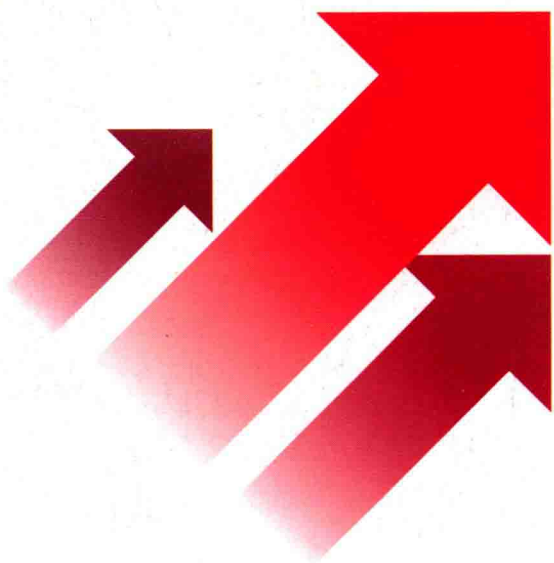


主编 / 范俊明



# 走向卓越

——中小学校卓越绩效管理导引



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

主编 范俊明

# 走向卓越

——中小学校卓越绩效管理导引



华中科技大学出版社  
<http://www.hustp.com>

## 图书在版编目 (CIP) 数据

走向卓越: 中小学校卓越绩效管理导引 / 范俊明主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2017.7  
ISBN 978-7-5680-3119-6

I. ①走… II. ①范… III. ①中小学-教师评价-研究 IV. ①G635.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 153055 号

走向卓越: 中小学校卓越绩效管理导引

范俊明 主 编

ZOUXIANG ZHUOYUE ZHONGXIAO XUEXIAO ZHUOYUE JIXIAO GUANLI DAOYIN

责任编辑: 赵丹

图书策划: 李娟娟

封面设计: 一壹图书

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国 武汉)

电话: (027) 81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编: 430223

印 刷: 武汉科源印刷设计有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 260 千字

版 次: 2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

  
华中出版

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究

# 《走向卓越——中小学校卓越绩效管理导引》 编写委员会

主任：覃照

副主任：翟秀刚 张金华 杨敦雄

主编：范俊明

副主编：李满堂 马明贵

编者：谭子刚 雷勇军 黄海燕 谭新艳 杨德强 杨勇

吴爱铭 王桂林 王友现 杨向东 郑勇 伍红春

# 序

王应华

质量发展是兴国之道、强国之策。国务院在 2012 年颁布了《质量发展纲要（2011—2020 年）》，指出“坚持以质取胜，建设质量强国，是保障和改善民生的迫切需要，是调整经济结构和转变发展方式的内在要求，是实现科学发展和全面建设小康社会的战略选择，是增强综合国力和实现中华民族伟大复兴的必由之路”。为此，我市构建大质量工作格局，突出质量工作地位，实施质量发展战略，为服务宜昌社会经济发展大局做出了积极贡献。

卓越绩效管理是国际上广泛认同的一种综合绩效管理的有效方法，源自美国波多里奇奖评审标准。2010 年宜昌市政府引入了卓越绩效管理模式，并将其作为政府质量奖（三峡质量奖）标准。企业导入卓越绩效模式，能全面提升企业内部管理水平，推动企业技术创新，丰富企业文化内涵，实现企业跨越式发展。

卓越绩效模式也同样适用于教育行业，它要求学校必须遵循教育事业发展理念，以前瞻性的视野、敏锐的洞察力，确立学校的使命、愿景和价值观，带领全体教职员员工实现学校的发展战略和目标；它要求明确学校发展定位，培养与提升核心竞争力，以学校的战略统领各项管理活动，获得持续发展和成功；它要求辨识和细分学生类型，将学生当前和未来的需求、期望和偏好作为提高管理水平及不断创新的依据，从而提高学生的满意度和忠诚度；它要求关心、理解、尊重、激励教职员员工，促进教职员员工的发展，保障教职员员工的权益，提高教职员员工的满意度和忠诚度。既要重视过程，更要关注结果，通过卓越的过程管理，才能实现卓越的结果。由此可见，

卓越绩效模式的管理理念与当前教育改革的理念完全吻合，卓越绩效模式的管理方式与当前教育管理现代化的要求完全一致，导入卓越绩效模式能助推教育改革，提升教育质量。

从2014年起，我市开始在宜昌教育系统推广卓越绩效管理模式。目前，已经有30多所学校导入实施卓越绩效管理，其中，葛洲坝中学通过导入卓越绩效模式，优化学校管理，在2016年获得了“宜昌市三峡质量奖提名奖”。枝江一中总结探索和实施卓越绩效管理的实践经验，出版了《从平凡走向卓越》专著。宜昌市实验小学“中小学卓越绩效管理”亮相2016年全国教博会展台，受到与会者的热捧。在推进过程中，我市研究团队以《卓越绩效评价准则在教育组织中的应用指南》为依据，借鉴深圳等地实践经验，结合我市教育实际，先后研究和制定了一系列技术性文件。这些技术性文件的开发和制定，为我市中小学校卓越绩效管理的推广应用、实践指导、组织管理提供了技术支持。

《走向卓越——中小学校卓越绩效管理导引》一书，就是我市教育系统卓越绩效管理模式应用研究的成果汇编，本书包括卓越绩效“评价准则”“应用指南”“策略指引”和“案例示范”四个部分的内容，阐释了宜昌市教育系统卓越绩效模式的理论与标准，展示了组织实施卓越绩效的实践策略与操作路径，解答了在操作过程中认识和方法上的困惑和疑难。可以说，这本书具有前瞻性、原创性和借鉴性，对中小学校导入和实施卓越绩效管理模式具有普遍的指导意义。

相信《走向卓越——中小学校卓越绩效管理导引》这本书，能引领我市教育系统学校用战略的眼光审视教育，将国际先进管理技术与宜昌教育管理实践相融合，将卓越绩效管理模式与学校现行管理方法结合，将学校共性发展与提升学校核心竞争力相结合，不断增强管理改革内生动力，建立起可持续发展、不断改进的管理体系，打造宜昌卓越绩效管理教育品牌，为实施质量强市战略，促进全市经济社会又好又快发展做出突出贡献。

（王应华 宜昌市人民政府副市长）

# 目 录

## 评价准则篇

1 评价标准的体系 .....	002
2 标准制定的原则 .....	003
3 标准所持的核心理念 .....	004
4 标准的内容构成 .....	005
4.1 学校领导（120分） .....	006
4.2 学校战略（85分） .....	007
4.3 学生、相关方与市场（85分） .....	008
4.4 以教职员工为本（85分） .....	009
4.5 过程管理（85分） .....	010
4.6 测量、分析和知识管理（90分） .....	011
4.7 结果（450分） .....	012
5 评审细则 .....	015
6 附录 .....	030
6.1 评分原则 .....	030
6.2 评分指南 .....	031

## 应用指南篇

1 导读 .....	037
2 框架图 .....	037
3 核心理念 .....	039
4 标准条款解读 .....	040
4.1 学校领导 .....	042
4.2 学校战略 .....	046

4.3 学生、相关方与市场 .....	050
4.4 以教职员员工为本 .....	053
4.5 过程管理 .....	057
4.6 测量、分析和知识管理 .....	060
4.7 结果 .....	064
5 附录 .....	067
5.1 关键术语与定义 .....	067
5.2 评分表 .....	078
5.3 评分系统 .....	079

## 策略指引篇

1 范围 .....	088
2 规范性引用文件 .....	088
3 术语、定义和缩略语 .....	089
4 标准类目 .....	089
4.1 学校领导 .....	089
4.2 学校战略 .....	104
4.3 学生、相关方与市场 .....	111
4.4 以教职员员工为本 .....	137
4.5 过程管理 .....	157
4.6 测量、分析和知识管理 .....	164
4.7 结果 .....	179

## 案例示范篇

1 学校领导 .....	203
1.1 领导作用 .....	203
1.2 学校治理 .....	214
1.3 社会责任 .....	215
2 战略规划 .....	219
2.1 学校战略 .....	219
2.2 战略实施 .....	224

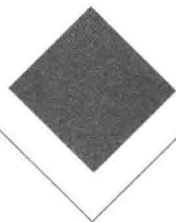


2.3 战略规划的结果 .....	225
3 学生、相关方与市场 .....	227
3.1 了解学生、相关方与市场 .....	227
3.2 服务效率的提升 .....	228
4 以教职员员工为本 .....	229
4.1 教职员员工资源管理 .....	229
4.2 教职员员工资源开发 .....	234
5 过程管理 .....	234
5.1 过程的识别与设计 .....	234
5.2 过程的实施与改进 .....	247
6 测量、分析和知识管理 .....	252
6.1 测量、分析与改进 .....	252
6.2 信息技术和知识管理 .....	254
7 结果 .....	255
7.1 学生学习和过程的结果 .....	255
7.2 以学生和相关方为关注焦点的结果（略） .....	259
7.3 以教职员员工为本的结果 .....	259
7.4 领导和治理的结果 .....	260
7.5 预算、财务和市场结果 .....	261
后记 .....	262

# 评价准则篇

---

宜昌市教育质量奖评价标准



本评价标准主要依据《宜昌市三峡质量奖制度标准汇编》中的《教育类》制度标准。其意义在于引导学校和管理实践、教学实践中体现先进理念，追求更高标准，不断以创新激发内生动力，实现可持续发展的全面发展，创造卓越绩效。

## 1 评价标准的体系

本标准由“标准制定的原则、标准所持的核心理念、标准的内容构成、评审细则和附录”五个部分构成。标准制定的原则阐述了标准的立意与功能。标准所持的核心理念是整个标准全部要求的基础和评价的主线。标准的内容构成列出了评价的关键要素，概括了战略策划、管理育人、质量立校、创新驱动、测量分析、结果运用、重视服务对象的需求等，并据此揭示了学校获得卓越绩效的内在逻辑。评审细则基于最佳实践提出了评审操作要点，并非是完全限定性的，凡是创新发展的思路和方法，尽管与本标准或细则不能完全对应，也应充分鼓励和肯定。附录包括评分原则、评分指南等。

## 2 标准制定的原则

标准制定的原则反映了标准的特征，体现了标准应有的功能。

(1) 导向性——实现管理升级与转型。执行本标准，学校的经营管理就会沿着本标准所指引的路径发展。本标准所遵循的基本价值导向就是全面贯彻党和国家的教育方针、追求办学水平与学生全面发展的高质量、力求使教育发展与宜昌市经济社会发展相适应。

本标准是对最佳教育、教学组织行为的细化与量化，反映了教育行业的特点与规律，是《宜昌市三峡质量奖制度标准》在教育行业的具体化。同时，又是三峡质量奖创新生态体系中的有机组成部分。本标准将引导宜昌市教育系统的各级各类学校和组织在高质量发展上取得实效，为宜昌市的经济社会发展打下坚实的人才培养基础。

(2) 先进性——借鉴与完善。标准结合并沿用了国际前沿质量理论与优秀组织的成功实践，提高了管理的起点水准。标准强调可持续竞争力，追求综合绩效。围绕“最佳实践”提出的细化标准，从“符合度”和“成熟度”两个方面进行全面科学考察，让先进者不断超越自己、落后者加速发展可赶上并超越先进者。

(3) 统摄性——开放、包容。本标准重在提供一个评价的思路和框架。在本标准的思路和框架中，关键的质量要求以及提炼出的评价要点，同我们以往的工作是一脉相承的。同时，标准的依据和要素是指导性而非限定性的，以鼓励各级各类学校创新发展，形成差异化发展的特色。

(4) 对应性——实用、操作性强。本标准体现了以科学实用的程序、标准和方法，去追求有效的结果的管理思想。“目标”通过“过程”指向“结果”；“过程”要素和“结果”要素相统一，形成强有力的因果联系。标准强调行动以及行动的优化展开，力求学校管理与教育教学的实际有效对接，体现了较强的操作性。根据实践与发展的状况，本标准将动态修订，以保证其适用性。

### 3 标准所持的核心理念

本标准所持的核心理念基于我们对教育质量的认识以及对高水准办学经验的总结。理解并践行核心理念，有助于我们坚定地执行本评价标准。

(1) 突出质量根本。质量立校是根本，学校应秉持卓越绩效的理念追求卓越的质量，那种只顾眼前利益不顾后续发展的管理思维以及用时间加汗水所取得的“质量”不是“卓越”的应有之义。因此，学校必须既注重当前质量的稳定增长，又追求未来可持续发展的全面发展。

(2) 突出创新驱动。创新是永葆生机的源泉和转型升级的动力。学校的创新一是基于改进管理效能的管理制度、管理行为的创新，二是基于优化教学行为的教授方式以及学习方式的创新。学校的创新具有继承性和渐进性特点，不是凭空而来的颠覆性设计。学校应主动适应教育发展的新形势，洞察需求，勇于变革，在技术、人才、制度、知识、信息等方面不断转型升级。

(3) 突出系统管理。系统构成整体，本标准所指的系统管理，即围绕统一的目标，管理整体及其部分，实现对关键过程、包括人力资源等环节的统筹管理、同步推进，促进各构成要素的协调一致，实现效益的最大化，并基于结果来改进绩效。

(4) 讲求顶层设计。强有力的领导与领导团队是持续成功的保证。领导人通过合理的战略规划、有效的资源配置，体现其高瞻远瞩、运筹帷幄和顶层设计的能力；而领导团队的科学决策以及强大的执行力，是克服困难、获得成功并保持竞争力的关键。

(5) 追求持续发展。创造价值就是有所作为、有所突破。学校导入“卓越绩效管理模式”或者是导入“卓越绩效”七个模块中的任意一个模块后，推进了学校的发展和进步。那么，在本标准评价中，现

在比过去做得好，就应该视为创造了一定的价值。如此持续下去，学校得到长足发展，就一定会创造出较为显著的价值。

(6) 力求和谐共赢。学校的发展需要把握好环境变化、行业趋势和自身特征，在发展中科学定位，不断优化外部和内部环境；重视社会评价，满足服务对象的需求，领会和贯彻好上级的要求，最大限度地调动的员工的积极性和创造热情，不断优化人际关系、组织与组织间的关系。

## 4 标准的内容构成

### 学校简介

学校简介提供一个了解学校特质和运营的全方位视角，包括本学校内部和外部的运营环境，学校的特质、行业地位、优势，以及组织架构、人员设施情况和管理方式等。

在报告中可选择但不限于从以下方面进行说明。

#### 学校的概况：学校的关键特征是什么？

##### (1) 学校的环境。

简述学校的基本情况、主要的特色教育方案和服务及其向学生的提供方式；学校的使命、愿景和价值观，以及学校的核心竞争力、文化特色；教职员工概况，如学历水平、年龄和职称构成等，关键需求、期望及福利制度等；学校的设备、设施和技术；学校运营的法律法规和政策环境，包括法律法规、强制性标准、教师资格认证等要求。

##### (2) 学校的关系。

①学校的结构和治理体制，学校的治理机构、高层领导和上级组织之间的关系；

- ②不同的学生细分、相关方群体的关键需求、期望和差异点；
- ③关键的供方和合作伙伴的类型，以及在学校以学习为中心的过程中和创新过程中所起的作用；
- ④与关键供方、合作伙伴和其他相关方的关系和沟通机制。

## 学校的现状：学校的战略现状是什么？

### （1）竞争环境。

简述学校在教育领域或目标市场中的竞争地位、规模和发展情况，竞争对手的类型和数量；决定学校能否赶上并超越竞争对手、取得成功的关键因素，正在影响竞争格局的关键变化，创新和合作机会；竞争对比和标杆对比数据的主要来源，获取能力的局限性。

### （2）战略背景。

学校在教育方案与服务，人力资源以及持续运营等方面的战略挑战和战略优势。

### （3）绩效改进系统。

明确学校的绩效改进系统与总体方法，包括从评价、改进与创新到知识分享的方法系统。

## 4.1 学校领导（120分）

学校领导是引领和推动学校持续成功的核心力量。它包括领导作用、学校治理和社会责任三个方面。

在报告中可选择但不限于从以下方面进行说明。

### 4.1.1 领导作用（80分）

（1）校长在学校管理中优质履行确定方向、内外沟通、营造环境、绩效管理、社会责任和促进持续发展的作用。

（2）学校注重领导团队建设，领导团队呈现“使命统一、相互成就、高效执行、开拓创新”的鲜明特质，形成强劲“领导力”，促进学校持

续成功。

### 4.1.2 学校治理（20分）

学校建立起完善的治理体系并持续开展治理优化。

（1）学校章程规范，治理架构和议事规则适宜，各治理机构权责明晰，科学制衡；各相关方合法权益得到保护；校务公开，审计独立。

（2）学校建立健全针对内外部所有治理机构成员的绩效评价体系及考评细则，关注过程，评价方式多元，力求使评价结果更加科学，推动领导力和治理水平持续提升。

### 4.1.3 社会责任（20分）

学校、组织和个人自觉立德守法，承担社会责任。

（1）学校依法办学，教师依法执教，以多种举措为社会培养“德才兼备”型人才。学校在立德守法实践活动中有卓越表现。

（2）校长及领导团队以身作则，带领全体教职员工、学生积极承担各项社会公益责任，做出卓越贡献。

（3）学校应对关键社区提供支持和做出贡献。

## 4.2 学校战略（85分）

学校战略是学校的增长方略，本质是如何以师生、家长、社会等为关注焦点灵活应变，选择最佳发展路径，巩固优势稳步发展。

在报告中可选择但不限于从以下方面进行说明。

### 4.2.1 学校战略制定（40分）

学校采用有效手段，正确识别优势与劣势、挑战和机遇等战略要素，据此合理设定发展目标与路径。

（1）战略准备。分层设立校级和部门级战略管理委员会，统筹管理学校战略；厘清战略制定的主要步骤和方法，包括各步骤的职责分工、时间



安排等。

(2) 战略分析。全面、系统收集与学校发展相关的各类数据并进行充分分析。

(3) 战略确定。依据战略分析结果,选择学校的战略;根据教育教学规律,确定学校长、中、短期计划的时间区间,系统整合学校战略行动方案。

#### 4.2.2 学校战略实施(45分)

学校将预定目标转化为有效行动并采取必要措施予以保障落实。

(1) 围绕战略规划,策划开展系列活动,将目标任务分解到各部门,具体到各阶段和各环节。

(2) 合理调配、整合内外部资源,包括必要的财务、人力、知识、信息、设施、外部关系等资源,提供战略规划所需的资源保障。

(3) 实施绩效评价,动态监控战略规划的执行效果。

(4) 定期预测,及时修正战略,保持前瞻性、适用性和灵活性。

#### 4.3 学生、相关方与市场(85分)

学生、相关方与市场是学校赖以生存和发展的前提,学校应树立以服务对象为中心的理念,通过为服务对象创造长期价值而获取成功。

在报告中可选择但不限于从以下方面进行说明。

##### 4.3.1 了解学生、相关方与市场(45分)

###### 4.3.1.1 学校及时准确掌握服务对象的信息并交付其需要的产品与服务

(1) 学校基于其教育环境、教育特色和发展方向差异性识别服务对象。

(2) 多种形式了解服务对象的需求和期望的信息并合理应用。

(3) 持续建立有效的服务对象的跟踪机制。

(4) 学校定期评估并不断改善与服务对象相关的管理系统。

###### 4.3.1.2 学校围绕服务对象所关注的价值有效创新从而持续赢得市场

(1) 服务对象导向的理念在全员中得到贯彻,各部门、各年级都理解