

我国中小学内部组织形式和运作机制分析

张立新

(宁波教育科学研究所, 浙江 宁波 315000)

摘要: 我国现行中小学内部组织强调严格的等级分工, 追求成事而忽视人的主动发展和主观创造性, 这既有组织理论发展准备不足的理论原因, 也有我国教育发展特殊背景的实践因素, 历史的理性反思有助于形成学校组织变革的价值取向。

关键词: 学校组织; 科层理论; 人的发展

中图分类号: G632.47 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008 - 0627 (2008) 04 - 0129 - 04

一、现行中小学内部组织形式特点

我国中小学的学校组织建基于国家行政基础。学校的整个系统中有不同水平的决策层和执行层, 构成组织庞大基础的是教师个体, 然后逐级提高的是备课组、教研组, 再到各职能处室, 最高层的是校长。每所学校都有为教师和学生制定的内容详尽的精确的指导手册, 规章和条例是管理学校的重要手段, 校长就是根据已经制定的制度来解决各种问题和冲突。学校一切工作都是从学校管理任务出发, 条分缕析, 界限明晰, 而且行政权和专业权分化, 专业的运作服从于行政需要的安排。

这种组织形式和运作机制深得科层制组织理论的精髓。科层制理论的集大成者马克斯·韦伯认为, 组织的结构性要素方面强调专门化的权限和任务, 职位按照“层级制”(等级制)的原则加以组织, 官员的选任以专业技术资格为标准; 组织的行为程序要素方面注重非人格化, 规则约束和高度纪律性; 而组织行为结果将是高效、精确、可预期的。^{[1](333)}其中, 合理合法的权力或职权是科层制组织的核心要素。很多企业尤其是行政管理系统凭借此实现了最有效的管理。但是这种组织机制运用在现代学校则暴露出了其固有的一些缺陷。

(一) 学校组织形式过于注重唯上是从的等级分工

如果用形式结构图来显示学校组织则是直线职能型结构形式, 体现了鲜明的三层三线的独立运作特色。

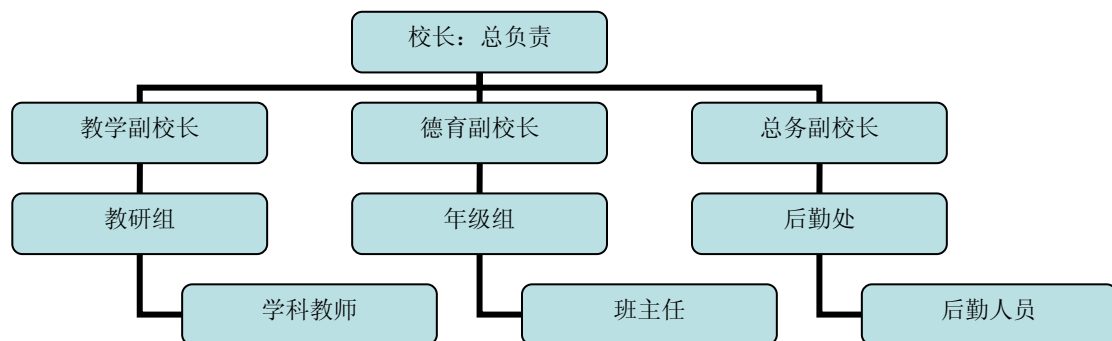


图1 直线职能型的学校结构形式图

收稿日期: 2008-01-05

作者简介: 张立新 (1970 -), 男, 安徽安庆人, 宁波市教育科学研究所中学高级教师, 博士。

1. 注重理性,重视对上负责。强调服从行政命令,学校内部的每一单位,无论是横向的部门或单位,还是纵向的高、中、低层,都是根据劳动分工的原则进行区分和设置的。管理手段上,习惯于用行政手段推动工作,按“校长意志”行事,管理者较多强调学校组织的权威性、等级性以及各种行为的规范性,上级对下级下达命令,下级必须接受和执行,是一种自上而下的管理,忽视了自下而上的民意民情通达,忽视了横向的沟通与协调。

2. 追求职权与职责的严格统一要求。学校中每一单位、单位内每一个职位,均有明确规定的职权与职责,每一处室的主管或职工都必须按规定的职权职责进行工作。教学管理方面,管理者为教学规定了严格的程序与规则,教师备课、上课都有固定的模式,教学的进度要求、教学评价强求整齐划一、标准化,教师成为流水线上机器,教师劳动的特点和教师教学的个性未得到充分的尊重。

3. 严格规章制度,强调学校建立规章制度的至高无上,要求每一名教职员工,无论职位高低,都必须依照规章制度办事。管理方式上,繁琐的检查、评估以及量化管理过多、过滥,既增加教师的负担,又束缚了教师的创造性,特别是把不宜量化的工作量化处理,硬性的量化指标使具有丰富性和多样性的教育、教学活动成了呆板、沉闷、缺乏活力的机械程序。

4. 以“成事”为学校的唯一价值取向,追求高效地完成事务性目标。学校成员被程序化、技术化,服从于事务性的工作安排,不以人的发展为最终目的,不关注个人的具体感受和创造性的培养,强调服从、听话、按部就班。

(二) 学校组织运作机制仅重成事而忽视人的主动创造

我国学校的这种权力高度集中的校一级领导的管理体制,有利于学校贯彻执行国家要求,提高国家政策的贯彻力度。严格的等级管理,在机构运行良好的条件下,有助于上下一致,提高管理效率。但是由于科层制组织结构本身固有的一些特点,使处于学校顶层的学校领导对基层情况的把握基本上是采纳下一级领导的汇报,很难及时透彻地了解基层教师的心态和要求,对学校教育生活中即时的问题和发展机遇也缺乏足够的敏感。基层教师一般很少有机会介入各个层次的决策过程,即使是对专业事务也没有太多的发言权。尽管备课组长、教研组长和年级组长等常常是专业上的权威,但他们通常做为校长在基层的权力执行代表,无法全面地关注全体教师的意见。而由于权力过于向行政管理偏移,势必削弱了作为一个专业场所的学校的专业权力发挥,作为学校教育生活中主要的专业组成人员教师们在决策中的权威作用被忽视。这对于培养富有主体精神的时代新人的现代教学来讲,教育教学必需的创造性智慧被追求完成上级指令的价值导向压抑。人处于被动执行、机械运作的地位,追求效率,以完成工作任务为旨归,而忽视人的主动创造,忽视人的主动发展。基层的自主权受到限制,基层创造性被钳制,学校管理者和教师都沦为了活的工具,整个学校组织呈现物化状态,被动的应付着各自的上级布置的任务,高能耗低效率地维持着运转。

二、现行一般中小学内部组织形式成型原因

组织这种形式出现很早,但是我们所熟识的组织形式则要到工业革命引发下的经济扩张时期,在19世纪的欧洲和美国才初具雏形,“组织的发展已成为高度分化社会中的主要机制,通过这个机制,人们才有可能完成任务,达到对个人而言无法企及的目标”。^{[1](334)}由于组织是在这样的环境中得到飞速发展的,因此考察组织这一时期的发展历史可以追寻到现行一般学校组织成型的根本原因。

(一) 管理中的科学主义思想主导着组织理论的发展

对组织发展的关注得从讨论有效管理入手。“科学管理之父”FW泰罗(Frederick W. Taylor)较早系统地研究技术、工作和组织结构之间关系,他注重规范的结构和规则,把工作系统看作自上而下完成管理责任的“指挥和控制”,重在帮助工人在较短的时间内,以更高的效率完成其工作。法国人亨利·法约尔(Henri Fayol)在一个更加概括的组织层面上专注于组织设计,认为组织的有效管理是通过五个步骤来实现的:计划,组织,指挥,协调和控制。同时特别强调统一指挥、集权、主动性和士气。很清楚,泰罗和法约尔是创造了一个管理的时代,西方世界也正变成一个“组织化

的社会”。但是随着工业化社会逐渐形成，人们普遍感受到，人与人、组织与组织之间的冲突加剧，人们得拼命学会与环境相处，才能在新的社会中成功地生存下去，前工业时代比较简单的社会和政治组织形式，在新兴的工业化社会里生来就是无法适应的了。马克斯·韦伯的“科层组织理论”应时而生了，其理论特别适合庞大而复杂的企业需要，是把庞大组织的损耗与不合理减少到最低限度的一种尝试。现代组织理论取得了长足的发展，产出了如需求理论、目标设置理论、强化理论、工作设计理论、公平理论、期望理论等等可以统称为“激励理论”的若干成果，成为现代社会设置组织机构的理论基础。但无论人际关系理论还是激励理论，调动员工参与感和积极性的意义，最终指向的还是产品、效率和利润。

通过对组织的历史发展过程的梳理，不难发现组织自诞生之日起，就深刻的打上了工业经济社会的烙印，管理中的科学主义思想占主导地位。为了实现一定的社会目标，而完全把人置于一种工具位置，成立组织的价值取向是为了达成某项“社会业绩”，而丝毫不顾及人的发展，考虑不到人的需求、人的主动性。哪怕是现代诸多的形形色色的组织理论关注了“人”的因素，但最终的意义还是换取“事”的成功。我国现行一般学校的组织形式在特定的历史背景下就深受管理科学主义的影响，而一味追求效率，以“成事”为唯一价值追求。

（二）我国学校组织发展深受政治影响而强调权力重心上提

建国以后，我国的教育行政管理体系是以新中国政治经济以及教育发展的现实为基础，是当时中国社会发展的必然反映。^[2]我国学校组织是在主流意识形态的指导下，效仿行政管理体制以科层制为组织形式迅速扩张弥散并最大限度地组织、规制整个教育系统，使我国的教育管理体系表现出高度组织性、同一性和纪律性，行政色彩浓厚。这种在强烈的政治背景下诞生的科层管理制度曾经对我国教育产生非常重要的积极作用，取得过重大成就，“在教育资源还较贫乏的情况下，采取集中统一的领导，由国家包办的做法，也确实能集中力量较快地培养出急需的人才”。^[3]

学校内部管理体制是整个教育行政管理体制的重要构成，是教育发展的基础和关键环节，宏观体制上的集中统一的领导方式，也渗透进了学校内部的组织结构，机制运作上也表现出极为浓厚的行政色彩。首次以国家意志对学校内部管理进行详细规制的是1963年中共中央转发《全日制中学暂行工作条例（草案）》和《全日制小学暂行工作条例（草案）》，直到今天，很多中小学的组织结构和运行机制仍然如此。^[4]但是任何制度的环境总是相对的，随着经济建设和社会发展的需要，社会的急剧转型，学校组织变革出现了巨大的政策空间和发展空间。

组织毕竟只是一种由个体所创造的、被用来追求特定目标的协作结构，深入到组织运作的过程中考察，可以发现组织一直面临着两件似乎矛盾的事情。一方面，每个组织必须把其工作分解为不同的任务或部分，要求应该是富有效率的，最经济的把投入变为产出；另一方面，为了实现组织的更高效益，实现可以超越单纯经济效益的目标，组织又必须强调协同，强调对人的激励和培养，把分解的专业化的部分变成一个一致的整体。尤其是学校组织，每一项活动从决策、设计、组织、实施到反思与重建，“成何人”、“如何成人”始终是关注的中心，学校中的每一个人，都应该是学校发展共同愿景的分享者，学校组织、制度和文化自我更新的变革者，领导和管理活动的参与者、合作者与责任人。因此在组织内部，分解工作的本能倾向与同时关注人的发展，整合相同的专业化工作之间的存有一定的张力，两者固有地与生俱来地存在于组织之中。对人的主动发展开始关注，渐渐地演化出新型组织，出现新的管理思想，这就为学校组织变革要追求促进人的发展的价值取向，天然地埋设了组织根源和实现的可能性。

参考文献

- [1] Weber M. The theory of social and economic organization[M]. New York: The Free Press, 1947.
- [2] Parsons T. Structure and process in modern societies[M]. Glencoe, IL: Free Press, 1960: 41.

[3] 刘佛年. 中国教育的未来[M]. 合肥: 安徽教育出版社, 1995: 138.

[4] 瞿葆奎. 教育学文集: 中国教育改革[M]. 北京: 人民教育出版社, 1991: 418.

An Analysis of Internal Organization and Management Mechanism in China's Primary and Secondary Schools

ZHANG Li-xin

(Ningbo Institute of Education Science, Ningbo 315000, China)

Abstract: The article tries to reveal the causes for the ignorance of personal initiatives and creativity in the strict hierarchical organizational system in primary and secondary schools that gives much importance to achievements. This demerit mainly results from deficient theoretical research and China's specific context of educational advance. The author suggests that rational retrospection be helpful to the value orientation in school organization.

Key words: school organization; theory of hierarchy; human development

(责任编辑 赵蔚)

(上接第 50 页)

Utilization Deficiency and Countermeasures in Strategy Development

LIU Dian-zhi, CHENG Mao-fang

(School of Education, Suzhou University, Suzhou 215123, China)

Abstract: "Utilization deficiency" is a common phenomenon in children's strategy development. This paper analyzes the causes for "utilization deficiency" from 5 aspects: age, cognitive factors such as limited cognitive resource, strategy conformity and inhibition ability, basic knowledge of strategy use like cognition, background knowledge, and conditional knowledge, subject experience and strategy training. The writer, thus, suggests that "utilization deficiency" be avoided by instructing children to restrain their predominance reaction and the conditions of strategy use, assigning them proper tasks in the "zone of proximal development"; and attaching much importance to their emotional experience and individual differences.

Key words: strategy development; utilization deficiency; conditional knowledge; emotional experience

(责任编辑 赵蔚)

(上接第 67 页)

Development of Digital Memory Span of 6~12-aged Children

WU Wei-guo^{1,2}, SU Yan-jie¹

(1. Dept. of Psychology, Peking University, Beijing 100871, China; 2. School of Postgraduate, Capital Institute of Physical Education, Beijing 100088, China)

Abstract: The article adopts the Illinois Test of Psycholinguistic Abilities (ITPA) to explore the development of digital memory span by sampling 458 pupils. The results show that no significant difference exists between boys and girls in the digital memory span. The digital memory span will widen with age or grade increasing. Additionally, 9 or 9.5-year-old pupils' forward memory span is relatively close to that of adults while backward memory span is still sustainably developed. An analysis of covariance reveals that the development of digit memory span is influenced more by grade.

Key words: pupil; digit memory span; analysis of covariance

(责任编辑 赵蔚)