

陈静波 / 编著

学校管理新论

XUEXIAO GUANLI XIN LUN

吉林教育出版社

學校管理新論

啓功題籤

陈静波 / 编著

保林

吉林教育出版社

学校管理新论

陈静波 编著

责任编辑：元龙河

封面设计：王劲涛

出版：吉林教育出版社

850×1168毫米32开本9.625印张4插页227000字

发行：吉林省新华书店

1991年2月第1版

1991年2月第1次印刷

印数：1—1500册

定价：5.40元

印刷：延边新华印刷厂

ISBN 7-5383-1211-O/G·1074

序

张 承 先

《学校管理新论》与广大的读者见面了。作者从事教育工作40多年之久，当过中学校长、教育局长、大学党委书记，积累了丰富的管理教育、教学的经验。近几年，作者对自己几十年积累的经验进行了系统整理，并在吸收现代教育管理学的最新研究成果，特别是现代管理科学的基础上完成了此书。之后，作者又几易其稿，并到许多省、市进行学校管理系列报告，深受广大中小学校长和管理干部的欢迎。现正式出版，希望得到广大读者的重视。

学校管理中存在的问题、需要研究的问题较多。这些问题能否得到解决，直接影响到学校的整个改革工作，特别是教学改革。因而，这些问题引起广大中小学校长及管理干部的关注。此书之所以冠以《新论》，就在于作者敢于涉及当前教育管理中的许多“热点”问题，如我国教育发展的经验和趋势、创建有中国特色的社会主义学校管理科学、学校思想政治工作的改革创新、教育评价、管理评价以及校长负责制，等等。对于这些问题的看法，有些虽然还很成熟，但它在一定程度上能为广大读者和关心这些问题的同志提供帮助和借鉴。由于作者长期工作在学校领导第一线，对学校实际有深入的了解，因而，在许多问题的阐述上，并不仅仅停留在理论上，而突出了一些问题在实践中应怎样解决，较好地处理了理论与实际的关系，使人读起来具体、实在。

学校管理学是教育科学群中的一门重要学科。在广大的理论

工作者和实际工作者的共同努力下，她有了迅速发展。但她毕竟是一门比较年轻的学科，需要人们的关心和扶植。希望有更多的同志关心这门学科的建设，努力探索我国在新的历史发展时期普通学校管理学的理论体系以及学校管理的一般规律和现实问题，以适应学校教育的改革和发展的需要。

1989年 5月 30日

目 录

绪 论	1
第一章 我国教育发展的经验和趋势	7
第一节 当前我国教育处于很好的新历史时期	7
第二节 建国以来我国教育发展的经验	13
第三节 我国教育的发展趋势	29
第二章 学校管理的特点和原则	36
第一节 学校必须实行科学管理	36
第二节 学校管理的特点	40
第三节 学校管理的基本任务	45
第四节 学校管理的基本原则和工作规律	48
第三章 创建有中国特色的社会主义 学校管理科学	59
第一节 努力学习现代领导科学	59
第二节 认真总结传统领导经验	70
第三节 传统领导经验和现代领导科学相结合	76
第四节 借鉴外国经验要从中国实际出发	80
第四章 学校领导班子建设和校长工作	85
第一节 领导者、被领导者、工作对象的三位一体	85
第二节 领导者的职责、职权、服务三结合	88

第三节	学校领导班子的组成·····	92
第四节	学校领导班子的建设·····	97
第五节	学校领导班子的核心人物——校长·····	99
第五章	学校领导者的素质修养和作风 ·····	104
第一节	学校领导者素养的合格标准和理想标准·····	105
第二节	学校领导者的素质修养·····	106
第三节	学校领导者的作风修养·····	117
第四节	学校领导者素质修养的途径·····	126
第五节	培养优良的校风·····	128
第六章	校长与教师 ·····	132
第一节	校长的领导作用和教师主导作用的统一·····	133
第二节	把尊重教师提到党的政策和实现“四化” 战略的高度·····	139
第三节	教师的劳动特点和心理需要·····	146
第四节	根据教师的劳动特点和心理需要做好 教师的工作·····	157
第七章	教学工作管理 ·····	163
第一节	建立以教学为主的学校工作秩序·····	163
第二节	正确理解党的教育方针，端正办学思想·····	167
第三节	校长要抓好教学领导·····	174
第四节	教学的质量管理·····	176
第五节	教学的目标管理和计划管理·····	183
第八章	总务工作管理 ·····	191
第一节	总务工作的重要意义·····	192
第二节	总务工作的本质特征·····	196
第三节	对总务工作的要求·····	198

第四节	总务工作管理的内容和方法·····	201
第五节	学校领导者要抓总务工作的主要问题·····	204
第九章	劳动技术教育管理·····	212
第一节	劳动技术教育的重要意义·····	212
第二节	劳动技术教育的主要内容·····	215
第三节	劳动技术教育管理的原则·····	219
第四节	劳动技术教育管理的过程·····	222
第十章	教育评价和管理评价 ·····	228
第一节	教育评价的意义和作用·····	230
第二节	教育评价的原则和标准·····	234
第三节	教育评价的内容和方法·····	240
第四节	学校管理的评价·····	249
第十一章	学校的思想政治工作(德育)	
	必须加强与创新 ·····	254
第一节	新时期对政治工作重要性的再认识·····	255
第二节	必须坚持四项基本原则,反对错误倾向·····	259
第三节	新时期学校的思想政治工作必须改革创新·····	265
第四节	在改革创新中必须继承优良传统和坚持基本原则·····	271
第十二章	关于学校领导体制问题 ·····	277
第一节	学校领导体制的依据和要求·····	277
第二节	历史回顾·····	281
第三节	正确理解党的领导问题·····	292
第四节	实行三位一体的领导和管理·····	296
后 记	·····	301

绪 论

人类社会自从有了集体生产劳动以来，就有了生产管理。几千年来，生产管理从低级到高级，从简单到复杂，从依靠个人的经验管理到现代化的科学管理，经历了漫长的发展过程。这个过程是社会生产力的发展过程，也是人类的文明开化过程。管理是生产力，管理是人类文明。

(一) 当今，现代化的物质生产和精神生产，都具有高度专业化，高度综合化，分工越来越细，综合应用范围越来越广，协作要求越来越高的特点，管理的作用就越明显、越重要。管理科学化的程度要求越高，人们学习、研究、应用管理知识和管理手段的要求就越积极、越强烈。

现代管理已经提高到十分重要的地位。管理和科学、技术成为现代文明的三大支柱。一个管理，一个科技，成为推动现代生产的两个轮子。

(二) 学校管理是学校教育的支柱和杠杆，是推动学校“面向现代化，面向世界，面向未来”的动力。

人类有了生产劳动就有了教育。学校教育形式萌芽于原始社会后期，形成于奴隶社会。有了学校教育，就有了学校管理。学校管理形成和发展的历史条件，一是各个历史时期、各种社会形态的统治阶级都要对学校实行掌管、操纵，统治，使学校培养为其所需要的人才。二是学校内部有建立秩序、教务行政、物资使用、

人际关系的调整、内部事务的处理等工作问题。因此，学校管理就成为学校教育、教学、行政所必需的活动过程。

学校管理主要是对培养人的精神生产和智力劳动的管理，它比物质生产劳动的管理更具特点，也更为复杂。学校管理要按照教育、教学的客观规律，对教师施以工作管理，对学生施以学习管理。学校管理对象主要是教师和学生，突出的特点是对知识分子的管理。学校对物的管理也是通过对人的管理来实现的，因而，学校管理还必须按照人们的心理活动规律进行管理。学校管理不仅要遵循教育、教学的基本规律，而且还要按照各种工作（如教务、总务、政治工作等），各个学科（如文、理、政、体等）的具体规律，对全部教育、教学活动进行管理。这就是学校管理的高度复杂性和严谨科学性。

（三）学校管理的出发点，是使学校工作最优化，使培养人才、教育、教学目标、质量、方法、手段最优化，也就是要实行管理科学化。科学管理学校的基本要求是：学校的领导干部和管理者要根据和运用学校教育、教学的客观规律，合理化地组织、协调、使用人力、物力、财力、信息、时间，使学校全部工作持续、稳定、高效能地运转，实现教育目标。

（四）学校的教育、教学和各项工作，都不是孤立进行的，而是要把人、财、物、信息、时间等各项资源要素最佳地组合起来，把各项工作协调一致地运转起来，使学校各部门形成一个在统一目标下的有机整体。因此就要求学校的领导者科学地实行计划决策，组织实施，调节控制，监督检查，动员激励，指导创新。要实现这些管理职能，必须使学校的管理做到：第一要规格化。就是形成学校管理的系统工程，对教育、教学和各项工作订出管理标准、目标要求和具体要求。对各项工作的运转，要有固定的程序，要有适应工作运转程序的规章制度。这些规章制度起管理

立法、依法管理的作用,规格必须符合规律,而不是凭领导者的主观意志制定的。也就是说,规格是规律的反映,规律是规格的依据。但规格符合规律,不是轻而易举、一次就可以完成的,往往要经过多次的实践、认识、再实践、再认识的往复的运动过程,从而逐步使规格与规律统一起来。第二要做到高效率、高效益。这是管理科学化的要求和标志。管理要使学校各工作部门、工作人员,在统一的教育目标下高速运转,充分发挥效能,高水平的按照规格要求做出贡献,形成高质量的社会效益和经济效益。效率必须同效益统一结合。效益是效率的目的,效率是效益的手段。两者结合,相辅相成,效率才有实际价值,效益才有可靠的条件。

(五) 学校管理科学化的要求与实践的统一,管理的理论与实际的统一,使学校管理具体经验升华为管理理论,使人们对学校管理工作的具体认识发展为对规律的探索,这样就出现和逐步形成了学校管理学。学校管理学是一门专业学科,它初创时属于《教育学》的一个组成部分,在教育事业迅速发展过程中,逐步形成本身的科学体系,形成一门独立的、高度综合的学科。

(六) 学校管理学同许多学科有着密切的关系,有的学科是它的理论基础和指导原理,有的学科是它的依据和遵循,有的学科是它的借鉴和参考。学校管理要以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导,主要是以辩证唯物主义、历史唯物主义的原理为理论基础,以马克思主义哲学的世界观、方法论为实践和认识的依据准则,使学校管理建立在坚实的理论基础之上。学校管理要遵循教育学、心理学所揭示的客观规律和教育史所总结的经验教训,来制定管理原则和管理方法。学校管理还要根据管理学的一般原理,来确定自身的内容。学校管理学是普通管理学的一个分支,管理的体制、组织、方法等一般规律,是研究和掌握学校管理具

体、特殊规律的重要借鉴。另外，社会学、社会心理学也同学校管理有着极为密切的关系。社会学是研究人类社会演变、发展规律的科学，它着重分析社会组织与社会演化，研究人类的社会行为和社会意识，研究影响社会的诸因素：民族、人口就业、青少年问题、独生子女问题、老人问题等等。这些问题都与学校管理有着直接和间接的关系。学校教育是社会教育的重要部分，学校管理是一种重要的社会行为关系到社会的发展、安定和广大师生的思想、情绪。反之，学校的状况，特别是学生状况，对学校的诸问题也有着密切的关系和影响。社会心理学是研究社会因素对人们的知觉、思考、感情、态度与行为的影响，探讨一系列的社会心理如贡献心理、追求心理、归属心理、攀比心理、竞争心理等的科学。这些社会心理状态对学校教育也有密切关系。学校是社会的一种组织形式，一时一刻都离不开社会。问题是社会心理与社会思潮对学校发生何种影响，是积极的还是消极的，是促进的还是促退的，是安定的还是动乱的。在客观的社会条件下，这些状况的好与坏，主要取决于学校的管理状况如何。也就是说，学校教育管理的好，可以使学校排除社会的消极影响，发展积极影响，甚至以学校的积极因素去影响、推动社会向安定、积极的方向发展。学校的科学管理还要重视运用现代科学技术，把系统论、控制论、信息论、运筹学、数理统计、概率论、计算技术等列入学校管理领域，使学校的规划、决策、计划的制定和实施走向科学化，使管理方案、管理方法有全面系统的筹划和可靠的具体数据。对于教师工作的评估，对于学生学习情况的评价，更需要很多数据，进行严谨的计算分析，不仅要做得定性分析而且要做定量分析，这都需要运用数学方法和电子计算机。综上所述，学校管理学同许多学科息息相关，这就决定了学校管理学是一门严谨、丰富、综合的学科。

(七) 当前,我国教育事业处于新的历史时期。党的十一届三中全会明确指出,实现社会主义四个现代化,科技是关键,教育是基础。党的“十二大”把教育列为战略重点之一。特别是党的十三次全国代表大会把发展科学技术和教育事业放在经济发展战略的首要位置。教育的发展与提高,需要依靠教育科学和管理科学。对学校实行科学管理,是当前教育改革的重要环节。这一真理已逐步为广大教育工作者所认识,因而近几年来学习学校管理科学、对学校实行科学管理,已经形成了广泛的热潮。首先,广大教育干部扭转了由于历史原因造成的那种认为只要掌握了党的方针政策就能领导好学校,就能“外行领导内行”的陈旧观念。当然,掌握和执行党的方针政策是管理好学校的首要条件,但不懂教育科学和管理科学,不掌握学校管理的基本理论和基本方法,不能把党的方针政策同学校的实际结合起来、落实下去,那就只会把党的方针政策变成空洞的说教,无用的条文,这种“外行”是领导不了“内行”的。其次,广大城乡、各行各业改革的巨大成就和发展趋势,迫切要求学校教育适应这个改革形势。学校的教育体制、教育内容、教育方法为适应“四化”建设和经济改革的需要进行一系列的改革。学校的科学管理是教育改革的动力和杠杆。再次,为贯彻党的教育方针,端正办学思想,调动全校人员的积极性,提高教育质量,实现教育目标,学校内部也迫切需要改革。这些改革的进行,也离不开学校的科学管理。总之,社会改革形势的需要,学校自身改革的需要,都在激励着学校管理者 and 广大教职工人员学习、研究、掌握和实施学校的科学管理。学习和实施学校管理的内容和要求是:提高学校管理的理论水平、技术水平和管理者的素质水平;把学校管理的理论和技术同学校的实际结合起来;应用于学校的各项工作,充分发挥学校管理的效能,为提高教育质量、教学水平、培养人才服务。还要在正确的

管理理论指导下，开展学校管理的科学研究，进行管理实际的调查研究、实验研究、理论研究，使学校管理科学逐步健全、日臻完善。这个健全和完善的要求标志，就是创建适合中国国情的、社会主义的学校管理科学，就是要继承发扬我国教育的优良传统，实行改革、开放。创建新的学校管理科学，必须以马列主义、毛泽东思想为指导，以教育科学和管理科学的基本原理为依据，以广泛的教育实践为基础，同时要重视借鉴外国的教育经验。这一切都要从中国教育当前的实际出发，从认清形势、总结经验、展望趋势开始。

第一章

我国教育发展的经验和趋势

加强中国共产党对学校工作的领导，改善学校管理工作，是当前教育形势和发展趋势的迫切要求，是贯彻党的教育方针、培养社会主义“四化”建设所需要的德智体全面发展、有理想、有道德、有文化、有纪律的人才的必由之路。我们研讨学校管理，必须首先认清当前我国的教育形势、历史经验及发展趋势，从社会主义“四化”建设的大局出发，从加强与改善学校管理工作着手，逐步形成具有中国特色的社会主义教育体系，开创我国教育事业的新局面。

第一节 当前我国教育处于很好的新历史时期

党的十一届三中全会以来，党中央对教育工作做出了一系列新的论断和决策，端正了教育工作的方向和指导思想。教育战线贯彻了三中全会的路线、方针、政策和调整、改革、整顿、提高的方针，做了大量的工作，各级党委和人民政府加强了对教育的领导，使教育工作蓬勃发展，处于我国教育史上很好的新历史时期。主要标志是：

一、拨乱反正，走上正轨

“文化大革命”从教育阵地开刀，十年动乱中教育战线是重灾区。粉碎“四人帮”后，特别是自党的十一届三中全会以来，教育战线经过指导思想上的拨乱反正，实际工作上的正本清源，清理了“左”的错误影响。例如：经过真理标准的讨论和对“两个凡是”（即：凡是毛主席作出的决策，我们都坚决拥护；凡是毛主席的指示，我们都始终不渝地遵循）的批判，明确了实践是检验真理的唯一标准和实事求是的思想路线。推翻了1971年全国教育工作会议《纪要》中的“两个估计”（即文化大革命前17年教育战线是资产阶级专了无产阶级的政，是“黑线专政”；知识分子的大多数世界观基本上是资产阶级的，是资产阶级知识分子）。这是教育战线上战略性的大是大非问题，是教育战线指导思想的根基问题，是教育战线各级领导干部和广大教师的又一次大解放，是落实党的知识分子政策的政治前提。平反了冤假错案，使一大批教师和干部从右派和反党的桎梏下解脱出来，重新走上正常工作岗位，发挥光和热。整顿学校秩序，开展了以教学为主的学校工作。经过对多年教育工作的讨论和总结，端正了办学方向和指导原则，并开始从教条主义、经验主义、形式主义的旧有模式中解脱出来。这样就使得我国的教育工作扭转了混乱局面，走上了正常发展的轨道。

二、党中央对教育极为重视，把教育列为战略重点

党的十一届三中全会和“十二大”明确决定：在今后20年内，一定要牢牢抓住农业、能源和交通、教育和科学这几个根本环节，把它们作为经济发展的战略重点。四个现代化的关键是科学技术现代化。早在1978年邓小平同志在全国科学大会上的讲话中就明确指出：“科学技术人才的培养，基础在教育。我们要全面地正确地执行党的教育方针，端正方向，真正搞好教育改革，使

教育事业有一个大的发展，大的提高。教育事业，决不只是教育部门的事，各级党委要认真地作为大事来抓，各行各业都要来支持教育事业，大力兴办教育事业。”^①特别是党的“十三大”把发展科学技术和教育事业放在经济发展战略的首要位置。“十三大”的政治报告《沿着有中国特色的社会主义道路前进》中明确指出：“从根本上说，科技的发展，经济的振兴，乃至整个社会的进步，都取决于劳动者素质的提高和大量合格人才的培养。百年大计，教育为本。”把教育列为国家建设的战略地位，肯定教育在建设“四化”中的基础作用，而且放在经济发展战略的首要位置，放在社会主义建设百年大位的根本地位，这在我国教育史上还是第一次。建设社会主义四个现代化，科技是关键，教育是基础，已成为全党、全国明确的指导方针。邓小平同志还在1985年全国教育工作会议上的讲话中指出：“我国的经济，到建国一百周年时，可能接近发达国家的水平。我们这样说，根据之一，就是在这段时间里，我们完全有能力把教育搞上去，提高我国的科学技术水平，培养出数以亿计的各级各类人才。我们国家，国力的强弱，经济发展的后劲大小，越来越取决于劳动者的素质，取决于知识分子的数量和质量。一个十亿人口的大国，教育搞上去了，人才资源的巨大优势是任何国家所比不了的。有了人才优势，再加上先进的社会主义制度，我们的目标就有把握达到。”接着又说“中央提出要极大的努力抓教育，并且从中小学抓起，这是有战略眼光的一着。如果现在不向全党提出这样的任务，就会误大事，就要负历史的责任。”这是对于建设“四化”科技是关键、教育是基础的战略方针的极精辟的阐述，是党中央对教育极大重视的集中表现。正因为党中央这样重视教育，在党的十一届三中全会以后十

^① 《邓小平文选》第92页。