

中小学校长继续教育用书

献给21世纪的中小学校长

校长学

卢元锴 著

华文出版社

校 长 学

——献给 21 世纪的中小学校长

卢元锴 著

华 文 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长学——献给 21 世纪的中小学校长/卢元锺著
北京：华文出版社，1999.4

ISBN 7-5075-0848-X

I. 校… II. 卢… III. 校长—学校管理—管理学—中小学
IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 10495 号

华文出版社出版

(邮编 100800 北京市西城区府右街 135 号)

电话 (010) 63096781 (010) 66063891

新华书店经销

北京忠信诚胶印厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 9.125 印张 220 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数：0001—5000 册

定价：14.00 元



卢元锴,男,生于1940年。现任北京教育学院管理系主任、北京市普教干训中心办公室主任、中国教育学会教育管理分会理事、全国教育管理学会专业委员会副秘书长、北京教育管理研究会秘书长等职。

他于1977年荣获曾宪梓教育基金奖。多次参与、组织国家教委、北京市关于中小学校长的科研项目,参与编写《教育管理辞典》《中国教育行政学》,主编《普通学校实用管理学》《家庭教育百事通》等,还著有《科技史话》等书。

RAF49/02

前 言

在《校长学》的前言中，我应该简明扼要地回答以下三个问题：

我为什么要写这本书？

我为什么可以写这本书？

我将遵循什么原则来写这本书？

第一个问题，是要回答写这本书的必要性问题。学校管理，在本世纪初由美国人达顿独立著书，成为一门独立学科。到本世纪 50 年代，学校管理学被公认为一门独立学科，而我国在 50 年代接受的是苏联的影响，在前苏联凯洛夫的《教育学》中，学校管理仅是一章而已。“文化大革命”之后的情况大为改观。1978 年，我院编著的《学校管理》这本书，被联合国教科文组织选中，认为是当时中国学校管理学的代表著作之一。20 年来，我院教育管理专业已成为特色专业，教育管理学科成为优势学科。从第一本《学校管理》问世至今，随着时代的前进和基础教育的改革和发展，第四代《学校管理》一书已编著出版了。与《学校管理学》并行的，我们还编著了《普通教育行政学》、《中国教育行政学》、《中国教育管理史》等等。在《学校管理学》的基础上，又派生出《教育法规》、《教育法学》、《教育统计》、《教育评价》、《德育管理》、《总务管理》和学生的《自我管理》、《学校管理研究》等等。从而形成了一个以学校管理为中心的课程体系，或者说是一个小学科群。在这个小学科群中，有的从管理的对象、过程、方法等不同的角度来研究；有的从历史演变或哲学思考的不同深度来研究，当然都不可避免地论述和研究学校校长。但是，

缺乏把校长作为学校管理的中心角色、管理的主体来进行研究，使其成为一种全面、系统的研究。以上这些，不能不说在我们特色专业的小学科群中是一个“空白”。为了填补这个“空白”，我就要写这本书，从而阐明这门课程的学术背景和教学需求。

第二个问题，就是要回答可能性的问题。这与我个人的生活经历和文化背景不无关系：我的祖父辈在三四十年代是编写教科书的，我的父辈在四五十年代是出版教科书的，这就是我家庭文化背景。我个人一生都与基础教育有关。建国后，我曾在北京著名的小学、中学读书，接受了四年高等师范教育后就去中学当教员，也在农村戴帽的小学中教过小学生，后来在中学里任主任、校长，当校长的几年中，听过上千节课。十多年前，担负中小学干部培训工作，主编过校长持证上岗的必修教材——《普通学校实用管理学》，参加了“七五”、“八五”国家教委级的校长成长、培训、管理的课题研究。我设计了问卷，选择了数学统计模式，处理了几十万数据，得出许多有关校长的有价值结论。现在，我还主持关于 21 世纪校长素质研究的市级课题。在这十多年中，我以不同形式（访问、教学、编书）接触过不少的校长，包括上海的段力佩、南京的李夜光、天津的韦力、北京的陶祖伟等著名人士。在我担任北京教育学院教育管理系系主任的五年中，学院举办了北京中学校长高研班、小学校长高研班、基础薄弱校校长班、山区校长班、民办校校长班等。在教学实践中，我结识了许许多多的中小学校长。可以说，我社会交往的圈子，主要是中小学校长，他们都是我的朋友和老师，他们给了我不少思考和灵感，给了我许多最丰富、最真实的“素材”。基于我一生在基础教育中的经历，尤其是近二十年当校长、教校长、访校长、研究校长的经历，才具备了写这本《校长学》的自信心和学术基础。

第三个问题，是自己为写这本书制定的原则。除了应遵循写书的思想性、科学性、可读性等共性原则外，我想在编写这本书

的过程中更要突出以下几项原则：

第一，研究性。这本书不仅补充了校长上岗前的应知应会的教材，许多将是我同校长们一道来探讨的一些问题，是自己研究的“心得”，当然就是一家之言，可以共同商榷，可以争鸣。有时又可能摆出几种观点，分析各家观点的长短，不作定论，让校长们自己去想。我认为，这本书能引发出校长们所思考的问题，可能比我所能解决的问题还要多，这就是我写这本书的初衷。

第二，实用性。我不敢随便为此书冠以时代性等特点，我不是去总结五六十年代的校长如何去当，如何去思考，而是针对本世纪末的、中国的中小学校长所面临的诸多问题。热点也罢，难点也罢，如何去分析，如何去解决。解决问题（Problem Solving），这是当今世界对教育作用认识的潮流。

第三，简约性。我想在写这本书时，尽量用自己的话、简单明了地讲出自己的观点，用一些通俗易懂的例证来证明自己的论点，而尽量避免大量文件的抄录，或别人讲话的引用。本书也不想以一种非常传统式的、学院式的按章按节的结构模式来撰写。本书就以校长的社会定位、校长的成长发展、校长的成功条件、校长的知识结构、校长的能力水平、校长的思维方式等六个方面的问题来阐述，与校长们、以及从事教育理论研究多年的同行们探讨。

目 录

前言	(1)
----------	-------

校长的社会定位

一、校长的职责	(1)
(一) 中国校长称谓变化的启示	(1)
(二) 世界各国校长职责的共性	(3)
二、校长的定位	(8)
(一) 教育家的标准和分类	(8)
(二) 中小学校长是教育管理专家	(13)

校长的成长发展

一、校长成长的相关因素	(35)
(一) 校长成长的自身因素	(35)
(二) 校长成长的环境因素	(47)
二、校长成长的过程	(56)
(一) 校长成长的阶段性	(56)
(二) 校长成长的特点	(64)
三、21 世纪校长的展望	(67)
(一) 21 世纪的教育	(67)

(二) 21 世纪的学校管理	(69)
(三) 21 世纪的校长	(71)

校长的成功条件

一、学校领导体制	(73)
(一) 学校领导体制变迁的思考	(73)
(二) “一长制”和“委员会制”的比较	(77)
(三) 校长负责制的诠释	(79)
(四) 校长要全面、准确地把握好校长负责制	(80)
二、校长的办学思想	(82)
(一) 办学思想和它的作用	(83)
(二) 校长的教育思想在继承中成熟	(85)
(三) 校长的教育思想在借鉴中丰富	(95)
三、校长的权威	(102)
(一) 校长权威的构成	(102)
(二) 校长权威的作用	(106)
(三) 校长权威的建立	(114)

校长的知识结构

一、教育学理论	(119)
(一) 基本教育观	(119)
(二) 传统教育思想	(126)
(三) 教育改革理论	(126)
二、管理学理论	(138)
(一) 管理及其本质	(139)

(二) 行政管理理论	(144)
(三) 科学管理理论	(146)
(四) 行为科学管理理论	(152)
(五) 现代管理科学丛林	(156)
(六) 我国古代管理思想精华	(158)
三、心理学理论	(162)
(一) 心理学理论的重要意义	(162)
(二) 心理学理论的基本框架	(163)
四、系统科学理论知识	(164)
(一) 系统科学诞生的背景及特征	(165)
(二) 信息论	(168)
(三) 控制论	(173)
(四) 系统论	(177)
五、现代科学技术知识	(182)
(一) 航天技术	(183)
(二) 计算机技术	(187)
(三) 生物技术	(190)
(四) 能源技术	(192)
(五) 环境技术	(194)
(六) 海洋技术	(196)
(七) 新材料技术	(197)
(八) 通讯技术	(198)
(九) 超导技术	(198)
(十) 激光技术	(199)
(十一) 科技与教育	(199)

校长的能力水平

一、校长的决策能力·····	(203)
(一) 决策的条件 ·····	(204)
(二) 决策的方法 ·····	(208)
二、校长的协调能力·····	(214)
(一) 协调在管理中的意义 ·····	(214)
(二) 协调的主要原则 ·····	(215)
(三) 协调的主要方法 ·····	(216)
三、校长的教学指导与检查能力·····	(217)
(一) 教学指导与检查的意义 ·····	(218)
(二) 课堂教学的质量标准 ·····	(219)
(三) 教学指导、检查的方法 ·····	(223)
(四) 提高教学指导的针对性 ·····	(224)
四、校长的教育科研能力·····	(226)
(一) 教育科研的意义 ·····	(226)
(二) 教育科研的条件 ·····	(228)
(三) 教育科研的阶段及一般方法 ·····	(229)
五、校长组织会议的能力·····	(239)
(一) 会议的作用 ·····	(240)
(二) 校长组织会议的种类 ·····	(241)
(三) 不同形式会议的组织方法 ·····	(242)
(四) 组织会议的一般过程 ·····	(246)
(五) 组织会议的一般原则 ·····	(247)

六、校长的演讲能力.....	(249)
(一) 演讲的特点及作用	(249)
(二) 演讲的类别及一般原则	(251)
(三) 演讲的一般技巧	(253)

校长的思维方式

一、校长的哲学思维方式.....	(256)
(一) 学校是一个复杂的教育社会	(256)
(二) 校长处在两难境地之中	(262)
二、校长的数学思维方式.....	(267)
(一) 教育经济学	(268)
(二) 教育统计与教育评价	(268)
(三) 学校管理中常用的数学模式	(269)
主要参考文献	(276)

校长的社会定位

校长的社会定位是什么？这是一个极为重要的问题。社会应以这个定位的价值观来评定一个校长，给以他应有的职权、尊严；校长也应以这个定位来确定自己的责任和发展。校长的定位，就是一个教育家。本篇将以校长这个教育家的职责、内涵、定位和发展等诸方面的问题加以论述。

一、校长的职责

（一）中国校长称谓变化的启示

我们不去追溯中国古代学校的演变、沿革及其管理者的变化。在中国近代史，1862年创办了京师国文馆，这是我国近代学校的开端，以后又称为公学、同文馆、时务学堂。在《癸卯学制》中，1904年定名为大学堂、中学堂、小学堂，直到现代，民间还为上学的孩子编了“小儿郎，上学堂”的儿歌。到了1912年，把学堂更名为学校，中学堂和小学堂分别叫中学、小学，一直至今。

在学校的名称变化的过程中，校长这个职务的称谓也逐步地发生了变化。清末的国文馆、同文馆时，校长称之为“总教习”，负责教学，是众教员中的年长者，或德高望重者。他们往往是兼职的，边教书边管理教学。这一方面说明，当时学校规模小，师生人数少，教员和管理者还不能截然分开，管理的职能也还不能独立地分离出来。另一方面，也说明了总教习的产生，是从教员

中来，当今我国，乃至许多国家把校长的选拔条件，规定从中小学中有一定资格和任教年限长的教师内产生，这个产生过程，或委任、或聘任、或选举，这是有历史渊源的。

戊戌变法后，在1902年的《钦定中学堂章程》中，把“总教习”名称改为“总理”。“主持全学教育，统辖一切事宜”，实际上把校长对教学的管理范围扩大到了学校的财务和设备，就是说不不仅要管理人和事，还要管理财和物。反映管理的范围扩大了，管理的对象复杂了。

1903年，在《钦定中学堂章程》中，把“总理”的称谓改为“监督”，此时的基本职责不变，但从“总理”一职起，开始增设副职，并开始设掌管文书、掌管财务和杂务的专职人员。此时的校长叫“监督”，已经很明显地强化了管理中的监督职能。

1933年，在民国政府颁发的《中学规程》中，明确指定，学校设“校长”一职，明确了校长的计划组织、行政管理、视导指导、对外联络的职责。学校开始出现教务处、庶务（总务）处等职能机构，协助校长管理学校。

随着校长职责的扩大和庞杂，到目前为止，校长对上，要执行政府、教育行政部门、督导等下达的指令性、指导性文件和参加各种会议；校长对外，要同家庭、企业、街道、社区等方方面面打交道；校长对内，要面对几百、几千的学生，各个处室、各个年级等。所以，目前规模稍大的中小学校，都设立了“校长办公室”。

从中国近百年教育的发展来看，由于学校的教育随着社会的进步、科技的发展、经济的发达，变得越来越复杂，校长的职务越来越从教师群体中“独立”出来，学校的管理也就越来越成为社会分工中的一种不可替代的职业，中国校长的群体也越来越大。现在中学校长，包括副校长、小学校长，包括到乡镇的中心校校长，在北京有5000人之多，全国号称有“百万校长”。1902

年，也就是本世纪初，中国小学堂的学生只有 859 人，到了本世纪末，中国的小学生达到 1.2 亿之多，一个世纪中，小学生增加了 139,000 倍。目前，中国的学生与美国的人口一样多，中国的教师与澳大利亚人口一样多，管理好如此浩大的师生队伍的校长们，难道不特别重要吗？难道不值得好好地研究一下校长学这门科学吗？

（二）世界各国校长职责的共性

我国在解放之后的 50 年中，中小学的领导体制（也就是管理体制），几经周折，校长在学校中的地位忽高忽低，校长的职权忽大忽小。最荒唐的是，在十年动乱中取消了校长，那是我国基础教育最混乱的时期，在取消校长的同时也就是取消了教育，整整误了一代人的命运。从 1952 年、1963 年、1978 年、直到 1991 年，国家一次又一次规定了校长的职责。现根据 1991 年国家教委颁布的《全国中小学校长任职条件和岗位要求（试行）》中，归纳中国的中小学校长的职责有四条：第一，贯彻党和国家的教育方针及一系列政策，坚持社会主义办学方向；第二，领导教职工，依靠教职工，以教学工作为中心，提高教育质量；第三，全面主持、并负责学校工作；第四，促进学校、家庭和社会三结合的教育合力，形成良好教育环境。

美国的教育，由各州立法来管，校长的职责表述也不尽相同，归纳起来有这样三点：第一，校长要确定办学目标，根据目标制定计划，采取措施来达到目标；第二，组织教学，提供方便，制定标准，研究方法，提高质量；第三，听取教师意见，进行改革，推广经验，奖优惩劣。

再来看一下与美国相距甚远，制度不同，文化迥异的朝鲜，它规定的中小学校长的职责有八条，归纳如下：第一，把师生紧密地团结在党和领袖周围，认真贯彻党的方针路线；第二，有计

划地管理好学校；第三，指导教学；第四，提高教师水平；第五，让师生参与学校环境管理；第六，指导学生课外生活；第七，组织后勤工作；第八，加强学校与社会的联系。

其他国家对中小学校长职责的规定是大同小异。我认为，产生这样结论的原因很简单，那就是教育融入人类赖以生存和发展的永恒的事业中去了，就好比人人都要吃饭，但有的人不会做饭，有的人不能做饭，有的人不愿意做饭，于是就产生了饭店、食堂、餐厅一类的场所一样。于是，也就有了厨师这个永恒的职业。与此相同，人类存在一天，就需要受教育，每个孩子也需要受教育，于是学校这个集中接受教育的场所就要存在。无论将来终身教育的体系如何构架，学校无论对于青少年，对于成年人都是重要的。有学校，就要有校长，就像有军队就要有团长、连长；有政府就要有部长、局长；有企业就要有董事长，厂长一样。

从各个国家规定的校长职责所，抽象出的共性来看，概括为六个字，也就是我所参与“七五”课题总报告中归纳的中小学校长的职责——“行政，办学，育人”。

1. 行政

校长对于国家来说，视之为公务员性质。二战之前，把中小学教员视之为自由职业者，只有少数国家以公务员对待。二战之后，世界各国都认识到基础教育对提高国民素质的重要作用，纷纷立法推行义务教育。为了稳定教师职业，现在有160个国家把中小学教师列为国家公务员，或给以公务员待遇。我国在教师法公布施行之前，教师都以国家干部待遇，教师法实行后，也规定了相当于国家公务员的待遇。基础教育的公务性，当然决定了校长职责的公务性。校长是代表国家来管理学校，领导教育工作，依据的是国家的法律、法规，贯彻的是宪法规定的教育方针，即使是私立学校、民办学校，也必须依照国家的意志来培养国家所

一、校长的职责

需要的人才。所以，校长代表国家行使权力，同时，他也就必须对国家负责。

校长对于教育行政部门来说，必须接受他们的领导、指导和督导。各级中小学校长都由相应行政部门任命、认可或备案。中小学校长要执行行政部门颁发的指令性、指导性文件，参加会议，执行决议，执行规定的教学计划、大纲、招生制度、考试制度。中小学校长有责任向行政部门请示、汇报工作，接受督导、评估，改进工作。与教育行政部门有一种隶属性质的、上下级的行政关系。

中小学校长对社会来说，他们具有法人资格，可以代表学校在法律允许的范围内，签订契约合同，维护学校合法权益。中小学校长还要接受区县、乡镇的治安机关、卫生、文物、体育、民政、建筑、交通，乃至计划生育等部门的约束、管理。

中小学校长对学校来说，他们是学校的行政首长，行使统一指挥的行政权力，校长可以制定规划、计划，可以召集会议、发布指令，检查督促、听取汇报、评估下属工作、予以奖惩。从行政的角度来看，校长与教师、职员、工人之间有着一种行政隶属的关系。

2. 办学

领导、管理好一所学校，这是校长的天职。如果一个校长不管学校而热衷于办工厂，那他就不应称为校长，而应称其为厂长。所以说办好一所学校，是校长这个职务的存在价值，也是区别于社会其它职业的本质价值。

校长应该依靠自己的、科学的、先进的、合乎自己国情、校情的办学思想，为自己的学校确立目标，确立发展方向，勾画远景蓝图；并依靠自己的人格魅力、高尚品德、渊博学识、丰富经验来凝聚全校师生，调动起师生真正的积极性和潜力；校长并运用科学管理、民主管理、目标管理等思想、方法、程序、职能，