

高等学校
文科教材

学校管理学

肖宗六 著

人民教育出版社

• XUEXIAO GUANLI XUE •

学校管理学

肖宗六 著

人民教育出版社

(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。

学 校 管 理 学

肖宗六 著

责任编辑 余逸群

人民教育出版社出版

新华书店总店科技发行所发行

北京东光印刷厂印装

开本850×1168 1/32 印张 11.75 字数 283,000

1988年6月第1版 1992年8月第5次印刷

印数36,701—41,700

ISBN 7-107-10144-7

G·1000 定价3.70元

自序

从建国到70年代末，我国“学校管理学”的研究没有得到应有的重视。在这期间，大多数高等师范院校停开这门课，国内很少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已有二十余种，一些教育刊物还开辟了“学校管理”专栏。这门学科在很短的时间内发展得如此之快，可见教育事业是多么需要它。

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

教法来试写。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到的。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，不宜采取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，书中找不出一条“××性原理”或“××化原理”，但他却用“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。我在华中师大两所附中工作了近三十年，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工作，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，是从实践中滚出来的，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，象《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、学校管理者要树立正确的教育思想、学校管理体制、学校工作规律、学校管理过程、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

委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，大部分选自华东师大教育系教育管理教研室
和上海师大教育管理系合编的《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。另外一部分案
例是华中师大教科所青年教师陈孝大、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为我誊抄和校对稿
件，我深深地感谢他们。

肖宗六

1986年教师节于武昌

桂子山华中师范大学

目 录

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	(13)
[案例] A、B两教授的不同理论	(18)
第二章 学校管理者要树立正确的教育思想	(20)
第一节 教育思想的含义及其与学校管理的关系	(20)
第二节 正确评价传统教育思想	(22)
第三节 树立正确的教育思想	(26)
[案例一] 一场升学率问题的讨论	(35)
[案例二] 请给两封家长来信写评论	(38)
第三章 学校管理体制	(40)
第一节 学校领导体制的沿革	(40)
第二节 校长负责制	(44)
第三节 学校管理机构	(54)
第四节 学校管理制度	(57)
[案例一] 老校长谈“权”	(60)
[案例二] 代理校长的权限有多大	(63)
第四章 学校工作规律	(65)
第一节 教学为主	(65)
第二节 全面发展	(69)
第三节 依靠教师	(74)
[案例] 王静能否被评为三好学生	(79)

第五章 学校管理过程	(80)
第一节 制订计划	(81)
第二节 组织执行	(85)
第三节 督促检查	(87)
第四节 总结提高	(92)
第五节 管理过程常见的弊端	(95)
【案例】 检查与尊重	(97)
第六章 学校管理原则	(100)
第一节 国内外提到的学校管理原则	(100)
第二节 学校管理的基本原则	(107)
【案例一】 “一级分工”和“两级分工”	(124)
【案例二】 究竟是谁的职责	(125)
第七章 校长	(127)
第一节 校长的地位	(127)
第二节 校长的职责	(129)
第三节 校长的素质	(134)
第四节 校长的威信	(144)
第五节 校长的领导艺术	(148)
第六节 校长的进修提高	(157)
【案例一】 怎样的校长才能有威信	(160)
【案例二】 方校长摆脱“会海”的秘诀	(161)
【案例三】 “万金油”与“小泽征尔”之争	(164)
第八章 教师	(167)
第一节 教师的职责	(167)
第二节 教师的素质	(172)
第三节 教师的培养与提高	(178)
第四节 教师的工作特点和心理特点	(182)
第五节 教师管理的几项具体工作	(190)
【案例一】 一次讨论教师考勤制度的会议	(196)
【案例二】 是“第一职业”，还是“第二职业”	(199)

第九章 学生	(202)
第一节 加强常规管理	(202)
第二节 重视常能训练	(205)
第三节 防患未然, 防微杜渐	(210)
第四节 用正确标准评价学生	(218)
[案例] 一桶粪事件引起的争论	(222)
第十章 教学工作的管理	(224)
第一节 教学工作管理的原则	(224)
第二节 教学工作管理的系统	(232)
第三节 教学工作管理的常规	(239)
第四节 教学工作管理中必须重视的问题	(249)
[案例一] 朱校长对抓教研组工作的想法和做法	(253)
[案例二] 一场没有结束的争论	(256)
第十一章 思想政治工作的管理	(259)
第一节 思想政治工作管理的原则	(259)
第二节 思想政治工作管理的系统	(266)
第三节 思想政治工作管理的常规	(276)
第四节 思想政治工作管理中必须重视的问题	(279)
[案例一] 校长在师生冲突面前	(288)
[案例二] 关于“一张皮理论”的答问	(291)
第十二章 体育卫生工作的管理	(294)
第一节 体育卫生工作管理的原则	(295)
第二节 体育卫生工作管理的系统	(299)
第三节 体育卫生工作管理的常规	(308)
[案例] 沈校长为什么抓清洁卫生工作	(310)
第十三章 课外活动的管理	(313)
第一节 对课外活动应有的认识	(313)
第二节 课外活动管理的原则	(319)
第三节 课外活动的内容、形式和管理措施	(322)
[案例] 从“常旷生”回校的事想开去	(326)

第十四章 劳动技术教育的管理(329)

第一节 对劳动技术教育应有的认识.....(329)

第二节 劳动技术教育管理的原则.....(335)

第三节 劳动技术教育的内容、要求和管理措施.....(337)

【案例】袁校长在为校办工厂的方向发愁.....(344)

第十五章 总务工作的管理.....(347)

第一节 总务工作管理的原则.....(347)

第二节 总务工作管理的常规.....(350)

第三节 总务工作管理的内容和方法.....(353)

【案例】总务主任的“苦经”.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

【案例】.....(362)

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、财力的作用，提高管理水平，提高工作效率，提高经济效益。管理的基本要求，是用最小

①② 马克思：《资本论》第1卷，人民出版社1975年版，第367页。

的代价换取最大、最好的效果。换句话说，一个人能办到的事，不用两个人；一元钱能做到的事，不用两元钱；一小时能完成的事，不用两小时。否则，就不符合管理的基本要求。

以上是我们对管理的意义、对象、目的和基本要求作的简要解释。

在现代社会，管理更显得极为重要。现代社会是大生产的社会，是科学技术日新月异的社会，知识的更新以极快的速度进行着，新技术革命正在世界范围内兴起。因此，我们的经济水平、技术水平、管理水平面临着挑战。人们响亮地提出：向管理要效率，向管理要速度，向管理要质量。正因为这样，所以管理的作用越来越重要，对管理的要求越来越高。发达国家对管理是极为重视的。他们有这样的说法：科学、技术和管理，是现代文明的三大支柱。一个国家、一个民族，有没有竞争能力，能否生存和发展，完全取决于是否具备这三方面的能力。我国长期以来，靠的是个人的经验管理、行政管理，而不是科学管理。一个企业亏了本，强调算政治帐，不算经济帐。党的十一届三中全会以后，情况有了很大变化。近几年来，各种管理理论相继问世，各行各业都已开始研究如何加强自身的管理，管理这门科学已在我国引起广泛重视。

管理的地位之所以如此重要，是因为它有“立竿见影”之效。一个单位，一个部门，如果管理得法，实行科学管理，那么，它必然走在同行的前列；反之，就会产生下面一些不良后果：

一、工作效率低。工作效率为什么低？当然不完全是管理方面的原因，但在很大程度上是由于职责不清、制度不严、赏罚不分造成的。而职责不清、制度不严、赏罚不分则属管理范畴。

二、造成人力、物力、财力上的浪费。我们经常说的人浮于事、因人设事、学非所用、用非所长等，都是人力上的浪费，与人事管理不善有关；物品的霉烂、变质、滞销和其它不正常的损耗，经费开支大手大脚，不量入为出，该买的不买，不该买的大量购进，是物

力财力上的浪费,这与总务、财务管理不善有关。

三、造成严重事故。例如生产事故、交通事故、医疗事故、体育事故等,除了极少数是坏人破坏或自然灾害损坏以外,大多数是管理不善造成的。

由此可见,管理这门科学与社会主义现代化的建设紧密相联,是各行各业都应该认真研究的一门科学。

学校管理学是一般管理学的一个分支,管理学的理论是它的理论依据之一,但它又是教育科学的组成部分。它是从管理的角度来研究教育的,基本上属于教育科学的范畴。我们学习和研究学校管理学,应该了解它在教育科学领域中的地位和作用。

教育科学门类很多,一般现在有四大分类。第一是理论方面的,如教育学、教育哲学、教育经济学、教育社会学等;其次是历史方面的,如中国教育史、外国教育史等;第三是应用方面的,如教学法、教育统计学、教育行政学、学校管理学等;第四是技术方面的,如教育工艺学、教育技术学等。随着科学技术的一天天发展,学科的分类也越来越细,如教育学又分学前教育学、普通教育学、高等教育学。作为教育科学来说,不管它有多少分支,它要研究的问题无非这么几个方面:即研究教师怎么教,学生怎么学,学校怎么办,教育事业怎么发展。这样概括也许不全面,但教育科学要研究的问题,大体上都包括进去了。学校管理学主要研究学校怎么办,怎么按教育规律办事。办好一所学校,要具备很多条件,最主要的有四个条件:第一、有一支又红又专的教师队伍;第二、有比较好的学生来源;第三、有比较完善的教育设备;第四、有比较高的管理水平。其中起主导作用的是第四条。实践证明,同样两所学校,师资力量、设备条件、学生来源都差不多,因为领导管理水平不同,教学质量就大不一样,校风就大不一样。这说明,学校怎么办的的问题不解决,教师怎么教,学生怎么学的问题就很难解决。这也说明,学校领导干部学一点学校管理学很有必要,学与不学大不一

样。我国在相当长的一段时间内,不重视内行管理,好象什么人都可以当校长,从部队、从工农业战线调人进学校,不经训练就担任学校领导干部,用部队的一套管理方法来管理学校,用工农业生产的一套管理方法来管理学校,而不是按教育规律办事。实践证明,这样做是很有害的。总之,学习学校管理学,研究学校管理学,是为了增强管理学校的自觉性,克服盲目性,避免瞎指挥,为社会主义现代化建设培养更多的合格人才。

第二节 学校管理学的产生和发展

人类自从有了学校,就存在着学校管理活动。学校管理有外部管理和内部管理之分。从甲骨文中可以看出,我国从夏朝起就开始有了学校。西周时期,已设有专职的教育官员。到了汉代,中央主要是太学,由太常统管,地方是郡县学,由地方行政长官主管,逐步设置学官,形成了一整套管理制度。隋唐以后,设国子监统管中央直系学校,最高长官叫“祭酒”。地方府州和县两级学校,则由长史统管。宋、元、明、清各朝,中央主管学校的部门,基本上没有什么改变,地方各级主管学校部门的名称和治理方式,渐有变化。辛亥革命以后,就形成了这样一种体制:中央叫教育部,各省叫教育厅,各县叫教育局。建国以后,我们仍沿用这种体制。以上说的是学校的外部管理。学校的内部管理其渊源也很长,两千多年前,我国最早的一部教育专著,也是世界上最早的一部教育专著《学记》,对教育的目的、内容、方法,甚至开学、招生,都有论述。17世纪捷克著名的教育家夸美纽斯(1592—1670)创立了一套完整的教育理论,对学校管理问题如学制、班级编制、课表、教学秩序等都有较详细的论述。但是把学校管理作为一门独立的学科来研究,一般认为是19世纪末、20世纪初的事。这是因为社会发展到了资本主义时

期,学校教育的培养目标、发展规划、课程设置、教学内容、教学方法等越来越复杂,需要有一套科学的领导方法和管理方法,于是学校管理学逐渐从教育学中分离出来,成为一门独立的学科。

在我国,早在1903年就把学校管理作为一门学科在师范学堂中讲授。30年代和40年代,我国还出版了一些教育管理学的专著,如1931年出版了张季信的《中国教育行政大纲》,同年出版了杜佐周的《教育与学校行政原理》,1932年出版了夏承枫的《现代教育行政》,1942年出版了罗廷光的《教育行政》。那时的教育行政,包括学校管理在内。建国以后,由于人所共知的原因,这门学科没有受到重视。也和我们机械地学习外国有关。1951年我国开始学习苏联的教育学。苏联直到现在为止出版的教育学,都是分四个主要部分:第一部分是总论,第二部分是教学论,第三部分是教育论或德育论,第四部分是学校管理与领导。学校管理虽是“四大块”之一,但占的篇幅极小。我国各高等师范院校编写的教育学,无论是“文革”之前,还是“文革”之后,基本上是按这个体系编写的。为什么长期以来,学校管理只是教育学的一个很小的组成部分?苏联学者认为:学校管理虽然有其特点,但是它没有独立的研究对象,因此它不能成为独立的学科。50年代初,一些苏联学者在我国中央教育行政学院讲课,其中有一位女专家在回答这个问题时是这样说的:“学校管理在苏联还不是一门单独的科学,它只是教育学中的一个组成部分。因为作为一门科学或学科来说,应该有自己的特定的研究对象和范围。当教育学在苏联是一门以研究新一代的教育规律为对象的科学,学校管理研究的对象、范围,决不会超出教育学。它也是从属于研究新一代的教育规律这一任务的。当然,教育行政人员和校长的工作与教师的工作是有区别的。但它仍然是教育学中一个不可缺少的组成部分。各门科学、学科的分工越来越细密,也许以后教育学中还会划分出来一些独立的科学或学科,但学校管理这门学科恐怕不能划分出来,而很可能根据学生