

学校管理学

卞梧生 主编



黑龙江科学技术出版社

学 校 管 理 学

卞 梧 生

主 编

康 尔 珪

责任编辑：孙建华
封面设计：张秉忠

学 校 管 理 学

卞梧生 康尔珪 主编

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

黑龙江新华印刷厂附属厂印刷·黑龙江省新华书店发行

· 787×1092毫米 32开本 15印张31千字

1987年12月第1版·1987年12月第1次印刷

印数：1—11,400册

书号：7217·078 定价：3.10元

ISBN 7-5388-0957-3/G·6

内 容 提 要

本书系新疆、甘肃、宁夏、内蒙、黑龙江五省区教育学院和西北师范学院教育系，为教育管理专业编写的专业课教材。内容包括：学校管理的对象、内容，学校管理的基本过程和基本原理，学校管理目标、管理体制和规章制度的理论与方法，学校人事管理，思想政治工作，教学管理，总务管理，体育卫生和劳动技术教育的具体管理规律，程序和方法，领导理论基础，学校领导集体建设、领导者素质修养和学校管理方法与领导艺术等。全书共十六章。

前 言

本书原是新疆、甘肃、宁夏、内蒙、黑龙江等省、自治区和部分地市教育、行政学院主讲此课的教师协作，为教育管理专业编写的试用教材，经过几年的试用和征求意见，加以精练、充实、修改而成的。

第一章、第十四章由黑龙江省教育行政干部学院卞梧生执笔；第二章、第五章由哈尔滨市教育行政干部学校王振江执笔；第三章、第十一章由宁夏教育学院傅泮萍执笔；第四章由黑龙江省伊春市教育学院和明杰执笔；第六章由黑龙江省佳木斯市教育学院孙昌生执笔；第七章由新疆教育学院蔡齐和卞梧生执笔；第八章由黑龙江省教育行政干部学院赵红艳和卞梧生执笔；第九章由甘肃教育学院康尔珪和卞梧生执笔；第十三章由西北师范学院沈配功执笔；第十章、第十五章由新疆教育学院王汉波执笔；第十二章由和明杰和孙昌生执笔；第十六章由内蒙古教育学院韩世福执笔，其中第六节由卞梧生执笔。

本书在编写和修改过程中参考和引用了国内外有关管理学、学校管理学等著作、论文和资料，为此我们对原作者的辛勤劳动表示深切的感谢。由于我们水平有限，³不当之处，实所难免，请读者提出意见，以帮助我们进一步修改提高。

《学校管理学》编写组

1986年11月于哈尔滨

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 研究学校管理学的意义和任务	(1)
第二节 学校管理学的研究对象和内容体系	(4)
第三节 学校管理学的产生和发展	(12)
第四节 我国学校管理学的性质和特点	(19)
第五节 学校管理学的研究方法	(22)
第二章 学校管理目标	(31)
第一节 学校管理目标概述	(31)
第二节 学校管理目标的内容	(40)
第三节 学校的目标管理	(45)
第三章 学校管理过程	(54)
第一节 学校管理过程概述	(54)
第二节 计划决策	(61)
第三节 组织实施	(67)
第四节 监督检查	(71)
第五节 总结提高	(74)
第四章 学校管理基本原则	(78)
第一节 学校管理基本原则概述	(78)
第二节 制定学校管理基本原则的客观依据	(80)
第三节 学校管理基本原则	(93)

第五章 学校管理体制	(111)
第一节 学校管理体制概述	(111)
第二节 学校领导体制	(115)
第三节 学校组织机构	(136)
第六章 学校规章制度	(145)
第一节 学校规章制度的意义	(145)
第二节 学校规章制度的内容和制订的 基本要求	(149)
第三节 学校规章制度的制订与贯彻执行	(156)
第七章 学校人事管理	(160)
第一节 学校人事管理概述	(160)
第二节 教职员的了解与选拔	(161)
第三节 教师的工作安排与使用	(166)
第四节 教职员的培训与提高	(169)
第五节 教职员的考核与评价	(174)
第六节 教职员的待遇	(180)
第八章 教职员的思想政治工作	(182)
第一节 思想政治工作的地位和作用	(182)
第二节 思想政治工作的任务和内容	(186)
第三节 思想政治工作的原则	(190)
第四节 科学地做好思想政治工作	(198)
第九章 教学工作管理	(212)
第一节 教学管理的地位和任务	(212)
第二节 教学工作的计划管理	(216)
第三节 教学工作的程序管理	(221)

第四节	教学质量	管理		(241)
第五节	教学组织	管理		(271)
第六节	教学管理	的基本方式和	方法	(305)
第十章	学生思想品德教育	的管理		(314)
第一节	学生思想品德教育	管理的意义和	任务	(314)
第二节	学生思想品德教育	的管理过程		(316)
第三节	学生思想品德教育	的组织管理		(322)
第四节	培养良好的校风			(332)
第十一章	学校体育卫生工作	的管理		(337)
第一节	学校体育卫生工作	管理的基本原则		(337)
第二节	学校体育工作	的管理		(341)
第三节	学校卫生工作	的管理		(351)
第十二章	学校劳动技术教育	的管理		(360)
第一节	劳动技术教育	管理的意义和	任务	(360)
第二节	劳动技术教育	的管理过程		(362)
第三节	校办工厂、农场	的经营管理		(358)
第十三章	学校总务工作	的管理		(372)
第一节	学校总务工作	管理的意义和	任务	(372)
第二节	学校总务工作	管理原则		(375)
第三节	学校总务工作	的内容、程序	和方法	(377)
第四节	学校总务工作	的组织管理		(391)
第十四章	领导理论	基础		(395)
第一节	领导理论	概述		(395)
第二节	领导理论	研究		(402)
第三节	领导行为	方式的研究		(408)

第十五章	学校领导班子的建设和领导者的素质(416)
第一节	学校领导班子的建设……………(416)
第二节	学校领导成员的职责……………(420)
第三节	学校领导者的素质……………(424)
第四节	学校领导者的培养和提高……………(430)
第十六章	学校管理方法和领导艺术……………(433)
第一节	管理方法概述……………(433)
第二节	行政的管理方法……………(434)
第三节	宣传教育的管理方法……………(437)
第四节	经济的管理方法……………(441)
第五节	咨询顾问的管理方法……………(443)
第六节	科学思维的管理方法……………(446)
第七节	领导艺术……………(459)

第一章 绪 论

第一节 研究学校管理学的意义和任务

在建设四个现代化的伟大事业中，随着社会分工的加细，综合应用范围的扩大，更新频率加快，管理的作用则愈益明显和重要，人们研究应用管理知识的积极性和迫切性就愈益强烈。学校管理历史的发展，现代学校发展的要求，学校管理队伍建设和学校管理的现状，也都历史地和现实地增强了广大学校管理干部学习研究与应用学校管理理论知识的必要性和积极性。

一、研究学校管理学是学校管理历史发展的必然结果

学校管理的历史发展大致经历了三个阶段：

（一）经验管理。学校管理初期由于学校规模小，人数少，教学内容比较单一，缺乏系统的理论指导，只能以前人和自己在管理实践中成功的和失败的经验为依据，来处理学校的各项管理问题。

（二）行政管理。行政管理有利于学校集中统一领导和贯彻教育政策法规，有利于实行统一的教育目的和教学内容等，因而它比经验管理较大地提高了管理效能和教育效率。

（三）科学管理。科学管理主要是按照教育、管理、心

理规律，采用现代管理的方法和手段管理学校。学校是用科学知识培养人的专门社会职能部门，培养人的教育活动是智力劳动，也有其心理规律。因而只有遵循管理、教育和人的心理三项活动规律并加以综合应用去管理学校才可能是有成效的。

二、研究学校管理学是现代学校发展的客观要求

现代学校为了适应现代生产和科学技术发展对所需人才的要求，在教育活动和管理活动中提出了新的要求：

（一）对培养全面发展新一代目标的要求。在培养目标上不仅有德智体三育的要求，而且提出了美育和生产劳动技术教育的要求；在智育上不仅要求搞好基础知识和基本技能教学，而且提出了发展学生智力的要求。其特点是要求全面精细，标准日益升高。这就要求学校管理者把这些新的培养目标科学地组织在各项具体工作中，进而取得预期的效果。

（二）对教学内容的深广性和综合性的要求。近年来我国中小学的教材内容为了适应科学技术发展和对人才的要求，和以前相比在深度和广度上都增加了新的内容，扩大了范围，同时在学科之间的联系性和综合性上也增强了，这就必然对教学管理、师资培训的提高、学生的学习管理等提出了更高的要求。

（三）对新的教学方法、手段的多样性和系统性的要求。由于培养目标和教学任务要求全面而标准高，教学内容已向深广发展，教学方法和手段也有很大的发展。如精讲多练、发现教学法以及电化教学等，对教学计划安排、设备仪

器供应使用、教学考试评价方法等管理工作都提出了新的要求。

(四) 对学校管理的多因素性、整体性与管理机构的层次性和统一性的要求。

对现代学校这些多要求、多内容、多方法、多因素、多层次的整体进行集中、统一、协调的科学管理，只有掌握学校管理基本理论和科学管理方法的领导者才能胜任。

三、研究学校管理学是广大学校领导和管理部门的迫切要求

由于历史的原因，在我国学校众多干部的思想中曾经形成了学习掌握方针政策就能管理好学校，“外行可以领导内行”等观念，但是目前已被迫切地需要掌握学校管理的基本理论、基本方法和科学技术的强烈愿望所代替。这是因为：

1.我国从农村到城镇各行各业管理体制改革的浪潮和取得的巨大成就有力地影响和推动了学校管理体制的改革；2.教育领域内部的教育结构、内容和方法的改革也要求学校管理进行改革，实行科学管理；3.许多学校管理干部学习了学校管理的科学知识，感到眼界宽了，思想开阔了，办法多了。有些人把学校管理知识应用于管理实践，提高了管理效能，尝到了学习应用学校管理理论知识和管理方法的甜头。有些学校的管理干部还在学得理论的指导下总结了过去和现在的管理经验，写出不少有价值的总结、计划、调查报告和专题论文，对丰富发展具有我国特色的学校管理科学做出了贡献。正因为如此，广大学校领导和管理部门感到学校管理学是他们必须掌握的专业理论知识，因而研究和应用学校管理科学理

论知识的愿望更加迫切了。

四、研究学校管理学的任务

(一) 提高学校管理的基本理论水平、技术水平、管理素质、管理方法，使自己成为又红又专的学校管理干部。

(二) 把学校管理理论、方法、技术和能力等素质应用于学校管理实际，有效地发挥管理效能，以提高教育质量，培养德智体全面发展的人才，更好地为社会主义现代化建设服务。

(三) 在管理理论的指导下，采用科学的方法，进行学校管理的调查研究、实验研究和理论研究，写出有科学价值的报告和论文，为不断地丰富和发展具有我国特色的、有效地指导我国学校管理实践的学校管理学做出贡献。

第二节 学校管理学的研究 对象和内容体系

一、学校管理学的研究对象

(一) 什么是管理。我国古代《周礼》记载说：“司门掌握管键，以启闭国门”。“管”字意为锁和钥，《说文》中说：“治玉治民为理”，管意为治。合其意是，主事为“管”，治事为“理”，管理即主治事务。“管理”的英文是 manage，来源于意大利文 maneggiare，意为训练或处理马匹。以后逐渐地扩大了应用范围，说法也各不相同。

美国的 E·戴尔认为：“一切真正从事管理工作的人，不论管理的是什么，他们所执行的职能是大致相同的。”他

对管理职能的划分如下：“计划、组织、指导、控制、创新代表和一些从属性的职能”。①

我国的一些管理学专家认为：所谓管理，“就是人类为了使系统的功率不断提高所从事的一系列活动。”②

“管理”一词就是“管辖”、“处理”的意思。凡是许多人在一起共同劳动，都必须有管理。这种管理表现为计划生产，组织劳动，指挥和协调各个生产流通环节的活动等一系列的联想。”③也有人说：“所谓管理，就是为了达到预期目的，在预先规定范围内运用组织能力。”④

（二）学校管理及其职能。日本久下荣志郎的《现代教育行政学》一书中认为：“学校管理的概念是包括着为达到学校本来目的的一切行为，一般可分为物的管理、人的管理和经营管理。所谓物的管理，就是指对设施设备的维持、保全作用；人的管理是指对教职员的任免、服务、惩戒、监督等；经营管理包括班级编制、教育课程、校务分担、儿童和学生生活的管理等。”

日本安藤尧雄著的《学校管理》一书认为：“与具有地区性的学校教育行政相对而言，作为学校教育实践单位的某所学校教育的行政，就叫学校管理。也就是说，学校管理就是确定一所学校的教育目标，为实现目标创造各种必要的条件，并对教育活动进行指导与监督。”

①[美]：《什么是管理？》（摘要）北京师范大学教育系编《教育行政与学校管理学参考资料选编》第1—5页。

②武汉大学经济管理系编《现代管理学基础》。

③中国管理现代化研究编《管理现代化研究的实用教材》第8页

④同上书第128页

陕西教育学院的《中学管理》认为：“学校管理就是学校领导干 部，根据学校教育所固有的规律，协调师生员工的活动，施加影响于这个学校，以便收到一个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动，使这个学校呈现出一种动态的过程。”

黑龙江省教育科学研究所的《学校管理学》认为：“学校管理是学校为了实现教育目的，科学地、合理地组织使用人力、物力、财力，使学校工作持续、稳定、高效率地运转的过程。”

管理是社会生产发展出现分工、产生社会结合劳动的产物。管理对于生产和工作的“放大倍率”作用，是通过行政管理的职能作用实现的，表现为管理者行使管理职能，把若干劳动个体计划组织起来，并协调统一这一组织集体的共同劳动，使其劳动效果大于这些劳动个体分散劳动时的效果。

职能是事物自身结构所决定的对其它事物的制约或影响作用。管理职能是由管理体制结构所决定的对管理对象所具有的制约或影响作用。可见，管理具有的职能作用的大小及其发挥程度是管理的核心。

管理的职能可分两类。一类是适用于管理总体的职能，诸如调查研究、预测、计划、决策、组织、指挥、协调、控制、指导、激励、监督、检查、培养、考核、评价、总结、处理、学习、对外代表等。另一类是专业管理职能或分工管理职能，诸如学校的人事管理的职能（对人的），教学工作管理的职能（对工作的），思想工作教育职能（对思想的），对总务工作的管理职能（对物质的）以及对时间的管理职能等。

学校管理的主要职能有：

1.计划决策。制定方案就是制定计划，决定方案就是决策。计划决策是管理的首要职能。

2.组织实施。要进行有目的按计划的集体劳动，就必须把构成劳动的人、财、物和信息等各种要素和劳动过程的各个环节在时间和空间上合理地组织运转起来。这就需要有合理的劳动和管理组织机构，建立管理体制和制度，在组织上把各部门、人员、工作环节互相配合、协调一致地为实现目标而努力。

3.调节控制。在计划执行的过程中总会出现实际与计划有偏差，各项工作发生矛盾的情况。这就要及时发现矛盾，查明原因，采取措施进行调节，以控制各项活动按计划进行，保证计划目标的实现。

4.培养激励。任何劳动都要人去做，而人做的如何是由人的知识、经验、能力和积极性发挥得怎样决定的。管理的第一个职能就是要选拔、培养人，做好思想工作，调动人的积极性。

5.检查指导。每个人员对计划的工作是否达到标准要求，完成工作的数量、质量和进度如何，是否协调一致等，管理的职能就是要经常及时地对此进行检查督促和指导帮助，做到预先控制，以便获得预期效果。

6.总结创新。劳动和管理活动要想不断地取得成果，就需要经常总结，积累经验，掌握规律，以便有成效地进行劳动和管理。

(三)学校管理学的研究对象。北京教育行政学院编著的《学校管理》一书中说：“学校管理作为一门独立学科，它是

以管理学校的原则、制度和方法作为自己的研究对象的。”

华东七省市教育学院干训部编著的《学校管理学基础》一书认为：“学校管理学是研究怎样管理学校的一门学科，是研究学校范围内的管理问题的。它的研究对象，就是办学校的指导思想以及学校中的管理工作的规律。具体地说，是研究学校管理的体制、组织机构、人员的组成、职责及其活动方式，研究学校管理的目标、过程、原则、方法以及制度等。”

黑龙江省教育科学研究所编著的《学校管理学》认为：“学校管理学是研究学校组织管理现象及其规律的一门科学。是以管理学校的体制、机构、原则、制度和方法、管理过程的基本规律作为自己的研究对象。”

根据对管理概念的上述理解，我们认为学校管理的基本含义是：学校管理者遵循教育规律，对学校的教育、教学、经济等全部活动行使计划决策、组织实施、调节控制、培养激励、检查指导、总结创新等管理职能，使学校的人、财、物、工作、信息、时间等资源合理地组合和流动，充分发挥其作用，提高其效率，达到预期目标的活动过程。其具体含义是：

1. 达到学校管理的预定目标。
2. 不仅要遵循教育的基本规律去管理学校的全部教育活动，而且还要按照教学、思想品德教育、体育卫生等各项具体教育规律去管理学校的各项工作。
3. 把学校的教育、教学活动以及人、财、物、工作、时间、信息等各项资源要素最佳地组合起来，把全部活动有机配合、协调一致地运转起来，取得高效率、高质量、有成效。