

# 学校管理

北京教育行政学院  
学校管理教研室编

教育科学出版社

# 学 校 管 理

(初 稿)

北京教育行政学院  
学校管理教研室编

## 内 容 提 要

《学校管理》是为培训学校领导干部编写的教材。全书共分十三章。主要内容包括：学校管理研究的对象和基本原则，学校组织系统，教师工作，教学工作，思想政治教育工作，体育卫生工作，勤工俭学，总务工作，学校各种制度等。

本书是从研究当前中学管理的原则、制度和出发点，坚持理论联系实际的原则，广泛吸取学校实际工作经验编写而成。阅读对象以中学领导干部和师范院校教育系师生为主，也可以供其他各类学校领导干部参考。

### 学 校 管 理

北京教育行政学院

学校管理教研室编

\*

教育科学出版社出版 新华书店发行

北京市房山县印刷厂印

\*

850×1168毫米 1/32 印张7.125 字数168,000字

1981年1月第一版 1983年1月第3次印刷

印数220,001—290,000册

书号：7232·32 定价：0.75元

## 前 言

本书是北京教育行政学院为培训中学领导干部编写的教材。

它是从北京地区的实际工作出发,总结、整理了一些学校管理工作的经验编写而成的。主要讨论、研究普通中学的管理问题,但它的原则、方法,也适用于其他各类学校。

在编写过程中,曾邀集北京市数十位中学领导干部座谈,他们提供了很好的经验。初稿完成后,又广泛征求了本市学校领导干部分、专家和有关部门同志的意见,并多次进行修改。具体参加编写工作的有冯惠益、俞汝霖、贺乐凡、王者卿、梅汝莉、赵幼侠、李玉琳等几位同志,甘肃师范大学教育系刘问岫教授参加了编写工作,全书是在他的指导下完成的。中央教育科学研究所张复全同志给予了多方面的指导和帮助。

由于我们水平的限制,时间又很紧迫,缺点错误在所难免,希望得到读者的批评指正。

北京教育行政学院  
学校管理教研室

一九八〇年十二月

# 目 录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>第一章 学校管理研究的对象和基本原则</b> ..... | 1  |
| 第一节 学校管理研究的对象.....              | 1  |
| 第二节 学校管理的基本原则.....              | 3  |
| <b>第二章 学校组织系统</b> .....         | 11 |
| 第一节 中学的组织系统.....                | 11 |
| 第二节 校长.....                     | 13 |
| 第三节 教导主任和总务主任.....              | 15 |
| <b>第三章 教师工作</b> .....           | 18 |
| 第一节 尊重教师,充分发挥教师的作用.....         | 18 |
| 第二节 对教师的基本要求.....               | 21 |
| 第三节 教师的培养与提高.....               | 23 |
| <b>第四章 教学工作(上)</b> .....        | 27 |
| 第一节 教学工作的任务.....                | 27 |
| 第二节 教学工作的计划.....                | 32 |
| 第三节 教学工作的质量.....                | 34 |
| <b>第五章 教学工作(下)</b> .....        | 52 |
| 第一节 教学工作的组织.....                | 52 |
| 第二节 教务工作.....                   | 61 |
| <b>第六章 思想政治教育工作(上)</b> .....    | 69 |
| 第一节 学校思想政治教育工作的意义和任务.....       | 69 |
| 第二节 依靠全校工作人员进行思想政治教育.....       | 74 |

|             |                       |            |
|-------------|-----------------------|------------|
| 第三节         | 政治课教学                 | 75         |
| 第四节         | 班主任工作                 | 77         |
| <b>第七章</b>  | <b>思想政治教育工作(下)</b>    | <b>82</b>  |
| 第一节         | 共青团、少先队、学生会工作         | 82         |
| 第二节         | 学校各种教育活动              | 88         |
| 第三节         | 家长工作                  | 92         |
| 第四节         | 管理学校思想政治教育工作的基本方法     | 96         |
| <b>第八章</b>  | <b>体育卫生工作(上)</b>      | <b>102</b> |
| 第一节         | 学校体育卫生工作的目的与任务        | 102        |
| 第二节         | 建立和健全体育卫生组织           | 104        |
| 第三节         | 体育卫生工作的制度             | 107        |
| <b>第九章</b>  | <b>体育卫生工作(下)</b>      | <b>111</b> |
| 第一节         | 认真领导“两课、两操、两活动”       | 111        |
| 第二节         | 实施《国家体育锻炼标准》，开展体育竞赛活动 | 115        |
| 第三节         | 学校工作的卫生监督             | 116        |
| 第四节         | 卫生知识教育与疾病的预防和治疗       | 121        |
| <b>第十章</b>  | <b>课外活动</b>           | <b>125</b> |
| 第一节         | 课外活动的意义与内容            | 125        |
| 第二节         | 课外活动的管理               | 130        |
| <b>第十一章</b> | <b>勤工俭学</b>           | <b>134</b> |
| 第一节         | 勤工俭学的意义               | 134        |
| 第二节         | 勤工俭学的方式               | 135        |
| 第三节         | 勤工俭学的组织和管理            | 136        |
| <b>第十二章</b> | <b>总务工作</b>           | <b>142</b> |
| 第一节         | 学校总务工作的基本要求           | 142        |
| 第二节         | 财务管理                  | 143        |
| 第三节         | 财产管理                  | 148        |

|             |                       |            |
|-------------|-----------------------|------------|
| 第四节         | 校舍和教学设备的建设·····       | 150        |
| 第五节         | 积极创造条件,改善师生员工的生活····· | 157        |
| 第六节         | 总务人员的队伍建设·····        | 159        |
| <b>第十三章</b> | <b>学校各种制度·····</b>    | <b>162</b> |
| 第一节         | 学校工作计划、组织、检查、总结·····  | 162        |
| 第二节         | 中学的各种会议制度·····        | 165        |
| 第三节         | 中学的各种规章制度·····        | 167        |
| <b>附:</b>   | <b>各种表格示例·····</b>    | <b>173</b> |

# 第一章 学校管理研究的对象和基本原则

## 第一节 学校管理研究的对象

学校是进行教育的专门机构。人类社会发展到一定的阶段，产生了学校，就有了对学校实行管理的问题。

人类社会管理学校的经验，是逐步积累和发展起来的。两千多年前，我国著名的教育文献《学记》，就有了关于学校管理的论述。十七世纪捷克教育家夸美纽斯，创立了系统的教育学理论，对学校管理问题，如学制、班级编制、课表、教学秩序等问题，进行了探索。以后，许多教育学家也都对此进行了探讨。但是学校管理形成为一门独立的学科，还是二十世纪的事情，首先在美国，随后在欧洲开展了广泛的研究。

学校管理这门学科的产生，是学校教育事业和教育科学发展的结果，同时也是社会发展现实的需要。在阶级社会里，学校管理带着明显的阶级特色。统治阶级总是根据自己的需要，按照自己的意志来管理学校的。在我们社会主义社会里，学校管理是以马列主义、毛泽东思想作为指导思想，是为无产阶级和广大人民的利益服务的。

教育科学有它自身的特点，自身的发展规律。随着人类对客观世界认识的日益深入，形成了揭示教育规律和教育、教学基本原理和方法的教育学。人类对教育这一社会现象认识的深化，又出



现了探讨教育领域各方面的特殊规律、特殊原理和方法的许多教育学科,学校管理就是其中之一。

学校管理作为一门独立学科,区别于一般教育行政学,它是以前普通学校管理的原则、制度和办法作为自己的研究对象的,其主要内容是:管理学校的基本原则、学校的组织机构、教师、教学工作、思想政治教育工作、体育卫生工作、课外活动、勤工俭学、总务工作、学校各种制度等。

学校管理学同教育学有着密切的联系,它们相辅相成。教育学和学校管理学,都是以教育现象为其研究对象的,都是探讨和揭示教育领域的规律、原则和方法,但是,教育学和学校管理学是两门不同的学科,各自有其独立性,有其不同的具体对象。教育学主要是研究青少年的发展和教育的一般规律、教育和教学的基本原理和方法;而学校管理学则是研究管理学校的原则、制度和办法,揭示管理学校的规律。教育学的科学知识是学校管理学的重要理论基础,而学校管理学的科学知识则又丰富了教育学,印证了教育学上的一般规律和基本原理。

我国近代的学校教育,解放前的旧中国是学习欧美和日本;在新民主主义革命时期,在我党领导的革命根据地,根据革命斗争的需要,对教育实现了根本改革。全国解放后,在原有的基础上,借鉴苏联的经验,对教育制度、教学计划、教材内容、教学方法等进行了重大的改革,学校教育有了很大的发展,积累了丰富的经验,极大地充实了教育学、学校管理学的内容,取得了许多成果。但是,还没有形成我国自己的、比较完整的教育学和学校管理学。当前,在世界范围内,学校教育在社会中的重要地位,越来越为人们所认识,教育科学也有很大的发展。如何改进学校管理工作,才能更有效地提高教育质量,培养更多更好的建设人才,这是学校管理学面临着的一个重要课题。

## 第二节 学校管理的基本原则

社会主义学校的管理，除了遵循一般的教育规律外，还必须坚持社会主义方向。因此，我们研究学校管理时，必须首先明确我们的办学思想。这样，学校工作才不致偏离社会主义轨道。管理学校必须坚持以下几个基本原则：

### 一、坚持党的领导

中国共产党是领导我们事业的核心力量。共产党的领导是我们办好学校的根本保证。

现在，我国已经进入了一个新的历史发展时期。我国人民要发展社会主义经济，建设现代化的、高度民主、高度文明的社会主义强国，教育是实现这一伟大事业的基础。中学教育要为国家培养劳动后备军，为高一级学校培养合格的新生。要完成这个任务，必须加强和改善党对学校工作的领导。

实现党对学校工作的领导，首要的任务是贯彻执行党的路线、方针和政策。各级学校都要坚决执行党的政治路线、思想路线和组织路线；要坚决执行党的教育方针，提高教育质量，培养德、智、体全面发展的人才。

其次，要做好组织工作和宣传工作。党的组织和党员要做好组织群众和宣传群众的工作。要充分发挥行政组织和学校中的共青团、少先队、工会、学生会等群众组织的作用，建立和健全行政指挥系统。不要以党代政，党政不分。校长是学校的主要负责人，全面负责学校的教育、教学和行政工作，要尊重校长的职权，发挥他们的才智。要切实加强干部、教师、职工和学生的思想政治工作，调动他们的积极性，同心同德，把学校办好。共产党员在学校里，必须和党外群众亲密合作，充分发挥他们的积极性和创造性。

第三,严格要求党员发挥先锋模范作用。在执行党的路线、方针、政策,遵守国家法令,维护社会公德,完成学校工作任务,正确处理公私关系等方面,共产党员要成为群众的表率,起带头作用。共产党员要以自己的自觉性、积极性和创造性来团结群众,为提高教育质量而共同努力,取得群众的信任和拥护,成为广大群众的中坚和核心,起骨干作用。共产党员要及时向群众宣传党的方针、政策和决议,并及时反映群众的意见和要求,在工作中,发现和培养人才,把党对群众的关心和群众对党的拥护沟通起来,把党的指示精神和群众的自觉行动结合起来,发挥党员的桥梁作用。共产党员的先锋模范作用,是实现党对学校工作领导的重要条件。

党的基层组织要发挥战斗堡垒作用,对学校工作任务的完成,应当起保证监督作用。要加强党的思想建设和组织建设。要严格党的组织生活,加强党员的教育和管理,提高党员的政治觉悟和业务能力,努力做到又红又专。要做好党的组织工作,并注意在教师中积极慎重地发展党员。

## 二、德、智、体全面发展

使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展,是我国学校一切工作的出发点和归宿,是衡量教育质量的根本标志。

普通中学属于基础教育,用什么样的标准要求中学生,这对我国人才的成长,关系极大。中学处于教育系统的中间阶段,它具有双重任务,但无论学生是就业还是升学,都应让他们在德、智、体几方面都得到发展。坚持全面发展,是学校办学的基本指导思想。根据这一思想,应该对中学生的德、智、体几方面提出具体要求。

在德育方面,要培养学生具有爱国主义和国际主义精神,教育学生拥护中国共产党,拥护社会主义,立志为社会主义事业服务,为人民服务;对学生进行工人阶级的阶级观点、劳动观点、群众观点和辩证唯物主义观点的教育,培养学生的共产主义道德品质和

003793

革命理想，继承和发扬革命的光荣传统和优良作风，反对封建主义、资本主义和其他反动思想的侵蚀，树立工人阶级的世界观。

在智育方面，要使学生在小学教育的基础上，进一步掌握语文、数学、外国语等课程的基础知识和基本技能，逐步具有自学能力和分析问题的能力，具有一定的生产知识，养成爱科学、学科学、用科学的优良风尚。

在体育方面，要使学生身心得到正常的发展，具有健康的体质，培养良好的生活习惯和劳动习惯。

德、智、体是全面发展教育三个紧密联系的方面。德育是要确立为人民服务的方向，智育是要掌握为人民服务的本领，体育则需提供为人民服务的健壮体质，这三个方面统一到学生身上，就是全面发展的社会主义新人。三育之间既互相促进，又互相制约，任何一个方面的顺利发展，都会对全面发展起推动作用；片面强调或削弱其中一个方面，德、智、体就会失去平衡，学生的成长就会受到损害。因此，在管理上要强化三育并重，正确处理思想教育和知识教育，长知识和长身体的关系。

在实际工作中，三育的发展往往是不平衡的，要经常进行调整，在调整中，对德、智、体的某一方面，往往需要特别强调，工作需要有所侧重，这是必要的、正确的。但是，我们在纠正一种偏向的同时，特别要注意坚持全面发展的正确方向，防止可能产生的另一种偏向。

### 三、教学为主

教学是学校的主要工作，要保证以大量的时间，集中主要精力，搞好教学工作，提高教学质量。

实行以教学为主，是由普通学校的社会职能和青少年成长的规律决定的。这也是我们建国以来办学的重要历史经验。

学校是专门从事教育的机构，它的产生与发展，都和传授知识

联系在一起。学校从它产生，一直发展到现代，尽管其教育目的、内容各有不同，教学形式不断发展变化，而学校要教给学生一定的文化知识，则是它们共同的职能。从某种意义上说，学校就是教学之地，和工厂、农村以生产为主一样，学校要以教学为主，否则，就失去了学校存在的意义。

学校通过教学的一系列工作，让学生掌握知识，并培养他们好的品质，增强他们的体质，把德、智、体几方面的教育统一起来，这是青少年成长的一般规律。离开了教学，任何阶级的学校，都不能造就自己的人才。

社会主义的学校，是工人阶级培养人才的场所。工人阶级在取得了政权，并实行生产资料公有制以后，必须把工作的重心转到经济建设上来。这就需要先进的科学技术，需要掌握先进科学技术的建设大军。为了尽快造就人才，学校必须实行以教学为主的原则。回顾我们走过的道路，可以清楚地看到，凡是遵循这一原则，正确处理教学工作和其它工作的关系，学校秩序就稳定，学生的质量就较高，教育事业发展就较快，教育就能较好地为无产阶级政治服务。反之，凡是否定以教学为主的原则，以劳动代替教学，用政治冲击教学，学校秩序就遭到破坏，教育质量就下降，教育事业就无法满足社会主义事业的需要。

党中央和国务院在有关指示中多次强调学校工作要以教学为主。学校应该确立教学为主的思想，并使其成为全体师生员工的牢固信念。

“校长对学校工作应全面负责，但必须以领导教学为中心，使教学工作成为学校的中心任务。”<sup>①</sup>学校的领导干部，特别是校长和教导主任，工作繁重，但是一定要集中主要精力，把学校教学工

---

<sup>①</sup> 中央人民政府政务院《关于改进和发展中学教育的指示》(1954年4月8日)

作搞好。

“教师的根本任务是把学生教好”，<sup>①</sup>学校要保证教师每周有六分之五的时间抓业务，让他们有足够的时间备课、批改作业、进修和作好教育、教学工作。要严格控制非教学活动，教师的政治学习，文体活动和工会生活应该在六分之一的时间里进行。

“学生的主要任务是学习”。<sup>②</sup>学校要保证学生集中精力学好功课。为了贯彻以教学为主的原则，全日制中学要保证全年有九个月的上课时间，一个月的劳动时间，两个月的寒暑假，没有特殊情况，不要任意停课，学校停课应由上级批准，以利于稳定教学秩序，保证教学计划按期完成。

“职工要树立为教学服务、为师生生活服务的思想。”<sup>③</sup>教学工作是学校的第一线，教学行政和总务工作要为教学服务，这是学校工作正常运转的重要条件。

检查学校的教育质量，要德、智、体全面衡量，其中完成教学计划的情况，教学质量的高低，应是最重要的标志。当然，教学质量是指掌握知识的广度和深度，是指驾驭知识的能力，也包括学生受到的思想教育，而不只是分数的多少和升学率的高低。

正确实行以教学为主的原则，不仅要重视教学，还必须全面安排、处理教学和其它工作的关系，防止产生片面性。

教学工作是学校的中心工作，中心工作总是和其它工作联系在一起，没有其它工作的支持和配合，中心工作也不可能搞好。学校工作要有统一的培养目标，各项工作要围绕中心工作进行，不要各搞一套、形成多中心；同时要照顾各项工作的特点，防止中心

---

① 《全日制中学暂行工作条例(试行草案)》第六章

② 中央人民政府政务院《关于整顿和改进小学教育的指示》(1953年11月26日)

③ 《全日制中学工作暂行条例(试行草案)》第七章

工作排挤其它工作。这就需要加强计划性，把教学为主的原则，贯彻到学校全面计划中去，处理好中心工作和其它工作的关系。有了统一的计划，先进行什么工作，后进行什么工作，领导心中有数，就能避免一般工作冲击中心工作，防止产生忙乱现象。有了统一的计划，还能使中心工作和全面工作协调一致，不仅时间上能安排得当，而且内容上也能密切配合、互相促进。

#### 四、民主管理

我国是一个社会主义国家，一切权力属于人民。人民是国家的主人，社会的主人。国家和社会的事务要由人民当家作主，人民享有管理国家和社会各项事业的最高权力。目前我国民主制度还很不完善，只有在改革和完善社会主义经济体制的同时，改革和完善社会主义的政治制度，发展社会主义民主，才能实现四个现代化，才能建设强大的社会主义国家。

实行民主管理是学校管理的一个重要原则。教职工是学校的主人，管理学校是他们的根本权利，在党和国家方针、政策指导下，他们对学校的一些重大问题，应有讨论和决定的权利，对学校领导人，应有监督的权利。在学校实行民主管理，教职工既是管理的对象，又是管理的主体。使全体教职工参加学校的管理工作，就能充分调动他们的积极性，群策群力，共同把学校办好。

过去学校的管理制度，有很多弊病，不利于民主权利的发挥，应当进行适当的改革，建立必要的民主管理制度，保证教职工行使民主权利，讨论和决定学校的重大问题。

在学校实行民主管理，还必须有集中统一指挥。

学校管理工作要讲求效率，要顺利完成教育、教学任务，就要有集中统一指挥。列宁在论述管理工作时，指出领导者对所管的工作完全负责。在工作时间内，在纯粹执行的职能上，对违反劳动纪律的人行使无限的权力。“要求群众无条件的服从劳动过程中的

领导者的统一意志”。<sup>①</sup>

一个学校是一个整体，是一个完整的系统，校内的各个部门，又形成许多小的系统。普通中学在校长下面，设有教导处、总务处、办公室，各处室又设有多种办事机构，按照学科设有教研组，学生有年级，每个年级又分为若干个教学班。学校的管理工作，要使各个部门互相配合，协同动作，使每一项工作的各个阶段、各个环节，互相衔接，具有协调性、连续性，这就需要强有力的领导，统筹全局，集中统一地指挥，才能收到良好的效果。一个学校如同一个交响乐团，不但要有优秀的演奏家，还要有经验丰富有才能的指挥者，所有参加演奏的人，都必须在统一指挥下，按照各自的分工，各尽其责，才能演奏出优美和谐的乐章来。

在学校实行集中统一指挥，包括领导机构的决策和领导者个人的指挥。要使领导人**有职、有权、有责**，纠正那种**有职无权，有权不负责任**的不正常现象。领导人多，多头领导，指挥不统一，是我们学校过去工作效率低的原因之一。

在学校实行民主管理和进行集中统一指挥，是相辅相成，对立统一的，是民主集中制原则的体现。学校建立以校长为首的行政指挥系统，实行统一指挥，决不意味着领导人可以独断专行。校长和各级领导人，必须尊重教职工的民主权利，代表他们的意志，认真执行他们对学校重大问题共同作出的决定。学校领导人要想指挥有力，必须善于集中群众智慧，作出正确的决策，并且要善于把领导意图，变成群众的行动。在制订计划，进行工作，检查总结时，都要虚心听取群众意见，广泛吸收群众参加学校的管理工作。

## 五、科学管理

办好学校，不但要实行民主管理，而且要实行科学管理。

---

<sup>①</sup> 列宁：《苏维埃政权的当前任务》《列宁全集》第二十七卷，第241页



科学管理学校，就是要按照客观规律办事。要求学校工作遵从教育与政治、经济和各种社会现象关系的规律，遵循儿童身心发展的规律，注意儿童的年龄特点和个别差异，在教育教学中，注意各种教育科学所揭示的规律。

学校管理工作要采用科学的管理组织和科学的管理方法。学校的组织机构，会议制度，要科学化，合理化，分工要合理，责任要明确，动作协调，配合默契。科学的管理方法，要求在工作中运用数学的方法，统计分析的方法，及时了解师生工作学习情况，掌握准确的资料、数据，能够充分利用学校设备，广泛开展活动。保证实行集中统一指挥，高效率、高质量完成学校工作任务。

要实现学校管理科学化，就要求学校领导干部、管理人员，善于学习，认真研究心理学、教育学、学校卫生学、教育工艺学、学校管理学等；要勇于探索，善于总结经验，把学校领导工作建立在科学的基础上，实现领导人员专业化、知识化。不能甘当外行，外行是不可能办好学校的。

勤俭办学和依靠教师办学，也是学校管理的重要原则，本书将在有关章节中论述。

管理是一门科学。随着科学技术的发展，管理科学也日新月异，在管理工作中越来越广泛地运用运筹学、控制论、系统工程理论、电子计算机等，实现管理组织、管理方法、管理手段的科学化、现代化。在学校管理中，从教育特点出发，结合我国学校实际，研究运用这些先进的理论和技术，将是我们面临的新课题。