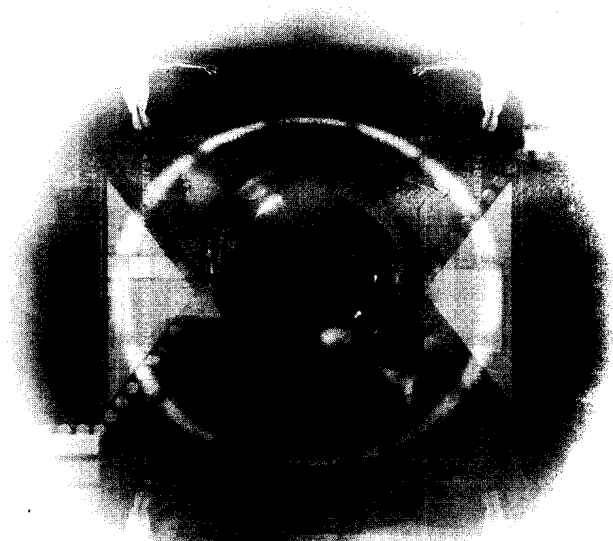


全 国 中 小 学 校 长 任 职 资 格 培 训 教 材

20

9337-43
V86



学校管理理论与实践

教 育 部 人 事 司 组 织 编 写

吴志宏 / 主编



A1023764

北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理理论与实践/教育部人事司组织编写. —北京: 北京师范大学出版社, 2002.5
中小学校长任职资格培训教材
ISBN 7-303-06079-0

I. 学… II. 教… III. 学校管理—教材
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 014742 号

北京师范大学出版社出版发行
(北京新街口外大街 19 号 邮政编码: 100875)

出版人: 常汝吉

北京昌平兴华印刷厂印刷 全国新华书店经销
开本: 850mm × 1 168mm 1/32 印张: 9 字数: 194 千字
2002 年 3 月第 1 版 2002 年 5 月第 2 次印刷
印数: 30 001 ~ 50 000 定价: 13.50 元

前 言

教育部印发的《全国教育干部培训“十五”规划》提出，要继续大力加强中小学校长培训工作。“十五”期间，中小学校长培训工作的指导思想是：以“三个代表”重要思想为指导，认真贯彻第三次全国教育工作会议和全国基础教育工作会议精神，全面落实《中小学校长培训规定》和《全国教育干部培训“十五”规划》提出的各项任务，以提高中小学校长全面贯彻教育方针，全面实施素质教育的水平和能力为出发点，以进一步健全培训制度，加强培训的针对性和实效性，提高培训质量为主线，努力建设一支符合实施素质教育需要的高素质、专业化的中小学校长队伍，以改革创新为动力，逐步形成“教育部宏观管理、地方政府分级负责、院校依法施训、校长主动学习”的校长培训管理体制和运行机制。

根据《中小学校长培训规定》和教育部颁发的《全国中小学校长任职资格培训指导性教学计划》《全国中小学校长提高培训指导性教学计划》，教育部人事司在总结“八五”“九五”教材编写工作经验的基础上，采取“公开招标、专

家评审、行政认定、向全国推荐”的办法，组织开发了供“十五”中小学校长培训使用的基本课程教材。中小学校长任职资格培训教材和主编分别是：《教育法制基础》（褚宏启教授）；《学校管理理论与实践》（吴志宏教授）；《当代教育理论专题》（柳海民教授）；《中小学教育科研与应用》（王铁军教授）；《现代教育技术基础》（胡礼和副教授）；《中国传统文化与教育》（刘新科副教授）；《中外教育简史》（单中惠教授、杜成宪教授）；《比较教育专题》（梁忠义教授）。中小学校长提高培训教材和主编分别是：《中小学德育专题》（朱小蔓教授）；《课程与课堂教学》（陈玉琨教授、代蕊华副教授）；《学校管理专题》（陈孝彬教授、程凤春副教授）；《中小学生心理健康教育》（李百珍教授）；《现代教育评价》（沈玉顺副教授）；《教育研究专题》（郑金洲教授）。

《学校管理理论与实践》是中小学校长任职资格培训基本课程教材之一。本书由吴志宏主编。参加编写的有：吴志宏（第一章），李春玲（第二章），魏志春（第三章），郭继东、吴志宏（第四章），胡东方、王观凤、吴志宏（第五章），唐宗清、郭继东、王观凤（第六章），汤林春、吴志宏（第七章），吴志宏（第八章）。全书由“全国中小学校长培训专家委员会”审定。

为了编写好教材，各教材主编、编写人员投入了大量的时间和精力，付出了辛勤的劳动；为了保证教材质量，“全国中小学校长培训专家委员会”按照教育部人事司确定的教材编写指导思想和要求，坚持编审分开的原则，在组织相关专家对各本教材初稿进行通讯评审的基础上，再对教材初稿和修改稿进行了两轮集体评审；有关出版社也对教材出版给

予了大力支持。在此，谨向他们致以衷心的感谢！

由于时间紧、任务重，本套教材一定会有不少缺点和不足，希望各地、各相关培训单位和广大读者，尤其是参加培训的中小学校长提出宝贵意见，以便在适当时候对教材作出必要的修订，使之更趋完善。

教育部人事司

2002年1月18日

目 录

■第一章 管理和学校管理概述

- 第一节 管理和管理者/1
- 第二节 管理理论的演变/8
- 第三节 学校管理及其研究/17
- 本章案例分析/25
- [案例 1] 几位学校管理者的酸甜苦辣/25

■第二章 学校组织机构

- 第一节 学校组织机构概述/29
- 第二节 中小学组织机构的基本形式/38
- 第三节 学校组织机构的变革/42
- 本章案例分析/51
- [案例 2] 理顺领导机构 促进学校发展/51
- [案例 3] “安乐校长” /53

■第三章 学校管理制度及其建设

- 第一节 学校管理制度概述/55
- 第二节 中小学管理制度的基本内容/62
- 第三节 中小学管理制度的建设与改革/70

本章案例分析/82

[案例 4] 学校内部管理体制改革的实践与结果/82

[案例 5] 推行教师聘任制后该如何管理/85

■第四章 学校管理的程序与方法

第一节 学校目标与目标管理/90

第二节 学校管理程序/96

第三节 学校管理方法/107

本章案例分析/121

[案例 6] 某小学的三年发展规划/121

[案例 7] 我们如何激励教师/124

[案例 8] 王校长的管理法宝/126

■第五章 学校人力资源管理

第一节 学校人力资源管理的意义和内容/129

第二节 中小学校长的专业化发展/133

第三节 教师队伍的建设和管理/144

本章案例分析/157

[案例 9] 北京某校的“名师工程”/157

[案例 10] 老校长遇到了新问题/162

■第六章 学校专项工作管理

第一节 教学工作管理/166

第二节 德育工作管理/176

第三节 体育卫生工作管理/184

第四节 美育工作管理/188

第五节 总务工作管理/194

本章案例分析/201

[案例 11] 我们如何构建德育管理体系/201

[案例 12] 深化教学改革 培养高素质人才/205

■第七章 学校校园文化建设

第一节 校园文化概述/208

第二节 校园文化建设的内容、方法和策略/215

第三节 校园文化建设的保障/223

本章案例分析/232

[案例 13] 广东省某中学的校园文化建设/232

[案例 14] 走环境教育之路 促进校园文化建设/234

■第八章 为创建成功学校而努力

第一节 什么是成功学校/239

第二节 成功学校和校长的领导/246

第三节 创建成功学校的有效策略/252

本章案例分析/263

[案例 15] 积极开展教育科研 推动学校全面发展/263

[案例 16] 成功之路/267

第一章 管理和学校管理概述

作 为全书的入门，本章将简单介绍管理、管理者及学校管理的一般含义、意义等，同时对 20 世纪以来管理理论的演变作一简要综述，目的是使即将走上或刚走上学校领导岗位的校长们能对自己的管理工作有一初步的理性认识。

第一节 管理和管理者

一、什么是管理

现代社会从事管理工作的人比历史上任何时代都多得多，如政府官员、公司经理、工厂厂长、学校校长、医院院长等，彼此虽然工作性质不同，有一点却是相通的，即都是管理者，都在从事管理活动。就拿一个中学或小学校长来说，从担任学校领导工作的第一天起，他就要去确定学校工作目标，安排学校资源，组织学校教育教学活动，可以说他一天的大部分时间都被管理活动所占据着。然而，虽然这么

多人在从事管理工作，但对什么是管理，迄今为止人们却没有统一的认识，以下是关于管理的几种不同解释：

管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程^①。

管理是经由员工使工作做好的程序^②。

管理是一种包括计划、组织、激励及管制的程序，经由此种程序，运用可用人力与其他资源，以决定及完成所定的目标^③。

管理是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标^④。

上述解释对管理的理解不尽相同，不过我们从中却可概括出与管理活动有关的几点特性：

第一，管理主要不是通过自己，而是通过别人去做某些具体的事务。

第二，管理通常具有一套工作程序，其中最主要的程序是计划、组织、指挥、激励、协调、分配资源等。

第三，管理总是朝向某个预定目标的。现实生活中几乎

① 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学. 黄卫伟等译. 北京：中国人民大学出版社，1997.6

② 曾繁正，赵向标等. 行政组织管理学. 北京：红旗出版社，1998.4

③ 曾繁正，赵向标等. 行政组织管理学. 北京：红旗出版社，1998.4

④ 丹尼尔·A. 雷恩. 管理思想的演变. 孙耀君等译. 北京：中国社会科学出版社，1987.2

找不到没有任何目标的管理活动，实现目标是一切管理工作最根本的任务。

第四，管理归根结底是为了把工作做得更好，也就是说，检验管理是否有效的标志就是看通过管理，工作效率是否有了明显提高。

根据管理的上述特性，现在我们可以给管理活动下这么一个简单明了的定义：管理就是按照一定程序，组织和领导他人去有效工作，并最终实现组织目标的过程。

二、为什么要有管理

我们的社会有太多的理由需要管理，最根本的理由是：①现代社会的机构和部门日趋庞杂和复杂化，谁也不可能样样精通，需要有专门的人员从事管理工作；②当很多人一起工作的时候，需要协调，保持秩序；③为了确保某个特定目标和任务的实现；④为了提高生产效率，促进生产力的发展；⑤为了协调和处理人际关系；⑥为了达到资源配置最优化的效果；⑦为了使组织自身通过不断变革来适应外界环境变化；⑧为了提高服务的效果，使服务对象感到满意，等等。可列出的理由还有很多，它们都充分证明了管理对于现代社会发展的重要意义。

以教育管理为例。教育管理本身不是目的，而只是一种手段，目的是通过教育管理去保障全体公民的受教育权利，并为实现国家的教育理念，促进社会教育事业的发展创造条件。但为什么在现代社会要如此看重教育管理呢？

第一，现代教育已构成了一个规模庞大的事业和体系。“教育人口”（大中小学学生、教师及各类教育行政人员）占

总人口的比例甚高，我国的“教育人口”已超过两亿，这还不包括数量同样庞大的接受职后教育的人员。在很多国家，教育经费开支远远超过其他行政开支，成为国家的第一大行政开支。这么庞大而耗费资源的事业，离开了有效的管理活动显然是不可想像的。

第二，教育的发展要受制于政治、经济、文化传统、地理环境等许多条件因素，这之间存在着种种协调关系，通过教育管理就能使这些关系得以理顺。

第三，为了合理利用教育资源。一个国家再怎么富有，教育资源总是有限的，通过有效的管理，对教育资源进行合理的规划和利用，就能起到事半功倍的效果。

第四，为了服务于教育。教育管理不仅是领导教育的工作，也是服务于教育的工作，教育管理是支援教与学的，是引导教与学的，是推进教与学的，抛开了这一点，教育管理就没有存在的必要。

综上所述说明，没有管理，现代社会就难以生存；而没有教育管理，我们的教育事业哪怕一天也维持不下去。

三、谁来管理

谁来承担管理工作？当然是管理者。不过，虽然管理必须通过组织进行，但组织中并非每个人都是管理者。从某种意义上说，组织中全部的人员可以分成两大类：操作者和管理者。前者直接从事某项具体工作和任务，不具有监督他人工作的职责，后者则指挥他人工作。当然，管理者也可能担负某项具体工作，但其最主要的任务应该是领导他人工作。换句话说，凡管理者必有下级。

管理者是分层次的，在现代社会中，它已形成一个庞大的阶层。例如，就一个国家来说，中央和省市部门的领导者、集团公司的总裁、军队的高级指挥员等可算是高级管理者；单位主管、学校校长、办事处主任等算是中层管理者；项目经理、车间主任、科室负责人等算是基层管理者。当然这种区分只具有相对的意义。就一所学校而言，校长就成了学校的高级管理者，教导主任、总务主任、校长助理等则是中层管理者，年级组长、教研组长可以算是基层管理者。所以，即使在学校里，被称得上是管理者的肯定不止一个人，而是一批人，其中校长则是位居中心地位的管理者。

四、管理者的作用

管理工作是一项非常复杂的工作，一个管理者，尤其是职位较高的管理者，通常要做以下一些事情，管理者的作用就在处理这些事情的过程中得到体现。

拟订计划 几乎所有的管理者都要经常地拟订各种各样的计划。愈是高层的管理者，所拟订的计划愈是趋向于宏观、长远和具有战略性质；愈是低层的管理者，所拟订的计划愈是趋向于局部、眼前和具有操作性质。

实施领导 管理活动是一个过程，其中包含着为完成目标而进行的一系列行动，为了促使这些行动能协调一致，管理者需要对此进行必要的组织和领导，如完善组织机构、出台相关政策、制定规章制度、任命有关人员等等。

沟通信息 为了达到良好的管理效果，管理者通常要有意识地去获取各种信息，除此以外，他还要尽可能地促进组织内部的信息沟通，通过信息沟通在他本人和下属之间形成

一种互相信赖、尊重和理解的气氛。

分配资源 管理的直接起因之一是资源稀少，于是不得不由管理者来安排有限的人力、物力及财力，虽然这样常常会衍生出一些不那么受欢迎的决定以及烦琐的制度。对于学校中教室这一资源而言，由于教室数量有限，只能根据教室确定招生人数，为此不得不淘汰一部分申请者，淘汰就是不受欢迎的决定。为了公平起见，还须建立淘汰的标准，后者或许就成了不得已而为之的烦琐制度。

处理冲突 组织中的人职位有高低，利益有不同，加上资源有限，时间长了一定会产生冲突。冲突不是管理的失败，而是基本的组织行为，但冲突必须被控制，以免影响组织目标的实现，所以处理冲突必是管理者的重要任务之一。

促进变革 组织不是独立存在的，只有适应周围环境的变化，它才能得到发展。管理者最困难的任务之一就是协调组织和环境的关系，为此他必须在适当的时候进行组织变革，给组织注入活力，让组织跟上社会前进的步伐。

管理者的上述作用，概括起来基本上是三个方面，即人际关系的作用、信息传递的作用和决策制定的作用。当代著名的管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）将这三大作用归纳为管理者的十种角色，对我们很有启发（见表1-1）^①。

① 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学. 黄卫伟等译. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.9

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的)，以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息

续表

角 色	描 述	特征活动
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制定“改进方案”以发起变革, 监督某些方案的策划	制定战略, 检查会议决议执行情况, 开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时, 负责采取补救行动	制定战略, 检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权, 从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

当然, 对不同的管理者来说, 由于工作性质的不同, 所起的作用也会有所不同, 如对一位中学或小学校长, 上述表格中的领导者、联络者、企业家和资源分配者等角色, 可能就比其他角色更显重要些。

第二节 管理理论的演变

一、管理理论的发展阶段

学习管理, 有必要先对 20 世纪以来的管理理论演变有一大概了解, 这对我们认识今天的管理现象和管理行为十分有帮助。

20 世纪以来的管理理论内容丰富,流派纷呈。为了便于介绍,一般的教科书通常将这些理论分成三个阶段,如古典管理理论阶段、人际关系理论阶段、行为科学阶段,或是古典管理理论阶段、人际关系—行为科学阶段、当代管理理论阶段。也有部分学者提出四阶段说,即工业管理、人际关系、结构主义、开放体系。比较起来,有一种分类方法较为合理,该方法将 20 世纪以来的管理理论阶段分成:传统的管理理论、人性的管理理论、系统权变的管理,既简明扼要,又较准确地揭示了管理理论各阶段发展的实质,值得借鉴^①。

二、传统的管理理论:以组织和制度为基础的管理主张

传统的管理理论常常被称为古典管理理论,这是一种以组织设计和制度化管理为基础的管理模式,其主张包括:①强调分工和专业化;②认为组织机构的设置必须依照一定的准则;③强调组织内部建立一套自上而下的权力等级体系;④倾向于建立严密的规章制度;⑤重视经济上的奖励惩罚措施;⑥将高效率地完成组织目标视为管理的最重要任务;⑦坚信管理原则的正确性和不可变更性。所有这些主张,在 20 世纪上半叶,尤其是二三十年代的欧美国家的工业企业界非常流行,直到今天依然有着强大的影响。传统管理理论的代表人物有美国的泰罗(F.W.Taylor)、法国的法约尔(H.Fayol)、德国的韦伯(M.Weber)等。

^① 曾繁正,赵向标等.行政组织管理学.北京:红旗出版社,1998.1~3