

张楚廷教育文集

第五卷 校长学卷

湖南教育出版社



张楚廷教育文集

*Zhang Chuting's
Collected Works on Education*

5

第五卷 校长学卷

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

湖南教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

张楚廷教育文集. 第5卷, 校长学/张楚廷著. —长沙: 湖南教育出版社, 2007.4

ISBN 978-7-5355-5177-1

I. 张… II. 张… III. ①教育—文集②校长—学校管理—文集 IV. G4-53 G471.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 049393 号

张楚廷教育文集

第5卷

校长学卷

张楚廷 著

责任编辑: 王又清

湖南教育出版社出版发行(长沙市韶山北路443号)

网 址: <http://www.hnepsh.com>

电子邮箱: postmaster@hneph.com

湖南省新华书店经销

湖南新华印刷集团有限责任公司(邵阳)印刷

787×960 16开 印张: 47 字数: 718800

2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5355-5177-1
G·5172 定 价: 112.80元

本书若有印刷、装订错误, 可向承印厂调换

总序

1978年，很可能是中国近代史上最具划时代意义的一年。随着时间的流逝，这个划时代意义会更加充分显现出来。这个时代不是外部世界的什么神灵赐给我们的，是我们中国人自己创造的。中国人创造了真正属于自己的时代，并在继续变革着、创造着。

我在这个时代中思考着教育，而这个文集记载了这个思考的历程。

—

我学数学有某种偶然性，未想到一学就是30多年；更未想到，后来竟然转到教育学、心理学、哲学方面来，一转又是20年，并走到了21世纪。

未想到，在李盛华教授68岁之时让我接任数学系系主任；更未想到，1982年我竟然走上了大学行政管理岗位，一干就是18年。2000年卸任后，不料，另一所大学的董事长又邀我去任校长，至今亦已6年。前后24年大学行政，大约还会在这个岗位待上一些时候。

我的第一部著作写的是微积分，这部著作的出版也很偶然，未想到，自此之后，我又陆续出版了一些，未想到，一写就是几十本了，文章也写了数百篇；更未想到，我竟然涉及了数学以外的许多领域，在这些地方行走迈步，虽绝非闲

庭信步。

在数学方面，我成了教授，也指导研究生，未想到，后来也作了教育学教授并且指导研究生；更未想到，我竟在教育学的两个学科上指导博士，成为我学术工作中最核心的一个部分，我跟这些博士也一道成长。对于他们，应当叫做发展和成长，对于我，也许叫做晚生和晚长更恰当。到了年迈之时还努力生长，还继续动着脑子，减缓痴呆的到来。

未想到，不曾擅长在公众场合露面，而今能自然面对了；更未想到，包括北京、上海、武汉、西安、广州等地，好多所大学邀我去演讲时，也能应对了，也能见见世面了。

许多的未想到和更未想到。

二

做行政工作开始于20世纪80年代初，数十部著作和数百篇论文也撰写于此期间。

于是，常有人问：你怎么有这么多东西可写？你怎么能写那么多？

相关的询问是：你又做校长，又做党委书记，哪里来的那么多时间写作？

当然，很少有人问：你还怎么有那么多时间去教？我教过22门不同的课程，而且，基本上没有中断过教书，最近许多年，几乎每期同时讲授两门有时三门不同的课。但无人问我为何教了那么多课。

此外，我的社会兼职名目也至少是一二十项，这又是怎么对付过去的呢？

做校长前后20多年，为什么你能干这么久呢？是什么能让你一直待在这个位子上？

于是，有人认为我的校长工作似乎做得还可以，于是，有人问：你是怎么做好校长的？

当他们看到我学校的师生都很有活力、很奋发的时候，他们也问：你是怎么调动师生积极性的？而我觉得那难道是我调动的吗？我又是谁调动的呢？

我做过10年的党委书记，10年的省委委员，却无人问过我：你是

怎么做好党委书记的呢？很可能是我没有做得太好，但是，在湖南师范大学，我的党委书记是一直做到了2000年的，为何做得不太好也让我做着呢？

很多的被问和未问。

三

1981年以前，我没有过任何的行政工作经历，为什么一下子就走上了一所大学的管理层呢？

为什么在大学的校长岗位上会有那么多似乎异样的想法和追求而孜孜矻矻呢？

为什么在很长的时间里还保持着一种新鲜感、好奇心以及无数的自问自呢？

为什么我会那样热爱我的学校、我的师生并且一直认为我与官无关，而依然有一颗不变的平民心？

为什么我会在很长时间的行政工作之中一直对学术拥有浓厚的兴趣而笔耘不止？

为什么我不仅从数学转向了教育学、心理学、教育哲学且对许多学科亦曾问津呢？

为什么数学是那样强的逻辑而我的思维似乎是十分发散并十分关注体悟和灵感呢？

为什么我对既存的命题几乎都提出一串串的询问和质疑而不轻易认定呢？

为什么我千多万字的写作基本上未依靠电脑而应付过来了呢？

为什么我近17年来一直每天打乒乓球（除了生病和出差在外时）并参加一些比赛？

很多的什么和为什么，依然是问。

四

意外很多，疑问种种，实际上，又真有那么多意外，那么多无法释疑的地方吗？

我依然觉得，我是一个平常人在做着平常事，纵使有一些看来不寻常的地方，但我认为，每个人都可能有自己的不寻常，我不也就是寻常的不寻常吗？

小时候，课本和老师曾告诉我，中华民族是勤劳、勇敢、智慧的民族，这个判断深深扎根于我心中。还正因为这一点，我常担心自己不够勤劳，担心自己不够智慧，担心自己不能堪称中华民族的好后代。在走上大学管理岗位之后仍旧如此这般担心自己，提醒自己，也鼓励自己。

毕竟这里已经呈现出来了一个多卷本的文集，或许该由它来作一些回应了。从这里，是仍然看到意外，还是释解了意外呢？从这里，看到的是寻常还是不寻常呢？不过，我相信，大抵能看到一个过程，发问的过程，思想的过程，生活的里程，心历的里程。写作伴随着我，不也可能就直观了我吗？

汇集于这样一个多卷本，可能主要集中地表明了，我作为中华后裔，不只是行动者，也曾是思想者。其所显示的可能是代表我的个性的，但我又深信我是按照中国人自己的方式思想着的。中国人是创造着的，中国人坚守自己优秀的民族传统，同时也别出心裁，标新立异。我努力秉承这些。

五

眼下出版的这个多卷本中的前10卷，包括了已出版过的数十本中的20本书和尚未出版过的书稿，其中有3卷是全部或大部未正式出版过的。这10卷出版后，还有若干卷出版。

10卷中，第4、第5卷和第10卷是与校长工作密切相关的。这3卷风格各异，侧重面各异，第4卷是一种叙事研究；第5卷是校长问题的理论研究；第10卷是校长工作期间的主要演讲记录。这3卷和未来将要出版的一卷汇集成为本文集的一个有密切内在联系的部分。

第1、2、3卷均为相关哲学卷，第1卷是高等教育哲学，第2卷是课程哲学，第3卷是教育哲学。预计在这个10卷之外还会有一些哲学论著出来。

第6卷是教学理论方面的内容；第7卷可谓心理学卷；第9卷为教

育原理；第8卷为素质教育卷，这一卷也可归之于教育原理，却比较专门。

从横向看，有一些论著是属于高等教育学领域的。这10卷之外将还会有一卷是专门论述高等教育学的。

对于已出版过的著作，原版上的序言一般都保留下来了。此次出版成文集时，在各卷中均有一个“本卷序”，对每卷的内容再稍加说明，而在各卷之前又加上了这个“总序”。

对于已出版过的著作，在收录进来时，都保持了原貌。在若干具体观念上，实际上是发生了一些变化的，但并未按变化了的想法去更改，也算是真实地呈现历史。但这既是变化，亦可谓发展，并且，我相信，在更多的基本理论上，在根本立足点上，是首尾一贯的。

文中所涉及的科学事实与原理，个别的也因种种不同缘由而有了变更，收录时亦未更改。

六

要感谢的话实在是太多了。

历史是人写下的，时代是人开创的，而且那应当是“现实的、有生命的个人”（《马克思恩格斯选集》第1卷第73页），是具体的、一个个个人在开辟和创造着的。所以，我非常看重每个个人的作用。

然而，当我自己也被我作为个人来看待时，我深深地明白，我从哪里来，我处在何种时空中，何种条件下，何种环境里。所以，我常怀着感激的心情，深切地感谢这个时代，感谢我们民族，感激孕育了我们的这片土地。

感谢教育了我的父母和众多的老师，感谢帮助过我的同学、同事和无数的朋友，感谢培养了我的几所学校乃至那些未看到却想得到的站在背后的学者、智者所给予的启迪。

我和我的妻子彭英同甘共苦，一起走过了40多年，这恐怕不是用感激所能表达的。我的儿孙辈从不同的侧面也给了我许多的欣慰和愉悦。

我从我的学生那里，获得过实实在在的启示。我相信灵感，而我不

本卷序

在做了五年大学党委书记和八年校长之后，觉得可以把关于校长工作的一些感悟梳理一下了，似乎对于校长的一些基本问题可以作一番理性分析了。于是，一方面作某些调查，一方面清理和思索，这样就形成了一部被我称之为“校长学”的著作。这就是1994年由北京师范大学出版社出版的《校长学概论》。此后，我又做了十多年的校长，回头看看，觉得如果现在再写可能更好一些。如果说“十年磨一剑”，在我写这本书时已是十年，但仍有遗憾，还未磨好。这里收集的仍是当年的原版原样。

这一卷中，还收集了2000年写出的一本《大学教学学》，与校长问题研究的主题不完全协调，却也多少搭得上一点边。从大一点的范围说，这都属于高等教育学。在这一领域，还有《大学人文精神构架》（1996年），《学校管理学》（2000年），《素质：中国教育的沉思》（2001年），《高等教育哲学》（2004年）等著作，就分别归入别的卷次了。

校长已是一种普遍和永久存在的岗位了，相信也就有了对其进行专门研究的价值。在很大程度上，我是基于自己的实际体悟去做这种研究的。在第4卷里，也是属于校长研究的内容，那更能体现我的思考过程。同时，我对高等教育其他论题的探讨可能也有利于思索这一问题。不知未来还有没有机会再来弥补留下的一些遗憾，只能边走边看了。

2006年5月16日

目 录

校长学概论

前言

致谢

第一编 绪论

第一章 一份“校长调查”

第一节 “校长”一词

第二节 校长学业

第三节 校长年龄与任期

第四节 中国校长的苦与乐

第二章 校长概述

第一节 校长的职责

第二节 校长的作用

第三节 校长的地位与权威

第四节 校长的任职条件

第五节 校长与教育家

第六节 校长研究述评

第二编 校长观念

第三章 校长的教师观

第一节 教师在校长心目中的地位

第二节	教师的实际地位	48
第三节	谁感谢谁	50
第四节	教师的挑选	51
第五节	来去自由政策的意义	52
第六节	教师队伍的结构	53
第七节	与教师的相处	58
第八节	教师的作用	66
第四章	校长的学生观	68
第一节	学生的地位	68
第二节	两种“中心论”	70
第三节	热爱学生	72
第四节	尊重学生	73
第五节	信赖学生	75
第六节	学生的主体作用	77
第七节	名师高徒之说	79
第八节	主隐文化	80
第九节	学生的“型”	83
第十节	“强将手下无弱兵”	87
第五章	校长的干部观	89
第一节	三大要素与干部	89
第二节	前后位置剖析	92
第三节	核心层	96
第四节	了解·理解·谅解	99
第五节	需要训话吗	101
第六节	谅解与原则	103
第七节	人要少些,路要宽些	109
第六章	校长的教育观	113
第一节	校长需要有自己的教育观吗	113
第二节	校长怎样形成自己的教育观	115
第三节	教育本质论	118

第四节	教育目的论	125
第五节	教育价值论	133
第六节	教育过程论	138
第七节	教育管理论	151
第三编 校长素质		
第七章	校长的知识结构	157
第一节	专业知识	157
第二节	哲学知识	160
第三节	教育科学知识	162
第四节	心理科学知识	163
第五节	管理科学知识	167
第六节	知识面问题	169
第七节	知识更新问题	171
第八节	大、中学校长对知识的看法与比较	174
第八章	校长的人格结构	178
第一节	条件与人格	178
第二节	关于道德标准	180
第三节	关于心理素质	182
第四节	校长的见解	185
第五节	民主作风与人格	189
第九章	校长的能力结构	191
第一节	对校长能力结构的不同看法	191
第二节	校长决策能力	193
第三节	校长实施能力	195
第四节	校长交往能力	199
第五节	校长组织能力	201
第六节	校长认知能力	205
第七节	校长们看重哪些能力	206
第八节	能力结构分析	208

第十章 校长作风、风度

第一节 平等待人	213
第二节 诚以待人	214
第三节 宽以待人	215
第四节 脚踏实地	217
第五节 果断敏捷	219
第六节 刻意创新	220
第七节 百折不回	221
第八节 校长作风与校风	222

第四编 校长管理

第十一章 目标管理

第一节 目标管理的含义	229
第二节 校长的目标管理	229
第三节 目标管理的有效性	231
第四节 目标的确定	233
第五节 谋事在人，成事在天	238
第六节 校长威望与目标管理	242

第十二章 民主管理

第一节 校长的民主作风与民主管理	245
第二节 管理体制与民主管理	247
第三节 教育目标与民主管理	247
第四节 学校民主管理的特点	249
第五节 学校决策过程民主化	251
第六节 学校监督系统完备化	252
第七节 学校民主管理制度化	255

第十三章 法规管理

第一节 人治与法治	269
第二节 法规管理与思想教育	269
第三节 法规管理在学校管理中的地位	271

第四节	学校法规建设的基本原则	278
第五节	立法、执法、护法、守法	283
第十四章	教学管理	286
第一节	按照教育规律进行教学管理	286
第二节	按照教学原则进行教学管理	292
第三节	教学的宏观管理与微观管理	318
第四节	教学管理与三大管理	321
第十五章	其他校务管理	324
第一节	图书馆管理	324
第二节	师资管理	327
第三节	学生管理	334
第四节	财务管理	337
第五节	后勤管理	344
第六节	科研管理	348
第十六章	管理散论	353
第一节	学会不管	353
第二节	切忌画蛇添足	356
第三节	少说些“不行”	358
第四节	两面≠全面	360
第五节	从哪里出发	361
第六节	“没有先例”	363
	第五编 校长角色	
第十七章	一校之长	367
第一节	校长与教师	367
第二节	校长与学生	369
第三节	校长与职工	370
第四节	校长与教代会	372
第十八章	一班之长	374
第一节	主见与盲从之间	374

第二节	可与否之间	376
第三节	功与过之间	377
第四节	校长与党委之间	378
第五节	结构效应	380
第十九章	社会一员	384
第一节	校长与环境	384
第二节	校长与政府	387
第三节	校长与社会	391
第四节	校长与校长	393
第五节	校长的培训	395
大学教学学		
前言		399
第一章	大学教学学概论	401
第一节	教学学与教学论	401
第二节	大学教学学与一般教学论	403
第三节	大学教学学研究的意义	405
第二章	教学在大学的地位	408
第一节	学校中心在哪里	408
第二节	中心的偏离发生过	410
第三节	教学与德育	412
第四节	教学与教育方针	413
第五节	回到最基本	415
第三章	教学与科研的关系	417
第一节	问题的由来	417
第二节	科研对教学的作用	419
第三节	教学对科研的作用	421
第四节	作用发生的条件	423
第四章	大学学生	428

第一节	教学的本源	428
第二节	学习的分类	430
第三节	大学生元学习的意义	440
第四节	高等教育特性与大学生	442
第五章 大学教师		444
第一节	大学的使命	444
第二节	大学教师的使命	446
第三节	大学教师的来源	448
第四节	大学教师的选聘条件	451
第五节	大学教师的组织	456
第六章 大学课程		458
第一节	课程含义	458
第二节	课程与现实生活	460
第三节	课程与教育理念	464
第四节	课程与思维发展	465
第五节	课程与价值观念	471
第六节	与课程有关的几个概念的必要说明	475
第七章 大学专业		482
第一节	专业与学科	482
第二节	专业与课程	484
第三节	专业的宽窄	487
第四节	大学与专业	490
第五节	专业的建设	494
第六节	专业、职业、学科与课程	507
第七节	再论课程	511
第八章 大学隐性教学		516
第一节	隐性教学的特性	516
第二节	隐性教学的若干问题	521
第三节	体验课程与体验教学	525
第四节	美育在教学中的地位	527