

学校管理学



河南教育学院

前 言

在党的十二大精神鼓舞下，我们怀着十分喜悦的心情，进行编写《学校管理学》教材的尝试。

本书是我院培训中学管理干部的试用教材。考虑到我省各地区轮训中、小学管理干部的急需，现内部印发，供参考。

在院党委的领导和支持下，我们于一九八二年一月邀请了部分有丰富工作经验的中学校长座谈研究学校管理工作，并成立了《学校管理学》编写小组，参加编写小组的有张正民、梁伯奇、王效曾、李秀华、郇济川、王基、宋仿、夏骏、王廷鉴等九位同志；同年三月，拟出了《学校管理学》编写提纲，并经中南五省（区）教育学院编写《学校管理学》协作会议讨论修改；一九八二年六月写出初稿。之后，我们多次组织座谈讨论，广泛征求了部分中学领导同志和有关部门的意见，十一月又在我院第六期教育行政干部培训班讲授，组织全体学员讨论，他们提出了很多有益的修改意见。此外，在编写中，我们还参考了兄弟院校内部交流的《学校管理学》等书的有关内容。在此我们一并表示感谢。

此书是一个集体创作。由参加编写组的九位同志分章编写，王效曾、李秀华、张正民、梁伯奇四同志审稿，最后由张正民、梁伯奇二同志修改定稿。

由于我们水平所限，在时间紧迫而又缺乏必要资料的情况下，从事这一项力不从心的工作，缺点错误在所难免，恳请读者批评指正。

河南教育学院《学校管理学》编写组

一九八三年一月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 学校管理学概述.....	1
第二节 研究学校管理学的重要性.....	6
第三节 研究学校管理学的原则和方法.....	9
第二章 教育目标与教育质量	13
第一节 教育目标.....	13
第二节 教育质量.....	23
第三章 学校管理的基本原则	31
第四章 学校管理的内容、过程和方法	45
第一节 学校管理的内容.....	45
第二节 学校管理的过程和方法.....	46
第五章 中学的管理体制	60
第一节 中学的管理体制.....	60
第二节 中学的组织机构.....	68
第六章 中学管理者	73
第一节 中学管理者的结构.....	73
第二节 校长.....	76
第三节 教导主任.....	78
第四节 总务主任.....	80
第七章 教师工作的管理	82
第一节 教师的作用、地位和工作特点.....	82
第二节 教师的管理与使用.....	86
第三节 教师的培养与提高.....	94

第八章 教学工作管理(上)	97
第一节 教学工作管理在学校管理中的地位	97
第二节 教学工作管理的任务	99
第三节 教学工作管理的原则	107
第四节 教学工作管理的组织	115
第九章 教学工作管理(下)	120
第一节 课堂教学的管理	120
第二节 学生学习的管理	124
第三节 教学质量的管理	129
第四节 教学工作管理的方法	135
第五节 教务工作管理	146
第十章 政治思想教育工作的管理	159
第一节 政治思想工作管理的目的和意义	159
第二节 思想政治教育工作的任务	161
第三节 思想政治教育工作的特点	166
第四节 思想政治教育工作的途径	167
第五节 思想政治教育工作的组织管理	173
第六节 思想政治教育工作的计划管理	178
第七节 思想政治教育工作的质量管理	179
第八节 培养优良的校风	183
第十一章 体育卫生工作的管理	187
第一节 体育卫生的重要性	187
第二节 体育卫生工作管理的内容和标准	190
第三节 体育卫生工作的管理组织、制度和办法	199
第十二章 生产劳动和勤工俭学的管理	202
第一节 生产劳动和勤工俭学的意义、内容和形式	202
第二节 生产劳动和勤工俭学的管理	209

第十三章	课外活动和校外教育的管理	211
第一节	课外活动的管理	211
第二节	校外教育的管理	218
第十四章	总务工作的管理	224
第一节	总务工作的任务和管理原则	224
第二节	总务工作管理的内容	225
第三节	总务人员的设置和要求	236

第一章 绪 论

第一节 学校管理学概述

一、学校管理学的含义

学校管理学，也称学校行政学，是教育管理学的—个组成部分，是教育科学和管理科学之间的边缘性的分支学科，是一门综合性应用学科。

学校管理学是研究学校管理现象及其规律的科学。

学校管理是以学校教育为对象的一种社会活动，是学校管理者运用学校的所属组织，通过计划、指挥、监督、协调、控制等基本活动，充分而有效地发挥人力、物力、财力的作用和效率，以达到预期的教育目标的活动。

学校管理包含两个方面，一是各级教育行政部门对学校的管理，二是学校内部的管理，我们这里研究的是学校内部的管理。

二、学校管理的产生和发展

学校管理学和其它学科—样，也有其产生和发展的过程。从教育发展的历史来看，学校管理学是学校教育和教育科学发展到—定历史阶段的产物。在—定意义上说，自从人类有了学校，也就有了对学校进行管理的问题。就我国而言，在奴隶社会出现了专门的教育机构——学校，也就相应产生了学校管理的活动《学记》中所说“古之教者，家有塾，党有庠，术有序，国有学”，就是立学设教的体制。“比年入学，中年考校，—年视离经辨志，三年

视敬业乐群，……”就是教学考查的具体规定。另外对学习制度、课内外活动、作业以及对教师的要求和选择等都有一系列的管理办法。到了封建社会，也有其对学校管理的办法和要求。不过奴隶社会和封建社会的学校教育，都是以培养统治者为目标“治术”教育，对于社会劳动力的培养，依然是在生产过程中，以父传子，师传徒的方式在社会上进行的。当时的学校管理多是凭教育者的个人经验和意识来进行的，虽有某种管理形式及管理思想，但是，这种学校管理是比较简单而不被人所重视的。到了十七、十八世纪，随着资本主义生产的发展，大规模的工业生产，不但需要有文化的资产阶级，同时也需要有文化的工人参加机器生产，才能达到资本家攫取最大利润的目的，因此，教育的社会职能扩大了，社会劳动力的再生产也成为学校的职能之一。学校的规模扩大了，教学的方式改变了（从个别传授到班级集体教学），学校的结构、内容复杂了，学校的管理工作，也显得特别重要了。十七世纪捷克伟大的教育家夸美纽斯在他的《大教学论》中，首先描述了“完全尽职”的学校管理职能。他认为在这样的学校里，要达到预定的教育目的，就需要对学生学习的科目、时间、方法进行巧妙的安排，使学校各方面的工作能够象一架由巨大的技巧做成功的、用最精细的工具雕镂的钟那样有条不紊地运行。他并对学制、班级编制、课表等教学秩序都进行了探索。这是他总结资本主义早期学校发展情况所提出的学校管理设想。随着生产力的发展和科学技术的进步，人类的知识经验越来越丰富，学校的教育内容和组织形式都起了很大的变化。到了近代，学校都是以一定的组织形式和要求，在一定的时间内完成一定的教学任务，以实现一定的教育目标为目的的。为了达到教育目的就必须加强对学校的科学管理。特别是由十九世纪末美国泰勒等人创始的科学管理水平，发展到二次世界大战后以系统工

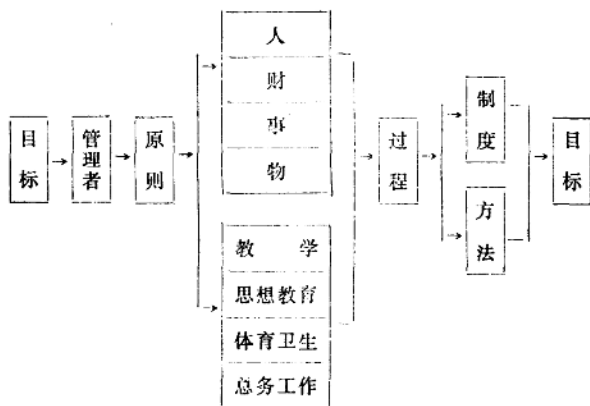
程为代表的系统管理，使管理工作的水平达到了新的高度，同时也给学校管理工作提出了新的要求。在我国也是这样。一八九五年即清光绪二十一年，兴学校，创设北洋中西学堂。清光绪二十八年又制订了学堂章程，学校管理工作也随之进入了新的时期。当时的学制、教学组织形式，基本上是仿效日本和德、法等国的学校章程而制订的。自此以后，教学工作起了很大变化，学校本身的结构也越来越复杂，对这样的学校要使其有效地运转，就需要很好地计划、组织、协调和指导，需要对学校进行一系列的管理活动。

总之，学校管理学正是在学校发展过程中，由于客观形势的需要而形成和发展起来的。它开始是作为教育学的一部分而出现的，直到十九世纪末和二十世纪初才分离出来，成为一门相对独立的学科。据有关材料记载，美国于一九〇八年已有这方面的研究。我国于一九一二年在师范学校开设了这方面的课程，翻译了这方面的专著，随后也做了这方面的研究，出版了这方面的著作，如《学校管理法》、《教育与学校行政管理》、《教育行政》等。新中国成立后，党和政府公布了一系列学校管理的政策和法令，对社会主义学校如何管理提出了明确的要求，广大教育工作者在实际工作中也积累了丰富的经验。但是，由于历史的原因，我们还没有写出一本比较完整的社会主义学校管理学。粉碎“四人帮”以后，党中央对教育工作十分重视，并多次强调学校管理的重要性。广大教育工作者，正在积极努力，认真研究、探讨符合我国实际的社会主义学校的管理规律，逐步建立我国自己的学校管理学。这是社会主义现代化建设的需要，也是历史新时期赋予我们的使命。

三、学校管理学研究的对象

社会主义的学校管理学，以研究学校的体制、机构、学校

管理的原则、制度、方法和过程的基本规律作为自己的研究对象。其主要内容包括：研究学校工作目标和学校管理工作的指导思想；研究学校管理体制、管理原则；研究对学校的教学、思想政治教育、体育卫生、总务等各项工作实施管理的内容和方法；研究学校管理活动的过程及其有效进行的条件；研究学校管理机构 and 人员的组成及其活动方式。由此可见，学校管理学的研究对象是多方面的，复杂的，研究的任务是重大的。为了能具体的说明问题，现将学校管理学研究的内容，包括研究对象和任务，用下图来作直观的描述：



如上图所示，学校管理学研究的内容，就是研究如何从教育目标出发，通过学校管理者，运用管理原则，使学校的人、财、事、物及教学工作、思想工作、体育卫生工作、总务工作等，通过一定的过程，运用一定的制度和办法，把管理活动搞好，以达到预期的教育目标。

四、学校管理学的阶级性、科学性

马克思主义认为，管理工作不论在哪个社会，都具有两重

性，一是同生产力相联系的自然属性，一是同生产关系相联系的社会属性，在阶级社会中这种社会属性，就是阶级性。这种阶级性是由生产资料所有制的性质决定的。居于统治地位的阶级，总是要求管理工作服从于它的意志，为它的利益服务，从而来决定管理工作的目的。

学校是培养人的场所，在阶级社会中，各个阶级都要按照本阶级的意志办学，培养本阶级所需要的人才。为此，他们制定了一系列的方针、政策，设置了各种教育机构，规定了一定的课程，加强对教育的领导和控制，并指派专门人员管理学校，把学校的管理领导权牢牢地掌握在自己的手中。从这个意义上来说，在阶级社会里，学校管理学一产生，就有其鲜明的阶级性。我们只有正确认识学校管理学的阶级性，坚持社会主义办学方向，调动广大师生员工的积极性，才能为管好学校奠定基础。

随着生产力的不断发展，要求学校管理人员合理地组织教育和教学过程，用最新的科学技术知识武装年轻一代，培养出高标准、高质量的人才，以促进科学技术和社会生产力的发展。为此，学校必须实行科学的管理，以适应生产力发展的客观要求，从这个意义上来说，学校管理学具有严格的科学性。

正确认识学校管理学的科学性，实行科学管理，善于学习并借鉴古今中外学校管理的先进思想、先进经验和科学方法，为办好社会主义学校教育，提高教育质量服务，这是一种科学的态度。那种把古今中外的学校管理理论和管理经验，一概斥之为封、资、修的观点，是形而上学的，反科学的。

五、学校管理学和教育学、管理学的关系

学校管理学是教育科学的一个门类，同教育学有着密切的联系，二者相辅相成。教育学和学校管理学都是以教育现象为其研究对象的，都是揭示和探讨教育领域的规律、原则和方法的，这

就决定了它们之间的密切联系。但是，教育学和学校管理学是两门不同的学科，各有其独立性，各有其不同的具体研究对象。教育学主要是研究教育现象和它的一般规律，研究教育和教学的基本原理和方法；而学校管理学则是研究管理学校的原则、制度和方方法，揭示管理学校的规律性。教育学的科学知识，是学校管理学的重要理论基础，而学校管理学的科学知识又丰富了教育学，验证了教育学的一般规律和基本原理。

至于学校管理学与管理学的关系，更是很明显的。如果管理学是一个完整的系统，则学校管理学是以学校为管理对象的一个子系统。学校管理学既有管理学的共性，又有以学校为特点的特性，它既可以运用管理学的一般规律，又要注意运用其自身的特殊规律。

第二节 研究学校管理学的重要性

一、研究学校管理学，是办好社会主义学校为四化建设服务的需要

随着现代生产和现代科学技术的发展，劳动社会化程度的空前提高，社会经济联系的空前广泛，因而，科技、文化、教育与现代生产联系也就越来越密切，越来越重要，越来越显著。这就要求不仅从事物质生产的部门要有科学管理，而且与之相联系的包括学校在内的各个精神生产部门也都要实行科学管理。就学校教育本身而论，现代教育的范围和规模越来越大，教育活动的范围涉及到全社会。就我国来说，目前学校教育系统非常庞大和复杂。从程度来分，有高等、中等、初等和学前教育；从教育方式来分，有面授、函授、广播、电视教育等；从学制来分，有全日制、半日制、业余教育等；从教育种类来分，有普通教育、专

业教育、成人教育、特种教育等。从学校内部成员来说，包括管理干部，教师和学生，还有部分工人；从学校工作的内容来说，包括政治思想、人事、教学、科研、设备、财务、生活等。如何协调各方面的工作，调动各种人的积极性，这就有一个科学管理的问题。胡耀邦同志在党的十二大所作的《全面开创社会主义现代化建设的新局面》报告中，把教育作为今后经济发展的战略重点之一，并且指出“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”这足以说明学校管理的重要。回顾五十年代后期，以及林彪、“四人帮”横行的岁月里，不研究学校管理的现象，不按学校管理的客观规律办事，工作上凭主观意志，使我们的社会主义教育事业走了弯路，吃了大亏，教学质量大大下降。群众反映说：“不怕大干，就怕白干；不怕苦干，就怕乱干。”工作中不研究科学管理，而是主观、蛮干、瞎指挥，结果，挫伤了群众的社会主义积极性，造下了严重的恶果。列宁指出：任何管理工作都需要有特殊的本领，有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不合作一个管理人员，凡是熟悉实际生活，阅历丰富的人都知道，要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得高度的生产技术，就要有一定的科学修养，这就是我们无论如何都应当具备的条件。邓小平同志说：“把一个学校领导好，把各项工作安排好、管理好，也是一门科学，也需要积累经验，掌握规律。”怎样搞好学校管理，培养出大量的四化建设人才，以适应四化建设的需要，这是我们从理论和实践上急需研究解决的重要课题。

二、研究学校管理学，是提高学校管理人员管理水平的需要

我们在职的学校管理人员，长年辛辛苦苦，忙忙碌碌，做了

许多工作。但由于客观上和主观上的种种原因，一些搞管理工作的同志还缺乏学校管理学的系统知识，对学校管理活动的客观规律还不能认识和掌握，因而在实际工作中深为“出力不见功”、“师劳而功半”的现象而苦恼。造成这一现状的原因是多方面的，有历史的原因，也有现实的原因。历史的原因是，由于我国解放前是一个半封建半殖民地的国家，长期的封建统治，以及小生产的习惯势力，在人们的思想上、文化上，都留下了深刻的影响。如一方面不重视文化教育和科学技术，不重视人才的培养，不重视科学的管理方法；另一方面又缺乏民主的传统，习惯于以个人的局部经验和主观意志来管理学校。由于民主生活不足，因而常常压抑了群众的积极性，这对学校的影响是很深刻的。现实的原因主要是，长期以来“左”的思想干扰，如“外行领导内行”的观点，党委包揽一切的做法，结果既削弱了党在学校的政治领导，又未能发挥行政领导在学校管理上应有的作用。不少同志在学校工作了几十年，长期搞政治运动，不钻研学校管理业务，安于现状，凭主观意志办事，工作上出了不少乱子，这种现状再也不能继续下去了。当前我们伟大的祖国已进入四化建设的新时期，在党的十二大精神指引下，全国人民正在为全面开创社会主义现代化建设的新局面而努力奋斗。客观形势要求我们教育行政干部，必须努力学习教育科学知识，掌握学校管理的客观规律，通过科学的民主的管理，调整人们之间的关系，妥善地解决学校内部的错综复杂的矛盾，调动师生员工的积极性，以提高工作效率，提高管理水平，向管理要质量，按学校管理活动的客观规律去指导工作，这是时代赋予我们的任务。

三、研究学校管理学，是总结学校管理经验，探索学校管理规律的需要

在建国三十多年的教育实践中，学校管理工作正反两方面的

经验是很多的，需要认真研究和总结。粉碎“四人帮”以后，教育部已经抓了这方面的工作，明确指出，要提高教育质量，必须提高教育管理水平。中央还号召我们：要认真研究总结建国以前老解放区学校管理的经验，借鉴欧美各国和日本 的学校管理经验，以促进我国教育事业的发展，提高我们的管理水平。关于借鉴外国经验，列宁在《苏维埃政权的当前任务》中有明确的论述，他说：“我们搞社会主义现代化是什么样的现代化？就是苏维埃政权和苏维埃管理制度同资本主义最新的科学成就相结合。资本主义的管理制度，也有许多是可以结合我国实际，加以借鉴和采用的。我们在认真总结老解放区的教育经验和建国以后二十多年的办学经验的同时，也应该借鉴外国的对我们有益的管理经验，以提高我们的学校管理水平，走出一条适合我国情况的社会主义学校管理的路子来。

第三节 研究学校管理学的原则和方法

一、研究学校管理学的原则

毛泽东同志在《改造我们的学习》一文中，曾提出了学习马列主义理论，研究历史和研究现状，作为研究一切科学的指导思想，这也是研究学校管理学的指导原则。

（一）必须坚持以马列主义、毛泽东思想为指导。

马列主义、毛泽东思想是指导我们思想的理论基础，也是我们研究学校管理学的指导思想。我们在研究学校管理学时，必须认真学习马列主义、毛泽东思想，学会运用他们的立场、观点、方法，来研究学校管理的实际问题。我们要用历史唯物主义的观点来研究学校管理学的历史和现状，用辩证唯物主义的观点和方法来探讨学校管理工作的自身规律，以及与外部的联系，来研究

学校管理学如何为社会主义现代化建设服务。

(二) 贯彻理论与实际相结合的原则，做到洋为中用，古为今用。

学校管理学的理论，来源于学校管理的实践，最终还要服务于实践，因而研究学校管理学必须贯彻理论与实际相结合的原则。

在研究学校管理学的过程中，要研究中外教育史和现代科学管理的理论，以作为我们建立学校管理学的依据。当前世界各国对学校管理学的研究正在蓬勃发展，许多新的成就相继问世，我们要批判地吸收其中一切对我们有用的东西，做到洋为中用。同时还要系统地研究我国从古到今，各个历史阶段学校管理的理论、体制、原则、方法，加以分析比较，取其精华，弃其糟粕，做到古为今用。

(三) 贯彻由博反约的原则

孟子说：“博学而详说之，将以反说约也”，由博反约，是我们自古至今行之有效的研究学问的原则。

学校管理学不是一门孤立的单一性的学科，它与其它有关学科是密切相联系的。马克思主义哲学和教育学的基本原理，为学校管理学的研究提供了方法论和指导思想。各门教育科学，如教育学、心理学、教育经济学、教育统计学、比较教育学等，都从不同的角度为学校管理学的研究提供了理论依据。其它如人才学、社会学、经济学、数理统计等学科，也是研究学校管理学不可缺少的知识。随着科学技术的发展，新的理论体系不断出现，不少自然科学理论和技术，也反映到学校管理学中来，如控制论、信息论、系统论、行为科学等，都给学校管理学的研究以重大影响，并开拓了新的前景。因此，研究学校管理学，必须贯彻由博反约的原则，加强对有关学科的学习和研究，在涉猎多种学科

的基础上，采各家之长，取百说之精，把直接和间接与学校管理学有关的知识加以提炼集中起来，用来研究学校管理活动中的现象和规律，使学校管理学的研究，立足于科学的方法论的基础上，使学校管理学的研究不断得到发展。

二、研究学校管理学的方法

学校管理学在我国还是一个刚被开发的新领域，用什么方法进行研究，是一个值得重视的问题。学校管理是一门应用学科、边缘学科，具有明显的实践性和综合性。我们必须从它的特点出发，来确定研究方法。

(一) 总结经验法。我国是具有悠久文化的文明古国，几千年来积累了许多学校管理经验，我国第一部教育专著《学记》中的许多有关学校管理的记载，就是一种明证。新中国建立后，党和政府特别重视教育的发展，在学校管理方面也积累了许多经验。总结解放前和新中国建国后三十多年来学校管理的实践经验，从中探索学校管理的必然规律，不断吸取有益的经验，是我们研究和建立社会主义学校管理学的依据。学校管理的规律，来自学校管理的具体实践。半个世纪以来，我们在社会主义学校管理方面积累了极其丰富的经验，有待我们调查研究认真总结，并升华到理论高度来认识，借以发展理论，探索新的规律。

(二) 调查法。学校管理学的研究，要运用调查法，调查历史，调查现状，取得全面系统的素材和统计数字，以弄清客观事实，占有第一手材料，做到心中有数。然后，在占有大量资料的基础上，再进行去粗取精，去伪存真的分析比较，加工制作，把散乱的材料，提到比较有系统有条理的原理原则上来，使感性认识上升到理性认识，以达到研究的目的。

(三) 比较法。就是把外国的，如日本的、美国的、苏联的、英国的、印度的等各国的学校管理学加以比较，从他们的管理

体制、原则、方法中，找出哪些是共同的，哪些是不同的，哪些是适用于我国的，哪些是不适用于我国的，以不断丰富我们的学校管理经验，不断发展我们的学校管理理论，使我们的学校管理学能够走在世界教育科学理论的前列。

（四）实验法。印证原理原则是否正确，是否合乎实际，其重要的方法是实验法。实验法是根据一定的教育理论和我们总结出来的学校管理的原理原则，进行有计划的管理实验，通过实验的效果和统计数字，进行分析研究，从中得出科学的结论来。

（五）统计法。学校管理学的研究，是一种科学研究。科学研究一方面需要定性分析，同时也需要定量分析，这样才能全面揭示事物的本质。这种定量分析，需要大量的可靠数字作为依据，所以研究学校管理学，要搜集有关的数据，用统计方法来处理。要把大量的数据简约为易于处理和能够理解的形式，找出数据分布特征，去粗取精，去伪存真，以简驭繁进行科学的分析。

以上是研究学校管理学常用的几种方法，在研究中根据任务的需要，可选择几种方法并用，以互相补充。

学校管理学还是一门比较年轻的学科，随着教育事业的发展和科学技术的进步，它必将在实践中得到新的发展和充实，只要我们能够从实践中不断发现和揭示新的学校管理规律，就一定能够创造出符合我国实际的、水平比较高的、新的学校管理学来。