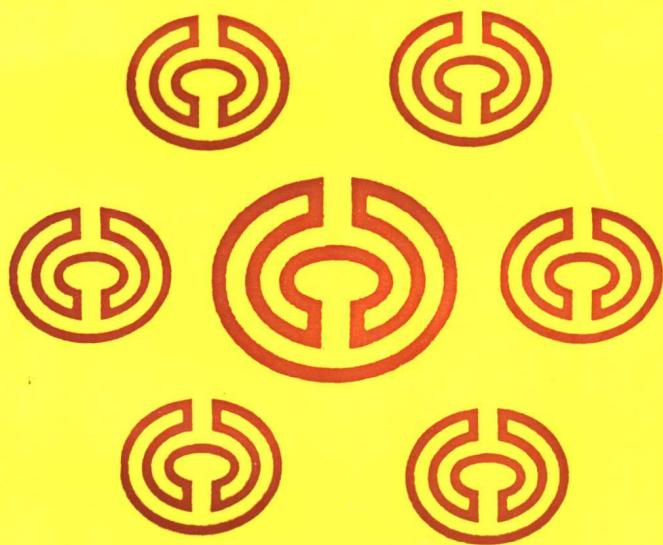


高等学校管理学

GAODENGXUEXIAOGUANLIXUE

吕锡坪/邱方江/编著



山东教育出版社

高等学校管理学

吕锡坪 邱方江 编著

山东教育出版社

1993年·济南

鲁新登字 2 号

高等学校管理学

吕锡坪 邱方江 编著

*

山东教育出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东人民印刷厂印刷

*

787毫米×1092毫米32开本 17印张 2插页364千字

1993年5月第1版 1993年5月第1次印刷

印数1—1,000

ISBN 7—5328—1592—7/G · 1365

定价 14.30 元

序

崔惟琳

加强和改进高校的管理问题，是深化高校改革的重要内容，也是加快发展、建设有中国特色社会主义高教运行机制，实现高校培养目标的重要保证。一个国家的教育水平、教育管理水平以及教育发展的程度，是这个国家综合国力和现代化程度的重要标志。管理是人类社会劳动发展需要的产物，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，以协调个人活动。”这里的“指挥”和“协调”就是管理。管理作为一门科学，是在人类社会和生产的发展中概括形成的，是专门研究一切领域、一切过程管理规律的。古今中外的历史发展表明，管理与改革、管理与发展、管理与质量、管理与效益是紧密相联的，而且随着社会的发展，人类实践对于管理的重要性和迫切性的认识亦日益深化。西方发达国家在诸多方面比我们先进，除了他们适时地抓住了机遇，一个重要原因，就是他们继承和发展了包括管理在内的人类历史文明成果。在科学管理方面，可以说他们有继承又有发展和创新。西方先进的管理科学，作为融多种科学知识为一体的综合性应用科学，并不是资本主义社会制度的产物，更不是社会根本制度和生产关系的标志。因此研究和学习管理科学，应当立足于继承和发展人类历史文明的高度，对我国历史上，特别是党的十一届三中全会以来正

反两个方面的管理经验，对资本主义国家一切先进的管理经验，联系当代中国的实际，联系高校的具体实际，认真学习、消化和吸收。运用管理科学指导实践，在实践中丰富和发展管理科学。

目前，我们国家已经进入了一个新的历史发展阶段。为实现我国现代化的战略目标，高等学校肩负着培养跨世纪合格建设者和接班人的特殊使命。党的十四大明确确定，我国将逐步建立和完善社会主义市场经济体制，经济体制的根本改革，要求高教管理体制也必须进行根本改革，以建立主动适应社会主义市场经济需要的高教管理机制。长期以来，我国高校管理体制是适应高度集中的计划经济体制建立起来的。这种体制曾在历史上起过积极的作用。但在今天商品经济、市场经济大发展的新形势下，按照计划经济体制下形成的那一套高校管理机制去教育培养下一代，势必酿成南辕北辙不合时代要求的结果。党的十四大报告指出：“新时期最鲜明的特点是改革开放”。同经济体制改革一样，高教管理体制的改革是一项紧迫而复杂的系统工程，改革管理、加强管理既是高校改革的重要内容，又是高校改革发展的保证。提高教育质量和办学效益，培养新一代合格的建设者和接班人，必须解放思想，更新观念，以改革的精神，从各个不同领域、不同层次的实际出发，学习管理，研究管理。在管理内容、管理方法、管理手段等方面，进行新的探索，寻找有中国特色社会主义大学的管理规律，使学校有限的人力、物力、财力实现最佳配置和组合，并在实践中不断总结和积累新的管理经验。能否全面贯彻党的基本路线和教育方针，实现社会主义的培养目标，有诸多因素，从实践上来看，具有决定性的

因素，是学校管理人员特别是领导者素质。管理水平和能力、管理方法和效果是各级领导者学识、经验、智慧和才能综合素质的重要反映。从某种意义上讲，领导工作就是组织管理工作。现实中就有这样的情况，在相同环境条件下，教育质量和办学效益大不相同，一个重要原因，就是精神状态、管理水平和管理能力的差异。随着全国形势的发展，高校改革大潮也开始波及到各个领域。而我们管理体制的改革与形势要求还有相当的差距。为加快高教事业的改革和发展，认真研究和改革高校的管理，已成为各级领导者和管理人员义不容辞的责任。

党的十一届三中全会以来，党中央把科技教育放到了战略地位，十分重视教育在经济建设和社会发展中的作用。为建立有中国特色社会主义高教体系，中央、国家教委连续颁布了一系列法规和政策。高校同志怀着关心党和国家前途和命运的使命感和责任感，在高校管理上做了大量有益的探索和实践，积累了丰富的管理经验和实施方法。近年来，有关高校管理方面的著述相继问世，这是令人十分欣喜的一件大好事。但是管理科学是一门政策性、专业性、技术性、综合性、宏观决策指导性很强的科学，至今不少同志尚处于知其然不知其所以然的状态。按管理科学的要求，领导者和管理人员，除了“一专”外，还应有广博的知识素养和实际管理的能力。一个具体学科专业的专长，对于整体和宏观管理所起的作用是有限的，而综合素质，特别是组织管理能力则是带有决定性、根本性意义的。从这个意义上讲，现代科学管理，对相当一部分同志来说是生疏的。《高等学校管理学》这本书，是一部系统阐述高校管理的著作，作者从新时期高校

改革和发展的大趋势出发，对于管理的理论基础、管理科学的研究对象、研究范畴、知识体系以及具体决策操作等方面，吸取古今中外的先进经验，运用当代管理科学、高等教育学、行为科学、统计学等理论，以高校教学管理为重点，进行了系统的论述。坚持了科学性和操作性相统一的原则。我确信此书的出版，对于高校的改革和发展，对于高校各领域、各层次的领导者和管理人员素质的提高，必将起到积极的指导和推动作用。当然，我也深刻地认识到，作为高校管理改革这样一项十分复杂的系统工程，作为管理科学的一种探索，此书也难免有一些不当之处。为了高教事业的发展，我渴望有更多的高校领导同志和从事管理工作的同志，结合自己的实践体会，对当代高校管理进行研究和大胆的探索。

1992 年 12 月

目 录

第一章 高等学校管理的基本特点和原则	1
第一节 高等学校管理的基本特点	2
第二节 高等学校管理的基本原则	7
第二章 高等学校的管理目标	17
第一节 高等学校管理目标的作用	17
第二节 高等学校管理目标的内容	23
第三节 高等学校管理目标的结构特点	27
第四节 高等学校管理目标的制定和运用	29
第三章 高等学校管理的内容和方法	38
第一节 高等学校管理内容	38
第二节 高等学校管理过程的基本环节	40
第三节 高等学校管理过程的基本规律	58
第四节 高等学校管理的基本方法	62
第四章 高等学校的信息管理	92
第一节 信息的概念	92
第二节 信息在高等学校管理中的作用	95
第三节 管理信息系统	97
第五章 高等学校的教学管理(上)	103
第一节 教学管理的地位和任务	103
第二节 教学管理的基本规律和原则	108
第三节 教学管理过程	115

第四节	教学计划管理	123
第六章	高等学校的教学管理 (中)	134
第五节	教师备课	135
第六节	课堂讲授	140
第七节	自学和辅导	148
第八节	实验和实习	151
第七章	高等学校的教学管理 (下)	157
第九节	教学质量的管理	157
第十节	电化教学管理	215
第十一节	教学资料管理	227
第八章	高等学校的科学研究工作管理	233
第一节	高等学校科学研究的地位和作用	233
第二节	高等学校科学研究的任务和管理原则	239
第三节	高等学校科学研究管理过程	247
第四节	高等学校科学研究工作的组织建设	262
第五节	学术活动、学术刊物和科技情报的管理	270
第九章	高等学校的教育改革	277
第一节	新时期的教育观念	277
第二节	国际高等教育的发展趋势	285
第三节	高等学校的教学改革	289
第十章	高等学校学生管理	296
第一节	当代大学生的特点	296
第二节	大学生管理的基本要求	300
第三节	大学生管理的内容	305
第四节	研究生管理	330
第十一章	高等学校的教师管理	336
第一节	教师的地位、作用和特点	336
第二节	教师的基本素质	345

第三节	教师队伍的培养提高	355
第四节	教师的考核	364
第五节	教师的调配与使用	371
第十二章	高等学校教学保障工作管理	380
第一节	教学保障工作的意义和特点	380
第二节	教学保障管理的主要内容	384
第十三章	高等学校后勤工作管理	396
第一节	后勤保障工作的作用和特点	396
第二节	校园与环境管理	402
第三节	房地产管理	404
第四节	伙食管理	406
第五节	财务管理	413
第十四章	高等学校思想政治工作管理	420
第一节	思想政治工作管理的任务	420
第二节	思想政治工作管理的原则	424
第三节	思想政治工作管理的基本内容	437
第四节	思想政治工作管理的基本方法	444
第五节	思想政治工作队伍的管理	449
第十五章	高等学校的教育评估	456
第一节	教育评估的意义	456
第二节	教育评估的类型与模式	460
第三节	教育评估的指标体系	466
第四节	教育评估的实施	470
第十六章	高等学校管理中的领导者	474
第一节	领导者在管理中的地位和作用	474
第二节	领导者的素质	477
第三节	领导者的宏观控制	489
第四节	领导者的微观管理	500

第五节	领导班子的合理结构	512
第十七章	成人高等教育管理	518
第一节	成人教育概述	518
第二节	成人高等教育的管理	522

第一章 高等学校管理的 基本特点和原则

管理是指为了有效地实现某种目标而对有关过程进行计划、组织、领导、控制的综合性活动。凡是许多劳动者从事协作或共同劳动，而不是孤立劳动的地方，为了使各个劳动者的活动得以协调进行，以达到预期的目的，就需要管理。高等学校管理学是教育科学和管理科学相交叉而形成的一门新兴社会科学。它主要是研究高等学校内部管理的发生、发展、本质、特点、学校管理的诸现象及其一般规律。具体地说，就是研究管理者如何遵循学校的办学规律，运用现代管理的科学理论、方法和手段，对管理对象进行计划、组织、协调和控制，从而实现学校总体目标的过程。所谓管理对象，一般说来应包括两个方面，一方面是指学校内部的人力、财力、物力、时间、信息等，通过管理，使其合理组织和使用，相互协调配合；另一方面是指以教学为中心的各项工作，包括思想政治教育、科学研究、后勤保障以及各类人员的活动等等。

我们研究高等学校管理，必须坚持马列主义、毛泽东思想和党在新时期的路线、方针、政策，坚持理论与实践相结合，坚持正确对待古今中外的管理理论。与此同时，要着眼于高等学校的特点，紧紧把握住在社会主义初级阶段我国高

等学校管理的特殊属性，找出其内在的运行规律，探索具有我国特色的高等学校管理理论和方法。

高等学校管理的特点和原则，是学校管理客观规律的反映，是学校管理工作的基础。只有熟悉了学校管理的特点，掌握了基本原则，才能按学校的客观规律办事，使管理工作科学化，把现有的人力、财力、物力、时间、空间、信息诸因素有机地结合起来，发挥最大的效益，提高教学质量和教育教学工作效率。

第一节 高等学校管理的基本特点

高等学校管理，是以脑力劳动者为主要对象，以教学为主要内容，通过协调人的活动实现学校总体目标的综合过程。学校是培养人才的基地。它不同于厂矿企业，也不同于机关。学校的目的是培养人，它对知识的探索主要是继承。

它的中心任务是教学。教学过程是以学生为主体，以教师为主导，是教与学相互作用的过程。

培养人才是有一定周期的，影响教学的因素是复杂的。

政治教育工作在学校中有特殊重要的意义，因为要培养合格人才，而合格人才的标准，首要的就是政治思想，所以政治思想工作在学校中既是一种动力，也是一种目的。

高等院校必须根据自身的任务、性质、学校的特有规律，进行与之相适应的科学管理，它既不能用中小学的管理方法，也不能用一般的行政事务的管理方法，更不能盲目照搬国外的一些做法。高等学校管理的主要特点有以下几个方面。

一、人员组合和需要层次的多元性

学校基本上是一个多元结构的“小社会”。学校人员的组合是多层次、多序列、多结构的综合集体。有干部，有教师，有职工，有学生，还有家属子女。既要坚持以教学为中心，管好教学、科研、人才培养等等，又要抓好全校人员的衣食住行、起居作息、文体卫生。因此，学校管理干部必须根据学校自身的基本规律，运用现代管理科学理论，探讨和寻求适合学校特点的管理方法，进行具有特色的有效的管理，做到统而不死，活而不乱。高等学校这种人员和工作多元性，给管理工作提出了更高的要求。管理工作时效性的高低，关键是看能否把管理工作做到每个人的心坎上，调动人们的积极性。管理工作必须根据不同人员的不同需要，采取有效的管理手段，这些手段既包括物质的，也包括精神的。研究人的需要，可以更好地掌握人的思想与行为的规律，从而提高管理的效能。马斯洛的欲望层次说认为，人的动机是有一定顺序的一种欲望体系，这种欲望可分为高级需要和低级需要，其最下层是“生理性需要”。当“生理性需要”受到威胁时，则此需要会比其他需要显得更强烈。低层次需要得到满足时，更高层次的需要便会产生。一个人的行为，总是直接或间接、自觉或不自觉地为了实现某种需要。在某一特定时刻，一个人总是有某一类需要最为突出，成为激励人的主要因素。当这类需要得到相对满足后，另一类需要就会突出出来。根据马斯洛的观点，人们需要的基本模式可用图 1—1 表示：

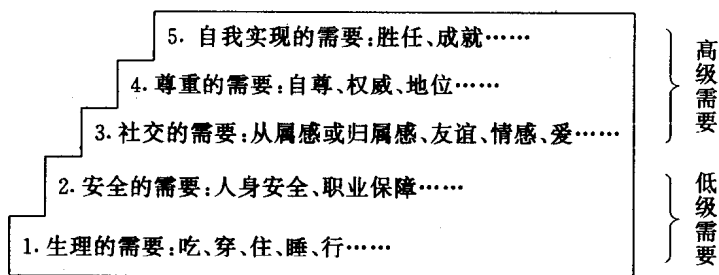


图 1—1 人的需要等级模式

高等学校中不同层次的人员处在不同的环境条件下，从事不同性质的工作，会产生不同的心理需求。研究人员通过调查证明，高等学校一般教师对低层次的需要都已满足，他们希望满足的需要是自尊、自主和自我实现方面的需要；另外，需要方面的差别还与年龄有关，不同年龄的教师，他们最关心的需要层次也不同。如果管理者对教师的需要不理解，采取淡漠的姿态，就容易产生教师同管理人员的对立。因此，各级管理人员必须认真研究这些具体现象，采取适当措施，尽可能满足正当要求，鼓励人们积极向上，多为学校做贡献，从而提高管理水平和效果。对于那些不正当甚至无理的要求，应认真分析，区别对待，加以解释和引导，减弱不利于管理的动机。

二、管理对象和管理内容的特殊性

高等院校是知识分子集中的地方，它担负着为社会主义现代化建设培养各种高级专门人才和开展科学研究，促进科学文化发展的重要任务。在管理上它是以脑力劳动者为主要对象，以教学和科研为主要内容的。

脑力劳动和体力劳动是一个统一劳动过程的两个方面。这两种劳动是有区别的，它们的差别主要表现为：

1. 体力劳动是改变自然以适应人们需要的物质生产，这是人类社会存在的基础。脑力劳动是精神生产，它不生产实物，而是生产信息、理论、观念、思想。尽管它对人类物质生产不起直接作用，但常常反作用于物质生产的发展，规定和影响体力劳动的发展和体力劳动的不同层次、不同水平。

2. 体力劳动成果的有效性是有限的，是与投入社会必要劳动量的大小成正比例的。如生产的汽车，用些年就报废了，其成果是有限的，成果的大小取决于投入的社会必要劳动量的大小。脑力劳动的成果是无法用一定的量来计算的。如发明一个公式，创造一个理论，会较长时期有效。它和直接投入的劳动量没有很大关系，而和劳动者的素质、条件有关系。如果劳动者素质较高、条件具备，就会出成果。所以搞科技工作靠大会战、人海战术的办法是难以出成果的，是揠苗助长，是不了解脑力劳动和体力劳动的差别的反映。

3. 体力劳动是重复性劳动，只许成功，不许失败。脑力劳动是探索性劳动，失败不仅是可能的，而且是经常的。其实失败本身有时就是成功的一种表现形式，因为从整体来讲，至少是知道了一条错误的道路，就可以不再走这条路了。

4. 体力劳动的可比性较高，一般可以用价值计算。脑力劳动的可比性很低，一般很难用价值来计算。例如，工人生产一批桌子，可以用价值计算其劳动成果。但是教师上一堂课、作一个实验、写一篇论文，就很难用什么价值来计算。

明确了脑力劳动和体力劳动的差别，高等院校又是以脑力劳动者为主要对象，因此在管理上必须做到：第一，要重

视脑力劳动，重视知识，重视知识分子。第二，要按脑力劳动的特点来管理脑力劳动者。例如，对教师的管理要适合教师的特点。教师首先要有知识，他的知识越多，教学效果越好。同时，教师教书育人，政治思想水平的高低，也非常重要。因此，对教师的管理不能同行政人员一样。首先要为他们创造掌握知识、更新知识的环境和条件，要鼓励他们多进图书馆、实验室、资料室，也要关心他们的政治进步，有针对性地加强思想政治教育。领导者不能对知识分子整天看书、钻图书馆、实验室不理解，也不能轻易地指责他们“骄傲”、“脱离实际”等等。遇到问题要具体分析，分析问题要注意到脑力劳动的特点。

三、管理方法和管理体制的灵活性

学校工作相对稳定。在管理工作中，必须根据教学周期、教学环节、教学规律等建立严格的管理制度，确定科学的工作程序，做到计划周密，组织严密，使各项工作保持良性的惯性运行，避免内耗，院校工作才能充满活力。

从院校的特点出发，在管理方法上必须强调灵活性，防止模式化。既要有组织纪律、集中统一，又要从开发智力和培养能力着眼，允许大家在一定范围内独立自主地思考问题和研究学习，提高创造能力和进取意识。不能照搬对体力劳动者管理上的一些方法。例如定量卡方法、计件标准方法、责任承包方法等。在高等院校中，对某些后勤保障部门是可以运用的，但从整体上来说，从对脑力劳动者的管理来说，这些方法就不适宜，不可行。脑力劳动有时在一段时间里什么成果也没有，这可能就是自身的规律，也可能没有成果本身