

面向21世纪新课程教师教育规划教材

■ 主 编 赵凤莲
■ 副主编 宫贵英




中小学教育教学管理

zhongxiaoxue jiaoyu jiaoxue guanli

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

封面设计: OICA 原创任伟

 **北京理工大学出版社**

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

通信地址: 北京市海淀区中关村南大街5号

邮政编码: 100081

咨询电话: (010)68944990 68944919

网 址: www.bitpress.com.cn

ISBN 978-7-5640-2815-2



9 787564 028152 >

定价: 26.00元

面向 21 世纪新课程教师教育规划教材

中小学教育教学管理

主 编 赵风莲
副 主 编 宫桂英

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本书根据现代教育教学管理最新理念进行编写。全书内容涵盖学校管理、教师管理、学生管理、教学管理、教育创新等五个部分。行文通俗易懂,摒弃教育学相关理论阐述,运用大量案例和实操策略,使得该书生动活泼,可读性和使用性极强。本书可作为广大中小学教师,教学管理者的继续教育用书,也可以作为教育专业的使用教材。

版权专用 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

中小学教育教学管理/赵凤莲主编. —北京:北京理工大学出版社,
2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 2815 - 2

I. 中… II. 赵… III. 中小学 - 学校管理 - 专业学校 - 教材
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 156179 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通县华龙印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 349 千字

版 次 / 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 26.00 元

责任印制/母长新

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言



近年来，不少教育管理中都提出了要“以人为本”，明确指出了人的作用乃是管理的根本。“以人为本”所说的“人”是多元的，既包括管理者，也包括被管理者，还包括管理的人文环境，就学校而言，“以人为本”涉及到的“人”有学校领导、教职工、学生、还有家长、社会群众等，这些人对学校管理的质量都有重要的影响。

作为学校领导，不能仅仅要求教师去作贡献，而更要创造条件，帮助教师不断超越自我，展示自我，完善自我，体现生命的价值，使教师有成就感，同时还要尊重教师，信任教师，理解教师，爱护教师，尽力为每一位教师提供和创造展示自己，体现自身价值的机会，满足教师被尊重感和归属感等需要。那么，作为学校领导的你，如何让教师真正实现自身的价值呢？这就使得学校管理要做一些相应的转变。

1. 管理行为中“权治”到“情治”的转变

以往，我们的学校管理工作通常侧重于“领导说了算”，校长“唯权至上”，无视教师的感受，工作没有商量的余地，这样不仅泯灭了教师工作的独立性，斥退了教师的个性，更大程度上还会摧残人、摧残精神和摧残文化，忽视教育管理的人文因素而造成学校人际关系紧张，束缚甚至压抑了教师群体的创造性。因此，在这里特别强调，管理者要实行“情治”，工作由“强加”变为“委任”，通过调整管理行为，创造一个为促进教师发展服务的教学管理环境，使教师“心服”、“心乐”，让教师群体活得高兴、干得痛快、干出名堂。

2. 管理方式中的“管”到“放”的转变

教育管理理念转变后，教学管理的核心是对教师工作积极性的调动，对教师而言，好的教学管理不再是一种外在的约束，而是一种促进自我发展的内在需求。

例如，不少学校通过建立规章制度强化了组织管理职能；通过竞争上岗、

绩效评估、结构工资等，强化了领导功能；通过量化评价标准，强化了对教师工作行为的监控……这一系列化管理，看似科学，学校工作程序化、标准化了，但真正达到科学化了没有呢，答案就不太满意了，绝大多数教师认为自己是被“管”的对象，试想，把规章制度化、标准化，而且配合量化评分和经济制裁，不把教师和学生当成管教的对象了？管理变成了检查（教案检查、作业批改检查最为严重），使教师疲于应付，导致做表面工作，搞形式主义，根本谈不上教师个人工作价值的体现。事实上，现代信息技术的发展和办公手段的完善也正因为弹性工作制的实施提供了有利条件。通过互联网，教师可以随时在家与学校联络，并传输信息和数据，学校领导也可借此向教师进行指导与帮助，从而避免管理失控现象发生。

3. 赋予挑战性工作

与一般工作人员相比，教师更在意自身价值的实现，并强烈期望得到学校和社会的认可。他们并不满足于被动地完成一般性事务，而是尽力追求完美的结果。因此，他们更热衷于具有挑战性的工作，把克服难关看做一种乐趣，一种体现自我价值的方式。当教师觉得现有工作已不再具有挑战性时，学校领导就可以把他切换到同一水平、技术相近的另一个更具挑战性的岗位上去，例如，一位经验丰富的但已疲惫于当班主任的教师可让他试试当教研组长，这样，由工作轮换所带来的丰富的工作内容，就可以减少教师的枯燥感，使积极性得到增强。

工作丰富化是对工作内容和责任层次基本的改变，旨在向教师提供更具挑战性的工作。工作丰富化是对工作责任的垂直深化。它使得教师在完成工作的过程中，有机会获得成就感、认同感、责任感和自身发展。

4. 实现无缝沟通

沟通对于学校提高教师忠诚度具有重要的意义。首先，沟通能对教师起到激励作用。管理能通过教师的业绩反馈来强化教师的积极行为，这就是强化激励作用；管理层通过教师目标完成状况的反馈来激励教师向学校目标前进，这就是目标激励作用。其次，沟通有利于教师的情绪表达。对于教师来讲，工作群体是表达自己的挫折感和满足感的主要社交场所。因此，沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制，并满足了教师的社交需要。同时，良好的沟通环境，还可以起到教师知识共享，信息交流互补的作用。教师在沟通中既是知识和信息的提供者，又是知识和信息的吸收者，他们彼此学习，互相提高。

5. 关心教师，让教师忠诚于教育事业

关心教师并不是一个新鲜的话题，但却是从来没有得到很好解决的问题。我国很多出色的学校在加强思想政治工作中，一直强调遵循的“理解人、关心人、爱护人”的原则，说的就是关心教师，但在现实中，一直是说得多，做得少。

首先，学校应该关心教师的健康状况。由于教师从事的是脑力劳动，缺乏应有的锻炼和娱乐，因此，长期下来健康状况就会受到威胁。

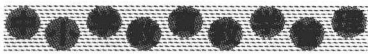
其次，学校应关心教师的家庭生活状况，要尽力帮助教师达到工作和家庭相互平衡。这样，学校教师就可以在工作之前、当中或者之后高效率地干完自己的“私事”，从而有更多的时间、更集中的精力从事工作。这样可以促进教师个人及其整个家庭对学校的忠诚和对教育事业的追求。

此外，在知识经济时代，知识更新特别快，能干的教师并非永远能干，教师的技能随着时间的推移会老化。学校应加大对教师培训和开发的投入，为教师提供受教育和不断提高自身技能的学习机会。国家教育部已制定了教师继续教育、终生教育计划，从而使教师具备了终身就业能力。但我们不应把师资培训看成仅仅是国家教育部门的问题，我们更应该从校本出发，开发好教师资源，为教师前途提供发展空间的同时，也即是为学校明天的长远发展作一次规划。

编者

目 录

话题 1 学校管理的关键	1
第一讲 什么是学校管理	1
第二讲 行政管理中的校长	9
第三讲 构建一支有效的学习型团队	15
第四讲 校风校规建设	19
第五讲 财务管理	24
话题 2 教师管理的艺术性	31
第一讲 教师劳动过程的特点	31
第二讲 教师的职业心理特点	38
第三讲 直面教师管理的困境	44
第四讲 教师工作安排	48
第五讲 调动老师的积极性	53
第六讲 教学考核	64
第七讲 教师的继续教育	68
第八讲 教师职业生涯管理	73
话题 3 学生管理的艺术性	84
第一讲 学生管理的原则和方法	84
第二讲 学生班级管理	98
第三讲 学生组织的管理	105
第四讲 洞察学生的心理	112



第五讲 缓解学生与老师的矛盾·····	118
第六讲 “留守学生”的管理·····	131
话题4 教学管理的艺术性·····	138

第一讲 备课管理·····	138
第二讲 上课管理·····	146
第三讲 听课·····	150
第四讲 评课·····	156
第五讲 课堂小艺术·····	162
第六讲 如何做好教学管理的记录·····	175
话题5 教育创新管理·····	180

第一讲 传承与创新·····	180
第二讲 创新教育与素质教育·····	187
第三讲 再谈以人为本·····	191
第四讲 创新变革的个案研究及实操·····	199

话题 1 学校管理的关键

第一讲 什么是学校管理

案例导读

“无为而治”的前进中学

前进中学的陈校长是刚刚从副校长扶正的，在学校已经工作 20 多年了，对学校的各方面情况都比较了解。他上任之后就对各位副校长、教务主任、教导主任、总务主任等的工作进行了分工，要求大家各尽其职，照章办事，该是谁的事就由谁来决定，而无章可循和涉及面广的事由大家集体研究之后再作决定，学校没办法决定或不能独立处理的就请示主管部门或协调有关单位一起解决。陈校长把更多的时间用在下基层，了解民情，走社区，加强合作，优化周边环境，勤读书，多思考，研究学校改革发展大计上。有人说，前进中学好像没有校长也照样运行得有条不紊。

一年以后，学校教代会通过了学校五年发展规划，教职工对学校的未来充满信心，干劲十足。两年后，学校在新城区的分部落成，开始招生，一批年轻有为的教师走上中层领导岗位。几年间，学校周边环境得到很大改善，学校和许多单位签订了共建协议，学生有了更多的课外活动与社会实践机会，综合素质与学习成绩也有了很大提升，学校的知名度也不断提升，影响日益扩大。

点评导入

前进中学为什么发展得如此之快呢？可以说一是有一个好校长，二是有一套很好的运行机制。这其实就是学校管理上的问题。

学校管理是一个古老而年轻的问题。自从人类社会出现学校以来，就有了学校管理的实践活动。随着科学技术迅猛发展，经济全球化趋势，国际竞争和协作日益激烈，社会主义现代化建设快速发展，教育所处的战略地位和教育改革普遍得到重视；对教育科学、教育管理科学提出了更高的要求；对教育管理人才的培养，学校管理科学化问题越来越紧迫。包含学校管理学的教育管理学已经作为一门崭新的、日益大众化的学科出现了，学校管理学已成为中小学校领导管理干部培训和教育管理专业学员一门重要的必修课程。

一、学校管理综述

1. 学习和研究学校管理学的重要意义

中小学教育是基础教育，是提高全民族素质和培养新世纪人才的奠基工程。办好中小

学,全面提高教育质量,实现新时期的教育目标,为社会主义现代化建设培养合格人才,这是一项具有战略意义的重大任务。我们常看到这样的一些事实:同一所学校,由于学校领导人的变换,办学的效果就会大不相同;师资、生源、设备条件相近的学校,由于领导和管理水平不同,办学的效果也不一样;有些办学条件和工作基础较好的学校,不一定能做出很大的成绩,而有些办学条件较差的学校却做出了较大的贡献。这说明什么?说明学校领导者是否领导得法,是否管理有方,直接关系到学校的教育质量和办学效果。

(1) 能够提高学校管理者的素质和培养教育管理人才

办好中小学教育,既需要建立一支数量足够的、合格的稳定的教师队伍,也需要建立一支能坚持社会主义办学方向,懂教育、有学校管理专长的管理干部队伍,特别是学校领导班子队伍。大量中小学校长的调查材料表明,很多的学校管理干部队伍是一支政治素质较好、懂教学、年富力强的队伍,但一般地说他们尚缺少做学校领导工作的经验和学校管理方面的知识,迫切需要学习和提高。

(2) 能够提高教育质量和培养合格人才

学校是培养人才的专门场所,学校的基本职能是传授知识、塑造灵魂,培育人才。提高教育教学质量培养合格人才是学校的根本任务和职责。学校领导和教师非常关注教育教学工作的改进,千方百计地提高教育质量,这是无可非议的。要提高学校的教育质量,就必须努力改善和提高学校管理工作的质量。提高学校管理工作的质量是提高学校教育质量的重要组成部分。

(3) 改革学校管理,提高学校科学管理水平

在我国,管理长期以来被忽视、不只是“冷门”而且是“缺门”,“不学管理,照样管理”的现象是普遍存在的。党的十一届三中全会以后,邓小平同志提出“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”,其关键是教育面向现代化。教育要面向现代化,教育本身也必须现代化,教育现代化包括学校管理科学化。加速学校管理改革,提高学校科学管理的水平,改变学校管理的现状,提高教育质量是一项紧迫的任务,也是实现教育现代化的一个重要环节。

随着教育改革的深化与发展,学校管理科学化,现代化势在必行,加强学校管理理论的学习、研究和运用,确是一项十分迫切的任务。

2. 学校管理学的主要特点和构成要素

学校管理学的基本任务是运用马克思主义理论、毛泽东思想、邓小平理论,及教育科学现代管理科学的理论,阐明社会主义学校管理的规律、原理、原则、技术与方法,为学校领导管理人员提供科学理论的指导,充分发挥学校内外各种资源的最大效能,提高学校管理工作质量和教育质量,实现学校的教育目标。

(1) 学校管理学的性质和特点

学校管理学是在近现代学校的教育活动和管理活动的实践中产生和发展起来的。其主要特点有实践性、理论性、政策性和综合性等。

实践性体现在学校管理学是一门应用学科。它是学校教育实践和管理实践发展到一定阶段的产物,是学校管理实践经验总结的结晶。管理是有关能力的事,有关技巧的事。理论性是指是有关学校管理问题理论研究,它以教育科学管理科学的基本原理作为主要的理论基础,研究学校管理工作中重要的理论问题和实际问题,揭示学校管理活动的规律,阐明它的原理以指导实践。政策性体现在学校管理学的内容与国家一定历史时期的教育方针、政策、

法规紧密相关，它必须反映党和国家某一时期的教育方针和政策精神。学校育人活动的复杂性和综合性，决定了学校管理活动的复杂性和综合性。

(2) 学校管理的构成要素

系统是由要素构成的，要素是组成系统的单元、因子及部分，改变要素的结构会影响系统的功能，改变系统的功能会影响要素的作用。从构成学校系统的管理要素来看，主要有：

机构——指机构体制。学校的机构体制是使学校构成系统的手段，没有机构体制，就不成社会性的系统，便无法管理。

人——指全校的师生员工。人是学校系统中最活跃的一个因素，学校的组织机构、各项工作、管理职能、目标的实现，无不是通过人去完成的。

财、物——学校管理的物质要素，指的是办学经费、学校设施、仪器设备、图书资料等物质条件（硬件）。

时间是一项特殊因素，也是一项限制因素。做任何工作都是在时间中进行的，都有一定的时限。

空间——指学校的环境，包括学校内部环境和外部环境，软环境和硬环境。环境是育人的重要因素之一，良好的环境有利于人的成长和发展，特别是对青少年的成长影响很大。

信息——信息沟通是人类社会系统的主要特征之一，人们就是通过信息的交换进行生活的。信息的获取、储存、处理，利用存在于学校管理过程的各个环节和各个方面。只有充分获取和利用信息，才可以做到正确决策，正确指挥，相互沟通，协调一致，及时反馈，有效控制，实现预定的目标。

3. 学校管理学的内容

- **目标**：一切管理活动都是有目的的活动，没有目标，不成系统，也就无法管理。在学校管理学中要探讨学校目标的基本含义和意义，学校目标的制订，学校目标管理的过程及其各个环节的管理工作，实施有效的目标管理。

- **原则**：学校的管理工作必须按客观规律办事。学校管理的主要原则有：方向性原则、整体性原则、民主性原则、规范性原则、有效性原则和社会性原则等。

- **人财物事**：人——师生员工，财——办学经费，物——学校物质条件，事——学校各项工作，如教学工作管理、思想品德教育工作管理、体育工作管理、总务工作管理、教师管理、学生管理等。学校管理学探讨如何合理地管人、用物、理财、处事，使之人尽其才，财尽其利，物尽其用，事事成功，充分发挥学校管理对象诸因素的作用，提高工作效率和工作质量，保证教育质量的不断提高和学校目标的达成。

- **过程**：过程即学校管理过程。研究学校管理活动的进程和活动周期的运动规律，研究学校管理过程的特点，管理过程各个环节的管理工作，管理过程与管理职能的关系，充分发挥管理职能的作用，提高学校管理的效能和管理者的自觉性，是学校管理学的重要内容。

- **方法**：学校管理学是一门应用性学科，它必须研究学校科学管理的方法、手段和技术，包括行之有效的传统的管理方法，如行政的方法，经济的方法，思想教育的方法等；及现代的、先进的、适合学校管理的科学方法，如目标管理的方法，质量管理的方法，信息管理的方法等及电子技术在学校管理中的运用，以充分发挥人流、物流、信息流的最大效能，保证学校各项工作顺利进行并提高质量。

- **制度**：学校建立和完善的规章和制度，体制和机制是维系学校群体，协调人与人、人与事，事与事之间的活动，保证学校系统正常运转的必要条件。建立健全符合学校实际和

特点的制度、体制、机制和规范，是学校管理的一项根本性的工作。

● **质量：**提高教育质量，培养合格人才，是学校的根本职责和永恒的课题，是衡量学校办学好坏的根本尺度。提高各项工作的质量和教育质量是学校管理工作的出发点、关键点和归宿点。要树立全面质量管理的观点，研究学校质量管理的过程与特点，寻求控制质量的有效方法，实施全面的质量管理，才能充分发挥学校系统的整体功能，创造出更大的办学效果。

● **管理者：**学校教职员工处在学校系统不同的管理层面，既是教育者、工作者，也是管理者，尤其是处在学校系统高层的管理者——校长及其领导集体——更为重要。学校各级各类的管理人员的状态如何，对学校管理工作和育人工作的质量和成效关系极大。学校管理者的素质条件，人员构成，职责权利，活动方式及其队伍建设，是学校管理极其重要的内容。

二、学校管理的过程

学校管理是一个动态的活动过程。

1. 学校管理过程的特点

学校是培养人的专业职能机构，它的主要职能是传授知识，塑造灵魂，培育人才；学校工作的特点是以脑力劳动为对象，以教学为中心，以育人为目标，这决定了学校管理具有与企业管理、经济管理、科学研究管理等不同的特点。认识和掌握学校管理过程的特点，对搞好学校教育工作和管理工作更为重要。

(1) 学校管理过程是具有明显教育性

学校工作实质上是进行劳动力的再生产。学校工作的“原材料”是人（新生），学校工作的对象是人（在校生），学校工作的产品还是人（毕业生）。教育是劳动力再生产的手段，是把可能的劳动力转变成现实的劳动力，是培养新的潜在的劳动力。今天的教育，就是明天的生产力。育人过程带有综合性、复杂性、多方面性的性质，这就决定了学校管理的职能活动所采取的手段、技术和方法的多样性和综合性，采取单一的或简单的管理手段和方法是难以奏效的。因此，学校管理过程必须体现教育过程的本质特点，具有教育性。

(2) 学校管理过程是一种程序性与随机性相结合

学校工作另一个重要的特点是进行精神形态的生产，以教学为主要活动。学校的基本任务一方面是传授知识、科学和技术，形成技能技巧；一方面是提高未来劳动者的整体素质。这一任务主要是通过教学过程来完成的，通过师生合作劳动共同创造出来的。教育、教学过程虽有其规律和一定的程序，但面对生动活泼，具有独立思维、丰富感情、个性各异的学生来说，是没有固定的模式和统一的工艺程序的。通常说“教学有法，教无定法，教要得法”，一把钥匙开一把锁。无论是教师还是学生，都具有各自的个性，劳动成果也不易评定。况且整个育人过程和管理过程受校内外多种因素的影响，其影响的作用、程度、性质又因人而异，伸缩性强，可控性小，不像工厂企业管理活动那样定型化、标准化、系列化，教育教学过程也没有工厂企业生产过程的组织化、自动化程度高。为此，学校管理工作要注意教育、教学过程的程序和管理过程的程序同步协调。学校管理工作既要坚持原则，又要有一定的弹性，发挥创造性，增强适应性。

(3) 学校管理过程是包括学生参与的全员管理的多层次的、多层面的互动

学校管理与企业管理比较，管理者和生产者参与管理这点是相同的，但学校管理有一个

根本不同之处是“对象”、“产品”都是人（学生），他们能够而且必须参与学校的管理。学生是学校教育和管理的对象也是主体，没有学生参与的学校管理是不会成功的。学校管理活动因素主要是人（领导）—人（教职工）—人（学生）系统的活动，增强了人际关系的层次性、复杂性，构成学校管理活动的多层次、多维的互动的管理活动，学校管理工作更为复杂和困难得多。因此，学校管理者要动员全校师生员工参与学校管理的全过程。他们是管理的对象，也是管理的主体，他们是被管理者也是不同层次的管理者，他们参与并从事一定程度的管理工作，在整个教育和管理的过程中发挥各自的作用，为学校管理创造更大的功效。

（4）学校管理过程是受学校教育周期严格制约的

学校工作的另一个特点是：无论是小学、初中、高中都有规定的学业年限，各个教育阶段又划分为若干学年、学期，形成一个一个相互连接的教育周期。每一个教育周期的时间较长，都不可能一次完成，需要通过若干个阶段才能完成。因而，学校管理过程必须具有连续性，体现为连续不断的管理运动，要注意教育周期与管理周期的密切相关性，要根据各教育阶段的目标及教育各阶段的任务来设计、组织和调控学校的管理工作。要根据学年、学期的进程来组织、安排各项管理活动，使学校工作有序地进行。要注意各项工作过程之间的相互衔接，各项管理活动的相互协调配合，使整个管理过程不脱节，不停滞，保证在教育阶段的时限内按照国家和上级的要求管好学校，培养出更多的合格人才。

2. 学校管理过程的基本环节

计划、实行、检查、总结是学校管理过程的基本环节，是管理者最基本的管理实践活动。

（1）计划

计划是学校管理过程的起始环节，是整个管理过程的依据和衡量尺度；计划是目标有条理的设想，是学校发展的蓝图；计划是团结、鼓舞和维系学校全员的力量，是行动的指南；计划还是学校管理科学化的重要标志。从时间上看，有学校的远景规划、中期计划和短期计划；从范围上看，有学校总体计划、部门计划和个人计划；从性质上看，有学校发展战略性计划、常规性工作计划和临时性工作计划。不同类型和性质的计划，应由有关管理者亲自来制订，校长是学校发展与建设的总设计师。

实践策略

如何制订计划

一般有如下四个步骤。

- 获取信息，分析预测。信息是决策的基础，在丰富的真实的信息基础上才能作出正确的决策。为此，一要认真学习和领会教育方针政策法规、上级教育主管部门的指示，领会其精神实质和学校要完成的任务，这是制订计划的政策依据；二是要了解学校的历史与现状，办学条件的状况，已有的工作基础和可能发展的趋势，这是制订计划的实际基础；三要正确认识社会发展与变革形势对学校的影响，社会思潮的影响及教育科学理论的指导。在获取信息的基础上，运用思辨的和科学的方法综合分析、研究、预测学校发展的趋势和可能达到的状态。管理者一定要做到情况明了，心中有数。

- 群众参与，反复讨论。通过不同形式、不同层面、不同类型的各种方式，真正发动

群众参与计划的制订，广泛听取群众的意见，重点讨论学校应建立什么样的目标和实现目标的策略与方案，鼓励大家献计献策，集中群众的智慧。这一步骤一定要注意要有不同意见的争论，而不是“众口一词”。

- 多种方案，分析比较。对多种方案进行分析比较其利弊，判断其价值，论证其可行性和可靠性，在此基础上选择或组合一个最优的方案。应注意的是在没有多种方案可供选择的情况下，不要急着作决定。

- 深思熟虑，果断决策。计划阶段的产物是计划的形成和确认。管理者一定要对初步选定的方案反复思考，多想一想、多问一问，“如果这样做将会怎样”、“如果不这样做又将会怎样”，经过深思熟虑，做出果断决策，制订计划并付诸实施计划环节。

制订计划的过程，是群众参与管理并负有承诺的过程，也是计划形成的过程，体现了民主管理的原则，使计划建立在科学基础和坚实的群众基础之上。

当学校总体计划制订之后，学校领导者要指导各部门、各组织、各类人员制订各自的设计计划，形成纵向目标一致，横向关系协调的学校计划体系，实施有效的计划管理。

(2) 实行

实行是学校管理过程的中心环节。实行是将计划转化为实际行动，是充分发挥师生员工的积极性和智慧创造实际工作成果的重要阶段，也是管理者充分发挥组织、指挥、协调、激励等管理职能作用的实践阶段。没有认真地实行，再好的计划也是一纸空文。

实操策略

如何对计划进行实施

- 组织。组织是组织计划的实施，是按计划的要求合理分配任务和各种资源，全面安排工作，建立良好的工作秩序、教学秩序和生活秩序。学校管理者把学校总体目标分解落实到各部门、各组织、各类人员和各项工作上，把学校的人力、物力、财力、时间等资源整合好，保证教学工作的重点。特别是要重视人力的组合，既要有明确的分工，又要通力合作，形成最佳的人力结构，发挥最大的集体力量。

- 指挥。指挥是把握工作的方向，掌握计划的执行情况，指挥工作的进程，使各项工作都能沿着预定的轨道朝向目标发展；指挥是对各部门、各成员的工作给予必要的指导和帮助，帮助他们克服困难，解决实际问题，共同推进工作的进程，激发成员的积极性、主动性和创造性。

- 协调。协调是根据计划实施动态的相关变化来协调人与人、人与事、事与事之间的各种关系，减少内耗，增强活力，充分发挥系统的功能。因为，再好的计划都不可能与实际情况完全一致，再好的人群关系也不会没有矛盾和冲突，组织得再好的工作难免会出现不协调的现象。这就需要不断地协调，人与事要力量相当，资源分配要合适，人与人要融洽、和谐、合作共事，事与事要相互配合、相互促进。协调一定要了解情况，及时掌握动态信息，确定管理点，或修正计划，或调整工作进程，或重组力量，或改进工作方法，或改进体制和机制等。

- 激励。激励是调动学校成员执行计划和创造成果的积极性、主动性、激发其才智、强化合乎目标计划的行动。首先是要尊重他们的劳动，肯定他们的成绩和进步，公开赞扬他们的成就；其次要帮助他们解决实际困难，创造条件使他们的工作更有成就；再次是适时提出一个又一个新目标，不断地引导他们向更高层次的目标不停地进取，最后要恰如其分地

运用精神和物质的刺激手段，激发他们的进取精神和献身精神。

(3) 检查

检查是学校管理过程的中继环节，检查是对计划阶段决策的正确性和实行阶段的有效性进行检验，是对学校领导者管理水平的测定，也是对成员的工作及其质量进行检查、监督和评价，增强执行计划的严肃性、责任心和自觉性，提高工作效率和质量。检查是实行阶段的必然发展，必不可少的环节，是总结的前提和依据。没有认真地检查，也就没有真正的管理。

学校检查的类型和方式是多种多样的。从时间上看有平时的检查、阶段性检查；从内容上看有系统性检查、专题性检查；从范围上看有全面检查和抽样检查；从人员上看有领导检查、成员互查和自我检查；从性质上看有指导性的检查、考核性的检查、研究性的检查和综合性的检查；从过程上看有形成性检查和终结性检查等。检查的方式通常有汇报、调查、座谈、书面材料、听课、考核、观察、访问、谈话等。

实操策略

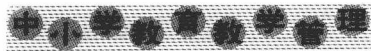
检查工作应做到的几项：

- 要加强目的性和计划性。无论是什么类型的检查，事先都应周密考虑，精心设计，制订计划，妥善安排，克服检查的随意性和盲目性。
- 检查要以计划为依据。计划规定的目标及其标准、任务和要求是检查和衡量实际工作的标准尺度。
- 检查要实事求是。正确客观、全面系统地深入进行检查，不为表面现象、虚假现象所迷惑。特别要重视检查工作的实际结果及其产生的结果的原因，作出正确的评价。
- 重视信息、材料的收集、分析和处理，保证各项工作能按计划进行。认真抓好检查（收取信息）——分析（结果及原因）——处理（解决问题，推进计划）三个基本环节，否则，检查只能是走走过场，什么问题也解决不了。
- 检查要与指导相结合，检查本身不是目的，而是手段。因此，一方面对工作中出现的偏差要及时调控和修正，一方面要给成员以指导、鼓励和帮助，不是“找茬”、“查过错”。
- 检查要在常态的情况下进行，不是“为检查而检查”，以获得真实的信息，掌握工作的实际状态，作出有效的指导，逐步形成欢迎检查的良好氛围。
- 检查要依靠群众。检查不只是对执行者的工作进行检查，也是对领导者履行职责的监督和决策正确性的检验，上下结合，讲求实效。
- 有检查有交待，要以适当的方式向群众提供检查的情况和意见，以改进工作，增强团结，推进计划的实施。

(4) 总结

总结是学校管理过程的终结环节。它意味着一个管理活动周期的结束，下一个管理活动即将开始，起着承前启后的作用。总结是以实际工作成果与预定的目标、计划相印证，评价计划执行的结果，并为下一个管理周期创造更好的基础。

学校的总结有各种常规性的总结，也有专项工作的总结，其目的都是为了肯定成绩，总结经验，找出问题及原因，修正偏差，探索规律，改进工作，形成新路子、新观念，创造新成绩。总结工作做得好，具有很高的理论研究和实际指导意义的价值。有没有认真地总结，关系到有无真正的管理，关系到连续有效的管理运动，务必要下工夫抓好总结这个环节。



总结的落实

● 总结要切实明确目标和要求，对总的目的、内容、范围、重点、形式和完成的时间都要提出指导性的意见。

● 总结要以检查为基础。总结应如实反映工作的实际状态和结果，需要在大量材料的基础上做出分析，需要有典型的事例和必要的数据说明问题。可以说，没有认真的、有效的检查，就没有真正符合客观实际的有质量的总结。

● 总结要以计划目标作为衡量实际成果和工作人员质量的标准尺度，即是对执行计划的情况和结果进行科学的评估。如果目标计划与实际结果的吻合度高，就说明管理的效果好，如果是吻合度低，偏差度大，就说明管理有问题。这样才能比较科学地作出总结，既不脱离目标也不脱离实际。

● 总结要对成员的劳动态度和纪律、劳动的成绩和贡献作出实事求是的评价，得到领导的同事的赞扬，才有激励作用，总结具有教育性和激励性。

(5) 总结要总结出基本经验和教训，探索学校育人工作和管理工作的规律，提出一些符合规律性的认识和结论。它不仅大大地提高总结的质量，而且对于提高管理者的水平是非常宝贵的。

(6) 总结要对下一个管理周期提出意见和建议，为下一个管理周期创造了更好的基础，这是一个好的总结所必须的。

三、学校质量管理

在学校管理中，质量管理是一个核心问题，是学校管理者及其成员一项带有根本性的重要任务。学校质量管理，目的在于提高教育质量，提高办学效益，实现学校的目标。学校管理工作是提高教育质量不可或缺的重要组成部分，向管理要质量，向管理要效益，是摆在每一位管理者面前的一个重要课题。因此，明确学校质量管理的基本意义，树立质量管理的正确指导思想和基本观点，研究学校质量管理的范围和特点，探讨学校质量管理的策略与方法，是学校管理科学化的一项重要内容。

1. 学校质量管理的含义

学校质量管理的含义包括两个方面的意思：一是通过抓质量把学校各项工作管起来，把成员的积极性调动起来，创造育人工作和管理工作的高质量；二是把学校质量切实认真地管起来，特别是把教学质量管好，努力提高教育质量。必须明确，提高学校工作质量是学校质量管理的重点和关键。

学校质量管理要求学校所有成员，都要树立“质量”第一的指导思想，明确全面的质量观，增强质量意识和责任感，科学地组织育人工作，改进教育管理工作，努力提高育人工作质量和管理工作的质量，达到提高教育质量，多出人才、出好人才，提高办学效益的目的。

2. 学校质量管理的基本观点

学校质量主要是指一所学校的教育质量。即学生质量。一提到学校质量人们就想到“升学率”，升学率是多少？升入重点学校的学生是多少？实际上“升学率”的高低成了衡