

陈振华 著

学校矩阵管理

陕西人民教育出版社

陈振华 著

学校矩阵管理

陕西人民教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校矩阵管理/陈振华著—陕西人民教育出版社, 2004. 12

ISBN7—5419—5115—3

I. 学… II. 陈… III. 中国—教育—文集 IV. 137

中国版本图书馆CIP核字(2004)第006618号

责任编辑:季惠萌

封面设计:张海平

学校矩阵管理

陈振华 著

陕西人民教育出版社出版发行

西安市文达印刷厂承印

开本: 889×1194 1/32 印张: 10 字数 250 千

2004年12月第1版 2004年12月第1次印刷

印数 1—2000 册

书号: ISBN7—5419—5115—3/I·339

定价: 18.00 元

序

社会迫切需要更多的优质学校。毫无疑问,要办出一所好学校,必须依靠科学的管理。管理有许多的理论,理论用之于实践,生搬硬套的也不少,应用中有的刚性有余而难免抑制了人的主观能动性和创造力,有的则柔性十足而失之必要的规范,造成了人际的松散。怎样使学校教育的管理符合学校本身的特点,使团体规范与能动、创造充分和谐地统一起来,做到管而不死,活而不乱,众多的学校管理者都在苦苦地探索。

现在,我们欣喜地看到,宝山区实验学校的上海市级教育科研项目《学校矩阵管理模式的研究》,通过几年的研究与实践,向大家提供了可借鉴的成果。对九年一贯制的学校来说,怎样从小学到初中形成一个大的系统,真正成为一个“一以贯之”的整体,本书作者紧密结合本校实际,提出“学校矩阵管理”,这在当前的管理模式中,可以说是一个比较先进的方式。它首先符合管理科学中的“整——分——合”的原理,其次,该模式引进了数学矩阵思想,使管理的手段与方式有了新的进步。矩阵使管理中的“项目”成为具体的抓手,整体规划的各个部门、各个项目之间构成有序的组合,成为一个个项目群,它们即可分又可合。这种管理模式的最大优点是:

(1) 可以最大限度调动每个人的积极性和创造力,使每个人都有机会成为某一项目(或分项目)的管理者,发挥自己的特长。

(2) 使各部门工作的管理更趋专业化,提高工作效率。

(3) 可以提高办学目标的达成度。由于每个教师都有可能成为某一项目(或分项目)的管理者,这就使更多的被管理者参与管理。实践表明:让被管理者共同参与目标的设计与制定、参与管理

过程,可较大幅度地提高他们对目标的认同性,从而提高目标的达成度。

(4) 该模式有望使教育管理科学化、民主化逐步成为一种现实。

还值得一提的是,本书作者对这一管理模式的探索跳出了以往就经验论经验的框框,而是以课题研究的方式,以科研的思考方法与手段来设计模式、实践验证模式、考察模式的效能。中间还邀请了高等院校、教育科研部门等专家进行中期论证,有目标、有计划地对管理开展科学研究,这种精神本身很值得发扬。我觉得,无论是提高办学水平,还是提高教育效益,不能难字当头,畏缩不前;也不能靠侥幸制胜,甚至借助于“炒作”以求捷径。我们只能踏踏实实,一步一个脚印,向科研要水平,向管理要效益。现在本书作者在这方面做出了有益的尝试。虽然他们是针对九年一贯制学校的特点而进行的,但他们对管理科学的研究态度,研究的思路,实践的管理方式,我想,对其他学校也有他山之石的作用。因为学校管理中毕竟存在着共性。更可贵的是此书中展示的成果不仅是校长的,还有第一线的教师、甚至一部分学生,在某一分项目或某些方面参与管理所取得的经验,这些经验尽管尚有粗浅之感,但很值得鼓励。

作为一项探索性的研究成果,不可能十全十美,但这并不妨碍它应有的价值。我相信广大学校管理者在阅读此书的过程中,必定有所受益,得到启迪;同时也希望本书作者在以后的实践中对该成果逐步完善,使我们的学校管理更好地为推进素质教育服务,成为提高整体办学效益的可靠保障。

顾泠沅

2003年2月

(注:顾泠沅为上海市教育科学研究院副院长、研究员,华东师范大学教授、博士生导师,中国教育学会中学数学教学专业委员会副理事长)

前 言

要办好一所优质学校,必须依靠科学的管理。作为一所九年一贯制的学校,随着我校办学规模的扩大,管理内容的丰富,教育对象的年龄跨度增大,学生在校学习年限拉长,学校仅靠行政一班人忙忙碌碌,还是力不从心的。真正意义上的九年一贯制学校,其管理上也不能是小学管理与中学管理简单的相加,也不能是以前者或后者统而治之。它需要寻求一种可以调动更多教师的积极性,吸引更多教师参与管理的管理模式,使学校管理成为发挥教师专长、实现自我价值的过程,成为提高教师素质的途径,成为促进教育改革、达到办学目标的保证,从而真正使学校管理出效益、出人才。正是基于这样的指导思想,提出了“学校矩阵管理”办学模式的研究课题,通过科学研究寻求新的管理方法,达到提高学校管理效益的目的。此课题被立项为 1998 年上海市教育科研项目并已结题。

课题的研究得到了上海市教育科学研究院副院长顾泠沅、上海市教育委员会教研室主任王厥轩、上海师范大学教育科学学院黄云龙、上海市教育委员会教育科研规划办公室常务副主任苏忱等专家的指导和帮助,专家们对课题的实施进行了论证,并指出:学校矩阵管理是符合九年制学校的学制的,其管理思想是十分先进的,在学校管理中具有一定的创造性,希望能深入研究,在操作上更深入,在理论上更完善。

2001 年至 2002 年,我被选拔参加教育部首届国家级全国中学骨干校长高级研究班,到设在华东师范大学内的教育部中学校长培训中心学习,正、副班主任分别是培训中心主任陈玉琨教授、副主任

应俊峰教授,导师有马庆发教授、沈玉顺博士、代蕊华博士、戚建国博士等。在班主任和导师们的指导和帮助下,我在前期研究学校矩阵管理的基础上,学习了大量管理理论,找到学校矩阵管理的理论支撑,丰富和完善了学校矩阵管理课题的研究,并完成了这本专著。

学校管理的研究,不能简单的照搬他人的模式。管理有许多的理论,理论用之于实践,应用中刚性有余难免会抑制了人的主观能动性和创造力,柔软十足会失之必要的规范,造成人际松散。要使学校的管理符合学校本身的特点,使团体规范与创造能和谐地统一起来,就要做到管而不死,活而不乱。这需要取各校管理之精华,为我所用,从而建立适合我校校情的管理模式才是最重要的。

本书的编写正是鉴于此考虑。全书共分九章,前三章是学校矩阵管理的理论框架、操作要点;后六章是介绍学校在德育、教学、教师专业化发展、行政后勤、人事工作等方面的矩阵管理经验,更多的是一些案例。希望通过对企业项目管理的借鉴,对学校管理案例的分析,阐述九年制学校矩阵管理的真谛,也希望为同类学校提供一些可以借鉴的管理范例。

在本书编写过程中,参阅了大量国内外的管理著作,在此,我特向这些管理学者们表示衷心的感谢。同时,在本书编写过程中,学校施同林、周晓岚、吴国贤、邹焕、张俊敏、刘炼人等领导和教师,区教师进修学院教科室领导都给予我很大的帮助和支持,向这些领导和教师表示衷心的感谢。

限于本人水平有限,书中难免有不妥之处,恳请读者和同行批评指正。

陈振华

2003年2月

(注:陈振华为上海市宝山区实验学校校长,上海市教育学会中学数学教学专业委员会副秘书长,首届国家级全国中学骨干校长高级研究班学员)

目 录

序	(1)
前言	(1)
第一章 绪论	(1)
第一节 学校矩阵管理探究之缘由	(1)
一、学校教育以学生为本	(1)
二、现代信息技术广泛应用	(3)
三、矩阵管理实现学校管理的创新	(6)
第二节 学校组织管理类型与结构	(7)
一、《直线制》组织管理结构	(7)
二、《直线职能制》组织管理结构	(8)
三、《分权制》组织管理结构	(8)
四、《矩阵制》组织管理结构	(9)
第二章 学校矩阵管理的基本概念	(11)
第一节 学校规模发展呼唤新型的管理	(11)
一、基于学校规模发展的矩阵管理	(11)
二、矩阵管理的指导思想	(13)
第二节 学校矩阵管理模式建构	(15)
一、矩阵管理的概念	(16)
二、矩阵管理的运作	(16)
三、矩阵管理操作要点	(18)
第三节 学校矩阵管理的价值及其意义	(20)
一、理论与实践意义	(20)

二、实践效果及反馈	(21)
三、矩阵管理实践性反思	(23)
第三章 学校矩阵管理主要理论基础	(25)
第一节 人本管理思想	(26)
一、以人为中心的管理	(26)
二、矩阵管理中的人本思想	(32)
第二节 目标管理思想	(40)
一、目标管理理论	(40)
二、矩阵管理中目标的制定	(46)
第三节 项目管理	(52)
一、项目的含义	(52)
二、项目管理的特点	(53)
三、项目管理过程	(54)
四、项目团队的形成	(56)
五、矩阵型组织形式	(62)
第四节 管理中的激励	(64)
一、管理激励的定义	(65)
二、激励的方式	(68)
三、进行有效激励的要求	(73)
第五节 学校矩阵管理的原理与原则	(75)
一、概述	(75)
二、系统原理及其相应原则	(77)
三、“人本”原理及其相应原则	(82)
四、动态原理及其相应原则	(87)
五、效益原理及其相应原则	(90)
第四章 学校德育矩阵管理	(95)
第一节 解读学校德育矩阵管理	(95)
一、德育矩阵管理的诠释	(95)

二、学校德育矩阵管理的意义及作用	(97)
三、德育矩阵管理的价值取向	(101)
第二节 学校德育工作中的矩阵管理	(103)
一、管理模式的确立	(103)
二、学校德育矩阵管理的步骤	(105)
三、学校德育中社会实践活动实施矩阵管理	(109)
四、矩阵管理在德育教育中运用的效果反馈	(112)
第三节 学校社团组织的矩阵管理	(113)
一、少先队组织矩阵管理	(113)
二、共青团组织矩阵管理	(117)
三、教工团工作矩阵管理	(119)
第四节 学生德育活动的矩阵管理	(122)
一、年级德育活动矩阵管理	(122)
矩阵管理思想提高了年级组工作效率	(122)
二、班级活动矩阵管理	(124)
案例一：这种管理方法真好！	(124)
案例二：发挥每个队员的作用	(126)
三、学生社团矩阵管理	(128)
案例一：做校园新闻社的小主人	(129)
案例二：给每个人一次尝试的机会	(131)
四、学生团队矩阵管理	(133)
案例一：运用矩阵管理 搞好共青团活动	(133)
案例二：人人参加 让我们的活动更多采	(134)
案例三：优化人员组合 开展好团队活动	(136)
第五章 学校教学矩阵管理	(138)
第一节 教学常规的矩阵管理	(138)
一、学校常规矩阵管理	(138)
二、教导处矩阵管理	(143)

教学常规管理案例	(145)
案例一：教导处对教师教学业务的培养	(145)
案例二：教导处组织学生期中考试	(147)
案例三：学生学习资料订购	(150)
案例四：油印工作规范化	(153)
第二节 课堂教学的矩阵管理	(155)
一、课务管理	(155)
二、活动课管理	(159)
三、学科管理	(163)
四、心理健康教育矩阵管理	(170)
班级矩阵管理	(172)
案例一：加强自我管理 提高管理效率	(172)
案例二：让每个学生都成为班级的管理者	(176)
案例三：在活动中培养干部	(179)
案例四：提供阵地 发挥学生的创造性	(183)
案例五：让学生做美化环境的小主人	(185)
案例六：让学生成为班级管理的小主人	(186)
案例七：培养孩子的责任感	(188)
案例八：努力提高班主任管理效益	(191)
第三节 课外活动的矩阵管理	(193)
一、活动组织的矩阵管理	(193)
民乐队的组建及运作	(193)
二、活动展示中的矩阵管理	(196)
化繁为简 优化组合的艺术	(196)
第六章 教师专业化发展的矩阵管理	(200)
第一节 关注教师的发展	(200)
一、教师在学校发展中的地位和作用	(200)
二、教师在学生发展中的地位和作用	(202)

三、关注教师的发展就是关注学生的发展	(203)
第二节 教师专业化发展	(204)
一、教师专业成长的内涵	(205)
二、实施教师专业成长策略	(206)
三、建构教师专业成长知识管理系统	(211)
四、推动教师专业成长评价制度	(211)
附：首席教师评聘机制	(213)
第三节 教师教育科研能力提高及培养	(214)
一、科研工作矩阵管理	(214)
二、科研管理中队伍的建设	(223)
科研工作案例 优化人才组合 提高办报质量	(231)
第四节 教师现代信息技术的应用	(235)
一、实现现代化教学势在必行	(235)
二、信息媒体与创造教育	(237)
三、现代信息技术应用的矩阵管理	(239)
第七章 学校行政与后勤矩阵管理	(251)
第一节 行政事务的矩阵管理	(251)
一、矩阵管理在校务办公室日常管理中的应用	(251)
二、校务办公室矩阵管理的设计	(253)
第二节 后勤服务的矩阵管理	(255)
一、学校后勤管理的服务性方向	(256)
二、后勤工作矩阵管理	(259)
第八章 人事工作矩阵管理	(261)
第一节 人事工作矩阵管理	(261)
一、人事工作矩阵管理思想	(261)
二、学校人事管理目标	(262)
三、人事管理中项目的设定	(262)
第二节 人事聘用制度改革	(265)

学校内部管理体制整体改革实施方案	(266)
第九章 学校矩阵管理的启迪与思考	(283)
一、把握好教育管理的特性	(283)
二、善于把握教育改革与学校管理的关系	(285)
三、教育改革的指导思想是影响学校管理的重要因素	(288)
四、运用学校矩阵管理经验提高办学绩效	(288)
五、开拓管理新思路 实现教育的跨越式发展	(290)
附录:	
参考文献	(304)

第一章 绪 论

第一节 学校矩阵管理探究之缘由

21 世纪将是人类历史上又一个迅速发展变化的时代。科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国力竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量。加强社会主义精神文明建设,普及科学知识,培养创新能力,弘扬民族优秀文化,都与能否迅速构建起一个面向现代化、面向世界、面向未来的发达的基础教育体系,培养有理想、有文化、有道德、有纪律的一代新人息息相关。要实现教育现代化,走可持续发展的道路,必须优先发展基础教育。

“十五”期间,上海把基础教育放在优先发展的战略地位,提出上海将加快基础教育改革与发展的步伐,力争经过十多年的奋斗,不仅赶上中等发达国家的水平,而且要达到世界先进水平,要与上海城市发展同步或适度超前,基本实现与现代化国际大都市相匹配的现代化的基础教育。

基础教育是国家现代化建设的重要基础性工程。基础教育的现代化建设,必须关注人的发展,以现代技术作为物质基础,以高效的管理作为保障。

一、学校教育以学生为本

以学生为出发点,以人的发展为本,作为学校教育的指导思想,也是学校工作的基点

1. 当今时代学校教育应加强“人文精神”

“科教兴国”不能片面认为教育只重视科学知识,目前不少学校在教育中更多强化科学教育知识的传授,淡化了人文精神。其实科学教育和人文教育是两种基础的教育方式。引用一位学者的话,“如果说科学教育是建立国家的骨骼肌肉,它使一个国家强大有力,那么人文教育是塑造一个民族健康的灵魂。”没有强壮的躯体是可怜的,缺乏健康的灵魂是可悲的。人文精神对于人类社会的健康发展,更注意对于中华民族的伟大振兴,对于健康人格的塑造,具有更加重要的意义。注意科技教育的人文性,加强人文教育,回归教育的本体将是 21 世纪世界教育发展的主旋律。

“教育以人为本,教育应确立人的主体地位。教育要尊重、关心、理解和信任每一个人,发现人的价值,发挥人的潜能,发展人的个性”。当前实施的素质教育,究其本质而言,也就是对整体人格的追求与培养,强调教育的人文精神,凸现教育主体的人格特征,素质教育强调人是目的,注重人的内在价值。学校教育中,学生学习活动的目的不仅在于掌握知识和能力,而且在于发展完整的个性,包括培养学生的主体精神和让他们掌握与人合作和交往的经验。

因此,作为具有决策权的校长对办学目标、学生发展目标的制定以及学校的一切工作都要体现“以学生发展为本,使学生终身受益”这一办学思想,让师生在新的观念、新的思路中求发展。我们以“学生是发展的主体人,教师是学生发展的促进者,教育是学生发展的起跑线,学校是学生发展的实验园”作为学校的办学理念,教学中不仅使学生学业有所长进,教会他们做人的道理,而且注重学生人文精神的培养,以校园文化为舞台,以社团活动为载体,繁荣校园文化,推动文化建设。

2. 让师生有更多的空间、更多宽松环境

因为 21 世纪对教育、对人才的要求,必须重视学生个性的发展,21 世纪的学校教育必须改变传统的只传授现成知识的教育模

式,树立创造性的教育思想。优质的基础教育,必须营造一个创新思维发展的环境。有了宽松的环境,才会有自主学习,才会有创新意识,才会有创新能力。营造宽松环境,必须减轻学生课程负担。要加强教育科研实践和学术交流,坚持教学相长,鼓励学生,勇于提问,勇于探索,勇于争论与相互对比、相互鼓励的精神。正如日本教育家奥田真丈认为教育改革理念的核心是要发挥每个学生的个性,得到人的自由全面发展。

3. 现代化学校教育应开放和社会的交流

素质教育既是一种新的教育思想,更表现为一种务实、开放的教育实践模式,学校教育必须放在社会的大环境中才能搞好教育。围绕着人们终身学习的需要,进一步改善提高生活的需要,寻求可持续发展的需要,学校在“社会—学习—生活”的大循环中,要更好地寻找并发挥其中介和推动作用,吸引社会参与学校管理和发展,实现学校教育资源和社会教育资源的开放。

学校要努力构建开放而不是封闭的、前瞻而不是保守的教育教学体系。充分利用社会资源,真正实现资源共享,形成社会参与教育、关心教育的良好育人局面;为学生营造适合个性充分发展的开放式的教育模式;同时开放学校信息资源,向社会输出学校办学思想模式、教育教学活动、经验等;开放学校人力资源,除了请进来,还走出去。

进一步扩大基础教育对外交流与国际合作的力度,在人才培养中把民族化和国际化结合起来,培养一批具有国际视野和国际交往能力的骨干教师乃至教育家。

二、现代信息技术广泛应用

新时代的基础教育应享用现代科学技术和成果,并将其作为学校发展的物质基础

1. 要广泛应用现代信息技术

在知识经济时代信息是重要的资源,教育信息化带给我们的,

不仅仅是改变或提升教育的技术基础,而且还具有系统的整体效应。收集信息、选择信息、处理信息以及开发信息资源的能力,是现代社会人的最基本能力。学校要发挥现代信息技术的特有优势,鼓励教师在各学科中广泛应用信息技术手段,并把信息技术教育融合在各学科的学习中。

通过课题研究,开发制作适合于现行教材和有利于实施素质教育的多媒体课件,在课堂教学中,创设良好的教学情境,加强直观性,扩大信息量,从而优化教学过程,提高学生认知能力,提高教学效果。

信息社会的出现,电脑、网络使教育工作者既可普及又可实现个别化,可以充分地实现以学生为主体并使个性特长得以充分发展的个别化教育。教学过程是师生、生生间积极有效互动的动态生成的过程,应改变课堂教学以教师为中心辐射式,转换成为网络式的沟通,建立信息网络,使学生能共享网上教育资源,在各学科中广泛应用信息技术手段。

要把信息技术融合在各学科中。多媒体技术进课堂,同时利用网络资源来改革传统课堂教学。让教师在各学科中广泛应用信息技术,并把信息技术教育融合在各学科的学习中,推进信息技术与其他学科教学的整合,使教育信息化带动教育现代化。

2. 构筑区域性网络教学

迅猛发展的现代媒体冲击着教育的发展,现代媒体在学校教学中的功能不断扩充,现代教育技术为创新教育提供了技术支持,为我们在教学中开发并应用新的学习、工作与交往提供机会。发挥现代信息技术的特有优势,使之与课程、教材和教学进行整合,有效开辟了达到这一目标的途径。

为了能将网络资源充分用于学校各项工作,我们还需进一步开发因特网上的在线资源,增强因特网的信息媒体功能,提高其传播媒体的效率。加强“信息库”建设,将名师公开课资料、教案、课