学校领导与管理

林应澍主编

福建省莆田地区教师进修学院轮训部

学校领导与管理

（初　稿）

林应澜　编

福建省莆田地区教师进修学院轮训部

一九八二年五月

前　言

本书是我区教师进修学院培训中小学行政领导干部的教材。

本书的作者多年来从事中小学领导工作，并先后在上海教育行政干部学校和福建省教育学院担任教育学的研究和教学工作。因此本书也是作者长期工作经验的总结和教育理论研究的结晶。

本书出版前作者曾经多次修改，并在我省和我区教育干训班上讲授。此次出版作者又广泛收集意见，再次作了修改。

纵观全书，作者着重讨论研究学校行政领导和管理的体制、原则、工作过程以及学校质量管理、领导作风和领导方法等问题。虽然书中探讨的主要是中学行政领导和管理问题，但我们认为，它所揭示的领导和管理工作的规律、原则、方法，同样也适用于小学和其它各类学校。

本书在编写过程中，作者始终把马列主义、毛泽东思想作为指导思想；在揭示领导和管理工作规律中，把总结和继承我国社会主义学校领导和管理经验放在首要位置，同时也吸收外国先进的管理理论和经验。另外，本书也很注意坚持唯物辩证法。如作者在强调遵循客观规律的同时，又强调调动人的主观能动性；在重视领导管理的外部作用时，又十分注意内部的动力。努力做到内外因结合，主客观一致。

参加本书出版工作的，除作者外，还有刘卫、张启明、童家彬、顾锡平、柯希铭等同志。

限于我们的水平，加上时间仓促，书中一定会有不少的缺点和错误，请读者批评指正，以便进一步修改。

编　者

一九八二年五月于莆田

目　录

第一章　学校领导体制与行政工作……（1）
第一节　学校领导体制……（1）
第二节　学校行政领导及其职责……（2）
第二章　学校领导和管理工作过程……（12）
第一节　学校领导和管理工作过程的基本概念
……（12）
第二节　领导与管理工作的规律……（15）
第三节　领导和管理工作的几个环节……（25）
第三章　领导、管理原则……（30）
第一节　方向性原则……（30）
第二节　科学性原则……（31）
第三节　民主性原则……（33）
第四节　整体性原则……（35）
第五节　创造性原则……（36）
第四章　学校工作的领导（上）……（38）
第一节　教学工作的领导……（40）
第二节　德育工作的领导……（52）
第五章　学校工作的领导（下）……（60）
第一节　体育工作的领导……（60）
第二节　生产劳动的领导……（67）
第三节　美育工作的领导……（68）
第四节　总务工作的领导……（70）

第六章　学校质量管理（上）……（74）
第一节　学校行政在质量管理中的作用……（74）
第二节　德育质量管理……（78）
第七章　学校质量管理（下）……（91）
第一节　智育质量管理……（91）
第二节　体育质量管理……（106）
第八章　实行科学管理……（115）
第一节　学校工作的组织……（115）
第二节　学校各种工作制度……（119）
第三节　人事管理……（127）
第四节　财务管理和物资管理……（136）
第五节　学校校舍和管理……（138）
第九章　实行民主管理……（142）
第十章　领导作风与领导方法……（146）

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第一章　学校领导体制与行政工作

第一节　学校领导体制

学校领导体制——实行党支部领导下的校长分工负责制。

加强党对学校工作的领导，这是办好社会主义学校的根本保证。学校必须坚持党的领导。

坚持党的领导，必须坚持党的政治路线，思想路线和组织路线，坚持党的四项基本原则，保证学校教育沿着社会主义方向发展。

坚持党的领导，必须改善党的领导，提高党的战斗力。

学校党支部必须接受上级党委的领导。必须坚持集体领导，重大问题交党支部委员会充分讨论作出决定。在研究讨论作出决定中，要实行少数服从多数，个人服从组织，反对个人专断，反对搞一言堂。

学校党支部是领导学校工作的核心。学校行政领导要在实际工作中，认真贯彻党支部的决定，党支部与校长分工要明确，做到各有专责，又要互相支持，步调一致，密切配合。

学校党支部的主要任务是：

（1）贯彻执行党的路线、方针、政策，执行上级党委的决议，保证实现上级教育行政部门的指示。

（2）做好党的思想建设和组织建设，教育党员在各项工作中充分发挥先锋模范作用。

（3）要十分注意党员教师与非党教师的团结，使教师之间互相尊重，互相帮助，取长补短，共同提高。

（4）大力加强师生的政治思想教育工作，把调动各方面的积极性，放在重要的地位。

（5）行政工作由校长负责，党支部要保证教学工作有明确的政治方向，坚持党的教育方针，全面提高教育质量。

（6）党支部要领导学校共产主义青年团、学生会、教育工会和其他群众组织的工作。

（7）关心群众的学习和生活，做好后勤的保证工作。

第二节　学校行政领导及其职责

（一）学校行政领导

校长是学校行政领导的负责人。在校长领导下，一般设有教导、总务两处，教导处设教导主任一人，另设若干教导员，具体执行各项教学工作（规模较大的中学，教导处分为教务和政教两处，各设主任一人。教务处主管教学和体育，政教处主管政治思想教育）。总务处设总务主任一人，另设若干事务员，具体执行各项事务工作。规模较小的学校，不设总务主任，只设事务员。此外，各科设有教研组。各班级设有班主任(均不是行政组织)。

校长是政府任命的学校行政负责人，对外代表学校，对内主持学校的经常工作。校长必须在当地党委和教育行政部门领导下负责领导全校工作。

（二）学校行政领导的职责

校长的主要职责：

（1）贯彻执行党的的教育方针和各项政策，执行上级党

委、教育行政部门的指示和党支部的决议。

（2）领导学校的教学工作，这是学校行政领导的中心任务。校长要领导教研组开展教学研究工作，组织教师业务进修，培养和总结优秀教师的教学经验，经常检查和督促教师执行教学计划和教学大纲。

（3）领导师生政治思想工作，领导班主任工作。组织教师参加一定的社会活动。

（4）领导体育卫生和生活管理工作，关心师生生活，注意师生健康。

（5）领导美育工作。组织师生参加生产劳动，开展勤工俭学，办好校办工厂、农场。

（6）领导总务工作。管理学校校舍、设备和经费，努力改善教学条件。

（7）校长负责学校一般行政工作，调配教师的职务，考核教职员的工作，主持有关会议，完成招生计划。

（8）代表学校与校外机关团体和学生家长保持联系。并安排学校的社会活动。

校长要领导学校全面工作，任务繁重，规模较大的学校可设副校长分管上述工作。

校长为了完成上述职责和工作，要同教师一起参加政治、业务学习，使自己具有高度的政治修养，较丰富的文化科学知识，以及教育科学和心理科学理论知识和教育工作经验；要善于组织群众，团结全校师生员工，形成一个良好的集体；要热爱党的教育事业，有高度的责任感；要有密切联系群众和实事求是的工作作风，要有不怕困难，勇往直前的革命精神。在工作中要充分发挥自己的积极性和创造性，努力完成党和国家所委托的任务，办好社会主义学校，为实

现四个现代化作出贡献。

教导主任是校长在教导工作上的主要助手。他的工作是直接向校长负责，其职责是协助校长根据党的教育方针、政策和国家教学计划来组织领导和检查全校的教学工作、政治思想工作和体育、美育工作。

教导主任的主要职责：

（1）协助校长领导教学工作，协助校长制订全校教导工作计划；审批各科教学研究组的工作计划和教师的学期授课计划；组织教师认真备课，经常检查课堂教学和学生学习情况；组织教师研究和改进教学工作；总结交流教学经验；督促师生正确执行教学计划和教学大纲，努力提高教学质量，完成教学任务。

（2）协助校长领导班主任工作，指导少先队、共青团工作。

（3）协助校长领导学校体育卫生工作，具体安排学校体育工作，管理和指导学生生活。

（4）组织学生参加生产劳动、课外活动和校外活动。

（5）负责教导行政工作。根据教学计划合理安排学习、劳动和休息的时间；制定日课表，负责处理教师的调课、补课、代课和值日事宜；办理招生编班工作；领导组织对学生的学习成绩考查、考试和操行评定，具体处理升留级、学籍管理和毕业工作；以及图书、仪器的管理，教科书的订购等工作。

校长和教导主任协同工作，往往发生困难。学校贯彻党支部领导下的校长分工负责制，校长不应把教导主任降低成仅仅是一个具体执行者，应当使教导主任充分发挥其主动性和积极性。校长、教导主任究应如何分工，这是一个需要研

究的问题。一般说来，校长领导校务会议，教学工作、教师进修工作和班主任工作；指导少年队、共青团组织，主持全校性家长会议；挑选和配置教师、干部，拟定学期、学年学校工作计划，学校工作检查和学期、学年末学校工作总结，以及行政事务和人事、财务管理工作。教导主任要协助校长具体领导各科教研组，组织全校性的教学研究活动，审查教师全学期的备课计划，检查备课计划的执行情况。批准和检查期中、期末考试和经常性的教学效果，确定教师任课和排定课程表，以及具体处理招生、编班等工作。

政教主任的主要职责：

（1）执行学校党支部有关德育工作的决定。

（2）协助校长制定学校德育工作计划，并指导年段段长、班主任制定年段工作计划和班主任工作计划，并检查指导计划的执行和总结。

（3）定期召开班主任会议，布置研究班级工作。结合会议学习教育方针政策和思想政治工作经验。

（4）协助校长指导共青团、少先队和学生会，开展各项工作。

（5）协助校长领导政治教研组工作。努力提高政治课教学质量。

（6）与总务处配合组织学生参加生产劳动，做好劳动鉴定。

（7）认真做好培养学生干部工作，提高干部政治思想水平和独立工作能力。

（8）指导班主任做好学生操行评定工作。

（9）学年初负责新生训练工作，学期结束时布置和组织学生假期活动。

总务主任的主要职责：

学校的总务工作，应完全服务学校教导工作，特别是教学工作。

（1）服务教学。总务主任要做好学校教学工作的后勤工作。主动配合教导处及时采购教学急需的设备，如订购教科书、购买纸张、粉笔等各种教学用品；积极支持有关现代化教学的设备工作；逐步改善教学、体育卫生、美育、生活等方面的设备。保证教学必需的物质条件。

（2）管好校产。总务主任负责保管校舍和学校财产，要有专人负责，认真登记，要订立必要的制度，做到便于使用和管理，发挥设备的利用率。对校产要经常检查，及时维修，保证教学工作顺利进行。要经常对师生员工进行爱护公共财产的教育，要负责使校舍保持整齐清洁，以及修建校舍等工作，特别应及时修理，防止发生校舍倒塌事故。

（3）管好财务。合理使用经费，严格遵守国家财经制度。一切开支要有预算，要建立表册制度，一切账目要有据可查。经费收支情况应向学校领导汇报，以便检查监督。要负责总务部门的各项统计和报告，并就学校总务问题和学校各组织保持联系。

（4）管好生活。对学生要负责供应开水。有寄宿生的学校，要办好伙食。要办好福利事业，为教职员工创造必要的生活条件，使教师专心从事教学和学习。

（5）办好工厂、农场。总务主任要积极为办好校办工厂、农场做好工作，要为生产原料及产品推销给予积极支持，注意建立勤工俭学中的财经制度。

（6）做好治保。对于校舍的消防工作，总务主任要采取必要的措施，要协助治安保卫部门做好学校治安保卫工作。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

小学校长职责

（福建省试行草案）

全日制小学实行党支部领导下的校长分工负责制。校长是学校行政负责人，主持学校的日常工作，其主要职责如下：

1.贯彻执行党的教育方针和《全日制小学暂行工作条例》，执行上级党委、教育行政部门的指示和党支部的决议，定期向教育局和党支部汇报学校工作。

2.领导和组织学校的教学工作。坚持以教学为中心，全面安排学校的各项工作，保证按期完成教学任务，努力提高教学质量。深入教学第一线，学习教学业务，掌握教育规律，学会科学管理学校。

3.加强对学生的共产主义思想品德教育，坚持四项基本原则和《小学生守则》的教育。广泛深入开展学雷锋、创三好活动，树立良好的校风。搞好学校、家庭、社会三结合的教育。

4.认真执行中、小学体育工作和卫生工作暂行规定，积极推行《国家体育锻炼标准》。注意劳逸结合，减轻学生过重的学业负担。努力改造学校环境卫生，增进学生的身心健康。

5.正确执行党的知识分子政策，充分调动教师的积极性。合理安排教职工的工作，建立工作考核制度。领导和组织教师的政治、文化、业务学习。关心教师的生活福利，注意保护教师的健康。

6.组织学生参加适当的生产劳动，根据学校条件，办好

小工厂、小农场，积极开展勤工俭学活动，把生产劳动同教育、教学结合起来。加强学生的安全教育，防止事故发生。

7.认真完成普及小学教育的任务，使学龄儿童都能入学，读满五年，基本上达到教学大纲规定的小学毕业文化程度，杜绝新文盲的产生。

8.认真贯彻勤俭办学的原则，健全财务管理制度。督促总务部门管理好校舍、设备，做好学校后勤工作。发动社队、群众支持学校办学，改善办学的物质条件。

9.定期召开校务会议或者全体教师会议，发扬民主，集思广益，讨论学校行政工作的重大问题，制订学校工作计划，建立正常的教学秩序和各项规章制度。

10.认真学习马列主义、毛泽东思想。端正思想路线，带头遵纪守法，搞好班子的团结。发扬实事求是、联系群众、艰苦奋斗的优良作风。

中心小学校长受教育局和公社的委托，负责管理、辅导全学区的小学教育工作和幼儿教育、业余教育的教学业务工作。

副校长协助校长分工负责上述有关工作，校长不在时，可代行校长职责。

小学教导主任职责

（福建省试行草案）

教导主任应有丰富的教学经验，是校长领导教育、教学工作的有力助手。在校长直接领导下，具体负责学校的教导工作。其主要职责如下：

1.协助校长全面贯彻党的教育方针，按照教学计划、教学大纲和教科书的要求，妥善安排学校的教学工作。加强教学管理，建立教师岗位责任制。抓好年段教学任务过关，注意学生的智力发展和能力培养，努力提高教学质量。

2.协助校长做好教师的思想政治工作，发挥教师在教学中的主导作用。负责安排教师的文化、业务进修和基本功的训练，总结、推广教师的先进经验，提高教师的业务水平和教学能力。

3.领导教研组制订工作计划，开展教研活动。组织教师学习教学大纲和教材，切实改进教学方法，提高课堂教学质量。深入课堂听课，检查教学效果，分析学生知识质量，研究改进教学的办法。

4.领导班主任制订学生思想品德教育计划，定期召开班主任会议，研究学生的思想、行为和改进教育的方法。检查班主任操行评定工作，负责学生的奖励和处分。指导学校少先队工作，积极配合校外教育机构，组织学生参加有益的校外活动。

5.协助校长做好学校体育卫生工作。坚持“两课、两操、两活动”，开展课外文体、科技活动。统一安排学生在校活动总量，控制考试次数和课外作业分量。安排学生的勤工俭学活动。

6.负责组织教师做好普及小学教育的调查摸底、动员组织工作，采取有效措施巩固学额，使学龄儿童都能受完五年教育。

7.负责做好教导行政工作，管理学生的学籍，执行学生成绩考核办法，制订校内规则，安排教师的课程，编排日课表和作息时间表，积累教学资料，充实图书、仪器等教学设

备。

8.认真学习马列主义、毛泽东思想。端正思想路线，发扬党的的优良作风。参加教学，领导教学，注意调查研究，探索教学和教育工作规律。

当校长、副校长不在校时，可代行校长职责，处理学校的日常行政工作。副教导主任协助教导主任分工负责上述有关工作。

小学总务主任职责

（福建省试行草案）

学校的总务工作要为教学服务，为师生生活服务。总务主任也是校长的助手，协助校长管理学校的总务工作，其主要职责如下：

1.认真贯彻勤俭办学的原则，严格执行国家财经制度，节约开支，把经费用于教学。依靠社队群众的力量，改善校舍、设备和其他办学条件。

2.管理维修学校的校舍、设备、教具、仪器、图书等。教育师生爱护学校公共财物，建立必要的使用、保管制度。

3.开展勤工俭学活动，因地制宜，办好学校小工厂，小农场。配合教导主任组织学生参加适当的生产劳动和公益劳动。

4.关心教师、学生的生活，逐步改善教师的工作和生活条件。协同教育工会搞好教师的生活福利工作，解除教师的后顾之忧。

5.深入、持久地开展爱国卫生运动，做好学校的卫生保

健工作。绿化、美化校园，保持学校环境的整洁。定期进行安全检查，采取必要措施，预防事故发生。

6.努力学习马列主义、毛泽东思想。加强学校后勤人员的管理和教育，提高思想觉悟和业务能力，树立为教学和师生生活服务的思想。

第二章　学校领导和管理工作过程

学校领导和管理工作所要实现的内容和完成的任务，是通过领导与管理工作过程实现的。

第一节　学校领导和管理工作过程的基本概念

学校领导和管理工作是学校行政遵循教育方针，有目的有组织的通过学校工作计划进行领导和管理，以实现全体学生成为有社会主义觉悟的有文化的劳动者的过程。

通过工作计划来领导，首先要求学校行政在领导和管理中认真遵循教育客观规律；同时，又必须充分调动和发挥人的因素。因为规律的认识、掌握和运用是要通过人的活动来实现的。因此，既必须遵循教育规律，又要调动人的主观能动性。

揭示学校领导和管理的规律，必须把握住学校生活这一社会现象所具有的矛盾运动的特点，既要考虑它和一定社会政治、经济的关系，以及它和生产力发展的直接联系；同时，又必须认清教育的对象——学生是一个个活生生的自然实体，在工作中要考虑儿童身心发展的规律。而且，由于学校所要实现的教育目的是要求学生在德、智、体几方面都得到发展。因而，既要遵循德、智、体各自特有的规律，又要明确德、智、体几方面的辩证关系。只有这样，才能全面

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com