

高等学校文科教材

萧宗六
著

学校管理学

(增订本)

人民教育出版社

高国全编, 教育学原理, 北京师范大学出版社, 2007年1月第1版
ISBN 7-309-05111-1
材料表为外

学校管理学

第一册

(京)新登字 113 号

本书是受国家教育委员会委托编写的教材,供全国高等师范学校教育类专业使用。

本书第一版于 1992 年被评为全国高等学校优秀教材,获国家教委二等奖。

学校管理学

(增订本)

萧宗六 著

责任编辑 王莉

*

人民教育出版社出版发行

全国新华书店总店科技发行所发行

华云电子数据中心照排

北京东光印刷厂印装

*

开本 880×1230 1/32 印张 17.25 字数 400,000

1994 年 5 月第 2 版 1997 年 4 月第 5 次印刷

印数 17.001—22.500

ISBN 7-107-10144-7

G·I000 定价 16.20

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与印厂联系调换。

再 版 序

本书是受国家教育委员会委托编写的高等学校文科教材，供全国高等师范学校教育类专业使用，于1988年6月出第一版。出版后各地教育行政部门和许多省市的教育学院也把它作为教育管理干部培训教材和自学考试用书。五年来，先后印刷9次，受到读者的欢迎。

本书既是教材，也是专著，很多内容是作者多年来的研究成果。

本书于1992年被评为全国高等学校优秀教材。鉴于发行量不断扩大，许多章节需要补充和修改。经与人民教育出版社商量，决定出“增订本”，再版发行。

学校管理学是一门应用学科，五年来变化很大。有些内容已显得陈旧，需要修改；有些新知识已得到认可，需要补充。经反复考虑，增写了7章，由原来的15章扩至22章；其他各章均有不同程度的修改。

增写的7章是：第二章我国新时期的教育方针；第五章学校管理体制（下）；第九章学校管理方法；第十六章美育工作管理；第二十章学校教育、家庭教育和社会教育的协调；第二十一章中小学的教育科学研究；第二十二章学校评价。这样，“增订本”的内容比第一版充实得多。增写这些内容，是国内一些著名的中小学校长提出的建议，有的校长还写了详细的书面建议，我非常感谢他们。

“增订本”继续保留了第一版的特色，例如，在写法上采用总结法和比较法；反映新成果、体现改革精神，但不用经不起推敲的“新名词”；注重实用，贯彻理论联系实际的原则；强调常规管理；每章后面附有案例，供读者思考。新增7章的案例，是由翟天山副教授，教育管

理硕士、青年教师余白、别敦荣、郭方和研究生刘赞等编写的。研究生庄铭、何玉静花了大量时间为我誉正部分稿件，我很感谢他们。

有些话已在“自序”中说了，不再重复。

本书在增订过程中，得到许多同行专家的关心和鼓励，得到人民教育出版社教育室的同志特别是责任编辑王莉同志的热情关怀和支持，谨在此表示衷心感谢。

萧宗六

1993年6月于武昌

华中师范大学

自序

从建国到70年代末，我国“学校管理学”的研究几乎中断。大多数高等师范院校停开这门课，国内没有公开出版过这方面的专著。我国中小学管理水平不高，看来同没有认真研究这门学科是有关系的。

党的十一届三中全会以后，高等师范院校教育系陆续开设这门课，教育学院把它列为主要课程，各省市自治区纷纷成立学校管理研究会，研究这门学科的论著也多起来了。到目前为止，公开出版和内部发行的专著有二十余种，一些教育刊物还开辟“学校管理”专栏。这门学科在很短时间内发展得如此之快，可见教育事业多么需要它。

由于这门学科是一门年轻的社会科学，理论体系还不成熟，许多基本概念的提法和解释还不一致，有些新的研究成果尚未反映出来，人们对此感到很不满意。1984年7月，全国第一次教育学术讨论会期间，人民教育出版社教育室的同志约我写一本普通学校管理学，作为高等师范院校教育系和教育学院的教材。我当时因教学、科研任务很重，还有行政工作，加之水平有限，独自承担这样艰巨的撰稿任务，深感力不从心，所以迟迟未能动笔。1985年4月，教育部文科教材会议，正式将此书列入全国高校文科教材“七五”规划，我才有了“紧迫感”。但提起笔来，一系列难题出现在眼前：这门学科的理论体系、基本概念很不统一，怎么论述？学校内部的管理体制正处在改革之中，尚无定论，如何阐述？国内已有二十多种专著，如果再出书而没有一点新意，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学经验加以概括。这样做，也算总结我自己从50年代初以来的学校管理实践和1979年以来教这门课的体会。因此，用专门章节论述教育思想，论述校长负责制，论述校长的地位、职责、素质、威信，论述教师和学生管理，阐明学校工作规律等。这些内容，都是目前其他学校管理专著很少涉及的。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。例如学校管理原则，校长的职责，教师的素质等。我们通常看到的教材，往往只注意把一些“定论”的东西灌输给学生，没有进行纵向比较，也不作横向比较，这对于培养学生的独立思考能力是不利的，尤其是社会科学，对大学生和成年人，不宜采用这种编写教材的方法。如果说这本书有什么特点的话，在写法方面采用了总结法和比较法可算一点。

教材应尽可能反映新的成果，但也要作具体分析。有些说法很新鲜，但在实践中行不通；有些说法虽新，只不过换了一个名词而已。类似这些，我都没有采用。我的写作信条是：没有弄懂的东西，决不盲目搬用；我国已有的东西，就不采用外国的。例如，“三论”（系统论、控制论、信息论）是应该认真研究的新理论，但如何把它运用到学校管理的实践中去，至今我未弄懂，只好暂付阙如。又如，“学校管理的两重性”，有的作者根据马克思论述奴隶制度和资本主义制度的生产管理有“两重性”，认为社会主义的学校管理也有“两重性”，并且认为是学校管理的基本原理。我不以为然，也未采用。再如，有的专著辟有专章，论述学校的目标管理。所谓目标管理，是本世纪50年代出现的一种企业管理理论，由企业设立总目标，各个部门根据总目标制订本部门的目标，每个职工再根据部门目标制定个

人目标，形成所谓“目标锁链”。这种理论，学校管理当然可以借鉴，但是否有必要把那些术语全搬过来呢？有一本《学校管理学》论述“目标管理”时，在不到三页的篇幅中，竟然用了教育目标、培养目标、目标管理、管理目标、总目标、具体目标、整体目标、局部目标、个体目标、个人目标、工作目标、组织目标、管理者目标、被管理者目标、管理目标体系、目标锁链等十几个名词，这就把简单的问题复杂化了，徒然增加读者的负担。有些名词早已约定俗成，含义十分清楚，也没有必要用新名词去取代它。例如，课堂教学、课外活动人人皆知，何必把它换成“第一课堂”、“第二课堂”或“第一渠道”、“第二渠道”呢？反映新成果，体现改革精神，立足于实用。不用经不起科学鉴定的“新名词”，大概也是本书的一个特点。

这样说，当然不是指学校管理学没有多少理论。那种认为学校管理没有什么专门的原理，只要依靠经验就行，纯属一种误解。须知理论来源于实践，并非来自经典著作的个别结论，更非来自外国的什么权威。理论也好，原理也好，本来并不神秘。30年代我国学者杜佐周写的《教育与学校行政原理》，上篇谈教育行政，下篇谈学校行政，谈的都是当时教育管理实践中的问题以及解决问题的途径，找不出一条“××性原理”或“××化原理”，他却用“原理”来作书名，能说他不懂原理为何物吗？我想，他不过是没有把原理看得那么神秘罢了。

我的上述观点的形成，大概同我的经历有关。我在华中师范大学两所附中工作近三十年，开始当教师兼教研组长和班主任，更多的时间是担任学校领导，后来在华中师范大学教育系、教育科学研究所任“双肩挑”干部。总之，是从实践中滚过来的，比较了解学校基层干部需要什么样的理论，即需要紧密联系学校实际的理论。我认为，像“学校管理学”这样实践性很强的应用科学，要体现中国特色，对学校管理实践起指导作用，必须从总结我国自己的管理经

验入手，面对我国学校的实际，把经验条理化、系统化，上升为理论。对于外国的理论和经验，当然要学习和借鉴，但只能吸收其有益的东西，不可照搬照抄。外国确有不少有益的东西值得我们学习。例如，“案例法”就是美国哈佛大学首创的研究管理的一种基本的教学方法，一例编成一案，展现矛盾，发给学生阅读、研讨。这种方法就很值得我们学习。它至少有这样几个优点：一、有利于改革“满堂灌”、一讲到底的传统教学方法；二、体现了理论联系实际的原则；三、富有启发性。我在教学中运用过这种方法，效果良好。本书每章后面附有案例，也算是一个特点。

此外，本书在论述学校各项工作的管理时，强调常规管理。我认为，不重视常规管理，就不可能有正常的教学秩序，学校的管理活动就不可能正常运转。这也算是本书的一个特点。

本书大体上由三部分组成。第一部分是基本理论，包括学校管理学概述、教育思想与学校管理、学校管理体制、学校工作规律、学校管理的一般规律、学校管理原则等；第二部分是管理者与被管理者，包括校长、教师、学生三章；第三部分是学校各项具体工作的管理，偏重于中学。这种体系安排是否合适，有待于读者指教。至于有关教育政策法规、学校规章制度以及具体的管理方法，基本上从略，另编有《小学管理手册》、《中学管理手册》，将由华中师范大学出版社出版，可作为本书的教学参考资料。

这就是说，本书有一些特点，但肯定有不少缺点和谬误之处，而且这些特点也未必正确。作为一门新的学科，特别需要各抒己见，需要百家争鸣，才能使之向前发展。我的上述看法，只是一家之言，目的在于恳请读者批评指正。

本书在编写过程中，得到我校领导的大力支持，得到国家教育委员会文科教材办公室和人民教育出版社教育室的同志的热情关怀，谨在此表示衷心感谢。

本书所附案例，大部分选自华东师范大学教育系教育管理教研室和上海师范大学教育管理系合编的《普通教育学校管理案例》（油印稿，编入时略有修改），谨在此表示诚挚的谢意。另一部分案例是华中师范大学青年教师陈孝大、余白、何自力编写的。陈孝大、余白和进修教师刘居富花了大量时间誊抄和校对稿件，我深深地感谢他们。

萧宗六

1986年教师节于武昌桂子山华中师范大学

目 录

| | |
|------------------------|----|
| 再版序 | 1 |
| 自序 | 1 |
| 第一章 学校管理学概述 | 1 |
| 第一节 管理的意义、地位和作用 | 1 |
| 第二节 学校管理学的产生和发展 | 4 |
| 第三节 学校管理学的性质、研究对象和理论依据 | 7 |
| 第四节 学校管理学的研究方法 | 14 |
| [案例] A、B 两教授的不同理论 | 19 |
| 第二章 我国新时期的教育方针 | 21 |
| 第一节 我国教育方针的沿革 | 22 |
| 第二节 新时期教育方针的研讨 | 25 |
| 第三节 全面理解新时期的教育方针 | 31 |
| [案例] “教育方针”如何界定 | 39 |
| 第三章 教育思想与学校管理 | 42 |
| 第一节 教育思想的含义及其与学校管理的关系 | 42 |
| 第二节 正确评价传统教育思想 | 44 |
| 第三节 树立正确的教育思想 | 48 |
| [案例一] 一场升学率问题的讨论 | 58 |
| [案例二] 请给两封家长来信写评论 | 60 |
| 第四章 学校管理体制(上) | 62 |
| 第一节 我国学校内部领导体制的演变 | 62 |
| 第二节 校长负责制 | 67 |

| | | |
|-------|---|-----|
| [案例一] | 老校长谈“权” | 82 |
| [案例二] | 代理校长的权限有多大 | 85 |
| [案例三] | 年年先进的校长被投了不信任票之后 ——发生在黄岩县长浦中学的一场风波 | 86 |
| 第五章 | 学校管理体制(下) | 91 |
| 第一节 | 学校管理机构 | 91 |
| 第二节 | 学校管理制度 | 94 |
| 第三节 | 学校内部管理体制改革 | 97 |
| [案例一] | 放下电话后的沉思 | 105 |
| [案例二] | 发生在教育世家的争论 | 107 |
| 第六章 | 学校工作规律 | 111 |
| 第一节 | 教学为主 | 111 |
| 第二节 | 全面发展 | 115 |
| 第三节 | 依靠教师 | 121 |
| [案例] | 王静能否评为三好生 | 125 |
| 第七章 | 学校管理的一般规律 | 126 |
| 第一节 | 制订计划 | 127 |
| 第二节 | 组织执行 | 131 |
| 第三节 | 督促检查 | 133 |
| 第四节 | 总结提高 | 138 |
| 第五节 | 管理过程中常见的弊端 | 142 |
| [案例] | 检查与尊重 | 144 |
| 第八章 | 学校管理原则 | 147 |
| 第一节 | 国内外提到的学校管理原则 | 147 |
| 第二节 | 学校管理的基本原则 | 155 |
| [案例一] | “一级分工”和“两级分工” | 170 |
| [案例二] | 究竟是谁的职责 | 171 |

| | | |
|-------|--------------------|-----|
| 第九章 | 学校管理方法 | 173 |
| 第一节 | 学校管理方法概述 | 173 |
| 第二节 | 我国长期积累的行之有效的—般管理方法 | 175 |
| 第三节 | 学校管理常用的方法 | 178 |
| [案例] | 马、钱两校长对罚款的见解 | 186 |
| 第十章 | 校长的自我管理 | 188 |
| 第一节 | 认识校长的地位 | 188 |
| 第二节 | 具备校长的素质 | 190 |
| 第三节 | 履行校长的职责 | 202 |
| 第四节 | 讲究领导艺术 | 208 |
| 第五节 | 重视进修提高 | 218 |
| 第六节 | 建立校长威信 | 220 |
| [案例一] | 怎样的校长才能有威信 | 225 |
| [案例二] | 方校长摆脱“会海”的秘诀 | 227 |
| [案例三] | “万金油”与“小泽征尔”之争 | 230 |
| 第十一章 | 教师管理 | 233 |
| 第一节 | 教师的职责 | 234 |
| 第二节 | 教师的素质 | 238 |
| 第三节 | 教师的培养与提高 | 244 |
| 第四节 | 教师的工作特点和心理特点 | 248 |
| 第五节 | 教师管理的几项具体工作 | 256 |
| [案例一] | —次讨论教师考勤制度的会议 | 262 |
| [案例二] | 是“第一职业”，还是“第二职业” | 265 |
| 第十二章 | 学生管理 | 268 |
| 第一节 | 加强常规管理 | 268 |
| 第二节 | 重视常能训练 | 272 |
| 第三节 | 既要善于管，也要敢于放 | 276 |

| | | |
|-------|------------------------|-----|
| 第四节 | 防患未然,防微杜渐 | 280 |
| 第五节 | 正确评价学生,依法保护学生 | 288 |
| [案例] | 一桶粪事件引起的争论 | 293 |
| 第十三章 | 教学工作管理 | 296 |
| 第一节 | 教学工作管理的原则 | 296 |
| 第二节 | 教学工作管理的系统 | 304 |
| 第三节 | 教学工作管理的常规 | 312 |
| 第四节 | 教学工作管理中必须重视的问题 | 321 |
| [案例一] | 朱校长对抓教研组工作的想法和做法 | 326 |
| [案例二] | 一场没有结束的争论 | 328 |
| 第十四章 | 德育工作管理 | 331 |
| 第一节 | 德育工作管理的原则 | 331 |
| 第二节 | 德育工作管理的系统 | 338 |
| 第三节 | 德育工作管理的常规 | 348 |
| 第四节 | 德育工作管理中必须重视的问题 | 352 |
| [案例一] | 校长在师生冲突面前 | 366 |
| [案例二] | 关于“一张皮理论”的答问 | 369 |
| 第十五章 | 体育卫生工作管理 | 371 |
| 第一节 | 体育卫生工作管理的原则 | 372 |
| 第二节 | 体育卫生工作管理的系统 | 376 |
| 第三节 | 体育卫生工作管理的常规 | 385 |
| [案例] | 沈校长为什么抓清洁卫生工作 | 390 |
| 第十六章 | 美育工作管理 | 390 |
| 第一节 | 对美育应有的认识 | 390 |
| 第二节 | 美育的实施 | 395 |
| 第三节 | 美育的管理 | 397 |
| [案例] | “美的探索”是与非 | 402 |

| | | |
|-------|-------------------|-----|
| 第十七章 | 劳动技术教育工作管理 | 407 |
| 第一节 | 对劳动技术教育应有的认识 | 407 |
| 第二节 | 劳动技术教育管理的原则 | 413 |
| 第三节 | 劳动技术教育的内容、要求和管理措施 | 416 |
| [案例] | 袁校长在为校办工厂的方向发愁 | 422 |
| 第十八章 | 课外活动管理 | 425 |
| 第一节 | 对课外活动应有的认识 | 425 |
| 第二节 | 课外活动管理的原则 | 432 |
| 第三节 | 课外活动的内容、形式和管理措施 | 434 |
| [案例] | 从“常旷生”回校的事想开去 | 438 |
| 第十九章 | 总务工作管理 | 441 |
| 第一节 | 总务工作管理的原则 | 441 |
| 第二节 | 总务工作管理的常规 | 444 |
| 第三节 | 总务工作管理的内容和方法 | 447 |
| [案例] | 总务主任的“苦经” | 455 |
| 第二十章 | 学校教育、家庭教育和社会教育的协调 | 458 |
| 第一节 | 学校教育是三种教育力量中的主导力量 | 458 |
| 第二节 | 学校教育要取得家庭教育的配合 | 465 |
| 第三节 | 学校教育要与社会教育相沟通 | 472 |
| [案例一] | 王君不再犯愁 | 477 |
| [案例二] | “铁鸟纵队”引起的不安 | 479 |
| [案例三] | 两个中学生的荒唐行为 | 481 |
| 第二十一章 | 中小学的教育科学研究 | 483 |
| 第一节 | 对教育科学研究应有的认识 | 484 |
| 第二节 | 教育科学研究的原则 | 487 |
| 第三节 | 教育科学研究的方法和步骤 | 492 |
| [案例] | 一份考核方案引起的争论 | 499 |

| | | |
|-------|---------------------|-----|
| 第二十二章 | 学校评价 | 502 |
| 第一节 | 对学校评价应有的认识 | 502 |
| 第二节 | 学校评价的基本原则 | 508 |
| 第三节 | 学校评价标准和评价范围 | 511 |
| 第四节 | 学校评价程序和评价方法 | 517 |
| [案例一] | 怎样鉴定学校的办学质量?(终结性评价) | 526 |
| [案例二] | 怎样评议学校的教育工作?(形成性评价) | 530 |

第一章 学校管理学概述

第一节 管理的意义、地位和作用

什么叫管理?许多管理学者从各自不同的角度下过不同的定义。有的说,管理就是管人;有的说,管理就是决策;有的认为,管理是通过他人将事情办成功的艺术;有的认为,管理是为了实现预定目标,组织和利用各种资源的过程。马克思没有直接对管理下过定义,但有一段话谈到了管理的必要性。他说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动。”^①这里提到的“指挥”和“协调”,都属于管理范畴。紧接着他打了一个比喻:“一个单独的提琴手,是自己指挥自己;一个乐队,就需要一个乐队指挥。”^②是的,一个人拉胡琴,吹笛子,是自己指挥自己,想怎么拉就怎么拉,爱怎么吹就怎么吹。但一个乐队是一个集体,各种乐器必须协调行动,才能奏出悦耳的乐章。这个比喻,生动地说明个人活动与群体活动的最大区别是前者不需要别人指挥,后者则需要管理。因此,我们对管理的涵义可以这样理解:凡是有群体共同活动、共同劳动或共同工作的地方,都需要管理。管理是管理人员领导和组织人们去完成一定的任务和实现共同的目标的一种活动。

管理的对象是什么?是人、财、物、事、时间和信息。管理的目的是什么?是最大限度地发挥人力、物力和财力的作用,提高管

^{①②} 马克思:《资本论》第1卷,人民出版社1975年版,第367页。