



学校管理 理论与实务



姚晓峰 著

XUEXIAOGUANLI LILUN YU SHIWU



甘肃人民出版社



作者简介

姚晓峰（1963—），男，汉族，甘肃庆阳人，1982年师范毕业开始在正宁一中任教，1989年获西北师范大学文学学士；1996年获上海理工大学教育学学士；2005年获湖南师范大学教育学硕士；2010年9月—2011年6月在北京大学教育学院访学；2011年考入北京大学教育学院攻读博士学位。1996年至今分别在陇东学院外语学院和教育学院任教，现为教育学院副教授。长期从事英语和教育管理学的教学与研究工作。主持并参与十多项科研项目，发表论文50多篇。



图书在版编目 (C I P) 数据

学校管理理论与实务 / 姚晓峰著. -- 兰州 : 甘肃人民出版社, 2011.9

ISBN 978-7-226-04163-5

I. ①学… II. ①姚… III. ①学校管理—研究 IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 183001 号

责任编辑: 张 菁

封面设计: 孟 瑞

学校管理理论与实务

姚晓峰 著

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市读者大道 568 号)

兰州万易印务有限责任公司印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 1/32 印张 14.25 插页 2 字数 383 千

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1~1100

ISBN 978-7-226-04163-5 定价: 35.00 元

目 录

CONTENTS

> 第一章 管理与管理学 001

第一节 管理的基本问题 001

第二节 管理理论 021

> 第二章 教育管理 047

第一节 教育管理的基本问题 047

第二节 教育管理学的概念与学科性质 054

第三节 教育管理学的产生与发展 060

> 第三章 学校管理 076

第一节 学校管理的概念、理念和基本要素 076

第二节 学校管理的特点与原则 080

第三节 学校管理的程序与方法 083

第四节 学校目标管理 087

第五节 学校管理体制 094

> 第四章 学校组织与领导 103

第一节 组织的概念、分类,传统组织的特征与组织理论 103

第二节 领导理论 111

第三节 学校组织 111

第四节 学校的用人之道 117

> 第五章 学校的领导者——校长 163

- 第一节 校长职业的历史沿革 163
- 第二节 校长的概念、职责、作用 171
- 第三节 校长的威信与影响力 176
- 第四节 校长如何学会忙里偷闲 184
- 第五节 校长职业化 191

> 第六章 教师管理 213

- 第一节 关于教师 213
- 第二节 教师管理的概念与目的 226
- 第三节 教师管理的基本理论 228
- 第四节 教师管理中的误区与纠正 236
- 第五节 教师管理发展趋势 239

> 第七章 学生管理 253

- 第一节 学生管理的目的与基本要求 253
- 第二节 学生管理中师生关系的不同理论观点 256
- 第三节 学生管理中管与“放”、管与“不管” 258
- 第四节 学生管理中的惩罚 260

> 第八章 班级管理 275

- 第一节 班级组织 275
- 第二节 班级日常管理 283
- 第三节 班级活动管理 302
- 第四节 班级领导者——班主任 306

> 第九章 课堂管理 349

第一节 课堂管理的概念、影响因素及其方法 349

第二节 课堂管理理论流派 324

第三节 课堂管理中存在的问题与矫正 333

第四节 课堂问题行为的管理策略 340

> 第十章 教学管理 350

第一节 教学管理的含义、主体、任务与原则 350

第二节 教学管理系统 355

第三节 教学质量管理与考试 364

第四节 教学评价 367

> 第十一章 学校专项管理 401

第一节 德育工作管理 401

第二节 美育工作管理 415

第三节 体育卫生管理 419

第四节 后勤总务管理 425

> 参考书目 444

> 后记 447

第一章 管理与管理学

第一节 管理的基本问题

我们讲管理,学管理,首先必须搞清管理的概念与含义。管理在汉语中由“管”与“理”组成。“管”字在汉语里既可作名词也可作动词。作名词表示形状,例如:“钢管”“管状”等;作动词意思是“管束”“管辖”“负责”“约束”“照管”之意等。“管”字是上下结构,下面一个“官”字,上面一个“竹”字,表示一个居官之人,高举一根竹竿,说明他拥有权力,“管”字有规范、约束之意。大概“管”都是由“官”们执掌的。“理”亦可作名词与动词,作名词之意是道理、事理;作动词之意是治理,有“整治”“处理”“协调”“办理”之意。“理”字是左右结构,左面是一个“王”字,也与“官”有联系。汉语,“管理”一词的本义是指负责处理某事,使之顺利完成。

在英语里,“管理”的词根是“minister”(伺候),“管理”是“manage”意思是成功地处理或谋划,“management”是其名词形式。在英语里,管理一词的含义侧重点在于想方设法做成某事,而汉语“管理”一词,词面之意则侧重权力与约束,这大概就是中西文化差异的一个反映。“管理”的另一个英语词汇为“administration”,它来源于拉丁语,意为“管理、活动”。在日常生活和工作中,“管理”一词被普遍使用,例如主妇管理家务,教师管理学生和班级,国家领导人管理国事,等等。广义的管理涉及包罗万象的活动。

一、管理的概念

管理是人类各种活动中最重要的活动之一,是社会的普遍现象。自

从人们开始组成群体来实现个体无法完成的目标以来,管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。例如,我们的祖先建造房屋、狩猎捕鱼都需要组织与管理。人类历史上的伟大成就如中国的万里长城、埃及的金字塔、古希腊的雅典城等,既是人类智慧的结晶,同时也是管理的硕果;在现代,美国的“阿波罗登月计划”、太空站,中国的神州宇宙飞船、“嫦娥计划”等都是与管理密不可分的。在人类社会,人们从事协作劳动时,必然存在协调人们之间各种关系和把有限的资源(物质、资金、时间等)进行合理分配的管理活动。只有通过管理活动,才能实现人们的目标。社会中的每一个成员都在进行着管理活动,包括人们对自身的管理,对经济的管理、对教育的管理、对社会的管理。管理是通过管理职能来实现其管理的目的。

那么,什么是管理?管理的涵义是什么?许多学者依据自己的研究对管理进行定义,其中具有代表性的有:

(1)管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能要素组成的活动过程。

(2)管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。

(3)管理是在某一组织中,为达到目标而从事的对人与物质资源的协调活动。

(4)管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同的目标的一种活动。

(5)管理就是决策。

(6)管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

(7)管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

我们再来看一些著名的管理学家对管理的认识:

(8)泰罗:确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方

法去干活。

(9)法约尔:管理是所有的人类组织的一种活动,这种活动由计划、组织、指挥、协调和控制等五项要素组成。

(10)韦里克和孔茨:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

(11)小詹姆斯·唐纳利:管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

(12)彼得·德鲁克:管理是一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

(13)戴尔:管理还应当加入“创新”的功能,创新是当代管理和企业竞争的需要,是在第四次技术革命浪潮中求得生存与发展的需要。

这些都是从不同的角度对管理进行的描述。管理是人们为了实现一定的目标,对以人为主要要素协调的活动。

目前的管理定义各有特点,不足之处是都着重从管理的现象来描述管理本身,未揭示出管理的本质。比如,法约尔在管理的定义中指出管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,这样管理就成了一项项具体的活动而它本质内涵是什么并没有交代。作为学术概念,管理一定要反映管理的本质,这就是高效率的实现组织目标。从词义上,管理通常可以解释为是负责某项工作。从管理的协调作用来说,管理是科学合理协调与配置人力、物力、财力使之效率最大以达到组织目标的过程;从管理作为职能的角度来说,管理是计划、组织、执行、控制、检查和改进的过程。

管理的概念与涵义是非常丰富复杂的,这就需要我们不断地探讨和研究。迄今为止,管理还没有确切的定义,只能是见仁见智。过于简单地认识管理,就会在管理过程中简单行事,因为事物的复杂和路径的不明确,也就失去了管理的指导意义;但是,把管理作为一种包罗万象、面面俱到的知识或教条,就会脱离管理的现实环境,使管理行为趋向复杂,而不能真正地解决问题。正如安德泽杰·胡克金斯基在《管理宗师——世界

一流的管理思想》一书中所指出的那样,许多的管理学者的理论“最显著的特征是严重的实用主义,这不仅反映在他们只关心自己的理论是否被应用了,而且正如许多严厉的批评家所指出的那样,还反映在他们有意拒绝回答像组织的性质这样基础性的问题”。

二、管理的职能及其二重性

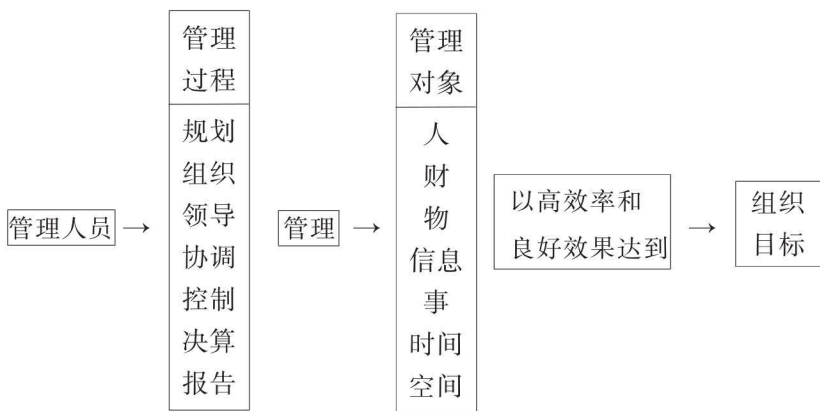
作为社会现象的管理,它具有两个重要的职能:一个是组织和开发生产力的职能,一个是协调与控制生产关系的职能。在研究管理问题时,将其细化为计划、组织、人员、领导和控制五种职能并依据这些职能将知识组织起来是非常有用的。管理具有二重性:一方面它具有与生产力相联系的自然属性,表现为合理组织生产力的内容;另一方面具有与生产关系相联系的社会属性,表现为协调和控制生产关系的内容。管理具有二重性是因为管理的对象——社会生产过程具有二重性:既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。马克思在《资本论》中指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不失表现为独立劳动者鼓励劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①管理的这两种职能,即指挥劳动与监督劳动,分别反映了管理的自然属性与社会属性。管理的二重性具有重要的理论与现实意义。区分管理的二重性可以明确不同社会制度国家在管理的自然属性方面没有本质的区别,我们可以学习与借鉴西

^①马克思·恩格斯:《马克思恩格斯全集》(第25卷),人民出版社,1974年,431~432页。

方国家在管理的自然属性方面,即合理组织社会化大生产的先进经验。在社会属性方面二者是有根本区别的,我们的管理应该完善生产关系,以适应生产力发展的要求,创建有中国特色的管理体系。

三、管理活动的特性

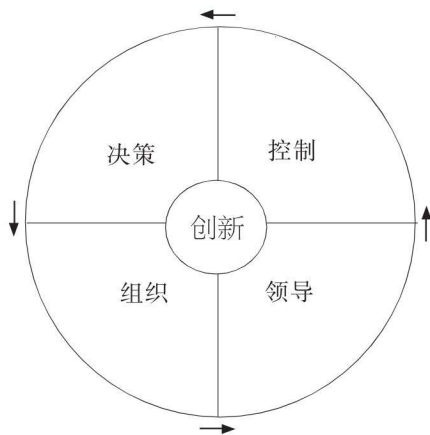
管理是观念形态的文化,管理行为是受某种价值观所支配的。管理是一种社会实践活动。第一,这种活动虽然有赖于人的主观能动性和创造性的发挥,但是在大多数情况下,它更多地受到一定社会条件的制约。第二,管理活动所指向的对象往往不是单一的,而是多方位的。第三,管理活动就整体而言是一种过程,不是一种短暂的、即时性的动作。第四,管理活动的技术手段和方式,体现出鲜明的时代特征。^①



许多新的管理理论和管理实践已经证明:决策、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。各项管理职能的相互关系如下图所示,每一项管理工作一般都是从决策开始,经过组织、领导,到控制结束。各项职能之间同时互相交叉渗透,控制的结果可能又导致新的决策,开始新一轮新的管理循环。如此循环不息,把工作不断推向前

^①吴志宏、冯大鸣、周嘉方:《新编教育管理》,华东师范大学出版社,2000年,7~8页。

进。创新在管理循环之中处于轴心地位,成为推动管理循环的原动力。



管理职能循环图

四、管理的基本内容

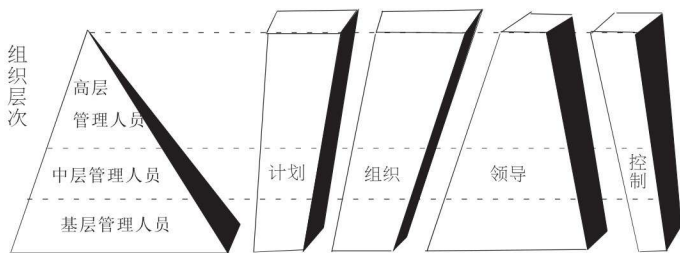
管理的基本内容:(1)管理是为了实现某种目的;(2)管理的中心工作是管理他人的工作;(3)管理要通过人,即要通过协调他人的活动来实现,因此有人认为管理就是通过别人把事情办好;(4)管理需要运用各种技巧,具备一定能力,故管理是一门艺术;(5)管理存在于某一个组织中。管理根据其对象的不同分为经济管理、行政管理、教育管理等等。管理成为人类得以存在和发展的重要条件。美国学者海因茨·韦里克与哈罗德·孔茨在其《管理学——全球化视角》一书中对管理作了如下阐述:管理是设计并保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。^①这一基本定义需要扩展为:

- 管理者要完成计划、组织、人员、领导、控制五个管理职能;
- 管理适用于任何一种组织;

^①海因茨·韦里克,哈罗德·孔茨《管理学——全球化视角》(第十一版),经济科学出版社,2004年,4页。

- 管理适用于组织各级层的管理人员；
- 所有管理人员都有一个共同的目标：创造盈余；
- 管理关系到生产率，意指效益和效率。

作为管理人员都要为群体的卓有成效的努力工作而创造良好的环境。凡是管理人员都要完成管理职能，然而花在每项管理职能上的时间却可能不同。从下图可以看出，高层管理人员用在计划和组织工作上的时间要远远超过基层管理人员，而另一方面，领导工作占据了基层管理人员很多时间。各级管理人员用于完成控制职能的时间略有不同。



各级管理人员履行管理职能所需时间^①

从 20 世纪初，西方管理理论一直围绕着人、事、组织结构三个重心发展，大致可以分为四个阶段：(1)20 世纪初为重视工作阶段，用科学管理把人管起来。(2)20 世纪 30 年代，随着心理学的发展，管理理论的重心慢慢转移到人的身上，所谓“霍桑效应”清楚地显示，客观环境对员工的影响不如一起工作的同事对员工的影响大。(3)20 世纪 60 年代，管理理论的重心是组织结构，提出权变理论和组织文化理论等，把人和工作结合起来。(4)20 世纪 80 年代之后为再次强调结果的阶段。可以发现，

^①海因茨·韦里克，哈罗德·孔茨：《管理学——全球化视角》（第十一版），经济科学出版社，2004 年，5 页。

每一个时期管理理论的发展与当时的经济、文化思想的发展紧密联系。值得一提的是,20世纪六七十年代,日本管理理论中的所谓“Z”理论强调员工对组织的忠诚与上下级关系的和谐(这相对于西方的“X”理论和“Y”理论有很大的文化差异),以及二战后发展起来的质量圈概念,影响也很广泛。

五、管理要素

管理要素指管理活动的基本组成部分。管理一般由人、财、物等组成。对管理要素的具体内容,认识还不统一。有“7M”说,即人员(Men)、资金(Money)、方法(Method)、机器设备(Machine)、物料(Material)、市场(Market)和士气(Morale);“7S”说,即战略(Strategic)、结构(structure)、体制(System)、作风(Style)、人员(Staff)、技巧(Skills)、共有价值观(Shared Values);八要素说,即人员、资金、方法、物料、机器设备、士气、市场和管理;七要素说,人、财、物、信息、事、时间、空间;五要素说,人员、物料、机器设备、资金和方法;四要素说,人员、物料、机器设备和资金。认清管理要素对明确管理职能与方法,提高管理效率都有重要作用。

六、管理幅度

管理幅度是指一个上级领导者直接管理下级人员的人数。科学家在研究关于合乎需要的管辖人数及其所形成的组织结构。一般来说,管辖人数的界限影响着组织层次的多少:管辖人数越少,管理层次就会越多。在管理规模已定的条件下,管理层次与管理跨度成反比。主管直接控制的下属越多,管理的层次越少;反之,管理的跨度减少,则管理层次增加。在管理跨度与管理层次的关系中,管理跨度起着主导作用,它决定着管理层次。管理层次与管理跨度的反比关系决定了两种基本的管理组织结构形态:扁平结构状态和锥型结构状态。扁平结构指组织规模已定、管理跨度较大、管理层次较少的一种组织结构形态。锥型结构是指管理跨度较小,而管理层次较多的高、尖、细的金字塔形态。

任何一个管理者,都因其精力、知识、能力、经验和时间等的限制,能

够有效管理的下级是有限的,他的管理幅度是有限的。因此必须通过组织的分层来实施有效的管理。

影响管理跨度的因素主要:(1)上下级双方的素质状况。提高主管和下属的素质,是增大跨度、减少层次、提高工作效率的基础。(2)明确授权。适当的授权可以使下属职责明确、责权一致。(3)计划的明确性。(4)信息沟通的效率和效果。(5)面对问题的种类。在组织的不同层次所遇到的问题是无尽相同的。通常情况下,在组织的高层,所遇到的问题比较复杂、困难,大多是涉及组织的发展方向、战略性的问题,解决这类问题的人数不宜过多;而组织的中下层所遇到的问题是重复、例行的问题,通常已有既定的程序、标准和解决的方法,直接管辖的人数可多一些。

《圣经》里描写摩西带领以色列人走出埃及的故事,摩西遇到的困难以及他运用部门划分的办法解决这些困难的情况,就涉及管理幅度的问题。摩西的岳父注意到摩西花了太多的时间去监督太多的人,于是建议:“你做的事情效果不好。你和跟随你的老百姓都会累垮的,因为这些工作对你来说负担太重。你不可能单独一人来完成这些工作。现在请听我的表达,我要向你建议。……你应该从老百姓中挑出有能力的人来……然后千人一长、百人一长、五十人一长和十人一长分别安排在百姓中间,让他们协助你审理百姓的事情,那就是,所有的大事都提交给你,所有的小事他们都审理了;这样你自己可以轻松一些,而他们分担了你的负担。如果你这样做的话,……你就能够坚持到底,而百姓也会平安地到达目的地。”摩西接受了他岳父的建议,设置了组织结构,从全体以色列人中挑出有能力的人来,使他们居于百姓之首,千人一长、百人一长、五十人一长和十人一长,这样就缩小了管理幅度,达到了管理的目的。

一个领导者究竟能有效地指导多少部门?一方面,为了保证领导者有较多的精力,确有成效地领导下级,管理的幅度当然越少越好,但是,随着幅度的减少,管理的层次就会增加,这又不利于管理效率的提高。这

就形成了两难的选择。这方面的研究主要有^①：

(1) 汉密尔顿(Ian Hamilton)的研究。英国将军汉密尔顿根据军事组织的历史得出结论,认为管理的幅度应在 3~6 人之间。他写道,三人将使一名军官相当的忙碌,而六人也许要一天工作 10 小时。汉密尔顿认为:“我们越是接近整个组织的最高司令,就越应当按三人一组进行工作;我们越是接近整个组织的基层(战列步兵),就越是应当按六人一组进行工作。”^②

(2) 格兰丘纳斯(A.Graicunas)的研究。法国管理顾问格兰丘纳斯是第一个用数学方法研究管理幅度的人。他经过研究认为,当组织内增加一个人时,组织内人际关系数就会急剧地增加。比如在一个领导者指导两个下属时,他就面对 6 种关系要处理:与下属有两个直接的指导关系;同两个下属之间有两个群体关系;还有下属间两个交叉关系。这种关系用数学公式表示就是:

$$R(\text{人际关系数}) = [2^n - 1 + (n - 1)]$$

$$\text{或} = n[2^{n/2} + (n - 1)]$$

式中 n 为下属人员数, R 为组织内存在的人际关系数。

根据上述事实,格兰丘纳斯得出结论,每增加一个下属,就会成为压断领导者脊背的稻草。

(3) 厄威克原则。著名管理学家厄威克,一方面赞同格兰丘纳斯关于人际关系的数学分析,另一方面,他提出所观察到的心理现象:一个人的注意力幅度问题。他觉得,格兰丘纳斯所分析的全部关系不会同时发生,因而也就不必觉得那么可怕。他认为,人的活动幅度受多种因素的制约,其中最重要的是要与人的注意力幅度相适应。

(4) 洛克希的研究。20 世纪 70 年代,英国洛克希导弹与航天公司通过

^① 薛天祥主编:《高等教育管理学》,华东师范大学出版社,1997 年,201~203 页。

^② 亨利·艾伯斯著:《现代管理原理》,商务印书馆,1986 年,65 页

研究指出,影响管理幅度大小的因素有6个,即职能相似性、地区相似性、智能复杂性、指导与控制的工作量、协调工作量、计划工作量等。他根据150个实例的调查分析,得出影响管理人数诸因素的加权值,见下表。

影响管辖人数的诸因素	工作量的级差及权数				
职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4	基本差别 5
地区相似性	完全在一起 1	在同一办公楼 2	在同一单位不同办公楼 3	同一地区不同地点 4	不在同一地点 5
职能复杂性	简单重复性工作 2	日常公事 4	稍微复杂 6	复杂、多变 8	非常复杂、多变 10
指导与控制工作量	管理与训练的工作量少 3	管理工作量有限 6	适当的定期管理 9	经常连续不断的管理 12	始终密切的管理 15
协调工作量	与其他人的关系很少 2	在规模方面与其他人有一定的联系	适当的便于控制的相互关系	适当密切的相互关系 8	相互间接触面广,且情况多变 10
计划工作量	规模与复杂性都小 2	规模与复杂性有限 4	适当的规模与复杂性 6	要求相应的努力,有关政策指导 8	要求非常努力,范围与政策未定 10

七、文化的差异对管理的影响

西方文化下的管理	中国传统文化下的管理
管理的目的:一切为了经济利益	管理的目的:政治利益放在首位
采用自由竞争的方式,追求卓越	采用民主协商的方式,追求和谐
强调个人主义使内源性动力	强调集体主义精神的威力
提倡采用科学的、实证的管理方法	采用伦理的、说服的和示范的管理方法
重视理性在管理上的作用	重视情感因素在管理上的作用
管理过程追求标准化、规范化	管理过程重策略的发挥