



张楚廷教育文集

*Zhang Chuting's
Collected Works on Education*

11

第十一卷 学校管理学卷



张楚廷教育文集

*Zhang Chuting's
Collected Works on Education*



第十一卷 学校管理学卷

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

张楚廷教育文集. 第 11 卷, 学校管理学卷 / 张楚廷著. —长沙: 湖南人民出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5438-8632-2

I. ①张… II. ①张… III. ①教育—文集②学校管理—文集 IV. ① G4-53
②G47-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第175932号

张楚廷教育文集（第11卷）——学校管理学卷

编 著 者 张楚廷
责任编辑 吴韞丽 胡 萍
装帧设计 熊玉心

出版发行 湖南人民出版社 [<http://www.hnppp.com>]
地 址 长沙市营盘东路3号
邮 编 410005
经 销 湖南省新华书店

印 刷 长沙市精美彩色印刷有限公司
版 次 2012年8月第1版
2012年8月第1次印刷
开 本 710×1000 1/16
印 张 41
字 数 618千字
书 号 ISBN 978-7-5438-8632-2
定 价 98.00元

营销电话: 13875944655 0731-82683371

自 题

来自江汉平原的一个村口，
依在上天之下的一片热土，
手捧祖宗馈赠的一箱帛竹，
肩扛朝耕夕作的一把锄头。

曾闻铸就宇宙的一声怒吼，
凝望日月星辰的一缕素数，
吟聚人间诗篇的一湾溪流，
敬伺毫秒构筑的一束冬秋。

序

我在2000年写了一本书：《学校管理学》。这一卷就是在那本书的基础上扩充而形成的。

2000年那本书是我在有了18年的学校管理的经历之后写成的。里面记载了我的不少感性认识，也记下了我的许多实际做法，当然也包含了一些在感悟基础上提出的理论探讨。

那本书出版至今已经10年了，这10年中我又有8年的学校管理实践。前后总计在学校管理的高层工作了26年。这一卷保留了原书的名称，但补充了后来8年生成的新感悟、新想法。

原本的那本书与其扩充的这一部分，在时间上对应着我两段不同的经历。这期间，我分别在两所大学做管理工作，前一所18年，后一所8年；前一所为公立大学，后一所为私立大学（中国语境下可能是刻意回避“私”字，故称民办大学）。美国最好的大学大都是私立大学，中国最好的大学全都是公立大学。大学办得好不好，管理得好不好，恐怕与“公”和“私”没有什么联系。

很容易理解，把一所大学办得好，管理得好，写出一本较好的《学校管理学》来的可能性就大一些。然而，办得不太好，若善于总结经验教训，也是有可能写出一些有价值的东西来的。

我管理过两所大学，管理得怎么样，办得如何呢？不能说

全好，但也很难说全不好。试想，不要说我管得很差劲，就是管理得不很差却也平平庸庸，恐怕上上下下、左左右右都不会让我在那个岗位上连续待上 18 年，连续待 8 年也不会允许。如果这个道理没有错，那么，就可以推断，我的管理不属于太差之列。我力图通过管理来改变我于其中工作的这两所大学的命运的企图，大体上是实现了的。

还有，如果我不乏理性思考的，那么，那些经历过的许多成功失败，就都能构成我思索的材料。积 26 年之成败、曲折和坎坷，再加之这个“如果”所包含的假设没有错的话，那么，也就可能为管理成为管理学提供了条件。

做管理，与写管理学的书不是一回事；做校长，与写校长学的书当然也不是一回事；亦如办教育，与写教育学的书不是一回事一样。关于校长学的书，我写过两本；关于教育学的书，写了不下十本；唯独关于管理学的书，就只写了一本。

以上是提供一点背景材料，供可能阅读此书的人们参考。

这一卷的一些内容，不少是发生在十余年前的事了。阅读时需要注意一些事实或现象出现的实际年份。

目 录

第一章	概述	1
	第一节 管理	1
	第二节 管理学	3
	第三节 学校管理学	6
	第四节 结构观念	8
	第五节 人力学原理	11
	第六节 教育学原理	14
	第七节 管理学原理	19
第二章	目标管理及其意义	25
	第一节 目标管理的意义	25
	第二节 目标结构	27
	第三节 目标管理的原则	30
	第四节 目标的确立与分解	38
	第五节 机遇与目标	45
	第六节 策略与威望	48
	第七节 极值原理	54
第三章	法规管理及其意义	58
	第一节 含义	58
	第二节 关于高等教育法	59
	第三节 法与理	63
	第四节 法规的制定与实施	69
第四章	民主管理及其意义	74

第一节	民主管理的内容	74
第二节	学术民主	77
第三节	行政权力泛化	80
第四节	学校民主管理的特点	83
第五节	学校民主管理的实现	85
第六节	民主管理与法规管理、目标管理的关系	96
第五章	“不管” 在管理中	102
第一节	管理的另一面	103
第二节	“不管” 的心理学思考	105
第三节	善于授权	107
第四节	从“管” 到“不管”	110
第五节	学会“不管”	113
第六章	隐性管理	118
第一节	差别	118
第二节	隐性管理的意义	121
第三节	隐性文化	123
第四节	自信的学校	127
第五节	诚实的学校	135
第七章	师资管理	144
第一节	教师地位问题	144
第二节	结构问题	148
第三节	教师素质	157
第四节	教师的招聘与任用	160
第五节	几个观念的讨论	167
第八章	学生管理	180
第一节	学生的地位	180
第二节	两种“本位论”	181
第三节	两种“中心论”	184
第四节	管理观念问题	187
第五节	管理的基础	189
第六节	几个具体问题	193

第七节	思想品德教育	196
第八节	与目标、特点、规律的关系	200
第九章	职员管理	203
第一节	再论“官本位”	203
第二节	职员队伍的重要性	206
第三节	高教改革与管理	208
第四节	与师资队伍的关系	211
第五节	机关作风问题	213
第六节	管理干部的选用	216
第七节	信任、爱护与监督	223
第十章	学校管理高层	228
第一节	体制问题	228
第二节	核心层	230
第三节	和谐与结构	233
第四节	校长论	239
第五节	高层管理要领	253
第十一章	教学管理	258
第一节	学校中心工作	258
第二节	依据什么来管理教学	262
第三节	依靠什么来管理教学	272
第四节	专业建设	279
第五节	课程建设	288
第六节	学分制	294
第七节	教学改革	301
第八节	体育教学	306
第十二章	科学研究管理	308
第一节	科研与教学	308
第二节	科研管理机构	311
第三节	科研分类管理	313
第四节	学术繁荣与学科建设	317
第五节	学术评价	324

第十三章	研究生教育管理	328
第一节	研究生教育特点	329
第二节	研究生教学	331
第三节	研究生教学管理	332
第四节	研究生生源与专业	340
第五节	学位管理问题	343
第十四章	财物与校园管理	346
第一节	财务管理	346
第二节	物资管理	352
第三节	图书管理	354
第四节	校园建设	357
第五节	后勤改革	360
第十五章	学校管理的外部关联	364
第一节	学校与环境	364
第二节	学校与政府	366
第三节	学校与社会	367
第四节	学校与学校及其他	370
第十六章	管理心理	373
第一节	权力与权威	373
第二节	管理者认知心理	380
第三节	非认知心理	388
第四节	管理者群体心理	402
第五节	上下交往心理	412
第十七章	靠什么管理学校	422
第一节	学校为何需要管理	422
第二节	大学的独特	424
第三节	大学的自组织能力	426
第四节	大学核心概念与大学管理	429
第五节	大学的天性	431
第十八章	大学管理中的文化自觉	433
第一节	文化自觉	433

第二节	大学的文化自觉	436
第三节	大学管理中的文化自觉	439
第十九章	大学风险管理——以 S 学院为例	443
第一节	从民办院校说起	443
第二节	相关概念及意义	444
第三节	研究现状分析	451
第二十章	文化自觉在大学管理中的案例	470
第一节	为何只奖不评	470
第二节	为何变“比武”为“簇拥”	474
第三节	为何更名为“课程管理科”	477
第二十一章	大学机构的运行	483
第一节	大学管理概说	484
第二节	大学管理心理学选择	486
第三节	目标管理及其意义	492
第四节	大学院系的设置	498
第五节	大学的行政机构	506
第二十二章	大学行政管理	511
第一节	大学师资管理	512
第二节	学生管理	517
第三节	职员队伍管理	522
第四节	教学管理	527
第五节	科研及其他管理事项	535
第二十三章	大学校长	538
第一节	校长是大学的灵魂?	539
第二节	校长与理念	543
第三节	校长的作用	548
第四节	校长的条件	553
第五节	校长的遴选	558
第二十四章	大学改革	563
第一节	法治问题	564
第二节	体制问题	567

第三节	人事问题	571
第四节	后勤改革	575
第五节	本末关系问题	579
第六节	大学·市场·政府	582
第二十五章	大学力量的源泉	587
第一节	权威主义	588
第二节	非权力性影响力	591
第三节	大学的时空	594
第四节	权力性因素的作用	597
第五节	大学力量的生长	602
第二十六章	大学治理的法律主义	606
第一节	大学及其目的的特殊性	607
第二节	大学的不同治理方式	619
第三节	法律主义	626
第四节	大学治理的合理性基础	634

第一章 概述

这一章，我们讨论一些有关管理学的最基本的概念。我们并不试图给出经典的定义，而是力图弄清一些名词所包含的内容，或者干脆说，弄清楚我们主要应做些什么。一般的理解是重要的，具体的讨论也是必要的。

第一节 管理

我们先对“管理”一词做点文字上的分析。这一类的词，如物理、生理、地理、心理、伦理、哲理……都含有一个“理”字。还有用“文”字来叙述的，如天文、水文、人文……实际上说也是天“理”、水“理”、人“理”……

“理”，“文”，都是说对有关的问题要有深入一些的思索，有理性的考虑。地理、物理、生理……这就包含了原理、定理……亦即一般的道理；这些方面又要通过整理、疏理、条理、推理等才能获得。所以，一个“理”字，既反映了内容特征，又刻画了形成过程。

“理”的范围很广，不同领域有不同的“理”。地理、物理、生理……一听就明白，它们说的分别是地形、地貌、地物……领域的“理”，物质特性、运动、变化……方面的“理”，生命体领域的“理”（这一领域还包括心理）。

这样，对管理一词，我们也好理解了。它说的也是上面我们理解的那种“理”，其领域也就落在一个“管”字上了。应当怎样理解这个“管”字呢？这恐怕就是我们这整本书要讨论的内容了。但是，也可先从字面上简单地说说。

“管”字在汉语里可用于表示形状，如“管状”；又可用作名词，如“管子”，圆形、空心的筒筒子；还可用作动词，如“管辖”“管束”。管理的“管”字与这些含义都有一定的关联，“管”字带有规范的意思，带有以一定方式进行约束的意思，也有作出某种安排的意思，等等。这个“管”字的构成也很有意思，它的字根是个“官”字，大约“管”都是由“官”们执掌的。实则不尽然。

其实，“管”的含义已不只限于约束和强制了，其范围大大扩展了。“管”也不只是“官”们的事。总理、经理，都是搞管理的，前者是官，后者就不是官了。

教师们肯定不算官。校长是不是官？校长肯定不算政府官员（兼有政府职务者例外），如果把官限于政府官员这个范围，那么，结论也明白：校长不是官。但校长是搞管理的（一部分校长兼有专业方面的任务）。

国家要有总理，公司要有经理，工厂要有厂长，学校要有校长，但实质上并不是为某些人设个位子，实质的需要就是管理。因为国家需要管理、公司需要管理，所以才设了总理、经理这样的位子，因为工厂、学校需要管理，所以才设了厂长、校长这样的职务，这个位子、这个职务叫什么名称是次一位的事。

不只是国家需要管理，一个村子（哪怕一个小村子）也需要管理，于是也有村长；不只是一个公司需要管理，一个家庭（无论大小）也需要管理，于是也有家长。家长是谁不一定很明确，父亲还是母亲，这不是很重要的，大体上会有一个说话的分量重一点，或者某方面的家务一位的决定权大一点，另一方面的家务另一位说话算数。当然，家务简单一些，似乎登不上管理的大雅之堂，但确有管理的性质。

事实上，当一所学校很小的时候，事务（校务）也简单。从历史的角度看，最初的学校也就几个或十几个学生；现在，一些偏僻的乡村（山村），仍有规模很小的学校，一个教师就把所有的教务、校务包下来

了，教师是他，校长（也许还不一定这样称呼）也是他。可是，这样小的学校也有管理。

当然，规模越大，涉及的要素越多，管理也越复杂，难度越大，意义也越大。现代生活，不仅是个人数问题，人的活动也呈现多样化，物资越来越丰富，信息量越来越大，管理的作用与地位自然越来越突出。

人们说，一个国家，一个社会，其发展状况，其发达程度，取决于科学、技术和管理。这多半是偏于经济来说的，因此，这里没有提到法制、民主和伦理，然而这些是对社会发展状况起重要作用的方面。不论怎样，科学、技术和管理确实是对经济发展起决定作用的因素。然而，还有两个问题须弄清楚。

一是管理本身似亦应视为一门学问，管理不是技术，却也离不开技术。注意到这三者的关系，才不致将它们混淆，也不致将它们割裂。

二是科学、技术、管理又都是与人分不开的，都要人去掌握或实行。所以，更基本的说法是：经济与社会的发展取决于人。但这种更基本、更一般的说法须要加以具体化，须要丰富其内容，这就仍然要提到管理。这样，我们的主题是讨论管理，却也离不开人；我们可能时刻要说到人，却也不离开管理这个主题。

事实上，人既是管理的主体，又是管理的客体之一。因此，关于人的观念直接影响到管理观念。有些事项的管理，作为客体之一的人占有很重的分量，有些则占有不大的分量。这与管理的不同领域有关。同时，就同一领域而言，在不同的管理之下，人的地位与分量也不一样。

小到家庭的管理，大到一个国家的管理，无不涉及人。有些管理主要对象是物，也不可能不或多或少地涉及人。一涉及人，管理的因素便剧增，只看管理者的意识如何；客观上，这些因素都起作用，不论你意识到了没有。

第二节 管理学

管理学，顾名思义，那是关于管理的学问。

前面，我们已提到了管理观念问题，这也属于管理学范畴。管理观念、原理、原则、策略、方法，这都属于管理学研究的内容。还有，关于管理对象、管理过程乃至管理本质的问题，也是管理学要加以讨论的。

尽管我们在概念上、在名称上还可做一些分析，但是，就内容而言，管理学实际上主要回答三个问题：管什么？如何管？何时管？在这三个问题的基础上，又可延伸出许多问题来，这些问题的讨论与研究，便构成了管理学的基本框架。现在，先对这三个基本问题作一个初步的叙述。

一、管什么

一般的意义下，人、财、物是基本的管理对象。人、财、物似是三个方面，但也可说是两个方面：人与财。物可视为财的一种形式。不过，细一点分，财与物还是可以分开，前者是指金钱、货币或资金，后者指物化了的财产。对于资金又可按不同性质划分，对于物资亦如此。

把人作为管理对象（客体）也是好理解的。有管理者和被管理者，同一个人可能在不同的场合下既具有管理者身份，又具有被管理者身份。

在现代管理的意义下，不只是人、财、物这一类有形的管理对象，时间、信息等也是管理对象。

进一步问下去，当然会要提出：对于人，我们管些什么？对于物，对于财，对于时间，对于信息，我们又管些什么？还有，这些基本要素之间的关联，应不应当在管理对象之列呢？事实上，一旦把管理要素完全孤立开来，许多管理问题就会被忽略。

对于信息，有搜集，有加工，有选择……机遇、风险、可能的变化曲线……对于这些，我们又管些什么？

看来，如果把管理对象的全体视为一个空间，这个空间不只是一个仅用维度可以刻画的几何空间；它更像是物理空间，它有更复杂的结构。

二、如何管

这可能是管理学要回答的主要问题之一。比这个问题更基本的是，我们根据什么进行管理，我们根据什么思想、什么原则进行管理。

管理中的目标，这也是管理的对象。如何运用目标进行管理，这不是一个问题呢？如果是，这又不只是管什么的问题，这还靠近了如何管的问题。

管理过程中制定规章，这属于管什么的问题，可是，如何利用规章来进行管理又主要属于如何管的问题。看来，管什么与如何管的问题常常联在一起。这就像血肉常连在一起，血与肉却又是相互区别的；相互区别，却又相互联系。

由于我们要管人、财、物、时间、信息等，接下去也就有如何管人的问题，如何管财、物的问题，如何管时间和信息等一系列相应的问题。

各管理要素之间的关联也是我们管理的对象，因而如何管的问题也涉及如何对待这些关联的问题。几乎在回答任何一个管什么的问题时，我们便可马上提出相应的如何管的问题。这使得管理学成为应用性、实践性很强的学科门类。

如何管的问题，在宏观上涉及战略性问题；在过程中，在微观方面，涉及策略问题、技巧问题、方法问题；此中，又必须包括评价以及效果、效益等一系列问题。

管理的必要性、管理的作用和意义，这也是要加以思考的。但当从肯定的方面来阐述这些内容的时候，都有一个前提，那就是：管理的效果是良好的。显然不能笼统地说管理的重要性。一种导致混乱的管理，一种导致负效应的管理，我们该怎样说它的意义呢？我们有必要作某种约定，即一般谈到的管理不是指这种导致负面效应的管理。

在日常用语中，常听说要重视管理，加强管理，强化管理。在这种说法中就暗含着上述的约定，这种说法中的管理自然是指积极意义上的。如果没有这种约定，则可能出现一些歧义。恰恰在说到那种导致负效应的管理的时候，有必要特别加以说明。