

校长素质

中小学校长素质研究协作组

XIAOZHANGSUZHI

国防大学出版社

中华人民共和国教育部

重点科研项目

校 长 素 质

负责人 萧 沅 刘问岫

主要研究人员（按姓氏笔划为序）

冯惠益 刘问岫 余洁生 杨国杰

宋载铭 张济正 萧 沅 康尔珪

国防大学出版社

1987·12

校 长 素 质

中小学校长素质研究协作组

•

解放军国防大学出版社出版发行

北京市新华书店经销

北京房山南召印刷厂印装

•

787×1092毫米1/32·印张： 7 · 字数：148千字

1987年12月第一版（北京） 1987年12月第一次印刷

印数：1—15000册

•

统一书号：ISBN 7—5626—0041—4/G·2

定价：1.70元

目 录

前言.....	(1)
专家鉴定.....	(11)
关于中小学校长素质的研究报告《中小学校长素质研究》协作组	(19)
上海市中小学校长素质的调查报告华东师范大学教育系教育管理教 研室、上海师范大学教育管理系	(78)
甘肃省中小学校长素质的调查报告康尔珪 宋新民	(104)
山西省太原市中小学校长素质的调查报告杨国杰 何云龙	(140)
四川省中小学校长素质的调查报告四川省中小学校长素质研究课题组	(159)
北京市中小学校长素质的调查报告北京市中小学校长素质研究组	(173)

前 言

办好一所学校，从学校内部条件说，最重要的是要有一支好的领导干部队伍和一支好的教师队伍。前者是办好学校的关键，后者是办好学校的基础。没有一支好的教师队伍，就根本不可能按照国家人民的需要，把学生培养成合格的建设人才。没有一支好的领导干部队伍，就根本不可能领导和培养出一支好的教师队伍，党和国家的路线、方针、政策、指示、决定都不可能在学校中得到正确的贯彻执行，学校的各项工作就不可能走上正轨。毛泽东同志在《关于领导方法的若干问题》中写道：“一个百人的学校，如果没有一个从教员中、职员中、学生中按照实际形成的（不是勉强凑集的）最积极最正派最机敏的几个人乃至十几个人的领导骨干，这个学校就一定办不好。”（《毛泽东著作选读》第569页）这些话十分明确地肯定了学校领导班子对办好学校的决定作用，是完全正确的。

然而社会上许多人都只知道孩子上学需要有好教师，对学校领导班子的作用却不甚清楚。现在由于中小学教师的社会地位和物质待遇太低，导致教师队伍不稳定、质量下降、后继乏人。这个问题，已引起了一些社会贤达的重视，他们的呼声使越来越多的人认识到应该适当提高中小学教师的社会地位和物质待遇。从1985年开始，已确定每年9月10日为教师节，使广大的中小学教师心理上得到了一定的安慰。现

在教师的社会地位和物质待遇已比过去有所提高，但是，对于学校领导干部队伍的不稳定，却没有引起人们足够的重视。由于办学条件困难和生活待遇不合理，中小学的好教师几乎都不愿担任学校领导职务，而已经担任了学校领导职务的干部也多半不安心。1986年我们在脱产学习的62名中学领导干部中作调查，竟有53名不愿意担任学校领导职务，占被调查人数的百分之八十五点五。这种状态，对办好学校当然是很不利的。学校领导干部是党和国家的路线、方针、政策、法令、指示的执行者，是学校师生员工的组织者和领导者，是学校各项工作的总设计师，半心半意地去做学校领导工作是绝对做不好的。

学校是培养人才的地方。培养人的工作是一件异常复杂而艰巨的工作。自从有人类以来就有教育。但至今在理论上能够说得很清楚的教育规律并不很多。这个事实本身就说明了教育的复杂性和艰巨性。人类迄今对人本身的知识仍然是有限的。著名医学泰斗张孝骞教授常常对他的学生说：

“医学不象其他学科，可以通过定律进行推导，通过公式进行演算；同一种疾病在不同人身上有不同的表现，可以说，每一个病例，都是一个研究课题。事实证明，临床诊断和病理诊断总难完全相符合。因此，从某种意义上说，当医生的时间越长，信心反而越来越小。”张教授在这里所说的医学，与教育科学很有相似之处。这并不是说现有的医学、教育科学没有成就，无足轻重，恰恰相反，这正是说明了现有的医学和教育科学的成就是来之不易的，应该珍惜、继承，并进一步加强研究。教育是非常重要的工作，越是到了科学技术突飞猛进的时代，就越显示出教育的重要性。日本人说：

“国家实力的较量就是教育实力的较量。”这句话是很有道

理的。一个国家要提高民族素质，要发展社会生产力，离开了教育是办不到的。《中共中央关于教育体制改革的决定》明确提出：“教育必须为社会主义建设服务，社会主义建设必须依靠教育”。这是教育与社会主义建设的关系的科学结论。

学校领导干部要办好一所学校，至少必须做好三方面的工作：

一、政治思想的领导

苏霍姆林斯基说：“领导学校首先是教育思想上的领导，其次才是行政上的领导。”这句话在我国很流行。他这句话大概是在政治思想领导已经基本解决或者至少是不太成问题的情况下说的。如果将教育思想的领导与行政工作的领导相比，当然教育思想的领导应占首位，如果将教育思想的领导与政治思想的领导相比，则政治思想的领导应占首位。因为我国是一个社会主义国家。我们的学校首先要解决办学的政治思想方向问题。我国正处在一个大变革的历史时期，既要坚持四项基本原则，又要坚持改革、开放、搞活的方针。在这种情况下，如何使学校教职工有振兴中华的共同政治理想是办好学校的关键。只有教职工有了这个共同的理想，工作中才能团结协作，也才能有百折不挠、顽强奋斗的动力。邓小平同志说：“过去我们无论怎样弱小，无论遇到什么困难，一直有顽强的战斗力，因为我们有马克思主义和共产主义的信念。有了共同的理想，也就有了铁的纪律。无论过去、现在和将来，这都是我们的真正优势。”（《在中国共产党全国代表会议上的讲话》1985年9月23日）我们办学校也首先要创造和发挥这个优势，才能坚持社会主义道路，把学生培养成为有

理想、有道德、有文化、有纪律的人。

二、教育教学工作的领导

教育教学工作是学校的中心工作。学生在德、智、体、美、劳诸方面的全面发展，都离不开学校教育教学工作的培育。实践证明，没有学校领导对德、智、体、美、劳的全面管理，是不可能使学生在德、智、体、美、劳诸方面的全面发展的。学校领导对德、智、体、美、劳的全面管理，最终必然要从学校的教育教学工作中反映出来。因此，学校领导干部的中心任务就是要领导好教育教学工作，而领导好教育教学工作的关键则在于搞好教育思想的领导。正确的政治思想领导和教育思想领导是学校领导工作的灵魂。政治思想领导的目的在于端正学校办学的政治方向，以共同的理想调动教职工的积极性，使之形成一个团结协作、顽强奋斗的集体。教育思想领导的目的则在于把教职工的积极性协调一致地组织起来，积极探索教育规律，按教育规律办事，以卓有成效地去做完学校的教育任务。

教育工作是最需要创造才能的工作。要把个性千差万别的儿童培养成为国家人民需要的各式各样的人才，没有教育者的长期的创造性的劳动，是绝对办不到的。对于一个教育工作者来说，要懂得一些教育规律，当然不容易，而要能运用这些规律来做好培养每个学生的工作就更难。因为运用教育规律的过程正是发挥个人创造才能的过程，也是进一步加深和扩展对教育规律认识的过程。一切上级的指示、法令和教育家的理论、经验，不经过教育者联系实际创造性地运用，都是很难有好的效益的。一个好的学校领导干部不仅要掌握已有的教育理论，而且要带领教职工在实际工作中去钻研教育

规律，提出新的教育思想，把学校各项工作推向前进，使教职工在工作中锻炼提高，成为一个团结协作、互有默契的集体。只有这样，才能办好学校，教好学生。

三、行政工作的领导

行政工作的领导就是要使学校人、财、物的管理科学化、制度化、现代化，使学校的各项工作有章可循，使教育教学工作有人力、物力、财力上的保证，并且能以最少的人力、物力和财力达到最好的教育效果。没有行政工作的领导，则政治思想的领导和教育教学工作的领导都很难在学校工作中落实。

学校是一个基层组织，行政工作十分繁杂，人事、组织、保卫、财务、基建、教务、文书、档案、膳食、外界交往等等几乎象一个社会一样，千头万绪，应有尽有。学校领导干部必须多谋善断，分清各项工作的轻重缓急，处理好一切行政工作。

政治思想的领导，需要学校领导干部有较高的政治思想水平，对党的路线、方针、政策，能联系实际，以马列主义毛泽东思想为指导，作出令人信服的说明，对改革中出现的问题也能作出符合马列主义原理的、有充分说服力的解释，并能指出前进的方向，避免在师生员工中形成思想混乱。教育教学工作的领导，需要学校领导干部有较好的政治理论、教育理论和文化科学知识的素养，熟悉党和国家的路线、方针、政策，有一定的领导学校工作的经验，能按教育规律办学，并且能带领教职工在工作实践中去进一步探索教育规律，丰富和发展已有的教育理论，为我国四化建设培养切合实际需要的人才。行政工作的领导，需要学校领导干部熟知行政法规和学校的规章制度，并且需要有一定的处理行政工

作的经验和能力。政治思想的领导、教育教学工作的领导和行政工作的领导是密切相关、不可分割的。三个方面的领导工作无论哪一方面削弱都会使学校工作遭受损失。

有人认为行政工作的领导似乎比政治思想和教育教学工作的领导要容易一些。其实并不尽然。要做好学校行政工作的领导，其难度并不亚于政治思想的领导和教育教学工作的领导。历史上有些教育理论家是很重视学校领导干部的行政能力的。美国莫利逊(R H. Morison)在调查校长应具有品格的结论中，把行政能力(executive ability)列为校长应具品格的首位。(见《校长素质研究参考资料》第一集，北京教育行政学院校长素质研究组编，第229页)我国解放前燕京大学教育系教授王素意(留学美国的教育博士，是燕京大学附中、附小的创办人)也十分重视校长的行政能力。她指出：“学校百分之九十的问题，校长都必须能够立时定夺，而且正确无误。只有重大问题，不易解决的，才可以不必即时定夺。”她还认为校长应有敏捷的头脑，能够迅速处理问题。若校长要用很多时间才能解决一个问题，而他所解决的问题百分之二十五是错误的，“便应改换他的职务，因为他不是一个行政家”。(见《校长素质研究参考资料》第一集，第296页)。

当然，要做好学校的政治思想、教育教学工作和行政工作的领导，不能离开社会提供的条件。社会的政治经济状况如何，能否为学校提供足够的经费、师资、校舍、设备和较完善的政策、法规和理论指导，是做好学校领导工作的外部条件。但如何利用社会提供的条件来最有效地做好学校的领导工作就完全取决于学校领导干部的素质，特别是学校校长的素质。

邓小平同志说：“领导班子的建设，主要是要配好一、二把手。”这句话所说明的领导班子配备的原则是有普遍意义的。把不同素质的干部组合在一起，使之有较合理的群体结构，在领导工作中能发挥最大的作用，是需要有一个实践过程的。领导干部群体结构的理论研究可以使人事领导部门提高对学校领导班子建设的自觉性，却很难保证每个领导成员的配备都是恰当的，因此必须有一个调整过程。学校领导班子的建设最最重要的条件就是要有一个素质较好的校长。《中共中央关于教育体制改革的决定》指出，学校要逐步实行校长负责制。因此，研究校长素质就成了当前学校领导科学中一个十分重要的课题。提高校长素质是改善和加强学校管理的根本条件。没有素质合格的校长，就不可能实行校长负责制，责任制就建立不起来；没有素质合格的校长，学校领导班子的建设就失去了依托，其他领导成员的考核、调整工作都很难进行；没有素质合格的校长，就不可能带出一支好的教师队伍和一种好的校风，学校就不可能办好。

要提高校长素质，首先要知道校长需要具备什么素质。无此便不可能做好校长的选拔、任用、考核、培训等工作，因而也就谈不上校长素质的提高。

素质是历史的产物。人们可能具备什么素质是由历史条件决定的。而各个行业的领导干部需要具备什么素质，则是在一定历史条件下由各个行业的工作规律所决定的。有人说，校长素质是由国家规定的校长职责决定的。这句话在一定意义上说是对的。校长有什么职责，就需要有什么素质。但如果认为校长的职责是国家可以随便规定，因而校长素质也就可以随意要求，那就不对了。校长职责的规定是人为的。不同的国家、不同的历史时期，对校长职责确实有不同

的规定。有时校长职责的规定甚至可以达到十分荒谬的地步。例如：我国“文化大革命”中搞的“贫下中农管学校”、“军宣队要在学校长期留下来，并且永远领导学校，便是如此。校长职责的规定，归根结底，是由学生的成长规律以及与之相适应的办学规律决定的。违背办学规律的规定可以通行于一时，但或迟或早要让位于能体现办学规律的规定。这是不以人的意志为转移的。例如：我国中小学校的学校领导体制，三十几年来曾经多次变动，而现在又提出要逐步实行校长负责制，就是因为这个原因。明确了这个道理，对今后学校领导干部队伍的建设大有好处，可以减少校长的选拔、任用、考核、培训等工作的盲目性，也有利于实事求是地肯定校长的地位和作用，解决校长的社会地位和物质待遇过低的问题。

一九八四年，北京、上海、四川、甘肃、山西等五省市一些从事学校管理研究的同志承担了中华人民共和国教育部的一个重点科研课题《中小学校长素质的研究》，作了上万人的调查，经过了近三年的反复研究，写出了一个科研报告。这个报告反映了在我国当今历史条件下中小学办学规律对中小学校长素质的要求。北京、上海、四川、甘肃、山西的地理位置和经济、文化发展状况各不相同，而广大的学校领导干部、教师、职工、学生对校长素质的答案却基本一致，而且这个答案与我国解放前一些教育家对校长素质的论述以及国外一些学者对校长素质的研究结论除政治方向有原则区别外，其他素质要求也基本一致。

这两个“基本一致”的事实，说明了校长素质的客观性。达尔文说：“什么是科学？科学就是把事实材料搜集起来，从中找出规律性的东西。”从这个意义上来说，五省市根据两个“基本一致”的事实材料得出的校长素质的研究结论也

可以说是科学的吧？

我们研究的校长素质结论，认为中小学校长素质由政治思想、道德品质、工作作风、工作能力、业务知识、性格、健康、仪表等八个方面组成，有三十八条应有素质，分属于八个方面，其中二十五条是百分之六十以上的答卷人共同认定的校长的主要素质。在所有这些素质条目中，列首位的是“忠诚于社会主义教育事业，有高度的事业心和献身教育事业的精神。”这是五个省市绝大多数学校领导干部、教师、职工、学生都一致认为是校长必须具备的最重要的素质。这个调查结论是很有价值的。因为第一，教育从来就是清苦、艰难而又十分重要的事业，特别是校长工作更艰苦，不易为社会所承认，没有事业心和献身教育事业的精神，是很难坚持这项工作的。第二，一个校长如果没有事业心和献身教育事业的精神，纵然其他素质尚好，也很难发挥作用。第三，事业心和献身教育事业的精神是校长的工作动力，也是校长素质进一步提高的力量源泉。只有具有高度的事业心和献身精神，校长才能有影响师生员工的精神力量，才能带出一个好的校风，也才能有克服困难、攀登高峰的志气和毅力。高尔基说：“一个人追求的目标越高，他的才力就发展的越好，对社会就越有益。”（高尔基《论文学》第340页）有的社会学家也认为人的素质的提高在一定条件下取决于人的追求层次。马克思说：“最先进的工人完全了解，他们阶级的未来，从而也是人类的未来，完全取决于正在成长的工人一代的教育。”（马克思《临时中央委员会就若士问题给代表的指示》见《马克思恩格斯全集》第十六卷第217页）校长只有站在为人类未来而奋斗的高度来从事教育事业，才能充分发展其才力，并对社会作出最大的贡献。

我们研究校长素质，只回答了以下两个问题：

1、当前我国的中小学校长具备哪些素质才能做好学校领导工作？

2、如何提高中小学校长的素质？

限于时间和其他研究条件，关于校长素质与其他学校领导干部素质的差别、学校领导班子的群体结构和校长的自我修养等问题，我们都没有做系统的调查研究。这些都是今后应继续研究的课题。

感谢全国学校管理研究会的许多会员对我们的研究工作给予了许多帮助。他们为我们搜集了当地优秀校长的小传，寄给了我们一些有关的研究论文。还有一些同志对我们的研究报告草稿提了一些很好的意见。看来通过学会承担一些科研任务对组织国内有关的力量联合攻关是有优越条件的。中国教育学会当时肯定了这种做法是正确的。

我们五个省市在对校长素质作了调查研究之后，都写了调查报告。《关于中小学校长素质的研究报告》是在各省市调查研究的基础上、经过几次讨论研究才写成的。在定稿会上，中央教科所吴畏同志、滕纯同志，北京市委教育部汪家镠同志、史文炳同志，北京市政府文教办公室李学信同志，北京市教育局陶西平同志、广东教育学院严永晃教授都到会指导，提出了许多宝贵意见，我们在此谨表示诚挚的谢意。

萧 沅

一九八七年六月

专 家 鉴 定

刘文修（河北大学教授）

这个研究报告的内容，观点明确，论据可靠，文字简明，坚持了四项基本原则，贯彻了三个面向的指导方针和《中共中央关于教育体制改革的决定》精神。做了大量的调查统计工作，对于当前的教育改革和提高校长素质很有现实意义。如果全国中小学校长的素养和选用，都能按本研究所提出的政治思想、道德品质、业务、能力、性格、作风、身体等标准去努力探求，则领导质量水平一定能迅速提高，一定能顺利完成学生全面发展的教育任务。如果对于中小学校长工作的评价，能按此标准去认真进行，必能大大促进校长的现代化工作效率和管理质量。所以说，这种研究是很有价值和意义的。

严永晃（广东教育学院教授）

《关于中小学校长素质的研究报告》搜集文献资料比较丰富，从国内外有关中小学校长素质研究论著，以及国内有关政策、法令的数百份文献中，选编出版了《校长素质研究参考资料》两本。同时调查了八千多人的意见，进行分析研究，故本研究的事实基础是扎实的，材料比较全面和翔实。这种实事求是、调查研究的文风，是值得称颂的。

本研究的主要方法是问卷法。问卷的编制，参考了有关校长素质研究的成果，贯彻了四项基本原则和全面发展教育方针的精神，广泛征集了有关方面的意见，故问卷所确定校长素质四十项条目，比较全面和系统。

和调查结果的分析，都能以马克思主义为指导，从学校实际出发，适应时代精神，用事实、数据来说明问题，故有一定的信度和效度。既重全面调查，分析问题时又能分清主次，把校长的主要素质、次要素质、可有可无的素质，区分开来。从五省市中小学师生员工的问卷答案中，看出有共同的趋势；从文献资料有关校长素质问题研究成果的比较对照中，亦看出有许多共通的地方，从而概括出一些规律性的知识来，故本研究的科学性是较强的，有理论指导作用。

根据本研究成果，参考国内外当前有关理论和经验，提出了关于校长的选拔、任用、考核、培训等积极建议，是比较切实的，故本研究的可行性也较大，有实际参考价值。

美中不足的地方：理论分析略嫌不足；校长素质与学校领导体制和校长职责是密切相关的，如能再加一笔阐明这方面的问題，那就更好了。

肖宗六（华中师范大学教授）

本报告有以下几个特点：

一、指导思想明确。本课题在制订研究计划及调查条目的选择、分析上，体现了坚持四项基本原则、贯彻“三个面向”和《决定》的精神。研究这个课题的目的，是为今后中小学校长的选拔、任用、考核、培训提供科学依据。由此可见，课题对现实有指导意义。

二、课题工程浩大。为了研究本课题，动员了五个省市对学校管理有一定研究水平的力量，调阅了古今中外论述校长素质的大量文献，调查了中小学干部、教师、职工、学生一万余人，历时两年半。应该说，这一研究成果是群众智慧的结晶。

三、研究方法科学。本课题从我国国情出发，从调查入

手，主要采用问卷法。问卷条目来自古今中外论述校长素质的文章，吸收了国内外研究成果。问卷条目初稿近一百条，经过五次修改、补充，最后定稿，确定八个方面，四十个条目，再进行广泛调查，了解哪些是主要素质，哪些是次要素质，哪些是可有可无的素质。这样的研究方法是科学的，有文献资料作基础，有五省市的中小学干部和师生的实际体验作依据，基本上排除了主观臆断成份。

四、研究成果有实用价值和推广价值。本报告认为，中小学校长的素质有八个方面、三十八条应有素质和二十五条主要素质。这是在吸收了已有的校长素质研究成果，又征求了广大的中小学干部、师生员工的意见之后得出来的结论。这个结论有实用价值和推广价值。因为当前我国正在实行校长负责制，中小学校长应具备的素质，是选拔、任用、考核、培训校长时必须重视的问题。有一个统一的素质要求，将有助于实行和完善校长负责制。

五、“建议”中有新见解。在“提高中小学校长素质的几点建议”中，有新见解，例如怎样提高校长的地位和物质待遇、怎样做好校长的培训工作，特别是中小学校长的任期问题，提出了可以试行的两种办法，比目前通用的任期3~4年要好。

六、本成果观点明确，论据充分。

值得商榷的是中小学校长应有的素质中的八个方面，三十八条应有素质和二十五条主要素质，似可进一步压缩，找出最基本的素质，这样更易于记忆和推广。

齐亮祖（哈尔滨师范大学教授）

从《前言》到各地《调查材料的整理》，材料都充实，分析得比较深入、切实。对理论建设，对各级教育行政部门选