



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵

学校管理 问题应对

杨明 竭宝峰◎编著

全国百佳图书出版单位
APETIME 时代出版传媒股份有限公司
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵

学校管理 问题应对

杨明 竭宝峰 编著

全国百佳图书出版单位
ARCTIME 时代出版传媒股份有限公司
AT 安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校管理问题应对 / 杨明, 竭宝峰编著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012. 4
(现代学校管理百科)

ISBN 978-7-212-05030-6

I. ①学… II. ①杨…②竭… III. ①中小学-学校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060749 号

学校管理问题应对

杨 明 竭宝峰 编著

出 版 人: 胡正义

责任编辑: 陈 娟

封面设计: 钟灵工作室

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼

邮编: 230071

营销部电话: 0551-3533258 0551-3533292(传真)

印 制: 三河市杨庄镇明华印装厂

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂商联系调换)

开本: 700 × 1000 1/16

印张: 14.5

字数: 230 千字

版次: 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-05030-6

定价: 28.60 元

版权所有, 侵权必究

最新学校与教育系列丛书

编 委 会

顾 问：王秀梅 北京师范大学教授 博士生导师
袁祖社 陕西师范大学教授 博士生导师

总主编：柳敬拓 中国教育科学研究院教授 博士生导师
张晓峰 中国传媒大学教授 博士生导师
吴志樵 资深教育培训专家 清华大学特聘教授

编 委：吴志樵 刘延庆 张晓峰 李英丽
潘玉峰 赵蕴华 李慕楠 高永立
杨 明 竭宝峰 代 旭 赵国忠
李添龙 胡元斌 秦 赟 闫 森
孙仲仪 高 天 魏茂峰 陈 珂
姜忠喆 代建春 李泽国 姜虹娟
李德信 李 雪 梁馨元 童 雪
魏 琳 代 虹 毛素平 刘 鑫
总策划：吴志樵 李剑桥 郭 琦



前言

学校教育是一个人一生中所受教育的最重要组成部分,个人在学校里接受计划性的指导,系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲,决定着个人社会化的水平和性质,是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教,学校教育越来越受重视,在社会中起到举足轻重的作用。

一、丛书宗旨

本丛书立足学校教育与管理,理论结合实践,是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

二、丛书特点

一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实在教育教学实践中用得上;

二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;

三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;

四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;

五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;

六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

三、本辑主旨

“最新学校与教育系列丛书”拟分为多辑陆续分批推出,此为第五辑《现代学校管理百科》。本书就现代学校管理作了全面的阐述,其内容包



括学校管理的本质、特性及其研究述略,校长及其一班人,学校组织机构的改革实践与未来发展,学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面,条理清晰,结构合理,具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用,同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础,相互阐释,书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册,具体分别为:《校长的智慧》、《名校教学管理》、《学校管理问题应对》、《校长的高绩效领导》、《学校的精细化管理》、《学校管理典型案例》、《校园安全与危机处理》、《如何打造创新型学校》、《知名校长的治校之道》、《学习型学校的管理策略》。

四、本册简介

本书介绍源于一线校长在学校管理创新方面的新思考、新探索、新经验,从理念战略到体制改革.从教师团队建设到校本课程筹划,从文化构建到品牌塑造,涉及学校管理的各个领域,没有晦涩冗长的理论,有的均是校长们切身的感悟与真实的实践经历,从而为学校管理者深入研究和探索创新管理提供思路与启示,开阔改革与创新的视野。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面可能存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2012 年 6 月



C 目 录 CONTENTS

前言	1
第一章 学校管理的症结	1
加强素质教育中的政府角色	2
素质教育的误区	5
“减负”，从校长做起	9
第二章 学校管理的环境	13
善用学校管理的社会环境	14
创设学校管理的工作环境	17
教育价值观的特点	23
学校管理的基本原理	27
第三章 校长的管理职责	33
校长的职责与权利	34
校长的管理素质	37
校长角色的影响力	42



校长的权力性影响	44
校长如何树立权威	46
校长的自我管理	50
第四章 管理教师的“法宝”	55
教师的特点工作	56
职业角色	61
教师的职业成熟与促进	63
教师的心理健康	69
教师的职称评聘	73
教师的聘任	76
第五章 服务与关爱：管理学生	79
树立科学的学生观	80
学生班级管理的新追求	83
学生的自主管理	86
学困生的转化	88
学优生的点拨	91
中间生的突破	96
学生的心理问题	98
学生心理健康问题的教育误区与对策	103
学生事故的类型及其处置	107
第六章 学校管理的职能与流程：实务	113
学校管理目标的特性与作用	114
学校管理目标制定的依据与步骤	117
学校管理计划的制定与实施	120



学校管理决策	124
学校管理与组织资源	129
学校管理与人力资源	131
学校管理与关系协调	136
管理控制	140
学校管理与绩效评价	143
第七章 学校管理的模式与方法	147
学校管理体制	148
构建学校管理体制的要求	151
校长负责制的实施与完善	155
重组学校管理的微观机制	160
学校管理的行政方法	165
学校管理的经济方法	168
学校管理的法律方法	170
学校管理的教育方法	173
第八章 工作方法的改进	175
校长领导方法的重要性	176
校长领导方法的基本特征	177
校长常用的工作方法	179
坚持依法治教	193
加强思想政治工作	201
学校教学管理工作中存在的主要问题、解决问题的对策	212
现代新型教师道德教育	217

第一章

学校管理的症结





加强素质教育中的政府角色

政府在改革应试教育中，应做、能做些什么？

1. 理顺关系，强化服务，厉行以法治教

我国教育管理体制属于中央集权型，尽管改革开放以来有所变化但总体格局没有改变。《教育法》规定：“国务院和地方各级人民政府根据分级管理、分工负责的原则，领导和管理教育工作。”“中等及中等以下教育在国务院的领导下，由地方人民政府管理。”在建立与社会主义市场经济相适应的现代化教育的进程中，政府对于教育的责任不是降低，反而是提高了。

依法治国是我国的建国方略。在建设社会主义法治国家的过程中，我们的各级政府、主管部门及其工作人员，要弱化“指示”意识（多属个人性质），树立“规则意识”（多属公共性质）。在我国现实的行政实践中，某些部门规章制度很管用，“红头文件”比法律更有效，而领导的讲话比规章制度更重要，行政工作的依据整个儿倒了个个儿！

如果教育行政部门不仅是宏观管理，而成为十分具体的微观领导的时候，并且这种具体领导依据主要是部门规章（许多是有违法的行业“土政策”，它们是不正之风的主要来源）的时候，加上很大程度上朝令夕改的首长指示，学校——校长，还有什么自主权可言？！

因此，根除片面追求率，“减负”，实施素质教育，首先是地方政府要摒弃短期行为，实现教育指导思想由应试教育向素质教育的“转轨”，而作为教育主管部门则要切实负起责任来，搞好服务，依法行政，



依法治教。

2. 改革教育评价体系，建立科学合理的评价制度

在应试教育中，有关人士总是将责任推向社会。因为在我国，不仅如上所述的教育管理体制（包括工作机制）来自于政府，而且长期以来，教育评价标准和制度也是政府及其主管部门规定的。如果说，考试是师生教学活动的“指挥棒”，评价则是校长办学的指挥棒。如果以升学率为唯一的或主要的评价标准，使两根指挥棒合二为一，那么就把校长、教师、学生乃至家长的行动统一到一个“目标”上，有关人士岂能又追求升学率？

要真正“减负”，就要摒弃应试教育，必须在正确的人才观、质量观的基础上，逐步减少乃至取消各种形式和层次上的统考，建立健全科学合理的教育评估制度。在“减负”、实施素质教育的过程中，改革评估制度是“硬道理”，因为它与相关群体的较多人们的利益有关，所以需要先突破。

3. 调整结构，促进教育事业协调发展

一说到“减负”，一说到应试教育，不少人都说牵涉广，难度大，这其实是畏难和无所作为的情绪。“哀莫大于心死”。

科教兴国是国事，是大事。所以，作为社会尤其是各级政府，首先是要发展教育，服务于教育。然后，教育才能反过来服务经济、服务政治、服务社会。现在可做的就有权力下放，依法保证学校的自主办学权；发展高中教育；大力发展高等教育；大力发展民办教育等。

4. 加强教师队伍建设，强化舆论监督和教育观念的正确导向

实施素质教育，最终要通过教师来进行落实。从这个意义上说，教师很关键。作为政府及其教育行政部门，他们在教师问题上能做的，有三点：一是建立职前、职中一体化的教师教育体系，切实提高教师队伍的专业化水平；二是进一步提高教师的社会地位，使他们的工作生活环



境不断改善，扭转教师职业行为的市场化倾向；三是加强教师管理的科学化水平，营造一个激励教师持续不断进取的机制。从眼下教育管理改革发展的趋势看，政府在教师管理上，主要应当致力教师资格认定和建立适合教师职业特点的医疗、养老、失业三项制度的工作，其他权力则应更多地下放给学校。



素质教育的误区

那么，存在于校长们中间的有关认识误区都有哪些呢？换言之，如何摆正和处理好一些基本关系呢？

1. 素质教育会降低升学率

“减负”，实施素质教育是否影响学校的升学率？现实生活中的中小学校长不能不考虑这样的问题。这种顾虑，在升学率高的各级各类重点学校的校长那里尤为突出。有的升学率高的学校，对素质教育不以为然：你能不要升学率吗？！还有的升学率高的学校，既对素质教育“敏感”，又怕被当作应试教育的典型。

这种顾虑很正常，但过虑了。升学率是学校的命根子，这是长期以来应试教育给校长们思想中留下的“金科玉律”，在应试教育以及市场的情形下不难理解。其实，实施素质教育与升学率有无矛盾，关键是看这是什么样的升学率。如果这“升学率”的取舍标准是学生的综合素质，那么，实施素质教育与升学率不但不矛盾，而且，应当是素质教育越全面、扎实，升学率越高。反之，如果升学率仅仅依据的是德、智、体等方面的某一方面，甚至是某一方面的某一侧面，那么，显而易见，实施全面的素质教育与所谓的升学率是有矛盾的。

在正常的教育环境下，升学率只是评价教育教学和学校办学质量的一个指标，绝非主要指标，更非唯一指标（因为学校办学条件、起点不同）。

“减负”，实施素质教育，也不等于面向差生，不等于降低要求，



不要英才教育：它是要求不牺牲大多数，不把学生人为地分成三六九等；它的信念和主张是，使胃口小的吃饱，使胃口大的吃好；使全体学生都能够全面、充分、自由、和谐地发展。

可以相信，在特定的办学条件和起点下，面向全体学生，促进学生全面发展、主动发展，学生不再把学习当成负担，身心素质得到有效提高。这样的素质教育，不仅不会影响升学率的提高，而且符合全体受教育者的长远利益，其教育质量和办学效益也不会受到影响。

2. 素质教育会取消、弱化考试

一些人以为，实施素质教育，就可以不要考试了。这也是一种误解。

考试，有广义和狭义两种理解。广义的考试就是教育评价。教育评价是通过制定一系列的评价指标和方法来对教育过程各环节的活动是否实现管理目标、实现目标程度进行价值判断的一种活动。狭义的考试是教育过程的一个环节，它是考查知识或技能的一种方法，其形式有笔试、口试、现场作业等。

由于教育活动主体（教育者、受教育者）客观上会为获取“好评价”，而努力使自身活动适应评价指标和方法。因此，教育评价对教育实践活动具有“指挥定向功能”，即“指挥棒”作用，它在很大程度上左右着学校的办学方向。

有教育就会有评价，而评价包括考试对教育活动、办学活动的导向是客观存在的。如果教育评价中的指标体系和方法较好地体现了教育目标，那么，这种评价将会促进教育活动向正确方向发展；反之，这种评价将成为“教育目标”的异己力量，诱发教育活动朝着不利甚至有害于教育目标实现的方向发展。我国办学实践中普遍存在的“片面追求升学率”问题，其根源之一，就是不适当的教育评价。正因为这样，教育评价包括考试制度的改革构成了“深化教育改革全面推进素质教育”



的核心内容。“不改革这种片面评价，基础教育就难以摆脱应试教育的羁绊，就无法最终转向素质教育。”

素质教育不是不要评价，也不是不要考试。素质教育关心的是用更全面的结构评价教育质量和办学效益；素质教育关心的是用更科学的方法考查受教育者的综合素质。教育评价全面了，办学便易全面；考试科学了，教育便重视全面素质和创新素质。

3. 素质教育就是不要负担，无需刻苦学习

任何人在面对特定工作任务时，都需要一定的心理动因。负担，就是学生为达到自身发展的目标而承担的全部学习任务和责任。前者是学生所承担的课业负担，后者是与课业负担密切关联的心理负担。有人认为，中小学生正值青春童年，童年应该无拘无束，无忧无虑，没有任务负担，干一切想干的事。这显然是有失偏颇的。

勿庸置疑，适当的负担不仅是学生完成学习任务的需要，也能促进学生良好的学习习惯的形成。素质教育不是说不要负担，“减负”不等于“无负”。“减负”，是要减去不必要、不合理的额外负担。因此，“减负”，实施素质教育，并不存在学生要不要负担的问题，只是说中小学多少负担较为必要和合理的问题。而划定“适当负担”与“过重负担”之间的界限，不仅需要从理论上，而且需要从实践上，视各种具体情况和环境因素综合后大体上予以确定。

学生课业负担过重，虽然表现在课外，但根源则主要在课内、校内。“减负”必须“增效”，如不增效，要么“减质”，要么减了一段时间，重负又卷土重来。减负的主要责任人是教师。要减负增效，就必须引导教师不断学习新知识，掌握教育科学理论和先进的教学手段，提高自己的水平。只有把课上好了，把该讲清楚的知识，该解决的疑难都在课内（校内）解决了，再合理安排家庭作业，“减负”才会落在实处。

“减负”——实施素质教育，还要正确处理好“减负”与培养学生



刻苦学习精神的关系。有的同志还认为，既然“减负”了，学生就可以自由自在地玩，无需勤奋刻苦了。这也是一种认识上的误区。“减负”——实施素质教育，与培养学生顽强意志、刻苦学习精神并不矛盾。古人云：“业精于勤荒于嬉”，“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”。这是颇有道理的。虽然“头悬梁，锥刺股”太过极端，但古人的刻苦求学精神仍是值得学习的。

学习本身就是一种艰苦的脑力劳动，它不等于嬉玩，也肯定没有嬉玩轻松！“减负”只是减掉不合理的负担，不等于不要学生勤奋刻苦；学生正常的学习负担决不能减，刻苦学习、勤奋学习的精神决不能丢！