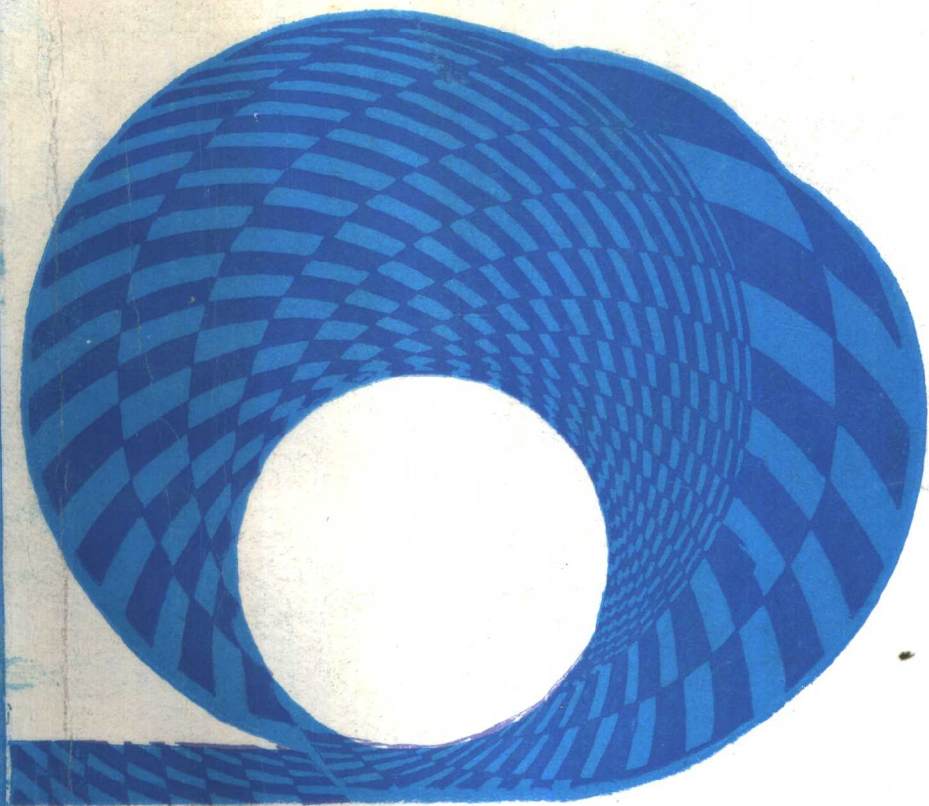


普通教育干部岗位职务培训教程

学校管理学原理

北京教育行政学院 编著

XUE XIAO GUAN LI XUE YUAN LI



文化艺术出版社

普通教育干部岗位职务培训教程

学校管理学原理

主编	李 铮	
编者	李 铮	王者卿
	王 嫣	颜璐萍

文化艺术出版社

1990.北京

《普通教育干部岗位职务培训教程》

编 委 会

主 任：贺乐凡

副主任：王 蓓

委 员（按姓氏笔画为序）：

刘丙辛 刘秋梅 卢元锴

米桂山 李 铎 胡俊娟

学 校 管 理 学 原 理

主 编 李 铎

文化艺术出版社出版

（北京前海西街17号）

河北省涞水县东风印刷二厂印刷

开本：850×1118 1/32 印张：5.875 字数：147千字

印数：1—6000 册 定价3.00元

书号：ISBN7-5039-0786-X/G·99

前 言

《学校管理学原理》是北京教育行政学院编辑的普通教育干部岗位职务培训教程。

本书分为三篇

基础篇：学校管理学除了以马列主义毛泽东思想为总的思想指导以外，还以系统科学、管理科学和教育科学作为它的理论基础。学校是一个系统，唯物辩证法的系统观应成为观察和处理学校各种问题的方法论基础，并在管理科学的指导下，遵循教育科学揭示的规律进行管理。

原理篇：包括：学校管理及其特点、学校管理的职能、过程、原则、体制、方法等学校管理学的基本原理。

比较篇：为了开阔眼界、增长知识，本篇介绍了几个国家学校管理的概况，并对我国学校管理学的不同体系进行了评价。

本书可作为中小学校长岗位职务培训的教材，也可供普通教育管理干部和师范院校师生自学参考。

本书由李铮主编，对全书进行修改和定稿。贺乐凡审阅了书稿。

本书各章撰稿人是：

李 铮（第一、二、四、五、六、七、八章）

王者卿（第三章）

王 嫣（第九章）

颜璐萍（第十章）

由于水平所限，错误在所难免，欢迎读者批评指正。

编 者

1990年8月14日

目 录

基础篇

第一章 系统科学	(1)
第一节 系统概述.....	(1)
第二节 学校系统.....	(6)
第三节 学校信息管理.....	(8)
第四节 系统思想和系统方法.....	(12)
第二章 管理科学	(16)
第一节 管理概述.....	(16)
第二节 管理原理与管理原则.....	(26)
第三章 教育科学	(37)
第一节 教育科学与学校管理学关系概述.....	(37)
第二节 教育科学为学校管理学提供了理论依据.....	(41)
第三节 教育科学与学校管理学相互促进.....	(44)

原理篇

第四章 学校管理	(46)
第一节 学校管理概述.....	(46)
第二节 学校管理的特点.....	(53)
第五章 学校管理的职能与过程	(61)
第一节 学校管理的职能.....	(61)
第二节 学校管理的过程.....	(66)

第六章 学校管理的基本原则	(81)
第一节 学校管理原则概述.....	(81)
第二节 学校管理的基本原则.....	(83)
第七章 学校领导体制	(96)
第一节 学校领导体制概述.....	(96)
第二节 校长负责制.....	(100)
第三节 学校管理机构.....	(112)
第四节 学校的规章制度.....	(118)
第八章 学校管理的基本方法	(121)
第一节 学校管理方法概述.....	(121)
第二节 学校管理的基本方法.....	(124)

比较篇

第九章 几个国家学校管理概况介绍	(142)
第一节 苏联的学校管理概况.....	(142)
第二节 美国的学校管理概况.....	(148)
第三节 日在的学校管理概况.....	(153)
第十章 我国学校管理学理论体系比较	(160)
第一节 我国学校管理学的沿革.....	(160)
第二节 我国传统经验总结型学校管理理论.....	(162)
第三节 西方管理理论应用型学校管理理论.....	(168)

基础篇

第一章 系统科学

世界上每一个相对独立的事物都是作为系统而存在的，因此，任何管理的对象都是一个系统。把管理对象看作一个系统，研究它的系统性，把握系统的基本特性，运用系统的观点、系统的方法，观察和处理问题，有重要的方法论意义。学校管理也不例外，因此系统科学是学校管理学的理论基础。

第一节 系统概述

一、系统的定义

系统是处于一定环境之中的若干相互联系、相互作用的要素按一定方式构成的、有特定功能的有机整体。

（一）要素是系统最基本的组成部分。任何系统都是由要素构成的，而且必须有两个以上的要素，单个要素不能构成系统。世界上的一切事物、现象、概念都可以成为构成系统的要素。要素在系统中的地位和作用可以是不同的。

（二）要素与要素之间、要素与系统整体之间，要通过一定的方式相互联系和彼此制约，形成一定的结构。

（三）系统与系统之间也通过一定的方式相互联系组成高一级的系统。这样，较低一级的系统就成为较高级的要素（子系统），而较高级系统的要素（子系统），又是较低一级的系统。

可见，系统与要素是相对的，无要素即无系统，无系统也无要素，要素和系统是互相依存的。一个系统只有相对于构成它的要素而言才是系统，一个要素只有相对于它和其他要素构成的系统而言才是要素。

（四）系统总有特定的功能，实现特定的目的。系统的功能与结构有密切关系。没有特定功能的要素集合体就不成为系统。

（五）系统和环境组成一个特殊的综合体。通常我们把系统之外的各种条件的总和称之为环境，环境是系统存在和演化的条件和土壤。

（六）系统中存在着物质、能量和信息的流通。物质、能量和信息是构成系统的三大基本元素。

二、系统的基本特性

（一）整体性

整体性是指系统在其存在方式、目的、功能、规律等方面表现出来的整体统一性。是系统整体与部分的关系的体现。

1、作为整体的系统只能有一个目的，而不能有多个目的，要素的作用都是为了实现整体目的。

2、系统的运动规律是整体的规律，这种规律不存在于要素之中。

3、系统的功能是整体的功能，系统的功能是各要素在分散、孤立状态下所不具备的，这是从质上讲。从量上说，系统的整体功能不等于各要素功能的简单相加，整体功能大于各要素功能相加之和。

4、系统整体联系的有机性

系统的整体与部分具有密切联系。部分必须具有作为整体的部分的根据，就是说部分是整体的部分，一旦脱离整体就失去作为整体部分的意义。

系统总是处于运动状态。就是说系统是在自身内部不断进行物质、能量和信息的流通，并与环境之间保持物质、能量和信息的交换过程中体现整体功能，实现其特定目的的。

系统的整体性要求我们观察和处理问题要着眼于整体。整体的功能和效益是认识和处理问题的出发点和归宿。

（二）结构性

系统的结构性指的是系统中诸要素之间的关系。结构即系统内部各个要素相互联系和相互作用的方式，就是诸要素在系统内排列组合的组织形式。任何系统都有相对稳定的结构。

结构与功能有密切关系。功能是指系统对外部环境作用的能力。一般地说，在环境与要素不变的情况下，结构决定功能。同时功能对结构也有反作用。合理的结构会促进系统的发展，不合理的结构则会延缓甚至阻碍系统的发展。系统的结构性要求我们优化结合、以实现系统整体的最佳功能。

序是观察系统的内在结构和外向功能状态的总和的概念。

系统的结构是有序的不是杂乱无章的凑合，是各要素在时间和空间上按照一定的秩序联系起来的。这种结构的有序意味着系统内部诸要素的排列组合是有秩序的、合理的。系统结构的有序决定系统的功能。

系统功能的有序，就是在系统结构有序的基础上系统效能发挥的正常化和最佳化。它取决于系统内部各要素运转的同步协调以及系统内部物质、能量和信息的有秩序的合理的流通。

为了使社会系统充分发挥效能就必须加强管理。社会系统的演化，或从无序走向有序，或从有序走向无序，或是发展或是退化，皆取决于管理。系统必须保持开放，必须与环境进行物质、能量和信息的交换，这是系统有序的必要条件。

（三）层次性

系统的层次性指的是系统的层次结构及层次之间的关系。所

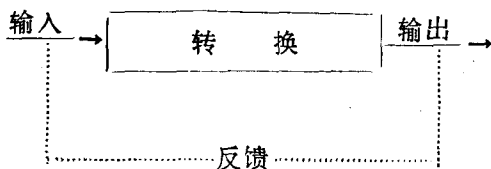
谓层次，是指系统和要素（子系统）之间的地位、等级的相互关系。任何系统都是有层次的，整个物质世界是由无数层次构成的无限的系统。

由于系统的层次性，系统内部的物质、能量、信息的流通都有一定的渠道，是有秩序进行的。因此，管理也必须根据客观事物的层次建立管理系统，管理层次明确管理系统功效就高，层次混乱功效就低。

（四）开放性

系统的开放性指的是系统与周围环境的相互关系。每一具体系统都有开放性，都同周围环境即其他系统处于相互联系相互作用之中。

系统作为一个整体，经过自身的转换把输入变为输出与环境相互联系和相互作用，从而实现自己的功能，完成自己的特定目的。这种情况可用下图表示。



输入：环境对系统的作用

输出：系统对环境的作用

转换：对输入物资进行加工处理的过程。

系统的开放性要求我们高度重视、善于利用外部条件，努力创造好的外部环境。

三、控制、反馈与调节

系统的运动是通过控制、反馈和调节等活动过程来实现的。

(一)控制。控制是施控者对控制对象(系统)施加某种影响和作用,促使系统内部物质、能量和信息的合理流通,以达到既定目的的过程。管理就是一种控制过程。

流通就是运动。“合理流通”是指流通的种类(即什么样的物质、能量、信息)数量、方向、速度、效率、准确性等。在人造系统来说,就是人员、资金、物资、设备的有组织的运动。

良好的控制须具备以下基本条件

第一是目的性,即控制过程欲达到的目的。

第二是接受信息并对信息进行有效处理。

第三是流通的能力,即流通的合理程度。

因此,控制也可以理解为由信息引导物质、能量和信息的有目的的流通过程。由于事物的不断运动变化,使信息也不断变化,因此实现控制必须不断的进行反馈与调节。

(二)反馈。在管理中把根据决策执行后果的反应信息去调整再决策的过程,叫做反馈。

反馈过程应包括:

第一执行决策,就是指向既定目标的行动。

第二不断搜集阶段性行动效果的反应信息。

第三把阶段性行动效果与既定目标进行比较、找出差距。

如老鹰捉小鸡,老鹰针对小鸡进行俯冲,就是指向既定目标的行动,但小鸡为躲避老鹰会向前跑。这就是老鹰俯冲行动的效果,这种情况反映到老鹰眼中,就会促使老鹰调整俯冲的角度,以捉到小鸡,这就是反馈。反馈有两种:如果反馈使系统的输入对输出的影响增大,导致系统的运动加剧发散,谓之正反馈。如果反馈使系统的输入对输出的影响减少,使系统偏离目标的运动缓解,趋向稳定,叫做负反馈。

(三)调节。通过反馈信息把行动效果与既定目标做比较发现差距,并采取措施使行动效果逐步接近既定目标的过程就是调

节。生物系统和社会系统要存在和发展就离不开反馈和调节。人们在生产中要随时观察自己的劳动效果是否与目标要求一致，从而不断改进自己的生产劳动。在管理工作中更要随时观察管理系统的情况是否符合预定计划，以不断改进管理。当人们忽视反馈和调节时，往往就会出现失误。

第二节 学校系统

一、学校是由多种要素相互联系、相互作用构成的多层次、多结构的复杂系统。学校是由自然系统和人造系统结合的复合系统，其中包含着自然系统和人造系统、实体系统和概念系统、静态系统和动态系统。为了完成复杂的育人工作，学校还形成了各种工作系统，如行政系统、教学系统、思想政治教育系统、体育卫生系统、总务后勤系统等等。各工作系统都有自己的工作范围，在实现培养目标中承担一定的任务。各工作系统又可以划分为更小的系统。

学校系统是由多种要素构成的，包括人（管理人员、职员、教员、学生、工人）、财、物（校舍、场地、设备）、时间、信息，以及由人、财、物和信息结合而形成的各种事（教育工作、教学工作、秩序、风气等等）。

学校系统是多层次的，至少有三个层次，第一个层次是校长、书记以及相应的校务委员会、行政会议等，可称为领导管理层。第二个层次是教务处、政教处、总务处等职能部门构成的执行层，第三个层次是教师职工、学生构成的操作层。

学校系统中多种要素相互结合形成了多种结构。学校系统的结构，可以从不同领域、不同层次、不同角度去分析，如从从业人员的状况分析有领导班子的素质结构、教师队伍素质结构（年

令、知识、能力等结构)。从管理系统组织结构分析有学校机构的组织结构、从教育内容分析有德、智、体、美、劳五育谐调发展结构、学生的知识、能力结构等等。

二、学校是以育人为目的的精神生产系统。进行精神生产和物质生产一样也是物质、能量和信息的流通过程。物质、能量、和信息在学校中形成三个流程:

人流。就是人力的合理组合。包括调动人们的积极性、发挥人们的长处,合理安排人们的工作,协调好人际关系等等。

物流。就是财、物和时间的合理运用,事情的合理处理,发挥有限的财、物和时间的作用。

信息流。就是信息的产生、传递和处理的过程。如搜集情况、交换意见、协商讨论、形成决议、下达指令等。

人流、物流流通的合理程度有赖于信息的准确、及时与畅通。同时学校的教育教学活动本身就是一种信息的传递活动,因此对学校来说信息的管理就更为重要。

三、学校是一个开放系统,它和环境之间时刻进行着物质、能量和信息的交流,不断适应着社会的变化。

学校从社会输入资金、物质设备、学生和信息,并经过教育教学工作,即学校自身的转换,以新的物质形态——毕业生再输出到社会中去,以完成自由通过育人为社会的政治经济发展服务的特定目的。

在学校中教育教学工作主要是依靠教师进行的,因此教师必须不断实现自身的信息输入提高自己的教育思想、业务知识、教学能力和职业道德的水平,以适应教育工作的需要。学校还要进行新陈代谢,特别是教师队伍要在相对稳定的前提下有出有进使其充满活力。

学校要根据社会政治经济发展的需要,不断提高自己的教育质量,以高质量、多规格的人才满足社会的需要。

但学校对社会影响并不是兼收并蓄的，而是有分析有选择，或吸收或抵制。

第三节 学校信息管理

一、信息的概念

信息是物质的一种普遍属性，是客观世界各种事物变化和特征的最新反映。从实用的意义上讲，信息是指能为人所认识、对人们有用并且事先不知道的消息、情况等。通俗地讲，也可以说信息是具有新内容的消息。比如，有一则广告登载某一商场出售某种商品，有甲、乙两位顾客，甲事先已经知道这个消息，并且也不需要购买这种商品，那么这则广告对甲就没有提供有价值的信息。乙事先不知道这个消息，并且急需购买这种商品，那么这则广告就为乙提供了有用的信息。可见，信息对于收信者来说不是无用的、过了时的已知的东西。信息还必须是能为接受者所认识和接受，例如不懂英文的人，再好的英文资料对他也构不成信息。

信息同资料、消息、情况、知识、情报等有联系也有区别。

资料是指人们为了学习和研究保存的材料，是信息物化后的一种存在形式。资料中的信息量可以根据收信者的情况而不同。

消息是新闻的一种体裁，指包含某种内容的音信，信息是消息的内容。由于消息是“新闻”，因此对大多数人来说，它包含着信息。

情况一般指已发生的客观事实。情况对事先不知道并且需要了解它的人才含有信息。

知识是人类实践经验的总结，是人的主观世界对客观世界的概括和反映。是人类通过信息对客观世界及其运动规律的认识和掌握。也可以说是人类对过去世代代的信息进行筛选、加工、积累而形成的系统化的信息的集合。

情报的定义众说纷纭，一般地说，情报是指通过秘密手段取得的信息，或者是经过传递获取的、为了达到某种目的的特定的情况报导或资料整理的结果。可见，情报只是信息中的一个小部分。

信息的作用在于能够及时地向人们提供消息、状况、知识，使人们明了情况，使行为有的放矢、从而提高人们的调节和控制能力，离开信息、人们的行为就会产生盲目性。

二、管理信息

管理信息是一种特殊的信息。前面讲过管理就是信息流引导人流和物流的流通过程。在管理活动中发挥信息的功能和作用，在管理活动中收集、加工和处理信息，通过信息去进行计划、指挥、协调，以实现管理目标、就是管理信息。

信息是管理的基本工具，在管理中起着十分重要的作用：

（一）信息是决策和计划的基础，决策与计划是确定系统运行目标和制定实施方案的工作，是管理的首要任务。能否科学地进行决策，并制订出合理的计划，直接关系到整个管理工作的成败。而要科学地进行决策与计划，就必须以全面反映客观过程的信息为依据。没有真实、准确的信息，管理者制定决策就没有基础，计划也没有可靠的依据，管理就难免失误。所以，掌握信息和了解情况，是对管理者的起码要求，只有充分掌握可靠的信息，对情况了如指掌，才能驾驭形势，适应环境，不失时机地做出正确的决策，规划出明确的目标，并指出实现目标的正确途径。

（二）信息是组织、指挥和控制管理过程的工具和手段。决策、计划确定之后，还必须通过组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动，具体地组织实施、落实计划实现目标。这些管理活动都离不开信息，管理活动就是信息的输入到输出，经过反馈和

调节再一次输入和输出的循环往复过程。管理就是通过信息这个工具和手段去组织、指挥和控制物质和能量合理流通的过程。

(三) 信息是沟通各管理层次、各工作环节的纽带。每个管理系统都有自己的层次结构, 任何一项工作的开展都有自己的环节、过程。为了使各个层次、各个环节的活动协调一致, 就必须通过信息沟通。沟通就是信息的双向交流。只有通过沟通, 才能使上下之间, 平行各部门之间互相了解, 认识统一, 行动一致, 协调运转。才能使工作各环节之间, 互相衔接, 连续不断。

三、管理信息系统

管理信息系统就是对管理信息进行收集、加工、贮存和传递的总称。管理信息系统以管理系统为自己的环境, 信息的输入来自管理系统, 信息的输出也为管理系统服务。它是由一系列管理信息处理工作过程所组成的整体。

管理信息系统的任务是要把来自各方面的信息集中起来, 进行有组织、有系统的处理, 转换成适合管理需要的信息, 以满足管理者的需要。

建立和组织一个好的管理信息系统, 是管理者的重要任务之一。

四、学校信息管理

学校信息管理是指在学校管理工作中对信息的收集、加工、贮存和传输的管理。

(一) 对学校信息管理的基本要求

1、不断提高信息质量。提高信息质量必须满足五个要求。

(1) 是大量。要想方设法从多方面、多渠道、多形式收集各种信息, 量大才能反映全局, 才能成为分析判断的基础。

(2) 是及时。即保证信息的时效性。

(3)是准确。即真实，没有假像。

(4)是适用。即 能适合需要，能对改进学校管理工作、对提高教育质量起作用。凡能影响未来、能启发思路的信息都是可贵的信息。

(5)是经济。即尽量减少费用。

2、明确收集和整理信息责任。就是明确学校的各部门、各个教职工都有收集信息和整理信息责任。让他们经常结合工作和活动收集和整理信息。

3、发挥信息的作用，创造信息共享的条件。

就是要及时的发布信息，如通过板报、会议、信息小报，以及个别交流，使信息能够及时发挥作用。

4、信息管理制度化和规范化。制度化就是订立有关信息管理的规章制度，如收集制度、管理使用制度、传输制度等。规范化就是对信息管理要提出一定的标准，如计算统计、绘图、加工、存贮等标准。

(二)重视信息反馈。

信息反馈是学校管理者掌握系统运转情况的基本途径。通过信息反馈不仅可以不断修正学校的计划、指令和目标，使它们更符合实际。而且在实践、认识、再实践、再认识的过程中，可以提高我们的认识，掌握客观事物的发展规律，有良好的信息反馈，可以把问题解决在萌芽状态之中，从而提高效率，减少损失。可见在管理过程中要加强控制，就必须重视信息反馈。

有了准确而及时的信息反馈，学校管理者才能及时地掌握教师的出勤、思想、教学进度和情况，才能掌握学生的出勤，纪律、思想和学习情况，才能有的放矢地改进管理工作，实现既定目标。

为了加强信息反馈，学校必须建立专门的信息反馈机构，指定专人负责收集信息。同时要建立工作检查和请示汇报的制度。