

体育科学参考书之七

体育管理学

日本筑波大学教授 宇土正彦 著

纪廷许 王丹丹 译

王占春 校

国家体委百科全书体育卷编写组编印

中国体育出版社

体育管理学

（第二版）

主编：王树德

副主编：王树德、王树德、王树德

中国体育出版社

体育科学参考书之七

体育管理学

日本筑波大学教授 宇土正彦 著

纪廷许 王丹丹 译

王占春 校

国家体委百科全书体育卷编写组编印

原 本 说 明

书 名 体育管理学（日本现代保健体育学大系5）

著 者 日本东京筑波大学教授 宇土正彦

出 版 者 铃木敏夫

出版地点 日本东京大修馆书店，
及 日期 1977年6月第9版

几点说明

在编写中国大百科全书体育卷的过程中，我们曾从国外选购、参考了一批体育科学著作，其中有体育原理、体育学原理、体育哲学、体育史学、体育心理学、体育社会学、体育管理学、体育思想史等。现应一些同志的要求，把它们摘要翻译、印刷出来，采用直接订购办法发行。

这批著作不仅对体育工作者有参考价值，而且对哲学、心理学、社会学以及史学研究人员也有用。当然，由于作者所处的环境不同，世界观不同，有的著作的某些内容、观点不适用于中国，有的是错误的，所以我们在参考这些著作时应采取分析的态度。

这批著作有许多内容、观点、概念、定义、术语等对我们来说是新鲜的。在翻译时试用了若干新术语，如有不妥，尚希指正。

国家体委百科全书体育卷编写组

1984年3月

目 录

第一章 体育管理的概念.....	(1)
第一节 体育管理的概念.....	(1)
第二节 体育管理学的课题.....	(27)
第二章 体育管理的基础结构.....	(32)
第一节 结构的掌握方法.....	(32)
第二节 体育管理者.....	(35)
第三节 体育事业.....	(42)
第四节 运动者、运动行动、运动生活.....	(94)
第三章 体育管理的过程.....	(165)
第一节 体育管理的技术和过程.....	(165)
第二节 体育事业中的管理.....	(168)
第三节 体育管理的中心过程.....	(176)
第四节 体育管理的外围过程.....	(231)
第四章 体育管理的领域.....	(273)
第一节 体育管理的领域论.....	(273)
第二节 学校的体育经营.....	(278)
第三节 企事业的体育经营.....	(313)
第四节 设施的体育经营.....	(337)
第五节 市(区)镇村的体育行政.....	(343)
第六节 都道府县的体育行政.....	(361)
第七节 国家的体育行政.....	(375)
附 录.....	(388)

第一章 体育管理的概念

第一节 体育管理的概念

首先，我们探讨一下体育管理（administration of physical education）的概念。

何谓体育管理？这个问题不只是在体育这个领域，即便在其它方面，如教育、学校管理以及它同经营和行政的关系问题上，也都没有取得一致的意见。而体育又与其它领域不同，例如：体育界常称administration为管理，称management为管理或经营，在其它领域，则正好相反。并且，其它领域都较注重研究“管理”的概念与其它近义词的关系，而体育则不然。

但是，无论哪个领域，“管理”这个词使得不少研究者感到棘手。对此，迪·享泽尔曾尖锐、但非常幽默地形容说：“凡是人所不能下定义的事情一概视为管理。”^①他的这个比喻至今还在生效。

在要明确概念这个问题的尝试中，许多方面给了我们勇气，下面就谈一下本人的看法。

^①引自Henzel, D.: Erhassung und verrechnung des Gemeinkosten in des untnehmung. Berein, 1931.

一、间接的管理

在研究管理的概念时，作为一种研究方法，即为了达到一定目的区别某种活动可分为直接的或间接的，其后者即为管理。

(1) 赫伯特的管理

很早以前赫伯特^①，在论述具有教育作用的传授、训练时，就提到了管理。他认为管理就是抑制儿童身体上的活动欲望、让他们安安静静地守秩序，管理只是单纯的外部作用。如果能影响儿童好动的心理，那即是训练的作用。对于教育的最终目的意志教育来说，训练无疑是重要的，但是管理正是为其目的打基础而创造条件的。

然而，怎样看待赫伯特有关训练和管理的区别的问题？连赫伯特派的一些人看法也不同。但是，在教育作用中，管理不是直接的，而“应摆在间接的位置上”的这种观点，至今仍保留着，而且在理解管理的概念时，这种观点仍是一种简便的并易于让人接受的解释。

(2) 诺鲁德思克的管理

如果研究直接性与间接性这个问题，可参考诺鲁德思克(Nordsieck)对管理的论述。山本在论述“管理概念的发展”^②中，介绍了诺鲁德思克的观点。山本认为：在经营学的发展史中，诺鲁德思克克服了曾被认为是古典概念构成代表的

①引自Herbart, J. F. ; Allgemeine padagogig
1806 .

②引自山本安次郎；《经营管理论》，有斐阁，1956年。

费约尔(Fayol, H)的思想,第一次有意识地考虑了统一的原理,成为构成管理概念的代表。诺鲁德思克对实现目的是否有直接的作用,这个问题是根据直接性与间接性的差异,而确定前者是直接的目的任务,后者(间接的、单一经营的作用)是管理的任务。

托姆斯(Thoms. w.)对诺鲁德思克论述的管理概念的内容做了进一步整理并受到好评。在他的有关第一经营活动和第二经营活动的提法中,关于管理的解释,其要点基本相同。

(3) 体育所指的间接管理……

在体育这个领域,使用“间接的经营”这个观点来解释管理,其中最有代表性的是宫畑的论述。宫畑认为:“管理与指导没有直接关系,而是间接地为指导学习创造各种条件。”^①这个观点和谢尔曼(Sharman, J. R.)、森伊德Snyden, R. A.)等人的指导思想是同一的。

管理,其最终目的就在于实现体育的目的和目标,而管理本身正是为实现其目的而采用的手段和方法。但它不是体育的职能本身,或者说不是要去指导学习,而是与这些有关的间接作用,具体一点就是为它们的进行准备必要的条件。

然而,并不只限于指导学习,广泛地观察体育活动和体育现象后,发现一般都认为管理创造了构成基础的条件,具备了构成因素。这里我们再一次引用宫畑的话:“体育管理就是为了进行体育活动而做各种必要条件的准备的基础。”本人和江尻也基本上同意这种解释。也就是说“为造成体育现

^①引自宫畑虎彦:《学校体育的管理》,不昧堂,1959年。

象及为把已造成的体育现象发展得更好而创造必要条件的工作即为管理。”①江尻这个提法并不需要在这里专门提出，象这种表现方法不同而实质相同的论点，还可列举很多，下面再举两、三例。

竹之下：管理意味着为了实现其目标而采取的手段。所以，学校的体育管理就应理解为：以学校体育为目的的各种必要的手续的整体②

栗木：实现体育目的所必备的条件，即创造和齐备理想的环境……③

大石：体育管理是指进行以体育为目的的活动时，为构成体育的各种因素创造必要的条件……④

由此可见，关于体育管理的职能就是创造体育条件这一点已成定论，但是，并不是没有一点遗留问题。

(4) 存在的问题

问题之一，如何掌握有关实现体育目的所必需的条件、体育的构成因素、体育现象的基础条件等的具体内容，它将可能从根本上影响管理概念的确定。在教育和体育的概念中，都含有“指导”的意思，所以，在“指导”和“管理”之间，很难划清“界限”。特别是“指导”不单是传授知识和技术，而是广泛地着眼于人的教育，因此，其界限要展

① 引自江尻容·宇土正彦：《学校体育的经营管理》，光生馆，1960年。

② 引自竹之下休藏：《学校体育管理法》，日本运动出版协会，1949年。

③ 引自栗本义彦：《新体育》1956年1月号。

④ 大石三四郎：《体育管理学》，森本出版，1958年。

宽。这样指导和管理的区别也就更不明显了。

例——1

一位体育教师到操场上上课，他所看见的是一群吵吵嚷嚷乱成一团的学生。这位教师不由得喊道“安静！站好队！”来管教学生。

例——1所表现的是管理的职能已接近于具有直接教育作用的“指导”。这位教师的行动既可理解为“指导”，也可理解为“管理”。这种裹在一起的事例，举不胜举。

然而，按一定的意图进行某种活动，其做法广泛地从教育人这个意思来讲，可理解为“指导”。因为它是直接作用于人，所以，可以联想到有关“指导”的论述。但是，这里还存在着如何判断直接与间接这个问题。把例——1中的行为称为“管理”的根据是它并不是作用于人，而是针对着学习。即：为了保证学习秩序这一学习活动的基本条件。第三者如果见到这种场面，也许会发问，这种“对付学生”的方式难道真的合适？难道就不会从根本上采取其它方法而不致发生这种情况？但是，无论采取那种方法，都必须符合“管理”的概念。

作为体育活动的基本条件，平常最受重视的莫过于运动设施和器材了。设施和器材一直属体育管理的范围，还是在确定管理是为体育的学习活动创造基本条件的间接工作时，就已经肯定的。例——1是作用于学习秩序和气氛，而基本条件的具体所指，则是由有关指导体育学习的结构的理论来决定的。总之，管理是间接的工作，具体地讲就是为工作准

备基本条件。

问题之二，体育管理与经营和行政的关系。当把管理的概念解释为间接地“准备条件的工作”时，关于它和指导的界限，已经解决。现在来研究它同“经营和行政”的关系，一定会遇到难题。

在经营学中，曾多次通过分析经营活动，来寻求“管理”的答案，但都不甚明确。尤其在有关教育领域，管理和经营、行政的关系就更为复杂。因此，我们把它单独提出，进行讨论。

二、从经营和行政的关系分析管理的概念

如前所述，体育界通常把实现体育目的、目标所用的手段称作管理，并根据对同样作为手段的指导和区划来对管理的概念做最后的确定。这样一来，体育经营和体育行政也就必然同属于体育管理。然而，问题是从确定概念这个角度来讲，如何在用词上对管理同经营、行政加以区别。

关于这个问题，一直有许多争议，下面列举一些，或许对体育有参考价值。

1、同义词

针对经营和管理的议论，其中多数认为：两者为同义词，或者说两者实际上很难区分。

有的认为：“管理本来就是为教育目的服务的手段，从广义上来理解，它和学校经营是同一意思。”^①有的则联系实际，

^① 引自石三次郎：“学校经营论”《教育大学讲座·学校行政》，金子书房，1950年。

“在日本学校经营和学校管理实际上多用作同义词”。

①“因内容相同，目前则使用‘学校的管理经营’、‘学校的经营管理’，把两者合在一起。确实很难办。”②看来，有关经营和管理的概念的确定，使很多学者也感到为难。而且，还不只是管理和经营，和行政之间也有类似情况。例如“把对于教育经营的教育行政作用的总体称作教育管理，而把由纯教育的观点构成的组织工作称作教育经营”。③其中可以发现，与经营相比，管理和行政的关系则更不明确。

我们进一步做了研究，并对如何区别管理与经营、行政的关系做了种种尝试。但是概念这个问题并没搞清，仍然有不少困难。在试着区别经营和管理时，既有“在某种情况下，可称它为学校经营，也可称它为学校管理”④的说法，又有另一种来反驳它：“在任何情况下都不可能有用不同的词语来表现相同的意思。”⑤

2、由于时代和社会背景的不同而产生不同的管理方法——“从历史来看，学校管理一词战前已有，而学校经营是战后才开始使用的。”⑥这种说法与下面的说法“学校管理

①引自安藤尧雄：“学校经营的本质”《明治图书讲座学校经营1卷·学校经营的本质和机能》，明治图书，1957年。

②引自伊藤和卫·佐佐木渡：《学校管理》，高陵社书店，1961年。

③引自持田荣一：《教育管理》，国土社，1961年。

④同①。

⑤同②。

⑥引自伊藤和卫·佐佐木渡：《学校管理》，高陵社书店，1961年。

同在德国式的绝对主义体制中形成的大陆式行政法有关，而学校经营则是属于英美的资产阶级民主体制下产生的行政法”^①是通用的。不论是经营还是管理，都可通过观察产生它的社会体制，来加深对它的理解。

关于教育和管理的解释，最好参考一下持田的“教育管理概念的各种类型”。

——教育管理概念的类型（持田）——

第一种观点——把“教育管理”作为“教育经营”的基础。

第二种观点——把“教育管理”和“教育经营”在外部事务和内部事务的关联中区分开来。

第三种观点——把“教育管理”作为“教育经营”的一种手段。

第四种观点——靠“管理”的手段，控制“教育经营”。

以上四种观点所解释的教育管理的概念，强调了教育现象最终还是历史的产物，这种看法无疑是可取的，但是从后面几个角度来研究也许会有参考价值。

然而，上面的四种观点在概念的确定上，并非没有问题。在对经营和管理的关系上，虽做了很好的说明，但应加以注意的是，这里所说的管理大都可以理解为行政。也就是说，这里也存在着前面已提到的“行政和管理之间的联系。”因此，

^①引自本山政雄：“学校管理与学校经营”（名大教育学部纪要第五卷），1950年。

这种解释方法对如何掌握管理的概念，并没起到什么作用。

3. 上位概念？还是下位概念？

有些人认为，从上位概念与下位概念这个角度可以区分经营和管理。①如石三次郎就是其中的一位。伊藤等人的提法则进一步与一般经营学的提法一致，认为将经营的概念作为管理的上位概念较为妥当。②即“学校当然是以经营为主体，这时校长是经营者，而年级主任、教研主任、教务主任等人是学校管理的组成部份”。

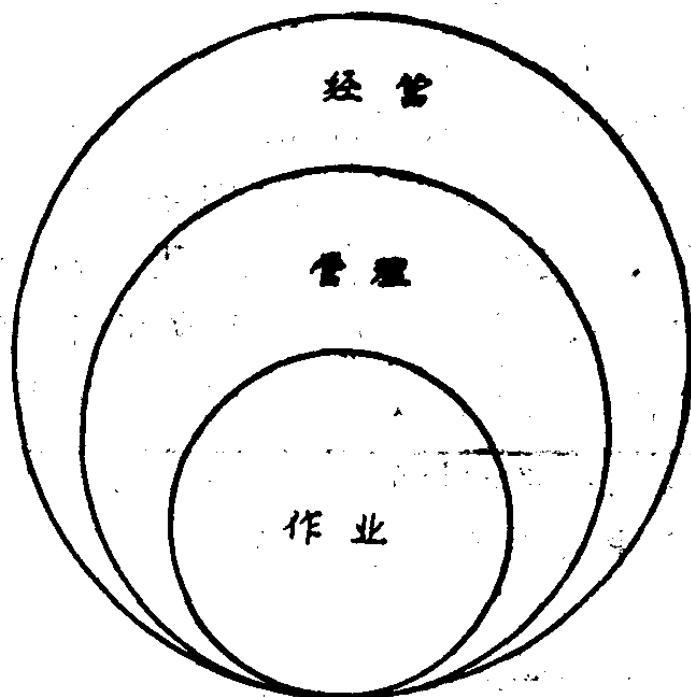
“与经营学相反，在法律学的范畴，管理则用做经营的上位概念。”而在教育应有的观点，基本上经营是管理的上位概念。

安藤也认为，当论及一所学校时，经营和管理两个词虽然

①见石三次郎：《学校经营》，世界书院，1961年

②见山城亨：《经营学原理》，白桃书房，1966年。“经营体的工作和责任由三个环节组成，即经营——管理——操作三个环节。”

可用圆形和三角形表明其关系。



图一经营体的工作环节

可以替换使用,但在这两个词的概念上应加以区别,并强调指出:“教育行政中的‘学校管理’必须完全区别于学校经营。”而这种设想通过上位概念与下位概念的关系来分析经营和管理的观点,在持田的“教育管理概念的类型”中也可加以领会。

另外,针对行政和管理的两个概念,如何掌握两者的关系?关于这一问题,可归结为以下四种观点。①

- 1、管理优先论
- 2、行政、管理同义语论
- 3、行政优先论
- 4、管理、特殊行政论

“管理优先论”大意为,管理在行政之上;“行政优先论”正与此相反;“行政、管理同义语论”视两者的含义相同,而“管理、特殊行政论”不属于“上位概念和下位概念”这个问题的范畴,它是将管理作为行政的特殊领域,以行政中的新作用来表现不同于行政管理特殊性、专门性。

但是,这种解释方法,同前面提到的历史地、社会地看问题的方法一样,只讲了管理的范围和内容,而对其概念的解释,没有什么说服力。

4、内部事务与外部事务

在前面列举持田的“教育管理概念的类型”中也已提到:通过确定经营和管理所涉及的内容是内部事务还是外部事务,来区别经营和管理。如果从历史的、社会的角度来看,作为教育行政的管理,其关键是要极力排除对教育或学校经营的影响,而从

①引自森隆夫:《学校的行政》(教育学全集13卷,小学馆,1968年)中引用的“辻明论”。

的影响。而从确定概念的角度来看,涉及教育的外部事务为管理,涉及内部事务为经营。“经营是按主观的意图指导教育活动;管理则是从客观、法律的角度,去维护教育的条件及现况”。①这种解释所论及的正是有关确定概念的问题。

但是,这种解释还是很难让人接受的。安藤批评说:“这种区别只是经营和管理的形式上的区别,不是事物本质的区别。”笔者对此也有同感。

5、administation与management

“管理在英语中叫做administation ②宫畑的这个提法不仅在体育场合中非常普遍,在学校及教育领域也是如此。例如,安藤在论述学校管理的基本问题时③,引用了许多美国的文献,让我们来看其中的一例。他将奥特Otto, H.J的Elementary school organization and Administration (1944)译作《小学校的组织和管理》。同样,内山等人也将school administation 译作学校管理,将school management 译作学校经营。④

但是,围绕有关学校和教育的管理也有不同的看法,当进一步观察经营学中所指的管理时,不难发现,其分歧更为

①引自石三次郎:“学校经营论”《教育大学讲座第13卷学校行政》,金子书房,1960年。

②引自宫畑虎彦:《学校体育的管理》,不昧堂,1959年。

③见《续教育大学讲座4》,金子书房,1955年。

④见内山克己·熊谷忠泰:《现代学校的经营和管理》,东海大出版会,1963年。