

新建构教育

中国基础教育改革与发展研究丛书

中小学管理与发展系列

学校领导者 成功之道

吴恒山 著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

学校领导者成功之道

吴恒山 著

天津教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校领导者成功之道/吴恒山著. -天津: 天津教育出版社, 2004.10
(中小学管理与发展系列)
ISBN 7-5309-4168-2

I. 学... II. 吴... III. 中小学-学校管理
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 106125 号

中国基础教育改革与发展研究丛书

学校领导者成功之道

出 版 人: 肖占鹏

作 者: 吴恒山

责任编辑: 王艳超

出版发行: 天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码: 300051

印 刷: 北京市早立印刷厂

版 次: 2004 年 10 月第 1 版

印 次: 2004 年 10 月第 1 次印刷

规 格: 720×1000mm 1/16

印 张: 13.125

字 数: 163 千字

书 号: ISBN 7-5309-4168-2/G·3571

定 价: 25.00 元

前 言

进入新世纪以来,广大中小学领导者都十分注重把变革学校现实、挑战未来、追求事业成功作为自己的神圣使命,并为此积极投入巨大的热情和辛勤的劳动,不断进行着理论与实践上的教育探索。

学校领导者矢志以求的成功是什么呢?简要地说,是指在教育改革与发展中,通过驾驭教育规律,开拓创新,努力把办学的意向、认知和实行三者整合起来,进而达到实现预期目标的目的。用一个公式表示,即成功=目标×素质×方法。领导者成功的效绩有大小不同,往大说,有整体性和长远性成功,如工作上的成功、业务上的成功和事业上的成功;往小说,有一时一事的成功,如适时做出一些重要决策的成功,推行某种管理模式的成功等。成功意味着要付出许多努力,而其结果则是获得令人满意的回报;成功意味着要战胜各种挫折和烦恼,以有效的探索与尝试赢得人们的赞美和好评;成功意味着要获取某些胜利和做出一定贡献,达到最大限度实现自我价值。学校领导者由于个人所具有的素质和所处的环境不同,往往在走向成功的过程中有着不尽相同的表现。但不管怎样,只要具有足够的智慧,足够的能力,足够的时间,就会有所作为。从某种意义上说,一个成功领导者,在学校发展史上就是一座里程碑。

教育作为一项永恒的事业，每前进一步，每取得一种成功，都是以不断改革和创新为标志的，从古到今，历来如此。在我国不同历史时期，曾涌现出一批又一批声名显赫的教育大师，如古代的孔子、现代的陶行知、当代的魏书生等，大都是校长出身的成功领导者。他们创造的辉煌教育业绩及思想成果，至今影响不衰，一直为从事教育的人们所珍爱、吸纳。目前，创新教育，追求成功，已成为一种时代精神，成为学校领导者所必备的高贵品质。

然而，在现实教育中，并不是所有的领导者都认识到追求成功的重要性。在办学过程中，真正称得上做出重要贡献的大成者只是极少数，而多数则是没有多大建树的平庸之辈。面对这种状况，为了探索学校治教成功之道，使每个领导者都能立志大展宏图，不负党和人民的期望，能干一番事业，笔者通过多年酝酿，深入调查，总结反思，决意从学校领导工作实际需要出发，写作了《学校领导者成功之道》一书。

全书共分四章，集中表现了一个主题，就是探索领导者治教成功的规律与方法策略。从整个体系来说，各章节之间，既有联系，又有独立性。每个专题，材料翔实，涵盖广泛。对诸多课题的阐述，综合运用了领导科学、管理学、教育学、心理学等最新的研究成果，比较全面地总结了我国中小学的治教经验，并把经验形态上升到理论形态。重点揭示的治教成功理论精髓是：明确领导职能定位是治教成功的前提，加强管理是治教成功的关键，实行改革是治教成功的必由之路，提高领导素质是治教成功的根本保证。

在教育蓬勃发展的今天，笔者能够把此书奉献给广大中小学和教育行政部门的领导，自以为是件非常荣幸的事。相信此书，能够为加强领导干部队伍建设和促进教育改革起到推动作用。本书在写作过程中，参考和借鉴了一些专家、学者的有关著作，在此表示衷心感谢。

目 录

第一章 履行职能篇

第一节 领导者职能定位之道	(1)
一、校长职业的发展	(1)
二、校长职业的地位	(3)
三、校长职业的作用	(7)
四、校长岗位的职责	(12)
第二节 领导者行使权力之道	(14)
一、校长的权力	(14)
二、校长行使权力的方式和要求	(16)
三、校长要善于授权和防止越权	(21)
第三节 领导者科学决策之道	(25)
一、决策在校长工作中的重要性	(25)
二、学校决策的内容与特点	(26)
三、决策的主要类型	(28)
四、决策的基本原则	(29)
五、科学决策的程序	(30)
六、校长决策的方法	(33)

第四节 领导者正确用人之道 (35)

一、用人在领导活动中的地位 (36)

二、校长用人的标准 (38)

三、校长用人的原则 (40)

四、校长用人的方法 (43)

第二章 创新管理篇

第一节 领导者推进素质教育之道 (47)

一、素质教育发展的形势 (47)

二、素质教育的本质特征 (50)

三、素质教育的重点 (51)

四、素质教育的目标达成 (56)

第二节 领导者提高德育实效之道 (65)

一、目前德育工作的形势与存在的问题 (66)

二、加强学校德育管理队伍建设 (69)

三、明确德育目标与内容要求 (70)

四、努力探索德育新模式 (71)

五、德育教育实例与方案设计 (76)

第三节 领导者指导教学之道 (85)

一、学校工作坚持以教学为主 (86)

二、建立和完善规章制度 (87)

三、遵循教学规律组织教学 (89)

四、重点抓好教学方式和模式改革 (91)

五、积极开展校本教研活动 (95)

第四节 领导者抓教育科研之道 (98)

一、明确教育科研的意义 (98)

二、加强教育科研队伍建设 (100)

三、建立教育科研管理制度 (102)

四、抓好教育科研实施过程 (103)

第三章 深化改革篇

第一节 领导者实行教育改革之道	(110)
一、教育的内涵与特点	(110)
二、教育的历程与进展情况	(113)
三、教育的内容与类型	(117)
四、教育的模式与重点	(119)
第二节 领导者转变教育思想之道	(123)
一、教育思想的内涵与特征	(123)
二、教育思想的表现形态与类型	(126)
三、努力创新教育思想	(131)
第三节 领导者优化管理模式之道	(137)
一、学校管理改革的意义及历程	(137)
二、学校管理改革的重点与发展趋势	(142)
三、学校管理的规律与模式选择	(145)
第四节 领导者创办特色学校之道	(151)
一、创办特色学校的意义	(151)
二、特色学校的含义与特征	(153)
三、创办特色学校的途径与策略	(157)
四、创办特色学校的过程	(161)

第四章 走向成功篇

第一节 领导者走向成功之道	(163)
一、成功校长的内涵及特征	(164)
二、成功校长的示范意义	(167)
三、成功校长的经验解析	(169)
第二节 领导者成为教育专家之道	(173)
一、专家型校长的社会价值	(174)

二、专家型校长的类型与基本特征	(176)
三、专家型校长的培养与造就	(180)
第三节 魏书生教改成功之道	(185)
一、崇高的事业心是改革的动力	(186)
二、正确的教育思想是改革的灵魂	(187)
三、丰厚的理论基础是改革的导向	(189)
四、锐意的创新实践是改革的基石	(190)
第四节 吕型伟教育大成之道	(193)
一、树立服务意识,高起点办学	(194)
二、创新教育思想,走改革之路	(195)
三、提高领导艺术,做专家型校长	(197)
主要参考书目	(201)

第一章 履行职能篇

职能是指人、事物、机构应发挥的功能和作用。领导职能是实施工作的责任启动。校长拥有行政职能、政治职能、业务职能,对外代表学校,对内主持政务。校长位不在高,事在做大。他的主要职责是:贯彻执行教育方针、政策、法规,实施素质教育,全面负责教育教学和管理工作。着重发挥决策指挥作用、组织管理作用、改革创新作用、凝聚人心作用和筹划配置资源作用。

第一节 领导者职能定位之道

社会发展需要各种职业人才,所谓职业,简言之,即“职位+行业”。校长,作为社会的一种职业,有其丰富的内涵。一些研究表明,校长与其他社会职业是有着本质区别的。它是专门从事领导、经营管理学校与教育服务的工作,以培养人才为主要任务。伴随时代的发展,校长的职业地位和功能,毫无疑问将会在教育实践中日益得到重视和提升。

一、校长职业的发展

翻开历史,我们会发现,校长职业的发展是一个与时俱进的过

程。它的产生大致源于两种社会背景：一方面是社会生产力发展的必然结果，成为社会分工的一种具体表现形式。从人类社会的发展过程来看，主要经历了农业社会、工业社会和信息社会三个不同阶段。早期的教育活动是融合在生产劳动中进行的，没有成为专门独立的社会活动。当生产力发展到一定阶段，脑力劳动便从体力劳动中分离出来，这就为校长职业的产生创造了条件。再一方面，校长职业的产生也是人类教育活动自身发展的需要。人类社会出现了学校教育现象，同时就出现了组织教育、教学、行政工作的领导管理活动，也就产生了管理活动的领导者——校长。

在我国，远在古代社会就出现了校长这一职业的萌芽，并随着朝代的更替变化，有着不同的称谓。如夏商时期叫大司成，隋朝叫祭酒，唐朝叫长史，明朝叫教官。进入近代，1904年清末兴办学堂时，按《奏定学堂章程》规定，中学行政负责人叫监督，小学行政负责人叫堂长。民国成立，1912年把学堂一律改称学校，学校负责人自此改为校长。

新中国成立后，校长职业的领导权力和管理责任范围，由于领导体制的变革，先后发生了几次比较大的变化。解放初期，由于接管和改造旧学校的需要，在学校实行了校务委员会制，强调发挥集体领导作用，没有突出校长的领导责任。20世纪50年代，国家颁布了中小学暂行规章，规定实行校长负责制，校长开始成为学校行政的主要负责人。20世纪50年代末到60年代初，由于左倾路线的干扰和“反右”的教训，学校实行了党支部领导下的校长负责制，这种以党代政的领导体制，使校长处于有职无权的地位。文化大革命时期，学校实行了革命委员会制，由工宣队、贫宣队、军宣队领导学校，彻底取代了校长对学校的领导地位。改革开放后，1985年中共中央颁布了《关于教育体制改革的决定》，重新确立了校长负责制，并拓展了新的内容，使其比以前实行的几种领导体制有了明显的本质变化，更趋于完善、合理、科学。几十年的曲折变化过程告诉我们，校长权位的动荡，主要是在计划经济体制下和巨大的社

会变革中进行的,真可谓十年河东,十年河西。不过总的特点未变,那就是把校长角色完全纳入行政干部系列,赋予其行政级别,使校长的角色功能全部政治化、行政化,而职业特征几乎全部丧失,学校完全成为政府和教育行政部门的附属物,在政府高度集权的控制下,校长不能自主地进行办学、管理和发展。近几年,随着我国入世后经济转型速度的加快和教育改革的深化,有的学者受国外经验的启发,提出了打造职业化校长的命题,自此,开始从理论上和实践上进行校长职业化探索。

二、校长职业的地位

长期以来,我国中小学校长一直是政府任命的行政职务,没有作为独立职业看待,只强调校长的社会公益属性,没有注意其他属性。而今,在市场经济体制下,选任校长大都由任命制改为聘任制,把校长作为一种社会职业,通过公开招聘择优上岗。校长受聘后,按照聘任合同协议要求履行管理、经营学校的责任。在我国,倡导实行校长职业化应该说刚刚开始。作为一项系统工程,需要有一个较长的变革过程,绝不能把复杂的职业化看作是简单的市场化,更不能背离现实否定政府对教育的领导与管理。当前,首要的工作是有计划地抓好校长的教育观念更新和专业素质的提高。

随着校长职业的发展,其领导地位和职能将会愈来愈受到重视和关注。正如江泽民同志在第三次全教会上所说:“学校的校长在精心培育人才方面负有特殊的责任。”原国务院副总理李岚清也多次指出:“一个好校长,带领一批好教师,就能办出一所好学校。”这些观点集中说明,振兴教育,希望在教师,关键在校长。教育的本质和职能决定校长需要具有领导者、管理者、教育者等多重角色地位。

(一)校长是学校的行政首长,具有领导地位

校长作为社会的独立职业,从总体而言是属于专家群体。在他们当中不少是具有一般教育专家资格的顶尖人物,普遍拥有思

想品德出众、教育才能过硬、能创造性开展工作、并取得明显成绩的特点。基本上都是经过严格遴选,择优聘任走上领导岗位的。在学校领导活动中,校长处于行政领导中心地位,全面主持学校工作,既具有上级授予的法定职位权力,又具有很强的业务专长影响力。校长领导的本质,说到底就是权力、责任和服务的有机统一。校长位不在高,事在做大。校长领导学校教育的主要任务是确立办学方向,科学规划未来,讲求策略,提高教育质量。领导的重点是“教育思想的领导”,如果说管理是侧重于战术方面,那么领导则重在战略方面。校长的具体职能体现在:一是制定学校发展目标,构思改革方案,努力创建特色学校;二是深入教学第一线,指导教师把先进的教育观念转化为实际行动,最大限度地开发每一个教师的潜能,使每个学生都有成功的希望。带领师生在实践中探索,在探索中创新,在创新中超越。

(二)校长是学校的当家人,具有管理地位

校长不仅是领导者也是管理者,既要把握决策方向,又要具体组织实施。俗话说:“家有千口,主事一人。”说的就是这个道理。校长的管理有两种:一种是常规管理,再一种是非常规管理。只有把这两种管理结合起来,才能产生优化组合的效能。常规管理包括四个环节,即计划,它是管理过程的起点,主要是制定目标和选择工作方案;实施,是管理过程的中心环节,重点是组织、指导工作,合理运作资源;检查,是对工作进展情况的监督和判断,需及时进行反馈调节;总结,是对整个工作过程的全面分析和评价,重在肯定成绩,总结经验。现阶段校长管理要着重抓好两方面,一是要突出管理重点,着重抓好课程改革、师德建设和整治乱收费问题;二是要努力探索管理规律,如探索校内管理规律、教学和德育管理规律等。在非常规管理中,校长要注意抓好对教职工的激励管理、士气管理和人际关系管理。坚持在思想上积极引领,工作上大力支持,经验上不断积累。

(三)校长是学校的教师之师,具有教育地位

从学校教育工作的性质、特点和任务来看,校长具有教育地

位。校长的言传身教、教书育人的地位,充分反映在他是“教师的教师”方面和“有什么样的校长,就有什么样的学校”方面。校长应当是一个学者、一个专家,而不仅仅是个管理者。校长应以自己的先进教育思想、广博的学识和强烈的创新精神,充分发挥对教师的领导和教育作用。所谓“领”,就是带领、指挥,能把教师组织起来,率领他们积极工作;所谓“导”,就是引导教师通过学习、研究,为教师指明前进的方向。校长应给教师一点时间让他去学习,应给教师一些问题让他去思考,应给教师一点空间让他去创造,应给教师一个平台让他去彰显。经验一再证明,一所学校,没有一个有作为的校长,就不会带出名师、办出名校来。正如没有陶行知就没有晓庄师范,没有苏霍姆林斯基就没有帕夫雷什中学,没有冯恩洪就没有建平中学一样。

(四)校长是学校的设计师,具有改革地位

从某种意义上说,领导工作就是改革创新。所谓改革是以先进的理论为指导,运用新颖、独特的方式对传统教育的历史进行反思,对现实教育的弊端进行变革,对未来教育的发展进行探索,以期达到除旧创新、自我完善的目的。在改革开放的今天,凡是校长,都应站在改革的前列,而不应跟在别人后面亦步亦趋,若是那样,学校发展就会停滞不前,也绝无卓越可言。

改革向来是伟大而艰巨的任务,肩负重任的校长,应审时度势,集思广益,以战略家的头脑进行策划,对校内管理体制、课程教材、考试评价等方面,能够制定和选择整体或单项改革方案,有效地组织实施。

实行教育改革,可选择三种类型,即发展性改革、创新性改革和探索性改革。实行发展性改革,校长要能够指导教师对传统的接受型教育模式进行批判性的改造、继承和发展,并以创造型教育模式逐步取而代之。实行创新性改革,校长要能够指导教师为解除教育困惑而思变,为破除传统积弊而图新,为追求事业辉煌而拼搏。实行探索性改革,校长要能够指导教师广开科研和实验之路,

努力探索教育规律,不断推进教育理论与实践的发展。

(五)校长是学校的科研带头人,具有学术地位

在教育领域,影响教育发展的要素很多,校长不仅要考虑天时、地利、人和,还要考虑硬件建设、教师问题、课程改革等,但龙头是什么呢?有不少校长通过反思,把“科研兴校”放在重要地位,这是很有道理的。

经验证明,实行教育科研,是使学校跨上新台阶的重要条件,即使是薄弱学校,只要经过科研,也会找到办学出路、求生之道。实行教育科研,还是学校办出特色、形成风格的重要途径,一所学校有了特色,才能在教育的大舞台上独树一帜。实行教育科研,也是培养和造就名师的重要方式,通过参与教育科研,可以开发教师的潜能,促进教师更快成长,展示个人才华。

从一定意义上说,校长领导学校,首先是教育思想的领导,其次才是行政领导。不重视科研的校长是缺乏远见的不成熟的校长。所以,做校长应该做学习型的校长、科研型的校长。在学校里,校长应该是最有学问的人,科研能力最强的人。校长能够站在教育科研的前沿,亲自选择科研课题进行研究。这样才能有力地组织、带领、指导教师学理论、搞实验、探索教改新路。校长有了比较高的学术理论水平,才会通过专题研究、学术研讨、专家咨询等活动,尽快达到提高学校科研水平,提升办学境界和品位。

(六)校长是学校师生的服务员,具有公仆地位

“领导就是服务”,这是邓小平同志对社会主义领导本质和内容的精辟概括。马克思在总结巴黎公社经验时指出:无产阶级国家的公职人员,都必须是“社会的负责的公仆”。校长就其岗位职务来说,是领导者,而就领导者的价值本质来讲,则是公仆,是教师团队中“平等中的首席”。因此,校长一定要尊重师生的主体地位,把服务于群众作为唯一宗旨,绝不能高居于群众之上,指手画脚,要诚恳接受群众监督,踏实地为办好学校效力。校长要以服务者的身份尽可能多地为师生发展提供机会,让师生更好地体验到被

领导关注和爱护的温暖,更好地领悟到自主教学与成功的快乐,更好地感受到仁慈、宽容和敬业的力量。能否自觉自愿地做公仆,能否经得起权力、金钱的考验,是检验贯彻落实“三个代表”重要思想的具体体现,是审视校长工作绩效大小和有无良好形象的重要标准,每一位校长对此都不能掉以轻心。

(七)校长是学校的对外联络者,具有法人地位

从法律角度说,校长是学校的法定代表人,对外具有代表学校的资格。所谓法人,是指代表一种社会组织,这是它和自然人的根本区别。学校是符合法人条件具备法人资格的。第一,它是依照法定程序建立的;第二,它有独立的财产、经费和经营的能力;第三,它有自己的名称、机构和教育场所;第四,它能够独立承担民事责任和参与诉讼活动,享受权利,承担义务。但是,学校法人与企业法人不同,它不是以生产盈利为目的的,而是以培养人才为根本宗旨。学校的一切民事行为活动是通过校长进行的。学校只有以法人的地位,主动适应市场经济和社会发展的要求,才能落实办学自主权。为此,校长必须增强法制观念,不断提高依法治教意识,自觉地遵守法律法规,坚定地维护师生的合法权益。同时,要加强与社会外界的交往,打破过去那种关门办学的封闭状态,实行开放式办学。校长要代表学校主动走出去,广交朋友,放开办学视野。要重视与兄弟学校的联系,通过举办问题研究、经验交流、参观考察等活动,达到相互学习,共同提高。要重视与上级教育行政部门的联系,不要以为有了一些办学自主权就忘乎所以,其实,没有上级领导的政策指导和工作支持,学校工作是很难搞好的。要重视与社区和广大家长的联系,要与他们建立一种亲切、友好的伙伴关系,充分发挥各种教育资源的优势作用,形成校内外结合的办学“共同体”。

三、校长职业的作用

校长职业的作用,主要体现在对被领导的下属和教职工施加

的影响、发挥的引领作用方面。校长是办学成败的关键,没有成功的校长便没有成功的事业。校长的作用贯穿于办学的全过程,体现在决策、组织、检查等各个环节之中,具体说有以下几点。

(一)决策指挥作用

学校是一个有目标的集体,为了使管理有效,校长实行决策时一定要集中,必须掌握学校工作的指挥权。只有重视指挥的唯一性,才能达到管理的高效益。管理的理论和实践证明,无人指挥或多人指挥,必然导致管理系统的紊乱,甚至瓦解。校长的组织指挥,应采用适当的方式和手段。主要有三个方面:一是方向性引导。在内容上,这一类引导作用包括通过确立培养目标、办学方向等体现;在形式上,可以通过学校制定的主要规章、口头报告和校训来表达;在方法上,要使学校沿着什么方向发展,把学生培养成什么样的人,校长应明明白白地向师生员工昭示。二是规范性引导。校长要领导学校制定各项法规,以体现培养方向和规格,除了一般行政性文件外,学校尤其要制定学校章程和教学要求;除了纪律的约束外,还要有领导和教师的行为规范、道德规范。通过这些具有规范性质的措施来起到引导作用。当然,实施也是十分重要的,如果实施不得力,校长的规范性引导作用就难以达到。三是感染性引导。这种引导作用主要是从校长及其周围的工作人员的行为体现出来的,这是很不容易形成的作用。这种感染性引导作用的形成,实际上需要三方面的条件:首先自然是校长及其周围工作人员的工作态度以及工作中所表现出来的思想、品德、风范,这些必须是高尚的;其次,要有明显的个性,否则也无法形成相当的感染力;再次,也得有一个积淀过程,这不是靠一时一事或者一次讲话、一个报告、一份文件所能形成的。

(二)组织协调作用

在学校管理过程中,为了实现办学目标,要进行大量组织工作。组织是领导者与被领导者之间的桥梁和纽带,是为实现目标而形成的群体结构。组织的构成包括不同系统,一般来说,完整的