

面

中小学干部教育丛书

主编 张民生

向

中国校长 工作新论

吴秀娟 等著

辽宁人民出版社

世

纪

面向新世纪：中小学干部教育丛书

中国校长工作新论

吴秀娟等 著

辽宁人民出版社

2002 年·沈阳

G637.1/27

中国校长工作新论

Zhong Guo Xiao Zhang Gong Zuo Xin lun

吴秀娟等 著

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

朝阳新华印刷厂分厂印刷

字数：264 000 开本：850×1168 毫米 1/32 印张：11

1996年6月第1版

· 2002 年 3 月第 4 次印刷

责任编辑：汗章

版式设计：吴世贤

封面设计：李 飞

责任校对：马文

ISBN 7-205-03668-2/G • 665

定价：15.00 元

总序

《面向新世纪：中小学干部教育丛书》是在上海社会科学“八五”重点科研项目成果的基础上扩展而成的。

随着教育的深入发展，上海的各级教育行政部门在中小学校长队伍建设方面做了不少工作，使这支队伍起了相当的变化。做好培养中小学干部的工作，关系到 21 世纪上海基础教育的质量，关系到上海经济和社会发展的速度。我们要以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线为指导，贯彻落实全国和上海教育工作会议的精神，抓住机遇，加强中小学校长的进修和培养，帮助他们掌握办学规律，具有创造性工作的能力和提高管理学校的水平。本套丛书旨在和广大中小学校长一起，面对新形势下学校管理中出现的种种困惑、矛盾、经验及各方面的教改信息，锻炼理论思维和研究的能力，从而形成坚定正确的、有鲜明个性的办学观念和工作思路，成为能够主动选择、主动发展的学校管理者。

《面向新世纪：中小学干部教育丛书》共有 10 本。力图把握我国新时期学校管理改革中的基本问题，遵循理论与实践相结合的原则，共同探讨中国当代的中小学校长应该怎么办学校；如何创建办学特色；探索成功的教学管理；校园经济行为的管理；如何进行激励与评价；学校公共关系研究；新时代师资队伍建设、学生培养、领导哲学与办学策略等等方面。我想，这些问题和方面也是我们校长进修与培训中形成的热点和专题。

这套丛书以“新”“实”为基本出发点，力求反映当前教育管理理论与改革的实际，体现中国特色，努力使它具有较高的学术性和较强的可读性。丛书的作者大都是上海教育学院的中青年教师和在第一线工作的校长，是共同合作的产物。从某种意义上说也反映

了上海教院的干训实际。

当前,我们正处于世纪之交的新时期,这是一个全新的、充满活力、竞争取胜与希望的时代。我们为“九五”的中小学干部培训撰写和出版这套丛书,这是历史的挑战,也是历史的机遇。希望这套丛书对促进中小学校长的职业成熟和教育事业发展产生积极的影响。同时敬请广大读者对该书加以评论。

张民生

1996年2月

前言

近十多年来,我国教育管理领域出版了一批教材和专著,据有关部门统计,公开发行了各种名目的《教育管理学》《学校管理学》等近60种,成果颇丰。但是,我国社会主义现代化已进入到一个崭新的时期,学校管理又面临着许多新的问题和新的挑战。改革实践中也涌现出许多新鲜经验,需要人们去思考、研究和总结。

《中国校长工作新论》正是适应我国现时期基础教育事业发展需要的产物。这本书是以校长为本位。意在和广大中小学校长共同思考和讨论在新形势下怎样当好校长,办好学校。参加本书写作的是高校教师和一些中学校长。他们都是决心献身于教育事业的人。在写作过程中,力图运用马克思主义哲学和邓小平同志的教育思想作指导,综合教育科学和管理科学的理论,将我国社会现实和外国有关资料融于一体,阐明现代校长应该具有领导管理的社会视野。即要从宏观上把握我国建设中国特色社会主义过程中,普通教育发展的国情和教育管理体制改革的现状。随后再来思考学校的各项具体工作,例如资源管理和开发、教学、学生、教师及学校与社会关系等等方面,从观念转变到具体管理行为都有一个比较高的起点和定位。并且努力地试图从理论和实际结合上回答一些问题。

本书由上海教育学院教育管理系吴秀娟教授任主编,但是从写作框架拟定,到形成文字、讨论修改定稿都是集体劳动的结晶。各章执笔者是:吴秀娟(引言、第一、二章、第五章第1、3节、第八章);赵连根(第三、四、六章);吴志宏(第五章第2节);姚家群(第七章);余利惠、杨先国(第九章);胡惠闵(第十、十一、十二章)。

本书的编写和出版得到了上海市教委有关部门的指导,得到

了许多中小学校长的热情鼓励和帮助,也得到了辽宁人民出版社的关心和大力支持,在此一并表示诚挚的谢意,我们殷切地期待着对《中国校长工作新论》的意见和评论。

吴秀娟

1996年1月

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)
引 言	(1)
国情编	
第一章 中国普通教育的现状	(9)
第一节 教育发展战略与教育改革	(9)
第二节 我国普通教育发展中的若干问题	(19)
第二章 社会系统中的教育	(43)
第一节 教育与政治	(43)
第二节 教育与经济	(50)
第三节 教育与文化	(58)
体制编	
第三章 学校组织管理体制	(71)
第一节 我国教育管理体制概述	(71)
第二节 学校组织结构	(82)
第三节 学校组织管理的权力划分与制衡	(91)
第四章 学校组织管理的运行	(99)
第一节 学校组织管理运行概述	(99)
第二节 学校组织管理运行的机制	(108)
管理编	
第五章 校长的管理行为	(125)
第一节 校长管理行为概述	(125)
第二节 校长的基本职能和职责	(130)
第三节 校长的管理方法	(144)

第六章 学校的资源管理.....	(152)
第一节 校长的教育资源观.....	(152)
第二节 办学经费的获得与使用.....	(163)
第三节 办学的设施与管理.....	(170)
第七章 学校的教学工作管理.....	(178)
第一节 校长的教学观.....	(178)
第二节 教学管理的内容与组织.....	(184)
第三节 教学的质量管理.....	(193)
第八章 学校的学生工作管理.....	(206)
第一节 校长的学生观.....	(206)
第二节 学生管理的内容与组织.....	(212)
第三节 学生的自我管理和参与管理.....	(221)
第九章 学校的教师工作管理.....	(232)
第一节 校长的教师观.....	(232)
第二节 教师管理工作的内容与组织.....	(239)
第三节 教师行为激励与职业成熟.....	(254)

领导编

第十章 校长的角色意识与领导行为.....	(265)
第一节 领导意识与校长角色认知.....	(265)
第二节 校长的工作方式与群体效应.....	(273)
第三节 校长的素质要求与领导艺术.....	(282)
第十一章 校长的领导哲学与办学特色.....	(292)
第一节 领导哲学与办学价值观.....	(292)
第二节 特色学校建设与校长职业成熟.....	(298)
第十二章 校长的公关意识与公关活动.....	(311)
第一节 学校公共关系概述.....	(311)
第二节 校长的公关意识.....	(318)
第三节 学校公共关系的内容和环节.....	(323)

引言

当人类一旦从自然界分化出来,就成为认识和改造自然的社会力量。人类社会就是不断进化发展的运动过程。社会整体内含有种种要素、结构形成一个个系统,而且形成更大的社会系统。可见社会系统就是社会各个系统之间有着互相联系着、活动着的整体。在社会系统中对于各种类型系统的不同水平的特性和属性进行组织、控制和协调的活动,就是管理活动。

学校是整个社会系统中十分重要的系统之一。人类社会中的生产的发展、知识的积累、科学技术的进步、观念的更新、制度的更迭,这一切都离不开学校教育。尤其是中小学教育,对于传播人类的精神文明和新一代的健康成长具有重要的影响作用。所以学校教育成为提高人类自身素质、推动社会进步的基础。

社会系统中的学校是有计划、有组织、有目的地培养人的教育机构,通过学校的教育传递知识、传播文明,而且不断地创造着新的文化。学校的校长领导并组织教职工进行着教书育人的工作,为青少年成为一名合格的社会成员作好准备。学校中一切组织教书育人的工作就是教育管理工作。校长是学校的领导者、管理者,学校则是校长工作的基地。

根据国家教育委员会的统计,我国现有中学 87631 所,小学 766072 所^①这意味着我国有 85 万多名校长,还有比这一数字更多的副校长及数十万名支部书记。这是一支庞大的中小学领导管理队伍。他们执着地追求办学的成功,正在用自己的热情、智慧和力量为建设具有中国特色的社会主义学校事业作出贡献。

^① 《中国百科年鉴:1991 年》中国大百科全书出版社,1992 年版,第 604 页。

学校管理是一种复杂的普遍的社会现象。学校管理者是办好学校、提高教育质量的关键。就如管理科学中一个著名的比喻：管理者就象罗马神话中的两面神，向外的面孔是观察外部环境，向内的面孔是观察内部的秩序，管理的目的在于寻求平衡与发展。校长就是扮演了管理者的角色。所有成功的校长都是一方面放眼世界，把握国际上教育变革的动向；一方面深刻认识本国的国情与国家的教育发展战略，以管理者的社会视野，广揽国内外的有关信息，分析和借鉴国内外成功的办学经验，从本校的实际出发，把学校办得有活力，学生有特点，教育有特色。

校长必须具有管理的社会视野。它是指校长工作要具有社会意识、国际意识和超前意识，即用社会的眼光、世界的眼光和发展的眼光去认识教育的现实和未来。并善于从学校的日常工作中看出本质，把握住教育和管理学校的规律性，并依靠规律性的认识去领导管理学校的工作。

我国正处在改革开放的新时期，办好基础教育要求校长们能从宽广的时代背景中把握基础教育及其发展的趋势，站在时代的前沿来思考办学的理论与实践。

当今的世界正在循着经济国际一体化，科技世界网络化，产业结构跨国化，金融流通国际化的方向演化和发展。世界各国的经济竞争实质上是智力竞争、教育竞争。实践表明各国教育改革的目标都是服务于总的国际竞争的战略。各国有识之士越来越清醒地认识到比能源危机、生态危机影响更大的是教育危机，要扭转社会危机的关键是进行社会改革和教育改革。

80年代美国发表的《国家在危险中——教育必须改革》的报告中发出警告：“若想维持和改进美国在世界市场上尚有一点竞争力，我们必须致力于改革我们的教育制度。”日本临教审第四次报告中大声疾呼：“这次教育改革成功与否，将关系到21世纪日本命运的问题。”韩国当局的经验认为，能否在国际竞争中取胜，不仅取决于相当数量的高级人才，而且取决于高质量的中级人才和技术

工人队伍。为此他们把教育分为三个系列,建立研究人员、技术人员和技术工人三个相应的专业职称系列,在社会地位、经济待遇上平等相待,使大多数中学毕业生安心投入技术工人行列。

国际教育发展表明,各国都很重视教育的改革要和经济改革、社会改革同步化、配套化,都十分重视中等教育结构的合理化,着力于全面提高学生的素质,实行学校管理民主化,使教育改革切实服务于国际竞争的总体战略目标,把教育看成是开拓“通向 21 世纪的光明之路。”

具有国际意识和超前意识的校长,他们会用世界的眼光、发展的眼光看到各国的教育改革面临着许多共同的课题,例如重视提高基础教育的质量,改革课程、教材和教法,实施劳动技术教育,发展中等职业技术教育,普遍开展计算机教育,研究智力开发和培养创造性人才,调整高等教育专业设置,加强教育管理,改革教育体制等等。所有这些课题都是根据人类社会发展的要求提出的,具有普遍的社会意义和教育意义。而其中任何一项改革又都必须符合本国的国情和实际才有价值。

我国自党的十一届三中全会以来进入了新的历史时期,一方面经济、文化、科学、技术的国际交流与合作日益增多,面临的国际竞争、新技术革命的挑战日益激烈;另一方面是改革开放继续坚持下去,逐步深化。1983 年邓小平同志提出“三个面向”的指示,把我国的教育发展同社会主义现代化的现实和未来,同国际环境的今天和明天紧密联结在一起,成为具有全面性、根本性、较长时期的教育发展战略的指导思想。1985 年发布《中共中央关于教育体制改革的决定》把教育改革中的根本问题——体制改革推向新的阶段。1993 年 2 月中共中央、国务院颁布《中国教育改革和发展纲要》,这是对建国 40 多年来教育改革和发展进行了历史的总结,它以建设有中国特色的社会主义理论为指导,提出 90 年代我国教育改革和发展的目标、方针、政策和措施,是指导我国 90 年代至下世纪初教育改革和发展的纲领性文献。《纲要》科学地分析了 90 年代

我国经济和社会发展对教育的要求,提出我国教育事业的发展,“在结构选择上,以九年义务教育为基础,大力加强基础教育,积极发展职业技术教育、成人教育和高等教育,把提高劳动者素质,培养初、中级人才摆到突出的位置。”这是从我国的国情出发,优化教育内部结构,坚持各级各类教育协调发展的重大决策。《纲要》的发布和实施将大大地激发广大中小学校长工作的主体感和使命感。

中小学属于基础教育,它是按照培养国家需要的建设者的基本方针和长远的战略要求来确定的,基础教育的内容是以当代科学认识水平和人类文明有益的文化为依据的科学知识和道德规范,构成一个社会劳动者与社会公民所需要接受的基本教育。在所有教育中基础教育是直接体现了当代科学认识和人类精神文明的发展水平,它对于人类自身发展和社会发展有着重要的作用。中小学校长是办好学校,提高基础教育质量的关键,肩负着时代赋予的社会责任和光荣使命。

在探索中国特色社会主义学校管理和实施《纲要》的新时期中,校长工作必须具有社会意识。要用社会的眼光看到学校是一个开放系统,学校教育的发展包含了各种复杂的社会因素;也要看到教育同各种社会现象之间的联系和影响;尤其要看到当前建立社会主义市场经济是一场具有革命性的社会变革,对社会各个领域产生巨大冲击和影响,也必然冲击着原有的教育观念。它要求改变那种封闭的、以升学为目的的应试教育,从经院式的、划一的办学模式中走出来,促进教育面向社会的需要,作出积极的改革,调整教育结构,改革教学内容和教学方法,将竞争机制引入学校管理。校长在面临种种新与旧的矛盾冲突中要作出积极的抉择。首先转变那些与时代不相适应的人才观、教育观和质量观,确立起现代的大教育观和办学观。应看到社会是学校教育的基地,在各种困惑和挑战面前要以改革开放的胆略和社会意识,牢牢把握以“育人”为本位。通过创造性的劳动,发展校园文化、校园经济,并使其融合成独到的教育思想、办学目标、师资培养和学校管理之中。汇集本校

的人、财、物的优势因素,使之转化为实现一种教育思想和目标的力量,形成独树一帜的办学模式,把学校办成既有一般的共性,又有与众不同的个性的特色学校,以求学校事业的昌盛、完美,具有社会的价值。

基础教育是培养各级各类人才教育的基础,它是国家教育发展战略必须加强的主干和核心。为了保证基础教育的质量,必须办好中小学,提高校长的领导管理水平。邓小平同志一再强调学校领导干部“应该是懂得教育的有管理学校专长的专业人员。”^①并指出“我们也需要大量的合格的学校管理人员,这也是专业人员。”^②确实,校长应是一个专业人员,他需要具备当校长的专业知识和专业能力。他们应该精通教育科学、教育艺术和教育管理的理论、技巧与方法,把学校行政事务工作和科学研究结合起来。以社会的眼光、世界的眼光、发展的眼光关注国内外教育改革的实践,以学习和借鉴的态度,经常进行对照,实事求是的分析,研究改进学校的领导管理工作。不仅注重现在,更要注重未来,不断开拓管理的社会视野,成为领导学校群体进行创造性劳动的带头人,成为影响学校全局工作的“龙头”。实现国家基础教育的任务,需要一大批自觉的、有思想的校长,他们应该不断地学习研究、不断地自我充实和自我更新。《中国校长工作新论》一书旨在使读者读完全书后,能增强校长的主体感、使命感和探索感,激起探索新形势下中小学校长工作规律性的需要和兴趣。

本书的主要对象是中小学校长。作者在构思全书的结构时,是以校长为主体,以学校为基点,从中国国情出发,总结研究我国中小学管理的基本问题,探索中国特色的社会主义学校管理的理论和实践,以期激发读者共同研究新形势下我国中小学校长工作的规律性认识。

① 《邓小平文选》,人民出版社,1984年版第227页。

② 同①

统观全书,我们认为我国的中小学校长必须明白中国的政治、经济、文化的环境条件,了解教育发展的现状特点,不断使自己从事的办学实践与时代精神保持一致。从本国的国情出发,清醒地认识学校在教育管理系统中的重要位置和校长的重任,处理好学校的外部管理关系,并着重研究学校内部的组织结构、权力机制与制衡机制,使学校工作健康发展,纳入良性运行的循环,促进学校组织与人员的互动作用及互相推动,相互得到长足的发展。

我们在论述校长的基本职能和常规工作中,分析了新时期学校资源管理、教学管理、学生管理、教师管理等工作中的新旧观念冲突。研究了如何确立正确的观念和管理行为,实行科学地用人、理财、管物和处事等领导意识,实现领导科学和领导艺术的统一。加强学校公共关系的意识,争取各种力量发展学校事业,使社会主义学校事业兴旺发达,并富有生机。

总之,全书试图帮助校长们以领导管理的社会视野,站在时代前沿,以国情的观念、组织的观念、管理和领导的观念来思考办学中的理论与实际问题。学习党和国家的方针政策,学习教育科学和管理科学的理论,调查总结研究新时期中学校工作的经验和问题,形成富有时代气息的、科学的教育和管理的信念,做一名称职的校长,不断提高领导效能,并让科学社会主义深深扎根于我国学校管理的土壤之中,为加速中国特色社会主义学校管理的理论与实践的成熟作出共同努力。

在人类即将迈进 21 世纪之时,我们期望着本书阐述的方方面面能够反映当代的教育理论精神,满足校长们自我修养的需要,期望它能吸引更多的同行们、校长们进一步探索研究校长工作规律,成为形成学者型校长队伍的入门书之一。

国情编

党的十一届三中全会以来,随着改革开放的深入,社会结构正在发生分化整合,社会运行机制的转轨,社会利益的重新调整,说明我国正处在从传统社会向现代社会转型的历史时期。其中教育总是服务于一定的政治经济的。本编含第一、二章。主要阐述我国普通教育事业发展及问题。从宏观上去认识政治、经济、文化、教育之间的关系和协同发展的规律。使我们对日常的、具体的学校管理工作有一个较高的定位和起点。

