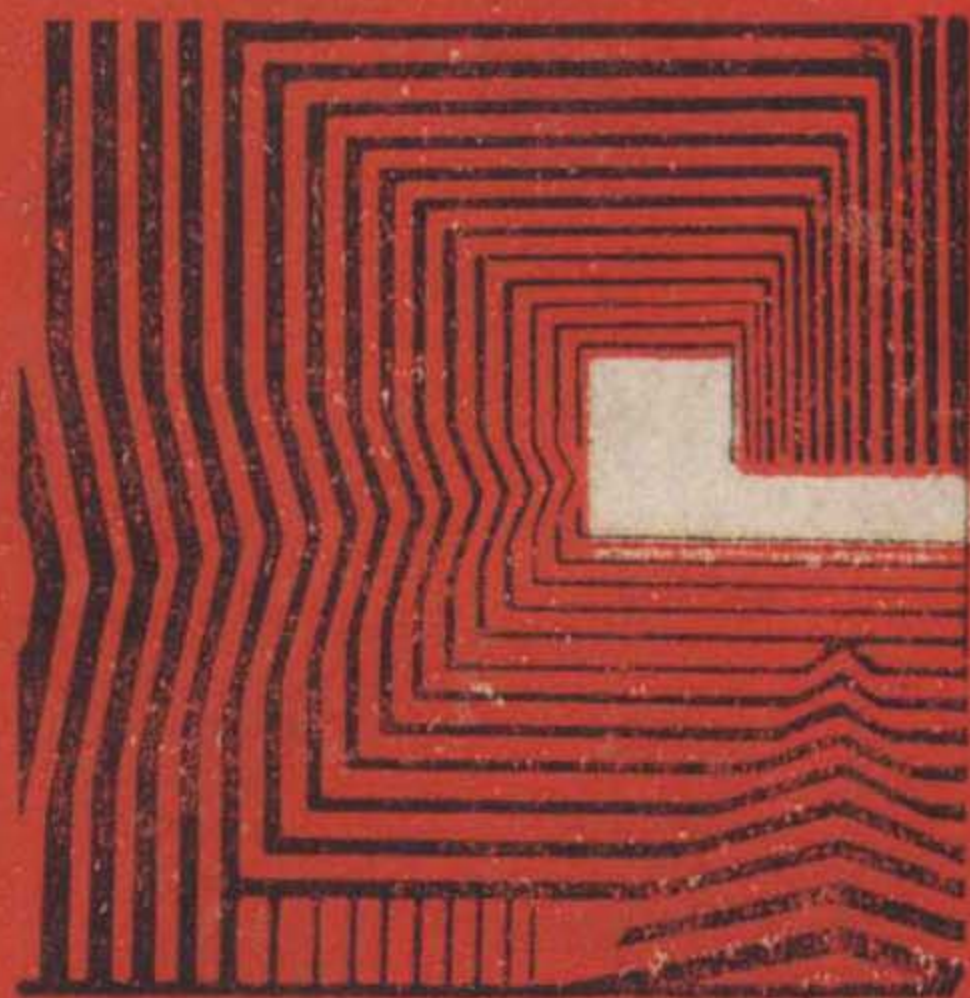


学校实用管理学

王宗敏 主编
甄德山



天津教育出版社

G47
139

000579858

学校实用管理学

副主编 刘庆伯 梁俊杰

马其骧 吴长富

范秀敏 曹四维

天津教育出版社

328272000

责任编辑：戴正兴

封面设计：赵林沼

学校实用管理学

王宗敏 甄德山 主编

天津教育出版社出版、发行

(天津市湖北路27号)

天津市武清县西南庄印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 11.7印张 303千字

1988年11月第一版

1988年11月第一次印刷

印数 1—12000册

书号：ISBN7-5309-0633-X/G·530

定价：3.55

目 录

绪论	(1)
----	-------

第一编 总论

第一章 学校管理本质	(18)
第一节 什么是学校管理	(18)
第二节 学校管理的特点	(22)
第三节 影响学校管理的环境因素	(27)
第二章 学校管理目标	(35)
第一节 学校管理目标概述	(35)
第二节 确定学校管理目标的依据与过程	(39)
第三节 如何运用学校管理目标对学校实 施管理	(50)
第三章 学校管理过程	(55)
第一节 什么是学校管理过程	(55)
第二节 学校管理过程的运转周期	(59)
第三节 掌握学校管理过程规律的指导意义	(72)
第四章 学校管理原则与方法	(76)
第一节 学校管理原则	(76)
第二节 学校管理方法	(85)
第五章 学校管理的组织形式	(107)
第一节 学校领导体制	(107)
第二节 学校组织机构的设置	(112)

第六章	校长及其领导艺术·····	(123)
第一节	什么样的人可以当校长·····	(123)
第二节	校长领导艺术·····	(130)

第二编 分论

第七章	学校教师的管理·····	(148)
第一节	教师管理的意义、任务·····	(148)
第二节	教师的任用标准·····	(150)
第三节	教师的使用与提高·····	(161)
第八章	教学工作管理(上)·····	(172)
第一节	教学思想管理·····	(172)
第二节	教学工作的规范化要求·····	(178)
第三节	教学工作过程的质量检查与指导·····	(182)
第九章	教学工作管理(下)·····	(191)
第一节	教学工作的组织管理·····	(191)
第二节	教务工作管理·····	(198)
第十章	思想政治教育工作的管理·····	(206)
第一节	思想政治教育工作的意义·····	(206)
第二节	思想政治教育工作的运筹与管理·····	(208)
第三节	班级建设与管理·····	(213)
第四节	思想政治教育工作的组织管理·····	(218)
第十一章	学校体育卫生工作的管理·····	(225)
第一节	学校体育卫生工作管理的意义·····	(225)
第二节	学校体育工作的管理·····	(228)
第三节	卫生保健工作的管理·····	(235)
第四节	体育卫生工作的组织管理·····	(248)
第十二章	学校审美教育工作管理·····	(252)
第一节	审美教育工作管理的意义·····	(252)
第二节	审美教育工作管理的基本内容·····	(254)

第三节	学校审美教育工作的组织实施·····	(256)
第十三章	学校劳动技术教育的管理·····	(263)
第一节	加强劳动技术教育与管理意义·····	(263)
第二节	劳动技术教育管理的实施·····	(266)
第三节	校办工厂, 农场的经营管理·····	(271)
第十四章	中小学教育科研与管理·····	(274)
第一节	中小学教育科研与管理意义·····	(274)
第二节	中小学教育科研课题的确立与组织·····	(277)
第三节	中小学教育科研的指导·····	(281)
第四节	中小学教育科研效果的检查·····	(282)
第十五章	总务工作管理·····	(284)
第一节	总务工作的特点和管理原则·····	(284)
第二节	总务工作的管理的内容·····	(287)
第三节	改革总务工作管理, 实行经济核算制···	(294)
第四节	总务工作的组织管理·····	(297)

第三编 评估与视导

第十六章	学校的评估(上)·····	(301)
第一节	学校评估概述·····	(301)
第二节	学校评估的原则·····	(304)
第三节	学校评估的指标体系·····	(308)
第四节	学校评估的一般方法·····	(311)
第五节	学校评估中的心理行为·····	(323)
第十七章	学校的评估(下)·····	(330)
第一节	“办学思想”的评估·····	(330)
第二节	“管理水平”的评估·····	(335)
第三节	“学生质量”的评估·····	(340)
第四节	学校的综合评估·····	(348)
第十八章	学校的视导·····	(354)

第一节	学校视导概述.....	(354)
第二节	我国视导制度的特点及开展视导工作 应遵循的原则.....	(356)
第三节	学校视导的机构与人员.....	(360)
第四节	学校视导的内容和方法.....	(363)

绪 论

一、学校管理学的研究对象

任何一门学科都应有自己特殊的研究对象，否则这门学科便不能成立。

概言之，学校管理学是以学校内部管理活动作为自己专门研究对象的科学，它具体探讨学校内部管理的发生、发展、本质、特点，学校内部管理的诸现象及其规律等问题。

依据我国传统观念，长期以来，在理论上一直把学校管理归属于学校教育学的研究范畴，而在实践上又一直把学校管理视为上级教育行政向学校的延伸。这样，便有意无意地抹杀了学校管理学单独存在的价值。

其实，学校教育学和学校管理学研究的对象虽然有联系，但又有区别。前者重点研究的是如何通过学校教育，促使人的发展，它以学校教育作为自己专门的研究对象；后者则重点研究对学校教育的管理问题，即怎样组织和运用学校内部的人、财、物力，使之更有利于对学生的培养、教育，以及为了组织和运用学校的人、财、物力，学校领导者应当怎样做（领导、指挥、控制、服务）才是恰当的，对学校各种具体工作（教学、教育、总务、后勤等）应该怎样进行科学的指导，等等。这些问题是学校教育学难以包容的。

广义的教育行政，最终目的也是为了促进教育事业的发展，因而其研究内容必然要涉及对各级各类学校的管理问题，但这种

涉及是站在上级领导角度，探讨采取怎样的措施才有利于学校内部管理工作工作的开展。至于学校如何根据具体情况设定学校管理目标以及校长如何科学地组织学校人、财、物力，使学校各项工作能正常运转等，广义的教育行政是涉及不到的。

总之，学校管理学有其不同于学校教育学和教育行政学的特殊的研究对象，这就是学校内部的各种具体管理问题，包括：

1. 学校管理的要素，即人、财、物等，其中主要是人这个因素；
2. 学校管理目标和学校管理的机制运转（主要探讨运转周期）；
3. 学校管理的组织形式，即学校领导体制和组织机构；
4. 学校各项工作的管理，主要指教学工作管理，思想政治教育管理工作管理，体育卫生工作管理，劳动技术教育工作管理和总务工作管理，等；
5. 学校管理的评价与视导。

学校管理学，既然称之为“学”，就不能停留在对学校内部管理做简单描述上，只有揭示出学校内部管理所固有的规律，包括学校管理各个侧面的局部规律，才有真正存在的价值，才能真正称得上“学”。

什么是学校管理规律？人们对这个问题研究得还很不够。我们平时讲，学校管理必须遵循教育规律，仿佛教育规律就是学校管理规律，这当然不对。

学校管理规律是学校管理这一现象内部及内部与外部本质关系所决定的发展的轨迹，它蕴含于学校管理现象固有的各种本质关系之中，或者说是本质关系的运动表现。

学校管理到底有哪些规律？这是学校管理学必须解决的问题。依据现有的研究成果，我们认为大体可概括如下几条：

1. 学校管理要与社会发展需要相适应的规律；
2. 学校管理与学校教育活动相互制约的规律；

3. 对学校教学工作管理与对其它各项工作管理相互协调的规律;

4. 集中指挥与全员管理的规律;

5. 人、财、物力的投入与成果达成辩证统一的规律;

6. 管理工作的阶段性与连续性规律。

在揭示管理规律的基础上,便有可能提出管理学校的原理。因为,按我们的观点,原理实际是对规律的反映,不揭示规律,便不可能产生原理。

原理与基本理论是同位概念,只有正确地反映客观现实,揭示事物的本质,才有科学的理论,才能成为某一学科的原理。原理的具体化就是法则、规则、办法,等等。

不过,对于一门学科的原理、法则、规则、办法如何作出准确的表述,这又取决于科学技术本身的发展水平和人们对各种具体表述方式的认识。

就目前的情况,学校管理原理、法则、规则、办法的表述基本有两种形式:

1. 定性的表述形式。即通过语言文字对管理原理、法则、规则、办法加以描述。如,学校管理要受教育规律制约,可以表述为教育性原理,对管理形式要体现民主精神,可以表述为民主性原理,等等,这都属于定性的表述。定性表述方式的优点是适用范围广,指导实践具有较强的灵活性,但它的不足是过于笼统,不易为人们理解和掌握。

2. 定量的表述方式。即采取数字与公式等方式表述。比如,校长听多少节课可以基本控制学校教学局面,用公式表述管理的幅度,等等,这都属于定量表述。定量表述的优点在于准确,易于掌握,但缺点是反映不出指导实践的灵活性。

目前,对管理原理、法则、规则、办法的表述基本采取第一种方式。原因:一是学校管理现象的复杂,随机性比较强,有很多不可控因素;二是我们过去对学校管理理论研究不注意基本的

数理统计和基本的实验研究。现在，一些同志正在为改变这种情况而努力，力图以定量的方式代替某些定性的表述。这种尝试是有益的。本书在这方面也做了一定的努力。

在肯定定量表述具有可取的一面的同时，还应指出，管理原理、法则、规则、办法的表述绝对量化是很困难的。在某些方面即使这样做了，也不能准确地反映管理的实际。比如，若是我们经过实验研究得出每节数学课在课上做三道习题，课下做两道习题便可基本掌握。但将其推广开来，则可能出现与实验结论相反的情况。所以对管理原理、法则、规则、办法的表述，最好是定性与定量的结合。即在做定性表述时附以一定的定量指标；或者在做定量表述时，指出它的前提与条件，具体规定它所适用的幅度。

学校管理学既然以学校管理现象及其规律作为自己的研究对象，因此应当说它是一门独立的科学。不过，学校管理学也是一门艺术，或者说是科学与艺术的统一。

学校管理学所以是一门艺术，因为它不仅以揭示规律，表述原理为最终目的，它还要在此基础上提出一系列管理工作的技巧和领导者处理各种问题的方法。

而且，由于学校管理学从它产生的那一天起，就不是一门纯理论科学，而是一门应用科学，所以它所涉及的管理技巧和方法必然占很大比重。

学校管理学的艺术性，不仅体现在较多的涉及管理技巧与方法上，还体现在技巧与方法的活用上，即如何根据具体情况灵活运用各种管理技巧与方法。

综上所述，学校管理学是一门以学校内部管理为其特定研究对象的科学。它既要揭示学校管理规律，阐述学校管理原理、法则、规则、办法，更要论述学校管理的技巧和艺术。根据其学科性质，只能称之为具有一定理论色彩的应用科学。这是我们将本书命名为《学校实用管理学》的重要理由。

学校管理学既可以系统全面地研究学校管理各方面的问题，也可以就某一方面问题展开论述。西方有一种理论，叫角色理论，就是集中研究管理者和被管理者本身的素质条件及其行为规范要求的。这种理论，把学校组织视为由不同职位的人——角色所组成。角色就是一个人在这个组织体中所占的位置。任何一个角色都有三个层面，即角色期待、角色认知和角色实现。角色期待是学校团体及其它成员对某一位置的角色的规范化要求。角色认知，是自己对自己角色意义、价值的理解。大量事实说明，角色本身对自己角色意义、价值理解愈深刻，做好这一角色工作的可能性就愈大。一个对自己工作意义、价值毫无所知的人，是绝对不可能做好所承担的工作的。角色实现，即实际完成角色应做的工作。角色实现的基础是角色认知，而角色认知的前提是角色学习。角色学习与我们平时讲的学习有所不同，它更加强调学习的整体性和实践性。角色实现的另一个因素是克服内心的冲突，包括期待与要求不一致时所产生的内心矛盾、新旧角色之间的矛盾、角色与真实人格之间的矛盾，等等。经常看到，当某人担任某一职务时，表现非常好，但当他不担任这一职务时，则象另一个人一样，这就是角色与真实人格之间存在矛盾的表现，只有比较彻底地消除了这种矛盾，才能把工作做得更好。

管理理论上还有一种流派，叫管理过程流派。这一流派试图把管理看成是一种独特的智力活动。认为管理理论研究的侧重点就是管理的实现过程。其代表人物强调，通过对管理过程的探讨、分析，可以获得指导人们管理实践活动的一般原则。过程理论的代表人物是费尧，以后又有古利克、纽曼、孔茨和奥唐奈等人。

决策理论流派，从其名称可知，是集中研究如何做出合理决策的，即从各种可能的比较方案中选出最优方案。这一理论流派是从经济领域的消费选择论发展而来，因而从事这方面研究的人大多是经济学家。他们研究的主要方向是建立决策模型和研究决

策的数学方法。决策模型广泛采用矩阵模型和网络模型，其结构是：

$$V = F(A_i, S_j)$$

其中，“V”代表价值；“A_i”为决策问题的各种备选方案，或决策者为应付“S_j”而采取的策略；“S_j”为决策者无法控制的因素，或需要解决的问题。

决策的数学方法很多，如可以通过求取每个方案的期望值的办法来挑选最优方案。计算公式为：

$$V_i = \sum_{j=1}^m V_{ij} \cdot P_j(S_j)$$

其中“V_i”为第i方案的期望值；“V_{ij}”为第i方案在自然状态“S_j”下的耗损值；“P_j”为自然状态“S_j”发生的概率；“Σ”为连加和符号。

与决策理论流派有密切联系的是信息中心流派。这一流派把管理者视为一个信息中心——发布信息、接收信息、贮存信息。在这一过程中，他们也强调决策的作用。

随着系统论作为一种研究问题的方法在各个领域的广泛应用，管理理论上又出现一个新的流派，即系统理论流派。这一流派对管理问题的研究有两个侧重点：一是侧重研究管理中的社会协作系统。这是从研究个体行为与集体行为中的人际关系理论发展而来的。它强调学校组织体是一个相互依赖的系统，既有正式的组织系统，又有非正式组织系统。只有集体中的全体成员的高度自觉和理性，才能实现组织体的统一行动，达到预定的组织目标。这一流派所研究的另一个侧重点是学校组织体的技术系统。包括预测技术、决策技术、系统分析技术，等等。不过，强调对组织体的技术系统进行研究的人，并不否定社会协作系统的作用，而是认为只有两个系统的交互作用，才有组织体自身的发展。

我们这本学校管理学对学校管理及其各个侧面要作比较系统的研究，它所研究的重点是普通中小学管理，职业技术学校和高等学校有其特殊性，不是本书讨论的重点。但本书中的基本原理和方法具有普遍适用性，其它类型的学校也可以以此作为借鉴。

二、学校管理学的产生与发展

我们知道，人类社会发展到一定阶段，即进入奴隶社会，便产生了学校。从学校产生的那一天起，便有了如何对学校进行管理的问题。

最早叙述学校管理的著作当推中国战国后期的《学记》。《学记》不仅总结了思孟学派一系列教育教学原理、原则、方法，也涉及到很多管理学问题。如它谈到了何时开学，何时视察学校，如何使学校保持严整、肃穆的气氛与浓厚的学风，等等。17世纪夸美纽斯在《大教学论》中也描述过学校管理的职能。他认为，为了使受教育者获得良好的教育，学校管理者和教师必须对学生学习年限、学习内容、组织形式和方法加以巧妙的安排，使学校各方面工作象一座巧妙雕镂的钟那样有条不紊地运行。赫尔巴特在他的《普通教育学》中把管理作为教学与教育的前提条件，进行了比较详细的阐述。象这样对学校管理进行描述的著作还很多。但是学校管理学成为一门独立的学科却是19世纪末、20世纪初的事情，这是因为学校管理学的产生需要有两个方面的条件：

一是学校管理的实际需要。当学校规模过于狭小或者只有少数学校才具有相当规模的时候，这时产生专门的学校管理学理论不仅多余，也不可能。到了18世纪和19世纪，随着教育的普及程度的提高，学校规模的不断扩大，这时如何加强学校管理，如何提高学校经营效率，便成为紧迫问题了。而且，由于管理工作的复杂化，对管理人员的专门训练也成为必然。这就需要有管理理论指导。

学校管理学产生的另一个重要条件就是学校管理学的理论基础学科——教育学和一般管理学的产生和发展。学校管理学的理论基础学科是多方面的，但是教育学和管理学却是最为直接的，因为如上所述，学校管理主要是对教育活动的管理，因此，研究教育规律的教育学和研究管理规律的管理学必然成为学校管理学的重要理论基础。

教育学虽然古已有之，但那时人们大都把它视为艺术之学。而把它视为一门独立的科学也是近代的事情。西方一般把赫尔巴特的《普通教育学》列为科学教育学之首，因为它一反以往对教育现象引证自然的描述方式而采用严格的逻辑推理，并努力使教育学心理化。这在当时是很了不起的，的确使教育学有了科学的味道。但是严格说来，赫尔巴特的教育学也并不科学。这主要是因为这门科学自身的不成熟性和赫尔巴特本人唯心主义世界观、方法论所致。到了19世纪中、后期，由于心理学和其它科学的发展，教育调查和教育统计的蓬勃开展，特别是马克思主义哲学的诞生，才为真正的科学教育学的产生奠定了基础。

学校管理学产生的另一个理论根源就是一般管理学，特别是工业企业管理学的产生和发展。在西方，真正的科学管理理论的产生，也是在19世纪末、20世纪初。在这之前，工业企业及其它行业的管理基本上也和学校管理一样都是经验式管理。只是到了19世纪末、20世纪初，由于企事业规模扩大，传统的经验管理才逐渐为“科学管理”所代替。

最早对管理加以科学研究并获得显著成就的是美国的泰罗。他通过对工人动作和时间问题的专门研究，使工人劳动方法标准化并定出劳动的时间定额，从而提高了生产效率。他还把企业的计划职能从执行职能中分离出来，使一部分人专门从事计划管理和标准化设计工作。他还认为，大型企业应实行分层管理，高级管理阶层要把一部分权力分给下一级管理阶层，只保有决策和人事权力，另外就是对例外事项的决定权和监督权。

与泰罗同时代的、对管理理论作出重大贡献的还有法国的费尧。费尧对管理理论的重要贡献是：他把管理从企事业的整体活动中分出来，并且具体规定了管理具有“计划、组织、指挥、协调、控制”的职能，同时他还提出了有名的14项管理原则。如命令统一、阶层管理以及“跳板原理”等等。对企业内部的组织形态及其结构也进行了较为深入的研究，提出不少至今仍有价值的管理主张。

我们可以把泰罗、费尧称为“科学管理”的奠基者。他们提出的一些管理主张至今仍有指导意义。在泰罗、费尧之后，随着特殊的雇佣阶层——管理者阶层的出现和实行科学管理所带来的巨大的经济效益，科学管理取得长足进步。但是，以泰罗、费尧为代表的管理理论是以对作业的技术分析为基础的，它很少或根本不考虑人的意志、情感、思想对工作效益的影响，因此从理论本身上讲是不全面的。再加上资本家唯利是图的本性，拼命对工人的压榨，因而在本世纪20—30年代西方劳资双方矛盾急剧尖锐，严重阻碍生产的发展。为了克服“科学管理”理论本身的片面性和缓冲劳资双方的尖锐对立，到本世纪30年代，在美国又出现以梅约为代表的“人际关系”管理理论。

“人际关系”理论是从著名的霍桑工厂实验得出的理论结论。20年代中期，位于芝加哥郊外的西方电气公司霍桑工厂，尽管具有较完善的娱乐设施和医疗、养老金制度，但工人们仍愤愤不平，而且生产成绩很糟。为寻找原因，该公司邀请哈佛大学教授梅约和罗特利斯伯格等人到厂进行试验研究。梅约等人以实验的结果为依据，提出工人是“社会人”，不光追求金钱收入，还有社会、心理方面的需求，因此，要提高生产效率只靠奖金不行，还必须重视人性，维持和谐的小团体关系，把工人当人看待而不是当作机器零件看待，注意对工人进行友善的监督，通过不断提高工人的满足度，使之保持很高的“情绪”等。

“人际关系”理论诞生的标志是1933年梅约写出的《工业文

明的人类问题》。

进入50年代，管理理论又发展到一个新的阶段，即所谓“现代管理”理论阶段，其中最具有代表性的人物就是1978年诺贝尔经济奖金获得者美国的西蒙。现代管理理论最突出的特点是：

1. 使泰罗的“科学管理”与在“人际关系”理论基础上形成发展起来的行为科学管理相结合，相互补充；

2. 在管理理论上出现百花齐放的局面，出现许多管理流派，各派纷纷著书立说，从各个方面对管理理论和方法进行研究，使管理理论更加丰富和全面；

3. 各种先进的科学和技术被广泛应用于管理，并在这些科学和技术基础上形成一些作业管理、数理管理、系统管理的新方法，努力追求管理的科学化。所以，有人又称此阶段为“管理科学”理论阶段。

以上是一般管理学，主要是西方管理科学发展的概况。

在教育学、管理学发展的基础上，学校管理学也逐渐发展成为一门独立的学科。

一般人均认为美国的达敦、施耐敦于1908年写出的《美国教育行政》一书是研究学校管理的开端，但是我国在1901年便已翻译出版了日本的《普通教育行政论》（山田邦彦著）和《学校管理法》（田中敬一著），据此可以推论，这两部书应于19世纪末成书，它们起码比《美国教育行政》早10年左右。此后研究学校管理的专门著作就越来越多了。

不过，这里有一个值得提出的问题是：西方学校管理学基本上是一般管理理论或工业管理理论向学校管理理论的移植。比如，泰罗的“科学管理”一出现，有人便提出要把泰罗的工作分析法用于学校管理以研究质量效果和时间的关系，强调追求合理化和标准化。“人际关系”理论一出现，便又有人提出学校管理不应是机械的，不能见物不见人和过于强调管理者的权威作用，管理应考虑师生的兴趣、愿望，要让教师和家长参与管理，把教育的