



公安 高等教育管理理论 GONGAN

GAODENG JIAOYU
GUANLILUN

闫继忠 著



中国人民公安大学出版社

763

968

001227500

公安高等教育管理论

闫继忠 著



中国人民公安大学出版社

·北京·

贵阳学院图书馆



GYXY1227500

图书在版编目 (CIP) 数据

公安高等教育管理理论/闫继忠著. —北京: 中国人民公安大学出版社,
2007. 11

ISBN 978 - 7 - 81109 - 881 - 5

I. 公… II. 闫… III. 公安—高等教育—教育管理—研究—中国
IV. D631. 15

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 172663 号

公安高等教育管理理论

GONGAN GAODENGJIAOYU GUANLILUN

闫继忠 著

出版发行: 中国人民公安大学出版社

地 址: 北京市西城区木樨地南里

邮政编码: 100038

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市泰锐印刷厂

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 张: 21

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 340 千字

印 数: 0001 ~ 1000 册

ISBN 978 - 7 - 81109 - 881 - 5/G · 019

定 价: 48.00 元

本社图书出现印装质量问题, 由发行部负责调换

联系电话: (010) 83903254

版权所有 侵权必究

E - mail: cpep@public. bta. net. cn

[www. phcpps. com. cn](http://www.phcpps.com.cn)

[www. porclub. com. cn](http://www.porclub.com.cn)

序 言

公安高等院校管理工作是公安工作的重要组成部分，作为培养训练公安民警的重要基地，公安机关的性质、任务、职能和特点决定其在办学过程中既要遵循教学的基本规律，又要体现出有别于其他普通院校的办学特色。改革开放以来，我国的公安高等教育发展很快，公安高等院校从无到有，不断完善。特别是近些年来，公安高校规模迅速扩大。据有关部门统计，从2000年的28所公安高校（其中本科院校3所、专科院校25所），在校生规模为89537人，发展到今天的公安高校36所（其中本科院校12所、专科院校24所），在校生规模发展到146437人，比2000年增加了56900人，增长率为63.5%。公安高等院校的快速发展，使我们不得不重新审视公安高等院校的人才培养的理念、目标、模式以及教学活动和课程规划，同时公安高等院校的管理也提出了许多与以往不同的新的课题。

基础不牢，地动山摇；万丈高楼平地起，全靠有个好根基。公安部党委决定把2006年作为全国公安机关的“基层基础建设年”，要求全国公安机关抓基层、打基础、苦练基本功，这是实现公安工作历史性转变和可持续发展的重要前提和根本保证。公安高等院校是培养公安人才的摇篮，公安高等教育在公安工作尤其是在公安队伍建设中具有基础性、先导性的战略地位和作用。公安高等院校的管理既要遵循普通高等院校的一般规律，同时，也要根据公安院校的性质和特点，按照公安队伍建设的要求，构建具有公安特色的管理体系。因此，如何适应新时期公安工作和公安队伍建设对公安专业人才的需要，进一

步优化人才培养的方案,提高公安人才培养的质量,建立健全具有公安教育特色的教学体系和管理体系,便成为当前公安高等院校管理亟须解决的重要课题。

《公安高等教育管理论》应用当代管理学和教育学的基本原理,对公安高等教育管理体系结构进行总体的探究,把公安高等教育管理的经验条理化、系统化,从而上升为具有一定中国公安特色的理论。当然,公安高等教育管理作为一门新学问,它的体系、结构、目的、任务以及内容尚处在探索阶段,许多问题在理论界并未形成一致的意见。

闫继忠同志常年从事公安高等院校的管理工作,历任团委书记、组织部长、学生处处长、校办主任和校长助理等职,积累了丰富的管理实践经验。同时,他在繁忙的工作之余,笔耕不辍,孜孜以求,深入挖掘公安高等教育管理的本质属性,归纳总结自己在工作实践中的经验和体会,撰写了大量的科研论文和著作,总字数超过150万。

认识一个学科的研究对象、科学地位,把握其本质属性,构建一个严谨的科学体系,是一项艰巨细致的工作,有时需要几代人的努力。这就犹如红军二万五千里长征,只有下定决心,不怕牺牲,才能克服常人难以想象的困难,最终实现这一伟大的探索。本书只是在艰苦旅程中的一个初步尝试。我相信,随着公安高等教育的不断发展,随着人们对公安高等教育管理研究的不断深入,公安高等教育管理的本质属性终将被彻底揭示,公安高等教育管理学作为一门新兴学科,必会以其独有的芬芳,屹立于科学的百花园之中。

王彦吉

2006年3月

目 录

第一章 公安高等教育管理概述	(1)
第一节 公安高等教育管理的对象和任务	(2)
第二节 公安高等教育管理的目标	(11)
第三节 公安高等教育管理的原则	(21)
第四节 公安高等院校的性质及历史沿革	(30)
第五节 公安高等教育管理体制	(33)
第二章 公安高等院校人力资源管理	(37)
第一节 人力资源及人力资源开发	(38)
第二节 公安高等院校人力资源的规划	(39)
第三节 公安高等院校人事管理的原则	(41)
第四节 公安高等院校教职工的激励	(44)
第五节 公安高等院校人事制度改革的目标与运行机制	(48)
第三章 公安高等教育管理中领导者素质和领导艺术	(57)
第一节 教育管理领导者素质概述	(57)
第二节 公安高等教育领导者领导艺术	(59)
第三节 公安院校教育管理领导者决策	(69)
第四节 大学校长的基本素质	(77)
第五节 大学校长决策	(87)
第四章 公安高等院校教师管理科学化	(94)
第一节 公安高等院校教师管理科学化的必要性	(94)
第二节 公安高等院校教师思想道德素质管理科学化	(100)
第三节 公安高等院校教师知识能力素质管理科学化	(121)
第四节 公安高等院校教师人格心理素质管理科学化	(132)
第五节 公安高等院校教师队伍建设和管理	(143)
第五章 公安高等院校警务化管理	(150)
第一节 当代公安高等院校学生的基本特点	(151)



第二节	公安高等院校警务化管理的本质及 需要正确处理的几个关系	(161)
第三节	公安高等院校学生的地位、作用和任务	(165)
第四节	通识教育与公安高等院校学生的全面发展	(168)
第五节	公安高等院校学生的学习管理	(173)
第六节	公安高等院校的德育管理和日常管理的警务化	(179)
第六章	公安高等院校思想政治工作管理	(188)
第一节	公安高等院校思想政治工作的基本内容	(189)
第二节	公安高等院校思想政治工作管理的任务、 基本原则和途径	(197)
第三节	加强党对思想政治工作的领导	(208)
第四节	改进和创新思想政治工作	(214)
第七章	公安高等院校教学管理	(223)
第一节	公安高等院校教学过程的特点	(223)
第二节	公安高等院校教学管理的任务、 原则和制度	(226)
第三节	公安高等院校教学思想管理	(237)
第四节	公安高等院校课程建设管理	(243)
第五节	公安高等院校教学环境管理	(247)
第六节	公安高等院校教学方法管理	(255)
第八章	公安高等院校公共关系管理	(263)
第一节	公安高等院校公共关系的内容	(263)
第二节	公安高等院校公共关系的职能	(267)
第三节	公安高等院校公共关系管理的原则	(270)
第四节	公安高等院校公共关系的展开	(271)
第九章	公安高等院校科研工作管理	(276)
第一节	科研工作公安高等院校中的地位 and 作用	(276)
第二节	公安高等院校科研机构的管理	(279)
第三节	公安高等院校校办科研产业的管理	(281)
第四节	公安高等院校科技成果鉴定的管理	(284)

第十章 公安高等院校办学设施管理	(287)
第一节 公安高等院校办学设施管理的基本原则	(287)
第二节 公安高等院校的教学科研设施管理	(288)
第三节 公安高等院校生活后勤设施的管理	(295)
第四节 公安高等院校的财务管理	(297)
第五节 公安高等院校办学设施管理的改革	(299)
第十一章 公安高等院校教学质量管理的	(303)
第一节 公安高等院校教学质量管理的含义	(303)
第二节 公安高等院校教学质量管理的特点	(305)
第三节 公安高等院校教学质量监控与 评价体系的构建	(308)
第四节 公安高等院校的教学评价	(317)
参考书目	(324)

“管理是由心智所驱使的独一无二的人的活动。”

——戴维·B. 赫兹

管理是人类一项基本的社会实践活动，是人类社会任何发展阶段都具有的普遍现象。管理无处不在，无时不有，贯穿于各种活动的始终。马克思指出：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——这属于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的动物只是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。^①科学的管理可以合理地用人、财、物等资源，以取得最佳效益。在现代，管理同科技、教育一起被誉为现代文明社会的三大支柱。

管理在公安高等教育过程中同样具有重要的作用和作用。如果说校舍、师资、资金、设备是公安高等院校存在的必要条件，那么，管理就是把它们有效地结合起来并使之发挥作用的纽带。科学地公安高等教育管理对于公安高等教育事业起着重要的保证和促进作用。可以说，公安高等院校的管理水平是衡量整个学校工作水平的一个重要标尺。即使同一所学校，同样的师资和设备条件，由于不同的管理水平，就会出现不同的教育教学效果。这充分

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年9月第1版，第307页。

第一章

公安高等教育管理概述

“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”

——现代管理学之父 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)

“管理是由心智所驱使的惟一无处不在的人类活动。”

——戴维·B. 赫尔茨

管理是人类一项基本的社会实践活动，是人类社会任何发展阶段都具有的普遍现象。管理无处不在，无时不有，贯穿于各种活动的始终。马克思指出：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 科学的管理可以合理使用人、财、物等资源，以取得最佳效益。在现代，管理同科技、教育一起被看成是现代文明社会的三大支柱。

管理在公安高等教育过程中同样具有重要的价值和作用。如果说校舍、师资、资金、设备是公安高等院校存在的必要条件，那么，管理就是把它们有效地结合起来并使之发挥作用的纽带，科学的公安高等教育管理对于公安高等教育事业起着重要的保证和促进作用。可以说，公安高等院校的管理水平是衡量整个学校工作水平的一个重要标尺。即使同一所学校，同样的师资和设备条件，由于不同的管理水平，就会出现不同的教育教学效果。这就充

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年9月第1版，第367页。

分说明,管理出质量,管理出效益,公安高等教育管理的改进和提高,是办好公安高等教育事业,实现培养合格警察专门人才目标的首要问题。

第一节 公安高等教育管理的对象和任务

教育管理是在一个国家或地区的政治、经济与文化环境的制约下,在教育管理部门领导者的教育价值观的支配下,采用科学的方法,对所管辖的各级各类教育组织进行预测与规划、组织与指导、监督与协调、激励与控制的活动。在现代社会里,教育管理已经不仅仅是教育部门的事,其他非教育部门也承担着教育的任务,自然也就有教育管理的责任了。

一、公安高等教育管理的对象

公安高等教育管理的对象是公安高等教育,具体包括公安高等教育行政管理和公安高等院校管理两部分。公安高等教育管理存在于大的社会环境之中,受着社会环境中经济、政治、文化等诸因素的影响和制约;同时,公安高等院校内部也存在着复杂多变的关系。

教育规律决定了公安高等教育管理必须协调好公安高等教育与社会的政治、经济、文化、科技等方面的关系,与国家社会治安环境、公安保卫事业的需求等方面的关系,既寻求公安高等教育外部的支持,又使公安高等教育主动适应社会和公安保卫事业的发展。因此,公安高等教育管理的范围涉及公安高等教育系统内外。

二、公安高等教育行政管理及其任务

公安高等教育行政管理,是指国家通过政府部门(公安机关和教育部门),对公安高等院校及其他公安高等教育培训机构进行的组织、领导和管理。

新时期我国公安高等教育行政管理的主要任务是:以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,运用现代管理科学的理论,遵循社会主义公安高等教育行政管理规律,为更好地制定公安高等教育的政策法规、发展规划等提供科学依据,不断提高公安高等教育行政管理人员的公安高等教育管理的理论水平和工作能力,从而促进公安高等教育事业的发展。

其主要内容包括:公安高等院校领导班子的任免与考核,发展战略与规

划的确定,经费的筹划与审计,监管与评估等。

三、公安高等院校管理及其主要任务

公安高等院校管理,是指公安高等院校及其他公安高等教育培训机构内部对教学、师资、学生、办学设施等方面的管理。

新时期我国公安高等院校管理的主要任务是:贯彻执行党的教育方针,推行公安高等教育法令法规,采取切实可行的措施和方法,通过科学管理,高效地实现公安高等院校的办学目标,促进国家公安高等教育事业的发展。公安高等教育围绕培养警察专门人才的目标,把坚持社会主义政治方向,为保卫社会主义现代化建设服务放在首位,强调学校工作要以教学科研为主,全面提高学生的素质。课堂教学是教学的主要形式,它要与各种社会活动、文化活动、体育活动、科技活动、生产劳动以及公益性活动相结合。整体思考,统筹安排,这样才能全面贯彻党的教育方针,全面提高教育质量,培养出公安保卫事业和社会所需要的警察专门人才。但是在具体实施的过程中,往往会遇到许多矛盾和问题。例如,掌握书本知识与培养生活能力、警务工作能力的矛盾,教师面向全体学生与学生个体之间存在着差异所产生的矛盾,教师的主导作用与学生的主体地位的不协调,以及世界的整体性和动态性与教学的分解性和静态特点的分歧,等等。公安高等院校管理就是要解决教育、教学过程中发生的各种问题。也只有在解决问题的过程中,公安高等教育事业才能发展和提高。

本章重点研究公安高等院校(以下简称学校)管理,公安高等院校管理主要是解决公安高等教育、教学过程中的矛盾和问题。

(一) 处理好学校管理主客体关系

为了搞好学校的管理工作,提高教育质量,需要进一步认清学校管理的主客体及其关系,以及这些对于学校管理的意义。

1. 学校管理的主体。在学校管理活动中,管理主体则是具有教育和管理科学知识及技能、拥有相应权力、从事学校管理实践活动的人。就广义而言,学校中的一切工作人员都是管理者,都是管理的主体。由于学校及其管理工作具有系统性,因此管理主体也是有系统、有层次的,有校级的、中层的和基层的管理主体。他们都负有各自的管理职能。其中,校级管理人员对把握学校各项工作的决策方向及其目标的实现负有主要责任,具有影响学校全局的作用。

2. 学校管理的客体。客体是相对于主体而言的。在哲学中,主体是指从事实践活动的认识者和改造者,客体则是指被主体认识和改造的对象。主体与客体是一种对象化的关系。

学校管理的客体就是被管理主体认识、管理和教育者。主要是指教学、科研的活动规律和教师、学生及其教学活动和学习生活,还有办学设施、教职工的思想政治教育等等。

3. 教职工既是管理的客体又是管理的主体。主体和客体是一组相互对应的范畴,相互以对方的存在为自身存在的前提。^①在学校管理这种实践中,教职工对于学校领导人员来说是管理的客体,而对于学生及财、物、事来说则是管理的主体。在我国学校里,从本质上说,每个成员都是学校的主人,成员之间是平等的同志式的关系,绝不是什么雇佣关系、金钱关系。这也决定了广大的教职工既是学校管理的客体,也是学校管理的主体。

由于学校教职工既是学校管理的客体又是学校管理的主体,他们担负着理财、用物、办事、育人的各项工作,对学生的身心发展有着重大的影响,直接关系到学校教育质量的高低。因此,学校领导管理人员必须依靠广大教职工,调动和发挥学校中各类人员的办学工作积极性。至于学生,他们既是接受教育的客体,也是进行自我教育和关心学校工作的主体,当然也必须依靠他们,培养和发挥他们的积极性和能动性。

(二) 学校管理主客体的辩证关系

在管理活动中,管理主体和管理客体无论在性质、职能或作用方面都是明显不同的。他们之间的关系是管理者和被管理者的关系,在一定范围内有着确定的界限,不能混同。但是作为矛盾的双方,管理活动的两极,他们又不是彼此隔绝、互不相干的,而是存在既对立又统一的辩证关系。

1. 学校管理主体与管理客体是互相作用的。学校领导人员与一般教职工有着不同的身份、职责和作用。学校的领导人员是管理者,他们要贯彻党和国家的教育方针政策,确定学校的工作目标,制订工作计划,组织人力、物力、财力,对工作进行检查、指导和总结。学校的教职工则是被管理者,对

^① 《现代汉语词典》为“主体”一词界定了三方面含义:(1)事物的主要部分;(2)在哲学上指有认识 and 实践能力的人;(3)法律上指依法享有权利和承担义务的自然人、法人或国家。与后两层意思相对应,为“客体”界定了两方面含义:(1)在哲学上指主体以外的客观事物,是主体认识和实践的对象;(2)在法律上指主体的权利和义务所指向的对象,包括物品、行为等。参见《现代汉语词典》,商务印书馆2002年第4版,第1643页、717页。

学校的目标计划进行贯彻执行。但是对于学生来说,他们则是教育者、管理者。作为人这种第一位管理客体的教职工,他们又不是被动的客体,对于管理者的领导具有能动的反作用,他们不仅会接受工作任务,也会对工作提出这样或那样的意见和建议。由于学校管理主体和管理客体是互相作用的,学校领导人员就要树立同教职工互相监督、互相促进的理念。

2. 学校管理主体与管理客体在一定条件下是互相转化的。就学校而言,校级管理人员对于上级管理人员来说是管理的客体,而对于中层管理人员来说则是管理的主体;中层管理人员对于校级管理人员来说是管理的客体,而对于基层管理人员来说则是管理的主体。反之也一样。总之,在管理系统中,不论是自上而下还是自下而上,管理的主体与客体在一定条件下,是可以互相转化的,每一环节(每一级)都是管理主体与管理客体的辩证统一。

管理主体与管理客体是统一的,还在于管理他人与管理自己是统一的。每一管理主体,为了确立和加强自己的主体地位,实现和发展自己的主体能力,都必须经常地把自己当作客体来对待,对自己的思想、举止行为进行管理。如果一个管理者不能恰如其分地认识自己,不了解自己能干什么不能干什么,察觉不出能给下属人员什么印象,从而不能自觉地调整自己的思想和行为,就很难做好管理工作,很难巩固和保持自己的主体地位。甚至可以说,凡不能把自己作为管理客体的人,也就不成其为管理主体。因此,学校领导人员也要引导教职工处理好管理他人与管理自己的关系。各级管理者,特别是学校高层的管理者要有自知之明,自觉地认识自己,管理自己,并把自己置于群众的监督管理之下,成为群众管理的客体。

为了搞好学校的管理工作,我们要正确处理管理工作中的辩证关系:

1. 处理好教学管理与其他管理的关系。

(1) 学校管理必须以教学为主。我们知道,学校是培养人的机构,它包含着教师与学生之间的教与学的特殊矛盾。学校以教学为中心,正如工厂以生产为中心,科研机构以研究为中心一样。学校以教学为中心,这是由学校这一事物的质的规定性、矛盾的特殊性决定的,也是由学校内部的主要矛盾所决定的。在学校中存在各种不同的矛盾,许多方面的工作,有思想工作、教学工作、体育卫生工作、生产劳动工作、总务后勤工作等。一般说来,教学工作则是规定和影响着其他工作的存在和发展的主要矛盾、中心环节。教学不仅是对学生传授认识、发展智能的基本途径,也是对学生进行德育和体育等教育的基本途径,而且学校的上述各项工作都是围绕着教学工作开展、

服务的,这些都决定了教学在学校各项工作中的中心地位。既然教学是学校的中心工作,因而学校的管理也必须以教学为主,这是被实践所证明了的客观规律。在学校管理工作中,体现了以教学为主的精神,学校的总体活动就是正常的、有效的;而忽略了甚至否定了以教学为主的地位,学校的活动就是不稳定的甚至是混乱的,学校的工作质量就难以保证。学校管理必须以教学为主,这就要求学校领导、管理人员要经常有计划地去了解教学、参加教学、研究教学、指导教学,用主要精力去管理教学,提高教学工作的质量。

(2) 学校管理要全面安排。教学是学校的中心工作,但又不是唯一的工作。离开了其他各项工作,教学为中心也就不存在了。学校中各项工作是互相联系、互相依存、互相促进的,在学校总体工作中都有其存在的价值。比如,思想工作、体育卫生工作、总务后勤工作就为教学工作提供了必要的思想条件、身体条件和物质条件,也影响着教学工作的顺利开展和教学任务的全面完成。当然,各自的地位和作用有主次、轻重、缓急之分。在学校工作中不能主次相混、轻重颠倒、缓急无别,也不能只看到主、重、急,无视次、轻、缓。这就要求学校领导管理人员要学会“弹钢琴”。十个指头同时都按下去,这就不成调子,也不能只是按一个键,这也不成其音乐。学校工作要全面安排、主次兼顾,处理好抓教学与抓其他工作的关系,在人力、物力、财力上合理分配,做到互相协调、互相促进、推进学校的整体工作。

2. 处理好管理过程中的确定目标与贯彻施行的关系。

(1) 必须确定恰当的管理目标。管理目标是管理活动的出发点和落脚点,在学校管理工作中具有重要的作用和功能。它具有指向功能——指出学校工作的奋斗方向;激励功能——鼓舞人们工作的积极性;协调功能——引导人们齐心协力开展工作;测评功能——是测量、评价管理过程和工作结果的标尺。总之,学校管理的目标关系到学校管理工作的好坏和教育质量的高低。因此,在学校管理工作中必须确定恰当的管理目标。

在确定学校管理目标时,要把一致性与灵活性结合起来——既要使学校的目标与上级的目标保持一致,又要根据实际情况灵活掌握;要把全面性与关键性结合起来——既要反映本单位的全面工作,又要抓主要矛盾突出重点;要把整体性与个体性结合起来——既有学校的整体目标,又有每个教职工的具体目标;要把可行性与挑战性结合起来——既是切实的,又是需要经过努力才能实现的;还要把定性与定量结合起来——目标既明确又具体,才便于检查落实。这样制定的学校管理目标,就会具有指向性、整体性、层次性、

可行性、激励性和可检性，在管理工作中发挥重要的作用。

(2) 有效地贯彻实行管理目标。目标的确定只是管理活动的开始，仅仅是一种愿望，只有贯彻施行才能转化为客观的效果。因而学校领导管理人员就要采取一定的途径，执行管理的职能，率领学校的成员去实现既定的管理目标和教育目的。这个管理目标的实现过程就是以目标为中心，以计划、决策、组织实施、检查调节、总结评价为基本阶段或环节，有目的、有程序的双边活动过程。

总之，在管理过程中，确定目标与贯彻施行存在着辩证关系。管理目标指导着施行过程的运转，施行过程又促进着管理目标的开展和教育目标的实现。

3. 处理好管理方式中的集中领导与民主管理的关系。

(1) 学校管理需要集中领导。我们知道，学校管理就是管理者采取一定的手段，引导学校的成员共同努力去实现学校工作目标。这就需要有统一的要求、统一的指挥、统一的意志、统一的行动，即集中统一的领导。学校工作也是这样，有了集中的指挥才能谱写出优质的管理和教育的乐章，实现学校的工作目标。还要强调的是：我国社会主义教育有着全国统一的教育目的和各级各类学校的培养目标，只有坚持党的领导，充分行使行政领导的职权，全面贯彻党和国家的教育方针，才能培养出德、智、体、美全面发展的社会主义建设者和接班人。那种没有要求、没有指挥任其自流的放任型管理是不正确的。

(2) 学校管理必须实行民主的管理。学校的教职工，既是管理的客体又是管理的主体，因此，学校必须实行民主的管理。在社会主义制度下，教育工作者是国家的主人，学校的主人，具有强烈的主人翁意识和责任心。他们对教育工作很熟悉，有很多是专家。有了以教师为主体的师生员工的齐心努力，才能把学校办好。因此，学校党政领导要尊重知识、尊重人才，依靠他们办教育、管学校。学校领导应积极动员和吸引群众关心并参与学校的管理活动，使他们不仅服从学校统一的要求和指挥，搞好各自的工作和学习，而且对学校的工作积极地提出意见和建议；学校领导要深入群众，调查研究，听取意见，向群众学习，要建立和健全校务会议、教职工代表大会等组织和制度，使教职工有权讨论学校的重大问题，监督学校领导人员的工作，充分发挥他们在民主管理学校中的重要作用。

集中领导与民主管理是辩证统一的。没有集中，没有权威，就没有统一

协调的行动,就搞不好学校工作。而社会主义的集中,又是以民主为基础的,它使集中的领导得到必要的支持和监督,使工作目标得以顺利实现。只有实行在民主基础上的集中和在集中指导下的民主相结合,才能充分发挥领导与群众的积极性、创造性,使我们的事业顺利前进。

4. 处理好管理方法中的依法控制与激励教育的关系。

(1) 依法控制是学校管理的必要方法。学校管理人员要正确贯彻党和国家的关于教育工作的方针、政策、指示、条例、纲要和立法,并根据学校的实际情况,依靠群众制定和执行学校和各部门的各种规章制度。

依法控制的行政方法和法律方法也有其弱点和局限性。如果规定、法令未反映客观规律,会影响管理效果;如果使用过多、过细,会影响广大群众的积极性、主动性和创造性;如果用命令和强制的方法解决思想认识问题则是无效且有害的。因而,学校领导人在运用行政的和法律的方法时,也要辅之以激励和教育的方法,“单靠行政命令,在许多情况下就行不通。”

(2) 激励、教育也是学校管理的重要方法。行为控制的方法,可以说主要是从外部施加影响和压力去进行管理。而人的活动还有其本身的内部动力——动机的支配,因此,学校管理还需要运用激励的方法。

为了达到上述目的,学校要采取一定的激励措施:一是实行物质奖励,把工资、资金、补贴与劳动的数量和质量挂钩,奖勤罚懒、奖优罚劣,并采取种种措施改善知识分子的工作和生活条件。二是进行情感激励,满足教职工的情感和受人尊敬的需要,激发他们肯定性的情感,从而发挥他们工作的积极性和创造性。物质刺激和情感激励都是以满足人的需要为杠杆,调动人的积极性的方法。二者相辅相成,缺一不可;没有物质刺激,情感激励的作用将难以持久和稳固;没有情感激励,物质刺激也往往难以实现预期的作用,只有把二者结合起来,才能收到良好的效果。

人的行为和动机又是受思想指导的,因此,学校管理还要运用思想教育的方法。学校的工作要靠人去做。工作成效如何,同人的思想认识水平有关。学校的教职工的工作也并不只是靠法令、规章和物质刺激,而主要是靠他们的思想认识、责任感、事业心去进行的。行政手段、物质刺激有很大的作用,但不是万能的,片面强调还会产生副作用。精神动力不仅可以补偿行政命令、经济手段之不足,而且它本身也有巨大的能动作用。学校要特别注意加强为建设社会主义现代化国家的理想教育以及共产主义道德、教师职业道德的教育。

为了科学有效地进行思想工作，要注意正确处理以下几个关系：一是务虚与务实的关系。学校的思想工作要与教学等业务工作结合起来进行，以实论虚，以虚带实。二是精神与物质的关系。既要进行精神上的鼓励又要进行物质上的奖励，既要解决思想问题又要解决实际问题。三是个人与集体的关系。既要抓点，又要带面；既要深入细致的个别工作，又要做建立学校集体的工作。四是他人与自己的关系。学校的领导者既要做好他人的工作，又要做好自己的工作，要以身作则，这是进行思想教育的先决条件，也是进行思想教育的有效手段。

总之，管理工作中行为控制与激励和教育都是不可缺少的，相辅相成的，相互渗透的。管理需要具有权威性、强制性的行政方法和法律方法来控制被管理者的行为，而行为控制更要伴之以激励和教育；管理也需要动机激励和思想教育的方法来调动被管理者的积极性、创造性。当然，激励和教育又可加以规范化、制度化。

5. 处理好育人效益与经济效益的关系。

(1) 学校管理首先要注意育人效益。效益是管理的灵魂，它既是管理所追求的最终目的，也是判断管理成败的最终标准。效益是能给社会带来利益的效果。广义的社会效益包括经济效益、政治效益、思想效益、文化效益等；狭义的社会效益则是指经济效益之外的那些社会效益。狭义的社会效益与经济效益的关系，在学校工作中则表现为育人效益与经济效益的关系。

在学校管理工作中首先要注意育人效益，这是由学校工作的特点所决定的。学校是通过促进身心发展为受教育者服务的，是通过培养各种人才为社会服务的。在我国，教育工作就是通过培养德、智、体、美全面发展的建设者和接班人，来满足受教育者身心发展的需要和社会主义现代化建设的需要。这是关系到全民族素质的提高以及祖国的前途和命运的根本大事。因此，学校要多出人才、出好人才。

(2) 学校的管理同时要注意经济效益。学校培养人才不仅要又多又好，还要又省。我国著名的经济学家孙冶方说过，讲经济就是要以最小的耗费取得最大的效果。管理学校就要以较少的人力、财力、物力的投入，培养出又多又好的人才。一般来说，投入与产出是成正比的。师资力量强，办学经费多，学校设备好，就能培养出量多质高的学生。但这又不能绝对化。有些学校人、财、物条件大体相同，规模也大致一样，然而办事效率和育人质量都不尽相同，甚至有些条件较差的学校能培养出优质的学生，在产出的平均水