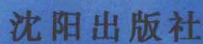




中等职业学校 管理与实践

盛聚著



沈阳出版社

中等职业学校管理与实践

盛 聚 著

沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中等职业学校管理与实践 / 盛聚著. —沈阳: 沈阳出版社, 2010. 4

ISBN 978-7-5441-4096-6

I. ①中… II. ①盛… III. ①专业学校—学校管理
IV. ①G718.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 073904 号

出 版 者: 沈阳出版社

(地址: 沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编: 110011)

印 刷 者: 抚顺光辉彩色广告印刷有限公司

发 行 者: 沈阳出版社

幅面尺寸: 147mm×210mm

印 张: 6.5

字 数: 150 千字

出版时间: 2010 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈耀斌

封面设计: 莹 莹

版式设计: 姿 兰

责任校对: 徐光雨

责任监印: 杨 旭

书 号: ISBN 978-7-5441-4096-6

定 价: 12.70 元

自序

历经数月的辛勤笔耕，本书稿终于如愿完成。当本书即将付梓之际，作为著者，有一份欣喜，也有一份忐忑，静心梳理思绪。

我的教育生涯是从1987年开始的。伴随着教育实践的风风雨雨、坎坎坷坷，伴随着教育经验的日积月累，我的教育理念日臻成熟，特别是从1998年开始担任沈阳市政法学校、沈阳市外事服务学校、沈阳市汽车工程学校校长工作，更使我的教育管理经验丰富得到进一步的提升。中等职业学校不仅是科学的殿堂、人才的摇篮、生活的乐园，而且是教师成长的沃土、施展才华的舞台。在二十几年的执教生涯中，无论是在班主任、科任教师的一线教学工作中，还是在任职中层干部、校长、党委书记的管理工作中，我都能够用科学的发展观进行人性化的教育与管理，尤其是任职校长期间，我开始全面主持工作，也开始了一种对管理更高层次的思考与实践——将“以人为本”的治校理念贯穿于管理工作的全过程，全方位地进行管理与创新。

在教育、教学、管理过程中将“以人为本”的理念落到实处，这是我将“以人为本”的理念与实践相结合做出的一点思考和探索。我认为，“以人为本”就是强调人在社会生活中的地位和作用，充分调动人的主观能动性，充分开发人力资源，全方位考虑人的可持续发展，发掘人的潜能，体现人的价值。能够将这些思考和探索集结成书，则缘于以下三点原因：

一是从1998年开始全面主持学校工作，我开始系统总结学校的优良传统和办学经验，注重对人本管理进行全面的思考和总结，形成了日臻成熟的学校管理理念，从而想到编辑成书，与各位教育界同仁共同探讨。

二是2005年9月，沈阳市委、市政府提出，打造技工品牌，创建职教高地，建6所万人学校，进而实施6大工程。沈阳市汽车工程学校抓住机遇、迎难而上，终于在2009年9月11日搬迁到沈北新校区，令我欣喜的是，沈阳中等职业学校上水平、上档次、上规模的机遇来了。建设中伴着重组，历经艰辛，有五所整校、三所部分学校合并而成的全新的汽车工程学校进入过渡期、适应期，开启了学校发展历史的新历程。新的万人规模学校的建立，促使我对中等职业教育管理思想与模式进行了新的思考和探索。

三是2010年，我参加了教育部举办的中等职业学校校长培训研修班。在进修学习的过程中，我将自己的一些想法和我们学校的一些做法向导师和教育界的同行作了汇报，引起了同行们的极大兴趣，他们对此给予较高评价，认为这些管理理念、管理方法很符合中国国情，也符合时代发展的要求，有较高的推广价值，并建议我把它归纳整理出来，编辑出版。

本书共分三章，通过不同的视角，着重从管理理论与管理实践两大方面进行论述，管理实践部分是本书的主体内容，依照行政管理、教学管理、德育管理、管理创新与成效、人力资源管理、财务管理等循序编排，其内容涵盖了教育管理理论、教育管理体制、教育政策和法律、教育人员和教育对象管理、教育实务管理、教育创新管理等方方面面的内容，各章节内部也将宏观管理与微观管理内容有机融合。

本书在编写过程中，力求突出以下三个特点：

1. 突出新，本书力图用新观念、新理论、新思想、新方法、新经验来武装管理者的头脑，使学校管理者在新形势下进行创新

教育，有新的作为。

2. 突出实，本书突出了当今职业学校校长在实践中关注的教育管理重点问题、难点问题和热点问题，并逐一对其进行分类探讨，而且特别强调可操作性，讲求实际。

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”中等职业学校要想展示完善的自己很难，需要每一个细节完美，但毁坏自己很容易，只要一个细节没有注意到，就会带来难以挽回的影响。因此，建立一套完善的制度，对中等职业学校的健康发展有着举足轻重的作用。制度就像一把标准的尺子，它时刻衡量着领导和教师的行为。凡是办学成功的职业学校都有一个共同的特点，那就是有一套有自己特色的规章制度。没有规矩，不成方圆。制度是一种规范，是群体和个人活动的准则，是工作考核的依据。学校管理制度是一种强制性文化，是为了保证学校有序发展，师生必须共同遵守的一些条例的汇集，科学规范的制度文化能给教育者带来新的教学思想及教育理念。

管理制度的建设一方面是建立制度，另一方面是实施制度。前者操作较易，但真正的难度在后者，关键是实施，许多学校管理条例齐全，但各项工作就是上不去，问题就是出在没能按管理制度严格执行，没做到有法必依。当然，制度管理是一种手段，而不是最终目的，建立管理制度也就是想通过一定的规范，约束师生的行为，使大家能养成自我规范、自我管理和自我激励的风气，从而达到制度文化的境界。

本书就是将“制度”与“管人”、“办事”结合起来，意在提醒管理者，真正优秀的领导者，是那些在管人、办事过程中能够合理建立制度、应用制度，并能做到事事有人管、人人有专责、办事有标准、工作有检查、奖罚有依据的领导者。制度的产生是为了约束权力的滥用，但当制度产生后，就是让大家用足够的理由去突破它。制度也是需要不断创新的，将例外事件不断纳入制

度规范的范围,从而保证制度的有效和“新鲜”。

管理是一门高深的艺术,过粗或过细都会压抑教师的主动性和创造力。作为一名管理者,其管理的水平不是体现在制定、完善了几个规范制度,解决了几个棘手问题,完成了几个艰巨任务上,而是如何调动教师的最大工作热情,让广大教师人尽其才、人尽其力、人尽其心,人尽其职。

为适应各类读者的需要,本书作者在设计框架、拟订提纲及具体的编写过程中,力图处理好三种关系:

一是理论与实践的关系。教育管理学是一门应用性学科,在理论阐述的同时,还必须充分考虑本学科的实践性和政策性,并使之有机结合。

二是继承与发展的关系。任何理论,都不可能脱离前人研究的基础,本书亦不例外。在编写本书的过程中,本人参阅了较多国内外的相关教材和研究资料,继承了前人丰厚的学术思想、富有价值的研究结果和共识性的结论。当然,本书绝不仅仅满足于继承,而是希望在继承的基础上有所发展。

三是规范与创新的关系。本书在编写过程中,力求科学规范,诸如概念准确、表述通畅、论证严密、结论审慎、脉络清晰、体系严谨等等,然而,规范并非一定是创新的藩篱。基本规范之下的创新,恰恰是一部著作生命力的反映。

应该说,给予本书灵魂与血肉的是中等职业教育这一片广阔的天地,是取得丰硕成果的我校广大师生,此时此刻,我衷心地感谢他们为我提供了实践自己教育理想的平台。当然,对于本书在编辑、出版的过程中给予大力支持的各方人士同样致以衷心的感谢!

作者 盛聚

2010年3月28日

目 录

自序 / 1

第一章 总论 / 1

- 第一节 中等职业教育发展的背景与现状 / 1
- 第二节 中等职业教育管理的策略研究 / 3
- 第三节 构建全新、全面的学校管理监控体系 / 9
- 第四节 创建中等职业教育新型管理模式 / 11
- 第五节 中等职业教育人才培养机制的研究 / 14

第二章 中等职业学校的管理理论 / 18

- 第一节 中等职业学校管理的内涵 / 18
- 第二节 中等职业学校管理的特性 / 20
- 第三节 中等职业学校管理的规律 / 25
- 第四节 中等职业学校管理的模式 / 29

第三章 中等职业学校的管理实践 / 41

- 第一节 中等职业学校的行政管理实践 / 41
- 第二节 中等职业学校的教学管理实践 / 69
- 第三节 中等职业学校的德育管理实践 / 131
- 第四节 中等职业学校的管理创新与成效 / 160
- 第五节 中等职业学校的人力资源管理实践 / 174
- 第六节 中等职业学校的财务管理实践 / 183

参考文献 / 198

第一章 总 论

第一节 中等职业教育发展的背景与现状

新世纪新阶段，中国以科学发展观统领全局，提出要转变发展观念，创新发展模式，提高发展质量，把科学发展观落实到“十一五”规划的各个方面和全过程，建设以人为本，全面协调可持续发展的和谐社会。科学发展观的提出，是中国在发展观念上发生的最深刻的变革。因此，我们应当根据新的历史特点，以科学发展观转变中等职业教育的发展观念，创新中等职业教育的发展模式，提高中等职业教育发展的质量。

教育教学管理是学校管理的一项中心工作，其实施水平直接影响教育教学质量的高低。现代中等职业学校的教学管理，要遵循教育的基本规律，运用科学的管理手段和方法，实现教学管理的决策科学化、运行规范化、手段现代化、督查系统化、管理人性化。

目前，我国中职学校的教育教学管理中存在五大矛盾：一是由于扩招带来的有限教育资源和无限的教学需求之间的矛盾；二是督导评价理论的缺失和教务处监控体系的协调理想化之间的矛盾；三是教师工作超负荷和对教师要求的矛盾；四是教材的深

度、广度与学生知识水平不一的矛盾；五是教学方法的灵活性与严格的教学管理制度的矛盾。由于教学资源不足，给管理带来了重重困难，理论、实践频繁倒班，教学规律被打乱，一些相关的实验课停课，有限的资源满足不了实际的需要；老师超负荷工作，无法听课，教学监控体系无力，评价体系不到位；学生安置工作的提前介入，导致学生无心学习，教师无法按计划授课，对教学产生负面影响，这些是当前中职学校加强教学管理，提高教学质量亟待解决的问题。加之中职学生入学时学识水平参差不齐，造成的原因很复杂，其中“学不会”和“不愿学”是主要原因，尤其是文化课，学生感到痛苦难熬，这更给教学管理增加了大量的难题。

面对当前中等职业教育教学管理的现状，如何对招之不易的学生进行管理与教育，取决于中等职业学校教育教学的管理水平，在当今生源素质显著下降的现实面前，只有构筑一套较为完善的质量保障监控体系，即一套完善的教学管理制度，才能提升教学质量，增强教育品牌核心竞争力。教学质量是学校的生命线，是永恒的管理主题。只有以质量求生存，以改革求发展，以特色赢声誉，中等职业教育才能摆脱目前招生的恶性竞争，形成管理、质量和效益的良性循环。

综上所述，目前我国中等职业教育仍然是我国教育事业的薄弱环节，发展不平衡，投入不足，办学条件差，办学机制以及人才培养的规模、结构、质量还不能完全适应经济社会发展的需要。如果不创新中等职业教育发展的理论与观念，不创新中等职业学校发展的管理机制与评价指标体系，不创新中等职业学校发展的办学模式与教学方法，不创新中等职业学校发展的校园文化与人文精神，职业教育很难发生质的变革。

第二节 中等职业教育管理的策略研究

中等职业学校管理之目的在于提高管理效率,促进适应劳动力市场需求的创新人才的培养。它是对劳动力市场和教育市场需求的回应,也是对学校管理要素进行优化组合的现实要求。为此,应当争取有效的行动策略。

大力推进职业教育改革和发展,是关乎社会经济发展后劲的系统工程。中等职业教育是整个职业教育的中间环节。国务院总理温家宝在2010年《政府工作报告》中提出,要大力发展职业教育。当前,从劳动力市场和职业教育市场反馈出来的信息看,职业教育毕业生就业呈现的过剩现象与短缺现象十分突出。可以看出,职业教育的滞后引起了人们广泛的关注和政府的重视。中等职业学校要有效改变当前的职业教育的培养模式对劳动力市场的不适应现状,就需要主动地进行一系列的学校管理创新。

学校管理是一种用人以治事的活动,学校管理就是用优秀教职工以完成教书育人的一种活动。那么,中等职业学校管理创新指的是什么?根据职业教育的市场环境和职业学校实际,应当被理解为:中等职业学校创新管理是为了培养适合市场需求的创新人才而对学校管理进行创造性的变革,也就是学校管理者在新的教育理念指引下,采取新的管理措施和手段,对管理要素进行再扩展和优化组合,产生新的管理效果而进行的变革活动。活动的中心内容在于以新的教育理念和管理原则为指导,开发办学资源,扩展资源来源渠道,优化资源组合,激活办学机制,更好地为育人服务,为就业服务。这种活动的价值追求就是提高管理效

率，促进和保障适应市场的创新人才的培养。

中等职业学校管理创新是在职业教育范围内进行的创造性变革。它既是学校教育创新的呼唤，也是对社会经济转型要求的回应，同时，也是诸多管理要素相互制衡、相互促动的发展过程。这种创新活动，就是对原有管理的扬弃（摒弃那些阻碍发展的观念、体制、制度、做法）和对卓越管理的不断追求。在推陈出新和对未来的探索过程中，必然要遇到许多不确定性因素干扰，变革风险大，工作难度更大。因此，应当清醒地看到并妥善处理四种事关全局的关系。

第一，要明确创新与现实的关系。现实是创新的起点和基础，创新是现实的继续和发展。重复现实不是创新，脱离现实等于盲动，两者都是不可取的。

第二，要明确创新与继承的关系。创新行为就必然要扬弃原有管理方式，要有所为，有所不为。任何以“创新”为名而否定一切的做法都是不会成功的。

第三，要明确管理创新和教育创新的关系。教育创新直接培养创新人才，而这种培养活动依赖于管理创新的支持和保障，管理创新不能离开教育创新而独立实施，而是因应教育创新的需要而进行的变革活动。

第四，要明确创新变革和稳定秩序的关系。创新活动总是体现出对现有规范的批判，创新变革又总是表现为对原有秩序的突破。有效的创新总是在相对稳定的环境下进行的，其结果往往表现为一种新的规范的诞生，建立起一种新的相对稳定的秩序，开创出有别于昨天的新局面。

中等职业学校管理创新的内容很多，如管理观念创新，管理体制创新，管理制度创新，还有学校各项具体管理工作的创新。要想顺利展开并取得预期效果，就必须运用有效的策略。

一、解放思想，转变观念，实事求是，与时俱进

这旨在于构建坚实的思想基础并形成变革的主流意识。统观全局，正确处理四种关系，为创新活动提供方向性的指导。创新的目的在于谋求发展。要用科学发展观武装教职员工的头脑，就必须冲破一切旧的思想观念，要用科学发展模式指导教育活动，就必须坚决革除影响发展的体制弊端。让适宜的观念意识在全体成员中形成共识基础。过去那种“上面怎么说我就怎么做”的理念和运作模式，下面很难有高度的主动性和责任感。以往那种基于人性恶的认识而引申的以管制为主要特征的管理思想和举措，很难调动人的积极性，也难以催生出有创新意识的人才。因此，在反思中要敢于突破旧观念，在变革中要勇于改变不合时宜的旧习惯。善于在解放思想中统一思想。否则，没有共识，创新活动只能流于形式。实践证明：通过有效地学习、讨论和合作，在互动互补中提高全员的思想认识，从历史发展中寻求路向，从被动执行转向主动出击，立足现实条件，面向市场，协调而可持续的筹划未来，不断增强驾驭全局和开展集体活动的能力和效果。不断开发人力资源，让教职员工在奋进中确实分享到学校发展带来的成果。

二、把握市场，准确定位，辨析阶段，明确目标

职业教育是社会教育系统中的子系统。职业教育要直接面向两个主要市场，即劳动力市场和生源市场，劳动力市场和社会经济发展水平相联系，而生源市场与人口规模和教育链条的层次分工紧密相连。在职业教育家黄炎培看来，职业教育是沟通教育与实际生活，学校与社会百业的桥梁。他把学生个人谋生放在突出的位置，而教育家蔡元培则说得更直率：“职业学校是专为以后得饭碗的。职业教育是抢饭碗的教育。”很明显，中等职业学校

应当立足于劳动力市场和教育市场的需求，尊重市场规律，借鉴市场营运模式，不断开拓市场。认识到自己居于教育链条的层次方位，合理定位。我们认为，当前，中等职业学校的发展确实受到许多主、客观因素的制约，每一所学校所处的发展阶段和水平也不一样。但是，劳动力市场的广阔性和人们对教育（教育市场）需求的多样性，以及受教育者的层次性和差异性，给中等职业学校办学提供了广阔的空间，这正是学校管理创新的宝贵资源。为此，在市场经济背景下，学校要在市场细分中找准适合自己特点的办学定位，理清思路，明确目标，扬长避短，办出特色。要实现准确的定位，就必须深入研究学校所处的宏观、中观以及微观环境条件，既要正确认识和把握市场发展变化的趋势和需求的规模以及质量要求，联系产业政策与行业动向，瞄准专业变化与职业需求，还要深入探讨学校办学资源的现实水平和可开发的潜能，找准和充分发挥自己的专业优势，根据市场的需求，有针对性地提供适合不同层次受教育者的技术教育，创造性地采取一些产业发展的办学形式，大胆开拓合作办学和产、学、研三位一体的办学模式，畅通学生流动的渠道，不断提高学校服务于社会的能力和效果。

三、优化班子，重组架构，配置职能，简化程序

学校管理创新是高水平的管理活动，需要学校领导人具有较高的综合素质，也需要学校教职工整体素质的不断提高。能有效地组织开展创新活动的学校领导人，除具有广博的科学文化知识、较强的组织能力、良好的工作作风外，还要具有现代教育观念和现代管理思想、经营意识、质量意识、创新意识，要具有较高的心理素质，意志坚定，善于控制情绪，具有善于学习和勇于实践的品质。体贴下属，不贪功诿过，不以权谋私。而所有这些品质、意识、能力的形成，又是一个不断进步的过程。考察带领

优质学校上台阶的优秀校长走过的历程，不能例外。创新活动贵在有新意，有活力，有效益。优化领导班子是一项关键性工作。“领导班子的优化是一个动态发展的渐进过程，走向年龄组合科学，知识结构合理，素质能力互补，性格特征互济。具有精简、实干、合作的特性”。学校管理机构的形成与发展，大多建立于计划经济为背景，条条不少，框框更多，其特点是职能模糊，职责难清，程序复杂，效率低下。究其原因，可以归结为“分权不足，集权过度”。重组架构就是要以市场需要为导向，建构职能清晰，职责明确，程序简明，人员精干，高效运作的子系统。学校管理创新活动离不开对人才的关爱和可持续发展的追求。

四、以人为本，人才兴校，开发潜能，优化要素

“人本思想”在当代获得强劲的发展，焕发出感人的时代气息，上升到治国的战略高度。“以人为本，人才兴校”的管理思想更加关注的是人的社会意义，更加关爱的是人才的珍贵性。坚持以人为本，亲近师生，贴近生活，关心健康。人才资源是第一资源。开发第一资源是管理创新活动得以顺利进行并能维持发展的关键。人才评价机制和激励保障机制是开发利用第一资源的两个重要环节。现代学校要培养富有个性又善于包容的人才，这就要求在教育思想上多一点民主作风。尊重并平等对待广大教职员工，激励他们不断自我完善和自我发展。贯彻依靠教师办学的原则，师资是教育的脊梁，教师是学校的第一资源，造就一支精良的教师队伍是办好中等职业学校的重要保证。同时，还必须重视开发校外的办学资源，通过聘请顾问等各种方式吸引有关部门和专家参与学校的创新工作。重组和优化管理要素，就是要关注人、财、物、时间、空间、信息等资源的结合状况和运作状况，研究和实施对这些要素的综合性管理，确保各要素之间始终处于

动态平衡之中。

五、目标导航，指标考核，重塑机制，制度管理

美国著名管理学家德鲁克在他出版的《管理实践》一书中，提出“一切组织都要用目标进行管理”的主张。德鲁克的目标管理理论一经面世，在应用领域中收到明显的绩效。学校实施目标管理，要求全员参与，要求管理者围绕组织与个人制订目标，实施目标，评估目标，更新目标而展开一系列职能活动。管理者要有高瞻远瞩的眼光，胸有成竹的战略方案，才能卓有成效地进行目标管理。大量事实证明，目标管理机制对激发人的积极性和提高工作绩效是可能的，有效的。目标管理引入职业学校，既适用于教育目标，也适用于管理目标。在具体做法上，要在准确定位的基础上，把目标定的明确具体，具有可操作性，即把学校整体目标进行分解，然后，制订出不同阶段不同部门的发展目标，形成“学校战略目标——学校阶段目标——部门局部目标——个人具体目标”的目标管理体系，并使之具有超前性、预见性、工作指南性、绩效评价性和可持续发展性。同时，持续地坚持“PDCA”循环，保持管理链条的完整性。制度建设着眼于前瞻性、适宜性和连续性，而不是朝令夕改，让人无所适从。

建章立制不是以压制人、束缚人为目标，不是把它放在“人本”观念的对立面，而是为广大师生员工更好地发挥主人翁作用，而创设更好的工作氛围和安全的心理环境。这是促使学校各项工作有“法”可依、有章可循并行之有效的保障机制。“没有规矩，不成方圆”，健全完善并认真实施学校的规章制度，是现代职业学校管理创新的基本要求。有了严明的纪律和完善的制度，才能保持永续的创新活力，所以，有效运作的管理机制离不开导向机制、激励机制、保障机制。

第三节 构建全新、全面的学校管理监控体系

面对中等职业教育管理的现状，教育界的同仁们应该积极参与共同探索适应中国特色及各自所在区域具有学校特色的中等职业教育发展之路，应该从我国中职学校教学管理的现状出发，分析问题并提出对策，构建全新的管理监控保障体系，打破传统的管理模式，这样，才能提升教育教学管理质量，才能在市场竞争中生存与发展。

一、树立全面监控的教学质量观，健全教学管理规定，只有依靠制度才能保证教学质量

中职学校教学质量监控体系的制度可分为教学管理运行制度和教学管理保障制度。教学管理运行制度包括市场调研、专业设置、招生计划制订、人才培养方案、在校教育、毕业生就业、用人单位的信息反馈等方面；教学管理保障制度包括学生管理、第二课堂、社会调查、校园文化建设、后勤管理等方面。通过对上述相关环节制度的建设和完善，明确所有人员的岗位职责、权限，使所有的涉及方都成为教学质量监控体系中的一点。

二、以外部监控为动力，加强对监控过程的管理

外部监控的结果反映的是当前经济发展对人才的要求，其好坏将严重影响中职院校的社会声誉。因此，以外部监控为动力，参照评估的要求，加强内涵建设，是真正从源头上保证教学质量的根本。而内涵建设的重点应该是在“过程”。加强对“过程”的监控，就是要通过对教学活动有关记录、档案、总结等资料的查