

学校管理学



四川省教育学会 编印
学校管理研究会

前 言

党的十二大已把教育列为实现我国经济发展目标的战略重点之一，并号召“大力加强干部的教育和训练工作”。加速普通教育行政干部培训工作的步伐，已刻不容缓。为了适应我省广大中、小学领导干部和各教育学院、教师进修学校干部培训班教学的迫切需要，我们受四川省教育厅的委托，组织力量，编写出这本《学校管理学》教材，内部发行，供教学和自学之用。

本书注意贯彻党的十二大精神，立足本省、总结我省中小学管理工作的实践经验，吸收我省已有的学校管理科研成果和全国各地现有学校管理学部份研究成果。力图具有特色，能反映我省中小学管理工作实际并发挥应有的指导作用。

本书编写前，编写人员曾向北京、黑龙江、山西、安徽、河南等省市学习编写《学校管理学》的经验。编写过程中，得到中央教育科学研究所学校管理研究室的指导帮助。四川省教育厅有关业务处室提供了实际材料并给以具体帮助。此外，还先后邀请了我省部份地、市的教育行政干部、中小学校长、教导主任、总务主任和体育教师等八十余人座谈讨论，听取了他们许多宝贵意见。重庆市教育学院干训班部份学员同志对本书附录进行了审定。四川省教育学院对本书编写工作给予了大力支持。谨此一并致谢。

本书是在四川省教育学会、学校管理研究会的直接领导和组织下进行编写的。共有八位同志参加编写工作，具体分

工如下：林昌华（第一章，第二章第一节）、宋载铭（第二章第二、三节，第三章第三节）、陈祖植（第三章第一、二节）、钟必伟（第四章）、吴廷坦（第五章）、涂永正（第六章）、黄育云（第七章第一、二、三节，第八章）、谢天荫（第七章第四节，第九章）。由林昌华、宋载铭、陈祖植三位同志负责主编，并统一校改全稿。由于我们对学校管理科学研究不够，水平有限，加以时间仓促，错谬之处在所难免，恳请同志们批评指正。

四川省教育学会《学校管理学》编写组

一九八三年二月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 学校管理学概述.....	(1)
第二节 学校管理学的对象和任务.....	(8)
第三节 学校管理学的研究方法.....	(17)
第二章 学校管理的目标、原则和过程	(21)
第一节 学校管理目标.....	(21)
第二节 学校管理原则.....	(31)
第三节 学校管理过程.....	(43)
第三章 学校的领导体制和管理制度	(58)
第一节 学校的领导体制.....	(58)
第二节 领导干部的条件和领导班子建设.....	(67)
第三节 学校的管理制度.....	(77)
第四章 教师工作的管理	(84)
第一节 全心全意依靠教师办学.....	(84)
第二节 教师的劳动特点和心理特点.....	(87)
第三节 根据教师特点做好教师工作.....	(93)
第五章 教学工作的管理	(108)
第一节 教学工作管理的任务和要求.....	(108)
第二节 教学工作的计划管理与组织管理.....	(113)
第三节 教学工作的质量管理.....	(124)
第四节 学生学习的管理.....	(134)

第五节	教务行政管理	(142)
第六章	学生思想政治教育工作的管理	(150)
第一节	思想政治教育工作的意义和任务	(150)
第二节	思想政治教育工作的组织管理	(159)
第三节	思想政治教育工作的质量管理	(173)
第七章	学校体育卫生工作的管理	(180)
第一节	体育卫生工作管理的基本要求	(181)
第二节	体育卫生工作的组织和制度	(185)
第三节	学校体育工作的管理	(189)
第四节	学校卫生工作的管理	(195)
第八章	勤工俭学的管理	(202)
第一节	勤工俭学的意义和管理的要求	(202)
第二节	勤工俭学工作的管理	(209)
第九章	总务工作的管理	(219)
第一节	总务工作的任务和管理总务工作的指导思想	(219)
第二节	总务工作的组织管理和事务管理	(222)
第三节	校舍设备的管理	(227)
第四节	财务管理、财产管理和生活管理	(233)

《附录》目录

附录一：	现代管理方法简介	(243)
附录二：	条例办法规定	(252)

- 一 四川省××地区先进中学标准…………… (252)
- 二 四川省全日制中学学生学籍管理暂行办法
 (试行草案)…………… (254)
- 三 教师教学档案管理暂行办法…………… (257)
- 四 四川省××地区中等学校学生学习方法十条
 …………… (258)
- 五 四川省全日制中学学生成绩考核暂行办法
 (试行草案)…………… (263)
- 六 四川省中学(师范)实验室管理条例
 (讨论稿)…………… (266)
- 七 教学质量优秀奖评选条件及奖励办法…………… (270)
- 八 学生评教卡…………… (271)
- 九 四川省××地区中等学校学生校内行为规则
 …………… (272)
- 十 四川省中小学“三好学生”先进集体评选、
 奖励试行办法…………… (275)
- 十一 中、小学体育工作暂行规定
 (试行草案)…………… (276)
- 十二 中、小学卫生工作暂行规定(草案)…………… (284)
- 十三 全国中小学勤工俭学暂行工作条例…………… (288)
- 十四 四川省勤工俭学财务管理实施办法
 (讨论稿)…………… (296)

附录三：学校工作人员职责…………… (306)

- 一 校长职责…………… (306)
- 二 教导主任职责…………… (307)

三	总务主任职责	(309)
四	村、民小负责人职责	(311)
五	年级组长职责	(311)
六	班主任职责	(313)
七	教研组长职责	(314)
八	备课组长职责	(315)
九	任课教师职责	(315)
十	团干部职责	(316)
十一	少先队辅导员职责	(317)
十二	教务员职责	(318)
十三	图书管理员职责	(319)
十四	实验员职责	(319)
十五	卫生工作人员职责	(320)
十六	校办工厂人员职责	(321)
十七	校办农场工作人员职责	(321)
十八	会计员职责	(322)
十九	出纳员职责	(323)
二十	采购员职责	(323)
二十一	保管员职责	(324)
二十二	伙食管理员职责	(325)
二十三	事务员职责	(325)
二十四	伙食保管员职责	(326)
二十五	炊事员职责	(326)
二十六	勤杂人员职责	(327)
附录四：学校规章制度示例		(328)
一	学生纪律规则	(328)

二	教务工作制度	(333)
三	教学工作守则	(335)
四	仪器实验室规章制度	(339)
五	图书室规章制度	(340)
六	文印室规则	(341)
七	总务处关于财产管理、出借、赔偿等制度	(341)
八	卫生室规章制度	(342)
九	卫生保健制度	(343)
十	门卫规则	(344)
十一	教职工工请假制度	(345)

附录五：学校各种常用表册示例 (346)

一	学校行事历	(346)
二	学校领导干部分工表	(349)
三	教学人员工作安排一览表	(350)
四	小学教师工作安排表	(一)
五	学校值周公布栏	(二)
六	学校每周会议活动总表	(351)
七	四川省××地区中学教师政治业务情况登记表	(352)
八	学生报到、缴费、注册情况记录	(353)
九	教学工作计划表	(354)
十	教学进度表	(355)
十一	教室日志	(三)
十二	学生学籍卡片	(四)
十三	学校工作日志	(356)

十四	听课记录表	(357)
十五	考试质量典型分析表	(358)
十六	全校各科学业成绩统计表	(五)
十七	学生健康情况记录表	(359)
十八	我国人民营养素供给量标准	(六)
十九	中学学生手册	(361)
二十	学生转学休学退学证书	(369)
二十一	四川省××市中小学勤工俭学活动情况 统计表	(373)
二十二	学生成绩报告单	(374)

第一章 绪 论

第一节 学校管理学概述

一、学校管理的概念

首先要明确管理与领导的概念。有人认为管理与领导是有区别的，“学校管理”的提法，难以把领导工作概括进去。实际上，管理和领导都有广、狭二义。狭义的领导，应该是指对工作的决定、指挥、指导与监督；主要活动是分析情况、掌握政策、决定问题、使用干部，关键是决策。狭义的管理应该是对工作的组织、掌管、处理、安排与协调，主要活动是组织力量、落实措施、控制协调、监督执行，关键是执行。而广义的领导包括着管理的内容；哪个领导者不是在进行管理呢？同样，广义的管理也包含着领导的内容；管理者往往都在执行领导的任务。要把两者完全分开是很困难的。而就管理与领导两个概念相比而言，管理似可完全概括领导而领导未必能完全概括管理。因为，实际上有许多管理人员并非领导者。我们这里所提的学校管理，是取管理的广义，包括领导在内。在内容上，则主要是从领导干部的角度来讲管理，自然也包含了一些具体管理工作人员的管理的。

那么，从实质上来分析，究竟什么是管理？什么是学校管理？

马克思说：“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。一个单独的提琴手，是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队的指挥。”（《资本论》第一卷507页）这是马克思主义对管理活动实质的揭示。从这个提法可以看出：

第一，管理是规模较大的社会共同劳动的需要。

第二，管理的主要职能是指挥。

第三，管理的主要作用是协调各个人的活动，执行生产总体运动产生的那种一般性职能（不同于分体活动职能），达到工作的良好效果（如乐队指挥的指挥所达到的乐队演奏的协调成章一样）。

目前世界上一些管理学者，从各学派的不同角度出发，对管理有过不同的解释。

一种学派认为，管理就是确定目标和为实现目标而采取的措施、办法；强调现代科学技术手段在管理过程中的作用，主张把现代科学技术手段引进管理活动中来，认为“管理就是决策”。这叫“科学管理学派”。

另一种学派认为，管理主要是对人的管理，而不是对物的管理；主张：“管理的定义是与个人和群体共事，以达成组织的目标。”强调人的行为对管理的作用；认为“管理就是管人”。这叫“行为科学管理学派”。

再一种学派，是二十世纪七十年代出现的“最新管理理论”，主张把科学管理学派和行为科学管理学派综合起来，认为管理是一个集体为了实现预定目标，充分组织和利用各种资源（包括人力、物力、财力）的过程。

可见，各种学派对管理的解释虽有所不同，但其实质与

马克思主义的提法基本一致。也就是说，管理是为了实现一定的目标，对各种资源（包括人力、物力、财力，主要是人力）进行计划、决策，加以组织、协调、指挥、控制，达成最大的功效。（远远大于总体各个独立器官运动功效的总和，即“放大”了的功效，可用 $1+1>2$ 来表示。）

据此，可以认定：学校管理是为了实现教育目标，管理者科学地组织、协调、指挥、控制学校的人力、物力、财力，使学校各项工作机构高效率地运转，以获得最佳教育质量的过程。

二、学校管理学的形成和发展

学校管理既然是学校的管理，它的出现当然在学校出现以后。人类社会的学校教育，产生于奴隶制社会；关于学校管理的问题，可以追溯到两千多年以前。而管理学校的经验和理论，则是在学校发展的实践过程中逐步积累和形成的。

两千多年前，我国最早的一部教育专著《学记》，就有了关于学校管理的论述。比如，规定学校体制，“家有塾，党有庠，术有序，国有学”；分年提出学习要求，“一年视离经辨志，三年视敬业乐群，五年视博习亲师，七年视论学取友，谓之小成；九年知类通达，强立而不反，谓之大成”；有视学考核制度，“未卜禘，不视学”“比年入学，中年考校”；注重开学仪式，“大学始教，皮弁祭菜，示敬道也；宵雅肄三，官其始也”；讲究课堂纪律，“入学鼓箠，孙其业也；夏楚二物，收其威也”，“时教必有正业，退息必有居学”等等。这显然反映了我国奴隶社会学校管理的状况。以后，随着生产力的发展，学校教育也有一定发展，到宋代发展为规模较大的书院，但由于封建社会生产力

发展的缓慢和保守，学校教育发展的规模和内容都十分有限，当然不可能形成系统的学校管理理论。

在近代，由于资本主义社会化大生产的发展，学校也有了相应的发展，学校管理的问题越显得重要，但也还未能形成系统的管理理论。如十七世纪捷克教育家夸美纽斯，在他的教育理论体系中，对学校管理的问题如学制、班级编制、课表、教学秩序等问题有所论列，在他所著的《大教学论》中，明确提出建立“完善的学校”，“组织学校，使他们在各方面能象一座用最巨大的技巧做成的，用最精细的工具巧妙地雕镂着的钟一样”。以后，许多教育学家也对此进行了探索。尽管如此，仍然没有形成为独立的管理理论。

随着现代社会生产的飞跃发展和科学技术的进步，人类知识经验也急剧增长，学校教育的培养目标、发展规模、教学内容、组织形式、教学方法和手段等，都随之发生巨大的变化，学校内部的各种工作和共同活动，也越来越复杂，这就需要严密的组织和科学的管理，于是学校管理学逐渐从教育学中分离出来，成为一门独立的科学。1908年，美国一些教育学家，研究学生的留级问题，写出一本《美国教育行政》，应该是学校管理科学专门研究的开端。以后，在欧洲和日本开展了广泛的研究，陆续出版了一些学校管理学专著。

在我国，学校管理作为一门学科，是在师范教育制度产生之后才开始设置的。但无论就课程的开设或教科书的编写出版来看，都是世界上比较早的。1904年《奏定学堂章程》中，规定师范学堂开设的科目，就有“教育制度”、“学校卫生”等。1912年的《师范学校令》中，有了“学校管理”

课程。以后名称虽有改变（曾改为“小学校行政”、“小学行政”、“教育行政”），这门学科却一直被保留下来。至于学校管理专著，也曾以教科书形式出版过。如1903年冯世德编著《学校管理法》，1935年杜佐周著《教育与学校行政管理》，1948年罗廷光著《教育行政》，一九四九年常导之著《教育行政》等。新中国成立以后，党和政府对各级学校教育进行了一系列的整顿和改革，颁布了许多学校管理的政策法规和指示，也出版了一些学校管理书籍。如1950年程今吾著《延安一学校》，1953年苏联波波夫讲稿《学校领导与管理》，1959年郭林著《小学行政和管理讲座》。还在1953年翻译出版了苏联马立雪夫等主编的《学校管理》。但“学校管理”作为一门课程，在五十年代后期就逐渐停开了。学校管理只是作为教育学的一部分内容，列一专章。学校管理科学的研究，也陷于停滞。

三十多年来，我们虽然积累了大量的学校管理经验，对学校管理进行过广泛的学习和探讨，取得了一些成果；但我国社会主义学校管理学的理论体系，至今尚未建立起来。党的十一届三中全会以来，适应四化建设需要，提高教育质量、改进学校管理工作，已提到相当突出的地位。广大教育工作者，正在积极努力系统地总结我国学校管理的丰富经验，借鉴国外管理理论中有用的东西，深入探讨我国社会主义学校的管理规律，以建立我国自己的学校管理学。近来，学校管理学研究机构纷纷建立，学术活动频繁开展，各种“学校管理学”专著相继问世。我国学校管理科学的发展前景，是十分令人鼓舞的。

三、学习与研究学校管理学的重大意义

(一)是社会主义四化建设的需要

要在本世纪末实现四个现代化，关键是科学技术的现代化，而实现科学技术现代化，基础在教育。无论科技事业的发展 and 科技人才的培养，都有赖于教育事业的发展。党的十二大提出了实现1981年到本世纪末的二十年，力争使全国工农业的年总产值翻两番的奋斗目标。为实现这一目标，要把教育和科学作为经济发展的战略重点来抓。社会主义四化建设对学校教育的要求是很高的。为了适应四化建设的需要，就得迅速提高学校教育质量，为四化培养更好更多的人才。而要提高学校教育质量，改善和加强学校管理是十分重要的一环。实践证明，学生来源、师资设备、教材建设虽是办好学校的重要条件，但学校管理水平的高低则更为重要。不少学校，在相同的条件下，由于管理水平的差异，教育效果截然不同。学校有了良好的条件，管理跟不上，学校还是办不好；学校条件差一些，管理水平高，反而可以出成绩。这些现象，在我们学校工作中，是屡见不鲜的。所以，曾经有“有怎样的领导就有怎样的学校”、“领导是学校的灵魂”等提法，事实也确乎如此。可见，为了社会主义“四化”的需要，学习、研究学校管理学是十分必要的。

(二)是提高学校管理人员管理水平的需要

列宁说过：“任何管理工作都需要特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但他完全不适合作一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富的人都知道，要管理就要内行，就要精通一切条件，就要懂得现代化高度

的生产技术，就要有一定的科学修养，这是无论如何都应具备的条件。”（列宁全集》第30卷394页）“要管理就要内行”，这是对每个管理者的要求，学校管理人员自然也不例外。长期以来，学校领导干部相当一部分从机关、部队、工农业战线调来，又很少对他们进行学校管理的专门训练；尽管这些干部在工作实践中也摸索到一些管理学校的有益经验，部分干部已在学校工作实践中探索到管理规律，锻炼成管理学校的行家，但就相当数量的干部来说，以“内行”的要求来衡量，还有较大的距离，这不能不影响到教育质量的提高。据上海市五个区三个县对546名中学正副校长、支部书记的调查，教育行政学理论知识达到大专水平的只占百分之五。据不完全统计，四川省的学校领导干部没有学过或未系统学过教育专业知识的在70%以上。这种情况，不加以改变是不行的。何况为了使干部实现四化，大量年轻同志被提拔到学校领导工作岗位上，他们既缺乏管理学校的经验，又没有学校管理科学理论的指导，必然会影响他们适应新的工作要求，影响学校教育质量的提高。

从学校工作对干部的要求和目前学校干部队伍的现状来看，学习、研究学校管理学以提高学校干部的管理水平，确很必要。

（三）是总结学校管理经验，探索学校管理规律的需要
自本世纪初期，我国废科举、办学校以来，特别是建国三十多年来，在学校管理方面已积累了丰富的经验。但把这些经验上升到理论高度，建立我们社会主义学校管理学的科学理论体系，才刚刚起步，这就使我们的管理工作和学校管理的理论工作，停留在经验型的阶段。与世界上一一些先进的

国家相比，学校管理科学方面还存在着一定的差距。在整个教育科学领域中，学校管理学仍然是薄弱环节。目前，对学校管理学研究的范围、对象莫衷一是，学校管理学研究中的一些概念、范畴、用语还比较庞杂、混乱，有关的知识结构，还没有做到客观、实际的系统化和概括化，甚至这门科学的严整的理论体系，也还没有建立。这是学校管理这门科学不够成熟的标志。由于这样，对于社会主义学校管理规律这样一个重大问题，在很大程度上，还是一个未被完全认识的必然王国，当然也就难于对当前学校管理工作起更大的指导作用。面对这一现实，每个教育理论工作者，每个战斗在第一线的学校行政领导干部，应该意识到自己对建立学校管理科学所承担的重大责任。为了更好地总结我国丰富的学校管理经验，进一步探索学校管理规律，逐步建立具有我国特色的学校管理科学，我们应该投入更大的力量，花更大的精力，组织学校领导干部和教育理论工作者，进一步发动广大的教育工作者，大家都来学习、研究学校管理学，使我们的学校管理科学，更快地趋于成熟；使我们各级学校管理工作的水平，有一个更大的提高。

第二节 学校管理学研究的对象和任务

一、学校管理学研究的对象

任何一门科学都有它自己的特定的研究对象。毛泽东同志说：“学科研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”（《矛盾论》）那末，