

一、填空题。

1._____是指学校发挥某些积极作用的能力及其实际结果。2.由权威机构设定一些目标，假定学校有实现这些目标的能力，通过最后的结果来检验学校的效能称为学校办学的_____模式。3.自70年代末期，世界X围内出现由政府出面协调，给中小学以一定的办学自主权的潮流。这一行动在西方国家被称作_____，即以学校为基础的自主管理。4.学校发展战略是学校对其_____及_____所作的宏观的有预见的构想和安排。5.转制战略又称为_____，这种战略一般是政府举办的公立学校转变为_____，通过享受新的政策待遇，使得学校在全新的基点上获得更多的办学自主权，产生更大的活力，使学校全面的发展。6.所谓学校特色，就是一所学校整体的_____或者在各项工作中表现出的积极的与众不同之处。1.办学效能 2.目标 3.校本管理 4.长远发展目标、行动路线 5.改变办学体制战略、国有民办 6.办学思路

二、简答题。

1.什么是学校效能？答：效能，就其字义来看是指事物所蕴藏的有利的作用。从词义解释而言，它与功能的含义完全相同，都是指一个事物潜在的影响和改变其它事物的能力。但在现实中运用时往往还包含其他的含义，它不仅指一个事物潜在的能力，而且要看它在实际运作中产生了什么样的积极效果。根据这种分析，办学效能是指学校发挥某些积极作用的能力及其实际结果，如培养人才，传播文化，创造知识等等，这些都是它的潜在能力。这种理解概括了学校效能的两个方面：由学校的素质所构成的潜在能力以及由这种能力的发挥所实现的结果。

2.简要说明分析学校效能有哪几个视角？答：1.目标模式这是对学校效能分析的最普遍、最传统一种方法。它是由权威机构设定一些目标，假定学校有实现这些目标的能力，通过最后的结果来检验学校的效能。这种视角着眼于社会的政治经济文化要求，和对教育规律的总体把握，确定了一些最基本的标准，达到标准就是效能高，否则就低。2.关键人群需求满足模式又有一些学者称之为市场模式，国际国内许多研究者认为，有效能的学校是那些能满足各种关键相关人群（如：学校主管部门、校长、教师、家长、学生及其他重要公众）的正需要的学校，因为学校的运作要受这些关键人群的支配，因此，分析学校的效能就是评价学校满足这些关键人群合理要求的程度。在

市场经济的因素越来越多地介入学校活动，校际间竞争日趋激烈的情况下，以关键人群需求满足作为衡量学校效能的标准也会给学校带来困境，即形成一些缺陷：一是不同公众群体的利益发生冲突时很难满足所有方面的要求；二是某些公众的要求偏离社会政策时就不可能去满足。这是把理想与现实结合起来的一种模式。

3.投入—产出模式这个模式注重效率，认为效能高就是以较少的资源投入培养数量较多、质量较好的学校。这种方法就是将社会各方对学校的投入进行统计学处理后，作为基础预测学生未来在校期学习成绩，并将它与学生实际成绩相比较，其结果就是学校效能的标度。这一模式与“学校效能”这个概念产生的原意更为接近，它是将学校的物质投入与最终的产出进行比较，看是超出一般水平还是低于一般水平，从而衡量学校办学水平的高低。投入—产出模式的优点在于结果的明确性，但它的缺陷也在于如何获得明确的定量结果，如何将模糊的社会性因素精确量化。

4.环境适应模式这种观点认为，学校是社会大系统中的一个子系统，它要发挥自己的功能，就要“学会学习”，能够适应环境的变化而不断改造自己。学校只有适应环境的变化，不断的改进，尝试创新，才能使学校不断的发展。

5.学校内质优化模式它认为学校对外发挥作用的基础是学校办学思想明确、内部组织健全、制度合理而且严格、指挥得力。因此评价一个学校的效能首先要看学校内部的组织状况和实际运作状况，如看学校是否有明确的办学思想，领导班子是否强有力，是否有一个有魄力、有思想、有办法的校长，学校的内部组织是否精干、办事效率是否高，学校的规章制度是否健全、合理，能否高效运行，做到一视XX等等，这些条件均是判断一所学校效能高低的尺度。这种模式着眼处是学校的内在素质，正确地指出了学校自身应具备什么品质才能履行其职能，但它的问题是没能使不熟悉学校工作的人明白，具备了这些品质的学校到底应该干些什么。

3.学校效能包括哪些方面？答：我们可以从以下三个方面来理解学校效能：第一、优秀的工作成果，包括质与量两个方面在内的学校教育成果，这些成果可以基本满足学校所面对的公众的合理要求；第二、高质量的校内组织和人员素质；第三、通过改革创新而实现的对环境变化的适应能力，学校既能从变化的环境中努力吸取更多的资源，又能通过自身完善对社会做出更大的贡献。

4.什么是自主办学？自主办学产生的原因是什么？答：严格意义上的自主办学，是指学校不受政府的行政控制，根据法律和社会需要，独立地举办学校、进行决策和开展

各项工作，特别是独立决定办学目标、人员聘任、资金使用和课程设置。这里仅指严格意义上的自主办学，是一种理想状态，完全不受政府控制的办学，尤其对于公立学校是不存在的。出现自主办学的原因主要特性在以下两个方面：1.对教育自身发展的批判。发达国家研究了60年代后教育发展中的矛盾和坎坷，特别涉及到一些改革成果的研究，许多教育专家认为以往的改革是不成功的，这些改革常常是在专家的支持下政府自上而下推行的，而这种推行的结果是学校与改革不甚理解，而且改革实行的方案往往不太适应学校的具体情况，改革的推动者和执行者之间出现了一种裂痕和矛盾，与现实存在差距，于是最终趋于流产，归于失败。因此专家研究认为，如果改革不能结合学校的具体情况进行，改革就是失败的，必须要给学校一定的自主权。2.政治的原因。70年代中期，一些西方发达国家的政府开始思考，为什么一些政府主管的部门效率比较低，而一些民营部门效率比较低，这些就涉及到一些政府部门运行机制的问题。政府的运行机制缺乏竞争，缺少市场监督的机制，工作做好做坏无所谓，于是花钱大手大脚，并容易出现腐败现象。由此出现了政府管理部门的变革，西方称之为“政府重述”，又叫做“治道变革”，即管理政府的办法来进行变革。这种变革提出要把政府的职能限定在制定政策和宏观指导方面，也即政府要起掌舵的作用。具体的事也即划桨的事应交给社会和基层部门去做，政府办了很多事是按集权的方式处理的，于是出现了很多失误和浪费，是低效的。而一旦交给社会去做，就会按照市场的规律办的很好。对教育也是这样，政府是办教育而不是办学校。办教育就是出政策出资源进行宏观调控，具体办学校的事情由学校由社会去办，他们对学校对社会进行管理，政府“治道变革”的理念就渗透到教育界，运用到学校中去，就形成了“校本培训”的理念。

5.为什么要给学校办学自主权？答：给学校自主办学权的原因主要包括以下几个方面：

(1) 学校办学自主权，可以使学校办出特色。所谓特色，就是创新，就是社会需求与学校特点的结合，学校结合自己的特点为社会提供更好的服务，这就是特色。特色就是创新，就是学校根据自己的特点去主动适应环境，寻求最优的存在状态。要适应这种现象，这种社会的变化，学校必须研究现实，研究自身的特点，把自己的特点和现实结合起来。而不同地区的现实、生源和教育资源的状况不同，社会的需求也不同，因此学校要研究自身的要求，打出自己的优势。(2) 政府的弱项：如果不给学校

自主权，政府的弱势就会限制学校的发展。政府的弱项大致表现在三个方面：①政府在办学资源的提取、分配、供给方面不足，要由学校从社会中吸取。传统办学思路认为国家是万能的，国家应该向学校提供何种资源，但当我们提供现实目标后却发现，资源上捉襟见肘，国家提出要求但不能保证实施，因此必须有某种政策使学校能从社会上吸取某些资源，如资金、人力、信息等，没有这样的自主权，学校的存在、发展和完成它的使命都达不到。②国家在适应社会需要、进行改革创新方面能力有限。变革在整体上发展时必须有一个国家的政策作指导，而现在很多变革是学校根据社会的要求和需要首先做起来的，然后才有政策出台，最后推动工作的开展。出现这种情况的原因有两点：首先，学校在实施局部变革时条件较为有利，它最了解实际，而政府对一些问题不太敏感，因为它所面临的问题太多，所以当一个问题还不是十分明显时它很难做出反应。其次，政府的政策是面向全体的，当政策不成熟的时候不能出台，只能由少数学校进行试点，因此只有有了经验和规 X 性的东西后，一些政策才能出台，在前期过程中学校要为政府的改革政策提供经验。③从教育行政部门运行的机制看，不给学校以一定的办学自主权，就可能走向“无事忙”的低效集权。政府是在不断膨胀的，这是一种客观现实，政府的职能有时出于种种原因也在扩大，管得事情越来越多，对学校的约束也越来越大，只有通过下放自主权，促进政府自身的改革，完善政府的评价标准，从而使学校和政府之间明确各自的职责，有一个合理的分工。

6.学校办学自主权有哪些表现形式？答：学校的自主权是在国情、区情和校情的基础上，从实际出发，对政、校权力关系所进行的配置。自主办学的形式，必须根据具体情况因地制宜。从国际国内已有的实践经验看，下述三个层次的自主办学形式是可以借鉴的：（1）进行自主的教育和教学改革。相对来说，这个层次的自主权比较容易获得，因为改进教育教学质量是包括学校在内的所有群体的共同利益要求，教育行政部门也希望在此领域内学校有所创新。（2）学校内部管理制度的创新自主权。包括人事管理制度、分配制度、内部机构和职位设置等项知道改革的独立决策权。这些制度虽在学校内部运作，但它们与行政部门所敏感的政策紧密相关，而且多与政府部门的资源供给有关，所以在这些方面行使学校办学自主权的难度较大，需要从外部创造更为宽松的宏观环境。（3）有条件地部分变更公立学校办学主体，实施以赋予学校承办权为中心的全方位自主办学。这种自主办学形式涉及除学校财产权和教育大政方针以外

的诸多办学政策，更多的赋予学校以独立的法人的性质，成为介于公立学校和私立民办学校之间的一种办学类型，被称为“国有民办”或“公办民助”学校，这种自主办学形式更具有深刻性。

7.什么是“国有民办”学校？这种办学模式有哪些好处？答：所谓的学校“国有民办”，是在肯定国家对公立学校财产的所有权和国家的教育方针政策的权威性的前提下，将学校委托给以校长为首的管理集体独立承办。实行这一体制的学校必须自己筹集办学经费，并承担国家政策规定的教育义务；同时，它享有私立学校绝大部分政策待遇，如可以跨区域自行招收一部分择校生并收取择校费用，自行招聘教师并拥有解聘不称职教师的权力，自主支配经费、自定工资标准，自主进行教育改革等。举办“国有民办”学校是我国教育体制改革中多主体办学的一种尝试，它是由我国社会主义初级阶段的国情所决定的，也是由教育改革尤其是教育管理改革的需要所决定的。归纳起来，这种办学模式会带来三个方面的好处：（1）吸引社会闲散资金投入教育，分担国家教育经费短缺的困难，形成国家、社会和学校共办教育的局面，强化教育发展的动力。（2）学校在更大程度上实现办学自主，增加改革动力，提高办学效益。（3）为一些有争议的教育政策提供实验的空间。

8.什么是学校发展战略？亨利·明茨伯格认为战略的含义是什么？答：学校发展战略是学校对其长远发展目标及行动路线所作的宏观的有预见的构想和安排。究竟战略有哪些深层的含义，许多研究学者都做出了不同的解释，其中加拿大的管理专家亨利·明茨伯格对这些观点进行了归纳，他认为企业战略的含义包括以下几个方面：（1）战略是一种计划，是一种有意识、有预见的行动，是促使某种行动的方针；（2）战略是一种计谋，是在特定的环境下作为威胁和战胜对手的一种手段；（3）战略是一系列行为组成的行动模式；（4）战略是一种定位，是一个企业或组织在自身环境中所处的位置，或它在市场中的地位如何；（5）战略是一种观念，在实施过程中要有某种思想观念做指导。

9.学校战略规划的特点包括哪几个方面？答：（1）学校战略规划是对未来的深入思考。它不是关于陈旧经验的老生常谈，而是在新思想、新观念的指导下，对未来做出的科学预见，是对学校的历史地位所作的负责任的思考。我国学校长期以来在政府的控制、指导和支持下运行，工作方针、目标任务、经费资源均来自政府，所以对于未来长期

发展的问題并不需要学校主动考虑。但是市场经济的宏观环境下，各级各类学校在不同程度上获得了一些办学的自主权。办学的个性化因素突出了，学校独立决策的功能就要强化，需要更多思考自己的未来。(2) 发展战略立足竞争，塑造学校优势。美国卡内基-梅隆大学前校长辛厄特说过：“战略规划的目的就是要使学校处于一个与众不同的位置。”也就是说，要形成自己的相对优势。在计划经济的体制下，学校的办学经费由国家统一划拨，渠道单一，数量定死，基本不存在校与校之间的竞争问题，但是在市场经济的条件下，情况发生了变化。首先是资金来源渠道拓宽了，办学经费不仅来自政府，还来自社会，包括海内外的赞助、对非义务教育阶段学生入学的收费、学校举办社会服务活动的收费等。但是学校获得的每一份资源，都是以自己为公众提供的良好的、有特色的服务为前提的。这样，学校工作就会形成良性循环，即：优势创造令公众满意的绩效—引发公众慷慨解囊—形成更高水平的优势更好地服务公众—新一轮的社会投入，这种情况类似人们所说的“马太效应”。(3) 发展战略注重研究环境和适应环境社会环境是学校活动的空间，生存和发展的基础。传统的学校管理是封闭的管理，它所关注的是学校的既定目标和任务。而在现代社会条件下，环境的迅速变化对学校的生存提出了挑战，也提供了发展的机遇，所以，现代学校必须是一个开放系统，它要不断从外界吸收资金、信息、人才、道义支持等资源，同时向社会输送合乎需要的毕业生、服务和新的观念、知识、技术。(4) 发展战略具有主体性和创新性。这体现在两个方面：首先，一个学校的发展战略不是对别人经验的拙劣模仿，不放弃对本校内外部环境的独立分析与判断，它是以本校条件为基础，与环境磨合，从而形成适宜本校未来发展的立场；其次，学校发展战略不屈服于环境的压力，不是畏首畏尾的单纯防御，而是以进取的姿态，力求使学校在与环境和命运的抗争中居于主动地位。

10. 目前我国中小学采用的战略模式有哪些？答：学校发展战略的模式：指学校在制定发展战略的时候的指导思想和行动的切入点以及行动进程的整体结构。目前我国中小学采用的战略模式主要包括以下几种：1. 特色战略这种战略着眼于社会需求，挖掘本校的潜力和特长，将学校办出与众不同之处，对内以这一特色为新的起点，振奋和动员所有教职员工，把各项工作提高到新水平；对外以它为“卖点”，为学生和其他社会公众提供新内容和新水平的服务，从而扩大学校的社会影响，并以此为契机拓宽学

校获得资源的渠道。2.转制战略这种战略的全名应叫做“改变办学体制战略”，这种战略一般是政府举办的公立学校转变为“国有民办”，通过享受新的政策待遇，使得学校在全新的基点上获得发展的更大活力。这种战略运作难度很大，虽然一旦成功会获得很大回报，但风险也会很大。3.连横战略这种战略是学校通过与处于同一层级的相同或不同办学水平、相同或不同类别学校联合，引进或辐射优势，以达到扩大学校规模效益、发挥学校潜能、拓展学校发展路子、借助外来优势因素改造或重组校内资源等目标。4.合纵战略这种战略是学校通过与处于不同层级的其它学校联合，借助彼此的优势，相互扶助，共同发展。比如，中学与小学联合，举办九年一贯制学校；小学与大学科研联合，大学为小学提供科研指导，小学为大学提供科研基地，互惠互利。5.任务转移战略这一战略是当学校感到自己所承担的任务全部或部分不适合社会要求时，将其转移到一个新的领域，开始自己新的使命历程。由于任务转移面对社会需要，就会获得公众的认可与支持。11.如何制定学校的发展战略？答：制定一所学校的发展战略，我们可从以下两个方面入手：（1）进行环境分析。指进行宏观环境和中观环境分析。所谓宏观环境是指国家的乃至全球的政治的、经济的、教育的、文化的环境。中观的环境是指一个地区，一个县、市的环境，也即一个相对独立的一个行政区域内的环境，这种环境对学校的发展起着至关重要的作用。一个学校要关注宏观环境即要采取一种进取、竞争的战略，不管其模式是什么，但核心思想是创新、进取和开拓。因此必须了解政治环境，国家的政治、经济方面的政策，经济发展的规划，经济发展的水平，人口的变化以及国家大的教育政策，这些都会对学校教育产生直接或间接的影响。（2）进行市场分析。市场是指资源配置的环境。能否从环境中获得办学需要的学生生源，教师资源和资金，需要学校管理者认真分析消费者的消费要求和现阶段需求，结合学校的优势办出学校的特色。在此基础上还需要管理者了解对手，然后对自身进行进一步的判断，了解自身的优劣势，最后准确进行市场定位，选定适合自己的特定服务的群体，为其提供服务。（3）制定学校发展战略的总目标和分目标。学校发展的总目标也就是学校未来发展的定位及其宏观任务，要概括但同时又不能太抽象。在制定了总目标后还要确定分目标，包括教育、教学目标，资金、财政目标，师资战略，硬件设施，生源目标等，应该具体。这些目标必须具有可操作性，否则一个学校的总目标是无法实现的。（4）选定学校战略的发展模式以及确定战略实施程序。

选择适合学校自身的发展模式很重要。此外，还需要对整个实施战略的程序做出大致的构想，知道要解决哪些问题和如何一步一步的实现自己的目标。(5) 寻求制定战略的政策保证。学校的发展需要很多资源，这些资源主要靠政策提供。政策可以通过上级给予，也可由学校自身创造。

12. 什么是学校特色？它具有哪些性质？答：所谓学校特色，就是一所学校整体的办学思路或者在各项工作中表现出的积极的与众不同之处。古人认为，“事物之独胜处谓之特色”，也即一个人或事物与众不同，有特别优异之处谓之特色。如果把它用到办学中来，是指一所学校办学的整体思路，或在各项工作中表现出来的积极的与众不同的地方。办学特色是一所学校积极的、进取的个性的表现，一个学校的特色使之区别于别的学校。“特色”的性质：(1) 具有独特性。它区别于其它学校，也许某些方面的优点别的学校都有，但是它更突出，更有特点。(2) 先进的、优秀的乃至卓越的。这里的学校特色一定是优质的，不是劣质的特色。它一定是有利于学生发展和社会的。(3) 校本性，即依据学校的特点发展起来的。各个学校不同，所处的地域不同，师资不同，领导队伍的结构不同，获得的资源也不同，学校应依据各自的特点发展其特色。

13. 办学特色在性质上有哪些区别？答：办学特色性质上的区别主要体现在以下几个方面：(1) 深刻与肤浅：设计特色的指导思想是集中于表层还是里层。有时学校搞特色仅是为了走走过场，趋于形式，而有些特色的设计则是基于学校的教育理念，使学生的某些方面都能得到发展，不是应景之作，这种特色就深刻。特色应向深刻发展。(2) X围的宽与窄：所谓宽X围和窄X围之分，是指特色活动涉及人员的多少。如果这种活动仅仅局限于少数学生或部分教师参加，那么，只能称其为“有特点的活动”或窄X围的特色了；真正的办学特色应当是多数师生参加的，并真正能产生作用的活动。(3) 持久或短暂：所谓持久与短暂之分，是指特色活动持续时间的长短。一般来说，能称为“办学特色”的活动内容，应当是持续时间较长，甚至要“固化”在学校的常规活动之中的。我们应该把好的东西坚持下去，这样特色才能收到实效，在促进学生全面发展方面和整个学校的提高方面真正起到持久的作用。(4) 程度的强弱：是指强势特色和弱势特色。所谓强势与弱势之分，是指特色在校内外发挥作用和产生影响的大小及时间的长短。强势特色指这种特色产生之后影响很大，对内能起到推动学校某一方面工

作持久发展、整体优化的作用，对外则产生某种影响，使外部真正关注到学校的特色。而有些弱势特色则是在学校的一个很小的角落中产生出来的，它没有影响，不能持久或影响很小，发挥的作用很小。做这样的区分，并不是要否定那些浅、窄、短、弱的特色。如果一所学校能源源不断地涌现这类特色活动，正说明管理者和教师具有创新精神，说明学校工作充满活力。通过这类活动，可以发现那些值得扶持和有发展潜力的项目，进而真正发展成为办学特色。关键是要看管理者对创建学校特色有没有深入的思考。因此我们应该选择深刻的、宽X围的、持久的、强势的特色，而这些特色很可能就成为学校将来特色发展的切入点。

14.如何创造学校的办学特色？答：创造学校的办学特色主要包括以下几个步骤：（1）首先要有创新意识。办学特色的核心是创新。有了新，才有特，观念上的新才能变为行为上的特。要培养创新意识，就要培养学校领导干部的“三感一识”，即成就感、危机感和新意感，以及敢冒风险的胆识。成就感：指不甘守成，要更上一层楼的进取心，是指要把工作的规模做大，质量做新，有超越前人、超越他人和超越自己的雄心壮志。作为领导者，应该对消费者保持一种成就意识和超越意识，这样才有可能去创新。危机感：指对学校生存和发展所面临威胁的一种忧患感和抗争意识。在高度竞争的环境中，必须有一种危机意识，才能使学校能够适应环境的变化，不断向前发展。新意感：从心态上来说，是指不愿意简单重复旧的行为模式、观念和方法，总想在新思想上有所作为，心态是新的，愿意接受新的东西；从行为上而言，指对新理论和新经验保持敏感，愿意研究和接受。敢冒“一识”：是指敢冒风险的胆识，指领导者有这种可以将新理论、新经验在自己管辖的X围内进行尝试的一种冲动，敢于和善于在深入思考的基础上组织实验，同时不怕失败。（2）本着“诚”的精神。在创造学校的办学特色时应该脚踏实地的去做，本着真心为公众服务，为学校发展服务，为学生服务的精神，不搞一时之秀，要做到有实事求是之心，无哗众取宠之意。（3）进行两种分析：环境分析和需求分析。办学特色的属性之一在于对环境的适应，对学校而言，一方面包括了解和顺应社会和时代发展的新的趋势，同时还包括对校内外公众需求的分析。办学特色不能脱离社会的实际需要和社会的合理要求，要有国家的政策和先进的思想观念做指导，还要立足于广大公众的要求，把两者结合起来，这样的特色才能是扎扎实实的。此外，还要对学校的需求和学校的能力进行分析，来论证特色实现的可

能性。

15.创建学校特色包括哪三个阶段? 答:(1)选择和孕育阶段。这是学校特色创建的初始阶段,主要任务是筹划和选择特色项目,对特色的选择要有一定的敏感性。作为教育者应该多观察,多思考,要有抓住特色,抓住观念的敏感性。(2)组织和发展阶段。指特色项目的探索、落实过程。这个阶段的主要任务是深化认识、完善组织、提供保证,有序的完成每一项活动。建设学校特色是所有教职工的责任,所以有必要对特色项目的指导思想、活动过程、内容进行广泛的宣传和讨论,以便减少实施过程中的一些思想上的阻力,获得内部的一致。负责项目实施的负责人,要随着项目的进展,深入的进行一种理论思考,在这种理论思考的基础之上还要确定操作性的规X,将其变为一种标准化的执行程序,然后有条有理的来执行整个项目。在发展特色项目时还要注意建立和健全组织体系,要大力培养管理者,培养教师。此外还需要寻求信息和政策的支持,有了创造的自由,才有创造的支持,才可能产生特色。(3)完善和巩固阶段。这一阶段主要是对特色进行评价,找专家等人进行挑问题,在挑问题的基础上对规则进行总结,变成规X性的东西。这种规X性的东西不能做得太琐碎,如果太琐碎就失去了创造性,不能发展。然而没有规X性,没有要求,特色就会自身自灭,因此必须制定规X,特色才能持久的发展。

一、填空题。1.戴明在质量管理学中提出,管理由_____、_____、检查和_____等四个环节组成,这四个词的英文字头分别为P(plan)D(do)C(check)A(action),因此管理过程被认为是由PDCA构成整体、连续循环的过程。2.学校工作计划是指导学校工作的基本文件,它是在一定的观念和政策的指导下,为实现_____而对学校工作的内容、规则、步骤、以及_____和方式方法的通盘预先安排。3.学校工作计划按层次可分为总体计划、_____和具体工作计划;按作用又可分为进入计划、常规计划和_____。4.决策是管理者在一定的条件下,运用科学的方法对_____进行研究和选择的全过程。5.大体上说,一个完整的决策过程包括明确问题、设定目标、_____、_____、在实施中追踪决策等几个基本环节。(制定备选方案、评价与选择方案)6.学校计划的执行过程包括了组织、_____、协调、激励和_____等一系列活动。7.控制活动包括三个基本环节:确定控制目标、_____和采取措施纠偏。8._____是五十年代以

后发展起来的一种管理方法，它以组织的总目标为中心，运用系统方法建立分层的目标体系，通过分权调动被管理者的能动性，从而有效地完成组织任务。9.目标管理过程指目标管理实行的活动程序，它的过程概括为“一个中心、_____、_____、九项工作”。10.沟通是进行协调的基本手段。所谓有效沟通，一是指要有_____，即能够达到所要达到的目标；二是指有_____，即能够迅速实现协调的目的。1.计划、执行、修正 2.学校工作的任务和目标、资源分配 3.中间计划、应急计划 4.解决问题的方案 5.改变办学体制战略、国有民办 6.指导、控制 7.衡量执行效果 8.目标管理 9.三个阶段、四个环节 10.效能、效率

二、简答题。

1.西蒙的“决策链条”说的主要观点是什么？答：科学决策理论的提出者西蒙认为，管理过程就是一个不断进行决策的过程，整个管理活动由“决策—执行—再决策—再执行”这样一些连续不断的活动所组成。每个决策做出后，在它的下位还有更好的决策，最终的执行者也要对各种各样的活动进行决策，这一观点的长处就在于它抓住了决策这个关键要素，突出了科学决策在各层次管理活动中的核心地位，但它的不足之处是没能直观地指出“再决策”与决策在管理活动中的职能差别，对这一环节的特点分析不足，因而会给管理带来由于含意不明确而产生的操作困难。

2.戴明的“四环节”说的主要内容是什么？答：戴明在质量管理学中提出，管理由计划、执行、检查、修正等四个环节组成，这四个词的英文字头分别为 P (plan) D (do) C (check) A (action)，因此管理过程被认为是由 PDCA 构成整体、连续循环的过程。这种认识获得了广泛的认同。计划是对组织所要达到的目标的设想，对在此过程中可能遇到的问题的预见，以及对实现目标进程的筹划。这一过程包括要查明问题，预测事态的发展，拟订方案，最终做出决定等诸多细小的环节。执行是将计划付诸行动，为达到预想的成果所采取的措施。一般认为，这一环节包括了组织、指挥、协调、控制、激励等一系列活动。所谓组织，实际就是建立一个由工作人员所组成的工作体系，通过这个体系作为平台和载体来完成所有的工作。指挥就是管理者下达指令，指导下属完成任务。协调就是调节各部门，各个人员之间的活动，使他们同步、协调一致，形成合力，更好的完成任务。控制是纠偏，在活动中不可避免的出现一些人偏离工作要求，此时就需要及时采取措施，纠正偏差。而激励是调动人的积极性，把人的潜力

最大限度的挖掘出来，投入到工作中去，从而为实现组织的目标而奋斗。检查是对照计划对执行阶段的活动和成果进行评价和诊断，肯定成绩、发现问题，纠正偏差。一般来说，检查是伴随着执行的过程随时进行的，但管理过程中有时需要集中起来，对整个工作过程进行阶段性的检查，防止出现重大的偏差，集中精力纠正一些常常出现的失误。修正这一环节，如果用控制论的语言来说它是一种反馈，是对已有的工作检查反映出问题，采取相应的措施。修正现在多被称为总结，是在工作总体完成以后所进行的总评价，它的任务包括肯定成绩、发现问题、提出改进措施和对人员进行奖惩。总的来说，这四个环节反映出管理过程中的一些经验措施，所以一旦提出就被人们广泛的接受，成为对工作管理中的一个有利工具。

3.戴明所提出的管理过程四环节揭示了哪些规律？答：戴明对整个管理工作的过程进行了系统的研究，他认为这四个环节的联系和运动具有以下的一些规律：1.互相联系，互相制约，循序递进，首尾相连而形成封闭性的系统。所谓互相联系，指它们彼此之间互相作用，互相连接，计划和执行相联系，执行和检查相联系，检查和修正相连接，修正又和计划相联系。一旦对整个工作提出了总结，提出了改进措施之后，就要考虑原有的计划是否制定的很稳妥，很合乎实际，下一步是否要继续提高，于是又回到计划的环节中来。它们之间又是互相制约的，如计划是执行的基础，有了计划才知道怎样来执行。但反过来，执行又制约着计划，计划在思考过程中是否符合实际，是否可行，要靠执行来检验。有时候计划制定的很好，但太脱离实际，太空泛，无法执行或执行过程中没有条件保证，此时计划本身必须要纠正。执行和检查也是互相联系，互相制约的。检查要以执行为前提，执行又要靠检查来修正。因此各个环节之间是互相联系，互相制约的。但它又是一个循序渐进的过程，不可能跳跃，计划制定后不可能不经过执行马上就检查工作，也许可以检查计划定没定，定得怎么样，但如果仅有计划而无执行，那计划的检查就只是形式的东西，因为没有执行的计划还不是真正的计划，其中会出现一些过空、过泛、过滥的东西，检查也不是扎实的东西，检查后才能对整个工作提出改进措施，因此这四个环节是逐渐循序渐进，不能跳跃的。尤其要注意形成一个封闭的系统。所谓封闭性是指管理过程的四个环节之间是互相联系，互相制约的，它们本身形成了一个回路，不可能在某两个环节之间中断，否则就是一个开放的小系统而不是个封闭的系统，此时整个管理活动过程就会终止，不再继续进行。

如：计划和执行之间是开放的，没有联系了，有了计划不能执行，管理活动便不能开展。同样检查之后而无修正，不提出改进措施，这就说明工作中断了，管理过程是不完整的，它将是不能得到改进和发展，在某种程度上它可能是无效的。因此只有成为一个封闭的系统，才能推动整个管理过程一步一步向前发展。2.学校各个层次的部门及个人围绕总计划运行，分层次地制定各自的计划并付诸实施，形成大环套小环的管理过程系统，从而保证管理过程统一、有序地进行。在一个组织中，管理过程不仅进行大的循环，而且分层进行一种不同层次的管理过程的循环，例如，在学校中的管理过程有学校的整体管理过程，学校制定的计划有整体的执行、检查和修正的过程，但这个整体不是虚设的，又有其职能部门，如教导处、思想教育处、教学处、后勤处等，都有各自的计划，执行过程，检查和修正。在此过程中有分有合，所谓合是指按照学校的整体目标进行，并围绕整体目标来设定分目标，按照学校目标的执行进程来落实自己工作的过程，既受到整体的制约，又有其相对独立性，从整体来看，各个环节，各个层次的管理执行过程大致是同步的，只有同步才能使各项工作协调起来，推动整个学校有序的向前发展。3.管理过程在“戴明环”滚动循环中不断向前发展，每一个循环，就使学校管理和学校各项工作提高一步。每个循环不是封闭的，在原地不动的发展，周而复始的进行同一水平的运做，每个循环结束后都有所提高，应提出一个新的目标，在新的目标的基础上使整个工作达到一个新的水平。每个管理过程完成后，管理工作的整体水平要上一个新台阶。此时，不论是业务工作的内容，还是管理工作的本身素质，都需要有所进步，有所发展。

4.为什么要制定学校工作计划？答：学校工作计划是指导学校工作的基本文件，它是在一定的观念和政策的指导下，为实现学校工作的任务和目标而对学校工作的内容、规则、步骤、资源分配以及方式方法的通盘预先安排。制定学校计划是因为它在以下几个方面的作用是不可忽视的：1.为学校的高中层管理人员提供明确的方向与政策，以便作为指导和协调工作的方针。2.通过说明学校工作所要达到的最终成果及其标准、工作步骤和日程，使每一个工作人员明白对全校、所在部门及个人的期望是什么；同时使每个部门和每个人明白自己与其他人的工作联系，以加强彼此的协调。3.可以预先估计在计划执行的过程中的问题，以便提前采取措施，防患于未然。总而言之，制定计划从大的方向，可以明确方向、方针和政策；从具体工作来看可以明确任务、责

任和协调关系；从困难上来说可以防患于未然，对于一些可能出现的困难和发现的问题提前采取措施。从以上的分析中不难看出，学校的工作计划应该包括以下内容：工作目标、政策与规定、活动内容与程序、日程安排、方式和方法、组织、绩效及其衡量标准、必要的控制措施。

5.学校工作计划的类型包括哪些？答：1.按层次可分为总体计划、中间计划和具体工作计划总体计划是学校决策层所做的全校性的工作计划，它规定一段时间内学校总目标、总任务、总政策、总体的活动项目和措施。它要回答的问题是：学校要向什么方向发展；有哪些可利用资源及如何配备；组织上如何安排，什么人去负责什么事情，要达到什么成果，什么时候完成。中间计划是落实总体计划的协调计划，是由学校的职能部门所制定的。它要回答的是：如何有序、有效的落实总计划；需要什么资源以及如何获得；什么时候开始实行方案；什么时候以及在什么地方协调哪些人员、部门的哪些活动；什么人对什么业务进行监督。具体工作计划是基层单位的活动计划，如学校教研组或年级组的工作计划。这种计划非常具体，操作性强。它要回答的是：具体任务及任务标准是什么，完成活动的活动有哪些；具体的工作日程；每个人的工作安排是什么；对设备条件的要求及准备等。2.按时限可以分为长期计划、中期计划、短期计划学校是基层单位，所谓“长期”的时间界限一般以两个因素为尺度：对学校未来最大的可预见年限；一位校长比较有把握的任职年限。按照这个标准，长期计划以6-8年为宜。而中期计划为4-6年，短期计划为3年以下,有人认为其实质是年度计划、学期计划、月计划、周计划和日计划等等。3.按内容的复杂性程度可分为综合计划和单项计划前者是关于学校所有部门的工作及其相互关系的总体计划，这种计划概括、全面，但在关键因素上一定要明确，这些因素包括：成果标准、重要工作的时间进度、各部门之间重要的协调要求；后者是关于某单一工作任务的计划，如教研工作计划，德育工作计划等等。4.按作用可分为进入计划、常规计划和应急计划进入计划是指开展一项新工作的计划，它要筹划该项目如何上马。由于是面对新工作，所以这类计划应把问题考虑得尽可能详细些，对困难设想得复杂一点。常规计划是指对经常工作项目的安排，所以不一定太细致，但应该突出重点，比如重要的工作要求等。应急计划是指对意外事故如何采取应对措施的计划，这类计划是为预防可能发生的事故而事先制定的。它可分为两类：其一是，一般性应急计划，它是对学校可能出现的紧

急事故所做的计划，它偏重于组织工作计划，包括遇到紧急事故哪些校领导负责指挥，哪些部门参与哪类事故的处理等；其二是特定活动应急计划，是对某一具体活动或工作而事先制定的应对事故计划，如组织学生外出游玩就应该针对可能出现的意外制定这类计划。

6.什么是决策？答：决策是管理工作的一项重要活动，是计划工作的核心部分。著名管理专家西蒙说过：管理就是决策。在他看来，管理活动就是对问题、环境、条件、人的主观能动性进行不断的分析、判断和做出决定的过程，他的看法抓住了管理活动最富于生命力的部分。人们从不同角度对决策下过不同定义：从选择的角度看，决策被认为是对一些可供选择的行动方针所做的抉择；从信息运动角度看，决策被认为是将信息转换为行动的过程。还有一种最通俗的解释，认为决策就是拍板，或说是拿主意。这些定义各自抓住了决策行为的某一特征，但都不够全面。从现代决策的观点看，决策不是某一个行动，而是一连串科学行为的整合，可以将其定义为：决策是管理者在一定的条件下，运用科学的方法对解决问题的方案进行研究和选择的全过程。决策是在一定环境下进行的，它绝不能脱离实际进行，必须依靠一些科学的工具和方法进行，不是经验的积累。

7.决策的过程包括哪些环节？答：决策的过程是对计划的核心部分做出决定，如对决策的依据、指导思想，决策中的重大目标等进行分析，这些重要的问题进行研究、讨论和决定后将这些细节进行填充，在决策的基础上制定的行动方案就是计划，计划的实质就是整个执行的方案，决策则是行动方案的执行过程，二者既有交叉之处，又有一定的区别，应该加以区分。决策可以按照不同标准划分为不同类型：1.按决策主体的不同，分为：中央决策、地方决策和基层决策；2.按决策主体人数的不同，分为：集体决策和个人决策；3.按问题范围不同，分为：战略决策、战术决策和具体问题决策；4.按决策先进程度不同，分为：科学决策、经验决策、理性决策和非理性决策；5.按问题认识程度的不同，分为：确定性决策、风险性决策和非确定性决策；6.按目标多少的不同，分为：单目标决策和多目标决策；7.按决策内容不同，分为：业务决策和管理决策

8.按照罗宾斯的观点，管理者何时可以使用直觉决策？答：管理者何时使用直觉决策，罗宾斯认为在以下八种情况下可以：（1）存在着不确定因素；（2）极少有先例存在；

(3) 变化难以科学地预测；(4) 所能获得的事实非常有限；(5) 事实不足以明确指明前进方向；(6) 分析性的数据用处不大；(7) 需要从存在的几个可行方案中选择一个，而难以选择；(8) 时间有限，存在提出正确决策的压力。罗宾斯认为或者是在决策执行之初使用直觉，或者是在决策过程的结尾使用直觉，在管理过程中运用系统分析、逻辑分析和定量分析的方法来进行决策是必要的，决不能排除直觉。直觉中似乎有非理性的东西，但它带有大量可以借鉴和应用的宝贵的东西。在诸多情况下直觉给我们提出一些新鲜而有创意的东西，因此在当今需要创造性的管理的时候，对于直觉决策决不能采取否定的态度。

9.科学的决策程序包括哪几个基本环节？答：科学的决策要经过一系列步骤，它们有机地联系在一起，被称为决策程序。大体上说，一个完整的决策过程包括明确问题、设定目标、制定备选方案、评价与选择方案、在实施中追踪决策等几个基本环节。1.明确问题这一阶段是决策的前提，问题不清，原因不明，决策的方向就难以判定。首先要把主要的问题把握住，这样的决策才是科学的。这一阶段须做好以下几项工作：(1) 查明问题的 X 围、程度和特点。X 围是指问题发生及影响的广度，特点是指所发生问题与其它类似情况有何不同，存在什么新颖之处。(2) 分析问题的原因。解决问题要追根寻源才能治本，查找原因要深入，必须作纵向和横向分析。所谓横向分析是对所有原因进行假设验证，去伪存真。所谓纵向分析是指对问题层层剥皮，穷根究底地分析原因。这两种分析要交叉进行，并最终找出真正的和关键的原因。(3) 预测事态发展趋向。预测就是对某一不确定的或未知的事情做出分析，对其发展前景和过程的各种可能性进行判断。科学的预测要运用系统分析的方法，综合相关因素而做出整体性的判断，要经过确定问题、收集和整理资料、建立预测模型、得出预测结论、拟合验证等几个步骤。2.设定目标确定目标是决策的核心内容，它体现决策者的价值选择、对校内外情势的分析认识，以及他付出代价取得成绩的意愿和勇气。目标是制定和选择行动方案的依据。3.拟订备选方案拟订备选方案宜先粗后细。“先粗”是指高屋建瓴地从多种角度设想方案各种可能的方案，保证方案把各种重要前景都照顾到。“后细”是指对已经提出来的方案轮廓细节化，将每一决策的活动内容、日程安排、人员配备、经费落实、实施代价逐一讨论、编排。特别是对每个方案执行的后果要仔细考虑，它们的积极后果与消极后果、有形后果与无形后果、当前后果与长远后果、

直接后果与间接后果都应仔细权衡。4.方案选择方案选择即所谓拍板，它经过对方案的评价决定哪个方案可以选用。这一阶段有两个问题要注意，一是选择方案的标准，另一个是选择方案的方法。(1) 决策方案的选择方法大致有经验判断法、数学计算法和实验法三种。(2) 方案选择标准除注意与上述“设想目标”的要求保持一致外，还要注意这一阶段特殊的价值选择：极优，满意，还是渐进？所谓“极优”，有人又称为“最优”，是将决策建立在一种想象中的理想状态下进行，这种价值选择认为决策者可以得到一切有关信息，并且可以完全左右决策和决策实施过程，因而目标的设定追求“极大化”。这种选择方案的价值标准过分地简化了现实，忽略了它的复杂性，因而是一厢情愿的。决策理论的提出者西蒙认为，人的理性是有限的，决策者不可能在决策前掌握所有信息，也不可能有效预见决策执行过程的一切问题，所以决策的目标及其实现方案必须留有余地。由此，决策追求的结果不应是极优，而是“次优”，即足够的满意。另一决策问题的研究者林德布洛姆提出，决策必须是一个渐进的过程，因为“过犹不及”，欲速则不达。他认为，决策的进程中荆棘丛生，到处布满陷阱，如果进四步退三步，不如一步一步前进来得稳妥，从经济和心理角度上衡量，后者决策成本比前者要低。人们普遍评价，林氏的理论在用于常规事务决策时是可行的，但用于需要进行变革的事情时，则显得有些保守，有可能成为改革的阻力。三者相较，西蒙的观点更显合理，得到广泛认同。5.追踪决策一个决策并不因为拍板定案、付诸实施而完结，还必须经过执行过程的考验。因为在做决策时，可能会遇到信息不充分、经验不足或情况发生变化等一些负面因素的影响，因此对已经执行的决策必须进一步收集反馈信息，对不合乎实际或被证明存在错误的内容进行修正。

10.确定决策目标要满足哪些要求？答：确定目标要满足以下几个方面的要求：(1) 确定目标要有针对性。制定目标是为了解决问题而不是回避问题，要抓住问题的要害，对问题不应该进行回避。(2) 要选择正确的价值标准。所谓正确，既包含标准的先进性，也包含它的可行性。学校决策要符合政府的有关政策，合乎教育规律，要面向现代化。但是，任何先进的价值观念都必须符合实际条件的要求，否则就是毫无意义的空谈。价值标准是各种公众利益要求的反映，在决策中，要全面研究这些利益要求，作出恰当的综合。(3) 决策目标要有准确性。首先，决策目标所用概念应该是单一的，明确无误，不模棱两可，不含糊其词。比如，一些中小学提出把学校办成“与世界接

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/807045120164006031>