

XUEXIAO

GLX

XUEXIAO

学校管理学新编

GUANLIXUEXINBIAN



萧宗六 余白 主编

华中师范大学出版社

G47/43

学校管理学新编

QUEXIAO
GUANLIXUEXINBIAN

萧宗六 余白 主编
华中师范大学出版社

140292

25

(鄂)新登字 11 号

图书在版编目(CIP)数据

学校管理学新编/萧宗六 余白 主编.
—武汉:华中师范大学出版社,2001.8

ISBN 7-5622-2449-8/G·1251

I. 学…

II. 萧…

III. 高等学校 - 学校管理 - 研究

IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 058088 号

学校管理学新编

© 萧宗六 余白 主编

华中师范大学出版社出版发行

(武昌桂子山 邮编:430079)

新华书店湖北发行所经销

通山县印刷厂印刷

责任编辑:张红梅

封面设计:甘 英

责任校对:张 钟

督 印:方汉江

开本:850mm × 1168mm 1/32

印张:13 字数:350千字

版次:2001年8月第1版

2001年8月第1次印刷

印数:1-3000

定价:20.00元

本书如有印装质量问题,可向承印厂调换。

《学校管理学新编》新在何处

——代序

《学校管理学新编》在新世纪的第一年的金秋季节同读者见面了。《新编》新在何处？有必要作些说明。在说明之前，对国内这类著作的出版，作一简要回顾。

据不完全统计，改革开放 20 多年来，研究中小学管理的《学校管理学》，已出版 40 余种。第一本公开出版的学校管理专著《学校管理》，是北京教育行政学院学校管理研究室编写的（教育科学出版社出版，1981 年 1 月版）。此后，学校管理专著如雨后春笋。在诸多专著中，有三本书被列入国家教委高等学校教育类专业教材编选计划（1985 年—1990 年），作为高等学校文科教材。这三本书（以出版时间先后为序）是：一、萧宗六著的《学校管理学》，人民教育出版社出版，1988 年 6 月第 1 版，1994 年 5 月再版，1992 年被评为全国高等学校优秀教材。二、张济正主编，张济正、吴秀娟、陈子良合著的《学校管理学导论》，华东师范大学出版社出版，1990 年 2 月版。三、陈孝彬主编，陈孝彬、刘淑兰、高洪源合著的《教育管理》，北京师范大学出版社出版，1990 年 6 月版。这几本书在全国颇有影响。

有些读者指出，在几十种版本的专著中，内容雷同者不少，有的甚至有抄袭之嫌。读者尖锐地提出，这类著作是否有继续出版的必要？1986 年教师节，我在为我那本《学校管理学》写的《自序》

中就曾写道：“国内已有 20 多种专著，如果再出书没有一点新意，岂非多余？经过一段时间的思考，我决定采用总结法和比较法来试写。”“所谓总结法，即从我国的实际出发，把建国以来管理普通学校正反两方面的经验加以总结，把我国当前研究学校管理的新成果有选择地吸收进来，把我国当代优秀的中小学校长的办法经验加以概括。所谓比较法，即对某些有争议的问题，把中外各种说法加以比较，然后提出自己的看法，让读者去分辨、思考。”当时，我认为在写法上有创新，在内容上也不会同别的专著雷同，而且能体现中国特色。

因此，我认为，该不该继续出版《学校管理学》方面的著作，要看是否有新意，即是否有新思路、新观点、新见解、新内容。如果有，继续出版又有何妨？如果毫无新意，只是重复别人的东西，采取行政手段强制发行，当然会遭到读者的批评，而且迟早会被淘汰。

这本《学校管理新编》是否有新意呢？本书作者们在动笔之前，严肃认真地考虑了这一问题。完稿之后，大家认为，本书在以下几方面体现了“新”：

一、首次用专章论述“素质教育管理”

据权威人士分析，素质教育经过了两个阶段：从 1985 年到 1994 年为酝酿准备阶段，从 1994 年到 1998 年为起步阶段。这两个阶段共有 14 年。在这 14 年中，特别是在酝酿准备阶段，教育报刊大张旗鼓地宣传素质教育，声势之大，前所未有的。但对素质的内涵、特点和目的有许多误导。有人统计，其定义有四五十种之多。因而，人们对它的理解也是各种各样的。在教育界，特别是在中小学引起了思想混乱，使实际工作者无所适从。1999 年 6 月，中共中央、国务院召开第三次全国教育工作会议（以下简称全教会），颁发了《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》（以下简称《决定》）。第三次全教会以前宣传的素质教育，与《决定》中

所说的素质教育有很大区别。用《决定》精神如实地指出有哪些区别，有利于全面推进素质教育。因此，我们专门写了一章《素质教育概述》。素质教育管理包括德育管理、智育管理、体育卫生管理、美育管理和劳动技术教育管理等等，明确地指出了素质教育管理的范围。

二、改“教学管理”为“智育管理”

已出版的学校管理专著，几乎都不提智育管理，而提教学管理。这种提法大概来自教育学。我国已出版的教育学专著，大多数只提教学，不提智育。这种提法，很明显地来自苏联。凯洛夫总主编的《教育学》（1956年版），就未把智育列为专章，而是写教学过程、教学原则、教学方法、教学组织形式。20年以后，也就是1976年，由莫斯科出版社出版的巴拉诺夫、沃利科娃、斯拉斯捷宁等编写的《教育学》，还是那个体系，只写教学过程、教学原则、教学组织、教学方法，也未把智育列为专章。我国的情况是怎样的呢？20世纪50年代初，德、智、体全面发展，成了我国的通用语言。从1983年起，情况有所变化，通用语言换成了德、智、体、美、劳全面发展。为什么教育学、学校管理学不提智育而提教学呢？是不是教学包括智育在内、或者教学要比智育更准确些呢？没有人作过这样的说明。智育和教学的涵义到底有什么不同？我们不妨看看辞书的解释。1980年上海辞书出版社出版的《辞海》对智育和教学是这样解释的。智育：向学生传授知识、技能，发展认识能力的教育（第2页）。教学：指教师传授和学生学习的共同活动（第5页）。1990年6月上海教育出版社出版的《教育大辞典》第一卷《教育学》，对智育和教学是这样解释的。智育：亦称智力教育。它是使受教育者掌握系统科学文化知识 with 技能，发展智力的教育（第143页）。教学：以课程内容为中介的师生双方教和学的共同活动（第4页）。《辞海》和《教育大辞典》的解释大同小异，都谈到智育和教学的共同任务是向学生传授知识、技能、发展学生智力或

认识能力，所不同的是认为教学有师生共同活动，而智育没有。智育真的没有师生共同活动吗？那么，德育、体育、美育、劳动技术教育有没有师生共同活动呢？如果说，德、体、美、劳诸育有师生共同活动，惟有智育没有，故用教学取代智育，那是一种奇怪的逻辑，不能自圆其说。我国宪法第四十六条规定：“国家培养青年、少年、儿童在品德、智力、体质等方面全面发展。”《教育法》第五条规定：“培养德、智、体等方面全面发展的社会主义事业的建设和接班人。”前面说过，20年来，德、智、体、美、劳全面发展已成为我国的通用语言。我们有什么理由避而不谈智育，却偏要用教学取代智育呢？故本书没有沿用旧说，改“教学管理”为“智育管理”。而且在顺序上，按照国家权威文件的规定，按德育、智育、体育、美育、劳动技术教育依次论述，这也可算一点新意。

当然，智育管理的重点是教学管理，因为教学是学校的中心工作。

三、强调校长自我管理

中小学实行校长负责制以后，校长处于学校管理系统的核心地位，有决策权。学校内部每个人、每件事都有人管，校长谁来管？校内没有哪个机构是管校长的，也没有哪个人是管校长的。这个问题怎么解决？我们认为，要强调校长自我管理，再加上有关部门的监督，这样，校长的思想和行为才能符合高素质的要求。

萧著《学校管理学》1994年版（增订本）有校长自我管理一章，但只写了校长自我管理的内容，没有谈自我管理的方法。本书增写了校长自我管理的方法，作为补充。

四、探讨民办学校怎么管理

改革开放以来，我国民办学校有了飞速发展，已成为社会主义教育事业的组成部分。但民办学校怎么管理，是一个新的课题。诸如校董会怎么组成、职责是什么、怎么运行？民办学校的办学目标

是什么？民办学校的招生怎么定位？民办学校的课程应有什么特色？民办学校的德育应该抓些什么？民办学校的教师队伍怎么建设？民办学校的财务管理怎么进行？这些问题，在一般学校管理专著中很少涉及。没有这方面的实践经验去谈论这些问题，只能是隔靴搔痒，难以令人信服。撰写这一编的作者既是一位大学教授，教育学博士，又是上海一所著名的民办学校校长。他曾在国外留学和执教过，既有理论水平，又有丰富的实践经验，所写内容，颇有新意。

五、介绍国外中小学管理概况

国内中小学管理的研究，20年来十分活跃。国外的情况如何呢？已出版的学校管理专著中，很少列专章论述。他山之石，可以攻玉。我们不应关起门来研究，应借鉴国外的先进做法，特别是在中小学管理体制、管理内容等方面，值得我们研究、比较、择其善者而从之。本书重点介绍了英国、法国、德国、美国和俄罗斯（包括苏联）等发达国家的中小学管理概况，着重介绍这些国家的中小学管理体制和管理内容。涉及20世纪以前的学校管理体制，20世纪战前和战后学校管理体制的形成和发展。介绍这些国家的中小学校长所处的地位和作用。管理内容侧重介绍教学管理和教师管理。

六、基本理论部分的内容有所深化

学校管理基本理论，包括学校管理体制、学校管理过程、学校管理原则、学校管理方法等。从题目看，没有体现创新。但在内容上有所深化。例如在论述学校领导体制时，提出学校领导体制的内外关系，提出教育行政部门的改革思路；在论述学校管理过程时，把管理过程看成是由计划、执行、检查和处理构成的完整过程，把处理而不是把总结作为管理周期的最后一环，注重解决检查中所发现的问题；在论述学校管理原则时，提出以育人为主原则、以教师为主原则、以激励为主原则和以效益为主原则，与过去的提法不

同；在论述学校管理方法时，不仅介绍了一般方法、专门方法，还特别介绍了现代信息技术在管理中的应用。

此外，在教师管理、学生管理、总务管理等方面，也注入了新的内容，反映了新的研究成果。当然，新与旧是相对而言的，今天看来是新的，过不了多久，可能会变成旧的。所以学校管理学的研究应不断创新。

本书由萧宗六、余白主编。承担撰稿任务的作者简介见文后“各章执笔人”。绝大部分作者是中青年学者，他们有繁重的教学和科研任务，完全是挤时间写作的。仓促成书，难免有疏漏之处，请读者发现问题，不吝赐教。

本书由华中师范大学出版社出版。总编辑范军同志是策划者。他对师范大学出版社出版教育方面的书异常热忱。没有他的鼓励和督促，本书不可能这么快就同读者见面。责任编辑张红梅同志，为此书的出版付出了辛勤的劳动，谨向她表示衷心感谢。

萧宗六

2001年春节

于武昌桂子山华中师范大学

目录

《学校管理学新编》新在何处——代序

	第一编 学校管理基本理论	1
DYB	——第一章 学校管理概论	1
	——第二章 学校领导体制	11
	——第三章 学校管理过程	28
	——第四章 学校管理原则	40
	——第五章 学校管理方法	58
	第二编 人员管理	80
DEB	——第一章 校长自我管理	80
	——第二章 教师管理	118
	——第三章 学生管理	141
	第三编 素质教育管理	177
DSB	——第一章 素质教育概述	177
	——第二章 德育管理	191
	——第三章 智育管理	214
	——第四章 体育卫生管理	244
	——第五章 美育管理	259

SBP 68/05

	第六章 劳动技术教育管理	280
	第四编 总务管理	300
<u>DSB</u>	——第一章 财务管理	300
	——第二章 生活管理	311
	——第三章 校产管理	324
	——第四章 环境管理	334
	第五编 民办学校管理	349
<u>DWB</u>	——第一章 民办学校概述	349
	——第二章 民办学校管理	362
	第六编 国外中小学管理	376
<u>DLB</u>	——第一章 国外中小学管理体制	376
	——第二章 国外中小学管理内容	392

第一编 学校管理基本理论

第一章 学校管理概论

人类自有了学校，就有了学校管理，学校管理与学校教育相伴始终。学校管理不是学校教育水平低下的产物，而是学校教育追求高效率的要求。社会发展进入今天的时代，各方面对学校的影响越来越大，学校工作越来越复杂，学校管理的作用也越来越重要。

第一节 学校管理概述

学校管理，有广义和狭义之分。广义的学校管理包括教育行政部门对学校的管理和学校自身的内部管理。前者称宏观的学校管理，后者即微观的学校管理。狭义的学校管理即学校对自身的微观管理。学校管理学研究的通常是这种微观管理。

一、学校管理与学校教育

任何一个组织，任何一种活动，无论其性质和内容多么不同，在追求效率这一点上都是相同的。学校管理也不例外。学校管理是为了提高学校教育的有效性而对学校资源进行组织安排的活动，它以管理的有效性作为自己追求的直接目标。但是，学校管理是否成功，最终并不是以其自身的有效性来衡量的，而是以教育的有效性来衡量的。

学校管理与学校教育，都是学校活动的重要组成部分，彼此不

能分离。学校教育是专门培养人才的活动，承担着把人类积累的丰富知识转化为教育对象认识世界、改造世界的能力的任务；学校管理则要对培养人才的活动全面进行组织安排，合理利用学校的教育资源，使育人活动更有效地进行。学校管理以学校教育的目的为自己的最终目的。学校教育与学校管理之间的关系，是目的与手段的关系。没有学校教育，学校管理就失去了存在的基础；没有学校管理，教育必然低效，甚至酿成事故。

学校管理与学校教育相互依存，又相对独立，各自遵循着自己独特的规律向前发展。学校教育必须遵循人的身心发展规律、心理活动规律和教育教学规律；学校管理则既要遵循学校教育规律，也要遵循管理本身的规律，完全忽视教育规律或完全以教育规律代替管理规律，都不利于学校管理的有效进行。

二、学校管理的构成要素

系统论认为，在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的。系统是由两个以上的要素构成的整体，学校管理也不例外。学校管理究竟由哪些要素构成，理论界的认识尚不统一，有必要作一简单分析。

（一）学校管理要素的不同观点

关于学校管理要素，教育管理界目前有“两要素说”、“三要素说”、“四要素说”和“五要素说”等多种观点。

“两要素说”认为，学校管理不同于其它管理，它依傍于学校教育，是典型的“人—人系统”。学校教育由教育者和受教育者两大要素构成双边关系，学校管理则由管理者和被管理者两方面要素构成。

“三要素说”认为，管理者总是借助一定的管理方法作用于被管理者，从而实现其管理职能，因而，除了管理者和被管理者之外，学校管理系统还存在第三个要素，即管理方法，或称管理中介。

“四要素说”则认为，管理是人的有意识活动，任何有意识的

活动都是有目的（目标）的，管理更是一种功利性活动，功利是管理直接追求的目标。没有目的或目标，就不成其为管理，故三要素之外，还应包括管理目标。

“五要素说”则认为，学校管理是一种复杂的社会实践活动，是在一定的环境中，管理主体以某种方式作用于管理客体，使其达成一定目标的活动过程。离开了一定的管理环境，管理系统、管理活动就不能存在。由此可知，学校管理系统的构成要素包括管理主体、管理客体、管理方法、管理目标和管理环境等五个方面。

对管理要素的认识，反映了人类对管理的认识。我们认为，以上几种说法各有其道理，但“四要素说”更合理一些。管理主体和管理客体是管理的必备要素，管理方法和管理目标同样不可少。管理职能需要管理方法才能实现，管理客体需要管理方法才能组织起来，管理活动就是管理方法的表演活动。管理目标是管理活动的出发点和归宿点，离开了目标，管理就失去了方向，也就无效率可言。管理环境是管理系统存在的基础和生存的条件，本身并不属于管理系统。学校管理强调因地制宜，因势利导，强调对环境的顺应，只能说明环境对管理有重要的制约作用，不能因此就认为它是管理系统的要素。

（二）学校管理要素的内容

学校管理要素主要包括管理主体、管理客体、管理方法和管理目标四方面，那么这四方面要素具体包括哪些内容呢？

管理主体：指在管理活动中处于主导地位，起支配作用的人和组织，是管理活动和管理职能的承担者、实施者。有人把管理主体仅仅理解为管理者，这种看法是片面的。管理主体包括管理者个体、管理者群体和管理机构，其中最主要的、发挥能动作用的应是管理者。但是，管理机构同样重要。管理机构即通常所谓的职能机构，它履行着重要的管理职能，绝不是可有可无的。管理主体是管理活动的决定因素。无论现代管理怎样强调民主管理，怎样强调淡化官方意识，都不能否定管理主体的作用，“龙无首不行”，是对管

理主体作用的最形象说明。

管理客体：指进入管理范围，不依管理主体的存在而存在的客观事物，即管理活动的承受者，管理主体认识和实践的对象。管理客体可以是自然的，也可以是社会的或精神的东西，如人、财、物、时间、空间、组织、社团、信息、思想、事件等。其中最基本的要素是人、财、物三个方面，其它方面都是由这三方面生发出来的，或是这三方面存在的形式或属性。在人、财、物三方面中，人又是最具有能动作用的因素，是学校管理的直接对象。管理客体接受管理主体的影响，学校工作的效能是管理客体在管理主体作用之下能量转换的结果。管理客体对管理主体有制约作用，其生存和发展规律是管理活动必须遵循的依据。有人把管理客体理解为被管理者，同样是以偏概全。

管理方法：是管理主体为达到一定的管理目标而采用的手段、技术、措施、途径的总称，是管理主体对管理客体有目的地施加影响的媒体，是管理者实现管理职能，取得管理成果的工具。管理方法是人们长期管理活动实践的结晶，并在管理实践中不断得到发展和完善。由于人类的长期探索，管理方法已经形成了一个具有多层次、多类型、多序列的体系。人类管理活动的一般性和特殊性，决定了管理方法具有一般方法，也有特殊方法。一般方法指不同领域都可以通用的方法，特殊方法即某一领域或某一领域不同层次特有的方法。从历史发展的角度，可以把管理方法分为传统管理方法和现代管理方法。教育方法、行政方法、法律方法、经济方法等，属于传统管理方法；目标管理方法、系统管理方法、信息管理方法、以电子计算机等现代技术手段进行管理的方法即属于现代管理方法。管理方法对管理的成败和管理效率的高低影响极大，它的选择和运用是管理艺术的表现，是管理主体创造性表现之所在。

管理目标：指管理活动预期要达到的结果，是管理系统在一定时期追求的某种境界，与管理目的有密切联系，有时也称为管理目的。在一般意义上而言，目的和目标有共同之处，都是反映管理要

达到的地步，但具体而言，尤其是两者相对而言，目的通常表示人的长远追求或追求的最终境界，目标则是指达到目的的过程中某一阶段的具体追求。管理目标对管理系统的活动有明显的导向作用，管理目标的确立，意味着管理者和被管理者行为方向的确立。没有管理目标就不是真正的管理，管理目标不明确，管理就不可能有效，管理的第一要义就是有明确的目标。

以上四方面要素构成的完整学校管理系统，在一定的管理环境中，发挥着管理功能。

三、学校管理的特点

学校管理与其它行业 and 部门管理有许多共性，这些共性使其可以与不同的行业、部门之间互相学习、彼此借鉴，总结出管理的一般规律。但是，学校管理更具有独特性，正是这些独特性使学校管理明显不同于其它行业的管理。了解学校管理的独特性，有利于学校管理者正确地开展工作。

（一）管理活动的教育性

这是学校管理的首要特点。一方面，学校是培养人的专门机构，而不是物质生产部门。企业是“人一机”系统，最终产品是物；学校则是“人—人”系统，最终产品是人。人是靠教育造就的，这是学校不同于企业的根本点，因而，学校管理较之企业管理具有明显的教育性。另一方面，教育本身包含着管理，管理也把教育作为重要手段，在学校活动中，教育与管理难解难分。学校各方面的活动，都具有直接或间接的教育作用，教师教书育人，行政管理育人，后勤服务育人。没有教育性，学校教育就丧失了灵魂；没有教育性，学校管理就迷失了本性。

（二）管理内容的综合性

工厂生产任何产品，只要设计出工作程序并提出明确的质量要求，就可以按部就班进行标准化作业。学校管理则复杂得多。学校教育必须培养高质量的人才，这是人性的要求，也是社会的要求。

高质量人才的基本标志是德、智、体、美、劳全面发展，身心健康，具有高水平的综合素质。人才素质标准的综合性，决定了教育内容的综合性，也决定了管理内容的综合性。企业实施标准化生产，可将影响产品质量的因素控制到最低程度。而影响人才成长的可变因素量多面广，同时，人才质量强调个性而不是共性，人才培养过程不可能像产品生产流水线那样实施标准化作业，批量生产，学校管理必须将各方面的影响因素纳入管理范围，将不可控因素变为可控因素。所以学校管理的难度更大，管理内容更具有综合性。

（三）管理指标的模糊性

教育活动是一项创造性活动，活动过程有一定之规，却难以实行精确的程控。育人工作具有一般性的质量要求，却很难具体量化。一方面，进入学校学习的学生是各具个性的主体，教育不是要消灭学生的个性差异，而是要因势利导，因材施教，开发人的潜能，发展学生的个性特色。德、智、体、美、劳诸方面的发展是基本要求，不是具体衡量指标。人的潜能和个性的差异，决定了教育和管理不可能千篇一律。另一方面，管理的根本目的不是把人管死，而是要把人管活；这是人—人系统管理和人—机系统管理的根本区别。学生潜能的发展、人格的完善，教师的教学艺术的进步、修养的提高，学校良好的育人环境的营造等等，都不是管得太死可以实现的。要管活就意味着在管理的具体要求上应有较大的弹性，管理指标应有较大的模糊性。正是因为这一特性，学校管理照搬企业或其它行业的管理方法，往往是不成功的。

（四）管理效益的后延性

其它各行业的管理效益都可以直接用利润来衡量，直观而便捷。学校管理的效益则难以直接衡量。企业的产品可以直接销售，销售额和盈利是最简单的管理效益衡量指标。学校则不可能售卖学生，不可能创造直接的经济效益。学生走上社会，将自己的创造潜能转化为创造成果，也需要一定的时间。学校培养的学生数量是衡量学校管理成效的标志之一，但不是主要指标，主要指标是质量。