

· 宋永刚 · 费广洪 编著

中学校长 管理手册

光明日报出版社



中学校长管理手册

宋永刚 费广洪 编著

光明日报出版社

中学校长管理手册

宋永刚 费广洪 编著

光明日报出版社出版

(北京永安路106)

光明日报出版社发行 新华书店经销

北京昌平第二印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本12.625印张 27千字

1988年12月第一版 1988年12月第一次印刷

1-40,000册 定价: 3.40元

ISBN 7-80014-351-1

G·103

坚持继续学
习提高理论和业
务水平,简化机构
用人少而精干,实
行科学管理,提高
工作效率。

赠中学校长

董纯才



序

在我国，各种行业的管理科学正在兴起。越来越多的人认识到，认真学习、研究和应用管理科学，对于提高本行业的科学管理水平，从而提高业务质量和工作效率，促进社会主义现代化建设的发展，具有十分重要的意义。专门研究教育管理的教育行政学、学校管理学等新兴学科也应运而生。宋永刚、费广洪同志编写的《中学校长管理手册》虽不涉及学校管理的整个领域，但无疑有助于这个领域内的理论和实践的进一步探索。

中学教育改革正在深化，主动适应社会主义现代化建设需要的教育体制正在逐步形成，中学的领导管理体制——校长负责制尚处于试行阶段，实行学校管理赖以依据的有关法令和条例正在逐步建立和完善，这一切决定了在学校管理科学方面目前尚不可能形成完整的体系，也决定了这本《手册》的内容不得不具有局限性。但相信随着改革的深入，实践的发展，并经过读者的指点和帮助，将来定可修改得更完善和充实。

李铁映同志在最近视察西北地区教育工作时多次强调校长培训工作的重要性。他指出，一所学校，有无改革精神，能否认真贯彻教育方针，学生是否得到全面发展，教师队伍建设得如何，等等，校长都起着举足轻重的作用。学校之间的差距，实质上反映了校长之间水平的差距。有了好校长，就能办出好学校。他还强调，要把培训校长工作视为当务之急；

并指出，教育学院应把培训中小学校长作为自己的主要任务之一。编写这本《手册》，是对校长培训工作的实际支持。感谢作者在这方面为我们所做的努力。

国家教委中学司副司长 卓晴君

一九八八年八月三十日

品研团组官室中

摩漫 容内照

目 录

序	(1)
前言	(1)
管理原理篇	(3)
中学管理的特点 中学管理的任务 中学管理目标 中学管理内容 影响学校管理的要素 学校管理的一般过程 学校管理中的系统原理 学校管理中的整分合原理 学校管理中的封闭原理 学校管理中的能级原理 学校管理中的弹性原理 学校管理中的动力原理 学校管理中的控制反馈原理 学校管理的基本原则	
素质修养篇	(41)
校长的角色作用 校长的基本工作 校长的素养和品质 校长的能力素质 校长素质的评价 校长的自我诊断提纲 学校管理者的模式 从教师角色向校长角色的顺利转变 怎样才能成为时间的主人 思考四法 如何科学用脑	
用人之道篇	(77)
怎样调动教职工的积极性 怎样合理安排教师工作 如何让新教师尽快适应教学工作 如何缩短与教师的心理距离 如何培养创造型教师 怎样充分发挥教导主任的作用 如何协调人际关系 处理上下左右关系的艺术 学校管理中的“皮格马利翁效应”	

管理方法篇

(99)

管理方法规范化 如何实行校长负责制 如何熟悉校史 怎样编排校历 决策要诀 如何制定学期教学工作计划 如何健全学校资料管理制度 怎样制定规章制度 如何指导编排课表 怎样抓好教研组的建设 中学生政治、品德教育着重抓什么 怎样总结工作 如何评价课堂教学 怎样评估学校管理的水平 怎样实行民主管理 如何运用效率原则管理学校 在假期应做些什么 如何运筹时间 管理方块图的运用 电脑在现代学校管理中的运用

管理技巧篇

(145)

如何指导班主任工作 如何客观公正地评价教师 与教师谈话的艺术 表扬的心理原则 校长的批评艺术 如何进行奖惩 如何科学运用处分手段 如何召开家长会 如何迅速获取有效的管理信息 如何提高会议效率 怎样培养和树立优良的校风 如何形成自身的凝聚力

职责要求篇

(175)

学校目标管理的基本要求 教学管理的基本要求 思想政治教育管理的基本要求 体育卫生工作管理的基本要求 劳动技术教育管理的基本要求 美育工作管理的基本要求 总务工作管理的基本要求 教师管理的基本要求 班主任管理的基本要求 校长的职责 党支部的主要职责 学校教代会的主要职责 团组织的基本任务 教导主任的职责 总务主任的职责 校长办公室主任的职责 校办工厂

(农场)长的职责 工会主席的职责 教研组长的
职责 学年组长的职责 备课组长的职责 教师的
职责 班主任的职责 教导员的职责 教务员的职
责 电教人员的职责 学生会主席的职责 班长的
职责 图书管理员的职责 仪器管理员的职责 伙
食管理员的职责 校医的职责 传达人员的职责

法令规章篇

(213)

中共中央关于教育体制改革的决定 中华人民共和国义务教育法 教育部关于进一步提高普通中学教育质量的几点意见 教育部颁发《全日制六年制重点中学教学计划(试行草案)》、《全日制五年制中学教学计划(试行草案)的修订意见》的通知 教育部关于普通中学开设劳动技术教育课的试行意见 国家教育委员会发布全日制普通中学劳动技术课教学大纲(试行) 教育部、国家体育运动委员会关于中、小学体育工作暂行规定(试行草案) 教育部关于保证中、小学学生每天有一小时体育活动的通知 国家教育委员会关于发布《中学生体育合格标准的试行办法》的通知 教育部、卫生部发布中、小学卫生工作暂行规定 国家教育委员会发布中、小学教师考核合格证书试行办法 中央职称改革工作领导小组关于转发国家教育委员会中、小学教师职务试行条例等文件的通知 教育部发布《中学生守则》和《小学生守则》 教育部、共青团中央关于在中学生中评选三好学生的试行办法 教育部关于发布《中、小学公用经费参考定额》的通知 国

务院关于筹措农村学校办学经费的通知 国务院发布征收教育费附加的暂行规定 国家教育委员会关于职业中学经费问题的补充规定 国务院批转教育部等部门关于进一步开展勤工俭学活动的请示的通知 教育部、财政部发布全国中、小学勤工俭学财务管理暂行办法 教育部、财政部关于勤工俭学收益的纳税问题的答复

各式表格篇

(341)

学生总名册 中学学生学籍卡片 总课表 全校教师任课一览表 教学人员分工一览表 教职工政治、业务学习记录卡 课表 校历表 全校教学工作计划项目落实情况一览表 教学工作计划表 教学进度表 教师教学工作计划表 教室日志 听课记录表 学生劳动鉴定表 家庭访问记录卡 教师记分册 考试情况分析表 学习成绩登记表 各科学业成绩统计表 体育教学工作计划表 体育课教学进度表 体育课教案表 各年级课外体育活动一览表 《国家体育锻炼标准》测验成绩记录卡 体育课期末总评成绩统计表 中学生体格检查表 中学生因病缺席统计表 学生疾病统计表 三好学生评定登记表 毕业生登记表 学生生长发育指标均值表 学生身高、体重、胸围均值历年比较表 平均每人每日营养素摄入量计算表 我国人民营养素供给量标准表 考勤统计表

主要参考书目

(390)

后记

(392)

前 言

中学校长是中学的主要管理者，是学校的神经中枢。他们的管理意识、素质修养……都直接影响到学校以至中学教育整体的发展。如果一个校长在熟练掌握教育理论的同时，又能自如地运用一些管理技巧，并不断努力实践，那么他所属的学校必将充满勃勃生机；学校的质量将不断得以提高；我们的中学教育将会培养出更多富有朝气的新型合格人才。

为此，我们献给中学校长这本手册。《手册》共分八个部分：“管理原理篇”，从中学的角度，深入浅出地阐述了现代学校管理的一般原理、力图使中学校长能举一反三地运用这些原理去解决学校管理中的实际问题；“素质修养篇”谈的是中学校长素养的自我提高和完善的问题，校长可以从中获得某些启发；当然，作为学校的最高领导者，校长必须学会知人善用，善于调动各方面的积极因素，这些可以从“用人之道篇”中得到借鉴；“管理方法篇”、“管理技巧篇”旨在介绍一些实用的方法技巧，它们虽然是管理方法中的沧海一粟，但是校长若能在学校管理实践中运用一、二，将会获益匪浅；“法令规章篇”选编了党和国家有关中学教育的重要法令、条例、制度，它将会为校长的工作带来诸多方便；“职责要求篇”、“各式图表篇”主要是列举了中学常用的一些基本模式要求和图表，如果校长能参照本校的实际情况加以应用，那它们就可以成为校长管理的有力工具了。

本书的各篇各节可分别独立成章，但就其总体来说，各

篇又具有一定联系，因此，可在下述情况下使用本手册：

1. 作为手册，可供解决疑难问题时查阅；
2. 可作为普教干部培训班的参考资料；
3. 可作为学习学校管理知识的参考书。

愿本手册能够成为广大中学校长及其他教育工作者的益友。

管理原理篇

仅仅解释一种新思想，对人的帮助并不大；启发一个人去思考，才能对其有较大的帮助。

中学管理的特点

中学管理既有教育管理的普遍特点，又有中学管理自身的特殊性。校长是学校的领导者，对学校的发展起着决定性的作用。因此，他必须掌握中学管理的特点，以便更好地管理学校，提高学校的管理水平。

一、中学管理范围小，内容全

所谓管理，是在一个环境中（政治、经济、技术、文化等）动员（计划、组织、指挥、监督、调节）各种资源（人、财、物等）去达到某种目的的活动过程。学校管理也是一个过程，它是校长在一定的时间、空间的条件下，筹划、掌握运用校内外资源，引导大家以正确的方法，向正确的方向，高效地实现教育目的的活动过程。

中学管理要素的范围很小：一个学校所属教职工几十人至上百人，学生几百人至上千人；教学设施几十种；经费数量有限。与大专院校相比，从任一角度任一方面来看，都很小。

“麻雀虽小，五脏俱全”。学校虽小，管理内容却非常全面。按其所管理的工作性质划分，中学管理项目可分为教学管理、思想政治教育工作管理、体育卫生工作管理、课外校外活动管理、生产劳动管理、总务行政管理以及对教师的管理、对学生的管理等。从管理的系统来划分，可分为教学管理、教育管理、行政管理、人事管理、财务管理、环境设备管理等。

按一定的管理形式和方法来划分，可分为计划管理、组织管理、质量管理、民主管理、目标管理、常规管理以及管理中的控制与诱导等。现代学校与社会的关系越来越密切，学校是社会的一个缩影，中学管理范围小但项目多。

二、中学管理复杂度高，综合性强

为了便于认识这一特点，不妨先将学校管理与工厂管理相比较。首先，从组织系统的功能与管理的目标上看，工厂的基本功能是经济功能，管理的直接目标是生产社会所需要的商品，以满足社会的物质需求，同时获得应有的经济效益，盈利的多少是工厂管理目标的重要组成部分，也是评价其管理成效的主要标准之一。但是学校与工厂不同，它除了具有经济功能（通过培养人才间接地表现出来）之外，还具有精神文明建设的功能。学校管理的直接目标主要是培养人才，而不在于直接经济效益的多少。由此可见，学校教育的功能和管理目标的出发点与工厂不同。其次，工厂的生产过程与学校的教育过程也有很大区别。工厂的生产过程中，生产对象是没有意识的物，工人只要实现对生产设备、方法、手段等的优化控制，就可以获得优化的产品。而学校教育过程却是“生产者”（教师）与“生产对象”（学生）之间的双边活动。作为“生产对象”的学生是有意识的、有主观能动性的个体，他们在整个教育过程中与作为“生产者”的教师之间存在着丰富的意识、情感的交流。尽管教师在教育过程中起主导作用，但是学生的活动状态也会对教师 and 整个教育过程产生很大影响。企业生产过程可以控制在一

定空间和时间之内，而教育过程却难以控制在某个时空中，校内外千变万化的因素都会影响教育过程。学校教育是传递知识、开发智力的细致、复杂的过程，必须根据不同的教学内容与学生各自的个性特征采用不同的教育方法，依据学生心理活动的规律组织教育过程。这就使学校教育过程的管理比工厂生产过程的管理困难得多，管理中所需要综合运用相关因素，管理活动所遵循的原则就与工厂管理不同。第三，从“产品”的特点看，工厂的产品是规格化、标准化、定型化的，产品生产周期比较短，产品的质量和产品的市场供需情况能很快得到反映。这样，工厂的生产计划、生产过程的调节就比较灵活。而学校的“产品”主要是学生，难以定型化、标准化，而且教育过程周期长，学生的质量不能象工厂产品那样在短期内得到社会检验，而要经过相当长的时期才能得到真实的反映。

总之，学校管理主要是对精神生产进行管理，它与工厂对物质生产进行管理迥然不同。学校管理的实践如果不从学校管理的特点出发，其结果或徒劳无益，或适得其反。因此，中学校长要遵循学校管理的一般特点和规律，对学校管理的复杂性要有充分的认识。

另外，中学管理还有其自身的综合性特点。校长不仅要管理教师，还要对学生负责，同时必须取得与上级单位和家长的联系；不仅要抓好教师的教学而且要做好教师的后勤工作；对于学生不仅要提高知识和智力水平，而且要重视思想品德、行为习惯、身体素质、审美情趣和劳动观念的培养。诸多任务使校长既是领导者，又是教师；既是决策者，又是执行者；既要动脑，又要跑腿；既要运筹全盘，又要一杆子

插到底，指导教师的具体工作，还要沟通思想，调整各种关系，完成统一目标。因而，中学校长应做好职责分工，重视发挥各级组织负责人的作用，同时不可忽视校长自身的综合服务作用。

三、中学管理方法实，难度高

中学管理内容具体，方法实在。它一般不运用复杂的数学方法或专业性强的管理技术，而较多采用一些简便易行的管理工具和易于为群众接受的管理方法。各学校可根据具体情况选择运用专业性强的管理技术，不可生搬硬套，削足适履，否则便会片面追求形式，舍本求末。

校长天天与教职工和学生打交道，所接触的是师生员工千变万化的思想，要解决的是各种具体的实际问题。校长在学校中要充当领导者、指导者、服务者、协调者、评价监督者、探索者等多种角色，所要发挥的作用是多方面的，这给管理工作带来较大的难度。

根据中学管理的特点，中学校长必须懂得一些基本的管理原理，提高自身的专业素养；善于调动教职工的积极性，知人善用；掌握一些常用的管理方法和技巧；学会做思想政治工作；明确学校中各种管理要求和各类人员的职责；适当地选用现代化管理方法和管理图表；自觉地以国家关于中学教育的政策法规为依据进行学校管理。为此，本书安排了与以上内容相应的八个篇章，便于校长根据中学管理的特点，开展管理工作。