



现代中等师范学校管理

学校管理既是一门科学，也是一门艺术。它是在科学和艺术高度和谐统一基础上的最复杂、最富有创造性和情趣性的工作。

——
题记

1301944

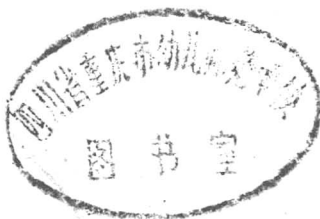


现代中等师范学校管理

湖南省第三师范学校教育科学研究室 主编



CS1487414



现代中等师范学校管理写作组

1991年11月·湖南

版面、设计 周远成

现代中等师范学校管理

※

开本：787×1092 1/32 印张：13.5 字数：300千字

1991年11月第1版第1次印刷 印数：5000

湖南省地质测绘印刷厂印刷

※

湖南省新闻出版局 [湘新准字 (91) 64号]

工本费：4.20元

前 言

中等师范学校管理是研究中等师范学校内部管理活动及其规律的科学,是学校管理学的一门新的分支,其理论体系和结构框架,还处于形成阶段。我们编写《现代中等师范学校管理》,是对中等师范学校管理科学的一次尝试性探求。本书力求以马列主义、毛泽东思想为指导,以邓小平同志关于“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”的指示为指针,密切联系中等师范学校实际,揭示学校各项管理工作的规律,以提高工作效率。本书作者在写作过程中,既注意吸收历史资料中的精华,又注意反映当今学校管理研究工作中的新成果;既注意吸取国外的先进管理理论,又注意反映国内中等师范学校管理改革的成功经验;既注意理论阐述,又注意实际运用,使历史、理论、现状有机结合起来,力求使本书具有改革开放和超前意识、具有实用性、可行性、指导性等特点。我们希望本书的出版,有助于中等师范学校更好地实施科学管理,提高教育质量;有助于中等师范学校教育工作者对中师管理工作进行全面的思考和新的探索。

本书由湖南省第三师范学校教育科学研究室主编。在编写过程中,得到了国家教委师范司有关领导、衡阳市教委有关领导、湖南省第三师范学校党政领导及工会的热情关怀和支持,谨此表示谢意。同时,对参加和支持这项工作的所有同志也一并致以谢忱。

由于我们水平有限,书中不妥之处在所难免,恳切希望专家、同行提出宝贵的批评意见。

《现代中等师范学校管理》写作组

1991年9月于湖南省第三师范学校

目 录

前 言

第一章 中等师范学校管理概述	1-20
第一节 中师管理的意义、特点、职能和 中师管理思想现代化	1
第二节 中师管理的原则	9
第三节 中师管理的方法	13
第二章 现代中等师范学校的管理体制	21-42
第一节 中师内部的领导体制	21
第二节 现代中师的组织机构	27
第三节 中师各组织机构的主要职能	32
第三章 中等师范学校领导班子的建设	43-63
第一节 中师领导成员应具备的条件	43
第二节 中师领导班子的科学结构	48
第三节 中师领导者的领导艺术	54
第四节 中师领导人员的培训与提高	60
第四章 中等师范学校德育工作管理（上）	64-77
第一节 中师德育工作管理的意义和新时期对 中师德育工作管理的要求	64
第二节 德育过程的本质、特点和德育工作 管理的原则	67
第三节 中师德育工作管理方法	72
第五章 中等师范学校德育工作管理（下）	78-100
第四节 中师德育工作的组织管理	78
第五节 中师德育工作的阵地管理	85

第六节 中师德育的质量管理	90
第六章 中等师范学校教学管理 (上)	101-120
第一节 中师教学管理的基本任务和要求	101
第二节 中师教学工作的组织管理	107
第三节 中师教学思想管理	115
第七章 中等师范学校教学管理 (中)	121-145
第四节 中师课程管理	121
第五节 中师教学计划管理	129
第六节 中师课堂教学管理	134
第八章 中等师范学校教学管理 (下)	146-166
第七节 中师电化教学管理	146
第八节 中师课外活动管理	151
第九节 中师教学设施管理	157
第九章 中等师范学校体育卫生管理	167-190
第一节 中师体育管理的任务、原则和组织 领导	167
第二节 中师体育工作的实施	173
第三节 中师卫生工作管理	181
第十章 中等师范学校美育管理	191-206
第一节 中师美育管理的意义和作用	191
第二节 中师美育管理的任务和原则	196
第三节 中师美育管理的实施	200
第十一章 中等师范学校劳动技术教育管理	207-222
第一节 中师劳动技术教育的意义和特点	207
第二节 中师劳动技术教育管理的任务和原则 ..	212
第三节 中师劳动技术教育管理的内容	217
第十二章 中等师范学校教育实践管理	223-245

第一节	中师教育实习的组织管理	223
第二节	中师教育实习的质量管理	233
第三节	中师教育实践基地管理	239
第十三章	中等师范学校教育科学研究工作管理	246-267
第一节	中师教育科学研究的意义、指导思想和 科研管理的任务	246
第二节	中师教育科学研究管理的基本内容	252
第三节	中师教育科学研究的组织机构和 队伍建设	260
第十四章	中等师范学校总务工作管理	268-289
第一节	中师总务工作管理的任务和要求	268
第二节	学校财务和财产管理	271
第三节	学校生活管理	275
第四节	勤工俭学管理	281
第五节	校园环境建设与管理	285
第十五章	中等师范学校学生管理	290-315
第一节	中师学生的思想和行为管理	291
第二节	中师学生学习管理	297
第三节	中师学生生活管理	304
第四节	中师招生与分配工作管理	309
第十六章	中等师范学校班级工作管理	316-339
第一节	中师班级工作管理的内容和特点	316
第二节	良好班风的建设	320
第三节	班级干部能力优化组换制与班级管理 的整体评价	325
第四节	中师班主任的配备与工作艺术	332
第十七章	中等师范学校教师队伍管理	340-362

第一节	中师教师队伍管理的意义和任务	340
第二节	中师教师思想政治工作管理	347
第三节	中师教师的管理制度	352
第四节	中师教师的进修提高	358
第十八章	中等师范学校行政人员和工人的管理	363-381
第一节	中师行政人员和工人管理的意义、 任务和内容	363
第二节	中师行政人员和工人的工作性质及其 管理原则	369
第三节	中师行政人员和工人的管理方法	372
第十九章	中等师范学校常规管理	382-408
第一节	常规管理的含义及其作用	382
第二节	中师德育工作常规管理	386
第三节	中师教学、教务常规管理	389
第四节	中师教师和学生工作常规管理	398
第五节	中师总务工作常规管理	401
第六节	中师规章制度的建设	404
第二十章	中等师范学校的教育评价	409-433
第一节	中师教育评价的目的和原则	409
第二节	中师教育评价标准、方法和程序	414
第三节	中师教育评价参考模式	422

第一章 中等师范学校管理概述

第一节 中师管理的意义、特点、职能 和中师管理思想现代化

一、中师管理的意义

管理是人类的一种社会活动现象，是一门科学。就具体情况来说，管理就是单位负责人运用一定的原理和方法，组织和引导所属全体人员按照预定的目标，把人力、物力、财力合理地有效地组织起来，在限定的时间、地点和范围内，进行协调与控制，以取得最大效果。就社会的存在和发展来说，管理是一个必要的条件。如果没有管理，人们的一切社会生活、生产和工作都将无法进行，整个世界就将陷于不可想象的状态之中。因此，国家要管理，企业单位要管理，事业单位要管理，而师范学校是培养小学师资的阵地，加强管理又有其特殊意义：

（一）加强科学管理是办好中师的需要

现代中师是一个多结构、多层次、多序列的复杂系统。要使它这部结构、层次、序列错综复杂的“机器”正常运转，使众多人员的活动朝着同一目标展开，使千头万绪的工作井井有条，关键就在于管理。

管理可以起导向作用，有效的管理，能保证教育方针、政策的贯彻执行，使学校各方面的活动和工作都朝着中师培养目标迈进而不转向。管理可以起合力作用，有效的管理，能保证学校教育工作中各种因素正确地结合和有效地发挥同向合力作

用。管理可以起调配作用，有效的管理，能不断协调人与人之间的关系，减少和消除因人员内部摩擦而产生的“内耗”，节省人力、物力、财力，合理支配时间，做到人尽其才，物尽其用，从而达到最好的教育效果。

师范学校办学的无数事例证明：在师资、设备和教育对象基本相同的学校中，由于管理水平不同，教育质量往往相差很大。因此，为了办好中师，提高中师教育质量，培养合格的小学师资，必须加强管理。

（二）加强科学管理，是时代对中师的要求

科学技术不断进步，知识不断激增，师范学校的教学内容和形式也相应地在不断变化和发展，学校内部活动越来越复杂，加强用科学理论作指导的管理更为迫切。

社会主义师范学校管理者的职责，是根据无产阶级教育思想、党的教育方针和中师培养目标，去确定办什么样的师范学校，培养什么样的小学师资，以及怎样办学育人。如果师范学校领导不学会管理，不懂得管理，不善于管理，就不能完成他们的职责。

（三）加强科学管理是建设有中国特色的社会主义师范学校管理理论体系的需要

师范学校管理的理论，来源于师范学校管理的实践，要认识社会主义师范学校管理规律，也要在管理实践中不断去探索、去发现；认识了新的规律，又用于指导新的实践，从而使管理处形势发展的新的水平上。

建国四十多年来，我国师范学校管理方面积累了大量经验，特别是十一届三中全会以来，对师范学校管理研究有了加强，并强调了用科学管理理论指导师范学校管理，师范学校管理理论有了新的发展。但是要形成有中国特色的社会主义师范学校管

理理论体系，还有待于进一步努力，有待于不断完善和发展。因此，广大师范教育工作者必须以马列主义、毛泽东思想作指导，以党的教育方针和邓小平同志“三个面向”的指示为指针，深入探索社会主义师范学校管理规律，为形成有中国特色的社会主义师范学校管理体系而努力奋斗。

二、中师管理的特点

中等师范学校的管理，是以马列主义、毛泽东思想为指导，贯彻党的教育方针，坚持师范学校培养目标，运用教育学、心理学、社会学、卫生学和管理学等方面的知识，来探讨师范学校管理的原则、制度与方法。它与普通学校管理既相同，但又有所不同。其不同之处在于它是为培养小学师资服务的。而普通中小学的任务，是为高一级学校输送合格的新生和为工农业生产输送劳动后备力量。因此，中等师范学校的管理势必具有与普通中学管理的不同特点。首先，师范学校的管理必须有利于培养学生全心全意从事教育工作的专业思想。其次，师范学校必须有利于学生掌握从事教育工作的专业知识和技能。这种专业思想和专业知识和技能，对于一个小学教师来说是不可缺少的。否则，便不能算是一个合格的小学教师。因此，在中等师范学校教育与管理过程的管理上必须特别重视这些问题。即中等师范学校不仅要加强普通课程的教学，还应当结合小学实际，加强专业知识课程和专业技巧技能的培养的教学；并要面向小学，加强教育参观、教育见习和教育实习等工作。其他各科教学和课外活动，也应渗透专业思想教育和专业技能的训练。从而突出师范学校管理的特点。

三、中师管理的职能

中师管理的职能，指的是管理本身所固有的功能作用。它有两类：一是专门的管理职能，即学校各子系统的管理职能，

诸如人事管理、思想政治教育管理等。二是一般的管理职能，如调查、预测、计划、决策、实施、指导、协调、控制、考核、评估等。其最基本的职能就是计划、组织、指挥、控制、调节、改革创新等六项。

(一) 计划决策职能 这是中师学校管理中最重要、最重要的职能，是进行科学管理的中心环节。计划就是规划未来。即按照管理的客观规律，有意识、有目的地决策未来的管理行为，主动而广泛地运用校内外一切积极因素，保证学校整体结构和功能的统一、行动的一致，使各项管理工作都具有科学的预见性、方向性，以便和在管理过程中出现的各种自发因素、消极影响、随意自由运动相抗衡，使管理活动始终朝着既定的方向发展、协调一致、有条不紊地运行，达到管理的最优化。因此，规划未来，必须对有关事件的未来进行预测，在此基础上综合平衡，确定目标，根据目标确定实施方案。这里的关键是规划如何实施人力、财力、设备、资料、信息等合理流通，使其流通的方向、效率和准确性获得最佳的配合和效果。行之有效的计划应该具有明确的目的性、针对性、创见性和可检性以及连续性。把前期工作中未能解决的重要问题和当前的工作纳入有一定时限的理想现实之中，作为全校师生员工的行动纲领。

(二) 组织职能 组织职能的含义即是组织起来，付诸实施，保证计划的实现。也就是利用群体中的组织结构和分工、权力、责任以及信息沟通与人际关系的协调手段，调动学校师生员工的积极性，使学校各项工作与活动进行得和谐、统一，充满活力。具体地说，中等师范学校组织职能有三大方面：一是组织机构、指挥系统、岗位责任制及其它规章制度的建立，以合理安排人、财、物；二是指令和协调，使部门之间、人与人之间、各项工作和活动之间和谐同步，使学校系统正常运转；三是教

育和训练，从政治上、业务上提高学校各方面人员的素质。

组织使计划变为行动，使设想变为现实，组织创造了具有新质的集体力，使学校的人、财、物产生更多的使用价值，使精神产品的价值得以在师生个体中真正实现。

学校工作经常的、大量的的是组织实施的活动。学校计划的实行、目标的达到、任务的完成，成绩的取得，主要是通过组织这一职能来实现的。

(三) 指挥职能 在计划实施过程中，学校领导要给教职员工作以具体、及时的指导，帮助教职员工作出主意想办法，使他们明确干什么，怎么干，并注意调动教职员工作的积极性，发挥其主观能动性。为了指挥有效，领导要深入调查研究，掌握第一手材料，防止指挥失误。要善于充分发挥各级人员的主动性、积极性和创造性，协调关系，防止包办代替或放任自流。为了做到敢于指挥、善于指挥，要求领导者既有理论知识，又有实践经验，明情况，善决断，胸有成竹，少受以至不受外来的干扰。

(四) 控制职能 控制是衡量当前的工作执行情况，并使之导向某一预定目标的过程。控制的实质在于对照计划中所确定的预期目标或结果，来检查、监督、调整和纠正现有的行动。所以管理过程即是控制过程。

实施控制的一般原则：战略点控制：控制有质和量的要求，只有识别关键、要害之点，并能密切注意这些点的调整，才能实现最佳的控制。企图控制所有的点，势必增加不必要的耗费和减少对重点问题的解决。控制应区别重要因素和非重要因素。

、灵活的控制：要控制必须敏感地体察不断变化的环境条件，运用信息反馈进行控制，以适应新的发展情况。

自我控制：可以布置各个单位和个人去自己进行控制。如果一个单位或个人能有自己的目标和控制能力，那么，许多细

节上的控制就能够在本单位和自身内得到处理。但必须保证这些控制的子系统与全校的控制系统连成一个整体并目标一致。

控制与人的关系极为密切，人的思想观点、心理状态和需要的动力不同，有的往往会抵制控制，因此，各种控制措施要求特别注意人的因素。

（五）调节职能 调节，是指工作进程中，随时调整和改善各部门之间、上下左右之间的相互关系，包括内协调和外协调。调节的目的，是使学校上下、左右、内外，党、政、工、团、学，教学、科研、总务、生产各个方面的活动做到认识一致，步调和谐，相互配合，密切协作，建立起校内校外，纵横一致的良好工作程序，培育严肃、紧张、安定、团结、生动、活泼的良好风气，树立尊师爱生，严、勤、实、朴的社会主义的良好校风。

（六）改革创新职能 现代管理强调的不是“守业”，而是要“创新业”。所谓创新，是指在正常工作基础上的新发展。这就要求在管理过程中，要有改革的精神和实际步骤，因为管理对象本身就是向着未来发展而运动的。所以，师范学校管理必须贯彻“面向现代化，面向世界，面向未来”的战略方针，根据党和国家的教育方针、中师的培养目标和教育的改革的要求，不断研究新情况，吸取新经验、新理论，提出新问题，制定教育教学改革的新方案；不断提高师范教育促进社会经济发展，建设精神文明，提高民族素质的社会功能。只有这样，管理活动才能成为有生气、有活力的运动，更好地实现师范学校存在的价值。

中师管理的六个职能是一个有机整体。每个职能都必须围绕整个目标——中师培养目标相互联系，相互结合；六个职能都要充分发挥，才能使中师管理有效地进行，教育质量也才会

不断提高。

四、中师管理思想现代化

中师管理思想现代化,就是要批判地继承传统的管理经验,有分析地吸收国内外管理科学的最新成果,从学校的实际出发,确立现代的管理思想。

(一) 管理系统化的思想 管理系统化的思想,就是管理工作必须以系统理论为指导,自觉运用系统理论中的原则来处理各项工作的思想。有无系统化思想,是区别现代管理与传统管理的重要标志。学校管理者必须树立管理系统化思想。

1. 重视系统分析。要从事物本身的系统性出发,把学校作为一个系统来研究,精心考察和分析学校系统的整体与部门之间、要素与要素之间,以及学校系统与外部环境之间的相互联系和相互作用,实施管理全过程的系统管理。

2. 树立整体观念。不仅要重视组成学校系统各要素的素质,而且更要重视各要素组合的结构;不仅要重视学校系统各要素的作用,而且更要重视各要素组合的整体效能。

3. 树立最优化观念。要努力实现学校的最优化——最好的效果(包括静态优化、动态优化和全局优化),就必须树立信息的观念、变革的观念和开拓的观念。

(二) 管理科学化的思想 管理科学化的思想,就是树立管理工作必须遵循客观规律,运用科学方法的思想。管理科学化是关系到管理效能的重要问题。学校管理者必须:

1. 树立按规律办事的观念。在学校各项工作中要努力探索规律,特别是探索教育同社会发展关系的规律;教育同学生身心发展关系的规律;学校管理工作内部的规律。在工作中要自觉遵循客观规律。

2. 运用现代管理的科学方法。诸如计划决策方法,目标管

理方法，质量控制方法，以及用人、处理、运筹时间、管理信息等一整套科学的方法。

3. 提高科学管理水平。学校管理人员要认真学习管理科学，掌握管理技术，不断提高科学管理水平。

(三) 管理民主化的思想 管理民主化的思想，就是树立管理工作必须坚持领导与群众相结合，充分发扬民主的思想。社会主义学校民主管理的实质，就是保证教职工行使当家做主的民主权利，充分调动其社会主义积极性。民主管理思想对于学校管理来说，是绝对不可缺少的。学校管理者必须牢固树立这样的思想：

1. 要承认教职工的主人翁地位和参与管理的权利，坚持相信群众、依靠群众的观点。

2. 要重视从上到下建立民主管理系统，健全民主管理制度。

3. 要保证民主管理活动的实施，不断实行和创造多种多样、生动活泼、有利教职工参加管理的形式，不断增强教职工的主人翁责任感和首创精神。

(四) 管理高效化的思想 管理高效化的思想，就是树立管理工作必须讲求效益多、效果好、效率高的思想。管理高效化是现代管理的根本要求。管理的“三效”是现代学校管理者必须牢记的目标。

效益多，就是学校教育要多出成果，也就是要多培养出小学师资，培养出高质量的小学师资，创造出好的教育、教学方法等等，为社会、为师范教育、为基础教育多作出贡献。

效果好，就是要谋求师范教育工作中有几分投入就应有几分效果。要获取正成效，防止虚功效、无功效，而且要不断扩大效果，真正做到人尽其材，物尽其用，财尽其利，减少浪费。

效率高，就是既要谋求时间经济，合理利用时间，又要谋

求组织上下左右协调，不断提高工作的速度和效率。

第二节 中师管理的原则

中师管理，必须在坚持党的领导、坚持社会主义方向和坚持马列主义、毛泽东思想指导下，遵循师范教育规律和特点，依据下列一些基本原则：

一、方向性原则

方向性原则，是指师范学校管理中必须坚持社会主义的办学方向。具体是：

1. 坚持以马列主义、毛泽东思想为指导。在学校管理活动中，应当始终如一地用马列主义、毛泽东思想的基本原则和基本方针去观察学校教育改革和管理中的新情况，总结新经验，创造性地解决新问题。

2. 全面贯彻党和国家的教育方针，坚持为社会主义建设服务。师范学校培养出小学教师，要适应社会主义社会政治经济发展的需要，要德、智、体、美、劳全面发展。党和国家的教育方针必须是我们师范学校管理的指导方针。

3. 面向小学、面向农村，坚持为基础教育服务。

二、民主性原则

在师范学校管理工作中，学校领导成员，对师生员工来说，他既是领导者，又是师生员工的勤务员，是服务于师生员工的，并且接受师生员工的监督；学校师生员工既是学校管理的对象，又是学校管理的主体，他们有权管理学校。并且要他们当家作主，群策群力，学校才能办好。因此，凡不利于民主体力发挥的管理制度，就应当进行彻底改革，以保证师生员工行使民主权利。但是，又必须有集中统一的指挥，把民主管理与集中统