

学校管理

广东教育学院教育系

前 言

（我系编写的《学校管理》一书，用作“学校管理学”一科的基本教材，曾先后在我院举办的普通中学校长、师范学校校长和教师进修学校校长等三期校长学习班上试用。现为了我系教学的需要和适应省内地、县教育学院、教师进修学校教学的需要，并供教育行政干部、中小学行政干部自学之用，特再修订，内部印行。

（我们编写时曾参考了国外、国内有关学校管理和教育管理的专著和文献，引用了一部分中小学的先进管理经验，征集了一部分中小学的学校规章表册，谨致谢忱；对于参考书刊，未能一一注明，学校表册，亦未能一一选用，深表歉意。

（本书共分十二章，参加编写的同志有：严永晃、黄成林、陈小二、阮钊伟、周梦吉、黄国漳、邓鹰扬、苏国炎、杨素英、孔棣华、伍毓梅等同志，由严永晃教授主编。我们水平所限，如有错误，恳予指正。

广东教育学院教育系

一九八三年十月

目 录

第一章	学校管理对象和目标	(1)
第一节	学校管理对象	(1)
第二节	学校管理目标	(9)
第二章	学校管理的基本原则	(17)
第一节	方向性原则	(18)
第二节	系统性原则	(20)
第三节	科学性原则	(23)
第四节	民主性原则	(25)
第五节	有效性原则	(29)
第三章	学校领导体制	(33)
第一节	中、小学领导体制	(33)
第二节	中、小学领导结构及职能	(46)
第四章	学校管理的基本职能	(59)
第一节	学校管理职能概述	(59)
第二节	学校工作的计划制订	(68)
第三节	学校工作的组织实施	(72)
第四节	学校工作的检查指导	(75)
第五节	学校工作的总结改进	(81)
第六节	常规性管理和非常规性管理	(84)
第五章	教师工作管理	(90)
第一节	教师工作的特点	(90)
第二节	教师工作的安排	(97)

(83) 第三节	教师的培养和提高	(102)
(83) 第四节	教师工作的评定	(105)
第六章	教学工作管理	(110)
(78) 第一节	教学工作管理的目标和要求	(110)
(04) 第二节	教学工作的计划	(116)
(84) 第三节	教学工作的组织	(121)
第四节	教学工作的检查和指导	(126)
(84) 第五节	教学质量的测定与分析	(141)
(82) 第六节	教学工作的总结	(149)
第七章	德育工作管理	(153)
第一节	德育工作管理的目标和要求	(153)
(78) 第二节	德育工作的组织管理	(159)
(08) 第三节	德育工作的计划管理	(166)
(82) 第四节	德育工作的制度管理	(173)
(88) 第五节	对班主任工作和政治课教学的管理	(180)
(88) 第六节	对学校共青团、少先队和学生会工作	
(475) 第七节	的指导	(187)
第七节	校风的培养	(193)
第八章	体育卫生工作管理	(198)
第一节	体育卫生工作管理的指导思想	(198)
第二节	体育卫生工作的组织管理	(201)
第三节	体育卫生工作的制度管理	(203)
第四节	学校体育工作管理	(206)
第五节	学校卫生工作管理	(210)
第九章	生产劳动管理	(216)
第一节	生产劳动管理的指导思想	(216)

(80)	第二节	生产劳动管理的实施·····	三	(223)
(80)	第三节	校办工厂、农场的经营管理·····	四	(232)
	第十章	课外活动管理·····		(237)
(81)	第一节	课外活动管理的指导思想·····		(237)
(81)	第二节	课外活动管理的组织领导·····	二	(240)
(18)	第三节	课外活动管理的具体实施·····	三	(243)
(88)	第四节	国内外先进学校对课外科学活动的		
(141)		管理·····	四	(248)
	第十一章	教务行政工作管理·····		(252)
(88)	第一节	招生和编班·····		(252)
(88)	第二节	编排三表(学校日程表、作息时间表、		
(88)		课程表)·····	二	(257)
(88)	第三节	学籍、档案、资料的管理·····	三	(260)
(81)	第四节	图书馆、实验室的管理·····	四	(262)
	第十二章	总务工作管理·····		(266)
	第一节	总务工作管理的指导思想·····		(266)
(78)	第二节	总务工作管理的目标、内容和方法·····		(274)
(80)	附录:	参考表格示例·····		
(198)				
(80)				
(101)				
(80)				
(80)				
(810)				
(815)				
(815)				

第一章 学校管理对象和目标

第一节 学校管理对象

教育是一种复杂的社会现象。学校是一个专门的教育机构，是人类社会发展到一定阶段才出现的。随着学校的产生，便有了学校管理问题，学校管理学是研究学校管理现象及其规律的科学。

普通教育学校管理学以研究中小学校管理现象及其规律为主要对象。

一、什么是管理

管理是从人类社会生产劳动出现分工与协作时开始的，每个社会在其任何发展阶段都离不开管理。马克思指出：“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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）正确组织起来的生产总体的力量是大于没有组织起来的个人独立器官运动的力量的。正确组织起来的总体力量，“三个臭皮匠顶个诸葛亮”，因为三个人的合力必然大于三个人的分力，三个人同心协力扭成一股绳，想到一起去，劲往一处使，这就发挥了群众的智慧和力量，可使臭皮匠变成诸葛

亮，这不仅是数量上的变化，而且是质量上的飞跃。“许多人协作，许多力量溶合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成‘新的力量’，这种力量和一个个力量的总和和本质的差别。”（恩格斯：《反杜林论》人民出版社版，第124页）没有组织起来，却可能是“三个和尚没水喝”。管理就是一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的各种活动。

现代管理是现代化大生产的必然产物。社会化大生产的技术基础是现代科学技术，它把存在于个人身上的生产经验概括起来成为科学形态，使生产过程日益专业化、标准化、系列化，从而有效地提高劳动生产率。现代科学技术日益向专业化和综合化发展，劳动职能也就日益需要分工与协作，故一切规模较大的社会结合劳动，都需要统一指挥，科学管理。对于社会化大生产，管理就是挖掘社会潜力和经济资源的一个不可缺少的构成部分；生产社会化的程度越高，分工与协作越精确，管理工作就更加复杂与重要。现代生产从小生产向社会化大生产发展，生产技术从经验形态向科技形态发展，生产管理从经验管理向科学管理发展，这是人类历史发展的进步趋势。

管理具有两重性：它反映阶级意志一面，具有上层建筑的特性，如管理制度、管理目标、管理思想和作风等，反映着一定阶级的利益和意志，故管理有一定的目的性和政策性；另一方面，管理是要根据事物的发展规律、劳动对象和生产特点来进行控制和调节的，它反映着生产力和科学的特性，如生产管理、技术管理、经济管理等，故管理又有严格的科学性。社会化大生产不仅要求根据事物的客观规律办

事，这是管理的科学基础；而且要求处理好共同劳动中的人际关系，包括生产性的人际关系和社会性的人际关系，这是管理的必要条件。资本主义社会的生产在总的方面是无计划的，这是资本主义社会的私有制决定的；然而资本主义社会的每一个企业，为了追求最大限度的利润，他们的计划管理工作是很周密的，科学管理工作是很严格的。现代经济和科学技术的高度发展，促进了科学、技术、管理的紧密结合，三位一体，并驾齐驱；没有科学的管理，即使有先进的物质设备和科学技术，也难以发挥作用。所以现代经济和科学技术发达的国家，无不重视科学管理，提出了“向管理要质量”、“向管理要效率”的口号。

早期科学管理学派着重事物的管理，改革生产工具，改进操作方法，重视计划、组织和控制等管理职能。行为科学学派着重人际关系，研究人的需要，进行动力诱导，调动人的积极性以提高工作效率。现代管理科学学派除重视研究管理职能和人际关系等之外，着重应用科学的方法来解决生产和作业等问题；他们以决策为主要着眼点，以经济效果标准作为评价的依据，依靠正确的数学模型以表达解决问题的可行办法，依靠电子计算机来处理数据、数量和信息等。随着现代生产和科学技术的迅猛发展，管理科学亦日益发展起来了。现代管理科学是研究有效的管理，讲求实际的效益的。有效的管理就是一个单位的负责人，能按事物的客观规律办事，善于激发出每一个人的动力，协调共同劳动，最优化地完成共同的目标。

二、学校管理与外部关系

学校系统是整个社会系统的有机组成部分，它与其他社

会系统是相互联系、相互影响、相互制约的。学校教育不能脱离沸腾的社会生活，故学校管理不能忽视外部关系；但是，对学校的外部影响毕竟要通过校内的管理系统而起作用，所以我们研究学校管理的外部联系和内部联系时，着重研究学校内部的管理系统。

学校教育的性质是为一定的社会关系所决定的。学校是社会分工的产物，它必须与社会发展相适应；一定的教育反映着一定社会的政治、经济和文化，并给予伟大的影响和作用。教育制度和教育理论就反映着一定社会的政治、经济、文化的性质和水平，地区特点也是在特定的地区上具体反映着社会政治、经济和文化发展的情况，这些都是直接影响学校管理的主要因素。

1、教育制度和法令

教育是国家的一种职能，国家有保障其公民教育权的职责。现在国家都建立起比较完整的国民教育制度，学制系统是它的主要组成部分，普通学校管理首先就要明确普通学校在整个教育制度中的地位、性质和任务。国家为了有效地管理学校教育，制定了一定的教育法令和法规，提出了教育方针和政策，规定了教育内容和教育设施的标准，这些教育法令和法规，教育行政部门和学校管理人员都必须贯彻执行。当然，教育法令和法规不是一成不变的，常随着政治经济和文化教育的发展需要而不断修改，例如我国现行的《中小学暂行工作条例》（试行草案）就需要根据我国为全面开创社会主义现代化建设新局面而提出的新任务、我国文化科学发展的新需要、我国教育事业发展的新形势而修改。

教育法令和法规所提出的教育方针、办学思想和办学要

求。这是一般的要求，学校管理还须根据教育规律，从学校实际出发，灵活地具体地贯彻执行，这就需要学校管理人员发挥办学的主动性、积极性和创造精神了。

2、教育理论与理想

教育理论（包括学校管理理论）对教育实践是有指导意义的。教育科学揭示了教育的一般规律，使我们有可能预见教育发展的客观过程，这便有利于我们合理组织力量，安排程序，选择途径，以加强控制和调节工作；有利于预见事物的萌芽状态，及时预防消极因素，扶持积极因素；有利于总结经验，改进工作。教育理想是在现实基础上发展起来的科学远见。办学要立足现实，也要展望未来，掌握好学校发展的方向。

科学管理，这是管理实践的质的概念，它意味着按教育规律办事，学校管理工作能在实践中实现规律的要求，并且这种可能性在变为现实性。但不是任何自觉管理都是科学管理，根据客观规律与进步趋势的要求而进行的自觉管理才是科学管理。科学管理要求管理机构合理化，管理程序科学化，管理手段现代化，管理人员专业化，故有抱负、有理想的学校管理人员，要提高管理工作水平，就必须具备教育科学和管理科学的专业知识修养。办学要办出成效来，办出特色来。

3、学校所在地区的特点

办学要坚持社会主义道路，适合中国国情；也要从实际出发，照顾地区特点。从学校同社会系统的关系来说，一个学校所在地区的特点，直接地影响到学校工作的各个方面，因此，学校管理人员要认真调查研究学校周围社会的情况。

我国是发展中的国家，地大物博，人口众多，经济和文化的发展又不平衡，发达地区和不发达地区、城市和乡村、少数民族地区和边远地区等等，都各有不同的特点；同一地区，时间、地点和条件也有不同；故学校管理要把统一性与多样性结合起来，教育目的是全国统一的，办学形式与途径则灵活多样。

我国农村是广阔天地，农业人口占总人口百分之八十以上，农村教育应从实际出发，因地制宜，适应农村居民劳动、生活的特点，适应不同地区、不同民族的需要，适应当地的财力物力条件、经济发展特点和文化教育的基础。当前我国农村文化科学不甚发达，农村中小学是农村文化教育的中心，普通教育学校除担负着培养年青一代的教育任务外，也应兼负着社会教育、成人教育的一些任务，科普工作的一些任务，以促进所在地区文化科学教育的发展。

三、学校内部的管理系统

现代世界各国，由于政治经济和文化科学的发展，教育的普及和学校类型、结构的变化，造成学校管理工作日益复杂化和多样化。普通教育学校的管理系统是多层次、多部门、多因素的：

1、学校管理是多层次的

学校是专门的教育机构。一个机构，它的结构与功能是统一的，结构是组成管理系统的各个层次、部分、要素、成分的构成形式；结构的性质是由系统内部各部分、要素、成分的特殊本质共同决定的。结构内部如能构成有机整体，相互配合，便具有适应环境和改造环境的功能。故必须有合理的管理体制，才能发挥有效的管理职能；如果管理体制组织

松散，机构臃肿，结构成分的素质（管理人员素质）又低，管理必然是低效或无效的。

管理是多层次的。管理需要统一指挥，分工负责，也就是说，管理需要有指挥权和责任制。现代管理是有分工的专业化过程。垂直的专业化分工，构成了管理系统，即指挥和报告责任的系统。上层管理人员如校长、学校党支部书记，是通过中层管理人员来协调整个学校组织活动的；中层管理人员如教导主任、总务主任，负责协调其他管理人员的工作；基层管理人员如教研组长、教师、班主任、办事人员等，负责协调非管理人员的工作。管理系统亦可称为指挥系统，因为它形成了一个分层次的权力系统即责任系统；垂直专业化分工系统的各级管理工作是在一定的职权和责任范围内自上而下行使权力，各守职责的。平行的专业化分工是中层、基层管理人员负责完成主要的分管任务，他们必须把自己的任务、目标与其他管理人员的任务、目标结合起来，以完成学校总的目标。

合理的管理体制不仅要有健全的结构组织，而且要有合乎规格的结构成分，即管理人员的素质（包括政治素质、知识素质、专业素质和身体素质）要合乎结构组织的要求。提高管理人员的素质是提高学校管理水平的重要条件之一。管理过程就是统一指挥、分工协作的控制过程，管理要管出最佳的效果来。有效的管理是权、责、效的统一，各级管理人员都要有职、有权、有责，讲求教育效果。

2、学校管理是多部门的

学校管理主要是教育工作管理和行政事务管理两方面。教育工作管理如：教学工作管理、德育工作管理、体育卫生

工作管理、生产劳动管理、课外活动管理等；行政事务管理如：一般行政管理、教务工作管理、总务工作管理等。

学校管理不是直接进行教育的，而是以学校教育为对象的一种活动，它是以运用学校的教育设施，依靠教师对学生进行教育为前提和对象的。学校管理首先是教育、教学工作的管理，要按教育规律办学。学校行政事务工作是根据学校教育工作的需要进行，为实现教育目的、提高培养人的质量而服务，在最适当的时间和场合，合理地安排人力、物力、财力，为学校教育工作创造最优化的教育条件，故行政事务管理是学校管理体制中不可缺少的有机组成部分。

3、学校管理是多因素的

学校管理包括人、财、事、物、时、空、信息等多种因素。为了实现教育目的，学校管理工作必须从学校实际出发，根据具体的时间、地点和条件，灵活组织和运用各种因素，以提高管理效率。

建立健全的管理体制（特别是岗位责任制）、合理的规章制度、必要的教育设施和合格的管理人员等，这是学校管理的基础工作，也是灵活运用人、财、事、物等办学条件的前提。

社会主义学校教育是人民教育事业，学校管理是人民教育事业的管理，故学校管理的多种因素都应以事业为中心而运转。学校管理应因事业而设人，知人善任，使人尽其才；因事业而置物，勤俭办学，使物尽其用；因事业而用财和办事，少花钱，多办事，把事办好，使财尽其利；重视信息的管理，信息的输入与传递要畅通，信息的加工与反馈要及时；管理要有时间观念，掌握时机，编好程序，讲究时效，

立足现实，面向未来；管理还要有空间观念，讲究机遇和场合，学校是专门设置的教育环境，故学校管理必须重视教育环境的作用，包括发挥学校物质环境与精神环境的作用。社会的教育环境，学校可以利用，但难以控制，学校的教育环境却是可以控制的，学校管理就应为年青一代创造一个最佳的教育环境，以促进他们德智体的全面发展。

综合上述，普通教育学校是学制系统中的一个基本环节，学校管理，就学校的外部关系来说，是为社会系统特别是教育系统所制约的；就学校的内部关系来说，学校的管理结构与管理职能交互作用，管理体制与各项管理工作、各种管理因素交织成有机整体。社会主义学校管理就是为了培养全面发展的社会主义成员，学校协调社会和家庭，有目的、有计划、有组织地进行控制和调节的各种活动。

普通教育学校管理以研究中小学的管理目标、管理体制、管理职能，以及学校教育工作管理和行政事务工作管理的原则和方法等为主要内容，并着重研究学校上层管理人员的管理活动及其规律。

第二节 学校管理目标

管理目标规定了管理方向，指明了管理工作的最终目标和预期效果，制约着管理内容、方法、手段和组织形式。管理目标是管理工作的前提，任何社会结合劳动的管理，都要有明确的管理目标，才能统一指挥、统一认识、统一行动，分工协作，争取最优化地达到预期的管理效果。

学校管理是学校教育的管理，故学校管理与学校教育的

关系是直接的，学校管理的主体与学校教育的主体关系是密切的。学校管理目标是为学校教育的性质和任务所制约的。学校教育是有目的、有计划、有组织地对受教育者实施系统的影响和教育活动，以培养全面发展的社会主义成员；学校管理目标是有目的、有计划、有组织地进行教育工作管理和行政事务管理，充分利用人、财、事、物等办学条件，以期最有效地培养出全面发展的社会主义成员。所谓有效就是提高管理质量和效率。

一、普通教育学校的教育目的

在党的十一届六中全会一致通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中明确规定：“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。”要求以马克思主义世界观和共产主义道德教育年青一代，把他们培养成为有理想、有道德、有文化、有体力、守纪律的一代新人，发扬祖国利益高于一切的爱国主义精神和为现代化建设贡献一切的艰苦创业精神。这是我们办学的总的指导思想。党的教育方针明确规定了我国教育目的，这是全国统一规定的教育质量标准的。中小学《暂行工作条例》（试行草案）所规定的中小学教育任务，是根据中小学的教育性质和特点，规定了中小学生的培养规格，也就是中小学的教育质量标准。在中小学教学计划、教学大纲、思想品德课和学生守则中进一步提出了教育质量的具体要求。党和政府颁发的教育法令和法规，学校管理是要结合学校实际认真贯彻执行，努力提高教育质量的。随着社会和经济文化科学的发展，对教育质量的要求，将会逐步提高。

中小学教育是普通教育性质的基础教育，青少年正处在长知识、长身体的重要时期，也是处在形成世界观的重要阶段，故中小学教育必须自小为学生打下扎实的思想品德基础、知识智能基础和身体基础，并为他们今后发展提供新的可能性。中小学教育又具有普及教育性质，随着社会和经济文化科学教育事业的发展，在普及小学教育的基础上，中学教育亦将逐步普及起来。

小学教育是启蒙教育，也是义务教育（现已逐步实行），是准备接受中等教育的准备阶段。普及教育是建设高度文明、高度民主的社会主义国家的基础工程，故小学管理首先就要抓好普及率，努力提高入学率、巩固率和毕业率，并处理好十二周岁至十五周岁未及小学程度的少年儿童的教育问题。

中学教育在整个学制系统中，是处于中间阶段性质的教育，它在小学教育的基础上进行，是为社会培养优良的劳动后备力量和为高等学校输送合格新生的准备阶段。故中学管理，无论是一般中学或重点中学，都要努力完成中学的双重任务。重点中学应该办得更好，培养出来的学生应该具有更高的质量，出人才，出经验，在全面贯彻教育方针，按教育规律办学，提高教育质量，进行教学改革等方面起示范作用，带动一般中学前进。

现代世界各国随着经济和科学的发展，不断进行教育调整 and 改革：中等教育趋向于多层次、多类型、多规格；中小学的普通教育性质已起变化，渗入了技术教育和职业教育的性质。我国随着社会生产力的发展，生产关系和上层建筑也需要相应进行调整和改革，改革是贯串在社会主义建设的全

过程的，故办学必须有勇于创新的改革精神。

一九八三年九月邓小平同志为北京景山学校题词：“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”。对教育工作提出新的更高的要求。学校管理是应该有更高的要求。中小学教育要从我国实际出发，使普通教育与以经济建设为中心的社会主义现代化建设的需要更加紧密地联系起来，更好地为“两个文明”建设服务，着眼于一代人的健康成长，提高他们的思想、文化和科学技术水平，重视教育工作的当前和长远的社会效益；放眼世界，了解世界教育的动态和发展趋势，努力提高教育质量；我国经济建设的战略目标展望着二〇〇〇年，办学也应高瞻远瞩，有长远的战略目标。

二、普通教育学校的管理目标

管理目标是学校管理工作的出发点和归宿，是提高管理人员的自觉性和积极性的重要手段。学校管理首先要作出正确的决策，制定一个具体明确的切实可行的管理目标。学校管理是多层次的，故管理目标也是多层次的，学校管理有总的管理目标，分管部门有部门的管理目标，学校管理人员有个人的管理目标，形成一个“目标连锁”，使学校领导和群众共同明确学校的教育任务和管理目标，从而进行计划和组织工作。目标一致然后才能步调一致，分工协作，互相配合，使教育任务得以最优化地实现。因此，制订学校管理目标时，要有系统性、科学性和现实性。

1、管理目标的系统性

学制系统包括各级各类学校，它们之间，上下衔接，左右沟通，互相影响，互相促进，构成了学制的有机整体。各级学校都处在一定的教育阶段，学校之间既有分工又互相衔