

校长领导艺术

葛建人 著



黑龙江教育出版社

校长领导艺术

葛建人 编著

黑龙江教育出版社

1988年·哈尔滨

前 言

赵紫阳同志在中国共产党第十三次全国代表大会的报告中指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”他又指出：“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。”中学教育也存在着一个实现科学管理和完成社会主义建设事业培养后备劳动力量和为高级学校培养合格新生的任务。怎样搞好中学教育，中学校长担负着重要责任。为此，本书结合本人做中学校长的实践，就中学校长怎样领教师、教学、教育、体育卫生、总务工作和校长具有的教气质、职责以及目前中学教育中的几个问题作一初步探讨，以供中学校长和教育行政部门的领导参考。为读者提供便利，书后还收录了部分中学的工作条例和图表。

本书在写作过程中，得到了北京市教育局副局长杨玉民同志的指导，并为本书写了代序，在此表示谢意。由于作者水平所限和写作时间仓促，书中可能会有错误之处，恳请读者指正。

作 者

1987年12月26日

于中央教育科学研究所

学校管理的几个主要原则(代序)

杨玉民

我们所说的学校管理，指的是主管学校的某项工作。原则是指说话、行事所依据的法则。那么学校管理的原则是什么呢？就是主管学校工作所遵循的法则和标准，这些原则是反映学校规律的。关于学校管理的原则说法众多，有的认为学校管理有以下几个原则：坚持党的领导、德智体全面发展、以教学为主、民主管理、科学管理的原则。也有的认为是这样几个原则：方向性原则、群众性原则、科学性原则、常规性原则、还有程序性原则以及教育性原则等等。还有的认为有下面几项原则：坚持党的方针政策性原则、按照教育规律办事的原则、从实际出发的原则以及民主管理原则。以上对于学校管理原则说法不一，但有共性。下面着重对于党的领导的原则，教学为主的原则，及调动教师积极性的原则，谈点看法。

党的领导的原则。党对学校的领导，首先是培养学生德智体全面发展，又要发展学生特长的领导，一个学生是在德、智、体三空间当中进行培养的。每个学生在空间都占有位置，并且随着时间的变化而变化的。这种变化一定要谐调，如果不谐调，做为党的领导需要调整。学生在三位空间总要占个位置，在这个三位空间当中培养学生，所以要使得学生在德智

体几个方面全面发展。德育是确定学生政治方向的教育；智育是使学生学习认识世界、改造世界本领的教育；体育是培养学生良好的体育卫生习惯，使学生身心得到健康发展的教育。在这三个方面，任何一方面失调都会使学生的成长受到损害，正如有的同志的比喻，德不好是残品，智不好是次品，体不好是废品。我认为这种提法是对的，而且也是科学的，所以坚持德智体全面发展，是培养社会主义一代新人的基本规律，也就是一定要使学生在德、智、体几个方面打下良好的基础。在这个基础上又要发展学生的特长，培养专门人才。所以我们党对学校的领导，首先是教育方针的领导。

第二要实现党的领导，还要组成一个能够开展工作的班子。一个学校的班子，是这所学校贯彻党的方针政策指挥实施教育方案的中心。班子是一个矛盾统一体，有的同志有这样的优势，有的有那样的优势，一个班子是由不同的素质，不同的能力，不同的体魄等，各种条件的个体所组合而成的。做为班子里的个体，他不可能是个完人，但是做为一个班子，有可能是一个完善的班子。那么一个好的班子，一定有它最佳结合点。这个最佳结合点，是每个人的特长的结合，需要研究一个不等式。以北京市五中为例，校级干部四人，中级干部五人，共九人。如四加五大于九，那么这个班子就是最佳结合，这个时期在创业。假如是等于九，这个时期是一般的结合，或者说是在守业；如果是小于九，那么在这个时期的最佳结合点不存在，或者说是在失业。失业不是没活干，大概是在扯皮呢！那么怎样保证一个班子的最佳状态呢？要保持一个班子最佳状态，既不小于也不等于，那么

在很大程度上决定于班长。决定于班长的什么？决定于这个班长的政治素质，业务水平，组织能力。要发挥班子中每个成员的作用，就需要及时做工作。那么怎样能够使每人工作都有成就呢？有个公式：成人的成就 = 水平 × 方法 × 态度。也就是说，成人的成就需要有政治水平，业务水平；有好的工作方法，善于运用辩证法；有扎扎实实勤奋的劳动态度。由这三个因素的连乘积来组成成人的成就。不可能有十全十美的干部，要么水平高点，要么方法好些，再是态度勤奋些。假使前面两个因素都不成，但态度好点总成了吧！当然这三个因素都具备就更好了，这样的同志不太多。我觉得这个公式有道理，做为一个班子，每一个个体都具有有成就的条件，这个学校班子，一定很有权威。我们文教部门的领导，特别是做为学校的领导，应该主要靠权威不能只靠权力。权力要不要？要。但是要把这个单位搞活，出现蒸蒸日上的局面，要靠权威。有威信，说话人家信，不然的话靠几项规定，大概奏效很少。

我们党的领导，主要是贯彻方针政策，组成一个能够开展工作的领导班子，这还不够，还要具体体现在党员的三个作用上，即模范作用，骨干作用，桥梁作用。在党内还是要提倡大公无私、克己奉公、积极努力、埋头苦干的精神，这是我们党的性质、任务决定的。如果我们的党员能够模范地执行党的方针政策，能够以自己的模范行动，带领群众去从事教育工作，能够及时沟通党与群众的联系，我们党的领导，就能深深扎根于群众之中。由于种种原因，目前我们党员的组织观念薄弱了，对于联系群众的工作不是太令人满意

的，但是我们总要教育党员吃点亏行不？现在我们没有战争的考验，评工资评奖，吃点亏行不？而且也必须这样，否则党员不会有威信。这几年评工资很难办，如果党支部的党员表现得好，事情就好办，党的威信也就高。

实践证明，在日常工作中，那个学校党员的“三个”作用好，那个学校就办得好。所以说党对于学校的领导，体现在方针、政策的领导；组成一个能开展工作的领导班子；要体现在党员的“三个”作用上。如果是这样，那么这个学校的党支部就能起到监督保证作用，就能加强和改善党对学校的领导。

第二个原则，以教学为主的原则。学校是培养人的地方，实行以教学为主。教学是学校的主要工作，要保证以大量的时间，集中主要的精力搞好教学工作，提高教学质量。值得注意的是，要适时地结合学校实际情况，提出合乎规律的主张来。学校要有主张，教研组要有自己的格局，没主张是办不好学校的，这主张体现在我们的工作计划当中，什么是主张和格局？我们所说的主张和格局，指的是反映教育教学规律的内容和方法。以教学为主，全面贯彻教育方针，全面提高教育质量，在打好基础的前提下发挥学生的特长。学校教学仍是以课堂教学为主，所以要集中精力，提高课堂教学质量。怎么就叫好课？应有标准：启发思维、教会教活、精讲多练、全面负责。启发思维，就是教学生会想。教会教活，是教学生会做，精讲多练是手段，全面负责是目的。同时提出，备课按这个备，听课按这个听，评课按这个评。

教学是双边活动，是由教师主持的，我们理解教师的主

导作用，表现在能够调动两个积极性，一个是教师的积极性，一个是学生的积极性。在实践的过程中，我们又提出了课堂教学的标准，叫做：目的要明确，内容要科学，方法要适当，教学过程要有教育性。“目的要明确”就是每堂课要有一定的目的，为什么上这节课。“内容要科学，方法要得当”，特别是方法，没有统一的方法。教师在课堂上的教法，应根据课堂上学生认识的能力，学生的认识水平，学生的实际情况，要随时改变。同时，一定要研究知识的规律和学生认识规律的统一。有经验的教学水平比较高的教师，钻研教材很有兴趣，但有时对学生不够重视，对教材规律摸得条条是道，但对学生的认识规律缺乏研究。现阶段我们老讲提高学生学习能力，要在学生身上下功夫。这个思想提出来后，觉得在这方面过去很薄弱。所以在研究上好课的过程当中，一定把研究教材和研究学生的认识规律统一起来，这样才会有好的教学效果。就是说，把知识的科学性服从于教育的科学性。学生的认识规律是什么？无外乎是对知识理解巩固和应用，在这个思想的指导下，应该把教学的注意力，集中在培养学生的能力上。

那么，到底培养学生什么能力？现在众说纷云。我们做学校领导的到底往哪引，培养学生什么能力？我觉得就是培养学生看的能力、想的能力、做的能力。我们所说的看，是接受外部事物，而且主动接受外部事物，表现在文科方面，就是阅读。在单位时间内能看多少书？能不能理解所读的含义？能不能由模仿到创作。表现在理科方面，就是观察与审题。与此同时，要培养学生想的能力，想是加工的过程，对

接受的外部事物，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，形成概念，进行判断和推理，不断地运用抽象思维和形象思维，对事物的认识可以进一步深化。我们说的抽象思维着重事物规律。所说的形象思维，着重于想象。培养学生做的能力，这是看与想的继续与发展，把前面的过程完整的具体地表达出来，这样循环往复，使认识客观事物与改造客观事物的能力不断地提高，智力不断地发展，在培养三个能力的同时，我们认为想是关键。

第二，开展教学讨论，推动教学发展。教学讨论是遵循教学规律和探求教学规律的教学的研究活动。教学讨论，在我们实践中曾举行过“关于贯彻学科格局”、“一节好课”的讨论等等。教学格局的形成，主要依据的是，教学的目的和任务，另外还要结合这个学科的特点提出来，例如语文教学，过去提过以文载道，文道并重等等。但搞了几年，我们逐步形成这样格局，就是读写结合，读写并重，读中学写，扩大阅读量，统一体裁集中讲，一次多篇，一次呵成，扎扎实实地、按照实践所形成的格局进行探索，错了再改。例如，初二的语文，主要是说明文，为了实践这一格局，探索这一格局，是否符合教育规律，就把课内与课外所补充的一共五篇说明文组织在一起，在教学过程中，有主有次地突出说明文的特点，那就是，言之有序，言之有物，言之有理的三个特点。同时在说明文的阅读中，培养学生写说明文的能力。通过大家讨论，概括起一堂好课的标准。这样就来自群众，同时也督促大家都来学一点教学理论，所以提出：“钻研理论，刻苦实践，形成格局。”不钻研不刻苦，格局就形不

成。统计是探索规律的助手。如说学习成绩的统计，学情况很初步的了解。还有学生爱好的统计，特别是初中生的爱好，大致与教师有关。

关于教学为主的原则第三点意见，分析和总结是教学工作的深化。常常听到很多同志议论说现在的学生学习能力差，几乎是我们搞教学同志的口头禅，到底什么能力差？说不具体，后来我们在研究分析工作时有点启发，无非是看的能力差、想的能力差、做的能力差。

关于教学为主，我想就这三个内容，一个叫学校要有主张；教研组要有格局；开展教学讨论，要分析和总结，使教学深化。

第三个问题调动知识分子积极性的原则。因为党加强和改善了学校的领导，确实坚持了教学为主的原则，重要的是有一支好的队伍。怎么调动这支队伍的积极性？特别是在现实阶段，这个问题尤其重要。

调动教师积极性，首先要实事求是地估量知识分子的作用，确立正确的知识分子观。这个问题说起来话长。对待知识分子要有正确的看法，这是调动其积极性的前提。知识分子有个特点，富于敏感。对知识分子要做历史的全面的分析，充分认识他们在社会主义建设中的作用。十一届三中全会以后，中央三令五申强调落实知识分子政策。并且指出在四化建设中，科学是关键，教育是基础。1948年科学大会上，又明确指出知识分子已经是工人阶级的一部分，是党依靠的力量，这些观点是完全正确的，来自我国知识分子实践当中，并经得起实践检验的，因此唤起了广大知识分子的积极

性。

中学教师是知识分子的一部分，三十多年来在党的领导下，通过辛勤的劳动，一批又一批地为高级学校输送了合格的学生，为各行各业输送了后备力量，这也是确凿的事实。许多事例充分说明，教师是工人阶级的一部分。

第二个问题讲讲正确对待教师思想、生活、学习、工作等方面的问题，为发挥教师的主观能动性，创造条件。我们所说的主观能动性，就是主观对客观的能动作用，是人们在认识世界改造世界中，有目的有计划积极主动地活动，所以说主观能动性又叫自觉的能动性。毛主席讲过：“自觉的能动性是人之所以区别于动物的特点，主观能动地反映客观及认识世界是一重要方面，主观能动地反作用于客观及改造世界是主观能动作用的更重要的一个方面，这两个方面统一的基础是实践，而这些统一的过程，就是发挥主观能动性的过程”。体现在教师身上，就是在教学过程当中，积极主动地探索教学规律，并且按教学规律进行教学活动，在教学实践中不断地提高教学质量。我们要发挥教师的主动性积极性和刻苦的钻研精神，就要创造条件，力争解决教师的困难。怎么把这方面做得好一些呢？在我们的工作实践当中，要做到以下几点：感情上亲近，生活上关心，政治上帮助，工作学习上严格要求。感情上亲近，表现在想其所想，急其所急。生活上关心，要关心教师在生活中的种种困难，力争解决那些能解决的问题。政治上的帮助，就是要引导教师学习、了解和执行国家的方针政策，教育教师在国家困难的时候，宁肯自己困难一些，也要认真地从事教育事业，要想得远一些看

得长一些，把精力放在贯彻党的方针政策培养人才方面。同时教育教师，少受不良影响。工作学习要严格要求，这就是说要求教师集中精力，加强学习，研究规律，发挥主观能动性，搞好学习，搞好工作，这是出发点，也是归宿。如果没有前面所说的感情上的亲近，生活上的关心，政治上的帮助，就谈不到严格要求，前面是前提，前面的工作做基础。对教师的严格要求正体现了对教师的爱护，我们曾经要求教师统一思想，端正教学态度，改进教学方法，提高教学效果。统一教师思想，统一在方针要求下，端正教学态度，特别是要爱护学生，要改进教学方法，提高教学效果。方法改进，要适应学生的认识水平认识规律，大力提高教学效果。对于班主任的要求是做到五到位，即早自习、课间操、课后锻炼、班会校会要到位。对于干部的要求是要求教师做到的自己先做到，要坚持岗位，认真负责，提高效率不推不托，该谁办的事谁就去办。

第三个问题谈谈用对立统一规律来分析教师的情况，使主观能动性持续发展。

我们知道客观存在的事物，都具有两重性，并在一定条件下相互转化。教师有积极向上工作，勤奋好学的一面，也有所谓识破红尘，消极应付一面。我们觉得当前教师队伍存在的主要问题，是以下几个问题：一个是在处理政治与业务的关系上，愿意在业务上出名，不愿在政治上出头。认为业务上出名是永恒的，在政治上出头是暂时的，有的表现在本职工作上不太认真，但对外面的聘请很热情，有的对总结教育经验不太尽心，但是愿编写一些资料，愿意搞业务，作业

务学习讲座，不愿做学生政治思想工作，不愿当班主任、更不愿当干部。第二个问题，在处理同志关系上，有时讲话留三分，对待对方是考查的态度，彼此之间隔着一张纸而且捅不破。第三个问题是处理与领导关系方面。拧着点，顶着点，以防将来有误。以上问题是运动中遗留下来的，不正常的心理状态，这种思想上的问题，烙印很深，解决起来确实很困难。存在以上问题的原因，有教师认识上的问题，也有我们政策上的问题。加强领导，深入实际，调查研究，明确认识，及时解决那些可以解决的问题，就能克服消极因素，向有利于发展主观能动性方面转化，也有助于主观能动性的逐步深化，在实践中不断探索和掌握运用教育规律，充分发挥积极主动作用。正如毛主席所说：“一切根据和符合客观事实的思想，是正确的思想，一切根据于正确思想的行动和做法，是正确的行动，必须发扬这样的思想和行动，必须发扬这样自觉的主观能动性，但需要注意的是，马克思主义是十分重视人的主观能动性的，认为事在人为，主观能动性的发挥，对于任何一件事情的成功，在一定条件下具有决定意义，可是在发挥主观能动性的时候，绝对不能违背客观规律和超越客观条件的允许的限度，任意的为所欲为。”

葛建人同志所著的《校长领导艺术》一书，从理论和实践的结合上阐述了校长怎样领导学校的一系列问题，具有较强的实用性。这本书的出版发行必将对广大中学校长的工作有所帮助，对我国的中学教育有所推动，为此，我仅就学校管理的原则问题谈了以上一些不成熟的看法，供大家参考。

目 录

学校管理的几个主要原则 (代序)

第一章 绪 论

第一节	教育的特点	(1)
第二节	教育在建设中的作用	(3)
第三节	中学教育的任务	(5)
第四节	中学教育的改革	(6)

第二章 校 长

第一节	校长劳动的特点	(8)
第二节	校长的气质	(11)
第三节	校长的能力	(16)
第四节	校长的条件	(20)
第五节	校长的职责	(24)
第六节	校长的提高	(29)

第三章 教师工作

第一节	教师工作的特点	(30)
第二节	教师在教学中的地位	(33)
第三节	充分调动教师的积极性	(34)
第四节	青年教师的培养	(41)
第五节	要建立岗位责任制	(44)

第四章 教学工作

第一节	学校工作要以教学为主	(47)
第二节	教学工作的特点	(49)
第三节	教学体系	(50)
第四节	教学计划	(54)
第五节	组织教师备课	(56)
第六节	听课与评课	(58)
第七节	课外活动	(60)
第八节	教学检查	(63)
第九节	校长应当兼课	(65)

第五章 教育工作

第一节	教育工作队伍的建设	(66)
第二节	班主任的选择	(67)
第三节	思想教育原则与方法	(69)
第四节	两头学生的教育	(72)
第五节	升学与就业的指导	(74)
第六节	校外教育	(76)
第七节	学生干部轮换制	(76)

第六章 体育卫生工作

第一节	学校体育工作的任务	(80)
第二节	体育卫生工作的内容	(81)
第三节	要建立体育卫生工作制度	(82)

第七章 总务工作

第一节	办学经费使用的原则·····	(83)
第二节	办学经费的来源·····	(84)
第三节	要建立财务管理制度·····	(85)
第四节	要建立一支素质高的总务工作队伍·····	(86)

第八章 校长领导方法

第一节	怎样当班长·····	(88)
第二节	建立有效的组织系统·····	(91)
第三节	建立会议制度·····	(92)
第四节	做好工作总结·····	(94)

第九章 职业高中的校长

第一节	要明确职业高中的办学方向·····	(95)
第二节	职业高中的校长应具有企业经营常识 和管理能力·····	(96)
第三节	针对学生心理特点做好教育工作·····	(97)
第四节	校长要组织好教学实习·····	(100)

第十章 值得探讨的问题

第一节	关于集中精力抓教学·····	(102)
第二节	关于劳动技术教育·····	(104)
第三节	关于培养学生的能力·····	(107)

附录:

一、中学干部的有关职责条例.....	(110)
1.北京市中学校长职责(试行草案)	(110)
2.北京市中学教导主任职责(试行草案)	(112)
3.北京市中学教研组长工作条例(试行草案)...	(114)
二、中学管理的部分图表.....	(116)
1.组织计划类.....	(116)
2.教学管理类.....	(121)
3.体育卫生管理类.....	(127)
4.总务工作管理类.....	(133)
5.学籍管理类.....	(136)