

中小学 学校工作 实用全书

学校领导工作卷

顾明远 主编

北京师范大学出版社

中小学学校工作实用全书

顾明远 主编

领导工作卷

北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小学学校工作实用全书/顾明远主编. —北京:北京师范大学出版社, 1996. 10

ISBN 7-303-04314-4/G · 3051

I. 中… I. 顾… III. 中小学—学校管理—手册
N. G637-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 20015 号

北京师范大学出版社出版发行

(100875 北京新街口外大街 19 号)

创格印刷有限责任公司(月华印刷厂)印刷

全国新华书店经销

开本: 850×1168 1/32 印张: 71 字数: 1353 千

1996 年 11 月第 1 版 1996 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—6000

全书定价: 108 元

《中小学学校工作实用全书》编委会

顾 问:张承先 张 健 吕型伟 马 立

主 编:顾明远

副主编:季明明 褚洪启 张 煜

编 委:

王本陆 王治军 朱旭东 孙汉银

乔 冰 吴林书 汤志群 周作宇

季明明 张 杰 张 煜 顾明远

董 克 褚洪启

《领导工作卷》主编 乔 冰

作者 万文涛 王圣民 乔 冰

匡安伟 李 雪 姚晓迅

袁利新 曾晓东

序

百年大计，教育为本。江泽民同志在党的十四大报告中明确提出“必须把教育摆在优先发展的战略地位，努力提高全民族的思想道德和科学文化水平，这是实现我国现代化的根本大计”。当今世界，教育发展状况如何，在很大程度上影响着—个国家和民族发展的进程。国际的经济竞争、综合国力竞争，在很大程度上是科学技术的竞争、民族素质的竞争，归根到底是教育的竞争。我们是在一个人口众多、资源相对不足、经济还很落后的国家里进行社会主义现代化建设的。要实现现代化建设的宏伟目标，进一步解放和发展生产力，必须优先发展教育，提高劳动者素质，把沉重的人口负担转化为人才资源优势，舍此没有别的选择。

基础教育即普通中小学教育为本中之本，在整个教育体系中具有十分重要的地位。根深方能叶茂，在教育这座大厦中，基础教育构成其他各级各类教育根基，若根基不稳不牢，必定会对整个教育事业造成不可估量的负面影响。《中国教育改革与发展纲要》指出：“基础教育是提高民族素质的奠基工程，必须大力加强。”《纲要》要求各级政府认真贯彻执行《中华人民共和国义务教育法》及其实施细则，以积极进取的精神，从本地区的实际出发，抓好基础教育，将普及九年义务教育的法律规定落到实处。

抓好基础教育是要有人、财、物诸方面的条件的。要办好一所学校，必须具有一定的办学条件，办学条件主要包括领导班子、师资队伍、办学经费、设施设备等方面。其中，领导

班子的素质如何直接影响到学校的管理水平和办学质量。为提高中小学管理干部的政治素质和业务能力,从1989年底开始,国家教委采取了一系列措施,加强中小学校长的培训工作,颁发了全国中小学校长任职条件和岗位要求,组织编写了中小学校长培训专用教材,领导建立了不同层次的教育管理干部培训机构。这对于提高中小学教育质量、促进教育改革无疑会产生积极的影响。然而,我国教育规模巨大,全国中小学校长的数量就达100余万人,这样庞大的学校管理队伍只靠培训显然解决不了燃眉之急。因此,需要靠广大中小学管理干部自己学习,而这又进一步需要为他们自学提供必要的材料。近些年来,有关学校管理的著作出版了多种,为学校管理干部的自学提供了很好的条件。但是,这些著作一般总有些教科书的味道,理论概念讲得较多,学校各项具体工作的管理方法讲得甚少,学校管理干部使用起来总有隔靴搔痒之感。因此需要有一本操作性、实用性较强的读物提供给中小学管理干部。编写《中小学工作实用全书》的目的即在于此。《全书》包括中小学工作的各个方面,分类细微,论述充分,融理论与实践于一体,是一部实用教育学著作,便于查阅,易于操作,既适合于中小学校长使用,也适合于中小学中层管理干部和广大教师使用。

《全书》具有不少优点,其全面性、系统性、丰富性、实用性皆值得称道,在编写体例上,以提问的方式引导行文,亦具有醒目之效。但绝不能说它白玉无瑕,缺点和不足肯定还是有的,这有待于读者指正,也有待于我们进一步改正。同时还应指出的是,《全书》不“全”,教育实践错综复杂,远不是一本书所能完全包容的,这是其一;其二,由于我国改革开放进程加

快所带来的社会生活的迅速变化,该书未必能及时地、准确地反映和预测新的社会条件下中小学工作改革与发展中出现的新问题和新趋势,所以说,《全书》之“全”是相对的。这就要求广大中小学管理干部在使用本书时,既应积极吸收书中的有价值之处,又不应囿于本书,而应在其基础上站得更高,看得更远,想得更深。这是我寄希望于读者的。

彭明·志

目 录

第一章 学校领导工作概述	(1)
学校领导工作具体包含哪些内容?	(1)
学校领导有哪几种类型?	(3)
学校的管理过程是怎样的?	(4)
学校行政工作有哪几方面?	(6)
学校管理工作应遵循哪些基本规律和原则?	(8)
学校管理工作应贯彻什么原则?	(10)
何谓学校管理的二重性?	(12)
学校领导有哪些管理职能?	(14)
怎样认识学校管理的主体?	(16)
学校管理对象有哪些?	(18)
怎样实现学校管理的现代化?	(20)
如何提高学校管理的效益?	(22)
第二章 学校领导体制	(26)
解放后中小学领导体制经历了哪些变化?	(26)
为什么要实行校长负责制?	(28)
校长的职责与权限有哪些?	(30)
怎样实施校长任期目标责任制?	(32)
怎样确立学校党组织的政治核心地位和发挥保证监督作用?	(34)
怎样实行民主管理?	(37)

中小学领导管理体制改革的应遵循哪些主要原则?	(40)
怎样实行各管理层次职务任期责任制?	(42)
为什么要实行校内结构工资制?	(45)
怎样实施教职员工岗位责任制?	(47)
怎样看待管理体制的改革与引进竞争机制的关系?	(49)
怎样理解学校领导体制改革与办学特色的关系?	(51)
第三章 学校领导行为	(53)
为什么要重视学校领导行为?	(53)
为什么要强调学校领导者自身素质?	(56)
如何衡量学校领导者(校长)的各方面素质?	(58)
学校领导者(校长)如何提高自身素质?	(60)
怎样实现学校领导班子结构的科学化?	(63)
校长怎样确定学校的目标规划?	(66)
校长怎样优化学校组织内群体氛围?	(68)
校长如何对待来自上级的影响?	(70)
校长如何对待来自部属的影响?	(73)
校长如何确立行为的重心?	(75)
在学校中如何建立领导行为的权变模型?	(78)
怎样做一个民主型的领导?	(80)
怎样处理好校领导者之间的关系?	(82)
校长怎样处理好抓教学与抓创收之间的关系? ...	(85)
如何增强学校领导者自身影响?	(87)
第四章 学校管理目标及规划决策	(90)

如何建立学校的发展目标?	(90)
目标管理对学校管理有哪些实际意义?	(91)
学校怎样实施目标管理?	(92)
怎样确定一个学校的教育规划和教育计划的基本结构?	(95)
怎样加强和实施计划管理?	(97)
学校管理怎样进行合理决策?	(99)
怎样认识教育经验决策的现实意义?	(102)
怎样认识教育科学决策的现实意义?	(103)
第五章 学校组织行为	(105)
党政办公室的职责与作用如何?	(105)
怎样合理组建校务委员会?	(108)
怎样发挥工会委员会(教职工大会)在学校管理中的作用?	(110)
怎样认识团委在学校管理中的地位?	(112)
怎样认识学生会在学校管理中的地位?	(113)
一所学校如何进行组织机构设置?	(115)
第六章 学校人事管理	(120)
为什么要搞好学校人事管理?	(120)
学校人事管理如何做到知人善任?	(122)
怎样确立学校人事管理目标?	(123)
怎样制订学校人事管理制度?	(126)
搞好学校人事管理应遵循哪些原则?	(128)
怎样实行工资总额包干制?	(130)
怎样搞好学校教职员工的聘用?	(133)

怎样搞好学校教职员工的考核与奖惩?	(136)
怎样搞好中小学的师资培训管理?	(138)
怎样搞好离退休教工的退休安置和管理?	(141)
怎样协调教职工之间的利益关系?	(143)
怎样搞好学校人事档案管理工作?	(145)
怎样提高学校人事管理干部的自身素质?	(147)
怎样推动学校人事管理工作的现代化?	(149)
第七章 学校领导工作方法和手段	(151)
学校领导工作为什么要讲求方法和艺术?	(151)
学校领导工作的基本方法有哪些?	(153)
学校领导工作的常规方法有哪些?	(156)
校长怎样建立领导权威?	(157)
校长怎样进入领导角色?	(160)
学校领导者应树立怎样的领导作风?	(162)
学校领导者怎样有效运用领导艺术?	(164)
学校领导者如何进行创造性决策?	(166)
学校领导者如何提高领导效能?	(168)
学校领导者在管理中如何运用激励手段?	(171)
学校领导者在管理中如何运用行政手段?	(174)
学校领导者在管理中如何运用经济手段?	(176)
校长在管理中如何运用思想教育手段?	(178)
学校领导者在管理中如何运用授权方法?	(180)
第八章 学校公共关系	(183)
为什么学校领导要树立公共关系意识?	(183)
学校公共关系有哪些职能?	(185)
搞好学校公共关系应遵循哪些基本原则?	(188)

怎样有效组织公共关系实施过程?	(189)
怎样处理好学校内部公共关系?	(191)
怎样处理好学校外部公共关系?	(193)
怎样确定学校公共关系的目标和对策?	(194)
怎样组织好会议活动?	(196)
怎样处理学校公关中的突发事件?	(197)
怎样做好接待对话工作?	(199)
学校公关人员应具备哪些基本素质?	(200)

第一章 学校领导工作概述

学校领导工作具体包含哪些内容？

学校领导工作是学校管理活动的核心。它是学校领导者在一定的学校领导体制下协调学校内部各系统的关系，指挥、监督并调整学校系统的运行；统筹全校的人力、物力、财力，使之合理使用，从而实现学校管理目标的过程。具体地说，学校领导工作主要包括以下九个方面。

1. 认真贯彻党和国家的教育方针、政策，以及上级教育领导机关的指示，努力按教育规律办学，全面完成教育任务，这是学校领导工作的中心内容。认真贯彻教育方针、政策和有关指示是为了保证教育的社会主义方向；按教育规律办学则体现出实事求是的精神。它要求学校领导坚持以教学为主，坚持学生德、智、体全面发展，坚持依靠教师办学。通过遵循这三条基本规律，结合教育学和心理学的一些具体原则，保证学校教育任务的完成。

2. 组织、制定和实施学校发展规划以及学年、学期工作计划，实行学校管理的决策职能；同时经常检查工作计划的执行情况，认真总结学期、学年工作，并提出改进意见和措施，实行监督和收集反馈的职能。

3. 主持校务会议、行政会议，领导教导、总务等部门的行政工作，审批教导处、总务处等部门的工作计划。

4. 领导学生的思想政治教育工作。认真贯彻《学生守则》，加强学生思想教育，指导班主任、政治课教师、共青团、少先队、学生会以及家长和社会力量发挥在思想教育工作中的作用，力求形式多样、内容活泼地展开思想工作。

5. 领导教学工作。学校领导须统筹人力、物力、财力，保证教学计划和教学大纲的贯彻实施；应及时了解教学情况；提出教改要求，确立教学研究项目；指导教学方法的改进；加强师资队伍的建设，提高教师的业务水平和思想水平。

6. 领导后勤工作。为师生生活和教学提供保障，具体包括监督、指导学校食堂、宿舍管理；了解师生的需求，不断完善教学和生活设施；对影响教职工生活的一些因素和问题应及时了解并帮助解决。

7. 负责学校人事工作。学校领导要合理安排学校人力资源的使用和安置；落实党的知识分子政策，做到知人善任；充分调动并发挥教职工的积极性；培养教学和管理骨干。

8. 坚持勤俭办学的方针，努力改善办学条件，对学校财力的合理使用和节流开源。学校领导应一方面本着勤俭办学的方针，精打细算，反对铺张浪费，开展勤工俭学活动；另一方面则要有魄力、有眼光，引进人才，办好校办工厂，为学校增收。

9. 建立健全学校各项规章制度，认真检查执行的情况，使学校有良好的教学和工作秩序。规章制度是学校落实并检查各项工作的客观依据，具体包括各种岗位责任制度、奖惩条例等。这些制度的建立和健全应结合学校具体的条件、现状，有的放矢，充分发挥其作为有效管理工具的作用，而制度的认真执行是制度效用的保证。

学校领导有哪几种类型？

领导类型就是领导者在分工活动中所承担的领导职能的性质、范围的种类。领导类型可以分为三种：政治领导、行政领导及业务领导。学校领导也同样分为这三种类型。

1. 学校的政治领导。学校的政治领导是保证学校贯彻党的方针政策、坚持办学的社会主义大方向，调动干部和教职工等各方面的积极性，为办好学校而服务，激发广大学生为宏伟的目标、远大的理想而刻苦学习。政治领导是通过各种组织及适当方式来参与学校管理，通过党组织和党员的模范带头作用引导群众把党的政策变为自己的行动，也就是说学校的政治领导要依靠正确的路线、方针、政策的指引，做好宣传教育工作，密切同群众的联系，用党员的模范作用去吸引和影响并带动群众前进。学校的党、团、少先队组织都是在学校政治领导的管理下实现其职能的。

2. 学校的行政领导。行政工作是负责执行权力机关职能的活动，在高层次上指规划、决策、组织、领导、协调诸活动；在低层次上指执行任务的技术、方法、程序等活动。行政领导以行政管理为对象。明确行政领导的政务性对实行党政分开有重要的指导意义。学校的行政领导是领导学校各级行政组织，依据行政职权，执行国家的方针政策和法令而形成实际的管理活动，行政领导直接与学校活动三要素：教师、学生、教材发生关系。学校的各级行政部门如总务处及其下属财务科、伙食科、宿舍管理等部门，教务处及其下属各级教研室、学生处等单位作为具体的执行部门依据行政领导的

决策、规划、协调 等实现行政领导的目标。

3. 学校的业务领导。业务领导是对专业工作的领导，它主要是组织和调配物力、财力、时间、空间，采取最有效的途径，按照专业性质和发展规律进行指挥和管理。学校的业务领导其职责在于领导研究办学规律及青少年学生身心特征，研究德智体美劳诸方面的内在联系，领导研究和组织编写有关的教学参考资料，优化课程结构、进行质量评价等等。

学校的三种领导类型既有其相对独立性和各自的对象、范围等区别，又存在着内在的联系。校长负责制领导体制保证了三者的相对独立和政治领导的核心地位。保证了行政领导和业务领导在统一运筹、协调下各行其职责而又互相配合，同时党组织的监督和支持既有利于三者的和谐运行，又巩固和体现了政治领导的核心地位。

学校的管理过程是怎样的？

学校管理活动的程序便是学校的管理过程，它包括计划、执行、检查和总结四个基本阶段（或称四个基本环节）。这四个环节既是相互独立的管理功能，同时又相互有机联系，构成一个完整的管理过程。在一个完整的学校管理过程中，计划、执行、检查、总结这四个环节按一定顺序结合起来，构成一个管理活动的周期。

计划阶段是管理工作的起始环节，它为学校各级管理者、各机构勾画了管理工作进行的“蓝图”。执行阶段的工作内容为计划所规定；检查阶段对工作状况的分析和总结阶段对工作成效的评估，均以计划中决策规定的实现程度为指标。因

此计划及决策的控制,便是学校管理活动控制的主要内容。计划阶段包括三项任务,①确定目标,要求学校领导依据三个方面的信息:来自上级的要求(教育方针、政策、具体要求及部署)、来自理论的信息(如教育理论、管理理论)、来自学校的资料(学校的当前状况、主要问题、先前经验等),认真、全面地进行分析研究、综合考察,制定计划目标;②做出决策,领导者在多方调查,获取信息后提出多种方案,经过民主议论、优化选择,确定一种比较满意的可行方案;③制定具体的措施,明确工作项目、目的、工作地点、执行时间、负责人,以及实施方法等。评价计划的优劣,可根据其社会主义的方向性、计划的科学性、可行性及有无明确的规定对这四个基本方面加以考察。

执行阶段是计划的实现,是检查的对象和总结的依据,也是产生实际成果的阶段。在此阶段,全校各级机构和人员都将被调动起来,将人力、物力及财力妥善安排,协调、合理地分配任务。人力的使用最为关键,要用人得当、用人所长。这种调动,运筹只是执行的开端——组织。完善的组织过程应包括建立健全组织、结构、指挥系统、岗位责任制及其它规章制度,配备人员。接下来便是指挥、协调、用以控制、执行活动的进程。执行阶段还要注意人员的相应教育和训练问题。执行过程中领导者的组织、指挥、协调和各级职能机构的作用相辅相成,后者将承受相应的分工。各级管理人员既是执行者,又是某些方面、某些层次的指挥和组织者。这种职能的有机结合有助于计划的执行。同时,执行中,非行政组织如党、团、队、工会,学生会作用的发挥有着不可忽视的促进作用。