

XIAO XUE GUAN LI WEN DA

小学管理问答

程 志 宏

胡 秉 毅



安 徽 教 育 出 版 社

责任编辑：许振轩

王 玲

封面设计：陈吉林

小学管理问答

程志宏 胡秉毅

安徽教育出版社出版

(合肥市跃进路1号)

安徽省新华书店发行 安徽新华印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张：7.75 字数：168,000

1984年8月第1版 1984年8月第1次印刷

印数：9,000

统一书号：7276·154 定价：0.84元

目 录

一	为什么要加强学校的科学管理·····	(1)
二	领导管理学校必须遵循哪些基本规律·····	(4)
三	如何合理组建小学领导班子·····	(8)
四	小学校长的职责有哪些·····	(12)
五	小学校长需要加强哪些基本修养·····	(16)
六	小学教导主任有哪些职责·····	(20)
七	小学教导主任必须具备哪些基本功·····	(23)
八	怎样制订学校工作计划·····	(27)
九	怎样进行学校工作检查·····	(32)
一〇	怎样进行学校工作总结·····	(35)
一一	小学需要建立哪些规章制度·····	(39)
一二	如何根据教师的工作特点和心理特征 做好思想工作·····	(43)
一三	怎样做各种类型教师的思想工作·····	(48)
一四	怎样对待教师的合理需求·····	(53)
一五	怎样建立一个良好的教师集体·····	(58)
一六	怎样发挥“教代会”的作用·····	(63)
一七	培养小学生的优良品德从哪里着手·····	(66)
一八	培养小学生的优良品德有哪些途径·····	(69)
一九	后进生的不良品德是怎样形成的·····	(74)

二〇	如何做好后进生的转化工作·····	(78)
二一	如何培养良好的校风·····	(83)
二二	怎样抓思想品德课的教学·····	(88)
二三	怎样领导班主任工作·····	(92)
二四	怎样抓少先队的活动·····	(96)
二五	学校教育怎样与家庭教育配合起来·····	(100)
二六	怎样确立正确的教学思想·····	(103)
二七	怎样科学地安排教学力量·····	(106)
二八	怎样领导教研组工作·····	(109)
二九	怎样进行教学管理·····	(112)
三〇	怎样进行教学检查·····	(115)
三一	怎样检查备课·····	(118)
三二	怎样听课与分析课·····	(121)
三三	怎样检查作业·····	(125)
三四	怎样进行教学质量分析·····	(128)
三五	怎样提高教师教学素养·····	(131)
三六	怎样安排教务行政工作·····	(134)
三七	怎样抓开学工作·····	(137)
三八	怎样抓学期结束工作·····	(141)
三九	怎样抓复式教学·····	(144)
四〇	怎样提高领导教学的能力·····	(149)
四一	为什么说学校领导轻视体育是对教育没有入门的表现·····	(153)
四二	领导小学的体育工作要从哪些方面着手·····	(157)
四三	如何根据小学生的生理、心理发展特点	

	开展学校体育工作	(162)
四四	如何处理好学校体育工作的普及与提高的 关系	(166)
四五	如何组织课外兴趣小组活动	(170)
四六	如何抓好学生的生活卫生和学习环境卫生	(174)
四七	在教学方面有哪些卫生要求	(178)
四八	从哪些方面做好小学生的安全工作	(182)
四九	如何领导和管理好学校财务工作	(186)
五〇	学校总务工作如何为教学服务	(191)
五一	规划新建学校及改造老学校要考虑哪些因素	(195)
五二	如何搞好校园的绿化	(200)
五三	县教育局教研室怎样开展教研工作	(204)
五四	县教育局怎样进行教育视导	(209)
五五	县教育局怎样提高小学干部领导水平	(214)
五六	怎样办好中心小学	(217)
五七	县教育局怎样“当家理财”	(222)

附表

表1	全校教学工作计划项目落实情况一览表	(226)
表2	校历表	(227)
表3	总课表	(228)
表4	班级课表	(229)
表5	教师课表	(230)
表6	教学计划表	(231)
表7	教学进度表	(232)
表8	体育教学计划	(233)

表 9	体育课教案表	(234)
表10	复式教学教案表(示例)	(235)
表11	听课记录卡	(236)
表12	考试情况分析表	(237)
表13	教师业务档案表	(238)
表14	班主任工作档案表	(239)
表15	各科成绩统计表	(240)
后记		(241)

一 为什么要加强学校的科学管理

学校领导(个人或集体)通过一定的组织及活动方式,完成一定的任务,达到贯彻教育方针、培养人才的目的,这种过程叫学校管理。这里讲的科学管理,是指学校管理人员自觉地、有意识地运用现代科学理论(如教育学、心理学、生理学、社会学等)研究和处理学校管理过程中的问题,以实现学校管理工作最优化为目标的一种管理方式。科学管理学校的实质是最大限度地调动师生员工的主观能动性,发挥他们的创造才能,最大限度地发挥时间和其它物质的功用,使学校教育更好地为社会主义政治、经济服务。

人类自从有了学校以后,也就在实质上产生了学校管理的问题。随着学校规模的发展和人类文明程度的逐步提高,学校管理大体经历了三个阶段:经验管理、行政管理和科学管理。最初的学校由于规模小、课程单一,学校管理人员仅凭个人的印象和经验判断情况,处理教学事务,这叫经验管理,这是一种带有主观片面性的管理方式。后来,学校规模发展了,课程种类增多了,管理程度比过去复杂了,管理人员开始从教学人员中分化出来,成为专职的管理人员。随着学校组织系统的明确和建立,行政管理代替了经验管理。例如,学校通过各种会议布置教学工作,传达上级机关指示,通过各种规章制度来稳定工作和教学秩序,通过奖惩来调节工作优劣者之间的关系等等。现代的学校由于社会对学校教育的要求越来越高,管理工作中的新问题越来越多,过去的管理方法、手段不够用了,这

时，人们试图运用现代科学理论、科技成果，对人的心理、生理、人际关系等方面进行调查研究和科学测试，找出人的认识、个性、行为方面的某些发展规律，然后以此为依据来改革学校的教育、制订管理措施，这是学校科学管理的最初形式。事实上，社会愈向前发展，科学技术愈向一切领域渗透，科学的管理必然随科学技术的高度发展而趋于完善、成熟。

当前，我国人民正在加速进行四化建设，特别希望早出人才，多出人才。在办学经费短缺、师资条件有限的今天，要实现上述愿望，一个重要方面是改善学校管理，充分利用现有条件、设备，充分发掘一切办学积极因素，使每一所学校的工作机器都能正常地、高效率地运转。我们曾就两所小学进行详细调查，它们办学经费不相上下，教职工数量、质量差不多，学生来源情况相近，但由于两所学校领导的办学指导思想、办学方法不一样，所采取的管理措施迥异，表现出来的办学效果大不相同：一所学校校园内鲜花常开，环境整洁，教学秩序井然，师生、干群关系融洽，教学质量名列该市前茅。另一所学校则与上述情况恰恰相反。这就不能不使人考虑到科学管理学校的重要性、迫切性！

有的同志认为，在小学提科学管理是小题大作。他们过分相信自己的经验和才能，过分迷信和依赖行政手段，殊不知靠老黄历在许多场合下是行不通的了。且不说课程的科学设置、调度，教师积极性的充分调动，德、智、体、美诸育关系的正确处理等老问题至今还未妥善解决，随着形势的发展，新问题又一个接一个地摆到我们面前了。例如，由于计划生育的实施，学生中独生子女的比例越来越大，这些学生的智力状况、个性特征和以前的多子女相比有着很大的差别，对他们采取什么样的管理措施，是值得很好研究的。又如部颁小学教学大纲对各学科的要求是很高的，各科教材内容分量重、难度大，一些现

代科学思想又在不断地向小学渗透，如何使小学生既按质按量地完成大纲规定的学习任务，又要照顾他们的身心健康，让他们在轻松愉快的环境中增长知识、发展能力，这里面也大有学问。还有，象超常儿童和低常儿童的教育问题，幼儿、小学、中学以及小学阶段本身的低、中、高年级教育的科学衔接问题等，都是近年来提出的重要教育课题，也是管理的新课题。面对这些新问题，不进行科学的调查、分析，拿不出科学的管理措施，能行吗？

此外，学校管理不同于其它部门的管理（如工业、农业、商业等）。学校管理的主要对象是人，是有文化、有修养的教师和正在接受教育的朝气蓬勃的学生。由这些高度敏感的个体组成的集体，是一个思想十分活跃的动态的集体。这就决定学校的领导者应具有高超的管理艺术、管理本领。如果我们的领导者用孤立静止的观点和一成不变的老经验、老方式观察问题、处理问题，学校工作就必然要走进死胡同。与此相反，科学的管理，正是要求我们一切从管理对象的实际情况出发，既把师生看成管理的对象，又把师生当作管理的主体，用辩证的、发展的眼光分析、处理管理过程中的问题，提出符合客观实际的管理措施。这是非常符合学校管理的特点的，因而也就成为学校管理的必由之路。

革命导师列宁说过：“我们还需要更多的学习管理工作……要进行管理，就应该熟悉业务，做一个出色的管理人员。”（《列宁全集》俄文第五版第40卷，第222页）一切有志于学校管理工作的同志，在当前这种万马奔腾的大好形势下，不仅要熟悉教学业务，更要熟悉管理业务。要做到这一点，就不仅要努力学习马列主义理论及文化科学知识，还要努力学习教育科学知识和管理科学知识，顽强地探索科学管理学校的规律，为创造新时期学校各项工作的新局面而努力！

二 领导管理学校必须遵循哪些基本规律

任何工作都有一定的客观规律可循。违背了这些客观规律，工作就难以做好。许多学校领导同志经常这样抱怨：“我是眼睛一睁，忙到熄灯，可学校的面貌老是改变不了，教育质量总是上不去，这究竟是怎么一回事呢？”原因当然是多方面的，但据我们所知，不少同志是好心办了坏事，他们在学校管理工作的各个方面自觉或不自觉地违背了一些办学的基本规律。

校长在领导管理学校的过程中究竟要遵循哪些基本规律呢？

(一)必须坚持社会主义的方向，遵循社会主义的经济发展规律。我们是社会主义国家，学校的一切工作必须坚持社会主义的方向。我们根本任务是培养符合一定条件的社会主义建设者。党的教育方针明确指出，应该使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展，成为有社会主义觉悟的、有文化的劳动者。《中国共产党中央委员会关于建国以来党的若干历史问题的决议》进一步提出“坚持德、智、体全面发展、又红又专、知识分子与工人农民相结合的教育方针”。培养符合上述标准的社会主义建设者，是社会主义社会对教育者提出的客观要求，是社会主义各类学校办学的一条总规律。但是在实际办学中，很多同志并不能自觉抵制社会上以及学校内部各种因素的干扰，往往是重一育丢两育或重两育丢一育，不能做到“三育”并重，这样，培养出来的人就不符合“全面发展”的要求，这

就在根本上违背了办学的总规律。

我国目前还是发展中国家，经济还很不发达，办学经费有限，办学条件差，因此，我们必须利用有限的经费和有限的条件设备办好学校。如果我们贪大求洋，大手大脚，照抄照搬外国的“洋设备”、“洋办法”来办学，这是根本行不通的。我们目前在全国范围内还只能提普及小学教育，在城市普及初中教育，孩子只能七岁入学等等，这是为我国当前经济发展状况所决定的。在当前农村普遍实行生产责任制的情况下，如何适应这种新的经济形势，在农村普及小学教育，提高教学质量，这中间有许多新问题要靠我们去探索，去解决。

(二)领导管理学校，必须遵循教育工作的规律。人类自有学校以来，就在不断地探索教育和教学本身的规律。早在两千多年前，我国就有了相当水平的教育专著《学记》，它系统地总结了我国古代的教育经验，对教育作用、教育目的、教学思想和方法，以及教师等各方面都作了比较深刻的阐述，象“教学相长”、“循序渐进”、“藏息相辅”（即课内与课外相结合，学习与游戏相结合）、“长善救失”（培养积极因素，克服消极因素）、“循循善诱”等原则，至今仍有现实意义。现代的学校要较好地完成教育和教学任务，要遵循更多的规律，例如在教学方面，教学内容的科学性与思想性的统一，理论与实际的结合，传授知识与发展能力相统一，教师的主导作用与学生的自觉性、积极性相结合，统一要求与因材施教相结合等等；在政治思想工作方面，集体教育与个别教育相结合，正面教育和纪律教育相结合，对学生的严格要求和尊重信任相结合等等，都是教育工作者特别是学校领导者应该搞清楚并灵活应用到实际工作中去的。

实际上我们身边充满着违反上述规律的事例。有的同志在

毕业班搞突击教学，用半年时间强行把需要学一年的内容灌给学生，然后大搞复习，这是其一；只抓尖子班，忽视大多数学生，只抓高年级，忽视低年级，只开语文、数学课，砍掉音、体、美，这是其二；要学生死记硬背，大搞题海战术，五天一小考，十天一大考，学生为了应付考试，疲于奔命，这是其三；不抓教师备课，不抓课内40分钟的质量，而要教师加班加点，节假日都不休息，表面抓得很紧，实是恶性循环，这是其四；布置教学工作，提出各项指标，对所有班级、学生喜欢“一刀切”，这是其五；……如此等等，不一而足。在思想教育方面，有的同志粗声粗气，吹胡瞪眼；习惯于开大会，作报告，不愿作耐心细致的个别教育；一味地批评、埋怨、指责等等，这些都是和教育规律背道而驰的。

（三）领导管理学校，必须遵循人的心理规律。学校的管理，主要是对人的管理。对人的管理不同于对物的管理，人不仅有活的物体属性，而且有活的精神属性。这就在客观上造成了管理的复杂性。但是人的知、情、意、行，即人的认识、情感、意志和行为活动，也是有规律的，如果我们能了解、掌握和运用这些规律，就可以把许多消极因素转化为积极因素，把一所千百人的学校治理得井井有条。例如，为了调动教职工的积极性，必须首先了解、分析教师的工作动机，而动机又是由需要引起的，因此，在工作中必须考虑把满足教职工的正当需要和实际办好学校的目标结合起来，同时还要引导教职工正确对待一时不能满足的一些需要，自觉调节需要与可能的关系，这样，教师的精神面貌就要好得多。我们还要了解教师由于其工作特点而造成的职业心理状态。如他们重荣誉、重精神享受超过物质享受，他们很敏感，希望得到别人的尊重，喜欢说服，厌恶压服等等。我们在工作中，在和他们的交往中，就要注意到这

些因素。

校长不仅要了解教师的心理,更要了解和研究儿童的心理。苏联著名教育家苏霍姆林斯基指出:“如果你想把学校的领导建立在科学的基础上,你就要亲自进行儿童的研究。”(转引自《外国教育动态》1982年第5期第16页)这位教育家一生教过三千七百名学生,做过三千七百套观察笔记,记录着每一个学生的曲折成长过程、施教措施及其效果,并从中总结出许多规律性的东西,有力地指导了教育、教学活动。这就告诉我们,小学的每一个领导、教师都应该了解儿童、研究儿童,懂得儿童的心理,根据儿童的心理发展规律来做好教育工作。小学生的智力发展和个性形成既有共同的规律,又有个别差异,当我们掌握了这些情况以后,就可以精心组织设计各种教育、教学活动和课余文体活动,促进儿童心理健康地发展,同时也可以避免搞什么“课内损失课外补”、“错一罚十”以及对后进生采用辱骂、斥责、体罚和变相体罚等错误做法。

当然,领导、管理学校要遵循的规律很多,但上面三条是最重要的。

三 如何合理组建小学领导班子

“革命化、年轻化、知识化、专业化”是党中央对各级领导干部的要求，也是对各级学校领导干部的要求。现在，一大批符合“四化”条件的同志走上了学校的领导岗位，这是一件值得庆贺的事。但是，对这批“四化”干部还要进行合理的调配。只有对干部进行合理的组合，才能使一所学校的领导班子象一架精密机器那样，高效能地运转。

我们曾经对一些管理较好的学校进行了调查。总结这些学校的经验，配备小学领导班子应朝以下两个方面努力。

(一)配备干部要少而精。一般说，十个班以下的学校，设一个校长、一个教导主任；十个班以上、十八个班以下的学校，可设校长、副校长、教导主任各一人（也可酌情增加一人）；十八个班以上的学校，可设校长一人，副校长一至二人，正、副教导主任各一人，根据需要也可以设一名总务主任。人少一点有两大好处：1、可以避免由于人多而造成分工重叠或分工过细的现象。例如，两个人分管同一项工作，往往会因权、责不够分明而影响干部积极性的发挥；也可能由于分工过细而束缚干部的手脚。学校的各项工作是紧密关联的，权、责范围过狭，难以使自己分管的工作打开局面。2、可以减少磨擦。人多主意多、热情高，但是人太多了就会走向反面：开会难以形成决议，办事互相推诿、扯皮，行动难于统一。领导管理学校的过程是一个十分活跃的、动态的过程，各人的脾气、个性、习惯在这种动态之中都会以各种形式表露出来，对同一件事、处理同一

个问题总会因这种心理上的差异而产生分歧，人越多，分歧可能会越大。配备干部少一点可以减少这种分歧。

但是，人少必须兵精，即要求组成班子的每一个成员都是优秀的。具体地说，就是要求这些成员年富力强、德才兼备，符合“四化”要求。这样，就能保证每个成员都能独当一面，把自己分管的工作抓起来。否则，有些人的工作搞不了，就可能影响学校整体工作，或者增加第一把手的工作负担。

在接触的许多学校中，有两所学校给我们留下了深刻的印象。一所学校有十八个教学班，领导班子仅由三人组成：一个任校长兼党支部书记，一个业务副校长，一个教导主任，平均年龄三十七岁。另一所学校有三十二个教学班，是一个有一千七百多名学生的大学校，领导成员也不过五人：一个任校长兼党支部书记；两个副校长，一个分管业务，一个分管后勤；两个教导主任，一个侧重抓文科教学兼管学生思想教育，一个侧重抓理科教学兼管文体卫生，平均年龄三十九岁。两所学校的八名领导，六人中师毕业，一人大专毕业，只有一人高中肄业。教导主任过去都是学校的教学骨干。由这些年富力强的人组成班子，加上分工合理，没有一个多余或工作重叠的人，因此管理效率很高，成绩突出，多次受到上级嘉奖。

(二)要有一个合理的智力结构。金无足赤，人无完人。一个人总有这样的长处或那样的短处，有这方面的才能而缺乏另一方面的素质。如果我们合理使用，就可以把各人的“偏才”组成一个集体的“全才”，做到人尽其才，各得其所。配备小学领导班子要注意以下几个方面的组合。

1. 知识的组合。在只设一个校长、一个教导主任的学校，应该一个擅长语文，一个擅长数学。如果在一个学校内同时选拔两名业务干部，应考虑在优秀的语文教师和优秀的数学教师

中各选一名。小学的业务干部最好是一专多能的人。音、体、美、科常等课程在小学也是很重要的，也应该由内行的领导分管。因此，在几个业务干部中，应该考虑选择一名这种各科都懂的人进入班子，这对抓好该校的文体、科技活动有好处。

2. 年龄、阅历的组合。各种年龄的人由于阅历、经验的丰富程度不一样，在管理工作中表现出各自的长处和短处，因此，小学的领导班子应由不同年龄的人组成。在具体选配时，第一把手年长一些，第二把手则应年轻一些，或反之。这样可以使班子长期保持兴旺发达的状况，既能呈现青春的活力，又能审慎立事。

3. 素质的组合。人的精神属性是多方面的，而且差异很大。性格、气质、毅力、兴趣、习惯、风度等各人不一。有人曾作过研究，认为现代各级领导班子（当然也包括学校）应该具备这样四种基本素质，即有自知之明、有不断的进取心、有决断的魄力、有宽容精神。在实际生活中，这四种素质很难同时在一个人身上找到，但作为一个集体，则可以将各人的一部分相互补充。在组建班子时，我们就要考虑到这些因素，将具有不同素质的人搭配开来。例如，第一把手脾气急躁一些，第二把手就应该沉着冷静一些；一个保守一些，另一个进取心就要强些；校长有“耳朵软”的毛病，副校长就要具备“有主见”的优点，如此等等。这样，在工作实践中他们可以互相提醒，稳妥地处理问题。有一所省重点小学的领导班子，在这方面就组合得比较好。校长深谋远虑，稳健细致；副校长头脑机敏，善于钻研，在教学上曾发表过许多有创见的意见；总务副校长虽不善辞令，却脚踏实地，象老黄牛一样地当家理财；两位教导主任都是教学管理上的实干家。这所学校无论是在校风、校纪、校容方面，还是在教学质量、教学改革方面，都一直处在全省学校

的前列，连外国朋友参观该校后也赞不绝口。

4.能力的组合。一个合格的领导者应具备多种能力。这里所指的能力主要是组织能力、政治思想工作能力和教育教学能力。有知识、年龄轻、素质好，并不等于就有了能力。凡学校干部，按理都要有一定的教育教学能力，否则就不能真正成为内行的领导，不会享有真正的威信。而组织能力和思想政治工作能力是干部必备的能力。但在现实中，三种能力各人偏重的程度并不一样：有的人组织能力强些，教学能力弱一些；有的人善于做政治思想工作，而不善于组织指挥集体活动；有的人虽不善言辞，可实干精神强，各项工作都走在教师前边。我们也要把具备各种能力的人调配开来，使班子有一个完整的能力结构。

当我们了解到合理组建班子的重要及如何组建时，我们的教育行政部门就应该知人善任，对人才进行合理选拔和使用。另一方面，对于已经组成班子的学校，由于人的一生都具有可塑性，人的各种知识、能力、素质不是一成不变的，知识可以学习，能力可以培养，素质可以改造，我们完全可以根据现有班子的实际情况进行自我调节。经过一段时间努力，也是可以组成一个比较健全、协调的领导班子的。