

ZHONG XIAO XUEXIAO GUANLI  
ERSHILIU JIANG

# 中小学校管理 二十六讲



广西教育出版社

# 中小学校管理二十六讲

广西校长工作研究中心组 编著

广西教育出版社

# 中小学校管理二十六讲

广西校长工作研究中心组 编著

☆

广西教育出版社出版

(南宁市七一路7号)

广西新华书店发行 大新县印刷厂印刷

●

开本850×1168 1/32 8.875印张 217千字

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数：1-6,500册 定价：3.30元

ISBN 7-5435-0556-8/G·455

## 前 言

校长工作研究中心组，是在广西教育学会学校管理研究会和广西教育学院教育管理系倡导和组织下，由我区有志于学校管理问题研究的离、退休的中学、师范的老校长，地、市教育局的老局长和学校管理专业教学人员组成。它自1985年秋成立以来，对学校管理的理论问题和实际问题作了比较深入系统的研究，并为《广西教育》的中小学校管理讲座专栏撰文，还应邀到十几个县、市为中小学校长讲习班讲学，深受读者和学员的好评。《中小学校管理二十六讲》一书就是在此基础上充实、修改、整理而成的。

本书的编写，坚持以马列主义的基本观点和《中共中央关于教育体制改革的决定》精神为指导，贯彻理论联系实际的原则，对学校管理的基本理论问题，中小学主要工作的管理和怎样做校长、党支部书记、教导主任、总务主任等，作了比较系统地理论探讨和经验总结，反映了我区中小学管理的特点和学校管理的研究成果，构成了系列讲座。本书可作为各类中小学领导干部培训班的教学参考用书，更为各级教育行政部门、广大中小学校的教育管理干部、教师和师范院校的师生学习、研究学校管理问题提供参考。

参加本书编写的同志有：黄焯（第一、四、五、七讲），王祥佑（第二、三、二十五讲），冯宗异（第六、十四、十七、十九、二十讲），吴宏泰（第八、十一、二十一、二十三讲），张文伟（第九、十、十六、十八讲），李家植（第十五、二十二、二十四讲），张前圻（第十三、二十六讲），刘文强（第十二讲）。

我们衷心地感谢原区教育局副厅长韦善美同志和广西教育学会，广西教育学院、广西教育出版社的热情关心和支持。

校长工作研究中心组

一九八八年九月一日

## 目 录

|       |                 |        |
|-------|-----------------|--------|
| 第一讲   | 学校领导要重视学校管理学的学习 | ( 1 )  |
| 第二讲   | 树立正确的办学指导思想     | ( 14 ) |
| 第三讲   | 学校管理的主要原则       | ( 21 ) |
| 第四讲   | 学校的管理过程         | ( 29 ) |
| 第五讲   | 学校的目标管理         | ( 40 ) |
| 第六讲   | 学校的计划管理         | ( 50 ) |
| 第七讲   | 学校的质量管理         | ( 62 ) |
| 第八讲   | 教学改革的领导         | ( 73 ) |
| 第九讲   | 中小学的德育管理        | ( 85 ) |
| 第十讲   | 中小学体育卫生工作的管理    | ( 97 ) |
| 第十一讲  | 普通中学劳动技术教育的管理   | (112)  |
| 第十二讲  | 中学生自治能力的培养      | (123)  |
| 第十三讲  | 校风的建设与管理        | (131)  |
| 第十四讲  | 校外教育的管理         | (142)  |
| 第十五讲  | 学校财务管理和财产管理     | (155)  |
| 第十六讲  | 中小学的人事管理        | (164)  |
| 第十七讲  | 教师管理的指导思想       | (172)  |
| 第十八讲  | 学校行政领导班子的建设     | (184)  |
| 第十九讲  | 逐步实行校长负责制       | (195)  |
| 第二十讲  | 怎样做校长           | (208)  |
| 第二十一讲 | 校长的自我进修与提高      | (222)  |
| 第二十二讲 | 怎样当好学校党支部书记     | (232)  |
| 第二十三讲 | 怎样做教导主任         | (240)  |

|       |                |       |
|-------|----------------|-------|
| 第二十四讲 | 怎样做总务主任.....   | (249) |
| 第二十五讲 | 学校评价.....      | (258) |
| 第二十六讲 | 民族学校管理的特点..... | (269) |

## 第一讲 学校领导要重视学校管理学的学习

自从人类社会出现学校以来，就有了学校管理的活动。但是，学校管理作为一门独立的学科，却是近一个世纪的事，它大体产生于十九世纪末和二十世纪初。我国早在二十世纪三十年代初，就有人写过有关学校管理的书，而真正比较系统地研究学校管理问题是在七十年代末和八十年代初。学校管理作为一门独立的学科还是很年青的。

社会主义现代化建设的飞速发展，教育所处的战略地位和教育改革的深化，对教育管理科学、教育管理人才提出了更高的要求，对学校的管理也越来越被重视。教育管理已经作为一门崭新的、日益大众化的学科出现了，学校管理学已成为学校领导干部培训必修的一门重要课程。

### 一、为什么要重视学习学校管理学

中小学教育是基础教育，是提高民族素质，多出人才，出好人才的基础工程。办好中小学，提高教育质量，实现新旧时期的教育目标，为四化建设培养合格人才，这是一项具有战略意义的重大任务。我们要完成这一光荣的任务，不仅要有艰苦奋斗的献身精神和实事求是、勇于创新的科学精神，还要有科学理论的指导，特别是教育科学和现代管理科学理论的指导。当前，作为学校的领导者，一件要紧的事是要加强对学校管理学的学习、研究和运用，以提高学校管理水平，适应中小学教育改革的发展的需要。

#### 1. 提高学校管理干部的素质，要学习学校管理学。

办好中小学教育，既需要建立一支有足够数量的、合格而稳定的教师队伍，也需要建立一支能坚持社会主义方向，懂教育、有管理专长的学校管理干部队伍。这两支队伍的素质结构状况和实际工作效果如何，都会极大地影响学校教育质量的提高和合格人才的培养，关系到教育改革能否成功。

一支好的学校管理干部队伍，其政治、文化、业务、能力、年龄、健康等素质及其构成应当是比较理想的。我区中小学的管理干部队伍经过调整和不断地充实，其素质结构的状况有了很大的改善。据部分中学校长的调查材料表明，我区中学校长是一支政治素质较好（党员校长占70%以上），懂教学（多数是原来的骨干教师，坚持兼课的占74.2%），年富力强（处于30岁以上50岁以下最佳智力年龄段者占76.2%）的队伍。但调整后的中学校长有两个较为突出的问题，一是大多数没有学习过现代教育管理科学的知识；二是百分之七十的校长是新近提拔到学校领导岗位上来的。一般地说，他们缺少做学校领导工作的经验，也缺乏学校管理方面的知识，迫切需要学习和提高，才能适应学校领导工作的需要。

学校领导在工作性质、范围、方式等方面有别于教师，要求也不一样。当学校领导的不仅应该懂教学，更重要的是应该懂政策、懂教育、懂管理。学校管理也是一种智力构成，它主要包括三个方面的知识和能力，一是政治、政策、决策的领导知识和能力；二是组织、指挥、协调、监控等管理的知识和能力；三是业务的知识和能力。这三种知识和能力，对不同层次的管理者又有不同的构成和要求，越是高层管理者（如校长），对政治、政策水平，决策能力的要求就越高；中层管理者（如教导、总务主任）要求具备较强的组织管理能力；基层管理者（如教职员），则要求教育、教学或某项专业知识和能力比较强，有实干精神。

这就是说，作为学校领导者，除了具有一定的文化专业知

识，能上好课，善于教育学生以外，还应当具备两大方面的 知识。一方面是学校教育工作的知识，即熟悉乃至精通学校的业务和活动规律；另一方面是管理方面的知识，能正确执行政策，会出主意，善用干部，善于组织工作和协调各方面的关系，能鼓舞和带领学校的全体成员实现学校的奋斗目标。邓小平同志指出，学校领导者“至少应该是懂得教育的有管理学校专长的专业人员，会管某一类学校。”目前多数中小学的领导人与这样的“专业人员”还有很大的差距。因此，学校领导者除了学政治、学政策、学教育以外，学管理，特别是努力学习和运用学校管理的基本理论和技术，提高学校管理的科学水平，应是一项迫切的任务。

## 2. 提高学校的教育质量，要学习学校管理学。

提高学校管理工作的质量是提高学校教育质量的重要组成部分。当前中小学的教育质量不够理想的原因是多方面的，学校管理工作水平不高是其中的一个重要方面。我们经常可以看到诸如这样的一些事实：同是一所学校，由于学校领导人的变换，办学的效果就会大不相同；师资、生源和设备条件相近的学校，由于领导水平不同，办学的效果也不一样；有些办学条件和工作基础较好的学校，不一定能创造出很大的成绩，而有些办学条件较差的学校却作出了较大的贡献。这说明什么？说明学校领导是否得力，管理是否有方，必定会影响学校的教育质量和办学的成果。

学校是培养人的专门场所，学校的基本职能是传授知识，塑造灵魂，培育人才。学校的活动虽然极其丰富和复杂，但概括起来不外乎两类活动，一类是育人的活动，一类是组织育人活动的活动。育人活动即学校的教育工作，组织育人活动的活动则是学校的管理工作。学校教育工作和管理工作是互相联系、不可分割的，学校教育工作是学校管理工作的依据和内容，学校管理工作是学校教育工作的必要保证。要提高学校的教育质量，就必须努力改善和提高学校管理工作的质量。因此，提高学校管理工作的

质量是提高教育质量的重要条件，只有努力提高教育工作的质量同时又致力于提高管理工作的质量，才会创造出学校的高成果高质量。

提高学校管理工作质量的意义还在于，在目前多数学校办学条件还比较差，又不能期望在短期内加以彻底改善的情况下，如果重视改进学校的管理，提高学校科学管理的水平，以充分而有效地发挥现有人力、物力、财力的潜力，调动各方面的积极性，特别是教师的积极性，那么在办学条件较差的基础上较大幅度地提高教育质量是完全可能的。“向管理要质量”，无论是基础较好或是较差的学校都应当努力这样做，这是学校管理者的责任，也是对学校管理者的基本要求。

3. 实现教育现代化，要改革学校管理，要学习学校管理学。

邓小平同志提出的“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”，其关键是教育面向现代化。教育要面向现代化，教育本身也必须现代化。教育现代化包括学校管理科学化。加速学校管理改革，提高学校科学管理的水平，是进行教育改革，实现教育现代化的一个重要环节。

当前，学校管理的实际情况，大体存在着四种管理模式：

（1）事务管理。事务管理是指学校管理者整天忙于日常事务，以处理日常事务为主要职能，不分巨细，事必躬亲，很少研究学校带全局性的重要工作，也很少关心学校的中心工作——教学工作。这种管理违背了现代管理科学中“领导要干领导的事”的原则；工作无一定计划，不是他指挥工作，而是工作指挥他；工作虽勤奋，但事倍功半，收效甚微，无大建树。这种小生产者的管理方式需要改革。

（2）经验管理。经验管理即凭经验办事。管理者只凭自己的工作经验去指挥工作，管理的效能也直接取决于管理者的经

验。当然，经验是可贵的，特别是具有普遍意义的成功经验更可贵宝贵。但是，经验在未能上升为理论之前，毕竟还是感性的东西，用来指导工作，难免会产生盲目性。同时，经验是在一定的环境和条件下形成的，它总是带有局限性和时代性，在形势迅速发展、变化的情况下，即使是最好的经验也会“老化”，解决不了新形势下的新情况、新问题。如果固执己见，生搬硬套，难免不碰壁。因此，经验管理应向科学管理转化。

（3）行政管理。行政管理主要是指运用行政的手段来管理学校。这种管理方式，一般都是根据上级的指示和政策，采用行政的方法（如开会、发文件、下通知、交任务、明纪律、定制度、行奖惩等），谋求工作任务的完成。它的好处在于办事有章可循，有不同层次的管理权限，有强制性的行政手段。这种方法如果运用得当，可提高工作效率。但由于学校是教育的实体，在思想上、组织上、制度上、方法上存在着许多与行政机关不同的特点，行政管理远不能解决学校教育教学的问题，单靠行政命令是行不通的。因此，行政管理也需要改革，使之符合学校工作的特点。

（4）科学管理。科学管理是指按科学办事，重科学理论和科学方法的指导，重调查研究，少用行政手段管理学校。科学管理的特点在于：①管理的指导思想是尊重科学，尊重人才，实事求是，讲求高效，不断进取；②管理的基本观点是整体的优化。学校管理工作以整体优化为目标，合理组合各种因素和力量，谋求整体结构的优化，发挥整体功能绩效，取得 $1 + 1 > 2$ 的管理效果；③管理方法的现代化。运用先进的科学的管理方法、手段和技术，提高管理工作的成效。特别是重视量化管理，把学校系统中的大量信息，复杂的变量关系，采用科学技术的手段和数量分析的方法进行收集、加工、整理、贮存、传递和处理，利用反馈的原则对决策施加影响，调控工作的进程，调动人的积极性，

提高管理工作的质量；④管理效果的优化。即是用最小的消耗，用最经济的办法，获取最佳的效果，或者说是以最小的资源的投入，获得最大的人才产出。

随着教育改革的深入发展，学校管理科学化、现代化势在必行，加强学校管理学的学习、研究和运用，确是一项十分迫切的任务。

## 二、学校管理学的研究对象和性质

### 1. 学校管理学的研究对象和任务。

任何一门独立的学科，都有它自己特定的研究对象。然而，世界上的事物是复杂的，同一事物、同一现象领域，又可以从不同的角度去研究该事物、该现象领域矛盾的不同方面，这就形成了学科之间错综复杂的关系，需要确定各自研究的范围。

学校这一事物，教育学、心理学、学校管理学都研究它。在实现学校教育目标的前提下，教育学主要研究学校领域的教育活动及其规律，研究教育原理和方法。心理学研究学生心理发展的规律及其教育问题，使学校的教育活动更符合青少年的心理特点。学校管理学则是研究学校领域的管理活动及其规律，研究育人活动的组织和领导问题。

学校管理学主要是研究学校内部的管理问题，探讨学校管理工作的规律，基本原理，管理的内容、技术和方法。如学校管理的指导思想，学校管理的原则，学校管理过程的特点及其有效进行的条件，学校的目标管理，学校管理制度、组织机构、人员组合及其活动方式，学校质量管理，以及提高学校领导的效率和协调学校内外的关系等。学校管理学虽然主要是研究学校内部的管理问题，同时也不能忽视研究学校与外部各种因素力量的相互关系和相互作用问题，以加强对学校内部的管理。

学校管理学的基本任务是运用马列主义理论、教育科学和管

理科学的理论，阐明社会主义学校管理的规律、原理、原则、技术和方法，为学校管理干部提供科学理论的指导，充分发挥校内外各种资源的最大效能，提高学校管理工作质量和教育质量，实现学校的教育目标。

## 2. 学校管理学的性质和特点。

学校管理学是在近代学校的教育活动和管理活动的实践中产生和发展起来的。在它的发展过程中，逐步从教育学中分化出来，并得到现代管理科学的滋补而形成一门独立学科。现代教育科学的发展，基本上可分为理论的、历史的、应用的和技术的四大分支，学校管理学是属于应用科学的一类。学校管理学可以说是教育科学体系中的一门应用学科，也可以说是教育科学与管理科学之间的边缘性分支学科。

学校管理学具有如下特点：

一是实践性。学校管理学是学校教育实践和管理实践发展到一定阶段的产物，是学校管理实践经验总结的结晶。学校管理的理论、原则及其管理的方式、方法、手段和制度，都具有直接指导学校实际管理工作的价值。在学习和运用学校管理学时，必须充分注意它的实践性特点，要贯彻理论联系实际的原则，防止脱离我国国情和学校实际情况的偏向。

二是理论性。学校管理学是有关学校管理问题理论研究的科学，它以教育科学和管理科学的基本原理作为理论基础，研究学校管理工作中重要的理论问题和实际问题，揭示学校管理活动的规律，阐明它的原理以指导实践。学校管理学同其他的学科一样，有自身的指导思想和理论依据，有自己特有的概念体系和理论体系。

三是政策性。学校管理学是一门政策性很强的学科。学校管理学的内容同国家一定历史时期的教育方针、政策法规相关联，它必须反映党和国家某一时期的教育方针、政策的精神。党和国

家的教育方针、政策、法规对学校管理工作具有指令性的约束意义，学校管理学阐述的内容应该与之保持一致。学校管理的理论研究，在一定意义上说也是一种政策性研究，为制定学校管理的政策提供理论上的参考。

四是综合性。学校育人活动的复杂性和综合性，决定了学校管理活动的复杂性和综合性。学校管理是一种多因素、多层次、多结构相互制约的复杂过程，需要有教育学、心理学、管理学、经济学、社会学、数学以及现代新兴的控制论、信息论、系统论等横断科学的理论和方法的指导。因此，学习和运用学校管理学必须注意到它的综合性特点，充分运用有关学科的研究成果及其原理，阐明学校管理中的某些理论问题和实际问题，把学校管理工作置于科学基础之上，提高学校科学管理的水平。

### 三、学校管理学的一般概念

#### 1. 管理的实质。

“管理”一词有多种不同的解说，有的从管理人员的职能，有的从“人际技术”，有的从领导的角度，有的从决策的意义来界定管理的意义。不同的管理学派有不同的表述，可以说是众说纷纭，莫衷一是。

管理的实质，马克思在《资本论》中有过精辟的论述，他指出：“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”并且指出：“单个劳动者的力量的机械总和，与许多人同时共同完成同一不可分割的操作（例如举重、转绞车、清除道路上的障碍物等）所发挥的社会力量有本质的差别。……这里的问题不仅是通过协作提高了个人生产力，而且是创造了一种生产

力，这种生产力本身必然是集体力。”

从马克思的论述中，我们可以认识到：管理根源于人类生产劳动的社会性本质，人类社会生产劳动发展到分工与协作时便产生了管理；管理是执行生产总体运动的各种一般职能，如指挥、协调；管理应是提高个人生产力，创造一种新的生产力和新的集体力量；管理还是管理者与被管理者双边的协调活动，如指挥与乐队。

可见，所谓管理，就是管理者按照一定的原则，合理组合各种因素和力量，通过组织和协调人们的行动，有效地实现共同目标的一系列职能活动。管理的实质就在于通过管理职能的发挥，放大乃至高倍放大各个个人的生产（工作）能力，充分发挥组织（系统）的功效。

## 2. 学校管理的含义。

学校是培养人才的教育机构。学校管理是以育人为对象的一种社会活动，是管理的一般本质在学校管理中的特殊表现。学校管理是运用各种管理手段，组织和协调学校各类人员的活动，充分发挥学校的育人职能，为社会培养所需要的人才。为此，学校管理可以定义为：学校管理是学校管理者按照一定的教育方针和原则，带领学校成员，充分发挥学校人、财、物诸因素和校内外各种有利条件，有效地实现学校预定目标的活动过程。

## 3. 学校管理的目的。

简要地说，学校管理的目的是设法提高所管学校的功效，努力实现教育目标。它包含两层意思：一是对管理的那所学校，设法充分运用校内外一切有利条件，有效地发挥学校内部人、财、物、时间、信息等诸多因素的最佳组合效能，创造一种最大的整体教育力量，培养更多的合格人才，办好学校；二是最大限度地满足高层次系统为实现其目标对学校的要求。也就是说，为实现国家总的教育目标，学校要发挥教育、管理的职能作用，提高教育

质量，提高办学效益，为社会主义现代化建设服务。

#### 4. 学校管理的要素。

要素是组成系统的单元、因素、部分。系统是由要素构成的，改变要素的结构会影响系统的功能；改变系统的功能会影响要素的作用。构成学校系统的要素概括起来主要有机构、人、财、物、时间和信息等。

机构是指机构体制。学校的机构体制是使学校构成系统的手段，没有机构体制，就不成系统，便无法管理。学校的机构体制是否合理，直接影响学校系统功能的发挥，影响管理的效能。不合理的学校机构体制必须改革，使之符合社会主义现代化建设和教育发展的需要。

人是指全校的师生员工。人是学校系统诸要素中最活跃的一个因素，学校的组织机构、各项工作、管理职能、目标的实现，无不是通过人去完成的。学校的领导、师生员工，或者说学校的管理者与被管理者，其素质及其结构状况、人员组合、活动方式、工作精神、心理特点等如何，直接关系到育人工作和管理工作质量，影响着办学的成败。因此，充分调动学校教职员特别是教师的积极性、主动性和创造性，设法提高各类人员特别是管理人员的素质，做到知人善任，人尽其才，是搞好学校管理的关键。

财、物是学校管理的物质要素，指的是办学经费、学校设备、仪器设备、图书资料等。目前多数的学校办学条件比较差，经费不足，资源有限，更需加强对财物的管理，力求做到财尽其利，物尽其用，开源节流，勤俭办学，充分发挥物质因素的潜力，提高经济效益，更好地为提高教育质量服务。理财用物的水平也是衡量学校管理效能高低的重要标志之一。

时间是一项特殊的因素，也是一项限制因素。做任何工作都是在时间中进行的，都有一定的时限。时间反映速度和效率，要