

学校管理

北京教育行政学院
学校管理教研室编

教育科学出版社

学校管理

教育部《中小学管理
规定》颁布周年纪念

北京教育科学出版社

学 校 管 理

(初 稿)

北京教育行政学院
学校管理教研室编

教育科学出版社

一九八一年北京

内 容 提 要

《学校管理》是为培训学校领导干部编写的教材。全书共分十三章。主要内容包括：学校管理研究的对象和基本原则，学校组织系统，教师工作，教学工作，思想政治教育工作，体育卫生工作，勤工俭学，总务工作，学校各种制度等。

本书是从研究当前中学管理的原则、制度和方法出发，坚持理论联系实际的原则，广泛吸取学校实际工作经验编写而成。阅读对象以中学领导干部和师范院校教育系师生为主，也可以供其他各类学校领导干部参考。

学 校 管 理

北京教育行政学院

学校管理教研室编

教育科学出版社出版 新华书店发行

北京市房山县印刷厂印

850×1168毫米1/32 印张7.125 字数168,000字

1981年1月第一版 1987年3月第4次印刷

印数 290,001—310,000册

ISBN7-5041-0037-4/G·035

统一书号：7232·32 定价：1.45元

前 言

本书是北京教育行政学院为培训中学领导干部编写的教材。

它是从北京地区的实际工作出发，总结、整理了一些学校管理工作的经验编写而成的。主要讨论、研究普通中学的管理问题，但它的原则、方法，也适用于其他各类学校。

在编写过程中，曾邀集北京市数十位中学领导干部座谈，他们提供了很好的经验。初稿完成后，又广泛征求了本市学校领导干部、专家和有关部门同志的意见，并多次进行修改。具体参加编写工作的有冯惠益、俞汝霖、贺乐凡、王者卿、梅汝莉、赵幼侠、李玉琳等几位同志，甘肃师范大学教育系刘问岫教授参加了编写工作，全书是在他的指导下完成的。中央教育科学研究所张复全同志给予了多方面的指导和帮助。

由于我们水平的限制，时间又很紧迫，缺点错误在所难免，希望得到读者的批评指正。

北京教育行政学院
学校管理教研室

一九八〇年十二月

目 录

第一章 学校管理研究的对象和基本原则	1
第一节 学校管理研究的对象.....	1
第二节 学校管理的基本原则.....	3
第二章 学校组织系统	11
第一节 中学的组织系统.....	11
第二节 校长.....	13
第三节 教导主任和总务主任.....	15
第三章 教师工作	18
第一节 尊重教师,充分发挥教师的作用.....	18
第二节 对教师的基本要求.....	21
第三节 教师的培养与提高.....	23
第四章 教学工作(上)	27
第一节 教学工作的任务.....	27
第二节 教学工作的计划.....	32
第三节 教学工作的质量.....	34
第五章 教学工作(下)	52
第一节 教学工作的组织.....	52
第二节 教务工作.....	61
第六章 思想政治教育(上)	69
第一节 学校思想政治教育工作的意义和任务.....	69
第二节 依靠全校工作人员进行思想政治教育.....	74

第三节	政治课教学	75
第四节	班主任工作	77
第七章	思想政治教育工作(下)	82
第一节	共青团、少先队、学生会工作	82
第二节	学校各种教育活动	88
第三节	家长工作	92
第四节	管理学校思想政治教育工作 的基本方法	96
第八章	体育卫生工作(上)	102
第一节	学校体育卫生工作的目的与任务	102
第二节	建立和健全体育卫生组织	104
第三节	体育卫生工作的制度	107
第九章	体育卫生工作(下)	111
第一节	认真领导“两课、两操、两活动”	111
第二节	实施《国家体育锻炼标准》，开展体育竞赛活动	115
第三节	学校工作的卫生监督	116
第四节	卫生知识教育与疾病的预防和治疗	121
第十章	课外活动	125
第一节	课外活动的意义与内容	125
第二节	课外活动的管理	130
第十一章	勤工俭学	134
第一节	勤工俭学的意义	134
第二节	勤工俭学的方式	135
第三节	勤工俭学的组织和管理	136
第十二章	总务工作	142
第一节	学校总务工作的基本要求	142
第二节	财务管理	143
第三节	财产管理	148

第四节	校舍和教学设备的建设	150
第五节	积极创造条件,改善师生员工的生活	157
第六节	总务人员的队伍建设	159
第十三章	学校各种制度	162
第一节	学校工作计划、组织、检查、总结	162
第二节	中学的各种会议制度	165
第三节	中学的各种规章制度	167
附:	各种表格示例	173

第一章 学校管理研究的对象和基本原则

第一节 学校管理研究的对象

学校是进行教育的专门机构。人类社会发展到一定的阶段，产生了学校，就有了对学校实行管理的问题。

人类社会管理学校的经验，是逐步积累和发展起来的。两千多年前，我国著名的教育文献《学记》，就有了关于学校管理的论述。十七世纪捷克教育家夸美纽斯，创立了系统的教育学理论，对学校管理问题，如学制、班级编制、课表、教学秩序等问题，进行了探索。以后，许多教育学家也都对此进行了探讨。但是学校管理形成为一门独立的学科，还是二十世纪的事情，首先在美国，随后在欧洲开展了广泛的研究。

学校管理这门学科的产生，是学校教育事业和教育科学发展的结果，同时也是社会发展现实的需要。在阶级社会里，学校管理带着明显的阶级特色。统治阶级总是根据自己的需要，按照自己的意志来管理学校的。在我们社会主义社会里，学校管理是以马列主义、毛泽东思想作为指导思想，是为无产阶级和广大人民的利益服务的。

教育科学有它自身的特点，自身的发展规律。随着人类对客观世界认识的日益深入，形成了揭示教育规律和教育、教学基本原理和方法的教育学。人类对教育这一社会现象认识的深化，又出

现了探讨教育领域各方面的特殊规律、特殊原理和方法的许多教育学科,学校管理就是其中之一。

学校管理作为一门独立学科,区别于一般教育行政学,它是以前普通学校管理的原则、制度和办法作为自己的研究对象的,其主要内容是:管理学校的基本原则、学校的组织机构、教师、教学工作、思想政治教育工作、体育卫生工作、课外活动、勤工俭学、总务工作、学校各种制度等。

学校管理学同教育学有着密切的联系,它们相辅相成。教育学和学校管理学,都是以教育现象为其研究对象的,都是探讨和揭示教育领域的规律、原则和办法,但是,教育学和学校管理学是两门不同的学科,各自有其独立性,有其不同的具体对象。教育学主要是研究青少年的发展和教育的一般规律、教育和教学的基本原则和办法;而学校管理学则是研究管理学校的原则、制度和办法,揭示管理学校的规律。教育学的科学知识是学校管理学的重要理论基础,而学校管理学的科学知识则又丰富了教育学,印证了教育学上的一般规律和基本原则。

我国近代的学校教育,解放前的旧中国是学习欧美和日本;在新民主主义革命时期,在我党领导的革命根据地,根据革命斗争的需要,对教育实现了根本改革。全国解放后,在原有的基础上,借鉴苏联的经验,对教育制度、教学计划、教材内容、教学办法等进行了重大的改革,学校教育有了很大的发展,积累了丰富的经验,极大地充实了教育学、学校管理学的内容,取得了许多成果。但是,还没有形成我国自己的、比较完整的教育学和学校管理学。当前,在世界范围内,学校教育在社会中的重要地位,越来越为人们所认识,教育科学也有很大的发展。如何改进学校管理工作,才能更有效地提高教育质量,培养更多更好的建设人才,这是学校管理学面临着一个重要课题。

第二节 学校管理的基本原则

社会主义学校的管理，除了遵循一般的教育规律外，还必须坚持社会主义方向。因此，我们研究学校管理时，必须首先明确我们的办学思想。这样，学校工作才不致偏离社会主义轨道。管理学校必须坚持以下几个基本原则：

一、坚持党的领导

中国共产党是领导我们事业的核心力量。共产党的领导是我们办好学校的根本保证。

现在，我国已经进入了一个新的历史发展时期。我国人民要发展社会主义经济，建设现代化的、高度民主、高度文明的社会主义强国，教育是实现这一伟大事业的基础。中学教育要为国家培养劳动后备军，为高一级学校培养合格的新生。要完成这个任务，必须加强和改善党对学校工作的领导。

实现党对学校工作的领导，首要的任务是贯彻执行党的路线、方针和政策。各级学校都要坚决执行党的政治路线、思想路线和组织路线；要坚决执行党的教育方针，提高教育质量，培养德、智、体全面发展的人才。

其次，要做好组织工作和宣传工作。党的组织和党员要做好组织群众和宣传群众的工作。要充分发挥行政组织和学校中的共青团、少先队、工会、学生会等群众组织的作用，建立和健全行政指挥系统。不要以党代政，党政不分。校长是学校的主要负责人，全面负责学校的教育、教学和行政工作，要尊重校长的职权，发挥他们的才智。要切实加强干部、教师、职工和学生的思想政治工作，调动他们的积极性，同心同德，把学校办好。共产党员在学校里，必须和党外群众亲密合作，充分发挥他们的积极性和创造性。

第三,严格要求党员发挥先锋模范作用。在执行党的路线、方针、政策,遵守国家法令,维护社会公德,完成学校工作任务,正确处理公私关系等方面,共产党员要成为群众的表率,起带头作用。共产党员要以自己的自觉性、积极性和创造性来团结群众,为提高教育质量而共同努力,取得群众的信任和拥护,成为广大群众的中坚和核心,起骨干作用。共产党员要及时向群众宣传党的方针、政策和决议,并及时反映群众的意见和要求,在工作中,发现和培养人才,把党对群众的关心和群众对党的拥护沟通起来,把党的指示精神和群众的自觉行动结合起来,发挥党员的桥梁作用。共产党员的先锋模范作用,是实现党对学校工作领导的重要条件。

党的基层组织要发挥战斗堡垒作用,对学校工作任务的完成,应当起保证监督作用。要加强党的思想建设和组织建设。要严格党的组织生活,加强党员的教育和管理,提高党员的政治觉悟和业务能力,努力做到又红又专。要做好党的组织工作,并注意在教师中积极慎重地发展党员。

二、德、智、体全面发展

使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展,是我国学校一切工作的出发点和归宿,是衡量教育质量的根本标志。

普通中学属于基础教育,用什么样的标准要求中学生,这对我国人才的成长,关系极大。中学处于教育系统的中间阶段,它具有双重任务,但无论学生是就业还是升学,都应让他们在德、智、体几方面都得到发展。坚持全面发展,是学校办学的基本指导思想。根据这一思想,应该对中学生的德、智、体几方面提出具体要求。

在德育方面,要培养学生具有爱国主义和国际主义精神,教育学生拥护中国共产党,拥护社会主义,立志为社会主义事业服务,为人民服务;对学生进行工人阶级的阶级观点、劳动观点、群众观点和辩证唯物主义观点的教育,培养学生的共产主义道德品质和

革命理想，继承和发扬革命的光荣传统和优良作风，反对封建主义、资本主义和其他反动思想的侵蚀，树立工人阶级的世界观。

在智育方面，要使学生在小学教育的基础上，进一步掌握语文、数学、外国语等课程的基础知识和基本技能，逐步具有自学能力和分析问题的能力，具有一定的生产知识，养成爱科学、学科学、用科学的优良风尚。

在体育方面，要使学生身心得到正常的发展，具有健康的体质，培养良好的生活习惯和劳动习惯。

德、智、体是全面发展教育三个紧密联系的方面。德育是要确立为人民服务的方向，智育是要掌握为人民服务的本领，体育则需提供为人民服务的健壮体质，这三个方面统一到学生身上，就是全面发展的社会主义新人。三育之间既互相促进，又互相制约，任何一个方面的顺利发展，都会对全面发展起推动作用；片面强调或削弱其中一个方面，德、智、体就会失去平衡，学生的成长就会受到损害。因此，在管理上要强调三育并重，正确处理思想教育和知识教育，长知识和长身体的关系。

在实际工作中，三育的发展往往是不平衡的，要经常进行调整，在调整中，对德、智、体的某一方面，往往需要特别强调，工作需要有所侧重，这是必要的、正确的。但是，我们在纠正一种偏向的同时，特别要注意坚持全面发展的正确方向，防止可能产生的另一种偏向。

三、教学为主

教学是学校的主要工作，要保证以大量的时间，集中主要精力，搞好教学工作，提高教学质量。

实行以教学为主，是由普通学校的社会职能和青少年成长的规律决定的。这也是我们建国以来办学的重要历史经验。

学校是专门从事教育的机构，它的产生与发展，都和传授知识

联系在一起。学校从它产生，一直发展到现代，尽管其教育目的、内容各有不同，教学形式不断发展变化，而学校要教给学生一定的文化知识，则是它们共同的职能。从某种意义上说，学校就是教学之地，和工厂、农村以生产为主一样，学校要以教学为主，否则，就失去了学校存在的意义。

学校通过教学的一系列工作，让学生掌握知识，并培养他们好的品质，增强他们的体质，把德、智、体几方面的教育统一起来，这是青少年成长的一般规律。离开了教学，任何阶级的学校，都不能造就自己的人才。

社会主义的学校，是工人阶级培养人才的场所。工人阶级在取得了政权，并实行生产资料公有制以后，必须把工作的重心转到经济建设上来。这就需要先进的科学技术，需要掌握先进科学技术的建设大军。为了尽快造就人才，学校必须实行以教学为主的原则。回顾我们走过的道路，可以清楚地看到，凡是遵循这一原则，正确处理教学工作和其它工作的关系，学校秩序就稳定，学生的质量就较高，教育事业发展就较快，教育就能较好地为无产阶级政治服务。反之，凡是否定以教学为主的原则，以劳动代替教学，用政治冲击教学，学校秩序就遭到破坏，教育质量就下降，教育事业就无法满足社会主义事业的需要。

党中央和国务院在有关指示中多次强调学校工作要以教学为主。学校应该确立教学为主的思想，并使其成为全体师生员工的牢固信念。

“校长对学校工作应全面负责，但必须以领导教学为中心，使教学工作成为学校的中心任务。”^①学校的领导干部，特别是校长和教导主任，工作繁重，但是一定要集中主要精力，把学校教学工

^① 中央人民政府政务院《关于改进和发展中学教育的指示》(1954年4月8日)

作搞好。

“教师的根本任务是把学生教好”，^①学校要保证教师每周有六分之五的时间抓业务，让他们有足够的时间备课、批改作业、进修和作好教育、教学工作。要严格控制非教学活动，教师的政治学习，文体活动和工会生活应该在六分之一的时间里进行。

“学生的主要任务是学习”。^②学校要保证学生集中精力学好功课。为了贯彻以教学为主的原则，全日制中学要保证全年有九个月的上课时间，一个月的劳动时间，两个月的寒暑假，没有特殊情况，不要任意停课，学校停课应由上级批准，以利于稳定教学秩序，保证教学计划按期完成。

“职工要树立为教学服务、为师生生活的思想。”^③教学工作是学校的第一线，教学行政和总务工作要为教学服务，这是学校工作正常运转的重要条件。

检查学校的教育质量，要德、智、体全面衡量，其中完成教学计划的情况，教学质量的高低，应是最重要的标志。当然，教学质量是指掌握知识的广度和深度，是指驾驭知识的能力，也包括学生受到的思想教育，而不只是分数的多少和升学率的高低。

正确实行以教学为主的原则，不仅要重视教学，还必须全面安排、处理教学和其它工作的关系，防止产生片面性。

教学工作是学校的中心工作，中心工作总是和其它工作联系在一起，没有其它工作的支持和配合，中心工作也不可能搞好。学校工作要有统一的培养目标，各项工作要围绕中心工作进行，不要各搞一套、形成多中心；同时要照顾各项工作的特点，防止中心

① 《全日制中学暂行工作条例(试行草案)》第六章

② 中央人民政府政务院《关于整顿和改进小学教育的指示》(1953年11月26日)

③ 《全日制中学工作暂行条例(试行草案)》第七章

工作排挤其它工作。这就需要加强计划性，把教学为主的原则，贯彻到学校全面计划中去，处理好中心工作和其它工作的关系。有了统一的计划，先进行什么工作，后进行什么工作，领导心中有数，就能避免一般工作冲击中心工作，防止产生忙乱现象。有了统一的计划，还能使中心工作和全面工作协调一致，不仅时间上能安排得当，而且内容上也能密切配合、互相促进。

四、民主管理

我国是一个社会主义国家，一切权力属于人民。人民是国家的主人，社会的主人。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最高权力。目前我国民主制度还很不完善，只有在改革和完善社会主义经济体制的同时，改革和完善社会主义的政治制度，发展社会主义民主，才能实现四个现代化，才能建设强大的社会主义国家。

实行民主管理是学校管理的一个重要原则。教职工是学校的主人，管理学校是他们的根本权利，在党和国家方针、政策指导下，他们对学校的一些重大问题，应有讨论和决定的权利，对学校领导人，应有监督的权利。在学校实行民主管理，教职工既是管理的对象，又是管理的主体。使全体教职工参加学校的管理工作，就能充分调动他们的积极性，群策群力，共同把学校办好。

过去学校的管理制度，有很多弊病，不利于民主权利的发挥，应当进行适当的改革，建立必要的民主管理制度，保证教职工行使民主权利，讨论和决定学校的重大问题。

在学校实行民主管理，还必须有集中统一指挥。

学校管理工作要讲求效率，要顺利完成教育、教学任务，就要有集中统一指挥。列宁在论述管理工作时，指出领导者对所管的工作完全负责。在工作时间内，在纯粹执行的职能上，对违反劳动纪律的人行使无限的权力。“要求群众无条件的服从劳动过程中的

领导者的统一意志”。^①

一个学校是一个整体，是一个完整的系统，校内的各个部门，又形成许多小的系统。普通中学在校长下面，设有教导处、总务处、办公室，各处室又设有多种办事机构，按照学科设有教研组，学生有年级，每个年级又分为若干个教学班。学校的管理工作，要使各个部门互相配合，协同动作，使每一项工作的各个阶段、各个环节，互相衔接，具有协调性、连续性，这就需要强有力的领导，统筹全局，集中统一地指挥，才能收到良好的效果。一个学校如同一个交响乐团，不但要有优秀的演奏家，还要有经验丰富有才能的指挥者，所有参加演奏的人，都必须在统一指挥下，按照各自的分工，各尽其责，才能演奏出优美和谐的乐章来。

在学校实行集中统一指挥，包括领导机构的决策和领导者个人的指挥。要使领导人有权、有责，纠正那种有权无权，有权不负责任的不正常现象。领导人多，多头领导，指挥不统一，是我们学校过去工作效率低的原因之一。

在学校实行民主管理和进行集中统一指挥，是相辅相成，对立统一的，是民主集中制原则的体现。学校建立以校长为首的行政指挥系统，实行统一指挥，决不意味着领导人可以独断专行。校长和各级领导人，必须尊重教职工的民主权利，代表他们的意志，认真执行他们对学校重大问题共同作出的决定。学校领导人要想指挥有力，必须善于集中群众智慧，作出正确的决策，并且要善于把领导意图，变成群众的行动。在制订计划，进行工作，检查总结时，都要虚心听取群众意见，广泛吸收群众参加学校的管理工作。

五、科学管理

办好学校，不但要实行民主管理，而且要实行科学管理。

^① 列宁：《苏维埃政权的当前任务》《列宁全集》第二十七卷，第241页