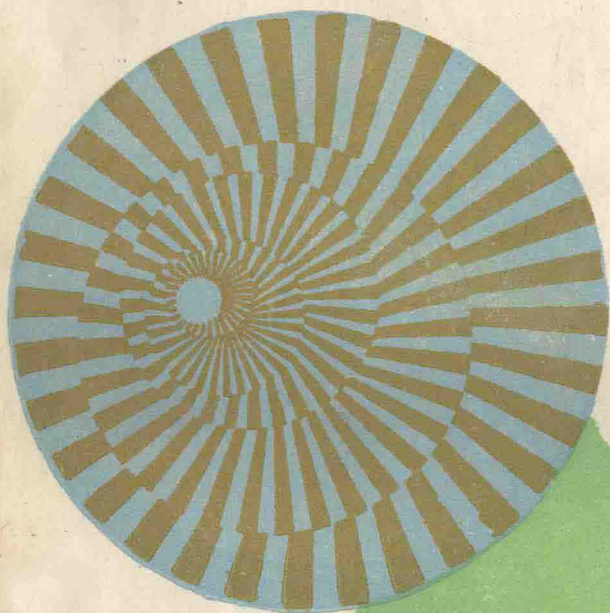


普通教育干部岗位职务
培训参考用书

国内外中小学校长

北京教育行政学院编

管理制度研究



学苑出版社

国内外中小学校长管理制度研究

《中小学校长培训规律和管理制度的研究》

北 京 课 题 组

学苑出版社

1989.11

国内外中小学校长管理制度研究

《中小学校长培训规律和管理制度的研究》北京课题组 编

学苑出版社出版发行 社址：北京西四颁赏胡同四号

北京市朝阳区文兴印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张11.5 字数：298千字

印数：00001—3000册

1989年11月第一版 1989年11月第1次印刷

ISBN7—80060—729—1/G·413 定价：4.50元

前 言

教育体制实行改革，中小学校长的管理工作，越来越受到有关方面重视。国家教委把《中小学校长培训规律和管理制度的研究》列为“七五”重点科研项目，由北京教育行政学院主持，协作单位有：上海、安徽、福建、浙江、广东、广西、湖南、云南、河北、山西、甘肃、宁夏、新疆、辽宁、沈阳、南昌、深圳教育学院、胜利油田教育处和第二汽车制造厂教委。

《中小学校长培训规律和管理制度的研究》北京课题组在研究过程中，收集了大量科研成果、理论探讨、改革实践经验、法规文献等资料，现将有关管理制度资料精选汇集成书，供研究人员、教学人员、教育行政人员及校长们参考，并作为普通教育干部岗位职务培训参考书。

本书分上、下编，上编为中小学校长管理制度的理论与实践，内容包括：中小学校长管理制度概述，培养与训练，职责与资格，任用与任期，考核与工资待遇；下编为中小学校长的管理法规，其中收集了我国（包括台湾）现在和过去有关中小学校长管理制度的法规、文献，还收集了苏联等社会主义国家、日本、欧洲等资本主义国家有关法规、文献。为了便于阅读，在每篇文章前写了提要。

本书由龚友明主持编选工作，欧阳富、米桂山、邢立统、季萍参加了资料收集工作，贺乐凡、冯惠益、赵幼侠审定。广西吴宏泰同志、沈阳刘星同志提供了文献资料和文章，北京教育行政学院资料室、中央教科所图书馆给予了大力支持，谨此致谢。

编者

1989.9

目 录

上 编

中小学校长管理制度的理论与实践·····	(1)
----------------------	-------

一

试谈中小学干部队伍建设问题·····	肖 沅 (2)
我国中学校长制度之探讨·····	肖承慎 (12)
一般教育行政人员的培育与运用·····	林文达 (28)
六国中学校长简论·····	刘 星 (44)
教员行政·····	小松郁夫 (68)
加拿大中小学校长的职责、条件、任免和 评价·····	吴秀娟 (91)

二

试论普教干部培训的目标系列 ·····	董玉路 杨培业 卢伯文 (100)
中学校长岗位职务培训的课程、教材和教法 ·····	贺乐凡 (107)

教育管理人员岗位知识能力规范

.....上海市智力开发研究所	(115)
中学行政人员的进修与专业发展.....陈若敏	(118)
苏联培训普教管理干部的若干特色.....陈培林	(124)
校长职务接班人的培养与指导.....儿岛邦宏	(131)
美国教育行政人员的养成制度和证书制度.....谢文全	(135)
加拿大中小学校长的养成及进修.....谢文全	(140)

三

教育行政和学校管理的职权划分.....米桂山	(143)
试谈校长的职责与任务.....李诚厚	(151)
初等教育的学校行政人员.....吕爱珍	(158)
中等学校校长的资格素养、任用与职责.....郑通和	(169)
苏霍姆林斯基论校长工作.....胡应杰	(181)
国外中小学校长的职责、权限和资格.....商继宗	(190)
优秀中学校长的工作职责.....杨世桢	(194)

四

关于干部选拔任用制度改革探讨.....王 康	(198)
校长招聘制的利与弊.....曹剑英	(207)
我们是怎样实施“见习校长制”的宁波市江北区文教局	(214)
台湾省立高级中等学校校长任期制之调查研究黄昆辉	(221)
美英法德日等国高级中等学校校长任用办法黄昆辉	(227)

.....黄昆辉 (234)

五

干部的考核.....	王健刚 (239)
我区是怎样考评小学校长的.....	李易铭 (245)
关于考核校长学校管理工作的几点意见 (试行)	
.....	宁波市江北区文教局 (252)
校长的行政选择及评价.....	程爱理 (258)
旧中国30年代初部分省市公立中小学校长、教员俸	
给标准.....	(267)
为保持和提高学校教育水平, 关于确保义务教育	
诸学校教育职员人才的特别措施法 (日本)	(270)
24城市中学教师年薪与工厂工人平均工资比较	
.....	联合国教科文组织、瑞士联邦银行 (272)

下 编

中小学校长的管理法规.....	(274)
-----------------	---------

一

中共中央关于教育体制改革的决定 (节录) 1985.5.....	(275)
关于全日制普通中学学校领导班子调整工作的意	
见 1984.3.3.....	(285)
全日制中学暂行工作条例 (试行草案) 1978	
(节录)	(288)

全日制小学暂行工作条例（试行草案） 1978	
（节录）.....	（ 291 ）
全日制中学暂行工作条例（草案） 1963（节录）.....	（ 294 ）
全日制小学暂行工作条例（草案） 1963（节录）.....	（ 297 ）
中学暂行规程（草案）1952（节录）.....	（ 299 ）
小学暂行规程（草案）1952（节录）.....	（ 303 ）
中学法 1932.12.24.....	（ 305 ）
中学规程 1933.3（节录）.....	（ 307 ）
小学法 1932.12.24.....	（ 312 ）
小学规程 1933.3（节录）.....	（ 314 ）
广西省中学校组织大纲 1928.....	（ 318 ）
广西省中等学校校长任免规程 1928.9.....	（ 319 ）
广西省小学校长任免规程1928.9.....	（ 321 ）
广西省中学职教雇员叙薪办法 1937.9.....	（ 322 ）
公立各级学校校长遴用办法（台湾）1973.10.9.....	（ 323 ）
公立学校校长绩效考核办法（台湾）1971.10.21.....	（ 330 ）

二

苏联和各加盟共和国国民教育立法纲要 1985.11.27	
（节录）.....	（ 334 ）
苏联普通中学章程（草案）1987.1（节录）.....	（ 337 ）
苏联普通学校校务委员会条例（修订草案） 1987.5	
（节录）.....	（ 339 ）
匈牙利教育法 1984.4（节录）.....	（ 342 ）
罗马尼亚社会主义共和国教育法 1978.12（节录）	
.....	（ 344 ）

朝鲜民主主义人民共和国最高人民会议关于实施普
遍的十年制高中义务教育和一年制学前义务教

育的法令 1973 (节录)	(348)
蒙古人民共和国国民教育法 1982.12 (节录)	(350)
〔日本〕学校教育法 1947 (节录)	(353)
〔日本〕学校教育法实施规则 1947 (节录)	(354)
南朝鲜教育法 1981.12.31 (节录)	(356)

上 编

中小学校长管理制度的理论与实践

本编为中学校长管理制度的理论与实践，内容有中小学校长管理制度概述，中小学校长的培养与训练，中小学校长的职责与资格，中小学校长的任用与任期，中小学校长的考核与工资待遇。

试谈中小学干部队伍建设问题

北京教育行政学院 肖 沅

本文指出校长是办好学校的关键。为了稳定校长队伍及加强校长队伍的建设，作者提出应提高校长的社会地位和物质待遇，做好校长的任用、考核工作，实行校长后备干部的培养及在职培训，试行校长任期制，加强学校领导干部管理机构的建设。

毛泽东于一九三六年十二月在《中国革命战争的战略问题》一文中指出：“一个军事学校，最重要的问题，是选择校长教员和规定教育方针。”我认为这句话对所有各级各类学校的宏观管理都是适用的，并且至今仍有十分重要的指导性和现实性。当前中小学教育的宏观管理中存在的最重要的问题也仍然是毛泽东所指出的校长、教员、教育方针等三个方面的问题。关于教育方针问题，在《中共中央关于教育体制改革的决定》中已经作了说明；但在实际工作中仍然存在一些不利于贯彻教育方针的想法和做法，所以现在全国各地都在开展端正教育思想的讨论。这是很重要的。不端正教育思想，就不可能按教育规律办学，就很难正确地贯彻教育方针，就达不到提高民族素质、多出人才、出好人才的目的。

教师是办好学校的基础。教师队伍是决定国家命运和人类未来的重要力量。我国中小学教师队伍质量不高且临后继乏人的局面，近年来已开始引起全国上下的重视，并且已采取了一些措施来逐步解决这个问题。教师的社会地位和物质待遇已有所提高，好学生不愿考师范的情况也有所改善。

校长是办好学校的关键。毛泽东所说的校长实际上是讲的学校的领导问题。中央已经决定，学校要逐步实行校长负责制。以校长为核心的学校领导班子是学校各项工作的组织者和领导者。党和国家的路线、方针、政策、法规、指令等等都是要依靠他们去贯彻执行的。学校的教职工队伍是靠他们去组织培养的。学校的校风是靠他们以自己的模范行动和创造精神去逐步树立的。教育规律是靠他们带领师生员工去探索的。如果没有一个好的领导班子，即使有一支较好的教师队伍也很难充分发挥作用。如果有一个好的领导班子，即使教师队伍弱一些，也可逐步成长起来。毛泽东说过，有了坚强的校长，就会产生好的教员。这话是很有道理的。有些学校仅仅由于更换了校长，学校面貌就发生极大的变化。这是教育战线人所共知的事实。然而，社会上许多人往往只知道教师对教育学生起重要作用，校长对教育学生能起多大作用却不甚了了。这种情况，甚至在有的领导机关中也存在，因而校长的地位和作用常常得不到承认。一般说，校长的任务比教师的任务要更加艰巨、更加复杂，需要有更高的政策水平和更广泛的文化科学知识，需要有更强的组织能力、社交能力和更深的马列主义教育理论的修养。世界上许多教育较发达的国家，校长的社会地位都是比较高的。在日本，中小学校长很受人尊敬，教师提升为校长之后就可以增加数量可观的职务工资。可是当前我国的中小学教师担任校长之后，却不仅不能增加工资，而且还要减少收入。国家规定的某些优待教师的办法，校长都不在其中。现在许多中小学的办学条件还很困难，教师质量不高，来源不足，队伍不稳；学校设备较差，而各方面对学校的要求很多。有的校长说，学校是整个社会的缩影，工、农、商、学、兵，党、政、财、文、军，德、智、体、美、劳，生、老、病、死、伤，衣、食、住、行、用，校长都有要管的事情。在这种情况下，校长要做好工作是很不容易的。校长的工作很艰苦，但校长的物质待遇

却不如教师。这对稳定学校领导干部队伍和提高领导干部素质是很不利的。北京教育行政学院教务处在一九八六年曾对六十二位脱产学习的中学领导干部作了一项调查。只有七人愿意做学校领导工作，占百分之十一点三。其余五十五人中有二人未表态，其他五十三人均明确表示不愿担任学校领导工作，占百分之八十五点五。在这五十三人中有二十四人愿意当教员，九人愿意改行，有十五人表示当教员或改行均可；还有五人未说明愿干什么，只是不愿意担任学校领导工作。北京某区对几十所中学的领导班子作了一个调查，发现领导班子中没有内耗的学校只有百分之二十八点三。从这几个调查的统计数字中不难看出学校领导干部队伍问题的严重性。教育工作是非常复杂的工作，培养人的工作比生产任何产品都要复杂得多。教育理论工作远远落后于教育的需要，除了人员、经费等方面的原因而外，也从另一方面说明了教育工作的复杂性。学校管理科学在整个教育科学研究中又是一个比较薄弱的环节，能给学校领导干部提供的理论指导是有限的。学校领导干部要做好工作必须依靠自己在工作中长期地、艰苦地摸索。教育工作是最需要创造精神的工作。人的个性千差万别，社会对人才的需求在不断的发展变化，而人的成长又需要较长的时间。教育者不以极大的努力去创造性地进行工作，是不可能培养出社会需要的各种各样的人才的。学校领导干部要把师生员工组织起来，团结协作，同心同德地去完成国家交给学校的任务，这是很不容易的。如果百分之八十五点五的人不愿意做这个工作，百分之七十一一点七的学校领导班子中都有内耗，那做好工作的可能性就太小了。我认为，这种情况对提高民族素质和培养建设人才都是十分不利的，应该引起全社会的关注。这是当前讨论教书育人这个课题中的一个非常重要的问题。当然，这个问题的解决牵涉的问题很多，是有不少困难的。但是，只要按照“实现四个现代化的关键在科技，基础在教育”这个战略思想去规划

各方面的工作，问题总还是可以解决的。

怎样解决中小学干部队伍建设问题呢？

第一，要提高学校领导干部的社会地位和物质待遇。

列宁在《日记摘录》中说：“应当把我国人民教师提高到从未有过的，在资产阶级社会里没有也不可能有的崇高地位。这是用不着证明的真理。所以，就必须进行有步骤的，坚持不懈的工作，来提高他们的思想意识，使他们具有真正符合他们的崇高称号的各方面的素养，而最最重要的是提高他们的物质生活条件。”（《列宁选集》第四卷第678页）列宁这个建设教师队伍的指导思想对学校干部队伍建设也是完全适用的。提高学校领导干部的社会地位和物质待遇是建设学校领导干部队伍的前提条件。这也是一个用不着证明的真理。如果多数学校领导干部都不愿意做学校领导工作，优秀的教师也不愿当学校领导干部，那还谈什么学校领导干部队伍的建设呢？我建议有关领导部门作出几条规定：

1. 中小学领导干部的社会地位和物质待遇不受行政隶属关系的限制，也不机械套用党政干部的职务系列。他们的物质待遇应高于同学历、同教龄的教师，应象教师一样，享有教龄津贴。他们听报告、看文件，不应受工资级别的限制，由工作需要决定。

2. 凡办学有成绩的校长和党支部书记，应授予荣誉称号并给予适当的奖励，同时鼓励他们结合教育实际，著书立说；教育领导部门还可以为他们立传，宣传他们的先进经验和优良素质，以扩大社会影响。

第二，要做好学校领导班子一、二把手，特别是校长的选拔工作。

在实行校长负责制以后，校长的选拔尤为重要。学校领导班子建设的关键在于任命一位素质较好的校长，其余成员是可以由校长逐步调整的。关于校长的素质问题，北京、上海、太原、四

川、甘肃的一些同志曾经借助全国学校管理研究会的力量，组成了一个全国性的“中小学校长素质研究协作组”，用了近三年的时间，写出了一个研究报告。报告对校长的选拔问题，提了四条建议：

1.选拔中小学校长的基本标准是：

甲、坚持四项基本原则，忠诚于社会主义的教育事业，有为国家富强、人民富裕而献身的精神，作风正派，不谋私利。

乙、具有一定马列主义的理论素养和教育科学、管理科学的专业知识，有比较广博的文化科学知识，并注意继续学习，不断提高自己。小学校长必须有中师以上毕业程度，初中校长必须有师专以上毕业程度，高中和完中校长必须有高等师范本科以上毕业程度。凡未学过教育专业课程者，需补修教育专业课程。

丙、有六年以上教龄，有一定的教学工作、思想政治工作经验和组织领导能力。

丁、身体健康，每天能坚持八小时工作。

2.举办校长后备干部班。后备干部的人选可由学校基层根据校长的基本标准有组织地推荐，经领导机关批准后，送校长后备干部班学习。管理中小学干部的人事部门一定要派人参加后备干部班的培训工作，对学员作系统的、全面的考核。当学校需要补充新的校长时，人事部门要根据后备干部在实际工作中和在后备干部班的表现向领导推荐。推荐的人数要达到实际需要数的二至三倍，以便领导择优任命。

3.选拔干部时要特别注意对他们的政治素质和工作能力的考核。因为，只有政治素质好，才能把学校引向正确的方向，也才有团结师生员工的精神力量和克服一切艰难困苦、终生献身教育事业的工作动力。能力是一个干部的思想道德素质和业务素质在工作中的综合反映，是完成任务的重要保证。一个校长称职与否的主要标志是他是否具有完成学校管理任务的能力。一个不称职

的学校领导干部必然是学校领导工作前进的阻力。如果学校的主要负责人——校长不职称，那学校的工作就不堪设想了。所以，选拔校长时，一定要注意对他的工作能力的考核。校长的能力素质是不可能象学历、教龄那样在选拔标准中作具体规定的；必须在实际工作中了解考查。

4.有的地区新提拔的校长不能达到基本要求的要求，可任命为学校负责人，暂不任命为校长。

第三、要做好校长的任用工作。

1.随着国家人事制度、财务制度、劳动制度的改革和学校办学条件的改善，中小学要逐步实行校长负责制，应通过教育立法规定校长有一定的人权、财权和对学校工作的决策权、指挥权，能把学校办出特色。要对校长和学校党组织以及职工代表会的职、权、责都作出明确的规定，使各方面都能充分发挥作用，互相促进，各司其职。

2.学校领导班子是完成学校领导任务的一个集体。在实行校长负责制的条件下，校长是这个集体的中心人物，必须赋予校长以选拔、调整学校领导成员的权力，以保证学校领导班子能成为一个结构合理、团结协作、有威信、有效率的集体。学校领导班子的成员必须有共同的政治信念，统一的、正确的办学指导思想和为人民教育事业献身的精神，在素质方面能各有所长，互助补充。校长要坚持群众路线的工作方法，特别要注意听取领导成员的意见。领导成员之间对工作有不同的看法是正常的。每解决一个分歧意见都会使领导成员之间加深一分了解，有利于日后的团结协作。在意见分歧一时不能解决而工作又必须立即作出决策的时候，所有领导成员必须认真执行校长的最后决策。如果校长的决策有严重失误，其他成员可以向上级反映，由上级领导机关研究处理。但在领导班子中决不允许有在校长决策之外另搞一套的反对派；若有，就应坚决排除。假若上级领导机关不同意或无力

排除，就应允许校长辞职，另行委任校长，以利于学校领导工作的正常运行。

3. 校长由县级以上人民政府任免，非经任命机关同意，不得随意调动。

4. 试行校长任期制。

废除干部终身制，实行任期制，是我国干部制度改革的重要措施。但中小学校长的任期制必须考虑到教育工作的特点。学校工作周期长，培养一个好的教师集体和学生集体，形成一个好的校风，都需要较长时间，并且需要坚持不懈的努力。因此，学校校长不宜频繁更换，需要相对稳定。建议中小学校长的任期制试行以下两种办法：

A、初任一年，续任两年，再任六年，可以连任，直至退休。

B、初任一年，续任两年，再任十二年，可以连任，直至退休。

以上两种办法的前两任实为试用期。试用期间，发现素质较差，办学成效不佳，不宜担任校长职务的，可以在初任或续任后即不再任命；素质尚可，办学成绩一般，但有培养前途的，可再任六年；素质较好，办学成绩显著的，可再任十二年。凡办学有成绩的校长可以连任，直至退休。我认为这种任期制有利于校长的选拔，也有利于校长的稳定，比目前有些地区实行的三年或四年任期制要好一些。

在社会上有崇高威望的优秀校长，退休年龄可以延长。在年老体衰，不能全面领导学校工作时，可委任为“名誉校长”，配备几名助手，从事学校经验总结和教育科学研究工作，无任期制。

第四、要做好学校领导干部的考核工作。

1. 必须明确地、合理地规定学校领导干部的职、权、责并制订科学的考核办法。当前学校干部考核工作中存在的主要问题是