新的需要。对于有志从事教育工作的各个专业的大学生(包括非师范专业)来说,无论是将来做班主任、年级组长、教研组长、教导主任、校长,都是需要掌握学校管理理论和方法的。目前在师范院校中这门课程没有得到应有的重视。《中小学管理理论与实务》的作者长期从事学校管理的教学和研究工作,他们针对大学生和教育管理工作者的实际需要编写了这本书。这对于渴望获得学校管理知识和技能的学习者来说是有帮助的,对探索学校管理理论发展的人也是有启发的。

当你学习《中小学管理理论与实务》的时候,有可能提出三个问题:一、学校管理是一门什么性质的科学?它的特点是什么?二、学习《学校管理理论与实务》对我们有用吗?三、怎样学习才能使自己成为成功的学校管理者?

学校管理是一门什么性质的科学? 它的主要特点是什么?

学校管理是社会管理的一部分,它具有社会科学和社会管理的共同特点。学校管理又是管理科学的一个分支,它把管理的一般原理融入到教育实践之中,使教育规律在组织行为上得以落实,对提高教育质量和效益起了很大的作用。从社会管理的角度讲,社会系统是一个开放系统,它的产生与发展过程受着两类因素的影响:一类是确定性的因素,一类是随机性的因素。这两类因素的交叉和碰撞就构成了社会发展变化的多样性和复杂性。人要管理好这个复杂、多变的社会系统就需要在“不确定的环境下探索真理,在充满矛盾的道路上寻找出路”(查尔斯·汉迪)。社会又是由

许多利益群体所组成的,利益之间的协调和冲突都是不可避免的。管理就是通过建立秩序,利用或消除矛盾的重要手段使社会达到平衡。因此,社会一刻也不能没有管理。没有管理,社会就会出现混乱,人类创造的物质文明和精神文明就会受到破坏。这就是说,管理是人类得以生存和发展的重要条件之一,管理也是在动态环境下的主体创新活动。国际著名的教育管理学大师坎贝尔曾经说,“世界上一切重大问题的解决,分析到最后总有一个是管理问题。”20 世纪的历史是科学技术飞速发展的历史,它提高了人们的生活质量、工作质量,改变了人类的思维方式和价值观念。20 世纪的科学技术为什么能够飞速发展呢?它又与管理科学的辉煌成就紧密地联系在一起。人们预见 21 世纪科学技术的发展又将引发新一轮的管理革命。学校管理必须与时俱进,开拓创新。

学校管理又不同于社会管理,学校管理的有效性既受着社会各种因素的影响,又受着教育规律的制约。教育管理的核心问题是教育价值观的选择。不同的教育价值观构成了不同的学校管理的理念和模式。邓小平提出的“教育面向现代化、面向世界、面向未来”是教育价值观的灵魂。以人为本的理念是现代教育价值观的重点。实现学校的信息化网络化则是学校管理的基本建设。我们需要把本校的教育资源、本地区的教育资源、全国各地乃至世界的教育资源“网”在一起,让老师们直面最先进的教育内容和教育方法,把学校的优质教育资源扩散到其它学校。

时代在前进,学校在发展。21 世纪是充满机遇和挑战的世纪,学校管理面临着许多新情况、新问题要求我们去解决。学校管理的新问题主要表现在三个问题上:一是中国加入 WTO 以后,经济领域的变化对社会生活的影响往往是全方位的。我国的教育在国际竞争中有没有竞争力呢?“教育是一个国家未来竞争力基础”(钱伯斯),今天中国的教育质量和水平直接影响到中国的未来。

提高教育管理水平也就成为提高中国教育竞争力的关键。中国的教育也要以世界上顶级学校标准作为自己策略上的目标,否则科教兴国是不能落实的。这个问题还没有引起人们足够的重视。二是数码技术和互联网的发展标志着一个时代的到来,它将改变我们的生活方式、工作方式和学习方式。“这是一个巨大的潮流,没有一个地方,也没有一个人可以躲开,不受它的影响”(爱立信集团的阮魁森)。现代学校是工业文明的产物,它将接受信息文明的洗礼。学校的教育教学和管理都要接受信息化、网络化的改造,构建信息时代学校管理新秩序。懂不懂互联网,会不会使用互联网将是两代校长和教师的区分点。三是学校组织如何从教育行政部门依附性组织改造成面向社会、依法治校、优质服务、自主经营的学习型组织、可持续性发展的组织?社会主义市场经济的发展要求学校更加主动、灵活地适应变化的环境,不断地调整教育服务的对象、内容和方式。学校组织惟一、持久的优势,就是比竞争对手学习得快。这三个问题的解决都离不开对教育的管理。

解决当前教育管理或学校管理中的新问题,是不可能从以往的教育理论著作中找答案的。因为“现实的挑战,总是超越现存的理论的”。管理学可以说是世界上最具有挑战性的科学,因为“世界上没有人能够给你提出解决问题的方案,就是有,那也是不完美的”(哈佛大学的名言)一切要靠我们在理论上创新、体制上创新、方法上创新。正如中外学者断言,这是一场全新的赛局,有着与以往不同的赛场规则。谁能够比较快地适应它,跑在前头,谁就是赢家。“要赢,就必须从竞争对手的队伍中跑出来,而不是在队伍之中”(罗文·吉布森语)。

从这个意义上讲,管理是激发人的智慧的科学,是向自己智力、体力的极限挑战的科学,也是价值判断和行为选择的科学。

学习学校管理对我们有用吗？

当你接受一个新的教育、教学任务(项目)的时候,你知道应该从哪里入手吗?在教育资源不足的情况下如何进行资源整合呢?当依靠个人的能力无法实现预定目标的时候,你会不会借用别人的力量去实现目标呢?你会运用“目标管理”、“项目管理”、“程序管理”的方式吗?

当你晋升到新的领导职位时,你将怎样设计未来的发展目标,选择学校发展策略,制定发展规划,构建学校文化,培育团队精神,实现学校功能扩展和结构重组……?你将怎样让新的群体在理智上认同你,在感情上接纳你?你的角色定位是什么?如何防止角色错位?

当你在工作中取得成就的时候,如何把自己的感性的经验上升到理性的思考?

当你在工作中遇到失败的挫折、不公平的待遇、领导对你的不信任、同事们嫉妒你的成就的时候,你将怎样自我激励和调整自己的心态呢?

研究上述问题你将在本书中得到一定的启示和帮助。也许有人会说,书本上讲的理论是正确的,而我们在实践中往往却做不到,怎么办?这里有三种情况:一是理论工作者追求理论上的完美,忽视了现实的具体矛盾的差异性;二是学校管理者对实践缺乏具体的研究:如环境的复杂性、人员之间的差异性、管理对象的特质性、管理者本人的个性与能力差别以及识别机遇,这些具体情况是无法在理论著作中用文字方式描述的,这要靠学习者的领悟和体验了。三是管理既是人的理性行为,同时管理行为中也有非理性因素的作用。这一点往往被学习者所忽视。

怎样学习才能成为成功的学校管理者？

学习学校管理的人都希望自己成为一个成功的学校管理者。成功是人的社会价值和个人价值的体现，成功是向自己的潜能的挑战，成功意味着适应时代变化不断改变自我。成功者需要智慧、胆识和能力。成功者需要敏感地觉察出时代的变化，不断地调整自我、更新自我，必要时还要重塑自我。

成功的学校管理者需要掌握管理科学的要义。学习学校管理的理论和实务靠的是个人的领悟和体验而不是课堂上教师的讲解。千万不要把书本上的知识当成教条去背诵，那是不可能把管理的精髓真正学到手的。因此，我们主张学习理论要与典型案例的分析相结合，在总结自己经验的过程中学，在调查研究中学，在讨论辩论中学。本书中选择了7个案例是有一定典型性的。学习者还可以自己再选择一些案例进行分析。

毛泽东同志说过“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习”。这句话不一定完全适合于基础学科的学习，但却适合于管理学的学习。我们在学习过程中就是要以教育管理的实践为基础，以教育改革中的实际问题为中心，以现代教育科学管理理论为指导，创造出学校管理者的成功之路。

（陈孝彬先生原任中国教育管理学会副理事长，现为北京师范大学教育学院教授）

目 录

第一章 管理与学校管理	(1)
一、为什么要管理	(1)
(一)管理的含义.....	(2)
(二)管理的职能.....	(5)
(三)管理——现代社会发展的重要支柱.....	(9)
二、管理理论及其在教育中的应用.....	(13)
(一)古典管理理论及其在教育中的应用	(13)
(二)人际关系——行为科学管理 理论及其在教育中的应用	(25)
(三)现代管理理论及其在教育中的应用	(35)
三、学校管理理论的发展.....	(46)
(一)学校管理理论产生的背景	(46)
(二)学校管理理论的发展历程	(47)
(三)学校管理理论的发展趋势	(51)

(四)走向 21 世纪的学校管理	(53)
第二章 学校管理者的有效管理	(57)
一、管理者是管理活动的第一要素	(57)
(一)管理者及其特征	(58)
(二)管理者的层级	(63)
(三)有效的管理者	(68)
二、学校管理者的职责与职权	(71)
(一)权责相称,现代管理的重要原则	(71)
(二)中小学校长的权力和职责	(72)
(三)中小学校长的用权艺术	(79)
三、学校管理者——校长的社会角色	(84)
(一)领导者角色	(85)
(二)教育家角色	(87)
(三)改革家角色	(89)
(四)经营者角色	(92)
(五)社会活动家角色	(96)
第三章 学校管理者的主要职责——决策	(99)
一、决策是全部管理活动的先导	(99)
(一)决策及其特点	(100)
(二)决策的类型	(101)
(三)决策在现代管理过程中的地位和作用	(104)
二、现代管理决策的程序与方法	(107)
(一)信息是决策的先决条件	(107)
(二)科学决策的程序与方法	(110)
(三)决策与管理者的思维方式	(119)

(四)校长的理论思维与科学决策	(129)
三、决策实施的安排——计划	(134)
(一)计划及其特点	(134)
(二)计划在管理工作中的作用	(137)
(三)计划的制定与协调	(139)
第四章 实施决策的方法——目标分解与管理	(154)
一、目标分解与组织分工	(154)
(一)目标与目标分解	(155)
(二)组织分工与组织的部门化	(158)
(三)要使领导目标成为下属自己的目标	(161)
二、实现目标的手段——组织	(164)
(一)组织及其功能	(164)
(二)合理的组织结构设计是目标实现的保证	(167)
(三)组织设计的艺术	(170)
(四)学习型组织被誉为“21 世纪的金矿”	(175)
三、学校中的目标管理	(184)
(一)目标管理及其在学校管理中的作用	(184)
(二)学校目标管理的实施策略	(189)
(三)学校中目标管理与其他管理方式的关系	(192)
第五章 学校管理的根本——人的管理	(197)
一、“人是惟一能扩大的资源”	(197)
(一)人是管理中的主体	(198)
(二)体现以人为中心管理的思考	(199)
(三)走出传统的人力资源管理误区	(203)
二、激发人的内在潜能——激励方法与艺术	(205)

(一)激励及其特性	(206)
(二)激励的动力基础——人的需要	(207)
(三)组织中的激励因素	(210)
(四)传统激励理论的局限与现时代的 新激励观	(214)
三、学校中的教师管理策略	(217)
(一)“教师教育”——现代教师管理 新理念	(218)
(二)激励教师积极性的艺术	(221)
(三)教师评价的目的及其实现	(228)
 第六章 学校管理的核心——教学管理	(237)
一、教学理论的现代发展对传统教学 管理模式的挑战	(237)
(一)教学概念的现代诠释	(238)
(二)教学理论的现代发展趋势 ——人文精神的凸显	(240)
(三)现代教育管理理念的重构	(248)
(四)教学常规管理与教学评价改革面面观	(253)
二、以科研促教学——现代中小学教学管理的新视野	(263)
(一)中小学教师参与教育教学研究是 教师专业化的必然趋势	(263)
(二)中小学教师从事教育研究的特点 ——“行动研究”	(266)
(三)中小学科研管理策略 ——“课题研究”的管理	(270)
(四)现代中小学校长必须成为教育研究者	(275)

三、“生本管理”——中小学教育、教学质量的	
重要保证	(277)
(一)学生是教育管理活动的主体	(278)
(二)实现由“监管对象向	
管理主体”的转变	(280)
(三)从“他律到自律”	
——良好班集体的培养	(284)
 第七章 学校管理的基础——教育	
资源的配置与管理	(288)
一、学校人力资源的配置与管理	(289)
(一)建立合理的师资队伍结构	(289)
(二)优化管理集体的素质结构	(293)
(三)“名人效应”与学校人力资源的开发	(298)
二、学校教育经费的筹措与管理	(300)
(一)我国教育经费投入的现状 & 问题	(300)
(二)解决教育经费不足的根本策略	
——教育投入的多元化	(303)
(三)提高教育经费使用效益的途径	
——成本核算	(308)
三、学校教育设施的配置与管理	(312)
(一)学校办学措施的配置与管理	(312)
(二)校园环境建设与管理	(318)
(三)学校后勤管理的社会化	(321)
 第八章 管理案例与实务	(324)
【案例一】校长的自我角色意识与治校方略	(324)

【案例二】管理改革中的校长决策与民主管理	(334)
【案例三】老校长遇到了新问题	(342)
【案例四】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	(347)
【案例五】让“教学常规”成为教学工作中 富有灵性的标尺	(353)
【案例六】我们是怎样开展教育科研活动的	(357)
【案例七】一本生动活泼的教科书	(366)
参考文献	(375)
后 记	(379)



第一章

管理与学校管理

学校管理是管理科学在学校这一特定领域中的具体应用,是管理的一般本质在学校领域中的特殊表现,其有效性依赖于一般管理理论与学校活动的科学结合。因此。在本书开篇处,就从什么是管理,为什么要管理等基本问题谈起,介绍管理理论对学校教育的影响以及学校管理理论的产生、发展过程。

一、为什么要管理

从人类社会出现的那天起,管理活动就已经存在了。不过,这只是比较原始的管理活动,与一般的社会活动并无明显的界线。当人类进入奴隶社会后,生产力和社会的发展,使得一小部分人有可能脱离普通的社会生产活动而从事专门的统治、管辖等活动。

这样,管理活动就从一般的社会生产与生活活动中分离出来而成为一种专门的社会活动,尤其到 19 世纪末 20 世纪初管理已发展成为一门科学,从此管理学得到迅速发展,管理理论层出不穷,管理的知识被广泛应用到各种类型的组织中。正如当代著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F·Drucker)所说:“在人类历史上,几乎没有一种制度规范能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到一百五十年的时间里,管理已改变了世界上所有发达国家的社会经济结构”。近百年世界的发展变化表明:有效的管理是一个组织、一个国家走向成功的基础之一。^①

(一)管理的含义

在日常生活中,人们对“管理”一词并不陌生。然而,管理学中“管理”的含义是什么却众说纷纭,由于管理学界各学派研究的出发点不同,导致对管理一词的不同理解。以下是具有代表性的几种观点:

1. 过程管理学派认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,它是“一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”,^② 是一个为了达到同一目标协调集体所做努力的过程。其代表人物是现代管理理论的创始人法国实业家法约尔(Henri Fayol)于 1916 年提出的,后经英国管理学家林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)和美国管理学家卢瑟·古利克(Luther Gulick)、哈罗德·孔茨(Harold Koontz)等人进行了发展和完善,并由此形成了著名的过程管理学派。

2. 行为科学学派认为:管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。它包括三层意思:(1)管理的

^① 陈孝彬著:《学校管理学》,光明日报出版社 1987 年版,第 22 页。

^② 张济正主编:《学校管理学导论》,华东师范大学出版社 1990 年版,第 19 页。

核心是协调人际关系。(2)管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性。(3)在一个组织中的人们,具有共同的目标;管理的任务就是要使人们相互沟通和理解,为完成共同的目标而努力。

3. 决策理论学派认为:“管理就是决策”,可以把“决策的制定当作管理工作的同义语”^①,决策制定贯穿管理的全过程,它包括确定目标和实现目标的手段两方面。

4. 系统理论学派认为:管理就是使组织在与环境进行物质、能量和信息的交换中,在组织内部构成要素与组织整体的相互作用中,达到生存和发展的复杂过程。

这一定义是从组织的角度和系统的观点来研究管理活动的。此观点强调,组织既是由其内部各子系统构成的系统,又是其赖以生存的生态系统的子系统,管理的任务在于协调各个子系统之间的关系,消除或缓和组织内外的紧张关系,寻求有机和谐的平衡,从而使组织达到生存和发展的目的,提高管理系统的“放大倍率”。^②

上述的四种管理定义反映了管理学界在管理丰富的实践基础上,从不同角度对管理活动的认识。此外,还有不少关于管理的重要见解。比如:有人说管理是一种调节,也有人说管理是一种结合工作,有人说管理就是服务,有人则说管理就是领导,有人说管理是艺术,有人则说管理是科学,甚至有人说管理就是数学程序、概念、符号和模型的演习。^③ ……

所有这些,都是管理学者从不同角度去认识管理的结果,虽然众说纷纭,表述与结论各不相同,但却揭示了管理概念的不同侧面。它表明:一方面管理是一个极为复杂的、多维的、动态的现象,

① 《斯大林选集》下卷,人民出版社1979年版,第442页。

② 陈孝彬著:《学校管理学》,光明日报出版社1987年版,第22页。

③ 张济正主编:《学校管理学导论》,华东师范大学出版社1990年版,第19页。

另一方面说明人类认识的多样性和过程性。因此,加强对管理概念的探讨是十分必要的。

那么,管理的含义究竟是什么呢?我们应怎样去理解管理的概念?要弄清这一点,首先必须弄清管理这一社会现象不同于其它社会现象的特殊本质。

马克思主义认为,管理作为人类社会任何发展阶段普遍存在的现象,它根源于生产的社会性本质。由于人类的生产活动在任何条件下都是“以一个人群为单位,以社会为单位共同进行的”,^①为了有效地进行社会生产,这个“人群”和“社会”就必须建立一定的秩序,必须有分工和协作,必须有协调各个人活动的机构和人员,也就是说必须有管理。

马克思在《资本论》里说过:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能,一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。并指出“单个劳动者的力量的机械总和与许多人同时共同完成同一不可分割的操作(例如举重、转绞车、清除道路上的障碍物等)所发挥的社会力量有本质的差别。……这里的问题不仅是通过协作提高了个人生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力必然是集体力。”^②

从马克思的上面论述及相关论述中,我们可以看出,管理具有以下特性:

1. 管理是一切较大规模的社会共同劳动的必然要求;
2. 管理的主要职能是协调各有关个人的活动,执行生产总体运动产生的各种一般职能;

^① 《斯大林选集》下卷,人民出版社1979年版,第442页。

^② 《马克思恩格斯全集》第23卷,人民出版社1972年版,第362、367页。