

| 教师教育国家级精品资源共享课必修教材 |

现代 XIANDAI
XUEXIAO GUANLIXUE

学校管理学 (第二版)

闫德明◎著



PEOPLE'S
EDUCATION
PRESS

人民教育出版社

现代学校管理学

(第二版)

闫德明 著

人民教育出版社

·北京·

本书封四贴有含人民教育出版社注册商标  的标识，
无此标识者视为盗版图书。

图书在版编目 (CIP) 数据

现代学校管理学/闫德明著. —2 版. —北京: 人民教育出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-107-25918-0

I. ①现… II. ①闫… III. ①学校管理 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 112483 号

人民教育出版社出版发行

网址: <http://www.pep.com.cn>

人民教育出版社印刷厂印装 全国新华书店经销

2013 年 6 月第 2 版 2017 年 3 月第 3 次印刷

开本: 787 毫米 × 1 092 毫米 1/16 印张: 25.25

字数: 323 千字 印数: 5 001 ~ 8 000 册

定价: 35.60 元

著作权所有 · 请勿擅用本书制作各类出版物 · 违者必究

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与本社出版部联系调换。

联系地址: 北京市海淀区中关村南大街 17 号院 1 号楼 邮编: 100081

电话: 010-58759215 电子邮箱: yzzljk@pep.com.cn

第二版前言

学校管理学是一门实践性很强的社会学科，这是人们的共识。然而，不管“实践性”有多么强，但学校管理学毕竟是以“学”的面目出现，因而“理论性”也绝不能弱。由此，“理论与实践如何结合”这个多年“煮不烂”的老问题，又不得不重新摆到桌面上来了。

在我看来，理论与实践是否能够结合，关键在于“个人实践”。

库恩（T. S. Kuhn）认为：科学活动具有主体性，科学知识不可能完全价值中立，科学活动往往受到科学家的旨趣、价值观、语言习惯等因素的影响，每一个科学领域都是围绕着一个支配性的“范式”理论而组成的。^①就个人实践而言，它包括两

^① [美] 库恩. 科学革命的结构 [M]. 李宝恒, 等, 译. 上海: 上海科学技术出版社, 1980.

种情况：一种是与个人内在理论所涉对象直接相关的实践；另一种是个人的学习实践，可分为对现成知识的学习、对他人经验的学习和通过对自己实践的反思和重建实现的学习。叶澜认为，任何个人所具有的理论都包含着个人对自身实践的相关认识，即个人所具有的相关经验性认识 and 理论认识。所以，从个体实践的意义上，完全可以说，不存在脱离个人内在理论的实践。反之，也不存在与个人实践无关的内在理论。^①

学校管理学的结构体系也是一样，它决不仅仅是一种“价值无涉”的“事实判断”。它与研究者个人内在理论和个人实践密切相关。由于每一个研究者的“成长路径”和“年龄阶段”不同，或者因为他们的“研究旨趣”和“知识结构”有别，这就影响着他们能够“看到什么”或“看不到什么”，因而他们发现问题的途径和研究问题的视角也就不一样了。

我的个人实践历程好像是一条蜿蜒曲折的崎岖山路，内因与外因的博弈，偶然与必然的相遇，就演化成今天这个样子。

难忘的青葱岁月 高中毕业后回到农村当了两年“赤脚医生”，背着药箱走家串户，纯真快乐。之后又到部队当兵四年，训练场上摸爬滚打，汗流浹背，练就了一身“硬骨头”，领悟了血性、坚韧和纪律。退伍后回到家乡当了半年生产大队团支部书记，当驻村干部，与乡亲们在田间地头，倒也快乐无限。

初为人师的苦乐 参加高考，上了师范学校，两年时间的素质教育，琴棋书画，体育运动，收获颇丰。师范学校毕业后分配到一所完全中学担任高三英语老师和班主任，六年期间，从团支部书记到副校长，为了胜任工作和提升学历，抓紧一切时间学习，累并快

^① 叶澜. 思维在断裂处穿行——教育理论与教育实践关系的再寻找 [J]. 中国教育学报. 2001 (4): 1-6.

乐着。

与学生一起上大学 好不容易获得了脱产进修的机会，到湖北省教育学院教育管理系学习两年。我常常是第一个到教室，坐在第一排，学习得“如饥似渴”、“如醉如痴”，无论课前、课中，还是课后，总是找老师交流、探讨问题。功夫不负有心人，在教授们的指导下，我凭借自己的努力，考上了华中师范大学的研究生，与学生成为了同学。在华中师范大学攻读硕士学位期间，经历了系统的理论学习，论文的写作修改答辩，最大的收获是改变了思维方式。

走上了大学的讲台 毕业后分配到广东教育学院（现已改名为广东第二师范学院），主要从事学校管理学的教学和研究工作，曾担任教育系、教育科学研究所、广东省中小学校长培训中心办公室负责人近十年之久。在此期间，有三件大事不得不交代一下：一是应中山大学邀请，担任中山大学附属中学校长兼附属小学校长一年；二是与人合作，创办了北京永博明教育研究院并担任院长，创办《学校品牌管理》内刊杂志并担任主编，举办学校品牌论坛，为中小学进行品牌策划；三是追随华南师范大学扈中平教授，攻读博士学位，系统研究了学校品牌理论。

我这样的一个人，必然有着浓浓的“实践取向”情结。我在中小学工作了七年的时间，从科任教师到班主任，从小学、初中到高中，从团委书记、副校长到校长，从基础教育到高等教育，从“中师生”、硕士生到博士生。“生旦净末丑”，扮演了不少角色，体验了个中滋味。这些年我一直从事中小学校长培训工作，经常和校长们在一起“摸爬滚打”，无话不说，倾听了不少中小学校长的心中故事，在一定程度上走进了学校管理的真实世界。当他们春风得意、精彩连连的时候，他们会打电话给我；当他们遭遇难题、苦恼缠身的时候，他们会发邮件给我。我常常应校长的要求，进行一些“实战策划”，讲授“管用”的课程。这样的一种工作环境和性质，

使得我的教学和研究必须直面中小学的实际，想中小学校长和教师们所想，急中小学校长和教师们所急。这种独特的“教育情结”影响着我“角色扮演”的风格与取向，影响着我对学校管理“基本问题”的选择。

我这样的一个人，也必然有着浓浓的“理论取向”情结。我不仅要为中小学提供“操作性”的方案，还要为教育经济与管理专业的本科生、研究生讲授“理论性”的课程。没有任何实践经验的本科生、研究生，他们要求课程要有很强的“学理性”和“批判性”，没有点引经据典，没有点独到见解，没有点激情澎湃，就难以“降服”这帮心高气傲的家伙。论文（包括学生的和自己的）的选题、写作、修改、答辩和发表，不可能没有理性思考。与此同时，要想对实践提供有益的“指导”而不是“误导”，十分重要的是要形成一种透视生动实践、形成理论结构框架的能力，需要有突破本学科范围的横向拓展性学习，也需要向更高一级综合的学科和更为具体的应用学科上下移动的纵向拓展性学习。^①

在波普尔（K. R. Popper）看来，“科学和知识的增长永远始于问题，终于问题”。^②“教育问题是指反映到人们大脑中的、需要探明和解决的教育实际矛盾和理论疑难”，“而发现问题主要是通过实践归纳、文献综述和理论演绎等基本途径”。^③本书中的很多问题，如“学校发展规划”、“学校办学理念”、“学校规范体系”、“学校视觉环境”、“学校特色”等，是我与校长们一起学习、思考和行动的

① 叶澜. 思维在断裂处穿行——教育理论与教育实践关系的再寻找 [J]. 中国教育学刊. 2001 (4): 1-6.

② [英] 波普尔. 科学知识进化 [M]. 傅季重, 等, 译. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 1987: 184.

③ 黄甫全. 关于教育研究中的问题意识 [J]. 华南师范大学学报 (社会科学版). 2003 (4): 119-124.

结果。在我的个人实践征途中，理论与实践，不是要不要结合，而是不得不结合。

客观地说，今天的学校管理理论与学校管理实践之间，存在着一个不大不小的“裂口”。它暗示着对问题答案的寻求，就是为了在“断裂处”架设起一座沟通两岸的“桥梁”。在理论与实践的双重“挤压”下，经常往返穿行于这座桥梁上，正是我现在工作、学习和生活的状态。

二

本书定位为具有学术专著性质的普通高等教育教材，可供全国高等师范院校教育经济与管理及相关专业学生使用，也是全国中小学校长培训和教育科研人员从事学校管理研究的重要参考书。

本书坚持以人为本的思想，从学习者的立场和角度出发，确定全书体系和各章节具体内容，目的在于促进学习者在基本理论和实践能力两个方面都得到发展，尤其是有助于学习者实践能力的提升。

在体例和结构上，本书有如下一些特色。

1. 分级学习目标

每章开篇提出分级的学习目标，用“了解”、“理解”和“掌握”勾勒学习内容的不同要求，使学习者明确学习任务，清晰学习意向。

2. 活化表达方式

结合各章的内容特点，合理运用图表、照片、案例等形式和信息来呈现，增加和活化相关知识与事实，以丰富教学内容。

3. 加强篇后练习

在每一章后，设计有“思考题”，为学习者及时进入和完成巩固练习环节提供必要的机会、资源和指导。

在编写和表述上，本书注意以下几个方面。

1. 重视理论的引领性

各章节编写过程中，在阐释学校管理的基本理论时，不是简单地罗列和介绍，而是注意结合学校管理实际进行分析，体现理论对实践的引领作用。

2. 挖掘实践的学理性

在分析典型案例时，不是就事论事，而是注意挖掘学校管理现象背后的理论依据，分析学校管理的“实然状态”和“应然状态”，不仅知道做什么而且知道为什么做。

3. 强调内容时代性

本书突出“现代”二字，尽量反映国内外学校管理理论和实践的最新研究成果，着力介绍我国新时期的发展成果。

本书第一版于1999年8月出版后，由于各种原因，一直没有修订。因为相隔太久了，参加第一版编写的人员，或因工作职位的变动，或因研究兴趣的转移，或因新编内容的调整，没有参加第二版的编写。然而，没有第一版的基础，就没有第二版的升华。

本书的写作，要感谢广东第二师范学院“教授博士专项经费项目”的资助，感谢广东第二师范学院学校管理学精品课程团队和学校管理研究中心团队的熊焰教授、龚孝华教授、郭凯博士、贾汇亮博士的支持与合作，感谢刘良华教授为第十一章“学校教学管理”、郭凯博士为第十三章“学校安全管理”提供了良好的基础和无私的帮助。

闫德明

2013年5月于广州

第一版前言

本书作者是一批中青年学者，他们既在学校管理的实践中“摸爬滚打”过，又在学校管理的理论中“潜心探究”过，因而，他们所奉献给读者的，既不是“田间地头之作”，也“不是闭门造车之果”，而是对理论与实践相结合的执着追求，尽管难遂人意。

本书有三个特点，即新体系、新内容、新视野。

新体系。为什么要追求新体系呢？什么样的体系才算是新体系呢？目前的学校管理学的基本内容与结构大多是两个板块：学校管理原理，主要涉及学校管理的目标、过程、体制、原则、方法、校长以及学校领导班子等；学校管理实务，主要涉及对教师、学生以及对德、智、体、美、劳等方面的管理。除此之外有的著作还涉及教育方针、教育思

想、学校文化、学校特色、学校公共关系、学校评价，以及对课外活动、教育科研的管理和学校教育、家庭教育与社会教育的协调等诸多论题，以至于一些新出版的学校管理学的厚度不断增加。随着学校管理改革和发展的不断深入，新的问题不断出现，学校管理学该怎么去接纳和包容呢？现行的学校管理学理论体系有中国特色，体现了中国国情，但也不同程度地存在“结构松散”、“逻辑不严”等问题。学校管理活动渗透在学校管理的每一个角落，表现出纷繁复杂的现象，如何透过这些活动或现象，抓住问题的本质并揭示其规律呢？我们认为要从构成这些活动，表现这些现象的基本构成要素入手。构成学校管理活动，表现学校管理现象的基本要素有：谁来管理——学校管理的主体、如何管理——学校管理的策略、管理什么——学校管理的对象和管得如何——学校管理的效能等几个方面，它们就构成了学校管理学理论体系的几个主要板块。

新内容。为什么要追求新内容呢？什么样的内容才算是新内容呢？现行的大部分学校管理学著作主要是20世纪80年代中后期写的，其作者主要是30—40年代出生的。他们发挥自己的优势，很好地总结了“文化大革命”前17年和80年代我们学校管理的基本经验，为我国新时期的学校管理学的创立和发展作出了巨大的贡献。但是，人们对这一阶段的研究状况评说不一。一是“几多几少说”。这种观点认为：学校管理学著作，是经验描述多，理论思辨少；一般管理理论多，学校管理理论少；过时的理论多，现时的理论少。二是“误区徘徊说”。这种观点认为：现行的学校管理的理论研究，进入了一种“误区”，在“误区中徘徊”。只讲对现在的管理，不讲对将来的管理；只讲常态的管理，不讲动态的管理；只讲对下的管理，不讲对上的管理；只讲对内的管理，不讲对外的管理，是一种静态的单维的封闭的管理思维模式。这是不符合学校管理实际的，以至于实际工作者感到：学了很难用，看了

“不解渴”。三是“高原现象说”。这种观点认为：我国学校管理学在经过奋勇冲击以后，似乎显得筋疲力尽，而难以有所作为了，出现了一种“高原现象”，少有学校管理学力作问世，面对汹涌澎湃的市场经济大潮，面对新型的学校管理，实践理论工作者似乎感到力不从心，理论和实践的“积蓄”似乎已被“掏空”。虽然时有思想火花出现，但更多的是迷惘和困惑。时代发展了，学校管理这门学科也要发展。本书所追求的是：在认真总结20世纪90年代我国学校管理的成功经验的基础上，面向新世纪，为学校管理提供一些新的思路和策略。

新视野。为什么要追求新视野呢？什么样的视野才算是新视野呢？翻开现行的学校管理学，确实各有特色，但有一点遗憾也是共同的：都缺乏一条贯彻始终的“红线”——学校管理观。我们提出发展性学校管理观。管理只是一种手段，而不是目的。管理是为了组织（如学校）的发展，为了人（如师生员工）的发展。组织及其人是否获得了发展，是检验管理是否获得成功的唯一标准。不能把管理仅仅理解为是一种“管辖”，一种“制约”，一种“处理”，一种“控制”。尽管管理要运用这些职能，但还是为了发展。致力于学校的可持续发展是校长的中心工作。所谓可持续发展，是指“既满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要的能力构成威胁”。对于学校来说，要对学生的一生负责。在学校学习，只是人生中的一段时光，而不是全部。我们不能把眼光仅仅盯在升学率上，搞拔苗助长，搞过度训练，追求考试高分，讲求竞赛名次，而是应该注意夯实基础，开发潜能，致力于学生的可持续发展。上海闸北中学，致力于“成功教育”，让每一个学生都以成功者的姿态走出校门，为学生的持续发展打下了一定的基础。对于教师来说，我们不能把他们仅仅当作追求升学率的工具、手段，年复一年的“满负荷，低待遇”，日复一日的“眼睛一睁，忙到息

灯”，不断地“燃烧自己，照亮别人”，长期的升学压力，长年的疲于奔命，哪有机会继续提高，哪有时间补充新知？我们也要对教师的一生负责，教学也只是人生活中的一部分而不是全部，要让教师在教学中感受到生活的乐趣而不是厌倦。要使教师能够不断地“发展自己，发展别人”，只有不断发展，才能“燃烧”得更亮丽，才能更好地“照亮”别人。深圳中学划拨专项资金，让每个教师轮回进修考察，拜名师，访名校，给予固定的科研假，设立出版基金，鼓励教师著书立说，成名成家，实在令人称道。我们全书中所鼓励所倡导的正是这样的一种理论和实践。

本书的具体分工是：前言，第一章，第五章第一节、第二节，第六章，第七章，第八章，第十三章第一节、第二节、第六节，由闫德明撰写；第二章，由何尚武撰写；第三章，由龚孝华撰写；第四章，由李耀新撰写；第五章第三节、第四节，由吴回生撰写；第九章，由冯海志撰写；第十章，由杨子权撰写；第十一章，由刘良华撰写；第十二章，由王清平撰写；第十三章，由张细谦撰写；第十四章第四节，由陈平撰写；第十四章第五节，由冯海志撰写；第十四章，由刘剑辉、林英典撰写。

本书是在集思广益的基础上，由主编闫德明提出编写提纲、指导思想、体例结构和章节要点，经分头撰写，最后由主编闫德明统稿审定的。主编闫德明、副主编龚孝华两人经常在一起研讨如何构建面向新世纪的有影响、有特色的学校管理学的学科体系。副主编龚孝华为本书的定位和统稿提出了很多积极的建议，并对有些章节着力修改，使本书增色不少。此外，冯海志、何尚武、李耀新等同志也非常关心本书的编写和出版事宜，为本书做了不少有益的工作。没有师长的指导和同人的支持，本书难以完成。在统稿审定的过程中，主编和作者们反复研讨，反复修改，历经近两年时间，有些章节从初稿到定稿已“面目全非”了。本想“不留遗憾”地奉献给读

者，但限于编者的学力和精力，未能如愿，还是有不少遗憾，错漏之处，敬请批评指正。

闫德明

1999年2月于广州

目录

CONTENTS

第一章 学校管理学概述 / 1

第一节 如何理解管理：从现象到本质 / 1

第二节 如何理解学校管理：从特性到趋势 / 6

第三节 如何理解学校管理学：从对象到内容 / 12

第二章 校长与校长负责制 / 25

第一节 校长的角色认知 / 25

第二节 校长的成长规律 / 38

第三节 校长负责制 / 43

第三章 学校发展规划 / 52

第一节 学校发展规划的前期准备 / 52

第二节 学校发展规划的基本类型 / 60

第三节 学校发展规划的组织实施 / 69

第四章 学校办学理念 / 76

第一节 办学理念的含义与功能 / 76

第二节 办学理念的要素与载体 / 80

第三节 办学理念的凝练与评估 / 88

第五章 学校规范体系 / 98

第一节 学校规范体系的形成机理 / 98

第二节 学校规范体系的效用条件 / 101

第三节 学校规范体系的文本构成 / 105

第六章 学校视觉环境 / 124

第一节 视觉时代的学校育人环境 / 124

第二节 二维平面的学校视觉环境 / 131

第三节 三维空间的学校视觉环境 / 141

第七章 学校特色 / 157

第一节 学校特色的内涵与特征 / 157

第二节 学校特色的条件与环境 / 168

第三节 学校特色的过程与评价 / 173

第八章 学校公共关系 / 184

第一节 学校公共关系的内涵与外延 / 184

第二节 学校公共关系的主体与客体 / 191

第三节 学校公共关系的传播与媒介 / 200

第九章 学校人力资源 / 210

第一节 学校人力资源的招聘与任用 / 210

第二节 学校人力资源的培训与开发 / 221

第三节 学校人力资源的评价与激励 / 229

第十章 学校德育管理 / 243

第一节 德育资源的开发与利用 / 244

第二节 德育制度的建立与完善 / 250

第三节 班主任专业素质及培养 / 258

第十一章 学校教学管理 / 267

第一节 校本课程管理 / 267

第二节 教学事务管理 / 280

第三节 教学评价管理 / 292

第四节 考试质量管理 / 302

第五节 教学研究管理 / 309

第十二章 学校总务管理 / 317

第一节 学校总务管理的原则与趋势 / 317

第二节 学校总务管理的内容与方法 / 323

第十三章 学校安全管理 / 333

第一节 学生伤害事故的处理与预防 / 333

第二节 学校突发事件的处置与预防 / 350