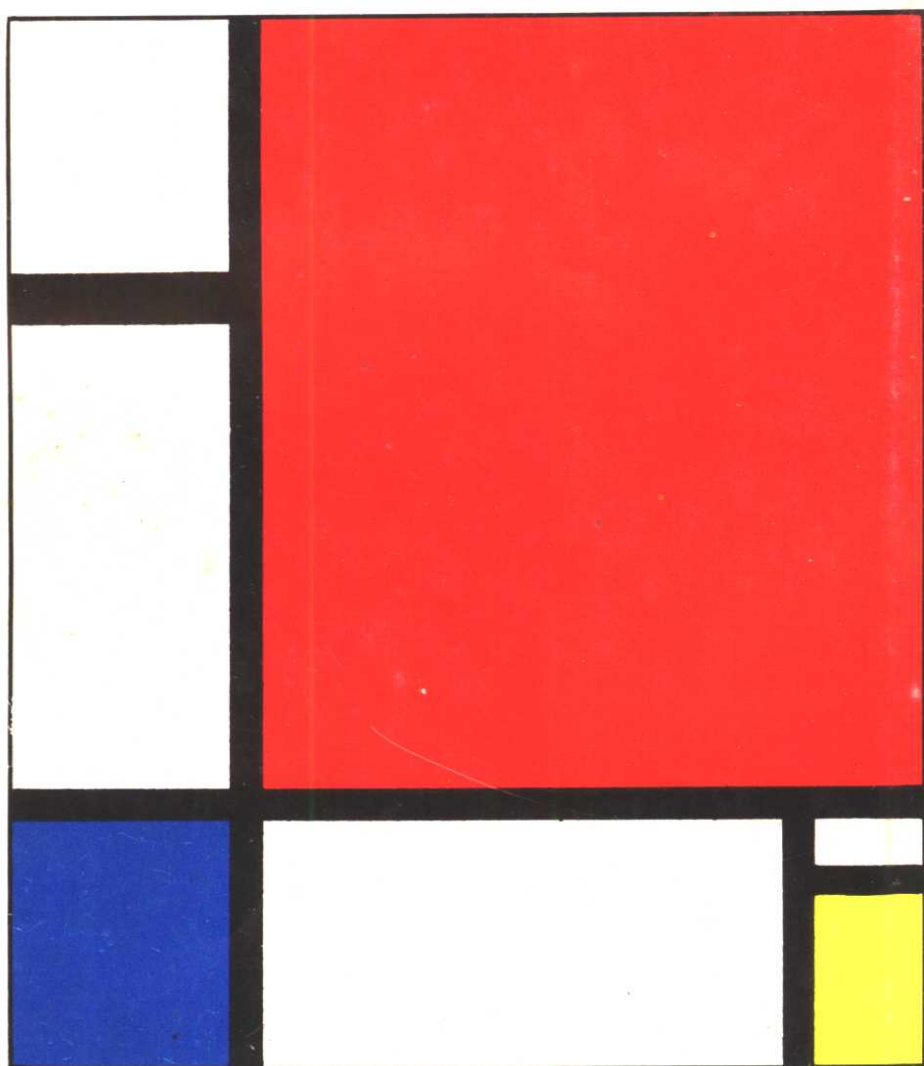


XUE XIAO GUAN LI XUE

學校管理學

嚴永晃 黃國漳 主編 / 廣東高等教育出版社



学校管理学

严永晃 黄国漳 主编

广东高等教育出版社

学校管理学

严永晃 黄国璋 主编

*

广东高等教育出版社出版

广东省新华书店经销

广东省澄海县印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 3插页 11印张 240千字

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数1—12000册

ISBN7—5361—0279—8/G·86

定价4.40元

前 言

学校管理学是一门应用科学。学校管理的理论除要正确反映现代教育科学和现代管理科学的先进水平外，还要具有中国特色，适应社会主义建设的需要。我国教育管理和学校管理，都要为社会主义现代化建设服务，立足现实，面向世界，远瞻未来。当前教育体制改革，是从体制改革入手，要求改革不适应现代化建设需要的教育思想、内容和方法。因此，学校管理学还要能正确反映教育体制深化改革的新情况，总结新经验，研究新问题，展望新趋势。我系1983年曾编著《学校管理》一书，内部出版发行以来，深受广大读者的支持与欢迎，一版再版。本书编著是根据社会发展的需要，教育改革的要求，以及我们教材使用的经验，教育研究的成果，在《学校管理》基础上再行修订或改写，并增加“校长的素养”一章，以适应教育管理理论尤其是中小学教育管理实践的需要。

本书共十三章，参加编著的同志有：严永晃教授（第一章、第五章）、黄成林副教授（第二章、第十二章）、陈小二副教授（第三章）、阮钊伟讲师（第四章）、黄国漳教授（第六章）、邓鹰扬副教授（第七章）、苏国炎副教授（第八章）、杨素英副教授（第九章）、孔棣华副教授（第十章）、曾荣祥讲师（第十一章）、刘寿华教务处长（第十三章），由严永晃、黄国漳主编，我们水平所限，如有错误，恳予赐正！

广东教育学院教育系

1989年3月

目 录

第一章	学校管理对象和目标	(1)
第一节	学校管理对象.....	(1)
第二节	学校管理目标.....	(9)
第二章	学校管理原则	(17)
第一节	方向性原则.....	(18)
第二节	系统性原则.....	(20)
第三节	科学性原则.....	(22)
第四节	民主性原则.....	(25)
第五节	有效性原则.....	(27)
第三章	学校管理体制	(32)
第一节	我国中小学管理体制的演变.....	(32)
第二节	校长负责制.....	(35)
第三节	中小学管理机构及职责.....	(39)
第四章	学校管理职能	(51)
第一节	学校管理职能概述.....	(51)
第二节	学校工作的计划制订.....	(59)
第三节	学校工作的组织实施.....	(63)
第四节	学校工作的检查指导.....	(66)
第五节	学校工作的总结改进.....	(71)
第六节	常规性管理和非常规性管理.....	(75)
第五章	教师工作管理	(80)
第一节	教师劳动的意义.....	(80)

第二节	教师职责和权利.....	(84)
第三节	教师素质和提高.....	(88)
第四节	教师使用和考核.....	(94)
第六章	教学工作管理	(103)
第一节	教学工作管理的目标和要求.....	(103)
第二节	教学工作的计划.....	(108)
第三节	教学工作的组织.....	(113)
第四节	教学工作的检查和指导.....	(118)
第五节	教学质量的测定和分析.....	(138)
第六节	教学工作的总结.....	(148)
第七章	德育工作管理	(152)
第一节	德育工作管理的目标和要求.....	(152)
第二节	德育工作的计划管理.....	(158)
第三节	德育工作的组织管理.....	(165)
第四节	德育工作的制度管理.....	(170)
第五节	班主任工作和政治课教学的管理.....	(176)
第六节	对学校共青团、少先队和学生会工作的指导.....	(181)
第七节	校风的培养.....	(186)
第八章	体育卫生工作管理	(191)
第一节	体育卫生工作管理的指导思想.....	(191)
第二节	体育卫生工作的组织管理.....	(194)
第三节	体育卫生工作的制度管理.....	(196)
第四节	学校体育工作管理.....	(198)
第五节	学校卫生工作管理.....	(203)
第九章	劳动技术教育管理与勤工俭学管理	(208)
第一节	劳动技术教育管理.....	(208)
第二节	勤工俭学管理.....	(218)

第十章	课外活动管理	(227)
第一节	课外活动管理的指导思想.....	(227)
第二节	课外活动的管理制度.....	(231)
第三节	课外活动的管理原则.....	(233)
第四节	课外活动的管理措施.....	(236)
第五节	课外活动管理的先进经验.....	(241)
第十一章	教务工作管理	(244)
第一节	招生和编班.....	(244)
第二节	学校日程表、作息时间表、课程表的编排.....	(248)
第三节	学籍、档案和资料的管理.....	(252)
第四节	图书馆、实验室和电教室的管理.....	(255)
第十二章	总务工作管理	(258)
第一节	总务工作管理的指导思想.....	(258)
第二节	学校财务管理.....	(265)
第三节	学校财产和物品管理.....	(267)
第四节	学校环境卫生和师生生活福利的管理.....	(274)
第五节	总务工作的队伍建设.....	(276)
第十三章	校长的素养	(278)
第一节	校长的地位和作用.....	(278)
第二节	校长应有的素质.....	(281)
第三节	校长素养的提高.....	(289)
附表		(293)

第一章 学校管理对象和目标

第一节 学校管理对象

教育是一种复杂的社会现象。学校是一个专门的教育机构，是人类社会发展到一定阶段才出现的。随着学校的产生，便有了学校管理问题。学校管理学是研究学校管理现象及其规律的科学。

普通教育学校管理以研究中小学校管理现象及其规律为主要对象。

一、什么是管理

管理是从人类社会生产劳动出现分工与协作时开始的，每个社会在其任何发展阶段都离不开管理。马克思指出：“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指挥。”^①正确组织起来的总体运动的力量是大于没有组织起来的个人独立器官运动的力量。正确组织起来的总体力量，“三个臭皮匠顶个诸葛亮”，因为三个人的合力必然大于三个人的分力，三个人同心协力扭成一股绳，想到一起去，劲往一处使，这就发挥了群众的智慧和力量，可使“臭皮匠”变成“诸葛亮”，这不仅是数量上的变化，

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

而且是质量上的飞跃。“许多人协作，许多力量溶合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成‘新的力量’，这种力量和一个个力量的总和有着本质的差别。”^①没有组织起来，就可能是“三个和尚没水喝”。管理，就是一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的各种活动。

现代管理是现代化大生产的必然产物。社会化大生产的技术基础是现代科学技术，它把存在于个人身上的生产经验概括起来成为科学形态，使生产过程日益机械化、专业化、标准化、系列化，有效地提高劳动生产率，产品货廉物美，优质高产，促进商品经济发展，增强市场竞争能力。现代科学技术日益需要分工与协作，故一切规模较大的社会结合劳动都需要统一指挥，科学管理。对于社会化大生产，管理就是挖掘社会潜力和经济资源的一个不可缺少的构成部分。社会发展从自然经济向商品经济发展；现代生产从小生产向社会化大生产发展；生产技术从经验形态向科技形态发展；生产管理从经验管理向科学管理发展；这是人类历史发展的进步趋势。

管理具有两重性：它反映阶级意志一面，具有上层建筑的特性，如管理制度、管理目标、管理思想和作风等，反映着一定阶级的意志和利益，故管理有一定的目的性和政策性；另一方面，管理是根据事物发展规律、劳动对象和生产特点来进行控制和调节的，它反映着生产力和科学的特性，如生产管理、技术管理、经济管理等，故管理又有严格的科学性。社会化大生产不仅要求根据事物的客观规律办事，管理科学化，而且要求处理好共同劳动中的人际关系，包括生产性的人际关系和社会性的人际关系，调动人的积极性，管理民主化。资本主义社会的生产在总的方面

^①恩格斯：《反杜林论》，人民出版社1970年版第124页。

是无计划的，这是资本主义社会的私有制决定的。然而，资本主义社会的每一个企业，为了追求最大限度的利润，他们的计划管理工作是很周密的，科学管理工作是很严格的。现代经济和科学技术的高度发展，促进了科学、技术、管理的紧密结合，三位一体，并驾齐驱，没有科学管理，即使有先进的物质设备和科学技术，也难以发挥作用。现代经济和科学技术发达的国家，无不重视科学管理，提出了“向管理要质量”、“向管理要效率”、“向管理要效益”的口号。

早期科学管理学派，着重人机关系，事物的管理，改革生产工具，改进操作方法，重视计划、组织和控制等职能。行为科学学派着重协调人际关系，研究人的需要，进行动力诱导，调动人的积极性，以提高工作效率。现代管理科学学派除重视人机关系和人际关系外，着重人群关系和应用科学方法对与管理有关的各方面进行系统的整体的分析，据此作出适当决策，并通过计划、组织、控制等职能过程，来解决生产和作业问题；他们以决策为主要着眼点，以经济效益标准作为评价的依据，依靠正确的数学模型以表达解决问题的可行办法，依靠电子计算机来处理数据、数量和信息等。随着现代生产和科学技术的迅猛发展，管理科学亦日益发展起来了。现代管理科学是研究有效的管理，讲求实际效益的。有效的管理就是一个单位的负责人，能按事物的客观规律办事，善于激发出每一个人的动力，协调共同劳动，最优化地完成共同的目标。

二、学校管理与外部关系

学校系统是整个社会系统的有机组成部分，它与其他社会系统是相互联系、相互影响、相互制约的。学校教育不能脱离沸腾的社会生活，国际和国内的政治、经济、文化等，是影响学校教育的大环境；近邻社会的自然条件、社会条件，是影响学校教育

的中环境；学校教育不能局限于学校内部的小环境中，故学校管理不能忽视外部关系。但是，对学校的外部影响，毕竟要通过校内的管理系统而起作用，所以我们研究学校管理的外部联系和内部联系时，要着重研究学校内部的管理系统。

学校教育的性质是为一定的社会关系所决定的。学校是社会分工的产物，它必须与社会发展相适应。一定的教育反映着一定社会的政治、经济和文化，并给予伟大的影响和作用。教育制度和教育理论反映着一定社会的政治、经济、文化的性质和水平，地区特点是在特定的地区和条件下，具体反映着社会政治、经济和文化的发展状况，这些都是直接影响学校管理的主要因素。

1. 教育制度和政策法规

教育是国家的一种职能，国家有保障其公民的教育权的职责。现代国家都建立起比较完整的国民教育制度，学制系统是它的主要组成部分，普通学校管理首先就要明确普通学校在整个教育制度中的地位、性质和任务。国家为了有效地管理学校教育，制定了一定的教育法令和法规，提出了教育方针和政策，规定了教育内容和教育设施的标准，这些政策法规，教育行政部门和学校管理人员都必须贯彻执行。当然，教育政策法规不是一成不变的，随着政治经济和文化教育的发展需要而不断修改。例如我国颁发的中小学《暂行工作条例》，就需要根据我国社会主义现代化建设的新任务，文化科学发展的新需要，教育事业发展的新形势进行修改。《中共中央关于教育体制改革的决定》要求深化学校领导体制改革，改革不适应社会主义现代化建设的教育管理思想、内容和方法。

教育政策法规所提出的教育方针、办学思想和办学要求，这是一般的指令，学校管理还必须根据教育规律，从学校实际出发，灵活地具体地贯彻执行，这就需要学校管理人员发挥办学的积极

性、主动性和创造精神了。

2. 教育理论和教育理想

教育理论（包括学校管理理论）对教育实践是有指导意义的。教育科学揭示了教育的一般规律，使我们有可能预见教育发展的客观过程，这便有利于我们合理制订规划，组织力量，安排程序，选择途径，以加强控制和调节工作。有利于预见事物的萌芽状态，及时预防消极因素，扶持积极因素。有利于总结经验，研究问题，改进工作。

教育理想是在现实基础上发展起来的科学远见。办学要有理想，才会有抱负、有志向、有追求、有创新。办学要立足现实，也要展望未来，掌握好学校管理的方向。

科学管理，这是管理实践的质的概念，它意味着实事求是、按教育规律办学，学校管理工作能在实践中实现规律的要求，并且这种可能性在变为现实性。但是，任何自觉管理并不都是科学管理；根据客观规律与进步趋势的要求而进行的自觉管理，才是科学管理。学校领导首先是教育思想的领导，其次才是行政事务领导。办学首先要树立正确的教育思想，科学管理要求管理机构、制度合理化，管理程序科学化，管理手段（方法）现代化，管理人员专业化。因此，有理想、有抱负的管理人员，要提高管理工作水平，就必须具备教育科学和管理科学的专业知识修养。办学要办出特色来，办出成效来。

3. 学校所在地区的特点

办学要坚持社会主义道路，适合中国国情和世界教育发展趋势，也要从实际出发，照顾地区特点。从学校同社会系统的关系来说，一个学校所在地区的特点，直接影响到学校工作的各个方面，因此学校管理人员要认真调查研究学校周围社会的情况。我国是发展中国家，地大物博，人口众多，经济和文化的发展又不平

衡，发达地区和不发达地区、城市和乡村、少数民族地区、边远地区等等，都各有不同的特点；同一地区，时间、地点和条件也有不同。所以，学校管理要把统一性与多样性结合起来，教育目的是国家统一的，办学要求、形式和途径则灵活多样。

我国农村是广阔天地，农业人口占总人口的大多数，农村学校教育应从实际出发，因地制宜，适应农村居民劳动、生活的特点，适应不同地区、不同民族的需要，适应当地的人力、财力、物力条件、经济发展特点和文化教育的基础。当前，我国农村文化科学不甚发达，农村中小学是农村文化教育中心，普通教育学校除担负着培养年青一代的教育任务外，也应兼负社会教育、成人教育的一些任务和科普的一些任务，以促进所在地区经济、文化科学的发展。

三、学校内部的管理系统

由于政治经济和文化科学的发展，现代世界各国，教育的普及和学校类型、结构的变化，造成学校管理工作日益复杂化和多样化。普通教育学校的管理系统是多层次、多部门、多因素的。

1. 学校管理是多层次的

学校是专门的教育机构。每一个机构的结构与功能是统一的，结构是指组成管理系统的各个层次、部分、要素、成分的构成形式，结构的性质是由系统内部各部分、要素、成分的特殊本质共同决定的。结构内部如能构成有机整体，相互配合，便具有适应环境和改造环境的功能。故必须有合理的管理体制，才能发挥有效的管理职能；如果管理体制组织松散，机构臃肿，结构成分的素质（管理人员素质）又低，管理必然是低效或无效的。

管理是多层次的。管理需要统一指挥，分工负责，协调工作，卓有成效，这就是说管理需要决策权、指挥权、责任制、协调性和有效性。现代管理是有分工的专业化过程。垂直专业化分工，

构成了管理系统，即指挥和报告责任的系统；上层管理人员如校长、副校长，是通过中层管理人员来协调整个学校组织活动的，中层管理人员如教导主任、总务主任，负责协调其他管理人员的工作；基层管理人员如教研组长、教师、班主任、办事人员等，负责协调非管理人员的工作。管理系统亦可称为指挥系统，因为它形成了一个分层次的权力（决策权、指挥权）系统，即责任系统。垂直专业化分工系统的各级管理工作是在一定的职权和责任范围内，自上而下行使权力，各守职责的。平行的专业化分工是中层、基层管理人员负责完成主要的分管任务，他们必须把自己的任务、目标与其他管理人员的任务、目标协调起来，互相配合，以完成学校总的目标。

合理的管理体制，不仅要有健全的结构组织，而且要有合格的结构成分，即管理人员的素质（政治、知识、专业 and 身体等素质）要合乎结构组织的要求。提高管理人员的素质，是提高学校管理水平的关键。管理过程是统一指挥，分工协作的控制调节过程，以期有效地完成管理目标。有效的管理是职、责、权、效的统一，各级管理人员都要有职、有责、有权、有效，讲求教育质量和社会效益。

2、学校管理是多部门的

学校管理主要是教育工作管理和行政事务管理两方面。教育工作管理如：教学工作管理、德育工作管理、体育卫生工作管理、劳动技术教育管理、课外活动管理等；行政事务管理如：一般行政管理、教务工作管理、总务工作管理等。

学校管理不是直接进行教育的，而是以学校教育为对象的一种活动，它是以运用学校的教育设施，依靠教师对学生进行教育为前提和对象的。学校管理首先是教育、教学工作的管理，行政事务工作是根据教育、教学工作的需要来进行，为实现教育目的

和提高教育质量而服务，在最适当的时间和场合，合理安排人力、物力、财力，为学校教育工作创造最优化的教育条件。因此，行政事务管理是学校管理体制中不可缺少的有机组成部分。

3. 学校管理是多因素的

学校管理包括人、财、事、物、时、空、信息等多种因素。为了实现教育目的，学校管理工作必须从学校实际出发，根据具体的时间、地点和条件，灵活组织和运用各种因素，以提高管理效率。

建立健全的管理体制（特别是岗位责任制）、合理的规章制度、优良的教育设备、合格的管理人员等，这是学校管理的基础工作，也是灵活运用人、财、事、物等办学条件的前提。

社会主义学校教育是人民教育事业，学校管理是人民教育事业的管理，学校管理的多种因素都应以事业为中心而运转。学校管理应因事业而设人，量才授职，知人善任，使人尽其才；因事业而置物，勤俭办学，使物尽其用；因事业而用财和办事，少花钱，多办事，把事办好，使财尽其利，事尽其功；重视信息管理，信息的输入与传递要畅通，信息的加工与反馈要及时；管理要有时间观念，掌握时机，编好程序，讲究时效，立足现实，面向未来；管理还要有空间观念，讲究机遇和场合，学校是专门设置的教育环境，故学校管理必须重视教育环境的陶冶功能和教育作用，包括发挥学校物质设施和精神环境的作用。社会的教育环境，学校可以利用，但难以控制。学校管理就应为年青一代创建一个最优化的教育环境，以促进他们身心的和谐发展。

综上所述，普通教育学校是学制系统中的一个基本环节。学校管理，就其外部关系来说，是为社会系统特别是教育系统所制约的；就其内部系统来说，学校的 management 结构与管理职能交互作用，管理体制与各项管理工作、各种管理因素交织成有机整体。总之，社会主义学校管理就是为了培养全面发展的社会成员，学校

协调社会和家庭，有目的、有计划、有组织地进行控制与协调的各种活动。

普通教育学校管理学，以研究中小学的管理目标、管理体制、管理职能，以及学校教育工作管理和行政事务管理的原则、制度和方法为主要内容，并着重研究学校上层管理人员的管理活动及其规律。

第二节 学校管理目标

管理目标规定了管理方向，指明了管理工作的最终目标和预期效果，制约着管理内容、方法、手段和组织形式。管理目标是管理工作的起点和归宿，并贯串在管理的全过程中。任何社会结合劳动的管理，都需要有明确的管理目标，才能统一指挥，统一认识，统一行动，分工协作，争取有效地达到预期的管理效果。

学校管理是学校教育的管理，故学校管理与学校教育的关系是直接的。学校管理目标是为学校教育的性质和目的所制约的。学校教育是有目的、有计划、有组织地对受教育者实施系统影响与教育的活动，以培养全面发展的社会主义社会成员；学校管理是有目的、有计划、有组织地进行教育工作管理和行政事务管理，充分利用人、财、事、物、时、空、信息等办学条件，以期最有效地培养出全面发展的社会主义社会成员。所谓有效，就是提高管理的质量、效率和效益。

一、普通教育学校的教育目的

中小学的教育目的在于培养全面发展的社会主义社会成员，提高学生素质，培育人才，从而提高民族素质，促进社会发展。

教育要为社会主义现代化建设服务，面向世界，面向未来，使受教育者在德、智、体、美、劳动技术几方面都得到发展，成

为有理想、有文化、有道德、有纪律的一代新人，发扬祖国利益高于一切的爱国主义精神和为现代化建设贡献一切的艰苦创业精神。这是我们办学的总的指导思想。具体说来，有几方面内容：

1. 树立正确的教育思想，认真贯彻全面发展的教育方针

学校教育面临着全面开创社会主义现代化建设新局面的总任务，学校必须实施全面发展教育，以培养全面发展的一代新人。德育、智育、体育、美育、劳动技术教育是全面发展教育的有机组成部分。在中小学教学计划、教学大纲、德育大纲、学生守则……等文件里，提出了各育的具体任务和要求，这就是中小学教育的培养规格、质量标准。

中小学教育是普通教育性质的基础教育。青少年正处在长身体、长知识的重要阶段，也是处在形成世界观、思想品德的重要时期，故中小学教育必须自小为学生打下扎实的知识智能基础、思想品德基础和身体基础，必将终身受用，并为他们今后发展提供新的可能性。中小学又具有普及教育和义务教育（普及九年制义务教育）性质，随着社会经济、科学和教育的发展，普及义务教育的程度将随之进一步提高。

小学教育是启蒙教育，是准备接受中等教育的准备阶段。中小学教育是建设高度文明、高度民主的社会主义国家的基础工程，小学管理，首先抓好普及率，努力提高入学率、巩固率、合格率、毕业率，并处理好12—15周岁未及小学程度的少年儿童教育问题。现代世界教育发展的趋势是：普及教育不仅要求扫除文盲，并且要求扫除科技盲。

中学教育在学制系统中，是处于中间阶段性质的教育，是为社会培养优良的劳动后备力量和为高级学校输送合格新生的准备阶段。中学管理应努力完成中学的双重任务，并为学生今后业余学习、自学成才、终身教育打好基础。