

怎样当好中学校长

杨志行

河北教育出版社



怎样当好中学校长

杨 志 行

河 北 教 育 出 版 社

怎样当好中学校长

杨 志 行

河北教育出版社出版（石家庄市北马路45号）

河北昌黎印刷厂印刷 河北省新华书店发行

787×1092毫米1/32 7.75印张 158,000字 1988年12月第1版

1988年12月第1次印刷 印数：1—3,153 定价：1.90元

ISBN7-5434-0147-9/G·125

前 言

中小学教育担负着培养有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义公民，提高全民族科学文化素质的任务。校长是一所学校的行政负责人，要根据国家的教育方针政策和上级教育行政部门的指示，负责领导学校的行政工作和教育教学工作。校长的工作做得如何，对办好学校、提高教育质量关系甚大。因而很多省、市都重视抓培养和提高校长的工作。

我曾任南开中学校长30年，任天津市教研室主任4年，后又担任天津市教育局副局长、顾问7年。由于工作上的方便，接触了天津市的几百名校长。去过全国各省市的几十所先进中学，学习了不少先进经验，再加上我自己的工作体会，针对做好中学校长的实际需要，以教育理论为理论根据，写出了《怎样当好中学校长》一书。试图从理论和实践的结合上，探讨中学校长工作中的一些问题。

全书共有35篇文章，前10篇谈了校长的一般性修养、工作原则、方法等，后25篇着重谈了校长的工作任务及在工作中经常遇到的一些实际困难等。从本书可以看出校长工作的主要项目及工作方法。

本书可供新做中、小学校长、主任及普通教育领导工作的同志们参考，也可做为中等和高等师范院校学生的参考书。

对本书的缺点和错误，恳切希望广大读者给予坦率地批评指正。

编 者

1987年12月

目 录

校长的几点修养·····	(1)
关于学习的两个问题·····	(9)
认真制订和执行学校的工作计划·····	(14)
注意工作方法·····	(18)
提高教师水平 关心教师生活·····	(22)
建设一支精干的职工队伍·····	(27)
支持学生会工作·····	(31)
力争上游做好工作·····	(34)
知人善任 才尽其用·····	(40)
正确处理领导干部之间的问题·····	(45)
站在教学改革的前列·····	(52)
实行教师岗位责任制的问题·····	(70)
大力开展学生的课外活动·····	(77)
培养学生阅读课外书籍的习惯·····	(84)
认真开设劳动技术教育课·····	(92)
重视教研组工作·····	(99)
改革对学生的思想政治教育·····	(104)
教学生过民主生活·····	(126)
要重视环境教育的作用·····	(135)
切实抓好体育·····	(142)
审美教育不可忽视·····	(149)

抓好班主任工作·····	(156)
把总务工作放在适当位置·····	(163)
亲近教师 和教师交朋友·····	(171)
了解学生 热爱学生·····	(179)
建立良好的师生关系·····	(187)
做好学生家长的工作·····	(195)
讲求实效 不搞形式主义·····	(201)
组织教师学习教育理论·····	(205)
正确处理同兄弟学校之间的关系·····	(209)
培养良好的校风·····	(213)
校长应参加一些社会活动吗·····	(218)
遇到困难没法解决怎么办·····	(222)
关于争取上级领导的一些问题·····	(227)
再谈校长的几点修养·····	(233)

校长的几点修养

校长是学校行政工作的主要负责人，对学校的全面行政工作负责。一个学校工作的好坏，成绩的大小，和校长工作直接有关。常常有这种事例，一个问题较多，质量不高的学校，由于去了一位修养好、事业心强、埋头苦干的校长，他带领广大师生员工，艰苦工作了一二年，学校面貌就发生了很大的变化，各方面工作进步很大。反之，一个原来各方面成绩很好的学校，由于换上了一位在政治、业务、作风等方面有严重缺点的校长，那个学校经过一二年后，走了下坡路，各方面工作成绩下降了很多。有的人说，有什么样的校长，就有什么样的学校。这句话，虽然有些过分，但确实有一定的道理。

作为一位校长，必须具备一定的修养和基本功。比如说，要有较高的政治觉悟和理论水平，有革命事业心和一定的业务知识等等，无疑，这些都是必要的，但我认为，以下几点，也应予以重视。

一、执行党的方针政策的坚定性

这个问题，实质上是保证学校坚持正确的政治方向的问题，是依据什么标准，办什么样学校的问题。教育是促进经济发展的根本环节和战略重点之一，我们的学校，是为全面

开创社会主义现代化建设的新局面和共产主义事业培养人才的地方。我们必须在政治上和党中央保持一致，坚决贯彻党的教育方针、政策，才能按照革命事业的需要办好学校。执行党的方针政策的坚定性是校长必须具备的修养。只有具备了这一条，才能谈到其它方面。

校长要坚定地执行党的方针政策，首先，必须深刻理解方针政策，为此，就必须经常认真地学习。这虽是一件人所共知的事情，但真正做好并非那么容易。有些校长，对这一点重视不够。对党和国家的方针政策，不求甚解，对上级教育行政部门的指示规定，也了解甚差。因而他们处理问题时，站不高，看不远，有时甚至迷失方向。

各学校执行党的方针政策的情况各不相同。有的是机械地、形式主义地执行，照本宣科，照抄照转；有的是严肃认真地执行，在深入领会方针政策精神实质的前提下，针对本校实际情况，采取措施，加以落实。当然，后者的效果是好的，诚然，执行党的方针政策或上级指示、决议，不能只凭一时热情，而应持之以恒。对一些重点工作，不但要有短期安排，还应有长期打算和规划，使长、短期措施结合起来。有些学校的工作效果之所以甚差，原因之一，是他们执行方针政策时冷时热，特别是不能制定规划，长期坚持。因而很难落实，做出成绩，打开局面。

执行方针政策的坚定性，还表现在坚决地排除障碍和干扰上。这是由于，一方面“左”倾错误和“四人帮”的流毒、影响不是短期内可以完全清除的；另一方面，我国实行对外开放政策，随着国外一些先进科学技术的引进，资产阶级的腐朽思想和生活方式也乘机而入。所有这些，都会影

响一些人的思想，成为执行党的方针政策的障碍。因此，我们在执行方针政策时，必须注意这一点，不但在障碍、干扰面前不动摇，而且要注意对那些有错误思想的同志，做好思想工作，使他们接受党的方针政策，沿着正确的道路前进。

二、做好培养人的工作

校长必须做好培养人的工作，包括培养优秀教师和干部两个方面，以形成学校骨干队伍。否则，一定办不好学校。

培养人要出自公心。为革命工作的需要而培养，而不是为了别的什么，更不能搞派别组织活动。凡是培植私人势力搞派别活动的，都不会有好下场，必将既害革命事业，又害自己。

培养人要认真贯彻落实知识分子政策，要把知识分子当做建设社会主义的依靠力量。要坚持正确的标准。培养教师要坚持三条：要有比较渊博的知识；要认真研究、掌握教育科学理论；要有高尚的道德品质和崇高的精神境界。培养干部除了掌握以上的条件外，还应坚决执行党中央提出的革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，掌握了明确的标准，才能有效地开展工作。

要培养人，必须善于发现人。在世界上，十全十美的人是没有的。在实际生活中，常常有这种情况，感到这个人不行，那个人也有缺点，找不到培养的对象。或是对某一个人，先是感到他有很多优点，后来又感到他有很多缺点，反复考虑，下不了决心。产生这种情况的原因，往往是由于掌

握不好正确标准和不能实事求是地看人。在实际工作中，也常有这样一种情况。有的人原则性强，有魄力，富于创造性，能够打开工作局面，但作风生硬，被一些人认为是脱离群众，或是群众关系不好。而有的人，八面玲珑，奉承讨好，或是胆小怕事，唯唯诺诺，却被一些人认为群众关系好。作为学校主要负责人的校长，要警惕这种情况。决不可迁就落后意识，放弃忠心于革命事业的人，而把个人主义思想严重的人或是老好人，选作培养对象。

在培养对象选好之后，要做艰苦细致的培养工作。要大胆放手让他们去干，提高他们的政治觉悟，指导工作方法，帮助解决困难，有了错误，要替他们承担责任，如群众有意见，要分清是非，做适当的解释，以利于他们继续工作。

学校的工作人员，熟悉情况，掌握业务，需要一定的时间。一般说来，教员至少得用三四年左右时间。教务主任或副校长得用更长些的时间。时间太短了是不行的。看来时间似乎长了一些，但付出这个代价，是值得的。一个学校一旦形成了一批教师骨干，培养出几位干练的主任和副校长，那个学校各方面的工作，就有了搞好的保证。

三、发挥行政机构的组织作用

学校是一个组织，是一个整体机构，象一部机器一样，必须经常保持各个部件正常地、良好地运转。要搞好一个学校，必须充分发挥各个行政机构的作用。没有包打天下的英雄好汉，最能干的校长，也包不了学校的全部工作。有的校长对工作十分负责，事必躬亲，结果在群众中也形成了一种

习惯，遇事去问校长，表面上看好象校长威信很高，干部组织性强，其实这种作法势必造成校长忙乱不堪，各机构却闲置无事的局面，从而贻误工作。校长这种负责的精神是好的，但却起不到好的效果。这种做法，必须改正。

校长要帮助教务处、政教处等各行政处室发挥作用。使他们的分工明确，各尽其职，要实行岗位责任制，培养他们独立处理工作的能力。大事集体研究或请示领导，一般工作，独自处理。各个组织机构能正常工作，整个学校的工作才能搞好。

要尊重各处主任和干部的职权，也要教育全体师生员工尊重各行政机构干部的职权。有关各处职责范围内的事情，请群众直接去问他们。有些问题即使处理不当，甚至办错了，一般也应由有关处、室自己去改进或纠正。不是紧急或重大问题，校长不要乱表态或做决定。

要定期和处室领导人研究工作。充分听取他们的意见，共同商讨重大问题。然后，由他们独立执行。校长要帮助行政处室抓主要环节开展工作。如学期初制定工作计划，期中进行工作检查，期末做好工作总结。这种帮助所起的作用，是带全局性的，一定时间阶段性的。指导得当，可以使各处的整体工作，在一个较长的时间内主动地、顺利地开展，少出偏差。校长也要检查他们的工作，对做得好的表扬，不好的要批评。这样，才能锻炼出好的干部来。

四、要练就几项基本功

校长必须掌握几项基本功，才能使自己较好地完成工作

任务。

校长要有制订计划、作总结的能力。对全校的工作计划，要亲自动员群众制订。同时对工作要有个人的全局性看法。对阶段性的工作大检查和工作总结，也要亲自过问。这些事作好了，可以统一群众思想，集中群众智慧，引导他们朝着正确的方向，有计划、有步骤地前进，认为制订工作计划和总结工作是搞形式主义，不予重视，或把学校的工作计划或总结，只交给几个干部去写的作法，是绝大的错误，革命工作在发展，不断有新的事物出现在前头。校长应有从事调查研究和培养典型的基本功。校长要掌握重大情况，及时研究工作中的问题和出现的新事物，对问题提出指导性意见，对出现的新事物要支持、扶植，帮助其成长，使其带动广大群众前进。心中有情况，手中有典型的校长，才能实现切实的、具体的领导。对新鲜事物感觉迟钝，只凭主观臆断，空洞说教的领导，是难以推动工作开展的。

校长的工作是多方面的。在照顾全局的前提下，应注意抓工作中的主要矛盾，心中时时有起关键性作用或制约全局的问题。抓住重点推动一般，是一项有效的工作方法。校长抓工作没重点，眉毛胡子一把抓，尽管主观努力，不辞劳瘁，也很难完成任务。善于处理重点工作和一般工作的关系，也可以算校长的一项基本功。

校长还应有整理材料，动手写工作计划、总结、发言稿的能力。有些人事事叫别人去写，自己不亲自动手的作风，是应当改进的。有些人不会写，这是一个缺陷，有的人自己能动手而不动手，则是个人的态度问题。不会写的要学着写，一时不会，练习几年，也就学会了。依靠别人写材料，很

难表达自己的思想。而且写材料本身也是一种锻炼，不应放弃练习的机会。没有克服不了的困难。写多了，练熟了，也就逐渐培养了写作能力。

五、发挥模范带头作用

榜样的力量是无穷的。校长身处基层单位，面对广大师生，自己的行动如何，对群众影响甚大。好的表现，能够树立威信，推动工作的开展，坏的表现，必然影响威信，障碍工作的推进。所以校长的模范行动，对搞好学校工作有着重大作用。

校长必须做到言行一致。说到的一定要做到，做不到的不说。学校要求师生做好的，自己首先要做好，要成为执行决议的模范，遵守纪律的模范。不可有任何特殊化表现。

校长要敢于按原则办事，坚持真理。要实现对领导负责和对群众负责的一致性。要坚决抵制不正之风，不管它来自何方。对来自上级领导部门的不正之风，更要顶住。对领导阿谀奉承或开后门，对群众打官腔敷衍塞责的人，是群众最鄙视的。更不用说自己本身搞什么歪门邪道了。

校长要多接近群众。在可能范围内，学习、劳动、生活，应和师生在一起。“文革”前提出的“三同”，我认为是可以的。只要求别人如何如何，而自己却不爱学习，不参加劳动，生活上搞特殊、讲排场，这种作风是要不得的。

校长应该成为不谋私利的模范。要多为群众着想，把方便、荣誉让给别人，把困难留给自己，那种争名逐利，斤斤计较个人得失的行为，是与校长的光荣职责不相称的。

校长对学校全面行政工作负有领导责任，而这种领导的实现，一方面靠行政命令、措施，另一方面要靠深入细致的思想政治工作和自己模范行为的带动。这两方面起着相辅相成的作用。学校工作必须有一定的行政命令，以统一大家的行动，开展好工作。但单纯依靠行政命令是不行的。还必须深入细致的思想政治工作和校长的榜样作用，才能与群众息息相通，使人心悦诚服，更有利于发挥行政命令的作用。这也是职业的特殊需要。

上面讲的这几点，都是平平常常尽人皆知的，但真正做到、做好，并不容易。这涉及到思想觉悟的提高，无产阶级世界观人生观的逐步确立。非花时间，下苦功夫不可。不过，世上无难事，只要下定决心，不断实践，总是可以逐步做到、做好的。

关于学习的两个问题

中学校长的工作范围广、任务重，为适应工作的需要，很好地完成任务，必须加强学习，不断提高自己的水平。校长除应认真学习党和国家重大的战略决策、重要的方针政策外，还需要学习一些理论著作和教育工作的先进经验。

在理论著作中，首先应学习马列、毛泽东同志的著作。校长应有高度的政治觉悟，应树立辩证唯物主义的世界观、革命的人生观，掌握处理问题的正确的立场、观点和方法。为此，必须认真学习马列、毛泽东同志的著作，特别是哲学著作。据了解，一些老校长都阅读了《马克思恩格斯选集》、《列宁选集》、《毛泽东选集》和斯大林的一些著作，有些重要的文章还读了多次。由于他们认真地反复学习，理解得深，因而在处理问题时，在大是大非面前，能掌握原则，不迷失方向，避免了犯重大的错误。

校长应认真学习教育学和心理学的著作。校长为了能按照教育规律办学，按照学校各项工作的特点办事，必须学习教育学、教育心理学、学校管理学、学校卫生学等书籍。为了及时了解教育工作的发 展情况，吸取新的经验，校长还应阅读几种主要教育报刊，如《中国教育报》、《人民教育》、《教育研究》及本省市出的教育报刊等。这些报刊的内容，虽不完全是理论，或主要不是理论，但它能反映教育的现实问题和情况，对学校工作是有启发和指导作用的。

校长要认真学习国家教委颁发的各科教学大纲。各科教学大纲是根据教学计划和学科特点，以纲要的形式对各科教学的具体要求，是指导、检查教学的重要依据。校长在熟悉各科教学大纲的前提下，还应精通或比较精通某一学科的教学，并参与该学科的教研活动。这样，才能逐步熟悉教学，与教师有共同语言，真正取得领导教学工作的主动权。不少老校长，已经做到或基本做到了这一点。有些校长还不能。尽管他们辛勤地工作着，但至今对教学工作仍无深刻体会，工作效果一般，这些同志的教训是应当吸取的。

为了便于学习，有些校长养成了购书、藏书的习惯。他们陆续购了几书架的书。有的还根据需要将书分为三类：一类为马列、毛泽东著作及政治书籍；一类为教育理论书籍；一类为有关的业务及文艺书籍。他们的体会是：只靠借阅是不能适应阅读需要的，有些经常用的主要书籍，必须自己买，才便于反复阅读或随时查阅。书籍是校长的教师、武器，主要的书籍应掌握在手中。

在学习理论书籍的过程中，有的校长感到四个不好办：一是应读的书籍太多，不知如何入手；二是记不住；三是读书时间少；四是远水解不了近渴，读后实效不大。其实，只要有读书的决心和克服困难的毅力，这些问题是不难解决的。应读的书太多，一时读不完，可以从自己的实际情况出发，作一个几年计划，先读最需要的，然后坚持不懈地按计划读下去，日积月累，读的书就多了。解决记不住的办法很多，有的书可以浏览，有的书则应精读。在同类书籍中，自己认为最好的要反复读，记要点，也可以写提纲或作笔记，以便记忆。革命导师马克思、恩格斯、列宁等，都是认真作读书

笔记的。不断总结阅读经验，改进阅读方法，记忆的问题是不难解决的。至于有无读书时间，很大程度上取决于读书决心之大小。工作总是紧张的，真想读书，只有下决心挤时间。事实上，我们每天、每周、每月的工作紧张程度并不一样，如妥善安排，还是可以挤出些时间读书的。有时，即使影响些次要工作，读些书武装头脑，磨刀不误砍柴工，算总帐是值得的。一些热爱学习养成了读书习惯的同志，对工作都是认真负责的，他们的时间比一般人更紧，而他们之所以有时间读书，原因就在于他们认识高、决心大，善于支配时间。至于读书后能否应用，是否有实效的问题，有的书阅读后，就可以学以致用，产生直接效果；有的书读后，虽不能马上应用，但能起武装头脑、开阔眼界的作用。古人曰：

“开卷有益”。书读多了，融会贯通，就能运用自如了。

校长除应认真读书学习外，还应努力学习外校先进的工作经验，这是提高工作水平的重要途径。一些老校长都很重视这一点。同等级同类型的学校，在贯彻执行党和国家的各项方针政策时，都有可能在实践中摸索到一些带有普遍意义的工作经验。本校未解决的问题，别的学校可能已经解决了；本校未做好的工作，别的学校可能做得不错。所以，学习兄弟学校的经验、长处，藉以弥补本校的缺陷，改进自己的工作，是十分必要的。把学习先进经验与学习理论著作结合起来，更有利于提高工作水平。

学习兄弟学校的经验可以是多方面的，如学习行政管理、思想政治工作、各科教学等方面的经验。学习的方式方法也可多种多样。如听取专题经验介绍、参观访问、阅读经验材料、举行座谈等。可以定期去学，也可以根据需要不定