

中华教育书库

校长 全书



中国检察出版社

校长全书

上 卷

中國檢察出版社

京新登字 109 号

图书在版编目 (CIP) 数据

校长全书/彭诗琅, 廖隐邨主编. -北京: 中国检察出版社, 1998
ISBN 7-80086-534-7

I. 校… II. 彭… III 校长-工作-概论 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 07221 号

校 长 全 书

《校长全书》编委会

中国检察出版社出版发行

北京市东城区东总布胡同 10 号

* * *

新华书店经销

北京飞达印刷厂印刷

* * *

787×1092 毫米 16 开 101.25 印张 2500 千字

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 套

ISBN 7-80086-534-7/D·535

全二卷定价: 398.00 元

《 校 长 全 书 》 编 委 会

主 编：彭诗琅 廖隐邨

副主编：侯海波 李东亚 侯立峰 韩 峰
王天巍 王国山 谭晓荣 穆峻峰

编 委：韩 光 高存礼 刑国辉 丁华民
王建国 李 硕 王福建 赵 悦
任 一 刘润一 特木钦 栗玉化
朱敏锐 冯来刚

撰稿人：罗振兴 张洪波 姜清水 付春艳
付 强 王昌峰 邹建国 赵明春
刘玉泉 申端春 刘传广 金海冰
庞守林 冯向荣 倪志良 王 刚
王丽红 宋时歌 朴今实 吴愈晓
张劲松 宋叔阳 王 贺 张志通
杨剑峰 韩子钊 孙 宇 李学峰
万柏荣 何春立 徐向东 王学军
崔瑞锋 张文龙 刘 英 王永春
冯 鹏 富 华 龙保正 张淑华
吴力日 丁俊清 朱新军 刘瑞林
刘 坤 李华忠 欧阳小科

出版说明

《校长手册》(红旗出版社 1996 年版)自出版以来,受到广大校长的喜爱,很多校长朋友通过各种方式向我们提出了宝贵的建议,并希望我们在校长工作领域的研究更深入一步。

为了不辜负广大校长朋友的殷切希望,配合从应试教育向素质教育转变这一教育主题,为各级教育行政部门加强素质教育主体之一——校长队伍建设和校长提高自身素质提供有力工具,《校长手册》编委会原班人马,在总结《校长手册》编写经验的基础上,再度联袂精心编写了这部《校长全书》。

全书分为上、下两卷,主要内容有理论纵横篇、领导素质篇、领导艺术篇、管理运筹篇、领导史鉴篇、领导法则篇、经验交流篇、治校方略篇、文体写作篇、素质教育篇、国外借鉴篇十一个部分,通篇结合当前时代对校长的要求,紧密联系校长工作实际,借鉴我国教育历史发展,充分吸收国外在这领域的最新成果,多角度、多层次更深入的阐释了做为“一校之魂”的校长这一特殊角色的多方面素质要求。该书既有管理理论、领导方法艺术、工作实务,又有治校方略、自身建设,同《校长手册》各有侧重,相得益彰,因此可以称得上是《校长手册》的姊妹篇、提高卷。

相信,该书的出版必将成为广大校长的良师益友。

虽然我们尽了最大的努力,但由于水平和时间有限,错漏难免,恳请广大同仁斧正。最后,特别感谢中央教育科学研究所的有关领导对我们工作的大力支持。

本书编委会

1998 年 4 月 北京

目 录

第一部分 理论纵横篇

第一章 校长概述	(3)
第一节 校长的职责	(3)
第二节 校长的作用	(5)
第三节 校长的地位与权威	(6)
第四节 校长的任职条件	(8)
第五节 校长与教育家	(11)
第六节 校长研究述评	(13)
第二章 校长的角色	(15)
第一节 校长与教师	(15)
第二节 校长与学生	(16)
第三节 校长与职工	(16)
第四节 校长与教代会	(17)
第五节 校长与环境	(18)
第六节 校长与政府	(20)
第七节 校长与社会	(23)
第八节 校长与党委之间	(24)
第三章 校长的机遇和挑战	(26)
第一节 校长的机遇	(26)
第二节 校长的挑战	(29)

第二部分 领导素质篇

第一章 校长的知识结构	(37)
-------------------	------

第一节	专业知识	(37)
第二节	哲学知识	(38)
第三节	教育科学知识	(40)
第四节	心理科学知识	(41)
第五节	管理科学知识	(43)
第六节	知识面问题	(44)
第七节	知识更新问题	(46)
第八节	大、中学校长对知识的看法与比较	(48)
第二章	校长的人格结构	(50)
第一节	条件与人格	(50)
第二节	关于道德标准	(51)
第三节	关于心理素质	(52)
第四节	民主作风与人格	(54)
第三章	校长的能力结构	(56)
第一节	对校长能力结构的看法	(56)
第二节	校长决策能力	(57)
第三节	校长实施能力	(58)
第四节	校长交往能力	(61)
第五节	校长组织能力	(62)
第六节	校长认知能力	(64)
第四章	校长作风、风度	(66)
第一节	平等待人	(66)
第二节	诚以待人	(67)
第三节	宽以待人	(69)
第四节	脚踏实地	(69)
第五节	果断敏捷	(70)
第六节	刻意创新	(71)
第七节	百折不回	(72)
第八节	校长作风与校风	(73)

第三部分 领导艺术篇

第一章	校长领导艺术概述	(77)
第一节	校长领导艺术的本质	(77)
第二节	校长领导艺术的特征	(79)
第三节	领导艺术与领导科学的关系	(80)

第四节 领导艺术与权术的区别	(81)
第五节 校长领导艺术的产生与发展	(83)
第六节 校长领导艺术的研究目的、对象与内容	(84)
第七节 校长领导艺术的综合运用	(86)
第二章 校长决策的艺术	(89)
第一节 决策在领导工作中的地位和作用	(89)
第二节 学校决策的主要内容	(89)
第三节 科学决策的原则	(90)
第四节 决策的基本程序	(91)
第五节 校长决策艺术	(93)
第三章 校长运用权力的艺术	(95)
第一节 校长运用权力艺术概述	(95)
第二节 校长运用权力艺术的基本原则	(100)
第三节 校长权力的艺术运用	(104)
第四章 校长处理人际关系的艺术	(112)
第一节 校长处理人际关系艺术的含义和作用	(112)
第二节 校长正确处理人际关系的原则和方法	(116)
第三节 校长处理人际关系艺术的运用	(120)
第五章 校长的用人艺术	(128)
第一节 校长用人艺术的含义和作用	(128)
第二节 校长用人艺术的要求、原则和方法	(130)
第三节 校长用人艺术的运用	(136)
第六章 校长运用信息的艺术	(142)
第一节 信息在校长工作中的作用	(142)
第二节 信息流程及搜集信息渠道	(144)
第三节 校长搜集信息的艺术	(147)
第七章 校长掌握时间的艺术	(152)
第一节 教育周期与时间	(152)
第二节 校长运筹时间的艺术	(153)
第三节 校长节约时间的艺术	(155)
第八章 校长运用会议的艺术	(157)
第一节 校长运用会议艺术的含义和学校会议的性质类型	(157)
第二节 学校会议的功用	(159)
第三节 校长运用会议艺术的基本要求	(163)
第九章 校长变革的艺术	(173)
第一节 校长应勇于开创新局面	(173)
第二节 校长要变革思维方式、转变思想、树立新观念	(175)
第三节 校长变革的艺术	(179)

第十章 校长依法治教的艺术	(182)
第一节 依法治教的重要意义	(182)
第二节 教育法制建设概况及其类别	(183)
第三节 校长依法治教的方法与艺术	(184)
第十一章 校长的风度与修养艺术	(188)
第一节 校长风度的功能	(188)
第二节 校长风度的特性	(189)
第三节 校长风度的要求	(189)
第四节 校长风度的修养艺术	(191)
第十二章 校长的应酬礼仪与艺术	(193)
第一节 校长应酬礼仪的重要性	(193)
第二节 应酬礼仪发展的几个特点	(193)
第三节 校长应酬的礼仪与艺术	(194)
第十三章 校长的语言艺术	(198)
第一节 校长主持会议的语言艺术	(198)
第二节 校长作报告的语言艺术	(200)
第三节 校长同下属和教师个别谈话的语言艺术	(201)

第四部分 管理运筹篇

第一章 教学管理	(207)
第一节 教学工作管理的意义与任务	(207)
第二节 教学工作管理原则	(208)
第三节 教学工作管理系统	(211)
第四节 教学质量管理的实施	(213)
第五节 教学质量管理的实施	(218)
校长工具箱	(227)
校长小百科	(227)
第二章 教师管理	(230)
第一节 教师的工作特点和心理特点	(230)
第二节 调动教师工作的积极性	(232)
第三节 教师的培养和提高	(237)
第四节 对教师工作的评定	(240)
第三章 学生管理	(246)
第一节 学生管理的意义与任务	(246)
第二节 学生管理组织	(247)

第三节 正确认识学生、科学管理学生.....	(248)
第四章 教务管理	(253)
第一节 教务工作概述.....	(253)
第二节 教务工作机构.....	(266)
第三节 教务工作人员及其素质.....	(267)
第五章 学校人事管理	(283)
第一节 人事管理在学校管理中的地位和作用.....	(283)
第二节 教职工队伍应有的素质标准.....	(284)
第三节 合情合理的人事管理工作.....	(286)
第四节 校长管理人事应有的基本功.....	(291)
第六章 学校总务后勤工作管理	(313)
第一节 总务后勤工作管理的任务.....	(313)
第二节 总务后勤工作管理的目标.....	(315)
第三节 总务后勤工作管理的要求.....	(317)
第七章 教育经费管理	(324)
第一节 教育投资的基本理论.....	(324)
第二节 解决教育经费困扰的对策.....	(325)
第三节 校长对教育经费的管理.....	(327)
第八章 学校目标管理	(329)
第一节 目标管理的基本原理与应用.....	(329)
第二节 学校实行目标管理的意义与校长的地位作用.....	(332)
第三节 学校工作目标体系的设计.....	(339)
第四节 制定学校工作目标的步骤方法.....	(344)
第五节 学校工作目标的实施.....	(345)
第六节 关于学校目标管理的讨论.....	(365)
校长工具箱.....	(370)
本钢矿山第一中学校目标管理实验方法.....	(370)
第一部分 学校工作目标实施计划.....	(372)
第二部分 学校工作分级分解目标点.....	(377)
第三部分 学校工作目标分级分解评价标准.....	(384)
第九章 学校评估工作管理	(394)
第一节 学校评估的目的与作用.....	(394)
第二节 学校评估的原则.....	(395)
第三节 学校评估的范围与标准.....	(397)
第四节 学校评估的常用方法.....	(400)
第五节 学校评估的一般步骤.....	(407)
第六节 督导评估.....	(408)
附录.....	(416)

第十章 教育科研工作管理	(421)
第一节 教育科研对学校工作的意义	(421)
第二节 开展教育科研的基本原则	(422)
第三节 常用的教育科研方法简介	(424)
第四节 教育科研的领导和管理	(441)
第十一章 学校德育工作管理	(446)
第一节 德育工作管理的意义和任务	(446)
第二节 德育工作管理原则	(448)
第三节 德育工作的组织管理	(450)
第四节 德育质量管理	(451)
第十二章 学校体育工作管理	(460)
第一节 学校体育工作质量标准	(460)
第二节 体育工作管理的实施	(462)
第三节 学校体育工作的师资要求	(466)
第四节 学校体育工作的指挥系统	(468)
第十三章 学校卫生工作管理	(470)
第一节 学校卫生工作管理的意义与任务	(470)
第二节 学校卫生工作管理原则	(471)
第三节 学校卫生工作管理的实施	(472)
第十四章 学校法规管理	(475)
第一节 人治与法治	(475)
第二节 法规管理与思想教育	(476)
第三节 法规管理在学校管理中的地位	(479)
第四节 学校法规建设的基本原则	(480)
第五节 立法、执法、护法、守法	(483)
第十五章 学校教育、家庭教育、社会教育的协调及管理	(486)
第一节 学校教育、家庭教育和社会教育的概述	(486)
第二节 学校教育、家庭教育和社会教育相互协调的意义	(490)
第三节 学校教育、家庭教育和社会教育管理的实施	(491)

第五部分 领导史鉴篇

第一章 远古至先秦时期	(499)
第一节 人类教育的起源	(499)
第二节 学校教育的建立	(507)
第三节 六艺教育的形成	(511)

第四节 官学衰落与学术下移.....	(517)
第五节 士与私学.....	(519)
第六节 稷下学宫与诸子百家.....	(521)
第二章 秦汉至隋唐时期	(525)
第一节 秦汉时期的教育.....	(525)
第二节 魏晋南北朝时期.....	(535)
第三节 隋唐时期的教育.....	(546)
第三章 五代至元朝时期	(563)
第一节 五代的教育制度.....	(563)
第二节 宋代的教育制度.....	(564)
第三节 元代的教育制度.....	(577)
第四章 明朝至鸦片战争时期	(581)
第一节 明代的教育.....	(581)
第二节 清初至鸦片战争前的教育.....	(591)
第五章 中国近代教育	(605)
第一节 鸦片战争到太平天国时期的教育.....	(605)
第二节 洋务运动时期的教育.....	(612)
第三节 维新运动和清末新政时期的教育.....	(618)
第四节 辛亥革命时期的教育.....	(622)
第五节 “五四”新文化运动与教育.....	(628)
第六节 教育运动和实验及新学制的建立.....	(634)
第七节 第一次国内革命战争时期的教育.....	(642)
第八节 第二次国内革命战争时期的教育.....	(649)
第九节 抗日战争和解放战争时期的教育.....	(662)
第六章 中华人民共和国时期	(672)
第一节 接管、改造旧教育.....	(672)
第二节 恢复和发展新中国教育事业.....	(683)
第三节 曲折中发展.....	(713)
第四节 教育事业的停滞、倒退.....	(751)
第五节 教育领域的拨乱反正.....	(782)
第六节 教育调整和改革.....	(799)
第七节 振兴有中国特色的社会主义教育事业.....	(824)

第一部分

理论纵横篇

第一章 校长概述

第一节 校长的职责

我国的学校大多是公立学校，校长一般都受命于政府，代表政府来执行教育方针，实施教育法规。其他性质的学校，或由董事会任命校长，或通过其他途径确定校长，但与公立学校校长相比，其使命并无大的差别，其共同的职责有以下几方面：

一、管理的职责

校长的各项职责中最易直接想到的是管理学校，校长是管理者。

学校的管理是多方面的，除了一般的企事业单位都有的人、财、物管理之外，学校最重要、也最能体现学校特点的是教学管理、学术管理。

时间管理似乎主要是企业的事，然而学校应当是对时间管理的意义认识得最清楚的，教育效应的显现周期较长这一点只是使时间管理在学校得到应有重视、受到更大的考验。

校长并无可能直接去管理学校的一切事务，但其间接作用却应是延伸到各个方面的。管理的艺术也就成为对校长特殊的要求，管理思想的先进，管理方式的科学，管理方法的得体，管理手段的改善，都要在管理效应上得到检验。

二、教育的职责

在管理的职责上，校长与一般教师的差别是显而易见的。在教育职责上，有什么差别呢？

一般教师都承担着教育的职责，都肩负教育学生的任务，通过教学实现教育的目的是主要方面，也就是我们常说的教书育人。

校长的教育职责包括组织全体教师贯彻执行教书育人的任务。不只如此，校长要对学校是否全面贯彻党的教育方针负责，对学生在德智体美等方面得到全面发展负责。

校长是否具有正确的教育思想、是否懂得现代教育理论就显得十分重要了。从某种意义上讲，校长对于校风建设的作用是关键性的，这是校长履行教育的职责的一个极其重要的内容。

三、表率的职责

这也是教师所应有的职责，教师必须为人师表，但首先校长要模范地履行这一职责，校长的表率作用更重要，并且校长实际上要为全体教师作出榜样。

表率也可纳入教育的职责，但我们把它单独列出，主要理由是：表率的职责着重在对

校长自身、对校长个人的要求；这是社会对校长的首要要求，也是他自身首要的职责。

校长的风范已经不只是个人的修养问题，这是一个基础，校长的这种个人修养与他的职责有更直接的关系，他的为人，他的品格，他的思想境界，他对师生真切的关心，他对工作的精益求精，他的献身精神，实际上，校长是把他个人的修养与对师生的义务以及对学校的职责统一起来的。

四、师资建设的职责

如果说前面三项大体都属于软性职责的话，师资建设的职责就属于硬性的了。

对于一所初办的学校来说，校长的第一桩事就是聘任教师；对于一所已成规模的学校来说，教师水平的提高以及新的师资补充是师资建设的两项日常工作。

高水平的学校要靠高水平的教学，而高水平的教学要有高水平的师资，校长若不能组建一支高水平的师资队伍，其工作实绩将是很有限的。两所学校在办学水平上的差距可以说主要是由师资水平的差距决定的，而师资水平如何又主要是校长的职责（当然，师资建设有一个积蓄过程，往往不只是一任校长的事）。

物色优秀的教师是一件困难的事，一是校长能否物色得到，二是你物色到了的人又是否愿意应聘赴任，这又是多种因素所确定的。校长履行组建师资的职责是艰巨的。

已经在岗的教师，其水平能否不断提高，教师队伍的业务水平、精神面貌能否处于一个最佳状态，与校长的工作、与校长履行师资建设职责的状况密切相关。

师资队伍建设的职责，其具体表现之一就是选拔和培养名牌教师。一所学校的教师都成为名牌教师，这很难成为现实，但是一所学校没有一定数量的名牌教师，甚至没有任何名牌教师，这是可以视为校长未充分履行职责的表现之一。

五、创造良好的办学条件的职责

办学条件包括软条件（人际环境，校际环境等）和硬条件（基本建设，图书资料，仪器设备等）。这里，我们主要讲的是硬条件，校长在改善学校办学的硬条件方面的职责。这是校长的又一项硬职责。

说得更具体些，这就是要求校长为学校筹集足够的资金，教学用房的兴建和维修，图书资料的添置，仪器设备的采购，教职工福利的改善，凡此种种，都需要经费。显然，教育事业，学校工作，都要讲核算，讲投入、产出，讲办学效益，但足够的经费应设法得到保证，再通过管理的改善来充分发挥其效益。

校长取得经费来源的渠道有的窄，有的宽，校长的职责恰在尽可能拓宽经费渠道，使来源多头化。

以上，我们提到了校长的五项职责，实际上是两大类，一类是硬职责，一类是软职责。从科学的角度看，决不意味着硬的比软的更重要，有形的比无形的更重要，我们只是在这里适当区分，在实际工作中，这两方面又是密切联系的，忽略了任何一方面，校长的职责都不能被认为是充分履行了的，其工作都不能算作好了的。

以上我们只是提到了校长的一些主要职责，实际上还有一些并非不重要的方面，例如，校园规划与建设，职工队伍建设，还有校长所应充当的社会角色的职责（如外部交际的职责）等。

此外,校长的职责还与管理体制有关,特别是与政府对学校的管理方式有关。职责与权限是相联系的,因此,政府或相关的机构赋予学校的权限与校长职责的范围和性质都有关。校长对教学质量所承担的职责,校长对学生来源及毕业后去向承担的职责,校长对教师工资以及待遇和福利方面承担的职责,……都在某种程度上与政府对学校的管理体制有关。

当然在职责上细分的话,有直接的和间接的,有表层的和深层的。我们在这一节只从软性的和硬性的方面作了分析。

第二节 校长的作用

无论学校性质如何,无论学校实行什么管理体制,校长的工作都在党的领导下进行。政治上,校长执行党的路线,贯彻党的教育方针;组织上,校长接受党委的领导,即使实行校长负责制的学校也应在上一级党委领导下工作;思想上,应有明确的党的观念,在实际工作上依靠各级党组织。在党的领导下充分履行校长的职责,校长的作用就可得到充分发挥。

我们把校长的作用分为三个主要的方面:导引作用,凝聚作用,协调作用。

一、导引作用

导引的作用大体包括指导,指引,对工作的指导的,对方向、对目标的指引等。

(一) 方向性导引

在内容上,这一类导引作用包括通过确立培养目标、办学方向等体现,在形式上可以通过学校制订的主要规章、通过口头的报告、通过校训来表达,在方法上常常是明示的:学校应沿着什么方向发展,学生应培养成什么样的人,校长应明明白白地向师生员工昭示。

(二) 规范性导引

学校的发展方向,学生的培养规格,条文式地叙述是简单的,实际内容却是十分丰富的。校长要领导学校制订各项法规,以体现培养方向和规格,除了一般的行政性文件外,学校尤其要有完整的教学文件;除了纪律的约束外,还要有行为的规范,道德的规范。通过这一类具有规范性质的措施来起到导引的作用。当然,实施是十分重要的,如果实施不得力,校长的规范性导引作用就会极度下降。

(三) 感染性导引

这种导引作用主要是从校长及其周围的工作人员的行为所体现出来的,这是很不容易形成的作用。这种感染性导引作用的形成实际上需要三方面的条件:首先自然是校长及其周围工作人员的工作态度以及工作中所表现出来的思想、品德、风范,它必须是高尚的;其次,要有显明的个性,否则也无以形成相当的感染力;再次,也得有一个积淀过程,这不是靠一时一事或者一次讲话、一个报告、一份文件形成的。

二、凝聚作用

这是与前一作用密切相关的,导引作用的充分发挥是形成凝聚作用的基础。凝聚力指的是一种结构的内力,学校的凝聚力指的是师生员工(特别是教职工队伍)内部的一种结