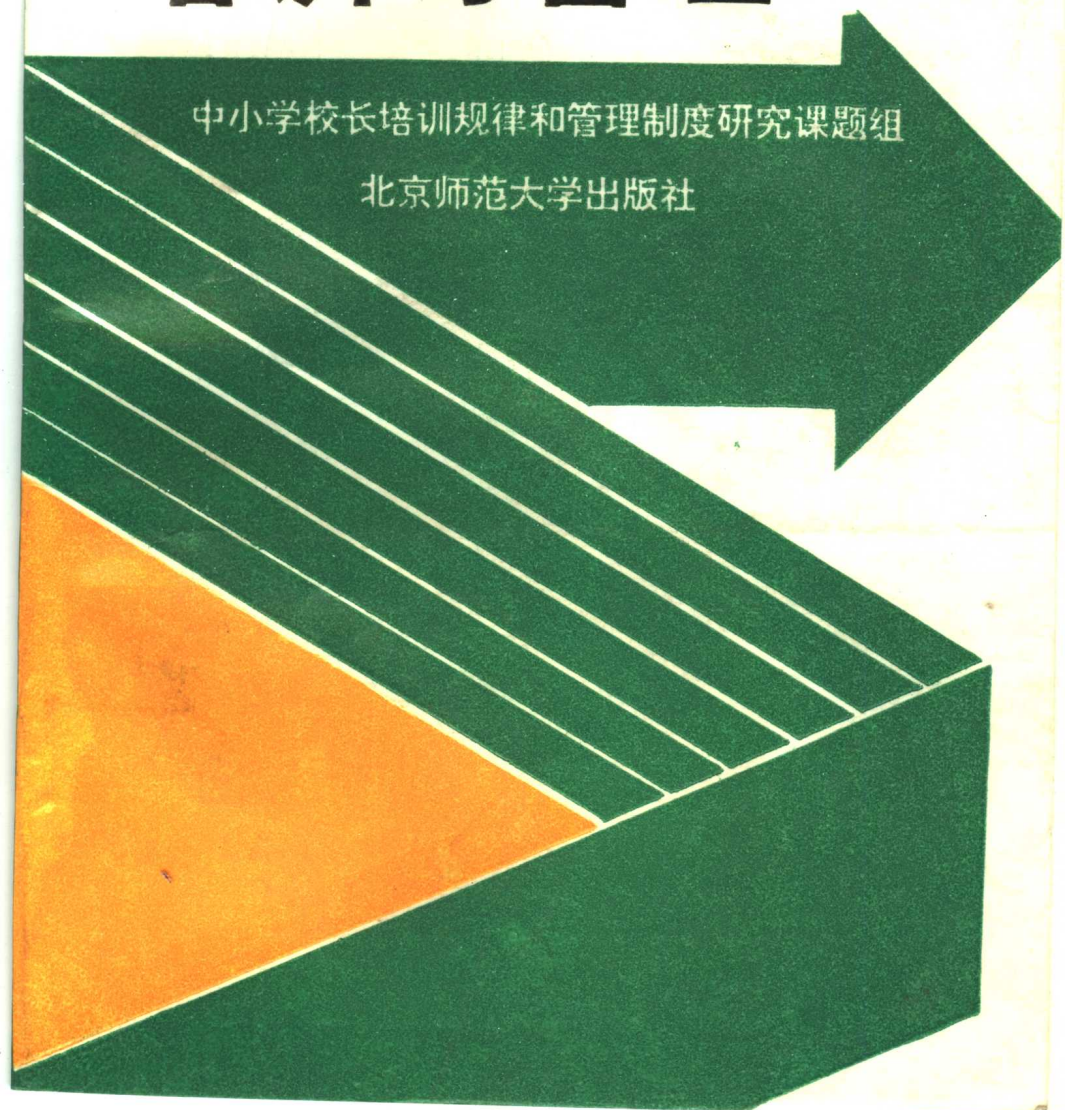


中小学校长的 培训与管理

中小学校长培训规律和管理制度研究课题组

北京师范大学出版社



中华人民共和国国家教育委员会
教育科学“七五”规划重点科研项目成果

中小学校长的 培训与管理

中小学校长培训规律和管理制度研究课题组

北京师范大学出版社

(京) 新登字160号

中小学校长的培训与管理

中小学校长培训规律和管理制度研究课题组

•

北京师范大学出版社 出版发行

全 国 新 华 书 店 经 销

北京怀柔东晓印刷厂印刷

开本, 850×1168 1/32 印张, 6.5 字数, 152千

1992年7月第1版

1992年7月第1次印刷

印数: 1—9100

ISBN7-303-01575-2/G·992

定价: 4.30 元

前 言

《中小学校长培训规律和管理制度的研究》是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。研究的主要内容为：中小学校长的成长规律，中小学校长的培训规律，中小学校长若干管理制度。

课题研究由北京教育行政学院主持，协作单位计有：上海、河北、山西、辽宁、甘肃、宁夏、新疆、浙江、安徽、福建、湖南、广东、广西、云南、深圳、沈阳、南昌等省市教育学院，胜利油田教育处，第二汽车制造厂教育委员会。直接参加本课题研究工作的成员有104人，辅助工作人员1000余人，参与课题调查研究的中小学校长和教育行政干部10000余人。经过万名校长问卷调查，百余名优秀校长抽样典型调查，取得240万个统计数据，最后进行定性、定量综合分析，得出了科学结论，并提出了具体建议。

课题研究成果经专家组鉴定通过，认为：“课题研究富有现实意义，揭示了中小学校长成长过程和成长规律；从对校长培训工作的历史、现状的分析，揭示了中小学校长的培训规律和校长成长的关系；提出了改进中小学校长培训和校长管理的建议。研究也为校长的自我提高提供了借鉴，为教育管理课程的教材编写、教学和科研提供了参考依据。总之，研究是比较成功的，对实践有指导意义，也有一定的理论价值”。

本课题研究在下列方面取得突破性的进展，提出了一些新的论点。

第一，明确了中小学校长的职务性质。中小学校长是国家的、或受国家委托的学校管理专业人员。中小学校长不能等同于党政

干部和企业管理人员，也不等同于中小学教师。

第二，揭示了中小学校长成长的规律。中小学校长的成长是循着四个发展水平不同、又前后衔接的时期(阶段)而成长发展的。这四个时期即职前预备期、适应期、称职期、成熟期。校长自身素质的不断提高和协调发展，是校长成长的关键。在有目的的政治、专业理论学习和学校管理岗位实践的结合与统一中，实现着校长素质的发展与完善。客观环境制约和影响校长的成长，普通教育对校长的要求，与校长原有素质结构、水平间的矛盾，是推动校长自觉从教师素质结构向校长必备素质结构转变的基本动力。在校长素质不断提高和协调发展中，其政治素质的发展与完善，导引着校长素质的全面发展。

第三，揭示了中小学校长培训的规律。中小学校长培训既受社会、普通教育的发展和校长成长需要的制约，又对校长的成长具有导向和加速的作用，并促进教育和社会的发展。

第四，改革了中小学校长的管理目标。中小学校长的管理制度要符合中小学校长的职务性质，有利于校长岗位事得其人，有利于校长的成长。

为了发挥我国中小学校长管理与培训工作的优势，改革弊端，继续创新，根据本课题组研究的结果，以及由此得出的结论，提出以下一些建议：确立新的校长观念，重视百万中小学校长队伍的建设；规定中小学校长履职所应担负的职责，应享的权利，提高校长的工资待遇，建立独立的中小学校长工资系列制度；统一规定中小学校长任职资格条件，建立遴选校长后备人员制度；改革现有中小学校长选拔任用方式，提高校长任用机关层级，鼓励校长长期从事学校管理工作；改革中小学校长离退休制度；提高中小学校长培训效益，完善校长培训制度，建立校长培训新格局；提高中小学校长培训地位，完善中小学校长培训领导体制，加强培训基地建设，改善培训条件和建立中小学校长考核制度

等。

课题研究成果在国家教委和北京、辽宁、福建、广西、广东、宁夏等省市教育行政部门制定普教干部培训规划时，提供了决策咨询，取得了一定的社会效益。

本书的出版，得到了国家教委教育科学规划领导小组，及北京师范大学出版社的大力支持和具体指导，在此一并表示感谢。

编者

1991年11月20日

前 言

《中小学校长培训规律和管理制度的研究》是中华人民共和国国家教育委员会教育科学“七五”规划重点科研项目，由北京教育行政学院主持，上海、河北、山西、辽宁、甘肃、宁夏、新疆、浙江、安徽、福建、湖南、广东、广西、云南、深圳、沈阳、南昌等省市教育学院，第二汽车制造厂教育委员会、胜利油田教育处等共20个单位参加。各单位参加本项目研究的负责人：贺乐凡副教授、副院长，冯惠益教授，赵幼侠副教授，刘问岫教授，张来副教授，王者卿副教授，田林副教授，米桂山副教授，周成梁副教授，陈候涛副教授，曹剑英副教授、副院长，李耀国副研究员，卢伯文教授，康尔珪副教授、副院长，李晖副系主任，周德正副系主任，王汉波副教授，叶朝阳副研究员、副院长，张蕙副教授，徐志善副教授，马瑞生院长，吴文德副教授，曾荣祥副系主任，盛绍宽副教授，黄成林副教授，黄焯副教授，胡育英副教授，李邦康系总支书记，张法琨副教授，丁士贤副教授，黎承瑞副教授、院长，徐怀评高级教师、教育处长，朱复明教委副主任，共同组成总课题研究组。总课题负责人：贺乐凡、冯惠益、赵幼侠。课题指导：刘问岫。总课题下设三个子课题：《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》。张来及李耀国、卢伯文及王者卿、田林、米桂山及曹剑英分别兼任各子课题负责人，会同各协作单位参加研究人员，组成三个子课题研究组。总课题统计组由李春山、卢元锴兼任负责人。参加本课题具体研究工作的人员共104人，20个协作单位、地区参加辅助工作的共千余人。全国参与调查的中小学

校长和教育行政干部万余人。

课题研究工作，得到了中华人民共和国国家教育委员会教育科学规划领导小组、国家教委人事司、各有关省市教育委员会（厅、局）和第二汽车制造厂、胜利油田领导的大力支持。北京市市长助理、市教育局长陶西平，国家教委兼职督学、北京教育行政学院原院长肖沅、院长林慈，广东教育学院副院长苏式冬、教授严永晃，对本课题的研究给予了具体的指导。本课题组在经费上得到了北京市教育局、胜利油田、第二汽车制造厂、甘肃教育学院、广东教育学院、福建教育学院、北京教育行政学院的资助。

本课题的主要研究成果为《中小学校长培训规律和管理制度的研究》报告。在广泛收集资料的基础上，编印出《国内外中小学校长管理制度研究》一书，现已出版。

目 录

中小学校长培训规律和管理制度的研究报告

前言

第一部分 中小学校长培训规律和管理制度的研究

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 (5)

第三部分 结论和建议 (79)

附件 (92)

一、《中小学校长培训规律和管理制度的研究》

问卷 (92)

二、《中小学校长培训规律和管理制度的研究》

调查表 (110)

三、128名优秀中小学校长基本情况统计表 (124)

四、《中小学校长培训规律和管理制度的研究》

课题协作单位研究人员名单 (138)

部分省、市教育学院《中小学校长培训规律和管理制度的研究》课题组研究报告摘要选编

一、广西教育学院课题组研究报告的结论、建议和方案设计
..... (142)

(一) 结论 (142)

(二) 建议	(151)
(三) 方案设计	(154)
方案之一:《广西中小学校长管理暂行条例》(草案)	(154)
方案之二:中小学校长考评指标体系模式	(159)
方案之三:广西中小学校长岗位培训指导性教学计划 (试行方案)	(162)
方案之四、中小学校长三级培训教学计划的构想	(170)
 二、安徽教育学院课题组研究报告的结论和建议	(171)
(一) 结论	(171)
(二) 建议	(174)
 三、新疆教育学院课题组研究报告的结论和建议	(181)
(一) 结论	(181)
(二) 建议	(190)

第一部分

中小学校长培训规律和管理制度的研究 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。中小学在逐步实行校长负责制后,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的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;为中小学校长的自我完善提供借鉴;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,是以课题协作成员单位所在地区的中小学校长及其培训与管理作为研究对象,由此得出具有普遍意义的

研究结果和结论。

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,近十年来北京教育行政学院、辽宁教育学院、广西教育学院、安徽教育学院、上海教育学院等院校的中小学校长培训工作总结,以及全国省、市地级备案教育学院关于校长培训的115份工作报告及资料进行了综合研究,在中小学校长培训的主要任务、目标、对象、学制、内容、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。

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、考核、培训、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论。

（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。

本课题组对十七个省、市的优秀中小学校长进行抽样调查,共调查128人。通过对128名优秀中小学校长成长过程的调查研究,得出具有普遍意义的研究结论。

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做典型调查。

本课题组对北京市西城区、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、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. 问卷一是中小学校长培训规律和管理制度的问卷,问卷调查了以下内容:

(1) 中小学校长成长状况。

本问卷向全国协作地区的正职校长和主持全面工作的副校长共发出13712份,回收10244份,回收率74.71%,其中有效问卷9338份,有效率91.16%,其中中学校长的有效答卷4413份,占总数的47.26%,小学校长的有效答卷4925份,占总数的52.74%。

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(自身总体条件和经历、主动获取教育信息状况、工作态度)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。

(2) 中小学校长与校长培训的关系。

本课题组在上述9338份问卷中,依据校长与培训关系的内容,筛选出有效问卷8937份,有效率为87.24%。其中中学校长的有效问卷4247份,占有效问卷总数的47.52%,小学校长的有效问卷4690份,占有效问卷总数的52.48%。

在8937份问卷中,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。

2. 问卷二是中小学校长培训的补充问卷。

本问卷在北京市向东城区、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时应具备的理论、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。

本问卷调查取得的171人样本与问卷一的8937人样本互不交叉，可以互相佐证。

3. 问卷三是中小学校长管理制度的研究调查。

调查表向19个协作单位共发出1414份，回收1230份，回收率86.88%。其中有效问卷1222份，有效率为99.34%。

调查表发放的对象为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，有高级职称的中小学教师，从事教育管理学科教学及科研的专家。调查内容包括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和方式，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，校长的工资待遇等问题的意见。

4. 问卷四是关于中小学校长职权问题的补充调查。

本问卷由北京组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%。

5. 问卷五是关于中小学校长不同任期制度比较的补充调查。

本问卷由北京组向普通教育工作者发出250份，回收213份，回收率85.2%。有效率为100%。

6. 问卷六是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。

本问卷由北京组向普通教育工作者发出175份，回收率及有效率均为100%。

对以上各种问卷的调查结果进行统计，共得到2400988个数据。

(四) 在文献研究和典型调查、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

调查研究的结果和分析

一、优秀中小学校长的成长过程调查结果分析

(一) 本课题组对十七个省市的优秀中小学校长进行抽样调查, 共调查128人。128名优秀中小学校长基本情况统计见表1

以上基本情况表明, 优秀校长年龄绝大多数在46岁以上, 教龄在30年以上, 除少数人外, 学历都能达标(中学现暂以大专以上, 小学以中师或高中以上为合格, 少数人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, 都具备了教师素质结构, 除少数人外, 多数经历了中层干部以上的学校领导职务台阶, 并以校级副职为多。担任校长的年限在10年以下者为72人, 占56.25%, 任职11年以上者共56人, 占43.75%。

(二) 优秀中小学校长的成长过程

对128名优秀校长的典型调查结果进行研究分析, 可得出以下的共同特征。

1. 中小学校长的成长是一个过程。在校长成长的过程中, 一般都经历了职前预备、适应本职、称职、成熟四个相互衔接、发展水平又有区别的时期(阶段)。这四个时期中, 前一时期是后一时期发展变化的基础, 后一时期是前一时期的提高。校长的成长,

表1 128名优秀中小学校长基本情况统计表

项 目	校 别	中学	小学	总计
性 别	男	77	24	101
	女	8	19	27
	小 计	85	43	128
年 龄	36—45岁	5	3	8
	46—55岁	44	25	69
	56岁以上	36	15	51
民 族	汉 族	81	41	122
	满 族	2	0	2
	回 族	2	2	4
政治面目	中共党员	79	42	121
	民主党派	3	1	4
	其 它	3	0	3
文 化	研 究 生	0	0	0
	大学本科	55	4	59
	大学专科	10	2	12
	中等专科	16	32	48
	高 中	4	3	7
	初 中	0	2	2
担任校长前 的最后职务	书记或副书记	2	3	5
	副 校 长	43	25	68
	中层干部	22	7	29
	教研组长	1	1	2
	教 师	7	1	8
	团队干部	2	1	3
	其它干部	8	5	13
担任校长 的年限	5年以下	17	4	21
	6—10年	35	16	51
	11—15年	9	12	21
	16—20年	6	0	6
	21—25年	5	4	9
	26年以上	13	7	20
教 龄	5年以下	0	0	0
	6—10年	0	0	0
	11—15年	1	0	1
	16—20年	2	1	3
	21—24年	5	1	6
	25—29年	22	9	31
	30年以上	55	32	87

一般是沿着这四个时期的顺序逐期发展,不断提高而趋于成熟的。

(1) 职前预备期。

职前预备期是校长任职前,经受锻炼、检验,丰富教育和管理工作知识,提高能力,并被领导和教职工群众所认识的时期。这个时期,待任校长的主要特点是:经过努力工作,已成为教职工中的优秀者。一般都是优秀教师、优秀班主任、优秀团队干部或优秀党政干部。已获得管理某一方面工作(教务、总务、行政办公室、党、团、少先队、教师管理、学生管理工作等)的经验。一般都经历了从普通教职工到担任校长职务之间的一、两个管理工作台阶,已显示出具有较好的政治素质、教育工作的才干和一定的管理能力,得到领导和群众的认可,在教职工中享有威信。从多数校长的成长看,凡由中层以上干部提任校长职务者,以后的成长发展都较快。

(2) 适应期。

适应期是校长任职后,努力学习国家和上级教育领导部门对学校管理制订的方针、政策、规定,积极熟悉全面管理工作,摸索管理经验,经过艰苦努力,从被动向主动工作发展的过渡时期。这一时期校长的主要特点是:普通教育对校长的要求与校长原有素质结构、水平间的矛盾,促使校长自觉从教师素质结构向校长必备素质结构转变,他们努力了解群众和校内外工作环境,对本职工作奋力拼搏,全力以赴,积极适应校内外人际关系,也让群众理解自己。他们深感全局工作难度大,认为“是校长工作最艰难的时期”,为了摆脱被动局面,他们迫切希望学习方针、政策和专业理论。在适应期内,60%以上的优秀校长都学习过教育学和心理学,中年以上的校长还学习过学校管理学。通过全面管理学校实践,他们逐步地积累办学经验,适应工作环境,取得了一定的管理主动权。

(3) 称职期。