

学校管理学基础



上海教育出版社

图书馆

XIAO GUANLIXUE JICHU

学校管理学基础

华东七省市教育学院干训部
《学校管理学基础》协作编写组

上海教育出版社

学校管理学基础

华东七省市教育学院干部
《学校管理学基础》协作编写组

上海教育出版社出版

(上海永福路123号)

新华书店上海发行所发行 浙江舟山印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张5.25 字数108,000

1984年1月第1版 1985年7月第2次印刷

印数 31,001—55,000

统一书号: 7150·3657 定价: 0.68元

前 言

学校管理学，是培训教育行政干部的主要专业课之一。为了适应干训班的教学急需，一九八二年二月，在上海召开了华东七省市教育学院干训工作会议，决定协作编写这部教材。

会后，华东七省市教育学院干训班的任课教师，经过反复讨论，共同商定编写配套教材三本，即《学校管理学基础》、《中学管理手册》以及《学校管理个案》，并争取在二、三年内完成。这本《学校管理学基础》就是在这种情况下编写出来的。

参加本书编写的，有上海教育学院李家库，江苏教育学院黄云龙，杭州师范学院应坚志，江西教育学院潘源琛，山东教育学院朱勤民，山东济宁教师进修学院江承桢，安徽教育学院何静霞、董绪功，福建教育学院胡凤岐等。由李家库、黄云龙两位同志在大家分工执笔编写的基础上，反复修改，完成全书的统编。

本书在编写过程中，我们参阅并引用了兄弟院校的某些资料，又得到了中央教育科学研究所，以及上海、山东、山西、新疆等地的同志们的具体指导和热情帮助，我们在此一并致谢。

本书是为培训教育行政干部编写的教材，也可供广大中、小学领导和教育工作者参考。由于我们水平有限，编写时间比较匆促，虽经几个地方培训班的试用，吸取了广大中学校

长的意见和建议，但缺点和错误在所难免，恳请广大读者提出批评和修改意见。

华东七省市教育学院干训部
《学校管理学基础》协作编写组

一九八三年三月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 学校管理学的概念.....	(1)
第二节 学校管理学的研究对象.....	(6)
第三节 学习和研究学校管理学的意义.....	(9)
第四节 学习和研究学校管理学必须遵循的 原则.....	(11)
第二章 学校管理原则	(15)
第一节 学校管理原则概述.....	(15)
第二节 学校管理的主要原则.....	(19)
第三章 学校管理目标	(39)
第一节 学校管理目标概述.....	(39)
第二节 学校管理目标的内容和制定的依据.....	(46)
第三节 学校管理目标的结构、层次特点.....	(51)
第四节 学校管理目标的运用.....	(55)
第四章 学校管理过程	(64)
第一节 学校管理过程的特性.....	(64)
第二节 学校管理过程的基本环节.....	(68)
第三节 学校管理过程各环节的相互关系.....	(89)
第五章 学校全面质量管理	(93)
第一节 全面质量管理概述.....	(93)
第二节 全面质量管理的实施.....	(95)

第三节	全面质量管理的条件·····	(110)
第六章	学校管理制度·····	(116)
第一节	建立学校管理制度的意义·····	(116)
第二节	学校管理制度的基本要求和主要 内容·····	(118)
第三节	学校管理制度的贯彻执行·····	(122)
第四节	建立良好的校风·····	(124)
第七章	学校管理机构及领导人员·····	(131)
第一节	学校管理机构·····	(131)
第二节	学校领导人在管理活动中的地位和 作用·····	(137)
第三节	学校领导班子的合理结构·····	(141)
第四节	提高学校领导班子的工作效能·····	(146)
第五节	学校领导人的素养及其提高的途径·····	(155)

第一章 绪 论

自从教育发展到了—定阶段，出现了学校这种专门机构之后，也就同时有了学校管理的活动。世界上最早的系统研究教育的文献之一、我国古代的《学记》中就已经有了这方面的记载。就近代教育来说，十七世纪捷克教育家夸美纽斯在他的教育理论体系中，对学校管理问题，如学制、班级编制、课表等问题进行了研究，并提出了许多合理的设想。十九世纪末、二十世纪初，就已经有了学校管理的专著。第二次世界大战后，在欧美、日本、苏联等国，又有了较快的发展。在我国，学校管理作为—门独立的学科，还比较年轻。新中国成立三十多年来，虽然积累了大量的办社会主义学校的经验，但是，学校管理的理论体系，却至今尚未建立。

这本《学校管理学基础》，试图阐述一些有关学校管理学的基础知识。这一章中，主要讨论：

- 一、学校管理学的概念；
- 二、学校管理学的研究对象；
- 三、学习和研究学校管理学的意义；
- 四、学习和研究学校管理学必须遵循的原则。

第一节 学校管理学的概念

一、管理的实质。

什么是“管理”？这是学习和研究学校管理学必须首先应该解决的问题。

马克思曾经指出：

“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

“单个劳动者的力量的机械总和，与许多人手同时共同完成同一不可分割的操作（例如举重、转绞车、清除道路上的障碍物等）所发挥的社会力量有本质的差别。”②

“这里的问题不仅是通过协作提高了个人生产力，而且是创造了一种生产力，这种生产力本身必然是集体力。”③

从马克思的论述中，我们可以认识到：

第一，管理职能的产生，是社会共同劳动的需要。单个的或以家庭为单位的劳动不需要管理，一切活动只要由工匠头脑支配即可，而社会劳动是分工协作的劳动，它的活动就象乐队需要指挥那样，需要管理。所以，管理是由生产力的发展引起和决定的。

第二，所谓管理，就是管理者按照一定的原则，通过组织和协调人们的活动，以有效地达到共同目标所进行的各种职能活动。

第三，由组织起来的协作劳动所产生的组合效应，对个

① 《资本论》第一卷，第367页。

② 同书，第362页。

③ 同书，第362页。

入生产能力是起着“放大”的作用的。

由此可见,通过管理功能的发挥,能够对各个个人活动能力的总和起着放大甚或高倍放大的作用,这就是管理的实质所在。在其它条件相同的学校里,由于管理水平不同,所反映的工作效果也是大不相同的。

二、管理和领导。

在以往的很多教育学著作中,基本上是从“领导”的概念出发来论述管理的,而且在习惯上人们也是这样来理解的。近年来,随着管理科学的发展,有些地方又出现了只讲“管理”,不讲领导的情况。因此,在概述了管理的概念和实质之后,有必要联系“领导”这个概念,再作些补充。

其实,管理和领导是既有区别又有联系的两个不同的概念。正如前述,管理是管理者按照一定的原则,通过组织和协调人们的活动,以有效地达到共同目标所进行的各种职能活动;而领导(作为动词用),是“带领和引导”的意思,就是带领和引导大家沿着正确的方向,去完成共同的任务,以达到共同的目标所进行的活动。

再从对象、任务、手段三个方面作一对比,来研究两者概念范围的异同:

1. 从对象看,领导的对象,侧重于“用人”,它主要以自己的领导权力对下级施加影响;而管理的对象,虽然主要也是人,但除了人的因素外,还要对财、物、制度、程序等具体事项,进行掌管、组织和安排、处理。

2. 从任务看,领导的任务,侧重于决策,它主要是解决前进、变动和改革中的大政问题;而管理的任务,则是侧重于处理那些具有一定的章法的、相对稳定的事项。

3. 从手段看,领导主要是间接的实践活动;而管理的手段,则主要是直接的实践活动。

但是,管理与领导既有区分,又是有联系的。例如离开了领导的权力就没法控制,也就谈不上管理;同样,若是没有实际的组织和处理,也就无所谓领导。它们的关系应该是以领导加强管理,以管理提高领导,互相促进来完成既定的目标。

在本书里,我们把“管理”看成是一个上位概念,是从广义的角度来理解的,也就是说把区别性与一致性结合起来理解,只是在各章中具体分析问题时,才分别不同情况,使用“管理”或“领导”两个区别的概念。

三、学校管理的职能。

所谓管理的职能,指的是管理本身所固有的功能作用。而学校管理的功能作用又是由学校管理的性质来决定的。所以,在这里我们先对学校管理的属性作一简单的分析,然后再介绍学校管理的职能。

1. 学校管理的两重性。

马克思主义的管理理论告诉我们,管理是具有两重性的。即一方面具有与生产力、社会化的大生产相联系的,按照生产力本身的客观规律来管理生产的科学性一面,称自然属性;另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的,按照社会的需要来组织生产的一面,称社会属性。列宁在1918年对泰罗制所作的评价:“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就”^①,具体地说明了这

① 《列宁全集》第二十七卷,第237页。

一点。

学校与学校教育，虽然不是直接从事物质资料生产的部门，但是，学校是培养人的场所，是劳动力的再生产部门。一方面，培养出来的人才要能够适应生产力发展的需要；另一方面，学校和学校教育还必须适应各个社会的生产关系和社会制度的需要。为完成这两方面需要的学校管理，因此也就具有这两方面的属性。

2. 学校管理的职能。

学校管理的这两个方面的属性，决定了一方面要按照学校教育工作的客观规律去管理学校，合理地组织教育、教学过程，用最新的科学技术知识武装年轻一代，培养高质量的人才，以促进科学技术和生产力的发展；另一方面，社会主义的学校还受着反映生产关系的国家根本制度和领导体制的制约和影响。因此，要调动广大师生员工的积极性，参与管理学校，同时也要发挥同志间的相互监督作用。

学校管理的一般职能有以下四项：

(1) 计划职能。

这是学校管理职能中最基本的，也是最重要的职能。所谓计划，就是在对有关事件的未来进行预测的基础上，确定目标（这个“未来”距今的时间可以有长、有短，如一个学期或三、五年后），然后根据目标，制定实现的方案，其内容包括如何组织人力、财力、物力，并按照一定的程序去逐步地达成目标等。

(2) 组织职能。

这是计划能否得以实现的重要保证。所谓组织，就是指各项工作中人、财、物力的有效协调，以及各项工作进行中的统一和谐。首先对人来说，是要人尽其才、各司其职、各负其

责、各有其权，而且要随时注意人与人之间的关系调整；其次，对财、物来说，是物尽其用，要合理地组织财、物为教学服务；第三，对事来说，是要以教学为中心，井井有条，作好科学的全面调度与安排。

(3) 控制职能。

控制是为了使各项工作都能按计划进行，而在事前提出规范、原则、制度；在工作过程中加以指导；在工作告一段落后，检查其是否按计划进行，然后加以纠正。

(4) 创新职能。

现代管理强调的不是“守业”，而是要“创新业”。所谓创新，就是要求在管理过程中，要有改革的精神。因为管理对象本身就是向着未来在发展、运动的，所以，管理就一定要面向未来，要不断研究新情况、提出新问题、制定新目标。这样，管理活动才能成为有生气、有活力的活动。

以上四项管理职能，是一个有机统一的整体，它们是围绕着学校目标，并通过科学的协调来充分发挥它们的作用的。

第二节 学校管理学的研究对象

一、学校管理学的研究对象。

任何一门科学都有它特定的研究对象。毛泽东同志说：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①

学校管理学是研究怎样管理学校的一门科学，是研究学

^① 《毛泽东选集》第一卷，第284页。

校范围内的管理问题的。它的研究对象，就是办学校的指导思想以及学校中的管理工作的规律。具体地说，是研究学校管理的体制、组织机构、人员的组成和职责及其活动方式，研究学校管理的目标，研究学校管理的过程、原则和方法，以及管理的制度等等。

本书主要是探讨普通学校的管理工作规律，其中又以普通中学为主，着重阐述管理的基础理论知识，主要章节如下：

- 学校管理原则；
- 学校管理目标；
- 学校管理过程；
- 学校全面质量管理；
- 学校管理制度；
- 学校管理机构及领导人员。

至于学校管理人员的职责、任务，以及教学、思想政治教育、后勤等各项工作的具体管理，将在《中学管理手册》一书中专门阐述，这里就不细述了。

二、学校管理学与相邻学科的关系。

现代教育科学的发展，促使它的分支越来越多，基本上可分为四大类，即，理论的、历史的、应用的和技术的。学校管理学是属于应用的一类，它是教育科学和管理科学之间的边缘性的分支学科。如下图所示：



因此,教育科学和管理科学的一般理论,就构成了学校管理学的理论基础,而且也因此和不少学科有了密切的关系,特别是和以下几门学科关系更为密切:

1. 学校管理学与教育学的关系。

学校管理学是教育科学的一个分支,教育科学的一般理论是其基础之一。因此,学校管理学同样必须遵循教育学所揭示的教育、教学工作的规律;但是,学校管理学又必须立足于“管理”,它主要是研究管理教育、教学等工作的规律,而不是教育、教学等工作规律的本身。

2. 学校管理学与管理学的关系。

学校管理学又是管理科学的一个分支,管理学的理论与管理工作的一般规律,也是学校管理学的理论基础之一。它是运用管理学的理论,从学校教育工作的特点出发,来研究学校管理的一门管理学。

3. 学校管理学与心理学的关系。

心理学是研究人的心理现象及其规律的科学。由心理学所研究得到的行为法则,目前已经被广泛地应用到许多领域。本世纪三十年代之后,由于社会心理学家研究“小团体的性能”以及“个体在团体中的行为”,对于了解和解决人们在社会组织环境中所面临的种种问题,又有了更进一步的贡献。在产业界发展得比较成熟的“人事心理学”、“工程心理学”、“社会组织心理学”也逐步地被应用到其它行业的管理上,于是形成了“管理心理学”的雏型。目前研究学校管理过程中的心理问题的“学校管理心理学”的工作,也正在进行之中。

在学校管理工作中,依靠全校师生员工,调动和发挥他们

的积极性，是一个重要的环节。从心理学角度讲，所谓积极性，指的是人的心理全部处于能动的状态，它包括：认识的活跃程度、情感的表现形态和意志的努力水平。因此，学校管理学就应该遵循心理学所揭示的有关人的心理活动的规律，研究如何调动学校全体师生员工的积极性。

4 学校管理学与教育行政学的关系。

学校管理学和教育行政学都是介于教育科学与管理科学之间的边缘性的学科，又都是现代教育科学的分支，它们所要研究的又都是教育现象和如何提高学校教育质量的规律。但是，学校管理学所要研究的是学校内部的管理，虽然也涉及校外教育机关、学生的家庭和社会教育等，但都是立足于学校来研究的。而教育行政学所要研究的，是各级教育行政部门对学校的管理，它包括：各级教育行政机关的职权范围，各级教育行政机关的领导关系和工作方法，学制和普及教育问题，教育的结构问题，教育行政人员和教师的作用，以及对他们的考核和培养问题，教育经费的管理使用问题，教育视导问题，等等。

总之，它们是相互区别但又互相关联的两门学科，把它们统一起来，可称为“教育管理科学”。

第三节 学习和研究学校管理学的意义

学校管理学从教育学中独立出来，正象教育学从哲学中分化出来一样，是教育科学发展的历史必然。由于社会主义现代化建设的客观要求和广大教育工作者的迫切需要，当前学习和研究学校管理学，具有极大的现实意义。

一、社会主义现代化建设的客观要求。

党的十二大在谈到今后经济发展的战略重点时，提到要解决好农业问题，能源、交通问题和教育、科学问题，同时，还指出：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平”。这反映了现代化建设对人才的迫切要求，也反映了管理学学习和研究的重要性。

我国的教育和科学水平还比较落后，学校管理水平也比较低。为了适应社会主义建设对人才的需要，广大学校提出了“向管理要人才”、“向管理要质量”的口号，要求用管理的科学化来开发人才资源。实践证明，师资、设备、生源是办好学校的重要条件，而学校管理水平的高低却更有密切的关系。不少学校在相同的条件下，由于管理水平的差别，由此带来的教育质量和效果是截然不同的。即使有了较好的师资、设备和择优录取的学生，如果不提高管理水平，实行科学管理、民主管理，也还是不能发挥这些条件的作用的。

“四化”建设要求学校培养合格的建设者。加强学校管理，提高管理水平，已成为我国教育战线的当务之急。因此，学习和研究学校管理学是“四化”建设向我们提出的客观要求。

二、广大教育工作者的迫切需要。

要管理好学校，没有科学的理论和方法是不行的。列宁曾经说过：“任何管理工作都需要有特殊的本领，有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合作一个管理人员。凡是熟悉生活、阅历丰富的人都知道：要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具