

中小学管理



湖南教育出版社

中 小 学 管 理

陈 绥 王桂云 著

湖 南 教 育 出 版 社

中 小 学 管 理

陈 绥 王桂云 著

责任编辑：张 哲

*

湖南教育出版社出版 (长沙市展览馆路14号)

湖南省新华书店发行 湘潭地区印刷厂印刷

*

1983年4月第1版第1次印刷

字数：217,000 印张：9.625 印数：1—55,000

统一书号：7284·173 定价：0.98 元

前 言

学校管理是揭示学校管理工作规律的一门科学。任何工作都有客观规律。做好学校工作，提高教育质量，必须掌握和遵循教育的客观规律，加强学校的科学管理。经验证明，没有高水平的管理，也就不会有高水平的教育质量。当前，违背教育规律的做法在一部分中小学仍然存在，由于管理不善，影响了教育质量的提高。可见，纠正违背教育规律的做法，加强学校的科学管理，是摆在每个教育工作者面前的一个重要课题，是提高教育质量的重要保证。

学校管理是一门基础学科，也是一门应用科学。它随学校产生而产生，发展而发展。它源出于学校实践活动，反过来又对学校实践活动产生巨大的指导作用。因此，研究和加强学校科学管理，必须从教育实践入手。“古为今用，洋为中用”，吸收我国古代的和外国学校管理之精华，在实践中总结，在实践中运用，在实践中提高完善。我们秉着这一思想，在自己实践总结的基础上，写出了《中小学管理》一书。全书围绕行政、教学、政治思想教育、体育卫生和总务后勤的管理，简要地介绍了一些学校管理的基本知识，提出了一些管理办法。全书力图通俗、简明、实用。但由于我们的水平有限，时间仓促，书中不免存在纰漏。我们愿它成为“引玉之砖”。同时，也衷切期望读者批评指正。

我们在写作《中小学管理》一书的过程中，始终得到了湖南省教育厅孙景华副厅长的指点和支持，以及一些老校长的热情帮助，在此谨致谢意。

作 者

一九八二年五月于长沙

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 学校管理的意义	(1)
第二节 学校管理的对象	(2)
第三节 学校管理原则	(3)
第二章 中小学机构设置、人员配备和运筹	(11)
第一节 机构设置、人员配备的原则	(11)
第二节 中学机构设置和人员配备	(12)
第三节 小学机构设置和人员配备	(14)
第四节 学校人员的运筹	(15)
第三章 校务委员会	(21)
第一节 建立校务委员会的意义	(21)
第二节 校务委员会的组织及作用	(22)
第四章 工作计划总结及《校历》、《周历》的制订	(24)
第一节 工作计划、工作总结	(24)
第二节 《校历》和《周历》的制订	(26)
第五章 中小学教职员工工作量分配原则及其工作职责	(34)
第一节 工作量分配原则	(34)
第二节 中学教职工的职责	(35)
第三节 小学教职工的职责	(46)
第六章 寒暑假工作	(53)
第一节 寒暑假的意义	(53)
第二节 寒暑假工作的内容	(53)
第七章 学校文书档案	(57)

第一节	档案的基本内容和作用·····	(57)
第二节	文书档案的管理·····	(62)
第八章	中小学几项规章制度·····	(64)
第一节	学校制订规章制度的意义·····	(64)
第二节	中小学教职员工请假及奖惩制度·····	(65)
第三节	中小学生的奖惩办法·····	(68)
第四节	中小学生学习生活劳动和体育卫生的要求·····	(70)
第九章	教学研究组织的建设·····	(75)
第一节	教学研究组织的作用·····	(75)
第二节	管理方法·····	(76)
第十章	教务工作·····	(81)
第一节	报到注册·····	(81)
第二节	编组班级·····	(82)
第三节	课程表的编排·····	(85)
第四节	作息时间表制订·····	(88)
第十一章	中小学学籍管理及学生考勤考绩·····	(94)
第一节	学籍管理·····	(94)
第二节	考勤考绩·····	(97)
第十二章	教学管理的任务和方法·····	(106)
第一节	教学管理的任务·····	(106)
第二节	教学管理的方法·····	(114)
第十三章	教学质量的管理·····	(119)
第一节	质量管理的意义·····	(119)
第二节	质量的标准·····	(120)
第三节	质量的管理方法·····	(121)
第十四章	教学全过程·····	(124)
第一节	备课·····	(124)
第二节	上课·····	(127)
第三节	作业·····	(130)

第四节	课外辅导	(133)
第五节	课外学科活动和课外科技活动	(134)
第十五章	兼课、听课、评课及检查总结	(139)
第一节	兼课	(139)
第二节	听课	(142)
第三节	评课	(146)
第四节	教学检查总结	(149)
第十六章	复式教学与巡回教学	(152)
第一节	复式班教学	(152)
第二节	巡回教学	(157)
第十七章	复习、考试、阅卷评分和试卷分析	(160)
第一节	复习	(160)
第二节	考试	(164)
第三节	阅卷评分及试卷分析	(167)
第十八章	图书仪器的建设管理	(171)
第一节	图书馆(室)的建设管理	(171)
第二节	阅览室的建设管理	(174)
第三节	仪器实验室的建设管理	(175)
第十九章	思想政治教育工作的意义及原则	(182)
第一节	思想政治教育工作的意义	(182)
第二节	学校思想政治教育的原则	(184)
第二十章	思想政治教育	(190)
第一节	思想政治教育内容与要求	(190)
第二节	学生思想品德形成的过程与规律	(193)
第三节	管理学校思想政治工作的方法	(196)
第二十一章	学校共青团工作	(204)
第一节	学校共青团组织的任务	(204)
第二节	学校共青团工作管理	(206)
第二十二章	少先队工作	(208)

第一节	少先队组织的意义·····	(208)
第二节	少先队组织法·····	(208)
第三节	少先队活动的原则·····	(211)
第四节	少先队活动的形式·····	(215)
第五节	少先队工作的领导与管理·····	(219)
第二十三章	学生会工作·····	(221)
第一节	学生会的作用和组织形式·····	(221)
第二节	学生会的任务及职权·····	(222)
第三节	学生会工作的领导·····	(223)
第二十四章	班主任工作·····	(225)
第一节	班主任的任务与要求·····	(225)
第二节	班主任工作方法·····	(226)
第三节	班主任人选·····	(233)
第四节	班主任工作管理·····	(234)
第二十五章	后进生工作·····	(236)
第一节	正确认识后进学生·····	(236)
第二节	转化后进学生的方法·····	(238)
第二十六章	家庭与社会配合对学生的教育·····	(242)
第一节	家庭教育·····	(242)
第二节	学校、家庭教育的配合·····	(244)
第三节	家长工作的原则和方法·····	(249)
第四节	学校与社会教育的配合·····	(250)
第二十七章	体育工作·····	(253)
第一节	学校体育的重要意义、作用及目的、任务·····	(253)
第二节	体育课教学·····	(256)
第三节	作息制度中的体育·····	(262)
第四节	课外体育活动·····	(263)
第五节	运动训练和运动竞赛·····	(264)
第六节	推行《国家体育锻炼标准》·····	(265)

第七节	管理学校体育要抓好的六项工作·····	(266)
第二十八章	学校卫生与保健·····	(268)
第一节	学校卫生管理的内容·····	(268)
第二节	管理方法·····	(275)
第二十九章	总务后勤工作的原则方法·····	(280)
第一节	总务后勤工作的原则·····	(280)
第二节	总务后勤工作管理·····	(281)
第三十章	总务后勤管理内容·····	(283)
第一节	财务管理·····	(283)
第二节	财产管理·····	(285)
第三节	生活管理·····	(286)
第四节	勤工俭学管理·····	(288)
第三十一章	校园建设·····	(292)
第一节	校址选择·····	(292)
第二节	校园规划·····	(292)
第三节	校园道路·····	(294)
第四节	校园绿化·····	(294)
第五节	教室、实验室、图书馆、运动场的 修建要求·····	(295)

第一章 绪 论

第一节 学校管理的意义

在科学技术飞速发展的今天,企、事业管理已成为一门很重要的科学。许多国家把管理科学看成与其它科学、技术同等重要。日本就把管理科学和科学技术看成是同等重要的“两个车轮。”

教育的根本社会职能是对新生代进行教育,实现劳动力的再生产。作为具有特殊教育职能的学校来说,其根本任务是培育人。衡量一个学校的工作成效,是以培养人材的数量的多少和人材质量的高低作为主要依据的。我们社会主义社会的学校,就是为社会培养有理想、有道德、有文化、守纪律的劳动者。中小学教育是整个教育的基础,国家物质文明和精神文明建设如何,四个现代化能否顺利实现,很大程度上取决于我们的教育发展水平和学校的教育质量,而教育质量的提高与学校的管理工作有着十分密切的关系。学校教育工作实践中的无数事例证明,在师资、设备和教育对象基本相同的学校中,教育质量高低往往悬殊很大,其中一个根本原因是管理水平高低悬殊。从某种意义上讲,教育质量的高低体现出管理水平的高低。譬如,有的学校搞“题海战术”,加班加点,只抓少数尖子,丢掉多数中下学生,片面追求升学率等,就是不注意科学管理和违背教育规律的做法而产生的。

学校教育是有目的的活动,在阶级社会里,各个阶级总是围绕本阶级的需要,围绕一定的教育目标,有计划、有组织地对教

育对象施以各种教育手段。一所学校，往往都有成百上千的教师和学生，有各种各样的教育、教学活动和围绕教育、教学的其它许多行政事务工作，这就要求有一系列管理的职能活动。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”

（《资本论》卷一）管理是一门科学。社会主义学校管理者的职责，就是要根据党的教育方针和无产阶级教育思想，确定一个办学的“蓝图”。学校办成个什么样子，塑造什么人，怎样去组织、运筹资财、人力；如何统一全体教职员工的思想认识，做到以教学为主，全面安排，协调各个部门之间的关系；如何依靠教师办学，提高师资素质，以及制订必要的规章制度和检查质量的方法等等，这些，学校领导都应懂得。领导要学会管理，懂得管理，善于管理，逐步做到管理规范化、科学化。讲究科学管理，要重视建立一个高效能的指挥系统，随时加以调节、控制，使学校的教育、教学工作始终处于最佳状态，取得最佳效果。

第二节 学校管理的对象

我们要学习、研究学校管理，首先必须抓住它的主要内容。毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门学科的对象。”（《矛盾论》）世界上的事物是复杂的，同一事物，同一现象、领域，又可被不同学科所研究，这些不同学科从不同目的和角度去研究该事物、该现象的矛盾的不同方面。教育学和学校管理学，都是研究学校教育现象的，都是研究学校内部诸因素与整个教育系统和社会系统诸因素的相互影响作用的规律。但是，学校管理学和教育学各自研究

的目的和角度却是不同的。教育学主要是研究教育、教学原理、原则和方法，揭示青少年德、智、体发展的规律；学校管理学，则主要是研究管理学校的原则和方法，揭示行政、教育、教学和总务后勤等工作管理上的规律的一门科学。它所研究和实施管理的主要内容有：学校工作目标，管理指导思想，学校工作实施管理的内容、方法，管理活动过程以及学校管理机构 and 人员组织配备等。按工作性质划分，有学校行政、教学工作、思想政治教育、体育卫生工作和总务后勤工作。按事物的性质划分，就是人、财、物、事四大项。管人，主要是对全体师生员工，进行思想政治工作和科学的组织安排，调动和发挥学校每一个成员的教与学的积极性，扬长避短，做到人尽其才。理财管物，主要是对教育经费和一切教学设备进行科学管理，做到财尽其利，物尽其用。管事，主要是对学校的育人活动和其它一切行政工作，围绕以教学为中心，全面安排，进行计划、组织、检查和总结，推动工作，提高工作效率。

把学校管理的重要内容，分成人、财、物、事，是为了深入学习、研究。但是，它们之间是互相联系、相互渗透、互为因果的，所以管理者要有统一协调的组织工作。在上述诸项内容中，要紧密围绕教学管理工作进行探讨。学校管理就手段和方法而言，有教育经济效益、教育测验技术、教育实验的设计技术、教育统计、规章制度、以及教育文献资料的积累和整理等等，也都是管理研究的重要课题。

社会在不断前进，科学在不断发展，学校管理工作也在不断的发展。随着历史的推移，将会提出许多学校管理的新问题，需要我们进一步去探索研究。

第三节 学校管理原则

不论什么行业，凡是有效的管理工作，都离不开正确的管理

原则的指导。学校管理原则，是教育部门和学校管理干部十分关心并力图得到解决的问题。管理原则是根据对不同事物管理目标和内容决定的，它对管理是起统摄、指导作用的。如何探索确定学校管理原则？毛泽东同志说：“任何运动形式，其内容都包含着本身特殊的矛盾。这种特殊矛盾，就构成一事物区别于他事物的特殊本质。”（《矛盾论》）学校工作的特点，必然要反映教育活动的特点和教育工作的一般规律。学校管理原则，应该根据学校工作的特殊本质和管理内容来确定。

一、方向性原则。教育是一种社会现象，在不同的社会历史阶段中，教育总是体现着该社会历史阶段统治阶级的意志。统治阶级总是按自己的阶级利益来办学校。我国奴隶社会教育的“礼、乐、射、御、书、数”等六艺，其中礼、乐是用以分贵贱、别尊卑维护奴隶制度的教育思想；射、御对内是镇压奴隶反抗的军事教育；书、数则是管理者——奴隶主统治国家的本领。封建社会教育的“四书”、“五经”是宣扬和维护封建伦理道德的典籍。例如，清朝光绪年间，就明确规定以“忠君、尊礼、尚公、尚武、尚实”为教育宗旨。资本主义社会提出的“国民教育”，是资产阶级为自己造就“新的生产力的发展所需要的是比闭塞无知的农奴们文明些、伶俐些、能够懂得机器并正确使用机器的生产工作者。”（《辩证唯物主义与历史唯物主义》1951年莫斯科中文版32页）纵观教育的发展历史，我们可以清楚地看到，阶级社会中的教育具有强烈的阶级性。统治阶级总是以统治阶级的意识培养接班人，来延续其统治地位的。

所谓管理的方向性原则，就是要办什么样的学校，培养什么样的人。我们的学校是无产阶级的学校，是要培养有理想、有道德、有文化、守纪律的劳动者。中国共产党中央委员会《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中指出：“要加强和改善思想政治工作，用马克思主义世界观和共产主义道德教育人民和青年，坚持德智体全面发展、又红又专、知识分子与工人农民相结合、

脑力劳动与体力劳动相结合的教育方针。”这个方针是社会主义学校性质所决定的，是根据我国当前建设社会主义物质文明和精神文明的总任务提出来的，也是总结我党在大革命时期、土地革命时期、抗日战争时期以及建国以后各个历史时期关于教育的论述和学校管理的实践经验和教训中得出来的。

学校管理要坚持方向性原则，必须解决好以下两个重要问题：

第一，必须把坚定正确的政治方向放在第一位。青少年活泼、好动，朝气蓬勃，富有理想，模仿性强，可塑性大，但是他们缺乏生活经验，分辨不清什么是真、善、美，什么是假、丑、恶，容易受资产阶级思想的侵袭。要把青少年培养成德、智、体全面发展的人材，学校管理中必须坚持用共产主义思想教育学生，采用多种形式，经常向青少年学生进行坚持社会主义道路，坚持党的领导，坚持无产阶级专政，坚持马列主义、毛泽东思想的四项基本原则教育，和“五讲四美”“三热爱”教育。用马列主义、毛泽东思想教育他们，在教育与生产劳动结合中锻炼他们，逐渐地把他们培养成为革命事业的接班人。

第二，必须正确处理德、智、体三者之间的关系。德、智、体全面发展的方针，是社会主义教育性质所决定的。社会主义建设事业，要求每一个社会成员都要德、智、体全面发展。也只有社会主义社会制度，才能促使人们全面发展。全面发展最基本的要求是逐渐缩小和消灭脑力劳动和体力劳动的差别，消灭人们身心的畸形发展。德、智、体三育是全面发展方针的基本组成部分，

“三育”是一个事物的三个侧面，没有主次之分，轻重之别，忽视其中任何一个方面，都会给学生造成很大的缺陷，影响教育质量。同时，“三育”中的任何一育，也有个全面发展的问題。学校管理者的主要职责，首先要摆正“三育”的位置，当前要着重克服某些学校只重智育轻视德育、体育、片面追求升学率的偏向。应该按照国家的教学计划、教学大纲教学，不能偏兴、偏废，任意增减课程和课时。在教学工作的具体组织、检查中，要坚持面向

全体学生，全面提高教育质量，使党的教育方针得到全面落实。

二、教育性原则。教育性原则，是学校教育和学校管理工作过程的客观规律反映，是由学校这个特殊矛盾而产生的。社会主义的学校根本任务，是把天真无邪的青少年塑造成共产主义新人。因此，学校管理工作与其它单位管理工作的不同之处是，学校以及全体工作人员处处事事都是以教育学生为目的的。因为青少年模仿力强，可塑性大，学校里不论是人还是事，无时无刻不在影响、熏陶着学生。管理工作对学校这一特殊环境的教育作用，要象水银泻地——无孔不入。因此，要使学校管理的全过程，成为教育学生的全过程。

学校教育性原则的实施，主要管好以下两个方面的工作：

一、发挥干部和教职员工的表率作用。青少年天真活泼，求知欲望很强，什么都想学。有人用“一个被崇拜的榜样胜过教科书”来说明教师表率作用的重要性。教职员的行为和作风是形成校风最有力的因素之一，他们在学校生活的每一分钟都在有意无意地影响着学生。有威望的教师形象在学生的心目中是高大的。学生常常效法教师的思想行为，直至模仿教师的书法、衣着、风度和思考问题的神态。他们常常为教师深夜灯光下的辛勤劳动，写下激情洋溢的日记和诗篇。可见学校教职员、特别是教师对学生心灵的影响是多么深远。所以，有卓识的管理者提出：“凡是要求教师做到的，领导先做到，凡是要求学生做到的，教师先做到。”要教育学生，管理者首先应在教育、培养教职员工的高尚道德情操和严谨的工作作风上下力量，使教职员工做到作风正派，举止端正，衣冠整洁，谈吐文明，工作上认真负责，忠于职守，一丝不苟，精益求精，成为学生表率，藉以影响学生。

二、发挥环境的潜移默化作用。环境对于青少年思想品德的形成起着潜移默化的作用。管理学校，要从教育性的角度出发，把学校变成一个特殊的培养人的优良环境。如校舍的壮观，校园的绿化、美化，环境的清静、优美，教室布置的严肃大方，寝室

的清洁整齐等等。一个好的教育环境，好的校风，起着潜移默化的作用，它感染和影响着每一个学生，可以引起青少年感情上的共鸣，使学生受到精神上的陶冶，激励学生热爱生活，热爱学校，进而热爱社会主义祖国。同时也使学生在实际生活中养成爱护公物、遵守纪律、讲究卫生等文明习惯。

三、有序性原则。学校管理的有序性原则，是从学校工作特殊性质的客观规律中提出来的。

学校工作内容，有政治思想、教学、体育、卫生、总务工作等几个方面。这几个方面，各都由许多复杂的因素组成一个工作系统。各个系统互相关联形成一个学校工作整体系统。各系统之间是互相影响、互相制约的。人的发展过程是多方面因素互相影响的过程。学校工作的效率，青少年的成长，是学校多方因素劳动的结果。任何一个工作系统脱离学校整体系统或与整体不相协调，都会使学校“机器”运转不灵，削弱整体的效果。

学校工作与其他系统有显著的不同。农业生产培育水稻，出现了“三类禾苗”可以采取突击施肥的办法来解决；工业生产，如果二月份没完成月产值计划，三月份可以弥补。学校工作只能按步就班、循序渐进的进行。这是因为，一方面学生在接受知识的认识过程，一般是从简单到复杂，从现象到本质，从低级到高级，从形象思维到抽象思维的逐步加深提高的过程。因之，学校教学工作只有一步步打好基础，连贯系统，循序渐进，才能适应学生学习上的认识规律。另一方面，学科教材有内在的逻辑顺序，学校各门学科的教材，是以各门科学的体系为基础，并且考虑到教学方法上的要求而安排的。它是具有一定的顺序和逻辑体系的。相反，如果教师不按教材顺序和体系进行教学，学生则不可能获得系统的知识。当前某些学校在教学方面的加班加点，突击备考和各种走捷径的猜题做法，不仅使学生收不到应有的学习效果，反而造成学生知识上的缺陷和学习上的困难，这都是违反教育有序性原则的表现。

四、创造性原则。学校管理是一门科学，也是一门艺术。同一个剧本里的人物，不同艺术修养的演员，表演艺术效果却不一样。《许茂和他的儿女们》，不同艺术修养的导演可以分别演出各有千秋的影片。教学工作也是如此。同等文化水平的教师，对大体相同的同年级学生，讲授同一种教材，但由于对教材的处理和教学方法的不同，教学效果也就有差异。所谓科学管理学校，是指学校管理活动符合客观规律，寻求学校管理活动中的必然性、必然关系和必然趋势。由于地区之间、学校与学校之间的具体情况不同，一所学校的工作，又面对纷繁复杂的教育对象，由于遗传、环境影响的不同，更是千差万别。何况社会在不断发展，科学在不断进步，所以墨守成规，依样画葫芦，是不可能把学校办好的。比如，学校管理的过程大体是计划、组织、检查总结四个环节，这是合乎科学的。但是，如果没有科学管理学校的领导艺术，把四个环节机械化，不根据实际情况办事，学校工作也会停滞不前的。又如教师的教学，教学效果好的教师，纵然多次重复讲授同一教材，但他从不按现成的备课笔记教学，而是不断钻研教材，使每次备课更加符合教学中不断变化的情况，有所创造，有所前进。学生的学习也一样，“学而不思则殆”。我们提倡启发式教学，学生主动积极思考问题和分析解决问题的过程，也就是学生创造性的学习过程。思想政治工作，更是如此。尽管掌握了政治工作的原则，若不针对具体环境、对象，采取不同的方式方法，也是难以奏效的。“教师是人类灵魂的工程师”，教育是一种艺术。马卡连柯曾把教育说成是最辩证、最灵活、最复杂、最多样化的一种科学。

学校是培养人材的场所，教师又是相对的个体脑力劳动者，教育的可比可量性又差，所以，创造性是学校管理的一个特点。

五、社会性原则。教育是一种社会现象，学校是社会组织的一个部分。社会主义学校与社会的政治、经济制度的关系非常密切。学校发展的规模、速度和教学内容与手段，取决于生产力发展