

ZHONG XIAO XUE TI YU GUAN LI

主编：李跃生 肖桃芳

# 中小学体育管理

中国广播电视出版社

# 中小学体育管理

中国广播电视出版社

# 前 言

中小学教育的目的是培养具有共产主义思想品德、掌握先进科学文化知识、具备强健体魄的社会主义事业接班人。而中小学体育则是其中必不可少的重要组成部分。抓好中小学体育卫生工作,增强亿万中小学生的体质,提高中华民族的整体素质,保证教育目标的实现,是广大教育工作者孜孜不倦的追求。然而,长期以来,中小学体育的管理工作落后于教育事业的发展,影响了整体教育目标的实现。

一九九〇年,经国务院批准,由国家教委与国家体委及卫生部联合颁发的《学校体育工作条例》和《学校卫生工作条例》是建国以来我国第一部学校体育与卫生工作的正式法规。它标志着我国已将学校体育工作纳入到法治管理的轨道。它作为实施科学管理的基础和保证,将日益显示其愈来愈重要的作用。

今逢全国各级各类学校贯彻实施两个《条例》的时机,为了提高对贯彻《条例》的重要意义的认识,提高中小学体育工作科学管理的水平,造就一大批精通管理的人才。我们秉着这一思想,编著了《中小学体育管理》一书。意在为奋斗在中小学体育战线上的管理者提供科学管理的基本知识和方法,以提高管理的科学性,预见性和准确性。加速总体目标的实现。

本书以《学校体育工作条例》的各个部分为主线,结合中小学管理工作各环节展开内容体系。在编写过程中,我们坚持以马列主义的哲学观点和方法论作为其研究工作的行动指南。在总结和概括中小学体育管理工作的普遍经验基础上,结

合现代管理科学的理论知识,把比较普遍的管理方法加以系统化,力图体现中小学体育管理现代化的要求。并针对我国中小学体育管理的实际,追求内容的针对性、实用性。

全书共分十章。绪论和第一章介绍了管理的基本理论;第二、三、四、五、六、七、八、九章从中小学体育管理的各个方面详细叙述了管理的要求、内容和方法。第十章简介了管理评价理论及在实践中的应用。

本书主编李跃生、肖桃芳;副主编吴正先、颜天民。参加编著有:程鹏、葛春林、周波。此外,荆健康、林文弢参加了部分章节的草撰工作。全书由国家教委体卫司曲宗湖同志、人民教育出版社王德琛同志审定。

作为把现代管理理论与中小学的体育管理实践相结合,使其系统化,本书仅仅是首次尝试。因此,一方面限于编著者的水平和经验,这本书有许多需进一步完善之处;另一方面,作为体育管理理论的初步探索,随着科学和社会的进步,定有许多新的发展,望广大读者多提宝贵意见。

本书业已被国家教委、中央电视台、中央人民广播电台选为全国中小学体育管理电视广播讲座教材。

编 著 者

1992年3月于北京

# 序 言

北京体育学院首届国内访问学者编著的《中小学体育管理》一书出版了,这是件值得称贺的事。本书的作者是一批体育教育战线上的青年学者,他们在各自导师的指导下,不仅完成了工作和研究任务,而且热切地希望为我国的体育教育事业多做贡献。因此在完成紧张的科研学习任务之余,他们钻研管理理论,并针对我国中小学体育管理工作的薄弱和理论研究上的不足,集思广议,深入调查研究,根据我国教育现代化的要求和中小学体育管理的实际,合作编著了这本书。这是他们辛勤劳动的结晶和勤奋耕耘的成果,也是在以访问学者身份学习过程中,对学校体育管理专题的一次有益的探索和尝试,其目的是为了提高中小学体育管理的科学水平。按照他们自己的话来说:是“为广大中小学校的体育管理者和体育教师奉献一朵管理园地的小花。”对年青学者来说,这是一种值得称道的精神。

当今世界一般认为现代文明有三大支柱:科学、技术和管理。在科学技术日新月异、飞速发展的九十年代,管理越显示出自身的重要性。中小学体育作为我国教育事业与体育事业的坚定基石和重要组成部分,担负着为社会的进步、经济的振兴培养大批具有现代科学文化知识和强健体魄的合格人才的艰巨任务。因此,深入研究中中小学体育管理就具有现实的指导意义和深远的历史意义。

中小学体育管理是用现代化的管理理论和方法对学校体育的诸方面进行科学管理的过程。是学校体育科学与管理科学之结合。中小学体育管理经历了经验管理、行政管理、科学

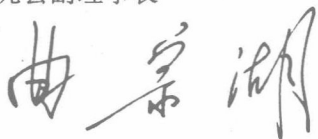
管理三个发展阶段,目前我国正处于由经验管理向科学管理过渡的阶段。中小学体育的科学管理应体现这样一些特点:实践性;即以管理的实践经验作为根基,将管理实践上升为管理理论,理论又回过头来指导实践。如此不断循环、上升、发展,这就是中小学体育管理科学立足的基点和成长的生命力。技术性;在中小学体育管理实践中,既要有理论,又要有技术。即采用行之有效的措施作为管理的支柱,指导管理的实践。艺术性;中小学体育管理的主要对象是人,因此,必须以相当比重来研究做人的工作的领导管理艺术。政策性;即以国家颁发的有关学校体育各种政策、法规为其管理的指导方针和依据,使政策的指导性、规范性和教育性充分的体现出来。综合性;中小学体育管理内容繁多、交错综合,因此管理的任务和过程具有综合性,对管理者来说,要具备综合的管理知识,以求更好地实施管理。

上述这些特点,已贯注在这本《中小学体育管理》之中,它较全面的涵盖了中小学体育管理的各方面。内容新颖,材料翔实,是一本有自身体系特点的学校体育管理著作,对中小学体育工作者来说,具有较强的实用性和一定的参考价值。我认为,可以以此作为学习管理学知识的基本教材,并在实践中加以运用和发展,使中小学体育科学管理理论不断丰富和完善,从而建立较完整的符合我国国情的中小学体育管理体系。

当然,万事开头难。这本书还不免有它不成熟和不足之处,特别是当今正处于改革开放的新时期,进一步研究中小学体育管理,提高中小学体育管理的质量,提高整体教育水平,是每个学校体育管理者和体育教师义不容辞的职责。我们期望随着中小学体育管理实践的不断深入和发展,定能有更多更好的理论和专著来充实中小学体育管理的内容体系。我们

期望这本书能在现代化教育事业和体育事业不断发展的今天,发挥更大的效用,为我国的基础教育事业和体育事业作出贡献!

中国体育科学学会学校体育专业委员会主任委员  
中国教育学会体育研究会副理事长

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '曲', '宋', and '湖' (Qiu Songhu). The style is cursive and fluid.

1992年6月10日

## 绪 论

一切规模较大的直接社会劳动或共同的劳动，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。

——《马克思 恩格斯全集》第 23 卷第 367 页

中小学体育管理，是学校教育的重要组成部分，它遵循中小学体育所固有的规律和理论与实践相结合的原则，实施体育教学的进程，促进学校体育目标的实现。

### 一、研究中小学体育管理的意义

管理，自古有之。它作为一种社会现象伴随着人类社会的产生、发展而逐步形成和完善。在当今科学技术飞速发展的时代，越来越显示其重要作用，已成为现代文明的三大支柱之一，即科学、技术和管理。因此，人们学习、掌握、研究和应用现代管理科学知识的积极性和迫切性愈益强烈。

教育作为国民经济建设的战略重点之一，在社会主义现代化建设中具有重要的地位和作用。中小学体育作为我国教育事业的重要组成部分，要适应“四化”建设的需要，培养合格人才，完成自身的任务其工作是十分艰巨的。因此研究中小学体育管理，不仅具有深刻的理论意义，而且具有重要的实践意义。

#### (一)从宏观方面看，加强中小学体育管理的意义。

据 1990 年初步统计，我国现有小学近 80 万所，中学 10 万余所，可见，基础教育规模之大，范围之广。作为这个大系统

中的一个子系统——中小学体育系统,要使各组成部分形成一个即有统一组织、指挥,又有分工协作的、彼此相互作用、相互补充、相互促进、相互加强的最佳结合,根本的问题是要加强科学管理,以此来提高中小学体育系统的总体效益。

中小学体育是我国体育的基础和重点。现代科学技术的发展,经济的振兴,乃至整个社会的进步,都取决于全民族素质的增强和提高。中小学时期,正是广大青少年长知识、长身体的关键时期,在这个时期对他们进行什么样的教育,打下什么样的身体基础至关重要。然而,部分学校的体育教学与卫生管理机制不够健全,教学中的随意性和盲目性大,比如,在课程表上每周两课、两操、两活动是规范的,而在具体执行上变了样,体育课改自习,课间活动自行安排,课外活动根本不去搞,导致学生身体素质下降。又如,1985年中国学生体质与健康调查结果表明,全国学生的平均视力低下率高达34.26%。其中小学12.69%,中学40.46%。从近几年看,这种状况非但没有明显改变,而且在某些地方越来越严重,直接影响学生德、智、体的全面发展,所以,强化体育管理、加强检查督促、协调各种因素的关系势在必行。

从竞技体育来看,中小学是为优秀运动队输送后备力量的宽厚坚实的基础。目前,我国大多数中小学都建有运动队,有的学校还由此发展成为本地区的重点项目或传统项目学校,有条件的还在校内开设了体育班,其训练的主要任务是向上级输送优秀后备力量,为创造优异运动成绩全面打好身体素质 and 基础。这种业余训练形式的出现,无疑给学校体育管理提出了更高的要求。

(二)从微观方面看,重视中小学体育管理的意义。

一所学校是一个内部与因素繁多的,相对独立的组织体。

如何围绕教育目标,有计划、有组织地协调发展学校中各种因素的关系,需要有一系列管理的职能活动。

首先,中小学体育既是学校教育的重要组成部分也是体育系统的一个子系统。它既接受教育系统的领导,又受体育系统的监督和指导,它具有双重任务。对于上级部门制定的方针、政策和法规,如何贯彻执行,如何统一地反映到学校体育的总体目标上,如何调整德、智、体之间的关系,这些都需要通盘考虑,妥善安排。急需建立一个高效能的管理机构,根据上级有关中小学体育发展战略的指令性决策,结合本学校的实际情况,研究、制定本校体育发展的长期、中期和短期的目标体系,并组织实施,随时加以调节、控制,使学校的体育工作始终处于最佳状态,取得最佳的效果。

其次,中小学体育的发展涉及面很广,在当前体育师资、场地、器材及经费等条件还不能适应学校体育发展需要的时候,更要用科学管理的方法,以最佳最合理的方式和途径,以尽可能少的投入,获得最大的效益。

## 二、中小学体育管理发展的三个阶段

自从人类文明史上出现了学校和这种教育组织形式以后,学校管理问题也就应运而生。中小学体育管理也不例外,它伴随着中小学校管理机制的发展而不断的发展、变化着。人们对中小学的体育管理规律的认识,也是通过实践才逐步发展起来的。纵观其过程,大致经历了经验管理,行政管理和科学管理三种模式的演进。

### (一)经验管理

这种管理模式主要依据管理者的实际经验来管理学校体育。最初的中小学,由于规模小、人数少、体育教学的内容比较单一,管理上缺乏系统的理论指导,因此,管理者在组织体育

活动的过程中,总是以前人或自己成功的经验或失败的教训,作为处理事物或协调各种关系的依据。

经验来源于实践。它曾在中小学体育管理中发挥过一定的积极作用,它是奠定现代管理的重要基础。但是,由于经验是一定时代、一定条件和环境的产物,受时间、条件的制约,总是有一定的局限性。如果我们还用 50 年代、60 年代的经验去管理 90 年代的中小学体育,就不足以保证现在中小学体育管理目标的实现。只有把经验上升为理论,才有普遍的指导意义。

## (二)行政管理

随着教育、体育事业的发展,中小学所承担的任务和管理领域不断扩大,学校结构复杂化程度也越来越高,单凭经验管理学校体育,已不能适应形势发展的需要,而必须制订出一系列的章程、规定、法令、建立一套组织机构,用行政的手段来进行管理。

1953 年 4 月 3 日,教育部颁发了《关于设立体育行政机构的通知》,旨在加强对学校体育、卫生工作的领导,以增强青少年一代的体质,保证师生的健康。1955 年 8 月 9 日,在教育部、国家体委、卫生部联合颁发的《关于改进中小学体育工作的联合指示》中,明确强调中等学校体育工作的领导应贯彻校长负责制。1956 年 7 月 12 日,在教育部的《关于改进小学体育工作的指示》文件中提出,要加强小学体育工作的领导。上级领导机构要设专职体育干部负责小学体育工作,小学体育和卫生工作应列入各级教育行政部门和学校工作计划和总结中。在有条件的省市,可以在小学教师进修学校设立体育教研组等等。说明我国很早就比较重视行政管理。把建立相应的组织管理机构,作为加强学校领导的首要问题来抓。那是因为

组织机构是推动学校管理工作的主体,没有行政组织机构就谈不上有良好的行政管理。

但是,由于行政管理主要是通过各个层次行政机构下达的计划、指令、法规、通报等为管理的依据,以各级行政人员的职务和权力为界限的一种由上至下的领导方式。它要求人们的工作按照一定的行政规程进行着。所以容易造成只按上级指定的岗位工作,或在其分管的组织机构里去工作,而缺乏明确的目标,不能发挥应有的主观能动性,去创造性地工作。再说,平行单位之间或者由于其所处地位的限制,或者由于本位主义影响,彼此间易发生矛盾。比如,一个体育教师既属体育教研组领导,又受年级组管,当年级组和体育教研组同时都要求某一教师执行任务时,一旦处理不当,工作易受影响。

因此,随着各级行政机构职能的逐步发展,在加强中小学行政管理活动的同时,应重视科学研究、督导检查,使学校管理由单纯的行政管理跨入到现代科学管理阶段。

### (三)科学管理

中小学体育的科学管理是中小学教育的必然结果。它主要是以“三论”(信息论、系统论、控制论)和社会学、心理学、教育学、哲学、生理学、卫生学等学科为指导,渗透现代管理的新技术、新方法。

当前,学校体育科学管理的一个显著特征,就是加强学校体育立法。《学校体育工作条例》《学校卫生工作条例》的颁布实施,标志着我国学校体育工作进入了法规化、制度化的阶段,是实施科学管理的基础和保证。

现代学校体育的科学管理,首先强调各职能机构之间的相互沟通、协调、综合、平衡,以系统目标来调节、完善部门(学校)目标,从而达到全面优化。其次,科学管理把体育过程中的

“人”(管理者、学生)、“物”(场地、器材、设备、预算等)和“体育环境”(程序、指示监督、评价等)三因素结合起来,作为一个系统和整体进行研究。再则,管理者把学生看成是生活在一定社会环境中的“社会人”,而不是如同机器一样的“被动人”;注重对他们进行“全面素质”的教育,从多方面去激发他们的主观能动性和创造性,而不是只知道追求运动强度、技术形式和运动成绩。此外,学校体育的管理者能够运用多学科的知识,对学校体育这个系统进行科学的、合乎逻辑的分析、计算、预测,使定性分析与定量分析紧密结合,提高管理的预见性、准确性和科学性。

从总体来看,尽管我国学校体育管理的科学化程度还比较低,但就上述事实,可以看出,在中小学体育管理中,一股科学管理的风气正在兴起,必将加速中小学体育实施科学管理的步伐。

### 三、中小学体育管理的对象

学校体育管理是指全国性的学校体育事业的宏观管理,主要研究从中央到地方怎样管理各级各类学校的体育工作。而中小学体育管理所研究的对象仅仅是全国的中小学教育系统中的体育部分。从系统的角度划分,它属于子系统的管理;从组织机构形式划分,它属于部门管理。中小学体育管理作为一个子系统或部门管理,形成一个独立的领域,因而,它有自身的客观规律。同理,它也具有不为任何其它子系统所专门研究的对象。

中小学体育管理,是指整个中小学体育的全部管理,它包括国家对中小学的行政管理,以及中小学体育管理者——学校主管体育的领导,教务主任、年级组长、班主任、体育教研组长、体育教师、体育教学辅助人员。对全校体育活动过程的全

面管理。它以党的教育方针、《学校体育工作条例》、《学校卫生工作条例》、《国家体育锻炼标准》、《九年义务教育小学、初中体育教学大纲》、《中学生体育合格标准的实施办法》、《小学生体育合格标准的实施办法》、《中学体育器材设施配备目录》、《小学体育器材设施配备目录》、《国家体育锻炼标准实施办法》,以及教育、体育、卫生部门不同时期对中小学体育、卫生工作的各种意见、指示、通知和规划作为对中小学体育管理的依据。运用科学的理论、方法和手段,按照一定的原理和原则,对中小学体育这个特定部门的内部和外部的各种关系和因素,进行科学的预测规划、组织指挥、监督控制、调整协调、教育激励、创新等一系列综合活动,以取得中小学体育工作全过程的最优化,从而实现整体目标。

中小学体育包括体育教学、课余训练与比赛、课外体育活动、体育卫生、体育科研和场地器材与体育经费等方面工作。其管理范围,按性质划分,主要是人、财、物和信息四大项。中小学体育管理就是要研究和揭示在整个学校体育活动过程中,人、财、物、信息等各要素合理组合和运转的规律。力求做到“人尽其才、财尽其利、物尽其用、信息畅通”。有效地把各方面的力量组织到为实现中小学体育目标的“合力点”上来。

#### 四、中小学体育管理的任务

我国中小学体育管理的任务,是在党和国家教育方针、及其有关政策、法规的指导下,根据中小学管理的规律和中小学体育发展客观情况的要求,科学地组织、控制体育管理的实践;正确处理管理工作中的各种矛盾和冲突;协调人、财、物、信息等各种因素,使学校体育各方面工作持续、稳定、有序、高效率地运转,确保学校体育目的、任务的实现。

中小学体育管理的任务是通过以下几方面的工作来完成

的。

(一)研究中小学体育的整体目标。并根据整体目标确定和落实各管理层和管理者的具体目标,并制订实现目标的有关政策和组织实施方案。

(二)研究制订学校体育发展规划和工作计划,统筹安排校内人、财、物、信息,使之形成最佳组合,力求用尽可能小的消耗取得尽可能大的成果。

(三)不断的改革、完善学校内部体育管理机构,合理,有效地发挥所属各管理部门的职能。及对学校体育工作的指导和检查作用。

(四)做好人的管理工作,合理使用人力资源,充分发挥教师、管理者的积极性和学生的积极性,提高整体的效益。

(五)在研究和总结中小学体育管理实践经验的基础上,运用现代管理的技术、方法和手段,对体育管理过程的诸因素进行最佳的调节、监督和控制,保证管理活动的有效进行。

(六)系统地组织与评价体育教学、课余训练与竞赛、课外体育活动、学校体育卫生等工作。

(七)围绕教学、训练、体育卫生、管理等方面的内容,积极组织中小学体育科研工作。加速实现学校体育科学化、现代化。

中小学体育管理的任务始终贯穿于管理的过程之中,它是依靠学校内部各级管理组织与管理人员的密切配合,并通过一系列的具体管理活动来完成的。

## 五、中小学体育管理的内容体系

中小学的体育管理,包括目标管理、组织管理、计划管理、信息管理及人事管理、物质管理、资金管理等。但是,根据中小学体育工作的实际情况,其管理内容又可具体分为体育工作

的目标,组织机构、教师队伍、体育教学、课余体育训练与竞赛、课外体育活动、体育场地器材与体育经费、卫生工作、科研工作及评价工作等方面的管理。

本书将根据上述十个管理方面为篇章,专题论述中小学体育管理的内容和体系。

## 第一章 中小学体育工作的目标管理

目标,是一切管理活动的依据。围绕确定中小学体育目标和实现目标开展一系列的管理活动就是目标管理。本章通过研究目标管理的产生与发展规律及其基本原理,系统地阐述了中小学体育工作目标的制订、实施及提高目标管理效能的手段和方法,力图把中小学体育工作的任务落到实处,达到预期的结果。

## 第二章 中小学体育的组织机构与管理

组织领导是实施目标管理的重要条件,是实现总体目标的组织保证。它包括学校组织领导机构的建立、各管理层及其人员的分工与职责,以及各层之间的关系协调的原则等。

## 第三章 中小学体育教师队伍的管理

管理,首先要重视对人的管理。教师是中小学体育工作中起主导作用的人,建设一支数量足够、质量较高的师资队伍,是一项具有战略意义的任务。本章拟结合我国中小学体育教师的现状,阐述了教师职责、基本素质、培养和提高,并就管理的内容及方法作了简要论述。

## 第四章 中小学体育教学的管理

教学是学校的中心工作,对体育教学的管理是学校体育管理的最主要的一个方面。其内容包括教学工作计划、教学过程、教学方法、教学常规及对教学质量的评价。

## 第五章 中小学课余体育训练与竞赛的管理

课余训练与竞赛工作是学校体育管理的一个组成部分,对培养体育后备人才,具有重要的意义。其内容包括课余训练计划、组织与实施、训练质量,以及竞赛的组织与计划等方面的管理。

## 第六章 中小学课外体育活动的管理

课外体育活动与体育教学、课余训练相辅相成、共同完成学校体育的目的任务。它围绕《学校体育工作条例》所规定的内容,着重阐述了其计划、组织和质量等方面的管理。

## 第七章 中小学体育经费和场地器材的管理

中小学体育经费和场地器材是开展学校体育工作的必备的物质条件。本章依据《中小学体育器材设施配备目录》的标准,本着少花钱,多办事,办好事,以及开辟多种扩充经费来源的原则,阐述了管理的任务、方法及制度。目的在于科学地管理好和运用好本来就不足的体育经费和较差的场地器材条件。

## 第八章 中小学体育卫生保健管理

本章围绕教育要多出人才,出好人才的总目标,结合学校体育卫生保健工作的特点,研究其整个过程的现象和规律,把体育教学、健康教育、卫生监督、营养促进作为一个系统来加强全面管理,旨在保证其总体目标协调而又顺利地实现。

## 第九章 中小学体育科研工作的管理

中小学体育科研工作是学校教育研究工作的重要内容之一。随着中小学体育事业的改革与发展,科研工作越来越显得十分重要。本章通过简述中小学体育科研的特点与意义,重点介绍了中小学体育科研工作的组织与管理,为体育科研的开展提供科学的管理方法与依据。

## 第十章 中小学体育管理的评价