

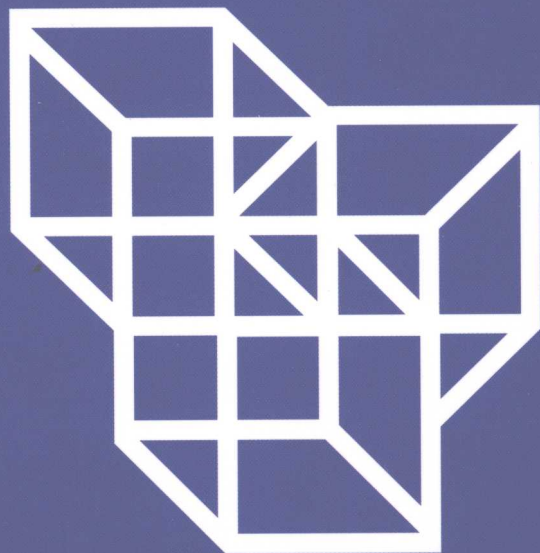


当代学校管理系列

ZHONGXIAOXUE XIANDAI GUANLI
DIANXING ANLI JIEXI

中小学现代管理 典型案例解析

刘旭 主编



四川出版集团
四川教育出版社



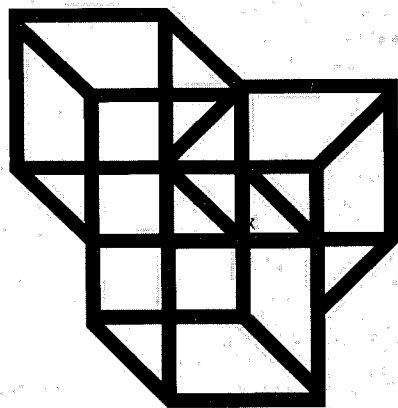
当代学校管理系列

ZHONGXIAOXUE XIANDAI GUANLI
DIANXING ANLI JIEXI

中小学现代管理 典型案例解析

主编：刘旭

副主编：贺慧 陈宇燕 罗军



四川出版集团

四川教育出版社

·成都·

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学现代管理典型案例解析/刘旭主编. —成都: 四川教育出版社, 2008.2

ISBN 978-7-5408-4827-9

I.中… II.刘… III.中小学-学校管理-案例-分析-中国 IV.G637

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第 014942 号

责任编辑 张纪亮
封面设计 何一兵
版式设计 王 凌
责任校对 喻小红
责任印制 黄 萍
出版发行 四川出版集团 四川教育出版社
地 址 成都市槐树街2号
邮政编码 610031
网 址 www.chuanjiaoshe.com
印 刷 四川锦祝印务有限公司
版 次 2008年3月第1版
印 次 2008年3月第1次印刷
成品规格 168mm×240mm
印 张 13.5 插页 1
字 数 194千
印 数 1-3000册
定 价 26.00元

如发现印装质量问题, 请与本社调换。电话: (028) 86259359

编辑部电话: (028) 86259381 邮购电话: (028) 86259694

前 言

在现代社会中，一个最为常见的名词是“管理”。管理活动作为人类最重要和最基本的活动之一，广泛地存在于现实社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、社区、学校等等，凡是一个单位，一个集体，其活动都离不开管理。所以，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。作为与科学、技术相并列的现代文明的三大支柱之一，管理在社会文明与进步中发挥着重要的作用。从某种意义上讲，个人成绩的取得，集体的兴旺，社会的发展进步，都是“三分靠技术，七分靠管理”。正如马克思在《资本论》中所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①

作为一门软科学，现代管理具有如下一些特点：^②

第一，要求管理工作建立在现代科学理论，特别是现代系统科学理论的基础上，应用经济学（强调成本效益，讲究运筹）、社会学、心理学等知识，尤其需要运用系统理论、控制理论和信息理论的科学知识，把管理对象看作一个动态的系统，依靠信息反馈，对管理对象进行整体最优化的配置和合理使用。

第二，要求管理工作完全程序化、定量化和数学模式化。程序化即

① 《马克思全集》（第23卷），人民教育出版社1972年版，第362页。

② 《中国大百科全书》（精华本第2卷），中国大百科全书出版社2004年版，第1343页。

指处理的过程和过程中的每一环节都要符合对象自身运动的合理程序(如财务制度管理、学校课堂教学管理等);定量化和数学模式化是指要用数学和数学模式反映管理对象中各种因素之间的动态关系,使之具有严格的科学性。

第三,要求管理工作要运用现代科学技术所提供的物质条件,特别是要重视电脑的作用。没有电子计算机,没有“信息高速公路”,就没有真正意义上的现代管理。

第四,管理就是决策,它既是决策的手段,又是决策的过程。现代管理科学十分强调目的性,认为管理的全过程都要为确定的目的服务。如果在过程中偏离了预先确立的目标,则说明管理具有了不确定性和无序性,必将使管理本身归于失败(失效)。

第五,管理是民主的,是团队班子的科学知识智慧的表现,是集体意志的表达。在这里,管理者是领导、外脑和助手的结合体。外脑指内行、专家所组成的参谋部、智囊团和思想库这类的机构。助手是指图书情报人员、统计分析人员等。

现代管理对于提高管理工作水平具有重要的积极作用。运用现代管理能够更好地处理规模庞大、内容复杂、关系多变的系统对象;可以使管理工作的战略决策、战术决策和具体措施更具有准确性、可行性和可靠性;还可以使管理工作有更大的适应性和调节的迅速性以及保证管理工作有更多的主动权等。

中小学校需要现代管理,也就必然需要运用现代管理科学,只有这样学校才能够更好地运转,并最终完成上级部门交给的教育教学任务,培养出全面发展的学生。从一定意义上说,管理是否科学,是一所学校好与坏、成功与失败的关键。学校的工作千头万绪,校长们常为缺乏办学经费、教学设备和优秀教师而发愁。但是,一旦某一天这些资源都到位了,如果管理跟不上,还是像过去一样地“粗放”管理而不实行科学管理,那么,即使有再多的资金,再先进的设备和再优秀的教师,也将无助于学校的发展。如果资源没有在科学的管理下得到优化配置与合理利用,那就是糟蹋资源。所以,中小学的校长和主任们,以及学校的每一位老师都应该重视管理,学习管理科学,成为教育管理的人才,这是

学校实现可持续发展的关键。

学校的工作比较繁杂，涉及的方面很多，但就管理的范围而言，它包括了教育行政管理、德育管理、教学管理、科研管理和后勤管理。在本书的编写体例上，我们正是按照这样几个方面选取案例进行评析的。

在本书中，我们力求通过鲜活生动的典型案例阐述如下的现代教育管理理念：

首先，校长对学校的管理，最根本的是办学指导思想的管理。一所学校要有自己的办学目标（在国家教育方针的指引下），就必须有具体的、个性化的办学规划，校长要引导全体教职员工形成共同的愿景，并在具体的管理实践中沉淀有特色的学校文化，把学校办出水平，办出特色。

陶行知曾经说过：“校长是学校的灵魂。”翻开中外教育史，我们可以清楚地看到，无论是苏霍姆林斯基和他的帕夫雷什中学，还是陶行知和他的乡村教育，都鲜明地体现了他们正确的教育指导思想和办学理念。回到现实，我们不能不正视的是：有一些中小学校长不像是“办教育的人”，他们没有自己的教育指导思想和办学理念，对学校的长远发展和可持续发展很少动脑认真思考；他们成天忙于琐碎的事务，忙于应付各种检查评比和意外事件；他们甚至很少深入教师群体、深入课堂安静地听一堂课……当然这不能全怪他们，他们中的许多人也确实是没有办法，因为这是目前的教育体制所造成的，他们已经够兢兢业业了。但是，任何一位想把自己所在学校办好的校长，都必须首先在办学指导思想上多下工夫，因为校长是学校的舵手。

其次，学校的现代管理必须是规范化、制度化的管理。学校的管理者要重视管理制度的建设与落实。学校管理不能否定和排斥工具理性，而这里的工具理性就集中在制度的管理上。实际上，制度管理就是控制人的行为，但它不仅能约束人、规范人，还可以引导人、培养人。制度像一台机器，它铁面无私、不可更改，因而在它面前人人平等，不允许违反，不允许特殊。如果学校的管理者对学校已经通过的相关管理制度缺少宣讲，执行不力，或时松时严，因人而异，就说明他们对何为制度、制度为何尚缺乏深刻的认识和准确的把握，也同时说明在各种管理思潮涌来的时候，他们没有清醒的辨别和独到的见解。须知，在学校工作的方

方面面，制度化的“刚性”管理是不可缺少的。没有规矩，难以成方圆。

第三，学校的管理应该是具有人文关怀的“柔性”管理。制度化的管理突出的是工具理性，以人为本的“柔性”管理则强调人文理性。其实，二者是可以“和谐统一”的。当学校中的规则、条例等制度化的东西为师生所接受，并内化为他们心中的自觉欲望、外化为他们的自觉行为时，师生就会感到制度就是自由，守规则就是一种享受，一种修养。渐渐地，制度化的管理就成为一种校园的文化，师生都浸润在文化之中，就会获得一种发展的张力。管理中有了对人的理解、帮助与关心，师生就有了自己施展才华的舞台和空间；制度中有了人的平等与尊严，师生的心灵与思想就获得了解放和自由。管理的目的是为了人的发展，如果把教师或学生看做管理的主人，他们在管理的过程中就不再仅仅被看做是被管理者，而是变成了能动的主体，那么，这样的管理就会得到认可，受到欢迎。这样，制度中充盈着对人的尊重，规则中溢满了对人的信任，责任伴随着自由，规则促进着创造。于是，人文理性与工具理性、制度的“刚性”管理与人文的“柔性”管理就亲切地走到了一起。须知，和谐社会的核心理念是“以人为本”。

第四，管理就是服务。学校管理者的所有管理行为都是为了教师和学生的发展，为了学校教育质量的提高，是为学校形象的提升和持续发展服务的。从这个意义上说，学校各级、各部门的管理者都是师生的“仆人”。要经营好一所学校，管理者就必须具有强烈的服务意识，把教育对象、管理对象都看成是服务对象，为服务对象提供优质的教育资源和使之心情舒畅的工作学习环境，满足教师和学生对工作、教育科研、学习、生活的需求。只有这样，更多人的积极性、主动性和创造性才会真正调动起来、发挥出来，学校团队才会形成一股合力，向着既定目标奋进。

理念是行动的先导。任何学校的管理都是在管理者的理念指导下进行的。因此，我们企望通过本书的阅读，能够使读者朋友树立起与中小学现代管理相吻合的现代学校管理理念并践行于实际的管理工作中。

本书是集体智慧的结晶，其具体分工情况如下：第一章由贺慧撰写，第二章由刘旭撰写，第三章由陈宇燕撰写，第四章、第五章由罗军撰写。

全书策划与统稿由刘旭负责并完成。

需要特别说明的是，在本书的编写过程中，参考并借鉴了国内一些最新的研究成果，选用了大量来自全国各地学校和教师的鲜活生动而又极具说服力的案例。在此，我们特表达深深的谢意。

本书的编写与出版，得到了四川教育出版社的鼎力支持和帮助，在此也一并表达我们诚挚的感激之情。

编 者
2008年1月30日

目 录

前 言	(1)
第一章 学校的教育管理	(1)
导 言	(1)
用哲学的思想描绘学校的愿景	(3)
一所“花样学校”带来的启示	(8)
结构与内容：W 和 H 学校发展规划的着力点	(13)
学校文化建设是一个系统工程	(17)
学校品牌是这样塑造起来的	(21)
追求个性化的校园环境设计	(24)
让目标管理回归现实	(28)
教师队伍管理也要“以人为本”	(31)
发展性教师评价是这样实施的	(34)
学校能这样进行外部公关吗？	(39)
学校来了一位“安乐校长”	(44)
第二章 学校的德育管理	(48)
导 言	(48)
一所小学校的德育管理条例	(50)
重在“微观”的德育管理	(58)
一次“国际母亲节”的庆祝活动	(62)
学校德育的四种常态及实施	(66)

内容丰富的“学生成长档案袋”	(73)
魏书生班级管理中的“八有”	(76)
班级实行有效管理的十五条必备方法	(80)
构建个性化的“教室文化”	(83)
别具一格的“家庭联络簿”	(87)
一份了解班级人际关系的学生问卷	(92)
班规和荣誉制度的配合	(94)
从“抓沙”想到班级管理	(97)
别开生面的班级管理网络平台	(99)
走马观花：美国中小学德育一瞥	(106)
第三章 学校的教学管理	(112)
导 言	(112)
用档案记载教师专业成长的历程	(114)
让学校图书室发挥更大的作用	(118)
与时俱进的学校教学管理制度建设	(122)
开发教研组功能，增强教研活动实效	(126)
三位一体的互动式集体备课制度	(130)
在教案管理的改革中体现教师的主体性	(133)
让教师的听课与评课成为常态	(139)
独具特色的教师教学绩效评估制度	(143)
有效调动教师积极性的教学质量量化管理	(145)
“回归师本”的校本教研管理	(148)
教研组的发展规划是这样制订的	(152)
第四章 学校的科研管理	(157)
导 言	(157)
在课题管理中激发教师的研究热情	(159)
管理即服务：“教科研一体化”的有益探索	(162)
学校教科室的职责是什么？	(165)

在科研中成长的故事	(167)
课题研究方案应当这样编写	(170)
引导教师在“叙事”中研究	(173)
这样认定教师的教育科研成果	(178)
第五章 学校的后勤管理	(181)
导 言	(181)
学校食堂：是赢利还是服务？	(182)
“厕所清洁工”启示录	(185)
在“法”与“情”的天平上	
——一次教师节慰问金引发的思考	(188)
别让现代教学装备蒙上灰尘	(191)
在主题教育活动中培养住校生的管理能力	(194)
住校生管理也能做到“精细化”	(196)
事故警示：学校后勤管理中常见的安全问题	(199)

第一章 *i yi xiang*

学校的教育管理

导 言

一流的学校要有一流的管理，一流管理的前提是要有一流的管理思想。从本质上说，学校教育管理活动是国家教育管理的重要组成部分，是国家意志和教育管理客观规律的体现。学校教育管理是一种复杂的活动，具有很强的实践性、应用性、综合性。要提高学校行政管理的有效性，就必须遵循“以人为本”的管理原则，运用科学、正确的管理理论和管理方法。

中小学教育管理大致包括四个方面：学校管理理念、学校组织结构、学校管理制度、学校管理方法。学校管理理念是在学校管理的实践活动中形成的并对学校管理活动起指导作用的基本认识、观念和主张。学校组织结构是指学校工作人员及任职于其中的各业务部门的搭配、排列与组合形式，^① 组织结构是管理活动实施的载体。学校管理制度是学校内部的运行和治理结构，^② 其核心制度是如何促进教师更好地教和学生更好地学的制度，而产权制度、投入制度、办学制度、后勤制度、社区参与制度等都属于学校教育管理的外围制度。中小学的学校规章制度

① 李保强：《学校管理学》，高等教育出版社 2002 年版。

② 中央教育科学研究所：《2004/2005 中国基础教育发展研究报告》，教育科学出版社 2004 年版。

是学校依据法律、法规以及行政主管部门的授权或在其办学自主权范围内制定的学校管理规范的总和，一般包括学校的领导制度、教育教学制度、学生管理制度、校园管理制度、财务制度、后勤管理制度等。^① 学校管理方法是学校管理者为实现管理目标，保证学校管理活动顺利进行而在学校管理活动中采取的各种手段、措施和途径。^②

在上述四个方面中，学校的校长首先要有先进的管理理念，在此理念的指导和统领下，从三个不同的维度（学校组织结构、学校管理制度、学校管理方法）来对学校进行管理；其次是形成灵活的组织结构；再其次是建立健全科学的管理制度；最后是实施柔性的管理方法。其中管理理念是影响管理行为的最根本的因素，而学校管理制度和学校管理方法则以学校组织结构为载体。学校组织结构与学校管理制度、管理方法相适应并相互依存地发挥效用，而学校管理方法是在实施学校管理制度的同时赋予组织结构和管理制度以生命力的具体方法。

“以人为本”的学校教育行政管理有两层含义：一是确立人在教育行政管理中的主导地位，以人作为管理主体，即管理的根本任务在于调动人的主动性、积极性、创造性，以最大限度地挖掘人的潜能；二是要把“人”当人去看待，以谋求人的全面与自由发展为终极目的，努力满足人的自我实现需要，并为其创造各种条件和机会。学校教育行政管理者必须将“以人为本”的理念贯彻于学校行政工作中，以增强教职员工的凝聚力，从而提高学校管理的功效。须知，这是学校教育行政管理工作的根本指导思想。

首先，应确立与时俱进的学校管理理念和发展战略。只有这样，学校具体的教育行政管理活动才有正确的方向性指引。理念是理论化的、系统化的、具有相对稳定性和延续性的认识、思想和观念体系；^③ 现代学校管理理念包括人本理念、教育理念、知识理念、信息理念、学习理念、创新理念和效益理念等；^④ 中小学学校管理理念是时代精神在中小学学校

① 李保强：《学校管理学》，高等教育出版社 2002 年版。

② 关鸿羽：《现代中小学教育管理理论与实践》，教育科学出版社 2003 年版。

③ 潘懋元：《多学科观点的高等教育研究》，上海教育出版社 2001 年版。

④ 黄兆龙：《现代学校管理对象新论》，载《教育评论》2002 年第 3 期。

教育行政管理领域的反映，它既能给学校内部管理的行动以价值的提升，又能给管理者以认识的指引。发展战略是学校对其长远发展目标及行政行为路线所做的宏观的、有预见的构思和安排。有效的学校行政管理必须构建科学的、符合学校实际的战略思想和战略谋略。^①

其次，运用合适的学校管理方法。“以人为本”的学校行政管理强调实行以“人”为中心的管理，注意正确处理人际关系，善于倾听和沟通学校教职员工的意见，取得信赖，并通过提高教职员工需求的满足程度而激励士气，从而更加有效地实现学校目标。

第三，依法管理、依法治校，知人善任、重在激励。在学校行政管理中，要以法律为准绳，依法管理、依法治校，形成合力，保证学校职能部门的工作受到有效的监督，权力受到约束。

任何组织必有其呈金字塔状的层级体系。在学校行政管理中，管理者必须善于合理授权，通过实行目标管理，将自己从琐碎的事务中解放出来，以集中精力抓重大问题的决策和进行全局性指挥。同时，授权还可增强下级的责任心，激发他们的工作热情，提高工作效率，并且让下级在实际工作中得到锻炼和培养，在上下级之间形成合作共事、互相支持的良好的人际关系。

第四，加强学校文化建设，营造凝聚人心的优良环境。美国管理学家哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”创造良好的“硬”环境和“软”环境，把全体教职工凝聚在一起，形成一种向心力，是学校行政管理工作的重要任务。

用哲学的思想描绘学校的愿景

学校教育哲学是一所学校共同体成员信奉的教育理念。学校教育哲学的形成对学校工作具有非常重要的意义，它既是学校办学思想的核心，又有助于提升学校形象，形成办学特色。学校教育哲学的主要内容包括

^① 林静华：《论学校教育行政的有效管理》，载《教育评论》2004年第2期。

学校愿景、使命和育人目标。如何确定学校的愿景、明确学校的使命和目标，进而通过一定的措施来实现目标呢？我国台湾地区台北市大安区新生国民小学的事例会给我们很多的启发。^①

愿景

愿“新生”的每一个孩子
都具备经营幸福人生
及推动社会进步的憧憬与能力

使命

教育的主体是一个一个的儿童
教育的责任是透过人本的陶冶、知识的启发、能力的培养
让每一个孩子据以经营其幸福人生
并愿意与人合作
奉献其良知良能
共营更适合人类生存的社会

目标

让每一个孩子都喜欢上学，经营人性化的校园文化
让每一个孩子都自在成长，提供多元的课程、多样的活动
让每一个孩子都有恰如其分的学习，精进教与学的内容与方法

措施

经营人性化的校园文化，让每一个孩子都喜欢上学：

1. 整合人、事、物的教育资源，提供优质的教育环境。
2. 建构人文与科技融合的学习环境，以增广国际观，做一个有尊严的地球村民。
3. 提供整洁、美观、舒适、安全、温馨的校园生活。

^① 赵中建：《学校发展规划框架解析》，载《上海教育科研》2006年第8期。

4. 精进教师班级经营知能, 促进儿童能认识自我、能体会伦理、能遵守规范、能理性思考的全人格发展。

提供多元的课程、多样的活动, 让每一个孩子都自在成长:

1. 发展学校本位课程, 并以统整式的课程提供完整且有效的学习。
2. 精进“认识儿童”的教师知能, 奠定个别化、多元化的教学基础。
3. 设计动、静兼具的多样学习活动, 以发展个别潜能。
4. 增进教师多元评量的知能, 肯定并发展多元智能。

精进教与学的内容与方法, 让每一个孩子都有恰如其分的学习:

1. 设计适合学校、班级、个别儿童之课程, 并选编教材, 以收适性化教学之效。
2. 适当且多量利用科技媒体, 协助儿童由“知道”之层次, 进入“理解”及“体验”之层次。
3. 提供体验与探索课程, 使教学兼顾“知识能力”与“方法能力”之培养。
4. 充分利用丰富的人、事、物学习资源, 适应个别的、多元发展的需要。

学校的愿景、使命与目标是学校共同体的教育理想和团体哲学信念, 是学校教育哲学的重要组成部分, 是学校办学思想的核心。学校的愿景、使命与目标的确立关乎学校存在的价值、学校共同体前进的方向以及学校所培养的人的质量和品格, 因此许多校长都把形成学校的愿景、使命与目标作为学校日常工作的中心要素, 把它当作一项持续进行、动态发展的工作。

案例提供的台北市大安区新生国民小学的“愿景—使命—目标—措施”的学校发展框架, 其层次清楚、陈述清晰。一般学校确立愿景、使命与目标也可按照“确定愿景—明确使命—建立目标—制定措施”这四个步骤来进行。

首先是确定愿景。学校愿景指学校的理想定位, 它是学校共同体成员心目中共同的发展愿望和理想追求, 是学校领导层对学校的前景和发展方向的高度概括, 是学校在未来应该成为怎样的学校的目标指向。愿

景指导着人们的日常行为，影响着人们的成功观念，表达了学校所重视的成就，并决定了教师、学生和行政人员对时间和精力分配。彼得·圣吉在《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》一书中写道：“共同愿景也是组织中人们所共同持有的意象或景象，它创造出众人是一体的感觉，并遍布到组织全面的活动，而使各种不同的活动融合起来。”“如果没有一个拉力把人们拉向真正想要实现的目标，维持现状的力量将牢不可破。愿景建立一个高远的目标，以激发新的思考和行动方式。”^①“愿‘新生’的每一个孩子都具备经营幸福人生及推动社会进步的憧憬与能力”，是新生国民小学的领导用以统一全校师生的思想和行动的共同信念，从新生小学的愿景可以看出，学校领导就是要把学校办成“每一个孩子都具备经营幸福人生及推动社会进步的憧憬与能力”的学校。

愿景的确定是建立在学校的办学定位基础上的，而办学定位需要对学校现状进行分析，对未来趋势进行科学预测。只有立足本土，放眼未来，学校的愿景才可能成为学校每一个成员的信念，否则愿景也会出现“水土不服”。另外愿景的表述应该条理清晰，文字简洁明白，比如江苏常青藤实验中学的“使命引领，科学取向，和而不同，止于至善”，成都师范附属小学的“以人为本，个性发展”等等。

其次是明确使命。学校使命是学校存在的理由和价值，是学校的价值观。明确使命就要考虑三个基本问题：（1）学校为谁服务？（2）学校将提供什么服务？（3）学校拥有什么样的理想、信念？从案例中我们可以发现，新生国民小学是为“一个一个的儿童”服务的，因为学校认为儿童是教育的主体；学校提供的服务是“人本的陶冶、知识的启发、能力的培养”，“让每一个孩子据以经营其幸福人生并愿意与人合作，奉献其良知良能，共营更适合人类生存的社会”是学校的理想。这种明确的学校使命对学校工作提供了清晰的指导，激励学校共同体成员为学校共同目标而努力，为学校提供了一个框架以制定学校政策和确定优先发展项目。

怎样形成学校的使命呢？学校使命的形成不是简单的“自上而下”

^① [美] 彼得·圣吉：《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店 2001 年版。