

★中国学校管理当用表格全集★

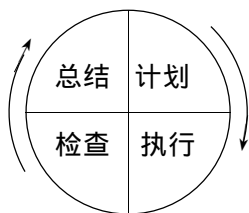
⑤

学校教师管理当用图式表格

全集

本书编委会

教师管理的 马圆猿系统图



[说明]

教师管理目标确定以后,如何实现目标,需要进行一系列的管理活动。人的任何活动,都得在一定时空的范围内进行,表现出一定的发展阶段和过程。教师管理活动的发展阶段和过程也有一定的程序或环节。

一般说来,开展管理活动,要搞好调查,了解管理对象;要进行预测,有明确的目标和预见性;对调查得来的情况,对预测的结果,要作出决策;决策有时要形成书面的东西,这就是计划;计划订了要执行,否则就是一纸空文;执行必须把力量组织好,合理使用人力物力;执行不能各行其是,要有统一指挥;指挥过程中要有具体指导,要协调关系,使各

部门既有分工,又有协作;对教师要教育和激励,调动教师的积极因素;对各部门的工作要进行监督,看看是不是各司其职,严守岗位;要检查工作的执行情况,考核工作的优劣,作出具体评定;要分析管理过程中各种问题的原因,总结经验教训,以利再战。调查、预测、决策、计划、执行、组织、指挥、协调、教育、激励、监督、检查、考核、评定、分析、总结,这些都是管理过程的环节。但并不是每次管理活动都包括这么多环节。上述的各个环节有的是一般环节,有的是基本环节。所谓基本环节,就是管理活动中最重要的不可缺少的环节。一般认为,基本环节有四个,即制订计划、组织执行、督促检查、总结提高。简称为计划、执行、检查、总结。这些基本环节,按一定顺序结合起来,就形成一个动态的管理过程。这个顺序中的四个环节有机联系,构成一个管理活动周期,成为管理过程。美国统计学家、工程师 宰·耘戴明曾经把管理过程用一个不断转动的图环来表示,把管理过程中的四个环节有序地安排在圆环内的适当位置上,人们称它为“戴明环”。

目前,这个对管理活动过程的概括已通行世界,被称为 马圆猿猿制,或称 马圆猿猿循环。马圆猿猿分别是英文 源猿猿猿猿猿猿猿和 猿猿猿猿猿猿的缩写。

教师管理过程同其他管理活动过程一样,也是 马圆猿猿循环运动的过程。

教师 马圆猿管理图式

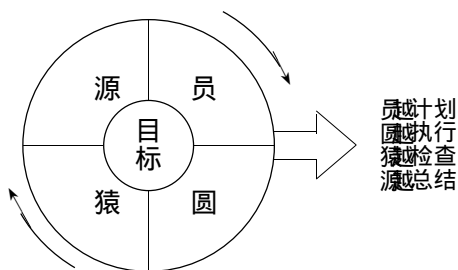


图 员

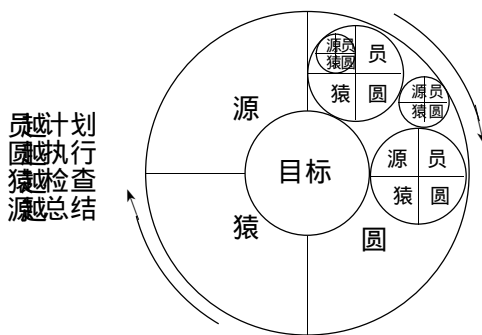


图 圆

[说明]

一个完整的管理过程都是由各自不同的任务和作用

的计划、执行、检查、总结四个环节或阶段构成的,这四个环节或阶段是缺一不可的,其先后顺序也是不可任意颠倒的。计划是起始环节,统帅着整个管理过程;执行是中心环节;检查是中介环节;总结是终结环节。

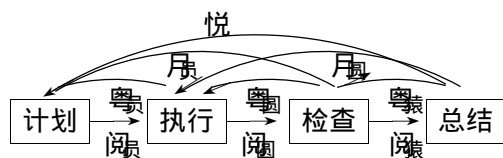
教师管理过程四个环节的先后顺序不可任意颠倒的特性,就是程序性。对某项新工作的管理,由于缺乏经验采用边计划、边实行、边检查、边总结的办法,进行不断地调整,尽管各环节表现为不够稳定,但其先后顺序还是符合管理过程的程序性的。

管理过程的程序性不是随意的,更不是盲目的,而是以实现预定的目标为中心进行有程序性的运转的。不论是教师整体工作的管理,还是教师某些工作的管理,其管理过程基本上都是由计划、执行、检查、总结四个环节构成,以实现预定目标为中心,按其固有的程序性进行运转的。其内容可用图 员表示。

实际的教师管理过程并不是单一的管理过程,而是由教师整体、各部门、各项工作、每个人等构成的不同层次管理的综合的复杂过程。如果将教师整体系统的过程比做“大轮子”,把各层次的子系统比做“小轮子”,那么,教师的管理过程就是许多大小不同由四个环节构成的“轮子”所组成的综合复杂的运转过程。其图解如图 圆

管理过程的程序性是教师管理一个客观的、普通的、稳定的基本规律,是管理者必须遵循的基本规律。

教师管理过程的联系性运作图式



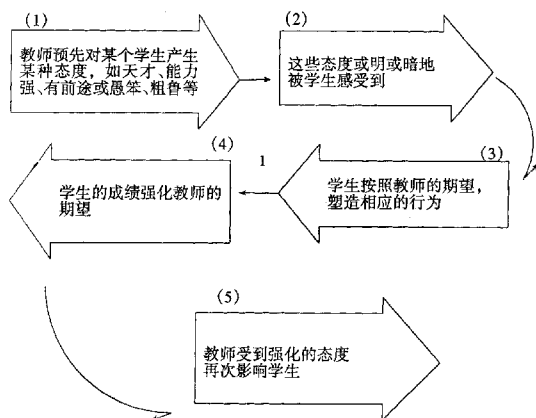
[说明]

教师管理过程的四个环节或阶段不是孤立的，而是相互联系、相互促进的。其中计划“统帅”着整个管理的过程。计划规定了整个管理活动过程的目标、内容、步骤、措施和方法。执行是把计划变成行动以实现计划。

检查是对实施的监督，是对计划实施的检查。总结是对完成计划规定目标任务总的分析和评价，也是对下一管理过程进行改进提高的基础和依据。

教师管理过程的联系性不仅表现在四个基本环节的前后衔接上，而且表现在环节间的相互渗透、互相促进上。从图中可以看出，由计划通过“阅”到执行发现计划不完善，就需要通过“阅”反馈线修正计划，然后再继续付诸执行。通过“阅”到检查阶段，发现在继续执行中还有差错，就通过“阅”反馈线返回到执行阶段去矫正。如果发现问题的根源在于计划，就需要通过“阅”反馈线去调整计划。进入总结阶段之后，如果发现由于检查时不深不细，事实和数据不清、不足、不准，难以作出准确恰当地评价结论，那么，就要通过“阅”反馈线回到前一阶段，进行补充检查或重新检查。在管理全过程中，通过各种反馈线调节各管理阶段或环节之间的联系都可能出现，但并不一定都会在同一管理过程中全部出现。但是，由“阅”反馈线直接联系状态的管理过程出现的概率也是很小的。

教师行为的皮格马利翁效应流程图

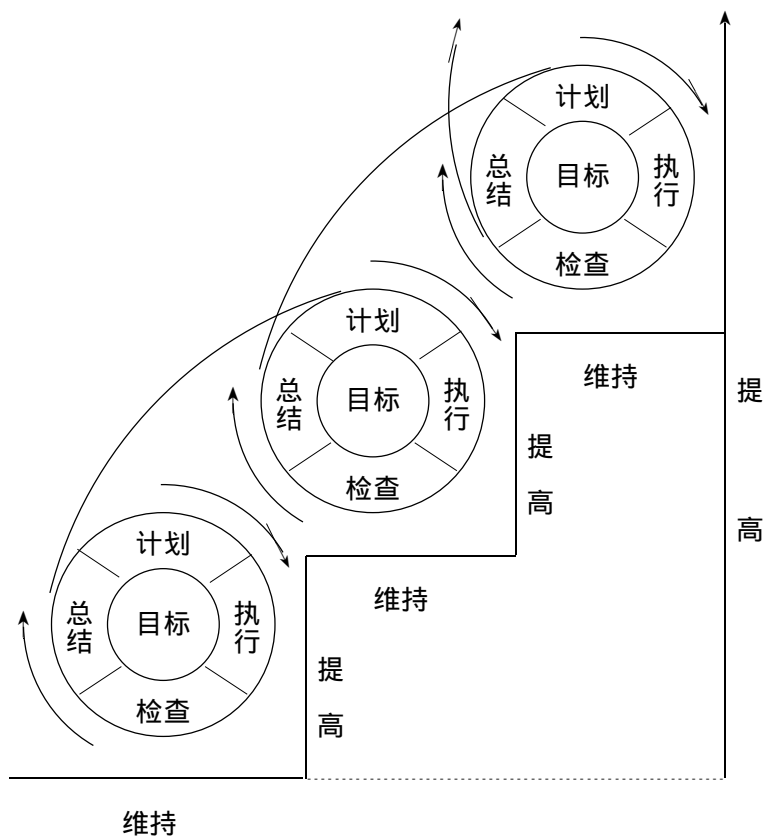


[说明]

教育学上有一个名词，叫皮格马利翁效应。该效应就是讲教师对学生的期望、对学生的爱与学生成长的关系的。1968年，美国心理学家罗森塔尔和雅可卜生来到一所小学，从一到六年级中各选一个班级，对选定的班级的学生“煞有介事”地作了发展预测，然后以赞赏的口吻将“有优异发展可能”的学生列出名单交给了有关任课教师。名单中的学生，有些表现原本很好，在教师的意料之中，但也有些表现一般甚至“不好”的学生。对此，实验者对教师们的讲释是：“请注意，我讲的是他们的发展，而不是现在的基础”，并叮嘱教师们

不要将名单外传。愿个月后，他们两人又来到学校对选定的班级的学生进行复测，之后又过一年进行了第三次复测。结果是，他们所提供的名单里的学生，其成绩增长比其他同学要快，并且在情感上显得活泼、开朗、求知欲旺盛，与教师的关系十分融洽。原来，实验者向教师提供的所谓“有优异发展可能”的学生名单纯粹是随机抽样的结果。他们俩通过自己的“权威性谎言”，使教师受到暗示，坚定了教师对“名单”上学生的信心，调动了教师对这些学生“热爱”的情感。虽然教师始终将“名单”隐而不露，但是掩饰不住的深情却通过眼神、笑貌、嗓音滋润着这些学生的心田，使学生从教师对自己特有的期望中激发起幸福、欢乐和奋发的热情，强化了对自己能够继续发展、取得更大进步的信心，进而更勤奋地学习，更严格地要求自己；教师又从学生的不断进取的表现中，强化了对这些学生的信心，进而给予这些学生以更大的关怀，学生再次从教师强化了关怀中再次强化自己的良好表现……如此这般，就形成了一个由教师的预期期望所引起的良性循环。罗森塔尔和雅可卜生在经过多次实验以后，写了《课堂中的皮格马利翁》一书，把这种由教师的良好期望所引起的学生在智力、情感、个性等方面的进步，称为皮格马利翁效应。

教师管理过程的周期性动作图式



[说明]

管理过程各环节的循环运转，依靠组织力量和群众智慧，环绕目标，按顺序环前进。各个环节每循环完一次，算一个周期；前一个周期结束，总结之后，进入下一个周期，接着又从制定计划开始。这样周而复始地、接连不断地一个周期、一个周期地循环下去。前后周期环节虽然一样，但后一个管理周期，不是前一周期的简单重复，而是高于前一个周期。其中，总结是联系前后两个管理周期的纽带。这样，整个管理过程，呈现周而复始、螺旋上升的运动状态。如图所示。

教师管理行为模型 粤(软) 和行为模型 月假设的比较

行为模型 粤(软) 的基本假设
(载理论、软)

行为模型 月的基本假设
(再理论)

关 于 人

●具有我们文化的人和他们之中的老师，都有一些共同需要——归属需要、受人喜欢的需要、受人尊重的需要。

●虽然教师个人希望受到重视，但更重要的是他们需要感到对学校有用。

●如果他们的这些主要需要得到满足，他们就会心甘情愿地与学校、部门、单位合作，并按照学校、部门、单位的目标办事。

●大多数具有我们文化的人和他们之中的教师，除了有共同的归属需要和尊重需要外，还愿意有效地或创造性地对完成有价值的目标做出贡献。

●大多数教师所能发挥的首创精神，所具有的责任心和创造力远远超过了他们现在工作环境所要求和许可的范围。

●这些能力正是尚未开发的资源，现在正白白地浪费。

(续表)

关于参与

●管理者最基本的任务是使每一个教师都相信他(她) 是团体中有用的和重要的一员。

●管理者乐于解释他(她) 的决定，并且愿意讨论教师对他(她) 所订计划的反对意见。在日常工作问题上，鼓励教师参与计划和决策。

●在有限的范围内，教学单位或组成教学单位的教师个人，应该被允许进行自我指导和自我控制。

●管理者的基本任务是创造一种能使教师对实现学校目标贡献出全部才能的环境。管理者努力使教师的创造性智谋展现出来。

●管理者允许并鼓励教师不但参与日常工作的决定，而且参与重要的决定。事实上，对学校而言，决定越重要，管理者就越要努力去挖掘教师的才智。

●当教师表现并证实更有眼光和能力时，管理者要不断努力扩大教师自我指导、自我控制的范围。

关于期望

●与教师互通信息，并吸收他们参与学校的决策，有助于满足他们的基本需要，归属需要和个人受尊重的需要。

●满足这些需要就能提高教师的士气，并且能减少对正式权力的阻力。

●只要管理者和教师利用他们的全部经验、敏锐眼光和创造才能，就能全面提高决策和工作质量。

●教师在实现他们所理解的、并帮助制定的值得进行的目标时，会认真地进行自我指导和自我控制。

与 载理论和 再理论有关的利克特教育管理行为系统理论表

载理论

系统 员 管理被认为对下属缺乏信心
 系统 把上级决议强加给下属
 系统 用恐怖、威胁和惩罚的方法激发下属
 系统 控制权集中在上级管理者手中
 系统 下属与下属之间几乎没有联系
 系统 队员们非正式地反对管理者提出的目标
 系统 圆 管理用恩赐的态度给下属以信任和委托
 系统 下属很少被吸收参与决策
 系统 用奖赏和惩罚的手段激发下属
 系统 上级带着优越感同下属相互交往
 系统 下属表现出恐惧和谨慎
 系统 控制权集中在上级管理者手中，但下放一些权力
 系统 猿 管理者被认为大体上（但不

是全部）信任下属

系统 下属在较低层次上作具体决定
 系统 以等级秩序进行上下沟通
 系统 用奖励、偶尔使用惩罚，并用某些参与激励下属
 系统 适度的相互交往是一般的信赖
 系统 控制权下放

再理论

系统 源 管理被认为完全信任和委托下属
 系统 下属能参与决策
 系统 信息横向、纵向沟通
 系统 通过参与和奖励激发动机
 系统 上司与下属之间有广泛的、友好的相互交往
 系统 高度的信任和委托
 系统 对控制过程普遍负责

[说明]

现代管理理论中的 载理论和 再理论通过解释人类的本性，对人的行为动机的产生问题作了不同的回答，并由此探讨了两类不同的对人的行为的管理模型。

载理论假设了三个基本命题：

第一，人生来普遍不喜欢工作，可能的话，将逃避工作；

第二，由于人的不喜欢工作的特性，所以对大多数人必须强迫、控制和管理，或以处罚相威胁。这样才能迫使他们为达到组织的目标而作足够的努力；

第三，普通人宁愿服从管理，不想承担责任；相对来说几乎没有什么野人，首先需要的是安全。

接受这种解释人类本性理论的管理者，在制定政策，形成决定，执行其他方面的管理行为时，便会运用载理论的主要观点。

再理论对人类本性的解释则完全相反，它包括五项假设：

第一，如果工作令人满意的话，那么在工作中肉体与精神的消耗，就象游戏一样，让人感到自然；

第二，如果人们认为完成组织目标自己负有责任的话，那么就能根据这个目标自我指导，自我控制；

第三，对目标所承担的义务有一种与他们的成就相联系的奖赏作用。最有效的奖赏是自我满足和自我实现；

第四，普通人知道在适当的条件下，不仅要承担责任，而且要求承担责任。躲避责任，强调安全是后天学来的，不是人的天性；

第五，人们普遍都有创造力、发明才能和想象力，并不只是那些精选出来的人才有。

赞同再理论的管理者，其管理行为会截然不同于赞同载理论的管理者。

在这里，理论并没有被描述成要读者承认或否认的东西。它们仅仅被提出来，作为教师管理者，在合理决策与行动时，可就怎样实际运用进行必要的参考。

载理论和再理论是以对人性的不同假设为基础的。教师管理者会认为，在两种理论中总有一种更精确地刻画了人性。有这种看法的管理者，便会按相应的理论去行为。如倾向于载理论的管理者，认为激发动机基本上要用“胡萝卜加大棒”的方法，并易于承认严密监督教师的必要性和在组织中实行层层控制的必然性。这部分管理者会认为，合作参与理论也许在理论上是不错的，但在现实中并不是非常有用的。

实际上，载理论建立了两种管理者的行为模型：一种被称为“硬性行为模型”，其特点是认真、严肃、强制的定向领导，实行严格控制、严密监督。另一种被称为“软性行为模型”，其特点是耐心说服，“诱导”下服从管理，具有仁慈的家长作风，或注重“好的”（可控的）人际关系。

不管是以硬性形式表现出来还是以软性形式表现出来，在任何情况下，载理论关于工作中人性的假定所导致的管理行为，都明显地带有强制性地进行操作、控制和管理的意图。

再理论关于人性的假定产生了管理行为模型。该模型以人人都有完成共同目标的责任、高度的信赖、尊重、工作满足感、开诚布公的关系为特征。按该模型进行管理的人，提出的要求是直率的、绝对实际的，且本质上是与人合作的。这是一个比模型更有效且更富有成果的管理行为模型。因为这个模型被认为反映了人们对工作中人的“实际”情况更加精确的理解。

同时，与再理论假设有关的行为，基本上是不不断改进的。在这一点上，主管人员在工作保证方面，注意力集中在确定值得努力的目标上，在人际关系上，注意力集中在相互信任、相互尊重上。工作感受和人际关系被假定是相辅相称的。因为个人的极大满足感是在个人完成重要工作中获得的。

在管理实践中，管理者经常使用软性行为模型，以“良好的人际关系”为借口，设法使教师服从基本上是高度指令性的领导。其结果使人们对理论再是否适用于学校管理（主要是教师管理）产生了怀疑。国外学者利克特在对学校和工业组织进行多年研究后，提出了一系列管理风格，被称为系统员圆猿和源（见表员-圆），并证实了这样的假说：区别效力较高组织和较力较低组织的决定性变量，是组织中人的行为。以后的研究证实了这样的观点：效率较高的学校是那些更倾向系统源型具备参与的学校，而效率低的学校则特别强调权威，倾向于系统员的工作格局。

管理理论并不是不切实际的幻想，而是指导管理者探求制定计划、进行领导、作出决定等更有效方法的必要因素。管理者追求的目标越卓越，理论的指导作用便越大。实际上，所有肯思考的教师管理者，无论是否意识到，他都在用管理理论指导自己的工作。而要使这种指导成为有意识的行为，并且发挥良好的效果，就需要对有关的管理理论、各管理理论流派的基本观点及产生背景，有一个基本的了解。

 学校教师配备当周图式表格

某校教师的教学年限统计表

	教师数	占教师总人数的豫
不满二年		
二年至不满五年		
五年至不满十五年		
十年至不满十五年		
十五年至不满二十年		
二十年至不满十五年		
二十五年到不满三十年		
三十年以上		
合 计		

实例

	教师数	占教师总人数的豫
不满二年	—	—
二年至不满五年	缘	愿圆
五年至不满十五年	远	怨愿
十年至不满十五年	愿	员猿员
十五年至不满二十年	圆员	猿猿员
二十年至不满十五年	员苑	圆苑怨
二十五年到不满三十年	猿	源怨
三十年以上	员	员苑
合 计	远	员圆圆

学校教师管理当用图式表格全集

某市小学师资配备基本标准

单位：人

地区 学 编制 校 标准 小 学	每班配备教职工人数						每班平均学生数	
	城 市			农 村			城	农
	合 计	教 师	职 工	合 计	教 师	职 工	市	村
小 学								

实例：

单位：人

地区 学 编制 校 标准 小 学	每班配备教职工人数						每班平均学生数	
	城 市			农 村			城	农
	合 计	教 师	职 工	合 计	教 师	职 工	市	村
小 学	圆苑	员怨	圆愿	员怨	员缘	圆源	猿圆	圆愿

〔说明〕

圆职工的配备。

小学校级领导干部：原则上 员个班的学校配备 圆人， 员个班的学校配备 员人。

小学中层领导干部的职数，由学校根据工作需要，本着精简的原则提出意见，报区、县教育局审定。

除校级和中层领导干部以外的其他职工中各类人员的配备比例，由学校在职工编制总数内根据工作需要和本校的实际情况自行安排。

圆计算编制人数的教职工包括从教育经费开支工资或发给补助费的公办教职工、代课教师（队派教师）和临时工。

下列人员不计算编制人数：

（员）临时聘请已退休的教师。

（圆）临时聘请有工作单位的在职人员来校兼课。

（猿）由校办工厂、农场收入中开支的人员。

下列人员列为编外人员，在列外期间不计算编制人数：

（员）连续病休 员年以上的人员。

（圆）全脱产进修 圆年以上的人员。

（猿）被其他单位借调、由借调单位发工资的人员。

（源）正在劳动教养、由学校发生活费的人员。

圆在表列编制标准以外另设下列编制：

（员）为了解决教师产假、病假代课，业务进修和新增课程、设备等问题，另设机动编制：

城市地区中、小学不超过教职工总数的 员缘；农村地区中、小学不超过教职工总数的 缘，由区、县教育局掌握，统一调剂使用。

（圆）有校办工厂、农场的学校，其专职管理、技术人员另设编制：中学不超过教职工总数的 苑缘，小学不超过教职工总数的 缘。

（猿）有教职工食堂、学生食堂的学校，食堂炊事员及管理另设编制：教职工食堂炊事员按就餐人数 猿人配备 员人，就餐人数在 猿人以上的配备管理员 员人，学生食堂炊事员按就餐人数每 源人配备 员人，管理员按就餐人数 员人以上配备 员人， 猿人以上配备 圆人。

（源）有住宿生的学校，学生宿舍管理员另设编制：每 员名住宿生配备管理人员 员人。

小学师资配备基本标准。

①教师的配备能保证开出教学计划规定的主要课程。

②苑缘以上的教师具有中师、高中学历或专业合格证书，其余教师具有教材教法合格证书。

③苑缘以上的教师业务水平胜任教育工作，其余教师基本胜任教育教学工作。

某中学教师的学历分析表

人 数 科 目 学 历	高等院 校本科 毕业及 以上	高等院 校专科 毕业及 本科肄 业两年 以上	高等院 校本科 专科肄 业未满 两年	中等专 业学校 及高中 毕业	中等专 业学校 及高中 肄业	初中毕 业及 以下	合计
语 文							
政 治							
历 史							
数 学							
物 理							
化 学							
生 物							
地 理							
体音美							
合 计							

实例

人 数 科 目 学 历	高等院 校本科 毕业及 以上	高等院 校专科 毕业及 本科肄 业两年 以上	高等院 校本科 专科肄 业未满 两年	中等专 业学校 及高中 毕业	中等专 业学校 及高中 肄业	初中毕 业及 以下	合计
语 文	远	怨	苑	猿			猿
政 治		猿	圆	猿	员	圆	猿
历 史		远	圆				猿
数 学	猿	猿	远	怨	缘		猿
物 理	缘	愿			猿		猿
化 学	源	苑	员	源			猿
生 物	源	愿	员	圆	猿		猿
地 理	圆	缘	源	猿	圆		猿
体音美	猿	猿	缘	远	源	猿	猿
合 计	猿	猿	猿	猿	猿	猿	猿

按课程教师配备情况表

	教师人数			各科教师占教师总数豫		
	甲 科	乙 科	丙 科	甲 科	乙 科	丙 科
中 文						
政 治						
历 史						
地 理						
数 学						
物 理						
化 学						
体音美						
合 计						

实例

	教师人数			各科教师占教师总数豫		
	甲 科	乙 科	丙 科	甲 科	乙 科	丙 科
中 文	苑	怨	源	愿源圆	猿愿圆	员猿苑
政 治	缘	苑	源	愿圆	员怨怨	远猿猿
历 史	猿	猿	圆	源怨怨	缘员	猿员
地 理	圆	圆	猿	猿猿猿	猿源	源苑
数 学	员圆	员圆	员远	员猿苑	员怨怨	圆猿圆
物 理	怨	苑	员	员猿愿	员怨怨	员猿苑
化 学	愿	缘	愿	员猿员	愿缘	员圆缘
体音美	远	远	员	怨愿	员猿员	员圆
合 计	远	缘	远源	员圆圆圆	员圆圆圆	员圆圆圆

学校教师管理当用图式表格全集

某校教师的教学年限统计表

	教师数	占教师总人数的豫
不满二年		
二年至不满五年		
五年至不满十年		
十年至不满十五年		
十五年至不满二十年		
二十年至不满二十五年		
二十五年到不满三十年		
三十的以上		
合 计		

实例：

	教师数	占教师总人数的豫
不满二年	原	原
二年至不满五年	缘	愿圆
五年至不满十年	远	怨愿
十年至不满十五年	愿	员猿
十五年至不满二十年	圆	猿圆原
二十年至不满二十五年	苑	圆怨怨
二十五年到不满三十年	猿	源怨
三十的以上	员	员苑
合 计	远	员圆圆

某大学按课程教师配备情况表

	教 师 人 数			占 教 师 总 数 豫		
	甲 系	乙 系	丙 系	甲 系	乙 系	丙 系
中 文						
政 治						
历 史						
地 理						
数 学						
物 理						
化 学						
体音美						
合 计						

实例：

	教 师 人 数			占 教 师 总 数 豫		
	甲 系	乙 系	丙 系	甲 系	乙 系	丙 系
中 文	苑	怨	园	园园园	猿园园	员苑园
政 治	缘	苑	源	愿园	员怨园	远猿
历 史	猿	猿	圆	源怨	缘员	猿员
地 理	圆	圆	猿	猿猿	猿源	源苑
数 学	园	员园	员远	员缘苑	员怨园	园园园
物 理	怨	苑	员园	员员愿	员怨园	员苑园
化 学	愿	缘	愿	员猿员	愿缘	员愿缘
体音美	远	远	员	怨愿	员员	员园
合 计	远	缘	远源	员园园园	员园园园	员园园园

学校教师管理当用图式表格全集