

全国学校管理研究会 主编



学校管理新論

成都电讯工程学院出版社

# 学校管理新论

全国学校管理研究会主编

成都电讯工程学院出版社

一九八八年·成都

## 学校管理新论

全国学校管理研究会主编

\*

成都电讯工程学院出版社出版  
成都大丰甫家印刷厂印刷  
四川省新华书店经销

\*

开本 787×1092 1/32 印张 11.687 字数 230千字  
版次 1988年1月第一版 印次 1988年1月第一次印刷  
印数 1—15,130册

中国标准书号：ISBN7—81016—060—5/C·8

(3452·8) 定价：2.50元

## 前 言

中国教育学会学术年会。第一次学术年会。第一次学术年会。第一次学术年会在贵阳举行，会后出版论文集《论学校管理》，向全国发行；第二次学术年会，1985年7月在贵阳举行，会后出版论文集《学校管理的科学与艺术》，向全国发行。这两本论文集，对我国普通学校内部管理的重大理论问题与实际问题，进行了论述和探索，不少文章有独到见解，在全国影响较大。

第三次学术年会，1987年9月在成都举行。大会收到论文150余篇，选入论文集的有28篇。与前两次年会相比，入选论文在评选过程上有两个明显的特点。一是大会收到的150多篇论文，都是经过各省市推荐上来的，有的还经过了无记名投票评选；二是收入选集的28篇论文，是常务理事集中时间和精力精选的。这就是说，对论文的要求，比前两次更严格。尽管其中探讨的问题，与前两次年会大同小异，但有新观点、新见解，对问题进行了新的探索，故名《学校管理新论》。我们相信，这本论文集会像前两本论文集那样，对从事学校管理理论研究和实际工作的同志，有所帮助。

在我国，学校管理学还是一门新的学科。虽然最近六、七年发展很快，但还有不少领域需要我们不断探索，才能建立具有中国特色的学校管理学。每次学术年会之后精选一部分论文，出版论文集，这种做法应该肯定，也是读者所欢迎

的。只要有新观点、新见解，就是新成果，就是对学校管理学这门新学科作出了贡献，就有出版的价值。本着这种观点，我们委托四川的宋铭载、邵英侠、吴先正同志整理、汇编了这本论文集。由于篇幅所限，有不少好文章只得割爱，在此深表歉意。

编者

1987年9月21日

## 目 录

- “人本”原理是学校管理的一条基本规律……………储心建(1)
- 管理思维方式初探……………郑国莱(13)
- 学校管理与教育中的度……………陶靖(27)
- 略论普通学校的管理方法……………冯惠益(37)
- 我校领导体制改革的探索……………王志刚(47)
- 学校管理学的概念体系……………齐亮祖(63)
- 学校管理过程问题的再探索……………张济正(80)
- 教育思想调查研究的报告
- 四川省教育思想调查研究课题组 宋载铭 执笔(101)
- 试行校长负责制实验报告……………胡祖华(124)
- 树立正确的教育思想是治校之本……………肖宗六(148)
- 试论中小学干部队伍建设问题……………肖源(160)
- √ 当前中小学干部管理体制的弊端及改革……………刘振平(172)
- √ 在教师使用中激发工作活力……………严永晃(182)
- 论教师劳动的整体功能……………刘辉汉(189)
- 校长要重视提高教师的师德水平……………江月孙(197)
- √ 浅谈青年教师的管理……………李英华(201)
- 校长领导工作面面观……………杨国杰(211)
- 考核评价 增强教师责任感……………廖春华(227)
- √ 论充分调动教师的积极性……………李夜光(238)
- 做现代校长 办特色学校……………吴秀娟(255)

普通中学办学水平评价初探·····	沈配功(267)
学校评价中的评价指标·····	管德明(283)
从“整体综合改革实验”谈管理·····	周金碧(294)
浅谈农村集镇重点中学的办学道路·····	朱乃涛(309)
普通学校办学水平和教育质量的评价·····	张复荃(319)
学校教学改革管理的探索·····	韦力(335)
学生的班级管理·····	贺乐凡(345)
中学教育的人才素质培养管理·····	王宗敏(352)

# “人本”原理是学校管理 的一条基本规律

安徽师范大学 储心建

“规律亦称‘法则’。事物发展过程中的本质联系和必然趋势。”（《辞海》1980年版，“规律”条。）客观事物的联系是千差万别的，而本质的联系是具有客观性、普遍性、特殊性、稳定性、持久性以及必然重复性。人们可以认识、掌握和利用规律，但不能创造和违反规律。这是常识，也是公认的真理，毋庸赘述。下面谈几个具体问题。

## 一、近几年开展学校管理规律讨论对我的启示

为建立适合我国国情的学校管理学，近几年来我国一些学校的管理学专家、学者进行了大量的理论研究，其中包括对学校管理规律的探讨，已发表了一些具有卓识的文章和专著。现就我已获得的有关论述学校管理规律的资料，按发表时间先后举要如下：

比较早谈及学校管理规律的同志在分析学校工作特点的基础上提了这样的六条规律：即联系社会、德智体全面发



展、教学为主、循序渐进、计划管理和系统化管理；有的同志从校内和学校内外错综复杂的关系中抽象出学校管理中四个本质的关系：即学校与社会之间的关系、工作与工作之间的关系、人与人之间的关系和“力”的投入与工作成果的关系；有的同志通过总结我国三十多年办学的正反两方面的经验，认为学校管理规律至少有三条：以教学为主、德智体全面发展和依靠教师办学；有的同志在分析学校管理过程性质的基础上，提出了以下三条规律：按系统层次展开活动的规律、合理组合与协调多要素之间的复杂关系的规律和循着一定顺序周期性的循环往复阶梯式地向前推进的规律；有的同志运用对立统一规律原理论述了学校的静态管理和动态管理的关系。有的同志认为学校管理除应遵循管理的基本规律外，还应遵循学校管理过程特有的几条规律：如学校管理的系统整体性、有序性、动态相关性、随机性和对信息的依赖性。有的同志在对学校管理过程分析的基础上，提出学校管理具有三个特性：即整体性、程序性和动态相关性。

下面，我鼓着“班门弄斧”的勇气谈几点个人的粗浅看法：

### **第一，学校管理是有规律的**

探索学校管理规律，首先要从学校管理的对象及其运转过程入手。因为：规律是深藏于这些现象变化过程之中的；同时，要分析教育规律和管理规律对学校管理活动的共同制约性。因为，学校管理学是教育科学和管理科学的交叉学科，学校管理是学校教育工作和管理工作的连结点，这两个领域中的规律对学校管理都必然要起作用。寻求学校管理规律是一个难度较大的课题。大家知道，50年代初期苏联教育专家

来中国讲学，认为学校管理没有自己特有的规律，不能成为一门独立的学科，这就将我国本来就很脆弱的教育行政学这门学科的生机窒息了。我们说，寻求学校管理规律的难度较大，但不等于说不存在或无规律可循，只要用科学的态度和贯彻“双百”方针的思想，就能找出象人们公认教育领域两大基本规律那样公认的学校管理规律。

## 第二，学校管理的规律度要表述相当

规律是客观事物之间的本质联系，是不易被人们一眼就看清楚的。即使认识到某些联系是本质的、必然的、带规律性的，而人们对规律度也还有一个看法不同的问题。列宁说：“人的思想由现象到本质，由所谓初级的本质到二级的本质，这样不断地加深下去，以至于无穷。”（《哲学笔记》，人民出版社1974年版，第278页。）这就告诉我们在认识规律的过程中，思想不能绝对化，不仅要把现象作为入门的向导，一进了门就要抓住事物的本质；而且在认识事物的初级本质以后，还要继续向“二级的本质”或更深刻的本质寻根探索。列宁这里说的本质是和规律同等程度的范畴，列宁这个思想对我们探讨和表述学校管理规律有很大的启示。

前引诸种表述的学校管理规律，确实反映了教育领域、管理领域和学校管理领域一些必然的本质联系，带有不可违反的规律性。但我又认为有的提法失之偏多，有的命题失之于细。我们知道，规律和原则虽有区别，但却是密切联系的。原则是规律较为具体的体现。一条基本规律可以用相应的几个原则去贯彻。而这些原则又都是受相关规律制约的，是指导人们遵循规律的行为准则。如果规律提的太狭细、太

体，便和有关原则的界限划不清楚。上述“规律”中，具有的可以列为原则，有的内涵相似或一致，可以归并，也就是列宁说的将“初级的本质”深化为“二级的本质”。这样有几个好处：首先，使学校管理基本规律名副其实的“基本”了，规律度就高一些了，使规律和原则各自的涵义较明确一些；其次，使一部分学校管理学阐述的规律，既为数不多又能覆盖学校管理工作的主要方面，以更加显示规律的“权威性”和不可违反性；还有，能深刻反映学校管理各要素之间和运转过程诸环节之间的本质联系。

### 第三，学校管理诸规律是相互起作用的

规律起作用的范围总是有限度的，同时，规律又具有层次性。任何一条规律，只能在它能起作用的领域内起作用。根据学校管理的特点，它的规律不可能是单一的、同层次的，会同时有多种规律交织起作用。那么，学校管理有哪些规律，又如何表述呢？正如有的同志所说：“规律是无限的，已被人们发现的规律就已很多，且尚有很多未被发现的。”这是一种实事求是的科学的探索态度。

基于上述认识，我认为“人本”原理是学校管理的一条基本规律。

## 二、“人本”原理是学校管理 的一条基本规律

学校管理的基本原理所要阐明的是学校管理过程的基本规律。

“人本”原理，即学校一切管理活动均应以作好人的工

作，调动人的积极性为根本。

学校管理是一种社会性活动过程，学校内外存在着千丝万缕的联系。在这些联系中，有的是本质的；有的是现象的；有的是必然的；有的是偶然的；有的是暂时出现的；有的是比较稳固存在的。联系的内容是非常丰富的，形式是多种多样的。要寻求其中本质的、必然的联系，就要从学校管理对象及其运转过程入手，分析它、认识它。

学校管理对象虽然有各种分法，但无论是两分法（人、钱）、三分法（人、财、物）、五分法（人、财、物、时间、信息），还是更多的分法，都离不开人，而且还都把人列为诸种要素之首，这是有其深刻道理的。在现代学校管理中，人既是被管理的对象，又是管理的主体，是一身二任的一种特殊要素。

马克思主义的历史唯物主义认为：人民群众是社会的主体，任何社会活动都是由人或围绕人进行的活动，离开了人和人的积极性，任何社会活动的目的都无从谈起。学校管理是一种社会活动，管理对象中“非人”的要素（如财、物、时间、信息等）在管理过程中产生功效，都需要人去掌握和运用。如果没有人正确而合理地理财、用物、处事、管理时间、信息、执行规章制度，这些“非人”要素即使条件很好也起不到应有的作用。相反，如果人的要素作用得到了较好的发挥，实行了有效的管理，即使“非人”要素的条件差一些，也可以产生良好的功效（指不超过可能的限度）。因为这时候人的要素对“非人”要素起着制约的作用，支配着“非人”要素合理高效运转的基本趋势。

所以，学校管理过程中人和“非人”两大类要素之间存

在着必然的联系，这是一条基本原理，这条原理规定着学校管理一切工作都要调动人的积极性、主动性和创造性，管理学校以作好人的工作为根本。学校管理的核心问题是怎样使他人把工作作好，这是万万不可违反的。

学校管理中的人，包括师生员工，当然首先是教职工，要求他们树立主人翁的思想，树立明确的各司其职、各尽其能、各负其责的岗位责任制观念，明确认识到本职的工作和学习在实现学校整体目标过程中的意义及其关联作用，从而努力地尽职、尽责、尽力，按量、按时完成任务。

遵循“人本”原理，还要防止和反对学校管理中见物不见人、重业务轻政治、抓分数轻智能和重视权力轻视挖掘人力资源等等错误思想和做法。因为这些都是违反“人本”原理的。

### 三、学校管理的理论与实践论证了“人本”原理的规律性

首先，实现普通教育学校培养目标要求学校管理遵循“人本”原理。

教育目标是国家根据政治要求，经济发展水平和受教育者身心发展状况而规定的培养人的规格和质量标准，它集中反映了国家和社会对青、少年、儿童一代的基本要求。学校的一切工作和管理活动都要受教育目标的制约和支配，它是培养人的出发点和落脚点。我国普通教育学校培养目标，是把受教育者培养成为德智体美劳全面发展的人。这个目标也就是学校管理要通过人、财、物、时间、信息诸要素合理运

筹最终要达到的目标——有效地培养全面发展的一代新人。学校管理不同于其他行业管理的一个本质特点，也就反映在人的要素上。学校是一个社会开放系统，从社会输入的是人——新生；在校几年给予“加工处理”的仍然是人——培养对象；最后向社会输出的还是人——毕业生。这是一个完整的人——人——人系统，较之工业的人——机系统，商业的人——物系统，犹应遵循“人本”原理。

其次，依靠教师办学是受“人本”原理决定的。

教师在学生成长的道路上是一个领航员，学生的一切教育、教学活动都是从教师那里开始的。办学不仅离不开教师，而且必须紧紧地依靠广大教师。有的同志说得好，这是我们建国30多年来在办社会主义学校实践过程中，由正反两个方面丰富的经验、教训中悟出来的一条真理。办学校凡是贯彻了这个原则，教育质量就全面提高，学校人群关系融洽、士气高昂、教师积极性高、爱校如家、学校富有活力。如某市一所中学，那里的教师有一个共同的心愿：就是希望在这所学校里干一辈子，不要调离。可以想象，那里教师的积极性是多么的高，“向心力”是多么的强。也有这么一所中学，一年高考剃了“光头”，消息传到学校，校长听了心中难过，教师听了拍手叫好，据说这所学校教师的积极性被压抑得很厉害。可以想象，这所学校教师士气是多么的低，“离心力”是多么的大。教职工对学校的“向心力”和“离心力”是一个学校的领导在办学过程中依靠教师办学的一面镜子。可见，办学校必须要依靠教师，这是规律的必然性。

第三、办校要调动领导、教职工和学生三个积极性又是

受“人本”原理决定的。

学校中的人是分为领导干部、学生、教职工三个层次的。近几年来全国各地评选出来的或者当地人们公认的好学校，都有这样一条成功的经验：“办学要提高学校领导干部、教师和学生三个积极性”。为什么？理论根据在哪里？我认为最根本的原因，就是遵循了学校管理的“人本”原理这条基本规律。有一位中学校长谈自己管理学校的实践经验时说，管理好一所学校，学生是主体，教师是核心，领导是关键。他们学校的学生主动性很强，学生自动组织起来成立了“三自委员会”，实行自我教育，自我管理，自我服务，学生德智体诸方面出现了毛主席当年所希望的，但未出现的那种主动发展、生动活泼的局面。这个局面的出现，是由于学校领导干部调动了教师的积极性，教师有强烈的事业心，高度的责任感，饱满的政治热情，教书育人，指导课外活动，开设选修课，联系学生家庭，关心学生的课内课外和校内校外生活。由于教师的积极性，调动了学生的积极性。这位校长深有感受地说：“关键在领导发挥领导班子的积极性。没有领导班子的积极性，也调动不起来教师和学生两个积极性。”他们的领导班子配备整齐、各具特点、互补优缺点、团结一致、配合默契，领导班子中有十分之七的人都教了很多节课，和教师的共同语言很多，谈得融洽；通过上课和学生联系也多了；领导干部还严格要求自己，谦虚谨慎，不忌贤，能容人，所以师生都很愿意与校长和主任接近、交谈。

#### 四、管理科学发展的历史和现状证明了“人本”原理的规律性

学校管理学既是教育科学的分支学科，也是管理科学的分支学科，它的基础理论主要来源于教育学和管理学等几门科学，它的一些原理、原则、方法、组织、领导等方面的基本理论应吸收现代管理科学中的有关内容，这是学校管理的学科性质决定的；同时，又对学校管理学的科学化、现代化起着重要的作用。现代科学发展是朝着两个方向延伸的：一方面，是纵向发展，学科分支越来越细，研究的内容越来越深；另一方面，是横向发展，相关学科之间互相渗透越来越深，相互联系越来越紧。这种渗透不仅体现在自然科学、社会科学各自领域之中，也日益出现在自然科学和社会科学两大领域之中。现代管理学是学校管理学的的一个方面的专业理论基础，我们在探索现代学校管理基本规律的时候，从我国学校管理的实际出发，借鉴、吸收现代管理科学中的一些科学理论，为建立、发展和繁荣学校管理学，是很需要的。

现代管理思想和管理理论，都把提到了重要的地位，都在深入研究如何调动人的积极性、主动性、创造性和自我实现精神，研究如何处理好人际关系、群体关系和挖掘人力资源。

管理实践中强调人的要素，虽然不是资本主义世界某些管理学家和企业主自觉认识到的，更不是自愿地接受的，但毕竟他们是向这个严峻的事实靠近了一步。因为人的要素的



意义和作用客观地、普遍地存在，只能激发不可压抑，只能遵循不可违反。我们知道，“泰罗制”实行以后，虽然得到了资产阶级的喝采，但它（泰罗制）把本来就很紧张的劳资关系更推到了激化的程度。这是因为“泰罗制”只见物不见人，违背了“人本”原理。在这样的背景下，人际关系学说、行为科学应运而生。尽管行为科学研究的出发点是企图缓和剧烈的劳资矛盾、提高劳动效率，仍然是为资方效劳，但比起“泰罗制”在对待人的看法和态度上总是前进了一步，迫使资产阶级管理学家在企业管理理论中对人这个要素的地位和作用作了较多的肯定，给予了较大的重视。这是不以资产阶级意志转移的。美国现代管理学家威廉·大内在他的专著《Z理论》中讲到向日本学习的时候说：“日本人获得成功的办法……简而言之，它向人们启示：使工人关心企业是提高生产率的关键。”（《Z理论》，1984年中文译本，第3页。）他又说：“美国的生产效率问题，依靠货币政策或在科研和建设上投入更多的美金都是解决不了的。只有在我们学会某种管理方式，使得人们能够在一起更有效地工作，才能得到改善。”（同上书）日本的管理理论和实践以及大内的管理思想，反映着现代管理理论发展已达到的新水平。这个思想对我们的管理实践来说，当然不能算是新鲜的创造。日本企业管理实行的职工“参与制”，本是学习我国“两参、一改、三结合”的企业管理体制的，现他们结合自己国情搞得很有特色，是当代举世公认的。作为资本主义社会的管理理论家和企业主也能发现、承认和在一定程度上接受管理中的“人本”原理，这从另一个侧面反映了“人本”原理所表述的这条规律的客观性、普遍性、必然性和不