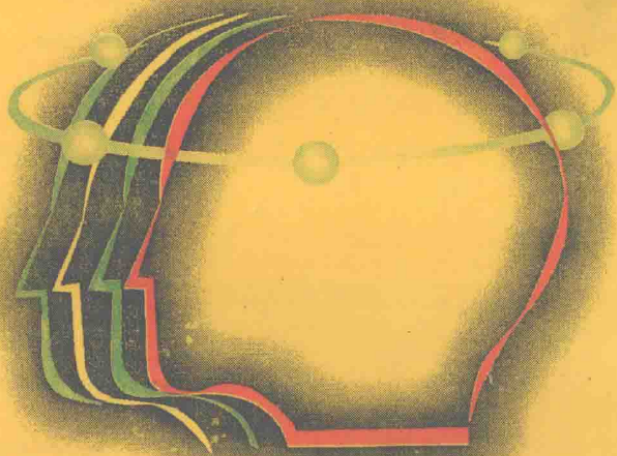


中小学校长岗位用书



校长管理学

■ 褚绍学 编著

校长岗位培训用书

校长管理学

褚绍学 编著

湖北·十堰

校长管理学

编 著 褚绍学

责任编辑 刘堤仿

十堰市教育印刷一厂承印

850×1168 32开本 9.75印张 24.8万字

印数 1000册

[1999]鄂十内国字 005号

工本费 12.00元

前 言

当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,它将对我们现有的生产方式、生活方式、思维方式,包括教育管理方式以及领导决策等社会的各个领域产生重大影响。而知识经济与教育密不可分,因为高素质、高技能、具有创新意识的人是知识生产、扩散和应用的载体,知识经济的关键是人才,科技创新的关键在人才,科教兴国的关键也是人才,而人才的培养靠教育,培养人才的重要阵地是学校,一所学校能否培养高素质人才关键在校长。

“校长是一校之魂”,作为学校管理中最能动要素的校长在学校组织中有着特殊而重要的地位,他的管理水平决定着整个学校的管理水平,他的领导风格影响着全体师生员工的精神面貌,他的办学思想直接影响学校办学方向和发展。

评论一所学校,首先要评论他的校长,但关键是有一位政治、业务素质好、管理能力强、作风正、威信高的校长。校长要取得教职员工的信服,敬佩和爱戴,必须在德、识、才、学、能等方面,不断超越自我,努力达到创新的

境界。21 世纪的校长应具有正确的教育思想和办学思想以及正确的教育观、学生观、师生观、资源观、效能观。熟悉党和国家有关教育的法律、法规和政策,具有岗位必备的多方面的知识和能力,善于依法治校科学治校。

在学校管理实践活动中,有的校长工作得心应手,游刃有余,振臂一呼,应者云集,而有些校长却指挥不动,调遣不灵,焦头烂额,步履艰难。陷入事物之中不能自拔。校长在管理学校中要抓主要矛盾,千头万绪抓根本。

校长对学校管理的核心是对人的管理,人、财、物、时间、空间、信息因素都是通过人去发挥作用。而学校管理中的人是教师和学生。最终目的是向社会培养合格的人才,而此目的的实现是通过教师的主导作用和学生的主体作用完成的。校长通过调动教师的积极性,通过教师的作用激发学生学习积极性。校长只有关心人,尊重人,理解人,引导人,爱护人,开发其潜在的智能,激励其积极进取主体意识,引发其自我决策,自主行动,从而全面提高学校的工作效率和社会效益,高质量地培养全面发展具有创新意识的人。

为落实国家关于对全国中小学校长岗位培训的有关文件精神要求,立足从校长自身、从广大中小学校长实际所要求的知识水平、素质能力结构出发,以教育学、心理学、人才学、管理学、社会学为理论依据,探索中小学校长的产生、个性、本质、办学思想,校长应具备的素质能力及职责,社会角色,成长过程以及规律,管理学校的原则、方

法、艺术要素,校长负责制的理论与实践,学校领导班子、制度建设,校长对教师队伍、教学工作及改革等全面工作;面向 21 世纪知识经济时代的学校管理等内容。应广大中小学校长建议将上述材料加以整理,奉献给工作在中小学的校长们,此举如能引起校长们的注意,给同志们一些启示,那我将感到莫大的欣慰。

因水平和能力有限,不妥之处,请同志们批评指正,以便今后加以修定。

本书作为中小学校长岗位培训和提高培训的教学教材,岗位用书,在编写的过程中引用了有关文献资料和观点论著,向作者表示敬意和致以诚挚的谢意。

作 者

一九九九年二月

目 录

第一章 校长管理学概述

第一节 校长

第二节 校长的个性与办学思想

第三节 校长的社会角色

第二章 校长素质结构

第一节 校长的素质

第二节 校长的素质结构

第三节 校长的能力结构

第三章 校长的成长规律

第一节 校长的成长过程及规律

第二节 校长的发展

第三节 校长管理学校未来展望

第四章 校长负责制

第一节 学校领导体制

第二节 校长负责制

第三节 学校领导班子

第五章 校长管理学校的原则和环节

第一节 校长管理的基本要求

第二节 校长管理学校的原则

第三节 校长管理学校的环节

第六章 校长管理学校的方法与艺术

第一节 校长管理的方法

第二节 校长管理艺术的特征

第三节 校长管理艺术的影响因素

第七章 校长对教师队伍管理

第一节 教师管理规律与原则

第二节 教师队伍规划与结构

第三节 教师的使用、培训与考核

第八章 校长的教学管理

第一节 校长教学管理的基本职能

第二节 校长教学管理内容目标

第三节 教学管理机制与手段

第九章 学校规章制度建设

第一节 学校规章制度的建立

第二节 学校规章制度的重要作用

第三节 学校规章制度系统

第十章 校长管理与知识经济

第一节 知识与知识经济的意义

第二节 知识经济时代与校长教育新观念确立

第三节 学校应培养创新发展人才

第十一章 校长的教学改革管理

第一节 教学改革趋势

第二节 中小学教育整体改革实验

第三节 美国基础教育改革的目标

第一章 校长管理学概述

校长管理学校是一种特殊的社会实践活动,作为管理领域中的一项特殊的管理,校长的管理水平决定着整个学校的管理水平,校长的领导风格影响着全体师生员工的精神面貌。因此,培养一大批高素质的中小学校长是我国教育事业中一项紧迫而又艰巨的任务。本书从现代学校管理实际出发,根据理论与实践相结合的原则来探讨当代校长成长及其管理学校的规律。

第一节 校长

一、校长

校长是国家教育行政部门或其他办学机构管理任命的学校行政负责人。校长管理全校的校务,对外代表学校,对内主持校务。世界各国的各级各类学校皆设置校长。中国清代末年学校称学堂,学校行政负责人称“总理”或“监督”。1921年学堂改为学校,学校行政负责人改称为校长,沿用至今。

二、校长的产生

校长在人类社会发展的长河中已有几千年的历史。校长产生和发展是社会生产力发展的必然结果。在劳动过程中,人类逐步认识到,要顺应自然,把握自然,驾驭自然,必须有目的有意识地去认识自然、学习和掌握自然的知识,并在社会生产和生活的实践

中,不断地发展自身进行多方面活动的能力。尤其是有组织的教育形式产生后,就有了学校管理活动,产生了管理教学的人员,学校校长也就应运而生。

(一)校长是社会分工的必然产物。

人类社会到目前为止,已进行了三次社会大分工。第一次是农业和畜牧业的分工,第二次是手工业从农业中分离出来,商业、服务业的兴起。随着商品交换的发展,出现了不从事生产而专门从事商品交换的商人阶层,这便是第三次社会大分工。当生产力发展到一定阶段,脑力劳动从体力劳动中分离出来,这就为校长的产生创造了条件。校长主要是以脑力劳动的形式出现的。因此,脑力劳动与体力劳动的分工,是校长产生的前提。有了这种分工,才有可能出现专门从事教育管理的校长。

(二)校长是以人类教育活动发展为基础的

校长是在人类教育活动发展过程中诞生的。自从有了学校教育现象,也就有了组织学校教育、教学、行政等工作的领导管理活动,也就产生了管理活动的领导者、管理者——校长。

校长产生的必要性,主要有四个方面:第一,学校教育规模的扩大。学校是有组织的教育集体,与家庭教育相比,更加需要管理。学校规模小,管理工作不多,往往由某位教师负责管理全校的教育工作。学校规模一扩大,教育活动的工作随之增加,就需要设以管理工作为主的校长。如果学校规模进一步扩大,则需要设不兼教师的专职校长。第二,学校教育组织的复杂化。近代学校,不仅教育规模在逐步扩大,而且教育机构与组织也在显著地复杂化。学校机构要有各种分工,不仅仅要对校内教育进行分工,而且要由不同学校阶段形成的学校体系的通力协作才能完成学校管理。学校教育的分工越细,就越需要相互之间的协作。加强协作就成了

学校管理的重要任务,这就势必需要一定数量的管理者、指挥者。第三,学校教育工作的专门知识化。要求学校管理专门化和知识化,因而需要一批教育管理干部。现代学校的管理者,在掌握知识技能的同时,也要掌握教育科学、管理科学的理论和方法、艺术。否则,就不能实施有效的管理,就不能取得丰硕的成果。第四,学校是社会的教育器官之一。是社会系统的组成部分,是为教育职能合理化、组织化而建立的教育机构,学校是进行教育的小社会。为了对这个教育社会中的成员的活动进行组织、调整,就需要学校管理、教育管理,进而需要体现这种职能的校长。现代社会,学校与社会系统的联系越来越密切,逐步成为向社会开放的子系统。校长应当是学校和社会关系的调节者,不仅要调节学校教育目标、教育内容等与社会需要之间的关系,而且在学校教育的经营管理方面,也必须调节同社会之间的关系。

(三)我国校长的产生和发展

我国古代就有了校长的萌芽。相传夏商时代就产生了学校,当时设国学,分小学和大学。小学在王宫南之左,大学在郊。掌管学校行政的,称“大乐王”,以公卿兼管学校之事的,称“大司成”。春秋后期,孔子首创私人讲学之风,在鲁国曲阜设学舍,招收门徒。荀子不仅总结了孔子以来儒学管理的经验,而且三次操作稷下学官的祭酒。秦代推行“以吏为师”、“以法为教”为核心的“吏师制度”,其官学称之为“学室”。汉代官学分为中央与地方两种。文翁兴学后,武帝令天下郡国皆立学校,设立“郡文学”、“文学官”、“五经百石卒吏史”等职,以管理地方学校。隋朝以国子寺掌握国子学、太学、四门学、书算学,各学置博士、助教、学生等员。祭酒多任用名儒硕学或其他高级官员兼,故其威望特重。隋炀帝时改国子寺为国子监,加置副长官司业一人。唐朝国子监所属六学与弘

文、崇文二馆，合称“六学二馆”，地方州、府、县各级行政部门均设有学校。中央官学教官有博士、助教、直讲及学士等，他们是教师，也是国家官吏。地方官学有长史、功曹、司功参军等行政长官。宋代除官学外，还兴办私学，代表私学高峰的是书院，书院主要负责人称洞主、山长或院长，负责书院教师聘请、经费、教学等事宜。较大的书院设副山长、副讲、助教等职，以协助山长工作。元朝对教官的聘任有较严格的规定，并重视教官的监察。明清两代教育管理体制大体相同，中央官学及地方官学，皆由官府配置教官。教官的任务主要不是教书，而是管理生员，特别是组织考试。我国古代没有中学，中学及中学校长是清朝出现的，它是近代教育发展的产物。清政府对传统的学校教育制度进行改良。光绪十三年盛宣怀，奏陈开办南洋公学，分为四院：“一曰师范院，即师范学堂也；二曰外院，即日本师范学校附属之小学也；三曰中院，即二等学堂也；四曰上院，即头等学堂也。”“中院”可以说是中学之前身。中学的名词，最早见于光绪二十四年五月十五日军机大臣暨总理衙门《筹议京师大学堂章程》，《章程》第四章第二节中有“一年之内设立学堂，府州县谓之小学，小会谓之中学，京师谓之大学”的条文，这是中学之起源。民国元年五月十一日教育部通咨：“从前各项学堂均改称为学校”，“中学堂”遂改称“中学校”。《钦定学堂章程》称校长为“总理”，《奏定学堂章程》颁布之后则称校长为“监督”。民国成立，监督改称“校长”。校长名称一直沿用至今。民国 21 年，国民政府公布《中学法》，教育部于次年颁布了《中学规范》。国民政府规定，“凡省立中学校长应由厅长委托，呈报省长及教育部备查。县立中等学校校长……应由县呈厅长委托，呈报省长及教育部备查，其联合县立之校长即由厅长委托。”

总之，校长是随着人类教育活动的发展而发展的，它是与学校

教育现象紧密地联系在一起的。中学校长产生于人类近代社会，是近代教育发展的产物。校长作为一种学校组织的领导力量，是社会职能分工的一种特殊系统，是维护统治阶级利益、执行教育方面的领导管理职能，并具有稳定结构及其运行和管理规律的人员系统。

三、校长管理学

1. 管理的概念

马克思的管理观点主要包括三层含义。第一，管理是社会劳动的产物，是社会共同的活动，集体协作的需要，第二，管理的主要职能是指挥协调人们的活动；第三，管理的重要作用是通过协调人们的生活，产生新的力量，取得高度的效益，达成总体目标。

按照马克思主义的观点，管理就是管理人员领导和组织人们去完成一定的任务，实现共同目标的一种活动。管理是人类社会的普遍现象，是管理主体对管理客体的认识、运用、变革而实现目标绩效的系统过程。

2. 校长管理学

校长管理就是校长运用组织人力、有效使用多种资源，为实现学校教育目标而进行的一系列活动过程。校长管理是以人为核心的管理，管理者是人，管理对象主要也是人，管理对象的其它非人因素也是通过人而发挥作用的，管理的核心是研究人和激励人的积极性。

校长管理学是以中小学校长为研究对象，以教育学、人才学、管理学、心理学、社会学等为理论依据，探索中小学校长的成长规律，管理学校的一门应用学科。

3. 校长管理学的任务

校长管理学的主要任务是以马列主义、毛泽东思想、邓小平理

论为指导,以教育学、人才学、管理学、心理学、社会学为理论依据,探索校长的成长规律和管理学校的规律。为校长的成长、发展提供理论依据,为校长管理学校提供科学的管理理论和方法,使他们能够按照学校管理的客观规律,对学校实行科学管理;抓住学校管理的主要矛盾,更好地完成党和国家交给学校的教育任务;帮助广大校长学习管理学校的理论知识、艺术方法,使校长更好的管理好学校。

4. 校长管理学的内容

校长管理学主要包括两个方面:一是从校长自身成长出发阐述校长产生与本质特征、社会地位、社会角色、校长负责制理论与实践,校长的办学思想确立,校长知识、素质能力的培养发展与成长;另一方面是从校长管理学校实际出发,对学校的人、财、物、事、空间、信息如何计划、组织、实施、协调、控制,以顺利实现学校的管理目标和教育目标;也要研究校长为代表的在管理学校中处于主体地位的领导班子、起关键作用的教师,管理方法、管理体制、规章制度等;校长对学校以教学为中心的多项工作(教学、思想政治教育、体育卫生、劳动技术教育、总务)艺术方法,等。这些内容构成的体系,成为校长管理学的基本内容。

第二节 校长的个性与办学思想

一、校长的个性特征

一所学校办得如何,能否体现办学个性和特色,不仅取决于学校管理主体对管理客体施加影响的结果,而且还决定于这个结果显示出来的某些独特的风格。学校管理的风格与特色和校长的个性发展的成熟有着直接的关系,即所谓“有什么样的校长,就有什

么样的学校”。

1、校长个性的涵义

每个人都有其特定个性,亦即意向、情绪、气质、性格等比较稳定的心理特征,主要表现为基本个性与职业个性两大类。所谓校长个性,则是一种学校领导和管理的职业个性,它的内涵非常丰富,是校长的心理倾向、心理过程、个性心理特征,以及心理状态等综合心理结构。它是校长具有一定倾向性的各种心理品质的总和,是其在效仿和实际的领导活动中逐步形成和经常表现出来的特征性的行为模式,并对学校领导活动产生直接影响的稳定心理特征,从这个意义上说,校长个性是校长精神面貌的反映,也是校长基本个性在领导、管理学校过程中的集中体现与反映。如有的校长以追求实现办学目标为目的,遇事冷静诉说理性;有的则重视权力和利益,总想指挥和控制别人;有的校长性情耿直、处事果断、独立性很强,有的则处事谨慎、决断犹豫、缺乏魄力;有的校长善始善终,办事讲究实效,有的则忽冷忽热;热衷于摆花架子等,都是校长个性的种种表现。

根据莱布尼茨“世界上没有两片相同的树叶”的观点,每一所学校的校长都有各自的个性,具有客观存在的个性差异。校长个性是校长的心理素质中表现最突出、最具稳定性的因素。每个校长的心理行为总是以“自己的”方式出现,因此,校长个性决定着每个校长对学校客观环境和领导活动的适应程度,以及自身心理行为方式。不同的学校领导活动要求不同心理特征,不同校长个性对学校环境与管理有着截然不同的适应性。更为重要的是,校长个性决定每个校长自身素质(如知识、专业、能力等)发挥作用的方式与程度。如具有同样知识和专业水平的校长,因个性不同,作用效果也截然不同,注意实际、开拓进取的校长,善于把知识应用于

实际工作,取得实际效果;注意理性、周密严谨的校长,则长于分辨是非、进行决策;情绪兴奋、行为迅速的校长很快就能打开局面;富有耐性、行为平稳的校长总是循序渐进。这就说明,校长个性不仅制约其与学校领导活动的适应程度,而且决定着学校领导方式与效果。近年来,英国、日本等许多国家都把气质、性格作为选拔校长的条件之一,并非偶然。

领导管理学校的实践表明,只有具备鲜明个性的校长,才能真正培养有个性的教师和学生,才能办出有特色的学校。从某种意义上说,没有校长个性,就没有学校领导管理的个性;没有校长个性,就难以有学校管理的特色。

2、校长个性的特征

综合有关个性心理学的研究成果,校长个性具有如下基本特征。

(1)独特性。校长个性的独特性,首先是由主体的独特性决定的,每个人都是一个完整的世界。俗话说:“人心不同,各如其面。”即每个人都具有不同于他人的心理特点,每个人都以自己独特的行为模式与思想方法来适应环境。每个校长都有不同的师承、教育、知识、风格、习惯以至生活经历,因而以不同的个性、不同的精神面貌活跃在学校领导管理的舞台上。正是从这个意义上,我们才说,校长个性就是校长自身。其次,校长个性的独特性,还取决于被领导管理客体的独特性。从学校被领导、管理的对象上看,不同地区、不同民族、不同形式的领导管理客体之间都存在着质的差异性。就是这种差异在某种程度上决定了校长的领导管理方式方法、行为模式各异。真正具有成熟的校长个性的学校领导者,他无论面对什么样的领导管理客体,都能做到得心应手、左右逢源,表现自己特有迷人的风采。

(2)丰富性。成熟的校长个性之所以产生巨大的魅力,不只是来自独特性,还来自与此相应的丰富性。所谓“不离其宗,但要万变”,说的就是这个道理。如果说校长个性的独特性主要取决于校长的个性心理特点,那么,其丰富性恰恰主要由客体所决定。首先,学校生活的多姿多采,决定了校长精神世界的丰富多采。精神世界的丰富多采,表现在校长的领导管理方式方法、行为模式上,就显示出多样性来。其次,是由于校长工作内容的丰富性,具体问题需要进行具体分析,不同事件需要用不同的方式方法处理。这就是真正哲学意义上的“内容决定形式”,从而也会显示多样性。这里,校长个性的丰富性与独特性并非对立。因为独特不是独一、划一、单一。只有具备多样性的独特才能避免呆板单调。否则,独特性就会受到歪曲。

(3)稳定性。在每一个校长身上总会出现很多心理特征。有些是经常出现、比较稳定的,有些是偶然出现,暂时性的。一般来说,前者可以反映出校长的精神面貌,后者却不能反映出校长的精神面貌,只有那些经常出现的稳定的心理特征才算校长个性的心理特征。比如,一个经常处事谨慎、持事稳定的校长,偶尔也会表现出冒险的举动,在这里,谨慎构成了他的个性特征,而冒险则不能成为他的个性特征。

对于成熟的校长个性来说,相对稳定也是必不可少的特性。这不仅是因为任何成熟的范围都是相对稳定的,更主要的是学校领导管理规律决定了的。从被领导者的一方看,他们要求校长的领导方式方法既要不断创新,又要有相对稳定性。领导方式方法令人应接不暇、眼花缭乱,被领导者都会无所适从。从校长的一方看,今天这样,明天那样,东一锄头,西一斧子,这本身只能说明他还处在摸索阶段,尚未形成成熟的自我风格。总之,校长领导管理