



学校



XUEXIAO
GUANLIDEYISHU

默梵◎编著

管理 的 艺术

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司



万卷出版公司



学校



XUEXIAO
GUANLIDEYISHU

默梵◎编著

管理 的 艺术

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

© 默 梵 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理的艺术 / 默梵编著. -- 沈阳: 万卷出版公司, 2014.3

ISBN 978-7-5470-2453-9

I . ①学… II . ①默… III . ①中小学-学校管理-研究 IV . ① G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 092563 号

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司
万卷出版公司

地 址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号

邮 编: 110003

印 刷 者: 北京海德伟业印务有限公司

经 销 者: 各地新华书店发行

幅面尺寸: 155mm × 218mm

字 数: 200 千字

印 张: 14

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 周莉莉

排版制作: 腾飞文化

书 号: 978-7-5470-2453-9

定 价: 28.00 元

联系电话: 024-23284090 010-57454988

传 真: 010-88332248

E-mail: 200514509@qq.com

常年法律顾问: 徐涌 版权所有 侵权必究 举报电话: 010-57454988

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 010-57262361

前 言

“没有规矩不成方圆。”一所学校要想实现教育的长足发展，为社会培养出高素质的现代化人才，使自身的办学水平完成跨越式的提升，就必须要在管理上下工夫，掌握成熟的学校管理艺术。

学校就是一个组织。一个具有竞争力的组织，必须具有管理的艺术。随着学校教育现代化进程的推进，学校管理越来越受到教育界的关注。时至今日，校园的管理水平已经成为学校质量评估的重要保障，因此，掌握成熟的管理艺术变得尤为重要。把握好学校管理的艺术能够增强学校的核心竞争力，提高学校的知名度和美誉度，促进学校自主、富有个性地发展，从而使学校向现代化进一步迈进。

那么，我们的学校要想迈向现代化，同西方一些先进教育水平接轨，在综合实力方面产生质的飞跃，该如何掌握学校管理的艺术呢？我们编者为了这一问题，特此编撰了此书，来和广大学校共同探讨学校的管理艺术。

首先，探讨的是校风管理的艺术。校风就好比一面镜子，映射出学校的整体精神和面貌。如果学校能够精准把握好校风管理的艺术，那么打造出自己的品牌，发展出自己的个性，构建出自己的文化就会成为顺理成章的事情，学校必将步入和谐稳定、发

展快速的通道。

其次，探讨的是领导管理的艺术。实现学校的有效管理，学校领导是关键。学校领导要引领着教师队伍走向专业化，不断提高自身业务修养，和全校所有人员凝成一股劲，做到精诚团结，共同创造学校的辉煌。

再次，探讨的是教学管理的艺术。教学的质量影响着学校的绩效，所以要管理好教学工作，要抓好教学工作的全过程。

然后，探讨的是学生管理的艺术。以强制性的制度来规范学生的行为无可厚非，也是必不可少的，但更重要的是校方要努力走进学生的内心中，用最真的声音同学生交流沟通，彼此要尊重、信任。教师期许的目光、满意的微笑都有一种感染力，从而使学生的学习活动愉快、健康、积极向上。

接下来，探讨的是教师管理的艺术。教师的素质、经验与教学水平都是学校宝贵的无形资产，它们就像是一座宝藏，拥有巨大的价值。为此，要掌握好教师管理的艺术，让学校更具财富。

最后，探讨的是后勤管理的艺术。学校的后勤工作直接关系到学校教育教学工作的顺利开展和师生在校生活的质量，正所谓兵马未动粮草先行，后勤管理是不可忽视的一个环节。

掌握学校管理的艺术，也不是立竿见影的，这是一个漫长但又极具乐趣的工程。在此衷心地希望广大学校掌握学校管理的艺术，实现学校的更高更快发展。

当然，由于时间的仓促和编者水平的限制，书中不免会有纰漏及不足，在此望广大读者批评指正，使本书能够精益求精，不断完善，进而有更好的发展。

目 录

前 言	1
-----------	---

校风管理的艺术

把握好学校的方向	2
和谐管理的艺术	8
建设和谐学校的艺术	11
学校管理原则有意义	13
塑造好品牌学校	14
文化学校建设策略	18
学校绩效管理的艺术	25
校园文化经营的艺术	33
学校公共关系讲原则	36

领导管理的艺术

校长组织管理艺术	40
思维智力:校长领导力建构的基础	42
校长研究有方式	49
校长用权的艺术	51
增强领导的魅力	54
校长决策的艺术	59
用人的艺术	62
校长:教师成长的“动力机”	67
服务的艺术	71
打造和修炼校长的个人品牌	77
领导力的提升艺术	81
造就优秀的管理群体	86

教学管理的艺术

校本课程开发有方法	90
诗意教学:最高效的教学	91
增强教学思想管理	95
教学效果反馈的艺术	101
个性化学习的艺术	104
教学评价:引领教学工作	107

目 录

教学过程管理的艺术	113
评价教师教学质量的艺术	118
教材资源:智慧拓展的艺术	120
教学管理的艺术	123
教学工作检查的艺术	126

学生管理的艺术

指导学生研究性学习的艺术	132
评价学生学业成就的方法	134
激发孩子的自信心	137
透视学生的思想	142
找准学生的兴趣点	144
学生管理有方法	146
做学生心理健康的“按摩师”	151
行使学生处分权要讲求策略	154
去构建优秀的班集体	159

教师管理的艺术

促进教师积极进行教学改革	164
聘用教师的新理念	166
激励教师的有效方法	168
调动教师积极性的基本方法	171

学校管理的艺术

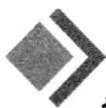
进行合理教师评价的艺术	177
教师专业化引领艺术	180
教师要让工作进入美的境界	182
心理管理的艺术	185
增强自己的人格魅力	190
让教师团队凝聚起来	194

后勤管理的艺术

学校财务管理的原则	198
打造完美内部控制制度	200
后勤制度管理的艺术	203
让建章立制保障校园安全	205
让学校安全和谐	208
充分利用好学校资源	210
学校环境卫生管理的艺术	214



校风管理的艺术



引 语

校风是一种巨大的无形力量,影响着学校管理的各个方面。要把握好校风管理的艺术,这不但是一个重要任务,而且还是一个值得认真探讨和研究的任务。校风的管理,不仅关系着一所学校的精神面貌,更反映出学校的办学水平。因此,良好的校风是学校赢得外界信赖的最为有力的凭证。

把握好学校的方向

目标管理的理论和方法在 20 世纪 80 年代逐渐被引进我国,不仅引入到了企业管理领域、行政管理领域、军事管理领域,也被引进了教育管理领域。

管理工作不同于一些其他工作,需要有明确的计划性及组织性,而学校作为专职培育人才的机构,在管理工作方面更加需要一个清晰明确的目标。学校管理的正确与否、成效如何与管理目标是否明确与合理有重大关系。那么,什么是学校管理目标呢?简要说,就是一所学校管理工作所要达到的基本要求。学校管理目标是管理人员办学指导思想真实写照,同时也反映了其对学校人、财、物、事等各项工作的管理质量的要求。学校管理工作优劣的衡量标准也在于此。

一所现代的学校一般都有几百、上千的教工和学生。在教育教学活动中需要各年级各学科教师的通力合作,向受教育者施行一定的教育。为保证教学目标的顺利实现,校内各部门全体成员统一步调、分工协作就变得尤其重要,这对整体的组织工作提出了很高的要求,学校在管理工作方面要有一个总体目标;然后,各个部门、各个年级的全体成员,围绕着总体目标来制定部门目标和各自的具体执行目标,从而形成一所学校的目标管理系统。

管理目标是学校管理中的重要内容。管理目标的作用主要包

含两个方面,首先其代表着管理的基本要求,另外一点,对于学校的各项工作来说,清晰的管理目标是一种行之有效的督促、制约手段,使整体工作有序进行。所以要研究目标的管理作用。

①目标具有指引作用。从管理工作的过程看,目标具有指引行动方向的作用,它是为实现管理职能所树立的方向标。学校的一切工作都是为了实现一定的目标,清晰明确的共同目标就像远方的灯塔一样,指引着学校各部门和组织的全体人员同心同德,团结奋进,形成有效合力。事实证明,任何学校的各项工作都是按一定的目标方向运转的。目标不明或目标错误,学校工作就会失去正确方向,偏离正确轨道。相关研究者用一个公式恰当地反映出了目标的指向作用:

方向目标 $\times$ 工作效率=管理效能

在这里,如果方向目标是正数,则工作效率与管理效能就成正比。即:目标正确,工作效率越高,则管理效能就越好;反之亦然,若方向目标为负,那么工作效率与管理效能就成反比例关系。也就是说,如果决策错误,目标不正确,工作效率越高,管理效能的性质就越不好。这是一条规律。

片面追求升学率之所以错误,是因为它所确定的教学目标偏离了学校教育要坚持德、智、体、美、劳全面发展的教育目标,偏离了中学教育负有“双重任务”的轨道。这就要求校方领导管理人员能够及时准确地提出总体管理目标,有了总体目标,相当于保证了工作效率与管理效能的正比关系,有了这一前提,再着手组织学校各部门、各类成员围绕学校的总体管理目标制定并实施各自的具体目标与指标。

②目标具有推动作用。社会主义学校的成员都是有努力提高教育质量,实现教育目标的愿望的。如果学校各项工作有明确合理的管理目标,就相当于给每一位员工指明了方向,这样才能调动他们的主动性、积极性,推动他们创造性地完成各项任务。从这个意义上说,正确而合理的管理工作目标,是调动学校成员积极性的必要手段。

管理工作的目标的推动作用,主要表现在两个方面:

就校方全体成员来说,一个清晰、合理、符合当下需求的目标在精神层面有着重大的作用,不仅可以鼓舞人心,更可以极大地激发出人的斗志,这种强大的精神作用可以有效调动全体教职工的积极性,推动他们向正确的目标共同奋进。对管理者自身来说,目标具有提高自觉性的作用。学校管理活动是很复杂的,学校有各个部门、各种组织,它们之间既有上下级关系又有互助协作的关系,它们的工作任务和内容既有统一要求,互相联系,又有各自的特点。这样一来,学校领导管理人员想达到高效管理的目的只对自身工作目标进行明确是不够的,还应当给予上下层次和左右部门一个明确的目标。不明自身工作目标的管理者,是一位盲目的管理者,只明确自身工作目标而不明确其他层次和部门目标的管理者,往往也只能是一位机械执行任务的被动的管理者。只有在明确大目标的同时,又能系统地制定出各个细分目标的管理者,才能提高管理工作的自觉性,推动自己去争取管理工作的最佳效果。

③目标具有标准作用。学校管理是以制定学校工作目标为起点,使学校组织及其成员都有一个明确的方向,进而又以目标来维

系和协调学校组织中各个部门、各个成员组成一个整体,最终达到各部门各成员相互协作、相互监督、高效完成各自工作的良好局面;不仅如此,目标还可以作为考核工作成效、衡量教育质量优劣的标准,从结果导向角度反映出上一轮工作的总体效果。

所谓目标的标准作用,指的是评价工作成效的一个衡量尺度。学校目标标准首先是一个总体标准,在这个总体标准下再规定各项具体的目标标准。我们所说的学校质量,首先是指它的全面质量。最能代表学校质量优劣的角色就是学生的质量,即全体学生的德智体的质量。要实现全体学生的全面质量,就要对各项教育的内容,各种工作质量有一个要求,作为提高质量的目标。这样一来,该目标自然会在质量检查中发挥一种尺度的作用,即质量标准。所以说,目标也具有标准的作用。

由于目标具有上述三方面的作用,所以学校实行目标管理的好处是显而易见的:

第一,在学校实行目标管理,有利于学校教育目标的实现。我国是社会主义社会,教育目标(即教育目的)由党和国家统一进行规范及规定,这是全国统一的教育质量的总规格。我国各级各类学校的总体目标,是以“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”为指导方针,坚持德、智、体、美、劳全面发展,培养有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义建设者和接班人。而中小学教育在一个人漫长的成才过程中扮演着基础教育的角色。中小学阶段,广大中小学生处于长知识、长身体的主要时期,也是他们世界观初步及快速形成的重要阶段,所以中小学教育必须为学生打下扎实的思想基础、智能基础和身体基础,为他们升学和就业做准备。

明确管理目标与教育目标的关系是非常重要的。管理目标与教育目标起着相辅相成的作用,即管理目标是为实现教育目标而制定的,而教育目标又是确定管理目标的重要依据。一个学校的校长如果能从指导思想的角度看清管理目标与教育目标的辩证关系,就能正确地制定管理工作的目标并且切实地实施自己的工作目标,从而更为准确地落实国家的教育方针,有效地实现教育目标,否则,就会产生相反的结果,就会在办学指导思想上、在总体的管理目标上偏离党和国家为我们规定的教育目标。至此,很多人会认为我们直接把党和国家的教育目标作为学校的管理目标不是最为合理吗?但事实并不是这样,完全照搬国家规定的教育目标会使得校方的管理目标变得非常的笼统,不易执行和检查,这必然导致教育目标的无法落实。须知,目标是由总目标(或称大目标、根本目标、上一级目标)和具体目标(或称子目标、小目标、下一级目标)所构成的层次复杂的体系,这叫做“分层目标结构”。如果在整体目标体系中,只有总目标,没有分层目标,或者只有大目标却没有子目标,这样的总目标、大目标相当于和基层脱离了关系,是无法得到落实的。所以,明确学校管理工作目标是提高教育质量、实现教育目标所不可少的。

第二,在学校实行目标管理有利于学校工作责任制的推行。在学校推行的工作责任制所制定的各部门的“工作职责”,部门内各成员的“工作岗位责任制”,实际上相当于学校目标管理的一种落实方法的体现。就拿作为教育管理的一种分权化形式的校长负责制来说,该制度的落实需要有明确的责任分配和权利下放,在这一基础上,由校长负责为学校制定出明确合理的发展方案、纲领和

规划。这个方案、纲领、规划实际上就是在一定的时期内学校管理工作的基本要求,也就是管理工作所要达到的基本目标。就是学校内部各部门各种人员的岗位责任制,也是以实现一定目标为前提的。责任制从管理角度讲,属于分权管理体制的一个分支。如果上级只是向下级授权而不要求下级管理人员制定明确的管理目标,那么,上级规定的方案、纲领,就不能得到很好的施行,甚至可能带来工作的失误,分权管理的目标也就无从实现了。因此,我们又回到了刚才的话题,在明确总体目标的前提下,通过不断细化的分支目标的建立,使学校各部门、各种人员都明确自己的工作目标,各种管理人员加强对目标的管理,才能使各项管理工作有效地进行,才能从根本,从根基上一步一个脚印地完成总体目标,并在后期更好地进行监督考核。所以,工作责任制要以制定一定目标为前提,要以实现目标的程度作为工作好坏的标准,从而推动责任制的贯彻执行。

第三,在学校实行目标管理有利于开发学校管理人员的能力。毫无疑问,管理人员的能力很大程度地体现在管理水平上。目前我国学校管理人员的管理能力参差不齐,甚至很多人从未接受过管理学正规培训,不懂得管理科学,缺乏管理理论知识的指导,停留在小生产管理,即经验管理的水平上,这种形而上学式的观念导致很多错误的理念横行于市,这是与学校管理的改革要求不适应的。通过实行目标管理,在实践中学习目标管理的理论和方法,按照制定的管理目标进行管理,这样在工作中才能做到有的放矢,杜绝工作偏离轨道和盲目激进的现象。提高管理效果和全员的整体效率,对提高领导的管理水平也起到一定的积极作用。

此外,目标管理这种现代管理思想和方法能有效地改革“管理者决策、被管理者执行”的旧观念,改变教职工在管理中的被动地位,有利于树立教职工的主人翁责任感,调动他们的积极性和创造性。

和谐管理的艺术

现代教育以素质教育为核心,主要突出培养学生的创新能力和实践能力。它是通过人、财、物的和谐配置,制度管理与情感管理的有机结合,教育教学资源的和谐利用等,以达到管与理的和谐共振,最终使我们的教育实现和谐发展,培育出高素质的现代化人才,同时也使现代学校的办学水平迈上新的台阶。那么,如何才能达到和谐管理?

建立和谐教育的管理目标

大教育家夸美纽斯曾经说过:“人的本身,里外都是一种和谐。”人类不论是外在还是内在,抑或身体抑或心灵,都包含有和谐发展的因素。教育的目的就是要使我们自身这些诸多因素能真正得到和谐发展,从而实现个体与社会的和谐。作为学校管理者,就是要把这种教育的和谐,把以人为本的和谐管理理念,把学校、教师、学生的和谐发展,作为学校的管理目标。当然,目标的实现是