

宋利国 刘继召 著

ZHONG XIAO XUE XUE XIAO GUAN LI DE
LI LUN YU SHI JIAN

理论 与 实践

中小学学校管理的



西安出版社

中小学学校管理的理论与实践

著 者：宋利国 刘继召

西安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学学校管理的理论与实践/宋利国, 刘继召编著.
西安: 西安出版社, 2005. 7
ISBN 7-80712-169-6

I. 中... II. ①宋... ②刘... III. 中小学—学校
管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 078532 号

中小学学校管理的理论与实践

著 者: 宋利国 刘继召
出版发行: 西安出版社
社 址: 西安市长安北路 56 号
电 话: (029) 85253740 85234426
邮政编码: 710061
印 刷: 榆林报社印刷厂
开 本: 850 × 1168 1/32
印 张: 8
字 数: 230 千字
版 次: 2005 年 6 月第 1 版
2005 年 6 月第 1 次印刷
印 数: 1—2000
ISBN 7-80712-169-6/G · 141
定 价: 29.80 元



刘继召 1950年7月生，陕西横山人，大学文化，中共党员，横山县第二中学校长兼党支部书记，中学高级教师，横山县第十四、十五届人大代表及常务委员。曾多次被评为县、市“优秀教师”、“先进教育工作者”、“模范党员”和“十佳校长”等，发表教育教学论文多篇。



宋利国 现年29岁，陕西横山人，中共党员，教育硕士，横山县第二中学教师。目前从事中学教学工作。主要研究方向为中小学学校管理和特殊教育。已在省级以上刊物公开发表学术论文10余篇。现参与全国教育科学“十五”规划教育部青年专项课题的研究，多次获国家、省、市教育教学优秀成果一等奖。

序

以人为本 构建和谐校园

兰继军

本书作者把他们的专著《中小学学校管理的理论与实践》转给我看,我花了一些时间认真地阅读了书稿,觉得这本著作不囿于纯粹理论或经验的阐述,而是把二者有机地结合起来,提高了学校管理的科学性和实践性。

学校教育质量的提高离不开科学的管理和高素质的管理人员,随着教育改革的深入,以人为本、构建和谐校园也成为学校管理中必须贯彻的基本原则,因此加强对学校管理的科学研究也就成为当前教育科学研究的热点问题。长期以来,受应试教育和传统教育观念的影响,学校管理也停留在较原始的水平上。而相对来说,西部的学校管理也存在较多的问题。如何根据西部基层学校的实际情况,吸收国内外先进的管理理念,提高学校育人质量和办学效益,是摆在西部教育理论工作者和实践工作者面前的共同课题。

在这样的背景下,许多教育理论工作者和实践工作者都积极开展西部学校管理的探索。在青年学者宋利国和富有多年教育管理经验的校长刘继召的共同努力下,一部以西部中小学学校管理实践经验为基础而总结出的《中小学学校管理的理论与实践》诞生了。诚然,当前社会处于不断变革之中,竞争日益激烈,生活节奏加快,人际关系复杂,社会大众的观念和价值观都面临着新的选择,这些变革容易引发青年学生心理与行为的严重失调。而中小学阶段的教育则起着重要的调节作用,围绕这一目标,抓好基础教育,实施民主管理,建设和谐校园,有助于促进青年学生健康人格的形成。

《中小学学校管理的理论与实践》的著者们正是在这一理念的指

导下,努力将教育管理实践中的经验总结上升为理论,为我们展示了教师和学校管理人员的成才之路。

“以人为本,构建和谐校园”是贯穿本书的主旨。传统的教育管理强调教师和管理者的权威地位,忽视学生的自主性和独立性,现代教育管理理念则突出学生的主体性,强调以人为本,实施人性化管理。《中小学校管理的理论与实践》从德育、教学、班主任等多个侧面较系统地探讨了将学生作为主体,贯彻一切为了学生的精神,在内容和体系的安排上具有一定的创新性。比如德育管理部分,作者把网络德育写进了专著,网络是一种重要的德育资源,但是它也是一把双刃剑,因此,学校要加强对网络的管理和学生网络知识的教育,只要方法得当,网络就可以为学校德育服务;在教师管理方面,论述了教师的聘任和培养的内容,这是每个学校都必须面临的问题,具有普遍性;在学生管理方面增加了学生的行为问题管理,这是因应当前中小学生学习心理和行为问题日益突出的一个重要学校管理内容;作者把班级管理作为学校管理的一个重要内容加以论述,因为班级是学校的重要基层组织,也是学生成长的主要环境,班级管理的科学与否直接影响学生的身心发展和学业水平的提高。同时,本书特别注重学校管理各方面的评价,这也符合当前基础教育改革的需要。

无庸讳言,本书尚存在一些不完美之处,需要加以改进:如个别章节在内容安排上不够合理,观点的阐述有待于充实与完善,遣词用句还可以进一步锤炼。如果把最后一章的管理经验更多的融入到每个章节中,将使本书更具有说服力。但瑕不掩玉,本书作者在一线从事学校教学管理工作,这样的科研成果来之不易。这种精神和态度值得肯定,也值得我们学习。希望今后西部的中小学能够涌现出更多的学者型、研究型的教师和管理人员。也希望本书能为中小学校管理实践发挥更大的作用,为教育科学研究提供更多的帮助。

2005年5月于陕西师范大学田家炳教育书院

2005年6月于陕西省榆林市钟楼

(作者系陕西师范大学教育科学学院心理系主任、副教授、硕士生导师,在读博士)

前 言

我国当前正在进行新一轮的基础教育改革,新课程理念深入人心,这必将进一步促进基础教育的发展。但是基础教育改革其中重要的一环就是管理理念的创新、管理体制的改革和管理水平、质量的提升。可以这样讲,我国目前中小学学校管理还存在诸多问题和矛盾,不加以解决就无法根本保证基础教育改革的顺利推进。

我们看到,我国的学校管理还存在以下不足:一是粗放型学校教育工作模式直接造成教育质量低劣和效率低下。这种粗放型的学校管理模式只适应经济落后,生活贫困,交通、文化闭塞,国民教育总体程度极低时期完成普及教育任务的要求。在我国社会政治、经济、文化等各方面都发生了巨大变化且社会文化呈多元化的当前大环境下,“粗放型”模式完全不能满足社会普遍对中小学学校教育工作较高质量的要求和需求,并造成很多社会性问题;二是文化课教育质量方面的低水平,低效率问题。粗放型模式在学校教育、教学和管理工作中具体表现为教师工作过程、环节和方法上的非理性、低水平和低效率。在行为特征上,教师的教育、教学和管理工作中任意性和随意性非常大,合理与非理、科学与蛮干、自觉与盲目、循规与违规、合法与违法、细致与粗糙等事物的两极情况相混杂,不利于教育教学质量的提高;三是对学生的教育、管理工作缺乏以人为本。中小学校本应该成为所在的区域(社区)社会先进文化发展的积极导向,但是学校工作的一些失误和不恰当的做法影响了学校的社会声誉和培养人的职能的充分展现,依法办学困难重重;四是学校教育工作评价更多地受应试教育的影响,评价方式未作根本改变,改革教育评价标准已非常必要;第五就是德育工作目标过高、内容空泛、方法单一、脱离实际,学生很少有德育实践和锻炼的机会,学校德育变成了空泛的口头说教,变成了单一的教师课堂教学,教

师和学生把道德成长简单地理解为考试分数。

这本《中小学校管理的理论与实践》是作者在长期的教育管理和教学实践中形成的,是作者教育理论知识、教育管理和教学实践经验的汇总。针对我国学校管理事实上存在的问题,本着“以人为本,全面发展”的育人观,编写了这本管理学著作。我们看到,近几年,在我国出版的关于教育管理方面的书籍很多,自成体系,要想突破,困难非常之大。所以,要写一本读者喜欢的理论专著显然不是易事。我们依据为教育管理实践服务的原则,本着解决问题的态度,编写了这本书,把我国在教育管理中出现的最新理论成果和学校成功的办学经验溶入其中,从而提高了本书解决问题的范围和深度。比如本书增加了一些新的管理成果,如网络德育、教研管理中的校本研究,教师的聘任等。同时,本书还重点论述了学校管理各方面的评价,从而为不断提高和改进学校管理提供依据。

本书的出版得到了横山县第二中学和全体教师的大力资助。刘继召校长审阅了全稿,并调整了部分章节;苗占丰书记对本书的研究提供了力所能及的帮助;陕西师范大学兰继军博士倾力相助,提出许多合理的修改意见;还得到了责任编辑连英的支持,她提出了大量的修改意见,使本书更加完善。在成书的过程中,我的妻子康梅女士对我的生活等各方面无微不至地关怀。没有他们的支持与帮助,本书是难以出版的。在此对他们的辛勤付出和无私奉献致以真挚的感谢!本书还参阅了大量的相关理论著作,谨表谢意!

“初生之物,其形必丑”。由于笔者的理论水平和管理实践经验有限,本书不足之处在所难免,恳请同仁不吝赐教,以便修正并不断改进。

著 者

2005 年暖春



绪 论

正如人类管理的历史与人类社会的历史一样悠久,学校管理活动也与学校同时产生和发展起来。我国从夏朝起就有了学校。《孟子·子滕文公上》载:“夏曰校,殷曰序,周曰庠,学则三代共之,皆所以明人伦也。”到了西周时期,已设有专职的教育官员,出现了较为完备的学校系统。春秋战国时期,官学废弛,私学兴起,孔子开创中国私学之先河,他兼教育者与管理者于一身。齐国所办的“稷下学宫”,则是仕人聚集的场所。到了汉代,逐步设置学官,形成了一整套管理制度。隋唐以后,设国子监统管中央直属学校,这标志着我国中央一级专门学校管理机构的产生,最高长官叫“祭酒”,这是我国古代校长的最初称呼。宋、元、明、清各朝,中央主管学校的部门,学校规模虽有所扩大,但基本上没有什么改变;地方各级主管学校部门的名称和治理方式,渐有变化。近代中国,随着国家一步步沦为半殖民地半封建社会,一些有识之士开始睁眼看世界,在“西学东渐”的过程中,开始学习西方先进的教育文化。1898年在“废科举、兴学堂”的维新运动的推动下,创建京师大学堂,标志着我国现代学制的产生。辛亥革命以后,在教育行政管理方面,清政府撤国子监,设学部,统管全国的教育,形成中央叫教育部,各省叫教育厅,各县叫教育局的体制。建国以后,我们仍沿用这种体制。

我国学校教育在长期的历史演进中,积累了大量的关于学校管理的思想。世界上最早教育专著《学记》对教育的目的、内容、方法,甚至开学、招生都有论述。17世纪捷克著名的教育家夸美纽斯(1592~1670)创立了一套完整的教育理论,对学校管理问题如学制、班级编制、课表、教学秩序等都有较详细的论述。在我国,30年代和40年代,先后出版了一些教育管理学的专著,建国以后,由于众所周知的原因,

这门学科没有受到重视,学校管理主要是照搬苏联模式。建国后,特别是党的十一届三中全会以后,我们把学校管理学看作是一门独立的学科,而且是一门很重要的学科。现在我国学校管理的理论研究已取得了丰硕的成果,学校管理实践也在不断改进。

改革开放以来,随着我国经济等各项事业的发展,基础教育事业也得到了迅猛发展,学校管理工作开始走向科学化、规范化、制度化的道路,有力地促进我国基础教育的全面普及和质量的稳步提高。一些中小学校与时俱进,开拓创新,积累了大量的学校管理理论与实践经验,可以说是“仁者见仁,智者见智”,从不同角度对学校管理的不同方面进行深入研究。我们看到,学校管理千头万绪,而要处理好学校日常事务,非得系统而全面地了解并掌握学校管理的基本理念和具体做法不可,否则就很难把学校办好。虽然各校校情不同,历史沿革不同,办学理念各异,但学校管理是有规律可寻的,一些经验是可以为多数学校服务的。本着这样的思想,我们以横山县第二中学的学校管理实践为蓝本,以前沿的学校管理理论为依托,以创新和改革的精神为动力,本着“全面、实用、前沿”的理念,写了这本专著。

本书各章将会讨论在学校管理实践过程中所涉及到的具体方面,主要包括七个方面:教学管理、德育管理、教师管理、学生管理、班级管理、教研管理、总务管理和校长与中小学校管理。

第一章是教学管理。教学管理是学校管理中最重要方面之一,是学校的中心工作,是学校工作中最经常、最大量、最基本的工作。可以说一所学校教学质量和办学水平的高低在很大程度上取决于教学工作是否得到足够重视和展开。作为学校管理者,必须把大量的时间和精力放在学校的教学管理上,既要了解教学规律,更要在管理实践中不断积累和总结经验,勇于、善于开创学校教学工作的新局面。本章主要探讨了教学管理中的常规管理以及在管理过程中应遵循的原则和注意的问题。比如校长如何正确认识和对待学校的教学工作,如何抓好常规管理及其要求,教务管理的内容及具体规范等。

第二章是德育管理。德育管理是学校管理活动的重要内容。中小学加强德育管理,对于完成各项教育教学任务,实现学校培养人的目标

有着十分重要的现实意义。本章主要探讨了德育方法和实现的途径,考虑到网络对青少年的影响日益扩大,增加了网络德育,这在学校管理方面的理论著作中还很少有。我们试图增加这部分内容以作为一种尝试,希望对学校德育工作的开展提供一些理论指导。对于德育管理评价可能是引导德育的一种重要手段,鉴借相关理论研究,提出了德育评价的五大类 25 个标准。

第三章是教师管理。教师管理是中小学管理的主要内容。教育目标的实现、教学效果的达至都离不开教师的辛勤劳动。本章在充分肯定教师在学校管理中的重要地位的同时,正确表达了教师工作的特点和面对的困境,提出教师如何释放潜能,不断达至成熟,应对挑战。同时,对教师的选拔、培养和评价也是教师管理的重要内容,本章比较详尽地论述了这方面的内容,因为教师选聘、培养和评价是很多学校面对的现实问题,对于教学质量的提高有重要影响,因此,做出重点论述当是情理之中。

第四章是学生管理。学校是育人的机构,学生是教育的对象,学生的健康成长和发展是学校教育的根本宗旨和目标。面对社会环境的变化,学生影响渠道的多面性和复杂性,学校管理必须正视这些影响的客观存在,并提出具体的解决方案。本章主要探讨了学生管理的方法和途径,重点论述了学生的自我管理,尤其在学生管理中应加强常规管理,所以根据横山二中学生管理的实践,列举了一些学生应遵循的行为常规。这对于规范学生行为,实现培养目标具有现实意义。最后,通过评价获得学生发展的具体情况,改进学生管理方法,提高育人质量。

第五章是班级管理。这部分内容在很多中小学学校管理方面的著作中都未涉及,而我们认为班级是学生学习活动进行的最经常的场所,优秀的班级对学生有重大的影响,所以单列一章对班级进行论述尤显必要。本章对班级管理者的选聘和培养、班级活动的开展以及班级评价进行了比较详细的论述,目的在于为班级管理提供一些重要的参考,以便各班级都能成长为一个班风良好、纪律严明、生动活泼的班集体。

第六章是教研管理。之所以要把教研管理作为一章来论述,是因为我们看到学校的可持续发展越来越依赖于学校的科研。现在很多学

校都提出科研兴校的战略,但对于教研很多教师并不是很在行,而对于学校管理者而言,他们的教研意识和方法又会直接影响学校教研活动的开展。本章的重点就放在教师如何开展教研上,比如课题的选择、方法的确定、研究报告的撰写等,尤其是教师要进行校本研究,这是学校发展的生命力所在。

第七章是总务管理。总务工作是学校的一项重要工作,它是开展好各项工作的基础和保证。总务工作搞得如何直接影响学校其它工作的顺利开展。可以说,学校总务工作对学校的教育、教学、科研和生活服务以及保证学校各项工作顺利进行和完成发挥着必不可少的重要作用。本章主要论述了总务管理的原则、方法和内容,并对学校总务管理的评价做出具体说明。

第八章是校长与中小学校管理。这也是本书的点睛之笔。校长是学校的直接指挥者,对学校的发展负有直接责任。可以说,一所好的学校关键在于有一位好的校长,而成功的校长具有哪些特质,他们的领导艺术如何,如何才能成长为一位成功的校长,管理好学校,这都是每一位校长需要探讨和把握的。本章正是基于这样的理念展开论述的。

第九章主要收录了横山县第二中学在教育管理和教学实践过程中积累的优秀教研成果和实践经验的总结。这些理论成果和实践经验对于推进我国基础教育改革,尤其是西部落后地区基础教育发展具有重要的参考价值。

目 录

序	(1)
前言	(1)
绪论	(3)
第一章 教学管理	(1)
第一节 学校必须坚持以教学为主	(1)
第二节 教学管理的原则	(2)
第三节 校长要树立正确的教学观	(4)
第四节 教学管理常规及内容	(8)
第五节 教务管理常规	(14)
第二章 德育管理	(19)
第一节 德育管理概述	(19)
第二节 德育管理方法和途径	(24)
第三节 网络德育	(30)
第四节 德育效果评价	(33)
第三章 教师管理	(41)
第一节 教师的工作概述	(41)
第二节 教师的选聘与任用	(48)
第三节 教师的考核与评估	(54)
第四节 教师的激励与成熟	(65)
第四章 学生管理	(72)
第一节 中小学生的身心发展特点	(72)
第二节 学生管理的组织与实施	(75)
第三节 学生的常规管理	(77)
第四节 学生的行为问题管理	(83)
第五节 学生的自我管理和教育	(87)

第六节 学生的评估	(92)
第七节 学生管理中的几个问题	(103)
第五章 班集体管理	(109)
第一节 班级与班集体概述	(109)
第二节 班级管理人员的选择与聘任	(110)
第三节 班级活动的基本类型和组织方法	(123)
第四节 班级管理的计划、总结和学生操行评定	(132)
第五节 班级管理的评估	(139)
第六章 教研管理	(147)
第一节 教研管理概述	(147)
第二节 教育科学研究的方法和步骤	(149)
第三节 校本研究管理	(158)
第四节 学校教研室建设	(162)
第七章 总务管理	(167)
第一节 总务工作管理的原则	(167)
第二节 学校总务工作管理的内容、方法和组织机构设置.....	
.....	(170)
第三节 学校总务管理的评价	(179)
第八章 校长与中小学校管理	(183)
第一节 学校领导者概述	(183)
第二节 校长的领导艺术	(188)
第三节 校长的专业成长	(192)
第九章 教育管理和教学实践成果展示	(197)

第一章 教学管理

教学工作是学校的中心工作,是学校工作中最经常、最大量、最基本的工作。可以说一所学校教学质量和办学水平的高低在很大程度上取决于教学工作是否得到足够重视和展开。赫尔巴特说:“如果不坚强而温和地抓住管理的缰绳,任何功课的教学都是不可能的。”所以,作为学校管理者,必须把大量的时间和精力放在学校的教学管理上,既要了解教学规律,更要在管理实践中不断积累和总结经验,勇于、善于开创学校教学工作的新局面。

第一节 学校必须坚持以教学为主

自从有了学校,就必然有教师和教学活动。因此,我们可以把教学理解为学校通过有计划、有组织的管理,实现教师的教与学生的学的发展过程,是学校组织的中心任务,是教育学生的基本渠道。这一过程体现着师生之间的双向互动,是主体之间的交往与合作,或者共同成长的过程,旨在培养学生学习的愿望和兴趣,使学生成为知识的挖掘者,并在掌握知识的同时形成一种信念、态度;一种追求、希望;一种道德情操、在教学交往中发展学生的认知能力、社会实践能力和创造能力、形成学生丰富多彩的精神世界。所以,教学是形成全面发展人的基本途径。学校一旦离开了教学活动,其教育目标也将不复存在,学校这一育人场所也将消亡。正因为如此,在任何时代、任何学校,教学始终是决定学校整个生活气氛和方式的主要活动。始终坚持把教学作为学校中心工作,这是学校组织区别于其它组织的特性所在。

同时,我们也看到,一个学校的教学质量直接影响这个学校教育的质量。建国以来办学的历史经验告诉我们,只有始终坚持以教学为主,才能搞好学校的各方面工作,才能真正发挥学校培育人的主战场作用。

我国当前正在全面推进素质教育,这对我国的学校管理,尤其是教学管理带来了前所未有的发展机遇与挑战,新课程改革的深入发展也为传统教学提出了新要求。诚然,我国目前存在教育管理体制不顺、教育投入不足、师资队伍不稳、教育质量不高等一系列问题,一些学校管理者不得不为学校的生存与发展而奔波,看起来不像是一个校长,倒是跑资金、项目的“经理”,而无暇顾及教学,这是一个非常危险的信号。所以,作为学校管理者,必须认清形势,提高认识,多花点心思搞好学校教学,探索实际可行的办学模式,形成学校的特色。这样就可以在市场的冲击下不至于迷失自我,反过来可能成为学校发展的新机遇。有办学成功的学校提出这样的口号,值得思考:“靠质量提高声誉,靠声誉改善创收,靠创收稳定教师,靠教师狠抓质量”。

陕西省横山县第二中学面对近年来学校布局调整所带来的发展机遇,注重形成自己的办学特色,探索出一条“以质量求生存,以信誉求发展”的办学新思路。在校长的亲自带领下,学校全体师生上下一条心,狠抓教学不放松,校长亲自深入教学一线,从而使学校的教学管理精细而不刻板,宏观而不粗糙,建立了一套行之有效的教学管理激励机制,教学质量稳步提高,社会反响强烈,吸引了四面八方的莘莘学子。几年来,学校的办学规模不断扩大,教学质量稳步提高,成为西北地区的一所重点示范学校。每年的入学率、升学率在当地首屈一指。该校的成功生动表明,教学工作是学校一切工作的主线。正如该校校长所言:我没有忘记学校的生命线——教学。

第二节 教学管理的原则

为了促进教学工作的顺利开展,保证教学任务的完成和教学目标的实现,学校管理者在教学管理中应当遵循一些基本的原则。

一、以国家(或省市)统一颁布的课程计划、课程标准和教科书为标准,组织管理教学工作

课程计划、课程标准和教科书是国家(省、市)用以指导学校开展教育工作的基本依据,是保证学校教学工作的社会主义方向,培养合格的社会主义建设者和接班人的根本保证。离开了这“三本书,”学校工作就可能会盲目无果,甚至走向相反。因此,学校管理者要搞好教学管理工作,就一定要认真阅读这“三本书”,并把它始终贯穿于学校管理工作之中。

课程计划是国家根据教育方针和各级各类学校的教学任务和培养目标,制定的教学工作的指导性文件,是国家对学校领导的基本方式和要求。课程计划一般包括培养目标、课程设置(包括课程安排和课程设置)、课程实施、课程评价和课程管理五部分内容。课程计划是学校教学管理者开展教学工作的基本依据。必须按照课程计划的要求开齐、上足各门课程,学校不得随意更改课程计划的内容。但是也有一些学校为了片面追求升学率,任意增加、减少或删除部分课程,这种做法是不允许的。

课程标准是国家根据课程计划的要求统一编写的用以指导教学工作的纲领性文件。它体现了国家对各学科课程教学的基本要求,是编写教材的直接依据也是国家监督和检查学校教学工作的主要尺度。之所以将教学大纲改为课程标准,就是因为教学大纲存在以下几方面的弊端:从目标上,只规定了知识方面的要求;内容偏难、偏深、偏窄,对绝大多数学生来说,要求过高;只强调教学过程,忽视课程的其它环节;“刚性”太强,缺乏弹性和选择性。因此,作为学校教学管理者必须组织教师认真学习课程标准,领会新课标的精神,并在教学过程中全面贯彻,使学生达到课程标准所要求的标准。

教科书是国家依据课程标准,组织编写的供各级各类学校使用的教学用书,也就是“教材”、“课本”。教科书是教学的基本依据,是学生学习的对象,据此评价教师的教学质量和学生的学习效果。学校管理者除了在宏观上管理教师而外,还要经常深入课堂,了解教师对教材的使用情况,并根据实践发展的需要,不断补充新的知识。在教学实践中,有些教师脱离教科书,自编“教材”,或根据升学考试需要任意删改教材内容,这是应该防止和避免的。当然,作为学校管理者还应主动开