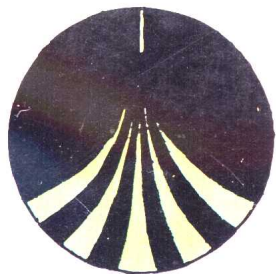


北京市高等教育自学考试委员会组编

小学 算理

陈孝彬 主编 张来 副主编



北京市高等教育自学考试委员会组编

小学管理学

陈孝彬 主 编

张 来 副主编

科学出版社

1997

内 容 简 介

本书是为高等教育小学教育专业自学考试编写的教材。全书共三编：学校组织与领导人员；学校管理手段和方法；学校工作管理。本书在继承本学科基本理论知识和吸收最新学术成就的基础上，根据学科的性质和特点，按管理主体、管理手段和方法、管理工作进行科学分类，形成了更为严密的理论框架；根据中小学新教学计划，并从管理的角度对学校管理工作作了新的构思安排；注重理论联系实际，强化能力训练，每章（绪论除外）均附有案例分析和思考。

本书可作各级各类师范院校、教育学院教学用书，也可供在职中小学教师、领导及管理人员自学参考。

北京市高等教育自学考试委员会组编

小学管理学

陈孝彬 主 编

张 来 副主编

责任编辑 吕 虹

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

北京双青印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1997年11月第 一 版 开本：850×1168 1/32

1997年11月第一次印刷 印张：11 1/8

印数：1—8 080 字数：289 000

ISBN 7-03-006328-7/G·757

定价：15.60元

怎样学习小学管理学

——代序言

一、端正学习态度，明确学习目的

为什么要学习小学管理学？

学习是人的主体行为，但它又受着外界环境中各种因素的影响，形成了各种各样的学习动机、学习态度和學習目的。笔者通过问卷调查了解到在各种学习者当中有四类人比较典型。

第一类人认为，学习小学管理学是为了丰富自我、充实自我的知识结构，认为过去中等师范学校所给予的知识远远不能适应未来事业发展的要求，从学习是促进人的发展的角度，管理学是人的智能结构中重要的构成部分，所以选择了小学管理学这门课。

第二类人认为，组织上把我安排到小学管理岗位上，自己的知识、经验和能力不能适应组织的要求，选择小学管理学这门课，是为了使自己成为一个成功的学校管理者。

第三类人认为，我不知道小学管理学有什么用处，我学习的目的很简单，就是为了得到一个大专学历，只要各门功课都及格就行了。

第四类人认为，我们学校许多老师都报名了，我是跟着他们来的，随便听听，没有具体的目的。

你是这四类人中的哪一类呢？一个人的学习目的、态度与他的学习效果有着密切的关系。学习从来不是老师的馈赠和恩赐，而是自己主动地索取。要学习好小学管理学，首先要端正学习态度，明确学习目的，把握住这次难得的学习机会。

在学习教育管理学的课程时，许多学习者曾向编者提出学习教育管理学的疑问，他们怀疑其有用性的理由是，自古以来

没有哪一位成名的校长是因为学习了教育管理学成功的。书中论述的教育管理理论是正确的,但有时在一些学校中又是行不通的,这个现象如何解释呢?

这就是社会科学的学与自然科学教学的区别之一。教育管理学属于社会科学,教育管理现象或行为都是在开放环境下进行的,它受到来自教育内外部各种因素的影响,其中既有确定性的,又有不确定性的。因此对待社会问题、教育问题的研究不可能像自然科学那样严密、准确。量化程度也不会很高。而对环境的复杂性、多变性,人与人之间的差异性以及文化兼容上的惰性,管理必须从实际出发,因时、因地、因人制宜,既要坚持管理的原则性,又要方式方法的灵活性,这样才能取得成效。

教育管理学的有用性不在于提出一套管理办法,而在于通过教育管理基本理论和方法的学习能够启发思考,开阔眼界,增长知识帮助管理者去解决矛盾,开拓未来。学习者可以把教育管理学作为认识自我的一面镜子,照出自己的优点和缺点。教育管理学也是一种认识工具,它帮助我们朴素的,甚至朦胧状态的经验提炼成明确的思想或原则,进而提高工作的自觉性和预见性。

有些学习者问编者:小学管理学好学吗?我们说好学也不好学。说它好学,是因为管理学的理论与方法并不深奥,它就像学下棋的规则,一听就懂。说它难学就像要想下棋下出水平,不断地战胜对手,那就不容易了。学习小学管理学靠的是智慧、体验、悟性与管理理论相结合。我们编书或讲课是把知识与学员实际相结合,这是第一次创造。学习者把学到的知识与本校实际情况结合是第二次创造。这时才能说学好了小学管理学。

二、《小学管理学》的编写宗旨和内容

本书编者确定的编写宗旨是:

1. 本书是适应教育要面向 21 世纪,培养跨世纪人才的需要编写的,为学习者在未来的发展中提供一种条件。
2. 社会在不断地发展,对人的素质要求也越来越高,人们在

小学阶段所受的教育仅占他一生所需知识总量的 10%—20% 之间。其余 80%—90% 的知识则靠自己今后不断补充。因此要学会自学。本书就是针对在职人员的需要编写的，把目标定在如何成为成功的教育管理者而不是学者上，希望任课教师也注意到这一点。

3. 当前基础教育正由应试教育向素质教育转变，实施素质教育的关键是提高校长和教师的素质。为此我们不能用应试教育的态度和方法来对待《小学管理学》的学习与教学。

小学管理学既是教育科学的一个分支，同时又是管理科学的一个组成部分。因此，我们编写此书既要从学校教育工作的角度出发研究管理，又要从管理学的角度研究学校。

本书是由绪论和上、中、下编组成，包含了学校管理的几个基本问题：1. 为什么要对学校进行管理？2. 什么是学校管理？3. 学校管理管什么？4. 怎样进行学校管理？

绪论是从管理学的角度介绍了小学管理的一般概念、理论基础、历史经验以及本学科的特点。帮助学员从整体上把握这门学科。

上编把学校视为一种组织，按照组织理论探讨组织的领导体制、组织机构以及组织中的各类人员的关系。

中编是把科学管理的原理与方法溶化到学校管理的目标、过程、手段之中。体现了学校管理既有一般管理的共性，又有学校自身的个性。它是共性与个性的统一，解决学校应该怎样管理的问题。

下编叙述对学校的教育、教学、教师与学生以及后勤等方面的实务的管理。

三、对教师使用《小学管理学》教材的建议

1. 教育管理学的教学成功的关键在于唤起学习者对本学科有较高的期待，使他们从中找到乐趣、责任和自我生长点。

2. 教育管理学的教学效果在于有没有很强的教学针对性。因

此要在教其不知，解其所疑上下功夫。教学过程重在学员参与。

3. 教育管理学的教学价值不限于学员获得教育管理知识的多少，而在于学员管理观念的解放和管理能力的开发。

4. 教育管理学教学的难点在于打破落后、僵化的教育价值观和管理观，建立起现代教育价值观和管理观。

5. 教育管理学教学的根本目的是使学员有信心成为一名成功的管理者。

本教材是教师、学员、教或学的主要依据，是编者集体劳动的产物，是对本学科领域研究成果的概括。因此，它具有一定的权威性。但是，教材也有许多缺点需要教师在教学过程中加以弥补。教材的缺点是：

1. 教材的编者是以假想的学员为对象编写的，对他们的知识、经验和能力的估计可能偏高或偏低。因此，要求教师在教学过程中进行弥合。

2. 教材从编写、印刷、发行到使用中间经过一段时间，教材出版之后，它就变成了“死”的知识库。教师要把“死”变“活”就要充实新的数据、事实，修正有些过时的、错误的材料。

3. 教材不能与学员“对话”，不能情感“交流”，也没有提供学员参与教学的机会。这个缺陷也要求教师加以补救。

4. 现在教材越编越厚，而学员学习的时间不能延长。这就要求教师把“厚”书讲“薄”，体现教学“少而精”原则。

5. 编者在教材的表述上力求系统、全面、完整，防止主要观点和材料的遗漏。可是，这种编法也有它的副作用，就是没有给学员留有思考的余地，迫使学员死记死背教材上的结论。这个问题也请任课教师加以纠正。

四、学员怎样学习《小学管理学》

1. 认真自学

在认真阅读教材和参考书的基础上，写读书笔记或学习心得，摘记要点，反复思考各个章节的内在关系。

2. 要有“问题意识”，把理论学习与当前教育界的热门话题结合起来思考

教材是按照学科体系编写的，它很难把当前的热门话题写进去。而广大学员希望用学到的理论去分析这些问题。因此学员在预习和复习教材时要主动研究一些有现实意义的问题，不要死扣字眼。把“学习就是去解决问题”作为自己的座右铭。

3. 自愿组成学习小组，加强学员间的讨论与交流

讨论不仅可以加深对教材的了解，更为重要的是在交流中增强彼此的体验和悟性。这是课堂教学和作业无法替代的。体验和悟性又是在管理学教学中十分重要的。

4. 在可能的条件下搞一些专题性调查研究，这样就使枯燥的管理概念和规则输入了活力，也锻炼了自己的科研能力

本教材是由北京教育学院的教师编写的。这些教师有着较高的理论修养和丰富的学校管理的实践经验。近年来又从事教育管理干部的培训工作，从而保证了本书的质量。老一辈的教育管理学专家冯惠益教授（他是我中学时的政治老师）审阅了书稿，为本书的出版起了重要作用。

丛书编委会聘请我担任《小学管理学》的主编，实际上许多工作都是张来等同志做的。本书出版之前，我写这篇短文代替序言。

陈孝彬

·1996.12.18

前 言

本书是北京市高等教育小学教育专业自学考试教材。在编写过程中，我们参考了已公开出版的同类著作，并吸收了其中的独到见解，在此向这些著作的作者们致谢。本书编写分工如下：主编：陈孝彬；副主编：张来。绪论李政涛、何育萍执笔；第一、三章张来执笔；第二章李纯执笔；第四、五章郭振武执笔；第六章何育萍执笔；第七章关鸿羽执笔；第八章李政涛执笔；第九章王者卿执笔；第十章王旭池执笔。全书由张来统稿。由于编写工作的匆忙，错误定所难免，欢迎读者批评指正。本书的出版，得到北京教育学院、教育管理系及初等教育系各级领导的热心帮助和冯惠益老师的指导、推荐，在此向他们表示衷心的感谢。

编 者

1996. 12. 30

目 录

绪论	1
上编 学校组织与领导人员	29
第一章 学校领导体制	30
第二章 学校组织机构	58
第三章 校长及其学校领导集体	79
中编 学校管理手段和方法	110
第四章 学校管理过程	111
第五章 学校管理目标和目标管理	153
第六章 学校管理原则和方法	188
下编 学校工作管理	216
第七章 教学工作管理（上）	218
第八章 教学工作管理（下）	258
第九章 教师和学生工作管理	285
第十章 总务工作管理	314

绪 论

一、学校管理和学校管理学

(一) 管理、学校管理和学校管理学

1. 管理的概念

管理是一种社会现象,它是人类得以生存和发展的重要条件。作为人的社会活动,管理是同人类社会的存在相依相随的。任何社会活动都需要管理。“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①这里提到的“指挥”和“协调”都属于管理范畴。它是针对于群体而言的,人类总是在共同生活、共同劳动,许多需要和目标凭借个人的力量无法实现,必须进行组织、指挥和协调,把分散的力量变成一种整体力量,从而以最少的人力、物力的投入获取最大的效益,这就是管理现象。

(1) 管理的含义。管理活动是一种复杂的社会活动,可以从不同角度去研究,同时也有一个不断深化的过程。

从文字本身的意义来看,《词源》将管理解释为“经理其事曰管”,“治事曰理”,“理者条理也”,“凡事物归其处置者皆谓之管

^① 马克思,资本论,《马克思恩格斯全集》,第二卷,人民出版社,1961,第367页。

理”，从中可看出，管理意味着对于事物和活动的管辖、处理和条理化。自从人们有意识、有目的地对管理现象开展系统研究以来，出现了不同的管理定义。不同的学科、学派分别从不同的角度提出了各自的定义，至今尚无统一的定义。但一般认为，管理是人类的一种基本活动，是管理者按照一定的宗旨原则，采用一定的手段和方法，对一定系统内的人、财、物等进行组织协调，从而达到预期目标的社会活动过程。

(2) 管理的特点。根据管理的定义及管理活动本身的属性，可以认为管理具有以下特点：^①

1) 管理是实现预期目标的一种行为。管理是始终围绕目标运行，向着预定目标步步逼近的过程。正因为如此，管理者的首要任务是如何选择目标。在管理过程中目标具有激励性和可行性，它分为观念性和指标性目标，前者反映方向、地位、责任和道德要求，后者反映数量、规模、速度和成果等，两者必须统一起来，缺一不可。在不同的群体，由于每个人的角色意识和所处的地位不同，他们各自有着不同的目标追求，因此，领导人还要进行目标导向，把分散的目标集合成为一个统一、共同的目标。

2) 管理是对有限资源进行合理配置。任何管理都离不开人、财、物、时间、空间等资源，而这些资源既是有限的，又是有差别的。它们在管理中的地位、作用各不相同，但相互之间又密切相联，在管理过程中形成一个整体。为在有限的资源条件下取得最佳成效，管理者应利用系统分析的方法找出它们之间的关系和联系，研究各个要素所表现的状态、差别和水平，进而选择一种最佳的组合方式。管理工作实际上就是组合工作。

3) 管理是由管理过程所构成的活动。管理过程是由计划、组织、协调、执行、控制等五项基本活动所组成。规划和计划是人们对未来的追求在行为上的选择；组织是按一定方式集合起来的整体，按照内部的结构分别授予不同的职、责、权的范围以及相

^① 参见陈孝彬主编，《教育管理》，北京师范大学出版社，1990，第12—13页。

互之间的关系；协调是在统一领导下，协同一致，向着共同奋斗目标，作出时间、空间上的安排；执行就是实施预定的工作；控制是指在执行工作中有偏离预定目标和要求的时候，立即分析原因，采取措施，纠正偏差。

4) 管理就是决策。决策是管理人员为了实现预定目标，在客观条件的约束下，从诸多方案、规划中进行主观判断和选择的一种管理。决策贯穿于管理工作的全过程，是管理过程的核心，也是执行各项管理职能的基础。

5) 管理是管理者和被管理者双边活动的过程。管理者的作用就在于把被管理者激励起来、组织起来去实现预期目标。对被管理者的行为能够进行协调、指挥，就必须提高和扩大管理者的影响力场。管理者的影响力场的大小、强弱与工作质量、效率成正比。

管理者的影响力场主要来源于：对每个人同样的尊重、信任、支持和谅解，为每个人的知识、才能的发挥创造机会和条件；靠威望的力量协调人的行为，不轻易使用手中的权力。

被管理者也在不断地对管理者施加影响力，其中有积极的影响力，也有消极的影响力。积极的影响力能够增强管理者的信心、勇气和责任感；消极的影响力会动摇管理者的决心、毅力和造成决策上的失误。

(3) 管理的目的和意义。管理的目的在于最大限度地发挥人力、物力、财力等管理资源的作用，提高工作效率，提高经济效益，用最小的代价换取最大的效果。随着人类社会的不断发展，管理的重要意义日渐突出，人们对这一问题的认识也不断提高。现代社会是大生产的社会，是科学技术日新月异的社会，知识的更新以极快的速度进行着，高技术革命已成为席卷世界的洪流，在此过程中管理的作用日渐突出，因为随着社会的发展，生产规模的扩大，社会结构的复杂，竞争的加剧，它要求工作高效率，信息反馈要及时，这就必须求助于高水平的管理。

人们已将管理和科学、技术一道，列为现代文明的三大支柱

之一，当作经济起飞的一支巨大的车轮，“向管理要质量、向管理要效率、向管理要速度”的口号已为越来越多的人所认可，并付诸于社会实践领域之中。有效的管理往往带来“立竿见影”的效果，一个单位、一个部门，如果管理得法，实行科学管理，那么，它必然走在同行前列；反之，就会产生工作效率低，造成人力、物力、财力上的浪费，甚至造成严重事故等不良后果。

2. 学校管理

(1) 学校管理的含义。学校管理是管理领域的一个分支，它是一种以组织学校教育作为主要对象的社会活动，它是学校管理者在学校范围内，通过一定的领导体制和组织机构，采用一定的手段措施，带领和引导师生员工，充分利用校内外的办学资源条件，整体优化教育工作，有效实现学校工作目标的过程。

学校管理随学校教育的产生而出现，随学校教育的发展而发展，它是以“育人”为目的的，与物质生产领域不同的特殊的管理活动。

(2) 学校管理的二重性。学校管理具有自然属性与社会属性二重性质。

自然属性也叫一般属性或科学属性，它是与生产力、科学技术联系在一起的管理活动，例如学校管理中的计划、组织、协调、执行、控制；某些课程的设置；学校经费、校舍、设备的管理等等。这些管理活动是与自然科学、生产技术、教育科学联系在一起，而与社会制度没有必然的联系，我国学校如此，外国学校也如此。

社会属性是与社会制度、生产关系联系在一起的管理活动，例如教育方针、学校的领导体制、领导班子的建设、教职员工的 management、学生思想政治工作管理等等。这些方面的管理都受社会性质的制约。学校管理的社会属性，体现社会统治集团的意志，反映统治集团的利益。在阶级社会中就是管理的阶级性。在我们社会主义学校里表现为鲜明的无产阶级政治属性。

学校管理二重性的理论对学校管理的实践活动与理论研究都具有重要意义。

第一，研究学校管理时，全面理解学校管理的自然属性与社会属性，就能如实地认识学校管理的本来面目，抓住它的本质联系，掌握它的客观规律。

第二，在学习国外的学校管理理论时，从二重性的认识出发，对于一些科学的理论、方法，我们应该鉴别、吸收、改造，与我国学校管理实际结合，为我所用，而不应该采取简单排斥否定的态度。由于社会制度不同，国情不同，在美国、日本行之有效的管理原则、制度和办法，对我们就不一定完全适用。学习外国，应注意学校管理的社会属性，不能照搬，否则，就会遭到失败。

第三，学校管理的自然属性与社会属性，是辩证统一的两个方面。在学校管理的实际工作中，如果忽视它的任何一面，必然造成管理整体的破坏。在学校管理中，如果只强调它的社会属性一面，而忽视它的自然属性一面，就会出现重政治、轻业务、外行领导，违反教育规律、教育质量下降的现象。“文化大革命”中这种偏向走向了极端，学校成了无产阶级专政的工具，班级授课、课程设置、课堂教学等许多科学的管理制度、管理方法都被破坏了，造成学校管理混乱不堪。片面重视学校管理的自然属性，忽视社会属性，就会形成重业务，轻政治，忽视思想政治工作的管理，学校工作就可能偏离社会主义轨道。

第四，遵循学校管理二重性理论，有助于按照教育规律办学，克服“左”倾错误对学校的影响，充分发挥社会主义制度的优越性，加强和改善学校的管理，调动师生员工的积极性，实现国家培养人才的任务。同时也有利于创建有中国特色的社会主义学校管理学。

(3) 学校管理的作用。学校管理是学校相对独立的活动，其作用在于将有限的学校办学资源变成有效的办学力量，提高效率，更多更好地完成培养人才的任务。

(4) 学校管理要素。学校管理要素是指构成学校管理活动的

必要因素或必要组成部分，有“职能要素说”、“资源要素说”、“过程要素说”等不同看法。我们以为“过程要素说”比较符合学校管理的实际。按“过程要素说”，学校管理要素包括学校管理主体、手段、客体三个组成部分。

学校管理主体（管理者）：包括学校管理机构及其领导管理人员，就主要内容而言，主要有学校领导体制、学校组织机构、校长及其学校领导集体。需要注意的是，作为学校管理主体和客体中的机构和人，是相对而言的。就学校而言，教职工和学生都是被管理的客体，但同时也可以而且应该构成学校管理的主体。

学校管理手段：是指学校管理主体作用于管理客体的手段和方法，就主要内容而言，主要有学校管理职能过程的手段和方法、学校管理目标和目标管理的手段和方法、管理过程的指导思想和一般管理方法等。由于管理本身的复杂性以及不同理论派别的存在，在实际应用时各有不同的提法。

学校管理客体（对象）：是指作为各种办学资源的人、财、物、时间、空间、信息，以及以人为中心相互组合而成的各种工作（事），这些都是需要管理的对象。作为对各种客体的管理工作是随着管理工作的发展和人们认识的不断提高而丰富发展的。可以列为需要管理的工作很多，大家的看法不尽相同，而归类的方法也不同。但是对基本的工作看法是一致的。如教育教学工作是学校各项工作的中心、总务工作是对教育教学工作的物质保证、教师和学生工作是对教学两个基本要素的管理。

正是基于上述认识，本书由学校组织与领导人员（主体）、学校管理手段和方法（手段）、学校工作管理（客体）三部分构成，形成一个基本完整的也是最基本的理论知识体系。

3. 学校管理学

普通管理理论是全部管理活动的理论概括，而学校管理学则是对学校管理活动的理论概括。它是研究学校管理活动及其规律的学科。

(二) 学校管理学的性质和研究对象

1. 学校管理学的性质

要揭示一门学科的性质，必须分析其在科学体系及其分类中的地位。学校管理学作为一门独立的学科，在科学体系和分类中处于一个什么样的地位呢？一般认为：

(1) 学校管理学是一门社会科学，是与研究人与人之间结成的社会关系本身有关的学科。

(2) 学校管理学是教育科学和管理科学之间的边缘科学，是这两者的分支学科，如图 0-1 所示：

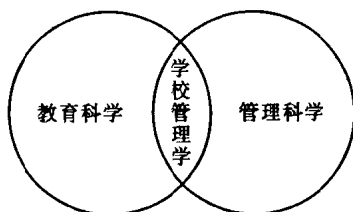


图 0-1

(3) 学校管理学是一门应用科学，在学校管理活动中具有很强的应用性和实践性。

2. 学校管理学的研究对象

明确研究对象，是一门学科独立存在的必要条件。研究学校管理学的研究对象，对于学习和研究学校管理理论有重要意义。

学校管理学的研究对象存在于学校教育现象的领域之中，是有关这一领域内的管理方面的矛盾特殊性。

(1) 总的来说，学校管理学的研究对象是学校管理活动的现象及其规律。规律是指事物在发展过程中内部的本质联系和必然趋势。我们研究学校管理学，就是要揭示学校管理系统本身发展