

校长如何制定工作计划

刘登福/编

远方出版社

前 言

《新教育丛书》选取校长日常工作最常见的管理问题，借鉴吸收最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，同时也为校长提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

这套丛书的特点：

表述的规范化。本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅、使用。

版式的人性化。为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力求做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化和功能化。

学练的互动性。本套丛书的每个技能点中设计了相应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用

的效果。

本套丛书的学习功能模块设置：

本着设身处地为校长着想的原则，通过设置若干模块，力求为校长学习、阅读和使用本丛书带来最佳效果。书中各个模块及其功能如下：

技能点名：技能点名为节标题，是技能所要解决的问题。

您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。

主题词:主题词为选题、章和技能点的概括名。由于其具有唯一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找的知识领域。

适用情景:适用情景用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可以准确地将技能知识用于实践,也可考察自己是否正确查找自己所需的答案。

内容描述:内容描述是针对校长常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的内容描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

小看板:小看板是内容描述的重点知识概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握内容描述的主要内容。

实践操练:实践操练是针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实践操作的能力。

编辑这样一套丛书是一个巨大的挑战,当然,这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题,但是我们仍然期望这套丛书能够成为校长日常管理工作中随查随用的实用工具,我们更期望这套丛书能够成为校长自我发展的成功指南。

由于我们的时间、经验以及水平有限,书中难免有不足之处,望广大教育工作者不吝赐教!

编者

目 录

第一章 制定学校工作计划前的准备	1
◎ 技能点 1 校长如何认识工作计划的 重要性	3
◎ 技能点 2 校长如何掌握工作计划的 内容与类型	9
◎ 技能点 3 校长如何设计工作计划指标 ...	28
◎ 技能点 4 校长如何设计工作计划表格 ...	42
◎ 技能点 5 校长如何做好计划制定前的 组织工作	55
第二章 制定学校工作计划的常用方法	65
◎ 技能点 1 校长如何运用头脑风暴法制定 工作计划	67
◎ 技能点 2 校长如何运用目标管理法制定 工作计划	81

◎ 技能点 3	校长如何运用专家会议法制定 工作计划	94
◎ 技能点 4	校长如何如何运用运筹学制定 工作计划	102
第三章	制定学校工作计划的一般流程	111
◎ 技能点 1	校长如何掌握制定工作计划的 一般流程	113
◎ 技能点 2	校长如何设定目标	124
◎ 技能点 3	校长如何拟订备用计划	131
◎ 技能点 4	校长如何进行计划方案的 评选	140
◎ 技能点 5	如何编制预算	152
第四章	学校各类主要工作计划的制定	163
◎ 技能点 1	校长如何制定战略计划	165
◎ 技能点 2	校长如何制定行政 工作计划	178
◎ 技能点 3	校长如何制定个人工作 计划	194
◎ 技能点 4	校长如何制定学校 管理计划	206

◎ 技能点 5	校长如何制定教学 工作计划	221
第五章	工作计划的评价与改进	241
◎ 技能点 1	校长如何评价工作计划	243
◎ 技能点 2	校长如何掌握工作计划调整 方式及方法	257
◎ 技能点 3	校长如何分析计划失败 的原因	268
◎ 技能点 4	校长如何对计划人员进行 培训	282
◎ 技能点 5	校长如何使工作富有成效	296

第一章

制定学校工作计划前的准备

俗话说，凡事预则立，不预则废。这一句至理名言用于表述制定计划的重要性就显得非常的贴切了。大到国家，小到个人，都试图通过计划达成目标，因而都离不开计划。工作计划制定的好坏，对计划能否实现起着关键作用。作为一个学校团队的领导人，要制定一个好的工作计划，必须做好各项准备工作，为工作计划制定打下一个坚实的基础。

技能点1 校长如何认识 工作计划的重要性

主题词 制定工作计划·准备·工作计划重要性

适用情景 当团队的计划工作没有得到足够重视,需要加强计划应有的权威性时,请查看此内容。



计划工作就是在我们现在所处的地方和我们想要去的地方之间铺路搭桥。工作计划的制定与执行的好坏,往往可以决定一个工作项目的成功与失败,乃至决定整个学校团队的兴衰存亡。团队工作计划的重要性可从以下几个方面理解:

◆ 指明方向,协调行动

由于学校团队环境的变化和各种不确定因素的存在,团

队运营就像一条船在大海中航行，而团队的领导者——校长则像舵手一样，他必须明确团队的前进方向、位置和处境，时刻把注意力集中在正确的航向上。团队的工作计划能够指明学校前进的方向，是学校上下协调行动的纲领。科学、合理的工作计划可以保证整个学校的工作始终能有条不紊地进行。

◆ 预测变化，减少冲击

计划是面向未来的，而未来则充满了各种不确定因素。但团队计划工作则可以通过周密的预测，把这些“意料之外”的不可控因素转化成“意料之中”的可控因素，制定出各种相应对策，并在必要的时候对工作计划进行调整，变被动为主动，化不利为有利，从学校的实际情况出发，从而就能有效地减少各种变化所带来的冲击。

◆ 减少浪费，避免损失

团队工作计划的一项重要任务就是要使团队的各项活动都能顺利开展，而前期的调查研究工作能消除不必要的重复活动所带来的资源浪费，并能够避免由于没有行动依据而带来的各种损失。

◆ 使学校发展方向处于受控状态

团队要实现自己的目标,必须使团队的各项活动都能得到有效的控制。计划和控制是一个事物的两个方面,计划是控制的基础,控制是计划得以有效贯彻的保证。团队控制的各项标准都来自于计划。如果没有既定的目标和规划作为衡量尺度,校长就无法确保学校团队的各项活动都处于受控状态。

正确认识团队工作计划的重要性,对于校长从事有效的组织、领导和控制学校的团队工作,有着十分重要的现实意义。



校长的工作计划非常重要,它可为学校:

- ⇒ 指明方向,协调行动
- ⇒ 预测变化,减少冲击
- ⇒ 减少浪费,节约资源
- ⇒ 处于受控状态打下基础



校长工作职责

校长是学校行政的总负责人，对外代表学校，具有法人资格。在上级党政部门和学校党委的领导下，主持学校的教育、教学和其他行政管理工作。其主要职权是：



1. 全面贯彻执行党和国家制定的教育方针，认真执行国家和上级政府制定的法令、法规和有关政策，按教育规律办事。
2. 指导制定学校的发展规划和学年、学期工作计划，审批各处办计划，并认真组织实施。
3. 根据学校的规模、编制标准和教育、教学工作的需要，设立精干的管理机构，负责完成职能工作。
4. 负责指导学校教职员工的聘任、调配、考核、奖惩、进修等管理工作，提高教职员工的政治思想、职业道德、文化业务水平，发挥教职员工的主动性、积极性和创造性。
5. 坚持“管理育人，教书育人”的工作方针，在教职工中建

立起一支以班主任为骨干的德育工作队伍,指导制定德育工作计划,采取切实措施,加强对学生的政治、思想、品德教育。

6. 根据教学计划和教学大纲的要求,有权选用中央、省教育行政部门推荐的教材,开展教学研究。

7. 管好用好学校经费,审批学校的财务开支,管好用好校舍设备,督促有关部门开展勤工俭学活动,改善办学条件。

8. 关心群众生活,搞好师生集体福利事业。

9. 建立、健全教职工岗位责任制和学校的各项规章制度。

10. 在对外交往中,负责处理有利于学校办学的各种事项。



一、思考下列问题,根据自己的理解判断下列说法是否正确,正确的请打“√”,错误的请打“×”。

1. 计划赶不上变化,计划制定的再明白也是白费。()
2. 只有制定详细周密的计划,才能做好控制工作。()



3. 在制定工作计划时,不用考虑诸如通货膨胀、地震、火灾等极端情况,因为这些情况一旦出现,大家都躲不过。()

4. “计划计划,墙上挂挂”。计划只是面子上的事,还是摸着石头过河,走一步算一步为好。()

5. 计划制定后,不论出现什么情况,大家都要严格遵守,不能变,否则,计划就没权威性了。()

6. 好的工作计划能合理调配学校资源,减少浪费。()

参考答案:1. ×;2. √;3. ×;4. ×;5. ×;6. √。

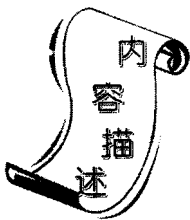
二、请谈谈您是怎样看待制定工作计划的?

技能点2

校长如何掌握工作
计划的内容与类型

主题词 制定工作计划·准备·计划内容与类型

适用情景 当需要掌握工作计划的内容与类型时,请查看此内容。



学校活动的多样性决定了工作计划内容和类型的多样性。作为一校的最高决策人。校长您通过全面掌握工作计划

的内容与类型,并摸清其中的规律,可以提升学校计划工作的质量,进而提升整个学校的绩效。

◆ 把握工作计划的内容

相信大家都会有这样的体会,在行动前如果能对整个行



动有一个周密的计划,对要去做什么和如何去做都能了然于胸,那么我们就以更大的信心和把握投入到行动中去,这样,行动的成功率就会大大提高。要提高学校品牌效应,就必须做好学校的计划工作,并准确定位工作计划的内容。工作计划内容可用“5W1H”来概括:

1. 做什么? (What to do it?)。即明确所要进行的工作活动的内容及其要求。例如,学校的人才招聘计划要确定学校所要招聘的职位、需求人数及对应聘人员基本素质与技能方面的要求等,只有在开始举行招聘前对这些内容进行准确的界定,才不至于在人才的筛选工作上投入不必要的时间和精力。

2. 为什么做? (Why to do it?)。即明确工作计划的原因和目的,并论证其可行性,只有把“要我做”转变为“我要做”,才能变被动为主动,才能充分发挥教师成员的积极性和创造性,为实现预期目标而努力。

3. 何时做? (When to do it?)。即规定工作计划中各项任务的开始和完成时间,以便进行有效的控制和对能力及资

源进行平衡。

4. 何地做? (Where to do it?)。即规定工作计划的实施地点或场所,了解工作计划实施的环境条件和限制,以便合理安排工作计划实施的空间。

5. 谁去做? (Who to do it?)。即学校依据每个老师的专长有所针对性地安排工作,绝不能让一个擅长数学教学的老师去填充地理老师的空缺,应最大程度上把合适的人放在合适的岗位上,实现资源的最大利用化。

6. 如何做? (How to do it?)。即规定工作计划的措施、流程以及相应的政策支持来对学校资源进行合理调配,对学校的能力进行平衡,对各种派生计划进行综合平衡等。

实际上,一个完整的工作计划还应该包括各项控制标准及考核指标等内容,也就是说要告诉您的成员,做成怎么样,达到什么水平才算是成功完成了工作计划。

◆ 对工作计划进行分类

理论上讲,学校有什么样的教育教学活动,就应该对应有怎样的工作计划,因此,学校教育活动的多样性决定了工作