

9627/16
卫星电视教育
专题讲座丛书 II

中小学学校管理

中央电化教育馆 主编
卫星电视教育教材办公室

北京师范大学出版社

卫星电视教育专题讲座丛书

中小学学校管理

中央电化教育馆 主编
卫星电视教育教材办公室

北京师范大学出版社出版

新华书店北京发行所发行

国营五二三厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：9.625 字数：202千

1986年10月第1版 1986年10月第1次印刷

印数：11,000—18,500

统一书号：7243·479 定价：1.40元

前 言

《中国教育电视》的开播，是我国教育战线上的一件大事，对于繁荣我国教育事业、促进教学手段现代化具有重要意义。

在面向中小学教师的卫星教育电视试播节目中，考虑广大教师之急需，安排了“教育专题讲座”栏目，组织了十几个有关学科教学法方面的专题讲座，针对教学实际，力求切合实用。应广大教师的要求，现将讲稿经过整理、编辑，定名为“卫星电视教育专题讲座”丛书出版，供进修与教学参考用。

由于“教育专题讲座”的准备时间仓促，短短的两三个月内要经过定题、写稿、审定、录制等诸多环节，编辑后的文字材料又去掉了画面形象，因此在内容上难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

1986年8月1日

目 录

前 言

- 第一讲 学校管理学研究的对象和学校管理的主要原则…………… (1)
- 第二讲 学校管理的职能和过程…………… (13)
- 第三讲 学校的领导体制…………… (27)
- 第四讲 校长的职责与素质要求…………… (38)
- 第五讲 教师队伍管理…………… (53)
- 第六讲 我是怎样当中学校长的…………… (67)
- 第七讲 怎样当好一个小学校长…………… (81)
- 第八讲 教学工作管理的任务与树立正确的
教学思想…………… (95)
- 第九讲 教学工作的目标管理、计划管理与
组织管理…………… (110)
- 第十讲 教学质量的管理…………… (126)
- 第十一讲 教学常规管理…………… (138)
- 第十二讲 稳定教师队伍 提高教师素质 …… (146)
- 第十三讲 学校德育管理的意义、任务和组
织建设…………… (158)
- 第十四讲 依靠全体教师进行思想品德教育
…………… (171)

第十五讲	班主任工作及其管理·····	(184)
第十六讲	班主任经验座谈·····	(199)
第十七讲	充分发挥共青团、少先队的组织 作用·····	(220)
第十八讲	学校要指导家庭的思想品德教育 ·····	(232)
第十九讲	学校卫生管理的几个问题·····	(244)
第二十讲	学校体育与卫生管理·····	(260)
第二十一讲	中、小学总务工作的管理·····	(286)

第一讲 学校管理学研究的对象 和学校管理的主要原则

贺乐凡

在这一讲里，我准备谈两个问题：第一，谈谈学校管理学研究的对象，主要回答学校管理学是研究什么的问题；第二，谈谈学校管理的原则，主要回答管理好学校应当遵循哪些基本要求的问题。

一、学校管理学研究的对象

学校管理学是一门研究什么的科学呢？概括地说，学校管理学是研究学校管理现象及其发展规律的科学。

1. 学校管理学要研究学校管理现象。

1) 学校管理是整个社会管理的一部分

学校是社会的一部分，学校管理要符合社会管理的一般原理。

什么是我们所指的社会管理呢？社会管理就是合理地组织人力、物力、财力，协调各种关系和各项工作，高效率地实现预定目标的活动过程。这里包含三层意思：第一，管理要有明确的目标；第二，管理要有合理的组织措施；第三，管理要讲效率。这三个方面是紧密联系的，缺一不可。目标是科学管理的核心，没有明确的目标，管理就会失去方向和

动力。合理的组织措施，是科学管理过程的主体，组织措施不落实，管理目标就会架空。高效率是科学管理的生命力所在，如果在同样的时间里，耗费同样的人力、物力和财力，不能获得更好的管理效果，这样的管理是没有生命力的。

学校管理也应该有明确的目标和严密的组织措施，科学的学校管理应该是高效率的管理。从这个意义上讲，学校管理与一般社会管理的原理是一致的。

2) 学校管理是整个社会管理的特殊部分

学校管理除与一般社会管理具有共同性外，还有它自己的特点，研究学校管理现象，必须认真研究这些特点。

(1) 学校是专门从事教育的机构，学校管理的目标，要服从学校教育的目标，学校管理的过程，应该成为对全体师生员工进行教育的过程。这是学校管理最重要的特点。

(2) 学校管理同其他系统的管理一样，要处理好人与物和人与人的关系。但是它们之间也存在着重要的区别。例如工厂的管理是工厂管理者通过对工人的管理并吸收工人参与管理、充分发挥工人使用机器的效能，提高生产力。可以用图表示：

人 \longleftrightarrow 人 \longleftrightarrow 机器

商业系统的管理是商业管理者通过对商业职工的管理并吸收职工参与管理，提高服务质量，增强商品流通的效能，可以用图表示：

人 \longleftrightarrow 人 \longleftrightarrow 商品

军队系统的管理是军事管理者通过对战士的管理并吸收战士参与管理，充分发挥战士使用武器的效能，提高战斗力，可以用图表示：

人 \longleftrightarrow 人 \longleftrightarrow 武器

以上三个系统概括起来，可以用图表示：

人 \longleftrightarrow 人 \longleftrightarrow 物

即管理者通过人对物的管理，提高物的生产和使用效率。

学校管理是学校管理者通过对教师和学生的管理并吸收教师和学生参与管理，提高教育质量，把学生培养成合格的人才，可以用图来表示：

人 \longleftrightarrow 人 \longleftrightarrow 人

正确处理人与人的关系，是学校管理的核心。在以人——人关系为主的学校管理过程中，学校管理者、管理对象、产品都是人，而人具有主观能动性，作为产品塑造的学生不仅受教育，也参与某些管理。因此，在学校管理过程中，不仅要突出依靠教师办学，而且要重视学生的自我管理。

(3) 学校的主要任务是培养人才。人才的成长过程比较复杂，周期很长。这些特点反映到管理上，在确立目标时，既要满足国家当前的要求，又要预测人才的长远需要；在组织管理过程中，不仅要充分发挥学校的管理职能，还要认真协调学校与社会、家庭的关系；在评价管理效果时，由于学校的成果是人的质量，而人的质量标准除部分可以量化外，许多因素都带有模糊性，因此不仅要重视定量分析，还应该继续坚持定性分析，把定量分析与定性分析有机地结合起来；在管理形式上，由于思想品德的形成要靠潜移默化，知识的掌握要靠日积月累，因此一般不采用集中突击、分数指标、学习比赛等组织形式。

2. 学校管理学要通过对学校管理现象的研究,揭示学校管理的规律。

学校管理尽管比较复杂,但仔细研究它的发展过程,仍然能发现,它存在着普遍的、不断重复出现的变化趋势,推动这种发展变化的根本原因,是学校自身的生命力,这种生命力是学校管理内部矛盾运动的结果。

我们都是做学校工作的,大家可以认真地回忆一下自己管理学校的一般过程,并和其他学校的做法对照一下,这中间有没有一些共同性的东西呢?我看是有的。例如,每学年或学期开学之前,学校要有一个总体打算,并制订工作计划,从管理讲,这叫计划决策。计划制订后,要有一系列措施,以保证计划的执行。从管理上讲,这叫组织实施。在贯彻执行计划的过程中,学校要经常检查,并根据检查的结果,给予及时的指导,从管理上讲,这叫检查指导。学年或学期结束,各学校都要总结工作,从管理上讲,这叫总结提高。学校按照计划决策、组织实施、检查指导、总结提高的顺序或阶段,处于不断运动之中,它的推动力是学校自身的生命力,这包括学校的教学能力、教育能力、自我调节能力、对后进因素的同化能力和对全体师生员工的吸引力等。学校生命力的源泉是学校内部的矛盾运动。

学校内部的矛盾,概括起来无非是两大类,即人与人之间的矛盾和人与物之间的矛盾。如果能正确认识并处理好这两类矛盾,做到人际关系融洽,人事安排得当,那么学校管理就向前发展,学校工作就生机勃勃。相反,如果不能正确认识和处理这两类矛盾,学校管理工作就会停顿,死气沉沉,甚至发生混乱。

学校管理是在解决学校自身各种矛盾的过程中向前发展的。学校管理学的任务，就是要研究学校管理现象，分析学校管理中的各种关系和矛盾，揭示学校管理的规律。

学校管理学包括高等学校管理学、普通学校管理学、成人学校管理学、特殊学校管理学等。我们这次讲座要研究的是普通学校管理的理论和实践问题。通过学习我们将了解中小学管理的基本理论，探讨学校管理的规律，初步掌握管理学校的主要原则、制度和办法，从而推动学校管理工作。

二、普通学校管理的主要原则

学校管理的原则，是学校管理者在管理工作中必须遵循的一些基本要求。

我国的普通学校管理有以下一些主要原则：

1. 坚持正确方向的原则。

坚持正确方向的原则，是指学校管理必须有明确的社会主义的办学方向。

学校管理必须坚持正确的方向，方向正确管理才有明确的目标；集体和个人才有动力，学校才有稳定的秩序和旺盛的士气，才能培养出合格的学生。管理的方向出了问题，学校就会产生振荡，甚至形成混乱，这不仅影响深远，而且很难在短期得到纠正。

坚持正确方向原则的核心，是学校办学的指导思想。我国普通学校办学的指导思想，是德、智、体三育并重，促使学生品德、智力、体质等方面全面发展。学校管理要为学生全面发展服务。促使学生全面发展，是普通学校管理的出发点和归宿，也是评价学校的基本标准。

为了贯彻坚持正确方向的原则，在管理工作中，要认真协

调德、智、体几育的关系。在指导思想，坚持三育并重，在三育之间，不应分主次轻重，更不要把它们对立起来。实践经验反复证明，片面强调智育，单纯追求升学率；孤立地抓德育，搞空洞说教；或者过分强调体育，增加学生的负担，这些做法都不利于学生的全面发展，都是不正确的。

当然，在实际工作中，由于种种原因，管理会出现不平衡的现象，为了进行调整，往往要突出某一方面的管理工作，这是正常的。但是纠正某种偏向，其目的是为了坚持德、智、体三育并重，促使学生全面发展，不能矫枉过正。在纠正一种偏向的同时，要防止可能产生的另一种偏向。

2. 突出教育的原则。

突出教育的原则，是指学校各项管理工作，要渗透教育，使管理过程成为对师生员工进行教育的过程。

学校管理的根本目的是充分发挥教育的功能，完善教育的过程，提高教育的质量。学校管理有两方面的作用：一方面它要协调人与人之间的关系，激励人们的进取心理，发挥师生员工的积极性；另一方面它要限制、约束人们偏离教育目的的消极行为。学校管理者必须突出教育、激励的作用，要防止见物不见人，单纯注重约束、限制的倾向。

为了贯彻突出教育的原则，应该使学校各项工作都具有教育意义。教学活动的组织，教育活动的开展，学校环境的布置，各种规章制度的制订，都应该符合教育的规律，严肃认真，一丝不苟，以形成优良的校风。学校管理的过程，应当成为陶冶教育全体人员的过程，大从学校的计划决策、组织措施，小到每项活动的具体检查小结，都应注重教育，真心做到“学校无小事，处处有教育。”

为了贯彻突出教育的原则，还应该要求每一个管理人员都成为师生学习的榜样。管理过程中的教育，往往是形象化的教育。在学校管理中，除了校容、校风、校纪对学生的陶冶感染的作用外，管理者本身的形象，对师生的影响尤为深刻。一般来说，有了高水平的校长才能带出高水平的教师，有了高水平的教师才能培养出高质量的学生。有了高水平的校长和教师，才能办出有特色的学校。在被管理者的身上，往往能反映出管理者的影子，以身作则是对学校管理者最基本的要求。我们在学校管理中，曾经总结出一条经验，叫做：“凡是要求学生做到的，管理者首先要做到，凡是要求学生遵守的，管理者必须带头遵守。”讲的是管理过程中，管理者自身对被管理者的教育作用。

3. 从学校实际出发的原则。

从学校实际出发的原则，是指学校管理过程中，管理者在运用管理理论或吸收他人经验时，必须与本校实际情况相结合。

一切从实际出发，是我们最基本的思想路线，也是管理好学校最重要的原则。

学校管理要受一定的管理理论指导，不是受正确理论的指导，就是受错误理论的指导。学校管理者应该十分重视管理理论的学习。

但是正确的学校管理理论是否有效，其关键在于它是否符合学校的实际。每所学校都有自己的实际情况，规模的大小，设备的好坏，师资的水平，学生的质量等等，各不相同，并且经常发生变化，雷同的情况是没有的。学校管理者既要注意理论的学习，又要重视对本校实际情况的分析，以

便发挥自己的优势，办出具有特色的学校。

为了办出具有特色的学校，应该强调管理艺术的作用。一名学校管理者的水平，既与管理经验丰富的程度有关，也与管理理论修养的深浅相联系。理论与实践的有机结合，就是管理的艺术。有些同志把管理艺术只理解为管理经验的积累，这是不准确的。

管理的艺术具有灵活性，它要遵循管理的一般规律，又不落入千篇一律的俗套；它需要吸收他人的经验，又不照抄他人的模式。管理的根基在于从本校实际出发，只有从本校实际出发，学校管理才能发挥各自的创造性，按这种思想办出来的学校，才具有个性。

4. 保持稳定的原则。

保持稳定的原则，是指学校管理过程中，管理秩序要力求稳定。

所谓稳定的管理秩序，包含以下一些主要内容：第一，办学的指导思想要明确、稳定，例如三育并重，全面发展的指导思想，应该为全体管理人员所接受，并形成牢固的信念。第二，学校管理的制度，应该规范化、系列化，并力求稳定。在没有建立新制度之前，不要随意废除现在已有的制度。“破字当头”、“先破后立”的观点是不正确的。第三，管理队伍要相对稳定。教育的周期长，一个管理者要取得学校管理的成绩，必须有长期奋斗的观点，名校、名教师都是长期致力于学校教育和管理的结果。经常调动教师和更换领导班子，对稳定学校管理秩序是不利的。第四，学生编班要相对稳定。在班级管理的过程中，学生是管理的对象，也是管理的主体。作为班级管理对象的学生，只有和管

理者的教师建立长期稳定的富有情感交流的关系，管理才有成效；作为班级管理主体的学生，只有与他们所在的班集体建立了稳定的学习和情感关系，才能发挥自我管理的作用。

当然，稳定是相对的。任何机体只有在不断运动的过程中，才能保持稳定。同样，学校只有在不断革新进取的思想指导下，才能建立稳定的管理秩序。学校管理者必须有求新变革的意识；他不仅要想群众之所想，而且要先群众之所想，成为学校先进教育思想的代表；他应当不失时机地给学校提出新的工作任务，指出新的奋斗目标，使全体师生员工有前进的动力和方向。队伍有了明确的方向和强大的动力，才能保持旺盛的士气，旺盛士气下的学校稳定，才是真正的稳定。一所没有生气的学校，是不可能求得稳定的。稳定决不等于停顿，力求稳定的思想更不能理解为保守的思想。稳定的目的在于变革和进取，也只有变革和进取中才能获得稳定。学校管理者应该在教育改革中求稳定，在力求稳定的环境中进行教育改革。

5. 依靠教师的原则。

依靠教师的原则，是指学校管理过程中，要尊重教师，信任教师，发挥教师的积极性，吸收教师参与学校管理。

在我国，做任何工作都应该依靠群众，这是我们根本的指导思想之一。在学校管理中，这一思想应该怎样体现呢？学校主要由两部分人组成，这就是教师和学生。从数量上看，学生占绝对多数，但是学生是正在受教育的青少年，他们知之较少，世界观也未完全形成，他们是学校教育的对象。在学校管理中，虽然要重视学生的作用，吸收他们参与某些管理工作，但是学生参与管理的主要目的是受教育。教

师是教育的专职技术人员。在教学中，教师起主导作用。在思想教育中，教师是班集体的教育者、组织者和领导者。党和国家的方针政策主要靠教师去贯彻，国家制定的教学计划、教学大纲、给学校规定的任务，都要依靠教师去完成。学校教育对社会教育和家庭教育的主导作用，也要依靠教师去体现。正如列宁所说的“学校的真正性质和方向，不是由地方组织的良好愿望决定的，不是由学生‘委员会’的决议决定的，也不是由‘教学大纲’等等决定的，而是由教学人员决定的。”（《列宁教育文选》，人民教育出版社一九五七年版，第四十四页）学校必须依靠教师办学。

依靠教师办学，首先要正确认识并承认教师的崇高地位。教师是知识分子，是工人阶级的重要组成部分，是我们国家民族的未来和希望的新生一代的教育者。重视科学，重视知识，重视教育，首先要尊重教师。尊重知识分子、尊重教师是我国新时期党和国家的重大决策。因为没有文化，没有知识分子和人民教师的参加，我国的四个现代化是不可能实现的。依靠教师办学不是权宜之计，更不只是一种调动教师积极性的手段，它反映了我国教育和学校的性质，依靠教师办学是工人阶级办学的重要内容。

依靠教师办学，必须认真研究和熟悉教师劳动的特点。教师的劳动是以教育青少年学生为主要任务的脑力劳动。教师属于脑力劳动者，由于他的劳动带有个体的特点，备课必须个人钻研，讲课要发挥个人的特长，对学生的教育也多以个别工作为主，因此，在管理上，要提倡个人钻研。集体协作必须建立在个人钻研的基础上。制度上不宜统得过死，要给教师更多的灵活余地。教师的劳动属于培养教育人的劳

动，由于人的发展是多方面的，一个人的成长又是各层次学校和各学科教师共同劳动的成果，因此，在管理上要注意上下阶段学校和高低年级的衔接，要加强各科教师间的协作。学校管理者不仅要激励每个教师的积极性，还要发挥教师之间的相互作用，培养良好的教师集体，使其在整体上获得最优的管理效果。教师劳动的对象是人，由于劳动过程中劳动者和劳动对象都是具有主观能动性的人，因此教师的劳动没有固定的模式。即使同一种劳动，前后也不可能完全重复。教师教育的每次成功，都是他创造性劳动的结果。在管理上应该要求教师在完成统一任务的条件下，独立创造，教出特色，形成独有的教育和教学风格。

依靠教师办学，必须吸收教师参与学校的管理。教师参加学校管理能激发教师的主人翁责任感；能增强学校全体人员对学校管理目标的认同作用；能融洽领导与教职工之间的感情，提高队伍的士气；能够使每个教师亲身体验自己在管理过程中的职责、地位和作用，以发挥组织的效能。为了便于教师参与学校管理，学校要创造必要的条件，例如设立教育、教学咨询或智囊机构，发挥教师在学校决策中的作用；建立健全教职工代表会议或座谈会制度，定期听取教师对学校工作的意见；发动全体教师参加学校计划和总结的讨论，使学校计划成为全体教师的行动纲领，使学校总结的经验变成全体教师的宝贵财富，等等。总之，通过吸收教师参加学校的管理，使教师了解学校管理的全过程，从而成为学校真正的主人，同时也使学校管理者能成为教师的真正代表。做到教师的合理化建议有机会发表；教师有困难和要求时，有人代表他们讲话；教师的工作经验和成果，有人帮他们总

结、提高和推广；同样，教师有了缺点和错误，也有人及时指出、帮助和纠正。这样，学校管理者与教师之间就真正成为民主、平等的同志式关系，旧社会遗留的种种雇佣思想的残余将一扫而光，学校管理将获得最优的效果。