

N LI CAO ZUO GUI FAN

一流管理境界 一流管理境界 一流管理境界 一流管理境界

学校

管理操作规范

17 校长管理操作

主编：刘以林 冯晓林

ONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

ONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

ONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN

ONG XIAO XUE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN



海南国际新闻出版中心

3801
LYL

学校管理操作规范之十七

校长管理操作

冯晓林 刘以林 主编

海南国际新闻出版中心

前 言

随着社会主义建设事业的发展,国家对人才的要求越来越高。为社会和国家造就和培养会稽的人才,是各级各类学校的根本任务。一流的学校离不开科学的管理,科学的管理需要卓越的管理制度和办法。

为适应新形势下各级各类学校管理的科学、规范、高效的要求和需要,我们特约请和组织了有关专家、学者和教育管理工作共同编撰了《学校管理制度方法操作规范》全书。

在编撰过程中,我们从全国各级各类学校中精心选取了优秀和成功的学校管理规章制度和办法,基本上涵基了学校管理的每一个部门、每个工作环节、每个管理层次,力求为每项工作的管理根供具有典型性、规范性、实用性的操作规范,为学校广大管理工作所直接借鉴和参考。

本书是集体智慧和劳动的结晶,广泛吸收了国内学校管理理论和实践的更新成果,参考和引用了有关学校管理的文献和资料,在此向有关单位和个人表示

衷心地谢忱。

在编撰过程中,我们力求体系完整、资料翔实、内容丰富,反映国内学校管理理论和实践的新成果、新问题,但由于我们水平有限,加上时间和资料的限制,难免有这样或那样的缺点和不足,敬请广大读者批评指正,以便再一步修订和完善。

《学校管理操作规范》编委会

一九九七年三月于北京

目 录

校长管理概述

校长工作的主要内容·····	(1)
学校校长的主要职责·····	(5)
学校校长工作的特点和类型·····	(8)
学校校长的管理原则·····	(10)
学校校长的素质要求·····	(30)

校长管理制度方法选编

全国中小学校长任职条件和岗位要求(试行)·····	(43)
全国职业中学校长主要职责及岗位要求(试行)·····	(47)
某市中学校长职责·····	(50)
某中学校长职责·····	(52)
某市小学校长职责(试行草案)·····	(54)
某小学校长任职要求和职责·····	(56)
某小学校长职责·····	(56)
国家教委关于加强全国中小学校长培训 工作的意见·····	(58)
国家教委关于开展中小学校长岗位培 训的若干意见·····	(66)
关于加强全国中小学校长队伍建设的意见 (试行)·····	(68)

某学校校长评估指标体系	(72)
某学校综合评估指标体系	(76)
某学校领导班子个体工作能力考核表	(82)
学校评估参考模式	(83)

校长管理概述

校长是国家教育行政部门或其他办学机构管理部门任命的学校行政负责人。校长综理全校的校务,对外代表学校,对内主持校务。

校长工作的主要内容

1. 校长工作的环境内容

校长要做到严以律己,宽以待人。这是校长做好工作的自身条件,也是校长取得教职工信赖的基本保证。

(1)一所学校,领导班子的团结是十分重要的。领导班子团结一致,同心协力,才能提高工作效率,贯彻教育方针,提高教育、教学质量。为此,校长应当调动领导成员的积极性,建立一个强有力的行政指挥系统。

校长要能和其他领导成员民主地、平等地讨论问题,听取各种不同意见,集思广益;同时也要开展批评与自我批评,沟通思想,互谅互助。

领导之间分工要明确。校长要尊重并且放手让其他领导成员行使职权,不包办代替或乱加干预。

要监督、检查各个领导成员的工作,有了经验,要在领导班子中介绍、推广,出了问题,要分析帮助,并主动承担责任。

要使每个领导成员明确自己的工作内容、工作目的,知道

劲向哪里使，并且知道相互之间怎样配合。

要发挥所有领导成员的积极性，做到扬长避短，使每个人的优势经常能够得到发挥。校长还要创造条件，使全体领导成员“全面”发展，造就既能领导教育工作，也能领导教学工作的人才，促进领导集体的思想、业务水平不断提高。

(2)贯彻执行党的教育方针，提高教育、教学质量，最直接、最关键的人是教师。校长的重要任务，是在自己所领导的学校中，建立一支有一定的政治思想水平、业务能力以及有较高的道德素养的教师队伍。

校长在建立这样一支教师队伍的工作中，应注意以下几个方面：

①校长要尊重教师，和教师建立起平等的关系，把教师当做自己的良师益友。

②校长要坚持“知识分子是劳动人民一部分”的正确认识。对犯有错误的教师，要热诚地帮助，并注意解除其顾虑，卸掉其思想包袱。对任何教师都不允许打击报复，要一分为二地看待每个教师；就是犯过错误的人，也要看到他们的优点，想到他们为人民做过的好事；对下面反映的情况，要调查研究，不偏听偏信；办事公道，对人平等。

③关心教职工生活。校长要了解每个教职工的生活状况，热情关怀，不要冷漠无情，应把组织的关怀及时送到教师的心坎上。

④提高教师业务水平。“教然后知困”。校长要抓教师的课堂教学，随时交流课堂教学中的经验；要指出教师在课堂教学中的不足，使其“知困”。校长要经常听课，并使之成为一种制度。与此同时，要发动教师相互听课。校长要促进教师克服

“文人相轻”的旧习,有计划地开展业务进修,系统地钻研教材,培养一个重视教育科学理论研究的教师集体。

2. 校长工作的师资内容

教师正确的政治方向,高尚的道德品质,崇高的精神境界是培养学生全面发展的精神力量,因此,校长应注意做好以下几方面的工作:

(1)要求学生做到的,教师应首先做到。校长要认真抓紧这方面的工作,切实表扬职工的先进事迹,培养教师“为人师表”、争做好事的风气。

(2)要理直气壮地按照四项基本原则说话、办事,并要求教师按照四项基本原则教育学生。校长要主动研究这方面的问题,宣传四项基本原则。

(3)校长要带头,而且组织教师结合实际批判社会上的不正之风,提高学生辨别是非、分析问题的能力,抵制资产阶级和封建主义的腐朽思想的侵蚀。使教师在教育学生的过程中,也同时提高了自己的认识。

(4)要鼓励教师阅读青少年读物;向学生推荐优秀作品,开办新书介绍讲座。教育者要先受教育。

(5)正确处理师生之间、教师之间的矛盾。校长要站得高,抓得准,抓得及时,引导教师认识“矛盾”的本质,以提高教师认识问题和处理问题的水平。

此外,校长要带领教师坚定地继承和发扬革命优良传统,并在学校形成良好的校风。

3. 校长工作的教学内容

校长是学校全部工作的组织者,对于提高教育、教学工作的质量起着关键的作用。校长的一切工作,都应按照明确的办

学思想,把主要精力放在切实提高教学质量上,并讲究实效,克服忙忙碌碌的事务主义。

(1)校长本人要有一个执行学校工作计划的工作计划,其中规定督促、检查、落实学校各项工作计划的措施、办法和日程安排;此外校长要有一周工作日程安排,保证全校各处、室、组工作的正常运转,避免工作中出现紊乱、遗漏、互相干扰和顾此失彼的现象。

(2)校长工作中的预见性是工作主动性的保证。校长都要在事前有所指导,确保工作顺利进行,促进学生身心健康发展,避免可能发生的严重事故。此外,预防青少年犯罪的工作,更是校长要经常关心的。

(3)布置工作时要注意方针、政策以及教育工作的特点,理清思想,提高认识,安排好日程,规定出切实可行的具体措施。观点正确,方法得当,会使工作收到事半功倍的效果;指导思想片面,方法简单粗暴,可能取得暂时的“成效”,但“后患”无穷,这是工作中最大的被动。

(4)校长工作的主动性,还表现在充分发挥每个人的才能,使大家看到自己的成绩和学校的进步。

4. 校长工作的其他内容

(1)人尽其才,充分发挥和发展师生中的个人专长和爱好。组织课外小组、课外活动、专题讲座,建立合唱队、运动队、绘画组,以及进行各种有益的竞赛、展览等等。在学校工作正常运转的基础上,师生动手共同创造一个朝气蓬勃、积极进取的生动局面。

(2)干有所获,让师生经常看见自己的成绩和进步。利用大会、小会、校会、班会以及三五分钟的广播,报告师生在教

育、教学、课外活动等一切领域中,创造出来的精神的、物质的成果和集体的、个人的好人好事好风尚。

(3)一个学期,或一个学年之中,校长要组织师生卓有成效地办好一两件大事。

(4)校长每日要到学校的各个角落——教导处、总务处、各教研组、各教室以及校园各处走一走;在学生上课、下课、自习课、课间操的时候,以及课外活动的时候,都应去看一看。校长定时或有特定目的地巡视和观察,可以随时了解学校各种情况,做到心中有数,对每日情况的检查,透过一些现象,及时发现问题;同时全校师生员工每日可以看见校长的活动,扩大了接触,密切了关系,便于发挥校长的领导作用。

学校校长的主要职责

1. 学校校长的工作职责

校长工作责任制内容是由学校工作内容决定的,不能让有工作而无责任的现象存在。国外许多国家对校长工作的责任都有明确的规定。

国内外对学校校长的职责规定不一,但都共同认为:校长如同船长,船要在海上运行,需保持航线,以顺利到达目标的彼岸。我国校长的工作职责分为两种类型,一是管理职责类型,二是具体职责类型。

2. 学校校长的管理职责

校长“在学校处于中心地位”,对广大师生员工,对学校的生存、改善和发展,负有决定性的管理责任。

(1)发现问题,确定目标

发现问题不容易,发现关键性问题更不容易,把问题变为目标更是难上加难,这就决定了校长责任的重大与艰巨。也正因为这样,人们把发现问题、确定目标作为校长的最基本职责。

(2) 制订方案,全面计划

校长不仅要决定干什么,而且要决定谁干,何时干,怎样干等一系列问题。这就是制订实施目标的方案和计划,以使学校全体成员的思想具体化,使学校工作有一条明确的主线,并按规定的时序及层次正常进行。这一切皆取决于校长对学校现有的人、财、物、信息、空间等资源条件以及学校过去的历史作为、目前的境况和未来前景的了解与把握。如果作为一校之长,不能全面计划学校工作或不能预见自己工作计划的后果,那么学校就不可能发展。所以,制订方案,全面计划也是校长的基本职责。

(3) 健全组织,优化组合

健全组织的有形任务是:实现预期目标所需实施的工作,确定或重新组合实施工作的人员,确定或重新组合必要的物质设备,确定或调整职责、权限,形成优化结构。健全组织的无形任务是:确保共同目标,调动全员的工作主动性和积极性,形成良好的信息沟通网络,形成和谐的人际关系,达到有效配合与通力协作。所以,健全组织,优化组合,成为校长的又一基本职责。

(4) 指挥指导,组织实施

指挥在于下级对校长负责,指导在于校长激励下属。指导的一般内容有:解释目标,阐明形势,沟通情报,排忧解难等。组织实施,一要计划,二要宣传动员,三要责任落实,四要物质

保障,五要检查督促,六要分权,七要进行信息反馈。

(5)评价结果,寻求递进

只有校长重视学校工作经常性的评价,才能找到偏差,提出解决办法,以随时控制学校组织行为向预定方向发展,从而确保学校工作的质量和效率。

3. 学校校长的具体职责

(1)贯彻执行党的教育方针,执行上级党委、教育行政部门的决定,主持全校行政工作,确定全校性工作措施,主持校务会议。

(2)根据党的教育方针和学校教育目标的要求,从学校的实际出发,制订学校的远景、中景和远景规划(计划),并组织实施、检查和总结规划(计划)完成的情况。

(3)领导和管理学校的教学工作,合理地组织安排教学人员,保证教学计划和教学大纲要求的实现。经常深入教学工作,提出教改和教研的意见,推进学校教育教学改革的实践活动。

(4)领导和组织学校的思想政治教育工作,搞好精神文明建设,认真贯彻执行《中学生日常行为规范》、《小学生日常行为规范》,调查研究青少年学生的思想状况及其特点,进行生动活泼的有效的共产主义教育、爱国主义教育、集体主义教育、社会主义民主和遵纪守法教育、劳动教育、道德教育和良好心现品质的培养。配备素质较高的教师当班主任。充分发挥政治课教师、班主任、共青团和少先队、学生会、民主党派的作用,密切学校与家长、社会的联系,加强对学生的校内外的思想教育工作的。

(5)领导体育卫生工作,贯彻执行《学校体育卫生工作暂

行规定》。领导好体育课、课外体育活动和学校运动队的训练工作。

(6)积极创造条件,组织学生参加生产劳动、公益劳动和服务性劳动,创造开展劳动和劳动技术教育的新经验。

(7)提高教师队伍的政治素质、文化素质、道德素质和身体素质,形成一支以骨干教师为中心的教师队伍。

(8)贯彻勤俭办学、勤工俭学的方针,组织和指导有关人员办好校办企业,增加学校收入,改善办学条件,搞好师生的集体福利,管好校舍、设备和经费。

(9)负责健全学校的行政指挥系统,建立健全各项规章制度,保证学校正常的工作秩序。

(10)培养良好的校风,美化、绿化、净化学校环境,为师生产员工创造一个美好的学习和工作条件。

(11)保障教代会和工会行使其职权,在决定同广大教职工切身利益有关的重大问题时,应征求学校工会负责人的意见。

学校校长工作的特点和类型

校长的地位和作用,决定了他的工作特点:

1. 校长的职责中,不是属于行政管理的,或是教育、教学的,都会以传授、灌输、潜移默化、渗透、诱导的形式,影响和教育学生。

2. 校长在履行职责的过程中,一切言论行动,以及所使用的方式方法,都可以影响师生;既要“言教”,又要“身教”,所以校长要十分注意个人的修养,并不断扩大和提高知识水平。

3. 学校与社会、家庭紧密相连,校长在履行职责过程中,还应十分注意整个社会经济的、政治的、教育的等社会生活各个方面的一切改革,包括学校所处的地理位置、社会环境、校内外以及学生家庭的人事构成,以便充分运用和发挥社会和家庭教育因素,防止和克服不利因素。

校长履行职责时,大体有如下几种类型:

1. 管理型

其特点是:①善于制定各种规章制度,并能切实贯彻执行;每日巡视学校,定期检查学校的各项工作;②积极了解学校过去的、现在的一切情况,广泛接触师生,经常参加师生的各种活动;③热心社会工作,积极开展校外教育;④经常传播校内外好人好事,发挥其教育作用。

2. 诱导型

其特点是:①开会、讲话有思想性、教育性、启发性和趣味性;②通过作计划、写总结以及分析典型事例,提高师生员工的认识水平,以及按照客观规律办事的自觉性;③积极听课,善于评论教学质量以及组织教育教学的经验交流;④敢于对教职工进行表扬与批评,有的放矢,实事求是,激发大家工作热情,团结进步,收到事半功倍之效;⑤注意知识的积累,看书读报,并能随时向师生提供最新信息。

3. 开发型

其特点是:①工作分轻重缓急,有条理,有始终,有成果;②努力改善教育、教学条件,增加设备,提高设备的利用率;③热心使用、试验教学的新方法、新经验、新设备以及新的设想,着眼未来;④开展学生课外活动,教育师生发扬革命传统,指导师生更新观念,动员师生移风易俗。

4. 守业型

其特点是：①重视学校传统优势的延续和良好校风的培养；②采取有效措施，确保和提高升学率；③重视家长的工作，发挥校友助校的作用；④注重个人的模范表率作用，有科学、严谨的学习和工作态度。

5. 专家型

校长是“知名人士”，享有社会威望；在其领导下的学校中，不乏“名师”、“高徒”。这样的校长，只要善于用人，重视政治思想工作，学校的发展，教学质量的提高，就有了保证。

学校校长的管理原则

1. 目标导向原则

目标导向是指领导管理行为从行动努力到取得成就的过程。有了正确的目标，不见得就一定有实现目标的行动，有了实现目标的行动，也不见得一定能取得目标成就。要取得目标成就，还必须选择达到目标的途径和步骤。否则，再好的目标也只能可望而不可及。目标实现过程是一个动态过程。合理地控制实现目标的过程，就是目标导向原则。如何运用这一原则呢？首先，要划分准备阶段、实施阶段和实现阶段。为了更好地准备和实施，必须在其中加进必要的检查和修正。其次，要选择好战略重点。注意的重心应放在那些最重要、最有决定意义的问题上，抓住这些重点，就抓住了实现目标的关键。当然也要处理好重点与非重点的辩证关系。从动力角度来讲，战略重点是进一步调动教职员员工为实现目标而表现出来的积极性。目标导向原则实质就是对人的管理。因此，要正

确地认识人、对待人、激励人、调动人、安排人和使用人。总之，只有人人明确并认可各自的职责、工作意义和相互关系，才能积极主动地为实现目标而创造性地工作。从工作角度讲，战略重点是教育教学。只有教书育人、管理育人、服务育人，才能最终实现教育目标。划分阶段和选择重点，一定要十分慎重，以免抓错重点或超越阶段。第三，因势利导，控制目标实施的全过程。要有预定的指标体系或标准，以便将实施情况与之对照检查，若发现问题，则立即进行追踪决策，以维护当初拟定的目标，但若发现原定目标本身有问题，就应及时对原定目标做出必要的修正，以免带来更大的损失。

(1)可行性。

可行性不是降低目标水平，而是强调制订发展规划时，必须以客观实际为依据，立足于校情。如果片面追求高指标、高速度，忽视对校情校力的正确估计，必将使目标失去导向作用。

(2)整合性。

正确的目标应具有整合性。学校的高层目标必须是代表学校整体利益和发展方向的目标，而不能成为某几个人树碑立传的目标。中层以下的各部门目标，必须围绕实施高层目标中的各个分任务，低层目标必须是实现各个部门目标的具体目标。低层目标中的个人目标，必须是完成低层目标和总体目标的因素。

(3)相对平衡性。

首先，要注意学校与国家、社会需要之间的相对平衡，其中包括学生的数量、质量与社会需求的一致。其次，要注意学校整体目标与各部门目标之间的平衡。第三，要注意长期目标