

中国学校管理
当用表格全集

示范学校 管理表格

Management Tabulation

北京师联教育科学研究所 编

教师管理表格

内蒙古大学出版社

教师管理表格

示范学校
管理表格

教师管理表格

内蒙古大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国学校管理当用表格全集/冯克诚主编. - 呼和浩特:内蒙古大学出版社, 2000.8
ISBN 7-81074-136-5

I. 中… II. 冯… III. 学校管理-表格-中国 IV. G526-62
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 69513 号

- 书 名 中国学校管理当用表格全集
——示范学校教师管理表格
- 主 编 冯克诚
- 责任编辑 莫久惠
- 封面设计 伍禾工作室
- 出 版 内蒙古大学出版社
呼和浩特市大学西路 235 号(010021)
- 发 行 内蒙古新华书店
- 印 刷 邯鄲新华印刷厂印刷
- 开 本 787×1092 1/16
- 印 张 220
- 字 数 5983 千字
- 版 期 2003 年 4 月第 2 版 2003 年 4 月第 2 次印刷
- 书 号 ISBN7-81074-136-5/G·12
- 定 价 980.00 元(全 10 册, 每册定价 98.00 元)

本书如有印装质量问题, 请直接与出版社联系

《示范学校管理表格》

出版说明

表格化管理是人类对自身行为管理的高度概括，是用线条将人类自身与世界，世界与世界的万千大千世界中的千丝万缕的繁复关系高度概括和联系起来的最有效的和最直接的工具，是事物之间最本质的关系的直接现实。表格化是人类对自身行为管理的一个历史性的里程碑。学校工作中的各种表格，表达的是学校工作中各种因素在各个工作面和工作环节中的最直接、最本质的关系和要求，是学校管理行为的最集中、最有效的形式之一。所以，一直是学校和教育行政管理机构，学校管理，学校领导者和各工作环节管理上必须用到的常备工具。

表格化管理又是现代管理的基本技术之一，是规范化管理的首选和必然的形式。整个世界都在按照人的理性和认识成就格式化，思维在格式化、行为在格式化。人的生活和意志情感都在格式化。格式化就是规范化。表格管理就是规范化管理。随着学校管理技术的规范化，日常使用的表格越来越多，越来越复杂，要实现学校管理的规范化，一是要使用数不清的表格，二是要对数不清的表格规范化。使其科学合理实用，这是我们必须做的工作。

表格思维是现代领导者的必备的管理思维形式，是脱离经验和人治管理，进行理性、科学和制度管理，脱离形式思辩，进行数字化量化管理，脱离小产生、小单位的自我封闭管理意识，进行事务性、社会化管理的领导者必须具有的现代管理思维素质。不会或不善于使用表格的领导者将被排斥在现代管理者的大门之外。因为表格是理解网络世界的大门。作为学校校长、学校各个环节的管理者，必须要善于使用表格，用表格的要求思考工作中的实际问题，解决工作中的实际问题。就是要善于把一切管理上的问题装在表格中，这是提高管理效能的必然，也是一种很自然的管理技术。

表格还是网络世界和数字化生存的先行组织者和基本的手段。由表格组织起来的网络世界首先用数字形式表达了人们的组织行为和生存状态，网络的思维很多都是由表格开始，由表格来完成的，它也是信息时代最有效的管理工具之一。学校管理随着学校局域网建设的逐渐实施，也将会逐步纳入网络管理技术之中，开通和建设学校局域网，将是学校管理在 21 世纪走向数字化管理和网络管理的决定性的一步。而建设学校局域网，先即要用到大量的学校工作各个环节上的管理表格。以此，我们组织了有关组织行为学、思维科学、教育学、管理学等方面的专家，收集了大量的学校工作各个环节上日常使用的表格

和图式，并对其进行了规范化的整理和技术化的归纳，使其更适用于实际工作。这些表格涉及到学校工作的方方面面，各个环节，包括学校行政管理、教育行政和督导工作管理、校长和学校办公行政管理、学校教务和教学管理、评价、教师和学校人际关系管理，班级组织和行为管理、在校学生管理、行为管理、学习管理，思想品德管理、学校德育工作管理、体育卫生工作管理，图书资料管理、总务财务管理、学校环境管理、科研教改工作管理等各方面的实用图式表格，完全按照工作实际需要当用，既有样表，又有列表，原大原用，可直接复制，附有案例实例，示范使用方法。还有成功格式可直接使用。这些表格，对即将开始的学校、局域网建设和学校工作网络化管理，将是不可缺少的基础技术手段，是学校局域网建设和学校工作网络化管理的基础工程。另外，本书还配有全套完整的多媒体光盘，可直接下载复制使用。并可直接并入学校局域网中，省去网络建设之初巨大基础投入。

本书编委会

2003年3月

《示范学校管理表格》

编委会

学术顾问

顾明远：原中国教育学会会长、著名教育学家、北京师范大学教授、博士生导师

王炳照：北京师范大学教授、博士生导师、国务院学位委员会教育组主任

组委会博士团

冯克诚：中国社会科学院教育学博士

毕 诚：中央教育科学研究所研究员、教育学博士

程方平：中央教育科学研究所研究员、教育学博士

褚洪启：外国教育专家、教育学博士、北京师范大学教育管理学院教授

石钟英：教育哲学专家、教育学博士、北京师范大学教育系副教授

陈建翔：科利华教育软件副总裁，《学习的革命》总策划、中央教育科学研究所研究员教育学博士

檀传宝：北京师范大学教育系副教授、教育学博士后研究员

王 坦：山东省教育科学研究院研究员、教育学博士后

施克灿：北师大教育系副教授、教育学博士

金生宏：湖南师大教育系教授、教育学博士、英国皇家教育基金研究员

李五一：中央办公厅教育处、教育学博士

吴龙辉：苏州大学教授、文学博士

顾 睿：国家教委办公厅宣教处教育学博士

熊启坤：中国人民大学副教授、文学博士

执行主编

冯克诚：中国社会科学院教育学博士

副主编：孙孟侠 毕 诚 程方平

★中国学校管理当用表格全集★



学校教师管理当用图式表格全集

1 教师管理模式与原理当用图式表格	(1)
教师管理的 PDCA 系统图	(3)
教师 PDCA 管理图式	(3)
教师 PDCA 管理过程的联系性运作图式	(4)
教师行为的皮格马利翁效应流程图	(4)
教师 PDCA 管理过程的周期性动作图式	(5)
教师管理行为模型 A(软)和行为模型 B 假设的比较	(6)
与 X 理论和 Y 理论有关的李克特教育管理行为系统理论表	(7)
2 学校教师配备当用图式表格	(9)
某校教师的教学年限统计表	(11)
某市小学师资配备基本标准	(12)
某中学教师的学历分析表	(13)
按课程教师配备情况表	(14)
某校教师的教学年限统计表	(15)
某大学按课程教师配备情况表	(16)
某大学教师年龄统计表	(17)
某师范学院教师配备情况分析表	(18)
教研室教师配备情况统计表	(19)
教研室学年第一学期教师任课情况表	(20)
某大学教研室教师配备情况统计表	(21)
某高等学校某教研室____学年第一学期教师任课情况表	(22)
3 教师素质与能力管理当用表格	(23)
优秀教师特征表	(25)
理想教师的素养表	(26)
学生管理中有效能和无效能教师的性格特性表	(26)
学生管理指导类型和敌对情绪的关系	(27)
我国中学生喜欢的教师品质	(27)
教师性格等级表	(28)

教师性格表现的重要因素检查表	(29)
教师特质等级表	(32)
教师谈吐检查表	(32)
教师个人专业成熟程度测量表	(33)
教师性格特征及其效能表	(34)
教师行为类别表	(35)
教师行为分辨表	(36)
有效能教师的素养特性	(37)
教师素质调查表(领导用)	(38)
教师文化业务情况登记表(一)	(40)
教师文化业务情况登记表(二)	(41)
个性品质素质的评估表	(42)
两所学校教师职业态度的比较图式	(43)
教师工作满意度数值量表	(44)
教师心理品质核对谓词量表	(45)
对教师职业态度的自我评定表	(46)
教学评估评定量表对教师职业态度的自我评定表谓词量表法	(47)
小学教师素养评定量表	(48)
教师工作积极性测评表	(52)
对教师职业的态度的自我评定表	(54)
教师道德结构图式	(55)
教师能力结构表	(56)
教师能力结构表	(57)
教师能力素质结构图	(57)
教师的课堂行为规范性评估表	(58)
中学生喜欢和不喜欢怎样的教师(人数%)	(60)
理想教师的素养	(60)
教师思想政治道德素质结构图	(61)
语文教师智能结构网络图	(61)
高师毕业生的智能结构模式	(62)
某校初中教师教学能力评定标准表	(63)
教师课堂教学活动行为记录评价表	(69)
电大分校教师工作程序图	(70)

④ 教师业务水平考核的当用计算公式与表格	(71)
教师业务水平评价的计量方法和常用公式表格	(72)
教师业务水平评价结果的检验公式与表格	(76)
教师业务水平评价结果的分析公式与常用表格	(80)
教师工作考核积分评等公式与当用表格	(83)

教师评估的问卷量表设计层次及步骤	(85)
教师考核中的考绩	(87)
教师教研工作评估指标体系表	(88)
科研项目评估指标体系表	(91)
科学研究计划表	(92)
教育科研成果评估一览表	(93)
社会科学研究人员测评体系表	(94)
5 教师工作量计算公式与管理当用表格	(97)
教师工作时间与非工作时间表	(98)
教师考核中的考勤工作表	(99)
教学人员工作量统计表	(100)
学校各级教师教学工作量定额完成情况表	(100)
各系教学人员工作量统计表	(101)
教师工作量数量评定标准表	(102)
教师工作量时间折合公式表格	(103)
教师年工作量变化坐标图	(104)
中学教师工作量的计算方案	(105)
某中学教师教学工作量的计算方案	(107)
全体教师工作量圆形图	(108)
某中学教师学期、学年全员工作综合考评表	(109)
教师工作量计算加权系数方案	(111)
量加权系数值与教学学时的确定表	(112)
九江某中学教师基本工作量施行草案	(115)
某高等学校各级教师教学工作量定额完成情况表	(118)
教师教学质量评估指标体系表	(119)
教师教学工作考核表	(120)
教师教学工作质量评定标准	(121)
教学基本功评估表	(122)
学校教师教学质量评价指标体系	(123)
某学校教学授课质量指标体系	(124)
我国评估教师授课质量指标体系	(125)
中小学教师教学工作评定估方案	(126)
教师教学工作质量评审量表	(128)
(各类学校通用)教师教学工作评定量表	(130)
教学行为评估量表	(135)
教师课堂教学水平评审量表	(136)
中学教师授课工作量表	(137)
某中学教师每周工作量(分)	(139)

武汉二师附小课堂教学效率评估标准	(140)
课堂教学效率测量表	(141)
课堂学生活动记载表	(141)
课堂集体讨论时间记录表	(141)
学生课堂行为记录矫正表	(142)
任课教师德育工作考核量表	(142)
教师教书育人系列量化管理评分标准表(试行)	(143)
教学情况调查表	(147)
课堂教学效果评价套表	(148)
好课的标准评价表	(151)
中小学课堂教学评价量表	(153)
教师教学工作评定量表	(155)
教师教学工作质量评审量表	(159)
大学教师教学效果评估表(教师、领导用表)	(161)
大学教师教学效果评估表(学生用表)	(162)
科任教师工作评估表	(163)
课堂教学评估教师自评表	(164)
课堂教学评估学生调查表	(165)
高校教学质量调查初评表	(166)
课堂教学评估表(各类学校通用)课堂教学评估方案	(168)
年级组教研组学期工作阶段评估表	(170)
⑦ 教师考核的指标体系设计与权重分配当用公式表格	(171)
教师评价指标体系设计的步骤方法表	(173)
教师工作评估指标体系的内容	(173)
对教师业务水平的分析表	(174)
教师评价指标的权重确定	(175)
教师评估指标内容表	(180)
教师水平评估指标体系	(180)
教学评估的指标体系和权重分配表	(181)
教师评估因素测量表	(186)
教师工作质量等级评定量表	(190)
教师个体评估的内容和指标体系	(192)
教师评估隶属度标准量表	(194)
中学教师工作考评与权重分配	(196)
⑧ 教师考核工作程式与综合考核当用表格	(197)
教师考核运行系统	(198)
教师自评调查表	(199)

教师互评调查表	(200)
中小学教师工作质量综合评价量表	(201)
某校教师工作考评记分表	(209)
教师工作鉴定	(211)
____(教师姓名)____(年度)奖惩记录	(211)
系学年科研研究计划完成情况检查表	(212)
教学要素评分标准	(212)
学期、学年教员工作综合考评表	(213)
教师工作情况评估表	(215)
某小学期末教师工作记录表	(216)
某小学____教师年度第学期基本工作情况表	(216)
中学教师工作考核标准表	(217)
高校教师综合评估指标体系	(219)
高校师资评估指标内容示例	(220)
好教师的评价标准表	(221)
韩国好教师评估表	(222)
美国教师评估套表	(225)
美国小学教师能力评估的测定表	(229)
⑧ 教师资格与培训管理当用图式表格	(233)
上海郊县立体式师训体系结构图	(235)
不同层次教师职训机构表	(236)
上海郊县立体式师训体系多级筛选功能图	(237)
教师远距离在职培训的具体过程	(238)
师专学科课程与活动课程互补模式图	(239)
“中师与小学挂钩,建立教育实践新模式”管理操作图	(240)
某学分制师训课程计划表	(241)
教育实习系统的结构图	(241)
中小学(幼)见习教师考核表	(242)
某学院教学工作实习成绩考核评定标准	(245)
教师在职培训工作评估的过程	(247)
教师专业技术职务评聘的分类	(248)
部分系列专业技术职务名称及主管单位明细表	(249)
教师专业技术职务与其他专业技术人员相应职务对照表	(250)
中小学教师《专业合格证书》文化专业知识考试科目表	(252)
三年制中等师范学校必修课周课时参照表	(254)
微型教学模式的运行设计图	(255)
某省某专业高中教师培训教学时间分配表	(256)
日本教师的任职资格	(258)

教师管理模式与原理当用图式表格



教师管理的 PDCA 系统图



〔说明〕

教师管理目标确定以后,如何实现目标,需要进行一系列的管理活动。人的任何活动,都得在一定时空的范围内进行,表现出一定的发展阶段和过程。教师管理活动的发展阶段和过程也有一定的程序或环节。

一般说来,开展管理活动,要搞好调查,了解管理对象;要进行预测,有明确的目标和预见性;对调查得来的情况,对预测的结果,要作出决策;决策有时要形成书面的东西,这就是计划;计划订了要执行,否则就是一纸空文;执行必须把力量组织好,合理使用人力物力;执行不能各行其是,要有统一指挥;指挥过程中要有具体指导,要协调关系,使各部门既有分工,又有协作;对教师要教育和激励,调动教师的积极因素;对各部门的工作要进行监督,看看是不是各司其职,严守岗位;要检查工作的执行情况,考核工作的优劣,作出具体评定;要分析管理过程中各种问题的原因,总结经验教训,以利再战。调查、预测、决策、计划、执行、组织、指挥、协调、教育、激励、监督、检查、考核、评定、分析、总结,这些都是管理过程的环节。但并不是每次管理活动都包括这么多环节。上述的各个环

节有的是一般环节,有的是基本环节。所谓基本环节,就是管理活动中最重要的不可缺少的环节。一般认为,基本环节有四个,即制订计划、组织执行、督促检查、总结提高。简称为计划、执行、检查、总结。这些基本环节,按一定顺序结合起来,就形成一个动态的管理过程。这个顺序中的四个环节有机联系,构成一个管理活动周期,成为管理过程。美国统计学家、工程师 W·E·戴明曾经把管理过程用一个不断转动的图环来表示,把管理过程中的四个环节有序地安排在圆环内的适当位置上,人们称它为“戴明环”。

目前,这个对管理活动过程的概括已通行世界,被称为 P.D.C.A 制,或称 P.D.C.A 循环。P.D.C.A 分别是英文 Plan, Do, Check 和 Action 的缩写。

教师管理过程同其他管理活动过程一样,也是 P.D.C.A 循环运动的过程。

教师 PDCA 管理图式

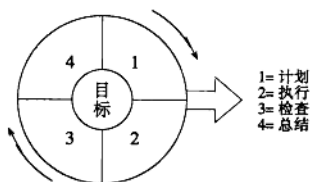


图 1

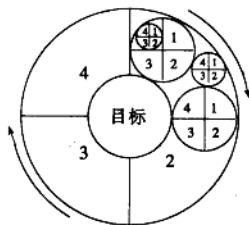


图 2

〔说明〕

一个完整的管理过程都是由各自不同的任务和作用

的计划、执行、检查、总结四个环节或阶段构成的,这四个环节或阶段是缺一不可的,其先后顺序也是不可任意颠倒的。计划是起始环节,统帅着整个管理过程;执行是中心环节;检查是中继环节;总结是终结环节。

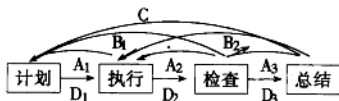
教师管理过程四个环节的先后顺序不可任意颠倒的特性,就是程序性。对某项新工作的管理,由于缺乏经验采用边计划、边实行、边检查、边总结的办法,进行不断地调整,尽管各环节表现为不够稳定,但其先后顺序还是符合管理过程的程序性的。

管理过程的程序性不是随意的,更不是盲目的,而是以实现预定的目标为中心进行有程序性的运转的。不论是教师整体工作的管理,还是教师某些工作的管理,其管理过程基本上都是由计划、执行、检查、总结四个环节构成,以实现预定目标为中心,按其固有的程序性进行运转的。其内容可用图 1 表示。

实际的教师管理过程并不是单一的管理过程,而是由教师整体、各部门、各项工作、每个人等构成的不同层次管理的综合的复杂过程。如果将教师整体系统的过程比做“大轮子”,把各层次的子系统比做“小轮子”,那么,教师的管理过程就是许多大小不同由四个环节构成的“轮子”所组成的综合复杂的运转过程。其图解如图 2。

管理过程的程序性是教师管理一个客观的、普通的、稳定的基本规律,是管理者必须遵循的基本规律。

教师 PDCA 管理过程的联系性运作图式



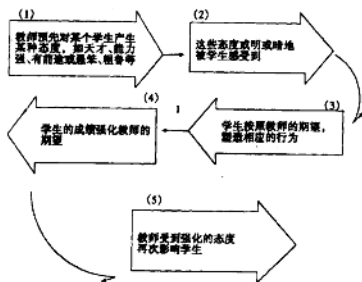
〔说明〕

教师管理过程的四个环节或阶段不是孤立的，而是相互联系、相互促进的。其中计划“统帅”着整个管理的过程。计划规定了整个管理活动过程的目标、内容、步骤、措施和方法。执行是把计划变成行动以实现计划。

检查是对实施的监督，是对计划实施的检查。总结是对完成计划规定目标任务总的分析和评价，也是对下一管理过程进行改进提高的基础和依据。

教师管理过程的联系性不仅表现在四个基本环节的前后衔接上，而且表现在环节间的相互渗透、互相促进上。从图中可以看出，由计划通过 D_1 到执行发现计划不完善，就需要通过 A_1 反馈线修正计划，然后再继续付诸执行。通过 D_2 到检查阶段，发现在继续执行中还有差错，就通过 A_2 反馈线返回到执行阶段去矫正。如果发现问题的根源在于计划，就需要通过 B_1 反馈线去调整计划。进入总结阶段之后，如果发现由于检查时不深不细，事实和数据不清、不足、不准，难以作出准确恰当地评价结论，那么，就要通过 A_3 反馈线回到前一阶段，进行补充检查或重新检查。在管理全过程中，通过各种反馈线调节各管理阶段或环节之间的联系都可能出现，但并不一定都会在同一管理过程中全部出现。但是，由 $D_1D_2D_3$ 直线联系状态的管理过程出现的概率也是很小的。

教师行为的皮格马利翁效应流程图

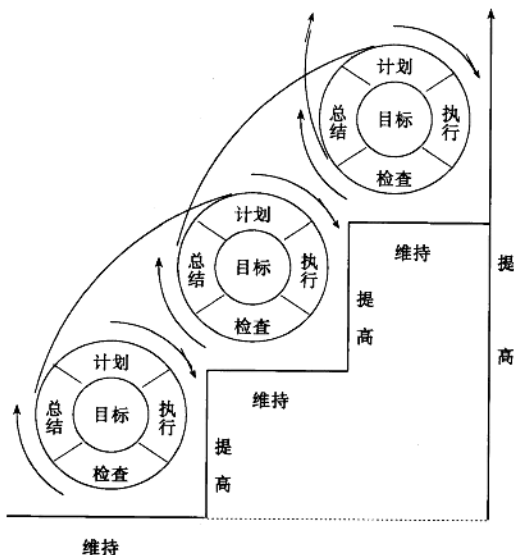


〔说明〕

教育学上有一个名词，叫皮格马利翁效应。该效应就是讲教师对学生的期望、对学生的爱与学生成长的关系的。1968年，美国心理学家罗森塔尔和雅可卜生来到一所小学，从一到六年级中各选3个班级，对18个班的学生“煞有介事”地作了发展预测，然后以赞赏的口吻将“有优异发展可能”的学生列出名单交给了有关任课教师。名单中的学生，有些表现原本很好，在教师的意料之中，但也有一些表现一般甚至“不好”的学生。对此，实验者对教师们的讲解是：“请注意，我讲的是他们的发展，而不是现在的基础”，并叮嘱教师们

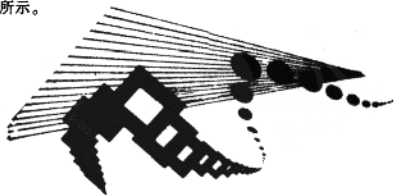
不要将名单外传。8个月后，他们两人又来到学校对18个班的学生进行复测，之后又过1年进行了第三次复测。结果是，他们所提供的名单里的学生，其成绩增长比其他同学要快，并且在情感上显得活泼、开朗、求知欲旺盛，与教师的关系十分融洽。原来，实验者向教师提供的所谓“有优异发展可能”的学生名单纯粹是随机抽样的结果。他们俩通过自己的“权威性谎言”，使教师受到暗示，坚定了教师对“名单”上学生的信心，调动了教师对这些学生“热爱”的情感。虽然教师始终将“名单”隐而不露，但是掩饰不住的深情却通过眼神、笑貌、嗓音滋润着这些学生的心田，使学生从教师对自己特有的期望中激发起幸福、欢乐和奋发的热情，强化了对自己能够继续发展、取得更大进步的信心，进而更勤奋地学习，更严格地要求自己；教师又从学生的不断进取的表现中，强化了对这些学生的信心，进而给予这些学生以更大的关怀，学生再次从教师强化了关怀中再次强化自己的良好表现……如此这般，就形成了一个由教师的预期期望所引起的良性循环。罗森塔尔和雅可卜生在经过多次实验以后，写了《课堂中的皮格马利翁》一书，把这种由教师的良好期望所引起的学生在智力、情感、个性等方面的进步，称为皮格马利翁效应。

教师 PDCA 管理过程的周期性动作图式



〔说明〕

管理过程各环节的循环运转，依靠组织力量和群众智慧，环绕目标，按顺序环前进。各个环节每循环完一次，算一个周期；前一个周期结束，总结之后，进入下一个周期，接着又从制定计划开始。这样周而复始地、接连不断地一个周期、一个周期地循环下去。前后周期环节虽然一样，但后一个管理周期，不是前一周期的简单重复，而是高于前一个周期。其中，总结是联系前后两个管理周期的纽带。这样，整个管理过程，呈现周而复始、螺旋上升的运动状态。如图所示。



教师管理行为模型 A (软) 和行为模型 B 假设的比较

行为模型 A (软) 的基本假设 (X 理论、软)	行为模型 B 的基本假设 (Y 理论)
关 于 人	

1. 具有我们文化的人和他们之中的老师，都有一些共同需要——归属需要、受人喜欢的需要、受人尊重的需要。

2. 虽然教师个人希望受到重视，但更重要的是他们需要感到对学校有用。

3. 如果他们的这些主要需要得到满足，他们就会心甘情愿地与学校、部门、单位合作，并按照学校、部门、单位的目标办事。

1. 大多数具有我们文化的人和他们之中的教师，除了有共同的归属需要和尊重需要外，还愿意有效地或创造性地对完成有价值的目标做出贡献。

2. 大多数教师所能发挥的首创精神，所具有的责任心和创造力远远超过了他们现在工作环境所要求和许可的范围。

3. 这些能力正是尚未开发的资源，现在正白白地浪费。

(续表)

关于参与

1. 管理者最基本的任务是使每一个教师都相信他(她)是团体中有用的和重要的一员。

2. 管理者乐于解释他(她)的决定，并且愿意讨论教师对他(她)所订计划的反对意见。在日常工作问题上，鼓励教师参与计划和决策。

3. 在有限的范围内，教学单位或组成教学单位的教师个人，应该被允许进行自我指导和自我控制。

1. 管理者的基本任务是创造一种能使教师对实现学校目标贡献出全部才能的环境。管理者努力使教师的创造性智谋展现出来。

2. 管理者允许并鼓励教师不但参与日常工作的决定，而且参与重要的决定。事实上，对学校而言，决定越重要，管理者就越要努力去挖掘教师的才智。

3. 当教师表现并证实更有眼光和能力时，管理者要不断努力扩大教师自我指导、自我控制的范围。

关于期望

1. 与教师互通信息，并吸收他们参与学校的决策，有助于满足他们的基本需要，归属需要和受人尊重的需要。

2. 满足这些需要就能提高教师的士气，并且能减少对正式权力的阻力。

1. 只要管理者和教师利用他们的全部经验、敏锐眼光和创造才能，就能全面提高决策和工作质量。

2. 教师在实现他们所理解的、并帮助制定的值得进行的目标时，会认真地进行自我指导和自我控制。

引自罗伯特·默文斯《教育组织行为学》(中译本)