



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



全国高等学校优秀教材

学校管理学

(第四版)

主 编 萧宗六
副主编 余 白
张振家

人民教育出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

学校管理学

(第四版)

主 编 萧宗六

副主编 余 白

张振家

人民教育出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

学校管理学/萧宗六主编. —4版. —北京:

人民教育出版社, 2008

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-107-21049-5

I. 学...

II. 萧...

III. 学校管理—高等学校—教材

IV. G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第144073号

人民教育出版社 出版发行

网址: <http://www.pep.com.cn>

北京四季青印刷厂印装 全国新华书店经销

2008年9月第4版 2008年11月第18次印刷

开本: 787毫米×1092毫米 1/16 印张: 33

字数: 477千字 印数: 174 001~177 000册

ISBN 978-7-107-21049-5 定价: 38.30元
G·14159

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

- 现代教育论 (黄济 王策三主编)
中学教育学 (班华主编)
教育经济学 (靳希斌编著)
教育人类学教程 (冯增俊主编)
学校管理学 (萧宗六主编)
多元文化教育导论 (郑新蓉主编)
现代课程与教学论 (黄甫全主编)
现代教学论 (李森主编)
教学艺术论 (李如密著)
中国教育史纲 (王凌皓主编)
中国学校教材史 (吴洪成主编)
比较学前教育 (周采主编)
教育心理学 (冯忠良等著)
智育心理学 (皮连生著)
发展心理学 (林崇德主编)
幼儿心理学 (李红主编)
人力资源管理心理学 (朱永新主编)
学校心理咨询 (郑日昌 陈永胜主编)
中国现代文学史 (孔范今主编)
数学思维方法 (王宪昌主编)
管理沟通 (赵慧军著)
光与空间设计 (常志刚著)
丝网版画的语言探索 (张桂林等著)
- 教育学概论 (石中英著)
教育社会学 (吴康宁著)
教育经济学 (范先佐著)
教育法学 (尹力主编)
教育政策研究基础 (陈学飞主编)
学校健康教育概论 (王建平等主编)
现代教学论基础 (裴娣娜主编)
教与学的策略 (张大均主编)
小学数学教学论 (马云鹏主编)
中国现代教育史 (李剑萍著)
外国幼儿教育史 (杨汉麟主编)
心理学导论 (黄希庭著)
教育心理学 (张大均主编)
社会心理学 (章志光主编)
儿童心理学 (朱智贤著)
人际关系心理学 (郑全全 俞国良著)
心理与教育测量 (郑日昌主编)
现代汉语教程 (周建设主编)
中国当代文学史 (孔范今主编)
自然科学导论 (李春杰主编)
石版画研究 (李晓林著)
外部空间环境设计 (王铁主编)
文字空间到视觉空间设计 (王铁主编)

如发现印、装质量问题，影响阅读，请与本社出版科联系调换。
(联系地址：北京市海淀区中关村南大街17号院1号楼 邮编：100081)

各章执笔人

萧宗六 华中师范大学教育学院教授，国家教育行政学院兼职教授，全国教育管理学科专业委员会名誉会长，湖北省教育管理专业委员会名誉会长，湖北省老教授协会顾问。本书主编，执笔四版序，第六、七、九、十九、二十一、二十二章。

余白 华中师范大学教育学院副教授，教育学硕士，教育管理教研室主任，中国教育学会教育管理分会教育管理体制改革专业委员会委员。本书副主编，执笔第一、二、三、四、五、十章。

张振家 武汉冶金管理干部学院副教授，教育学硕士。本书副主编，执笔第十二、十三、十四、十六、十八章。

（以下按各章出现先后为序）

李晓燕 华中师范大学教育学院教授，博士生导师，湖北省教育法律与政策研究会理事长。执笔第八章。

李光红 教育管理硕士，湖南工学院教师。执笔第十一、十五、十七章。

陈彬 华中师范大学管理学院副院长兼高等教育管理研究所所长，国家教育部中南教育管理干部培训中心副主任，管理学博士，中国教育学会教育管理分会常务理事，中国高等教育研究会理事。执笔第二十章。

（各章末所附案例，除特别署名之外，均由该章执笔人所写。）

第四版序

20年前，即1988年6月，人民教育出版社（以下简称人教社）出版的拙著《学校管理学》，是全国高等学校文科教材“七五”规划的重点教材，1994年5月出第二版，2001年6月出第三版，现在出第四版。

20年来，先后印刷20余次，发行30余万册。1992年被评为全国高等学校优秀教材，获国家教委二等奖。1999年12月，教育部师范教育司组织专家评审，将此书列为“全国中小学教师继续教育教材”的首批推荐教材。

2006年1月，人教社来电云：“您著的《学校管理学》，符合教育部提出的制订‘十一五’规划国家级教材的原则，可申报修订。”人教社同志见我年事已高，要我慎重考虑后答复。

我已到耄耋之年，深感精力不济，视力也很差，修订教材这样繁重的脑力劳动，很难胜任。经过慎重考虑，我还是决定接受修订任务，由我任主编，请了几位中年专家承担部分修订任务，他们都有高级职称，大部分是20世纪80年代我带的教育管理硕士研究生，而且教过这门课，有这方面的教学经验。于是我大胆填写了“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材申请书”。2006年7月16日，我收到人教社的书面通知：“我社负责申报、由您承担主编任务的《学校管理学》，经过教育部组织专家评审，已经被正式列入普通高等教育‘十一五’国家级规划教材，特此通知，并向您表示热烈祝贺！”

本书在第二版、三版时均作过修订，修订的原则是内容要与时俱进，要体现创新。我还考虑，修订前要倾听中小学校的意见。我广泛征求过他们的意见，许多著名的中小学校长热情地评价了这本书，并提出宝贵的修订意见。例如南京师范大学附属中学李夜光校长，写了一封长信给我，具体建议要增加哪些内容。李校长是我国上报联合国的普教专家之一，曾任重点中学校长几十年，有丰富的治校经验，如此谦逊地为我出主意，我很受感动，采纳了他的合理建议。

创新是修订教材的一个重要原则。我写过一篇文章《教材的生命在于创新》（《课程·教材·教法》2002年第7期），文章指出：“无论是统编教材还是自编教材，每隔一段时间，就要更新内容，补充新知识，删去已经过时的东西。教材只有创新，才能受到学生的欢迎，才能保证和提高教学质量。”

修订教材不同于新编教材。修订是在原教材的基础上补充修改，不是推倒重来。修订要保持原教材的特色，有的要大改，有的是中改，有的则是小改，个别章节甚至可以不改。本教材原有这么几个特色。第一，用总结法和比较法来写。所谓总结法，即从我国的实际出发，把新中国建立以来学校管理正反两方面的经验加以总结，把我国当代优秀的中小学校长的办学经验加以概括；所谓比较法，即对某些有争议的问题，对中外各种说法加以比较，然后提出自己的看法，让读者去分辨、思考。第二，用专章论述素质教育管理，这是同类著作所没有的。第三，体现改革精神，立足于实用。学校管理学是一门应用学科，不仅要建立理论体系，还要考虑是否有应用价值。第四，每章后面附有案例，供学生阅读、研讨，这叫“案例法”。这种方法，有利于改革“满堂灌”、一讲到底的传统教学方法，有利于理论联系实际。第五，强调常规管理。第六，语言通俗易懂，文字符合规范要求。我把这些意见告诉了每位参与修订工作的作者。我估计，2006年底全书可以完稿，可以向出版社交卷。

俗话说：人算不如天算。不料2006年9月19日，我在校内散步时，脑梗塞发作，突然晕倒在地。幸好路过的师生发现，急报120派救护车送医院抢救。医生诊断：脑中风。经CT检查，患多发性脑梗塞，还有颈椎病。此后半年多，一直同医院打交道：住院、打针、吃药。修订教材的事只好搁下来。

经过调养，健康逐步好转。调养期间，我经常想起修订教材的事。几十年养成的习惯是做事要有责任感、使命感，不可半途而废。修订教材的“申请书”是我亲自填写的，我是第一责任人，一定要负责到底。但人到老年，健康第一。医生说，从核磁共振拍片可以看出，我已几次中风，不可大意。

最后，我还是决定，决不半途而废。我告诉各位修订作者的最后交稿时间。现在，书稿已全部完成。

本书作为萧著《学校管理学》第四版，作为“十一五”国家级规划教材，除保留了原来的一些特色外，有两点比较突出。一是提出学校管理理念。对“理念”一词，本书作了独具特色的解释，提出了三个学校管理理念：（1）全面贯彻教育方针；（2）实施素质教育；（3）依法治校。我认为，学校管理者应牢固树立这三个管理理念。二是改“教学管理”为“智育管理”。为什么要这样改？已出版的学校管理专著，几乎都不提智育管理，而提教学管理。这种提法大概来自教育学。我国已出版的教育学专著，大多数只提教学，不提智育。这种提法，很明显地来自苏联。凯洛夫总主编的《教育学》（1956年版），就未把智育列为专章，而是写教学过程、教学原则、教学方法、教学组织形式。20年以后，也就是1976年，由莫斯科出版社出版的巴拉诺夫、沃利科娃、斯拉斯捷宁等编写的《教育学》，还是那个体系，只写教学过程、教学原则、教学组织、教学方法，也未把智育列为专章。我国的情况是怎样的呢？20世纪50年代初，德、智、体全面发展，成了我国的通用语言。从1983年起，情况有所变化，通用语言换成了德、智、体、美、劳全面发展。为什么教育学、学校管理学不提智育而提教学呢？是不是教学包括智育在内、或者教学要比智育更准确些呢？没有人作过这样的说明。智育和教学的含义到底有什么不同？我们不妨看看辞书的解释。1980年上海辞书出版社出版的《辞海》对智育和教学是这样解释的。智育：向学生传授知识、技能，发展认识能力的教育（第2页）。教学：指教师传授和学生学习的共同活动（第5页）。1990年上海教育出版社出版的《教育大辞典》第一卷《教育学》，对智育和教学是这样解释的。智育：亦称智力教育。它是使受教育者掌握系统科学文化知识与技能，发展智力的教育（第143页）。教学：以课程内容为中介的师生双方教和学的共同活动（第4页）。《辞海》和《教育大辞典》的解释大同小异，都谈到教育和教学的共同任务是向学生传授知识、技能、发展学生智力或认识能力，所不同的是认为教学有师生共同活动，而智育没有。智育真的没有师生共同活动吗？那么，德育、体育、美育、劳动技术教育有没有师生共同活动呢？如果说，德、体、美、劳诸育有师生共同活动，唯有智育没有，故用教学取代智育，那是一种奇怪的逻辑，不能自圆其说。《中华人民共和国宪法》第四十六条规定：“国家培养青年、少年、儿童在品德、智力、体质等

方面全面发展。”《中华人民共和国教育法》第五条规定：“培养德、智、体等方面全面发展的社会主义事业的建设者和接班人。”前面说过，20年来，德、智、体、美、劳全面发展已成为我国的通用语言。我们有什么理由避而不谈智育，却偏要用教学取代智育呢？故本书没有沿用旧说，改“教学管理”为“智育管理”。而且在顺序上，按照国家权威文件的规定，按德育、智育、体育、美育、劳动技术教育依次论述，这也可算一点新意。

当然，智育管理的重点是教学管理，因为教学是学校的中心工作。

本书原为我独著。因我年事已高，健康状况不佳，现改由我任主编，余白、张振家任副主编。余白、张振家、李晓燕、陈彬、李光红等中年专家分别承担部分章节的修订任务。（修订作者简介见另页）

本书在修订前曾召开多次会议，讨论修订提纲。华中师范大学心理学院党委书记、教育学硕士郭方副教授参加了全程讨论，并提出了不少中肯意见。

本书在漫长的修订过程中，得到人教社、华中师范大学教务处的领导同志的大力支持，特别是人教社有关领导同志及教育室王莉、韩华球等同志的大力支持与鼓励，谨此表示衷心感谢！

萧宗六

2008年6月于武昌桂子山

华中师范大学

第三版序

本书于1988年6月问世，1994年5月出第二版。第一版印刷9次，第二版印刷9次。时间又过去了6年，现在要出第三版，作为作者，应该说几句话。

1999年12月，国家教育部师范教育司组织专家评审，已将此书列为“全国中小学教师继续教育教材”。专家评审意见全文如下：

由萧宗六著的、人民教育出版社出版的《学校管理学》一书坚持四项基本原则和邓小平建设有中国特色的社会主义理论，突出中国中小学管理的特点，科学分析和选择国外教育管理理论，从中国的国情和学校管理实际出发进行论述，对科学管理中中小学具有重要的价值和指导意义。书中观点始终注意教育方针的要求，体现了素质教育的思想。教材具有很高的学术水平，所述观点没有思想性、科学性错误。

教材分三大部分，即学校管理原理，学校管理者与被管理者以及学校具体工作的管理，它包含了学校管理的方方面面和全过程。内容丰富具体，理论联系实际，案例生动，引人深思。无论是教材的内容还是教学要求都有较强的针对性和实用性，符合继续教育的特点。

教材体系结构严谨，重点突出，语言生动准确，逻辑性强。教材在注意知识的思想性、科学性的同时，注意了对读者创新能力的培养，它不仅反映在对学校管理原理的比较分析上，也反映在对学校管理案例的多角度思考上，可以作为继续教育教材。

专家们对本书作了很高评价，我很感谢。感谢之余，通览全书，觉得还有许多不足之处。最突出的一点是没有反映近几年来风靡全国的素质教育的有关问题。“素质教育”一词是怎么来的？什么叫“素质教育”？如何评价1999年6月第三次全教会以前实施素质教育所起的作用和影响？第三次全教会前后的素质教育有什么不同？全面推进素质教育的基本内容和基本途径是

什么？全面推进素质教育应树立哪些基本观点？这些问题，都应根据第三次全教会精神予以回答。因此，我增写了“素质教育概述”一章，着重说明中小学如何全面推进素质教育。

此外，对第十章“校长的自我管理”作了较大修改。

本书的一些特点以及需要说明的问题，已在“第一版序”和“第二版序”中说了，不再重复。本书在被评为全国高等学校优秀教材时，在第二版增订过程中，以及被确定为全国中小学教师继续教育教材，均得到人民教育出版社教育室的同志特别是责任编辑王莉同志的热情关怀和支持，谨表示衷心感谢！

萧宗六

2000年国际劳动节于
武昌华中师范大学

第二版序

本书是受国家教育委员会委托编写的高等学校文科教材，供全国高等师范学校教育类专业使用，于1988年6月出第一版。出版后各地教育行政部门和许多省市的教育学院也把它作为教育管理干部培训教材和自学考试用书。五年来，先后印刷9次，受到读者的欢迎。

本书既是教材，也是专著，很多内容是作者多年来的研究成果。

本书于1992年被评为全国高等学校优秀教材。鉴于发行量不断扩大，许多章节需要补充和修改。经与人民教育出版社商量，决定出“增订本”，再版发行。

学校管理学是一门应用学科，五年来变化很大。有些内容已显得陈旧，需要修改；有些新知识已得到认可，需要补充。经反复考虑，增写了7章，由原来的15章扩至22章；其他各章均有不同程度的修改。

增写的7章是：第二章 我国新时期的教育方针；第五章 学校管理体制（下）；第九章 学校管理方法；第十六章 美育工作管理；第二十章 学校教育、家庭教育和社会教育的协调；第二十一章 中小学的教育科学研究；第二十二章 学校评价。这样，“增订本”的内容比第一版充实得多。增写这些内容，是国内一些著名的中小学校长提出的建议，有的校长还写了详细的书面建议，我非常感谢他们。

“增订本”继续保留了第一版的特色，例如，在写法上采用总结法和比较法；反映新成果、体现改革精神，但不用经不起推敲的“新名词”；注重实用，贯彻理论联系实际的原则；强调常规管理；每章后面附有案例，供读者思考。新增7章的案例，是由翟天山副教授，教育管理硕士、青年教师余白、别敦荣、郭方和研究生刘赞等编写的。研究生庄铭、何玉静花了大量时间为我誊正部分稿件，我很感谢他们。

有些话已在“第一版”中说了，不再重复。

本书在增订过程中，得到许多同行专家的关心和鼓励，得到人民教育出版社教育室的同志特别是责任编辑王莉同志的热情关怀和支持，谨在此表示衷心感谢。

萧宗六

1993年6月于武昌

华中师范大学

第一版序

从新中国建立到 20 世纪 70 年代末，我国“学校管理学”的研究几乎中断。大多数高等师范院校停开这门课，国内没有公开出版过这方面的专著。我国中小学管理水平不高，看来同没有认真研究这门学科是有关系的。

党的十一届三中全会以后，高等师范院校教育系陆续开设这门课，教育学院把它列为主要课程，各省市自治区纷纷成立学校管理研究会，研究这门学科的论著也多起来了。到目前为止，公开出版和内部发行的专著有二十余种，一些教育刊物还开辟“学校管理”专栏。这门学科在很短时间内发展得如此之快，可见教育事业多么需要它。

由于这门学科是一门年轻的社会科学，理论体系还不成熟，许多基本概念的提法和解释还不一致，有些新的研究成果尚未反映出来，人们对此感到很不满意。1984 年 7 月，全国第一次教育学术讨论会期间，人民教育出版社教育室的同志约我写一本普通学校管理学，作为高等师范院校教育系和教育学院的教材。我当时因教学、科研任务很重，还有行政工作，加之水平有限，独自承担这样艰巨的撰稿任务，深感力不从心，所以迟迟未能动笔。1985 年 4 月，教育部文科教材会议，正式将此书列入全国高校文科教材“七五”规划，我才有了“紧迫感”。但提起笔来，一系列难题出现在眼前：这门学科的理论体系、基本概念很不统一，怎么论述？学校内部的管理体制正处在改革之中，尚无定论，如何阐述？国内已有二十多种专著，如果再出书而没有一点新意，岂非多余？经过一段时间的思考，我决定采用总结法和比较法来试写。所谓总结法，即从我国的实际出发，把建国以来管理普通学校正反两方面的经验加以总结，把我国当前研究学校管理的新成果有选择地吸收进来，把我国当代优秀的中小学校长的办学经验加以概括。这样做，也算总结我自己从 20 世纪 50 年代初以来的学校管理实践和 1979 年以来教这门课的体会。因此，用专门章节论述教育思想，论述校长负责制，论述校长的地位、职责、

素质、威信，论述教师和学生管理，阐明学校工作规律等。这些内容，都是目前其他学校管理专著很少涉及的。所谓比较法，即对某些有争议的问题，把中外各种说法加以比较，然后提出自己的看法，让读者去分辨、思考。例如学校管理原则，校长的职责，教师的素质等。我们通常看到的教材，往往只注意把一些“定论”的东西灌输给学生，没有进行纵向比较，也不作横向比较，这对于培养学生的独立思考能力是不利的，尤其是社会科学，对大学生和成年人，不宜采用这种编写教材的方法。如果说这本书有什么特点的话，在写法方面采用了总结法和比较法可算一点。

教材应尽可能反映新的成果，但也要作具体分析。有些说法很新鲜，但在实践中行不通；有些说法虽新，只不过换了一个名词而已。类似这些，我都没有采用。我的写作信条是：没有弄懂的东西，决不盲目搬用；我国已有的东西，就不采用外国的。例如，“三论”（系统论、控制论、信息论）是应该认真研究的新理论，但如何把它运用到学校管理的实践中去，至今我未弄懂，只好暂付阙如。又如，“学校管理的两重性”，有的作者根据马克思论述奴隶制度和资本主义制度的生产管理有“两重性”，认为社会主义的学校管理也有“两重性”，并且认为是学校管理的基本原理。我不以为然，也未采用。再如，有的专著辟有专章，论述学校的目标管理。所谓目标管理，是20世纪50年代出现的一种企业管理理论，由企业设立总目标，各个部门根据总目标制定本部门的目标，每个职工再根据部门目标制定个人目标，形成所谓“目标锁链”。这种理论，学校管理当然可以借鉴，但是否有必要把那些术语全搬过来呢？有一本《学校管理学》论述“目标管理”时，在不到三页的篇幅中，竟然用了教育目标、培养目标、目标管理、管理目标、总目标、具体目标、整体目标、局部目标、个体目标、个人目标、工作目标、组织目标、管理者目标、被管理者目标，管理目标体系、目标锁链等十几个名词，这就把简单的问题复杂化了，徒然增加读者的负担。有些名词早已约定俗成，含义十分清楚，也没有必要用新名词去取代它。例如，课堂教学、课外活动人人皆知，何必把它换成“第一课堂”“第二课堂”或“第一渠道”“第二渠道”呢？反映新成果，体现改革精神，立足于实用。不用经不起科学鉴定的“新名词”，大概也是本书的一个特点。

这样说，当然不是指学校管理学没有多少理论。那种认为学校管理没有什么专门的原理，只要依靠经验就行，纯属一种误解。须知理论来源于实践，并非来自经典著作的个别结论，更非来自外国的什么权威。理论也好，原理也好，本来并不神秘。20世纪30年代我国学者杜佐周写的《教育与学校行政原理》，上篇谈教育行政，下篇谈学校行政，谈的都是当时教育管理实践中的问题以及解决问题的途径，找不出一条“××性原理”或“××化原理”，他却用“原理”来作书名，能说他不懂原理为何物吗？我想，他不过是没有把原理看得那么神秘罢了。

我的上述观点的形成，大概同我的经历有关。我在华中师范大学两所附属中学工作近三十年，开始当教师兼教研组长和班主任，更多的时间是担任学校领导，后来在华中师范大学教育系、教育科学研究所任“双肩挑”干部。总之，是从实践中滚过来的，比较了解学校基层干部需要什么样的理论，即需要紧密联系学校实际的理论。我认为，像“学校管理学”这样实践性很强的应用科学，要体现中国特色，对学校管理实践起指导作用，必须从总结我国自己的管理经验入手，面对我国学校的实际，把经验条理化、系统化，上升为理论。对于外国的理论和经验，当然要学习和借鉴，但只能吸收其有益的东西，不可照搬照抄。外国确有不少有益的东西值得我们学习。例如，“案例法”就是美国哈佛大学首创的研究管理的一种基本的教学方法，一例编成一案，展现矛盾，发给学生阅读、研讨。这种方法就很值得我们学习。它至少有这样几个优点：第一，有利于改革“满堂灌”、一讲到底的传统教学方法；第二，体现了理论联系实际的原则；第三，富有启发性。我在教学中运用过这种方法，效果良好。本书每章后面附有案例，也算是一个特点。

此外，本书在论述学校各项工作的管理时，强调常规管理。我认为，不重视常规管理，就不可能有正常的教学秩序，学校的管理活动就不可能正常运转。这也算是本书的一个特点。

本书大体上由三部分组成。第一部分是基本理论，包括学校管理学概述、教育思想与学校管理、学校管理体制、学校工作规律、学校管理的一般规律、学校管理原则等；第二部分是管理者与被管理者，包括校长、教师、学生三章；第三部分是学校各项具体工作的管理，偏重于中学。这种体系安排是否