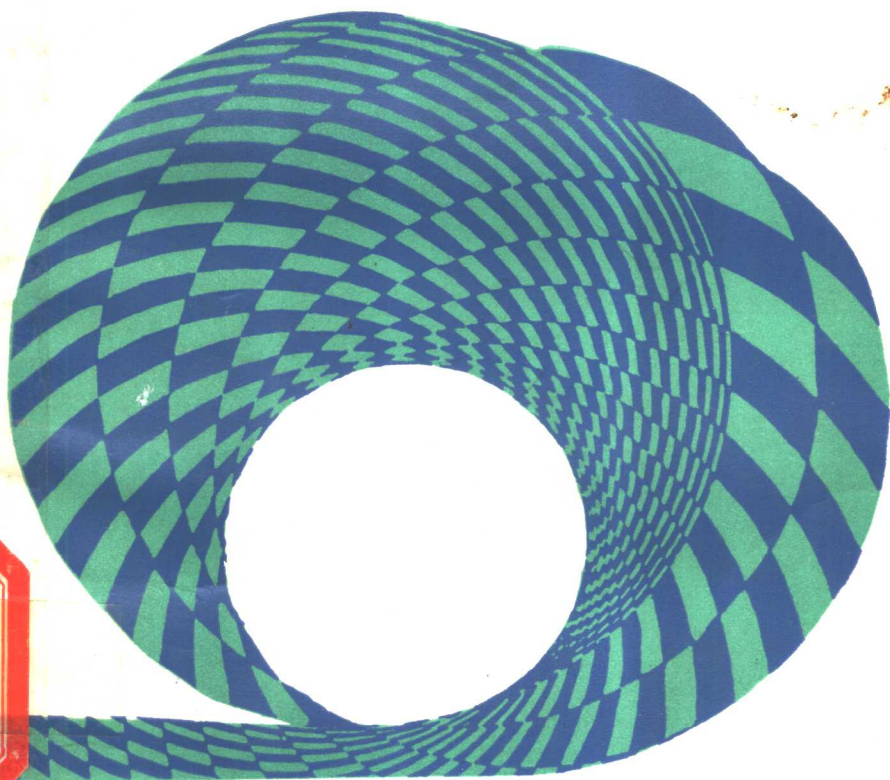


普通教育干部岗位职务培训教程

普通学校实用管理学

北京教育行政学院编著

PUTONGXUEXIAOSHIYONGGUANLIXUE



文化艺术出版社

普通教育干部岗位职务培训教程

普通学校实用管理学

主编	卢元韬	
编者	郭振武	胡俊娟
	贺乐凡	刘秋梅

《普通教育干部岗位职务培训教程》

编 委 会

主 任：贺乐凡

副主任：王 蓓

委 员（按姓氏笔划为序）：

刘丙辛 刘秋梅 卢元锴

米桂山 李 铮 胡俊娟

普 通 学 校 实 用 管 理 学

主 编 卢元锴

文化艺术出版社出版发行

社址：北京前海西街17号

河北省涿水县东风印刷二厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：8.69 字数：218千字

1990年7月第1版 1990年7月第一次印刷

印数：00001~6000册 定价：3.80元

ISBN7-5039-0743-6/G·93

说 明

《普通学校实用管理学》是北京教育行政学院编辑的普通教育干部岗位职务培训教程。

北京教育行政学院自1988年秋开始，受国家教委和北京市教育局委托，连续举办了四期“中学校长岗位职务培训班”。本书的作者都参加了讲授工作。本书是在讲课的基础上，通力合作而成的。

《普通学校实用管理学》的主要内容是教育科学在学校管理中的应用。本书是校长上岗前的培训教材，也是校长上岗后的必备的工作参考书籍。本书主要研究和论述了教育学、心理学、管理学等学科在校长的自我修养和学校管理实践中的综合运用，突出了教材的实用性。同时，为了教材本身的系统性，以及校长在学校各方面管理工作中的完整性，在编写教材过程中，对原有岗位职务培训班的课程内容做了必要的调整和补充。

本书各章撰稿人是（按章节顺序排列）

郭振武（第一、二、十三、十四、十六章）

胡俊娟（第三、四章）

贺乐凡（第五章）

刘秋梅（第六、七章）

卢元锴（第八、九、十、十一、十二、十五章）

普通教育干部岗位职务培训教程，除本书外还包括：马列主义理论教程（一册）；教育理论教程（三册）；教育法规教程（一册）；现代学校管理技术教程（一册）。同时还准备编写若干参考用书。

编 者

1990年4月

绪 言

《普通学校实用管理学》是一门研究教育理论应用的学科。它的主要任务是运用教育学、心理学和学校管理学的理论，指导学校管理的实践。

实践性是本学科的主要特点。《普通学校实用管理》学建立在教育学科基本理论和普通学校管理的实践的基础上，它从普通学校管理的实践出发，以教育科学理论为依据，研究校长的地位、职责、条件、素质和自我修养；研究教师和学生特点及其管理；研究思想品德教育、教学、体育卫生、美育、劳动技术教育、课外活动、总务后勤工作的管理理论和方法；从学校整体出发，研究学校管理中的计划、组织、指挥、控制、协调、检查、总结等职能。

普通学校干部学习《普通学校实用管理学》，要掌握学校管理的基本知识和技能，达到相应岗位职责和规范的要求。干部通过学习，应该确立正确的办学方向，熟悉学校管理过程、原则和方法，了解科学的管理思想，提高管理的能力和水平。

理论联系实际是学习本学科的基本原则和方法，学习要紧密结合实际，加强实践环节，通过调查研究、分析案例、参观考察、总结交流、管理实验和质量评估等活动，促进学用的紧密结合，增强学习的实效。

《普通学校实用管理学》，是为普通教育干部岗位培训而建立的新学科，内容和结构均不甚成熟，盼望读者结合自己的教学和学习实践，提出批评和意见，使其更加充实和完善。

目 录

绪言

第一章 校长（上）	（ 1 ）
第一节 校长的地位和作用	（ 1 ）
第二节 校长的职责	（ 6 ）
第三节 校长的领导艺术	（ 8 ）
第二章 校长（下）	（ 20 ）
第四节 校长的素质	（ 20 ）
第五节 校长的成长	（ 27 ）
第六节 学校领导班子的建设	（ 35 ）
第三章 教师（上）	（ 44 ）
第一节 教师的职责与作用	（ 44 ）
第二节 教师劳动与心理的特点	（ 49 ）
第四章 教师（下）	（ 59 ）
第三节 教师管理的原则	（ 59 ）
第四节 教师管理的方法	（ 61 ）
第五节 教师管理改革与教师培养	（ 66 ）
第五章 学生	（ 71 ）
第一节 学生特点	（ 71 ）
第二节 学生心理	（ 74 ）
第三节 学生管理	（ 79 ）
第六章 德育工作管理（上）	（ 90 ）
第一节 德育与德育管理	（ 90 ）
第二节 德育的组织管理和队伍管理	（ 97 ）
第七章 德育工作管理（下）	（ 107 ）

第三节	德育的常规管理	(107)
第四节	德育的质量考评	(119)
第八章	教学工作管理(上)	(127)
第一节	教学与教学的全面质量管理	(127)
第二节	教学的常规管理	(137)
第九章	教学工作管理(下)	(146)
第三节	教学的指导与检查	(146)
第四节	教学改革及管理	(154)
第十章	体育、卫生工作的管理	(160)
第一节	学校体育的意义和任务	(160)
第二节	学校体育管理	(164)
第三节	学校卫生工作的管理	(173)
第十一章	美育工作和劳动技术教育工作的管理	(179)
第一节	美育管理	(179)
第二节	劳动技术教育工作的管理	(184)
第十二章	课外活动管理	(192)
第一节	课外活动的意义和内容	(192)
第二节	加强课外活动的管理	(196)
第十三章	总务工作管理	(201)
第一节	学校总务管理的意义和原则	(201)
第二节	学校财务管理	(207)
第三节	学校财产管理	(212)
第四节	学校环境管理	(218)
第十四章	计划	(222)
第一节	学校计划的意义和原则	(222)
第二节	计划的种类、内容与制订	(228)
第十五章	组织、指挥、控制与协调	(235)
第一节	组织	(235)

第二节	指挥.....	(242)
第三节	控制.....	(245)
第四节	协调.....	(249)
第十六章	检查与总结.....	(253)
第一节	检查.....	(253)
第二节	总结.....	(261)

第一章 校 长（上）

校长，作为学校的主要领导者，如何在应有的水平上找到自己在学校中的位置呢？亦即如何清醒地认识自己在学校中的地位 and 作用呢？校长的主要职责是什么？校长在管理发展的实践中如何体现出领导艺术？

这一章，我们将研究，论述这些问题。

第一节 校长的地位和作用

校长在学校的行为和活动，既是管理，又是领导。他在管理过程的同时，对人们进行着领导。而领导是高层次的管理。所以，校长在学校中实施的管理不是一般的管理。关于一般领导者在领导活动中的地位和作用。马克思有一段精辟的论述：“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。”

校长在学校中的领导职位决定了他的地位和作用是：

一、校长的主导地位及其指引、推动作用

学校领导活动是领导者和被领导者在统一体中的矛盾运动过程。而领导者是这一运动过程的主导方面。在实行校长负责制的学校内部管理体制下，校长是学校的最高领导者，对学校的办学方向，发展规划以及人事、财务等重大事项有决策权和执行权；学校办得好坏，关键是校长，毛泽东同志曾指出 办学“最

重要的问题是选择校长、教员和规定教育方针。”他把校长摆在“最重要的问题”的第一位。人们常说，有什么样的校长，就有什么样的学校。这在一定意义上说明校长地位的重要。所谓主导，就是事物发展、变化过程中，决定其性质和方向的主要因素。

校长在学校中的主导地位决定了他对学校工作的指引和推动作用。

校长受命于党和人民的委托就任了学校的领导职位，同时也就接受了党和人民赋予他的相应的权力，在其位，要谋其政，为了实现国家规定的培养目标，他要领导全体师生员工认真贯彻党的教育方针，自觉坚持社会主义的办学方向；结合学校的具体情况，拟定发展规划，并通过一系列的计划安排，加以实施。从这个意义上说，校长又是学校的总设计师。他要不断向全校师生指明前进的方向，随时对偏离正确方向的行为加以积极引导；他要在正确的教育思想和管理思想指导下，不断开创学校工作的新局面，引导全校师生向着既定目标前进，这就是校长的指引作用。

推动作用是指校长在引导全校师生向既定目标不断前进的过程中，必须充分发挥作为核心人物的原动力的作用。他不能“等、靠、要”式的工作，而要不断总结经验，提出设想，承前启后，继往开来，不能墨守陈规；他要善于运用动力原理，充分调动教职工的积极性，不断激励全校人员取得新成果，创造新经验，促使学校工作获得新发展。

二、校长的决策地位及其组织、指挥作用

校长在学校中实施领导活动的过程，就是制定决策并组织实施的过程。学校的许多重大事情，当然要经过集体的讨论和研究，但最后“拍板”的是校长，校长有决策权。

校长是学校的主要决策者，同时也是实施决策的组织者。首先，他要建立协调的组织系统，并合理的设置机构；同时，还要

组织分工,给下属授予必要的权力,要合理用人,并使之责、权、利分明;其次,他要把分散的人、财、物、事、信息、环境等诸多因素,把各部门、各方面的力量,在一定的时空内合理地组合起来,使之形成一个有机的整体。

有效的领导不仅取决于科学的决策,而且也取决于正确的指挥。决策是指挥的前提,它为指挥确定目标、指明方向,确立指导思想;指挥则是决策实施的基本手段。如果有了正确的决策,而无有效的指挥,决策目标便不可能完满地实现。指挥得当,会产生正效应,指挥失误,则会产生负效应。所以,校长在实施领导行为的过程中,要努力掌握好指挥艺术,有效地进行指挥。

三、校长的权威地位及其示范、指导作用

权威是权力和威信的结合物。权力是体现职权的一种控制力、影响力,是正式授予的、法定的,即外界赋予的一种力量;威信则是由领导者个人的特殊才能、品格、专长等,在群众中形成的一种威望和信誉,它是领导者的主观表现在群众中所产生的影响力。这种影响力的大小决定于领导者素质水平的高低和业绩的好坏。一般说来,领导者的职权和他所应具备的素质水平应该是相当的,但不同领导者的具体表现则是千差万别的。所以,不同的领导者,尽管都处于相同的领导职位,但威望却不完全等同。

校长的权威地位所产生的影响力主要表现在他的示范作用和指导作用上。校长凭借其职权所表现出的令人敬佩和信赖的高尚品格,超众的才能和专长,会使广大师生心悦诚服,竞相仿效;校长关心爱护师生,建立起与群众的鱼水关系,会赢得师生的爱戴,激发其工作与学习的积极性。这是正向的积极的影响力;反之,如若校长在其位,不谋其政,或者,只知滥施其权,而不知自身素质的修炼提高,与群众貌合神离,甚至公开对立,则会

产生反向的消极的影响力。《论语·子路》中有所谓“上行下效”、“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”句，说的就是这个道理。

指导作用是指校长凭借他的权威地位，在组织管理活动的过程中，通过理论传播，言传身教，或典型示范等手段对下属进行的指点，启发和诱导。校长应深入教育、教学的实践，以体验并掌握实情，并在其中给教师以切实地指导，这里包括端正教育教学指导思想，掌握正确的教育、教学方法，启发、诱导教师深入钻研教材，研究学生，积极探索规律，不断总结经验教训，有所发现，有所前进。这一切，都是校长和教师一起进行的。

四、校长的教育地位及其楷模、带领作用

校长是学校的领导者，管理者，同时，也是教育者。他不仅是一般教育工作者，而且是堪称广大师生楷模的优秀教育工作者。正如苏霍姆林斯基所说，“校长是教师的教师”，“如果你想成为一个好校长，那你首先就得努力成为一个好教师，一个好的教育专家和好的教育者，……而如果你担任了校长职务，便认为凭着某种特殊的行政领导才能就可取得成功，那你还是打消当一名好校长的念头吧！”事实上正是如此，一个校长，处在学校教育教学的领导岗位上，不管他的实际状况如何，他在广大师生心目中的自然现象（理性形象）就是比一般教师更充实，丰富、高明得多，所以，一个好校长，必定是一个好教师。校长的教育地位是由学校的教育职能性质所决定的，而校长的教育地位又决定了他应该而且必须是师生的楷模。他要不断地完善自己，提高自己，在事业心和责任感，在思想品德修养，在博学多识，在执教治学思想、精神和态度，在专业才能，民主作风，教育理论等，各方面始终应成为师生的表率，以自己的榜样形象，带领全校师生为实现学校培养目标而勤奋工作。

带领，即带动和率领，它是以楷模为前提条件和基础的。校长的楷模形象是他做好领导工作的基本条件，但他不能停留于此，他还必须以此为基础，自觉地按照既定的规划或计划向着既定的方向和目标，带领着广大师生和自己一道去努力奋斗。所以，处于教育地位的校长，其楷模作用和带领作用两者不可偏废。二者的自觉结合和统一是校长职能作用的具体体现。

五、校长的公仆地位及其桥梁、服务作用

校长是学校领导，也是人民的勤务员。领导不光有权力的含义，它同时也意味着一种责任。所以，社会主义条件下的各级领导者都应该是社会的负责的公仆。毛泽东同志把领导者称为“人民的勤务员”，把领导工作称为“全心全意为人民服务”，邓小平同志则称做“领导就是服务”，说的都是一个意思。总之，在社会主义条件下，权力是由人民给的，各级领导干部都应把你手中掌握的权力看做是党和人民的信任、委托，而不应看作是某个上级领导者的恩赐，或者，个人的某种才干，某种付出之所得。因而，只对上级某个领导者负责，或只对自己负责。如果领导者不能代表人民利益，不能够忠实地为人民办事，人民终究会收回授予他的权力。

因此，校长在自己的职权范围内，应忠实地当好广大师生的公仆。为广大师生的学习、工作、生活满腔热情地去服务。一方面要在学校教职工和上级领导之间发挥好桥梁作用，从而为有力地实施领导行为创造一个良好的外界环境，搞好学校工作；另一方还要在学校与社会有关单位之间发挥桥梁作用，处理好学校与有关单位的关系，争取多方面的支持与合作。

总之，校长的公仆地位，要求校长树立以服务为核心，以权力、责任、服务三者有机统一为主要内容的服务观。这是马克思主义的科学的领导观。这是正确履行校长职责，实现学校教育任

务的思想基础。

第二节 校长的职责

一、校长职责制定的依据

校长受国家的委托，对外代表学校，对内负责领导和管理全校的教育、教学和行政工作。校长的职责一般由国家制定。

校长的职责决定于党和国家对教育提出的任务、要求和学校领导体制特点与管理的需要。因此，校长职责的制定，首先是依据党和国家在一定历史时期为教育所确定的方针和有关政策。不同的国家或同一国家不同的历史阶段对教育所提出的方针和有关政策不同，校长的职责要求也不一样。建国以来，我国党和政府曾先后颁布过关于中小学校长职责的有关文件，都相应反映了我国不同历史时期，党和国家对教育提出的任务和要求。因此，它们的制定和颁布基本上都是后者对前者随时代变化的不同程度的修订。

其次，要依据学校教育管理的任务、特点和需要。校长是一校之长，是完成学校教育任务，实现培养目标的关键人物，而教育及其管理本身又都有其特殊的规律，显示出不同于其它行业的特点，因此，校长职责的制定必须符合学校教育管理的实际，同时，根据形势的发展变化，学校本身不断发展变化中所提出的新问题，产生的新需要，校长的职责的内容也应不断充实、完善、丰富。

再次，校长的职责也取决于学校领导体制的特点。不同的学校领导体制，校长的职责范围，侧重点也有很大差别。在我国，建国以来，学校领导体制的多次改变，使校长的职责内容也不断变化。所以，校长职责的制定还必须依据学校管理采取什么样的

领导体制。

总之，校长职责的规定，不是固定不变的，而是随社会，时代的不同而有很大差别，随学校教育管理的不断发展而变化。

二、校长的基本职责

校长的基本职责是指贯彻校长领导和管理学校始终的、贯穿的主要职责，它与具体职责相比，具有相对的稳定性，贯彻到校长领导和管理工作的各个方面，是具体职责的根本与核心。根据一九六三年教育部制定的《全日制中（小）学暂行工作条例（草案）》和一九七八年修改的《全日制中（小）学暂行工作条例（试行草案）》以及一九八三年北京市教育局制定的《北京市中学校长职责（试行草案）》，结合目前形势，中小学校长的基本职责应是：全面贯彻党和国家的教育方针，执行上级指示，负责领导学校全部工作，全面完成学校教育任务。

三、校长的具体职责

具体职责是校长的基本职责的具体化，它从学校工作的几个方面明确规定校长应担负的主要责任。同样，根据以上国家颁布试行的有关“条例”以及北京市一九八三年制定的《中小学校长职责（试行草案）》的规定，结合目前形势和学校实行校长负责制的要求，中小学校长的具体职责应是：

（一）全面贯彻党和国家的教育方针和有关政策，执行上级党委、政府以及教育行政部门的指示；

（二）负责领导和组织学校的教学和教育工作；

（三）负责领导和组织体育卫生工作，保护师生的身心健康；

（四）负责领导和组织教职工队伍的培养和提高；

(五)领导总务工作,关心师生生活,管好校舍、设备和经费,搞好后勤服务工作;

(六)负责学校人事工作;

(七)负责组织制定并实施学校发展规划和学年、学期工作计划;建立健全各项规章制度,保证学校的正常秩序;

(八)负责主持校务会议或行政会议;负责定期向教代会报告工作,并接受其审议;主动配合党支部的工作,并接受其监督;

(九)代表学校,做为法人处理学校对外一切事务。

校长的具体职责,也只是就校长的职务本身明确规定一个相应的责任范围,不可能把校长在学校领导和管理活动中的所有职责都包括进去,它只是校长主要职责的扼要概括。

制订校长的职责,有利于校长在负责领导和组织学校的全部工作中,明确自己工作的范围和方向,掌握全局,把握重点,划清层次,有助于校长端正对于领导工作的正确认识,把主要精力和时间放在自己所负责的领导工作上,认真发挥领导职能。一句话,有利于校长干校长的事。有的校长(新任校长居多)勤勤恳恳,事必躬亲,整日忙忙碌碌,但效果不佳,甚至失去了控制局面的能力;还有的校长则把工作推给下属,自己该管的事也让别人去,声明“有事去找主管人员”结果自己似乎成了个多余的人,被人戏称“大松心”。这些情况的出现,当然有多种原因,但与校长职责不明确,有很大关系。

第三节 校长的领导艺术

领导艺术,是领导活动中富有创造性的领导策略和方法。它是领导者的德、才、学、识见之于领导行为的综合体现。校长管理活动的有效性,不仅在于是否掌握了学校管理的基本原理,而且在于能否审时度势,灵活运用这些基本原理。因此,有人说,

管理理论是一门科学，而管理实践则是一门艺术。

校长的领导艺术，涉及的方面很多，这里只就校长如何履行职责的几个主要方面作些论述。

一、确立目标，端正方向

校长面对纷繁复杂的工作，条分缕细的众多的职责，首先抓什么？校长，作为学校的主要管理者，首先应明确并切实把握住的是：党的教育方针所指示的培养目标和社会主义的办学方向。他要善于从学校实际出发，把教育方针所指示的总的培养目标，化为学校管理的具体目标，并取得广大师生的认同。目标指示方向，确立目标就等于抓住了方向。育人的工作是一项非常复杂，细致而又富于创造性的工作，越是如此，越需要人们有高度的自觉性和明确的目的性，而确立目标，把握住正确的方向，这是实现这一点的前提。因为目标不定，方向不明，分散的力量就不会集中起来，达不到使人们的心往一处想，劲往一处使的管理功效；甚至会打乱仗，徒费气力而不见功效。有的校长由于他们的管理工作事实上处于“无目标状态”，整天只知道忙于完成上级委派的“任务”，今天东抓一把，明天西抓一把，工作没有定规，虽是辛辛苦苦，忙忙碌碌，却很少获得显著的实绩。或者目标、方向不对，则费力越大，错误也越大。所以，校长在履行自己的职责时，应首先确定一个正确、适时、可行、最佳的目标。做到时时瞩目的不是过程，而是结果。要善于引导下属人员把注意力集中到所瞩目的目标上来，并为之实现而采取相应的措施，确立目标，端正方向，这是校长的首要职责。

二、统筹全局，抓住关键

统筹全局，即领导者要对各个层次，各个方面的工作进行统筹规划，全面安排，实现思想、意志、目标和行动的统一。首