



校 | 长 | 培 | 训 | 用 | 书

学校管理专题 十三讲

XUEXIAO

GUANLI ZHUANTI

SHISANJIANG

黄 焯◎编 著



中国轻工业出版社

教育部
“十二五”规划教材

学校管理专题

十三讲

王德胜 主编

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

（第 1 版）



中国石化出版社

北京 102249

附录(1) 目录题查表

附录(2) 校长培训用书

附录(3) 林毅夫

附录(4) 王一鸣

附录(5) 王一鸣

附录(6) 王一鸣

学校管理专题十三讲

黄 焯 编著

附录(7) 王一鸣

附录(8) 王一鸣

附录(9) 王一鸣

附录(10) 王一鸣

附录(11) 王一鸣

附录(12) 王一鸣

附录(13) 王一鸣

附录(14) 王一鸣

附录(15) 王一鸣

附录(16) 王一鸣

 中国轻工业出版社

附录(17) 王一鸣

附录(18) 王一鸣

附录(19) 王一鸣

图书在版编目(CIP)数据

学校管理专题十三讲/黄焯编著. —北京:中国轻工业出版社, 2008. 4

ISBN 978 - 7 - 5019 - 6389 - 8

I. 学… II. 黄… III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 035137 号

责任编辑:李 颖

责任终审:张乃束

责任监印:胡 兵 张 可

出版发行:中国轻工业出版社(北京东长安街 6 号,邮编:100740)

印 刷:廊坊人民印刷厂

经 销:各地新华书店

版 次:2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本:710×960 1/16

印 张:13

字 数:220 千字

书 号:ISBN 978 - 7 - 5019 - 6389 - 8/G · 746

定 价:26.00 元

如发现图书残缺请直接与所售图书部门联系调换

版权所有 翻印必究

80357J5X101HBW

序 一

李诚忠

这是一个培养了一代又一代广西中小学校长的讲座，是一个培育了一代又一代广西中小学学校管理人的讲座，必将还是一个影响新一代广西中小学学校管理者的讲座。

这是一个伴随广西改革开放全过程的中小学校长培训教程，是一个伴随广西基础教育发展历程的中小学校长培训教程，是一个伴随广西中小学学校管理水平不断提高的校长培训教程，必将还会对广西中小学学校管理水平的提升产生深远的影响。

这是一个蕴涵了广西中小学校长丰富多彩创造智慧的教研成果，是一个反映出广西中小学教育非常宝贵的实践经验的教研成果，是一个将学校管理的一般原理植根于广西基础教育沃土之中的实用教研成果。

这是一部珍藏着广西各级领导的指导与关爱的中小学校长培训实践，是一部包含着各级学员深情厚谊的中小学校长培训教学纪实，是一部得到了中小学校长们培训之后成果回馈的反思佳作。

这是一部集中了黄焯教授心血和智慧的著作，是一部反映黄焯教授在普教战线多年耕耘成果的著作，这是他多年学校管理实践与管理理论相结合的力作。

这是校长们当年听讲时求之未得的至宝，经过时间的检验与洗礼，经过实践的验证，而今回头再来品味，更觉其甘甜与珍贵。

中国中小学的管理方式，自改革开放以来，从经验到科学，从传统到现代，从手工操作到现代信息技术的应用，经历了一个跨越式的发展过程，在这个发展过程中，广西迈出了具有自己特色的坚实步伐。

中国中小学管理人才的培养体制，自改革开放以来，从世袭效仿到岗位培训，从师徒传承到专业教育，也经历了一个跨越式的发展过程，在这个发展过程中，广西做出了具有自己特色的贡献。

30年来，伴随着广西中小学管理的发展与中小学校长的成长，作为广西中小学校长培训工作的主持者和主讲人的黄焯教授，见证了广西中小学校长培训工作的一段重要历程，并做出了不可磨灭的贡献，因而他受到广西中小学校

序 二

冯宗异

黄焯教授是一位远离世俗浮躁风、潜心研究学问的真正学者，又是一位热爱教育事业，长期置身于教育第一线勇于实践的教育家。他的中小学校长培训学术报告享誉广西区内外，是众多中小学校长的良师益友。他无私奉献的教育精神更是众多教育工作者的楷模。他也是我非常敬佩的学者、专家和朋友。

20世纪80年代中期，黄焯教授担任广西教育学会教育管理专业委员会理事长，组建了区校长工作研究中心组。中心组经黄焯教授精心组织安排，参与了广西区内40余县市及部分区直系统的中小学校长培训，作学术报告150余次，培训校长近4000人。之后，又由黄焯教授牵头主编了《中小学校管理二十六讲》（1989年广西教育出版社出版）、《校长成长的探索》（1993年广西师范大学出版社出版），获广西社科一等奖、教育部科研优秀成果二等奖。广西科研成果鉴定小组鉴定为“我区具有开创性的校长课题研究成果”。《优秀校长办学之路》（2003年广西师范大学出版社出版）。专家鉴定组鉴定为“在优秀中小学校长办学经验研究这个领域，已达到国内先进水平”。上述多种活动促进了我区中小学管理研究、校长队伍建设研究以及全面贯彻教育方针强化素质教育、提高教育质量的研究，并取得好的效果。同时，体现了黄焯教授联系实际研究学校管理问题的新的理念和非常勤奋、负责的工作作风。

黄焯教授退休后，虽年逾古稀，但仍精神奕奕、不断进取、笔耕不辍、情系教育，关注教育的发展变化，呕心沥血探求社会主义学校管理的趋势和要求，为学校管理做创新研究。现把多年积累的教育教学管理经验及科研成果整理、汇总为《学校管理专题十三讲》。该书内容丰富，特点鲜明。其内容涵盖了管理的过去、现在与未来。“三论”科学与现代管理、学校管理的过程、学校目标管理、质量管理、素质教育、创新教育与学校管理的调适、校长有效领导与管理、中小学校长的成长等，这是当前学校管理中的热门话题和烦难问题。其论证问题从社会主义政治经济建设需要的高度和教育的本质特点出发，把学校管理问题放在社会环境中与社会条件相关联进行总体系统的思考，变旧学校管理理论的封闭式研究为开放式的研究，拓宽了研究问题的空间，创新了研究问题的方法。同时，依据洋为中用、古为今用的精神，博采众议，理性思



考,贴近教育现实,层层深入,综合分析、阐明学校管理中的诸多问题,做出了独到新颖的判断,展示了深刻的理论价值和学术价值。其观念、认识、解决问题的措施和办法来自教育实践,来自群众,按实践发展的要求为教育管理者、为中小学校长提供了开启成功管理大门的金钥匙,具有沉稳有效的操作价值。其表述观点语言流畅、质朴无华、图表缜密、形象生动、图文并茂,有引人入胜的鲜活可读性及研习价值。

此书是一部好书,是学校管理类文献中的珍品,也是中小学校长书案上的必备文集。教育管理者 and 中小学校长认真深入学习专题十三讲,认识学校管理的重要意义,明确学校管理的原则和要求,掌握学校管理过程和方法,必将推动学校管理改革,创新管理机制,坚持以人为本的科学管理,构建民主、平等、团结向上的和谐校园环境,凝聚人心,激发教职员工的主体性、创造性。由此,出质量、出效益,保证学校持续、健康发展,满足群众对优质教育资源的需求,实现为国家、为社会建设培养人才的根本任务。愿教育管理工作、中小学校长研习《学校管理专题十三讲》,走成功管理之路,成为优秀的学校管理者。

潜心研究,具体实践。

融通百家,自成一言。

图文并茂,引领教管。

良师益友,激人向前。

2007. 9. 25

(冯宗异同志:中国名校南宁二中、三中校长,南宁市教育局局长、广西校长工作研究中心组长)

教育科学规划课题

目 录

教育科学规划课题 第四卷

1. 教育科学规划课题申报书填写说明	一
2. 教育科学规划课题申报书填写说明	二
3. 教育科学规划课题申报书填写说明	三
4. 教育科学规划课题申报书填写说明	四

理论基础篇

第一讲 管理的过去、现在与未来

教育科学规划课题 第五卷

- 一、管理的历史发展/1
- 二、管理理论的发展/5
- 三、管理现代化问题/11
- 四、现代管理科学/13

第二讲 “三论”科学与现代管理

教育科学规划课题 第六卷

- 一、“三论”科学的重要意义/17
- 二、“三论”的产生与发展/17
- 三、“三论”的基本概念和主要原理/22
- 四、“三论”对现代管理的重要作用/26

第三讲 教育观念与办学思想

教育科学规划课题 第七卷

- 一、教育观念及其特点/28
- 二、现代教育观念体系及其发展趋势/33
- 三、办学思想及其意义/36
- 四、办学思想形成的条件与过程/37
- 五、优秀校长办学思想的特点及其形成的主要依据/42



学校管理篇

录 目

第四讲 学校管理学概述

- 一、学习和研究学校管理学的重要意义/44
- 二、学校管理学的研究对象和性质/48
- 三、学校管理学的一般概念/50
- 四、学校管理学的学习和研究/55

第五讲 学校管理的过程

- 一、学校的管理职能与管理过程/57
- 二、管理过程的一般特性/59
- 三、学校管理过程的特点/63
- 四、学校管理过程的基本环节/65

第六讲 学校目标管理

- 一、目标和目标管理/71
- 二、教育目标和学校目标/74
- 三、学校目标管理的过程/77
- 四、学校领导对学校目标的管理/79

第七讲 学校质量管理

- 一、学校质量管理的基本含义/86
- 二、学校质量管理的基本观点/87
- 三、学校质量管理的特点/90
- 四、学校质量管理的实施/91

第八讲 素质教育与教育管理的调适

- 一、素质与素质教育的特点/102

二、教育管理调适的思路与对策/106

第九讲 创新教育与学校管理的调适

一、创新教育与素质教育/118

二、学校管理调适的思路与对策/121

校长工作篇

第十讲 校长工作研究——“十谈”校长工作

一、“一目标”——确定学校的目标/126

二、“二两手”——一手抓教学，一手抓管理/128

三、“三依靠”——校长工作成功有效的外部条件/129

四、“四作用”——校长的主要作用/130

五、“五职责”——校长的主要职责/133

六、“六职能”——校长的主要职能/135

七、“七素质”——校长应具备的素质与修养/136

八、“八关系”——处理好校长工作中的主要关系/138

九、“九方法”——校长常用的管理方法/142

十、“十工作”——校长“十项”主要工作/147

第十一讲 校长的有效领导

一、有效领导的基本含义和意义/148

二、领导者的条件/151

三、有效领导方式的选择/154

四、提高有效领导者的领导艺术/158

第十二讲 校长的思维方式与领导管理行为

一、思维方式概说/168



二、校长思维方式的特征与变革/172

三、校长思维方式与领导行为的多维性思考/177

四、校长思维方式与学校管理改革/182

第十三讲 中小学校长的成长

一、探讨中小学校长成长的意义/186

二、中小学校长成长的过程/187

三、影响校长成长主、客观因素的分析/190

四、中小学校长成长规律的探讨/195

五、把握校长成长的规律，促进校长成长，祝校长们成功！/196

主要参考文献/197

后记/198

理论基础篇

第一讲 管理的过去、现在与未来

一、管理的历史发展

1. 管理的产生

人类经历了有领导的协作活动的长期历史。最早的协作活动产生于人类的共同劳动。众多的人在一起进行劳动,就需要指挥与协调,以达到共同劳动的目的,也就是从事管理。马克思曾经指出:“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产整体的运动——不同于这一整体的独立器官运动——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的指挥。”^①可见,管理是在人们生产劳动中出现协作和分工时开始的。整个人类历史充满着体现丰富管理思想的有组织活动的痕迹,埃及的金字塔和中国的万里长城就是有力的佐证,管理的实践活动几乎同人类历史一样悠久。

随着社会协作不断扩大,分工日益精细、复杂,生产技术和科学水平不断进步。社会组织结构不断发展,管理也相应地按层次态规律从简单到复杂,由低级向高级发展。就社会总体管理而言经历了若干阶段和若干分工(如图 1-1 所示)。

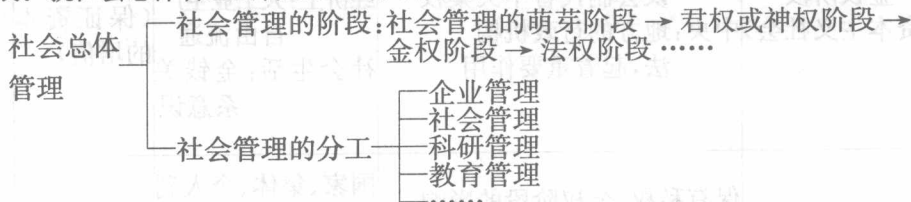


图 1-1 社会总体管理发展阶段和分工

① 马克思恩格斯全集,第 23 卷第 367 页

2. 社会管理的发展

社会管理随着社会的发展、社会形态的变化相应地经历了几个阶段。考察社会管理的发展要从社会发展的基本属性,即社会管理的纵向层次和横向分工的变化及社会管理权力的性质变化为基本出发点,清晰地看出社会管理发展经历了社会管理的萌芽阶段、君权或神权阶段、金权阶段和法权阶段,见表1-1。

表1-1 社会管理发展的阶段

社会管理阶段	纵向层次	横向分工	权力性质
萌芽阶段 (原始社会)	氏族——部落——部落联盟 氏族议事会——部落议事会——部落联盟议事会	酋长:日常事务管理 首领:临时的军队首领	集体权 (公权)
君权、神权阶段 (奴隶、封建社会)	国家的产生 中国:商朝——商王、王侯、王族、子族、邦伯、师长、百执事等奴隶主贵族、治众人、事奴隶 印度:婆罗门瓦尔那——祭司贵族刹帝利瓦尔那——军事贵族吠舍瓦尔那——普通村社成员首陀罗瓦尔那——被征服者、失地者	体力与脑力分工 国家机构的结构各有不同	君权、神权 (私权) 中国以君权为主 中世纪欧洲则是神权大于一切
金权阶段 (资本主义社会)	国家:三权分立 议会制代替中央集权 中央、地方的行政机构法,起着重要作用	国家政权:三权分立 政治上:自由民主 经济上:大工业生产自由流通 社会生活:金钱关系意识	私权 (保证资本的增值)
法权阶段 (社会主义社会)	保有私权、金权阶段的影响 国家机构的特性不可取消,性质不同	国家、集体、个人利益一致,人民民主法制为主,人人守法	公权 (人民之权)



3. 企业管理的发展

社会生产的发展,农业与手工业的分工,手工业由个体或家庭经营发展到手工业作坊时,作坊主有权决定产品的品种,自理供销,自负盈亏,社会行政管理已无法深入作坊内部管理,企业管理便从社会管理中分化出来。

企业管理从领导体制的发展来看,可分为四个阶段。

(1)家长制行政领导。企业经营领导因袭着封建社会的家长制领导方式,其特点,一是老板是企业的所有者,同时是企业经营管理人,一切由老板说了算。二是企业的成败,直接依靠老板个人的经验,第一代资本家是从剧烈的竞争中搏斗出来的,这一时期的企业管理被称为“磨炼出来的管理制度”。为适应当时的生产,科研也有了一定的规模。这种领导管理方式一直延续到19世纪40年代。

(2)经理阶层的兴起。1841年10月5日,美国西部铁路发生火车相撞事件,老板遭到严厉的批评,导致铁路公司的改革——建立各级责任制,选拔有管理才能的人担任领导,老板只拿红利,不管企业业务,美国第一家全部拿薪水的经理人员管理企业,即所谓“经理制”,并迅速得到推广。改革的实质是财产所有权与经营管理权的分离。

1923年通用汽车公司改革——“集中政策,分散管理”的所谓“事业部制”,改革的实质是把政策经营(公司一级领导负责)与具体管理(各事业部负责)分开了。1969年统计,500家大企业中有76%采用。

“经理制”亦可称为“硬专家”领导。因为经理是从那些精通本企业生产过程的技术专家中选拔的,经理是由“硬专家”们转行的。

(3)职业“软专家”领导。随着社会生产的发展,现代生产和科学技术的高度分化和高度综合,经营管理越来越重要,需要更多的管理人才和更有效的管理,专业化的管理领域便随之产生,以经营管理为专长的职业“软专家”应运而生,更重视软专家的培养。1881年美国宾夕法尼亚大学首创华顿财商学院,培养初级管理人员。1920年,美国总统胡佛呼吁:“美国将来的人才的一大需要,是在经济问题方面具有领导才能的政治人才。”第二年,斯坦福大学成立了工商管理研究院,培养高级管理人才。哈佛大学尤为著名,自诩在美国500家最大公司的高级管理领导人中相当一部分是哈佛大学的毕业生。经营管理专业成为美国大学发展最快的一门专业,在各大大学中从事经营管理专业学习的大学生迅速增加。

(4)专家集团领导。第二次世界大战后,现代科学技术与生产进一步结合,



迅猛发展,职业“软专家”个人已不能适应了,出现了大企业最高领导层的集体领导的趋势,组成了诸如“总经理办公室”、“董事长办公室”、“总经理委员会”、“管理委员会”等集体领导的组织形式,负责重大决策。同时出现了大批的“智囊团”、“思想库”,如著名的“兰德公司”等智囊组织,各企业公司也纷纷建立自己的顾问评议会等智囊机构。

经营管理最高层的集体领导与智囊机构的兴起,标志着现代领导体制已经发展到一个更高的阶段——由“软专家”为主组成的专家集团领导。

4. 科研管理的发展

随着科学技术的飞速发展,科研机构 and 规模不断改变和扩大,科研管理形成专业领域,从社会总体管理中分化出来,经历了自己发展的历史阶段。从科研规模看,科研管理经历了个人研究阶段——集体研究阶段——国家规模研究阶段——国际规模研究阶段。

(1)个人研究方式:早期在资本主义生产方式出现以前,社会生产是分散的,科研工作作为一种社会分工也是个人搞的,或是以个人为主在几个助手的参与下进行的。如哥白尼对天体运行的研究、牛顿对万有引力的研究、法拉第对电磁感应的研究、瓦特对蒸汽机的研究和居里夫人对放射性元素的研究等。即使是19世纪新出现了大机器工业生产,为解决生产中复杂的科学技术问题,需要科研的社会协作,出现过学会式的组织形式,如意大利的山猫学会、齐门托学会等,但科研方式仍是个体的。

(2)集体研究方式:19世纪末,科学技术在生产中得到广泛运用,科学技术飞速发展,进入了现代科学技术阶段,科学越来越分化、细化,出现专业化分工;同时又越来越相互渗透、交叉,趋于综合化,科学门类增多,科学技术越来越先进,更新越来越快。科研工作专业化和科研任务的综合化,使科学家、专家个人无法完成一项科研任务,需要各种专业科研人员的联合、合作,共同攻关。如英国剑桥大学的卡文迪什实验室、美国爱迪生的门罗顿实验室、电话发明家贝尔创立的波士顿研究所等,集体研究的方式蓬勃地发展起来。

(3)国家规模的研究方式:20世纪30年代以来出现了高度综合性的科研项目,如高能加速器技术、原子能技术、空间技术等。这些科研项目跨专业、跨学科,规模大,投资巨,人员多,不是一两所研究机构所能承担的,需要国家统一计划、组织和协调,出现了国家规模的研究方式。这种方式首创于德国,1937年希



特勒花 3 亿马克建立军事科研中心,造 V-1、V-2 飞弹。1942 年美国花 20 亿美元,动员 15 万人马,动用全国 1/3 的电力,搞“曼哈顿工程”,3 年后造出首批原子弹。1958 年美国研制“北极星导弹”组织全国协作。参与该项目的有 8 家总公司,250 家二包公司,9000 家三包公司,加上科研所、大学共有 11000 多个单位协作。1961 年搞“阿波罗登月计划”,动员了 42 万人,2 万家公司,120 所大学,耗资 300 亿美元,历时 10 年成功。

国家规模的研究方式需要有一定科学技术造诣的“软专家”组成的专家集团领导管理(如学术委员会)。

(4) 国际规模研究方式:科研向纵深发展,有的科研项目牵涉面广、时间长、信息量大,单是一个国家研究或力不从心,或不解决问题,需要国与国之间的合作,联合攻关。跨国式的科研方式必然出现,如 20 世纪 50 年代的“国际地球物理年考察活动”,60 年代的“国际太阳宁静年”,“国际太阳活动年”的研究,80 年代的全球大气研究计划,以及对哈雷彗星的观察、地球温室效应等世界性的科研课题,参与的国家几十个到一百多个不等。国际规模研究项目需要国际性的组织、管理和协调。

二、管理理论的发展

第二次世界大战前,管理理论只为少数管理顾问、教授所追求,从事管理实务的经理人,对管理理论反而很少重视,欧美的大部分企业学校,多停留在商学院的阶段。

从忽略管理理论到掀起管理理论的热潮,是第二次世界大战后的事。这一重大转变的主要原因是第二次世界大战期间,美国的制造业者注意了管理的实效,认识到管理对各个领域的重大价值,便开始了较系统的管理理论研究。20 世纪 70 年代被形容的“管理理论热带丛林景象”,五花八门的管理理论,各种管理流派如雨后春笋一样涌现出来,管理已被当做一种资源、一种职能、一种力量、一门科学来研究,管理科学有了迅速的发展。

在日本,研究管理理论始于 20 世纪 50 年代,战后的日本重建经济,抓住了管理,并把管理作为重要的中心力量 and 关键因素加以重视。原东欧各国如南斯拉夫、波、匈等国相继创办了管理学校和管理学会。前苏联在 60 年代开始重视了管理,创办了两所高等管理学校。有人认为西欧与美国的“技术差距”实际上