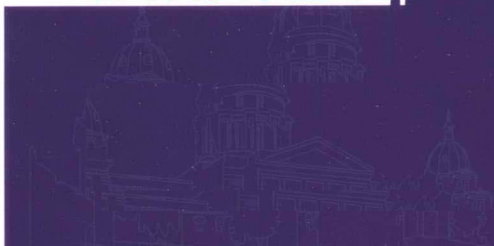




 新教育力丛书 |



丛书编委会主任：顾明远 本册主编：童学敏

名校行政管理的 细节力

| 经典案例评析 全面提升教育素质 |



九州出版社
JIUZHOU PRESS



新教育力丛书



丛书编委会主任：顾明远 本册主编：童学敏

名校行政管理的 细节力

经典案例评析 全面提升教育素质



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

名校行政管理的细节力/童学敏主编. —北京:九州出版社, 2005.12

(新教育力丛书)

ISBN 7-80195-411-4

I. 名… II. 童… III. 中小学-教育行政-行政管理 IV. G637.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 145032 号

名校行政管理的细节力

作 者 童学敏 主编
责任编辑 享 尔 责任校对 张 力
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010)68992190/2/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 九州财鑫印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16 开
印 张 17
字 数 250 千字
版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 次 2006 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80195-411-4/G·350
定 价 30.00 元

《新教育力丛书》

编

委

会

主 任

顾明远

副 主 任

田正平 张斌贤

编 委 (按姓氏排序)

艾 琳	卞金祥	宝力德	崔葆芬	曹子建	陈作伯	丁锦宏
段永亮	高 帆	郝秋扬	姜桂石	贾腊生	邝邦洪	蓝耿忠
李成厚	李进军	李 燕	李淑华	李新宇	李 岩	李克娜
李文娟	刘劲予	刘兴富	龙 德	鲁忠义	裴自彬	秦国龙
齐 欣	邱卫东	苏国安	宋秀莲	谭维虎	童学敏	万明春
汪山林	王嘉毅	王积众	王文轾	王治军	魏 群	韦 进
徐 辉	徐 莉	熊金城	严永金	杨永昌	张贵新	张民堂
张振朝	张 韬	张 利	赵兴刚	郑传芳	郑旭林	周瑞林
钟海青	钟明华					

总 策 划

柯 思 郭德军

本 册 主 编

童学敏

前言 *Qian Yan*

当前，以人为本的教育理念正在得到确立，素质教育以及基础教育课程教材改革也正不断推进。教育的本质是培养人，塑造人，发展人；以人为本，要求弘扬、培植学生的主体性，增强学生的主体意识，发展学生的主体能力，塑造学生的主体人格。

现阶段，教师的角色正在发生变化，教师的素质和能力面临新的更高的要求。而现实的情况却不能令人满意：全国人大常委、北京师范大学教授庞丽娟主持的一项调查发现：75%的教师存在着教育能力不足或缺乏现象。这是一个可怕的信号！

多少年来，人们沿袭传统的教育理论，遵循着古人关于教师功能的定位，即韩愈在《师说》里所说：“师者，所以传道受业解惑也”。在社会发展和科技发展比较缓慢，知识的更新及总量的增加相对迟缓的时代背景下，一个人经过十多年的寒窗苦读，基本上能掌握某一方面的专业知识，大体上能胜任传授基础知识和专业技能、进行答疑辅导的职责。但是当今世界，社会进步一日千里，科技发展日新月异，知识更新的周期越来越短，一个大学毕业生刚刚迈出校门就会发现，他在大学课堂上所学的知识，已经有一部分过时了。因此，从迈出校门的第一天起，从教者就必须不断地“充电”，不断提高自己的教育能力。

需要指出的是：教育能力，不仅仅是肉眼看得见的技术、技巧之类，不仅指教学技术侧面，而是包括甚至更多的是教师的素质。库姆斯（Combs.A.W）综合相关研究得出结论：教师的教育能力应该包括“热心、幽默、诚实、正直”等实际上多达1000个以上的素质能力。

一般的教师教育，能够提供给从教者一些学科专业和教育学、心理学、教学方法方面的基本知识，却难以培养从教者的教学技术、技巧，至于教

师综合素质和能力的提高更是无从谈起。长期以来,教师的培养、培训普遍存在着重理念、轻实践,重教学、轻方法的现象,教师继续教育类图书也存在同样的问题。过多地阐述教育理论、学科知识、具体教案,大多只能在具体的教学知识方面对教师产生影响,而情景性、实践性、实用性、案例性的图书不多见,至于有针对性、系统、全面地提高教师整体素质和教育能力的图书更是鲜见。在提高教师素质和能力的呼声日益强烈的今天,编撰一套旨在提高教师整体素质和实际施教能力的图书,不仅必要,也是必须的。

系列图书《新教育力丛书》就是在这种背景下推出的,丛书不以教学的具体知识为主,而以施教者教育能力为落脚点,突出教师教育能力的提高,如教育管理者的经营能力、管理能力、协调能力,施教者的沟通能力、激励能力、人格魅力、特色教育等,用实际案例说明核心思想,特别突出实用性、可操作性。创作上采用了畅销性图书的创作方法,所谓畅销的创作方法就是把死板的道理活化,把教条的写法改变为以案例为主,解说、评点、分析为辅,在充分考虑教育过程中会出现的各种情境的情况下,精选国内外经典、有效的教育案例,通过对这些经典案例的评析,让教师充分领会先进、有效的教育方法,可对教师形成直接的模仿、借鉴作用。内容上不拘泥于狭义的职业上的教师,书中有一般意义乃至典型意义上的美德、品质、人性以及爱的教育。丛书内容没有突出深奥的理论,而全部以平实的、借鉴性强的、通俗易懂易于阅读的内容为主,供教育管理者、教师阅读提高。

丛书在创作出版过程中得到了很多教育部门的支持,在此一并表示感谢。由于编写时间仓促,丛书中会有一定不足,恳请老师们指出,以便我们在后面的创作中改进。丛书会陆续出版,欢迎您对我们的出版提出意见和建议,联络方法guodej@eyou.com。

目录 *Mu Lu*

◆ 名校行政管理的支点之一

始终如一地坚持制度的权威性 / 1

学校活力来自于多种因素，但主要来自于制度安排。

◆ 名校行政管理的支点之二

独立自主的管理精神 / 9

学校的教育目标和使命，注定了学校必须具有独立自主精神——只有学校具有鲜明的独立精神，才能孕育出灿烂的真理之花，才能培养出真正具有独立人格的人！

◆ 名校行政管理的支点之三

始终做最重要的事 / 16

最为重要的事情解决了，其他问题也就迎刃而解了。这就叫纲举目张。

◆ 名校行政管理的支点之四

开发资源的最大潜质 / 23

世界馈赠给我们的资源毕竟是有限的，聪慧的做法不是无限地索取，而是合理地利用它，使它充分发挥其固有价值。

◆ 名校行政管理的支点之五

从小细节着手，从大管理着想 / 31

严谨求实的校风，不是空洞的口号，而是我们必须落到实处

目录

的细节管理。

◆ 名校行政管理的支点之六

注重品牌形象,让核心优势更突出 / 39

学校品牌是对具有一定知名度、美誉度的学校综合内涵的概括。它虽然是一种无形资产,却具有巨大的社会效应和经济作用。

◆ 名校行政管理的支点之七

坚持走自己的特色之路 / 46

有什么样的管理,就有什么样的学校。面对学校竞争带来的冲击和挤压,学校必须树立特色意识,以特色求生存,以特色求发展,以特色取胜。

◆ 名校行政管理的支点之八

有效进行学校组织结构改革 / 53

合理的组织结构就好比是一个组织肌体所拥有的健康的骨骼,制订出一个好的学校经营战略就必须有一个好的组织结构相匹配。

◆ 名校行政管理的支点之九

创新——行政管理永远执著的追求 / 61

学校管理创新,是创造性的管理活动,是一个动态发展、与时俱进的过程。

◆ 名校行政管理的支点之十

培养名师是创建名校的关键 / 68

教师是学校教育工作的主体,教师的水平如何是衡量一所学校办学质量的关键,更是评定能否成为名校的基础。

目录

◆ 名校行政管理的支点之十一

确定并实施科学的人才战略 / 75

未来市场中的稀缺资源不再是资本，而是优秀的人才。

◆ 名校行政管理的支点之十二

绝不忽视校训的作用 / 82

校训可以说是一所学校的“校魂”。

◆ 名校行政管理的支点之十三

重点打造名校竞争力 / 90

使学校在竞争中求发展才是学校管理者所面临的头等大事！

◆ 名校行政管理的支点之十四

民主管理——撬动群体积极性的杠杆 / 97

不实行管理民主化的学校，将得不到全体员工最大的力量，
将听不到全体员工最高的呼声，更会失去教职工的信任和支持。

◆ 名校行政管理的支点之十五

确立全球化组织框架，促进学校大发展 / 105

我们的学校管理必须面向全球，使我们培养的人才不仅能满足本国经济发展的要求，而且要适应全世界，成为“国际人”！

◆ 名校行政管理的支点之十六

管理大道——以人为本 / 112

每一名教师和每一个学生，作为一个确定的人，现实的人，
都有其具体的、自身特有的、不断发展的对各方面的期待、愿望
和需求。

目 录

◆ 名校行政管理的支点之十七

知识管理——知识、经验和智慧的共享机制 / 120

知识管理，扩展了智能和经济的进入通路和范围。

知识管理，开启、扩展并丰富了学校以信息源为基础的机会。

◆ 名校行政管理的支点之十八

请目标管理来做主 / 128

学校目标管理强调成果，对实现方式不做硬性限制。

◆ 名校行政管理的支点之十九

在注重服务意识的管理上寻求突破 / 136

在现代社会，自觉承担服务社会的时代使命，是现代学校的必然选择！

◆ 名校行政管理的支点之二十

让危机意识成为实现名校目标的动力 / 143

危机意识，更是学校发展中对其他各种能力推进的一种动力。

◆ 名校行政管理的支点之二十一

安全管理是步入名校的基础 / 151

安全对于学校来说是一个挑战，事故不会永远杜绝，但是好的安全管理可以使学校做到有备无患，享受到天空的宁静，享受到孩子们的笑声。

◆ 名校行政管理的支点之二十二

围绕教学与科研相结合做大文章 / 158

高校的教学与科研，既相互联系、相互区别，又相互影响、相互依赖，是相辅相成的关系。

目 录

◆ 名校行政管理的支点之二十三

善于抓住机遇 / 165

如果学校管理者在机遇来临时,不善于及时抓住,或者无力抓住,就会贻误学校的发展时机,失去学校的进步动力,最终使学校一步步走向平庸,与名校失之交臂。

◆ 名校行政管理的支点之二十四

在高校的生产性功能上有所突破 / 172

保持持续不断的大学与工业的合作关系,是学校的职责,是为学术的高水平和为公共服务而努力的重要方式。

◆ 名校行政管理的支点之二十五

“软硬”一起抓,营造育人大环境 / 180

“争做一流名校”的过程,其实也就是争一流的校园文化建设的过程!

◆ 名校行政管理的支点之二十六

宁缺毋滥,质量是名校的生命 / 187

毫无疑问,教育数量的增长必须是在教育质量获得保证的前提下,才是可能、可行的选择!

◆ 名校行政管理的支点之二十七

多渠道筹集资金,为学校建设提供物质保障 / 194

虽然资金的多少并不是学校发展的唯一决定因素,但学校办学资金的多寡在很大程度上决定了学校的未来发展状况。

◆ 名校行政管理的支点之二十八

学校后勤管理社会化 / 201

后勤工作是学校的基础性工作,它是创建一流学校、培养一

目 录

流人才的重要保障。

◆ 名校行政管理的支点之二十九

财务管理——追求管理最佳效应 / 208

追求最佳效应的财务管理，对每个学校的发展都具有根本性的重要意义，每个校长、每个财务管理人员都应对其像对生命的血脉一样重视！

◆ 名校行政管理的支点之三十

制定适合发展的科学规划 / 216

无论如何，学校发展规划都是不容管理者忽视和漠视的，必须引起重视和关注，必须认真执行和落实。

◆ 名校行政管理的支点之三十一

把学校精细化管理列入重要议程 / 225

学校管理的粗放型与精细化的区别正是导致学校之间差异的关键所在。

◆ 名校行政管理的支点之三十二

实施激发教职工潜能的激励机制 / 232

激励机制，可以把学校所需要的人才吸引过来，提高组织的凝聚力。

◆ 名校行政管理的支点之三十三

抓好图书馆的管理 / 240

图书馆一直是学校教育的“第二课堂”——是学校素质教育的重要阵地，是学校教育的首选场所，是学校开展研究性学习不可或缺的重要条件，是学校现代化建设的“加速器”和“孵化器！”

名校行政管理的支点之一

始终如一地坚持制度的权威性

学校规章制度是“学校所以立之大本”，是师生“共同的约言”。

——（中国）陶行知

俗话说，“没有规矩不成方圆”、“国有国法，家有家规”，治理国家要靠法制，企业管理要靠制度，这已是现代人的基本共识。

管理学校自然也离不开学校严格完善的规章制度。

著名教育家陶行知先生提出，要建立科学的管理制度，就必须重视学校规章制度的订立。他认为，学校规章制度是“学校所以立之大本”，是师生“共同的约言”。

随着社会的进步，教育的发展，课程的改革，教学内容的变化，教育手段的不断改进，学校的行政制度管理就愈加显得重要了。

现代学校和现代企业一样，要通过良好的制度保证其有序经营运作，实现可持续发展。

学校是一个多因素、多层次、多系列、多结构的复杂的综合体，要把这个综合体里的每一个成员的智慧 and 力量充分发挥并最优化地组织起来，高质高效地完成教育教学任务，就必须制定一整套规章制度，使学校一切工作和所有师生员工有规可循、有矩可蹈。

对于每一所学校来说，只有在它的每一位师生员工的积极性、主动性和创造性都得到了充分发挥，并形成一种集体教育力量时，这所学校才能办得好。

当学校建立起符合教育规律，符合现代管理原理，并充分体现社会主义的道德观念和行为习惯的规章制度时，就等于向全体师生提出了要求，应该做什么，不应该做什么；应该怎样做，不应该怎样做；以及自己的主要职责是什么，它对整个学校工作具有什么意义和作用。

这样，就能把全校师生员工的工作积极性充分地调动起来，成为推动学校工作不断前进的巨大动力。

另外，学校规章制度的显著特点是具有实践性。学校以规章制度进行科学管理，就要求师生员工按章办事，行为有所规范，并在日积月累、反复实践的过程中，形成一种良好的风气和优良的学习、工作习惯，进而形成良好的校风。

制度管理带来的必然是井然有序，蓬勃向上的良好校风，而这，则是任何学校办学成功的重要条件和标志！

制度，是学校有序化运行的体制框架。现代学校的运行必须有序化，而有序则来自于约束，这种内在的约束就是学校的行政管理制度，换句话说，学校行政制度就是约束学校各组成要素的行为以及学校本身行为的内部准则和法律。

制度，也是学校经营活动的体制保证。不论是教学活动，还是管理活动，都需要在一定的体制框架中进行，良好的学校制度才能产生高效的学校经营活动。

制度，又是学校经营发展的活力源泉。学校制度设计的标准在于最大限度地调动、发挥学校中各组成要素的积极性和潜力——学校活力来自于多种因素，但主要来自于制度安排。

制度，还是学校组成人员的行为规范。上至校长，下至普通师生，其行为都必须遵守学校制度，才能使学校这部“大机器”有序、有效地运行。

重视制度的作用，就会表现为行动上的自觉性；忽视制度的作用，就会表现为行为上的随意性。而后者必然会受到规律的惩罚，而这无疑也是名校与其他普通学校的分水岭！



经典案例：

众所周知，哈佛大学是当今世界最有名望的学府，它是美国历史上最为悠久的大学，成立于1636年，常挂在哈佛人嘴边的一句口头禅是：“先有哈佛，后有美利坚。”

在历年的世界名校排名中，哈佛大学更是所向披靡，常常稳执牛耳。此外，哈佛财大气粗，拥有数百亿美元的运作基金，俨然一个庞大的商业帝国，气势之煊赫，令人不敢逼视，难望其项背。

鲜为人知的是，哈佛创立之初本是一所牧师学校。

那是1636年，距清教徒在马萨诸塞海岸登陆才16年。在这个连总督都住在茅草屋的时代，清教徒们想到的头一件事，就是从公共收入中拿出一笔钱来，建立一所学校。

1638年哈佛大学最早的前身——“剑桥学院”（1639年改称“哈佛学院”）正式开学上课时，教学设备当然可想而知的非常简陋。

全校只有一名教师、一个“校院”、一所作为“教室”的木板房子和四名学生，他们大都是附近几个小镇上的子弟，全部“课程”也只有“神学”——那时，几乎所有人的梦想就是当一名体面的牧师！

人们都知道，哈佛的校史上记录着第一任校长是亨利·邓斯特（Henry Dunster），却不知道实际上他的第一任校长是伊顿（Nathaniel Eaton）。

然而哈佛的校史上似乎并不愿意承认这位真正的第一任校长，但是他的存在却是无法回避的事实——这位校长虽然没有留下什么，至少还有一句话：“任何学生都不得在没有征得父母、监护人和个人导师的同意下买卖或交换超过6美分的物品。”此话后来成了哈佛的一条校规。

因此，校史上不得不提到他，但仅仅称他为第一位负责人，给他的称号是——master，而对亨利·邓斯特尊称为——president。

熟知英文的人，当然知道president与master的尊卑之分。

这位第一任的校长之所以如此受到哈佛历史的冷遇，是因为他不仅没有留下任何骄人的政绩，反而还留下了一段耻辱。

有人说他曾“足以打死一匹马”的胡桃木棒体罚学生，是个无赖地痞，也有人对此不置可否。至于他本人到底是个什么样的人，因历史久远，又未留下什么资料，已无从可考。

但是，人们却知道他有一个贪婪的妻子，这在历史上是有着清晰的记录的。因为1640年，这位哈佛学院的第一任院长伊顿牧师被迫辞职，正是因为他的妻子。

当时，在那个小小的简陋的学院里，伊顿的妻子负责仅有的那几个学生的饮食，但她又吝啬又贪婪，她不仅对学生的啤酒饮用进行定量，从而为自己贪污提供便利，还不把采购来的牛肉分给学生吃，甚至还有学生指控她把羊粪混到布丁里。

这在当时是一桩巨大的丑闻，尤其是在这样一所牧师学校里。尽管伊顿牧师作为学校的最高负责人，有着别人不可攀比的权利，但是他也不能更改清教徒的规矩和学校的制度。

制度管理的是整个学校，包括校长在内的所有管理者都必须坚持执行的。因此这个可怜的校长最终因为他的“作恶多端、民愤极大”的妻子，而不得不辞职，离开哈佛，去了弗吉里亚。

规章制度就是学校的法律，一旦发布生效，就得不折不扣地执行，任何人包括校长都不能例外。

“依法办事”，“制度面前人人平等”，“制度第一、校长第二”应成为学校管理文化理念的最重要内容之一，同样要在学校形成习惯行为并得到必要的尊重。

一方面，制度管理要求对具有科学性的制度要坚定不移地执行，谁不执行谁就要受到相应的惩处。

另一方面，制度管理提倡人们不断提高执行制度的自觉性。当师生员工自觉执行规章制度成为习以为常、重要得不引起人们注意时，就标志了制度管理正在迅速地形成和有效的巩固与发展。



案例分析：

现代学校是一个多层次、多结构、多因素的有机集合体，它必须通过系统管理才能获得高效的办学效益。

在系统管理过程中，它既需要用“心”、用“感情”来管理，达到“润物细无声”的境界，更需要用“制度”来管理，达到依法治校，依法治教，以法育人的目的。

世界名校的管理实践表明，把一切建立在自我觉悟的基础上，那是软弱无力的；把一切寄希望于“人治”，则不可避免地会发生这样或那样的随意性、盲目性。

只有实现管理制度化，校长才能从繁杂的事务中解脱出来，保证有足够的时间和空间，集中精力研究和思考学校改革和发展的重大问题。

也只有实现了管理制度化，才能从根本上保证学校行政管理实施到位，从根本上维护师生员工的民主权益。

而仅有好的制度并不能实现管理制度化，还需要好的执行力相配合。

比如，某大型国有企业因为经营不善导致破产，后来被日本一家财团收购。厂里的人都在翘首盼望日本人能带来什么先进的管理办法。

出乎意料的是，日本只派了几个人来。制度没变，人没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制度坚定不移地执行下去。结果不到一年，企业就扭亏为盈了。

日本人的绝招是什么？

以坚决的执行力维护制度的权威性。

企业失去执行力，也就没有了核心竞争力。同样，学校如果没有执行力，就失去了学校长久生存和成功的必要条件。

发挥学校制度执行力的关键在于透过学校管理理念影响学校所有师生员工的行为，因此，校长角色很重要的定位就在于贯彻学校执行力的力度。

从制度的执行力上讲，一旦要深究制度的合情合理，就给了制度执行很大的变数，因为每个人都可以在执行前质问制度的合理性并可以根据自己的