



学校教导管理

杨 成 主编

复旦大学出版社



学校教导管理

杨 成 主编

复旦大学出版社，

(沪)新登字202号

学校教导管理

杨 成 主编

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 江苏大丰印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 12 插页 1 字数 312,000

1992年10月第1版 1992年10月第1次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-309-00950-9/G·152

定价: 4.90元

序

教导管理，是学校管理工作最主要的组成部分。教导管理的质量，直接影响着学校的办学水平和成效。因此，中小学校长、教导主任除了认真学习学校管理的基本理论，掌握管理的一般规律、原理和原则外，还必须认真研究教导管理的具体内容，掌握教导管理工作的基本程序和方法。

人类区别于动物的一个显著特点，就是善于制作和使用工具。人们在实践中创造和使用的工具有两类：一类是物质性工具，一类是精神性工具。在劳动过程中，劳动主体作用于劳动客体，不仅要运用一定的物质性工具，而且还要掌握一定的劳动方法和技术，这就是精神性工具。二者缺一不可。教导管理工作是一项相当复杂难度较大的智力劳动。它不仅需要运用一定的物质性工具，而且更需要运用一定的精神性工具。由于我国现阶段教导管理的现代化物质性工具还比较缺乏，因而精神性工具的研究、改进和完善就显得更为重要。《学校教导管理》一书是着重论述教导管理如何掌握精神性工具的专著，为教导管理的科学化作了系统的探讨。

近几年来，有关教育管理的论著，一般比较重视方针、规律、理论问题的探讨，对管理的内容程序和方法的研究，则往往有所忽视，此类专著更不多见。本书的出版，促进了教育管理的研究。其实，教导管理与教育方针、规律、理论有着极为密切的联系。

教导管理为贯彻教育方针提供了必要的保证。我国教育方针

的核心是培养德智体美劳全面发展的社会主义事业的建设者和接班人。这实质上就是学校教育“产品”的规格要求。要塑造这种“产品”，就必须运用科学的教导管理，才能保证教育方针规定的规格要求有计划、有步骤、有章法可循地得到贯彻落实。

教导管理为按教育规律办学提供了规范性的具体措施。科学的教导管理应是人们根据教育教学管理规律而制定出来的合理的行动方式和手段。照此办事就是按规律办学的具体体现。没有这种具体明确管理要求，笼统地讲按规律办学就会使人感到难以捉摸。当然，人们对规律的认识是逐步深入不断发展的，因而教导管理也不是一成不变的，应不断地修正、补充日益完善。

教导管理又是教育管理理论转化为实际行动的“桥梁”。人们应用教育管理理论去规范、设计、调节自己的管理活动，从而逐步获得了一系列比较有效的稳定性的行动规则、程序和方法，在学校管理的基础理论和管理实践之间起着沟通作用。《学校教导管理》一书充分地体现了运用相关教育理论的综合性和操作性特点。我相信，这本书的面世，一定能帮助中小学管理教育教学工作的同志，解决实际工作中的许多问题。在此，谨祝应用本书的同志，结合实际情况，在创造性的工作中取得更加优异的成绩。

周立人

1991年7月于南京师范大学

目 录

第一章 绪 论	I
第一节 教导管理的研究对象与特点.....	1
第二节 教导管理的基本要求与方法.....	5
第三节 学习教导管理的意义与要求.....	12

上篇 品德教育管理

第二章 德育管理（上）	18
第一节 德育管理概述.....	18
第二节 班主任工作.....	21
第三节 少先队、学生会工作.....	30
第三章 德育管理（下）	41
第一节 协调校内教育力量.....	41
第二节 校园文化建设.....	44
第三节 学生家长工作.....	50
第四节 社区教育影响管理.....	55

中篇 教学业务管理

第四章 备课工作管理	58
第一节 备课概述.....	58
第二节 编写学期教学进度计划.....	62

第三节	编写教案	63
第四节	备课工作的指导与检查	67
第五章	课堂教学管理	75
第一节	课堂教学概述	75
第二节	听课艺术	79
第三节	课的分析与评价	85
第六章	课外作业与课外辅导管理	97
第一节	课外作业概述	97
第二节	课外作业管理	101
第三节	课外辅导管理	109
第七章	学业评价管理	113
第一节	学业评价概述	113
第二节	试卷编制常识	117
第三节	测试成绩的分析与评价	130
第八章	技能学科教学与课外活动管理	139
第一节	技能学科教学概述	139
第二节	体育教学与体育课外活动	142
第三节	美育教学与综合美育影响	151
第四节	劳动教学与课外劳动锻炼	155
第九章	教学研究管理	161
第一节	教学研究概述	161
第二节	常规教学工作研究	164
第三节	教育科学研究管理	169
第十章	教学辅助工作管理	177
第一节	图书资料工作	177
第二节	实验与仪器工作	181
第三节	电化教学工作	186

下篇 教务组织管理

第十一章 教务常规工作管理(上)	195
第一节 招生与新生入学工作	195
第二节 编排课程表	200
第三节 编排作息时间表和校历	204
第四节 学期初其他教导管理工作	209
第十二章 教务常规工作管理(下)	227
第一节 期末复习与考试工作	227
第二节 学生品德评定与评比先进工作	234
第三节 毕业年级工作	239
第四节 学期工作总结与假期生活安排	245
第五节 教育教学档案管理	250
第十三章 教师业务管理	262
第一节 教师的工作安排	262
第二节 教师的业务培训	266
第三节 教师的业务考评	274
第四节 实习教师管理	281
第十四章 教导管理组织系统	292
第一节 校长——教导管理的决策者	292
第二节 教导处——教导管理的中枢	296
第三节 教研组、年级组、班级—— 教导管理的基层组织	306
第十五章 学校管理常用公文	312
第一节 下行公文	312
第二节 上行公文	318
第三节 平行公文	322

第四节 专用书信	326
----------------	-----

附录：有关学校教导管理政策法规摘录

国家教委《九年义务教育全日制小学、初级中学 课程计划（试行）》	333
国家教委关于现行普通高中教学计划的调整意见	349
江苏省全日制普通中学学籍管理规定	353
江苏省小学学生学籍管理暂行规定	359
中学生守则	362
国家教委颁发《中学生日常行为规范》（试行稿）	363
小学生守则	367
国家教委颁发《小学生日常行为规范》（试行草案）	368
中小学教师职业道德要求（试行草案）	370
江苏省中小学教师日常行为规范（试行）	371
主要参考书目	374
后 记	375

第一章 绪 论

第一节 教导管理的研究对象与特点

一、教导管理的研究对象

管理是一种社会现象。是人们在社会共同劳动中，为达到预期的目标而进行的一系列的组织、指挥、控制、协调活动。在人们的群体活动中，要想以最少量的时间、人力、物力、财力，达到群体活动目的，获取最佳活动效益，就离不开管理。马克思曾经指出：“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”^①现代社会中，人们的分工越来越精细，在活动中的协作范围越来越大，管理的作用也越来越大。国外有人把科学、技术和管理称为现代社会的“三大支柱”，有人甚至认为现代西方社会及经济的发展“三分靠技术，七分靠管理”。

学校管理是以培养一定社会所需要的合格人才为目标的社会活动。教导管理是学校管理的主要组成部分，是对学校教育教学过程进行组织、指挥、控制、协调的活动。教导管理水平的高低，直接影响着培养人才的质量。无论是物质性产品的生产，还是精神性产品的生产，都有一定的规范要求，都有一定的工作程

^① 马克思：《资本论》第一卷，人民出版社1975年版，第367页。

序，都必须讲究一定的操作方法。这种劳动过程中的规范要求、工作程序和操作方法就是产品的生产工艺。产品的结构越复杂精细，规格要求越高，生产工艺的要求也就越严格越高。教导管理是直接为学校培养人的工作服务的，因此更要讲究科学的管理程序和方法。教导管理工艺，就是具体研究学校教育教学管理中的规范要求、工作程序和操作方法的学习。

中小学中教导管理的内容丰富而广泛。既有以教职员为对象的第一层管理，又有以学生为对象的第二层管理；既有对学生的思想品德教育管理，又有发展学生智力、培养学生掌握科学文化基础知识和基本技能的教學业务管理；既有动态的教育教学活动过程管理，又有相对为静态的教务组织工作管理。为了有条理地介绍教导管理工艺，本书分为“品德教育”、“教学业务”、“教务组织”三篇。品德教育篇侧重介绍班主任工作管理、少先队和学生会工作管理，以及校内外其他教育影响的管理。教学业务篇以教学工作基本工作环节为逻辑顺序，介绍了备课、上课、课外作业和课外辅导、学业评价、技能教学和教学研究等工作。教务组织篇主要介绍了教务常规工作、教职员的业务管理和教导管理的组织系统，同时介绍了学校管理中的常用公文。

其实，教导管理是学校教育教学过程中一种综合性管理活动，各方面的工作相互交叉、相互联系。对学生的思想品德教育是搞好教学工作、完成教学任务、实现教学目标的重要前提；教学业务管理又是促进学生德、智、体、美、劳全面发展，实现教育目的的主要内容；教务组织工作是建立正常稳定的教育教学秩序，保证教育教学质量的稳固基础。因此，品德教育、教学业务和教务组织是教导管理中紧密联系的有机组成部分。

二、教导管理的特点

教导管理是一门研究学校教育教学工作程序和方法的综合性

应用学科，具有综合性、操作性两个显著的特点。

(一) 综合性

无论是物质产品的生产还是精神产品的生产，都应该有一定的理论指导。恩格斯曾经指出：在一切方法的背后，如果没有一种生机勃勃的精神，到头来不过是一堆笨拙的工具。教导管理工作，也必须有正确的理论指导，也需要综合运用多方面的知识，才能生机勃勃。

教导管理综合运用了以下几方面理论和知识：

1. 要运用马克思主义、毛泽东思想。马克思主义、毛泽东思想是指导各项工作的理论基础，也为教导管理提供了正确的指导思想 and 科学的认识论、方法论。在马克思主义、毛泽东思想指导下制定的党和国家的教育方针、政策法规，是开展教导管理工作的准绳。我们的教育是社会主义性质的教育，我们的教育目的是培养德、智、体全面发展的建设者和接班人，为社会主义建设服务。离开了马克思主义、毛泽东思想的指导，教导管理工作就会偏离正确方向，就无法顺利地完 成学校的教育教学任务，就无法全面地实现教育目的。

2. 要运用教育基础理论。教育现象纷繁复杂。要进行科学的教导管理，必须掌握教育和教育管理的基础理论，以此认识研究各种教育教学现象、掌握其客观规律。教育学揭示了学校教育的一般规律，学校管理学对学校管理的规律、过程、原理、方法作了系统的理论阐述，心理学研究了人的心理现象及其一般规律，还有社会心理学、组织社会学等学科揭示的有关原理、规律等，都对教导管理工作具有指导作用。教导管理也只有在这些科学理论的指导下，才能保证它的科学性、合理性。

3. 要运用教育统计学、教育测量学等工具学科知识。在教导管理中，需要对教育教学的工作质量进行测量评价。现代学校管理中最常用的一种方法就是数量统计法。毛泽东同志指出：“对

情况和问题一定要注意他们的数量方面，要有基本的数量分析，任何质量都表现为一定的数量，没有数量，也就没有质量。我们有许多同志至今不懂得注意事物的数量方面，不懂得注意基本的统计，主要的百分比，不懂得注意决定事物质量的数量限制，一切都是胸中无‘数’，结果就不能不犯错误”^①。教育教学质量的评价，受到多种因素影响，常常不能直接从一般的数量关系中得出科学的结论。这就必须运用教育统计学、教育测量学、教育评价等科学知识，对复杂的教育现象进行量化处理和数据分析，才能作出比较客观公正的结论。

4. 各科教学法理论。教学是学校的中心工作，教导管理也以教学管理为中心。熟悉各科教法，掌握学科教学心理，这是取得对各学科教学管理权的重要条件。一个既不了解有关学科的基本知识，又不掌握这个学科教法理论的同志，很难说他对该学科的教学管理有多大的发言权。

（二）操作性

教导管理的又一特点是它的操作性。这是区别于其它教育理论学科的最显著的特点。教育学、学校管理学等教育理论学科，系统地阐述了学校教育及其管理的一般规律、过程、原则、内容及方法，为教导管理提供了理论指导。但是，仅仅记住这些理论知识，缺乏一座将理论和管理实践沟通的“桥”，进行教导管理还是有困难的。教导管理就起到这座“桥”的作用。怎样建设班主任队伍、怎样指导和检查教师的教学工作、怎样编排课程表、作息时间表等，我们不可能在教育学、学校管理学中获得具体的知识，这就是教导管理的职责了。本书在教育科学理论的指导下，总结吸取了目前我国中小学教育教学管理的成就，系统地介绍了教导管理知识，因而具有可操作性这个显著特点。

^① 《毛泽东选集》第四卷，第1442页，人民出版社，1991年6月版。

第二节 教导管理的基本要求与方法

教导管理的水平直接影响着学校的教育教学质量。科学的教导管理应该遵循学校管理的客观规律，掌握以下一些基本要求和一般的管理方法。

一、教导管理的基本要求

(一) 建立正确的管理观念

正常人的有意识行为都受一定的思想观念支配。教导管理是一种有目的、有计划的组织行为，更应自觉地受到一定的思想观念支配。在教导管理中，主要应建立起管理育人观、管理服务观、管理质量观和管理发展观等几个观念。

1. 教导管理育人观。教导管理中一切工作的根本目的是培养社会建设所需要的人才。社会主义现代化，需要德、智、体、美、劳全面发展的建设者和接班人，教导管理工作必须时时、事事、处处围绕实现这个育人目标。学校之内无小事，是说校内的每一个方面、每一件事情都会给学生以某种影响。因此，在教导管理中，要充分考虑每一个规范要求、每一道工作程序、每一种工作方法的教育性。

2. 教导管理服务观。教导管理应该为教师职员服务。教师职员是教导管理的第一层次的管理对象，对教职员的工作业务进行组织、指挥、协调、督促、考核、评价等是教导管理的基本职能。但并不是说学校领导只对他们提出工作任务和要求，更不是站在教职员对立的方面去当一个“我说你干”的监工。领导的责任还要为教职员完成任务提供帮助，解决好“过河的桥或船”的问题，并且带头干、以身作则。在教导管理中特别要对教职员的工作进行指导，培养、提高他们的业务能力，帮助他们解决好工作和业务进修等方面的困难。

教导管理还必须为学生服务。要处处为学生着想，对学生负责。要根据学生的身心发展规律，科学地安排好学生的学习、活动、休息，促进学生身心健康发展。

3. 教导管理质量观。教导管理的主要任务是通过一系列的管理行为，提高学校教育教学质量。管理的成效最终也在教育教学质量上得到体现。这里首先要有强烈的质量意识和正确的质量标准，同时要加强管理过程中的质量控制，注重质量分析，以达到全面提高教育教学质量的目的。

4. 教导管理发展观。随着现代化建设的发展，社会不断地对学校教育和教导管理提出更新更高的要求。科学理论和科学技术的发展，又不断为教导管理提供新的理论武器和管理工具、管理手段。因此，教导管理也不能停留于一个水平上，要有发展的观念，不断学习，不断创新。

（二）遵循学校管理的基本原则

学校管理原则是正确处理学校管理工作中各种矛盾的指导思想，是学校管理工作必须遵循的行动准则和基本要求。教导管理是学校管理的主要组成部分，贯彻学校管理原则也是实施教导管理的基本要求。

不同的学校管理理论体系，也提出了不同的学校管理原则体系。依据学校管理的客观规律和我国中小学现阶段的实际情况，我们认为教导管理应贯彻以下几条基本原则：方向性原则、整体性原则、民主性原则、规范性原则、社会协调性原则和有效性原则。

1. 方向性原则。教导管理必须坚持学校教育的社会主义性质，坚持社会主义办学方向。

贯彻方向性原则要求：

（1）必须坚持马克思主义、毛泽东思想。用马克思主义、毛泽东思想教育师生员工，用马克思主义、毛泽东思想指导教导工作。

(2) 必须贯彻、执行党的路线、方针、政策。以“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”，“教育必须为社会主义现代化服务，必须同生产劳动相结合”为指导思想，开展各项教导管理工作。

(3) 必须拥护和坚持党的领导，自觉接受党对学校教育教学工作的监督、领导。

2. 整体性原则。教导管理必须从学校教育教学的整体出发组织教学力量，安排教育工作、开展管理活动。

贯彻整体性原则要求：

(1) 教导管理目标明确，有整体计划。从学校教育工作的全局出发，统一和协调校内各种教育因素。

(2) 合理安排教学力量。从学校教职员队伍的实际出发，明确分工，协调运转。

(3) 以教学为中心，全面安排管理工作。要把教学工作置于教导管理的中心地位，妥善安排好教导管理的各项工作。校长、教导主任要积极参加教学活动，和教师一起深入研究备课、上课等各个教学环节的工作，不断提高教学质量。

3. 民主性原则。教导管理要充分发扬民主，调动全体教师的积极性，发动全体教职员同心同德、群策群力，共同把学校办好。

贯彻民主性原则要求：

(1) 领导作风要民主。要虚心听取群众意见，制定计划，安排工作，开展活动，切忌主观武断、独断独行、自视高明、脱离群众。

(2) 要尊重依靠教职员。要调动和保护教职员的工作积极性和创造性，充分发挥和依靠教职员的聪明才智，发展教师的积极兴趣，并为他们施展的特长提供条件。

(3) 要培养、尊重学生的自治能力。充分发挥学生组织和学生

骨干的作用，帮助他们建立健全规章制度，组织指导学生开展各种形式的自我教育活动。

4. 规范性原则。教导管理工作应该规范化、标准化、制度化，逐渐形成良好校风，使学生受到潜移默化的影响。

贯彻规范性原则要求：

(1) 建立健全各项规章制度，明确各个岗位工作职责，使教导管理工作、教职员工作有法可依、有章可循。

(2) 要求教育教学工作的各个方面、各个环节都要规范化、标准化。备课、上课、布置和批阅作业都有明确的规范要求。

(3) 要求学校全体成员的思想品德符合社会主义的道德规范。教师遵守职业道德；注意仪表举止；学生遵守行为规范、学生守则；领导以身作则、率先垂范。

(4) 注意校园建设的规范性。校舍布局、规划建设要规范化。校园景点、文化设施，包括橱窗、板报、张贴的布置书写都必须讲究规范。

5. 社会协调性原则。正确处理学校教育与社会影响的关系，利用社会上的积极因素，抵制、消除社会上的消极影响。

贯彻社会协调性原则的要求是：

(1) 做好家长工作。利用各种方式与家长联系，介绍学校教育情况和工作要求，介绍学生的身心特点和教育方法，与家长协同教育好学生。

(2) 发挥社区教育影响的作用。采取各种方法，沟通学校与当地机关、工厂、团体、街道、农村的联系。争取社会各界对学校教育工作的支持、配合。

(3) 组织学生参加社会实践活动，引导学生参加健康的校外活动。分析各种社会信息对学生的影响，利用社会信息中积极的因素，抵制、消除其中的消极影响。

6. 有效性原则。合理有效地利用学校的人力、财力、物力