

论学校目标管理的优化

孙 飞

(山东省枣庄市薛城区实验小学,山东 枣庄 277000)

【摘要】当今普遍流行的学校目标管理模式存在着一些突出问题,诸如:重视短期效益的实现,忽视教师的可持续发展;重视目标体系的稳定构建,忽视教师创造能力的培养;重视目标要求的整齐划一,忽视教师教学特色形成;重视工作成果的量化评估,忽视教师自律能力的锻炼。必须坚持以师为本,从目标体系、管理过程、评价方式等诸方面加以优化。

【关键词】学校目标管理;存在问题;优化

【中图分类号】 G40-058 **【文献标识码】** A

【文章编号】 1002-1477(2007)06-0071-03

20世纪50年代年美国著名管理专家彼得·德鲁克(Peter. Druker)融合泰罗(Taylor)的科学管理理论和梅奥(Mayor)等人的人际关系理论提出了目标管理理论,最早运用于企业管理领域。学校目标管理是学校管理对企业管理思想的引进和应用。20世纪80年代,我国一些学校管理者开始运用目标管理思想来指导管理实践。逐渐地目标管理这一最具实践意义的管理思想成为当今普遍流行的学校管理模式。

一、当前学校目标管理中存在的突出问题

目标管理模式的出现,是当代管理理论和实践发展的要求。自其诞生之日起,便以其面向未来的特点促进了管理的发展和创新;以其管理的系统性,增强了员工的整体观念,保证了整体目标的实现;以其对成果的重视,克服了“干好干坏、干多干少都一样”的大锅饭管理作风,克服了“做表面文章”的虚假风气;以其强调所有成员的参与意识,而成为具有激励效应的激动人心的管理。尽管目标管理在学校管理中已取得巨大成就,焕发出勃勃生机,但由于对目标管理使用不当,在当前很多的中小学管理中还存在一些突出问题。

1. 重视短期效益的实现,忽视教师的可持续发展

学校教育目标具有长效性和迟效性的特点。目前的学校目标管理中存在着追求眼前短期效益而忽视长远效益,忽视教师的可持续发展的现象。如在教育教学管理中过分注重升学率、高分率,忽视学生的素质教育;过分注重教师的教学成绩,忽视教师的教育科研能力;在教职工人事管理上,注重使用,轻视培养;在学校教育教学改革上,追求容易显效的改革项目,而忽视基础性、长远性的科研课题。凡此种种,均未立足于教师能力的培养和素质的提高,未着眼于学校和教师今后的发展。

2. 重视目标体系的稳定构建,忽视教师创造能力的培养

当前中小学教育面临前所未有的巨大变革,新的思想、新的管理不断涌现,这就使学校的管理因素出现了愈来愈大的随机性。由于目标管理强调目标体系的双向建构,强调组织目标、部门目标与个人目标的协调一致,从而导致目标体系呈现出“牵一发而动全身”的“超稳定性”。又由于部分学校管理者认为一旦有了稳定的目标管理体系和

【作者简介】孙飞(1969-),男,山东枣庄人,中学高级教师,校长兼党支部书记,山东省2006年度创新人物,山东省骨干校长,山东省特级教师,全国百名优秀校长。

考核办法,便可“高枕无忧”。不能主动根据情况变化迅速调整相关管理对策,修订目标管理考核办法,致使学校目标管理对环境变化的适应力表现为僵化有余,弹性不足。这必然导致教师为完成既定目标而工作,不能尽快地去开拓新的工作领域,增长新的工作才干,阻碍了教师创造能力的发展。

3. 重视目标要求的整齐划一,忽视教师教学特色形成

当前学校目标管理在目标设置上强调对教师的控制和监督,强调服从性、计划性和统一性,强调定量评价。目标体系纵横交错,涵盖工作的方方面面。分值划分具体、固定、缺乏弹性。教师疲于应付,平均用力,无暇顾及持续发展、形成特色。全面而具体的量化管理客观上阻碍了教师教学特色的形成。

4. 重视工作成果的量化评估,忽视教师自律能力的锻炼

教师工作岗位目标制定以后,管理者便投入相当的精力来对教师进行量化考核。量化评估是运用数理统计的原理和方法,将教师的工作效果,用数值来表示,并根据数量统计结果得出评价结论,兑现奖惩。教师要得到良好的评价,就要赢得好分数,很多教师不是潜心研究教学,提高质量,而是诚惶诚恐地应对量化评估,以免扣分。久而久之,赢得分数便成了教师追求的目的。对事业的追求,对学生的热爱,对工作的责任便逐渐被分数所取代。这样便把富有创造性的工作变成了以分数定量的机械划分,教师的工作变成机械操作,统一指令,变成了听话的“机器”。原本高尚自觉的行为完全由分数来调节控制,逐渐丧失了工作的积极与主动。工作降低到他律水平,教师的自律能力逐渐萎缩。

二、坚持以师为本,优化学校目标管理

出现上述种种问题的原因是,过分强调了目标管理的理性因素,而忽视了人的因素。诚然,“理性化是现代教育管理的基本特点,……管理是人的理性行为,教育管理人员在进行教育质量的评估和检查的时候,总是先有理性的思考,后有管理的行动。”^[1]但注重人性因素,强调非理性管理的恰当运用,已成为现代学校管理的发展趋向。在科学技术高速发展的今天,人们更加关注人的

自由、人的情感、存在与价值。尊重、理解、沟通、信任等人文精神,再次成为时代的呼唤。在被管理者的主体意识不断觉醒的现代社会,我们必须反省我们的管理理念,寻求管理的新突破。在学校所有的管理要素中,教师管理是第一要素,在“以人为本”中树立“教师第一”的管理思想,全面优化学校目标管理。

1. 着眼发展,构建目标体系

(1) 优化目标设置,促进教师可持续发展及教学特色的形成

目标体现了学校的决策方向。美国经济学家西蒙(H. A. Simon)提出“管理就是决策”;陈孝彬教授在其《教育管理》一书中也指出:“没有目标就没有管理可言,管理就是向着预定目标步步逼近的过程。……管理的关键在于决策”,在目标管理中,我们必须优化设置工作目标。首先,针对目标管理中出现的“短期化”倾向,在学校的目标规划中,必须把长远发展蓝图和实现中、短期目标统一起来。当近期目标和长远目标发生冲突时,要协调好两者的关系,不要为一时得失而毁掉教师、学校的发展前程。在目标体系中,不仅重视对教师教学质量的评价,更应重视对教师教育科研能力、终身学习能力的评价,充分利用管理目标的导向和评判功能,引导广大教师实施可持续发展。

其次,由于过于具体细致、注重形式的量化指标条文会限制教师教学特色的形成和发展,所以目标量化体系的确定,最好是粗线条地反映教师工作量化内容。如将教师工作大体分为教育、教学、教育科研等几个大的方面。每一方面可规定每达到一个层次或提高一个层次记多少分,不规定最高分值,做到上不封顶。既兼顾教师的一般要求,鼓励教师全面发展,又可给教师一个自由发展的空间,鼓励其在某一方面脱颖而出。

(2) 双向构建目标体系,提高教师的主体地位及自律能力

教师的主体性是教师作为教育活动主体的本质属性,只有充分发挥教师的主体性,才能使其积极地投入工作,不断完善自己,焕发出自我发展的更大能量和兴趣,从而达到可持续发展。《教育一财富蕴藏其中》一书指出“应进一步吸收教师参与有关教育的各种决策。……同样,学校的行政管理、监察和教师评价系统从吸收教师参与决策过

程中只能获得好处”。在目标管理中,最重要的是要双向构建目标体系。目标的分解与展开严格禁止自上而下的指令方式,要通过上下级充分协商与讨论,取得共识,最后形成完整的目标体系,做到既能实现整体目标任务,不失法度,又符合广大教职工的个人意愿。这种自上而下、自下而上的双向构建的目标体系有利于调动下级的工作积极性,有利于正确理解和确立各自的职责和权利,提高教师工作中的自律意识。

2. 合作配合,优化管理过程

首先,加强合作配合,为教师成功实现目标提供热情支持。教师管理过程是合作配合的过程,管理者不仅仅是命令教师,而应提供各种机会,让教师去锻炼发展。不应逼迫教师在地上爬,而应给予热情的鼓励、积极的支持和真诚的帮助引导教师向天上飞。要有计划地组织教师学习进修,并在学习的经费、时间上给予大力支持。同时因地制宜地为教师创造学习机会,或开展教师之间的互相学习和教学研讨活动,帮助其顺利实现工作目标。

其次,加强分层管理,提高目标完成的效益和质量。学校工作目标能否按期、按质、按量地实现,在很大程度上决定于能否分清主次,按层次进行目标管理。从上到下实行权力下放,保证责任者为实现目标必须具有的自主权。同时层层明确责任,使目标责任层层分解。校长在目标管理中只抓两项工作:一是根据学校总目标对中层各部门发出指令,并适当授权发挥他们的创造性,最后考核指令的执行情况;二是着重解决下层各部门之间不协调的关系,对有争议的问题做出裁决。领导只做领导的事,各层次做各层次的事,使学校对各项工作的管理做到提纲挈领,纲举目张。

再次,加强监督反馈,不断完善管理机制和管理方法。学校管理者要组建高效、公正的管理机构,对教师完成目标的进度和质量进行令群众佩服、信服的考核。同时必须建立立体交叉、多维的信息网络,密切关注学校目标管理活动的运行状态是否与确立的目标体系相符。一旦出现问题,管理者可通过畅通的信息渠道迅速了解情况,找到问题,对症下药,并迅速通过信息反馈渠道对不恰当的目标设置和管理行为做出修正,确保目标

管理不致于出现目标值的偏差。这样便能根据实际形势的变化迅速地调整管理对策,培养教师适应新的工作环境、应对新的工作任务的能力。

最后,实施情感工程,体现人本管理,实现理性与非理性管理的融合。心理学家研究证明,人要在心理上维持认知的平衡,需要解释自己行为的合理性。教师在完成目标任务的过程中都要有一个理由来支持。在实施目标量化评估的过程中,学校管理者要做好细致的思想工作,积极引导教师的内在需求,让教师产生“我要这样做”的愿望,不要变成量化分数的奴隶。在实施刚性管理的同时,努力探索情感优化的有效途径。充分发挥工会、职代会及学校思想政治工作的优势,对教职工的福利待遇、公费医疗、文体活动、学习进修、工作生活条件等各个方面给以充分的关爱,创造一个“不好意思不释放能量”的氛围,满足教职工的正当需要,铸造“学校爱我,我爱学校”的“双爱精神”,探索一种刚柔相济、以人为本的管理模式。

3. 协同自评,优化评价方式

首先,对教师工作的评价可采取协同自评的方式进行,不仅有学校管理机构的评价,还可与群众互评、教师自评相结合,来考核教师的工作绩效,改变原来单向的、垂直的评价方式。学校管理者在帮助教师评价的时候,应立足于教师的发展,让教师对照目标要求在自我评价中认识自己、发展自己,看到自己的成功和力量,提高自己的自律意识,同时也找到自己的不足,满怀信心地改正缺点,努力工作。

其次,在评价意向上实施发展性评价。学校在实施目标管理过程中,不应只看行动结果,应看重行动过程。把奖励放在“一直在努力”的教师身上,放在说明教师自身进步的位置上,鼓励教师在这种奖励的推动下去进一步完善发展自己。同时针对不同的教师应有不同的评价标准,一个特级教师、教学能手、学科带头人绝不能和一个新毕业生使用同一个评价标准,只有这样才能形成不同层次的教师自信、自律、自强的良性循环。

[参考文献]

- [1] 陈孝彬. 教育管理[M]. 北京: 北京师范大学出版社. 1999:49.

[责任编辑:何宏俭]