

学校管理学

XUEXIAO
GUANLIXUE

● 常云峰 主编

● 河南大学出版社

学 校 管 理 学

常云峰 主编

河南大学出版社

内 容 提 要

本书系高校教育管理专业教材。内容包括：学校管理的本质、目标、原则、过程、方法、管理体制、规章制度和学校领导班子与领导人员的修养，以及中小学各方面的管理工作，如教师管理、信息管理、思想政治教育工作管理、教学工作管理、体育卫生工作管理、劳动技术教育管理和总务工作管理等，全书共十六章。每章之后附有复习思考题，便于学习和应用。

学 校 管 理 学

常 云 峰 主 编

责任编辑 王北生

河南大学出版社出版

(开封市明伦街85号)

河南省新华书店发行

兰考县印刷厂印刷

开本：850×1168毫米1/32 印张：12.75字数：319千字

1990年10月第1版 1990年10月第1次印刷

印数：1—4000册 定价：2.90元

ISBN78—1013—503—9/G·207

前 言

本书系河南大学教育系、河南师范大学教育系、河南教育学院教育系主讲《学校管理学》的教师，在三校领导和河南省教委、教育学会教育管理研究会的支持和关怀下，以马列主义、毛泽东思想为指导，以邓小平同志提出的“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”为指针，以我国社会主义学校管理实践为基础，对自己几年来的讲稿，加以统一、精练、充实和修改而编写的。

本书由河南省教委高校教材建设工作委员会定为我省高校《学校管理学》课的教材，也可作为培训广大教育行政干部和中小学领导干部的教材，也是教育管理者的自学读物。

本书第一章、第五章、第十章、第十四章由河南师范大学常云峰同志执笔。第二章、第三章由河南教育学院窦连清同志执笔。第四章、第八章由河南大学王卫东同志执笔。第六章由河南师范大学刘志春同志执笔。第七章、第十六章由河南大学李凤舞同志执笔。第九章、第十一章、第十二章、第十三章、第十五章由河南教育学院邹泽生同志执笔。在分头执笔的基础上，全书由常云峰同志负责统稿，担任主编。

本书在编写过程中参考和引用了国内外有关管理学、学校管理学等著作、论文和资料，在此，谨致以衷心的感谢！

由于我们缺乏编写学校管理学教材的经验，加上理论水平不高，书中错误和疏漏之处，实所难免，诚望读者批评指正。

河 南 大 学

河南师范大学 教育系《学校管理学》编书组
河南教育学院

一九九〇年五月

目 录

第一章 绪论.....	(1)
第一节 学校管理学的研究对象.....	(1)
第二节 研究和学习学校管理学的意义.....	(13)
第三节 学习和研究学校管理学的方法.....	(17)
第二章 学校的目标管理.....	(22)
第一节 学校目标管理原理.....	(22)
第二节 学校的目标网络.....	(27)
第三节 学校目标管理的工作程序.....	(33)
第三章 学校管理原则.....	(40)
第一节 学校管理原则概述.....	(40)
第二节 学校管理方向性原则.....	(44)
第三节 学校管理系统原则.....	(47)
第四节 学校管理动态原则.....	(53)
第五节 学校管理效率原则.....	(57)
第四章 学校管理过程.....	(61)
第一节 学校管理过程概述.....	(61)
第二节 计划.....	(69)
第三节 实施.....	(77)
第四节 检查.....	(82)
第五节 总结.....	(86)
第六节 学校管理过程基本环节之间的关系.....	(89)

第五章 学校管理方法.....	(95)
第一节 学校管理方法概述.....	(95)
第二节 我国传统的学校管理方法.....	(97)
第三节 国外主要管理学派的管理方法简介.....	(103)
第四节 学校管理的一般方法.....	(113)
第六章 学校管理体制.....	(122)
第一节 学校领导体制.....	(122)
第二节 学校组织机构.....	(131)
第七章 学校管理制度.....	(141)
第一节 建立学校管理制度的意义.....	(141)
第二节 学校管理制度的基本要求和主要内容.....	(144)
第三节 学校管理制度的制订和贯彻执行.....	(150)
第四节 新时期对学校管理制度改革的几点要求...	(152)
第八章 学校信息管理.....	(157)
第一节 学校信息概述.....	(157)
第二节 学校信息管理概述.....	(162)
第三节 学校信息管理过程.....	(167)
第四节 学校信息管理的组织机构.....	(171)
第九章 教师工作管理.....	(178)
第一节 教师工作管理的意义.....	(178)
第二节 教师的职业特点与教师管理.....	(179)
第三节 教师工作的安排.....	(187)
第四节 教师的培训和提高.....	(194)
第五节 教师工作的考核评价.....	(197)
第十章 学校思想政治教育管理工作.....	(207)
第一节 思想政治教育工作的意义和任务.....	(207)
第二节 学校思想政治教育工作的组织管理.....	(212)
第三节 学校思想政治教育工作的管理过程.....	(215)

第四节	学校思想政治教育工作各种途径的管理···	(224)
第五节	培养良好的校风·····	(229)
第六节	学校思想政治教育工作质量管理·····	(232)
第十一章	教学工作管理(上)·····	(240)
第一节	教学工作管理的意义·····	(240)
第二节	教学工作管理的任务·····	(242)
第三节	教学工作管理的基本要求·····	(250)
第四节	教学工作的计划管理·····	(254)
第五节	教学工作的组织管理·····	(258)
第六节	教学过程管理·····	(267)
第十二章	教学工作管理(下)·····	(284)
第一节	教学质量管理的·····	(284)
第二节	教务行政工作管理·····	(303)
第三节	教学改革试验管理·····	(310)
第四节	学校领导深入教学第一线·····	(314)
第五节	教学工作总结·····	(320)
第十三章	学校体育卫生工作管理·····	(324)
第一节	学校体育卫生工作管理概述·····	(324)
第二节	学校体育工作管理·····	(328)
第三节	学校卫生工作管理·····	(338)
第十四章	学校劳动技术教育工作的管理·····	(344)
第一节	学校劳动技术教育工作管理的意义和要求···	(344)
第二节	学校劳动技术教育的管理方法·····	(348)
第三节	校办农场和工厂的管理·····	(351)
第十五章	学校总务工作管理·····	(357)
第一节	学校总务工作的基本任务和原则·····	(357)
第二节	学校总务工作管理的基本内容·····	(359)
第三节	学校总务工作队伍的建设·····	(368)

第十六章	现代学校领导者的个体与群体	(370)
第一节	关于领导者的概述.....	(370)
第二节	学校领导者在学校管理工作的地位和作用...	(372)
第三节	学校领导者的个体素质	(376)
第四节	学校领导者的能力开发	(382)
第五节	学校领导者的群体结构	(387)
第六节	现代学校领导者面临的严峻挑战	(392)

第一章 绪 论

第一节 学校管理学的研究对象

毛泽东同志曾经指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。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。”^①这说明任何学科都有自己特定的研究对象。学校管理学所要研究的对象到底是什么？要想获得这个课题的正确答案，必须首先学习和研究什么是“管理”、“学校管理”和“学校管理学”等问题。

一、管理

管理是一种社会职能。这种社会职能是由于社会协作劳动的需要而产生的。在原始社会，尽管生产力水平很低，但只要有几个人在一起共同劳动，从事社会生产，就需要加以组织和指挥。即从事管理，没有管理就无法进行社会生产劳动。所以，管理也是提高社会生产力的一个重要方面。随着生产力的发展，社会协作不断扩大，分工的精细化、复杂化程度越来越高，组织管理也相应地从简单到复杂、由低级向高级发展，并逐步产生了专业化的管理。在今天，我们可以看到，社会上一切有组织的活动都有管

^①毛泽东：《矛盾论》，《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1966年版，第284页。

理，没有管理，就建立不起来人类社会的必要秩序，人类的生产活动就不能顺利进行。

目前，国内外的管理学者，对管理这个概念有不同的理解。

古典管理过程学派认为：管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。它是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

行为科学管理学派认为，管理主要是对人的管理，因而主张：管理是个人及群体共事，以达成组织的目标。为此，要达成有效的管理，这些组织的管理人员必须具备“人际的技巧”。

决策理论学派主张把决策当作管理的同义语。认为管理就是确定目标和实现目标的措施或办法。

苏联管理学者弗·格·阿法纳西耶夫认为：管理就是根据一个系统所固有的规律，施加影响于这个系统，使这个系统呈现一种新状态的过程。另一位苏联管理学者格·赫·波波夫则认为：管理这是一种具有管理目的、能引起反馈作用以及具备各种管理共同特点的调节。

我国管理学者认为，管理是指通过组织、计划等行动，把一个机构拥有的人力、物力、财力充分地运用起来，使之发挥最大的效能，以达到机构的目标，完成机构的任务。

上述定义都是各自从一个或几个方面描述了管理的特征，但他们有一个共同的缺陷，即都没有把管理置于广阔的实践领域，确定管理在整个人类实践活动中的地位，因而不能揭示管理的普遍意义和本质。

马克思主义认为，管理作为人类社会任何发展阶段普遍存在的现象，它根源于生产的社会性本质。由于人类的生产活动在任何时候和任何条件下都是“以一个人群为单位，以社会为单位共同进行的”，“都是社会的生产”。为了有效地进行社会生产，这个“人群”和“社会”就必须建立一定的秩序，就必须有分工和协作，

就必须有协调各个人的活动的机构和人员，这也就是说，必须有管理。

马克思曾经指出：“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指挥”。并且指出：“单个劳动者的力量的机械总和，与许多人手同时共同完成一个不可分割的操作（例如举重、转绞车、清除道路上的障碍物等）所发挥的社会力量有本质的差别。……这里的问题不仅是通过协作提高了个人生产力，而且是创造了一种生产力，这种生产力本身必然是集体力。”^①从马克思的论述中，我们可以看出：

1. 管理是社会共同劳动的需要。单个人劳动就不需要管理，只要自己支配自己，而社会劳动是分工协作的劳动，它的活动就象乐队那样需要指挥，需要管理。可见，管理是由共同劳动的需要而产生的。

2. 管理是管理者按照一定的原则，组织和协调人们的活动，为顺利地达到共同目标所进行的各种职能活动。

3. 在管理下组织起来的协作劳动所产生的组合力量比各个人的生产能力的总和要大得多。

根据马克思对管理本质的揭示，我们可以认为，管理就是管理者为了实现预定目标，按照一定原则，采用有效的管理手段，对各种因素，实行最佳结合，以达成最大功效的过程。

在以往的不少教育学著作中，从“领导”这个概念出发来论述管理。近年来，随着管理科学的发展，有些地方又出现了只讲管理，

①《马克思恩格斯全集》，人民出版社1971年版，第23卷，第367页。

不讲领导的情况。因此,对管理和领导的关系还需要加以说明。

(四)管理与领导。管理与领导两个概念既有区别又有联系。其区别主要在于主体对于对象作用的形式和方法不同。根据管理科学和我国的传统,可以从以下几个方面对领导与管理两个概念加以区分。

1.活动方式不同:领导主要是分析情况,掌握政策,决定问题,使用干部。管理主要是组织力量,落实措施、控制、协调、监督执行。

2.对象不同:领导侧重于用人管人。管理除人的因素外,还需对财、物、时间、制度等进行安排处理。

3.任务不同:领导侧重于决策,指明方向。管理侧重于执行,处理相对稳定的事项。

4.范围不同:领导面对全局。管理限于分工的局部。

5.手段不同:领导主要是间接实践活动。管理主要是直接实践活动。

但是,领导和管理的两个概念在实践中紧密相连,表现在:领导者有管理活动,管理者在某个范围内也有领导作用。领导与管理这种交叉关系是动态的,越往上层交叉越少,越往基层交叉越多。尽管领导科学和管理科学是两门不同的科学,而领导科学是从管理科学中分化出来的。学校管理学是以管理科学为基础,并吸取领导科学的成果。根据上述,我们可以把领导与管理的区别和联系结合起来理解,既把管理作为领导的上位概念,在内容上,又从领导干部的角度来讲管理,同时,也将管理人员的具体管理工作包括在内。

二、学校管理

学校管理是管理的一种形式,是管理的一般属性在学校管理中的特殊表现。但什么是学校管理,有以下几种解释:

有人认为：“学校管理的概念，是包括着为达到学校本来目的的一切行为，一般可分为物的管理、人的管理和经营管理。所谓物的管理，就是指对设施的维持、保全作用；人的管理是指对教职员的任免、惩戒、监督等；经营管理包括班级编制、教育课程、校务分担、儿童和学生的管理等”，①

有人认为：“学校管理有两个方面，即教学行政和事务行政”。“学校事务的管理和企业、机关的管理有共同的地方。教学行政管理是抓教学、教育工作，即抓学生德、智、体的培养”。②

有人认为：“管理就是服务，学校管理实际上就是如何更好地为教育教学服务。

以上三种认识都是从不同角度来表述管理的含义的。为了正确、全面地说明学校管理的含义，首先必须了解学校管理的职能。然而，学校管理职能的作用，又是由学校管理的性质决定的。所以，我们应先对学校管理的属性作一简单的分析，然后再介绍学校管理的职能。

（一）学校管理的二重性。

马克思曾经根据资本主义生产方式的性质指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生，并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和它所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”③这就清楚地告诉我们：管理是有二重性的。即一方面具有与生产力，社会

①久下荣志郎：《现代教育行政学》，教育科学出版社1981年版，第96页，

②刘佛年：《谈谈全面发展的方针和教学改革问题》、《中学教育经验选编》，人民教育出版社1980年版，第40页。

③《马克思恩格斯全集》，人民出版社1971年版，第23卷，第368页。

化的生产相联系，按照生产力本身的客观规律来管理生产的科学性的一面，即自然属性。另一方面，又具有与生产关系、社会制度相联系的，按照社会的需要来组织生产的一面，即社会属性。正如列宁对泰罗制评价时所说的：“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就”。^①

学校管理虽然不是直接从事物质资料生产的部门，但是，它是培养人才的场所，是劳动力的再生产的部门。因此，它也必须按照学校教育过程的客观规律进行科学管理。同时，它又要按照社会政治经济的要求进行管理。了解管理的这一属性，对于我们研究学校管理的职能，具有重要的指导意义。

（二）学校管理的职能。

所谓学校管理的职能，就是指学校管理活动中的职责任务和功能作用。具体来说，学校管理的一般职能有以下四点：

1. 计划职能。这是学校管理职能中最基本、最重要的职能。所谓计划，就是对一定时期内的学校工作的一种设想。它是在对有关事件的未来进行预测的基础上，确定目标，然后根据目标，制定实现的方案，其内容包括如何组织人力、财力、物力，并按照一定的程序去逐步地达成目标。

2. 组织职能。这是计划能否得以实现的重要保证。所谓组织，就是指按计划规定的要求，把学校的人力、物力、财力、时间和信息等要素作以恰当的安排，保证事得其人，人尽其才，做到物尽其用，财尽其利，时间不浪费，信息不阻塞，使师生员工都能有秩序有节奏的工作、学习和生活，使教育教学工作都能跟上时代的步伐，取得优异的成绩。

3. 控制职能。这是实现目标不可缺少的手段。所谓控制，就

^①《列宁全集》，人民出版社1957年版，第27卷，第237页。

是指被控客体的合乎目的的变化，把它引向需要的状态的过程，即在工作过程中加以指导，在工作告一段落后，检查其是否按计划进行，有偏差处进行纠正。

4. 创新职能。这是使学校管理成为有生气、有活力的根本要求。所谓创新，就是指在管理过程中，要有改革的精神，要面向未来，不断研究新情况，提出新问题，制定新目标，提高管理效能，又多又快又好地培养人才。

根据马克思主义的管理理论和学校管理的职能，我们认为，学校管理就是学校领导管理人员按照一定的教育方针，运用各种管理手段，通过组织、指挥和协调学校各方面人员的活动，创造一种远比各个个人活动力量总和要大的集体教育力量，以便高效率和高质量地完成国家所规定的培养目标和教育任务所进行的各种一般职能活动。

当然，我们这里所说的只是关于学校管理的一般定义，至于各个具体社会形态的学校管理的描述，那还应当根据当时的生产和与其相适应的社会关系，以及与之所制约的学校教育来研究其具体的定义。

三、学校管理学

（一）学校管理学的研究对象和范围。

每门学科都有自己特定的研究对象，否则，它就不能成为一门独立的学科。学校管理学这门学科的研究对象，概括地说，就是学校领域的管理活动及其规律。从学校的管理来看，实际上是分为两个方面：一是各级教育行政部门对学校的管理。二是学校领导干部对学校的管理。这两方面是紧密相联系的，缺一就不可能管理好学校。不过，作为学科研究来说，还是可以区分的，一般是把前者的管理问题的研究，称为教育管理学，或教育行政学。而把后者的管理问题的研究，称为学校管理学，或行政学校学。学校管理学就是

以研究学校内部管理活动的现象及其规律为主要对象,同时,研究学校内部诸因素与整个教育系统和社会系统中诸因素的相互影响作用及其规律。它的主要内容包括:学校管理的目标、过程、原则、方法、体制、机构、制度、管理者,以及各项具体工作(如教学、思想政治教育、体育卫生、总务后勤、生产劳动等)的管理等。这些内容是构成学校管理学的学科框架,是学校管理学的基本组成部分,探讨这些内容的内在联系,就不难明确学校管理学的研究对象。

但是,由于学校不是世外桃源,它同社会存在着错综复杂的客观联系。因此,在研究学校内部管理诸问题时,必须考虑外部条件、外部因素、外部影响和它们之间的交互关系。

学校管理学是教育科学体系中的一门重要学科。它属于应用教育科学中的一门科学。它同理论的、历史的、技术的教育科学,特别是理论教育科学有着不可分割的联系。它和其它门类的教育科学一样,都是以教育领域某一方面的现象及其规律为研究对象,都要受教育领域的总的规律的支配和制约。但是,它们又分属于不同的教育科学分支,又各有其独立性和自己的研究对象。因此,在研究学校管理学及其规律时,既要注意广泛运用其它门类的教育科学的研究成果于学校管理领域,特别要加强理论教育科学对于学校管理活动的指导。同时,又要看到它不同于其它门类的教育科学的专门特点。这对于搞好学校管理学有着极其重要的意义。

学校管理学,根据它所研究的具体对象不同,出现了许多分支。诸如高等学校管理学、中小学学校管理学、中等技术专业学校管理学以及其它类型学校的学校管理学。本书着重研究普通中小学学校管理活动的现象及其规律。

(二) 学校管理学的产生和发展。

学校管理活动是随着学校的产生而产生的,学校管理学是随着学校管理实践经验的积累而逐渐形成和发展起来的。从教育史来看,我国在夏朝就出现了学校。古代埃及在公元前两千五百年