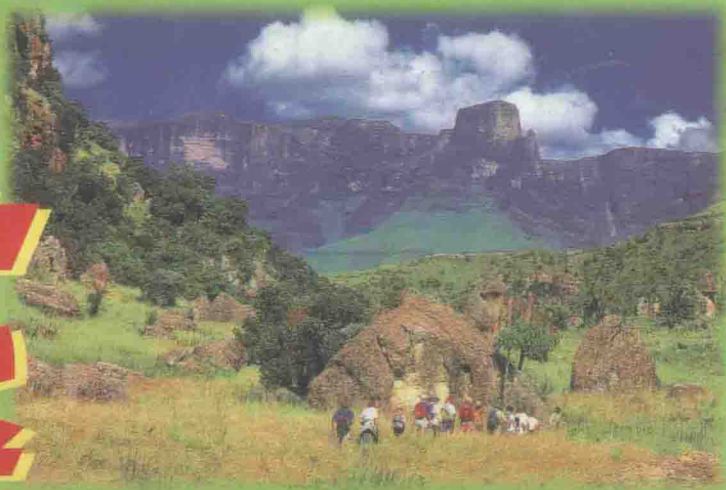


中小学



管理新视野

写给 21 世纪的新型校长

张玉堂 / 著 甘肃文化出版社



中小学管理新视野

——写给 21 世纪的新型校长

张玉堂 著

甘肃文化出版社

【甘】新登字第 09 号

中小学管理新视野

——写给 21 世纪的新型校长

张玉堂 著

责任编辑 安 玲

装帧设计:阿 晖

出版发行:甘肃文化出版社

印刷:兰州晚报社印刷厂

社址:兰州市东岗西路 196 号

厂址:兰州市张掖路 246 号

经销:全国新华书店

开本:850×1168 毫米 32 开

版次:1999 年 3 月第 1 版

字数:28 千

印次:1999 年 3 月第 1 次

印张:12

印数:1-5000 册

ISBN 7-80608-412-6/I·8

自序

我国真正研究学校管理的历史只有 20 余年，形成的成果反映的理论体系尚不成熟；部分章节是教育学内容的重复，学校管理学科特点不突出；有些基本概念、基本内容的提法或解说也欠科学；现代管理研究成果也未得到反映，缺乏时代感。结合目前师范院校教学，学校教育专业自考，教育管理干部培训和中小学校管理者实践需要，迫切要求研究学校管理的新成果问世。

●指导思想 立足“科学管理，以人为本，服务教育”；“拓宽知识，提高水平，增强能力”为宗旨，坚持邓小平“特色理论”为指导，力求给读者以新的理论知识体系和思维启迪，做到学术性和应用性结合。

●基本体系 结合中小学校管理者实际需要，介绍学校管理基本知识，突出校长与学校管理班子地位，逻辑构建学校管理观念、基本规律、基本原则、基本过程、基本方法和教师、教学、学生、科研、后勤保障管理三大板块十二章，简单明了地形成内在统一的理论体系，便于读者学习和理解。

●基本观点 书中突出现代科学管理，反映现代学校管理要求，鲜明提出并充分论证“以人为本，管理目标为导向”的学校管理基本观念；“以学校管理目标为中心，管理者、被管理者、管理方法四要素协调发展”的学校管理基本规律；“民主、责任、目标、艺术”的学校管理基本原则；“权本”和“人本”各四种基本管理方法及其组合，令人耳目一新。“校长依法对外代表学

校，对内统一领导和全面负责”，“党支部协助、监督，教代会民主参与，校务委员会审议”的制约机制；重视“教师社会适应能力的培养”、“情感投资、激励、心理挫折疏导”的心理管理；“重点年级，重点学科”教学管理；校内外“学生管理网络”的构建；“问题与探索、观察与实验、分析与综合”等学校科研方法；“总务人员审计监督制度”，学校“重要建筑标志设计与取名”；“为教师自建、自购、租赁住房创造条件”等，既反映了现代学校管理思想，又反映了教育事业对学校管理的基本要求，有鲜明的时代性。

●**基本方法** 博揽国内外学校管理研究成果，多方听取中小学管理者意见，结合教学实践体会，采用比较分析方法，逻辑地引出学校管理有关重要概念和内容，有助于读者开阔视野，启迪思维，激发兴趣；采用实证的方法，详略恰当地论证并提出学校管理的具体要求，具有一定操作性。同时结合所在章的内容，精选学校管理典例附在章后，既为读者指明了分析和解决问题的方向，又为读者充分发挥自己的聪明才智留有思考和研究的余地，体现了有利教学、方便自学，实施素质教育导向的基本要求，具有指导性。

●**抛砖引玉** 本人立足实现研究宗旨，反映国内外新近研究成果和依法治教、科教兴国、素质教育、知识经济时代对学校管理基本要求，做到视野开阔，内容新颖，实例典型；观点正确，说理充分，符合法规，通俗易学，能满足各层次读者不同需要，不愧称为《中小学管理新视野》，这是毫无疑问的，相信读者在阅完此书后也会得出这一结论。但是，作为一门新兴学科，特别需要各抒己见，百家争鸣，才能使之向前发展，谈此书为“最

好”的近期研究成果，也许不符合实情。书中认识或主张毕竟是一家之言，加之个人能力所限，难免有不尽人意之处，但愿能起到抛砖引玉之目的。

●**坦诚之言** 我在撰写该书过程中，参考了国内外相关的著作和论文，选用了部分专家、学者编写的学校管理典例，并结合所在章内容需要作了适当的修改和有针对性提问，有不妥之处，请谅解。该书的出版得到了四川师大教务处、教育系领导、老师和部分同学、中小学校长的关心和帮助。在此，请接受我真诚的谢意。

张玉堂

目 录

自序

第一章 概述

- 一、管理与学校管理..... (1)
- 二、学校管理学及其研究对象..... (6)
- 三、学校管理学形成和发展 (13)
- 四、学习研究学校管理学的价值和方法 (19)
- 参考实例

- 1. 两个学员的争论 (26)
- 2. 王校长的方案为何受阻 (27)

第二章 校长和管理班子

- 一、校长概述 (30)
- 二、校长负责制 (37)
- 三、学校管理班子与机构 (46)
- 参考实例

- 1. 请给校长当参谋 (54)
- 2. 牛主任为什么不离开了 (58)

第三章 学校管理观念

- 一、学校管理观念概述 (61)
- 二、管理理论与学校管理观念探索 (66)
- 三、科学的学校管理观念 (74)
- 参考实例

1. 校长的管理观	(81)
2. 代理校长李主任作法对吗	(84)
第四章 学校管理基本规律	
一、学校管理规律及其意义	(86)
二、学校管理规律有益探索	(91)
三、学校管理基本规律	(101)
参考实例	
1. 满勤奖引起的小风波	(109)
2. 三位教师为什么拒绝参加	(110)
第五章 学校管理基本原则	
一、学校管理原则概述	(112)
二、不同的学校管理原则	(117)
三、学校管理基本原则	(124)
参考实例	
1. 王校长管理一、二、三	(131)
2. 升学率能代表体育合格率吗	(133)
第六章 学校管理目标与过程	
一、学校管理目标	(137)
二、学校管理过程	(143)
三、学校管理目标过程关系及其常见问题	(155)
参考实例	
1. 检查备课本为什么行不通	(161)
2. 经常见不着的新校长	(163)
第七章 学校管理基本方法	
一、学校管理方法概述	(166)

二、对学校管理方法的探索·····	(173)
-------------------	-------

三、学校管理基本方法·····	(180)
-----------------	-------

参考实例

1. 办学条件差, 教学质量高 ·····	(193)
-----------------------	-------

2. 女校长的礼物 ·····	(195)
-----------------	-------

第八章 教师工作管理

一、管理者的教师观·····	(197)
----------------	-------

二、教师培养·····	(207)
-------------	-------

三、教师管理·····	(214)
-------------	-------

参考实例

1. 谁能解陈校长遇到的师资建设难题 ·····	(220)
--------------------------	-------

2. 课时津贴与教学质量 ·····	(223)
--------------------	-------

第九章 学校教学管理

一、学校教学管理观·····	(225)
----------------	-------

二、学校教学组织管理·····	(231)
-----------------	-------

三、教学事务管理·····	(237)
---------------	-------

四、教学质量的管理·····	(243)
----------------	-------

参考实例

1. 不打招呼听课引起的风波 ·····	(249)
----------------------	-------

2. 教导主任杨老师的新想法 ·····	(250)
----------------------	-------

第十章 学校学生管理

一、学生管理概述·····	(253)
---------------	-------

二、学生管理工作内容、方法·····	(261)
--------------------	-------

三、学生管理网络的构建·····	(270)
------------------	-------

参考实例

1. 十几岁的孩子已不简单	(278)
2. 奋斗目标与班集体形成	(282)
第十一章 学校教育科研管理	
一、学校教育科研管理概述	(285)
二、学校教育科研管理基本问题	(292)
三、学校教育科研条件保证	(300)
参考实例	
1. 课堂“四改”出成果	(305)
2. 不求人人升学, 但求个个成才	(308)
第十二章 学校总务管理	
一、学校总务管理特点、原则	(311)
二、学校总务组织建设	(316)
三、学校总务管理基本内容	(323)
参考实例	
1. 由总务主任“苦经”想到的	(335)
2. 王主任坚持种梨树	(337)
参考书目	(340)

第一章 概 述

研究一门学科的前提是要了解该学科的基本含义、性质、研究对象、历史的发展及其研究价值。研究学校管理学亦如此。本章对学校管理学最基本的问题作一研究。

第一节 管理与学校管理

研究学校管理学的首要前提是要充分弄清管理和学校管理的内涵。

一、管理概述

(一) 管理

有人类协作活动就开始有了管理。对管理含义从古至今，就有不同的解释。

古代，我国对“管”的解释为锁钥，“司门掌授管键，以启闭国门”（《周礼》），后引伸为对人、财、物及诸事的制约和执掌；“理”者治也，“治玉治民为理”（《说文》）。概言之，主其事曰“管”，治其事曰“理”。在英文中，Manage 源于意大利文，意为训练或处理马匹，后应用范围逐渐扩大，不以驯马为限，而把掌管一个机构，管理一个企业都称之为 Manage。尽管古代各国文化各有差异，理解难以完全一致，但把管理解释为管辖、治理、执掌还是基本相通的。

之后，由于学者们站在各自的角度，从各自的观点和理论体系出发，对“管理”一词作了不同解释：——“就是实行计划、

组织指挥、协调和控制”；——“管理就是决策”；——“是组织协调各分系统的活动，并始之与环境相适应的主要力量”；——“与个人及群体共事，以达成组织目标”；——“管理就是治理大众的事”；——“就是借他人之力把事情办好”；——“就是指对人才的开发，即发现人，用人”等等。

要从上述各种解释中选定一种作为具有普遍指导意义的科学解释，恐怕是困难的，但是我们可以从各种解释中受到启迪，“管理是一种社会的共同活动”。这种社会共同活动最基本的要素应有管理者；管理对象；管理方法；管理目标。因此，我们可以这样认为：管理就是为了实现预定目标，采取最佳方法对各种可控因素实行科学组合，以达到最佳功能的一种社会活动。

（二）管理的基本职能

对于管理职能研究，最早始于（法）法约尔。早在1916年，他就提出了管理的五种职能即“计划、组织、指挥、协调和控制”。后来又有人提出：管理职能有两种即计划和控制；管理的职能有八种即计划、组织、用人、指挥、协调、流通、控制、预测；管理职能有三种即计划、决策、控制。我们认为，管理最基本的职能是计划、组织、控制。

计划，是指规划未来。计划是管理最基本也是最重要的首要职能。没有计划，就没有管理。一个单位，可以有各种不同计划，但不管哪一种计划，都是对有关人、事、物等进行分析研究，并在预测未来走向基础上确定目标，然后再根据目标制定实施计划。

组织，是指建立一个与计划相应的管理系统，使人、财、物等得到合理安排使用。其中关键是对人力的组织，保证人尽其才，才尽其用。组织是计划是否付诸实施的重要保证，是使组织中每个成员各得其所，各司其职，各尽其能，协同工作，使人力、物力、财力发挥最大效益，以圆满实现预定目标的关键环

节。

控制，是指事前提出规范、原则、制度，事中进行指导、协调、激励、监督，事后的分析、归纳、总结。控制是使一个单位各项工作都能按照计划进行并达到预定目标不可缺少的重要环节。

总之，管理实现了计划、组织、控制三大基本职能，并能做到三者有机统一，就可以用最少的精力、最小的代价，换取最高效率、效益和效果。

（三）管理和领导

研究管理，必然涉及领导问题。在国内外的一些论著中，有的把两者并提，有的认为领导包括管理，有的认为管理包括领导。我们认为，从宏观上分析，领导和管理是两个既有联系，又有区别的不同概念。

管理同领导的联系是：两者都是一种有组织有目的的活动；领导活动中有管理因素，管理活动中有领导因素，二者相辅相成；在一定条件下，领导就是管理，管理也是领导。

严格地分析，管理和领导是有区别的：二者活动方式不同，领导活动的方式主要是制定计划、决策、用人来实现自己的职能；管理活动的方式主要是组织力量，采取措施，控制协调，监督执行来实现自己的职能。二者指向的对象不同，领导指向的对象是人：选人、用人、管人；管理指向的对象除人外，还指向事、财、物、信息、时空等。二者任务有区别，领导的重要任务是决策，把握方向；管理的重要任务是执行、处理事务。二者活动的范围也有区别，领导范围相对窄小，带有战略性和全局性；管理范围相对广泛，带有战术性和相对局部性。

现实生活中，例如在微观管理活动中，是很难分清管理和领导两种活动的界限，特别是实施首长负责制的单位，就可以认为管理和领导是一致的。根据本书研究的对象和宗旨，以后所涉及

的管理除特殊情况外，均将管理和领导当作同一概念处理。

（四）管理的本质

本质是指事物本身固有的、决定事物性质、面貌和发展的根本属性。事物的本质是隐蔽的，是通过现象来表现的，不能用简单的直观去认识，必须透过现象掌握本质。

管理的基本职能表现为计划、组织和控制。其中组织和控制是两个重要表现形式。有的学者干脆引用马克思在《资本论》中分析协作劳动基础上揭示的：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。人民出版社1974年11月第1版）的“管理二重性”，来说明管理的本质是指挥和监督劳动。按照马克思观点，指挥劳动是人类共同劳动的需要，凡是有共同劳动或人们有组织活动的地方都需要指挥劳动，这种指挥劳动不受社会形态的影响；监督劳动也是人类共同劳动的需要，人类劳动除受生产关系影响外，还要受人类个性、心理、生理、思维差异性的影响，为了人类劳动的步调一致性，需要指挥，更需要监督，否则人类任何组织活动都是无法开展的，监督劳动也不受社会形态的影响。指挥劳动和监督劳动具有人类的共同性、普遍性，这是管理的自然性。事物有共同性和普遍性一面，同时也有特殊性和差异性一面。管理的特殊性和差异性主要表现在不同社会形态、不同生产关系条件下指挥和监督的根本目的不同，这是管理的社会性。我们不能把不同社会形态、不同生产关系条件下指挥和监督劳动的表现形式和根本目的混为一谈。

从管理表象看来是指挥和监督，但它指挥和监督的根本对象是人，也就是管理的根本对象是人。管理的核心是对人的管理，管住了人，就管住了一切。那么，管人的什么呢？要管心，管心要知心，知心要关心，关心要交心。“得人心得天下”。因此，我

们认为管理的本质在于开发和调动人的最大潜能，为一定的目的服务。

二、学校管理

理解了“管理”二字的涵义，为我们研究学校管理奠定了理论基础。

（一）不同解释

由于对“管理”二字理解有多种，导致对学校管理的解释也有多种。把这些众多解释归纳整理，择其要者，有如下解释：——“包括着为达到学校本来目的的一切行为，一般可分为物的管理、人的管理和经营管理”（（日本）久下荣志朗）；——“学校管理有两个方面，即教学行政和事务行政”（刘佛年）；——“管理就是服务”即“为学校教育服务，为教学第一线服务，为师生员工服务”（段力佩）；——“是一种以组织学校教育工作为主要对象的社会活动”（张济正）；——“就是学校领导管理人员按照一定的教育方针，运用各种管理手段，通过组织、指挥和协调学校各方面人员的活动，创造一个远比个人活动力量总和要大的集体教育力量，以便高效率高质量地完成国家所规定的教育计划和教育任务所进行的各种一般职能的活动”（盛绍宽）；——“就是学校领导管理者根据一定教育方针、政策和规律，按照一定管理原则、手段和方法，通过组织和协调学校内部各种成员的活动，充分发挥人、财、物的作用，有效地实现培养目标的工作过程”（王汉波）等等。

（二）科学解释

上面对学校管理的不同解释，一方面受管理解释的影响，另一方面受学者们所处的层面，所站的角度限制，因而也很难准确地评价哪一种解释最具有普遍的指导意义。但是我们从诸多解释中受到的启迪是，学校管理要包含四个基本要素：学校管理者

即参与学校管理的主体；学校管理对象即学校管理者权利所指向的人力、物力、财力、信息、时空；学校管理所要达到的预期目标或最优办学功能；学校管理方法即学校管理者为达一定目标而采取的具体方式、措施或手段。其中缺少任何一个要素，都不能构成科学的学校管理。因此，我们认为，学校管理就是指学校管理者为了实现学校教育目标，采取最佳方法对各种因素实行科学组合，以达到最优办学功能的活动。学校管理的本质是最大限度地开发人的潜能，为学校教育目标服务。其基本要求是：管理者组合最佳；管理方法选择最佳；管理对象的组合最佳；办学功能的最大发挥。

（三）学校管理的基本特征

为了进一步理解学校管理内涵，有必要进一步研究其特征。所谓特征是相对而言。相对于一般管理讲，学校管理有自身的特征：学校管理是以培养人为核心的管理；是教育管理中以学校为基本单位的基层管理；是具有相对独立性的管理；是非常讲究科学性和艺术性的管理。

第二节 学校管理学及其研究对象

一、学校管理学概念

（一）不同解释

什么是学校管理学是我们研究学校管理必要弄清的又一个问题。从学校管理形成独立学科至今，对学校管理学的解释有多种：——“就是指研究学校自身内部管理问题的学科”（张济正）；——“学校管理学是研究学校管理活动规律的科学”（宋载铭）；——“是一般管理学的一个分支，管理学的理论是它的理论依据之一，但他又是教育科学的组成部分”（肖宗六）；——

“学校管理学是研究学校管理现象及其规律的科学”（刘乾瑜）；——“现代学校管理学是以现代学校管理为研究对象的一门科学，它研究现代学校管理现象和现代学校管理客观规律”（黄兆龙）；——“就是以研究学校内部管理活动现象及其规律为主要对象，同时研究学校内部诸因素与整个教育系统和社会系统中诸因素相互影响作用及其规律”（常云峰）。这些解释有的认为是研究学校管理现象的科学，有的是研究学校管理规律的科学，有的是研究学校管理现象和规律的科学，有的又分内部、外部现象和规律等。他们的解释都有其合理的一面，但也有其不足，如只研究学校管理现象，其目的不明；只研究规律又不易把握；研究现象、规律目的也不明，现象和规律并列使用也不够科学；有没有必要加“内部”和“外部”的限定等都值得研究。

（二）学校管理学

任何一门学科，都是广大理论和实践工作者多年研究和总结的结果，学校管理学也是如此。因此，要给学校管理学下一个较为科学的并具有普遍指导性的定义必要明确几个问题：是研究，而且是要深入地研究，不是简单看一看、学一学；研究的对象要明确，即学校管理中的各种现象，且界定是学校管理而非管理学校现象；目的是揭示规律即通过研究学校管理现象来揭示学校管理规律，为指导学校管理实践服务；是一门科学。明确了这些基本要求后，我们认为：学校管理学是研究学校管理现象并揭示其规律，指导学校管理实践的一门科学。

二、学校管理学研究的对象

毛泽东曾指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾。因此，对于某一现象领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”（《毛泽东选集》第一卷，人民出版社1966年版，第284页。）这说明任何学科都有自己特