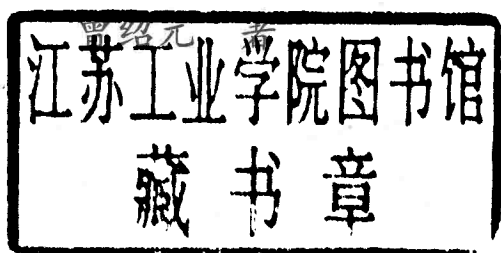


学校管理人员通论

曾绍元 著

北京理工大学出版社

学校管理人员通论



北京理工大学出版社

内 容 提 要

《学校管理人员通论》是一部系统研究学校管理人员自身建设的科学理论著作。它从科学管理角度,结合学校管理人员的工作特点,对他们应该具备的素质要求、管理知识、相关知识、思想方法和工作技能等方面作了详细的论述。内容涉及学校管理人员的工作职能、工作特点、思想观念、思想素质、职业道德、管理能力、语言能力、文字能力、研究能力、创造能力、言行举止、人际关系、思想方法、工作方法、队伍结构等诸多方面。

本书内容丰富、系统,论述全面、详细,具有思想性、知识性、理论性和实用性的特点。适宜高教、普教、成教、职教等各级各类学校管理干部阅读;可作为中小学校长及各类学校管理干部的培训教材;可作为高等院校的教育和教育管理专业师生的学习资料;可供教育管理研究人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

学校管理人员通论/曾绍元著. —北京:北京理工大学出版社, 1998. 3

ISBN 7-81045-411-0

I. 学… II. 曾… III. 学校-管理人员-概论 IV. G471.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 06210 号

北京理工大学出版社出版发行

(北京市海淀区白石桥路 7 号)

邮政编码 100081 电话 68912824

各地新华书店经售

北京理工大学印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 9.5 印张 238 千字
1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷
印数: 1—4000 册 定价: 18.00 元

※图书印装有误,可随时与我社退换※

序

有的同志说，有一个好校长就有一所好学校，此话一点不假。学校是一个有机的组织，任何一个组织都要有一个组织者、领头人。组织者领导的好，这个组织就兴旺发达；反之，就衰退败落。因此，学校需要一个好的组织者、优秀的领头人，这就是校长。

学校管理是一门学问。学校与其他组织一样，需要有科学的管理，学校校长需要有科学管理知识和实际管理能力。过去许多学校校长只凭经验管理，这在集校长、教员于一身的乡村小学校，可能还勉强过得去，但在一个有一定规模的学校就不行了，而必须有一套科学管理的方法。因此，校长要学习管理科学的知识，掌握科学管理的方法。所谓管理，无非是要调动各种因素的积极性，优化配置各种资源，使之发挥最大效益。

学校这个组织有它的特殊性。其特殊性就在于学校的任务是培养人才，它的工作对象是活生生的人，而不是物。因此，校长除了具有一般的科学管理的知识和能力外，更需要具备较高的素质和人格要求，即校长的思想品质、教育观念、思维方式、工作作风、言行举止、人际关系等都要有较高的素养。如果校长的素质不高，不具备优秀的思想品质，没有科学的思维方法，不注意其言行举止，搞不好人际关系，那么，也就不可能成为优秀的领头人和管理者，也就不可能办好学校。因为，他应该是学校的灵魂。同时，学校的其他管理人员也对办好学校起到至关重要的作用，他们同样需要具备较高的素质和人格要求。

曾绍元同志写的《学校管理人员通论》这本书，就是专门论述学校管理干部即学校管理人员的方方面面。其内容涉及学校管

理人员的工作职能、工作特点、思想观念、素质要求、管理知识、言行举止、人际关系、思想方法、工作方法、队伍结构等。这本书论述的方面很广，内容很丰富，与实际结合密切，适宜高教、普教、职教、成教等各级各类学校管理干部阅读。

书中论述的学校管理人员本身的诸多方面，对学校管理干部的自身建设，促进学校管理工作科学化有积极作用，对学校管理干部规范工作言行，提高自身素质，科学地做好工作，有实用、参考价值。总之，它对学校管理干部能起到开卷有益的作用。

顾明远

一九九七年九月三十日

目 录

第一章 导论

- 第一节 学校管理人员通论的研究对象和任务 (1)
- 第二节 学校管理人员通论的研究原则和方法 (9)
- 第三节 学校管理人员通论的特点和意义 (20)

第二章 学校管理人员的概念和工作职能

- 第一节 学校管理人员的概念 (29)
- 第二节 学校管理人员的工作职能 (36)

第三章 学校管理人员的工作特点和思想观念

- 第一节 学校管理人员的工作特点 (50)
- 第二节 学校管理人员的思想观念 (59)

第四章 学校管理人员的思想政治素质

- 第一节 学校管理人员的世界观和人生观 (70)
- 第二节 学校管理人员的政治方向 (79)
- 第三节 学校管理人员的思想品质 (86)

第五章 学校管理人员的职业道德素质

- 第一节 学校管理人员职业道德素质的要素及特征 (93)
- 第二节 学校管理人员职业道德素质的基本要求 (101)

第六章 学校管理人员的知识素质

- 第一节 学校管理人员的科学文化知识 (110)
- 第二节 学校管理人员的马克思主义理论知识 (116)
- 第三节 学校管理人员的管理科学知识 (126)
- 第四节 学校管理人员的相关科学知识 (134)

第七章 学校管理人员的能力素质

第一节	学校管理人员的表达能力·····	(140)
第二节	学校管理人员的管理能力·····	(146)
第三节	学校管理人员的研究能力·····	(152)
第四节	学校管理人员的创造能力·····	(157)
第八章 学校管理人员的身体与心理素质		
第一节	学校管理人员的身体素质及其要求·····	(163)
第二节	学校管理人员的心理素质及其要求·····	(170)
第九章 学校管理人员的言行举止		
第一节	学校管理人员言行举止的涵义及作用·····	(177)
第二节	学校管理人员言行举止的基本要求·····	(183)
第十章 学校管理人员的人际关系		
第一节	学校管理人员人际关系的概念及作用·····	(193)
第二节	学校管理人员人际关系的基本要求·····	(207)
第三节	学校管理人员建立和协调人际关系的方法·····	(217)
第十一章 学校管理人员的思想方法		
第一节	学校管理人员辩证唯物的思想方法·····	(229)
第二节	学校管理人员实事求是的思想方法·····	(239)
第三节	学校管理人员科学激励的思想方法·····	(247)
第十二章 学校管理人员的工作方法		
第一节	学校管理人员的行政方法·····	(254)
第二节	学校管理人员的制度方法·····	(260)
第三节	学校管理人员的艺术方法·····	(265)
第十三章 学校管理人员的培养与组合		
第一节	学校管理人员的选拔与培养·····	(275)
第二节	学校管理人员的考核与任用·····	(279)
第三节	学校管理队伍的结构与组合·····	(287)
后 记 ·····		(297)

第一章 导 论

我国各级各类学校都是培养我国社会主义建设者和接班人的摇篮，是从事教育教学或科学研究活动的重要场所。要提高各级各类学校的教育水平和培养人才的质量，不能忽视建设一支数量足够、质量优良、结构合理、人员稳定的学校管理队伍。一支好的管理队伍和一个好的领导班子是办好学校的前提，也是建设高质量的学校职工队伍和教师队伍的根本保证。

因此，研究和探索学校管理及学校管理人员自身建设的科学理论与实践规律，越来越引起人们重视。学校管理人员通论的出现，正是我国教育管理科学在学校管理实践中的必然产物，是我国教育改革和发展需要。它通过从科学管理角度，论述学校管理人员的地位和作用、工作职能和工作特点、思想观念和素质要求、管理知识和管理能力、思想方法和工作方法、言行举止和人际关系等方方面面，为各级各类学校管理人员提高自身素质和做好学校管理工作提供一个能借鉴、实用的读物。这是提高学校管理人员素质和建设学校管理队伍所必需的。

本章针对学校管理人员通论的研究对象、任务、原则和方法，以及学校管理人员通论的特点和意义等内容进行详尽地论述，以为后面的章节奠定必要的基础。

第一节 学校管理人员通论的研究对象和任务

学校管理人员通论是研究学校管理干部的工作性质、任务、特

点和作用，探讨其素质要求、管理能力、思想方法、工作方法、人际关系和工作技巧，寻求提高学校管理干部的素质和管理水平的方法、途径的一门应用科学。明确它的研究对象是学校管理人员通论的开篇任务。

一、学校管理人员通论的研究对象

学校管理人员通论的研究对象不是学校具体工作如何管理，而是学校管理人员应该具备的素质、能力以及管理工作的理论、方法等有关自身建设问题。其研究对象分直接和间接两部分。

1. 学校管理人员通论研究的直接对象

所谓研究的直接对象是指学校管理人员应该具备的条件，也就是什么样的人才能称之为学校管理人员（含领导干部），他们需要具备什么样的素质。学校管理人员的素质是胜任学校管理工作的基本条件。各级各类学校（如，大学、中学、小学，大专、中专、技校，高教、成教、普教、职教等各类学校）和各种类型管理工作（如，党务、行政、后勤、教学、科研、学生等管理工作）的各层级工作职责的管理人员（如，校级管理干部、中层管理干部、基层管理干部、一般管理干部等），虽然他们的素质的具体要求不完全相同，但是在做好学校管理工作所应该具备的基本素质及其要求却是一致的。学校管理人员通论所要研究的就是这样的一致性和普遍性的东西。

一名合格的学校管理人员要具有一定的素质要求，比如，思想政治素质、职业道德素质、科学文化素质、身体心理素质、管理能力素质、言行举止素质、人际关系素质等方面都要具有一定的要求。首先在思想上要明确学校管理工作的意义，具有为党和人民的教育事业而献身的高尚情感，并把这种情感变为行动付诸实施。只有这样，才能按照学校管理人员的素质要求磨炼和修养自己。如果学校管理人员对待自己的工作没有一个正确的认识，甚

至不热爱它，那是做不好本职工作的。如果只徒有大志，不苦下功夫，或是畏苦畏难、力图自在自乐，那么，就是有再好的愿望也是难以实现的。所以，热爱本职工作，具有一定的思想觉悟，是提高学校管理人员其他素质的基础。

学校管理人员各方面的素质需要在管理实践中不断完善，他们的成长过程是同错误的自我思想意识和工作上的不足而进行不断斗争的过程。“金无足赤，人无完人”，任何人都有各自的短处。但是，只要时刻意识到自己的不足，不断地努力克服，虚心进取，严以律己，那么，学校管理人员的自身素质就能得到提高。实际上这种能力也是学校管理人员的一种素质表现。

学校管理人员既是管理服务者，又是具体工作的指导者和领导者，应该德才兼备、全面发展。一名合格的学校管理人员，必须道德高尚、修养良好，具有组织领导才能，知识丰富，有德有才。德和才是学校管理人员的素质应该具备的基本要求。学校管理人员的成长离不开这二者之间的相互作用，离不开自我学习、修养和完善。只有不断地自我提高，才能德才兼备，才能成为社会主义教育事业所需要的学校管理人才。

各级各类学校管理人员的工作过程，是一个不断实践、不断学习、不断创新、不断提高的过程。学校管理人员要不断地向书本学习，向实践学习，向职工学习，向同行学习；学习政治，学习管理知识，学习与它相关的科学理论，学习管理经验，学习管理技巧。只有不断吸取和积累知识，经常消化和应用其精华，才能使自己的素质和水平不断得到提高。那么，各级各类学校管理人员的基本素质应该具备哪些方面的基本要求呢？这就是学校管理人员通论所要研究的直接对象。

2. 学校管理人员通论研究的间接对象

所谓研究的间接对象是指学校管理人员的工作性质、工作特点，以及从事管理工作所应该了解和掌握的基本方法，即思想方

法（或认识方法）、工作方法（或行动方法）、工作艺术（或工作技巧）和搞好人际关系的方法等；也就是研究学校管理人员应该怎样工作和怎样有效工作。虽然，各级各类学校管理人员所从事的管理工作有各种不同类型，其职责要求有各种不同职级区别，但是从理论上讲，它的基本工作职能、工作特点、工作原则、工作方法和工作技巧都具有一定的共性。

各级各类学校管理人员的工作都是围绕学校培养人才共同目标而进行的管理活动，比如，党务管理、人事管理、行政管理、后勤管理、学生管理等都是为了培养人才服务的，它们都有一定的共性。研究学校管理人员的素质要求，首先需要分析和了解他们在学校管理工作中所具有的共同的工作特点，只有这样才能对他们提出合理实用的素质要求。当然，具备一定的素质要求是做好一名学校管理人员的前提，但是学校管理人员如果不懂得做管理工作的理论、方法和艺术，其管理工作也是做不好的。因此，学校管理人员的思想方法、工作方法，既是学校管理人员应该熟悉、掌握和不断研究的重要内容，也是学校管理人员通论的研究对象的重要方面之一，即间接对象。

在学校管理工作中，要完成每项工作任务，要办好每件事情，要解决每个问题，总要通过一定的方法才能达到目的。演讲有演讲的方法，谈话有谈话的方法，某项工作有某项工作的方法，比如制订规划、拟订措施、开展思想政治教育活动，也都有一个方法问题。毛泽东说过：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”^①随着现代科学的不断发展，我国教育的不断深入，学校管理工作的方法问题尤其显得重要，它是进

^① 《毛泽东选集》第1卷，第125页。

行科学管理、提高管理效率和做好管理工作的重要途径。古人云：“得其法者，事半功倍。反之，不得其法，则事倍功半矣！”很早我国古人就懂得这个道理，可见做事的方法是何等的重要。因此，学校管理人员通论不能忽略这一重要的研究内容。

二、学校管理人员通论的研究任务

学校管理人员通论的研究任务是使学校管理人员自身建设问题的研究，既有利于学校管理人员自身完善的需要，又有利于学校管理队伍建设适应我国教育改革和发展的需要；使学校管理人员正确认识学校管理工作和学校管理队伍在发展我国教育事业、办好学校过程中的地位和作用；全面了解学校管理人员应该具备的素质要求和努力方向；掌握学校管理工作的基本思想方法、工作方法和工作艺术，提高他们的管理素质和管理水平；有利于学校管理队伍建设，有利于学校教育事业的发展，有利于学校教育质量和办学效益的不断提高。

办好学校，发挥教师的积极作用固然重要，但是发挥学校管理人员的积极作用也同样重要。《中共中央关于教育体制改革的决定》指出：“还要充分注意调动学校思想政治工作人员，行政管理人员，后勤工作人员和其他工作人员的积极性。”^①没有积极努力工作的学校管理队伍，要办好学校是不可能的。

在工作中，学校管理人员需要运用科学管理的理论、方法，依照国家方针、政策，为培养和造就社会主义现代化建设人才，开展各项管理活动。他们是传播人类优秀思想和科学文化的服务者，是人才培养事业的工作者和管理者。学校管理人员应该正确认识其管理工作在办学中的地位和作用。

人们思想上的目标和方向必然导致其工作上的信心、理想和

^① 《关于教育体制改革的文件》，人民出版社 1985 年版，第 17 页。

热情，同时，也有利于增强其自我意识和进取精神。在学校管理活动中，这种自信心和自我意识能自觉地转化为工作上的责任感和义务感。所谓自信心和自我意识是指学校管理人员在工作上的进取决心和勇气，不低估自己的作用和对工作的贡献能力；但不是指傲气十足、话大气粗、目中无人。事实证明：“三人行，必有我师焉”^①；“谦虚使人进步，骄傲使人落后”^②；“满招损，谦受益”^③。只有博采众长、虚心好学、努力进取，真正做到完善再完善、进步再进步，才能有利于增强自信心、谨防狂妄自大。

工作上的责任感和进取心是学校管理人员做好工作的思想基础。它要求学校管理人员热爱本职工作，努力自我完善，不断增长才干；以做好学校工作为荣，不断勤奋拼搏、前进不止。学校管理人员只要有了对学校管理工作的自豪感，才可能在学校管理工作岗位上具有朝气蓬勃和勇往向上的精神，才可能在学校管理工作中取得优异成绩。同时，工作上的自豪感也是避免“不愿做管理工作”，“可能产生管理人才后继乏人局面”的一个重要的内部因素（外部因素是指客观环境条件等因素）。

学校管理工作需要管理科学的基本理论、方法和相关科学知识的指导，需要遵循管理规律，它是一门科学。学校管理人员是这门科学的工作者，因此，除了研究本部门、行业的管理科学外，如行政管理、党务管理、干部管理、人事管理、师资管理、教学管理、科研管理、后勤管理、学生管理等，还应着重研究学校管理人员所应该具备的素质条件和应该掌握的思想方法、工作方法 & 工作艺术，这是做好学校管理工作的根本保证。

事实上，不是任何人都能胜任学校管理工作的，而是需要他们具备一定的素质要求。人们常说：“能当教师的不一定能当管理

① 孔子《论语》篇。

② 《中国共产党第八次全国代表大会文献》第9页。

③ 《书经》篇。

干部，能当管理干部的不一定就不能当教师。”这话有一定道理。从事学校工作的管理干部，要具有良好的素质条件，要具有一定的标准要求。事实证明，只有选拔优秀分子充实学校管理队伍，才能提高学校管理队伍的质量，才能有利于学校管理队伍建设，才能有利于学校教育事业的发展。

长期以来，我国一些从事各级各类学校管理工作的学校管理人员，事先并没有专门进行学校管理方面的学习和训练，也没有严格的择优程序和选拔标准，因此，他们中“不称职、素质差、水平低”的现象至今可见。要解决这个问题，需要学校各级管理人员不断学习、研究、进取，树立继续教育观念，“活到老，学到老”，“不断学习、不断实践、不断提高”。

学校管理人员的素质是形成管理能力、提高管理水平的基础。研究探讨学校管理人员的素质及其要求，并规范其工作言行，这对于学校管理人员的任用，对于学校管理人员的自我完善、自我教育和自我提高，能起到积极作用。

学校管理人员的管理水平是做好学校管理工作的根本保证。没有一定的工作能力，没有一定的管理水平，是做不好学校管理工作的，是不符合学校管理人员条件要求的。“知识不等于能力”，“条件不等于结果”。也就是说，具有一定素质的学校管理人员不等于就有一定的管理水平，二者之间不是等号。学校管理人员的一定素质是达到一定管理水平的必要条件，但不是决定条件。素质这个必要条件要转化为学校管理工作所需要的能力和水平，还得依靠其“决定条件”的作用，即学校管理人员的思想方法、工作方法和工作艺术的作用。其方法的正确、科学与否是学校管理人员工作水平的根本体现，是取得管理效益的决定因素，它决定其管理水平的高低。所以，学校管理人员有了好的素质，还需要有管理工作的方法和技巧，并不断提高其水平。

正确的工作方法和工作艺术都来源于正确的思想方法，来源

于科学理论知识的指导，来源于工作经验知识的不断积累和不懈地自我总结和提炼。

正确的思想方法是提高学校管理水平的思想基础，是学校管理工作中求巧、求妙的基本保证。所谓思想方法是指学校管理人员在认识事物和改进工作过程中的观察问题、研究问题、解决问题的思维方法。一个人的思想方法决定其一定的工作方法。所以，学校管理人员的工作方法是其思想方法在实际工作中的具体体现。以唯物辩证法为指导的科学思想方法，具有实践性、科学性、灵活性，能够提高工作能力、工作艺术和工作效率，对学校管理工作具有指导意义。所谓科学的思想方法就是要一切从实际出发，坚持实事求是的辩证唯物主义的认识原则，注重调查研究，理论联系实际，认真分析事物的现象与本质、主流与支流、形式与内容，具体问题具体分析。

科学的理论知识是科学的工作方法、工作艺术和提高管理水平的基础，是产生新的科学方法和工作艺术的理论指导，是人们探求真理和揭示事物发展规律的理论依据。任何科学理论知识都来自实践，又都在实践中不断总结、提炼、实践，再总结、再提炼、再实践才能获得。它是人类认识客观世界、改造客观世界的巨大精神成果，对人类社会实践有巨大的指导作用。没有科学理论知识指导的实践是盲目的实践，是不可能达到正确认识事物和改造事物的目的。没有社会实践中的经验总结和提炼，其理论就会陈旧、僵化，就会失去指导实践的作用。

经验的积累和不断总结、提炼是丰富工作方法、升华工作技巧、提高管理水平的重要途径。人们只有经常总结经验，并不断积累、提炼，使它上升为理性认识，才能把握事物的本质，掌握客观事物的发展规律，才能更正确、更全面、更深刻地认识事物，促进事物的发展。学校管理人员要注重工作经验的不断积累，要不懈地总结和提高。但是，不能片面夸大感性经验的作用，不

能把局部的、个别的、片面的经验误认为普遍真理。看事物不能只看现象不看本质，处理问题不能陷入盲目性。

以上这些都是学校管理人员通论所要研究的根本任务，也是学校管理人员必须弄清楚的基本内容。它直接关系到学校管理人员素质的提高，关系到学校管理队伍建设的根本性问题。

第二节 学校管理人员通论的研究 原则和方法

从事任何研究工作，都应该遵循一定的准则，依照一定的规范，采取科学的方法。它是获取科学结论的基本保证。学校管理人员通论的研究与探索，同样必须遵循一定的基本原则，采用相应的科学、适用的方法。

一、学校管理人员通论的研究原则

所谓原则是人们在社会实践活动中对客观事物规律的反映，是观察问题、分析问题、研究问题和处理问题的准则。学校管理人员通论研究和探索学校管理人员的成长规律和学校管理队伍建设的方法、途径。如果没有正确理论的指导，没有研究问题的准则，学校管理人员通论的研究就不可能探讨出正确的结论。所以，原则问题在研究方法体系中处于万众之首的地位。

研究学校管理人员自身建设的理论基础是马克思主义的辩证唯物主义。恩格斯指出：“唯物论的世界观不过是对自然界本来面目的了解，不附加以任何外来的成份。”^①这是科学研究中必须遵循的辩证唯物主义的基本原理，也是学校管理人员通论的研究中所必须坚持的理论基础。

^① 《马克思恩格斯全集》第3卷，第527页。

那么,在学校管理人员通论的研究中,应该遵循哪些原则呢?具体来说有以下几个方面。

1. 客观原则

马克思主义的辩证唯物主义认为,存在决定意识,人们对客观对象的正确认识往往是依据现实的存在产生出来的,而不是主观臆造的推想,离开现实的存在,人们就不可能有正确的认识。列宁指出:“唯物主义的基本前提承认外部世界,承认物质在我们的意识之外并且不依赖于我们的意识而存在着。”^①客观存在是人们正确认识的源泉。唯物主义的哲学思想认为,世界是物质的,它是不依赖于人们主观意识而独立的客观存在;物质是第一性的,精神是第二性的,先有物质后有精神,物质决定精神,存在决定意识;精神和认识是物质、存在的产物和反映。

研究学校管理人员的自身建设问题,同样要遵循这条客观性原则,要从客观实际出发,不能脱离现实的存在。也就是说,要从大量的学校管理人员的工作实际,研究探索学校管理人员的素质及思想方法和工作方法。发掘出与学校管理人员的成长和管理队伍建设有关的各种现实的客观因素,找出它们相互之间的联系,发现其内在规律。而不是只凭人的主观意识去推测学校管理人员素质和学校管理队伍建设的要求,更不能用既定的主观认识去框套学校管理人员素质和学校管理队伍建设的实际需要,如果这样那是不可能得出正确结论的。

学校管理人员通论的研究要依据现实存在的客观性,不是说不要发挥人的研究和认识的主观能动性。从客观存在的实际基础出发去认识规律,其本身就是一种研究活动。开展研究活动需要发挥人的主观能动性和创造性,否则人类的科学就不可能有所发明、有所创造,人类社会也就不可能发展、前进。这说明研究学

^① 《列宁选集》第2卷,第79页。