

XUE

XIAO

# 学校管理学

李贤芬 著

西南师范大学出版社

GUAN

# 学 校 管 理 学

李贤芬 著

西南师范大学出版社

责任编辑:郑 遨

蒋后强

封面设计:王正端

## 学 校 管 理 学

李贤芬 著

---

西南师范大学出版社出版、发行

(重庆 北碚)

西南师范大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13.875 字数:350 千

1996 年 4 月第 1 版 1996 年 4 月第 1 次印刷

1999 年 5 月 第 2 版 1999 年 5 月 第 2 次印刷

印数:3001—5500

ISBN 7-5621-1464-1/G · 933

---

定价:19.80 元

## 前 言

随着教育改革的深入发展,需要建设一支政治坚定、德才兼备、具有较高管理水平的中小学校长及教育行政管理干部队伍,这是提高办学水平,深入教育改革、促进学校教育发展的迫切需要。

近几年来,部分中小学校长已经过岗位培训,得到了较大的提高,但这只是起步,中小学校长的培训将是一种长期制度,而且,随着教育管理理论的发展,以及教育管理实践的不断深入,还需要解决如何将现代管理理论、教育理论与教育管理实践的成功经验有机结合的问题,以进一步提高中小学校长及广大教育管理干部的教育管理水平和理论素养。随着教育管理理论影响力的扩大和学科地位的提高,广大教育工作者迫切需要学习教育管理知识,提高自身教育管理水平已成为自觉需要。近几年来,教育管理专业的脱产进修生、函授生、自考生呈逐渐增多的趋势,对学校管理学的急需,促使我编写这本书。

此书是我十多年教学和科研的总结,它将现代管理理论、教育理论和中小学管理实践融为一体,体现了三大特点:

第一,将现代管理理论恰当地运用其中,如系统理论,行为科学以及现代管理的决策、组织、协调、控制等功能有机地体现在本书中,克服了方法论上的一般化,使之具有现代管理的特点。

第二,将教育理论作为理论指导。学校管理学是研究学校管理的现象和规律的科学,而学校管理又必须反映并遵循教育、教学规律和特点,本书所论及的内容均以教育、教学和学生身心发展规律为依据,克服了就一般管理理论及学校管理的不足,使之具有学校教育管理的特点,体现学校管理学的个性。

第三,将理论与中小学学校管理实际有机结合,找准学校管理实践中的最佳结合点,克服脱离实际、空泛论及问题的现象,使之具有针对性、可操作性。

以上仅是我的看法,由于水平有限,错误难免,不当之处,敬请同仁批评指正。

本书在写作过程中,得到了中国教育管理研究会副理事长、全国教育管理学科专业委员会主任委员、华中师范大学教育系肖宗六教授的指导并为本书作序;得到了我的老师,西南师范大学教育系刘克兰教授、王维城教授的指导,本书在定稿之前,还正逢全国教育管理学科专业委员会1995年学术会的召开,中心议题之一是“关于教育管理学科建设问题”。在会上,与会代表对本书的编写给予了热情的鼓励,并以内容结构提出了宝贵的修改意见和建议。以上专家、老师的指导,同行的鼓励和帮助,是这本书得天独厚的条件,使我感奋不已。

本书的定稿和出版,得到西南师范大学出版社及其责任编辑蒋后强同志的大力支持,得到了贵州省教委及我院领导的关怀。我院培训处副处长朱克纯副教授作为本书的主审也付出了极大的努力。

本书还选用了部分文章作为“参考例文”或“案例”,文后均注有作者姓名。

在此,我由衷地向以上给予我指导、支持、帮助的专家,老师和同志们致以最诚挚的感谢。

作 者

1995年10月于贵州教育学院

## 序

1985年7月,全国学校管理研究会(1987年改名为全国教育管理研究会)第二届学术年会在贵阳举行,大会收到论文114篇。与此同时,12位专家学者应邀分别向贵州省中学校长和小学校长作学术报告。在此基础上,由贵阳市教育咨询委员会、贵州省学校管理研究会和贵阳市学校管理研究会组织力量选编、整理和审定稿件,出了两本专著,一本是《学校管理的理论与实践》,一本是《学校管理的科学与艺术》。一次年会开过之后,在很短时间内出版两本专著,发行在万册以上,迄今为止,尚无先例。这与贵州省、贵阳市许多同志的辛勤劳动是分不开的,其中就有本书作者李贤芬同志在内,她当时是大会资料组的重要成员。

那次年会不久,我在《中国教育报》上看到李贤芬的一篇文章,题目是“用集体的影响力管理学生”。那时虽有不少文章论述学校管理,但谈学生管理的文章不多,提出用集体的影响力管理学生的文章更属少见。我作为全国学校管理研究会的主要负责人,比较注意会员的科研动态。那时李贤芬同志的科研能力,给了我比较深刻的印象。

整整十年过去了。1995年10月,全国教育管理学科专业委员会第三届学术年会在重庆国家教委西南教育管理干部培训中心举行。在诸多的论文中,我高兴地看到李贤芬同志的专著《学校管理学》已列入西南师大出版社1995年出版计划。我详细地看了该书的纲目,认真地听了李贤芬对该书特点的介绍,翻阅了部分书稿。我感到,这是一本值得向读者特别是中小学校长推荐的书。

这本书是作者多年来教学和科研成果的结晶。长期以来,作者

在教学的第一线,担任教育管理专业脱产培训、函授、自考、中小学校长培训等的学校管理学的教学工作。她一边教学,一边从事科学研究工作,发表论文数十篇。在此基础上,写成本书,因而形成了自己的理论体系和特色。

教学工作是学校的中心工作。教学工作怎么管,是学校管理要解决的重点问题之一。本书用两章的篇幅写“教学工作管理”,是很有见地的。作者不仅从理论上阐述了教学工作管理的意义,教学工作管理的任务,教学工作管理的目标,教学工作管理的原则,教学工作管理的系统,还写了教学质量,教学质量管理的实施。如此详尽地论述教学工作管理,这在同类书中是不多见的。

在众多的学校管理学的著作中,单列一章论述“学生管理”,也是不多见的。而学校管理工作的好坏,在很大程度上要看学生管理工作做得如何。作者在“学生管理”一章中,详细地论述了学生管理的意义,学生管理的任务,学生管理的组织,科学地管理学生,全面而中肯地论述了学生管理,对实际工作者很有现实指导意义。

本书还有其他一些特点,如将教育理论作为本书的重要理论依据,将现代管理理论有机地体现在本书内容中,将学校管理理论与学校实际紧密地结合起来,读者在阅读过程中定能强烈地感受到。

实践出真知,也出理论。理论并不神秘,它来源于实践。李贤芬同志在长期教学实践中摸索出来的学校管理的原理、原则和规律,既是提炼了的、升华了的经验,也是学校管理的理论。这样得来的理论是可贵的,是对学校管理实践有指导意义的。

肖宗六

1995年10月于武汉。

---

## 再版说明：

《学校管理学》1996年初版后,受到广大教育管理工作、尤其中小学校长、教育管理专业任课教师和学员的好评。为满足教育管理专业、中小学教师继续教育教材的需要和中小学校长提高培训教学需要,将《学校管理学》第一版进行修订再版。

《学校管理学》第二版保留了第一版“将管理理论、教育理论和中小学管理实践有机统一”的特色。在原有的基础上调整了内容体系,对部分章节进行了修订,并适当增加了新内容,使这本书更加体现现代管理的新思想、《面向21世纪教育振兴行动计划》的精神以及素质教育的新观点、新内容。对于提高教育管理者的科学管理水平,全面实施素质教育,落实教育振兴行动计划都具有重要的理论和实践意义。本书适用于学校管理干部、教育行政管理干部及其他教育工作者学习,也可作为教育管理专业、中小学教师继续教育和教育管理干部培训教材或参考书。

本书在修订过程中再次得到中国教育管理研究会副理事长、全国教育管理学科专业委员会主任、华中师范大学教育系肖宗六教授、西南师范大学教育科学院王维城、刘克兰教授的指导;得到了贵州师范大学教育系等许多同行专家的支持和关怀;为了保证修订质量,还聘请贵州教育学院教育管理系周国光、袁俊昌教授作本书的主审,他们对初版提出了宝贵的修订意见。在本书的再版过程中,得到了西南师范大学出版社责任编辑郑遨同志的大力支持和帮助。在此对他(她)们表示衷心感谢。

李 贤 芬

1999年3月于贵州教育学院



## 目 录

## 再版说明

|           |     |
|-----------|-----|
| 前 言 ..... | (1) |
| 序 言 ..... | (3) |

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第一章 绪论 .....            | (1)  |
| 第一节 管理及管理的作用 .....      | (1)  |
| 第二节 学校管理学的发展 .....      | (4)  |
| 第三节 学校管理学的研究对象 .....    | (6)  |
| 第四节 学习学校管理学的意义和方法 ..... | (12) |

|                  |      |
|------------------|------|
| 第二章 现代管理原理 ..... | (17) |
| 第一节 管理系统原理 ..... | (17) |
| 第二节 管理能动原理 ..... | (23) |
| 第三节 管理动态原理 ..... | (28) |
| 第四节 管理效益原理 ..... | (32) |

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 第三章 学校管理体制 .....           | (36) |
| 第一节 学校管理体制概述 .....         | (36) |
| 第二节 学校管理机构 .....           | (38) |
| 第三节 校长负责制 .....            | (46) |
| 第四节 学校管理制度 .....           | (52) |
| [参考例文]试析当前校长负责制实施中的几个问题 .. | (57) |

---

|                                               |       |
|-----------------------------------------------|-------|
| 第四章 学校管理过程.....                               | (64)  |
| 第一节 学校管理过程概述 .....                            | (64)  |
| 第二节 学校管理过程的基本环节 .....                         | (65)  |
| 第三节 学校管理过程的规律 .....                           | (75)  |
| [参考例文]贵州教育学院实验中学 1995~1996 学年度工作<br>计划。 ..... | (77)  |
| 第五章 学校管理原则.....                               | (83)  |
| 第一节 学校管理原则概述 .....                            | (83)  |
| 第二节 学校管理的基本原则 .....                           | (85)  |
| [案例]集中“优势兵力”作战行吗? .....                       | (97)  |
| 第六章 素质教育及其管理 .....                            | (99)  |
| 第一节 素质教育的概述 .....                             | (99)  |
| 第二节 素质教育的实施及其管理.....                          | (110) |
| [案例分析]评价错位说明了什么<br>——一个“差等生”带给人们的思考.....      | (130) |
| 第七章 学校领导集体与校长.....                            | (132) |
| 第一节 学校领导行为及集体结构.....                          | (132) |
| 第二节 校长的地位、作用和职责 .....                         | (139) |
| 第三节 校长的素质和威信.....                             | (142) |
| 第四节 校长的领导艺术.....                              | (151) |
| 第五节 校长的成长过程及培训.....                           | (157) |
| [参考例文]新时期校长应具备什么样的素质? .....                   | (167) |
| 第八章 教师管理 .....                                | (177) |

---

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 第一节 教师管理概述.....              | (177) |
| 第二节 教师的地位、作用和职责 .....        | (180) |
| 第三节 教师的劳动特点和心理特征.....        | (187) |
| 第四节 教师的素质.....               | (194) |
| 第五节 调动教师积极性的科学方法.....        | (201) |
| 第六节 教师的培训与提高.....            | (207) |
| [参考例文]尖子,不能“冷处理” .....       | (211) |
| <br>第九章 学生管理 .....           | (214) |
| 第一节 学生管理的意义与任务.....          | (214) |
| 第二节 学生管理组织.....              | (215) |
| 第三节 正确认识学生、科学管理学生 .....      | (219) |
| [案例一]爱心是师德之魂.....            | (227) |
| [案例二]“我终于成功了”。 .....         | (228) |
| <br>第十章 学校德育工作管理 .....       | (230) |
| 第一节 德育工作管理的意义和任务.....        | (230) |
| 第二节 德育工作管理原则.....            | (234) |
| 第三节 德育工作的组织管理.....           | (237) |
| 第四节 德育质量管理.....              | (239) |
| [案例与评析]教师泄露学生隐私案.....        | (255) |
| <br>第十一章 学校教学工作管理(上) .....   | (258) |
| 第一节 教学工作管理的意义和任务.....        | (258) |
| 第二节 教学工作管理原则.....            | (261) |
| 第三节 教学工作管理系统.....            | (266) |
| [案例]德育好坏算不了啥,升学还是要看分数。 ..... | (271) |

---

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| <b>第十二章 学校教学工作管理(下)</b> .....          | (273) |
| 第一节 教学质量管理的意义与任务 .....                 | (273) |
| 第二节 教学质量管理的实施 .....                    | (281) |
| [案例]学校该不该分快慢班 .....                    | (299) |
| [参考例文]试谈应试教育向素质教育转轨中的误区 .....          | (302) |
| <b>第十三章 学校体育工作管理</b> .....             | (309) |
| 第一节 学校体育工作管理的意义与任务 .....               | (309) |
| 第二节 学校体育工作管理原则 .....                   | (312) |
| 第三节 学校体育质量管理 .....                     | (314) |
| [案例]奖励引起的风波 .....                      | (319) |
| <b>第十四章 学校卫生工作管理</b> .....             | (321) |
| 第一节 学校卫生工作管理的意义与任务 .....               | (321) |
| 第二节 学校卫生工作管理原则 .....                   | (324) |
| 第三节 学校卫生工作管理的实施 .....                  | (325) |
| <b>第十五章 学校总务工作管理</b> .....             | (329) |
| 第一节 学校总务工作管理的意义与任务 .....               | (329) |
| 第二节 学校总务工作管理原则 .....                   | (332) |
| 第三节 学校总务工作管理的实施 .....                  | (335) |
| [案例]这笔款该如何使用 .....                     | (339) |
| <b>第十六章 学校教育、家庭教育、社会教育的协调及管理</b> ..... | (341) |
| 第一节 学校教育、家庭教育和社会教育的概述 .....            | (341) |

---

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 第二节 学校教育、家庭教育和社会教育相互协调的意义····· | (349) |
| 第三节 学校教育、家庭教育和社会教育管理的实施·····   | (352) |
| [参考例文]浅谈三位一体教育功能的发挥·····       | (359) |
| <br>第十七章 学校目标管理·····           | (362) |
| 第一节 学校目标管理概述·····              | (362) |
| 第二节 学校管理目标的制定·····             | (369) |
| 第三节 学校目标管理的实施·····             | (377) |
| [参考例文]农村小学目标管理之实践·····         | (383) |
| <br>第十八章 学校工作评价·····           | (392) |
| 第一节 学校工作评价的作用、特点·····          | (392) |
| 第二节 学校工作评价原则·····              | (395) |
| 第三节 学校工作评价的内容·····             | (397) |
| 第四节 学校工作评价的实施·····             | (400) |
| [参考例文]教师工作质量综合评价实验方案·····      | (404) |
| <br>附:学校常规管理表格·····            | (419) |
| 表一 学校领导干部一周工作安排表·····          | (419) |
| 表二 学校工作目标责任落实表·····            | (420) |
| 表三 学生学籍表·····                  | (421) |
| 表四 听课记录表·····                  | (423) |
| 表五 家庭访问记录表·····                | (424) |

## 第一章 绪 论

### 〔内容提要〕

学校管理学是高等学校教育管理专业学生和教育行政管理干部必须学习和掌握的学校管理基础理论学科。本章概述了管理的作用,学校管理的产生、发展,学校管理学研究的对象,学科性质,任务和理论依据。揭示了学习学校管理学的重要意义和学习学校管理学的方法。

### 第一节 管理及管理的作用

管理作为一种最普遍的现象,它将影响着每一个人的生活,且渗透到了社会的各个方面,成为社会发展必不可少的重要因素。

#### 一、管理的涵义

管理有多种涵义,有“管辖”、“处理”、“领导”、“过程”、“决策”、“活动”等多种意义。我国古代将“管”称为“锁钥”,即专司城门的开关叫“管”。《左传,僖公三十二年》中说“郑人使我掌其北门之管”。在这里“管”就有“管辖”,“管制”的含义了,“理”就其原意是“治玉”,《韩非子,和氏》中就称“王乃使~~人~~理其璞而得宝焉”。这里“理”就带上了“整理”、“治理”和“处理”的意思。可见,主其事曰“管”,治其事曰“理”,“管”和“理”连结起来就表示在一定的权力范围内对事物的处理或管束。

《现代汉语辞典》把管理定义为“管理就是负责某项工作,使之

顺利进行。”<sup>①</sup> 这里“管理”就有“管辖”、“处理”的意思。

美国学者约瑟夫·梅西在其《管理学概要》一书中称“管理是指特定的一群人,他们的任务在于指导其他人的努力和活动,通向共同的目标”。<sup>②</sup> 这里“管理”就有“领导”和“活动”的意思。

现代西方管理学家西蒙在他的决策理论中把“管理当作“决策”的同义词,“管理”一词就有了“决策”的含义。

综上所述,我们可以把“管理”定义为:管理就是管理者根据一定的权力,对一定系统的人、财、物、事等进行计划、决策、协调、控制,以达到预定目标的活动过程。

## 二、管理的作用

自从有了人类社会活动就有管理,管理在人类社会发 展进程中起着重要的作用。

### (一)管理是维系人类生活必不可少的条件

从原始社会起,人类就懂得组织起来的重要性。只有组织起来互相协调、配合、形成合力才能战胜灾害,才能生存,这种组织、协调、配合的行动就是管理。随着人类社会的发展,人们的社会交往多了,管理则越来越重要了。只要有人群活动的地方,就需要有管理,没有管理就没有正常的生活秩序,人们的行为将成为盲目的行动;没有管理,人们的生活将无法进行。正如恩格斯所说:“国家是社会在一定发展阶段上的产物,国家的产生表明,这个社会陷入了不可解决的自我矛盾,分裂为不可调和的对立面,为了使这些利益冲突的阶级,不致于在无谓的斗争中消灭自己和社会,就需要有一种表面上驾于社会之上的力量,这种力量能够缓和冲突,这种力

<sup>①</sup> 《现代汉语辞典》商务印书馆 1978 年版,第 403 页。

<sup>②</sup> 《管理学概要》,〔美〕约瑟夫·梅西著,陈语更译,辽宁人民出版社 1985 年版,第 4 页。

量就是国家”。<sup>①</sup>可见,国家就有解决冲突、维系社会存在的作用,而国家的这种作用,就表现为它的管理职能,如果没有国家的这种管理职能,人类本身以及社会将不存在。

## (二)管理是创造生产力、推动社会前进的动力

在人类共同生产的活动中,管理是一项不可缺少的条件,发达国家的成功经验表明,管理是推动经济发展、社会进步的重要因素。美国二战后取得的经济发展、归结于两个因素,其中之一就是管理科学的成熟。因此欧洲把它们与美国的差距视为“管理的差距”。尤其当今,科学发展呈现高度分化,又高度综合发展的趋势。生产的高度社会化,企业结构的扩大,知识经济的到来,如果没有科学的决策,统一指挥,合理的组织协调、现代技术的控制手段,各个独立存在的生产要素就不可能有机地结合,现代生产是无法进行的,更谈不上生产的提高和发展了。只有进行科学管理,才能充分发挥各个生产要素的整体作用,保证生产的正常运转和进步,推动社会的进步。

管理不仅是生产力发展的产物,而且是保证生产力发展、不断提高生产力水平,创造新的生产力的必要手段,成为发展生产力的第四生产要素。这就表明生产力在其发展过程中,仅有劳动者、劳动对象和劳动工具,是不能产生强大生产力的。原因在于没有组织起来的生产,生产力不可能实现,而组织得不科学的生产,生产力也不可能更好地实现。只有通过管理,发挥它的计划、组织、指挥、协调、控制等功能,才能最大限度地促进生产力的发展,实现  $1+1>2$  的整体功能。尤其在当今时代,科学技术迅猛发展,科学、技术、管理成为现代文明的三大支柱,没有管理,科学和技术均不

---

<sup>①</sup> 《马克思、恩格斯选集》第四卷,人民出版社 1972 年版,第 166 页。



能发挥其作用。

### (三)管理是激发人的潜能的动因

毛泽东同志说:“人是推动历史进步的动力。”这就揭示了人在社会发展中的作用。这种作用就是人的主观能动性。在任何管理系统中,人的主观能动性的发挥程度与管理效能成正比关系。即主观能动性发挥越充分,管理效能越高。人的主观能动性的发挥关键在于如何有效的激发,这就需要科学的管理。只有对人采取科学的管理,即根据人的认识特点,心理特征和行为规律,采用科学的激励方法才能有效地调动人的积极性,最大限度地发挥人的潜能,促进人的发展,使他们在各个领域起到推动社会进步的作用。

总之,管理,无论在维系人的生活,推动人类社会的进步,还是在发展生产力,实现现代化等方面都具有不可替代的重要作用。

## 第二节 学校管理学的发展

学校管理是随着学校教育的产生、发展而产生发展的。

教育作为人类社会的一种特有而古老的历史现象,它最初并没有成为独立的社会活动。当然也就不存在学校管理了。学校教育是人类社会发展到一定阶段的产物,而学校管理则是随着学校教育的产生、发展而产生发展的。根据历史记载,我国夏朝时期有了学校,西周时期就设有专职的教育官员,隋唐以后设立“国子监”,它既是统一管理中央直属学校的教育机构,又是古代教育管理机构 and 最高学府,由最高教育官员“祭酒”<sup>①</sup>主持教育工作。辛

<sup>①</sup> “祭酒”古代官员名称,主管国子监。