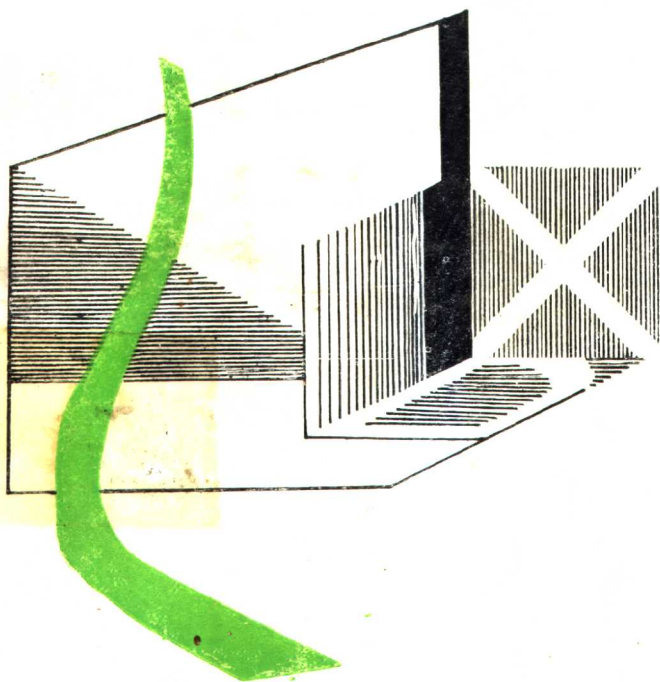


陈振原 著

XIANDAI
XUEXIAOGUANLIXUE

现代学校管理学



湖南师范大学出版社 ●

现代学校管理学

陈振原

现代学校管理学

陈振原 编著

责任编辑：耿 韬

湖南师范大学出版社出版

湖南省新华书店经销

湖南师范大学出版社激光照排

湖南师范大学印刷厂印刷

787×1092 32开 12.75印张 276千字

1991年4月第1版 1991年7月第1次印刷

印数：1—6000册

ISBN7-81031-091-0/Z·011

定价：4.80元

前 言

本书以马列主义、毛泽东思想和邓小平有关教育管理的论述为指导，依据党的社会主义初级阶段的理论、政策和教育科学、管理科学的基本原理，吸取国内外教育管理的先进经验，特别是党的十一届三中全会以来我国中小学管理改革的新成果，对现代学校管理进行了较全面系统的论述：既概述了现代学校管理的基本理论，学校目标管理，学校管理的职能、过程、原则、方法、体制问题；又分述了德、智、体、美、劳五育的管理和教师队伍、领导班子、课外教育活动、后勤工作的管理问题。在论述中，坚持理论联系实际的原则，力争做到既注重理论性、科学性，揭示管理规律；又注重实践性、应用性，致力解决实际问题。

本书大部分内容，曾多次打印成册，供中学校长培训班和湖南师范大学教育系、政治系、历史系学生使用。近两年对原稿进行了全面修改和补充。在修改过程中，作者先后应邀在湖南一些地、市、县教育部门主办的共十三期中学校长和县、区、乡教育管理干部培训班讲授学校管理学，收集了较多的反馈信息。同时，作者又多次进行了关于中小学管理的专题调查，获得了一些扎实可靠的第一手资料，这对本书增强理论与实际的联系，起了积极的促进作用。此次在修改本书原稿时，有的章节重新撰写，其中第十二、十六章请

常思亮执笔，第十三章由禹雄华、陈振原执笔，但均由陈振原审订。

本书采用了国内外有关文献资料和有些单位提供的第一手资料，吸收了有些学者的研究成果，出版过程中得到湖南师范大学出版社同志的热情支持，在此一并表示衷心感谢。

由于作者水平有限，缺点错误在所难免，恳希读者指正。

著者
于湖南师范大学
1991年1月

目 录

前言	(1)
第一章 管理的意义	(1)
第一节 管理的概念	(1)
第二节 管理的二重性	(5)
第三节 管理在现代社会的重要性	(8)
第二章 学校管理学的研究对象和方法	(16)
第一节 学校管理学科的形成	(16)
第二节 学校管理学的性质和研究对象	(20)
第三节 学校管理学的研究方法	(25)
第三章 目标管理	(29)
第一节 目标管理的含义	(29)
第二节 制定目标的依据	(34)
第三节 合理、科学的目标的特点	(39)
第四节 目标管理的必要手段	(42)
第四章 学校管理的一般职能与过程	(48)
第一节 关于管理的一般职能与过程的论述	(48)
第二节 学校管理的一般职能与过程	(52)
第三节 对学校管理的一般职能与过程的具体 分析	(57)
第五章 学校管理的原则	(79)

第一节	社会主义方向性原则	(81)
第二节	以教学为主的原则	(85)
第三节	科学性原则	(90)
第四节	民主管理原则	(92)
第五节	系统管理原则	(97)
第六节	公平原则	(101)
第七节	教育性原则	(106)
第八节	效益性原则	(108)
第六章	学校管理的方法	(114)
第一节	管理方法概述	(114)
第二节	几种常用的一般的管理方法	(116)
第七章	学校管理体制	(129)
第一节	新中国建立以来学校领导体制的 演变	(129)
第二节	改革中试行的校长负责制	(133)
第三节	学校管理的机构	(144)
第四节	学校管理的制度	(152)
第八章	教师队伍的管理	(158)
第一节	教师的使命和特点	(158)
第二节	教师的需要	(172)
第三节	教师队伍的建设与管理	(191)
第四节	对教师工作的考核	(215)
第九章	学校领导班子的管理	(222)
第一节	领导者的职责	(222)
第二节	领导者的素质	(234)
第三节	学校领导班子的建设	(240)

第十章 教学质量的管理	(256)
第一节 坚持全面的教学质量管理.....	(256)
第二节 建立教学质量常规.....	(262)
第三节 制定教学质量评价的标准与方法.....	(273)
第十一章 德育的管理	(282)
第一节 德育管理的重要性.....	(282)
第二节 德育工作的基本任务和内容.....	(286)
第三节 青少年的思想特点与思想品德形成的 过程及规律.....	(299)
第四节 德育的组织管理和原则、方法.....	(306)
第十二章 体育卫生的管理	(321)
第一节 学校体育卫生工作管理的内容与要求...	(321)
第二节 学校体育卫生工作的组织机构与规章 制度.....	(331)
第三节 学校体育卫生工作中应注意的 几个问题.....	(333)
第十三章 美育的管理	(336)
第一节 美育管理的意义.....	(336)
第二节 美育管理的范围和途径.....	(341)
第三节 美育的组织管理和要求.....	(345)
第十四章 劳动教育的管理	(353)
第一节 劳动教育的意义.....	(353)
第二节 劳动教育管理的内容和途径.....	(360)
第三节 劳动教育的组织管理和要求.....	(363)
第十五章 课外教育活动的管理	(370)
第一节 课外教育活动管理的意义.....	(370)

第二节	课外教育活动的內容、形式和组织 管理·····	(375)
第三节	课外教育活动中应高度注意的问题·····	(380)
第十六章	总务工作的管理·····	(384)
第一节	学校总务工作概述·····	(384)
第二节	学校的财务管理和财产管理·····	(386)
第三节	学校的环境管理和生活管理·····	(394)
第四节	学校总务工作队伍的建设与管理·····	(399)

第一章 管理的意义

第一节 管理的概念

一、管理的概念

对于“管理”的概念的解释，众说纷纭。

H·法约尔(H·Fayol 1841—1925)认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”它是“一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。”^①

H·A·西蒙(Herbert A·Simon 1916—)认为，决策贯彻于管理的全过程，管理就是决策。他说：“为了解决决策的含义，就得将决策一词从广义上予以理解，这样，它和管理一词几近同义。”^②

有的认为：“所谓管理，就是人类为了使系统的功效不断提高而所从事的一系列活动。”^③“管理就是由一个人或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的

① [法]H·法约尔：《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社，1982年版，第5页。

② [美]H·A·西蒙《管理决策新科学》，第37、33、34页。

③ 《管理理论入门》，上海交通大学出版社，1985年版，第16页。

效果而进行的各种活动。”^①

还有的说：按照通常的用法，“管理”一词的含义是指特定的一群人，他们的任务在于指导其他人的努力和活动，通向共同的目标。简言之，管理就是“通过其他人来完成工作”。^②

到底应该怎样理解“管理”的概念呢？首先，应该认识到，管理是人们的一种有目的的活动，从一定的目的出发，并以达到这个目的为归宿。其次，任何管理就是对某一系统的管理，当然，管理本身也是一个系统。其三，人们为了实现自己预想的目的，就得有意对管理对象（系统、群体、人、财、物、信息、空间、时间等）进行组织、协调，使之发挥比原有力量大得多的力量和产生新的力量。基于这些基本事实，我们可以说，管理就是人们有目的、有计划、有组织地施加影响于系统，使系统功效提高并产生新的功效，以保证实现预想目标的一系列活动。

二、管理的普遍性、永恒性

（一）管理是普遍的

马克思讲过：“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。”^③ 管理的普遍性是由人类生产与活动的社

① [美]小詹姆斯·H·唐纳利等著《管理学基础》，中国人民大学出版社，1982年版，第18页。

② 见[美国]约瑟夫·L·梅西：《管理学概要》，辽宁人民出版社，1985年版，第4页。

③ 《马克思恩格斯全集》（以下简称《马恩全集》）第23卷第367页。

会性本质决定的。管理是任何生产方式不可缺少的要素。人类在各个领域的一切社会劳动或活动，都需要管理。即是作为社会的个体——一个人，也需要进行自我管理。个体总是生活在群体之中。自我管理的目的，就在于调节个人与个人、个人与群体、个人与社会、乃至个人与自然的关系。如果一个人不进行必要的自我管理和自我调节，就根本无法在人类社会中生存下去。这个道理是容易理解的。所以，不论从个人到群体，从家庭到社会，从一个国家到整个世界，所有的群体劳动或活动，无一不需要管理，无一不处于管理之中。

（二）管理是永恒的

无论什么时代、什么社会，都需要管理。这是因为管理“是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能。”人类赖以生存的主要社会活动是生产劳动，只要生产劳动存在，管理就存在。同时，人类生存，也有赖于各种社会活动，各种社会活动随人类的生存而存在，因此，管理也就随人类社会活动的存在而存在。

自古以来，人们在社会实践中就认识到需要管理，并在各个领域里对管理进行过不断的研究和探索。如怎样管理国家，我国古代就有多种主张，儒家主张德治，法家主张法治，道家则主张无为而治，可谓百家争鸣，千载未已。关于管理的论述也不少。如《礼记·大学》篇说：“古之欲明明德于天下者，先治其国。欲治其国者，先齐其家。欲齐其家者，先修其身。”从管理角度论述了修身、齐家、治国、平天下的相互关系，实际上已渗透了系统管理的思想方法，是值得我们珍惜的。关于管理国事的论著有春秋时左丘明著的《国语》，战国时各国史官辑录的《战国策》，还有唐朝吴兢写的《贞观

政要》，北宋司马光写的《资治通鉴》；关于管理军事的论著有春秋末年孙武的《孙子兵法》，战国中期孙臧的《孙臧兵法》；关于管理农业的论著有北魏贾思勰的《齐民要术》。还有关于管理商业、管理教育的论述等等。古人的这些论述，从多方面长期影响着子孙后代。如《易经》，现在正引起世界管理学界的关注。不少国家把它看成一种方法学，当作决策科学和管理科学来崇拜、学习。美国还建立了“国际《周易》学会”，有来自世界二十多个国家的百余名会员参加。^①

可见管理问题，自古有之。在现代社会，“管理”这个词，已为广大人民群众所熟悉，并且越来越多的人学习它，研究它，把它摆到了自己生活中的重要地位，希望从它那里得到帮助和好处。至于未来，到了国家消亡的共产主义社会，管理是否还需要呢？马克思在驳斥巴枯宁时，对此有过明确的论述：随着无产阶级“获得彻底胜利，它的统治也就结束了，因为它的阶级性质已经消灭了。”“阶级统治一旦消失，目前政治意义上的国家也就不存在了。”“当这些职能不再是政治职能的时候，①政府职能便不再存在了；②一般职能的分配便具有了事务性质并且不会产生任何统治；③选举将完全丧失它目前的政治性质。”^② 恩格斯在《论权威》中指出：“所有的社会主义者都认为，政治国家以及政治权威将由于未来的社会革命而消失，这就是说，社会职能将失去其政治性质，而变为维护社会利益的简单的管理职能。”^③ 恩格斯在《反杜

① 原载《中国文化报》，转引自《文萃》，1988. 2. 25. 第4版。

② 《马克思选集》第2卷（下），人民出版社，1972年版，第636—637页。

③ 《马克思选集》第2卷（下），人民出版社，1972年版，第554页。

林论》中又指出：“当国家终于真正成为整个社会的代表时，它就使自己成为多余的了。”“国家真正作为整个社会的代表所采取的第一个行动，即以社会的名义占有生产资料，同时也是它作为国家所采取的最后一个独立行动。那时，国家政权对社会关系的干预将先后在各个领域中成为多余的事情而自行停止下来。那时，对人的统治将由对物的管理和对生产过程的领导所代替。”^①当然，还应该高度重视对人的管理，因为管理的核心就是管理人，对物、对生产过程的管理都需组织人去实施，但那时对人的管理，按马克思和恩格斯的观点，已经完全没有了“统治”的性质。总之，不管社会发展到什么阶段，管理职能永远不会取消，因人类社会的存在，人类赖以生存的生产活动和社会活动永远不能取消，所以我们说，管理是永恒的（当然是相对于人类社会的产生和发展而言）。

第二节 管理的二重性

一、马克思对管理二重性原理的论述

（一）马克思曾反复论述过管理的二重性。

马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。

^① 《马恩选集》第3卷（上），人民出版社，1972年版，第320页。

这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面……凡是建立在作为生产者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①

（二）管理的二重性，即管理的自然属性和社会属性。

自然属性是组织共同劳动与社会协作的过程本身所要求的；社会属性则是由阶级关系所决定的，它反映一定社会形态中统治阶级的意志，受生产关系和经济基础的制约。也就是说，管理的二重性，就是指管理既有同生产力、社会化大生产相联系的一面，又有同生产关系、社会制度相联系的一面。

二、认识管理的二重性对学习外国管理经验的现实意义

马克思讲过，资本主义的企业管理，“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。”^② 对其剥削劳动者的一面，我们应予以批判，但不可“把从共同劳动过程的性质产生的管理职能，同以这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^③ 我们应该学习从共同劳动过程的性质产生的那种科学的管理方法和技术。

对管理的自然属性的东西，只要哪里先进，我们就应该学习。如劳动专业化与为适应生产力的发展在管理机构方面进行的改革，都值得我们学习。“劳动分工属于自然规律。它表现在动物界，生物越是完善，越具有担负不同功能的高度

① 《马克思全集》第25卷，第431页。

② ③ 《马克思全集》第23卷，72年版，第369页。

分化的器官；表现在人类社会，社会组织越是重要，职能和机构的关系就越是紧密。随着社会的发展，新的机构不断产生，以代替原来处于原始状态、担负所有职能的单一机构。”“劳动分工的目的是用同样的努力却生产得更多更好。”^①劳动的专业化和机构改革，是组织劳动过程本身所要求的，我们为了生产得更多更好和工作得更多更好，就必须遵循管理过程本身要求进行的科学的劳动分工这一规律，不能因其被资本主义国家管理者运用而盲目地作为资本主义加以摒弃。对社会属性的东西，如利用管理剥削压榨劳动人民的血汗，把工人始终作为被监督、被驱赶、被奴役的活的生产工具，这是我们必须坚决反对的。我们的工人是国家的主人，管理者是为生产者服务的，管理者与工人的关系是同志关系，是在实现“四化”的共同目标下而共同劳动。认识了管理的二重性，就给我们学习外国的管理经验提供了思想武器。

在此，我们必须强化开放意识，反对自我封闭，要敢于学习别人有用的东西。这方面，列宁给我们做了榜样。列宁的思想是很开放的。我们从他提出的关于社会主义管理的著名模式，就可以清楚地看到这一点。列宁在其文稿中写着：“乐于吸取外国的好东西：苏维埃政权+普鲁士铁路管理制度+美国的技术和托拉斯组织+美国的国民教育等等等+总和=社会主义。”^②

当然，我们对待外国的管理经验，既要学习，又不能照

① H·法约尔著《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社，1982年版，第23页。

② 《列宁文稿》第3卷，人民出版社，1978年版，第94页。

搬，“照抄照搬别国经验、别国模式，从来不能得到成功。”^①在学习中，我们要坚持四项基本原则。我们应该非常清楚地懂得：坚持党性是社会主义管理的基本特征。在学习中，我们一定要从我国国情出发，遵循如下原则：①以马克思主义为指导；②理论联系实际；③洋为中用；④坚持学习的自主性。对认为有用的东西，要坚持自己拿来。鲁迅曾在《拿来主义》一文中告诫我们，在学习外国的东西的时候，“我们要运用脑髓，放出眼光，自己来拿！”当然我们拿来之后，还要进行认真的处理，取其精华，去其糟粕。如果不是好的东西，明显地看来是坏的东西，我们就不要去拿，即使送来，我们也不要，而应拒之门外。这就要求管理者有真才实学，是内行，能识别好坏；这是管理者必须具备的基本条件。

学习外国的管理经验是重要的，但更重要的还是要以高度的热情和研究精神，总结我们自己的实践经验，并加以概括，提高到理论，反过来又指导自己的实践。我们一定要千百倍地努力，为创立有中国特色的社会主义的管理理论体系而奋斗。

第三节 管理在现代社会的重要性

一、在资本主义经济竞争中，管理被认为是决定胜负的关键

瑞士经济学家肯德说：“十九世纪是工业世纪。二十世纪

^① 《邓小平文选》，第371页。