教育科研：教育改革与发展的重要推动力

江苏省南通市教育局　王建明*

1999年，国家和省分别召开了改革开放以来的第三次教育工作会议，从社会主义现代化建设的全局出发，对教育的跨世纪发展作出了战略部署，教育事业的第一轮大发展将全面展开。可以预料，教育科研在教育改革与发展中的先导性地位将日益突出，教育科研将成为教育改革与发展的基本要素，教育科研将成为而且也必须成为教育改革与发展的重要推动力。

一、发展和繁荣教育科学研究，为教育改革夯筑理论高地

全国、全省教育工作会议主题非常鲜明，核心是实施素质教育，目标是加快发展，而动力是以改革促发展。改革的内容则几乎涉及到教育的所有重大方面，如办学体制改革、管理体制改革、教育综合改革等。每一项重大改革都举足轻重，牵一发而动全身，稍有草率马虎，则可能使教育的改革与发展陷于不利，造成不必要的损失。跨世纪的教育，由于更加复杂的需求而形成更加多元的取向，需要更加缜密的智慧和更加客观的把握。为此，必须进一步发展和繁荣教育科学研究，不断提高其水平和层次，对教育改革与发展中的重要问题进行专门的、系统的、深入的研究，将实践的需要和理论的洞见有机结合起来，站在时代发展的制高点上预测教育所要发生的变化，形成有

* 作者简介 王建明，1946年生，通州市人。1968年毕业于南京师范学院中文系，历任教师、教研员、中学校长、南通县教育局局长、南通市教育局副局长、南通市教育委员会副主任。1995年起任南通市教育委员会党工委书记、主任。现为南通市人大教科文卫委员会主任。先后在省级以上刊物发表教育管理、教学研究等方面的论文40多篇，参与主编或担任副主编的著作8部。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

针对性、前瞻性，思考相对谨严从而更富有理性的行动指导方案，使教育的决策与管理彻底革除‘拍脑门’‘拍桌子’的简单冒险做法，由个人决策向民主决策转变，由经验型向理论型提升，由经验决策向科学决策发展。这些，都需要教育科研深度介入，随时为教育教学改革提供理论指导。

马克思曾经深刻地指出：“光是思想竭力体现为现实是不够的，现实本身应当力求趋同思想。”① 面向新世纪的南通教育科研将以“大改革、大发展”为工作思路，重点抓好一批与教育改革与发展关系密切、亟待解决的重大课题研究和基础理论研究，夯筑南通教育改革与发展的理论高地。同时，各级教育行政部门要紧紧依靠教育科研，充分发挥教育科研的前瞻性、先导性功能，进一步提高教育决策与管理的科学化、民主性水平。

二、发展和繁荣教育科学研究，为教育实践构建技术平台

提高国民基本素质和学生创新能力是全教会、省教会提出的重要任务，也是全面推进素质教育的核心课题。这一任务和课题必须在日常具体的教育教学实践中得到落实和解决，舍此别无他途。应该看到，虽然建国 50 年来特别是改革开放以来，教育事业获得了前所未有的发展，育人质量和效益明显提高，但由于应试教育的影响和教育观念、人才观念的僵化等原因，我们的具体教育教学方式在总体上仍然呈现出程式化、简单化、平面化的特征，枯燥机械的教学方式、陈旧单一的教学手段，不能有效地唤起学生学习的热情，题海战术又挤占了学生可贵的发展时空，教育促进学生全面和谐发展的功能得不到充分发挥，教育这一复杂的“人的再生产”在某种程度上沦为简单的再生产。当前，教育大政方针已定，关键是在日常的教育教学中求落实。通过繁荣教育科学研究，可以更大范围、更大程度地鼓励、吸引广大教育工作者参与，提高教育教学的科技含量和人文水平，把学生从枯燥乏味的讲授中解脱出来，从题海业潭中拯救出来，让教学激发学生生命的活力，让学生在学习中焕发出生命的光彩，迸射出创造的火花。

① 《马克思恩格斯选集》第 1 卷，人民出版社 1972 年版，第 10 页。

面向新世纪的南通教育科研要在抓好宏观决策研究和基础研究的同时,进一步完善市、县(市)、片、乡、校五级教育科研网络,引导和动员最广泛的力量，全面开展应用性、实战性、针对性、提高性研究，促进教育科研直接为教学实践服务，为提高育人质量和效益服务。进一步面向学科教学主战场，深入课堂教学攻坚，改革课堂教学的结构和流程，促使现代教学手段在课堂教学中广泛而有机地运用，夯实学生的文化知识基础，培养学生自主学习、自主创新的能力。切实做好优秀教育科研成果的宣传、推广工作，促进研究成果向实际应用的转化和技术共享，开发先进教育生产力。要通过繁荣发展教育科学研究，构建教育实践的技术平台，丰富教与学的科技含量，推动教师教学的特色化、学生学习的个性化，推进开放式教学和选择性学习，使素质教育各项目标得以顺利实现。

三、发展和繁荣教育科学研究，为教育发展提供人才支持

专家指出：站在全球知识经济爆发性扩张背后的是人，而站在跨世纪教育改革与发展后面的是教师。教师队伍的素质与水平，直接决定着教育事业的兴衰成败。一位英国哲人曾警示我们：“ 没有人的现代化，再先进的设备、技术和工艺，也会在一群传统人手中变成一堆破铜烂铁。 ”无论是教育现代化的全面推进，还是素质教育的深入实施，都必须以高素质的、现代化的教师队伍为基础。前一阶段，我市各地实施‘ 科研兴师 ’战略,将教育科研作为教育行政部门的‘ 一把手工程 ”,建立了横向到边、纵向到底的教育科研工作网络,实施教育科研初、中级培训，使广大教师教育科研意识和科研能力明显增强，取得了教育科研的可喜收获，推动了南通教育的改革与发展和广大教师育人水平的提高。

面向新世纪的南通教育科研,将进一步实施‘ 科研兴师 ”‘ 科研强师 ’战略,大力落实教育科研‘ 一把手工程 ”,广泛开展教育科研培训,全面完成‘ 培训一万(教科研骨干),带动十万(教师),教好百万(中小学生)’的战略任务。进一步开展好教育科研普及性培训,深入宣传教育科研的意义与价值，传播教育科研的基本思想和方法，提高我市全体教师的科研基本素质，争取吸引全市 80％ 的教师参与到教师科研活动中来，推动群众性教育教学研究活动的广泛开展，使广大

教师初步得窥教育科研的堂奥，逐步认识和把握教育教学的一般规律,提高教书育人的水平和能力。结合“名教师”、“名校长”、“名学校”及“青蓝工程”的实施,着力抓好教育科研骨干的提高性培训,把教育科研作为“名教师”、“名校长”的重要培养基和标准线,对具有发展前途的市级教育系统学科带头人、骨干教师、中小学校长等进行教育科研的系统化、深度化培训，切实提高他们组织、管理教育科研工作的能力和研究水平，使他们能登堂入室，领略教育科研的神采和风韵，进一步增强他们追求教育教学胜境的信心和动力，塑造一批在省乃至全国知名的学者型教师和专家型校长，并以他们为核心和“龙头”，形成一些以地区或以学校为单位的具有较高水平、较强能力的教师科研群体，开发、建设好一批在全省、全国乃至国际上具有启发意义或领先地位的“高、精、尖”课题。总之,我市将着眼于“科研兴师”,着力于“科研强师”,在全面提高教师队伍素质的基础上,推出一批在省内外具有广泛影响的，在学科教学领域乃至教育管理等诸方面具有示范、辐射作用的“名教师”、“名校长”和优秀的教学、科研带头人，以强有力的人才支持，增强南通教育发展的后劲和实施素质教育的活力。

（本文原刊于《江苏教育研究》2000年第1期。）

效率：素质教育评价的至重砝码

江苏省南通市教育局　王炎斌*

中共中央、国务院《关于深化素质教育改革　全面推进素质教育的决定》在第二、四部分里分别谈到“建立符合素质教育要求的对学校、教师和学生的评价机制”，“建立自上而下的素质教育评估检查体系。”这个决断非常英明。它一方面说明构建科学的素质教育评价体系对于实施和加强素质教育的重要性；另一方面也说明我国教育界在过去的历史发展进程中，还没有真正地将它提到一个战略的高度来认识和解决。

教育评价是一门年轻的科学，却有着非常重要的作用，它同教育目标、教育活动一道被认为是现代教育教学系统的三大因素。因此，教育评价的水平和状况怎样，在很大程度上影响和决定着教育教学的成败；在今天这样一个教育转型的特定历史时期，也就必然左右了教育的走向。所以，有人说：“如果不能用素质教育的评价去替代‘应试教育’的评价，就很难实现由‘应试教育’向素质教育的转变。”①

到目前为止，理论界对教育评价这一概念还没有统一的界定。本文则指对作为对象的某一教育现象（教育过程和教育结果等）所做的偏重于“定性”方面的评价。由于它最终要以“评优论劣”、“说高道低”等简捷的结论形式呈现给被评价者，因此，往往能对教育部门、单

* 作者简介　王炎斌，男，1955 年生，江苏教育学院教育系毕业，中学高级教师，先后担任过通州市平潮中学校长，通州高级中学校长、书记，南通市第一中学校长、书记，南通市教育学会中学管理专业委员会主任委员。现为南通市教育局局长。在省级以上报刊发表论文 50 多篇，有专著《走向新世纪教育论稿》。曾被评为南通市“劳动模范”，江苏省“五一劳动奖章”获得者。

①游铭均：《论素质教育与课程改革》，浙江教育出版社 1999 年版，第 73 页。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

位或者个人起到直接的、显著的诊断、指向、激励和调节作用，对教育的纠偏导正有着积极的意义。

教育评价与其它学科、领域的评价一样，有着许多项目，每个项目都有一定的权重。笔者注意到，在林林总总的研究文章和论著中，还没有一篇(本)把“教育效率”列为单独的“一级子目录(项目)”的，甚至也很少看到将它作为一个独立的参照体系的。这可能有三个方面的原因：一是教育效率并不是可以“立竿见影”产生的，它常常需要“待以时日”，也不容易“直截了当”地说清楚；二是教育效率可以体现在诸项目(各个教育环节和关系)中，没有也不便于单独列出；三是人们还没有重视它，它还处在教育评价的“被遗忘的角落”里。如果说前两者主要属于操作技术问题，还“情有可原”，那么，后者则显然属于认识上的偏颇，是必须予以纠正的。

“时间就是生命，效率就是金钱”。在我们看来，教育效率就是教育的生命线，是教育效益最根本的决定因素。硬件条件不如意，不见得就不是好学校；升学率没能站在顶尖的位置上，也不一定影响它作为名校的形象……但如果“效率”不高，那就肯定与“好校”无缘。从这个意义上讲，“效率”在素质教育评价中有着“一票否决”的作用，理所当然是素质教育评价的至重砝码；而“应试教育”是以学生学力(主要指考试成绩）为惟一依据来衡定教育的价值的。不难看到，“效率”有着质的规定性，而考试成绩是量的体现——也许这正是两种教育理念、教育行为、教育方法不同追求的根本区别所在：

低效教育不是素质教育。教育的低效，或者是因为教育者缺乏对事业的情感倾注，得过且过，不把精力用在教育艺术的雕琢、教学水平的提高上；或者是因为教育者本身素质就差，以己昏昏，焉能不使人昭昭；或者是因为教育管理混乱，不仅不能产生“整体大于部分之和”的管理效能，而且引起个体之间的内耗，使群体的工作处于低迷徘徊的状态中……总之，它们都与素质教育对教育者和教育管理者在奉献精神、钻研精神、协作精神等方面的要求相去甚远，格格不入。

应试教育不是高效教育。应试教育“只见树木，不见森林”，注重的只是少数“优秀”学生和他们在智育方面的表现，而置大多数学生

和学生智育之外的其它诸育于不顾，因此，它的受益面窄，受益层次低，受益时间短，与素质教育要在最大范围和限度内培养高素质的人才和一般劳动者的教育追求迥异其趣。应试教育的一个突出特征就是无原则地、随心所欲地延长教学时间，而“效率”的解释正是“单位时间内完成的工作量”[①]，时间的“无谓”延长必然引起效率的降低。

素质教育一定是高效教育。这是由素质教育的本质（可以用三个“一切”来概括，即“一切为了一切学生的一切”）决定的。除了前面所谈到的原因，我们还不难看到，素质教育是以教育学生“学会学习、学会生存、学会做人、学会创新”等为最终指归的。要达到这样的宗旨，教育者就必须把集人类智慧之大成的思想精华（而不是一般意义上的精神财富）有机地传承给学生，就必须向学生传授关于获取知识和生存能力的科学方法，就必须使学生能够实现由教师指导学习、辅助学习到自主学习的飞跃，使他们逐渐地独当一面地去探索，去发现，去创造崭新的精神产品，去开拓未知的生存空间。现代教育所肩负的如此重任就注定了它本身要有高效性；失此，教育就是落后的，也就不能与素质教育相提并论。

高效教育也一定是素质教育。素质教育是教育发展到今天的一种必然历史选择。素质教育作为现代教育的一种先进范式，它是在对传统教育的扬弃中，在对各种迂腐的甚至反动的教育制度的“背叛”中“吹尽黄沙始见金”的。此前的教育表现尽管各各有别，但低效是它们共同的也可能是致命的症结所在。只有素质教育是以人的发展进而以社会的发展为目标，适应快速发展的社会形势，高举“减负增效”的旗帜，在教育效率上以大手笔写下大篇章。也许有人要问，在过去时代里出现了很多伟大的教育家，也有过教育的中兴时期，难道他（它）们无一例外地陷入“低效”境地了吗？当然不是。即使如此，我们还得指出，他（它）们其实在无意识中已经践履了素质教育；其实践至少包含着许多素质教育的成分，闪烁着素质教育朴素的哲学光辉——素质教育不是近几年才有的，只不过作为一个概念，它的“命名”较晚罢了！

① 《现代汉语词典》（修订本），商务印书馆 1996 年版，第 1390 页。

至此，我们可以说，高效是素质教育的特质，素质教育的活力就在于高效，实现高效化是实施素质教育的必由之路。

我们以“效率”来评价素质教育。“效率”一般表现为一种“比”，素质教育的“效率”也是“投入”与“产出”之“比”。就“投入”的角度而言，这个“比”可以分为以下几个具体方面：

时间的投入。这是“效率”的原始意义。“高效”指“用尽可能少的时间去取得尽可能多的成绩”。应试教育恰恰相反，主要是“争时间，拼消耗”，在大量重复性的劳动中获取少得可怜的应试知识和技能，结果使大批的学生用最宝贵的青春年华把自己塑造成高分低能的书呆子。这无疑是当代教育的一个误区，也是一种莫大的悲哀。吕叔湘先生在 20 年前就批评了语文教学“少差慢费”的现象，令人痛心的是，它不仅蔓延到当时整个教育界，而且至今未有根本好转，甚至在局部地区还有愈演愈烈之势。最明显的例子是，教育部“减负令”发布之前，许多学校基本取消了毕业班的双休日、寒暑假，用所谓的“素质教育补差”和“夏(冬)令营”的名义把本该去休整和娱乐的学生“箍”在校园里，去念那几十本教科书，去做那没完没了的模拟题。我们毋须一味否认教师和学生为考出好成绩和升学所作的努力，毕竟素质教育也不排斥考试和升学，毕竟我们也不能脱离现实，“拎起自己的头发想离开地球”[①]。问题是，必须认识到，除了考试和升学，还有更多更重要的事情等着学生去做，因噎废食要不得；除了“加班加点”，还有更好的方法和途径(如追求课堂教学过程的最优化)也能使学生在考场上应付裕如——“课内不足课外补”其实是不负责任的表现，不仅方法不可取，而且精神不可嘉。另一方面，教育心理学表明，必须经过足量的训练，学习者才能掌握一定的知识技能(巧)，但过量训练，成绩不会再有相应的提高。了解了这一些，并致力探寻训练量的“临界点”，就能避免许多无效劳动，从而把有限的时间用到“全面发展”的“刀口”上。

物力的投入。我们是“穷国办大教育”。有资料表明，“我们仅用占全世界教育经费的 0.7% 的投入，去办占全世界受基础教育

① 鲁迅语。

19.3% 的学生的教育”；我国教育经费在国民经济生产总值中所占的比重，1997 年为 2.8%，这不仅比世界发达国家低得多，而且与发展中国家的平均 4.1% 也存在着不小的距离’①。物(财)力投入少的现状不可能在近期内得到大幅度的改善，留给我们的“华山一条道”就是加强物的管理，挖掘物的潜力，使它发挥应有的作用。然而，我们不得不面对这样的事实：一方面，教育资源(包括设施设备)的极大匮乏；另一方面，由于各种主客观原因，有限的资源却存在着严重的“抛荒’现象，如教学场地被辟为商业场所；一些条件好的学校能掌握乃至精通现代教学手段（如多媒体辅助教学）的人员不多，利用率不高，致使许多先进的仪器成了“应景’的摆设，而不能“飞入寻常课堂中”。我们应该有怎样的对策呢？一是必须转变把教育投资作为消费性投资的观念，懂得只有赢得一定的“产出’才有投入的必要，也才能实现投入的价值；二是开源节流，合理配置各种教育的物化资源；三是通过继续教育，使广大教师（尤其是年轻教师）成为使用现代教学技术的行家里手，并把应用能力、应用情况作为岗位考核和职称评定的重要参数。

人力的投入。首先说管理上的人力投入。据观察，我国普通教育中的管理人员有人满为患之嫌，一个很小的学校，校长、主任等也往往一应俱全，更不用说一些上规模的学校了。就我接触较多的几所重点中学来说，管理人员在一线人员中的职数比例都在 25% 左右，并且还有与日俱增的趋势。这就造成了有职无权、有权无事、职责剥离、人浮于事等消极现象，也与精简机构、减员增效的中央精神相悖离。就此，我们要自觉杜绝一元化的看人观，“官本位”的用人观，鼓励有真才实学的同志在教学岗位上出成绩。再说师资投入，近几年，由于师范院校招生和毕业人数的激增，由于教师地位的提高因而流失减少、师资出现了渐趋饱和甚至有所超编的现状，也出现师资分配和流动上的地区、校际间的不平衡，影响了师资水平的优化。为此，我们要鼓励竞争，鼓励教师到经济落后、教育力量薄弱的地方从教，克服师资不足或有所冗余的现状，使人尽其才，才尽其用，从而使

① 参见林崇德：《教育的智慧》，开明出版社 1999 年版，第 288 页。

教学效率得到全方位、多层次、大面积和快速度的提高。

“脑力”的投入。这是就学生来说的。现代脑科学表明，人的大脑有 140 亿个以上的神经元，即使是杰出的科学家，被开发利用的也不足 20%，有着很大的潜力。但脑力开发是一件复杂的工作，如果出于急功近利的目的,不循规律、不加节制地开发(“投入”),那么有可能赢得暂时的、表面上的“成功”(如某一阶段内考试成绩好),却必将给后续学习带来很大的弊端，影响人的“可持续发展”。我们无妨把这种揠苗助长、以近害远、得不偿失、严重存在着“隐性低效”的现象叫做“泡沫教育”。在中学里，我们常常看到一些学生因用脑过度而出现胸闷、耳鸣、神经衰弱甚至精神分裂，如果不能得到及时的有效的诊治，这些学生的个人前途就可能非常黯淡。教师教育不得法，难逃其咎。所以，要着眼于长效，科学地引导学生进行“脑力”投入，使学生最终成为人格、体格、智力结构等都较为完善的、对社会有用的人。

以上我们从“投入”(“效率公式”的“分母”)的角度分四个方面对教育效率进行了观察和分析。教育“投入”是一个复杂的系统，所包括的“子系统”可能远远不止这些 它又是一个动态的系统,很难用简单的断语来说明是“多”优“少”劣还是“少”优“多”劣,时代的变迁、社会的发展乃至“具体而微”的教育行为的改革等都会引起对教育投入“量”和“质”要求上的变化。另外,(作为“效率公式”之“分子”的)教育“产出”,也是一个立体化的、可变的结构系统,是培养人才的数量、质量及其对社会两个文明建设的贡献（毋庸讳言也包括考试成绩、升学率)等等成分的有机组合,值得研究。

效率，素质教育评价的至重砝码。本文仅仅初步地提出了效率和素质教育评价的关系问题,对这个问题(更深层次)的探讨、对有关学术观点的建树还有待于教育理论专家来完成，如关于“效率”本身的评价，就有很多的事情要做。行文至此，笔者还想强调几点：

一定要树立教育的效率观，只有这样，才具备了从目前还比较普遍存在的高耗低效的教育教学境地中走出的思想（认识）动力。

人们容易想到和理解智力方面的效率问题,其实在德、体、美、劳等诸育中,也有一个(些)关于效率的问题,我们亦应对此予以重视和

研究。

效率的研究当然有功利目的，但这个功利目的，不能只局限在近期内的教育教学的发展上，必须有更高的立足点和更远的目光，只有这样的研究才能对当代教育和未来教育有重大的指导意义。

（原载《南通师范学院学报》2000 年第 3期，获江苏省教科所、中小学教研室、教育评估院和教育督导室“素质教育与评估”优秀论文一等奖。）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

关于校长管理活动中非程序决策的思考

刘逢庆 *

21世纪是知识经济、科学信息迅速发展的时代，是综合国力竞争日趋激烈的时代。综合国力竞争就是人才的竞争，人才的培养又离不开基础教育，在基础教育中校长居于学校的核心和主导地位。校长的综合素质、管理水平、决策能力直接影响素质教育的推进和一个核心（德育）两个重点（创新能力和社会实践能力）的落实。面对21世纪素质教育的全面展开，在纷繁复杂的决策活动中，作为校长主要工作的决策，则成为学校教育改革的关键所在。毛泽东同志曾说过"领导者的责任,归结起来,主要的是出主意、用干部两件事。出主意或者做决策，必须符合客观现实的发展规律。在学校管理工作中，无论是客观发展规划的制定，还是具体环节的实施，都要求校长有一定的筹划和决断能力。

一个校长决策能力的高低，直接影响到决策选择的正误，关系到学校管理活动的成败。因此，校长必须具有战略头脑，善于深谋远虑，运筹全局，遇到事情能够果断地拿出主意和办法；善于依据国家的教育方针、政策和社会发展的需要结合本校的实际，提出切实可行的学校发展战略、计划和方案，能够保证学校向正确的方向发展；善

* 作者简介 刘逢庆，1956年生，江苏南通人，具有数学专科、行政管理本科和教育管理研究生学历。历任教师、教导主任和中学校长，2001年起任南通市教学研究室主任、南通市教育科学研究所所长兼书记。在省级以上报刊发表教育教学和管理研究论文70余篇，并有数篇论文荣获省市等级奖；参与或担任主编、副主编的指导与培训用书数部。先后荣获南通市优秀教育工作者、南通市事业单位优秀管理者、南通市优秀党务工作者和中青年专业技术拔尖人才称号。

于分析学校管理中的各种现象和问题，抓住问题的实质；善于对不同层次的学校管理工作作出最佳决策，尤其是抓住那些影响全局性的重大问题的决策；善于敏锐地观察学校的教育动态、工作动态和师生员工的思想动态，不失时机地对学校各项工作作出部署，提出明确的要求；善于从多种决策方案中分析权衡，排除各种干扰，及时作出科学的决断。

一般来说，科学决策应有一套完整的程序和方法，但有时碰到一些问题非常紧急，如果按照固定的程序去处理决策，往往贻误时机，导致失败。这时我们必须采取特殊的非程序的方法及时灵活地作出决策。由于人们对这一决策方法的了解甚少，本文就对非程序决策的认识、基本原则、具体方法、操作艺术和对实施非程序决策活动主体的要求等方面提出我们的拙见，意欲与同行们商榷。

一、对非程序决策的认识

非程序决策是对偶然发生或首次出现，没有现成规范和原则可循问题的决策。非程序决策一般更为复杂，校长应将主要精力集中在非程序决策上。非程序决策又称为随机决断，它在学校管理工作中出现的次数很多，需要认真对待。

1. 非程序决策的特点

非程序决策涉及的是日常工作中广泛而又具体的小问题；非程序决策强调对非规范事件的判断和决定；非程序决策通常是“谋”与“断”合一的。

随机性、无序性和非规范性是非程序决策的一个明显特点。有些问题无章可循，基层部门难以解决，所以要求校长决策。紧迫性也是非程序决策的明显特点。一些突发事件，下级请示的问题，时间性要求比较强，不允许校长按部就班地决策，而需要校长及时果断地拍板定案。

非程序决策要严格按照党的路线、方针、政策来进行，要与上级的决策相一致，要符合事物发展的客观规律，要符合人民群众的根本利益。

非程序决策不是一点不按程序，而是不按照固定不变的程序。非程序决策的程序一般是收集信息，形成见解；检验事实，排除非理

性思考；找出试探性方案，最后决策实施。

非程序决策要比程序决策更及时。决断不及时，把问题搁起来，会贻误大事。决断前先问一下应该由我决断吗？值得我决断吗？我必须在什么时候做出决断？我已掌握了做决断所必需的信息了吗？我应当如何决断？回答这几个问题将有助于我们抓住决断的最佳时机,把决断做好。

非程序决策一般是要立即实施的，所以一定要明确具体，便于执行。模棱两可，含糊其辞的决断既让下属失望厌烦，又让下属无法执行。明确并不等同于精细，有时非程序决策也可以是粗略的，只给下属以原则性的指示，留有一定的余地。

非程序决策比较紧急，尤其注意不能让下属把决策权“反授”给自己，许多问题应该由下面解决的就应该打回去让他们自己决策。当然我们更不应该越权做出本应由上级做出的决策。

非程序决策要集体和个人相结合。时间要求不太急，个人又无把握解决问题，事情比较复杂，牵扯的面很广的问题，一般应由领导班子开会集体研究，民主决断，以免大的失误。时间紧急，问题不大，又在职权范围之内的事可以个人决断。个人决断要注意征求当事人的意见，注意征求领导班子其他成员的意见。

非程序决策要理性分析与经验判断相结合。非程序决策不像程序决策那样处处依赖理性分析，但也不是不要理性分析。它注重逻辑思维，也注重经验、直觉、灵感在决策中的作用；它注重分析推理，也注重综合把握在决策中的作用；它注重各种方法、技术的应用，也注重决策艺术的应用。

2. 非程序决策的基本原则

非程序决策也是决策，它必须遵循决策的一般原则。不能以为非程序决策就是个人决断，可以随意拍板。

非程序决策的无序性，致使较难形成一套完整的理论和方法，但仍然可以总结出几条我们必须遵守的基本原则。

(1) 权宜处置应与战略目标相一致

突发事件的决策常常要求我们灵活机动，及时采取一些权宜措施。权宜措施有时看起来似乎偏离原决策目标，但从更大的时空背

景看则可能有助于战略目标的实现。问题是有的人在权宜处置突发事件时妥协退让，丧失原则，所采取的措施与战略目标不一致。非程序决策的基本原则之一就是权宜处置应与战略目标尽量一致，即使稍有偏离也要尽量减少副作用，减少对今后实现战略目标的阻碍。

（2）不失时机的前提下，力求决策的科学化

任何决策都有一个时机问题，非程序决策对时机提出了更严格的要求。由于非程序决策的无序性、紧迫性和随机性，时间性和科学性之间形成了一个明显的矛盾。一方面我们要增强决策的科学性，那么就要遵照决策程序，就要花费一定的时间，弄不好就会贻误战机，得不偿失。另一方面我们要抓紧时机处理随机的突发事件，这不可避免地限制了决策程序的运用，影响了决策的科学性。需要指出的是，非程序决策不等于非科学决策，它不能违背科学决策的基本原理、原则，甚至也不能违背科学决策的基本程序。我们要正确处理时间性与科学性的矛盾。正确的原则是，根据面临问题的性质划出一个必须作出决策的时间界限，在时间允许和不失时机的前提下尽量按照科学决策的原理去做，尽量按照程序决策的程序去做，尽量增强非程序决策的科学性，力争程序决策和科学化。

（3）既发挥主观能动性又要一切从实际出发

非程序决策要求校长从容应变，最大限度地发挥自己的聪明才智，发挥自己的主观能动性。一个校长如果知识不渊博，经验不丰富，如果没有胆略，没有魄力，那么面临错综复杂的问题时就会茫然无措，束手无策。处理突发事件时不能怕担风险，不能犹豫不决。当断不断，反受其乱。非程序决策既要大智大勇，以坚定的大无畏的气魄去处理一切不测事件，又要非常注意一切从实际出发，使决策切实可行。

要使决策切实可行还必须充分注意决策的条件。不顾条件是否允许，只顾发挥主观能动性，往往会碰壁。条件的基本类型通常有时间性条件、空间性条件、联系性条件和主体性条件。

第一，时间性条件。时间是物质运动顺序性、间隔性和持续性的表征。时间性条件是具体实际在其运动变化发展过程和阶段上的不同特点的一种度量形式。一定阶段的实际到了另一个阶段就可能是

另一种实际了。如果我们将此一时的实际无条件地运用于彼一时或者把彼一时的实际无条件地运用于此一时，那么就谈不上一切从实际出发了。时间性条件还有另一层含义，即相对于根据而言，有的条件是长期存在的，有的是稍纵即逝的。非程序决策的原则是充分利用一切长期条件，不放过任何可以利用的短暂条件，因时制宜，解决问题。

第二，空间性条件。空间是物质运动广延性和伸张性的表征。具体实际的发展，其空间存在形式是各不相同的。空间性条件是指对具体实际变化发展起制约作用的特定的并存关系和分离状态，以及具体实际的形态、位置、排列次序。不同空间条件下的实际是各不相同的，我们不能把此一空间条件下的实际运用于彼一空间，也不能把彼一空间条件下的实际运用于此一空间。空间性条件的另一层含义，是指对于根据而言一定范围、一定层次、一定点上的制约因素。我们在进行非程序决策时一定要因地制宜，充分把握并利用空间性条件，把事情办得更好。

第三，联系性条件。联系是指事物之间的相互作用和相互制约。联系性条件是指那些对具体实际的变化发展起着直接或间接、内部、本质或现象、必然或偶然等影响制约作用的因素。非程序决策不仅要注意根据，而且要注意与根据相关的种种周围条件、环境条件，要系统分析，因事制宜。

第四，主体性条件。主体性条件是指主体在认识和改造客体的过程所具备的适应状态和能动程序等因素，一般包括主体的感觉、认识、情感、意志、信念、性格、气志、智能等内容。不同情境下的主体状态可以有很大的不同。非程序决策不能不顾及主体的差异，不能采取强求一律的态度，而要因人制宜，一切从实际出发。

一切从实际出发，即不仅要从物质、客体的实际出发，也要从条件的主体的实际出发。非程序决策既要主动创造，又不能轻举妄动，要在条件的限制下发挥主观能动性。

(4)既要个人拍板,又要集体决策、民主决策

有的人认为非程序决策就是校长个人拍板定案，无需集体决策，无需征求群众意见，其实是很大的误解。诚然，为了不使事态扩大，

为了迅速处理好随机事件，非程序决策常常采取校长个人决断的方式进行，但这并不意味着可以不要集体决策和民主决策。

校长要在条件许可的前提下尽量多做好调查研究；尽量多听取群众的意见和建议；尽量将各方面的利益和愿望考虑周全；尽量在领导班子内部充分讨论，统一认识，然后再作出决策。

二、非程序决策的具体方法

非程序决策不仅要遵循一定基本原则，而且要灵活运用一些具体方法，针对不同情况采取不同的策略。

1. 急则治标,缓则治本

非程序决策有很大一部分是应急决策。发生突发事件，为了制止事态的恶性发展，必须采取一些应急措施，使事态尽快缓解。一般说来应分两步走，第一步先救火，采取一些急救措施；第二步再迅速寻求治理途径方法，从根本上解决问题，并且要防患于未然，避免同类事件的再次发生。

当然如果时间允许也可将这两步合为一步，即治标治本同时进行。造成非程序决策失误的原因之一就是只治标不治本，满足于矛盾的暂时缓解或事态的表面平息，结果按下葫芦浮起瓢，矛盾越闹越多，越闹越大。正确的做法应是既治标又治本，急则治标，缓则治本。

2. 集中力量,保住重点

非程序决策面临的常常是一大堆问题和矛盾，校长不可能面面俱到,把一切问题都解决好。聪明的校长大都集中力量，解决一两个重大问题,而对其他问题‘ 视而不见 ”,校长必须注意保持必要的机动力量，后备力量，以便能够及时妥善地处理重大问题和集中力量保重点。

美国著名管理学家艾柯卡说过，在生意兴隆的时候，如果你有工厂是可要可不要的，那你可从从容容地研究它一两年。可是当你处于危机关头时，哪有功夫进行研究呢？你只能把非做不可的十件事写在一张纸上，然后集中全部力量去完成。其他的事情嘛统统抛在一边。在生死关头，你必须设法集中精力，把要做的事尽快完成。艾柯卡在这里把集中力量保住重点的道理讲得再明白不过了。

3. 信息反馈,随机应变

需要全本请访问 www.ertongbook.com