

G9627/5

小 学

管 理

XIAOXUEGUANLI
GONGZUOJIANGHUA

工 作

讲 话

小学管理工作讲话

华东七省市教育学院干部

《小学管理工作讲话》协作编写组

上海教育出版社出版

(上海永福路123号)

新华书店上海发行所发行 崇明浜东印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8 字数 174,000

1986年4月第1版 1986年4月第1次印刷

印数1—10,000本

统一书号: 7150·3552 定价: 9.98 元

前 言

为了帮助小学管理干部，特别是刚从事小学领导工作的中青年干部，尽快熟悉小学的管理业务，我们编写了这本《小学管理工作讲话》，以供小学干部培训和在职工作者自学参考。

本书是华东七省市教育学院干训部学校管理学教材协作编写组编写的配套教材之一。编写工作是在协作组同志的帮助和支持下进行的，由应坚志、杨一青主编，李家庠、黄云龙为副主编，潘源琛、朱勤民、胡凤岐、董绪功等同志，都给本书的编写提供了许多宝贵的意见。

在编写过程中，我们参阅并引用了一些书籍、报刊的有关资料，又得到了张济正、方天培、楼伟、李承龙、袁佐等同志的热情帮助，在此一并致谢。

小学管理的实践和理论是非常丰富的，而我们的实践经验、学识水平有限，编写这样的《讲话》又是初次尝试，所以，在题材的选择、内容的阐述，以及体例编排等方面，都恐不能满足读者需要，缺点、错误在所难免，恳请读者多多指正。

目 录

第一部分 小学管理概述	(1)
一、小学教育的任务.....	(1)
二、小学教育的特点.....	(2)
三、小学管理的特点.....	(3)
四、小学管理的任务.....	(6)
五、小学管理的原则.....	(9)
六、小学管理的研究方法.....	(12)
第二部分 校长工作	(16)
一、校长的主要任务.....	(16)
二、校长的常规工作.....	(17)
三、学校工作计划的制订.....	(19)
四、校长对教导处工作的领导.....	(26)
五、校长对总务处工作的领导.....	(27)
六、抓好教师队伍的建设.....	(28)
七、乡中心小学校长的工作任务与方法.....	(30)
八、抓好学校工作的总结.....	(34)
九、抓好学校工作档案的建设.....	(36)
十、校长的自身建设.....	(37)
第三部分 教学工作管理	(43)
一、教导主任的主要任务.....	(43)
二、教导主任的基本要求.....	(44)
三、教师工作的安排.....	(54)

四、一个学期几个阶段的教学管理常规·····	(59)
五、建立良好的教学秩序·····	(60)
六、校长、教导主任兼课和听课·····	(61)
七、教师备课的组织·····	(65)
八、教师上课的组织·····	(67)
九、发挥学生是学习的主体的作用·····	(68)
十、教研活动的组织·····	(72)
十一、研究课(公开课、观摩课)的组织·····	(75)
十二、对一堂课的分析评议·····	(76)
十三、期中、期末复习的组织·····	(78)
十四、期中、期末考试的组织·····	(79)
十五、期中、期末考试后的质量分析·····	(81)
十六、学生作业的安排·····	(83)
十七、学生课业负担的控制·····	(85)
十八、课外教学辅助活动的组织·····	(87)
十九、防止流生·····	(88)
二十、复式班教学的组织·····	(89)
二十一、组织教师业务进修·····	(109)
二十二、建立教师业务档案·····	(111)
二十三、总结教学经验和积累教学资料·····	(114)
二十四、做好图书资料工作·····	(114)
第四部分 思想品德教育工作管理 ·····	(117)
一、思想品德教育的目的·····	(117)
二、思想品德教育的内容·····	(117)
三、思想品德教育的原则·····	(118)
四、思想品德教育的途径和方法·····	(120)
五、建立一支思想品德教育工作的队伍·····	(123)

六、思想品德课教学的组织·····	(124)
七、班主任的主要任务、工作方法和自我修养·····	(126)
八、做好后进学生的教育工作·····	(137)
九、做好学生的品德评定工作·····	(139)
十、少先队工作·····	(141)
十一、升旗仪式·····	(149)
十二、校会·····	(150)
十三、晨会·····	(151)
十四、新生的入学教育工作·····	(152)
十五、开展纪律、卫生循环红旗竞赛·····	(153)
十六、组织春游和秋游·····	(153)
十七、进行美的教育·····	(154)
十八、举办小型展览会·····	(157)
十九、组织学生参加劳动·····	(158)
二十、建立奖惩制度·····	(159)
二十一、做好家长工作·····	(160)
二十二、寒暑假活动的安排·····	(162)
第五部分 体育、卫生工作管理·····	(165)
一、小学体育、卫生工作的任务·····	(165)
二、小学体育、卫生工作的组织和领导·····	(166)
三、体育、卫生保健教师的工作职责·····	(167)
四、小学生体育课的组织·····	(168)
五、早操的组织·····	(170)
六、贯彻《国家体育锻炼标准》·····	(171)
七、组织课外体育活动·····	(181)
八、组织运动队·····	(181)
九、组织学生运动会·····	(182)

十、农村小学体育活动的组织·····	(185)
十一、学校体育运动场地和器材设备·····	(186)
十二、学校教学卫生管理·····	(193)
十三、学校生活卫生管理·····	(194)
十四、保护学生的视力·····	(194)
十五、预防和治疗小学生常见病·····	(196)
十六、重视小学生的早餐和课间餐·····	(201)
第六部分 教务工作管理 ·····	(202)
一、教务工作的组织·····	(202)
二、编制校历·····	(204)
三、编排作息时间表、日课表和课间活动表·····	(206)
四、招生和编班·····	(216)
五、学籍管理·····	(217)
六、做好教师值日和领导值周工作·····	(231)
第七部分 总务工作管理 ·····	(233)
一、总务管理的基本要求·····	(233)
二、总务主任工作职责·····	(234)
三、总务处开学时的准备工作·····	(235)
四、组织师生布置校园环境·····	(236)
五、学校主要的教学设备·····	(237)
六、学校财产管理·····	(245)
七、学校财务管理·····	(246)
八、组织勤工俭学·····	(246)
九、总务部门的学期结束工作·····	(248)

第一部分 小学管理概述

一、小学教育的任务

根据党的教育方针,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,是我国各级各类学校的共同要求,也是社会主义学校教育培养人才的质量标准。由于各级各类学校担负的教育任务不同,教育对象各异,对德育、智育、体育的具体要求也有所不同。小学教育是启蒙教育,是人才培养的起始阶段,是教育的基础工程。

小学教育的任务,根据1979年教育部颁布的《全日制小学暂行工作条例》(试行草案)规定:“小学教育的任务,是为社会主义祖国培养新生一代,使他们接受中等教育有一个良好的基础。”要提高各级各类学校的教育质量,提高全民族的科学文化水平,必须从小学抓起。

党和国家十分关心普及小学教育。胡耀邦同志在党的十二大报告中提出:“普及教育是建设物质文明和精神文明的重要前提,关于这一点,党中央和国务院在1980年就已经作出决定:全国要在1990年以前以多种形式基本实现初等教育的普及,经济比较发达、教育基础较好的地区,要争取提早实现。这个任务对全国广大农村是比较艰巨的,然而为了农业和农村的发展,又是必须完成的,通过坚持不懈的努力,也是能够完成的。”中华人民共和国第五届全国人民代表大会第五次会议通

过公布施行的《中华人民共和国宪法》第十九条规定：“国家发展社会主义的教育事业，提高全国人民的科学文化水平。国家举办各种学校，普及初等义务教育，发展中等教育、职业教育和高等教育，并且发展学前教育。”

广大小学教育工作者，要充分认识自己肩负的历史使命，遵照党和国家的殷切期望，在上级党和教育行政部门的领导下，争取社会和家长的各方支持，努力做好自己的工作，如期完成普及小学教育的光荣任务。

二、小学教育的特点

小学教育有它自身的特点，为了搞好小学教育的管理，必须从总体上把握它的基本特点，才能从小学实际出发，有针对性地组织教育和实施管理。小学教育的主要特点是基础教育。

《全日制小学暂行工作条例》（试行草案）指出：“小学教育的任务，是为社会主义祖国培养新生一代，使他们接受中等教育有一个良好的基础。”

小学教育是整个学校教育的基础。对小学生的思想品德教育的内容是最基本的做人道理，引导他们分辨是非、文明礼貌、诚实勇敢、热爱劳动等，使他们从小热爱祖国、热爱党、热爱人民，好好学习，天天向上。小学的思想品德教育搞好了，对于他们上中学、大学，以至走上工作岗位，都将起着重要的作用。不少优秀共青团员、青年突击手、先进工作（生产）者，在小学里就是“三好”学生。有的舍己救人的青年，在小学里就是助人为乐的“小雷锋”。小学在进行思想品德教育的同时，还要十分重视打好学生行为习惯的基础。一个人的文明礼貌、学习、生活、工作、健康等等方面的良好习惯，都要从小

开始培养。实践证明：学生在小学阶段养成良好的行为习惯后，是终生受用的。反之，如果忽视打好学生良好的行为习惯这一基础，待学生长大后再注意培养，就比较困难。

小学开设的课程是最基本的课程，所学的文化科学知识也是最基础的知识。特别是语文、数学，是各科教学的基础课和工具课。小学生如果语文、数学这两门基础打得扎实，那么，接受中等教育，学习更多的课程，就比较方便。因为小学语文基础打得扎实，一般的读写能力就掌握了；小学数学的四则运算，一般的分析问题和解决问题的能力掌握了，对于学习各门功课以至深造，或是从事生产、工作，都是很有帮助的。

小学生是长身体的时期，体质的强弱，体育技能的高低，视力的好坏，在小学阶段也是打好基础的阶段。不少优秀的运动员，在小学里运动成绩就十分突出。所以在小学阶段，要全面贯彻党的教育方针，重视打好体质基础和运动技能基础，养成重视锻炼身体的习惯和日常卫生习惯。

总之，学校教育，犹如一座巨型的高塔，小学教育是塔基，它面广，要求基础扎实、牢固。只有扎实、牢固的基础，才能使高塔耸立于风雨中巍然不动。学生在小学德、智、体几方面基础打得扎实，就可以为未来各类学校提供好的生源，为各行各业准备素质好的劳动后备力量。因此，可以说，小学教育这个基础，直接关系到我们民族的振兴、国家的昌盛和未来。搞好小学的教育和管理，办好小学的重要现实意义和深远历史意义，显而易见。

三、小学管理的特点

(一)小学面广量大。

据《中国教育报》1984年5月15日发表的《1983年全国各级

各类教育事业概况》宣称：1983年全国共有小学86.22万所，在校学生13,578.04万人，入学率达94%；全国小学教职工共605.96万人，其中专任教师542.46万人。

（二）小学的体制多样。

我国目前小学分公办和民办两类。城市（集镇）的小学，有的单独建立党的支部；有的由几所学校建立联合党支部。农村中一般只在乡中心小学建立党的支部。按照《全日制小学暂行工作条例》（试行草案）规定：“小学党支部统一领导学校各方面的工作”，“贯彻执行集体领导与分工负责相结合的原则，充分发挥行政干部的作用。”小学行政机构与行政领导干部的配备情况也多种多样。规模大的学校（一般在二十个班以上），设校长一人，副校长一、二人，下设教导处、总务处，配备教导主任和总务主任。规模中等的学校（通常为十几个班），设校长一人，副校长一人，一般只设教导处，配备教导主任，不设总务处，设事务室，配备事务老师。规模小的学校（一般在十个班级内），设校长（或负责人）一人，不设教导处和总务处机构，学校全部工作由校长（或学校负责人）兼管。这种情况，在农村小学比较多。此外，还有复式小学，往往一所学校只有一、二名教师，学校工作都由教师包干。这种情况在边远、分散的山区、渔区、牧区较多。所以，小学干部兼职兼课居多，脱产专职少，这就要求熟悉教育和教学业务，既能担任领导工作，又能胜任教育和教学工作，成为多面手。

（三）小学学生就近走读。

小学生就近走读，吃穿住由家庭自理，家庭和学校必须密切配合。儿童刚从家庭或幼儿园走向学校，学习上在校靠老师教，在家靠家长帮，学校教育和家庭教育都很重要，要相互协作，密切配合。生活上，儿童一般还不会自理，还须教师关

心和指导,逐步培养儿童自我服务和独立生活的能力。

走读学生来自四面八方,居住分散,每天往返家校四次。由于小学生比较爱玩,路上的安全要特别重视。班主任要在放学时,把学生按回家路线加以组织,由小干部带队。特别是低年级小学生,班主任要亲自带领通过交通要道或危险地段,以确保孩子途中的安全。

(四)小学教师要成为教学的多面手。

除了规模比较大的学校外,一般规模比较小的学校,特别是农村小学,因课程门类多而教师少,要求教师能胜任几门学科的教学。由于目前受过师范学校的专门培养,达到中师毕业程度的教师比例还不高,所以学校领导要十分重视抓好教师的文化知识和教学业务的进修,不断提高他们的知识和业务水平,练好教育、教学的基本功,在可能的条件下,还要帮助他们学习一些关于儿童生理学、儿童心理学和教育学等教育理论知识,以适应小学教育的需要。

(五)农村小学面大点散,以复式班组织教学比重大。

目前农村中不少规模比较小的学校,由于学生人数少,必须以复式班的组织形式进行教学。这就对教师提出了更高的要求,不仅要适应各学科各班级包班教学的要求,还要适应各年级跟班教学的要求。所以,提高农村小学教师的知识水平和业务水平更为必要,领导应给予更多的关心和支持。

(六)小学经费少。

国家目前还不可能支出很多的经费来兴办小学,所以我们一定要坚持勤俭办学的方针;同时要办好校办厂(场)和开展勤工俭学,以及依靠社会力量集资办学,做到开源节流,不断改善办学条件。

四、小学管理的任务

学校管理，一般是指按照一定的管理原则，根据有关的政策和法令，运用学校的组织机构，科学地、民主地组织和利用学校的人、财、物、时间、信息，做到人尽其才，财尽其利，物尽其用，高质量、高效率地完成学校教育的任务。

小学管理的任务，是根据党的教育方针、政策，遵循小学教育和管理的客观规律，按照上级教育行政部门的具体要求，结合学校实际，做好计划安排、组织实施、检查指导、总结提高等管理工作，完成小学教育的任务。

具体任务是：

(一)认真贯彻党的教育方针、政策和上级指示。

党的教育方针、政策和上级的指示，是指导教育工作前进的方向和目标。党的教育方针规定了教育的目的和实现目的的根本途径和方法。认真贯彻执行党的教育方针，必须坚持教育的社会主义方向和社会主义道路，必须为党的总路线总任务服务。党的教育方针要求学校必须坚持以教学为主，使受教育者在德智体几方面都得到发展，成为有社会主义觉悟的、有文化的劳动者；要求学校领导加强学习，端正办学思想，从宏观角度认识教育必须“面向现代化，面向世界，面向未来。”

上级党和政府关于教育的一些政策、指示，是某一时期贯彻执行党的教育方针的具体要求，往往具有很强的针对性和指导意义。比如教育部关于纠正片面追求升学率倾向的十项规定的精神，就是当前为全面贯彻党的教育方针提出的具体要求。因此，认真贯彻执行好党的教育方针、政策和指示，是小学行政管理的首要任务。

(二)制订学校工作计划。

计划是学校管理过程的起始环节，是学校管理科学化的重要标志，也是整个管理的依据。制订好学校工作计划，使学校各方面的工作都在计划的指引下，有条不紊地进行。学校计划的内容，应该全面完整，重点突出，严求明确，便于检查；计划所拟定的各项具体任务，都有专人负责；计划要留有余地，以适应执行过程中意外的变化，保持稳定性。学校工作计划一般要在新学期(年)开学前制订，对各方面工作的要求、步骤和各种活动的内容、方式都要作出具体安排，编排校历表、课程表和活动安排表，明确提出每月每周的工作重点。级、班、科、少先队都要根据学校计划的要求，认真制订各自的计划。

(三)健全学校规章制度。

加强学校管理，必须制订必要的规章制度。这对于增强组织性、纪律性，保证学校教育任务的完成，都有重要的作用。小学的规章制度，主要有会议制度、教职员工工作制度、各项具体的教学制度、校内规划、学籍管理制度、生活作息制度、安全保卫制度、奖惩制度等。

(四)在教学为主、全面安排的原则指导下，合理组织教育、教学工作。

教学是一项非常繁重的任务，涉及面广，它包括德、智、体各方面的教育内容。为了提高教育质量，学校领导要按照教学计划，以教学为主，做好全面安排，并通过计划、检查、指导、协调和改善校内校外、部门之间、师生员工之间的相互关系，充分调动各个方面的积极性，共同搞好教育、教学工作。

学校领导的任务是，帮助教师树立正确的教育思想，关心学生的全面成长；调动教师与学生的教与学的积极性；要具体

帮助教师改进教学；致力于建立与维护良好的教学秩序，使教育、教学工作有秩序地顺利进行。

(五) 知人善任，依靠教师办学。

教师是学校工作的主力军，依靠教师办学是学校管理的重要规律。学校领导要认真贯彻党的知识分子政策，做到政治上一视同仁，工作上放手使用，生活上关心照顾，重视教职员工的培养和使用，根据工作需要和各人的专长合理安排他们的工作，做到用其所长，人尽其才，才尽其用。

(六) 组织学校后勤力量，为教学第一线 and 师生生活服务。

学校总务工作，是学校管理工作的重要组成部分。它的主要任务是建设和维护良好的教学环境，充实和改善教学设备，管理好学校的财务和财产，关心和改善师生员工的生活福利，保证学校教育、教学任务的完成。搞好总务管理，充分发挥学校经费和校舍设备的作用，做到勤俭办学，物尽其用，是保证学校教学的重要环节。

(七) 总结工作，取得经验教训，探索管理规律。

总结工作是对学校工作的评价，也是对学校管理的检验，是学校管理过程的终结环节。通过总结工作，肯定成绩，总结经验，发现缺点，吸取教训，探索学校管理的客观规律，从理论和实践的结合上，不断提高领导管理水平，对于做好今后的工作是很有意义的。

为了做好总结工作，必须以检查为基础。没有有效的检查，就不可能有符合客观实际的总结。所以，检查是管理者为实现计划目标而施加影响的一种手段。检查阶段的管理活动方式是多种多样的。从时间分，有平时检查，阶段检查；从内容分，有全面检查，专题检查；从检查者分，有领导检查，相互检查，也有自我检查；从方法分，有口头检查，书面检查，也有在

实际工作中的检查。

计划、组织、检查和总结，是学校管理过程中互相联系的几个基本环节，是实施科学管理的具体体现，也是具体贯彻党的教育方针、政策和上级指示的重要手段。

五、小学管理的原则

要把一所小学办好、管理好，必须明确小学的教育任务、管理任务以及小学的特点，在这个基础上还要研究管理原则，以指导学校的日常管理工作。

小学行政管理必须遵循的管理原则主要有以下几条：

(一)坚持管理的方向性和思想性原则。

小学管理的方向性和思想性，是由教育管理这门科学的性质和学校工作的特点所决定的。教育是一种社会活动，在不同的社会历史阶段中，学校教育总是受社会政治、经济所制约的。在社会主义社会阶段，学校必须坚持在无产阶级政党领导下，坚持社会主义的办学方向。我们是社会主义的学校，必须坚决贯彻党的教育方针，用马克思主义世界观和共产主义道德教育学生，坚持德智体全面发展、又红又专，培养有理想、有道德、有文化、守纪律和有健壮体魄的无产阶级革命事业的接班人。

坚持管理的方向性和思想性原则，必须把坚定正确的政治方向放在第一位。学校管理中必须坚持社会主义道路、坚持无产阶级专政，坚持党的领导，坚持马列主义、毛泽东思想，采用适合于儿童的教育形式，进行四项基本原则的教育，进行“五讲四美”、“三热爱”教育，培养良好的共产主义道德，抵制精神污染，培养少年儿童成为革命事业的接班人。

坚持管理的方向性和思想性原则，必须正确处理德、智、体三者之间的关系。德智体全面发展的方针是社会主义教育

的性质所决定的，也是社会主义建设事业对每一个社会成员的要求。只有社会主义制度才能促使人们真正达到全面发展。“三育”是全面发展方针的基本组成部分，是一个事物的三个侧面，没有主次之分、轻重之别，忽视其中任何一个方面，都会给学生造成缺陷，影响教育质量。当前要克服只重视智育，轻视德育，忽视体育和片面追求升学率的偏向，坚持面向全体学生，全面提高教育质量。

（二）坚持管理的教育性原则。

学校管理的教育性原则，是学校教育和管理过程中的客观规律的反映，是由学校的特定任务所决定的。学校里人人、事事、处处都要以教育学生为目的。因为少年儿童模仿性强，可塑性大，学校里的所有人员、全部活动，无时无刻不在熏陶和影响学生，管理工作对学校也在经常不断地起着作用。因此，要把学校管理的全过程，成为教育学生的全过程。

学校管理的教育作用，主要体现在两个方面：一是学校领导、教职工的表率作用。如严肃认真的工作态度，一丝不苟的治学精神，原则性和政策性，以及行为、作风、衣着、谈吐乃至书写、风度、思考问题的神态等等，都对学生有直接的影响，起着教育作用。二是学校环境的潜移默化作用。学校的环境对于少年儿童的思想品德的形成起着重要的作用。管理学校，要从教育性的高度出发，把学校建设成一个培养人、教育人的良好环境。如校园的绿化、美化、净化，校舍的整洁，环境的幽静，各项设施的错落有致，各项工作的开展井然有序等等，都能对学生起着潜移默化的作用。

（三）坚持管理的民主性原则。

在我们社会主义国家里，国家和社会的事务要由人民当家作主，人民享有管理国家和社会各项事业的权利。