

ZHENYONGDONGHOU



ZHONGXUEXIAOXIAO  
ZHONG



# 怎样当好中学校长

河南教育出版社

# 怎样当好中学校长

赵振海 王非 杨泽海著

河南教育出版社

## 怎样当好中学校长

赵振海 王 非 杨泽海著

责任编辑 赵 茵

河南教育出版社出版

河南第二新华印刷厂印刷

河南省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 8.625印张 166千字

1989年3月第1版 1989年8月第1次印刷

印数1—5885册

ISBN 7-5347-0482-9/G·417

定价: 2.35元

## 内 容 提 要

本书从当前形势和工作实践出发，理论联系实际地阐明了一个合格的中学校长应具备的素质和条件，论述了中学的领导体制、管理制度等一系列问题，为中学校长加强教育思想和教育科研领导、抓好校内外各部门各方面的工作、建立良好的教学秩序、提高教育质量管理水平，提供了科学指导。书后附有学校工作常用表格示例，可供中学校长参考选用。

## 序 言

中学教育是基础教育的一部分，也是各级专业教育发展的源泉，在我们的整个教育事业中占有举足轻重的地位。办好普通中学，不仅关系到民族素质的提高，而且对于各个层次人才的培养，也起着奠定全面基础的作用。一所中学能否有一个政治、业务素质优良的校长和副校长，对于学校发展的方向和教育质量的提高，都有着决定性的意义。

近几年来，一些中青年同志，纷纷走上中学领导岗位，他们有热情、有胆识、也有见解，是办好学校的一批生力军。但怎样管好学校，怎样当一个比较好的校长，可能有些同志还心中无数。为了使这些同志缩短自我摸索的时间，赵振海、王非、杨泽海三同志合写了《怎样当好中学校长》这本书，在校长管理工作的主要问题上，提出一些理论观点和实践经验，期望和校长们共同探讨，以求不断提高学校管

理水平。我相信在不久的将来，会涌现出大批的年轻的好校长，在教育舞台上为中学教育谱写新的篇章。

徐玉坤

1988年12月12日

# 目 录

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| 序 言                           | ( 1 )  |
| 第一章 普通中学的地位、作用和任务             | ( 1 )  |
| 第一节 普通中学在教育体制中的地位             | ( 2 )  |
| 第二节 普通中学在社会主义<br>现代化建设中的作用    | ( 6 )  |
| 第三节 普通中学的任务和培养目标              | ( 11 ) |
| 第二章 普通中学的领导体制                 | ( 19 ) |
| 第一节 校长负责制                     | ( 19 ) |
| 第二节 校长的素质和条件                  | ( 30 ) |
| 第三节 校长负责制与民主管理                | ( 37 ) |
| 第四节 党政分开与校长负责制                | ( 45 ) |
| 第三章 普通中学的管理体制                 | ( 48 ) |
| 第一节 校长要明确管理目标                 | ( 48 ) |
| 第二节 中学管理机构及其职责                | ( 55 ) |
| 第三节 几项管理制度的改革                 | ( 61 ) |
| 第四章 加强教育思想的领导                 | ( 71 ) |
| 第一节 端正办学思想, 认真贯彻全面发展的<br>教育方针 | ( 71 ) |
| 第二节 正确对待传统教育思想                | ( 77 ) |

|     |                             |       |
|-----|-----------------------------|-------|
| 第三节 | 学习教育理论, 加强教育思想建设·····       | (81)  |
| 第四节 | 在工作中加强教育思想的领导·····          | (86)  |
| 第五章 | 建立以教学为主的教学秩序·····           | (93)  |
| 第一节 | 学校工作必须以教学为主·····            | (93)  |
| 第二节 | 建立稳定的教学秩序·····              | (98)  |
| 第三节 | 开展生动活泼的教学活动·····            | (107) |
| 第四节 | 培养良好的校风·····                | (112) |
| 第六章 | 加强教育质量管理·····               | (121) |
| 第一节 | 必须重视教育质量的管理·····            | (121) |
| 第二节 | 加强德育管理, 培育“四有”人才·····       | (125) |
| 第三节 | 加强教学管理, 提高教学质量·····         | (143) |
| 第四节 | 加强体育卫生管理, 促进学生<br>健康成长····· | (156) |
| 第五节 | 加强课外活动管理, 发掘潜在优势·····       | (165) |
| 第七章 | 加强对教育科研的领导·····             | (174) |
| 第一节 | 中学开展教育科研的必要性与可能性·····       | (174) |
| 第二节 | 怎样开展教育科研工作·····             | (179) |
| 第三节 | 校长应成为开展教育科研的带头人·····        | (189) |
| 第八章 | 制订工作计划、做好工作总结·····          | (192) |
| 第一节 | 学校工作计划的制订·····              | (192) |
| 第二节 | 学校工作计划的实施与检查·····           | (202) |
| 第三节 | 学校工作的总结·····                | (208) |
| 第九章 | 依靠教师 办好学校·····              | (213) |
| 第一节 | 依靠教师办好学校的重要性·····           | (213) |

|            |                         |              |
|------------|-------------------------|--------------|
| 第二节        | 中学教师的特点                 | (217)        |
| 第三节        | 加强对教师的培训                | (222)        |
| 第四节        | 做好对教师的思想教育工作            | (226)        |
| <b>第十章</b> | <b>加强团结, 协调全局, 办好学校</b> | <b>(230)</b> |
| 第一节        | 要善于团结所有的人               | (230)        |
| 第二节        | 理顺校内渠道, 抓好各个环节          | (237)        |
| 第三节        | 协调校外关系, 争取社会办学校         | (241)        |
| <b>附录</b>  | <b>常用表格示例</b>           | <b>(248)</b> |
| 例1.        | 履历表                     | (248)        |
| 例2.        | 教研组工作计划表                | (250)        |
| 例3.        | 备课组教学计划表                | (252)        |
| 例4.        | 教学进度表                   | (254)        |
| 例5.        | 教学日志                    | (256)        |
| 例6.        | 教师业务情况登记表               | (259)        |
| 例7.        | 一日常规管理记录                | (264)        |
| 后记         |                         | (266)        |

## 第一章 普通中学的地位、作用 and 任务

党的十一届三中全会以来，我们党对于教育在社会主义现代化建设中的地位和作用的认识，越来越明确。邓小平同志最早提出：实现四化的关键是科学技术现代化，培养人才的基础在教育。根据邓小平同志一贯重视教育的思想，赵紫阳同志在党的十三大政治报告中进一步指出：“从根本上说，科技的发展，经济的振兴，乃至整个社会的进步，都取决于劳动者素质的提高和大量合格人才的培养。百年大计，教育为本，必须坚持把发展教育事业放在突出的战略位置，加强智力开发。”这就把教育的地位和作用提到了前所未有的高度。我们教育工作者必须对此有充分的认识，这是我们办好学校的指导思想。

普通教育是基础教育，在我国社会主义初级阶段，基础教育的状况，直接关系到全民族的素质及其提高，直接关系到社会经济的发展。教育的普及程度及基础教育的质量，是劳动力素质的标志。中学教育是基础教育的重要阶段，在我国的教育事业中起着非常重要的作用。因此，党中央非常重视办好中学教育。邓小平同志在全国教育会议上说：“中央提出要以极大的努力抓教育，并且从中小学抓起，这是有战略眼光的一着。”<sup>①</sup>为什么要从中小学抓起，这是由中小学

的地位、作用及任务所决定的。作为中学校长，要办好学校，必须明确普通中学的地位、作用、任务和培养目标。

## 第一节 普通中学在教育体制中的地位

普通中学是整个学校教育的一个有机组成部分，它是在初等教育基础上继续实施的中等普通教育的主要部分，是整个教育事业的中间环节，又是职业技术教育和高等教育的基础。普通中学的教育质量，直接关系着一个国家教育事业的成败和一个民族素质的提高，影响着国家各方面的发展和巩固，影响着青少年一代的成长和发展。因此，近几十年来日益引起世界各国的重视。

普通中学在教育体制中占有重要地位，是一个特殊的教育阶段。它既不同于大学，又不同于小学，也不同于中等专业学校。其主要特点为：

### 一、基础性

中学教育是基础教育。这一特点充分地体现在中学教育的双重任务上，它要为高一级学校输送合格新生和为国家建设培养优良的劳动后备力量奠定坚实的基础。普通中学质量的好坏，直接关系着高等学校的质量、科学研究的质量和劳动者的素质，直接影响着高等教育的发展和科技人才的培养。特别是随着经济和科学技术的发展，对科技人员和生产劳动者的素质要求越来越高，中等职业技术教育

① 邓小平：《各级党委和政府要把教育工作认真抓起来》，《关于教育体制改革的文件》。

将会逐渐地往高等专科教育的方向发展，高等学校的入学要求也不断提高，因此，提高普通中学的教育质量，已是刻不容缓的大事。近几十年来，世界上许多国家，特别是现代经济发达的国家，为了开发广大的人力资源，都非常重视基础教育的发展，教育改革的重点之一就在于普通中学。我们在进行教育改革时，也必须充分认识到中学教育的基础性，努力提高中学教育的质量，办好普通中学。这对于发展我国的教育事业、培养“四有”人才具有重要的意义。

现阶段普通中学的初中阶段，属于我们国家规定的义务教育。《中共中央关于教育体制改革的决定》中明确指出：“义务教育即依法律规定适龄儿童和青少年必须接受国家、社会、家庭必须予以保证的国民教育，为现代化生产发展和现代生活所必需，是现代文明的一个标志。”可见，现代社会的生产、生活和文明建设的需要，决定了中学教育在整个教育中占有奠定基础的重要地位。我国是社会主义国家，现在虽然处于初级阶段，但对人的素质的要求却在不断提高。培养具有社会主义的思想政治、道德素质和现代科学文化素质的一代新人，必须通过教育，特别是中学教育。因此，发展和普及中学教育，就能够为培养社会主义一代新人，提高全体公民和各民族的素质打好基础。

同时还必须看到，中学教育阶段，青少年身心的发展最迅速，可塑性也最大，是一个人一生当中最重要的发展阶段。中学生进入了青春发育期，正是身体发育和心理发展急剧变化的关键时期。这个时期的教育对青少年的个性发展、世

界观的形成、知识与技能的获得，心理与身体的发展等各个方面都起着非常重要的作用，要为他们一生的发展全程奠定基础。因此，在中学阶段，打好身心发展的基础，对于人的一生以至提高全民族的素质，都有直接的关系。

## 二、过渡性

中学教育又具有过渡性，这不仅由于中学生正处于由少年向青年，由儿童向成人过渡的关键时期，既有成人的特点，又带有儿童的幼稚性，还由于中学生正处于由中学向升学和就业过渡的分流时期。普通中学是在初等教育的基础上，经过几年的学校教育便进行分流，一部分过渡到高等学校继续深造，一部分过渡到职业技术学校或经过短期培训后直接就业，普通中学承担着升学与就业的双重任务，在整个学校教育与社会就业系统中起着过渡的作用。根据我国教育事业发展的客观情况与大力发展职业技术教育的要求，广大青少年一般应从中学阶段开始分流：初中毕业生一部分升入普通高中，一部分接受高中阶段的职业技术教育；高中毕业生一部分升入普通大学，一部分接受高等和中等职业技术教育。这种分流符合当前中学教育改革的总趋势，有利于我国中学教育的迅速稳妥的发展。

由于普通中学具有过渡性的特点，因此，从培养目标到课程设置，从教材内容到教学活动，都要从升学与就业两方面来考虑，为顺利过渡创造条件：一方面要加强基础训练，一方面要加强劳动技术教育，二者不可偏废。特别是在实施普及初级中学义务教育（即初中阶段）后，高级中学教育

(即高中阶段)的多样化和职业化,已成为世界各国共同的发展趋势。

### 三、普及性

普及基础教育是现代文明的基础和标志。中学教育属于基础教育,因此普及中学教育,已成为一些发达国家的当务之急。从各国中学教育的发展来看,在18世纪产业革命之前,各国尚未实施普及义务教育,那时的普通中学教育,在性质上都是大学的预备教育,它不是直接服务于社会生产的需要,而是服从于大学教育的需要。产业革命之后,随着生产力的不断发展,社会化大生产对劳动者的文化科学素质要求越来越高,一些资本主义国家先后普及了小学义务教育。进入20世纪40年代,特别是第二次世界大战后,由于现代经济、社会和科技的迅猛发展,要求有较高的基础教育,中学教育已成为广大人民所必需。一些发达国家非常重视提高和改进基础教育,先后颁布了普及九年、十年和十一年义务教育法令。现在这些国家的初中义务教育已经普及。高中的入学率已达到90%以上,中学教育不再被少数人所独占,已经日益普及化,随着政治经济、科学技术的发展,普及高中义务教育,已成教育发展的趋势,有些国家已经实现,有些国家也正朝这个方向努力。

我国学制规定,普通中学分两个阶段,初中3年,高中2—3年,逐步过渡到都是3年。根据我国的政治经济情况,我国义务教育法第七条规定:“义务教育可以分为初等教育和初级中等教育两个阶段。在普及初等教育基础上普及初级

中等教育。”这标志着我国基础教育的发展已到了一个新阶段。大力普及基础教育，把普及小学教育提高到普及初级中学教育，是我国教育事业兴旺发达的表现，是关系国家和民族未来的一项具有战略意义的重大措施。我们相信，随着我国四化建设的迅速发展，劳动人民素质的不断提高，在普及初中教育的基础上，在实现普及九年义务教育之后，将会进一步普及高中教育，使中学教育完全普及化，使中华民族的文化素质提高到一个更新的水平。

中学教育，当前主要是初中教育，已成为所有公民必须接受的义务教育。要做到这一点，就要有步骤地、分批分地区地保证所有有学习能力的适龄儿童、少年均能达到初中毕业水平，有些地区要达到高中毕业水平。这就对中学领导提出了更高的要求。中学领导必须创造条件，加强学校管理，努力普及初中教育；要切实面向全体学生，努力提高教学质量，使所有学生在品德、智力、体质等方面得到全面发展，为提高全民族素质，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义建设人才奠定基础。这也是中学校长的光荣职责。

## 第二节 普通中学在社会主义 现代化建设中的作用

建设高度文明的、高度民主的、现代化的社会主义强国，

建设有中国特色的社会主义是现阶段全国各族人民的共同理想，为了实现这个理想，需要有成千上万各种各样的人才，而人才的培养在于学校。教育必须为社会主义建设服务，社会主义建设必须依靠教育。学校的任务就是提高民族素质，培养能坚持社会主义方向的合格的建设人才。普通中学在社会主义现代化建设中的作用可从以下两个方面理解。

### 一、中学教育是培养各种人才的基础

中学教育是学校教育的基础，各种人才的培养，都要立足于中学这个基础之上。首先，四化建设需要大批高级专门人才，没有他们，不可能独立自主地发展和赶超具有世界先进水平的科学技术。高级专门人才是由高等院校培养的，而高等院校的学生来源于中学，如果没有高质量的中学，就难以有高质量的大学，只有办好中学，才能为提高高等教育的质量打好基础，才能造就出高水平的专门人才，这是不言而喻的。

其次，社会经济越向前发展，对劳动者的素质要求越高。在现代，面对新技术革命的挑战，人的知识、才能，越来越成为生产力发展的决定性的因素。所以，在四化建设中，不仅需要成千上万的高级专家，还需要数以亿计的工业、农业、商业等各行各业有文化、懂技术、业务熟练的劳动者，其中包括受过良好职业技术教育的基层经营管理人员、各种技术人员、技术工人和其他受过良好职业技术培训的城乡劳动者。这些人才的培养，更是依赖于中学教育和以普通中学为基础的中等职业技术学校。

由上可知，中学乃人才之源，无论是培养高级专门人才，还是造就有文化懂技术的普通劳动者都离不开中学教育。因此，我国教育要面向未来，培养未来社会所需要的人才，就必须从抓好中学教育入手。

## 二、中学教育是建设两个文明的重要手段

我们要建设高度的社会主义物质文明，就要不断提高劳动生产率。教育则是提高劳动者的文化科学水平以促进劳动生产率提高的重要手段。在现代生产中，自动化生产日益完善，电子计算机已普遍应用，生产中智力劳动的比重越来越大，文化程度的高低在现代化大生产中越来越和劳动生产率成正比。因此，工人的科学技术和劳动技能越高，所受教育的时间越长，对生产力的促进作用就越显著。提高劳动者的文化教育程度，可以提高劳动者的技术水平和熟练程度，可以增加生产，降低消耗，提高产品质量，从而使劳动生产率提高。据苏联教育经济学家推算，受过完全中等教育的工人和没有受过这种教育的工人相比，劳动生产率高出25%，学习新技术所花费的时间节约10%。<sup>①</sup>苏联的调查材料表明，工人的普通教育水平每增一个年级，就意味着平均劳动生产率在机械制造业增长1.5—2%，在黑色冶金业增长0.4—0.7%，在轻工业增长1.5—2.2%。在具有五年工龄的四级钳工中，八年级教育水平的工人比五年级教育水平的工人，平均多生产35%的产品，而通过完全中学教育（十年）的工人比只受八

<sup>①</sup> 《国外教育》1984年第2期第12页。