

中学教育  
科学丛书

学校教育管理科学

陈孝彬 著



光明日报出版社

# 学校教育管理科学

陈孝彬 编著

光明日报出版社

---

《中学教育科学丛书》顾问、编委名单：

(按姓氏笔划为序)

顾问：王 铁 江山野 吴 畏

张 健 张承先 钱伟长

顾明远

编委：田东平 李镜流 阎金铎

陈孝彬 姚维斗 高文元

崔相录

责任编辑：李镜流 崔相录

学校教育管理科学

陈孝彬 编著

光明日报出版社出版

(北京永安路106号)

新华书店北京发行所发行白楼印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张7.5 160千字

1987年11月第一版

1987年11月第一次印刷

1—28,000册

统一书号：7263·069 定价：1.50元

## 为《中学教育科学丛书》序

茅以升

近年来，随着我国现代化建设事业的发展，越来越多的同志深切认识到教育的重要。诚如中共中央关于教育体制改革的决定所指出的：“今后事情成败的一个重要关键在于人才，而要解决人才问题，就必须使教育事业在经济发展的基础上有一个大的发展。”教育是上层建筑，它的存在和进步，要依靠一定的经济条件。而从长远来看，教育又必须走在经济的前头，为经济起飞准备大批优秀的人才。我相信，在党中央的领导下，我国的教育事业必将有一个较大的发展和更加美好的前景。作为一个老教育工作者和科技工作者，我感到由衷的喜悦，并愿聊尽绵薄，为发展祖国的教育事业，继续贡献力量。

现在，光明日报出版社要出版一套《中学教育科学丛书》，我认为这是一件很有意义的工作。

中学教育是整个教育系列中关键的一环，具有承上启下的作用。它要使亿万青少年学到基本的科学文化知识和技能，并为更高一级的职业技术教育和高等教育输送合格的学生。因此，发展教育，开发智力，提高全民族的科学文化水平，必须从中小学抓起。“百年树人”。中等教育的水平和质量，是关系全局、举足轻重的大事，万万忽视不得。

由于十年浩劫和长期“左”的思想的影响，我国教育从总

体上来看是落后了。这不仅表现在教材体系、教学设备、师资队伍和学生素质等方面，也表现在教学方法特别是教育科学研究方面。教育科学是一门综合性的学科，既有严密精确的一面，又有复杂和多样的特点。中学教育还是基础教育，以传授各门学科的基本知识为主，但同样有一个教学理论、教学方法问题，需要我们努力探索、研究和创新。我以为，当务之急是必须尽快改变那种层层加码，把学生当作教材的奴隶、作业的苦力的状况；改变老师讲、学生听（记）、满堂灌的“填鸭”式教学方法；采用启发式的教学方法，调动学生学习的主动性和积极性，培养学生具有初步的创造性思维能力。不但使他们牢固掌握基本的理论、概念、原理，而且能够灵活运用；不仅知其然，还要知其所以然。当然，这说起来容易，真要做到并不那么简单。这就有待于教育科学研究的开展，还需要教师们的努力。

教育科学的研究，不但是专业科研人员的事，也是广大教师的事。教育科学也有实验室，这个实验室就是课堂。作为塑造人类灵魂的工程师，教师不应当满足于当“教书匠”，而应该成为教育家，成为培养人才的艺术家的，造就一代又一代现代化建设人才。

我希望，《中学教育科学丛书》将对我国广大的中学教师加强理论修养、改进教学方法有所帮助；在提高中学教育质量，发展教育事业中起到一定的作用。

一九八五年十月

封面题字：陆定一

责任编辑：马 奕

封面设计：王四海

书 号：7263·069

---

定 价： 1.50元

# 目 录

前言	( 1 )
第一章 系统、管理与学校管理	( 13 )
一、系统理论的产生与发展	( 13 )
二、系统理论与管理科学化	( 19 )
三、学校管理的系统化	( 24 )
第二章 学校管理的系统观	( 32 )
一、系统、系统分析、系统工程	( 32 )
二、学校管理的系统思想	( 41 )
第三章 学校管理过程的可控性	( 53 )
一、学校管理是一种控制系统	( 53 )
二、学校管理过程的控制	( 61 )
第四章 学校的计划管理	( 71 )
一、教育规划和学校工作计划的意义与作用	( 71 )
二、教育预测是制定教育规划和计划的基础	( 81 )
三、决策论证是制定教育规划的关键	( 95 )
四、计划管理的诸要素	( 102 )
五、计划协调技术	( 110 )
第五章 学校的质量管理	( 119 )
一、学校质量管理的意义和作用	( 119 )
二、学校工作质量管理的特点	( 120 )

三、学校质量管理活动	(126)
四、学校质量管理的基础工作	(131)
五、学校质量管理的评价与分析	(139)
<b>第六章 学校的组织管理</b>	<b>(150)</b>
一、组织的概念及学校组织的特点	(150)
二、建立和健全学校管理体制和组织机构的几个问题	(154)
三、学校管理体制和组织结构的类型	(163)
四、建立和健全学校组织机构的方法	(167)
<b>第七章 调动教职工的积极性</b>	<b>(170)</b>
一、关于人的积极性的一般概念	(171)
二、调动教职工积极性的两种模式	(172)
三、对西方行为科学管理理论的评介	(175)
四、行为科学在学校管理中的应用	(211)
<b>第八章 学校领导班子的结构与校长的素质</b>	<b>(220)</b>
一、学校领导班子的结构	(220)
二、学校领导人的素质	(225)
三、学校领导人应该是一个有效的管理者	(225)
<b>后    记</b>	<b>(228)</b>
<b>参考书目</b>	<b>(229)</b>



# 前 言

可以毫不夸张地说，一门科学成熟与否的最重要标志是它的系统理论水平。这包括了在此领域中使用的一般概念体系的性质，构成它的不同因素的逻辑结合的种类与程度，以及它在实验研究中被实际使用的方式。

塔尔科特·帕森斯

现在一些报刊杂志上，甚至在一些领导同志的讲话中提出学校管理也是一项系统工程，要用系统的理论与方法规划、组织、指导和控制学校管理过程。本书就是以系统理论与方法为主线探讨学校管理各方面的工作，希望能对当前正在进行的教育改革和提高校长管理水平起到一定的推动作用。

为什么要学习和研究系统理论在学校管理上的应用呢？

一、学习和研究系统理论是实现学校管理现代化的需要

二十世纪是科学技术飞速发展的时期，同时也是管理科学取得辉煌成就的时期。当代科学技术上取得伟大的成就无与管理科学的先进有密切的联系。美国“曼哈顿计划”的主持人，著名物理学家奥本海默曾经断言：“使科学技术充分

发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士也是这样说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”

当代科学技术的飞速发展使得管理思想、管理技术和管理方法发生了划时代的变化。人们正由传统的经验管理阶段向着现代的科学管理阶段过渡。系统理论的产生并在管理领域得到广泛地应用，可以说是这个时代管理的重要标志。

系统理论从广义上讲包括系统论、信息论和控制论。它使人类认识世界、改造世界的能力和手段进入到一个新的历史阶段。它的产生是本世纪继量子力学和相对论之后，再次改变世界的科学图景和当代科学家的思维方式的一次革命。我国著名学者钱学森同志断言：“由于系统工程而引起的社会变革不亚于大约一百二十多年前的那一次：那是因为自然科学的发展壮大，从而创立了科学的工程技术，即把千百年来人类改造自然的手艺上升到理论的科学，由此爆发了一场大变革。系统工程是一项伟大的创新，整个社会面貌将会有一个大的改变。”

现在系统理论与方法已经在国防、工业、交通、通讯、农业、财贸、医务、文化、科技、教育等各个领域中得到应用。虽然其应用的程度不同，但都初步显示了它的威力，特别是在管理方面收效更大。

学校本身就是一个复杂、多变的系统。它隶属于整个社会这个大系统之中。用系统理论来管理学校系统，就是研究和解决自然系统、社会系统中各种要素对学校系统所发生的影响以及学校内部诸因素之间的相互关系和联系，找出学校系统对预期目标的偏离量。学校管理具有校正和控制偏离量以及实现学校教育过程最优化的作用。

系统理论给学校管理提供了一种新的观念，一种新的工具，使学校管理进入到现代化的行列。

二、学习和研究系统理论是学校管理工作贯彻“三个面向”提高学校管理水平的需要

党的十二次代表大会把教育与科学列为实现社会主义现代化的战略重点之一。由于种种原因，我国现行的教育体制和管理制度方法还不能适应“三个面向”的要求，存在着不少弊端，严重地妨碍教育事业为社会主义现代化建设服务。从学校管理的角度来看，我国教育体制和管理制度上的主要问题是什么呢？

胡启立同志在一次座谈会上说：“三十多年来，我们的教育事业有了很大的发展，培养了一大批有文化的劳动者和各方面工作的高级人才。但是，我国现行的教育体制也确实存在种种弊端，主要表现在：国家对学校管得过多，管得过死；加上条块分割，使学校缺乏应有的自主权，压抑了广大师生的积极性和主动性；同时，由于传统思想和劳动就业制度的影响，把学校、学生和家长的注意力都吸引到上大学和片面追求升学率上来，降低了基础教育的质量，削弱了经济建设大量急需的职业技术教育，造成了教育结构失调。以上两方面，又造成某些教学内容陈旧、教学方法死板、专业设置过于狭窄，不同程度地脱离了经济建设和社会发展的需要，也落后于当代科学文化的发展。因此，必须从教育体制入手，有步骤地进行改革。”<sup>①</sup>

现在中央对这个问题的认识是明确的，并采取了一系列的措施。但要统一全民的认识并使这个措施见到成效，还要

<sup>①</sup> 引自《中国教育报》1985年3月5日。

有一个过程。教育体制和管理制度的改革是一项复杂的工程，要用系统理论与方法对教育改革的各种方案进行决策论证和可行性分析，在此基础上选择最佳的方案。

建国以来，教育界经历过多次的改革，其中有成功的、基本成功的，也有失败的。大凡成功的改革，都是坚持实事求是，从实际出发，尊重教育的客观规律，自觉地或不自觉地运用了系统思想。反之，大凡失败的改革都是忽视教育系统的特点，对系统内部各个要素之间的相关性缺乏清醒的认识，表面上轰轰烈烈，实际上教育质量下降，学校秩序混乱，人际关系紧张。

学校领导人学会运用系统理论管理学校，就可以在管理工作中更自觉、更主动，提高工作中的预见力、适应力和创造力。

### 三、学习和研究系统理论是提高学校管理干部专业素质的需要

在党的十一届三中全会召开的前夕，邓小平同志在中央的一次会议上向全党干部发出了号召：“当前大多数干部还要着重抓紧三个方面学习：一个是学经济学，一个学科学技术，一个是学管理。学习好，才可能领导好高速度、高水平的社会主义现代化建设。”

近年来从中央到地方办了不少次管理干部的短训班。管理学就是一门必修课，这对提高管理干部的专业素质，改善他们的知识结构是很有意义的。

我国中小学的管理干部大致由三部分人组成。一是长期从事教学工作的优秀教师，被提拔到教育行政岗位上来的；一是长期从事党政工作的干部，被抽调到教育部门担任领导工作的，一是有丰富专业知识的大学毕业生，做为第三梯

队安排到行政部门工作的。前二类人数比较多。这些人中有的人有丰富的管理工作经验，但是他们中多数人没有受过比较系统的教育管理专业的训练。

虽然有些学校领导人也学过一些教育学、心理学，但对现代学校的科学管理理论与方法知道得很少，对规划论、决策论、预测技术、计划协调技术、组织论、信息管理、行为科学、全面质量管理之类的概念与方法缺乏系统的学习和研究。做为八十年代和九十年代的中学校长，他们的智能结构必须有个重大的变化。学习系统理论正是掌握现代科学管理的重要基础。

\* \* \* \*

从学校管理的发展史上看，对学校进行系统管理也是历史发展的必然趋势。

自从人类文明史上有了“学校”这种教育组织形式之后，也就有了学校管理。但把学校管理做为—门科学研究的对象，形成—门比较独立的科学是从十九世纪末、二十世纪初才开始的。到现在学校管理学仍然是一—门年轻的科学。学校管理是一个非常复杂的综合性的社会现象。人们在研究这种现象时，不仅受到时代的、历史的局限性，又受到每个人的知识、经验的影响。他们观察和思考学校管理问题的角度、方位、层次不同，使用的概念和方法也不一样，这就形成了不同的学派。日本教育管理学家高野桂—先生在其所著的《学校经营的科学》—书中从四个方面来研究学校管理的科学结构(图前—1)。—种是从教育法学的角度来研究教育立法、教育法令、法规在学校管理中的作用。—种是从心理学的角度研究学校内部人际关系问题。—种是从社会学的角度研究学校管理与社会诸因素的关系。—种是从技术学的角度研究



图前一1

学校管理中的技术问题。高野桂一先生这种分析反映了近百年来学校管理发展史的概况。各个学派之间经过了长期的讨论进行了修正、补充、提高和扬弃，使这门科学日趋完善、系统和科学化。

十九世纪末，德国

有一位著名法学家，也是行政学家叫施太因。他从国家权力对国民教育干预的角度提出了教育行政管理的理论。因为他对教育行政方面的贡献，后人称他为“教育行政学之父”。他在《行政学》(1884年版)一书中阐明国民教育应属于国家的公共事务，只有通过能够代表一般利益的国家去介入学校教育，才能改变教育制度上的不平等和阶级间的差别。国家介入教育主要是通过行政和法律的手段。施太因的教育行政的法律适应性原则是对当时流行的官房学的一次挑战，是有进步意义的。特别是关于教育立法的原理、内容、根据和界限等，对许多国家的教育行政管理发生很大的影响。但施太因的行政学思想曾受法国空想社会主义者和德国的黑格尔哲学的影响，带有唯心主义和改良主义色彩。

二十世纪初，由于资本主义工商业的发展，欧美各国涌现出一批管理专家，美国工程师泰罗就是其中的代表人物之一。他在大量实验研究的基础上写了一本《科学管理》，此书已被今人列为世界管理名著之一。泰罗认为科学管理不同于传统的管理，它应该建立在客观标准与精确的数学统计的基

础之上。科学管理的中心问题是提高劳动生产率。为此要为每一项工作挑选出“第一流工人”做为其他职工的标兵，要经过专门的训练，让他们掌握一套标准化的工作方法，制定出“合理的日工作量”，定出标准工时、工具和动作。在组织机构、工资报酬等方面也提出一些规定。

在泰罗等人的影响下，美国有一些教育家如艾伦、斯纳登等把科学管理的原理移植到学校管理之中，提出要注重学校管理的合理性、有效性，反对管理上的清谈。他们主张采用实证的方法如教育统计、教育调查、教育测量、教育评估、教育实验等对教育、教学业务进行分析，使学校管理标准化、系列化、程序化。美国哥伦比亚大学的鲍必特教授还提出要提高学校行政工作的效率就应该确定学校“产品”（即毕业生的标准）的理想标准；规定学校的“生产”方式；生产者（即教师）的资格；生产者的工作准则等。教师的任务就是利用标准化的方法和物质条件，生产出标准的“产品”来。

二十世纪二十年代末到三十年代初，美国哈佛大学心理学教授梅约在“霍桑试验”的基础上提出了“人际关系学说”。他认为影响职工生产积极性的因素除了物理的、生理的因素之外（指工作定额管理、工作过程标准化管理、各种形式的工资制度），更为重要的还是社会的、心理的因素。工作条件、工资报酬都不能成为影响工效的第一要素。工效高低取决于“士气”，而“士气”又是由人与人的关系引起的。他还提出领导者不仅要善于了解人们合乎逻辑的行为，还要了解不合乎逻辑的行为等。梅约把上述观点均写入1933年出版的《工业文明的人性问题》一书之中。国外一些教育家吸收了梅约的“人际关系学说”和二次世界大战以后发展起来的行为科学的成果对学校管理的激励问题，教师的需要问题，教师团体与

学生团体行为等问题的研究，试图创立以行为科学的方法论基础的学校管理学。

在五十年代前后，欧美科学界发生了两件大事，这对学校管理科学化产生了很大的影响。

第一件事是欧洲一批社会学家、人文学家和哲学家发起了一个“科学统一运动”。他们成立了一个“科学统一研究所”，要把各门科学联合起来，进行跨学科的研究。

另一件事就是人所共知的，美国麻省理工学院的维纳教授的“控制论”的诞生。他把自动控制、电子计算机技术、无线电通讯技术、神经生理学和教学结合起来，实现了学科之间的相互渗透。

这两件事在科学史上值得一提，对于管理科学的发展也有重大影响。美国著名管理学家巴纳德就把社会学、系统论等学科结合起来，并运用到管理上，创立了社会系统学派。他提出的一些理论，不仅在管理学具有权威性，也是学校管理人员必读的经典。

巴纳德吸收了法国社会学家佩尔多、德国行政管理学家韦柏、美国心理学家卢因、梅约、福莱特等人的研究成果，集各家之大成提出了以下观点：

1. 组织是“两个人以上有意识的协调力量和活动的合作系统”。当一个人单独行动的时候，他的行为往往要受到主观愿望与客观条件的限制。要冲破这种限制，就需要两个或更多的人的合作。

2. 在动态的环境中，一个组织要生存下去，就必须保持组织内外的平衡，使每个人对组织的贡献同付给他的报酬平衡。

3. 组织成员——无论是经营者还是职工——都是决策



者。人不应该是“机器的附属品”，也不是“被动的生产工具”，他是具有选择自由的能动的行为主体。但是，由于各种环境因素的限制，人能自由进行决策的范围也是很狭窄的。但是人最终是能够改变环境因素的。经济刺激绝不是激励人的积极性的唯一因素。当温饱问题得到解决之后，合适的工作条件，受人尊敬的职业，技术权力与荣誉，参与管理的机会，伙伴间的合作等都将成为激励因素。

4. 组织内部的协调要靠命令、指挥的形式实现。命令的权威性不是来自职务的大小而是职工对命令的理解程度。当职工相信这个命令、指挥是符合组织的目标和个人利益，而且经过努力也是可以办到的时候，这个命令才是有效的。

巴纳德的这些观点对学校管理是同样有效的。一些教育家把他的观点引进到学校管理之中。

还有一些人用数理科学来研究管理过程。他们认为管理是一门科学，它的设计、规划、组织、决策、控制都是一种逻辑过程，是能够用数学的方式，即数学符号、函数关系来表示。多元回归、轨迹分析、协方差等都在学校管理上应用。

从六十年代开始，有人就发表了有关系统理论在教育行政和学校管理上应用的文章。联合国教科文组织的出版物中提到：“最近的各种实验表明：许多工业体系中的新管理程序都可以实际应用于教育，不仅在全国范围可以这样做（如监督整个教育体系运行的方式），而且在一个教育机构内部也可以这样做”。这里所讲的新管理程序就是指运筹学、系统分析、网络技术、矩阵理论等，对于提高教育质量和工作效率是很有意义的。