

LI CAO ZUO GUI FAN

一流管理境界 一流管理境界 一流管理境界 一流管理境界

学校

管理操作规范

2 办公管理操作

主编：刘以林 冯晓林

ZHONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

NG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

G XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

NG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN



海南国际新闻出版中心

38.15/
LYL

学校管理操作规范之二

办公管理操作

冯晓林 刘以林 主编

海南国际新闻出版中心

前 言

随着社会主义建设事业的发展,国家对人才的要求越来越高。为社会和国家造就和培养合格的人才,是各级各类学校的根本任务。一流的学校离不开科学的管理,科学的管理需要卓越的管理制度和办法。

为适应新形势下各级各类学校管理的科学、规范、高效的要求和需要,我们特约请和组织了有关专家、学者和教育管理工作共同编撰了《学校管理制度方法操作规范》全书。

在编撰过程中,我们从全国各级各类学校中精心选取了优秀和成功的学校管理规章制度和方法,基本上涵盖了学校管理的每一个部门、每个工作环节、每个管理层次,力求为每项工作的管理提供具有典型性、规范性、实用性的操作规范,为学校广大管理者所直接借鉴和参考。

本书是集体智慧和劳动的结晶,广泛吸收了国内、学校管理理论和实践的最新成果,参考和引用了有关学校管理的文献和资料,在此向有关单位和个人表示

衷心地谢忱。

在编撰过程中,我们力求体系完整、资料翔实、内容丰富,反映国内学校管理理论和实践的新成果、新问题,但由于我们水平有限,加上时间和资料的限制,难免有这样或那样的缺点和不足,敬请广大读者批评指正,以便再一步修订和完善。

《学校管理操作规范》编委会

一九九七年三月于北京

目 录

学校教学工作的要求和分类·····	(1)
教学环节的安排·····	(9)
教学检查的执行·····	(32)
命题与考试的进行·····	(43)
教学工作量的计量·····	(68)
如何发挥教导处的作用·····	(76)
教学常规管理·····	(80)

学校教学工作的要求和分类

1. 教学工作的含义

教学工作是学校教育工作的一项重要内容,是学校管理活动的一个重要方面。

教学是学校的中心任务,学校以教学为主,这是办好学校的最基本的规律。教务工作就是对学校的中心工作——教学予以组织和管理的有目的、有组织、有计划的活动。详而言之,教学工作是指学校管理人员按照一定的教育方针,运用各种管理手段,通过组织、指挥和协调与教学有关的各方面人员活动,创造一种远比各个个人活动力量总和更大的集体教育力量,以便高效率和高质量地完成各项教学任务,为实现国家所规定的教育目标所进行的各种职能工作。教学工作是学校的一切教学工作的中枢,是维系学校工作的中心,那么以抓教学为己任的教学工作则是学校工作的“中心的中心”,教学工作的优劣成败从根本上决定着学校的教育质量和学生的身心发展水平。

教学工作在一个学校的管理活动中属于中层管理活动,其工作实体为学校的中层管理机构——大学里一般为教务处,中小学一般为教导处。教务处和教导处是学校整个教学工作的协调中心、指挥中心、资料中心,它上承国家教育行政部门和校长的领导,其确定教学指导方针、制定教学计划、进行督导评价等皆要在国家教育方针的统一指导之下,同时它又领导诸如各科教研室、图书馆、阅览室、电教室、实验室等具体的工作单位,这就要求发挥教学工作的能动作用,在政策许可

的范围内,从本单位的工作实际出发,按照实际需要和可能条件,发挥积极性、创造性,充分实现教学工作的各项管理职能,把教学工作搞好。

如果把整个学校的管理行为视为一个系统,那么,教学工作就是整个学校管理系统中的中枢机构,其工作核心是教学管理,与总务管理、德育管理、体育卫生管理等处平列位置,同属于整个学校管理系统。教学工作与其它子系统存在着错综复杂的关系,它们的区别是:总务管理主要涉及学校的财务、设备、师生生活等方面的管理,体育卫生管理主要指对师生身体健康与否的管理,教学工作则主要抓教学管理。它们又有联系,教学工作作为一种重要的管理活动不能没有条件,它需要总务部门的物质支持,而且教学管理工作机制的正常运转也需要有教职工良好的思想品德素质做为基本保证,更需要每个教职工有良好的身体条件作基本保障。尤为重要的一点是,教学是一种复杂的双边活动,它不仅传授给学生知识,同时还塑造着学生的品德世界,影响着学生的身心健康。教学管理不是一项孤立的管理活动,它需要其他服务单位为其提供良好的条件。只有各单位互相协调,统一步调,才能保证作为学校工作“中心的中心”的教学工作得以顺利进行。教学工作服务教学、指挥教学的功能,具体表现在其广泛的工作内容上。一般而言,教学工作包含以下内容:如开学前的工作重点是做好开学开课的一切准备工作,制订教学计划、编制教学大纲、选聘任课教师、准备讲授教材等;开学后至期中考试前工作重点是抓好期中考试总结,组织学校各教学单位对教学工作进行全面检查;学期末的工作重点是组织期末考试,搞好总结和教学评估等等。

2. 教学工作的分类

教务处是一个服务性质的基层管理部门,主要工作是对学校教学进行管理,负责学校的一切与教学有关的事务。

教务处工作从计划及工作的程序可以分为:

(1)工作计划。每个学期、每个学年都应有一个具体的工作计划,由领导制定,全体人员完成,这也是教学人员的“课程表”,一旦计划做出并经校领导审阅通过,就必须按照计划工作。

(2)执行记录表。有了工作计划,就按计划一项一项地去完成。每项工作完成情况如何,必须有一个记录,记录内容包括:由谁负责完成、完成情况如何、未解决的问题有哪些、原因何在等等,以备进一步完善。缺乏这一项记录,会使工作效果失去控制。

(3)资料保管。国家、省、市地区各级的教育行政通知、指示、文件,以及学校所制定的各种规章制度,要有专人保管,以便随时查阅。

(4)档案管理。学生的学习成绩、奖惩记录、教师的教学情况等内容,都应有所记录。

(5)制定校历。学校每学期、每学年的开学、期中、期末考试、节假日放假日期及寒、暑期日期,都应作出计划,打印成表,发至学校的每位教职员手中。

(6)制定课程表。包括全校的总课程表、年级课程表、班级课程表以及教师课程表,发至有关人员手中。

(7)教师工作安排表。也即教师工作调度表,明确显示每位教师在本学期、本年度的工作内容。

(8)课程临时变动情况表。该表记录学校中由于某些特殊

原因,教学未按原计划执行的各种原因及处理方案。

(9)备忘录。记录学校临时安排的全校性质的活动,如学生的体育活动、参观、教学观摩及教师的业务、进修学习等。记录好活动的时间、地点、内容、参加人员、负责人等。备忘录应像台历一样放置在较醒目的位置,以免遗忘。

(10)工作总结。教学人员的工作总结、教务处的工作总结、各项工作的总结及教师个人的工作总结,统一审阅,汇编存档。

各种计划和记录资料,都应在学期工作结束前后进行整理,然后保存起来,以作为今后工作的参考。

教务处工作从教学工作管理方面看可分为:

(1)教师教学进度表,记录教师教学进度及完成教学计划情况,以便发现问题及时调整。

(2)教师教学质量情况记录。对各科教师的抽查、听课的记录,分析教师的教学态度,保证教学按质按量完成。

(3)教师变更记录表,以建立教师责任制度,不因有教师的变化而影响教学任务的完成。

(4)各教研室、组活动情况记录,督促各教研室开展学习讨论和交流、总结活动。

(5)考试成绩登记表,记录各年级、各班的期中、期末、平时考试及升学考试、统考成绩。

(6)统计分析报告。将已掌握的数据进行统计分析,作为进一步改进工作的参考。

(7)对图书资料、教材的管理,经常检查保管、使用的情况。

(8)对教学设备的管理。指教学演示仪器、教学实验仪器、

电化教学设备和体育活动的场地、器材等的管理。

(9)组织教学经验总结和交流。

教务处工作从学生学籍管理看分为：

- (1)新生的资料卡片、档案的整理、分析和保管。
- (2)学生转学、休学、退学、借读、开除的情况登记表。
- (3)全校学生名册。
- (4)学生的学籍卡。
- (5)学生获得的奖励和受到惩处登记。
- (6)学生升学后情况追踪调查资料。
- (7)学生家庭背景基本情况记录。

教务处工作教师从管理看分为：

- (1)教师的学历登记表。
- (2)教师工作总结及教学评估情况记录。
- (3)教师的教龄分析及教学经验分析。
- (4)全校教师的年龄结构、各年级、学科的教师性别、年龄结构报告表。
- (5)教师的培训计划。
- (6)教师师资队伍的建设构想。
- (7)教师的思想状态记录。
- (8)教师家庭情况记录。
- (9)教师参加科研、教研活动的情况记录。
- (10)教师职称情况。

教务处工作从思想工作管理方面看可分为：

(1)先进个人、先进集体评选计划、措施以及有关材料的收集和整理。

(2)“三好”学生、优秀学生干部的评选标准的制定、名额

的分配。

(3)教师政治思想学习安排。

(4)学生思想品德教育计划。

(5)优秀生和差生的名单,全校学生干部名单。

(6)学生校外行为表现登记表。

(7)违规、违纪、受处分学生的登记册。

(8)班主任工作日记的分析整理,总结个别学生进步的教育经验。

(9)制定适当的奖励制度和惩罚制度。

(10)定期对学生思想状况进行调查,及时把握学生的思想动态,以防歪风邪气在全校学生中泛滥。

教务处工作从体育卫生工作的管理看分为:

(1)体育课外活动的安排表,包括早操、课间操、下午的体育活动,经常性的比赛及全校性运动会。

(2)建立学生身体健康档案,定期为学生组织体检,注意学生体质、视力的变化情况。

(3)每周的全校性大扫除计划,各年级、各班之间的卫生检查和卫生评比计划。

(4)全校体育达标人选、学校体育达标计划和达标措施。

(5)学校体育运动队员的学习成绩特别记录本。

(6)学校体育运动队的训练与教学安排。

(7)每周、学期学生因病请假、休学的人数。

(8)教师身体状况卡。

3. 教学工作的基本要求

(1)管理人员要具有相当水平的管理素质。

学校的教学工作是培养人才,尽管某些教学人员当过教

师,对教学工作多少有些了解,有的还是优秀教师,但教学经验代替不了管理知识和经验。教学工作对教师而言是个体劳动,具备专业知识和讲课技能就能完成教学任务,而管理工作是组织教学,两者的工作内容和性质差别很大。丰富的教学经验能有助于做好工作,但可能由于管理水平不高,而组织不好全校的教学工作。最不应该的是外行人员来主管教学,由既无教学经验又缺乏管理知识的人主持教学工作,无疑要给学校造成损失。

(2)认真学习、领会和贯彻上级下达的指示和精神。

教务处的工作应体现党和国家的教育方针、政策,如果教学人员水平不高,自己理解不透或理解有偏差,精神贯彻不好,必然会使全校的教学工作与上级的要求之间出现偏差。国家颁布的教学计划、大纲是学校教学管理的基础和依据,偏离教学计划和大纲,学校培养的学生就不符合党和国家的要求。

(3)制定的各项规章制度要具有科学性、可行性和适用性。

规章制度是管理的一种措施,对管理对象进行某种程度的约束,能方便管理工作。一个具有科学性、可行性和适用性的规章制度的作用应该是:既保证工作的统一性,又能发挥个体的主动性。只有达到这种水平,管理的机制才有活力。

(4)处理好管理者的人际关系。

从某种角度讲,教务处有权安排每个教师的工作。教师工作完成得怎样,由两方面的因素决定,一是教务处安排是否适当,二是教师工作是否尽心尽力,这两者是缺一不可的。安排教学任务时,不可能完全做到均衡和公平,这难免会使有些教师产生误解和不满情绪,以致在工作上采取不合作态度。对这

种情况,管理者一定要以理解、真诚的态度加以解释和说明,切不可“有你不多、无你不少”,居高临下的态度压人。教务处和教师的关系不好,会导致教务处的管理工作的失败。

(5)建立反馈渠道。

任何一个有生机的机构,都具有一套信息反馈装备,以调整不适当的工作状态。教学组织工作的效果怎样,是否有成效,教师、学生以及学生家长有什么意见和要求,都应及时传送到管理人员手中,作为调整工作的依据。外校的经验,教育、教学以及学校教学管理的新发展、新动向,都是提高本校管理工作的可靠手段。思想僵化、顽固保守的管理人员是难于使工作水平逐步提高的。

(6)层次原则。

教务处是学校中的中层管理机构,要处理好同学校工作的关系。虽然教务处主管着学校的教学,但在教学决策、制订计划时,需要校长的审查和校务会的批准。教学工作虽然是学校工作的中心,但后勤、总务、人事等等也都是学校的必不可少的工作,教务处的的工作就和各个部门的工作有协调性,不要在管理工作中职权越级,也不要缺乏工作主动性,发挥不出应有的管理职能。

(7)简化原则。

管理工作要做得细致,但绝不是复杂化。教学工作内容虽然复杂,但管理体制要简明,分工要明确,手续要简单。有分工,又有协作,使整个管理机制有效率地运转起来。

(8)效益原则。

教学工作的完成需要花费一定的财力、人力和物力,将有限的力量发挥出最大的效能,也是管理水平高的一种反映。不

论是教学设备、图书资料、实验仪器、体育设施还是优秀的教师，都要用在教学工作的关键环节上，做到既保证重点，又顾及全局。

教学环节的安排

1. 教学计划

教学计画是学校课程的重要组成部分，是反映教学内容的具体文件之一。教学计画是根据党和国家的教育方针、目的和不同类型学校的培养目标，由政府的教育主管部门统一制订和颁发的关于学校教育、教学工作具体安排的指导性文件。它决定着学校教育、教学内容的方向和总的结构，全面合理地安排了学校的教育活动、教学活动、生产活动，以及课外和校外活动等。它是学校实现教育目的和任务的有力保证，是编写各科教学大纲和教科书的主要依据。各级各类学校的教学计画，体现了国家对各级各类学校的统一要求，是学校组织教育、教学工作和各项活动的行为指南。各级教育行政机关、学校领导和教师对国家规定的教学计画必须认真贯彻执行，不经上级主管部门批准不得擅自修改。

教学计画一般包括以下几方面的内容：①规定教学科目。即根据教育目的和各级各类学校的具体任务确定的学校应开设的各门学科；②规定学科开设顺序。即根据学制规定的年限、各门学科之间的相互联系及内容，确定各门学科开设的先后顺序；③规定各门学科的教学时数。即根据教学内容、学科编排和教师学生的情况而确定的各门学科的教学时数，包括各门学科授课的总时数，各个年级的周学时等；④规定学年的

编制。包括学年阶段的划分,每学年、每学期的教学总时数,学生参加生产劳动、课外活动、以及节假日的时数的安排等。

(1)教学计划制订的原则。

教学计划是根据一定历史时期的政治、经济的要求和科学文化的发展水平,以及教育对象的年龄特征和知识水平而制订的。这是制订教学计划的普通原则。我国各级各类学校教学计划的制订原则主要是:

①必须全面贯彻党的教育方针,保证学生德、智、体、美、劳诸方面的全面发展。

②必须全面反映各级各类学校教育的性质和任务的要求。

③必须坚持教学为主,合理安排各项活动。

④必须坚持统一性与灵活性相结合。

(2)教学计划的学科编排。

学科编排是指在选定学科的基础上,根据一定的编排原则,将分散的学科组成完整的,有利于教学顺利进行的学科结构,并具体明确各学科在学科结构体系中的地位和作用的过程。它是制定教学计划的关键环节之一。

学科编排的基本原则主要有:①循序渐进原则。在学科编排的过程中,学科的安排顺序首先应根据学科自身的逻辑顺序,使先开学科为后开学科打好基础。②由易到难、由简到繁的原则,在学科顺序的排列上,要根据学科本身的知识结构,在考虑学生学习特点的基础上,按照先易后难、先简后繁的要求统一编排各分学科。③相对完整性、衔接性和连贯性相结合的原则。我国中小学划分为小学、初中、高中三个阶段,在各阶段学科的安排上要注意阶段间学科知识的连贯性和衔接性。

避免不应该是遗漏和不必要的循环重复。并且还应该使每一阶段的学科知识具有相对完整性,从而保证学生的全面发展,保证升学和就业的共同需要,以满足社会对不同水平人才的需求。④适应学生身心发展的水平和承受能力的原则。在学科编排的知识内容上应考虑学生身心发展的水平;在学科编排的数量上应照顾学生的承受负担。但在每一学期或同一时间内并列学科不宜过多,以防止学习头绪纷繁,学生负担过重。

(3) 教学计划的学时分配。

教学时数的分配是指在教学计划的制订过程中明确规定各门学科教学的周学时和总学时,以合理解决各科教学的时间分配,保证各学科有计划有组织地进行教学。学时的分配主要根据各学科在实现培养目标上的地位、作用、学科性质及知识、技能的数量和难度以及教学上的要求。

学生正常的学习负担,每周课内外应控制在 48 小时以内。因此,周学时不宜过多,以免学生因自学时间太少而影响学习深度与独立思考,导致负担过重而影响身体健康。周学时数究竟多少方为合适,应视专业、年级而定。文科的周学时数一般应少于理、工科,因为文科需要阅读的参考书较多;高年级的周学时数一般应少于低年级,因为高年级学生独立工作能力较强,应当有较多的时间自学。

2. 教学大纲

教学大纲是课程理论研究的主要问题,是课程的具体结构形式。过去我们称它为学科课程标准。

教学大纲是教学计划的具体表现形式。它是按照教学计划所要求的学科,规定各门具体学科内容的一个具有指导性

的文件,包括各学科的教学目的、任务、内容、范围、体系、教学进度、时间安排、实践活动以及教学方法等方面的内容,并把这些内容按照章节、题目系统连贯地表述出来。

教学大纲是一门学科的教学指导文件,它规定了学科的教学目的、任务,知识、技术的范围、深度与体系、教学进度和教学法的基本要求。

3. 教学用书的选编

(1)教科书的选编。

教科书的好坏直接影响着教学质量的高低,从而影响着我们培养人的素质。因此,我们要把教科书的选编看成是课程建设的重要环节。选编教科书要注意以下几点:

①选择好编写人员。编写教科书是一项复杂、艰苦、具有创造性的工作。这就要求编写者既有各科学领域、有一定学术成就的学者专家;又有懂教育学、心理学,了解学生特点的教育理论工作者、有丰富实践经验的中小学教师和行政管理人员。这些人除了具有较强的业务素质外,有辩证唯物主义世界观,有严谨的科学态度和对事业的责任感。还要有较强地运用语言的能力。在理论联系实际中,能有条理、有顺序地把要讲的概念原理等写清楚。

②选编教科书、要处理好几种关系。a、处理好科学性与思想性的统一。科学性是指教科书上的知识是科学上已有定论的,具有真理性的知识;并按照科学的逻辑体系和学科的逻辑体系来编写。这两种逻辑体系不同,学科的逻辑体系不仅要反映科学本身的逻辑体系,还要体现教学规律、原则、方法上的要求,符合学生的年龄特征的要求。思想性是指在编写时以辩证唯物主义世界观为指导,使教材体现出社会主义的思想和