

中小学校长 管理职能及案例

ZHXXXZHGLZHNJAL

● 李 冀 编著

● 北京师范学院出版社

中小学校长管理职能及案例

李 冀 编著

北京师范学院出版社

中小学校长管理职能及案例

李 冀 编著

*

北京师范学院出版社出版发行

(北京阜成门外花园村)

全国新华书店经销

北京昌平兴华印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 5.75 字数: 146千

1991年2月北京第1版 1991年2月北京第1次印刷

印数: 0,001—20,000册

ISBN 7-81014-343-3/G·300

定价: 2.90元

前 言

教育管理是发展教育事业，深化教育改革的一个关键性的环节。当前，要解决教育中最急迫的问题，要使教育现代化，必须加强教育管理。

学校管理是教育管理的基础。教育的主要任务，出人才、出成果、为社会服务都要靠学校来完成。

校长是学校管理中最重要、最能动的因素。学校管理是个复杂的动态的系统工程，其管理效果是随着校长管理活动、管理对象、管理环境的变化而变化的，是要靠人、财、物、时间、空间、信息等条件来决定的。但是，其中校长是起决定性的作用的。无论有什么样的办学条件，必须通过校长的管理活动才有可能变为现实。

校长管理职能是校长适应客观规律进行学校管理必须遵循的最基本的原则，是学校管理的核心。

当前，中小学校长绝大多数是由教师担任的。他们反映，特别需要两种知识，一是最基本的学校管理理论，二是最典型的学校管理经验。《中小学校长管理职能及案例》就是针对这种要求编写的。全书六章，每章分为两个部分，第一部分是中小学校长管理职能，即《普教研究》曾连载的文字；第二部分是体现校长管理职能的案例。案例是由北京师范学院张耀源副教授从已发表的案例中选编的。

李 冀

一九九〇年十二月

目 录

第一章 校长管理职能是学校管理的核心	(1)
一、加强学校管理是发展教育事业、深化教育改革 的一个关键环节.....	(1)
二、管理的概念和学校管理的特点.....	(4)
三、校长是学校管理中最能动的因素.....	(7)
四、校长管理职能.....	(8)
【案例一】 “外行”与“内行”	(12)
【案例二】 “万金油”与“小泽征尔”之争.....	(14)
第二章 校长管理的计划职能	(17)
一、计划是校长的管理职能.....	(17)
二、校长的目标管理.....	(18)
三、校长的决策.....	(22)
四、校长的计划工作.....	(27)
【案例一】 以正确的改革方向管教学.....	(30)
【案例二】 改革方案的诞生.....	(31)
【案例三】 校长要把学校管理搞得“活一点”	(33)
【案例四】 关于升学率问题的一场讨论.....	(34)
【案例五】 一段带有“相声色彩”的对话.....	(36)
【案例六】 该不该“特殊照顾”？	(39)
【案例七】 钱校长的一天.....	(41)
【案例八】 沈校长抓清洁卫生工作.....	(43)
第三章 校长管理的用人职能	(46)
一、用人是校长的管理职能.....	(46)
二、按照党的干部标准，坚持“用人之长”是用	

人的基本原则	(46)
三、建立人才合理结构	(52)
四、不断提高人才的素质	(55)
【案例一】 徐校长的识人、用人	(58)
【案例二】 他能当总务主任吗?	(59)
【案例三】 三顾茅庐	(60)
【案例四】 “哀的美敦”书的作用	(63)
【案例五】 如何对待青年教师外出进修?	(64)
【案例六】 抓教师业务进修既要“远视”又要“近视”	(66)
【案例七】 “留下来”与“飞出去”	(68)
【案例八】 她能评上优秀教师吗?	(71)
【案例九】 冯老师能不能当劳动模范?	(73)
【案例十】 “弄假成真,也好嘛!”	(75)
第四章 校长管理的组织职能	(78)
一、组织是校长管理的职能	(78)
二、组织机构	(80)
三、体制、制度	(82)
四、校长的权力	(84)
【案例一】 不同的三位校长	(92)
【案例二】 “半个总务主任”	(93)
【案例三】 “一级分工”和“两级分工”	(95)
【案例四】 一次自发的“校长组阁”问题漫谈会	(96)
【案例五】 褚校长“组阁”	(99)
【案例六】 老校长谈“权”	(103)
【案例七】 校长的职权碰壁	(105)
【案例八】 怎样的校长才能有威信?	(106)
【案例九】 怎样对待教师中的“小群体”	(108)
【案例十】 代理校长的权限有多大	(110)
第五章 校长管理的控制职能	(113)

一、控制是校长管理的职能·····	(113)
二、学校管理中控制的方法和体制·····	(115)
三、信息是校长控制的重要手段·····	(118)
四、学校管理中的监督与检查·····	(123)
【案例一】 考核校长·····	(129)
【案例二】 检查与尊重·····	(130)
【案例三】 一次讨论教师考勤制度的会议·····	(132)
【案例四】 校长听课经验的问答·····	(135)
【案例五】 校长要抓信息反馈·····	(138)
【案例六】 花钱买信息，不冤·····	(140)
第六章 校长管理的领导职能 ·····	(141)
一、领导是校长管理的职能·····	(141)
二、领导的主要任务是协调、服务·····	(143)
三、端正领导观念，改进领导方法·····	(148)
四、领导效果和效率·····	(153)
【案例一】 领导方式种种·····	(156)
【案例二】 “深下去、提上来、再引伸”·····	(160)
【案例三】 方校长摆脱“会海”的秘诀·····	(163)
【案例四】 随时发现问题，及时解决·····	(166)
【案例五】 校长在师生冲突面前·····	(167)
【案例六】 关于“一张皮理论”的答问·····	(170)
【案例七】 总务主任的“苦经”·····	(172)

第一章 校长管理职能是 学校管理的核心

一、加强学校管理是发展教育事业 深化教育改革的一个关键环节

(一)加强学校管理是解决教育战线中存在问题的一个重要方面

十一届三中全会以来，我国的教育事业有了很大的发展，但是，现在仍然存在不少问题。例如：教育经费不足，教师队伍不适应教学的需要，政治思想工作中存在不少问题，教育结构不合理，教育不同程度地脱离实际，教育质量不高，教育管理体制有问题等等。这些问题如果不能很好解决，教育事业就很难发展，教育改革就很难深入。

要解决这些问题必须从多方面做大量的工作，其中有一个关键性的环节是加强学校管理。例如经费不足，首先要增加经费的投入。但是光投入也不行，还有个管理问题。不然，一方面经费不足，一方面浪费严重，还是不能解决问题。如果学校管理加强了，不仅不浪费，而且能使一个钱起两个钱的作用，甚至还能广开财路，多种渠道增加经费的投入。师资队伍有数量不足、质量不高、工作不稳定的问题，但是也存在因为学校管理不好教师不能充分发挥作用的问题。再如思想政治工作、领导体制等都有个加强学校管理的问题。这就是说办学校必须要一定的条件，没有一定的条件办不好学校；但是办学条件变成现实的效果要靠学校管理，没有学校管理，有了条件也办不好学校。现在既存在办学条件问题，也存在管理问题。据北京市教育行政部门的负责同志

说，按现在北京市的办学条件，如果加强学校管理，办学效益至少可以提高一倍。可见，加强学校管理不仅是解决教育战线现存问题的一个方面，而且是能立刻见效的一个重要方面，是起能动作用的方面。

(二)加强学校管理是时代的要求

必须加强管理是时代提出的新的要求。不光对教育，对整个社会都提出了这样的要求。教育若不适应这种要求，就跟不上时代。这是生产力发展到今天出现的新的问题。因为随着生产力的发展和科学技术的发展，各部门、各行业之间便出现了一个高度分化，同时高度综合的过程，这是不断提高效率的过程，也是不断社会化的过程。这个过程导致整个社会形成一个高度分化和高度综合的系统。在这样的条件下，任何一个单位、部门、行业、系统都不能孤立存在，都是有内在联系的有机构成部分。对系统的任何一个单位，如对教育系统，或对一个学校的评价，都不能仅仅从它本身来评价，都必须看它在整个系统中起什么作用。追求效益，不能仅追求局部效益，必须首先着眼于整体效益，因为整体效益远远的大于局部效益之和。这个整体效益哪里来的？来自系统。怎么实现的？靠管理。在现代条件下，必须用系统的观点来看待教育事业的发展和学校工作的改革，也就是必须提高对学校管理重要性的认识，不然学校工作就会跟不上时代的要求。

就以提高教育质量为例来说吧，过去，一说提高教育质量，首先想到教师，“名师出高徒”嘛，这当然不错，但是如果从现代教育系统的观点来看待这个问题，这种观点就很不够了。因为，过去教育只是传授知识，教师水平高，方法好，就能教出好学生。但是，现代教育不同了，是综合的，要培养德、智、体、美、劳全面发展的人，要为社会主义建设服务，要面向全体学生。这样的事业单靠教师是完不成的。首先，就传授知识来说，也不能靠哪一个教师，而是靠教师的集体努力。其次，不能光靠课堂教学，

德、智、体、美、劳全面发展，要靠各种教育全面安排。再次，还必须初等、中等、高等教育合理衔接。此外，还要学校教育、家庭教育、社会教育合理配合等等。所有这些，光靠教师是不够的，必须要靠教育管理才能实现。不重视教育管理不是现代教育。

(三)必须加强学校管理是个历史的教训

四十年来，我们在教育事业上有成绩，也有失误，不重视教育管理就是一个。具体表现是：不承认教育管理是一门科学，不重视教育管理干部的培养提高，不重视对教育事业的管理。这个失误造成三方面的严重后果：

第一，使教育事业受到了损失。例如教育结构不合理就是一个损失，这与教育宏观管理失误是有关联的。同龄人中能升大学的不超过百分之三，而普通教育长期以来基本上是升学教育，从教育思想、教材、教法都是为升学而努力，结果造成绝大多数学生升学无望，就业无着。这是多么大的浪费呀！

第二，使学校管理队伍不能健康地成长。现在教育战线一个重要问题就是管理队伍不适应需要，数量不足，质量不高，不安心工作，后继乏人。原因之一就是我们多年来没把教育管理当成一门专业，没有有计划地培养教育管理人才。如果我们像对待物理、化学一样把教育管理当成一个专业，那么四十年后的今天，就会像物理、化学出现专家、教授一样，也会出现一批教育管理专家和教育管理理论家。

第三，影响了教育管理理论的发展。我们的教育管理理论研究虽然这几年发展很快，但还是很幼稚的。原因就是起步太晚，这也是一种教训。这些教训必须很好吸取，不然过去犯的错误还会重犯，今天的问题，今后还会出现。

由此可见，为了解决教育战线存在的难题，为了使教育事业的发展跟上时代的要求，为了不再重犯犯过的错误，必须加强学校管理。谁在这些问题上认识得越深刻，措施越得力，谁就能在

发展教育事业、深化教育改革中做出更大的贡献。

二、管理的概念和学校管理的特点

(一)管理的概念

关于管理的定义，至今还没有公认的、统一的说法。一种说法是“管理就是决策”，另一种说法是“管理就是对人的管理”，第三种说法是“管理的本质在于通过协调放大子系统的功效”，第四种说法是“管理的本质在于有效”，等等。尽管定义说法不一样，但每个定义中都包含目标、协调、过程这样的内容。“管理是通过协调人的活动实现共同目标的过程。”这一点在各种定义中几乎是共同的。

管理不管怎么复杂，总可以形成两个概念：一是管理是一门科学，二是管理也是艺术。

说管理是科学就是要按规律办事。西方关于管理科学有三个学派。第一个是科学管理学派，专门研究科学管理体制、制度。研究劳动管理，提出标准化、简单化、计划化、效率化等原理；研究组织理论，提出建立组织的诸项原则。第二个是行为科学学派，研究调动人的积极性的机制。如激励理论、非正式组织、领导方法等。第三个是管理科学学派，研究系统、信息、控制、数学模型在管理中的作用。

说管理是艺术，就是搞好管理要积累经验。现实中尽管大家都知道管理规律，但实际管起来却大不一样。有的管得好，有的管不好。因此，必须总结经验。优秀的管理者光靠念书是培养不出来的，必须以理论为指导，在实践中成长。例如外国有的管理学院除了教育学生读书外，还要求学生必须读案例。案例要符合三项要求：一必须是真人、真事、真过程，二必须是按管理要求处理过的，三必须是按管理理论评价了的。读案例不达到一定数

目不许毕业。

(二)学校管理的特点

学校管理是管理的一个组成部分。它既适应管理的一般规律的要求，又有自己的特点。学校管理是综合性的管理，是以脑力劳动者为主要对象，以教学为主要内容的管理。学校管理是通过协调学校人的活动实现学校目标的过程。

学校是一个综合系统，这个系统是由很多性质不同的系统交叉结合构成的。首先它是一个教育系统，同时也是一个社会经济系统、社会文化系统、社会生活系统或其它系统。因此，作为一个校长，要管好学校，对构成学校的各个系统，应该分别采用不同的办法去管理。比如对教学的管理、后勤的管理、政治思想的管理等，应该分别适应各个领域的特殊规律的不同的要求，而不能千篇一律地用行政命令的方法去管理。用一种办法要管好全校各种类型的工作是难以奏效的。

学校虽说是一个综合系统，但与学校培养人才的社会功能直接相连的是它的教育系统，因此，教育系统是学校综合体的中心。可以说，学校管理的特点表现为以脑力劳动者为主要对象，以教育、教学工作为主要内容。这是学校区别于物质生产部门，也区别于科研及其它文化艺术等脑力劳动部门的一个特征。抓不住这一特征，则很难成为一个很好的学校管理者。

劳动过程是人类改变周围环境以适应自己需要的过程。马克思认为，劳动过程是包含脑力劳动和体力劳动统一的过程。但在一定历史发展阶段上它们是以分工的形式相对分离的。它们所以可能分离，是因为这两种劳动确实存在着差异。它们作用的对象、使用的手段，特别是劳动者的知识技能水平是很不相同的。以脑力劳动者为主要管理对象的校长们必须注意脑力劳动不同于体力劳动的一系列特点。譬如：①体力劳动生产实物，脑力劳动生产信息。②体力劳动的生产成果与投入的劳动量成正比例，而

脑力劳动成果与生产过程中投入的劳动量没有直接关系，往往取决于劳动者的素质和客观条件。③体力劳动可比性较高，脑力劳动可比性较低。因为体力劳动是重复性劳动，脑力劳动是探索性劳动。重复性劳动具有固定的规程，失误的可能性极小，其同等条件下的劳动量是可通过计件、计时等方法来衡量与对比的。探索性劳动是通过多次以至大量失误和失败的途径才找到事物规律和本质的一种活动，因此在探索性劳动过程中，失误、失败不仅是可能的，而且是经常发生的。这种失败和失误在一定意义上讲是成功的必由之路，是一种向成功迈进的活动。本来，对脑力劳动者如此所耗劳动应予以计量，但失败与成功在不同的探索者身上发生的概率是不相等的，因此他们的劳动难以按统一标准衡量，也就不具有可比性。④体力劳动成果的效用是有形的、受时空限制的、可以耗尽的，而脑力劳动的成果的效用是无形的，其传播和使用是没有时空限制的，而且可以通过被叠加、扬弃而存在于新的脑力劳动成果之中，等等。

以上所介绍的脑力劳动的一般特点，基本上也是符合从事教育、教学工作的教师劳动的特点的，只是在探索性这一点上，教师与科研工作者的侧重有所不同。

总之学校管理是综合性的，是以脑力劳动为主要对象、以教学活动为主要内容的管理。这个管理应该做到以下各点：

1. 要尊重知识，尊重科学，尊重知识分子。在学校里，如果不尊重知识、不尊重科学，不是用科学规律来办学校，是不可能把学校办好的。

2. 在学校管理中，一般来说，是不能用物质生产中的一些定量的、评比的、硬卡的制度和方法的。学校搞评比、搞竞赛不是绝对不可行，但主要不能用这个办法。因为教学、科研工作很难量化，很难测定。

3. 在学校管理中，要更多地用咨询服务方法来指导、帮助教师提高工作效益。

4. 在学校管理中，要特别重视做好思想工作，这意味着一方面要加强民主生活，通畅管理者与学校各类工作者特别是教师的对话渠道，吸引他们参与学校重大决策；另一方面要提高教职员工的政治思想觉悟，以利同心同德地建设好学校。

5. 要给教师和干部特别是教师创造一定条件，使他们的思想素质和业务水平得以不断提高等等。

充分注意学校的综合性以及以教学活动为主的特点，是我们搞好学校管理的关键。

三、校长是学校管理中最能动的因素

要办好学校，首先想到校长，这是从经验中总结出来的。在实践中，好的校长把学校办好了，或不好的校长把学校办坏了的例子是很多的。

可是，什么样的校长是好校长呢？这是一个模糊概念。许多研究学校管理的人往往把校长的素质当成长校好坏的重要条件。

那么，什么是好校长的素质呢？如果从总结经验教训来看，四十年来，我们对校长的素质的认识是有一个过程的。建国初期认为政治好就是好校长，那时强调外行领导内行、政治领导业务；粉碎“四人帮”以后强调内行领导，认为业务专家是校长素质的重要条件；1988年又提出校长应该是教育家，是否懂教育是好校长标准。每一种提法都是在总结经验教训的基础上，针对当时的情况出发的。所以，可以说，素质好的校长应该是能坚持社会主义方向的、懂得专业的教育家、教育管理专家。

实际上，校长素质好并不是办好学校的唯一条件。现实中，素质不错的校长学校办得并不好的例子也不少。除了校长素质以外，还要看校长的作风、校长的工作……等等。校长素质、作风、工作的好坏也不能抽象地孤立地评价，还必须和学校管理对象、

管理环境结合起来。有一种学校管理理论认为，学校管理效果是校长(素质、作风、工作……)、管理对象、管理环境的函数，是随着上述几方面的相互关系的变化而变化的。这种全面的、系统的、动态的认识学校管理的观点是符合实际的，对于我们深入学校管理研究，搞好学校管理是非常重要的。但是，这种观点也告诉我们，各种因素在学校管理中的作用也不是一样的，其中校长在学校管理中是最能动的因素，特别是校长的素质是搞好学校管理的前提。

四、校长管理职能

目前，学校管理理论的研究内容和形式是多种多样的。大体上有以下三种：第一种是学校部门管理的研究。现已出版的教育管理的书大多属于这种，即按学校的各个部门研究其管理方法。如教学管理、政治思想管理、后勤管理等等。这种研究方法的好处是直接、具体地结合学校的特点，更适合于基层管理者的需要；不足之处是这种研究带有直观性，还是属于经验管理的范围，不适合探讨学校管理的规律。

第二种是学校系统管理研究。这种研究方法是把学校作为一个完整的系统来研究其管理规律，应用系统理论，以系统的观点来分析学校的管理，重点是研究管理思想，研究系统的目标、结构和控制。系统的第一个特征是它具有一定的目标。系统的第二个特征是结构决定系统的效能。不同结构的系统的效能和效率不一样，管理就是要放大子系统的功效，使整体功效大于各子系统功效之和，我们也要研究怎样的结构才能保证学校这个系统功效最大。系统的第三个特征就是系统的维持和发展依赖于控制。管理就是要对某一社会系统的目标和结构进行控制，以保持其最佳运动状态。这种系统的研究方法和思想适合于宏观管理，适用于上层管理人员。因为上层管理人员不可能亲自过问管理过

程的具体细节，而只是保证管理系统在方向、结构上的合理与稳定。

第三种是按管理的职能对学校管理进行研究。这种研究不是研究学校各部门具体怎样管理，而是研究各级各类学校管理人员在不同专业部门、不同层次的管理中应遵循的共管理原则。这种研究的好处是便于揭示学校管理中带有共同性、规律性的东西，更适用于中层管理者。《中小学校长管理职能及案例》一书，就是一本按管理的职能对学校管理进行研究的著作。

校长的管理职能有五个：

第一，计划职能。这是校长管理首要的职能。这个职能包括学校工作的方向、全局、重点、步骤等。对管理者来说，其中最重要的是方向。这是校长管理有无成效的前提。管理者的特点不是自己操作，而是组织大家实现共同的目标。如果学校的方向对了，大家用一分力就能有一分成效；如果校长把方向弄错了，大家再努力也不可能有成绩，甚至是越努力效率越高而消极后果越严重。校长的计划职能，不仅是指校长工作要有规划和计划，其本质是把学校中各种力量最大限度地调动起来，并把它最充分、最合理地组织到有步骤地实现学校目标的活动中来。

第二，用人职能。这是校长管理职能的核心。管理主要是对人的管理，就是一种充分发挥各类人员的作用有效实现目标的活动。

校长用人职能的要点是：按实现目标需要选拔有相应特长的人，把它放在最能发挥作用的岗位上；建立人的合理结构，发挥人的总体功效；在学校管理过程中不断提高人的素质，保证管理效益的长期稳定增长。

第三，组织职能。这是校长管理职能中能动性最大的职能。组织的性能是多重的，从不同角度，它具有不同性能。它是分工系统、等级权力系统、目标系统、信息系统或其它属性的系统。但不管从何种角度看，一个有健全运行机制的高效能的组

织都应该是以人员的合理结构为核心的，系统的合理结构能使构成系统的各子系统获得新的质，能放大子系统的功效，使整体功效大于各子系统功效之和。校长可以通过建立结构合理的组织，充分发挥组织的职能作用，使学校管理功效成倍地增长。

第四，控制职能。学校管理是一个过程。在为实现学校目标而进行的过程中，学校的各个部门、工作的各个环节的不平衡、不稳定的情况是经常出现的。为了保持学校工作的平衡、稳定，纠正工作运行过程中偏离学校整体目标的诸多活动，校长必须对学校整体工作进行控制。控制的任务就是随时检查，了解学校各部门、各环节、各阶段工作的基本情况，及时对情况进行分析，找出它和原计划要求的差距并采取有效措施加以纠正，使学校整体工作的运行过程与计划一致。

第五，领导职能。领导是协调、服务。领导职能的作用就是发挥其它四种职能的作用。上述四种职能在学校管理过程中都不是孤立的，而是共存于复杂的相互作用之中。因此，要使上述四种职能充分发挥作用，必须不断协调，协调得越好，四种职能发挥的功效就越大。如果把学校管理比作乐队的演奏，前四种职能是演奏者的话，那么领导职能就是乐队的指挥。没有好的演奏者当然不会有好的演奏，但是，光有好的演奏者而没有好的指挥也不能演奏出美妙的乐曲来。

作为学校管理者的校长，为了管好学校当然要做很多工作，决不止这五种职能。但是，在所有校长的管理工作中，这五种职能肯定是最重要的。计划职能发挥好了，管理不会出方向问题；用人职能发挥好了，学校管理动力特别大；组织职能发挥好了，就能尽可能放大系统功效；控制职能发挥好了，管理过程稳定，学校管理就可处在最佳状态；领导职能发挥好了，不仅能各种职能最充分地发挥作用，而且会产生新的结构，在更大的范围进一步放大系统的功效。