



学校管理讲座 资料选编

北京市东城区教育学会

(内部资料)

学校管理讲座资料选编

北京市东城区教育学会编印

说 明

为了普及宣传教育科学理论，深入开展学校管理科学研究，提高我区中小学领导干部管理水平，近一、两年北京市东城区教育学会和北京教育学院东城分院干训部联合陆续为我区学校干部、教师、举办了一系列专题讲座。在这些讲座中，有的着重从理论上阐述学校管理理论的性质、原则和特点。有的则着重介绍学校管理的经验体会。虽然观点不尽相同，但都对大家有积极的启发，受到大家的欢迎。

应我区广大干部的要求，我们根据报告录音进行了整理，由于时间仓促，整理加工，不够细致。整理稿也未经报告人亲自审阅。现印发出来，仅供我区会员和中小学领导干部研究参考。

北京市东城区教育学会秘书组

一九八四年三月

目 录

- 一、学校管理的本质和学校管理的原则
.....北京教育行政学院副院长 贺乐凡 (1)
- 二、从实际出发, 加强学校的科学管理
.....北京市东城区教育局副局长 米桂山 (25)
- 三、上海育才中学的办学指导思想和实践
.....上海育才中学校长 段力佩 (40)
- 四、出路在于改革, 关键在于管理
.....天津一中副校长 祝汝方 (66)
- 五、学校管理的理论和方法
.....北京师范大学副教授 陈孝彬 (100)
- 六、谈谈教学研究与教学领导
.....北京教育学院院长 温寒江 (146)
- 七、学校管理的几个问题
.....北京阜成路学校校长 隋唯汉 (164)
- 八、备课、听课、评课
.....北京教育行政学院副教授 刘舒生 (189)
- 九、教与学、外因与内因
.....北京教育学院院长 温寒江 (219)

十. 谈谈学校管理的几个主要原则

.....原北京五中校长 杨玉民 (241)

十一. 坚持方针、遵循规律, 加强学校管理, 提高教育质量

...天津市十七中学 王治禄、朱玉石、张凤民 (269)

十二. 加强学校管理, 提高教育质量

.....天津市昆明路小学校长 于秀媛 (293)

十三. 结合学校实际, 加强教学工作的科学管理

.....天津市实验小学校长 董玉华 (319)

学校管理的本质和学校管理的原则

北京教育行政学院副院长

贺乐凡

今天讲两个问题：一个是学校管理的本质，一个是学校管理的原则。

一、学校管理的本质

学校管理作为一门科学，已经有很长的历史了。但是，过去我们的理论大多是从国外引进来的，有的叫教育行政，有的叫学校管理。总的来说呢，讲的都是学校的管理问题。解放以后，在中央行政学院我们也开设过这门课，在一些大学里，也开过这门课，但总的来说这门科学我们研究的还不够，是一个薄弱环节。特别是从我国实际出发来研究就更显得不够。所以，一直到现在，学校管理作为一门科学，著作是不多的。我们学校编一本教材，叫做《学校管理》、这个“学”字我们还不es敢加上去，因为很多东西拿不准，还停留在经验水平。

现在，很多同志很着急。既然要做为f一门科学来研究就要成为体系，那么，有两条路子可走，一种是从总结经验出发，把经验提高到理论高度，形成我们自己的体系。现在，这种研究有了一些成就，但还带有很多经验的成份。另一

种，从外国的一些现代管理学中引进一些东西，然后和中国学校教育实践套上。这一方面，也有一些成就，洋为中用嘛。总的来讲，这两个方面都有缺陷。外国的东西多是一般的管理理论，用到教育上，特别是用到中国的教育上，那还是要加加工的，要费很大的工程，不是一天就能完成的，这是当前的现状。

那么怎么办呢？去年暑假在大连开了个会，叫学校管理讲习会。把全国各个地方，凡是讲学校管理的专家、学者一律请来，大家来讲，讲完讨论，得出一个结果：研究我们中国的学校管理，还需要从我们的教育实际出发。我们是在中国办学，就不能脱离中国的实际，脱离我们的政治、经济，脱离中国的传统。我觉得这样的思想是不对的。如果我们把洋的东西都引进来，听起来很新鲜，但用的时候，名词、概念都很新鲜，和传统的用法都不一样，在思维上，就要来一个转换，来一个迁移。许多同志感觉到洋的东西有道理，但真正用起来呢，就感觉到远一点，有距离，别扭。我今天讲课，准备按着大连会议的精神，结合我自己的学习体会讲一点。

第一个题，讲学校管理的本质。从三个层次来讲。

（一）什么是事物的本质。事物的本质就是决定这个事物的根本性质，发展方向的基本要素。一是性质，一是发展方向。事物的本质，是相对事物的现象来讲的，现象是丰富多彩的，本质是通过现象表现出来的，通过对现象的观察分析是能够认识事物的本质的。但是，我们通过事物的现象又不可能直接地认识事物的本质，因为本质是隐蔽在事物的现象中的，人们需要通过分析、综合、抽象概括然后才能认识事物的本质。人们对于事物本质的认识就是概念。今天我们

讲学校管理的本质，确切地意义讲，就是我们怎样认识学校管理的本质，是要给学校管理以概括，下一个定义。本质是客观存在的，人们对于它的认识是有一个过程的，是逐步加深的。对于学校管理的本质认识也是这样的，今天我们给它下一个定义，也就是今天我们对它的认识水平。

（二）什么是管理。我不想先下定义，我们先从实际出发来分析。刚才讲了，我们对于事物本质的认识就是它的概念，人们由于认识的角度不同，认识也不尽一样。有的同志讲：管理就是安排，把工作安排好，就是管理，这是一种看法。许多事情都需要安排，大至国家，政治，政治本身从管理的角度来讲，就是一个国家的执政者治理国家，孙中山先生讲，管理就是治理大众的事情，就是把一个国家安排好。过去讲有德仁政，法治等等，这都是治理国家的一种形式。从管理的角度上看，是执政者对国家的管理、从小方面看家政琐事都需要管理，安排不好甚至晚饭都吃不上。所以有人认为，管理就是安排，甚至有名的学者也这样看，这是有一定道理的。这是一种认识。

另一种看法认为，管理就是正确地处理关系。学校有哪些关系呢，无外乎人、事、物三件事，首先是人与人之间的关系，人与物的关系，人与事的关系，正确地处理这些事就是管理。

第三种，管理就是决定目标。你这个学校往哪方向办，你这个教研组怎么搞，你这个班往哪个方向怎么发展。一年的目标，一个月的目标，甚至一星期内要达到什么标准，决定目标就是管理。在现代管理中叫做决策，说决策就是管理的核心或本质。

第四种，管理的本质就是效率，说千言万语你管理是干什么呢，就是要取得工作的高效率。归根到底要检查一个学校或一个单位管理的怎么样，根本一点就要看他的工作效率。

以上四种认识都有道理，都在一定的侧面上揭示了管理的本质。管理的本质也应当从这四个方面来认识。安排好工作处理好关系当然是管理，但如果对学校的目标不清楚也不是有效的管理。如果只有正确的决策，但其它方面跟不上，目标也就架空了。我们有些学校经常定三年规划、五年规划，但到头来都实现不了。这就是说，目标是正确的，但计划跟不上变化，这样的管理也是没有效果的。另外，你也有目标，各项工作安排的也挺好，关系处理的也不错，但如果三年工作五年完，五年工作七年完，效率不高，也不是有效的管理。

把这几个方面概括起来，给管理下一个定义。什么是管理，管理就是合理地组织人力、财力、物力，安排好各项工作，高效率地实现预定的目标。这是上面讲的四个方面综合的概括。

（三）什么是学校管理。先不下定义，从实际出发，从两个方面来分析。

一个方面，从大的方面，就是通常讲的从客观方面进行分析。我在教育行政学院工作，文革前也搞过干部培训工作，接触过一些老师和干部，他们提出一个问题，即办好一个学校有那几个最基本的要素。每一期都讨论这个问题，每一期大家都有一定的体会。我把它概括一下，大体上有四个方面的因素：第一，方针政策正确，一个是方针政策本身要正确，一个是我们贯彻这个方针政策要正确。第二个因素就是

我们领导者的办学经验，有经验的校长和没有经验的校长办出来的学校是不一样的。第三个方面，要看管理者的革命精神。一个学校无论条件多么好，领导者没有献身精神，也是搞不好的，这方面没有捷径可走，重要一条就是领导者要有点精神。第四方面，就是领导者的权威，没有威信是指挥不动的。这是宏观方面。这四个方面都有一个纲，即管理者对规律的认识，如果管理者不掌握规律，不掌握科学，那么这四个方面都很难发挥作用。

先说第一个方面，方针政策。学校里一定要贯彻党的方针政策，对于我们学校来讲，除了总的方针政策外，也要贯彻党的教育方针、政策。要贯彻方针政策，那是因为我们社会主义国家的方针政策一般来讲是反映了规律的，从某种意义上讲，按方针政策办事也就是按规律办事。但方针政策不等同于规律，我们平时讲教育方针或政策，它是党在一定时期指导教育的一种思想，它是一定时期根据总的政策的要求提出指导学校的一些基本思想，它不可能包括所有的教育规律。规律是一成不变的，只要在规律控制的范围里，它都要发挥作用。三十年来我们提出了很多方针政策，这是因为形势和任务不同，方针政策是要变化的。因此我们只有掌握了规律，掌握了科学，才能更好地执行方针政策。这就是讲领导和科学之间的关系，领导要讲科学，但领导并不等于科学，特别是在具体方针政策上，比如说在我们恢复高考后，如果我们不掌握规律，都去追高考，追升学率。我们不是一般地反对升学率，而是反对不择手段地追求升学率。还有分快慢班，如果我们把这个就当做目的，而不是当做规律来分析总结，不把它看做是一定时期完成一定任务的一个政策，

执行中就会陷入盲目性，这样就是不正确的，这是从方针方面来讲。

从经验方面讲也是一样，有经验的校长和无经验的校长是不一样的，管理并不能只讲科学。仅认识规律，掌握了规律是不是就能办好学校呢？我觉得还不行，懂理论的人不一定能办好学校，办学还要有经验。管理是科学性与艺术性的统一。我们说，一个好的校长应当是一个好教师，那么反过来说一个好教师就是一个好校长吗？那不一定，教师有教育工作的艺术，领导有领导的艺术，这就是我们强调经验的重要性，同时我们还应看到经验是与一定的工作、一定的条件相结合的，经验是具体的，它只有上升为理论才有普遍的指导意义。比如说十七年的经验好不好呢？好。粉碎四人帮以后有些同志想把十七年的经验拿到学校里头，结果不行。今天的事情不是十七年的事情，今天的学生不是十七年的学生，思想面貌不一样，十七年的教材要比现在的教材浅得多，要想原原本本地今天的学校里套用十七年的经验那就不行。学习外地的经验也是一样的，有些同志到外地一参观，听了别人的介绍心情很激动，回到学校后就套用，结果情况并不理想，远不及介绍人的情况，这是因为情况复杂的很，有的经验是有水分的，而且我们如果不把别人的经验从规律的高度上认识的话，原原本本的照搬也是不行的。这是讲领导科学和领导艺术的关系。

还有，我们要有精神、革命干劲，但是革命的精神必须和科学精神相结合才能办好学校。我曾经到过 一个油田去讲课，有这么一个校长，以前是油井井长，后来年纪大了，四十多岁，被调到学校，那是劳动模范、当校长。那精神非

常好的，天天住到学校里，以校为家，但是他没掌握规律、他就跟我说，他有两办法非常有效。一、凡是老师有迟到早退的情况，他就扣工资、扣奖金，他说你这个老师太清闲了，我们工人一天干八个小时，有时干十几个小时，加起班来日夜突击，你教师一天讲三节课还说累，为什么一天不能讲八节课！这是一条办法。另一条办法是把派出所搬到学校里，他的学校很空，凡是学生捣乱，就让派出所出面。这在一定时期有效，我去的时候还真挺不错。我说，你这个长久不了，不符合办学规律，你不顾老师劳动的特点，不顾教育的规律。当然这是极端典型的了。所以说，光有革命的精神、干劲，如果不和科学性结合起来，也办不好学校。

第四个方面是要有权威，办学的管理者一是要有权，一是要有威望。平时我们讲，一呼百应，你下面必须有一定的拥护者。你的决定、决策要有人执行。威望不是人为树立的，威望是建立在科学的基础上的，它的建立是不容易的，但威信扫地很快，有的校长勤勤恳恳工作几十年很有威望，但只要有一件事情，比如分房子，调工资他跑前头去了，马上就威信扫地。这些事说明，做为领导者要有威望而维持威望是科学的东西，不按科学办事，威信就扫地。所以，威望不是人为的树立起来的，是建立在科学基础上的。要不就形成盲从，敬而远之，不敢惹你，决议也执行，但心里另有想法，不是同心同德。

我以上讲的学校管理的这四个方面，都是建立在认识规律这个基础上的。这是从宏观上讲，要把这四个方面的关系处理好。

从微观方面分析，就是说一个具体的管理，一个学校的

管理，或者说把某一个管理抽象成一个很简单的结构来看，那么管理有没有一定的环节和发展趋势呢？也是有的，办学总是有几个步骤的，一开学，总要有个计划吧，从管理上讲，这个步骤叫计划决策。第二，计划制定以后，你要有一些措施保证计划的实行，这个步骤叫组织实施。第三，在计划贯彻时，领导要检查督促，需要加以调节，叫检查调节。第四，学年结束时还要总结。从一个基本的管理结构来说，就是这四个方面，它不断循环反复，每循环反复一次就前进一步。大体上我们每个学校都是这样做的，但效果并不是都一样的，原因就是：各个学校自身的生命力不一样。比如有的学校，领导干部虽然学历不高，但很有精神，结果做出了成绩。还有的学校，是搞实验的，所有的工作都围绕着实验进行，也搞出了成绩。还有的学校，条件不好，但他们有一股干劲，要和重点中学比一比，不多要一分钱，结果搞的也不错。这些就是一个学校自身的力量，这种力量的源泉就是以上四个关系处理的好，人、物、事三部分关系处理得好。

从以上宏观的、微观的分析中，我们得出了一个结论：学校管理，就是遵循教育工作的客观规律，按照党的教育方针教育目的要求，凭借学校管理者的革命精神，丰富经验和职权威望对学校各种资源（人、财、物、时）各项工作（教学思想，文体、后勤、人事）进行计划决策、组织实施，检查调整，总结提高，激发和培植学校自身的生命力，以便高质量、高效率地实现学校管理目标的活动过程。这是我自己现在的认识。想说明几点。一个是，计划决策、组织实施、检查调整、总结提高学校管理的基本职能。第二个，这些职能不会自发的发挥作用，它是学校管理者执行政策，革命精

神，丰富经验，和一定职权威望的推动下来实现的，它的原动力是学校自身的生命力。第三点，学校管理的特点，管理者是人、被管理者也是人，管理的结果也是人、人的思想、品质，身体等等。管理的过程中，既要发挥管理者的作用，也要充分发挥被管理者的作用。被管理者既是管理的对象，也是管理的主体。管理过程就是二者共同实现管理目标的过程，这是我讲的第一个大问题。

二、学校管理的原则

什么是原则，原则就是根据规律对学校管理工作提出的基本要求。规律是客观的，原则除了客观性以外，还有主观的因素，它是人们对工作的要求。原则是跟实践紧紧联在一起的，原则离开了实践就没有什么价值了，它带有强烈的实践性。关于学校管理的原则，提法也是各式各样的，主要是因为体系不一样了。一种是从中国的教育实践出发，总结我们的经验，提出原则。另一种是把国外一些管理理论移植到我们教育领域中来，比如整体性，民主性、科学性，开放闭合等等，还有一些从行为科学中引进来的东西，这些原则也是一个体系。再一种就是按照大连会议的精神，从我们的实践出发，分析总结出我们的经验，把它上升为理论。但这一点现还是很初步的。那么今天我讲这个管理理论体系怎么讲呢，我想了半天，觉得很难讲，只是提供一点线索，供同志们研究。如果要讲一些外国的东西，名词概念很新异，听起来很新鲜，但实际用起来又不太行。要完全讲经验性呢，大家又很清楚。不过我总觉得，我们要讲原则，讲指导思想还是要从我国实际出发，适当引进外国的一些东西，因此我下

面讲的原则体系主要以我们三十四年总结出来的经验教训为主要内容，今天我一共讲四个原则。

第一，社会主义方向性原则。

我们在学校工作，有的十几年，有的几十年，我们办了这么长时间的学校，有没有一点普遍性的东西呢，有没有最基本的呢？我觉的最基本的一条就是学校的方向，方向不能出问题，一出方向性问题，学校就要乱。什么是社会主义方向，从管理角度讲我觉得有两个基本思想，一个社会主义学校要坚持党的领导，第二个，社会主义的学校要坚持全面发展，三育并重。讲原则，也就是管理的基本原理，这两条是首先要讲的，先讲坚持党的领导问题，我不是从一般原则讲，社会主义学校应当坚持党的领导这一点大家都很熟悉了，我们讲了几十年了，今天我们想从管理的角度来讲，就是说，我们今天的学校里要采取一种什么样的管理体制有利于加强党的领导，这既是一个实践问题也是理论问题。前几年围绕这个问题我们实际工作者和理论工作者进行过广泛的讨论，学术界引起了很大争论，我想从争论的理论指导思想上谈一点意见。有的同志讲，建国三十几年来，好像过去的领导体制都不行。第二种意见认为，三十四年来某些领导体制特好，好的不得了。有的不行，似乎万恶之源。好的说极好，差一点的又说的极坏，一无是处。

学校的领导体制，是管理学校的根本制度，反映了政治经济对学校管理的要求，建国三十四年来，采取了各种各样的体制，除了文化革命期间，（领导体制混乱不成体系外）其它时间我们采取的领导体制都是我们国家社会主义政治经济的要求，它都是要达到一种目的，这是根据我们总的任务

而制定的。我们可以简单回顾一下，在建国初期，我们是要把学校从国民党，从帝国主义手中接过来，当时无论群众基础还是领导力量上都是比较薄弱的。而根据当时的经济建设和政治要求都需要使学校尽快稳定下来，于是我们采取了军管形式，军管会下面，有的大一点的学校成立校务委员会，来领导学校的工作。这种形式在今天当然不行，但在当时的条件下，还是很有效的。支部在学校起保证作用，实际上1957年以后支部在学校起的不是保证作用而是领导作用。在粉碎四人帮以后，大家提出了很多意见，中央也曾考虑过，学校里能不能实行校长制，我们党章草案也曾多次提到过，后来广大的教育工作者认为，学校的支部是独立的，如果所有的工作都归上级党委领导的话，那么学校工作很难开展，不适合四化的要求。今天我们修改的五十条中规定，学校领导体制是支部领导下的校长分工负责制。这个规定明确了两点，一点，支部是领导，重大事情由支部讨论作出决定。另一点，校长分工负责。但分工这两字是不明确的，到底是校长和支部分工呢，还是正副校长的分工，但有一点是明确的，行政工作要由校长负责，我觉得在上级没有进一步提出别的规定前，我们还是应当按这个去作。当然有意见是可以提出来的。这就是我们讲各式各样的领导体制都是一定时期政治经验的反映，它要完成一定时期政治经济赋予的任务。

总结我们几十年的经验教训，我觉得有这么几条是需要加以很好研究的。

第一条，党的领导主要是政治思想、组织的领导，具体来讲就是方针政策的领导。在学校里，行政和业务工作主要应靠行政人员来完成。作为党的领导不要过多地干涉行政工

作，党的领导应当把握大方针的领导。

第二条，我们讲的领导是集体领导，不是一个人领导。重大问题支部研究决定。为什么我要谈这个问题呢？因为我接触了很多校长，他们提出一个问题：学校里谁是一把手，谁是二把手？这个提法比较委婉，还有人直接提，支书大还是校长大？这个问题就很难回答。我就跟他讲，校长如果是一个支委，或是一个党员，那支部就领导你，支书就领导你。如果支部书记兼课，或者你还兼着其它行政工作，那么校长就领导你，在业务上。他说你这个是诡辩。这本来是两个系统的事，你硬分出谁大谁小，就等于问市长大还是市委书记大一样。在实际工作中，我们是有区分的，有的是校长为一把手，有的是支书为一把手，如果你非要计较这些就会闹不团结。我们搞的是集体领导，不是某一个人说了算，这是第二个问题。

第三个问题，要实行民主集中制

决策之前要听从各种意见，决策以后，要听从集体指挥，要有岗位责任制，职、权、责三者统一起来。

这是我讲的第一个意思，从方向角度讲的。

第二，全面发展，三育并重。

教育学上已经讲了全面发展的问題，我不想重复，在管理上怎么体现全面发展，我觉得应当从指导思想上强调三育并重，三育并重从科学研究上讲是什么意思呢？举个例子，一个人由三部份组成，一是思想、立场、观点，我们叫它德，二是知识、智力，我们叫智，三是体，人的实体，任何人都是这三方面的统一，任何一方面都不能缺，在这三部分里面，德是灵魂，是统帅。这是毛主席讲过的，一个人的文化、知