

普通教育干部继续教育教程

学校管理研究

北京教育行政学院组织编写



文化艺术出版社

学校管理研究

贺乐凡 著

文化艺术出版社

1993年,北京

《普通教育干部继续教育教程》

编 委 会

总 编 辑：贺乐凡

副总编辑：王 蓓 卢元椿

编 委：（姓氏笔划为序）

刘丙辛 杨文荣

张 来 胡俊娟

学 校 管 理 研 究

贺乐凡 著

•

人民教育出版社出版发行

（北京前海西街17号）

河北省涿水县华艺印刷二厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张 6 字数 168千字

1993年9月第一版 1993年9月第一次印刷

印数：00001—5000册

•

ISBN7-5039-1233-2/G·179 定价：4.50元

序 言

我国社会主义现代化建设事业，正以空前的速度和磅礴的气势，向前发展。随着社会主义市场经济体制的建立和改革开放的深入，教育改革必将出现新的高潮。形势的发展，对中、小学校长提出了更新、更高的要求。

教育科学研究的成果表明，中、小学校长的成长是有规律的。中、小学校长的成长，大体要经历预备、适应、称职和成熟四个前后衔接、逐步发展的时期。

我国百万中、小学校长的岗位职务的培训，经过近四年的努力，现已进入全面展开的时期，不久将按要求胜利完成。通过岗位职务培训，绝大多数中、小学校长的管理能力和办学水平有了明显的提高，其中相当一部分校长，已达到称职的标准。

在新形势下，在基本完成校长的岗位职务培训之后，承担校长培训任务的部门的主要任务是开展继续教育，帮助中、小学校长进一步提高，促使他们从称职校长向成熟校长过渡，并从成熟校长中造就一批专家型校长。

《学校管理研究》是为中、小学校长继续教育编写的。编写工作始于1987年，1988年至1993年作者曾在北京教育行政学院的七个继续教育班近五百名中、小学校长中进行过四轮讲授和研讨，受到校长们的重视和欢迎。

本书的目的是帮助中、小学校长对学校管理作一番理性思考，从而更好地认识自己的经验，更多地获得哲学的支持，促进理论与实际在更高层次上的结合。

本书的任务是，揭示学校管理的本质和矛盾，研究影响学校管理质量的因素及其控制，探索作为学校管理者的校长提高自己

的素养，增强驾驭管理全局的能力，形成优质、高效管理的思路和方法。

由于作者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

在本书的撰写过程中，参阅过国内外许多专家、学者的文献著作，北京和全国各地的一些中、小学校长和教育干训部门的教师对本书的修改，提出过宝贵的意见，在此谨致深深的谢意。

作者

1993.6于北京

目 录

序 言	(1)
-----	-------

第一章 学校管理和学校管理研究

第一节 学校管理概述	(1)
第二节 学校管理研究	(2)

第二章 学校管理本质研究

第一节 学校管理本质概述	(8)
第二节 我国学校管理的传统观念	(12)
第三节 我国学校管理的主要模式	(15)
第四节 我国学校管理的发展趋势	(18)

第三章 学校管理的矛盾研究

第一节 学校管理矛盾概述	(24)
第二节 学校管理的基本矛盾范畴	(26)

第四章 教育思想管理研究

第一节 教育思想概述	(40)
第二节 教育思想的特点	(43)
第三节 教育思想的管理	(51)

第五章 学校管理过程研究

第一节 事物发展的过程	(59)
-------------	--------

第二节 学校管理过程·····	(60)
第三节 学校管理的机制·····	(66)

第六章 学校管理质量研究

第一节 学校管理质量观·····	(76)
第二节 学校管理质量的特性·····	(81)
第三节 学校管理质量的形成·····	(83)
第四节 学校管理质量评价·····	(94)

第七章 学校管理中人的研究

第一节 人在管理过程中的作用·····	(99)
第二节 学校管理中人际关系的发展规律·····	(102)
第三节 正确处理学校管理中的人际关系·····	(107)

第八章 学校自我管理研究

第一节 自我管理概述·····	(123)
第二节 学生的班级管理·····	(126)
第三节 学生的自我意识管理·····	(135)

第九章 学校的时间管理研究

第一节 时间管理概述·····	(142)
第二节 校长的时间管理·····	(149)

第十章 校长的思维方式研究

第一节 校长思维方式概述·····	(162)
第二节 校长思维方式的类型·····	(167)
第三节 校长思维方式的现代化·····	(173)

第一章 学校管理和学校 管理研究

第一节 学校管理概述

一、管理

管理是合理地组织人力、物力、财力，协调各种关系和各项工作，高效益地实现预定目标的活动过程。

从广义讲，管理包括领导者的领导、指挥活动和管理者的协调、组织、运筹活动。从狭义讲，管理专指按一定方针、原则对工作过程中各种因素进行料理和协调，即对管理对象的计划、组织、检查和总结。

管理是人类集体活动的一种基本方式和手段。由于通过管理能提高产品的质量和工作的效益，所以人们愈加重视对管理的研究，把管理作为科学研究的对象，认为它是社会的宝贵财富，是人类巨大的资源，提出了“向管理要质量”、“向管理要效益”的响亮口号。由于重视管理，人类在许多领域取得了惊人的成就，因此现在人们越来越意识到，任何集体活动都离不开管理，只有通过有效的管理，人类才能组织起来，实现对社会和自然的改造目标。

二、学校管理

学校管理是学校管理者通过组织协调全体师生员工，充分发挥人力、物力、财力的作用，利用校内外各种有利条件，高效地

实现学校教育目标的活动过程。

自从产生了学校，就有了学校管理活动。学校管理的指导思想、组织机构、领导体制、活动内容和方式，既受社会政治、经济制度制约，也受生产和科学技术发展水平的影响。不同社会的学校管理有不同的性质和特点，不同时代的学校管理也有相似和共同的规律。学校管理具有社会 and 自然两重属性。

第二节 学校管理研究

一、学校管理学

学校管理学是研究学校管理活动及其规律的科学。

学校管理学是一门边缘科学，它既是教育科学的一个分支，又是管理科学的重要组成部分；它既要探讨一般教育的规律，又要研究一般管理的规律；它既要研究一般管理规律在教育中的应用，也要研究运用教育规律指导学校管理的实践，揭示学校管理的规律。

学校管理学是一门实践性很强的科学。它从学校管理实践中产生，又指导学校管理实践。离开实践，学校管理学就失去生命力。

关于学校管理的论述，自古以来就有，但把学校管理作为专门科学来研究，还是近百年的事情。我国本世纪初，已有这方面的著作（包括译著和专著），在师范院校开设过这方面的课程。近十多年来，我国学校管理科学得到空前发展，学术空气日趋活跃，为建立具有中国特色的学校管理学创造了良好的条件。

二、学校管理研究

学校管理研究，是探索学校管理规律及其方法论的学科。

学校管理研究，首先要探索学校管理的一般规律，揭示学校管理的本质特点，要研究制约学校管理的各种因素，分析各种因素之间的关系和矛盾，以及矛盾运动的过程、规律和发展趋势。学校管理是有规律可循的，违反规律，学校管理必然要走弯路。学校管理研究学科的目标之一，就是帮助中、小学校长研究学校管理规律，并按照反映学校管理规律的原则、原理管理学校。

学校管理研究，还要通过学校管理规律的研究，深入探讨学校管理的方法论基础，以便形成学校管理的科学研究方法、思维方式和工作方法。学校管理要取得成效，不仅要遵循科学的原理，还应重视科学的方法问题。同样条件下的学校管理，由于管理思路和工作方法不同，其效果也往往不同。管理思路和工作方法与方法是紧密联系的。学校管理研究学科的另一目标，是帮助中、小学校长确立正确的学校管理方法论基础。

综上所述，学校管理既是一种实践，又是科学研究的对象。通过对学校管理的研究，我们可以同时获得两种成果，其一是发现学校管理的规律，并依据规律确立的学校管理原理指导学校管理工作；其二是通过研究，形成科学的思维方式和方法，扩展校长们的管理思路，推动管理改革的发展。

学习《学校管理研究》，有两方面的目的，一方面通过学习比较扎实地掌握学校管理学最一般的原理；另一方面要学习并初步掌握科学的思维方法和工作方法。这两方面的共同目标是推动学校管理实践和改革。

三、《学校管理研究》的性质

《学校管理研究》是供中、小学校长岗位职务培训后继续学习的教程，具有提高学科、研究学科、方法论学科和实践学科的性质。

（一）提高学科的性质

《学校管理研究》是在学习哲学、教育学、心理学和学校管理学基础上的提高学科。学习中,要在继续加深对以上四门学科基本理论理解的同时,综合运用这些理论,探讨学校管理的规律,并从哲学的高度分析学校管理工作,指导管理实践。在理论与实际相结合的基础上,促使称职中、小学校长向成熟校长过渡,为其中的一些校长向专家型校长发展打好理论基础。

校长们过去学习理论的状况是不相同的,由于部分新校长还未系统学过以上四门学科。因此,在学习中,要根据不同情况,区别对待。据对北京249名中学校级干部调查,系统学习过《学校管理学》的只占被调查总人数的25.6%,自学过的占30%,而未学过的却占44.4%。据此,学习中既要复习旧课,补足有关知识;又要提高要求,深入探讨学校管理中的理论和实践问题。

(二) 研究学科的性质

《学校管理研究》要向中、小学校长介绍国内外有关学校管理理论研究的动态和趋势,介绍各种学派的观点,通过和中、小学校长共同研究和探讨,帮助中、小学校长加深对理论的理解。

校长应有科学研究的意识,他们不仅要会管理学校,而且要学会研究学校管理。校长们要把自己的工作当作研究的对象,只有通过研究,才能认识、以至发现规律,形成自己的管理思想。有了自己的管理思想,学校管理才能有精彩之处,才能形成管理特色。这样,校长们才能不只把自己的工作当作单纯的履行岗位职责,而是将它作为事业追求的理想。

目前中、小学校长参与科学研究的状况是不相同的,总体说科研的意识比较薄弱,科研能力有待提高。据对北京市346名校长的调查,参加科学研究的130人,占被调查总人数的37.57%(其中参与国家级科研的占2%,参与市级科研的占14%,参与区级科研的占21%),不参与科学研究的216人,占被调查总人数的62.43%。据对北京教育行政学院九一级教育管理本科班90名学员的调查,参

加过科学研究的只占被调查总人数的16.6%,未参加的占83.4%,主持过科学研究项目的只有1人。据此,中、小学校长在学习《学校管理研究》时,除读书和接受辅导外,要把重点放在研究问题上。校长们结合学习,要认真研究学校管理实践中的一些紧迫问题。学习要与研讨结合,在校长中形成学术研究的气氛。学习中提倡各抒己见,创造探究问题的环境和条件,摒弃死记硬背,人云亦云的封闭式的学习方法。

校长的学习,也存在能力培养的问题。通过《学校管理研究》的学习,校长们要自觉从实践中发现问题,在探究中提出问题,经过研究、分析和解决问题,形成科研意识,增强学习和研究能力。

(三) 方法论学科的性质

《学校管理研究》不是将现成的结论灌输给中、小学校长,而是通过介绍各种理论、观点、流派、实践经验,介绍他们考虑问题的思路和方法,让校长们通过对照比较、分析综合、归纳概括,得出自己的结论,形成自己的看法。这一过程,既是校长们掌握科学方法论的过程,也是磨练自己运用先进思维方式和方法、改造自己落后的思维方式和方法的过程。

校长们在自己管理学校的过程中,深深地感觉到,旧的思维模式经常对决策起着显形和隐形的影响,诸如“一刀切”、“求同排异”“非此即彼”、“此亦是、彼亦是”等思维方式,不时地妨碍校长们改革的决心,滞缓实验的进展。在一些座谈会上,不少校长认为,在深入改革开放的情况下,转变教育和管理观念是学校领导的重要课题;而改变思维方式,发扬我国传统思维的优势,吸收其他民族好的思维方式,也是我们管理改革的重要内容。学习《学校管理研究》要把研究学校管理问题和认识、掌握科学的思维方式和方法结合起来,学习先进的思维方式和方法,改造自己过时的、陈旧的思维方式和方法,使我们的校长不仅能

掌握科学的学校管理理论，而且变得办事更精干，反应更灵敏，思考问题更深邃。

（四）实践学科的性质

强调《学校管理研究》学科的提高和研究性质，并不意味着只是抽象地研究和泛泛地学术争论。相反，它必须以学校管理实践为基础。通过学习，把理论研究、历史研究、调查研究和实验研究结合起来，认真贯彻理论联系实际的原则。

首先，要认真读书，广泛接触各种学术观点；了解学术界各家之言，并鲜明地表明自己的观点；在广泛读书的基础上，进行比较分析，逐步形成自己的思想和观点。在学习的同时要鼓励校长们发表与专家、学者不同的观点。只要言之有理，不违背原则，就应当支持。

其次，要研究学校管理的历史，总结学校管理正反两方面的经验，从中得出带规律性的认识。历史的经验值得重视。教育管理的实践告诉我们，凡是教育管理获得成功的时候，往往是我们自觉或不自觉地按照反映规律的原则办事的时候；而教育管理中的种种挫折和失败，除政治原因外，则总是和违背教育管理规律相联系。因此，中、小学校长要结合学习，正确地总结历史的经验和教训，只有这样，才能始终保持清醒的头脑，避免各种错误思潮干扰，使学校管理沿着正确的方向发展。除宏观历史经验外，每个校长还有自己丰富的学校管理经验。学习《学校管理研究》，要与校长们的实践经验结合起来。教育管理的实践既是其理论的源泉，也是检验理论正确与否的标准。离开了学校管理实践，学校管理理论研究就会走偏方向。但是，校长们的学校管理经验是在具体学校环境中产生和形成的，只有将这些经验上升到理论，才具有普遍的指导作用。学习《学校管理研究》的重要任务，就是通过学习，自觉地将自己的经验上升为理论，并将所获得的新的认识返回到实践中去应用。因此，必须强化学习中的实践性环

节，要把学习与参观、考察、案例分析等结合，在理论和实践结合的基础上，提高理论水平和管理能力。

第三，要提倡结合学习搞调查研究。在学习中，校长们要对自己学校搞专题调查；结合学习也可到本地或外地的兄弟学校进行考察。调查的形式可以灵活多样，但调查的结果要进行研究分析，写出调查报告。调查报告必须严格按科学研究的要求撰写，必须有数据、有例证、有资料、有分析、有结论、有建议。通过调查研究，得出科学结论，加深理论认识，培养科研能力和科学的思维方式和方法。

第四，结合《学校管理研究》的学习，开展实验研究。我国教育的实验研究，是教育和学校管理研究的最薄弱环节。这主要表现在两方面，其一是不太重视教育实验，据对113名校长和教育行政机关干部的调查，参与过单项实验的只占被调查总人数的27.7%，其中参加过系统实验的只有2人，未搞过实验的占被调查总人数的72.3%。其二是不知道怎么进行教育和学校管理实验。这样，即使进行实验，其实验过程和方法往往不够科学，难以坚持到底，许多实验由于中途停止，造成‘虎头蛇尾’，得不出完整、科学的结论。结合《学校管理研究》的学习，校长们要探讨今后的实验工作，要结合学习，研究如何确立实验的指导思想、选择实验课题、设计实验过程、进行实验总结、推广实验成果。有条件的校长还可结合学习亲自组织管理实验，把理论研究与实验研究结合起来。

第二章 学校管理本质研究

第一节 学校管理本质概述

一、事物的本质

事物的本质，即事物的根本性质，是决定一事物与其它事物的区别、决定事物发展方向的基本因素。

事物的本质，是相对于事物的现象而论的。现象是事物的外部表征，是事物的外部表现，是人们通过感官可以认识的表征和表现。事物的本质隐藏在事物现象之中，只有通过对现象的观察、分析、综合、抽象、概括，经过抽象思维，才能揭露事物的本质。现象往往不直接反映本质。有些现象可以反映事物的本质，称为真象；有些现象不直接反映本质，甚至歪曲本质，那些歪曲本质的现象，称为假象。

事物本质是客观存在的，不以人们意志为转移的。人们通过思维可以揭示和认识事物的本质。由于事物的发展变化和本质隐藏的深邃，所以人们虽然可以逐步揭示和认识事物的本质，但一时不可能穷尽对事物本质的认识。人们对事物本质的认识，即事物本质在人脑中的反映，也就是事物的概念。

我们研究学校管理的本质，实际是研究人们对学校管理本质的认识，研究学校管理发展的基本趋势。

二、学校管理的本质

为了认识学校管理的本质，我们可以从两个方面入手。一方面应该认识学校管理与一般管理的共性；另一方面应该分析学校

管理本身的特性，

（一）学校管理是一般社会管理的组成部分

学校是社会的一部分，学校管理是一般社会管理的组成部分，它包含了一般管理的共同性质。

什么是一般意义上的管理呢？学术界的认识并不一致，其说不一。

有的同志说，管理的本质就是安排，把工作安排得井井有条，各部门按部就班，单位环境优美，舒适，秩序井然，这就是管理。他们认为，许多事情都需要安排，大至国家政治，小到家庭琐事，都存在管理问题。政治本身从管理的角度讲，就是执政者对国家的管理，孙中山先生说，政治就是管理众人之事，就是把一个国家各方面工作安排好。古人讲德政、仁政、法治、礼治，就是管理国家的各种形式。从小的方面分析，家政也是一种管理，家庭生活安排不好，不仅影响工作，甚者连饭都吃不上。可见，要管理的事太多了，可以说无处不有，无时不在。管理是人类社会的一种永恒现象。

有的同志说，管理的本质就是处理关系。他们认为，管理活动包括人、财、物、时间、空间、信息等要素，管理的本质就是处理要素之间的关系，包括人与事、人与物、事与事、人与时间、人与空间、人与信息、人与人等关系。特别是处理人与人的关系，是管理的核心内容，因为一切事和物以及时间和空间，都取决于人与人之间的关系。处理好以人与人关系为中心的各种关系，就是管理。

有的同志说，管理的本质就是确立目标。由于确立目标又是决策的主要内容，是管理的核心，因此，他们认为确立目标就是管理。

还有的同志说，管理的本质就是效益。他们认为管理必须在同样时间里，消耗同样的人力、物力和财力的条件下，获得更大的管理效果和利益，没有效果和利益的管理，也是一种管理，但那

是一种失败的管理。

除此，还有其他一些认识，例如，认为管理就是一种系统工程，就是信息的输入、贮存和输出，就是一种信息的控制，等等。

以上都是一些非常好的管理思想，它们都在一定程度上揭示了管理的本质。本书吸收这些研究成果，把管理概括为合理地组织人力、物力、财力，协调各种关系和各项工作，高效益地实现预定目标的活动过程。这里包含三层意思：第一，管理要有明确的目标；第二，管理要有合理的组织措施；第三，管理要讲效益。这三方面是紧密联系的，缺一不可。目标是科学管理的核心，没有明确目标，管理就会失去方向和动力。合理的组织措施，是科学管理过程的主体，组织措施不落实，管理目标就会架空。高效益是科学管理的生命力所在，如果在同样的时间里、耗费同样的人力、物力和财力，不能获得更好的管理效果和利益，这样的管理是没有生命力的。

对管理本质的认识，切忌片面性。例如，安排好工作或处理好各种关系，这无疑是管理的主体。但安排工作和处理关系是为了实现管理目标，如果目标不明确，或者管理方向错了，即使工作安排得再好，人际关系再融洽，大家和和气气、互不得罪，工作也很难前进。而且一旦方向发生问题，其影响是长远的，很难在短期内得到纠正。又如，确立正确的目标，无疑是管理的核心。但光有目标，而无切实的组织措施，工作任务也很难完成。有些单位规划、计划年年订，年年不能落实，计划跟不上变化，许愿多，成事少，群众说：“规划计划，纸上写写，嘴上夸夸，墙上挂挂，不如领导一句话，到头来还是空话。”可见管理措施和管理目标必须统一。至于管理效益，这是管理的出发点和归宿。管理目标和措施，最后都要表现和落实在效益上，离开效益讲管理，就会造成人力、物力和财力的极大浪费。因为低下的效率和虚假的成绩，会强化人们在管理过程中的盲目性。