

北京市哲学社会科学“七五”规划
重点研究项目成果

**普通学校校长
成长·培训·管理**

北京教育行政学院普通学校
校长的管理与培养研究课题组
一九九〇年十二月

内 容 提 要

本书是北京市哲学社会科学“七五”规划重点研究项目成果，通过对优秀校长的抽样典型调查，和近千所中小学校校长的问卷调查，运用定性与定量分析，得出了科学的结论，并与国内同类学校的校长成长、培训与管理进行了比较。研究资料翔实、准确，分析透彻，从理论与实践上，对管理与培养普通学校校长提供了可靠的依据。

普 通 学 校 校 长 成 长 · 培 训 · 管 理

《普通学校校长的管理与培养》课题组著

文化艺术出版社

(北京前海西街17号)

河北省涞水县东风印刷二厂印刷

开本850×1168毫米 大32开 7.5印张 插页1 180千字

1992年1月第一版 1992年1月第1次印刷

印数1—6000册

统一书号：ISBN7-5039-1067-4/G·150

定价：4.30元

前 言

《普通学校校长的管理与培养》是北京市哲学社会科学“七五”规划重点科研项目，由北京教育行政学院承担。研究的主要内容包括：中小学校长成长规律的研究、中小学校长培训规律的研究、中小学校长若干管理制度的研究。

我国教育改革正在深入发展，中小学教育改革的关键是校长，而中小学校长的管理与培养是普通教育研究的主旋律。《普通学校校长的管理与培养》课题研究，查阅了国内外大量文献资料，经过千名中小学校长问卷调查，20名优秀校长抽样典型调查，获取了24万个统计数据。通过研究揭示了中小学校长成长规律和培训规律，提出了改进中小学校长培训与管理的建议。课题的研究成果，已经专家组鉴定通过并为本市普教干训规划提供了决策咨询，产生了一定的社会效益。现将课题研究成果公开出版，可以为教育行政部门、教育干部培训部门、教育科研部门的决策、教材编写、教学和科研工作，提供参考依据，也可以为中小学校长的自我提高提供借鉴。

课题的研究工作以及本书的出版得到了北京市哲学社会科学规划研究领导小组的指导与帮助。北京市市助理、教育局局长陶西平、国家教委兼职督学、北京教育行政学院原院长肖源、院长林慈对本课题的研究及本书的出版给予了具体指导。北京市教育局有关处室、各区县教育局和广大中小学校长近2000人，参加了本课题的工作，在此一并表示感谢。

北京教育行政学院同时承担了中华人民共和国国家教育委员会教育科学“七五”规划重点研究项目《中小学校长培训规律和

管理制度的研究》，与上海、河北、山西、辽宁、浙江、安徽、福建、湖南、广东、广西、云南、甘肃、宁夏、新疆、沈阳、南昌、深圳等省市教育学院和胜利油田教育处、第二汽车制造厂教育委员会等单位协作，为本课题的研究工作创造了有利条件。

课题组负责人：贺乐凡、冯惠益、赵幼侠。课题指导：刘问岫。
课题组成员：张来（兼任中小学校长成长规律的研究负责人）、王者卿及田林（兼任中小学校长培训规律的研究负责人）、米桂山（兼任中小学校长若干管理制度的研究负责人）、李春山及卢元锴（兼任统计组负责人）、欧阳富、郭振武、邢立统、龚友明、李鐔。计算机统计：朱凯。

1991年11月15日

目 录

前 言

第一部分	普通学校校长的管理与培养的研究目的、内容、方法和实施情况·····	(1)
第二部分	调查研究的结果和分析·····	(7)
第三部分	结论和建议·····	(92)

附 录 阶段性研究成果

一、中小学校长成长规律的研究报告·····	(107)
二、中小学校长培训规律的研究报告·····	(145)
三、中小学校长若干管理制度的研究报告·····	(187)

第 一 部 分

普通学校校长的管理与培养的研究目的、 内容、方法和实施情况

一、研究目的和内容

实现社会主义现代化，进行社会主义建设，科技是关键，教育是基础，对儿童、青少年进行的普通教育，则是教育的基础。办好中小学校，保证并提高普通教育质量，中小学校长负有历史重任。中小学实行校长负责制后，校长在学校中居于中心地位，是办好学校诸因素中的关键。为此，必须选好校长，对校长加强培养训练，对校长的管理也要制度化、科学化。

本课题研究的目的和内容是：调查研究中小学校长成长过程，揭示中小学校长成长的规律；以校长成长规律的研究为基础，对中小学校长培训和中小学校长管理制度的历史及现状进行调查，揭示中小学校长培训与校长成长的关系，提出改革现行中小学校长培训及管理制度的建议；为中小学校长自我完善提供借鉴；为学校管理课程的教材编写，教学和科研提供 参 考 依 据。

二、研究的方法和实施情况

本课题的研究，是以北京地区的中小学校长及其培训与管理为研究对象。同时，本课题组参加了《中小学校长培训规律和管理制度的研究》课题工作，与全国十七个省、市、自治区的教育学院，以及第二汽车制造厂、胜利油田两个企业的教育委员会（处）成立协作组，联合攻关，也在以上地区对当地的中小学校

长的成长、培训与管理开展调查研究，从而使本课题研究的结果和结论，在更广泛的范围内得到了印证。

本课题研究所采用的主要研究方法和实施情况：

（一）文献研究法

1. 运用文献研究法，对新中国中小学校长培训的历史，近十年来北京市中小学校长培训的经验进行了研究，在中小学校长培训的任务、学制、对象和目标、内容和形式，课程设置和中小学校长成长的关系等方面得出研究结果。在此基础上借鉴了辽宁、广西、安徽、上海等教育学院提供的十年校长培训工作总结，并对全国省、市、地级备案教育学院中小学校长培训的工作汇报材料，进行了比较研究。

2. 运用文献研究法，对中、外中小学校长管理制度及其改革进行了研究。在比较鉴别的基础上，对中小学校长的职务性质、职责、职权、选拔任用、培训、考核、工资、中小学校长管理制度、校长管理工作和校长成长的关系等方面得出研究结果。

（二）典型调查法

1. 运用典型调查法对优秀校长成长过程进行调查。

本课题组对北京市的优秀中小学校长进行了抽样调查，共调查20人，名单如下表：

北京市20名优秀校长检索一览表

姓名	性别	年龄	政治 面目	任 职 学 校	曾获荣誉称号
刘风梧	男	64	中共 党员	北京市七中	市荣誉校长
万邦儒	男	61	中共 党员	清华大学附属中学	市模范校长
夏学之	男	55	中共 党员	北京大学附属中学	市模范校长

续表

姓名	性别	年龄	政治 面目	任 职 学 校	曾获荣誉称号
吴华珊	女	53	中共 党员	北京市七十九中	市先进工作者
欧学广	男	50	中共 党员	北京昌平区农业职业 学校	学校评为市精神文明 先进校；县先进工作 者、优秀党员
刘秀莹	女	57	中共 党员	北京市四中	市劳动模范、市模范 校长
王力今	男	53	中共 党员	北京市汇文中学	市模范校长
刘存孝	男	53	中共 党员	北京顺义县牛栏山中 学	市模范校长
刘向荣	男	51	中共 党员	北京市日坛中学	市模范校长
范堂枢	男	59	中共 党员	北京市三中	市模范校长
赵志强	男	54	中共 党员	北京市外事服务职业 高中	全国先进工作者、部 级劳动模范
罗 毅	女	57	中共 党员	北京石景山区金顶街 二小	市模范校长
马美秋	女	52	中共 党员	北京宣武区师范一附 小	市模范校长
梁 文	女	56	中共 党员	北京东城区史家胡同 小学	市模范校长
邢佩芸	女	58	中共 党员	北京西城区三里河三 小	市模范校长
吴淑媛	女	56	中共 党员	北京东城区府学胡同 小学	市模范校长
门志华	男	47	中共 党员	北京通县台湖乡中心 小学	市模范校长
张思齐	女	57	中共 党员	北京西城区复兴门外 一小	学校评为市先进集体
董学敏	女	44	中共 党员	北京丰台区一小	学校评为市先进集体
张培芳	女	55	中共 党员	北京房山县良乡二小	市模范校长

通过对20名优秀校长成长过程进行的调查,经过分析研究得出校长成长的有共性特征的结论。在此基础上,我们对全国协作组在其它十九个省市地区对108名优秀校长进行成长过程的抽样调查后所提供的素材,进行比较研究,验证了我们得出的校长成长的规律性结论,从而得出具有普遍意义的研究成果。

2.运用典型调查法,对已进行或正在进行中小学校长管理改革的地区,进行中小学校长管理改革的典型调查。

本课题组对本市西城区教育局进行的中小学校长管理改革实践进行了调查。在此基础上,又对河北省邯郸地区、上海市黄浦区和闸北区、浙江省宁波市和宁波市江北区、安徽省芜湖市、深圳市等地的中小学校长管理改革现状进行了专访。调查研究可资借鉴的中小学校长管理改革的经验。

(三) 问卷调查法

1.问卷一 为普通学校校长的管理与培养的问卷。问卷调查了以下内容。

(1)中小学校长成长状况:取得有效问卷914份。

本问卷向北京市十个区县(西城、宣武、朝阳、海淀、丰台、门头沟、昌平、通县、大兴、密云)的正职校长和主持全面工作的副校长共发放1000份。实际回收948份 回收率为94.8%,其中有效问卷914份,有效率为96.4%,中学校长答卷占42%,小学校长答卷占58%。

问卷调查了校长的基本情况,考察了校长的思想、政策水平和业绩水平;调查了校长自身条件(学历、任职前最后职务、任职的工作态度、任职年限、主动获取教育信息状况等)与校长成长水平的关系,客观环境(国家政治环境、地区环境;城与乡、地区经济状况、文化水平、所在地区政府对学校教育的态度、主管上级对学校领导工作支持的程度,校长本人所在学校

的师资、生源状况，学校领导干部间关系）与校长成长水平的关系。通过问卷调查取得了相应的数据，并与全国协作组的9838份有效问卷统计结果相互印证。

（2）中小学校长与校长培训的关系：

本课题组在以上914份有效问卷中，依据校长与培训关系的内容，再筛选出有效问卷841份，有效率为88.71%。

在841份中小学校长问卷中，向校长调查了校长对培训的态度，需要培训的原因，培训在当前自我需要中所处的地位，对培训内容的要求，对培训时间、形式、方法的选择，接受培训后管理学校的能力是否增强的情况。通过问卷调查取得了相应的数据，并与全国协作组的8937份有效问卷调查结果相互印证。

2. 问卷二 为中小学校长培训的补充问卷。

问卷向东城区、石景山区、平谷县的中小学校长共发出200份，回收175份，回收率为87.5%，其中有效问卷171份，有效率为97.7%。

问卷补充调查了中小学校长参加培训的动机，校长对主要职责和履行各职责所应具备的理论、知识、技能的认定，验证了对优秀校长进行典型访问调查和研究所得出的结论。

问卷调查取得的171人样本与问卷一的841人样本互不交叉，可以互为佐证。

3. 问卷三 为中小学校长管理制度的研究调查。

调查表向熟悉中小学校长工作的教育机关党、政处级以上领导干部，优秀中小学校长，有高级职称的中小小学教师，从事教育管理学科教学或科学研究的专家共发出100份，回收81份，回收率为81%，有效率为100%。各类人员分布如下表。

调查对象职务类别分布情况表

总人数	党政干部		中小学校长		中小学教师		教育管理学科教学和科研人员	
81	人数	百分比	人数	百分比	人数	百分比	人数	百分比
	26	32.09	20	24.69	15	18.52	20	24.69

本表调查了被调查对象对于中小学校长职务的性质，主要职责，选拔任用的资格条件，选拔任用方式，任用机关层次，考核指标体系，考核周期，考核结果的处理方式，校长的工资待遇和专业职称问题的意见。通过调查取得了相应的数据，并与全国协作组的1222份有效调查表的统计结果相互印证。

4. 问卷四 为关于中小学校长职权问题的补充调查。

问卷向普通教育工作者发出250份，回收233份，回收率为93.2%，有效率为100%。通过调查取得相应的数据。

5. 问卷五 为关于中小学校长任期制度比较的补充调查。

问卷向普通教育工作者发出250份，回收213份，回收率为85.2%，有效率为100%。通过调查取得了相应的数据。

6. 问卷六 为关于中小学校长是否实行任期制度及任期形式的补充调查。

问卷向普通教育工作者发出175份，回收175份，回收率及有效率均为100%。通过调查取得了相应的数据。

对以上各种问卷的调查结果进行统计，共得到24万个数据。

(四) 在文献研究、典型调查和问卷调查的基础上，运用定性与定量分析结合的方法，得出本课题研究的成果。

第 二 部 分

调查研究的结果与分析

一、20名优秀中小学校长成长过程研究结果分析

(一) 本课题组对北京市的优秀中小学校长进行抽样调查,共调查20人。20名优秀中小学校长基本情况调查统计结果如下。

1. 自然情况及经历

表1 优秀校长自然情况及经历统计表

性别		民族	年 龄			教 龄				中学 校 长 学 历			小学校长学 历		
男	女	汉	36—45岁	46—55岁	56岁以上	16—20年	21—24年	25—29年	30年以上	大学	大专	中师	大专	中师	初师
11	9	20	1	10	9	2	3	3	12	6	3	2	5	3	1

表2 优秀校长任校长职务情况统计表

学校类别		任校长前最后职务					任 校 长 年 限						获荣誉称 号		政治面目
中 学	小 学	书记或书记	副校长	中层干部	教育系统其它干部	5 年 以下	6 — 10 年	11 — 15 年	16 — 20 年	21 — 25 年	26 年 以上	全 国 级	市 级	县 级	中共 党员
		4	9	6	1	2	3	6	3	2	4	1	18	1	20

2. 优秀校长成长的客观环境条件

表3 校长认为对自身成长有利的时期统计表

时间	1949年10月 1日—1956年	1957— 1959年	1960— 1965年	1966— 1978年	1978年12 月以后
人数	6	0	5	0	9

表4 校长在不同经济、文化状况地区的分布统计表

地区	地区类别		经济	刚脱	比较	富	文化	比较	比较	发达
	农村	城镇	贫困	贫	富裕	裕	落后	落后	发达	
人数	2	18	1	0	14	5	0	1	14	5

**表5 校长所在地区政府对教育的态度及主管上级
对校长工作的态度统计表**

类别	地区政府对教育态度				主管上级对校长工作的态度			
	不重视	一般重视	比较重视	重视	不支持	一般支持	比较支持	支持
人数	0	1	12	7	0	1	7	12

**表6 校长所在学校的师资、生源、办学物质条件
及领导干部间关系统计表**

类别	师 资				生 源				物 质 条 件 ("一无两有")				领 导 干 部 间 关 系			
	差	较差	一般	较好	差	较差	一般	较好	没做到	仅做到	较好	好	不融洽	一般	比较融洽	融洽
人数	0	2	7	11	1	1	7	11	0	3	15	2	0	0	9	11

3. 校长接受培训，获取教育信息状况

表7 校长接受培训、主动获取教育信息状况统计表

类别	接受培训状况				获取教育信息状况			
	未经培训	不脱产培训	短训	半年以上培训	差	一般	较好	好
人数	4	5	3	8	0	8	11	1

4. 校长工作态度

表8 校长工作态度统计表

类别	一心改行	凭良心办事	努力工作	十分热爱
人数	0	0	7	13

5. 校长对办好学校外部因素重要性的选择

表9 校长对国家、社会的因素选择顺序统计表

因素	综合等级	位次
国家重视教育	3.20	1
国家富强、安定团结	2.75	2
增拨教育经费	2.15	3
提高教师工资	1.60	4
更新教育观念	1.60	4

6. 校长对办好学校的教育系统内部因素重要性的选择

表10 校长对教育系统内部因素选择顺序统计表

内 部 因 素	综合等级	位 次
有一个好的领导班子	3.15	1
有一个合格稳定的教师队伍	2.55	2
实行校长负责制	2.35	3
给人权、财权	1.90	4
给办学自主权	1.65	5
对学校有一套公正正确的 评估标准	1.20	6
有创收集资渠道	0.85	7
学校引进竞争机制	0.65	8
有一套适宜教材	0.35	9
有定期培训制度	0.35	9

7. 校长当前需要

表11 校长当前需要选择顺序统计表

项 目	综合等级	位 次
及时提供教改信息	3.95	1
提高校长社会地位	2.60	2
减少开会时间	1.60	3
提供出国考察机会	1.50	4
提供外地考察机会	1.25	5
参加学术活动机会	1.25	5
改革校长工资标准	1.05	7
有培训机会	0.95	8
增加校长住房	0.65	9
解决子女就业问题	0.20	10

从以上基本情况可知，优秀校长年龄绝大多数为46岁以上，教龄在30年以上，除个别人外，中小学校长的学历都能达标（中学暂以大专以上、小学在中师以上为合格，少数虽不能达到国家对教师的最低学历要求，但其实际文化素养是已达到了合格水平的）。任校长职务前都具备教师素质结构，除个别人外，都经历了中层干部以上的学校领导职务台阶，而且以校级副职居绝对多数。这也说明了选任校长，要尽量选用“台阶干部”，且任职层次越高，成熟越快。

优秀校长的基本情况还表明，他们认为利于自身成长发展的时期分别为1949年10月1日至1956年，1960年至1965年，1978年12月以后。这正是我国政局安定，教育事业发展，知识分子受到尊重信任，校长比较能够负责的历史年代。同时，优秀校长们没有一名认为1957至1959年，1966年至1978年12月以前利于自身成长发展的。这说明了国家环境对校长成长的宏观制约是非同寻常的。

优秀校长所处的地区环境，以经济比较富裕、文化比较发达地区为多，个别校长居于经济贫困，文化比较落后地区。但从另一方面看，经济贫困、文化比较落后地区同样可以飞出“金凤凰”。在校长管理中要加强对这种地区的校长的指导工作，而且最好能把校长培训送到这些地区，以保证这些地区的校长也能得到迅速提高和成长发展。

优秀校长的基本情况也表明了，他们所处的地区，除个别地区政府对教育处于一般重视、个别主管上级对校长工作一般支持外，都表现出了对教育重视，对校长工作支持。没有一个地区政府或主管上级对教育不重视、对校长工作不支持的。这说明了，地区政府、主管上级对校长的成长发展影响是非常直接而重要的。

优秀校长所在的学校内部环境中，师资、生源、物质条件多

数较好。学校领导班子全部是比较融洽和融洽的。但也有师资、生源较差的。这表明上级主管部门要看到那些办学条件困难的地区、学校，应更多的给以指导帮助，另一方面也表明了条件艰苦、校长还是艰苦奋斗，并在拼搏中发展成长创造出优秀业绩。

优秀校长除少数外，大多数都经过校长培训，也表示了应有定期培训的制度，希望再提供培训机会，说明校长培训与校长成长有必然联系，校长培训应坚定不移地开展，并确立按不同层次成长水平进行培训的制度。

优秀校长认为办好学校，要有良好的客观环境，即国家富强、安定团结、能重视教育，增拨教育经费，提高教师工资，更新教育观念。在学校内部管理上，有一个好的领导班子，并建立起一支合格稳定的教师队伍；要实行校长负责制，给校长以相应的人权、财权；对学校有一套公正正确的评估标准；帮助开扩创收集资渠道。在校长自身的工作与提高上，及时提供教改信息，提高校长的社会地位，减少开会时间，提供到外地以至出国考察的机会、培训提高的机会、参加学术活动的机会；希望在经济待遇上，改革校长工资标准，增加住房，解决子女就业问题。

优秀校长的基本情况，和全国协作组对128名优秀校长的抽样调查，以及对本市914名、全国9338名校长的问卷调查结果基本都是一致的。说明调查结果中所反映的内容既具有典型性，又有普遍意义。优秀校长发展层次水平高，在他们的需要上，如迫切需要提供教改信息（居第1位）、提供出国考察、参加学术活动（分居第4、第5位）的位次都高于校长整体需要水平。

优秀校长的基本情况表明，他们都努力工作、十分热爱本职工作，无一人属于一心改行，凭良心办事，这说明了优秀校长政治思想觉悟属于高层次，证明了只有政治思想觉悟高，热爱教育事业、热爱校长本职工作，才可能向高层次成长水平发展。