

# 学校管理原理

王德清 著

成都科技大学出版社

王德清 著

# 学校管理原理

成都科技大学出版社

(川)新登字015号

责任编辑:蔡源众

封面设计:乌金

## 学校管理原理

王德清 著

---

成都科技大学出版社出版、发行

西南师范大学印刷厂印刷

\*

开本:850×11681/32 印张:10.3125 字数:268千

1993年5月 第一版 1993年5月 第1次印刷

印数:1—3,000

ISBN 7-5616-1734-8/G·331

---

定价:6.20元

# 序

我在下决心写这本书的时候，就抱定一个心愿，在总结已流行的学校管理学理论体系成果的基础上对其有所突破，构建一个内在逻辑联系强，有自己特点的，比较新颖的，立足于阐述学校管理基本原理的理论体系。即使不能把本学科理论体系的建设推进一步，也算是自成一家之说。

产生这个心愿，是缘于我在教学校管理学这门课的过程中所形成的认识。一是对学校管理学教材结构形态的认识。一部分人认为，学校管理学是一门应用性的经验学科，教材提供的内容应具有可操作性，即应帮助学习者解决一件一件具体工作“怎么做”的问题，不必懂得“为什么”。我则认为缺乏正确理论指导的实践是盲目的实践，没有理论作根基的具体做法不具有普遍应用价值，因此，我主张学校管理学教材还是要突出基本理论阐述，当然，我并不否认学校管理学是一门应用性学科，但应用性学科并不排斥理论本身。我一向持把学校管理学教材搞成两个系列的想法，一个系列是阐述基本理论的，另一个系列是管理案例选编，这两个系列的内容可起互相补充的作用。二是对学校管理学理论体系逻辑起点的认识。近年来有人根据已出版的论著和教材，把学校管理学理论体系的逻辑起点归纳为五种：“教育起点论”，“管理起点论”，“职能起点论”，“过程起点论”，“关系起点论”。我认为，学校管理学是研究学校这个专门育人场所的管理问题的，学校只是划定了一个领域，管理才是决定事物性质的方面，因此，一定要把我的观点与上述五种逻辑起点论对号入座的话，我则是“管理起点论”者。

正是这些认识，促使我构建了现在这个体系。

心愿是一回事，成效则是另一回事。构建理论体系不易，处理书中各部分的内容同样难度不小。本书历时三载有余才得以完成，其间时有疏懒，但更多的时候还是被一些剪不断、理还乱的难点苦苦折磨而踟蹰不前。书写出来后，逐一检视，深感离当初设定的目标甚远。看来要标新立异殊为不易。其中的不足和问题只有请读者评说了。

本书在写作过程中，得到各方师友的帮助和指点，使我常有领受甘露、沐浴春风之感。特别是北京师范大学教授黄济先生、陈孝彬先生和中央教科所研究员张复荃先生对我的帮助、启发尤大，他们俯嘱面教的情景使我难以忘怀。谨在此向这几位先生以及一切帮助过我的师友们致以诚挚的谢意。

本书参考、引用了一些同志有关论著中的材料及观点，吸取了学术界的最新研究成果，在此一并表示衷心的感谢。

1992年12月

# 目 录

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 第一章 绪论                   | ( 1 )  |
| 第一节 学校、管理及学校管理学的<br>理论体系 | ( 1 )  |
| 第二节 学校管理学的性质             | ( 7 )  |
| 第三节 学校管理学的产生和发展          | ( 9 )  |
| 第二章 学校目标管理               | ( 13 ) |
| 第一节 目标管理概述               | ( 13 ) |
| 第二节 管理目标的功能              | ( 16 ) |
| 第三节 学校管理目标的内容            | ( 19 ) |
| 第四节 学校目标管理的程序            | ( 23 ) |
| 第五节 学校目标管理的利弊分析          | ( 27 ) |
| 第三章 学校管理过程               | ( 29 ) |
| 第一节 学校管理过程概述             | ( 29 ) |
| 第二节 学校管理过程的特点            | ( 32 ) |
| 第三节 学校管理过程的基本环节          | ( 35 ) |
| 第四节 思想政治工作的管理过程          | ( 43 ) |
| 第五节 教学过程的管理              | ( 44 ) |
| 第四章 学校管理职能               | ( 49 ) |
| 第一节 学校管理职能概述             | ( 49 ) |
| 第二节 学校管理的基本职能            | ( 52 ) |
| 第五章 学校管理规律               | ( 76 ) |
| 第一节 学校管理规律概述             | ( 76 ) |
| 第二节 学校管理的基本规律            | ( 79 ) |
| 第六章 学校管理原则               | ( 85 ) |

|      |                               |       |
|------|-------------------------------|-------|
| 第一节  | 学校管理原则概述                      | (85)  |
| 第二节  | 学校管理的基本原则                     | (89)  |
| 第七章  | 学校管理方法                        | (95)  |
| 第一节  | 学校管理方法概述                      | (95)  |
| 第二节  | 学校管理的一般方法和具体方法                | (109) |
| 第八章  | 学校管理艺术                        | (137) |
| 第一节  | 管理艺术的含义和特性                    | (137) |
| 第二节  | 管理艺术的意义                       | (141) |
| 第三节  | 学校管理艺术的内容                     | (143) |
| 第九章  | 学校管理模式                        | (162) |
| 第一节  | 管理模式的含义和功能                    | (162) |
| 第二节  | 国外对管理模式的研究                    | (164) |
| 第三节  | 我国学校管理模式的类型                   | (169) |
| 第四节  | 学校管理模式的改革与创新                  | (172) |
| 第十章  | 学校管理体制                        | (180) |
| 第一节  | 学校管理体制的含义和作用                  | (180) |
| 第二节  | 我国建国以来学校管理体制的变迁               | (181) |
| 第三节  | 校长负责制                         | (185) |
| 第四节  | 对我国学校管理体制改革的概观<br>和完善校长负责制的思考 | (197) |
| 第十一章 | 校长                            | (202) |
| 第一节  | 校长的作用                         | (202) |
| 第二节  | 校长应具备的素质                      | (204) |
| 第三节  | 校长的威信                         | (208) |
| 第四   | 校长的任职条件、<br>职责和岗位要求           | (213) |
| 第五节  | 校长对教学工作的管理                    | (217) |

|      |              |       |
|------|--------------|-------|
| 第六节  | 校长对思想政治工作的管理 | (227) |
| 第七节  | 校长对总务工作的管理   | (230) |
| 第八节  | 校长对体育卫生工作的管理 | (233) |
| 第十二章 | 教师           | (235) |
| 第一节  | 教师的劳动特点和心理特点 | (235) |
| 第二节  | 教师应具备的素质     | (242) |
| 第三节  | 教师的培养和提高     | (251) |
| 第四节  | 教师的威信        | (253) |
| 第五节  | 教师的管理        | (256) |
| 第十三章 | 学生           | (259) |
| 第一节  | 学生常规管理       | (259) |
| 第二节  | 建立良好的班集体     | (265) |
| 第三节  | 做好差生的转化工作    | (269) |
| 第十四章 | 校风           | (274) |
| 第一节  | 校风的含义        | (274) |
| 第二节  | 校风的内容        | (277) |
| 第三节  | 校风的特点        | (282) |
| 第四节  | 校风的作用        | (285) |
| 第五节  | 校风的培养        | (287) |
| 第十五章 | 国外学校管理概况     | (294) |
| 第一节  | 日本学校管理概况     | (294) |
| 第二节  | 美国学校管理概况     | (301) |
| 第三节  | 英国学校管理概况     | (310) |
| 第四节  | 法国学校管理概况     | (315) |
| 第五节  | 德国学校管理概况     | (319) |



# 第一章 绪 论

## 第一节 学校、管理

### 及学校管理学的理论体系

#### 一、学校与管理

学校，作为人类社会的特有现象，从它一产生开始就成为向下一代传授生产生活经验的专门场所。它按照一定社会的要求，有目的、有计划、有组织地向受教育者施加影响，使受教育者在这里接受系统的知识武装、技能训练和思想塑造，在一定期限内，成为符合一定规格的人材。在学校里进行的这种育人活动就是学校教育。学校教育与其他形式的社会教育相比，有着突出的专门性、选择性和控制性等特点和优点。正由于此，学校教育在整个社会教育中居于主导地位，它对社会的延续、发展和进步起着极其重要的作用。千百年来，人们对如何提高学校教育的效果，培养各自阶级所需要的人材绞尽脑汁地苦苦探索着。这就是说，学校与管理就象太阳下面的人和他的影子，二者紧紧相随，互为依托。就此而言，管理是学校工作正常运转的保证，学校是管理赖以进行的载体。不能设想没有管理的学校可以存在，更不能设想管理混乱的学校可以求得高效益。

随着社会经济、政治的发展，学校的规模越来越大，学校形式越来越多样，学校组织系统越来越复杂，学校承担的任务也越来越繁重。现代社会的学校已发展成为种类繁多、系统庞大的网络。从学校等次上看，有实施初等教育、中等教育、高等教育的

各类学校；从学校性质上看，有实施基础教育的中小学、实施专门教育的各种专业学校和大学、面对残疾人开办的特殊学校；从办学形式看，有全日制学校、半工半读学校和业余学校；从管理体制上看，有公办学校、私立学校、集体所有制单位举办的学校及民办学校。这些种类众多的学校要为社会输送众多的高质量的人才，必须靠有效的管理才能得以实现。系统庞大的学校，仅是培养人才的一个基础条件，要使这个基础条件有尽可能大的产出，则关键在于提高管理效能。在当今世界，各国都在谋求自身的发展，而且普遍深知，要使国家尽快发展，就须学校教育大力发展。学校教育的规模、程度的发展取决于生产力水平和政策制度，学校的教育水平和效益状况取决于学校的管理水平。因此，许多国家都进行着各具特色的教育改革，综观这些改革，管理的改革是其重要的或主要的方面。因它是决定教育效益的核心问题。

管理可以使投省效宏，管理可以开掘各种对象的潜能，一句话，管理可以带来学校的活力和生机。那么，管理是什么呢？目前尚无定论，但它的构成要素是清楚的，即管理活动中必然包括管理者——具有一定职权和能力的个人或集体；管理对象——管理活动所涉及的客体，如人、财、物、时间、信息、事件等；管理方式——管理活动赖以进行的条件和途径，如组织机构、权力职责、规章制度、方法手段、物质设备等；管理结果——管理活动所要实现的最终目标，如目的、任务等。我们可以看出，管理是一种活动，而活动的特性是一个过程。至此，我们可以形成一个概念：管理是管理者通过一定的方式，协调各种关系，发挥人员的积极作用，有效利用物力、财力实现组织目标的过程。那么，学校管理就是学校管理者通过一定的方式，协调各种关系，发挥全校人员的积极作用，有效利用学校物力、财力实现教育目标的过程。

△学校管理是以普通管理为基础的部门管理，是把一般管理原理应用于学校这个特殊部门的管理过程。因此，它就有了跨学科的性质。

管理是一门科学，同时也是一门艺术。学校管理就更具这一特性。因学校管理的主要对象是人，而学校中的人又主要是两大部分，一是教师，二是学生。教师有着许多与其他行业人员不同的特点，思想、心理、行为模式都更为复杂。学生通常都是生理、心理正在成长中的青少年，其不稳定性 and 可塑性都很突出。这就使得学校管理工作也带上复杂性，更须讲究科学和艺术。同时，教育过程是个充满了矛盾极其生动、随机的运动过程，无处不讲究科学原理的指导，这些都使得学校管理工作也带上复杂性，自然也就更具科学性和艺术性。正如学校管理专家康达科夫所说：“学校工作管理与生产社会生活其他领域的管理是有本质区别的。因为，学校管理不是简单地配备与协调力量，以及建立各种相互联系与相互依存关系的体系，而是对教学教育过程所有方面施加目标明确的教育组织影响的问题。”并认为“这一点对学校管理学来说具有突出的重要意义。因此，深入研究教学教育过程管理，以及培养正在成长的人的重要而复杂工作过程管理的原理，是学校管理学研究的核心”。①

## 二、学校管理学的理论体系

在我国，对学校管理学系统地研究起步较晚，因而基础薄弱。到目前一方面尚未形成成熟的理论体系，另一方面又出现了研究上的“高原现象”，某些问题的研究甚至进入了误区。正是由其不成熟性和适逢以百花齐放为指导方针的时代背景，故出现了派别众多，主张各异的局面。就已出版了的论著看，其体系框架大致可以归纳为以下几类：

①（苏）M·N·康达柯夫著，李玉兰等译《学校管理学理论基础》，教育科学出版社，1990年版，第2页。

### （一）过程结构式

这种理论体系是以学校行政管理自身的构成要素和矛盾运动过程为依据构建框架的。管理活动是一种过程，故这种体系以过程来包容和联接管理中的诸要素。如往往以“学校目标管理”开始，以下依次为“管理过程”“管理规律”“管理原则”“管理方法”“管理体制”“规章制度”等等。这一体系的优点是：有利于从宏观角度探讨学校管理的基本原理，揭示学校管理赖以成功的规律，深化人们的认识。其不足之处在于：难以顾及对学校微观方面即具体工作成效的探索，难以给人们提供可供操作的具体方法和技巧。

### （二）部门工作组合式

这种体系是把学校各部门的工作作为着眼点，以管理方法、管理技术为依归，立足于探讨“怎么管理”的问题。按这一逻辑构建的体系往往罗列出“学校组织机构”“学校领导者”“教师管理”“学生管理”“思想政治工作管理”“教学工作管理”“课外活动管理”“总务工作管理”“体育卫生工作管理”等。这一体系的优点是：就事论事，示范性强，对象鲜明，针对性强，有利于给人们提供具体的操作方法。不足的是：它容易停留在直观的经验描述上，难以抽象概括和提高，因而往往缺少自己系统的理论主张和内在逻辑。

### （三）二元结构式

二元结构式即为把上述两方面的内容结合为一体，形成管理过程的基本原理和学校各部门具体工作的管理方法相加的两部分组合体系。因它反映着两条线上的管理，并有纵横交错的关系，故有人称它为“矩阵排列式”<sup>①</sup>。这种体系结构由于包容较宽，基本原理和操作方法互相弥补，学习者可以得到综合提高，亦可以各取所需。但由于是特点殊异的两部分拼合，其间的天然壁障令人有失关联之感。

#### (四) 多元结合式

多元结合式是把管理过程理论、学校部门工作的管理方法和西方企业管理理论以及现代管理理论中的系统论、信息论、控制论等融合在一起形成的带有更大综合性的体系。在构建这一体系时,有的偏重使用企业管理的模式,或用系统论作为理论基点来分析阐述学校管理活动。此种体系通常把“计划管理”“质量管理”“组织管理”作为著作的章节要目。它的长处在于相互借鉴,相互融通,为学校管理增加了新思想和新方法,也便于认识管理的共性。但问题在于学校管理的自身特点即个性是什么?学校管理究竟存在不存在专门的研究范围?这些是不易得到答案的。

从以上的介绍和分析可以看出,在学校管理的研究中,还远没有把握住本学科的特殊性,还没有从本质上揭示出学校管理的内在逻辑联系,因而,理论体系缺乏完整性和稳定性,其中存在的松散、拼凑的现象使人常常指斥它的科学性。这些都无疑地表明学校管理学尚处于不成熟的阶段。其不成熟性主要表现在:

##### (一) 还未形成一套完整准确的概念体系

一门成熟学科的重要标志之一就是有一套明确的概念体系。而学校管理学目前所使用的一系列概念、术语多属移植、借用或衍化相邻学科的概念、术语,其内涵缺乏严格的界定。同一个概念或术语在不同的地方可以有多种理解。这样在学术上就造成了各地区之间的巨大分野和难以交流。

##### (二) 内容泛化、范围不清

本学科与相邻学科在内容上没有清晰的界线,可以到处“拿来”和随意舍弃;就是本学科自身也没有内容的层次;无所谓基本内容和从属内容,也无所谓主干和枝蔓。因而在某些著述中很

① 黄云龙《关于学校管理学学科体系的现实思考》。载《上海师范大学学报》1989年第3期。

难避免重复和混乱。

### （三）在体系结构上，逻辑起点不清、内在联系不紧

没有公认确定的体系框架。编写教材时去掉一章或数章以及更换若干章也不会被认为对体系有损。

### （四）研究对象模糊

明确的研究对象是建立学科理论体系的前提，对象不明或模糊，学科本身就失去了赖以存在和发展的基础。目前，我国学校管理学究竟研究什么？实际上是不明确的，因而在论述这一问题时意见纷呈，各执一端。有的著作把学校管理学的对象表述为“是研究学校管理的体制、组织机构、人员的组成和职责及其活动方式、研究学校管理目标、研究学校管理的过程、原则和方法，以及管理的制度等等”<sup>①</sup>。这与其说是研究的对象不如说是研究的具体内容和范围。有的著作则表述为“是研究在社会主义制度下，如何运用学校内外资源条件，科学地进行组织筹划，充分发挥学校内部人、财、物、时空、信息的最佳组合效能，以保证最优的教育质量，为社会主义现代化建设服务”<sup>②</sup>。这里更象是在给学校管理下定义，但定义还不能等同于对象。

总之，学校管理学的研究对象还处于“泛化”阶段，在研究中，往往把对象的内容、目的和对象本身搅合在一起，未真正揭示学科的特殊矛盾性。

因此，有人认为，学校管理学的学科建设的当务之急，是应对本学科的发展状况进行理性思辩，广泛展开学科体系的研究，努力促进我国学校管理学体系走向科学化。具体地说，应对学科的对象、内涵与外延、逻辑结构、体系层次等问题进行有重点的深入探讨<sup>①</sup>。这个意见无疑是正确的。不过，还须有科学的研究态度和正确的研究方法，方能使学科的发展大大地推进一步。

① 《学校管理学基础》，上海教育出版社1984年版，第7页。

② 《普通学校管理学》，辽宁教育出版社1986年版，第3页。

## 第二节 学校管理学的性质

管理活动渗透于整个人类社会活动之中，学校管理是管理活动的一个方面，即是一个特定部门的管理。它除了具有一般意义的管理的性质外，还具有区别于其他部门管理的特殊性质。就此而言，学校管理学的性质是多重的。

### 一、二重性

管理具有自然属性和社会属性的双重性质。管理一方面与社会经济基础相联系，是人类社会活动顺利进行的必要条件，是合理组织生产力的客观要求，是伴随人类整个社会生活的活动。这是管理的自然属性。这种自然属性，是一切社会活动所共有的，不会随着生产关系的变更而改变。这一点也是社会主义管理和资本主义管理的共性。另一方面，管理又与社会上层建筑相联系，是一定生产关系的体现，它力求维护与完善现有的生产关系，这也是生产关系对管理的要求。由此形成了管理的社会属性。在阶级社会中，这一属性表现为阶级性。管理的社会属性随着生产关系的变更而改变。从这个角度看，社会主义管理与资本主义管理又有着本质的区别。马克思在《资本论》中指出了管理的二重性是通过“指挥劳动”和“监督劳动”这两种职能表现出来的。“指挥劳动”反映了社会活动的共同要求，是管理的自然属性的表现；“监督劳动”反映了阶级剥削与压迫的实质，是管理的社会属性的反映。

据此，学校管理当然具有二重性。作为学校管理的自然属

① 黄云龙：《关于学校管理学学科体系的现实思考》，《上海师范大学学报》1989年第3期。

性，决定着任何学校中的任何工作都渗透着管理活动，同时，也决定着学校工作必须遵循教育规律进行管理。那种离开发挥管理的效能侈谈提高办学质量的做法，无异于提着自己的头发想离开地面一样痴妄。作为学校管理的社会属性，决定了我国社会主义学校必须按马列主义毛泽东思想提供的指导原则、按社会主义政治经济制度和社会主义人与人之间关系的要求进行管理。在管理工作中，必须坚持社会主义方向，坚持党对学校的领导，管理和被管理者不是主仆关系而是同志关系，管理方式是建立在民主、平等和公正基础上的。

正是在这一性质上来说，不同国家的学校管理既有反映学校工作客观规律的共性的一面，其理论可以相互借鉴，相互促进提高，又有反映不同社会制度要求的一面，其理论不能照搬硬套。

## 二、综合性

学校管理学是涉及到众多学科内容的综合性较突出的一门学科。按其理论上联系紧密的程度，至少可以分为两个层次。第一层次为管理学和教育学的综合。学校管理学是把普通管理理论运用于学校教育这一领域而产生的一门学问，它既与管理学联系在一起，又与教育学密不可分。正由于此，有的人把它视为管理学的一个分支，也有人把它归为教育学的一个部分。它的归属倒不是一个很要紧的问题，但不能因此而认为学校管理学是管理学与教育学机械相加而成的一门学科。它实则是以这两门学科的理论为基础综合而形成的具有新质的学科。这之间的变化是“化学变化”而非“物理变化”。第二个层次则是与哲学、政治经济学、社会学、心理学、伦理学和系统论、控制论、信息论以及数学等自然科学密切相关。由此可见，学校管理学是一门综合性的学科。之所以如此，其源盖因学校本身就是一个综合系统，这个系统是由许多性质不尽一样的子系统结合而成。它首先是一个教育系统，其次还是社会精神文化系统、社会生活系统和社会经济系



统。那么研究这样一个综合系统的管理自然要运用众多学科的知识。

### 三、应用性

学校管理学要解决的主要问题是如何创设一个良好的育人环境，建立高效的工作机制，协调各种关系，调动各类人员的积极性，合理使用设备资产，以培养量多质高的人才。它的立足点是在提出解决管理过程中各种矛盾的思路、视角和方法。故它是一门应用性很强的学科。当然，这并不是说不应重视理论的阐释和发展，恰恰相反，为要正确地指导管理实践、增强应用性和可操作性，它首先需要理论上的构建和开拓。

## 第三节 学校管理学的产生和发展

一门科学的产生发展，总是由社会需要和由其提供的研究条件而使然。即是说，首先是社会的发展提出了解决某一领域问题的要求，同时又有社会所提供的文化物质条件，以及人们具备了相应的知识智力基础，一门科学才能被逐渐建立起来。学校管理学的产生及发展情况也说明了这一点。

### 一、学校管理学的产生

学校管理在形成具有系统理论的科学之前还仅以活动和经验的形式存在。学校管理活动是与学校教育活动相伴生的。即学校管理活动产生于学校教育活动。自从人类出现了学校，就有招生、传授知识以及其他礼仪活动，对这些活动进行组织就是管理。只不过最早的学校管理活动非常简单而已。

我国学校产生于夏代。《孟子》一书中就有“夏曰校”的记载。到了商代，又有了庠、序、学等办学机构。在古代埃及，早