

学校行政管理

尹吉会 余迥 迟丕振 主编

科学出版社

学校行政管理

尹吉会 余 炯 迟丕振 主编

科学出版社

1997

内 容 简 介

本书从学校教务管理、学校总务管理和学校人事管理等方面全面介绍了学校行政管理的内容、原则和具体方法,对提高中小学校长和教育行政人员的管理水平将大有裨益。

本书可作为中小学校长、教育行政管理人员业务进修或自修用教材。

学校行政管理

尹吉会 余 炯 迟丕振 主编

责任编辑 荣毓敏 韩安平

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

北京市东华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1997年9月第 一 版 开本:850×1168 1/32

1997年9月第一次印刷 印张:5 1/2

印数:1—18 500 字数:170 000

ISBN 7-03-006185-3/G·742

定价: 8.50 元

序 言

中小学校长在发展我国社会主义教育事业中担负着重要历史责任。正如国家教委领导柳斌同志所说：“从某种意义上讲，一个好校长就是一所好学校”。可见，做好中小学校长培训工作，建设一支政治坚定、德才兼备、相对稳定的中小学校长队伍，是全面贯彻落实党和国家的教育方针，改革与发展我国教育事业，不断提高教育质量与效益的一项十分紧迫的战略任务。

近几年，国家教委先后下发了一系列文件，全面、系统地部署了校长培训工作。山东省结合本地实际，扎扎实实地开展了校长培训工作，摸索出了一条中小学校长培训工作新路子。根据国家教委《关于“九五”期间全国中小学校长培训指导性意见》和山东省委组织部、省教委、省人事厅《山东省关于“九五”期间开展中小学校长培训工作意见》，山东省将继续举办全员性、规范性的校长提高培训。“九五”期间的校长提高培训是落实江泽民总书记关于实现教育两个重要转变的需要，是贯彻落实中央“九五”期间十部培训计划，适应教育改革和发展，培养跨世纪高素质教育领导干部的需要。长期以来，受传统计划经济和计划经济体制下传统教育模式的影响，一些学校的领导者养成了墨守陈规的思维定势。社会主义市场经济体制的建立，对传统的教育体制产生了猛烈冲击，校长首当其冲。这就要求我们的校长进一步解放思想，转变观念，注重更新知识，提高能力，增强理论素养，在对学校管理进行客体性调控的同时，更应强调对自身主体性的调控，从而实现领导活动的高效能。要做到这一点，最好的办法就是学习、学习、再学习。

国家教委《关于“九五”期间全国中小学校长培训指导性意见》中规定：中小学校长培训教材要在统一基本要求的前提下逐步实行多样化。为保证培训的质量，防止乱编乱用教材，岗位培训和提

高培训的通用性教材,由国家教委组织编写或择优推荐,各地按需选用。各地可自编或协作编写补充教材。根据这一精神,在国家教委编写中小学校长提高培训必修课教材的基础上,根据山东省校长培训工作的实际需要,我们组织编写了这套提高培训选修课教材,其中包括《现代学校领导研究》、《教育督导简明教程》、《学校行政管理》、《学校美育管理引论》、《自然科学与现代科技概论》、《现代教育改革引论》。为编好这套教材,省教委多次召开研讨会、专家审稿会,各门教材主编、编写人员付出了辛勤劳动。

为中小学校长专门编写一套培训教材,这在山东省尚属首次。教材的出版,无疑对促进中小学校长自身素质及办学育人能力的提高,促进我省基础教育事业的发展具有重要意义。

“学无止境”,希望广大中小学校长在认真学习江泽民同志在纪念中国共产党成立七十五周年座谈会上《关于建设高素质的干部队伍》讲话的基础上,认真学习和阅读这套选修课教材,在理论与实践的结合上努力提高自身素质,做到讲政治,讲学习,讲正气,真正使自己成长为德才兼备、适应教育改革和发展、适应改革开放和现代化建设需要的当代优秀的学校领导干部,为山东省基础教育事业的发展做出自己的贡献。

山东省教委副主任

刘鸣泽

1997年7月1日

前 言

根据国家教委《关于“九五”期间全国中小学校长培训指导意见》及所附的教学计划的精神,“九五”期间校长提高培训的必修课教材由国家教委组织有关各方面力量编写,选修课及乡土教材由各省市自己解决,本书就是受山东省教委中小学校长培训办公室的委托,由济南、青岛两市的部分干训教师和教育管理干部共同编写的。

本书可供各地培训院校选修使用,也可供中小学校长参加提高培训参考使用。本书命名为《学校行政管理》,其主要内容包括学校教务管理、学校人事管理及学校总务管理三大部分。其特点为:一、理论联系实际较好,实践性突出。参编者大部分是从事实际学校管理工作的,在阐述某一问题时,能恰到好处地结合本校本人实际现身说法。二、部分内容似乎超出了某一问题所研究的范围。但由于学校系统存在着错综复杂的广泛联系,对某一问题的探讨离不开对相关问题的研究。所以,尽管有体系不合理之嫌,但也不为过。三、由于参编人员众多,形成了不拘一格,各具特色的文笔风格。基于以上特点,各地干训教师及广大中小学校长在使用本书时要结合本地实际,切不可本本主义。

本书的编写得到了省教委干训办公室的亲切关怀和指导,得到了济南、青岛两市教育学院有关领导的支持和帮助,同时得到了出版社的大力支持,在此一并致以深切的谢意。

参加本书编写的人员有:迟丕振、周强、徐运国、张兆鹏、刘镜恕、赵强、解维新、鲁勇、陶国擎、张应奎、马宗明、孙忠福等同志。

由于我们学识与经验有限,加之执笔人员较多,联系不便而交流不够,虽然尽心尽力撰稿、修改,书中仍不免存在诸多粗疏、偏颇抑或讹误之处,恳请广大中小学校长及专家学者批评指正。 谢谢!

编 者

1997年7月

目 录

第一章 学校教务管理	(1)
第一节 教务行政工作的管理	(1)
一、教学流程的管理	(2)
二、教学流程管理的中心环节——编排课程表	(12)
第二节 教师的业务管理	(16)
一、对教师的教学评估与考核	(16)
二、对教师进修工作的管理	(21)
三、对教师教育科研的管理	(27)
四、教师业务档案管理	(30)
第三节 教师组织结构管理	(38)
一、教研组管理	(40)
二、级部组管理	(43)
三、“主辅兼存”式的组织形式	(47)
第四节 学生管理	(49)
一、学籍管理	(50)
二、招生管理	(51)
三、德育管理	(52)
四、体育管理	(65)
五、劳动教育管理	(67)
第五节 实验管理	(69)
一、实验课的认识	(69)
二、实验管理规范	(72)
三、教学仪器、药品管理	(77)
第六节 图书馆管理	(80)
一、图书馆的性质和任务	(80)
二、图书馆的科学管理	(82)
三、管理体制和机构设置	(83)

四、藏书建设	(85)
五、基本业务建设	(90)
六、读者工作与协作活动	(99)
七、学生教材	(105)
第二章 学校总务管理	(106)
第一节 总务管理概述	(106)
一、总务管理的任务和特点	(106)
二、总务管理的原则	(109)
三、总务管理制度	(111)
第二节 总务管理工作的队伍建设	(114)
一、总务工作人员的基本素质	(115)
二、总务管理人员的选用	(117)
第三节 中小学财务管理	(123)
一、财务管理的任务和方法	(124)
二、预算管理	(125)
三、资金管理	(128)
四、严格财务制度、实行民主监督	(130)
第四节 校产管理	(131)
一、校产管理的意义	(131)
二、校产管理的职责分工	(132)
三、校产管理的注意事项	(133)
四、校园的建设和管理	(135)
第五节 生活管理	(137)
一、积极做好生活综合服务	(138)
二、食堂管理	(139)
三、宿舍管理	(140)
四、安全管理	(140)
第六节 校办企业管理	(141)
一、发展校办企业的必要性	(142)
二、校办企业的特点及其优势	(143)

三、校办企业的管理	(144)
四、在校办企业管理中应注意的问题	(146)
第三章 学校人事管理	(149)
第一节 学校人事管理综述	(149)
一、传统管理模式与社会主义市场经济体系的不协调	(149)
二、人员调配与工资管理	(151)
三、目前学校人事制度改革探索情况	(159)
第二节 学校人事制度改革的几种模式	(162)
一、学校人事制度改革的环境条件	(162)
二、学校人事制度改革的原则	(163)
三、学校人事制度的特征	(166)
四、人事制度改革的内容	(167)
五、几种改革模式简介	(168)
六、人事制度改革的发展方向	(173)
第三节 学校人事工作新进展	(175)
一、职称评审工作	(175)
二、教职工的年终考核	(182)
三、养老保险	(186)
四、教师资格的认定	(191)

第一章 学校教务管理

教学是学校贯彻教育方针、实现培养目标的基本途径,也是学校教育整个系统的中心环节和运转的主轴,学校其他的各项工作都围绕着教学工作这个中心运行,直接或间接地为教学服务。教务行政工作是教学工作管理的重要组成部分。它既服务教学又指挥教学,对办好学校,保证正常的教学秩序,提高教学质量起着重要的作用。

从总体上看,学校教务行政工作管理的主要任务是,具体贯彻、落实党的教育方针和上级教育行政部门交给学校的各项教育任务,实施教学计划,合理组织与安排教学力量,充分发挥教学仪器设备的作用,正确使用教学经费,管理教学档案与学生学籍,组织学生进行生产劳动及各项教育活动,保证教育与教学过程的正常进行,实现学生德、智、体全面发展的培养目标。

第一节 教务行政工作的管理

教务行政工作的管理,是学校行政管理的主要内容,在学校行政管理中处于中心地位。它是指教学管理者在教学系统内部,运用教学的组织机构、政策法规、人员信息等管理手段和工具,根据教学目标和任务的需要,科学、民主地组织和使用教学系统内所属的人、财、物以及时间和信息,做到人尽其才、财尽其利、物尽其用,信息得心应手、时间充分利用,以达到高质量、高效率地实现和完成教学目标和任务的活动过程。

教务行政管理具有管理的一般性质,即科学性和阶级性。前者是由生产力的发展所引起的,它要求合理地组织教学过程,用最新的科学技术知识武装年轻一代,培养出高标准、高素质的人才,以

促进科学技术和社会生产力的发展,它体现了社会生产力发展的客观要求,对每个社会形态都是必要的和相同的,它是教务行政工作管理的共性和自然属性;后者是由不同的生产关系所引起的,它体现了统治阶级的意志,用统治阶级的思想观点、行为准则来培养年轻一代,使之为本阶级的利益服务,维护本阶级的生产关系,它在一定的生产关系下具有特殊性,是教务行政工作管理的个性和社会属性。

教务行政工作的管理还具有管理的一般职能,即也是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能活动构成一个统一的整体,各个环节之间既相互独立、又相互依存。在教学活动的实施中,表现为教与学的过程的全面和深入地展开,因此,做好教务行政工作的管理,就必须加强对教学流程各个环节的组织与指导。

一、教学流程的管理

教学流程管理主要包括教师教的流程管理和学生学的流程管理,如图 1-1 所示:

(一)教师教的流程管理

教师教的流程,主要包括备课、上课、布置与批改作业、课外辅导、学业成绩考核等几个基本环节。教师教的流程管理就是对这几个基本环节的管理,以实现教师教的流程诸环节的规范化。要搞好教的流程的管理,首先必须对教的各个环节提出基本要求,以便于教师按照执行,教学管理者的对照检查和总结奖惩。

1. 备课管理。备好课是上好课的前提。备课一般有教师的个人备课和教研组或年级备课组集体备课两种。个人备课是集体备课的基础,学校领导人员通过看教案及与教师个别交谈等形式对教师的个人备课进行检查。检查前,应对他们的教学情况有所了解,检查时,不仅要发现教师备课中存在的问题,而且还要注意发现、总结、推广教师备课中的经验。对教研组或年级备课组的集体备课的检查,主要是通过集体备课会的形式进行。

为了有效地提高教师个人备课的质量,特提出以下基本要求:

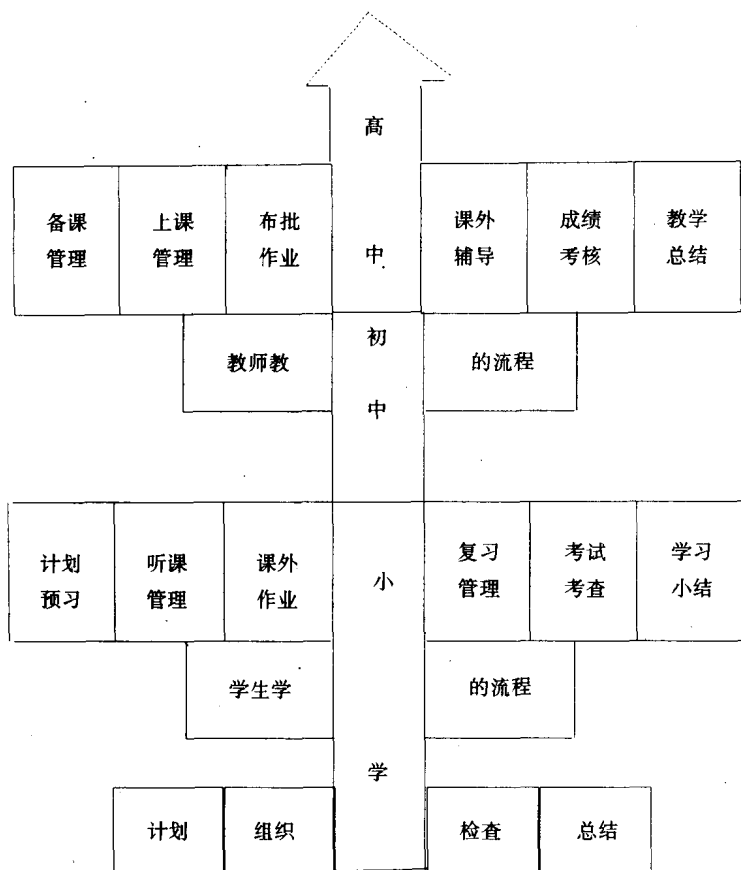


图1-1 教与学的流程管理

(1) 精当把握教学大纲。教学大纲是根据全面发展的教育方针和国家的教育计划制定的,它集中体现着教育培养目标对多个学科的基本要求,体现着教学的基本规律,是指导教学的纲领性文件。教学大纲规定了教学的目的、任务、内容、要求和有关的注意事项,是进行教学的依据和法规。

教师在备课前必须认真学习教学大纲,以大纲为指导,领会教材的编辑意图,注意上下各册的系统性和连续性,从整体上做到心

中有数;力求弄清本门学科在中学或小学阶段教学计划中的地位、作用和所要完成的教学任务,以及它在各年级、各学期、各单元(课题)分别所要完成的教学任务,从而确定准确的教学目的,做出周密的教学安排,抓住教学中的关键问题,突出重点、突破难点,加强基础知识教学和基本技能的训练。

(2) 精巧处理教材内容。教材是教学的主要依据,搞懂弄通教材,是备好课的关键。处理教材,要根据教材特点提出教学设想。首先,要确定明确的目的要求,这是处理教材的核心,是课堂教学的行动纲领,教师必须反复研究,务求明确、具体、符合实际;其次,注意教材所涉及知识的纵向方面的合理处理,哪些知识该讲,哪些知识不该讲,讲到什么分寸,都应周密考虑,不要提前或拖后。

(3) 精雕细镂重点难点。备课的重点,应当在教学大纲的指导下,根据教材本身的特点和学生的实际情况,立足整个知识体系来确定。确定了重点就应该精雕细镂,即教师要花费较多的时间和精力,对重点作深刻、细致、全面的分析,帮助学生透彻地理解,全面地掌握教材。教材的难点是学生学习上的拦路虎,不解决难点,学生就不可能正确、完整地理解教材,因此教师应下大力气把它弄懂弄通,以使学生掌握。应指出的是,重点和难点不是同一概念,要区别对待。

(4) 精要掌握相关学科。现行教材的一个突出特点,就是各学科之间的横向联系越来越紧密。如理科中,物理、化学离不开数学知识,数学课也常涉及理化知识;文科中素有“文史不分家”之说,同时,文理之间的横向联系也越来越多。因此,教师必须掌握相关学科的知识,有目的、有计划地阅读、收集相关学科的材料,从而丰富和促进所教学科的内容。

(5) 精确运用教学参考书。教学参考书是教师备课的好助手,它可以帮助教师拓宽知识面,加深对教材的理解,但如果使用不当,则起消极的作用。教参有两类,一类是知识性的,即与教材有关的一些知识;一类是分析性的,即对教材的分析和讲解。对于前一类,教师应认真地熟悉和掌握,使自己站在高处,讲在实处,以取得

更好的效果。对于后一类,要做到先研究教材、后浏览教学参考材料,比较筛选、择善而从,独立思考、保持个性。

(6) 精心编写课堂教案。教案是教师对课堂上所从事的教学活动、所使用的教学方法、所要达到的教学目的的总体规划,是备课成果的集中反映。按照教案进行教学,可以保证教学的科学性、目的性、计划性,因此教师必须精心编写教案。编写教案无固定的格式,但一般应具备授课题目、目的要求、教学时数、教学过程、板书计划等基本内容。在教案撰写的要求上,要区别不同的课型提出要求,还要兼顾老、中、青教师的特点,分别提出撰写“详案”和“略案”的要求。还应当要求教师在教案后留出适当的空白,以备作“课后记”。

2. 上课管理。上课是课堂教学的基本组织形式,是教学过程的中心环节,其他教学环节都是直接或间接地围绕着课堂教学来进行的。教师主要是通过课堂教学的形式,向学生传授系统的科学知识、发展智力和体力、培养思想品德的,而学生也主要是通过课堂学习的形式获得德、智、体等几方面的发展的。因此,学校领导人员只有抓住上课这个中心环节,搞好上课的管理,充分发挥教师在上课中的主导作用和学生在学习中的主体作用,就能保证学校教学任务的完成,保证大多数学生的学习质量。可见,上课管理是教学工作管理的核心。

(1) 明确一堂好课的标准。即目的明确、内容正确、方法恰当、语言生动、板书规范、组织严密、结构紧凑、双边活动好、教学效果显著。

(2) 狠抓教学基本功。教学基本功是教师在教学活动中所应掌握的最基本的技术和技巧,它是教师深入领会教学目的、科学处理教材内容、巧妙运用教学方法、灵活使用教学语言的内在素质在教学活动中的外在表现。教师的教学基本功主要包括以下几个方面:

教学语言基本功——教学语言是教学信息的载体,是教师完成教学任务的主要工具,是提高教育教学质量的基本教学技能。教

师的语言表达形式是多种多样的,主要有课堂口语,即口头表达;书面语言,即书面文字表达,如板书、批阅作业的批语等;体态语言,即用示范性或示意性语言表达思想。

教师的教学语言具有教育性、学科性、科学性、简明性、启发性和可接受性等特征。教师在运用教学语言时,应注意科学、合理地掌握各教学语言的构成要素。如在教学中,对语音的基本要求是发音准确、规范,吐字清晰、用普通话;语调要注意抑扬顿挫的变化;节奏要注意语调高低、快慢的变化,内容的起承转合,时间要合理分配;响度要注意声音的高低强弱的适当;词汇要注意规范、准确、生动。

教学板书基本功——教学板书基本功是教师运用黑板以凝炼的文字语言和图表等传递教学信息的教学行为方式。板书既是教师应当具备的教学基本功,又是教师必须掌握的一项基本教学技能。独具匠心的板书和板图,既有利于传授知识,又能发展学生的智力;既能产生美感陶冶情操,又能影响学生形成良好的习惯;既能激发学生的学习兴趣,又能启迪学生的智慧,活跃学生的思维。一副好的板书应当具有示范作用、直观作用、引导作用、梳理作用和审美作用。板书的形式很多,从语言的运用来分,有提纲式、语词式;从表现形式来分,有文字式、表格式、图式式;从内容来分,有综合式、单项式;从结构来分,有总分式、对比式、分列式、提示要点式等。在教学中,要根据教学内容的要求,从实际出发,灵活、恰当地使用。教师在教学活动中,要科学地制作板书,做到书写规范、有示范性,语言准确、有科学性,层次分明、有条理性,重点突出、有鲜明性,合理布局、有计划性,形式多样、有趣味性。

教学提问基本功——在现代教学中,课堂提问不仅是一种最常用的教学方法,而且是优化教学过程、增强教学效果所必需的最重要的因素。课堂提问有利于师生间的情感交流、集中学生的注意力、激发学生的学习兴趣、启迪学生的思维。课堂提问具有很大的灵活性,其方式多种多样,可以说是异彩纷呈、美不胜收。从提问的角度和技巧方面看,有正问、曲问、逆问、追问和反问等;从问题

的内部结构形态看,有总分式、层进式、选择式、对比式和插入式等,从提问的思维指向看,又有单维的、多维的等形式。在提问中要做到:精心设计、注意效益性,激疑问难、注意典型性,相机诱导、注意启发性,难易适度、注意科学性,灵活多变、注意趣味性、面向全体、注意广泛性,因势利导、注意创造性。

教学演示基本功——演示是教师在传授知识时结合有关内容的讲解把各种直观教具及实验等陈示给学生观看,把所学对象的形态、特点、结构、性质或发展变化的过程展示出来,是用媒体传递信息的行为方式。在教学演示中,可以使学生获得大量鲜明的、直接的感性认识,以推动学生的理性认识的发展。演示的类型包括实物标本和模型的演示,挂图的演示,幻灯和投影的演示,电影和电视的演示,实验演示等。演示中应注意做到:演示物应有足够的尺寸,演示物的高度和亮度应适宜,教师对演示物的指示要确切,实验操作要有规范性、示范性,对复杂的实验要利用图表帮助学生观察,语言讲解要与演示紧密结合。

教学结课的基本功——结课是教师完成一个教学任务或一堂课的教学任务时所采取的行为方式。结课时,要把学生的注意力引导到某个特定的任务或学习步骤的完成,最佳的方法是在一个问题或一节课的末尾,将问题的论点、要点等简明地交代给学生,使学生掌握问题的实质。结课具有加深印象、增强记忆,指导实践、培养能力,承前启后、自然过渡,质疑问难、发展智力的作用。结课要注意做到:目的明确、言简意赅、富有启发、教育性强、不拖泥带水。

此外,教师教学的基本功还包括教学组织基本功、教学评估基本功、教学导入基本功、教学讲解基本功、教态变化基本功和教学应变基本功等,在此不一一赘述。

3. 布置与批改作业管理。学生作业的布置与批改,是教学工作的有机组成部分,是教学过程不可缺少的重要环节。对于学生理解教材、巩固知识、训练思维、增进智能、培养技能技巧,都有重大作用;同时,还可以帮助教师检查教学效果,了解学生的学习质量。学校领导人员应注意抓好这项工作。

(1) 要指导教师科学地布置作业。科学地布置作业,最主要地是从学科教材的特点和学生的实际出发,做好习题的研究与设计,要求做到精、巧、活;要做出科学的习题的定量研究,使内容适当、难易适中;要防止片面追求“多练”,注意“一题多变”、“一题多解”,使学生综合运用知识;要考虑不同学生的具体情况,分类要求,分层要求。要严格要求学生独立完成作业。禁止抄袭他人的作业。

(2) 严格要求教师认真及时地批改作业。首先,要使教师认识到只有认真检查和批改作业,才能促使学生认真完成作业,提高学生的积极性。其次,又要使教师明白,教师应当把主要精力放在备课和上课上,不要过多地放在学生作业的批改上。批改作业的形式可以多种多样,如全收全批、全收抽批、抽收全批、抽收抽批等,应当借助课代表、小组长、“小先生”,协助教师批改作业。同时,还要强调搞好作业讲评,通过讲评,肯定学生的成绩,指出问题,并提出进一步的要求。对于特别优秀的作业,应予传观;有创见的,应予以表扬、鼓励;敷衍了事的,要令其重做。

4. 课外辅导的管理。课外辅导是教师因材施教、充分满足不同学生的不同需要的有效措施,是课堂教学的必要补充。课外辅导,主要是对学生进行个别指导,其主要任务是析疑释难、启发思维、指导方法。课外辅导的重点对象是基础特别差或智力发展特别好的学生,对前者,着重补好“双基”,打好基础,要耐心细致、不厌其烦、启发鼓励;对后者,要扩大其知识领域,在全面发展的基础上,发挥他们的特长,对他们某一方面的潜在特长重点加以培养,指定有关的参考读物,或组织他们参加兴趣小组的活动。教师要合理地安排课外辅导的时间,既不要挤占学生的自习课时间,教师之间也要注意不“抢占”课外辅导的时间。

5. 成绩考核的管理。学生的成绩考核是学校教学管理的重要工作之一,也是检查教学效果、进一步改进教学工作的重要措施,它能起到督促学生努力学习的作用。学校管理人员要帮助教师正确认识学生学习成绩考核的,并能正确运用这个环节。

成绩考核的方法有二种:考查与考试。考查一般采用的方式