

论建立科学的学校管理方法体系

孙灿成

学校管理学是一门应用学科,因此,它不仅要阐明学校管理的原理、原则等基本理论,而且要说明如何运用这些基本理论来指导学校的管理工作,从而体现它的应用性。学校管理学一定要在“用”字上下功夫;而加强学校管理方法的研究正是重要的一环。

本文参照管理科学的方法体系,结合我国中小学管理实际,论述学校管理的基本方法——行政方法、教育方法、经济方法、法律方法,探究学校管理方法的体系。

一、学校管理的行政方法

(一)行政方法的特点

行政方法是管理活动中最古老、也是最基本的方法。这种管理方法的特点是:

1. 权威性。行政管理方法依靠领导者的权力和威信以及下级的服从,直接影响、控制被管理者的行动。2. 强制性。行政管理方法运用国家权力机构和上级行政领导机关的决议、决定、命令、规章等行政手段,具有强制性。3. 垂直性。行政管理方法是通过行政系统来管理的,因此基本上是“条条”的管理。行政指令一般是纵向垂直性传达执行的,下级只接受一个上级的领导和指挥,横向的命令基本上无效。

(二)学校行政领导的方式与类型

1. 领导方式

(1)强制的方式,这里所说的“强制”,并不等于官僚主义的强迫命令,而是“非执行不可”的意思。学校行政工作要及时、准确、协调一致地进行,学校领导的指令就必须有权威。但是,这种强制必须以行政组织正式授予的权力为依据,只能在某一职位所拥有的权限与职责的范围内对被领导者实行。(2)说服的方式。说服的方式是指学校领导者在工作中,通过启发、商量、讨论、建议等方式,使学校成员接受并贯彻自己的意图。这是一种极为重要的领导方式。(3)示范方式。榜样的力量是无穷的。如果说“说服”是言教,那么“示范”则是身教。示范的领导方式就是学校领导者以自己的模范行动或通过宣传先进人物的先进思想和先进事迹,使群众学有榜样,赶有方向。

在学校管理工作中,强制方式,说服方式、示范方式,要根据学校工作的不同内容和工作者的不同情况,恰当地选择运用,有时还要把几种方式结合起来,才能富有成效。

2. 领导类型

(1)领导决定型。领导决定型,是指决策由领导者独自做出,决策的执行在领导者的高度集

权的控制下进行。其主要特征是依靠职权及威信,以强制的手段影响他人。这种领导类型在学校管理上则表现为:学校的全部教育、教学、总务等各项工作的方针、计划、措施,都由学校领导者决定。这是一种传统的领导方式的类型。

(2)群众参与型。群众参与型,是指吸收被领导者参加决策,实行民主管理。其主要特征是领导者主要的不是依靠职权,而是依靠说服疏导去影响他人。这种影响过程是领导者与被领导者双边沟通,在平等的讨论、协商中,求得认识上和行动上的一致。在学校管理上则表现为:学校的重大决策和重要活动都经教职工参加讨论决定,通过各种渠道吸收师生员工参与民主管理,实行民主监督,并以此增强被管理者的责任感,调动其积极性。

(三)学校行政方法的科学化、现代化

学校行政方法的科学化、现代化应从两方面来考察。一是方法本身;一是执行方法的结果。从方法本身来说,应当:①条理化。学校各项工作的管理都有一定的规范和程序,并且是系统的,而不是随意拼凑和零碎的。②简明化。一是简单,二是明确。方法力戒繁琐,手续力求简便,还要非常明确,使学校成员都知道怎么办。③知识化。方法要建立在科学的基础上,符合学校管理的客观规律,而不是凭老经验办事,更不是想当然,搞主观唯心主义。

从执行方法的结果来考察,其标准应当是:①效率高。或者是相同时间内完成的行政任务多,或者是完成相同的行政任务用时最少。②效益好,保质保量,且经济、节约。

学校行政管理方法的科学化、现代化,它的主要标志是把现代科学的理论、方法和现代科学技术成果应用于学校管理工作,以充分发挥学校人力、物力、财力、时间、信息的效能,提高工作效率。现代科学技术成果内容相当广泛,可用于学校管理工作的很多方面,诸如电子计算机、运筹学、系统分析、统计、预测的方法,都是实现学校行政管理方法科学化、现代化的重要手段。

但是,在实现学校行政管理方法现代化的过程中,必须从我国学校管理的实际情况出发,既要很好地总结、继承和改革传统的管理方法,又要努力学习,吸取并运用现代科学理论和现代科学技术成果中的科学观点和方法,逐步实现学校行政管理方法的科学化、现代化。

二、学校管理的教育方法

(一)思想教育方法的地位、作用和要求

在学校管理过程中,思想教育无疑是主要而有效的方法。在现代管理活动中,人是管理的对象,又是管理的主体。人们的思想状态、精神面貌如何,对于管理功效的提高具有决定的意义。思想教育的目的是提高人们认识世界、改造世界的能力,调动人们的社会主义积极性,它的实质是以社会主义精神文明促进和保证社会主义物质文明的建设。我国学校的思想教育是建立在忠诚于人民的教育事业的共同理想、信念的基础上,它是社会主义学校管理具有本质特征的根本方法。它的作用是:首先,思想教育对于动员群众实现学校目标起着先导的作用。其次,思想教育对于学校各项工作坚持正确的政治方向起着保证的作用。再次,思想教育对于学校的社会主义精神文明建设起着推动的作用。

思想教育方法的要求是:内容要有科学性;形式要注意群众性;方法要讲究灵活性、艺术性。

(二)思想教育的方针和方法

党的十一届三中全会以后,在总结我党历史经验,克服思想政治工作方面的“左”的错误的

基础上提出了思想教育工作的指导方针：疏导。贯彻这个方针必须坚持：(1)要坚持正面教育。(2)要坚持以理服人。(3)要健全疏导系统。

思想政治工作的方式方法是多种多样的，归纳起来，大致可以分为灌输法、激励法和批评法三种。

(1)灌输法。列宁反复强调指出，马克思主义不能在工人运动中自发产生，而只能实行灌输。经常地、有组织、有计划地向师生灌输马列主义毛泽东思想，宣传党的方针、路线、教育方针、政策，进行法制教育、道德教育，提高师生的共产主义觉悟，这是思想教育的基本方法。灌输的主要形式有：报告、讲座、谈话、学习讨论等。

灌输不是生硬的填塞灌注，而是要按照疏导的方针，讲究灌输方法的科学性和艺术性，善于启发、诱导。例如适时掌握师生的心理，善于理论联系实际，注意运用语言艺术的力量打开师生的心扉等。同时，要改变思想工作只是少数人向多数人单向灌输的模式，建立领导者与被领导者双向交流，学校领导干部、师生群众之间的横向交流的模式，使思想灌输建立在民主、平等的基础上。

(2)激励法。学校系统是有目的的系统，目的产生动机，动机指挥行动。学校成员的一切行动都是受动机制约的。学校管理的思想教育方法，就是为了激发师生的动机，使之趋向共同的理想、目标。

激励法是通过对一些思想行为的肯定，使这些思想和行为得到强化和推广的方法。在学校管理中，领导者往往运用这种方法来激发师生的进取心。“人总是要有点精神的。”把精神鼓励与物质利益正确地结合起来，激励的方法就能有效地调动学校成员的积极性。

激励法的类型主要有：①理想、目标激励。②荣誉激励。③情感激励。

(3)批评法。学校思想工作要坚持以正面教育为主。但同时还必须辅之以批评直至惩罚的方法和手段。表扬、奖励，可以使学校成员获得自尊和荣誉。还有利于形成良好的心理气氛，促成全体成员积极向上的心理动势。而批评、惩罚则可以削弱错误行为的影响，并使之转到正确方面来。这种方法有助于学校成员提高明辨是非的能力，既教育本人——防止重犯，又教育大家——防患于未然。

运用批评法，必须遵循“团结——批评——团结”的公式。实行“惩前毖后、治病救人”的方针。要采取实事求是，一分为二，分析的态度，区别不同性质的错误，分清不同的情节和程度，不要“一棍子把人打死”。要动之以情，晓之以理，导之以行。只有以诚相见，推心置腹，才能使批评真正触动被批评者的感情；要充分说理，分析错误缺点的性质、危害及其产生的原因，启发被批评者改正错误、克服缺点的自觉性；引导被批评者向先进人物学习，以实际行动改正自己的错误缺点。

三、学校管理的经济方法

(一)学校管理运用经济方法的依据

首先，教育具有经济的价值。过去，人们往往片面地把教育看成是消费性的部门，这种传统的观念必须改变。必须充分认识到，教育也是一种生产力，具有经济价值。通过教育提高劳动者的素质，即提高未来劳动者的知识水平和技术熟练程度，这对于提高劳动生产率具有重要的作用。从某种意义上说，教育的过程就是把可能的生产力转化为直接生产力的过程。可见，学

校教育对发展生产力的作用是毋庸置疑的。因此,在劳动力商品化的社会情况下,学校教育的过程,即生产劳动的过程,也就必然具有商品生产的某些属性;教育的成果具有经济的价值。

面临着社会主义商品经济的发展,“教育应当从产品经济中走出来”,必须有个相应的转变,使教育的经济价值得到充分的体现。为此,除了义务教育法中规定的任务外,对于在此范围外的教育,特别是高中阶段及高中以上的教育,则需要估量它的经济价值,并以一定的形式部分地体现这种价值。例如,适当收费、有偿培养、有偿服务、成果有偿转让、社会集资、以厂养校等,都是可以采用的经济措施。

其次,教育投资必须讲求经济效益,教育投资是开发智力资源的重要投资,不仅要重视社会效益,而且要讲求经济效益。在我国生产力低下、教育经费比较困难的现实条件下,如何合理使用教育经费,使有限的经费发挥最大的经济效益,是学校经费管理的一个重要课题。

教育投资经济效益的优化,关键是要坚持勤俭办学的方针,少花钱,多办事、办好事,按照勤俭节约的原则,运用经济方法的手段,合理地使用人力、物力和财力,力求以最少的消耗完成既定的任务。

第三,教育经费包干和校园经济的出现,直接关系到教职工的经济利益。教育经费包干使学校有了“财权”,教育经费的管理有了较大的独立自主性,如何合理分配和使用,体现按劳分配的原则,克服“大锅饭”的弊端,提到了议事日程;校园经济的出现和发展,不仅直接地服务于“育人”工作,为实行教育与生产劳动相结合、发展学生的身心提供了条件,而且为改善学校的办学条件、提高教职工的经济待遇提供了重要的经济来源。因此,运用经济方法加强教育经费和校园经济的管理,既关系到学校的发展,更关系到教职工积极性的调动。

总之,学校管理运用经济方法,这是体现教育经济价值的需要;是提高教育投资经济效益的需要;也是实行按劳分配,调动教职工积极性的需要。

(二)经济方法的特点、原则

1. 利益性。在社会主义条件下,人们从事物质生产,直接地是为了满足人们的生活需要,也就是物质利益。人们对经济利益的追求成为生产发展的主要的内在动力。同样,在劳动仍然是人们作为一种谋生手段的情况下,绝不可忽视物质动力在调动教师积极性方面的重大作用。只有使教师的富有成效的工作获得相应的物质利益,才能更好地激发教师的工作热情,完成学校的各项任务。

2. 平等性。把商品经济的竞争机制引入学校,必须为教师创造一个良好的平等的竞争环境。在按照统一尺度衡量劳动绩效和分配上,教师集体和个人获取自己物质利益的权利应是平等的,因此也就具有公平合理性。

3. 多样性。学校有不同的管理部门,教工有不同的工作性质和劳动特点,因此所采用的经济方法也是不同的。

4. 一致性。学校的经济方法必须与学校的经济计划、经济能力相一致。脱离学校的经济能力、超越客观经济条件、学校之间盲目攀比或生搬硬套都会影响经济方法的有效性。

经济方法有以下原则:1. 按劳分配的原则。2. 讲求效益的原则。3. 奖惩结合的原则。4. 全面兼顾的原则。

(三)学校管理的经济方法的运用

1. 教师管理中的经济方法

经济方法在教师管理中的运用,就是通过各种不同的经济手段,如工资、奖金;罚款等为杠

杆,组织、调节各方面经济利益关系,把个人、集体、国家的利益正确地结合起来,通过合理分配,体现社会主义的物质利益原则,以调动学校成员的积极性和创造性。

(1)工资。我国现阶段施行的是国家统一规定的工资等级制度。现行教师工资制度则是以“官本位”为基础,机械地对照国家行政机关制定的。它的弊病在于将教师的职级与国家机关行政级别序列不恰当地对应,抹煞了教育工作和教师劳动的特点,扭曲了教师劳动的价值,从而降低了教师的经济地位和社会地位。

此外,现行工资管理体制,仍然是高度集中、大包大揽,强调统一、平衡,管理过细、过死,部门、地方和学校缺乏自主权和灵活性,教师被死死地框在低水平的“大锅饭”格局中,积极性受到严重的压抑。因此,教师工资改革势在必行。

教师工资改革,就是在宏观控制、微观放活的原则指导下,建立适应教育特点的包括工资水平确定、工资激励机制、工资调节机制和工资管理体制在内的新的教师工资制度。其核心问题是在整体上普遍地提高教师的工资待遇,在个体上切实贯彻按劳分配的原则。在实行教育经费由学校包干使用后,学校在工资总额范围内,可以根据实际情况,灵活地安排工资基金的使用,具有晋级奖励、降级处分、调整学校内部工资关系和增加工资的自主权。不同情况的学校,教师的工资水平可以有适当的差距。

目前,工资体制改革已在一些学校开始推行,并且取得了积极的效果。其基本经验是:根据按劳分配的原则,实行教师工资和责任、工作量、职务级别挂钩;改革劳动人事制度,推行聘任制,实行双向选择(校长有权聘任和不聘,教师有权受聘或拒聘)、评聘公开、面向社会、合理流动。这些经验可资借鉴。

(2)奖金。奖金是对超额劳动和突出贡献的报酬。学校管理运用奖金的经济手段,是根据经济方法的利益性特点,奖励超额劳动,鼓励先进,其目的在于充分调动教职工的积极性。

为了充分发挥奖金的作用,应当使奖金不仅与自己的工作成果相联系,而且与教师集体的工作绩效相联系,与学校的管理效益相联系。如:学校管理效益好,个人就可享受较多的奖金,反之则少。这样就可促进教师不仅关心自己工作成果的大小,而且关心教师集体和学校的工作。

学校实行奖金制,大抵有以下几种形式:

①综合奖。它以全面完成各项工作任务为得奖条件。其优点是要求全面,有利于鼓励教职工全面完成工作任务。

②超工作量奖。这是对教职工超额劳动的报酬。它体现多劳多得的原则,有利于鼓励教职工多作贡献。

③单项奖。根据学校不同工作部门和不同性质的工作而设立的奖励项目。如“教书育人奖”、“教学改革奖”、“优质服务奖”等,给予在某方面有突出成绩和表现的教职工以奖励。

④合理建议奖。其目的是鼓励学校成员献计献策,发扬当家作主的精神。对学校成员所提的建议,只要合理或被采纳,应酌情给予一定的奖励。

⑤科学管理奖。这是为学校领导管理人员设立的奖励项目。领导管理人员工作有方,富有成效,也应取得相应的物质奖励,这有利于增强学校领导管理人员的事业心和责任感,促进学校管理水平的不断提高。

除了充分发挥工资和奖金的杠杆作用外,也还可以采用罚款的经济手段。对那些玩忽职守而给学校工作或经济造成严重损失和不良影响的,可以实行经济惩罚,包括扣除工资和奖金。

但必须区分工作失误与人力所不能制止的偶然因素等不同的情况,合情合理。

2. 学生管理中的经济方法

经济方法不仅运用于教师管理,也还运用于学生管理。除了有偿培养、适当收缴学费(不含义务教育)外,根据一些学校管理改革的经验,有以下几种方式:

(1)优生给奖。把单一的助学金制度改为奖学金和助学金结合,以奖学金为主的制度,或把“奖、助结合”改为“奖、贷结合”,把助学金改为贷学金。以此鼓励学生努力学习。

(2)留级赔偿、补考收费。学生因不努力而留级的,要承担一定的经济责任,进行经济赔偿;对那些虽不留级但需补考的学生,实行补考收费的做法。

(3)退学赔偿。除义务教育阶段实行强迫教育以外,高中阶段以上学生的非正常退学,必须赔偿培养费,以此控制随便退学的不正常现象,稳定学校的教学秩序。

四、学校管理的法律方法

(一)教育法规的性质与特点

教育法规是国家法律体系的重要组成部分。教育法本质则是统治阶级在教育领域的意志的体现。它的根本职能在于建立和维护一定阶级的教育秩序,实施统治阶级的教育方针政策,实现其教育目的。教育法规属于上层建筑的范畴。

教育法规具有法律的一般特点,这就是:

(1)规范性。教育法规建立在法学和教育科学基础上,反映教育的客观规律,并规范人们的行为准则,具有明确性、肯定性、具体性的特点,便于遵守和检查。(2)强制性。教育法规作为法律规范,具有必须严格遵守和不可违抗的性质。(3)稳定性。法律具有较大的稳定性。教育法规是党的教育方针政策的成熟化、定型化、制度化。因此,它一经制定后,不经过法定程序,任何人都无权改变,具有高度的严肃性。“朝令夕改”不利于教育法规(包括学校的规章制度)的施行。

在学校管理中,法律方法与行政方法相辅相成,是学校管理的强有力的手段。

(二)学校管理的法律方法的作用

1. 保证学校必要的管理秩序。2. 调节学校各种管理因素之间的关系。3. 增强学校管理系统的功能。

教育立法,使学校管理有法可依、有章可循,统一认识、统一行动,这就能使系统的功效增长,提高工作效率和管理效益。

《政治学概要》获国家级优秀教材奖

日前,经国家教委审定,我校王邦佐教授编著的《政治学概要》一书荣获全国高校国家级优秀教材奖。