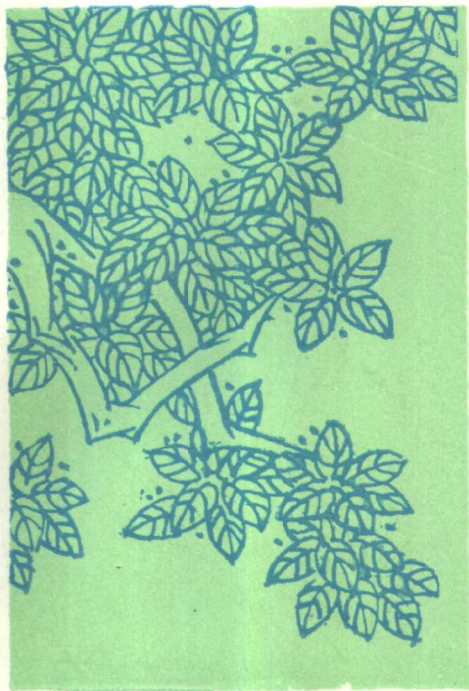


普通教育干部继续教育教程

# 中小学总务管理

北京教育学院组织编写



文化艺术出版社

# 中小学总务管理

王绪池主编

文化艺术出版社

1994.北京

# 《普通教育干部继续教育教程》

## 编 委 会

总 编 辑：贺乐凡

副总编辑：王 蓓 卢元镛

编 委：（按姓氏笔划为序）

刘丙丰 杨文荣

张 来 胡俊娟

## 中 小 学 总 务 管 理

王靖池 主编

---

文化艺术出版社

（北京前海西街）

河北省涞水县华艺印刷二厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：7.75 字数：201千字

1994年6月第一版 1994年6月第一次印刷

印数：0001—10000册

ISBN7-5039-1341-x/G·196 定价：6.50元

# 中小学总务管理

## 目 录

### 第一章 中小学总务工作管理总论

- 第一节 学校总务工作的地位、作用和任务…………… ( 1 )
- 第二节 总务工作的特点和规律 …………… ( 5 )
- 第三节 总务工作管理原则 …………… ( 8 )
- 第四节 中小学的办学条件标准 …………… ( 12 )
- 第五节 总务工作中的德育 …………… ( 14 )

### 第二章 总务工作管理过程

- 第一节 总务工作的目标规划和计划 …………… ( 18 )
- 第二节 总务工作的组织实施 …………… ( 26 )
- 第三节 总务工作的检查和总结 …………… ( 29 )
- 第四节 总务工作的常规管理 …………… ( 33 )
- 第五节 总务工作的非常规管理 …………… ( 43 )

### 第三章 总务工作的组织领导

- 第一节 总务工作的组织机构 …………… ( 45 )
- 第二节 主管校长对总务工作的领导 …………… ( 47 )
- 第三节 主管校长和总务主任的素质(条件) …… ( 49 )
- 第四节 学校总务队伍建设 …………… ( 53 )
- 第五节 协调内外关系做好总务工作 …………… ( 55 )

## **第四章 学校总务工作岗位责任制和考核**

- 第一节 学校总务工作岗位责任制 ..... ( 61 )
- 第二节 学校总务工作岗位责任制的考核 ..... ( 68 )
- 第三节 总务工作人员的奖惩 ..... ( 72 )

## **第五章 总务工作的法制管理**

- 第一节 总务工作法制管理概述 ..... ( 73 )
- 第二节 有关财务管理的法规 ..... ( 75 )
- 第三节 有关校舍管理的法规 ..... ( 81 )
- 第四节 中小学教学器材、设备的法规 ..... ( 92 )

## **第六章 学校财务管理**

- 第一节 预算管理 ..... ( 97 )
- 第二节 支出管理 ..... ( 102 )
- 第三节 资金管理 ..... ( 104 )
- 第四节 建立健全学校财务管理制度 ..... ( 108 )
- 第五节 对财务人员的要求和财务监督 ..... ( 109 )

## **第七章 财产设备管理**

- 第一节 财产设备管理的意义和要求 ..... ( 112 )
- 第二节 财产设备的常规管理 ..... ( 114 )
- 第三节 财产设备的购置与维修 ..... ( 118 )

## **第八章 校舍管理**

- 第一节 校舍的规划与布局 ..... ( 121 )
- 第二节 校舍的使用与修善管理 ..... ( 126 )
- 第三节 水、电、采暖管理 ..... ( 129 )

## **第九章 学校环境管理**

|                        |         |
|------------------------|---------|
| 第一节 学校环境管理的意义和要求 ..... | ( 133 ) |
| 第二节 校园绿化管理 .....       | ( 136 ) |
| 第三节 学校环境卫生管理 .....     | ( 139 ) |
| 第四节 校园美化管理 .....       | ( 142 ) |

## **第十章 生活管理**

|                        |         |
|------------------------|---------|
| 第一节 生活管理的工作范畴及意义 ..... | ( 145 ) |
| 第二节 食堂管理工作 .....       | ( 146 ) |
| 第三节 防暑降温工作的管理 .....    | ( 150 ) |
| 第四节 住校学生的生活管理 .....    | ( 151 ) |
| 第五节 教职工的生活管理 .....     | ( 154 ) |

## **第十一章 学校安全管理**

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 第一节 防盗工作 .....     | ( 156 ) |
| 第二节 防火工作 .....     | ( 158 ) |
| 第三节 其他安全管理工作 ..... | ( 168 ) |

## **第十二章 学校总务工作的评价**

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 第一节 总务工作评价的必要性与可行性 .....  | ( 174 ) |
| 第二节 学校总务工作评价的原则 .....     | ( 175 ) |
| 第三节 学校总务工作评价的指标体系 .....   | ( 177 ) |
| 第四节 中小学总务工作评价的步骤与方法 ..... | ( 187 ) |

附:

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| 一、北京市小学办学条件基本标准 ..... | ( 190 ) |
| 二、北京市中学办学条件基本标准 ..... | ( 208 ) |
| 后记 .....              | ( 242 ) |

# 第一章 中小学总务管理总论

学校总务管理是一门科学，是研究学校总务管理活动及其规律的一门科学，是对学校财力物力等行政事物的管理。

人们长期以来忽视学校总务管理的科学研究，学校领导者往往把不胜任教学的人，或在其他部门不宜工作的人派到总务部门工作。教育领导者的这种忽视，影响着中小学总务工作的质量和作用的发挥。随着教育现代化的发展，总务管理的内容日趋复杂，任务日趋繁重，要做好总务管理工作必须经过专门学习和训练。邓小平同志指出：“后勤工作也是一门学问，也需要学习，也能出人才，不钻进去是搞不好的。”（《邓小平文选》第53页）学校总务管理作为一门科学已逐渐被人们认识。

学校总务管理包括总务管理的理论研究和应用研究。理论研究包括总务管理的地位作用；总务管理的特点、任务；总务管理原则；总务管理过程；总务管理的规律；总务办学标准等。应用研究包括总务管理的组织领导（组织机构的设置和总务队伍建设）；财务管理；校舍管理；仪器设备管理；财产管理；生活管理；环境管理；和保卫部门配合的安全管理；总务工作评价等。这些内容构成学校总务管理这门科学的体系。学校总务管理就是遵循总务工作规律，运用科学管理的理论、方法、技术管理好总务工作，使总务工作更好地为教育教学服务，因而提高教育教学质量。

## 第一节 学校总务工作的地位作用和任务

### 一、总务工作在学校中的地位作用

总务工作在学校中处于何种位置？总务工作是学校的物质基

础工作，从物质条件上保证学校工作的运行和发展，是学校工作不可缺少的重要组成部分。搞好总务工作对办好学校具有十分重要的作用。

（一）搞好总务工作是办好学校的物质基础和保证。办学必须有一定的物质条件，总务工作管好物、理好财，有充足良好的仪器设备，可以从物质条件上保证学生受教育的权利，有效的实施教学计划。如学生的课桌椅是学校最基本的设备之一。适合学生身高的桌椅能保证学生视力健康，保证他们体型、内脏器官的正常发育，使他们在长时间的课堂学习活动中减少疲劳，保证学习的效果。

实验教学只有在总务工作的支持和配合下才能开展，仪器设备残缺不全，精度不高，质量不好都会使实验失败，如总务不供应鱼和青蛙等就无法进行生物解剖实验教学。

没有适合学生的高质量教材和一定数量的图书就无法进行教育教学工作。现代化的电化教学手段会明显提高教育教学质量，如语音实验室的安装使用能提高学生外语口语能力，投影幻灯、录音录像、电影设备的使用能进行直观教学，扩大课堂的信息容量，激发学生的学习兴趣和培养思维能力。如果把学校的工作比喻成一座大厦，总务工作则是它的地基，物质基础性是总务工作的根本属性。

（二）总务工作是保证学校工作正常运转的重要条件之一。

总务工作管理是学校管理的有机组成部分，总务工作和教育教学工作的关系如同车之两轮，只有两个车轮协同动作，车子才能正常运转，又如同鸟之两翼，只有协调配合好，才能展翅飞翔。教育教学工作和总务工作是矛盾的两方面，教学工作是主要方面，总务工作是辅助方面，它们互相依存，互相影响，在一定条件下也互相转化，为教育教学服务始终是主要的。总务工作和教学工作只有互相支持、互相配合、互相协调，学校工作才能正常



运转。总务工作中有的事虽小，但涉及全局影响大，如打铃出了差错，就会影响全校上下课时间，从而干扰正常的教学秩序。

### （三）做好总务工作是德育的重要方面

总务工作中德育主要包括总务管理育人、服务育人、环境育人，总务工作也是德育的因素。总务工作管理本身就是德育的内容，如爱护公共财物的教育，热爱劳动教育，讲卫生有礼貌的文明教育。总务工作中包含着德育、智育、体育、美育、劳动技术教育。有的学校总务工作不仅建立必要的规章制度（如班级财产管理制度），而且在日常总务管理中事事渗透着对学生进行思想政治教育的内容，甚至每一块玻璃的保管和擦拭都有明确分工，责任落实到人。总务人员以自己的职业道德、文明行为和高度责任心，配合教导处和班主任的教育工作，发挥总务工作服务育人的作用。总务工作好坏决定着学校物质环境，物质环境整洁本身就是一种对学生进行整洁习惯的教育，可以传达情意信息，培养学生高尚的道德品质。踏进优美的校园就会感到这是求知的好地方，潜移默化起到环境育人的作用。

### （四）做好总务工作能调动教职工工作的主动性和积极性。

办好食堂、理发室、浴室、缝纫、托儿所，千方百计搞好综合服务，为教职工解除后顾之忧和生活困难，使他们安心和放心工作，可以使师生员工得到温暖，感受到党对知识分子关心。总务工作的优质服务会转变成巨大的物质力量，促进教育教学工作的开展。总务工作为师生员工创造良好的生活工作学习的条件 and 环境，就会调动师生员的积极性，使大家热爱学校，办好学校。

### （五）做好总务工作是提高办学效益的主要途径。

提高教育投资的使用效率，讲求办学效益是学校管理的重要问题。影响教育投资使用效率的有总务因素，有教育投资使用是否合理；是否贯彻勤俭节约保证教学的需要原则；有总务管理

体制和管理水平；有学校周围的环境因素等。要想提高教育投资的使用效率和办学效益，不搞好总务工作是根本不可能的。办学效益是学校科学管理的本质特征和生命力所在，学校一切管理主要目的是提高办学效益，提高办学效益就必须学习和研究总务管理，不断提高总务管理水平。

#### （六）提高总务管理水平能促进教学手段现代化。

教学手段的发展是随着社会生产方式和教学方式发展而不断发展的。在生产力、科学技术高速发展的今天，只有采用最新科学技术成果的教学手段，才能完成教学任务。教学工具从中世纪开始采用粉笔加黑板，已发展到采用幻灯、电视、电影、音响、计算机辅助教学、学习机等多种工具。教学方式从教师单纯讲授发展到综合运用视听设备、印刷物、实验仪器进行讲授、自学、讨论、练习、实习、实验等。教学手段现代化发展的规模越来越大，速度越来越快，综合性越来越强。目前国内外使用的电教设备可以分为用于促进学生的感知过程，提高教学效率的视听器材、教材，如幻灯机、投影仪等光学设备，收音机、录音机等音响设备，电视机、录象机等图象设备，语言实验室、电子计算机室等教学工艺学实验设备，用于大规模传播知识的开路电视、闭路电视、卫星传播电视教学和无线电广播教学；用于实现自动化教学的电子计算机辅助教学系统，有电子计算机管理教学系统和电子计算机辅助教学手段。教学手段现代化是一种思想性、技术性、业务性比较强的工作，总务部门要做好这项管理工作，既要熟悉器材设备，又要懂教育教学，预测教学手段现代化趋势，提供足够的资金，制订周密的计划，提高总务管理水平。

总务工作是学校全面贯彻教育方针的重要组成部分，搞好总务工作，对办好学校，完成培养目标的任务中起着极其重要的作用。

## 二、学校总务工作的任务

总务工作管理包括总工作的组织领导管理、财务管理、财产、设备管理、校舍管理、生活管理、卫生保健管理、环境管理、配合保卫部门搞好安全管理、总务队伍建设等。

(一)总务工作为教育教学服务,努力改善办学条件,逐步实现教育手段现代化。

(二)加强对学校经费、财产、设备、校舍的管理,做到尽其力,物尽其用,充分发挥它们的经济效益。

(三)为师生员工服务,关心师生员工的工作和生活,努力改善他们的工作、学习、生活条件。

(四)搞好学校的绿化美化,为创造一个良好的教育环境,提供必要的物质保障。

(五)和有关部门配合,搞好学校创收,多渠道多层次筹集教育经费,开源节流。

(六)贯彻管理育人的精神,通过总务工作,对学生进行教育。

现在学校对教职工的生、老、病、死、退、衣、食、住、行等问题都要关心,随着社会化发展,有些问题会从校内总务管理的任务中转化为社会任务,做好总务工作就能更好地为教育教学服务。

## 第二节 总务工作的特点和规律

### 一、总务工作的特点

学校总务工作最大特点是为教育教学服务。保证教育教学工作的顺利进行。它的具体特点有。

(一)总务工作联系面比较广。在校内它与各处、室、年级组、教研室等所有部门都有联系,与所有的人都有关系。在校外它与上下左右都有联系,与上级教育行政部门、粮店、副食蔬菜商店、煤铺(煤气站)、电话局、供电局、园林局、交通局,公安局、街道等许多单位发生联系,离开这些单位的支持,学校总务工作就很困难。

(二)总务工作量大,内容具体,具有事务性。总务工作大多是事务工作,与衣、食、住、行、用有关,工作量大,内容具体繁杂,关系到每个人的切身利益,总务工作评价标准也很具体,能够定性与定量相结合。总务工作的效果具体明显,广大教职工关心总务工作的好坏,对总务工作的意见反映得比较快,比较具体。

### (三)总务工作超前滞后

俗话说“兵马未动,粮草先行”。总务工作必须走在其它工作前面,如开学前,总务工作必须提前检修桌椅、水电、仪器设备、操场、校舍、准备好书本、办公用品等,才能保证按时开学,保证教育教学顺利进行。学校其它工作结束后,总务处还必须做好收尾善后工作,如学校开大会,总务处要事先布置会场,会后要整理会场。总之,总务工作要在教育教学开始之前就需做准备,而在教育教学结束之后尚需继续做好善后工作。因而做好总务工作,更需具备全心全意为人民服务的精神。

## 二、总务工作的规律

总务工作规律是总务工作内在矛盾变化和发展的必然联系,是教育规律和管理规律在学校总务工作中的特殊的具体表现。从总务工作大量的现象中,进行综合地总结概括,就能找出总务工作的规律。以往的总务管理的书籍和文章对学校总务工作的规律没有进行过明确地表述,我们认为学校总务工作的规律可表述为

总务工作是学校的物质基础工作，为教育教学服务，与教育教学同步运转，具有超前滞后性、季节性和周期性。

学校总务工作系统是由人、财、物、时间、空间、信息等要素相互联系相互作用构成的。要充分发挥各种要素的作用，做到人尽其才，物尽其用，财尽其力、变“废”为宝、化“害”为益，化“消极”为积极，解决“未用”、“待用”、“弃用”、“错用”等问题，尽可能减少或消灭浪费现象，使诸要素用得适时适当。总务工作管理目的仅注意充分发挥单个要素作用还是不够的，要充分发挥诸要素组合的整体作用。诸要素相互联系、相互作用形成合理结构，减少内耗，使要素作用转化为总务工作系统的整体作用。总务工作与教育教学工作的相互依存相互作用的关系，规定了总务工作的变化和发展的方向、规模、速度和任务要求。总务工作不仅是教育教学工作的物质前提，而且参与教育教学工作的全过程，对教育教学工作起保证和促进作用。反之，总务工作搞不好，对教育教学则起阻碍和破坏作用，教师和学生是教育教学的主体，总务工作为教学服务，落实到人就是为师生员工服务，总务工作搞得好坏是由它为教育教学服务，为师生员工服务如何来衡量和评价的，这是总务工作的整体效益和作用。总务工作与教育教学工作相比较，它总是早开始晚结束。

学校总务工作规律的周期性是由学校整体活动的规律决定的。学校计划、组织、检查、总结活动的有机结合，有序运行，管理周期的连续运转，螺旋上升，是学校管理过程的规律。也属学校管理的基本规律（北京教育行政学院编著《学校管理学》海军出版社，第41页）。学校总务工作规律从属于学校管理的基本规律，随着管理周期的连续运转，学校总务工作就出现了周期性，每一教学年度的各项工作是一个周期。认识到周期性规律能使总务工作有预见而使工作超前，同时每一次重复都是新的基础上的提高。学校总务管理是学校工作的一部分，必须遵循教育规

律。学校总务管理是管理科学的一个分支，必须遵循管理规律。实践证明，在总务工作中，凡是自觉按学校总务工作周期性办事的，就能抓住关键，使总务工作井然有序，工作效率高。违反了它，总务工作就会出现事倍功半，甚至事与愿违的情况。

### 第三节 总务工作管理原则

#### 一、学校总务管理原则的含义

原则是指说话或办事所依据的法则或标准。学校总务管理原则是学校总务管理的指导思想和行动准则，是总务管理者管人、理财、用物、办事的基本要求。

人们在总务管理实践中，贯彻教育方针政策，和社会发生多种联系，逐步形成总务管理的指导思想。与社会交往和办事过程中，积累了各种经验教训，从成功的经验和失败的教训里，不断认识总务管理的规律，经过总结概括而形成总务管理的指导思想和行动准则，就是总务管理的原则。

正确的总务管理原则对人们的总务管理活动有重要的指导作用，每个总务管理者都是在一定的总务管理原则指导下进行活动，一般说成功的总务管理是在正确的总务管理原则指导下行动的结果。反之，违反了总务管理原则的行动就会失败，或者事倍功半，事与愿违。

学校总务管理原则贯穿于总务管理的全过程，总务管理原则决定总务管理的方向和效果，总务管理的各方面各阶段都遵循正确的总务管理原则，才能充分发挥总务管理的作用，实现办学目标。

#### 二、制定学校总务管理原则的依据

学校总务管理原则是人们制定的，它形式上是主观的，但内

容是客观的。人们在制定总务管理原则时必须从我国国情、校情出发，依据国家的教育方针政策，依据科学管理的原理，依据对总务管理规律的认识，依据总务管理的经验等。

#### （一）以学校总务管理的客观规律制定原则

学校总务管理是有客观规律的，做好总务工作必须认识和遵循总务管理的客观规律，正确的总务管理原则一定是符合客观规律的，错误的总务管理原则一定是不符合客观规律。正确的总务管理原则是客观规律的反映，对客观规律认识的越全面越深刻，制定的总务管理原则越正确。

#### （二）从国情、校情制定总务管理的原则

我国是社会主义国家，和社会主义，社会制度相联系的基础教育的性质、目的、任务、教育方针、政策等都是制定总务管理原则的依据。我国的自然条件、经济、科学、技术、文化发展水平，也是制定总务管理原则的依据。学校的类型规模，地理位置，学校财力、物力、人员等情况，在制定总务管理原则时应该充分考虑，只有这样，才能实事求是地制定出适合本校实际的总务管理原则。

#### （三）从学校总务管理的经验制定原则

在学校总务管理工作实践中，积累了丰富的成功经验和失败的教训，明确应该怎样做，不应该怎样做，从而，总结归纳出总务管理原则。

#### （四）从现代科学管理的原理制定原则

现代科学原理是人们在长期管理实践中总结概括出来的，具有普遍适用性，在制定总务管理原则时，要遵循这些原理，或将这些原理运用于总务管理实际，使总务管理原则具体化。

### 三、学校总务管理的基本原则

#### （一）为教育教学和师生生活服务的原则。

教育教学是学校的中心工作，教师是教的主体，学生是学的主体。为教育教学和师生生活服务是总务管理工作的出发点和归宿，一切总务工作都是服务于教育教学，保证教育教学，促进教育教学，改善教师工作条件和学生学习条件，改善师生的生活条件。贯彻为教育教学和师生生活服务的原则，应该注意做到：

1、根据学校目标规划和各科教学大纲的要求，制定好总务工作计划。有计划地改善教学仪器、设备、用品，改善校园环境，为教育教学提供良好的条件。

2、根据教学各阶段的要求，主动做好总务保障工作，从物质条件上保证教学顺利进行，使总务管理与教学工作相适应，与教育教学协调一致，把学校有限的教育经费，用在教学急需的地方。

3、总务工作人员深入各处室、教研室，主动听取意见，改进工作，办好食堂，搞好师生福利事业，维护师生的健康和安

## （二）创收节支，勤俭节约的原则

随着社会和教育事业发展，需要增加大量的教育经费，由于我国经济发展限制，要满足教育经费的需要，完全靠国家还有困难，学校必须多渠道多层次多形式筹集教育经费，发展校办企业，搞好创收节支，坚持勤俭节约。以较少的投入取得较大的效果，讲究经济效益。创收节支，勤俭节约是总务管理的主要原则。应该注意做到：

1、遵循社会主义市场经济规律，办好校办企业，向社会及个人集资，努力增加学校的经费。

2、抓好经费预算，计划用钱，分清主次缓急，合理开支，严格财务制度，遵纪守法，反对铺张浪费。

3、抓好校舍仪器设备的管理和维修，延长使用时间，提高使用效益。减少经费支出。



4、建立健全岗位责任制，各种财产都有专人保管，建立保管、使用、奖励、赔偿制度，防止学校财产化为私有。

5、抓好管理育人、服务育人，大力表彰爱护公共财物的集体和个人。

### （三）整体性原则

整体性原则是指总务管理者把学校作为有机整体，全面统筹规划，充分发挥人、财、物、信息、时间、空间组合力量，以取得最满意的整体效果。总务管理者还应把学校总务工作视为一个整体，人员合理组合，总务工作人员一专多能，分工协作，树立整体观念，搞好整体服务。贯彻整体性原则应该注意做到：

1、根据学校的目标规划，总务工作应制定全面计划，做好安排，尤其在学校的布局，建筑设计，环境建设，仪器设备的购置等方面有个长远的发展规划和近期的打算。处理好长远和近期，整体和局部，内部和外部的关系。

2、从学校整体目标出发，总务工作内部要合理分工，事事有人负责，分工不分家，团结协作，许多事情需要总务人员集体努力才能办好。协调好与各教研组、处室、班级的关系，有些工作必须动员全校力量才能完成，同时还要争取社会的支持和帮助。

3、从本校实际出发，充分发挥人力、物力、财力、信息、时间、空间的作用及组合作用，以最小的消耗，取得最好的整体效益。

### （四）廉洁奉公、服务育人的原则

廉洁奉公、服务育人的原则要总务工作人员以身作则，克己奉公，不以权谋私，为学生做好榜样，尽到教育者的责任，总务管理的全过程，每项工作，各种措施都要考虑对学生的教育作用和安全健康作用，总务工作的主要任务是管物理财，强调廉洁奉公原则，对搞好总务队伍思想建设，提高总务工作效率和效益有