

XUEXIAO GUANLI XIN CELUE

学校 管理新策略

王荣德 著



科学出版社
龍門書局

学校管理新策略

王荣德 著

人民教育出版社

北京

北京

内 容 简 介

在新世纪,随着信息技术的发展和新课程改革的深入,学校管理面临着学校特色化、校长职业化、教师专业化等新要求和新挑战,迫切需要学校管理创新。《学校管理新策略》一书以学校新课程改革实施为背景,紧紧围绕学校管理观念的创新、新课程改革、学校教学全面质量管理、校本管理、学校文化与和谐校园建设、创建特色学校等重大问题,从理论与实践的结合上提出新的策略,阐述现代学校管理理论,学术性和应用性兼备,继承与创新并举,适合广大教育干部、学校管理人员和教师学习、参考。

图书在版编目(CIP)数据

学校管理新策略 / 王荣德著. —北京: 龙门书局, 2007
ISBN 978-7-5088-1003-4

I. 学… II. 王… III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 042196 号

责任编辑: 谈 鲲/责任校对: 张怡君

责任印制: 白 羽/封面设计: 欣 明

科 学 出 版 社 出版
龙 门 书 局

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京市通县华龙印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2007 年 4 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2007 年 4 月第一次印刷 印张: 12 1/2

字数: 280 000

定价: 22.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

目 录

第一章 新世纪学校管理导论	(1)
第一节 学校管理概述	(1)
第二节 学校管理的原则	(14)
第三节 学校管理的过程	(19)
第四节 学校管理的方法	(27)
第五节 新世纪学校管理的变革	(37)
第二章 学校管理观念的创新	(46)
第一节 学校管理观念创新的涵义	(46)
第二节 学校管理观念创新的意义	(49)
第三节 学校管理观念创新的体系	(53)
第四节 学校管理观念创新的策略	(60)
第三章 新课程实施的策略	(64)
第一节 新课程改革的内容和特点	(64)
第二节 新课程改革与教师发展	(70)
第三节 新课程改革与学校管理	(75)
第四节 新课程改革实施的策略	(79)
第四章 学校教学全面质量管理的策略	(89)
第一节 学校教学全面质量管理的内容	(89)
第二节 学校教学全面质量管理的原则	(94)
第三节 学校教学全面质量管理的模式	(98)
第四节 学校教学全面质量管理实施的策略	(107)
第五章 校本管理的策略	(110)
第一节 校本管理的提出	(110)
第二节 校本管理的基本理念	(113)
第三节 校本管理的特点	(116)
第四节 校本管理实施的策略	(122)
第六章 学校文化建设的策略	(128)
第一节 学校文化概述	(128)



第二节 学校文化的内容	(132)
第三节 学校文化的功能	(134)
第四节 学校文化建设的策略	(136)
第七章 创建特色学校的策略	(151)
第一节 特色学校的涵义与特征	(151)
第二节 创建特色学校的条件与模式	(155)
第三节 创建特色学校的过程与策略	(163)
第四节 成功校长的经验剖析	(167)
第八章 学校管理的成功实践	(172)
第一节 校长的典范魏书生	(172)
第二节 让每个学生在创造实践中成长	(177)
第三节 以管理创新促进教育创新	(185)
第四节 点燃孩子们的创新之火	(190)
主要参考文献	(195)
后 记	(196)



第一章 新世纪学校管理导论

管理,是研究人群行为规律并使之最佳化的科学;管理,是人们实现活动目标获得预期结果的主要工具;管理,是人们选择社会行为与处理人际关系的价值观念;管理,是人类社会文明发展水准的一个重要杠杆。管理既有一套理论体系,又有一套原则规则,更有一套操作程序。学校管理是教育学与管理学的交叉研究领域。在新世纪,随着信息网络技术的发展和新课程改革的深入,学校管理面临着学校特色化、校长职业化、教师专业化等新要求和新挑战,迫切需要学校管理创新。

第一节 学校管理概述

研究新世纪学校管理的前提是要了解管理的一般涵义、意义及管理理论的产生和发展。通过对这些问题的论述,可以帮助读者领会管理理论形成的背景,初步了解学校管理原理和方法体系。

一、管理概述

(一) 什么是管理

从管理的词义来看,管理是“管辖”、“处理”的意思,即主其事叫管,治其事叫理,两者结合,统称管理。但是,对管理的定义,由于强调的方面不同,迄今为止仍无统一的认识。下面列举一些对管理涵义的几种理解:

法国管理学家亨利·法约尔认为管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。^①

美国管理学家唐纳利认为管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。^②

美国管理学家赫尔伯特·西蒙认为决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策。^③

数量学派认为管理就是制定和运用数学模型与程序的系统,就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,并求出最优解,以达到组织的目标。

① 法约尔. 工业管理和一般管理. 中译本. 北京: 社会科学出版社. 1982. 13

② 唐纳利. 管理学基础——职能·行为·模型. 中译本. 北京: 中国人民大学出版社. 1982. 18

③ 西蒙. 管理行为: 管理组织的决策过程研究. 中译本. 北京: 社会科学出版社. 1982. 33



我国不少学者认为管理是管理者按照一定的宗旨原则,采用一定的方法手段,对一定系统内的管理资源进行计划、组织、协调、控制,以实现预期目标的社会活动过程。

以上所举各家之说,由于强调的方面不同,才产生了对管理的不同理解。由此可见,这种多义性,一方面是由管理的普遍性造成的;另一方面,管理的确是一项复杂的社会活动。尽管各种说法有差异,但各种说法基本上包涵了以下几项内容:

第一,管理是一种社会活动,管理产生了人类的协作劳动。

第二,管理是一个具有持续性、协调性的动态过程。协调人与物,尤其是协调人与人的关系贯穿于整个活动的始终。

第三,管理是有目的的活动。而且这种社会活动的目的性有别于其他社会活动。一方面管理不但确定目标并实现目标;另一方面管理要围绕目标提高系统功效。

根据以上分析,我们对管理下一个比较简明的定义:管理是管理者按照一定目标,运用一定职能和手段,对管理对象施加影响,并最终实现组织目标的过程。

(二) 管理什么

1. 对人的管理

社会的一切活动都要通过人来进行,社会的一切活动也都是为了人。因而,管理的中心任务是对人的管理,就是调动人的积极性、主动性和创造性,协调人的各种关系,做到人尽其才,才尽其用,各得其所,充分开发和利用人力资源。

2. 对财的管理

财本身有其生财、聚财、用财的客观运动过程。管理过程中,生财是根本,聚财是保证,用财是关键。因此,财的管理主要是根据财力的客观运动规律,进行正确的、有效的组织和协调,做到努力开辟财源,正确聚集财力,合理分配和使用财力,提高经济效益。

3. 对物的管理

物是包括生产资料和生活资料在内的物质资料的总称。对物的管理,其任务是开发自然资源、计划分配物力、组织物力流动、有效利用物力资源,做到物尽其用,防止大材小用,优材劣用。

4. 对时空的管理

时间是物质存在的一种客观形式,是物质的运动、变化的持续性的表现,时间管理是指分配管理组织中各种活动过程所需要的周期及起点和终点,规定各种活动衔接和循环的连续性,其任务是充分利用时间。空间管理,表现在系统存在的广泛性和运动的并存,一方面指管理系统所存在的规模、范围、组合方式等空间形式,另一方面指管理系统中各要素之间、管理系统与周围事物之间的距离、方位、排列次序等空间



关系。

5. 对信息的管理

信息是反映事物在管理过程中的活动特征及其发展变化情况的多种消息、情报和资料等的统称。管理对象的所有活动,各自产生着信息,这些信息通过接收、传递和处理,反映、沟通了各方面的情况和变化,使管理者能借此进行控制,实现管理环节之间的联系和协调。从某种意义上讲,人类认识世界和改造世界的过程,也就是开发信息和利用信息的过程。

人、财、物是最基本的管理对象,其中对人的管理是核心,人是能动性资源,通过对人的管理来管好财力和物力。而时空和信息是随事物运动而存在的特殊资源,对时空和信息的管理也是管理的重要内容。

(三) 怎样管理

怎样管理是管理手段问题,主要包括管理体制(含领导体制)、管理机构、管理法规、管理原则、管理职能和管理方法等。

管理体制是领导和管理过程的一种组织制度,由国家通过法规形式作出规定,具有法定的权威性和相对的稳定性。就学校而言,《中国教育改革和发展纲要》明确规定,“中等及中等以下各类学校实行校长负责制”,这是领导和管理学校的根本制度,支配着学校的全部管理工作,诸如学校工作由谁来领导和负责,干部如何配备,机构如何设置,干部职责范围和管理权限如何规定等。体制合理,管理者才能充分发挥积极性和主动性,高效率开展工作;体制不当,管理者的积极性和主动性就会受到限制或压抑,管理效率不高。

管理机构的设置必须与领导体制相适应。机构臃肿,层次繁多,因人设事,必然影响管理功能。比如,学校组织机构的作用在于它可以向我们提供以下问题的答案:我是谁(我在组织中的职位是什么)?我应如何做(我在组织中的任务是什么)?我应对谁负责(我的上级是谁)?谁对我负责(我的下级是谁)?

管理活动不仅通过管理者和管理机构,还要通过管理法规(法令、规程、规章制度)来进行。就教育系统来说,教育法规是由国家颁发,学校应根据上级颁发的规定、决定、条例、指示等制定各种具体的规章制度和实施细则。如学校内部的规章制度,从对象上有针对班子成员的、有针对教职工的、有针对学生的;从内容上有会议制度、考勤制度、岗位责任制度、考核制度、奖惩制度等,有从备课到学生成绩检测各环节的教学管理制度、学籍管理制度、教务管理制度等,有财务管理制度、校产管理制度、校园环境管理制度、师生生活管理制度等;从形式上有从课堂到课外、校内到校外等活动的管理制度。形成一整套符合国家教育方针政策的、适合校情的相对稳定的规章制度,对于培养良好的教风和学风,培养师生的自觉纪律和行为规范,保证学校正常秩序具有重大作用。



管理原则是管理过程中必须遵循的基本要求和行为准则。它既是管理思想和管理原理的反映,也是管理实践经验的概括。

管理职能是管理本身的职责和功能,是管理工作应承担和完成的基本任务。对于管理职能,在实际工作中,管理的各项职能是相互联系在一起的,很难划分清楚。我国学者认为,管理的主要职能应该是决策、计划、组织、控制、领导等五个方面。

管理方法是为了提高管理效益,在管理过程中所采取的措施手段。管理方法具有层次性,具体方法是解决具体问题的方法,属于基础层次;基本方法是从各种具体方法中概括出来的带有普遍性的方法,属于核心层次,如行政管理方法、经济管理方法、法律管理方法、思想教育方法等就属于这个层次;方法论是从具体方法和基本方法中抽象出来的理论体系,属高级层次,如系统论、信息论、控制论、唯物辩证法等就属于这个层次。管理方法是实现管理目标的重要途径。

(四) 谁来管理

谁来承担管理工作?无疑是管理者,即具有一定管理能力,拥有相应的权威和责任,从事现实管理活动的人。^①

具有一定管理能力,这是管理者的主观条件。主要表现在:宏观思维能力,即不是就事论事,而是能站在一定高度去理解和分析问题,是一种意识、觉悟;科学决策能力,即决策有程序、有原则;组织协调能力,即把管理理念转化为员工的实际行为。管理能力作为一种综合能力,是一个人的知识、才智、素质、性格、品德等在管理活动中的综合表现。

拥有相应的权威和责任,这是管理者的客观条件。具有管理能力的人不一定是管理者,要使具有管理能力的人成为管理者就必须拥有相应的权威和责任。这样,才会推动和保证组织向共同的目标协力前进。

具有一定管理能力,拥有一定权威和责任,这只是管理者的必要条件,或者说只具备这些条件的人还只是一个潜在的管理者。要使具备这些条件的人成为现实的管理者,还必须亲自从事管理活动。只有在管理活动中,管理者的管理能力和权威才能真正显现出来,管理者的作用才能得以体现。

现实的管理活动是一个多层次的综合活动,因此,在一个组织里称得上是管理者的不止一个人,而是一批人,通常是由许多人按一定形式组织起来的整体。对于不同层次的管理者来说,其功能也不同。一般说来,高层管理者的主要任务是决策,他的主要精力和时间应放在解决战略目标和决策问题上;中层管理者具有承上启下的“枢纽”作用,他们既要使高层管理者的决策具体化、明确化,又要组织基层管理者认真贯彻实施,既要花一定精力和时间使高层管理者当好参谋,又要及时将基层执行的情

^① 官鸣. 管理哲学. 北京: 知识出版社. 1993. 48



况和出现的问题反馈到高层管理者中去；基层管理者的主要任务是执行，其主要精力和时间放在具体目标的完成上。就一所学校而言，校长就成了学校的高级管理者，教导主任、总务主任、办公室主任则是中层管理者，年级组长、教研组长可算是基层管理者。其中，校长是位居中心地位的管理者。

二、管理理论的产生和发展

管理活动同人类历史一样古老。人类的生产技术一直在不断进步和发展，与此相适应，管理活动也在不断改进和创新。

（一）早期的管理实践和管理思想

1. 古代中国

中国是世界上最具有影响的文明古国之一，有着丰富的管理思想和出色的管理实践。如“田忌赛马”中显示出的运筹学思想，李冰父子都江堰水利工程建设，秦始皇统一中国后的管理措施，丁谓“一举三得”方案等。特别是儒家管理思想是中国传统文化的主流，不仅在中国封建社会长达数千年的超稳定组织的形成过程中起了极其重要的作用，而且传播到日本、朝鲜和东南亚各国，成为世界东方文化的渊源之一。《孙子兵法》虽然是我国两千多年前的一部“兵学圣典”，但其中却蕴涵了丰富的管理思想，如“令民与上同欲”的民为本思想，“不战而屈人之兵”的谋略思想，“求之于势”的造势思想，“践墨随敌”的权变思想，以“智”为首的人才思想等，无论是对现代管理实践，还是对现代管理理论的构建，都有深远的影响和现实指导意义。

2. 古代外国

西方管理思想记载的第一例是希伯莱人领袖摩西的岳父，对摩西事必躬亲的做法提出了建议，“你应当把有才能的人挑选出来，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长”，“他们应该对每一件小事作出判断，但每一件大事，他们应该向你报告”，这体现了管理的分权原则、授权原则和例外管理思想。巴比伦王国颁布的汉姆拉比法典，全文共 282 条，内容涉及到经济管理思想，如财产、借贷、租赁、转让、抵押、遗产等各个方面，对各种职业、各个层面的人员责、权、利关系给予了明确的规定。古罗马帝国的分集结合管理方法，从上到下建立起一种直接权威关系链，使分权和集权恰当地结合起来。意大利的威尼斯兵工厂的全面管理制度，在组织与领导、装配线生产、会计控制、成本控制、人事管理等方面提供了许多有用的经验。

3. 产业革命时期的管理

产业革命又称工业革命，是以手工业技术为基础的资本主义工场手工业过渡到使用机器的资本主义工厂制度的过程，它是机器的发明和应用所引起的生产和社会上的巨大变革。其生产基本组织形式大致经历了三种变化，即家庭生产制、代产包销制和工厂生产制。具有代表性的管理理论主要有：英国著名经济学家亚当·斯密的经济人



观点,认为社会利益是以个人利益为立足点,人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益,工作动机是为了获取经济报酬;英国数学家查尔斯·巴贝奇的作业研究和报酬制度,通过作业研究以改进操作方法,提高工作效率,提出了利润共享的报酬制度,即工人的工资由基本工资、奖金和利润三部分组成;英国空想社会主义者罗伯特·欧文的人事管理思想,他经过一系列试验,首先提出在工厂生产中要重视人的因素,要缩短工人的劳动时间提高工人的工资,改善工人的福利,在重视人的作用同时使工厂获得更多的利润,所以有人认为欧文是“人事管理之父”。

以上介绍的这些主要的、有一定代表性的管理实践和管理思想,都是作为某个人或某个集团对某一活动单一的管理实践和管理思想的体现,还没有形成一个完整的体系和学派,只能说是管理理论的萌芽。但对于促进生产及以后科学管理理论的产生和发展,都有积极的影响。

(二) 古典管理理论

古典管理理论大致形成于19世纪末20世纪初,具有代表性的理论流派有:泰罗的“科学管理理论”,法约尔的“一般管理理论”,韦伯的“行政组织理论”。

1. 科学管理理论

泰罗在美国的密特维尔钢铁厂从当学徒到工程师的过程中,对当时企业中传统的经验型管理和家长式的行政领导进行了认真的观察和分析,探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题。他的科学管理理论是从搬运铁块、使用铁铲等动作与时间研究开始的,并由此提出了标准化的操作方法、工作定额原理等制度和办法。科学管理理论的基本内容可概括为三个方面:(1)科学管理的目的是提高劳动生产率,用科学管理代替传统经验管理,其中心是工作管理。(2)作业管理方面,一是标准化管理原理,即作业方法标准化、作业工具标准化、作业定额标准化;二是科学挑选和培训工人;三是实行差别计件工资制。(3)组织管理方面,实行计划职能与执行职能分离,实行职能组织制,实行例外管理。泰罗所创立的管理制度和办法被称为“泰罗制”,他本人则被誉为“科学管理之父”。但泰罗的科学管理也有局限性,主要表现在管理范围限于狭隘的车间管理和片面的人性观。列宁曾一分为二地作过这样的评价:“泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面: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,即按科学来分析在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙动作,制定最准确的工作方法,实行最完善的计算监督制等。”^①

2. 一般管理理论

法约尔虽和泰罗是同时代人,但个人经历不同,从而使泰罗制在科学管理中的局限性得到克服。他曾在较长时间内担任法国一个大煤矿公司的领导工作和总经理职务,

^① 列宁全集(第三卷)。北京:人民出版社,1972.511



积累了管理大企业的经验，所以他的管理理论是以组织的整体为研究对象的。他认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。法约尔对管理的五种因素进行了较详细的论述，并提出了十四条管理原则，即（1）分工；（2）权威和责任；（3）纪律；（4）统一命令；（5）统一指挥；（6）个人利益服从整体利益；（7）人员报酬；（8）集权；（9）等级系列；（10）秩序；（11）公平；（12）工作稳定；（13）首创精神；（14）集体精神。法约尔还特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会进行管理并提高管理水平。

3. 行政组织理论

德国著名社会学家、政治活动家韦伯的研究主要集中在组织理论方面，他的贡献是提出了“理想的行政组织系统理论”。韦伯主张，（1）组织活动要明确任务分工，配备适当的专业人员；（2）按照职权等级原则，明确职位的权利和义务，组成严密的指挥体系；（3）人员的任用应根据职务要求通过考试或教育训练来实行，除规定必须选举的公职外，一律由上级任命，领取固定工资，成为“职业的”管理人员；（4）管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律，这些规则和纪律是不受个人情感影响而在任何情况下都适用的。

（三）行为科学学派

行为科学学派最初产生于 20 世纪 20 年代。所谓行为科学，就是对人们在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节组织中的人际关系，提高生产效率。具有代表性的理论流派主要有：梅奥的“人际关系理论”，马斯洛的“需要层次理论”，赫茨伯格的“双因素论”，弗鲁姆的“期望理论”，麦格雷戈的“人性理论”等等。

1. 人际关系理论

原籍澳大利亚而后来移居美国的心理学家梅奥等人，在 20 世纪 20 年代后期开始，进驻芝加哥西方电器公司的霍桑工厂，进行工作环境、物质条件、社会因素（人际关系）与生产效率的关系的一系列实验研究，即“霍桑实验”。在实验的基础上，创立了人际关系学说。其内容主要包括：（1）“社会人”观点。认为人不是单纯追求经济利益的，工作条件和报酬并不是影响劳动生产率的第一位原因，而人与人之间的合作、友情、上司的态度、个人的情绪和对工作的满意程度等社会因素和心理因素是影响人积极性的主要因素。（2）企业中除了“正式组织”外，还存在着“非正式组织”。所谓非正式组织，是指由特殊情感和意向所组成的群体，它容易左右成员行为。（3）提高职工士气是提高生产效率的关键。所谓士气，也就是工作积极性、主动性、协作精神等结合成一体的精神状态。行为科学理论是从人际关系理论直接演进而来的理论群体。

2. 需要层次理论

美国心理学家马斯洛认为，人的动机是由需要引起，只有未满足的需要才能影响



人的动机和行为；人的需要有轻重层次，某一层需要得到满足后，另一个需要才出现。他把人的需要分为五个层次：一是生理的需要，即衣食住行等生存的基本条件；二是安全的需要，即对生产和生活上的安全和社会保险等方面的需要；三是社交的需要，即友谊、爱情、归属等方面的需要；四是尊重的需要，即交往中自尊和受到别人的尊敬；五是自我实现的需要，这是最高层次的需要，也就是通常所说的事业心，即实现个人的理想和价值。

3. 双因素理论

美国心理学家赫茨伯格认为，影响工作动机的因素有两类，一类是工作的外部因素，称为“维持因素”或“保健因素”，诸如工资、安全、周围关系等；另一类是工作的内在因素，称为“激励因素”，如工作职责、成就、重视、提升等。前者并不构成强烈的激励，真正的激励动机之源是后者。

4. 期望理论

美国心理学家弗鲁姆认为，激发人的力量（M）主要取决两个因素：一是效价（V），即对某项工作及其结果（可实现的目标）能够给自己带来满足程度的评价；二是期望值（E），即对自己能够顺利完成这项工作的可能性估价；其关系是 $M=V \times E$ 。因此，当行为者对某项活动及其结果的效用评价很高，而且估计自己获得这种效用的可能性很大，那么领导者用这种活动和结果来激励他就可取得良好的效果。

5. 人性理论

美国社会心理学家麦格雷戈在进行大量的研究以后，发现管理中出现的问题，不少是由于管理人员对职工的片面认识，即认为劳动效率不高，是由人的懒惰、不求上进、不负责任等等造成的，这就是“X理论”。与此相反，麦格雷戈认为人不是被动的，人的行为受动机的支配，只要给其一定的条件，他就会努力工作，达到确定的目标，希望自己的工作取得成效。从这个认识出发，如果人的工作没干好，就得从管理本身去找妨碍劳动者发挥积极性的因素，这就是“Y理论”。麦格雷戈把传统的管理观点叫做“X理论”，即是以对人的管束和强制为主的。他主张以诱导的方法，鼓励人们发挥积极性和主动性，他把这种观点叫做“Y理论”，只有“Y理论”才能在管理上取得成功。

行为科学的兴起，改变了对人的看法，重视了人的因素；加强了对人的行为的关系研究，发展了管理理论。

（四）现代管理理论

第二次世界大战以后，科学技术突飞猛进，世界各国大力发展经济。在这双重刺激下，加之近代管理理论奠定的基础，产生了现代管理理论，并呈现五彩缤纷、百家峰起的局面。美国管理学家哈罗德·孔茨称之为“管理理论的丛林”。其主要流派有：巴纳德为代表的“社会系统学派”，西蒙为代表的“决策理论学派”，德鲁克为代表的



“经验主义学派”，劳伦斯为代表的“权变理论学派”，伯法等人的“管理科学学派”等等。

1. 社会系统学派

美国管理学家巴纳德运用社会学观点和系统科学方法研究管理。他认为，组织是个系统，同时又是社会大系统的子系统，组织是管理的核心，管理就是经营组织。社会系统学派认为，组织是一个协作的社会系统；组织的要素包括有协作意愿、共同目标和信息沟通；经理人员（管理领导者）是组织系统的中心，是组织协调和运转的关键。

2. 决策理论学派

美国经济学家西蒙以社会系统论为基础，吸收了行为科学、系统论的观点，运用电子计算机技术和统筹学的方法提出了决策理论。他认为，决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策；信息联系在决策过程中具有重要作用，是决策的前提；决策的准则是令人满意的准则代替最优化的准则；组织的全部活动分为例行活动和非例行活动，其决策有程序化决策和非程序化决策。

3. 经验主义学派

以美国管理学家德鲁克为代表创立的经验主义学派，认为管理应重视大企业的经验，并将其概括、理论化，传授给实际工作者和研究工作者。他认为，管理是对人进行管治的一种技巧，是一种特殊的独立的活动，同时也是一个独立的知识领域。并提出为适应实践的需要的目标管理方法。这种目标管理方法是使管理人员和广大职工在工作中实行自我控制并作目的的一种管理技能和管理制度。

4. 权变理论学派

这个学派是 20 世纪 70 年代在西方形成的，它以系统观点为理论依据。该学派认为，在管理中管理方式要根据管理环境的内外条件而随机应变，没有一成不变、普遍适用的最好的管理理论和方法。主要代表人物是劳伦斯，在他之前，权变学派的思想已有所发展，英国学者伯恩斯和斯托克是最早运用权变思想来研究管理问题的人。这个学派的突出特点是主张开放的观点，坚持实际研究的方向，采用多变量分析的方法。

5. 管理科学学派

美国管理学家伯法等人主张以系统科学的理论和方法解决管理中的问题，他们把现代自然科学技术的最新成果（如先进的数学方法、电子计算机与通信技术等）广泛运用到管理中来。认为管理就是制定和运用数学模式与程序的系统，即用数学符号和公式来表示决策、计划、组织、控制等程序，求出最优解答，以达到组织的目标。由于这一学派十分重视管理中的数量分析、研究和统计等，因而也被称为“数量管理科学学派”、“数量学派”。

现代管理理论在不断地发展，而且随社会经济环境的变化而变化。对现代管理理



论派进行介绍,有助于我们从管理理论的丛林走向管理最优境的理论领域。

三、学校管理

(一) 学校管理特点

学校管理是具体的部门管理,管理理论是其重要的理论基础。可以说,在很大程度上学校管理理论是受管理理论的影响而发展起来的。因此,可按照上述“管理”的概念来理解学校管理的概念。我们学校管理的原理与方法可以把学校管理理解为是学校领导按照一定目标,运用一定职能和手段,对学校的人、财、物、时间、信息等要素施加影响,并最终实现学校目标的活动过程。学校管理与一般管理活动相比,有许多共通之处。然而,由于学校管理具有特定的管理对象,因而也就具有与其他管理活动所不同的个性特征。

1. 教育性

学校管理具有教育性,这是学校管理区别于其他管理的一个显著特点。学校是专门从事教育的机构,其根本目的是培养人。学校管理的目标和过程,学校管理的原则和方法,学校管理的规章制度和措施手段,都应把培养人放在第一位,即所谓的管理育人。离开了这一点,学校管理就失去了它应有的意义。因此,在学校管理中,无论是用人、处事,还是管物、理财,都应考虑到管理行为可能起到什么样的教育作用,产生什么样的教育影响。正所谓学校无小事,处处是教育。

2. 周期性

学校管理过程相对于其他管理过程来说周期性很强。学校管理是遵循计划、执行、检查、总结这一程序来执行,全部管理过程构成一个循环,也就是一个管理周期。这个管理周期结束,第二个管理周期也就紧接着开始。学校工作年复一年,连续不断,总是这样一个管理周期不停地运转,这是学校管理的一般规律。^①有的学者以一个学期为一个管理周期;^②有的学者以一所学校管理目标为依据来划分学校管理周期。^③

这种循环周期性体现了学校工作十年树木、百年树人的特点。一个管理周期的四个环节的关系是:有机结合、有序运行,相互渗透、相互促进,不断发展,螺旋式上升。

3. 复杂性

在学校管理中,管理者、管理的主要对象和产品都是人,而人具有主观能动性。作为产品塑造的学生,他们不仅要接受教育,同时在一定程度上参与管理,这与一般

① 肖宗六. 学校管理学. 增订本. 北京: 人民教育出版社. 1994. 141

② 张济正. 学校管理学导论. 修订本. 上海: 华东师范大学出版社. 1990. 197

③ 刘居富、肖斌衡. 现代学校管理研究. 武汉: 武汉测绘科技出版社. 1999. 4



管理中通过人对物的管理,提高物的质量是不同的,学校教育质量是教出来的,也是学出来的。另外,学校管理不同于生产管理那样预先设计好一个模型去加工,过程由电脑控制,质量用仪器检测,而是要受到校内教育条件和校外教育环境等方面因素的制约,这些牵涉面广、制约因素多、质量评估难等因素,是一般管理无法比拟的。

(二) 学校管理原理和方法

学校管理是一般管理的特殊部分,它是合理地组织好学校各项工作,协调好学校各种关系,高质量、高效率地实现学校教育目的的活动过程。它应该具有明确的管理目标、严密的组织措施、科学的管理方法。从这个意义上讲,学校管理与一般管理的原理、职能和方法是基本一致的。

1. 学校管理原理

学校管理原理是对学校管理活动的本质及其规律的表述。它具有以下特点:(1)规律性,它是学校管理规律的正确反映;(2)概括性,它是学校管理经验的科学总结和概括;(3)普遍性,它是对学校各种具体管理对象共性的普遍反映;(4)指导性,它对学校各项管理工作具有指导意义;(5)稳定性,它不像管理方法那样具有多样性、可变性和选择性。学校管理原理统帅着学校管理过程的运行,制约学校管理职能的发挥,影响学校管理方法及管理手段的选用。^①

我国不少管理学著作提出了现代管理的系统原理、人本原理、动态原理、效益原理等四大基本原理,并在此基础上概括了与之相适应的管理原则,使之成为比管理原理更为具体的管理行为准则和基本要求。无疑,这些管理原理和原则也是学校管理的基本原理和原则。

2. 学校管理职能

什么是学校管理者应该抓的工作,什么是学校管理者最重要的工作,什么是学校管理者首先抓的工作,学校管理职能就是要研究这些问题。所谓学校管理职能,就是指学校管理系统所具有的职责和功能。学校管理职能展示着各种学校管理行为,管理者的职能在履行管理职责的过程中得以体现。学校有哪些管理职能,许多学者对此有不同的观点,可谓见仁见智。比如,有的认为学校管理职能有计划职能、组织职能、控制职能;^②有的认为学校管理职能由计划职能、用人职能、组织职能、控制职能、领导职能五部分组成;^③有的把计划、执行、检查和总结四个环节看作是学校管理的四项基本职能;^④也有学者将学校管理职能体系结构分为基本职能、宏观职能和微观职能,

① 常思亮. 学校管理概论. 长沙:中南工业大学出版社. 2000. 33

② 常思亮. 学校管理概论. 长沙:中南工业大学出版社. 2000. 66

③ 李冀. 中小学校长管理职能. 三亚:海南出版社. 1994. 30

④ 黄志成、程晋宽. 现代教育管理论. 上海:上海教育出版社. 1999. 73



基本职能有计划、组织、控制、教育、指挥、协调、激励等七项职能，宏观职能有规划、决策、评估、预测四项职能，微观职能包涵有诸如调查、研究、分析、处理、调配、调整、宣传、训练、命令、任免、引导、咨询、部署、实施、审查、考核、总结、奖惩等。基本职能主要起处理常规性管理问题的作用，宏观职能主要起提供信息和确定目标的作用，微观职能主要起着对基本职能和宏观职能加以完善和补充的作用。^①与基层学校相对应的管理职能，主要包括决策职能、计划职能、组织职能、控制职能、领导职能。

3. 学校管理方法

学校管理方法是指为顺利开展管理活动，实现管理目标所采取的方式、手段和措施的总称。方法，可以从不同的角度去分类，按其普遍性的程度，可以分为三个层次：具体方法属于基础层次，是指解决具体管理问题的方法，如学校管理的示范性、调查研究、成本核算等；基本方法（或一般方法）属于核心层次，是指从各种具体方法中概括出来的带普遍性的方法，如学校行政管理方法、经济管理方法、法律管理方法、思想教育方法等；方法论属于高级层次，是指从具体方法和基本方法中抽象出来的理论体系，如系统论、信息论、控制论、唯物辩证法等。学校管理方法具有三个主要特点：（1）鲜明的目的性，即方法体现管理目的，为管理目的服务。如为全面推进素质教育，在课程设置、教学评价等方面就有新的举措。（2）种类的多样性，即一种方法体现多种形式，以适应不同情况的需要。（3）选择的灵活性，即方法并非一成不变，根据需要酌情选择，人们常说的“管理有法，但无定法”，反映出管理方法的辩证思想观点。如同样是激励的方法，有时通过行政指令，有时通过经济手段，有时通过思想教育。学校管理方法的选择和运用，是体现管理者水平的重要标志。

4. 学校管理策略

管理是人类的一种基本活动，是管理主体在能动地认识客观对象的本质和规律的基础上，自觉地制定决策、计划，然后通过组织、指导和控制等环节，把自己的思想、意志转化为管理客体的人的思想、意志，从而有效地利用人、财、物，统一人们的认识、行动，充分调动人的积极性和创造性，达到共同目标的一种社会活动过程。教学的管理就在于按照教学规律、运用教育自身的影响和行政管理手段，通过组织机构的行为和活动方式，对教学的全过程和教学行为进行组织、指导，保证教育事业有序、健康和高效地发展。

策略是人们为达到一定目标而采取的一系列相对系统的行为和活动的方式方法。管理策略就是充分发挥行政管理的功能作用，通过导向、服务、调控等方面的行为和活动的方式，激发人们共同担负社会责任，将人们的认识、行动统一起来，充分调动

^① 安文铸. 现代教育管理学引论. 北京: 北京师范大学出版社. 1995. 172

