

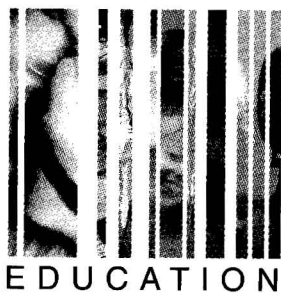


EDUCATION

基础教育改革学校管理书系 | 主 编：张万兴

学校管理完全手册

◎ 中央民族大学出版社



基础教育改革学校管理书系

学校管理 完全手册

②

● 中央民族大学出版社

主 编：张万兴

第二册目录

第二章 学校教师管理	(289)
第一节 教师管理的意义	(289)
一、什么是教师管理	(289)
二、教师管理的地位和意义	(290)
第二节 教师管理的原则	(293)
一、知人善用原则	(293)
二、激励原则	(295)
三、使用与培养提高相结合原则	(299)
四、优化原则	(301)
五、群众性原则	(303)
六、按劳分配原则	(304)
第三节 调动教师工作的积极性	(304)
一、积极性概述	(304)
二、调动教师积极性的方法	(306)
第四节 教师的培养和提高	(311)
一、教师培养提高的重大意义	(311)

二、培养提高教师的一般形式	(313)
三、培养与提高教师应注意的几个问题	(316)
案例:	
中小学教师职级梯度管理体制变革个案研究	(318)
一、问题的提出	(318)
二、改革措施	(319)
三、取得的成效	(320)
教师分层发展管理体制的构建个案研究	(320)
一、问题的提出	(320)
二、研究的内容	(321)
三、效果	(323)
第三章 学校学生管理	(325)
第一节 学生管理的意义和任务	(325)
一、学生管理的意义	(325)
二、学生管理的任务	(326)
第二节 学生管理的基本要求	(326)
一、和谐发展的整体观	(328)
二、个性发展的主体观	(329)
三、交往沟通的平等观	(329)
第三节 学生管理组织	(330)
一、班集体	(331)
二、学生会	(332)
三、共青团和少先队	(332)
四、加强对学生组织的管理	(333)
第四节 正确认识学生, 科学管理学生	(333)
一、认识学生在教育中的地位和作用	(333)
二、树立正确的学生观, 正确对待学生	(334)
三、加强常规管理	(338)
第五节 学生管理艺术	(340)

一、奖惩有度，激励上进·····	(340)
二、树立榜样，塑造人格·····	(345)
三、情理交融，化淤解惑·····	(347)
四、把握“五度”，施加激励·····	(349)
五、运用激励，提高效率·····	(352)
六、班级管理，六条原则·····	(353)
七、住宿管理，狠抓“五要”·····	(358)
案例：	
中学班级管理体制改革个案研究·····	(360)
一、问题的提出·····	(360)
二、研究的主体·····	(361)
三、成效·····	(364)
小学小班化管理体制改革个案研究·····	(364)
一、问题的提出·····	(364)
二、研究的假设·····	(365)
三、研究的主体·····	(365)
四、结论·····	(368)

第四编 学校教学管理

第一章 教学管理的意义和要求 ·····	(371)
第一节 教学管理工作服务于教学又指挥教学 ·····	(371)
一、教学管理工作的意义·····	(371)
二、教学管理工作的原则·····	(373)
第二节 教学管理工作的分类 ·····	(377)
一、从计划及工作程序分·····	(378)

二、从教学工作管理分	(379)
三、从教师管理分	(379)
四、从体育卫生工作的管理分	(380)
第三节 教学管理工作的基本要求	(381)
一、管理人员要具有相当水平的管理素质	(381)
二、认真学习、领会和贯彻上级下达的指示和精神	(381)
三、制定的各项规章制度要具有科学性、可行性和适用性	(381)
四、处理好管理者的人际关系	(382)
五、建立反馈渠道，逐步提高管理水平	(382)
六、处理好同学校工作的关系	(382)
七、管理工作要做得细致，但绝不是复杂化	(383)
八、通过有效管理，发挥教学工作的最大效能	(383)
第二章 教学过程管理	(385)
第一节 教学管理：主要途径	(385)
一、会议	(385)
二、观摩课	(387)
三、信息管理	(387)
四、深入教学	(387)
五、组织学习和培训	(388)
第二节 教学过程管理	(388)
一、教师教的过程管理	(389)
二、学生学习过程的管理	(390)
三、教学常规管理	(392)
第三节 教学控制	(397)
一、教学控制概述	(397)
二、教学控制的创新方法	(401)
三、课堂教学“度”的控制方法	(408)

第三章 教学质量管理的	(411)
第一节 教学质量标准的确定	(411)
一、教学质量及教学质量管理的	(411)
二、教学质量标准的确定	(412)
第二节 教学质量管理的实施	(416)
一、学校教学工作计划	(417)
二、教研组工作计划	(418)
三、教师教学工作计划	(419)
第三节 教学质量测评技术	(420)
一、教师自评法	(420)
二、教师互评法	(420)
三、学生评价法	(420)
四、目标分解积分法	(421)
五、加权求和法	(421)
六、隶属度标准法	(422)
七、模糊数学综合评判法	(425)
八、图形诊断法	(431)
案例：	
中小学实践教育管理体制改革的个案研究	(432)
一、问题的提出	(432)
二、研究目标	(433)
三、研究方法、内容和过程	(433)
四、取得的成效	(437)
五、结论	(438)
农村中学实践教育管理体制改革的个案研究	(439)
一、研究目标	(439)
二、改革实践	(439)
三、效果	(443)
四、讨论	(444)

小学语文教学管理模式构建个案研究	(444)
一、问题的提出	(444)
二、改革措施	(445)

第五编 课外活动课程的组织与管理

导言	(453)
----------	-------

第一章 活动课程管理	(457)
------------------	-------

第一节 组织管理和思想管理	(457)
---------------------	-------

第二节 教务行政工作的常规管理	(458)
-----------------------	-------

一、期初教务行政工作	(459)
------------------	-------

二、经常性教务行政工作	(461)
-------------------	-------

三、期末教务行政工作	(462)
------------------	-------

第三节 师资管理	(464)
----------------	-------

一、辅导教师任用和计量管理	(464)
---------------------	-------

二、辅导教师辅导工作管理	(466)
--------------------	-------

三、业研组活动管理	(469)
-----------------	-------

第二章 活动课程的教学实施管理	(471)
-----------------------	-------

第一节 活动课程教材建设	(472)
--------------------	-------

第二节 活动课程教学原则	(472)
--------------------	-------

一、综合性原则	(473)
---------------	-------

二、自主性原则	(473)
---------------	-------

三、实践性原则	(473)
---------------	-------

四、愉悦性原则	(473)
---------------	-------

五、开放性原则	(473)
六、异步性原则	(473)
第三节 活动课程的组织形式和活动方式	(474)
一、必修活动课	(474)
二、选修活动课	(474)
三、校外实践活动	(474)
第四节 活动课程通用型教学结构	(475)
第五节 活动课教师备课	(477)
第六节 活动课师生角色定位	(479)
一、转变观念	(479)
二、缔结新的师生关系	(480)
三、找准自己的位置	(480)
第三章 课外德育活动的组织与实施	(483)
第一节 课外德育活动的具体实施	(483)
一、中学生课外爱国主义教育活动	(483)
二、中学生课外集体主义教育活动	(493)
三、中学生课外文明礼貌教育活动	(502)
四、中学生课外劳动教育活动	(510)
五、中学生课外纪念日教育活动	(514)
六、中学生课外国防教育活动	(520)
第四章 课外科技活动的组织与实施	(531)
第一节 课外科技活动的具体实施	(531)
一、中学生数学课外实践活动	(531)
二、中学生物理课外实践活动	(541)
三、中学生化学课外实践活动	(549)
四、中学生生物课外实践活动	(557)
五、中学生电子计算机课外实践活动	(564)

第五章 劳动技能课的日常教学管理	(571)
第一节 课堂教学管理	(571)
一、用定位法管理学生	(572)
二、章程应易懂易行	(572)
第二节 教学安全管理	(573)
一、防火安全	(574)
二、用电安全	(574)
三、操作安全	(575)
第三节 财务管理与物品管理	(575)
一、服从精神	(575)
二、廉洁精神	(575)
三、勤俭精神	(576)
第六章 课外实践活动辅导评价	(579)
一、教育评价和课外实践活动辅导评价的概念	(579)
二、课外实践活动辅导评价的意义	(580)
三、课外实践活动辅导评价的原则	(581)
四、课外实践活动辅导评价的方法	(582)

第二章

学校教师管理

第一节 教师管理的意义

一、什么是教师管理

教师管理是一种人事管理，是对教师及教师与其所从事的工作的关系的管理。具体而言，它是以教师和教师与其所从事的工作的关系为对象，通过组织、协调、控制等手段，谋求教师与其所从事工作之间以及共事的教师之间的相互适应，实现充分发挥教师的潜能、把教育教学工作做得更好这一目标所进行的管理活动。这一概括包括三层含义：

（一）教师管理是学校管理中人事管理的一个基本方面。学校管理是学校管理人员按照一定的原则，运用一定的手段和方法，建立一定的制度，充分利用校内外各种有利条件，组织和领导学校全体成员，协调一致且有效地实现预期工作目标的有序活动过程。具体分为工作管理和人事管理两大部分。其中的工作管理分为教学工作管理、德育工作管理、体育工作管理、美育工作管理、劳动技术教育工作管理、总务工作管理（又分为校舍设备管理、财务管理、教

职工和学生生活管理)等几个方面;人事管理包括教职工队伍管理和学生管理两个方面。其中的教职工队伍管理是一种人事管理,包括教师人事管理和职工人事管理。因此,教师管理是学校管理中人事管理的一个基本方面。

(二)教师管理的内涵是对教师和教育与其所从事工作之间的关系进行的管理,其职能是谋求教师之间以及教师与教育教学工作的相互适应,做到事得其人,人尽其才,人际关系融洽。就是说教师管理不是只指对教师的管理,也不是只指对教师所从事的工作的管理,除此之外还包括着对教师与其所从事的工作的关系的管理,后者是教师管理的中心。教师和教育所从事的工作——教育事业的关系,有两个基本的表现方面:一是教育事业的发展变化对教师提出的要求;二是教师本身的素质发展的变化对教育事业的影响。教育事业对教师的要求以及教师对教育事业的影响二者相互作用的结果,形成了教师管理活动的特殊规律、知识更新规律、劳酬相符规律等。教育事业的发展需要决定着教师素质的发展方向与水平;教师的素质状况也制约着教育事业的发展。教师与教育事业之间的这种决定和被决定、作用和反作用的关系,成为教师管理活动的出发点与归宿。对教师管理的重要目的是采取一定的方式极大地调动教师工作的积极性,使教师能够胜任并且更有效地从事教书育人的工作,促进教育事业的发展。

(三)教师管理是通过组织、协调、控制等手段进行的。组织就是在“知人”和“识事”的基础上,根据因事(工作)择人的原则,使教师(人)与教书育人的工作(事)结合起来。协调就是根据人与事各自的发展变化,及时调整它们之间的关系,保持人与事、人与人相宜的良好状态。控制就是采用行政的、组织的、思想的种种方法,防止人与人及人与事关系的对抗。

二、教师管理的地位和意义

(一)教师管理在学校管理中的地位

教师管理是学校管理的核心部分,在学校管理中占有特别重要的地位。

1. 学校的存在和发展,取决于教师能否胜任社会赋予他们的教书育人的职责。教师能够胜任这一职责,学校就能存在和发展,反之学校就会衰落。而教师能否胜任其担负的职责,这取决于教师的素质、能力,即取决于教师与其

所从事工作的适应程度。从这个意义上看,教师管理关系到学校的发展。

2. 学校管理包括多方面的内容,主要分对工作(事)管理和对人(教师、职工、学生)的管理两大方面。由于在教育过程中教师处于教育者、领导者、组织者的地位,所以教师也是管理者,是管理学生的管理者。教师作为相对于其工作对象的管理者,他们也必须受到某种形式的管理。对教师的管理,是教师对其所担负的工作进行管理的前提,直接影响到教师对其工作对象的管理,影响到教师与其工作的关系。因此,教师管理是学校管理的核心。

(二) 教师管理的意义

在学校的各类工作人员中,教师是教育、教学任务的主要承担者、实施者,是实现学校教育目的的主要力量。因此,加强教师管理具有十分重要的意义。

1. 加强教师管理是学校全面贯彻教育方针的需要

教育方针是国家根据政治、经济的要求,为实现教育目的所规定的教育工作的总方向,其内容包括教育指导思想、培养人才的规格、实现教育目的的基本途径等。我国新时期的教育方针是把全体受教育者都培养成为德智体全面发展,有理想、有道德、有文化、有纪律,热爱社会主义祖国和社会主义事业,具有为国家富强和人民富裕而艰苦奋斗的献身精神,不断追求新知,具有实事求是、独立思考、勇于创造的科学精神的社会主义劳动者。由于在任何学校里,课程的思想政治方向“完全是由教学人员决定”的(列宁),“一个学校不能为无产阶级培养合格的人才,培养德智体全面发展、有社会主义觉悟有文化的劳动者,关键在教师”(邓小平)。因此,加强对教师思想的管理,使其具有与社会主义建设和社会主义人才标准相一致的思想觉悟,具有全面正确的教育指导思想和业务素质,是绝对重要的。长期以来,我国的教育实践中一直不同程度地存在着重智育,轻德育、体育;重知识传授,轻智力能力培养;重“尖子”学生忽视大多数学生的片面倾向。其结果,一方面使大多数学生由于得不到应有的培养而厌学,学习积极性受到严重挫伤;另一方面使得不少所谓的“尖子”学生“政治方向的不明,发展前途不清”,高分低能,身体健康状况不佳。学生对此极为不满,唱出了《我多想唱》,投书报刊要求“还我童年”。这种严重违背全面发展教育方针的现象,虽然是一种表现在教育上扎根

于社会中的教育问题，但与不少教师教育思想不端正、业务素质不高不无关系。

2. 加强教师管理是调动教师积极性的需要

教师工作的积极性虽然在很大程度上取决于教师的社会地位和工资待遇等社会因素，但学校内部管理方面的情况也是一个重要的因素。学校管理者关心爱护教师，合理安排使用教师，正确评价教师的工作，注意协调人际关系，在领导与教师之间、教师与教师之间、教师与学生之间建立起融洽和谐的关系，这是促使教师以主人翁的态度对待工作，积极进取勇于创新、努力探索教育教学规律的重要因素。相反，学校领导者对教师漠不关心，评价不公，用所非长，缺乏理解与尊重，就会挫伤教师的积极性，使教师情绪低落，人心涣散。管理的本质是人的问题，是对人的智能与积极性、主动性与创造性的开发和利用。学校的教育教学工作主要是由教师来开展的。教师工作的积极性、主动性与创造性是影响其工作质量的极为重要的因素。教师工作的积极性、主动性与创造性需要激发，需要调动，需要培养。而教师不仅在学校教职工中所占比例最大，而且还处于教育教学工作的第一线，是学校中心工作——教学的具体组织者和领导者，在教育教学中起着主导的、决定的作用。所以，要全面提高教育教学质量，要把一所学校办好，学校领导者就必须按照党的教育方针和知识分子政策，根据教师的劳动和心理特点，运用现代管理的理论和方法，把教师队伍管好，把教师的主动性、积极性、创造性调动起来。实践证明，教师队伍管好了，教师的主动性、积极性、创造性调动起来了，就可以通过教师把全体学生的主动性、积极性调动起来，并进而把学校其他工作人员的主动性、积极性和创造性激发起来。全校师生员工的主动性、积极性、创造性都调动起来，这是实施全面质量管理的根本条件。

3. 加强教师管理是不断提高教师思想素质和业务素质的需要

教师管理的另一个职能是有计划地对教师加以培养和提高。教师的任务和劳动特点要求教师不断地提高自己的思想水平和业务水平。教师思想水平与业务水平的提高需要组织、指导，需要一定的条件，因此，对教师的管理不只是对教师的安排和使用，还包括着对教师的培养与提高，学校领导应该一方面通过经常的有针对性的思想政治教育，坚定教师的政治信念，加强师德修养，激发教师教书育人献身教育事业的事业心和责任感；另一方面通过校内外多种途

径多种形式的学习进修，指导帮助教师钻研业务，更新知识，提高教育教学能力。

第二节 教师管理的原则

根据教师劳动的性质与特点、教师心理、现代管理科学的理论和教师管理的经验，对教师管理应遵循以下几条原则：

一、知人善用原则

知人善用原则是要求根据教师的素质状况和教育教学工作的需要来安排使用教师。这一要求包括三个基本方面：

（一）用人所长，扬长避短

不同的教师在素质上是不同的。教师在素质上的差异，不仅表现在平均素质水平上，更突出的是表现为各种具体素质的差异和同一种素质中各种要素的差异。例如，两个教师在身体发育程度上可能相同，但他们各自在耐力、适应力、负荷力方面会有一定的差异。至于在心理素质、思想素质、业务素质方面，教师之间的差异会更明显一些，教师在素质上的差异，决定了他们各自能力的大小和能力性向是不相同的。根据每个教师的能力大小以及能力作用方向的不同，把他安置在适当的岗位上，以充分发挥每个教师的特长，这就是用人所长。俗话说“尺有所短，寸有所长”。教师在素质上的差异表明每个教师都既有优点，也有弱点或缺点。如果将每个教师的优点、长处汇总起来，就能形成一所学校的力量和优势。所谓学校特色，在某种意义上讲就是教师的特色。要把学校办出特色来，就需要把每个教师的长处集中起来，使之得到充分发挥。

对教师用其所长，就要克服求全责备的思想，树立主要看教师的优点、长处的观念。既然世界上并不存在完人，我们就不应该“求全”；既然教师管理的根本目的是推动学校工作的开展，我们就不能只看一个教师不能干什么，而

主要应去看他能干什么，能把什么干得更好。

用人所长就是知人善任，学校校长要做到用人所长，就要有知人之明。“知人”是“善任”的前提。这就要求学校领导运用教育社会学、教育心理学、教育统计学、教育评价学等教育学种的知识，通过经常深入课堂、深入班级、深入教师之中，在听课、交谈、参加各种活动中，来了解教师的思想业务水平、实际工作能力、兴趣爱好和个性特点，对教师的素质及能力作出评价，从中找出每个教师的长处。只有对教师有了全面了解，才能对教师做出合理的安排和使用，才能使教师在适合自己的岗位上愉快地施展自己的才干。

（二）能职相称，即使教师的能力与其担负的职务一致起来

由于知识、见识、年龄、体质、主观努力等的不同，每个教师的能力、业务水平有一定的差异。职务泛指岗位上的工作任务，即某职位或岗位应完成的任务，教师职务是以教育教学工作为中心而设置的。教师职务有一定的等级和定额。我国教师的职务等级，在大专院校有助教、讲师、副教授、教授四级，中小学和幼儿园有高级教师、一级教师、二级教师、三级教师、四级教师。职务定额是根据学校事业发展和教育教学工作的需要，教师队伍结构及国家关于教师的编制规定，确定的各级教师的职务数额。教师职务等级既包含着教师在教育教学工作上应当承担的具体责任，也是对教师当前的业务水平、思想素养、能力大小的评价与确认。能职是否相称是影响教师积极性和能否使教师很好地履行职责的重要因素。这要求学校领导，一方面要把好职称评聘关，在高一职称名额有限的情况下，让能力最强、业务水平最高、思想素质高的教师担任高一职称，避免只按年龄大小、任职年限长短、学历高低评定职务的做法，尽量使教师的“能”与“职”相称；另一方面，应根据教师的职务，明确其职责，使其承担的责任与其职务相一致。职责是由职务带来的责任，不同的职务有不同的责任。这种责任国家在教师职务试行条例（分高校、中等专业学校、中学、小学等）中有明确的规定，如中学一级教师除承担学校安排的教育教学任务外，还要承担和组织教育教学研究工作，指导二、三级教师的教育教学工作，或承担培养新教师的任务；中学高级教师则要承担教育教学研究工作，承担教育科学研究任务，指导一、二、三级教师的教学工作，或承担培养新教师的任务。另外，由于各种因素，教师职务评聘后，在实际工作中可能出

现能职不相称，即某些教师不称职的问题。遇到这种情况应作具体分析，并从实际出发，进行必要的调节，作出适当的处理。

（三）因事择人

学校的教育教学岗位是根据规定设置的，有一定的数量限定。在学校教师人员编制一定的情况下，为了提高各个岗位上的工作绩效，就必须因事择人，物色最合适的人选承担教育教学各项工作。这样做，有利于加强在岗教师的责任感，提高积极性，也有利于组成教师队伍的最佳结构，提高管理效能。否则，为了迁就某种关系、照顾某种情绪，而因人设事，就势必会造成人员臃肿，队伍庞大，人浮于事，互相扯皮的现象。目前，不少学校存在着教师缺编问题，但也有不少学校存在着教师超编问题，在教师超编的情况下，因事择人具有十分重要的意义。

二、激励原则

该原则是要求教师管理者通过适当地满足教师的合理需要，增强教育教学工作本身的激励因素等措施，不断激发、调动教师的积极性。

教师参与教育教学工作的积极性是影响学校教育教学工作成效、质量的极为重要的能动性因素。因此，激发、调动教师参与教育教学工作的积极性是学校管理实施全面质量管理的最为基本的手段。要激发、调动教师参与教育教学工作的积极性，就必须贯彻加强激励的原则。

所谓激励，一般是指一个有机体在追求某些既定目标时的愿意程度，它含有激发动机、鼓励行为、形成动力的含义。激励是行为的钥匙，又是行为的键钮，按动什么样的键钮就会产生什么样的行为。因此每个人都需要自我激励，需要得到来自同事、团体、组织之间的激励，作为学校管理者，为了实现管理目标，就更加需要激励广大教师，通过增强教育教学工作的吸引力等，使教师产生热爱教育教学工作的自动力，产生“我要教”的强烈愿望。

根据行为科学的激励理论，教师校长要激发、调动教师的积极性，使其产生强烈或较为强烈的“我要教”的愿望，应该做到：