

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

学校管理操作规范

校长管理操作



## 前 言

随着社会主义建设事业的发展，国家对人才的要求越来越高。为社会和国家造就和培养合格的人才，是各级各类学校的根本任务。一流的学校离不开科学的管理，科学的管理需要卓越的管理制度和他方法。

为适应新形势下各级各类学校管理的科学、规范、高效的要求和需要，我们特约请和组织了有关专家、学者和教育管理工作者共同编撰了《学校管理制度方法操作规范》全书。

在编撰过程中，我们从全国各级各类学校中精心选取了优秀和成功的学校管理规章制度和方法，基本上涵盖了学校管理的每一个部门、每个工作环节、每个管理层次，力求为每项工作的管理提供具有典型性、规范性、实用性的操作规范，为学校广大管理工作者所直接借鉴和参考。

本书是集体智慧和劳动的结晶，广泛吸收了国内学校管理理论和实践的最新成果，参考和引用了有关学校管理的文献和资料，在此向有关单位和个人表示衷心地谢忱。

在编撰过程中，我们力求体系完整、资料翔实、内容丰富，反映国内学校管理理论和实践的新成果、新问题，但由于我们水平有限，加上时间和资料的限制，难免有这样或那样的缺点和不足，敬请广大读者批评指正，以便再一步修订和完善。

《学校管理操作规范》编委会  
一九九七年三月于北京

## 校长管理概述

校长是国家教育行政部门或其他办学机构管理部门任命的学校行政负责人。校长综理全校的校务，对外代表学校，对内主持校务。

## 校长工作的主要内容

### 1. 校长工作的环境内容

校长要做到严以律己，宽以待人。这是校长做好工作的自身条件，也是校长取得教职工信赖的基本保证。

(1) 一所学校，领导班子的团结是十分重要的。领导班子团结一致，同心协力，才能提高工作效率，贯彻教育方针，提高教育、教学质量。为此，校长应当调动领导成员的积极性，建立一个强有力的行政指挥系统。

校长要能和其他领导成员民主地、平等地讨论问题，听取各种不同意见，集思广益；同时也要开展批评与自我批评，沟通思想，互谅互助。

领导之间分工要明确。校长要尊重并且放手让其他领导成员行使职权，不包办代替或乱加干预。

要监督、检查各个领导成员的工作，有了经验，要在领导班子中介绍、推广，出了问题，要分析帮助，并主动承担责任。

要使每个领导成员明确自己的工作内容、工作目的，知道劲向哪里使，并且知道相互之间怎样配合。

要发挥所有领导成员的积极性，做到扬长避短，使每个人的优势经常能够得到发挥。校长还要创造条件，使全体领导成员“全面”发展，造就既能领导教育工作，也能领导教学工作的人才，促进领导集体的思想、业务水平不断提高。

(2) 贯彻执行党的教育方针，提高教育、教学质量，最直接、最关键的人是教师。校长的重要任务，是在自己所领导的学校中，建立一支有一定的政治思想水平、业务能力以及有较高的道德素养的教师队伍。

校长在建立这样一支教师队伍的工作中，应注意以下几个方面：

校长要尊重教师，和教师建立起平等的关系，把教师当做自己的良师益友。

校长要坚持“知识分子是劳动人民一部分”的正确认识。对犯有错误的教师，要热诚地帮助，并注意解除其顾虑，卸掉其思想包袱。对任何教师都不允许打击报复，要一分为二地看待每个教师；就是犯过错误的人，也要看到他们的优点，想到他们为人民做过的好事；对下面反映的情况，要调查研究，不偏听偏信；办事公道，对人平等。

关心教职工生活。校长要了解每个教职工的生活状况，热情关怀，不要冷漠无情，应把组织的关怀及时送到教师的心坎上。

提高教师业务水平。“教然后知困”。校长要抓教师的课堂教学，随时交流课堂教学中的经验；要指出教师在课堂教学中的不足，使其“知困”。校长要经常听课，并使之成为一种制度。与此同时，要发动教师相互听课。校长要促进教师克服“文人相轻”的旧习，有计划地开展业务进修，系统地钻研教材，培养一个重视教育科学理论研究的教师集体。

### 2. 校长工作的师资内容

教师正确的政治方向，高尚的道德品质，崇高的精神境界是培养学生全面发展的精神力量，因此，校长应注意做好以下几方面的工作：

(1) 要求学生做到的，教师应首先做到。校长要认真抓紧这方面的工作，切实表扬职工的先进事迹，培养教师“为人师表”、争做好事的风气。

(2) 要理直气壮地按照四项基本原则说话、办事，并要求教师按照四项

基本原则教育学生。校长要主动研究这方面的问题，宣传四项基本原则。

(3) 校长要带头，而且组织教师结合实际批判社会上的不正之风，提高学生辨别是非、分析问题的能力，抵制资产阶级和封建主义的腐朽思想的侵蚀。使教师在教育学生的过程中，也同时提高了自己的认识。

(4) 要鼓励教师阅读青少年读物；向学生推荐优秀作品，开办新书介绍讲座。教育者要先受教育。

(5) 正确处理师生之间、教师之间的矛盾。校长要站得高，抓得准，抓得及时，引导教师认识“矛盾”的本质，以提高教师认识问题和处理问题的水平。

此外，校长要带领教师坚定地继承和发扬革命优良传统，并在学校形成良好的校风。

### 3. 校长工作的教学内容

校长是学校全部工作的组织者，对于提高教育、教学工作的质量起着关键的作用。校长的一切工作，都应按照明确的办学思想，把主要精力放在切实提高教学质量上，并讲究实效，克服忙忙碌碌的事务主义。

(1) 校长本人要有一个执行学校工作计划的工作计划，其中规定督促、检查、落实学校各项工作计划的措施、办法和日程安排；此外校长要有一周工作日程安排，保证全校各处、室、组工作的正常运转，避免工作中出现紊乱、遗漏、互相干扰和顾此失彼的现象。

(2) 校长工作中的预见性是工作主动性的保证。校长都要在事前有所指导，确保工作顺利进行，促进学生身心健康发展，避免可能发生的严重事故。此外，预防青少年犯罪的工作，更是校长要经常关心的。

(3) 布置工作时要注意方针、政策以及教育工作的特点，理清思想，提高认识，安排好日程，规定出切实可行的具体措施。观点正确，方法得当，会使工作收到事半功倍的效果；指导思想片面，方法简单粗暴，可能取得暂时的“成效”，但“后患”无穷，这是工作中最大的被动。

(4) 校长工作的主动性，还表现在充分发挥每个人的才能，使大家看到自己的成绩和学校的进步。

### 4. 校长工作的其他内容

(1) 人尽其才，充分发挥和发展师生中的个人专长和爱好。组织课外小组、课外活动、专题讲座，建立合唱队、运动队、绘画组，以及进行各种有益的竞赛、展览等等。在学校工作正常运转的基础上，师生动手共同创造一个朝气蓬勃、积极进取的生动局面。

(2) 干有所获，让师生经常看见自己的成绩和进步。利用大会、小会、校会、班会以及三五分钟的广播，报告师生在教育、教学、课外活动等一切领域中，创造出来的精神的、物质的成果和集体的、个人的好人好事好风尚。

(3) 一个学期，或一个学年之中，校长要组织师生卓有成效地办好一两件大事。

(4) 校长每日要到学校的各个角落——教导处、总务处、各教研组、各教室以及校园各处走一走；在学生上课、下课、自习课、课间操的时候，以及课外活动的时候，都应去看一看。校长定时或有特定目的地巡视和观察，可以随时了解学校各种情况，做到心中有数，对每日情况的检查，透过一些现象，及时发现问题；同时全校师生员工每日可以看见校长的活动，扩大了接触，密切了关系，便于发挥校长的领导作用。

## 学校校长的主要职责

### 1. 学校校长的工作职责

校长工作责任制内容是由学校工作内容决定的，不能让有工作而无责任的现象存在。国外许多国家对校长工作的责任都有明确的规定。

国内外对学校校长的职责规定不一，但都共同认为：校长如同船长，船要在海上运行，需保持航线，以顺利到达目标的彼岸。我国校长的工作职责分为两种类型，一是管理职责类型，二是具体职责类型。

### 2. 学校校长的管理职责

校长“在学校处于中心地位”，对广大师生员工，对学校的生存、改善和发展，负有决定性的管理责任。

#### (1) 发现问题，确定目标

发现问题不容易，发现关键性问题更不容易，把问题变为目标更是难上加难，这就决定了校长责任的重大与艰巨。也正因为这样，人们把发现问题、确定目标作为校长的最基本职责。

#### (2) 制订方案，全面计划

校长不仅要决定干什么，而且要决定谁干，何时干，怎样干等一系列问题。这就是制订实施目标的方案和计划，以使学校全体成员的思想具体化，使学校工作有一条明确的主线，并按规定的时序及层次正常进行。这一切皆取决于校长对学校现有的人、财、物、信息、空间等资源条件以及学校过去的历史作为、目前的境况和未来前景的了解与把握。如果作为一校之长，不能全面计划学校工作或不能预见自己工作计划的后果，那么学校就不可能发展。所以，制订方案，全面计划也是校长的基本职责。

#### (3) 健全组织，优化组合

健全组织的有形任务是：实现预期目标所需实施的工作，确定或重新组合实施工作的人员，确定或重新组合必要的物质设备，确定或调整职责、权限，形成优化结构。健全组织的无形任务是：确保共同目标，调动全员的工作主动性和积极性，形成良好的信息沟通网络，形成和谐的人际关系，达到有效配合与通力协作。所以，健全组织，优化组合，成为校长的又一基本职责。

#### (4) 指挥指导，组织实施

指挥在于下级对校长负责，指导在于校长激励下属。指导的一般内容有：解释目标，阐明形势，沟通情报，排忧解难等。组织实施，一要计划，二要宣传动员，三要责任落实，四要物质保障，五要检查督促，六要分权，七要进行信息反馈。

#### (5) 评价结果，寻求递进

只有校长重视学校工作经常性的评价，才能找到偏差，提出解决办法，以随时控制学校组织行为向预定方向发展，从而确保学校工作的质量和效率。

### 3. 学校校长的具体职责

(1) 贯彻执行党的教育方针，执行上级党委、教育行政部门的决定，主持全校行政工作，确定全校性工作措施，主持校务会议。

(2) 根据党的教育方针和学校教育目标的要求，从学校的实际出发，制订学校的远景、中景和近景规划(计划)，并组织实施、检查和总结规划(计

划)完成的情况。

(3) 领导和管理学校的教学工作,合理地组织安排教学人员,保证教学计划和教学大纲要求的实现。经常深入教学工作,提出教改和教研的意见,推进学校教育改革的实践活动。

(4) 领导和组织学校的思想政治教育工作,搞好精神文明建设,认真贯彻执行《中学生日常行为规范》、《小学生日常行为规范》,调查研究青少年学生的思想状况及其特点,进行生动活泼的有效的共产主义教育、爱国主义教育、集体主义教育、社会主义民主和遵纪守法教育、劳动教育、道德教育和良好心理品质的培养。配备素质较高的教师当班主任。充分发挥政治课教师、班主任、共青团和少先队、学生会、民主党派的作用,密切学校与家长、社会的联系,加强对学生的校内外 的思想教育工作。

(5) 领导体育卫生工作,贯彻执行《学校体育卫生工作暂行规定》。领导好体育课、课外体育活动和学校运动队的训练工作。

(6) 积极创造条件,组织学生参加生产劳动、公益劳动和服务性劳动,创造开展劳动和劳动技术教育的新经验。

(7) 提高教师队伍的政治素质、文化素质、道德素质和身体素质,形成一支以骨干教师为中心的教师队伍。

(8) 贯彻勤俭办学、勤工俭学的方针,组织和指导有关人员办好校办企业,增加学校收入,改善办学条件,搞好师生的集体福利,管好校舍、设备和经费。

(9) 负责健全学校的行政指挥系统,建立健全各项规章制度,保证学校正常的工作秩序。

(10) 培养良好的校风,美化、绿化、净化学校环境,为师生员工创造一个美好的学习和工作条件。

(11) 保障教代会和工会行使其职权,在决定同广大教职工切身利益有关的重大问题时,应征求学校工会负责人的意见。

## 学校校长工作的特点和类型

校长的地位和作用，决定了他的工作特点：

1.校长的职责中，不是属于行政管理的，或是教育、教学的，都会以传授、灌输、潜移默化、渗透、诱导的形式，影响和教育学生。

2.校长在履行职责的过程中，一切言论行动，以及所使用的方式方法，都可以影响师生；既要“言教”，又要“身教”，所以校长要十分注意个人的修养，并不断扩大和提高知识水平。

3.学校与社会、家庭紧密相连，校长在履行职责过程中，还应十分注意整个社会经济的、政治的、教育的等社会生活各个方面的一切改革，包括学校所处的地理位置、社会环境、校内外以及学生家庭的人事构成，以便充分运用和发挥社会和家庭的教育因素，防止和克服不利因素。

校长履行职责时，大体有如下几种类型：

### 1.管理型

其特点是：善于制定各种规章制度，并能切实贯彻执行；每日巡视学校，定期检查学校的各项工作；积极了解学校过去的、现在的一切情况，广泛接触师生，经常参加师生的各种活动；热心社会工作，积极开展校外教育；经常传播校内外好人好事，发挥其教育作用。

### 2.诱导型

其特点是：开会、讲话有思想性、教育性、启发性和趣味性；通过作计划、写总结以及分析典型事例，提高师生员工的认识水平，以及按照客观规律办事的自觉性；积极听课，善于评论教学质量以及组织教育教学的经验交流；敢于对教职工进行表扬与批评，有的放矢，实事求是，激发大家工作热情，团结进步，收到事半功倍之效；注意知识的积累，看书读报，并能随时向师生提供最新信息。

### 3.开发型

其特点是：工作分轻重缓急，有条理，有始终，有成果；努力改善教育、教学条件，增加设备，提高设备的利用率；热心使用、试验教学的新方法、新经验、新设备以及新的设想，着眼未来；开展学生课外活动，教育师生发扬革命传统，指导师生更新观念，动员师生移风易俗。

### 4.守业型

其特点是：重视学校传统优势的延续和良好校风的培养；采取有效措施，确保和提高升学率；重视家长的工作，发挥校友助校的作用；注重个人的模范表率作用，有科学、严谨的学习和工作态度。

### 5.专家型

校长是“知名人士”，享有社会威望；在其领导下的学校中，不乏“名师”、“高徒”。这样的校长，只要善于用人，重视政治思想工作，学校的发展，教学质量的提高，就有了保证。



## 学校校长的管理原则

### 1. 目标导向原则

目标导向是指领导管理行为从行动努力到取得成就的过程。有了正确的目标，不见得就一定有实现目标的行动，有了实现目标的行动，也不见得就一定能取得目标成就。要取得目标成就，还必须选择达到目标的途径和步骤。否则，再好的目标也只能可望而不可及。目标实现过程是一个动态过程。合理地控制实现目标的过程，就是目标导向原则。如何运用这一原则呢？首先，要划分准备阶段、实施阶段和实现阶段。为了更好地准备和实施，必须在其中加进必要的检查和修正。其次，要选择好战略重点。注意的重心应放在那些最重要、最有决定意义的问题上，抓住这些重点，就抓住了实现目标的关键。当然也要处理好重点与非重点的辩证关系。从动力角度来讲，战略重点是进一步调动教职员为实现目标而表现出来的积极性。目标导向原则实质就是对人的管理。因此，要正确地认识人、对待人、激励人、调动人、安排人和使用人。总之，只有人人明确并认可各自的职责、工作意义和相互关系，才能积极主动地为实现目标而创造性地工作。从工作角度讲，战略重点是教育教学。只有教书育人、管理育人、服务育人，才能最终实现教育目标。划分阶段和选择重点，一定要十分慎重，以免抓错重点或超越阶段。第三，因势利导，控制目标实施的全过程。要有预定的指标体系或标准，以便将实施情况与之对照检查，若发现问题，则立即进行追踪决策，以维护当初拟定的目标，但若发现原定目标本身有问题，就应及时对原定目标做出必要的修正，以免带来更大的损失。

#### （1）可行性。

可行性不是降低目标水平，而是强调制订发展规划时，必须以客观实际为依据，立足于校情。如果片面追求高指标、高速度，忽视对校情校力的正确估计，必将使目标失去导向作用。

#### （2）整合性。

正确的目标应具有整合性。学校的高层目标必须是代表学校整体利益和发展方向的目标，而不能成为某几个人树碑立传的目标。中层以下的各部门目标，必须围绕实施高层目标中的各个分任务，低层目标必须是实现各个部门目标的具体目标。低层目标中的个人目标，必须是完成低层目标和总体目标的因素。

#### （3）相对平衡性。

首先，要注意学校与国家、社会需要之间的相对平衡，其中包括学生的数量、质量与社会需求的一致。其次，要注意学校整体目标与各部门目标之间的平衡。第三，要注意长期目标与短期目标的平衡。另外，还要注意有形效益与无形效益的平衡，即可量化的效益（如后勤工作的效益等）和不可量化的效益（如学生的健康成长等）之间的平衡。

#### （4）双边审核性。

目标确定应遵循群众性审核与学校领导集体审核相结合的原则，广泛征求师生员工的意见，不仅为了集中集体的智慧，而且还能达到对决策的目标充分理解，有利于目标的实施。学校领导的集体审核，也是为了学校领导层的集体负责。

#### （5）能级相称性。

目标导向原则必须将人按能量分级，使有相应才能的人得以处于相应能级的岗位上，以发挥个人应有的整体效能，这就是能级相称性。贯彻能级相称原则，首先应使不同能级表现为不同的职责、权力和利益。职责权利与能级相称，才能使每一位教职员工在其位，尽其责，取其酬，获其荣，惩其误。责任是核心，必须明确地逐级分解任务，划清职责，责任到人，才能各尽其责。权力是枢纽，必须按照不同层次和个人的责任，授予一定的权力。利益是媒介，必须依据工作实绩，给予应有的利益和荣誉。其次，能级必须动态对应。人的能量是不断变化的，岗位也应有变化。必须让每位教职员工在目标管理活动中能有施展、锻炼并检验其才能的机会、从而使之各得其位。当然，必要时，也可以有能力、岗位不完全对称的安排。例如从整体优化考虑让能力很强的骨干去抓薄弱部门或环节，则更能发挥他的能量。

#### (6) 动力性。

只有有了动力，目标导向才能继续引导下去。实践证明，施加引起好的动机的动力，便产生好的行动的动机，就能取得好的行为效果。这说明激励的关键在于动力。激励的动力有：

物质动力。物质条件不仅是人们维持生存的基本前提，而且也是人们在各方面获得发展的必要基础。在目标导向中，物质消耗必须得到补充，否则就没法投入实现目标的活动。所以，实现目标与物质利益相结合是十分必要的。当然，也要重视“刺激量”的问题。刺激量不足或过大都不见得有效。物质动力不是不变的，也不是万能的，如果滥用物质动力则会产生副作用，尤其是脱离工作实绩的物质奖励则更是奖而不励。

精神动力。管理是人的活动，人有精神就有精神动力。精神动力包括信仰（革命理想、爱国主义、教师观等）和精神鼓励（奖状、先进称号）等。日常的思想工作运用精神动力也要注意刺激量。如果树立一个或极少数几个先进个人或集体，则刺激量较大；如果都是先进工作者，则刺激量小。精神刺激量较大的，一般能起到推动作用，精神刺激量过小的，一般无推动作用，大家都彼此彼此，就失去激励作用了。如果精神刺激量等于零，那就更无激励可言了。

信息动力。知识就是力量，信息不仅可以丰富和扩大人们的知识，增强人们的力量，而且它能构成一种催人奋进的动力。孤陋寡闻，就会故步自封，不求进取，甚至无目标可言。如果掌握了更多的信息，就可以使人找到努力的方向，获得新的力量。只有为教职员工提供更多的信息，才能发挥人的巨大潜力。

### 2. 结构优化原则

领导班子的构成要从整体效能出发。学校领导班子就是一个系统。其系统内部结构对整体性效能具有决定性作用。结构合理的领导集体，就可以产生一种额外的“系统效应”。这种效应，能够大大增强集体的效能，形成一种新的力量，其功能可以大于各要素功能的机构总和。相反，不合理的凑合则会产生内耗，其功能小于各要素的机械总和，甚至等于零或负数。从管理心理学的观点看，群众的内聚力对于群众任务的完成起着重要的作用。群体的构成合理，成员之间相互配合，关系协调、融洽，就能形成一种内聚力。在这种内聚力的推动下，其成员会产生一种集体责任感和使命感，从而使积极性得以充分发挥。

#### (1) 坚持竞争性。

这样，一不会埋没人才，二不会使庸者上台。提倡在竞争中相互学习、取长补短和共同进步。

#### （2）坚持自主性。

自主性强调在上级指令范围内自我发挥主动性、积极性和自觉性。建立起自我激励、自我约束机制。

#### （3）坚持因事性。

校长不能就人论人，而应因事论人，因事择人，授以职能，做到“适才适用，适人适职”，方可人尽其才，事竟其功。首先要做工作分析，应把学校机构中的各项工作任务、性质、责任、权限，以及应具备的基本素质、条件等做一番系统的分析研究。其次，要分析参与行政领导班子预定对象的长处，确定其长处所属的类型及他所适合的岗位，“对号入座”，授以职权。第三，要坚持少而精。

#### （4）坚持同质异质相结合。

同质是指组建成员在知识、经验、才能、性格特征等方面大体相同，特别是指各人追求、办好学校的心愿、在推行决策时的决心、考虑问题时的思路大体相同。这点是很重要的。因为要在一起干事，要一起承担风险，如果志同道合就会提高彼此信任度和自我满意度，会增强组建成员的凝聚力和战斗力。但是过于同质又不好，那样会降低领导班子的决策质量。因为同质一方面会减少矛盾，但又容易出现偏见。例如顺从作用就容易占主导地位。在那种气氛中，即使有人对所讨论的决策有自己的主见，也会不敢公开发表，一些正确信息就可能被封锁。因此，组建成员又要在能力、经验、思路方法、才干、气质等方面多样化，从而使领导班子保证多样与统一相结合，同质与异质相结合。异质在领导班子决策中所起的特殊作用是不容忽视的，不同意见的发表，实际上等于提出更多的可供选择的方案；不同意见之间相互接触，各扬其长，各避其短，会使各方案的利弊得以充分显现，从而及时取长补短，又可以激发人们的想象力和创造力，开阔视野，深化思路，从而得到优化方案；通过讨论而取得的一致意见，贯彻时既可减少阻力，又不易走样，也有利于发挥大家的主动性和创造性；不同意见的存在，还能提高决策的可靠性，当实践证明现行决策有误时，原来不同意见就是一个现成的补救决策，不致于临渴掘井，束手无策；不同意见的讨论，也是使校长避免受人愚弄和左右的最有效的措施，有比较才能鉴别，有鉴别才能识真伪。当然，异质还表现在年龄、性别、学历层次结构等方面。只有这样多样化的统一，才是优化的行政领导班子。

### 3. 正确授权原则

校内授权主要是指校长授给副校长及中层干部一定的权力和责任，使之在一定的监督之下，有相当的支配和办事权。校长对被授权者有指挥权，被授权者对校长有报告情况和完成任务的责任。这样可以把校长从繁琐的事务中解脱出来，专心从事学校决策工作；可以增强下属的责任心，提高管理效率；可以增长下属的才干，有利于干部的培养和提高；可以充分发挥下属干部的专长和智慧，补救校长自身才能的不足，加强和提高学校领导管理的整体效能。

#### （1）坚持适职性。

这是指依据干部职务管理范围，通过正常的秩序，为实现领导班子整体目标而进行的正当授权。适职性是校长授权的基本原则。一般违反适职原则

的主要表现是：把不属于下属职务范围内的事授给下属；把属于下属职务范围内的事没有完全授到下属；把权授给不适之人等等。坚持适职原则的前提是明确下属的职务。职务不明，则授权不适，授权不适，则工作受损。

#### （2）坚持适能性。

“因事择人，视能授权”，这是授权的根本原则。一切以被授权者的才能大小、知识水平高低、有无必要的管理经验和政治修养为依据。如果“因人设事”、“以功授权”、“以资授权”、“以亲授权”，都必然贻误大事。

#### （3）坚持遵级性。

遵级性强调不能越级授权，也不能尊级不授权。校长只能对直接下属授权，绝不能越级授权，这是校长授权的重要原则。尊级原则的另一含义是：凡决定学校发展方向、奋斗目标、人员的聘任、工资的调整，以及其他重大政策问题，不可轻易授权，但可交给有关干部提出决策分析方案，最后由校长直接决策。

#### （4）坚持明责性。

一方面可以促使被授权者努力完成工作任务并对工作结果承担责任，另一方面也可堵塞失掉责任的漏洞，使被授权者不能争功推过，并且心中明确，唯有忠于职责，尽职尽责，做出成绩，才能获得校长的信任和器重。

#### （5）坚持互控性。

授权者所保留的控制权被授权者在正常情况下是可以接受的，这叫互控原则。授权者的可控性一般表现为校长能够有效地对被授权者实施指导、检查、监督，特殊表现是回收权力，解除聘任。任何时候校长组建行政领导班子的权力都要掌握在自己手里。可控授权的关键在于监督，监督的目的是使被授权者正确地履行其职责。权力授出以后，校长的具体事务相对减少，但指导、检查、监督的职能应相对增加。指导、检查、监督时，授权者要做到不包办、不代替、不干扰，被授权者要做到不顶牛、不依赖。授权者主要是发现问题，而问题的解决还在于被授权者自己。收回权力的控制是必要的，难以收回的授权，是一种失控的授权，也是不正确的授权。

#### （6）坚持互信性。

一是校长对下属要信而不疑，二是校长值得下属信赖。所以，贯彻互信性的关键在于校长要有勇气和决心摒弃包办主义和事务主义的不良作风。

#### （7）坚持宽容性。

没有授权者的宽容大度，就没有受权者的大胆用权。就校长本人而言，一定要有自律精神，即要严格要求，以身作则，这样才会赢得下属的尊重与信任。但对下属，一定要有宽容精神，即是说允许下属的失败。

#### （8）坚持动态性。

所谓动态性，即授权程度或职位升降要随用权结果和时间的改变而改变。对于正确用权而功大者要授高一层权力，反之，则应降一层授权或不授权。使授权呈现递增或递减两种并行趋势，以避免受权者奔向授权的目标方向，树立用权的价值观念，淡化权位意识，同时，随时可将出类拔萃的人才推到更重要岗位上来，发挥更大作用。

### 4. 科学决策原则

决策就是针对问题，做出决定，解决问题，促进事物发展。决策是一个动态的过程。确定目标后，就要进一步收集有关信息，科学预测，提出各种可行方案，进行评估，选定最佳方案，付诸实施，并在实施过程中根据各种

反馈信息，及时进行控制，实现目标。科学决策所依据的主要原则及其主要内容有以下几点：

第一，确定决策目标时的原则。

(1) 坚持差距性。

若把很小的差距作为决策目标，便使人感到轻而易举，没有什么激励，即作为决策目标的价值不大；若把很大的差距作为决策的目标，则又会使人感到心余力竭，信心不足。

(2) 坚持紧迫性。

所谓紧迫性，是指这个决策目标不但需要解决发展中的影响较大的差距性问题，而且已经有了紧迫感。

(3) 坚持力及性。

所谓力及性，是指这个决策目标不但是需要解决的紧迫性的差距性问题，而且是力所能及地予以解决或实现的问题。

(4) 坚持集思性。

差距性、紧迫性和力及性，只有依据于集思性才能抓得准、认得清，同时，集思实际上也是在为实现决策目标做动员工作。

(5) 坚持全局性。

整体大于各部分的简单总和。因为系统的功能，在很大程度上不取决于各要素的功能，而是取决于结构。互不相关的要素的简单相加，不仅不能形成理想的整体功能还可能因相互摩擦而将各要素的功能抵销。

第二，备选决策方案时的原则。

(1) 坚持动态性。

决策的目标与实现目标的行动方案要有一定的弹性，以便反馈调节。应具备多方案的多手准备和应变能力，以防其后果之不测。

(2) 坚持瞄准性。

备选的各种实施方案必须瞄准决策的目标，针对决策目标规定明确的要求。

(3) 坚持差异性。

所谓差异性，指的是提出的几个备选方案，其所选定的路线、途径、措施、条件等必须是互不相同的。

(4) 坚持递进性。

不能把过去的决策方案原封不动地搬到现在来用，也就是说不能把现在的决策环境主观地、省事地拉回到过去的位置上。

第三，优选方案时的原则。

(1) 坚持U性。

即学校校长提出战略性的目标、方针、原则，然后根据这一目标、方针、原则，先让各组、处室进行讨论，然后将方案顺次地收集到校长手中，最后由校长批准或选择某种决策。

(2) 坚持二最性。

最后决定选取的方案应该是有利条件最多，不利条件最少；可靠性最大，风险性最小的决定。

(3) 坚持预后性。

选定的方案应该有应变性预防措施，对可能出现的变化异常因素有预测和对策，以使决策立于不败之地。

#### （4）坚持时机性。

决策应该在信息充分或根据充足的时机做出。否则，就会影响决策的可靠性和有效性。决策要不失时机，要果断。由决策到实施，速度要快，时间要短。

#### （5）坚持自省性。

决策者要警惕过高估计自己的价值作用，不能主观地凭权力、凭意气“拍板”，也不能以个人爱好、情绪决断。

第四，决策实施过程中的原则。

#### （1）坚持行动性。

所谓行动性，指的是将决策转化为行动。决策过程的最后一步是决策的实施。

#### （2）坚持跟踪性。

决策付诸实施之后，要随时检查验证。

#### （3）坚持反馈性。

要随时检查、验证、落实，进行必要的修正，采取更加有力的措施把决策继续贯彻执行下去。

第五，决策全过程的原则。

#### （1）坚持外脑性。

现代领导者并不需要一切都从自己脑子里出来。学校里有批各方面的内行人物，主管者们完全可以把需要决策的问题交给有关内行去思考，请他们先提出各种不同的方案，然后由学校主管者选择，这样决策和选择能力就成为衡量现代学校主管者管理水平的主要标志。

#### （2）坚持效益性。

在决策的全过程中，都要力求节约人力、物力、财力和时间而取得最大、最好的效果。

#### （3）坚持唯实性。

决策要以事实为基础，只有把有关的事实和有关的资料弄清楚，弄准确，才具备决策的前提条件。

#### （4）坚持满意性。

面面俱到的决策实际上难以存在，也就是说几乎没有什么最优决策，而只有满意或比较满意的决策。贯彻满意原则就是事前确定一套评价可供选择的决策标准，确定各项标准可接受的限度并将其中最能满足大多数的关键标准选择出来。

### 5. 统一指挥原则

在任何一项活动的指挥上，只能有一个领导意志和一致的行动规范，而不允许有多重指挥。这是统一行动、协调力量和一致努力的必要条件。

#### （1）坚持导向性。

校长指挥一般是一种导向性活动。指挥的目的、任务就是要把全体师生员工的行为协调、引导到一个统一的方向上来。没有导向就不会有人们自发的取向，就无法推动全体师生员工的行动。

#### （2）保持坚定性。

校长在基本情况没有发生根本变化时，不要为社会某种倾向所动摇，不要为表面现象所迷惑，更不要被个人和学校的名誉一时所受的损失所吓倒。校长坚定的指挥不仅能鼓舞全体师生员工继续为之奋斗，而且也能有效地防

止一时挫折可能带来的情绪上的不稳定和气氛上的混乱。

### （3）坚持机动性。

世界上不存在一个固定不变的解决问题的良方。在指挥过程中不要死守陈规，刻板行事，在情况发生根本变化或发现原先对形势估计不足时，能够随机应变，灵活地调度人力、物力，灵活地变换行动的方式方法和战略战术，以达到原定方向目标。应当指出的是，指挥的机动性既不能理解为主观随意性，无所定准，朝令夕改，也不能理解为目标方向的轻率改变、频繁变动。指挥机动性，不仅能适应复杂多变的客观环境需要，还能更好地发挥校长的积极性、主动性和创造性，有利于克服“千校一面，万人一书”的老一套，使学校办出特色来。

### （4）坚持具体性。

这就要让下属行动能有所遵循，使他们对干什么、何时干、干到什么程度、怎样干、谁来干等一系列问题都一清二楚。

### （5）坚持简要性。

校长指挥不仅具体、明了，而且简要。首先要求指挥机关精简。其次，指挥的层次不宜过多，指挥的程序要尽可能简化。再次，指挥的方式和途径直接的宜多，间接的宜少，做到直截了当、快节奏、数量简、内容精、时间短。

### （6）坚持及时性。

校长指挥行动要果断，处置要及时。速度要服从时机。尽快将指挥性行动变成服从性行动。

### （7）坚持衔接性。

指挥就是对学校内各级各类人员的活动进行指导和领导。任何一个活动都有发生、发展和终结的过程。所以，对任何一个活动的指挥都具有环节性。要完善指挥，就必须使活动各个环节的指挥紧密衔接。只有坚持衔接性，才能保证指挥的贯通性和短程性。如果衔接不好就会出现“断条”现象，必将延长指挥周期。

### （8）坚持权力圈性。

任何领导者的权力都不是无边际的。对权力的行使都是有限度的，这个限度就是权力圈。一般讲校长的权力圈就是自己领导的学校。如果行使权力超出学校这个范围，一则失去指挥力，二则会造成种种有害的后果。

### （9）坚持例外性。

坚持例外性，是指挥的层次性的保证。例外性有几个含义：第一，是校长把一般日常事务授权给副职中层干部去指挥处理，而自己只保留对例外事件、重大事件的指挥权。第二是校长或学校中层干部在远离上级或校长独立地完成某项任务时，在某些特殊情况下可以不先经批准而采取行动，必要时也不执行上级或校长的某些不适宜的指挥命令而自行其事。第三，是指上级或校长一般不应包办下属的指挥任务，但在某些特殊情况下，也可以“亲临现场”、“现场办公”、“一竿子插到底”。但绝不能把例外性当做常规性，直接干涉与代行指挥。

### （10）坚持适度性。

校长指挥的强度要与指挥对象的可接受性程度相一致。本来可以服从的指挥，可能由于指挥强度过大或过小而不愿服从。所以指挥的适度性是十分重要的，只有坚持适度性，才能保证指挥的服从性和避免指挥的障碍性。适

度性要求指挥的方式要适合于指挥对象的心理性格和能力特点，而不能千人一式。

## 6. 有效执行原则

执行是指实施既定的决策、计划或方案而采取的一系列行动。有效执行是指：合理运用组织力量，建立各种责任制，及时沟通信息，从而可以有效地完成任务，各方为共同的决策目标协调地工作。及时了解执行的情况，按照决策计划要求，采取调节措施，以把人力、物力、财力和时间的消耗降低到最低限度。对目标、决策、指挥的评价，最终还是看校长的行动，看他把学校管理工作做得怎么样。咽此，理解并掌握有效执行原则具有十分重要的意义。

### （1）有效执行原则的贯彻。

#### 坚持预测性。

预测的任务在于探索 and 解决目标、决策、指挥的可靠性。只有坚持预测性，才能保证执行的可靠性。尤其要确定关系成败的边界何在。运用直觉性预测方法，必须尊重客观事实。

#### 坚持适用性。

适用性就是解决执行人与事之间关系的。以事为中心，因事设职，因职配人。首先是事的划分，然后是人的安排。要谋求人与事的一致性，就必须做到知事识人，按照不同的才能层次，实行定位管理。

#### 坚持职责权的统一性。

一是有义务去执行任务开展工作；二是有权力去开展工作；三是有义务承担开展工作的后果；四是有权因工作好坏而得到奖惩。

#### 坚持分工协作性。

为了做到分工的合理，应当强调：第一，必须尽可能地符合专业化的要求。第二，应该制定并掌握基本的工作规范。第三，要注意分工的效益，学校分工不宜过细。为了协作的和谐，也必须强调。第一，协作必须以自觉自愿为基础。第二，协作中的各种关系的处理，应逐步走上规范化、程序化，应有切实可行的协调配合办法，应有违反协作要求的惩处措施。第三，协作的方式在学校主要是形成座谈会制度或联合现场办公等。

#### 坚持完整精干性。

完整精干性，是指学校的领导机构和领导层次，要相对齐全、分工配合、浑然一体，领导人员数量少、素质好、效率高。完整性包括：领导层次完整，既不多，又不少；上下层领导相应配套，但不是搞数量对等；同级班子中正副职成员都相对齐全。学校各部门的负责人不能缺少，领导班子成员的政治结构、业务结构、性别结构、年龄结构具有互补性和阶梯性，不搞清一色。精干性主要指领导班子成员人数不多不少，一个顶一个。人人有事干，负荷都能满，领导不要兼职过多，不设虚职，交叉任职不宜过多，领导者的素质要高。

#### 坚持相对封闭性。

相对封闭性，是指有关执行的各个环节必须首尾相接，形成回路，使各个环节的功能作用都得以充分发挥。它首先表现在执行机构及其负责人必须准确无误地贯彻决策者的指令。其次，它表现在要一层管理一层，一层对一层负责，形成责任回路。如何贯彻相对封闭原则呢？第一，对执行后果进行评价。第二，要对执行工作的各个阶段和步骤寻踪追迹。



坚持宏观刚性与微观弹性的有机结合。

宏观与微观是相对的。从整体上看，只有维持学校各部分各方面的协调与平衡，才能顺利地贯彻指令。所以，宏观贯彻执行要求“稳”，即刚性。微观是学校机体生存的基础，如同人体细胞一样是生动的、活泼的。所以，微观执行指令应该求活，即弹性。

坚持层次性。

层次性，是指将学校领导按纵向分成两个或三个层次，分层排列起来。一层为一级，下级对其上一级负责，逐级负责。其执行范围随层级下降而缩小，形成上下对应的指挥执行的从属关系，形成一级抓一级，一级管一级，一级带一级，朝着共同执行的指令方向发展。

坚持管理跨距性。

管理跨距性，是指一名上级领导者所能直接有效地领导下级的人员数量。由于能力和精力是有一定限量的，超过这个限数量，执行任务的效率就无法保证。一般认为，一个学校的校长，直接管辖的下属数目一般不超过 8 个，这叫下八律。也有研究成果表明，业务的管理跨度可以大些，行政上层的管理跨度应该小些。

坚持激励性。

人们的执行行为是受思想支配的。人们的思想动向是受人们的需求左右的。而影响人们需求的最不可缺少的因素是激励。所以，没有激励，就没有执行目标的成功和实现。如前所述，激励手段有目标激励、物质激励等多种。必须注意的是，无论哪种激励手段，只有与执行任务的个体的内在需要相吻合并且能使之得到满足时，才能真正发挥其应有的作用。

## 7. 正确反馈原则

校长等决策者把决策、制度、决定、命令等正向信息输送给师生员工等接收者，然后将这些信息所引起的接收者的态度变化（拥护、反对、执行、拒绝、赞扬、批评、建议、要求等）集中起来反馈给校长等决策者。

通过反馈信息分析，可以对决策与执行的正确与否、正确程度认识得更加精确，从而为既定决定执行与未来决策执行提供成功、高效的依据。

### （1）慎用正反馈。

如果反馈系统的输入对决策者的输出起增强效应，便叫正反馈。显而易见，正反馈将使决策系统的输出量变得愈来愈大。如果不予适当控制，很可能最终导致系统不稳定，产生严重的周期“波动”。但是正反馈可以作为达到某种管理目的的手段，所以，正反馈不是不用，而要慎用。只有慎用，才能避免无法控制的偏离目标运动的恶性循环。

### （2）常用负反馈。

如果反馈系统的输入对决策者输出起减弱效应，便叫负反馈。由于学校决策执行总是要受到外界因素的干扰，因而，执行偏离目标轨道现象总是不可避免的。要使学校管理系统保持稳定状态，即要调节和控制执行活动合乎目的地进行，就要常用负反馈。

### （3）广开言路。

反馈的作用是为决策者修定既定决策和进行新的决策提供依据。能否起到这种作用，关键在于反馈信息具有灵敏性和正确性。怎样才能做到这一点呢？广开言路是重要的一条。

### （4）循环往复。

从反馈内在规律性来讲，正确的反馈基于循环往复。反馈一般包括感知、分析和决断三个有机联系的过程。这样，决策，执行，反馈，再决策，再执行，再反馈，如此无限循环下去，才能使领导执行工作逐步完善和更加有效，把偏差和矛盾解决在萌芽状态之中，即正确地掌握了执行的主动权。

#### 8. 管理心理学原则

为了增强管理的活力，协调好各方面的关系，充分发挥学校每个部门、每个教职员工的积极性和、主动性和创造性，需要遵循以下几个主要的心理学原则：

##### (1) 坚持心理素质水平与工作关系要求相协调。

所谓心理素质水平，是指管理者和被管理者在个性、能力、经验、气质、性格、情感等方面的实际稳定状态。所谓工作关系要求是指学校内各部门工作要求，以及个人在正式组织中的角色关系等方面的要求。要实现心理素质水平与工作关系要求的相对协调，首先必须考虑成员之间心理素质水平相当与匹配。其次，知识、经验、年龄互补。第三，在广泛征求群众意见后，再赋予角色和职位，使上层任命与下层要求相一致，以免出现对立关系。第四，要处理好学校教育教学与后勤各部门之间的心理关系。

##### (2) 注重认同。

各种规章制度和纪律要求，不管学校成员赞成与否，都必须遵照执行。问题是用什么方式制订和执行管理本身所必须的各种规章制度与纪律要求，这不仅具有方法上的意义，而且具有效能上的意义。管理心理学的研究表明：只要团体成员以不同形式参与制订管理制度等方面的工作，就会密切管理者与被管理者之间的关系，从而大大提高管理效率。因为认同往往是由参与来决定的。只要参与，就会有自我价值提高感、心理需要满足感、执行任务义务感、工作后果责任感、上下关系心理接近感，最后导致学校目标认同感。认同是一种自觉的一致心理契约，它是使管理执行统一、奋斗目标统一的心理基础。

##### (3) 坚持信息沟通。

一般说信息越沟通，管理客体对学校组织的归属感、责任感就越强烈，对实现学校目标就越有利。克服信息沟通的障碍，一要提高信息源的民主素质，二要减少信息沟通环节，三要提高信息源的主人翁素质。

##### (4) 保持心理相容。

学校中的各种区别都可能引起各种各样的心理矛盾甚至心理冲突，这就是有效管理所遇到的心理障碍，这就要靠心理相容来解决。成员的心理协调一致，称之为心理相容。如何坚持心理相容原则呢？第一，要培养良好的角色意识。第二，要形成良好的人际关系。第三、要培养成就意识。第四，领导者在处理各种问题时，做到尊重他人，尊重下属，尊重事实，坚持辩证法。

##### (5) 坚持情境相宜。

在具体的环境条件下要具体地分析和解决在管理现实中各种人的心理问题。

第一，要了解各个成员的心理变化，针对人们的心理现实去开展管理工作，务必努力避免管理活动趋向与人们心理活动趋向的相悖性。第二，要重视并做到特定的社会情境与解决管理心理问题的一致性。第三，要分析校内各种组织形式对师生员工的实际影响。第四，要具体分析管理者的管理意识、管理作风及其对师生员工的心理影响。第五，要注意领导体制、管理技术的

改革或变革及其发展阶段性给师生员工造成的心理影响。

(6) 坚持创造性。

有效管理应是发掘能力系统、人事考核系统、工作补偿系统三者的有机组合。如何发掘能力？如何恰如其分地评价？如何使劳动补偿更公开合理？如果这三者的活动中哪怕有一次留下问题没有发现和解决，那么，它们的有机结合就会产生故障。可以说，管理有式，但无定式。一成定式，有效管理便可能转变为无效管理，甚至是负效管理。管理的创造性途径很多。例如：综合、移植、改变、重组等。

## 学校校长的素质要求

### 1. 校长政治素质

学校校长的政治素质应具备：

#### (1) 校长的事业家素质。

我国校长的事业家素质主要指：校长忠诚于人民的教育事业，爱校如家，有办好学校的强烈责任心，有深厚的无产阶级感情，全力以赴、专心致志、分秒必争地投入到为社会主义建设培养更多合格人才的事业中去，把自己的岗位工作和社会主义现代化的宏伟目标、共产主义理想紧紧地联系在一起。同时还必须具备一个革命者的重要心理品质：强烈的事业心使他不安于现状，清醒地看到阻碍学校发展的旧框框，敏锐地发现旧体制的积习和弊端，从而找到事业家的战场，不断把自己的事业推向新的高峰。

(2) 校长的政治工作素质。校长作为政治工作者的基本素质包括以下几个方面：

优良的政治素质。

第一，要有一定的马克思主义理论水平；

第二，在政治上同党中央保持一致；

第三，要有政治原则性。

要懂得规律，熟悉专业。

第一，要有口头表达能力和书面表达能力；

第二，要有运用马克思主义立场、观点和方法正确分析问题的能力；

第三，要有做群众工作的经验和调查研究的基本功；

第四，要学习、掌握现代化知识，培养组织驾驭现代化工作系统的能力。

要有良好的职业道德修养。

第一，说实话，办实事，做老实人；

第二，作风正派；

第三，要言行一致，表里如一，对上对下一致；

第四，要关心人，爱护人，甘当人民群众的小学生。

(3) 校长的组织者素质。校长应能熟练地掌握制订计划、组织实施、检查指导、总结激励等管理工作或组织工作的“基本功”，对工作能主动做出决策、规划、组织、指导和控制。校长应能熟悉全校教职工特别是各科教师的思想、文化业务水平、教学水平和性格特征，防止思想僵化，并通过思想政治工作，贯彻按劳分配原则，运用行为管理手段等有效地调动全体教职员工的积极性和创造性。具体地说，校长的组织者素质主要有以下几个方面：

组织能力强；

综合观念强；

本体意识强。

(3) 校长的教育者素质。校长的教育者素质既指校长的教师素质，又指校长的学者素质。所谓校长的教师素质包含两层意思：

第一，校长要参与教学实践，并善于教学，对学生具有“向师性”，力争成为教学质量高的、受学生欢迎的“好教师”。

第二，校长对教师来说，在教学上应是师友、楷模。

所谓校长的学者素质，就是说校长应成为教育家，不能仅仅满足于当一

名管理者或“好教师”。有人认为校长要具有“学识上领袖的资格。无论关于教学或研究，教员倘遇困难问题，校长当竭诚教导之”。校长的教师素质与学者素质，对办好学校，培养人才，具有十分重要的意义。

(4) 校长的开拓性工作者的素质。校长的开拓性素质主要表现在：  
主动性。

果决性。果决性是指校长在复杂而困难的条件下及时独立做出决定和实行决定的一种意志品质。其主要表现，首先是在该做出决定时能做出决定；其次是做出决定就努力实行。

坚强性。具有坚强性的校长，才能够在争取达到一定的改革目标的道路上克服长期的、大量的和各式各样的、包括突然产生的困难。

镇定性。指校长在改革的长途中不怕任何艰难险阻，在紧急关头保持镇定，身处不利而不惊慌失措，应付自如，带领本校师生员工渡过困难时刻驶向实现目标的境地。

纪律性。没有纪律，就不存在学校的组织。校长应做自觉遵守法纪的榜样，按岗位职责进行工作，敢于追究违纪违法者的责任。

自信性。校长除了相信自己的力量之外，还要相信师生员工的力量。这两者的结合，就会产生克服别人认为无法估计自己和过分自恃的缺点，克服狂热性。

目的性。首先表现在他善于提出困难的但能够实现的学校目标。其次在提出目标之后有实现目标的计划和对计划的检查，并有纠正偏离目标行为的措施。第三，适时发展全员参加实现目标的讨论，使他们增强目标意识，并将学校集体目标转化为部门目标和个体目标，从而使整个开拓性工作为目标制约下进行并达到预期目的。

总之，作为一个合格的校长，必须具备上述诸种素质条件。因为这对保持学校内部体制改革的成功，办好社会主义学校是至关重要的：校长的事业家素质关系到学校的发展前途；政治工作者的素质，关系到学校精神文明建设的水平；组织者素质，关系到教师队伍、干部队伍的建设和积极性的调动；教育者素质，关系到学校工作能否按教育规律办事；开拓性工作者的素质，关系到学校改革发展的深度与广度。

(5) 坚持四项基本原则。坚持四项基本原则，是实现社会主义现代化的根本前提，是我国革命和建设历史经验的总结，是全国人民团结奋斗的共同基础，是保证改革开放健康发展的指导方针，也是社会主义现阶段校长具有坚定共产主义信念的具体表现。

(6) 具有马列主义理论素养。学校校长的思想政治觉悟、道德修养水平的高低，对于办好学校，展现一代新的精神面貌，带出一支过得硬的学校教职工队伍，都有着直接的影响。这就要求校长，能认真学习马列主义理论，不断提高政治水平，在思想上政治上都能够与党中央保持高度一致。社会主义学校的校长，必须能按照马克思主义、列宁主义、毛泽东思想的立场、观点和方法去分析和处理学校的一切问题；能依照和运用党的政策去领导广大教职工，特别是能树立依靠教师办好学校的观点。

(7) 贯彻党的教育方针的政治素质。如何按照党的教育方针办好学校，应是学校校长经常思考的问题。学校校长必须认真学习和钻研教育理论和党的教育方针，并善于把教育方针同本校的特点和实际情况结合在一起，并予以贯彻落实。学校校长应该经常与教育、教学第一线的教师取得联系，统一

思想，树立正确的教育思想，端正办学方向，做到指挥若定，使全体教师树立德、智、体全面发展的观点，充分认识和掌握德、智、体三方面之间的内在联系和互相渗透的关系，坚持学校以教学为主，德、智、体一起抓，保证学生打好长身体、长思想、长知识的扎实基础。校长应在贯彻党的教育方针过程中，全面实现管理社会主义学校的职能，保证学校教学工作沿着党的教育方针指引的正确轨道健康发展。

(8) 献身党的教育事业。敬重教育事业，就必须献身教育事业。为党的教育事业而献身，是校长的神圣职责，是校长崇高的精神境界，是教育工作者光荣之所在。献身党的教育事业是校长敬业的体现。

## 2. 校长道德品质素质

(1) 对教育事业具有高度责任感的道德素质。教育职责具有两方面的含义：一是指社会对教育人员履行职业时提出的道德要求的总和；二是指教育人员在教育劳动中，自觉意识到社会对教育人员提出的各种道德要求的合理性，把遵循师德原则、规范和要求，看做是个人内在的道德需要，是对社会、对教育应尽的使命、责任和义务。

(2) 以身作则，为人师表。身教胜于言教，校长的思想行为、作风和品质，每时每刻都在感染、影响着教职工和广大学生。儿童和青少年的模仿性和可塑性极强，教师和教务人员的一言一行，都会在孩子们心灵上产生积极的或消极的影响，有的甚至会影响他们的一生。校长应带头坚持原则、公正廉洁、遵纪守法、谦虚谨慎、言行一致、表里如一、严于律己、知错必改、认真负责、一丝不苟、对人热忱、温和，并且在语言、仪表、举止方面讲文明礼貌，朴素大方。

(3) 实事求是。邓小平同志提出毛泽东思想的精髓就是这四个字。他深刻地指出：实事求是，是无产阶级的世界观的基础，是马克思主义的思想基础。过去我们搞革命所取得的一切胜利，是靠实事求是；现在我们要实现四个现代化，同样要靠实事求是，不但中央、省委、地委、县委、公社党委，就是一个工厂、一个机关、一个学校、一个商店、一个生产队，也都要实事求是。

(4) 光明磊落。校长同样是培养社会主义新人的“园丁”，是与祖国、人民、党呼吸相通、命运与共的。因此，我们对事业，对组织、对同志都应该做到光明磊落，表里如一。对工作要像春蚕吐丝那样，兢兢业业，呕心沥血，鞠躬尽瘁。

(5) 团结协作。在教育过程中，学校校长与教职工之间的团结协作，对于教育任务的完成，以及学生思想品德的形成和文化知识水平的提高，具有十分重要的作用。

(6) 严于律己，宽以待人。所谓严于律己，就是对自己严格要求，以身作则，不空洞说教、不夸夸其谈，一丝不苟，要求别人做到的，自己要带头做到。榜样就是无声的命令。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”所谓宽以待人，就是对别人宽宏大量，有宽容精神。这是一个校长团结群众必须具备的心理素质。

## 3. 校长业务知识素质

(1) 马列主义毛泽东思想基本理论知识。马列主义理论是最科学、最革命的理论。毛泽东思想是马克思列宁主义在中国的运用和发展，是被实践证明了的关于中国革命的正确理论原则和经验总结，是中国共产党集体智慧的

结晶。

校长在教育实践中重视学习马列主义理论和毛泽东思想，重视理论修养。能以正确的世界观和科学的思想方法来指导自己的工作和学习，因而头脑清醒，方向正确，眼界开阔，工作主动，卓有成效地进行教育工作。一是要理解和掌握马列主义的基本原则，树立科学的世界观，掌握正确的思想方法；二是要运用马列主义的立场、观点和方法去分析解决教育实践活动中的问题。教务人员学习马列主义的重要途径，一靠读书，二靠实践，并且要把理论学习与业务实践有机地结合起来。

(2) 广博的文化知识。校长的工作对象是具有较高知识水平的教师和正在成长、求知欲强的青少年学生。这就要求校长要有勤奋好学、孜孜不倦的学习精神和广博的科学知识，对基础科学知识都要学一些，懂一些，应知道起码的“A、B、C”。没有求知欲望和基础科学知识是很难工作的，很难实行对教育的内行管理，也不会真正理解教师的工作特点和学生的学习规律，不可能很好地体贴教师的工作疾苦和学生们的学习困难。

(3) 系统的教育理论知识。认真研究教育科学，懂得教育规律，具有从事教育工作的能力，这是校长职业劳动的特殊要求。

(4) 管理知识和管理才能。面对复杂的社会和迅速发展的科学技术，校长必须由“经验型”转向“科学型”。为此，学校校长必须树立决策科学化的观念、信息观念、系统观念、效益观念、新的时间观念、人才观念，校长有必要较系统地掌握管理科学知识，如教育行政学、学校管理学以及一般的管理学基本知识，此外，还要掌握与管理科学有关的边缘科学和新兴科学的基础知识，从而提高自己的管理才能。

(5) 专门学科知识。学校校长不仅要有较广泛的文化科学知识，而且还要掌握专门的学科知识。这就是说，教务管理人员要专业化，要在某些学科领域达到能从事教学和研究工作的水平。

(6) 管理教学工作的业务素质。教学工作是学校经常性的中心工作。学校校长必须深入教学领域，把管理教学工作作为自己经常性的主要任务。对教学工作的管理，必须根据党的教育方针和政策，加强教学工作中的思想政治工作，才能保证教学有明确的社会主义方向。扎扎实实抓好“双基”教学，发展学生智力，培养学生能力，是教学工作的首要任务；良好的师生关系，是提高教学质量的重要保证；上好每一堂课，是提高教学质量的重要环节。校长要十分重视抓好这三条最基本的东西。特别还要指出的是学校教务管理人员必须经常对教师和学生进行尊师爱生的教育，充分发挥教师的主导作用和学生的主动性，从而更好地通过每一堂课来实现“双基”教学和发展智力、培养能力的任务。

学校校长管理教学，主要应该抓两项工作：对教研室（组）的管理，对教师教学的检查指导。

另外，学校校长还要掌握德育管理知识、美育管理知识、劳动教育管理知识等。

#### 4. 校长行为能力素质

(1) 计划决策能力。计划决策能力是善于依据党和国家的教育方针、政策及一个时期工作的重点，结合学校实际，提出切实可行的计划、方案、办法等方面的能力。学校教务人员要具有计划决策能力，就必须具备以下几种具体能力：敏锐的观察力、周密的思考力、丰富的想象力和独创能力、坚强

的革命意志和果敢的行动能力。

(2) 组织指挥能力。计划、方案、办法的制订，虽然经过周密的思考、反复讨论决定认为是可行的，但它毕竟还是主观认识的东西，纸上的东西，还有待于实践使之付诸实行。要在实践中使它成为现实，就要组织人力、物力和财力，尽可能地使之进行最佳的协调配合，才能成为现实。而这三者的有效的协调配合都需要通过人的活动去实现。因此，如何组织协调教职工的力量，使人力资源、智力资源得到充分地发挥，调动人的积极性，这便是学校校长组织指挥才能的重要表现。校长要具备组织指挥能力，就必须具备以下具体能力：鉴别评审能力、指挥能力、科学实施能力。

(3) 协调沟通能力。教务管理工作中，计划决策的实施，往往需要学校中各部门、各系统、各人员通力合作、协调一致。要使学校各部门、各组织系统和各个人的力量都能得到充分发挥，使人力、物力、财力得到最佳的结合，不致由于一环失调而影响全局，就需要学校校长具有善于协调沟通各个组织、各个部门以及个人与个人之间关系的能力。要做到这一点，校长要带头同各方面建立同志式友谊、尊重和信任，用统一的目标和革命的理想团结大家，帮助所有同志立足本职，树立全局观念，发扬共产主义风格，同心协力地办好学校。

校长的协调沟通能力，主要表现在处理好实现社会主义现代化与培养人才的关系上，即使学生德、智、体几方面都得到发展与因材施教的关系以及德育、智育、体育等几方面之间的关系；以教学为主与统筹兼顾、全面安排的关系、师生关系、领导与教师的关系等。充分调动各方面的积极性，共同一致地为实现学校教育目标而努力。

(4) 创造开拓能力。创造力是校长能力素质的核心内容和主要标志。现代社会的各个方面都在日新月异地发展着，教育也是如此。学校校长如果总停留在老经验、老办法的水平上，那只能一时“守业”，决不能求取新的业绩；现代社会要求学校培养出来的人，是投身于社会主义建设事业的革新者，而学校校长如果墨守陈规，那就不能完成科学育人的任务。创造是一种富有灵感的劳动，创造过程中人的心理活动处于最高水平，能产生高度的效率。所以，学校校长必须勇于争做开拓创新的创业人。应当善于根据教育形势的发展，不断提出新的奋斗目标。

学校校长创造力的主要表现是：第一，善于根据党和国家的教育方针，从学校的实际出发，设计自己学校的教务管理方案；第二，善于不断提出新的教育管理目标，使学校教育人员经常面临新的挑战 and 任务；第三，善于敏捷地思考问题，有自己的独立见解，有科学研究的兴趣，在学校中进行新的试验和实验，力求把自己的学校办成有特色的学校；第四、善于学习吸收新知识、新经验，不断获得新信息，而不满足于在工作上已有的成绩。

(5) 预见性的能力。预见性是一种根据事物发展的规律，推断和预测未来的能力，是一种能从事物的细微变化中，一眼看清底里的能力。预见性强的学校校长，必将有助于其创造力的发挥，从而避免其在学校教务管理中的被动局面。

学校校长的预见性的主要表现是：第一，能够迅速而准确地捕捉和发掘学校教务管理工作中的积极因素和先进分子，也能同样地抓住事故预兆，采取防患于未然的措施；第二，能够及时地觉察学校教育成员个体和群众的各种变化，并把握其趋向；第三，能够充分地估计教务管理过程中可能出现的



各种问题，及早准备应变方案；第四，能够做出学校教务管理工作的远景规划，适应未来世界对学校的新的要求。

（6）坚强毅力。毅力是一种能长时间地专注和控制行动，去力争实现预定目的所表现出来的意志品质。校长创造性地完成学校管理过程，需要毅力；处理和解决管理活动中的各种矛盾和问题，也需要毅力。

学校校长的毅力的主要表现是：第一，能持久地保持充沛的精力，有始有终地不懈工作；第二，能以坚韧的耐力，勇往直前的精神去克服重重困难；第三，能坚定地为实现正确的学校教务工作目标而奋斗，不为校内外的各种干扰因素所动摇。

（7）自信心能力。学校校长要想完成好自己的工作，必须具有自信心。没有自信心的人，是做不好任何工作的。自信心同毅力相联系，是校长动员自己全部力量去克服困难的内部条件。

（8）自制力的能力。自制力主要表现为沉着、宽容、耐心、头脑冷静、豁达大度、有自我克制的能力，能在各种情势下，理智地处理问题。

第一，善于控制自己的感情，能够抑制无益的激情和冲动，和善地同志式地与人合作共事；第二，善于在各种情况下，合理地超越感情地处理各种问题，遇事不急躁，不冒进，遇到委屈能忍耐。

（9）语言表达能力。语言是思维的外壳，是人们交流思想情感的工具，在学校管理活动中，校长的语言表达能力如何，是一项重要修养和基本功，功力如何，直接影响着校长工作的效果。

#### 5. 校长工作作风素质

（1）一切从实际出发，理论联系实际。作风是人们在生活、工作、学习等活动中表现出来的一贯态度和行为，对任何人都是个重要问题，对学校也是如此。一切从实际出发，理论联系实际，就是用马列主义的基本原理去研究和解决革命与建设的实际问题，再将革命实践经验上升为理论，去充实和发展革命理论。

（2）坚持群众路线，密切联系群众。我党半个多世纪以来，就是坚持群众路线，领导群众前进，取得了一个又一个的胜利。革命斗争和社会主义建设的巨大力量，归根结底来自群众的革命觉悟，团结起来，行动起来，为自己的利益而奋斗。学校校长在学校管理工作中，也应坚持群众路线，调动一切积极因素，共同完成教育教学任务。

（3）开展批评与自我批评。中国共产党是一个坚持批评与自我批评的政党。

批评与自我批评对于一个校务管理人员来说，不论是来自上级还是下级的批评，尤其是来自群众的批评，都要虚怀若谷，认真听取，“言者无罪，闻者足戒”，“有则改之，无则加勉”。对批评意见，要实事求是地进行分析，哪怕有一点正确，也要作为启发自我批评、改进工作的力量。

（4）发扬艰苦奋斗的光荣传统。继承和发扬艰苦奋斗的光荣传统，是由我们的远大理想和革命实践所决定的，形成的。

我们今后仍然要以这种敢于拼搏、艰苦奋斗的革命精神和优良传统教育广大青年，一代一代传下去。学校校长不仅要率先表范，而且还要把发扬艰苦奋斗的优良作风，当做教育广大师生、奠定革命人生观的思想基础，当做正确对待社会生活中所出现问题的思想武器，为祖国培养出合格的社会主义事业的接班人。

## 校长管理制度方法选编

### 全国中小学校长任职条件和岗位要求（试行）

教人[1991]38号

1991年6月25日

#### 一、校长任职的基本条件

（一）拥护中国共产党的领导，热爱社会主义祖国，努力学习马克思主义，热爱社会主义的教育事业，认真贯彻执行党和国家的教育方针、政策、法规。关心爱护学生，刻苦钻研教育、教学业务。热爱本职工作，有一定的组织管理能力。团结同志，联系群众，严于律己，顾全大局。言行堪为师生的表率。

（二）乡（镇）完全小学以上的小学校长应有不低于中师毕业的文化程度，初级中学学校长应有不低于大专毕业的文化程度，完全中学、高级中学学校长应有不低于大学本科毕业的文化程度；中小学校长应分别具有中学一级、小学高级以上的教师职务；都应有从事相当年限教育教学工作的经历；都应接受岗位培训，并获得“岗位培训合格证书”。

（三）身体健康，能胜任工作。

#### 二、校长的主要职责

（一）全面贯彻执行党和国家的教育方针、政策、法规，自觉抵制各种违反教育方针、政策、法规的倾向。坚持社会主义办学方向，努力培养德、智、体全面发展的社会主义事业的建设者和接班人。按教育规律办学，不断提高教育质量。

（二）认真执行党的知识分子政策和干部政策，团结、依靠教职员。组织教师学习政治与钻研业务，使之不断提高政治思想、职业道德、文化业务水平及教育教学能力，注意培养班主任、中青年教师和业务骨干，努力建设又红又专的教师队伍。依靠党组织，积极做好教师和职工的思想政治工作，自觉接受党组织的监督。充分发扬民主，重视教职工代表大会在学校管理中的重要作用，注意发挥广大教师和职工工作的主动性、积极性和创造性。

#### （三）全面主持学校工作

1. 领导和组织德育工作。把德育放在首位，坚持教书育人、管理育人、服务育人、环境育人的工作方针，制订德育工作计划，建设德育工作骨干队伍，采取切实措施，坚持不懈地加强对学生的思想、政治、品德教育。

2. 领导和组织教学工作。坚持学校工作以教学为主，按照国家规定的教学计划、教学大纲，开齐各门课程，不偏科。遵循教学规律组织教学，建立和完善教学管理制度，搞好教学常规管理。深入教学第一线，正确指导教师进行教学活动，努力提高教学质量。

3. 领导和组织体育、卫生、美育、劳动教育工作及课外教育活动。确保学校体育、卫生、美育、劳动教育工作及课外教育活动生动活泼、有成效地开展。努力开展勤工俭学活动。建好学生劳动教育及劳动技术教育基地。

4. 领导和组织总务工作。贯彻勤俭办学原则，坚持总务工作为教书育人和教职工服务的方向。严格管理校产和财务，搞好校园建设，关心学生和教职工的生活，保证他们的健康。逐步改善办学条件和群众福利。

5.配合党组织，支持和指导群众组织开展工作。充分发挥工会、共青团、少先队等群众组织在办学育人各项工作中的积极作用。

（四）发挥学校教育的主导作用，努力促进学校教育、家庭教育、社会教育的协调一致、相互配合，形成良好的育人环境。

### 三、校长的岗位要求

#### （一）基本政治素养

- 1.坚持四项基本原则与改革开放，把坚定正确的政治方向放在首位；
- 2.具有一定的马克思主义理论修养，能努力运用马克思主义的立场、观点和方法指导学校工作；
- 3.热爱社会主义教育事业，热爱学校，热爱学生，尊重、团结、依靠教职工；
- 4.实事求是，勤奋学习，作风民主，联系群众，顾全大局，公正廉洁，艰苦奋斗，严于律己；
- 5.对待工作认真负责，一丝不苟；
- 6.具有勇于进取及改革创新精神。

#### （二）岗位知识要求

- 1.政治理论、国情知识：具有马克思主义基本理论和建设有中国特色的社会主义基本理论知识。具有中国近现代史和国情基本知识。
- 2.教育政策、法规知识：在实践中领会、掌握党和国家的教育方针、政策的基本精神与中小学教育法规的基本内容。初步掌握与教育有关法规的基本知识。
- 3.学校管理知识：联系实际掌握学校管理的基本规律和方法，以及与学校管理相关的基本知识、技术和手段。
- 4.教育学科知识：学习马克思主义关于教育的论述，了解社会主义教育的基本特点和规律，具有教育学科基本知识。熟悉主要课程教学大纲及有关学科的教材教法。具有中国教育史常识，了解中小学教育发展与改革的动态。
- 5.其他相关知识：掌握与中小学教育有关的自然科学、社会科学基础知识，了解本地的历史、自然环境、经济与社会发展的基本情况以及民族与宗教政策等。

#### （三）岗位能力要求

- 1.能根据党和国家的有关方针、政策、法规，制订学校发展规划和工作计划。
- 2.善于做教职工和学生的思想政治工作及开展品德教育。能从实际出发，采取有效措施，促进学生全面发展。
- 3.具有听课、评课及指导教学、教研、课外活动等工作的能力。具有指导教师提高业务水平和改进教学的能力。
- 4.善于发挥群众团体的作用。能协调好学校内外各方面的关系。发挥社会、家长对搞好学校工作的积极作用。
- 5.能以育人为中心，研究学校教育的新情况、新问题，并从实际出发，开展教育教学实验活动，总结经验，不断提高教育教学质量。
- 6.有一定文字能力，能起草学校工作报告、计划、总结等。会讲普通话。具有较好的口头表达能力。

# 全国职业中学校长主要职责及岗位要求（试行）

1993年12月28日

## 一、校长的主要职责

校长对外是学校的法人代表，对内全面领导学校工作。职业中学实行校长负责制。校长要：

（一）全面贯彻执行党和国家的教育方针、政策、法规。坚持社会主义办学方向，努力培养德、智、体全面发展、具有良好职业道德和技能的社会主义事业的建设者和接班人。按职业技术教育规律办学，致力改革、开拓，不断提高教育质量。

（二）认真执行党的知识分子政策和干部政策，团结、依靠教职员。组织教师学习政治与钻研业务，使之不断提高政治思想、职业道德、文化业务水平及教育教学能力。培养中层干部、班主任、中青年教师的业务骨干，努力建设又红又专的教师队伍。依靠党组织，积极做好教师和职工的思想政治工作。自觉接受党组织的监督。充分发扬民主，重视教职工代表大会在学校管理中的重要作用，发挥广大教师和职工工作的主动性、积极性和创造性。

### （三）全面主持学校工作

1.领导和组织德育工作。坚持教书育人、管理育人、服务育人、环境育人，切实加强和不断改进德育工作。制订德育工作计划，建设德育工作骨干队伍，采取切实措施，坚持不懈地加强对学生的思想政治教育、职业道德、职业理想和行为规范教育。

2.领导和组织教学工作。坚持学校工作以教学（含实践教学）为主，组织和领导学校教学改革，按照国家和地方规定的教学计划、教学大纲的原则，开好各门课程，遵循职业技术教育教学规律组织教学，注重理论与实践相结合，建立和完善教学管理制度，搞好教学常规管理。深入教学第一线，正确指导教师进行教学活动。努力提高教学质量。

3.领导和组织学校的体育、卫生、美育和课外活动，培养学生的特长及适应社会、适应工作的能力，使学生生动活泼、健康地发展。

4.领导和办好学校的校办企业和生产实习基地。走教育与生产劳动相结合、“产教结合”的道路。充分利用学校技术、设备、学生参加生产的优势和税收的优惠政策，努力提高经济效益。

5.领导和组织总务工作。贯彻勤俭办学的原则，坚持总务工作为教书育人和教职工服务的方向。严格管理学校财务和财产。搞好校园建设。关心学生和教职工的生活，保护他们的健康。逐步改善办学条件和教职工福利。

6.配合党组织，支持和指导群众组织开展工作。充分发挥工会、共青团、民主党派等组织在办学育人各项工作中的积极作用。

## 二、校长的岗位要求

### （一）资历要求

1.职业高级中学校长一般应具有大学本科毕业的学历或同等学力；职业初级中学校长应具有大专毕业的学历或同等学力。

2.正校长和教学副校长应具有从事三年以上教育教学工作的经历，分管校办产业的副校长应有从事生产或经营的能力。

3.接受过岗位培训，并获得“岗位培训合格证书”。

## （二）政治及思想品德要求

1. 拥护中国共产党的领导，热爱社会主义祖国，努力学习马列主义、毛泽东思想和建设有中国特色的社会主义理论。

2. 坚持党的“一个中心，两个基本点”的基本路线，锐意改革，开拓前进。

3. 具有一定的马克思主义理论修养，能努力运用马克思主义的立场、观点和方法指导学校工作。

4. 热爱职业技术教育事业，关心爱护学生，尊重、团结、依靠教职工。

5. 实事求是，勤奋工作，作风民主，联系群众，顾全大局，公正廉洁，艰苦奋斗，严于律己，为人师表。

## （三）岗位知识要求

1. 具有马克思主义基本理论知识、党的建设有中国特色的社会主义理论的基本知识和中国近现代史和国情基本知识。

2. 掌握党和国家关于职业技术教育方针、政策的基本精神及有关法规的基本内容，以及市场经济的基本知识。

3. 要关心、熟悉相关专业的经济技术知识和政策、劳动用工政策和制度。了解学校所设专业有关的基本知识和本地经济、社会发展状况及趋势。

4. 掌握职业技术学校管理的基本规律和方法，以及与学校管理相关的基本知识、技术和手段。

5. 了解国内外职业技术教育的基本情况，熟悉国内相关的一些先进学校的办学经验。

## （四）岗位能力要求

1. 根据党和国家的有关方针、政策、法规及当地经济发展的需求，制订及决策学校发展规划、工作计划及学校管理制度。

2. 善于做教职工和学生的思想政治工作及开展职业道德教育。

3. 具有领导学校教学及校办产业工作的能力。

4. 较好地处理校内外关系，能与社会上各有关单位，特别是和学校所办专业有关的经济、企业部门建立联系，密切合作。具有一定的社交能力。

5. 以育人为中心，研究学校教育的新情况、新问题，并从实际出发，总结经验，开拓创新，不断提高教育质量和办学水平。

6. 具有一定的文字表达能力和较好的口头表达能力。

## （五）身体要求

身体健康，能胜任校长工作。

## 某市中学校长职责

校长是学校行政负责人，其主要职责是：

一、认真贯彻执行党的教育方针，以及上级党委、教育行政部门的指示和学校党支部的决议，努力按教育规律办学，全面完成中学教育的任务。

二、组织制订与实施学校发展规划和学年、学期工作计划。经常检查工作计划执行情况，认真总结学期、学年工作，并提出改进学校工作的意见和措施。

三、主持校务会议或行政会议。领导教导主任（或教导处主任和学生思想教育处主任）、总务主任的工作。审批教导处和总务处的工作计划。带领他们完成学期和学年的工作计划。

四、领导学生的思想政治教育工作。把学生思想政治教育工作放在首位，认真组织贯彻《中学生守则》，加强对学生的无产阶级世界观、人生观和共产主义道德品质的教育。注意研究青少年学生思想的特点及教育规律。引导教职工坚持正确的教育原则和方法教书育人。充分发挥班主任、政治教师的作用和共青团、少先队、学生会组织的作用。定期召开学生家长会议，介绍工作情况，并提出希望和要求。

五、领导教学工作。要以主要精力抓好教学工作。保证教学计划和教学大纲的实施。经常深入教学第一线，有目的、有计划地了解教师教学和学生学习的情况，从实际出发，提出教学改革的要求和教学研究的项目。引导教师改进教学方法，加强基础知识的教学和基本技能的训练，注意学生智力的发展和能力的培养。组织学生开展课外文体、科技活动，发展学生的特长。

六、领导体育卫生工作。认真贯彻教育部颁发的《学校体育卫生工作暂行规定》。领导好体育课、课间体育锻炼和学校运动队的训练工作。加强学生的卫生保健工作。关心学生的生活，控制学生的活动总量，保护和增进学生的健康。

七、积极创造条件，妥善安排学生的劳动技术教育，培养学生的劳动观点、劳动习惯和一定的劳动技能，通过教育、教学和课外活动加强美育。

八、负责学校的人事工作。认真贯彻执行党的知识分子政策，深入细致地做好教职工的思想政治工作。努力做到知人善任，充分发挥教职工的积极性和业务专长。努力提高教职工的政治、文化和业务水平，推动他们朝着又红又专的方向前进。积极发现和培养教师骨干，帮助他们积累和总结经验。关心教职工生活，注意保护和增进他们的健康。

九、坚持勤俭办学的方针，努力改善办学条件。校长对学校的财务开支要认真进行审批检查。引导后勤人员树立为教学服务、为师生服务的思想，管理好学校的校舍、设备和经费；办好师生的食堂；搞好环境卫生和校园的美化工作。办好校办工厂、农场。

十、建立和健全学校的各项规章制度，并认真检查执行情况，保证学校的正常秩序。

为完成上述职责，校长必须热爱教育事业，努力学习，不断提高政治和业务水平，并掌握教育学、心理学和学校管理的基础理论。要熟悉中学各科教学大纲，具备一门文科或理科专业知识，有条件的还应适当兼课，以便指导教学。工作中要充分发扬民主，走群众路线，加强团结，以身作则，依靠广大师生员工办学校。

副校长协助校长分管上述工作。

## 某中学校长职责

校长是学校行政主要负责人，在党支部领导下，负责主持学校的教育和行政工作。校长的主要职责是：

1. 贯彻执行党的路线、方针、政策，执行上级党、政和教育主管部门的指示和决定，结合具体情况，订出计划，加以贯彻执行并组织检查、总结。建立健全各种规章制度，不断改进工作，努力完成教育教学任务。

2. 领导教学工作。以教学为中心，深入课堂，深入实际，组织力量检查和指导教学，研究和改进教学方法和学习方法，提高教学质量。

3. 领导学生的思想政治教育工作，深入学生，调查研究，不断改进教学和管理，发动全体教职员工，重视示范作用。

4. 领导体育卫生工作，督促有关部门及教职员工抓好体育课、两操及体育锻炼，抓好文体活动，减轻作业负担，保证学生健康成长。

5. 认真执行党的知识分子政策，相信和依靠广大教职员工，支持他们的工作，关心他们的生活，有计划地安排他们的业务进修，不断端正他们的教育思想，提高他们的业务水平。

6. 重视对教职员工的德、能、勤、绩考核工作。按照国家规定和学校制度，决定对教师的升级、奖惩。建立健全人事档案和业务档案。

7. 领导后勤工作和勤工俭学工作。坚持为教学服务，为师生服务的精神，管好校舍、经费和设备，不断改善办学条件和师生教学与生活条件。

8. 重视家长工作和社会联系，动员和争取社会各方面的力量，配合、支持学校的教育、教学工作。

9. 主持教务会和行政会，研究学校重大问题。



## 某市小学校长职责（试行草案）

学校实行党支部领导下的校长分工负责制，校长是学校行政负责人。必须全面贯彻执行党的教育方针，面向全体学生，以教学为中心，德育、智育、体育全面安排，大力提高教育质量。要充分发扬民主，走群众路线，依靠教职工办好学校。要不断提高干部、教师的政治、业务水平，努力完成小学教育的任务。校长的主要职责是：

一、认真贯彻执行《全日制小学暂行工作条例（试行草案）》，以及上级党委、教育行政部门的指示和学校党支部的决议。

二、负责组织制订学年、学期和每月的工作计划，做好检查督促工作和执行学校党支部的决议。

三、负责领导和组织教学工作。

要熟悉教学大纲、教材和教学计划，并认真贯彻教学大纲和教学计划，监督、检查教师的实施情况。

要以主要精力抓好教学工作，努力提高课堂教学质量。要有计划、有重点地参加教研组的活动，定期听取教研组长的汇报，及时给予指导。应尽可能兼课。经常深入教学第一线，通过听课、检查学生作业、召开座谈会等方式了解教师教学情况和学生学习情况。定期研究教学工作，进行教学质量分析，并提出提高教学质量的意见。

领导和组织开展各种课外学科小组活动。

四、负责领导和组织学生的思想政治教育工作。

认真组织贯彻《小学生守则》（试行草案），使学生从小养成良好的道德风尚，形成好的校风，创造良好的教育环境。

定期了解和分析学生的思想、品德情况和思想政治教育工作情况。加强对班主任工作的领导，引导教师在工作中坚持正确的教育原则和教育方法。

积极创造条件，开展勤工俭学活动，向学生进行劳动教育。

充分发挥少先队组织的作用，指导辅导员的工作。

定期组织召开全校学生家长会议，报告学校工作，听取意见。密切和校外教育机构的联系。

五、努力做好教师的工作。

要认真贯彻执行党的知识分子政策，做深入细致的思想政治工作，关心教师生活，调动教师的积极性。

认真抓好教师的政治、文化、教育理论学习和业务进修，培养教师刻苦学习、努力钻研业务的好风气。

要善于发现和培养教师骨干。开展以老带新、互帮互学活动。认真总结老教师的教学经验，帮助青年教师提高教学水平。要知人善任，充分发挥教师的专长，合理配备和使用教师。每学期开学前负责提出干部分工和任课教师、教研组长及班主任的安排意见。

六、负责领导和组织体育卫生工作。

抓好体育课、课间操和眼睛保健操；积极开展群众性的体育活动；搞好卫生保健工作；注意调整学生的课业负担。不断增强师生的体质。

七、负责领导学校的总务工作。

坚持勤俭办学的方针。教育职工树立为教学服务、为师生服务的思想。管理好学校的校舍、设备和经费，努力改善办学条件。搞好环境卫生和校园

的绿化工作。

为了完成上述职责，校长必须努力学习，不断提高政治和业务水平；要做好学校行政干部的思想政治工作，充分发挥教导主任的助手作用；要以身作则，模范执行“党政干部三大纪律、八项注意”，不断改进领导作风，提高领导水平。

本职责也适用于副校长。副校长协助校长分管上述工作。

## 某小学校长任职要求和职责

校长是经上级主管部门任命的学校行政负责人，校长综理全校的校务，对外代表学校，对内主持校务。

(1) 校长的条件要求：必须懂学校教学、教育和管理工作，并受过专门的教育管理专业的教育和培训；应具备教学管理和行政管理的能力；要有相当的教学、教育和管理的实践经验和理论素养；思想品德修养好，在教师中享有一定威望。

(2) 校长的职责（具体内容繁多，大致可分为四类）：

- 行政职责；
- 辅导职责；
- 指导职责；
- 研究和实验职责。

## 某小学校长职责

校长是学校行政负责人，在上级主管部门的领导下，在校党委监督下，主持学校的教育教学、总务和一切行政工作。副校长协助校长负责所分管的工作。其主要职责是：

1. 全面贯彻执行国家教育方针，端正办学方向，贯彻执行上级党委和教育行政部门的指示和决议。

2. 组织好制订与实施学校发展规划和学年、学期工作计划，并检查计划的执行情况，认真总结学期、学年工作，并提出改进措施和意见。

3. 组织召开校务委员会会议，研究决定学校大事，制定规章制度，完善学校管理。

4. 加强学生的思想政治工作和坚持四项基本原则教育，认真贯彻《小学生守则》，对学生进行共产主义思想教育、爱国主义教育、共产主义品德教育和法制教育等，搞好精神文明建设。

5. 领导教学工作。保证教学计划和教学大纲的实施，引导教师开展教学研究，更新教学观念，改革旧的教学思想和方法，加强双基训练，培养学生的智能，提高教学质量。

6. 领导学校体育卫生工作。认真贯彻教育部、卫生部、国家体委联合颁发的两个暂行规定，经常检查体育课、课外活动和校运动队的训练，加强学生的卫生保健工作，控制学生的活动总量，保护学生的健康。搞好教职员工的计划生育工作。

7. 积极开展勤工俭学活动，领导办好校办工厂，认真安排劳动技术教育，组织学生参加力所能及的劳动，培养学生的劳动观点、劳动习惯和劳动技能。

8. 坚持勤俭办学的方针，努力改善办学条件，对财政开支，认真进行审批检查。教育后勤人员树立为教学服务、为师生服务的思想，管理好学校校舍、设备和经费，搞好环境卫生和绿化校园的美化工作。

## 国家教委关于加强全国中小学校长培训工作的意见

(89)教人字035号

1989年12月19日

为贯彻中央关于干部队伍“四化”建设方针与加强干部培训工作的重要指示，原教育部于1982年下发《关于加强普通教育行政干部培训工作的意见》，各级教育行政部门采取多种形式，积极开展中小学校长培训工作，提高了这支队伍的政治觉悟和思想能力，中小学校长的教学与管理工作有所改善。但是，目前从全国中小学校长队伍的整体上看，其政治、业务素质还不能适应基础教育事业发展和深化改革的需要。特别是一批新走上校长岗位的中、青年同志，需要提高马克思主义的理论和政治素养，把握坚定正确的政治方向，进一步明确办学指导思想，懂得教育、教学管理的规律和方法；一些在校长岗位上工作时间较长、经验丰富的同志，在改革、开放时期也应根据形势发展的需要学习新的内容。为此，进一步搞好中小学校长培训工作，积极推进这支队伍的“四化”建设，是全面贯彻落实党和国家的教育方针，改革与发展我国基础教育事业，不断提高教育质量的一项十分紧迫的战略任务。

现就改进和加强中小学校长培训工作，提出如下意见：

### 一、培训工作的基本要求

开展中小学校长培训工作，应以马克思主义为指导，贯彻理论联系实际的原则。并做到按需施教，学用结合，注重实效。要将干部的培训与考核、任用紧密地结合起来，逐步建立起比较完善的中小学校长培训制度。

要采取多种形式开展培训工作，争取用3~5年时间将全国中小学校长再轮训一遍，使大多数中小学校长的政治、业务素质得到较大提高，能够具有一定的马克思主义理论和政治素养，自觉地坚持四项基本原则和社会主义办学方向，反对资产阶级自由化，正确理解和贯彻执行党和国家的教育方针，确立正确的教育思想，掌握教育基本理论和学校管理知识与方法，基本适应学校办学、育人以及基础教育改革与发展任务的需要；还应通过长期努力，培养一批具有较高马克思主义思想水平和丰富管理经验、办学卓有成效的中小学教育专家。

### 二、培训的内容与方式

开展岗位职务培训，是中小学校长培训工作的重点。要求中小学校长按照岗位职务规范标准，学习政治理论、党和国家的教育方针、政策、法规，及教育基本理论、学校管理知识与方法等内容。

政治理论包括马列主义、毛泽东思想基本原理、中国社会主义建设基本问题等，是中小学校长的必修课。应根据不同学校的情况，分别提出选学内容和要求，重点是学习马克思主义包括邓小平同志的主要著作，努力掌握马克思主义的世界观和方法论。

中小学校长的岗位职务培训，以业余、自学、短期脱产为主，有组织地配合高质量的辅导。经考核合格，才能发给证书。各地应有计划、有步骤地开展该项培训工作，逐步使岗位职务培训规范化。

对已经过岗位职务培训或已较系统学过教育管理知识的校长，还要以多种方式开展继续教育，进一步提高其理论水平和管理能力。如举办专题研讨

班，总结交流经验，探讨学校管理与教育改革的某些专题。各级教育行政部门领导可亲自参与组织一些层次较高的短期研讨班，集中一批德才兼备、实绩突出的校长，学习理论，总结经验，研究问题，开展实验，使他们成为教育改革和按社会主义方向办学、育人的带头人。

应特别重视和以切合实际的方式加强对老、少、边、穷地区中小学校长的培训工作。

对文化程度尚未达到规定要求的校长，各地要采取多种方式支持他们学习教育管理工作专业或进行专业证书培训。

要利用卫星电视教育手段，开设中小学教育管理有关课程，各地可以多种方式组织收看，尽可能使广大中小学校长都能获得适合自己情况的学习条件。

### 三、搞好培训工作的主要措施

#### 1. 提高认识，加强领导。

各级教育行政部门都要重视和加强中小学校长培训工作，确定一名负责同志及有关机构分管，将其列入重要议事日程，每年研究一二次，切实解决培训工作中的重要问题。

应从现有校长的素质和以往开展培训工作的基础出发，制定切合当地实际的省、地、县三级培训规划及具体措施，坚持改革，搞好试点，加强管理，狠抓落实。

中小学校长培训工作及校长素质提高情况，应列为考核、评估各级教育行政部门领导水平、工作实绩的基本内容之一。

#### 2. 积极改善培训工作的条件。

各地现有师范院校、教育学院、教师进修学校和其他培训机构，除了培训中小学师资外，也要培训中小学校长及基础教育管理干部。各地教育行政部门应充分调动学校的积极性，明确分工，落实对口培训任务。中央教育行政学院及国家教委所属各教育管理干部培训基地，也要参与中小学校长培训工作，并积极起指导作用。

各省、自治区、直辖市教育行政部门要加强对各地中小学培训基地的指导，促进其交流培训工作的信息，开展联合办学和校际合作，努力提高办学的整体效益。

中小学校长培训工作所需经费、教学设施等，应列入地方教育事业发展计划。地方核定的教育事业费、教育附加费以及中央拨给的师资培训专项经费中，应有一定的比例用于培训中小学校长的工作。

#### 3. 编写适用的培训教材。

教材编写要以马列主义、毛泽东思想为指导，注重于我国中小学管理与改革实践基本经验的科学总结，吸收国外教育管理科学的有益成分，使之具有针对性、实用性和科学性。国家教委将制订和颁布中小学校长岗位职务培训指导性教学计划供各地参考；并组织有关专家和工作实绩突出、有丰富管理经验的校长及教师参加教材的编写工作，在现有一批比较优秀教材的基础上，争取尽快选编出包括教育学科基本知识、教育法规、学校管理理论与方法等教材供各地选用。各地教育行政部门也应组织力量，根据当地的实际情况，抓好教材、教学参考资料的选编工作，以保证培训工作的质量。当前特别要注意总结管理与改革搞得好的学校的典型经验，以丰富教材的内容。

#### 4. 加强干训师资队伍建设。

各地应采取有力措施，尽快解决目前许多院校干训师资力量弱、业务水平不高、队伍不稳定等问题。承担培训中小学校长讲课任务的师资主要从学校现有教师中选聘。专职教师应小而精，并相对稳定，以便积累经验；还应有一定数量的兼职教师（包括教育行政部门领导和优秀的校长）。从事培训工作教师的教学、研究成果，应同样得到上级和学校的认可；其专业技术职务的评聘和各项待遇的确定，应与其他教师同等对待。要为他们创造不断提高业务水平的条件。

#### 5. 培训与干部考核、任用相结合。

中小学校长参加岗位职务等较系统培训的成绩，应存入本人档案，与工作实绩一起，作为其被考核、任用、晋级的重要依据之一。要积极创造条件，安排在职校长分期、分批接受岗位职务培训，并达到规定要求；对将任校长职务的，应先进行岗前培训，并经考核合格后，再上岗任职。各地可根据当地的实际情况，制定具体的政策性规定。

中小学校长在参加组织上安排的培训期间，其职务、工资和有关福利待遇不变。

各地在重视培训中小学校长的同时，应加强农业、职业中学校长和教育行政管理干部的培训工作。培训要求参考本规定的有关精神执行。

附：

#### 全国中小学校长岗位培训指导性教学计划（试行草案）

##### 一、培训对象

培训对象为在职中小学校长（含其他校级领导）及其后备干部。

##### 二、培训目的和要求

通过培训，使之具有一定的马克思主义理论知识和政治素养，提高运用马克思主义的立场、观点和方法指导实际工作的能力；自觉坚持四项基本原则和社会主义办学方向；正确理解和贯彻党和国家的教育方针，提高执行各项教育政策、法规的自觉性；掌握教育基本理论和学校管理知识与方法，懂得中小学办学规律，提高管理学校的能力。

##### 三、培训时间与方法

培训时间全脱产为3个月左右。

如以业余、自学方式进行，可在一年时间内，利用每周脱产半天（或每月集中两三天）及另在寒暑假集中15~20天的时间，按本计划规定的课程（可单科独进），组织校长在自修的基础上，接受约300学时的面授辅导（包括收看电视讲座）及考试、考查；另由各地自行安排其以平均每天约1小时的在职、业余时间，进行自学、研讨、就近调研、总结与交流经验，以及撰写论文，达到本计划所规定的要求。

这一轮校长岗位培训主要靠业余、自学方式完成。为了确保其培训质量，使之不流于形式或半途而废，应切实加强对教学工作的组织领导，并采取办学单位“送教上门”、设班主任、就近组成学习小组以及将自学效果与参加面授的考勤列为考查内容等有力措施，边实践，边完善，努力达到本计划的要求。

#### 四、课程设置（见下表）

课程名称	学时	教学目的	主要内容
马克思主义基本理论	100	使学员掌握马克思主义哲学基本原理,运用马克思主义的立场、观点、方法指导学校的工作;认真贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策,自觉坚持四项基本原则,明确培养一代新人的重要责任,坚定办学的社会主义方向	1.辩证唯物主义、历史唯物主义基本原理 2.马克思、列宁、毛泽东同志、邓小平同志关于教育的论述 3.邓小平同志关于建设有中国特色的社会主义的理论
教育政策法规	60	使学员了解教育立法的重要意义及基本知识,掌握党和国家的教育方针、主要政策、法规的基本、基本内容,全面理解和贯彻党和国家的教育方针;增强在办学中执行各项政策、法规的自觉性、严肃性,树立依法治教的观念	1.党和国家的教育方针及主要政策、法规的基本内容与重要意义 2.教育立法基本知识 3.中、外教育立法简介 4.教育工作中的其他法律问题
学校管理	100	使学员较系统地掌握学校管理基本知识,学习管理技术,了解先进学校的管理经验,研究符合我国国情的学校管理基本规律,提高领导和管理学校的水平	1.学校管理概论 2.学校管理中的心理问题专题 3.学校的德育管理 4.学校的教学管理 5.学校的师资管理 6.学校的体育卫生管理 7.学校的后勤及其他管理 8.学校统计、测量、评估方法
教育学科知识讲座可选修其中两个专题	90 (选修后约为50)	使学员掌握教育学科基本理论知识,熟悉教育规律,树立正确的教育思想,明确办学育人的方向和学生德、智、体全面发展的培养目标;为提高学校管理水平,全面提高教育、教学质量提供理论依据	1.教育学专题 2.心理学专题 3.中国教育思想史专题 4.国外教育情况专题

课程名称	学时	教学目的	主要内容
教育管理实践		组织学员通过自学、互相交流、研讨以及对有关学校工作的调研,并结合自身实际,运用所学到的知识总结学校管理经验,进一步提高解决学校管理中各种实际问题的能力	1.在当地有关学校进行实地考察 2.分析学校管理案例 3.学员自选题目,联系自身实际,在自学、交流和研讨的基础上撰写对改进学校工作有现实意义的论文或报告
总学时(不含实践课)	约300		



## 五、教学要求

(一) 坚持理论联系实际原则，针对基础教育改革与发展实际，并注重结合学校管理案例进行教学。要突出岗位培训特点。教师讲授的内容，重点应放在学员自学尚未弄懂的基本理论知识和方法上。考虑到对象原有基础的不同，各地执行本计划可有一定的弹性；经办学单位及主管部门批准，有的学员可免修已系统学习的学校管理、教育学科知识讲座课程或其中有关内容。

(二) 贯彻自学、研讨为主的原则，在学员读书钻研和重点面授辅导的基础上，配合安排研讨、考察先进典型、分析案例、总结交流经验等活动，鼓励和引导学员边学边用、学用结合，用所学理论和知识指导学校管理实践，注重培训的实际效益。

(三) 培训校长的师资应具有较高的水平，并做到专兼结合、相对稳定。除了有院校的教师外，各级教育行政部门领导及一些有丰富实践经验的优秀校长也要承担讲课任务。

(四) 我委将陆续颁发中小学校长岗位培训各门课程的教学大纲，各地应按大纲要求组织教学。

## 六、考核与结业

学完每门课程，都应进行考试、考查。校长在学习过程中，结合学校工作实际，撰写的专题论文或研究报告，属考试、考查的重要方面，应认真对待。

## 国家教委关于开展中小学校长岗位培训的若干意见

教人〔1990〕018号

1990年7月2日

国家教委（89）教人字035号文《关于加强全国中小学校长培训工作的意见》提出了开展中小学校长岗位培训的任务，各地应遵照上述文件及国家教委、人事部（89）教成字013号文《关于开展岗位培训若干问题的意见》精神，认真组织实施。现就有关问题提出如下意见：

一、中小学校长的岗位培训，是按照岗位规范的要求，在校长现有政治、业务素质的基础上进行的。通过培训，使校长具备管理学校的一定的马克思主义理论水平、基本政治素质、专业知识和工作能力。这是取得任职资格的定向培训。

二、为确保培训质量，各地举办中小学校长岗位培训班，应参照我委拟定的《全国中小学校长岗位培训指导性教学计划（试行草案）》（见附）进行安排。我委已着手组织力量，编写中小学校长岗位培训的教学大纲及教材，同时制作配套的教学录音、录像带，供各地使用。

三、要依靠现有各级教育（教育行政）学院、教师进修院校及有关高等学校的力量培训中小学校长。凡承担这项任务的单位，除具备能按上述教学计划组织教学的师资、图书资料等条件外，必须具有培训中小学校长的经验，并经地（市）以上或有关部委教育主管部门审核批准。凡不具备上述条件及未经批准的单位，不得兴办中小学校长岗位培训班。

四、中小学校长参加岗位培训，经考试、考查成绩合格，发给岗位培训合格证（域专项结业证）。岗位培训的成绩列入本人档案，是任用、考核校长的依据之一。印制和核发岗位培训合格证是严肃的工作，各省、自治区、直辖市和有关部委教育主管部门应对此做出严格规定。

五、从全国范围讲，在职中小学校长这一轮岗位培训任务争取在三至五年内完成。为了切实搞好这项工作，各级教育主管部门应高度重视，加强领导。承担培训任务的各单位，应树立全心全意为中小学校长服务的思想，千方百计地保证培训工作的顺利进行。今年工作的重点是打基础，作准备。一是搞好调查摸底，根据当地校长队伍素质及以往培训工作情况，制定实施岗位培训的规划和措施；二是层层落实岗位培训单位、师资、经费等事项；三是在负责同志的指导下，选择不同类型的县、区搞好岗位培训试点，并取得经验。在此基础上积极稳妥地把这项工作全面展开，真正收到实效。

## 关于加强全国中小学校长队伍建设的意见（试行）

中小学校长在发展我国社会主义教育事业中担负着重要责任。建设一支政治坚定、德才兼备、相对稳定的中小学校长队伍，是关系到我国中小学坚持社会主义办学方向，认真贯彻教育方针，培养千百万合格的社会主义事业建设者和接班人的战略任务。

现将加强中小学校长队伍建设的有关问题提出如下意见：

### 一、任免

要全面贯彻党的干部队伍“革命化、年轻化、知识化、专业化”的方针和德才兼备的原则，按照中央有关文件规定和《全国中小学校长任职条件和岗位要求（试行）》（教人〔1991〕38号），结合当地实际情况，选拔任免中小学校长。

校长任免一般经过如下步骤；（1）由教育行政部门和组织人事部门，根据校长任职条件，结合当地实际情况，经一定的民主程序，提出任免对象；（2）由教育行政部门和组织人事部门进行考察，在广泛听取群众意见的基础上，提出任免意见；（3）按当地规定的中小学校长任免权限审批。

凡校长任免权限不在教育行政部门的地方，校长的任免、调动须事先征求教育行政部门意见。

中小学校逐步实行校长负责制。根据学校工作特点，同时为保持校长队伍的相对稳定，中小学校长一般不实行任期制。

要选好中小学校长的后备干部。要善于发现政治坚定、德才兼备、工作成绩突出的优秀教师和行政干部，将其列为重点培养对象。校长一般应从后备干部中提拔任用。

### 二、培训

要认真贯彻国家教委《关于加强全国中小学校长培训工作的意见》（〔89〕教人字035号），“八五”期间，结合当地实际，采取行之有效的方法，对全体中小学校长进行一遍岗位培训。以后每五年轮训一次，形成校长培训制度。还应以多种形式组织接受过岗位培训的校长，结合工作实际继续深入学习、研讨，及时总结经验，以争取尽早培养出一批马克思主义理论水平较高和管理经验丰富、办学卓有成效的中小学教育专家。

要加强中小学校长后备干部的培训。今后新任命校长，应取得岗位培训合格证书，持证上岗。

开展培训要与对校长的任用、考核、奖惩紧密结合。中小学校长参加岗位培训的成绩应存入本人档案，作为对其任用、考核、晋级的重要依据之一。中小学校长参加组织上安排的培训期间，其职务、工资和有关福利待遇不变。

各级教育行政部门都要重视和加强中小学校长培训工作，将其列入重要议事日程，并明确培训工作管理机构；要关心和加强中小学校长培训基地的建设，为其创造良好条件，充分发挥作用。要努力进行教育教学改革，改进教学方法，提高师资水平，不断提高培训质量。

### 三、考核

按照干部德才兼备的原则，全面考核校长的德、能、勤、绩。工作中，可根据《全国中小学校长任职条件和岗位要求（试行）》的规定，结合当地实际，制定中小学校长考核的具体标准和办法。校长主管部门除做好对校长工作的考察外，还应在教育督导机构的协同下，结合评估学校工作，定期对

校长进行考核，并逐步健全考核制度。考核工作要深入群众，广泛听取各方面的意见，坚持实事求是的原则，做到客观、全面、公正。

经过考核，凡能胜任学校领导工作，并不断做出成绩的，均可连续担任校长职务；凡不能胜任和不宜担任校长职务的，应及时予以调整。

#### 四、奖惩

对于在学校管理工作中，坚持社会主义办学方向，认真贯彻教育方针，努力深化教育改革，提高教育质量，为培养德、智、体全面发展的一代新人做出显著成绩的校长，各地要采取多种形式予以表彰、奖励。对其中有突出贡献、享有较高声誉的校长，国家教委授予“全国优秀校长”的称号，并颁发奖章、证书。要广泛宣传优秀校长的先进事迹和办学经验。

对因工作失职，或以权谋私，给国家、学校和群众利益造成损害的校长，视具体情况，按照有关规定，给予相应的处分；情节严重的，依法追究法律责任。

#### 五、待遇

中小学校长在搞好学校管理工作的同时，一般应兼任一定的教学工作，并参加教师相应专业技术职务的评聘。在评聘教师专业技术职务时，应考虑校长从事学校管理工作的成绩。

各地要从当地的实际情况出发，及时解决校长工作、学习及生活中的实际困难。为体现按劳分配，鼓励中小学校长认真做好学校管理工作，应注意提高他们的待遇。今后逐步实行校长职务津贴制度。

根据学校管理工作的特点，中小学校长在阅读文件、参加会议等方面，应享受相应的待遇。

#### 六、校长队伍建设工作的领导

各地党委、政府及其教育行政部门，要切实加强对中小学校长队伍建设工作的领导。明确负责校长队伍建设的管理机构，以指导和协调各有关方面的工作。应定期分析校长队伍的素质状况，制订校长队伍建设规划及具体落实措施。

要把是否重视校长队伍建设工作以及取得的实际成效，列为督导、评估当地教育工作的成绩、考核主管部门领导工作政绩的重要内容。

要重视校长管理工作的研究，总结中小学校长队伍建设的经验，积极探索优秀校长的成长规律，不断改进对校长的选拔、任免、培训、考核、奖惩等各项工作，逐步使校长队伍建设工作科学化、制度化、规范化，以适应基础教育事业不断发展和深化改革的需要。

以上意见适用于全国普通中小学校长队伍建设，中等专业学校、中等技术学校、中等师范学校、技工学校、职业中学、农业中学、工读学校、特殊教育学校以及成人中等学校、成人初等学校的校长队伍建设也可参照执行。

### 某学校校长评估指标体系

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				得 分	简单 评语
		序号	要素	权数						
1 素质 (30)	11 政 治素 质(6)	111	坚持四项基本原则	1.2						
		112	贯彻党的方针政策	1.2						
		113	为教育的献身精神	0.8						
		114	抵制不正之风	1.0						
		115	按原则办事	0.8						
		116	能开展批评和自我批评	1.0						
	12 文 化素 质(6)	121	马列主义的理论水平	1						
		122	文化知识水平	1						
		123	教育专业知识水平	1.5						
		124	学校管理知识水平	1.5						
		125	熟悉教学大纲和各科教材程度	1						
	13 品 德素 质与 作风 (8)	131	办事公道，赏罚分明	1.2						
		132	说话算数，正大光明	1.2						
		133	以身作则，严于律己	1.2						
		134	谦虚谨慎，平易近人	1						
		135	联系群众，作风民主	1.2						
		136	正直诚实，不搞特殊化	1						
		137	敢于负责	1.2						
	14 心 理素 质(6)	141	情绪稳定	1.1						
		142	能容忍、能容人	0.8						
		143	沉着镇静，不急躁	1						
		144	意志坚强，不怕困难	1.2						
		145	有适应性	0.8						
		146	对人对事积极热情	1.1						
	15 身 体素 质(4)	151	身体健康	1.2						
		152	精力充沛	0.8						
		153	坚持艰苦劳动	1.2						
		154	体育、修养、爱好	0.8						

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				得 分	简单 评语
		序号	要素	权数						
2 能力 ( 25 )	21 计 划决 策能 力 ( 6 )	211	观察能力	1.0						
		212	辨别力,分清是非	1.0						
		213	办学规划	0.8						
		214	工作计划性	1.2						
		215	决断能力	1.0						
		216	民主集中制的运用	1.0						
	22 组 织能 力 ( 6 )	221	知人善任	1.2						
		222	对人、对事物的协调	1						
		223	调度能力(负担适度,工作顺序合理)	1						
		224	自制能力(控制自己言行)	0.8						
		225	调动教工积极性	1						
		226	调动学生积极性	1						
	23 监 督能 力 ( 4 )	231	学校监督组织与制度	1.2						
		232	民主建设	1.0						
		233	学校教育信息反馈	0.8						
		234	财务监督	1						
	24 行 政管 理能 力 ( 9 )	241	学校计划的制订	1						
		242	学校计划的实施	1.2						
		243	学校计划实施的检查	0.8						
		244	学校工作的总结	1						
		245		1.2						
		246	校容校貌	1						
		247	教学秩序	0.8						
		248	学校制度	0.8						
		249	财物的使用校风	1.2						

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				得 分	简单 评语
		序号	要素	权数						
3 绩效 ( 45 )	31 思 想政 治教 育 ( 8 )	311	思想政治教育的队伍建设	1.2						
		312	学校纪律	1						
		313	学生文明行为	1						
		314	师德和以身作则	1.3						
		315	学生德育成绩	1.5						
		316	学生中党团员百分率	1						
		317	后进生转化率	1						
	32 教 学工 作 ( 11 )	321	教学常规制度							
		322	教学改革成绩	1.2						
		323	教学研究活动	1						
		324	课堂教学	0.8						
		325	学生学业成绩合格率	2						
		326	课外活动	1.5						
		327	毕业生升学率	1						
		328	学生学业成绩提高率	1						
	33 体 育工 作 ( 45 )	331	体育课堂教学	1						
		332	两操两活动	0.8						
		333	学生学习负担	0.8						
		334	体育设施与经费	0.8						
		335	体育锻炼达标率	1.2						
		336	体育竞赛成绩	1						
	卫生 工作 ( 8 )	337	学生近视的预防和矫治	0.7						
		338	学校卫生监督	1						
		339	学生体质提高率	0.7						
	34 美 育工 作 ( 4 )	341	音乐、美术课教学	1						
		342	美育活动	0.7						
		343	学生五讲四美表现	0.6						
		344	学生美育竞赛成绩	1.1						
		345	师生仪表	0.6						
	35 师 资队 伍 ( 5 )	351	教师进修成绩	1.2						
		352	教师工作积极性	1.2						
		353	教师健康水平	1						
		354	干群关系	0.8						
		355	师生关系	0.8						

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				得 分	简单 评语
		序号	要素	权数						
	36 行 政管 理 ( 9 )	361	领导为教学服务	1.2						
		362	图书馆工作	1						
		363	实验室工作	1						
		364	茶水供应及伙食	1						
		365	经费收入及开支	1						
		366	学校设备	0.8						
		367	岗位责任制	0.8						
		368	学校规章制度	1						
		369	群团工作	1.2						



### 某学校综合评估指标体系

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				简单 评语	得 分
		序号	评价项目	权数						
1 背景 ( 15 )	11 学 生来 源 ( 3 )	111	新生入学成绩	1.0						
		112	新生身体状况	0.7						
		113	新生政治品德	0.8						
		114	新生家长职业	0.5						
	12 教 师队 伍 ( 3 )	121	业务水平 ( 达标率 )	0.7						
		122	年龄结构	0.5						
		123	专业配套	0.5						
		124	教学能力 ( 优秀率 )	0.6						
		125	教师职业道德	0.7						
	13 学 校体 制 ( 15 )	131	机构健全	0.5						
		132	干部配套	0.5						
		133	团结协作	0.5						
	14 领 导班 子 ( 2 )	141	文化素质	0.6						
		142	年龄结构	0.4						
		143	专业结构	0.4						
		144	教育理论水平	0.6						
	15 教 育经 费 ( 2 )	151	上级拨款	0.6						
		152	学校勤工俭学	0.6						
		153	群众集资	0.4						
		154	其他收入	0.4						
16 面 积设 备 2.5	161	学校面积	0.6							
	162	学校建筑面积	0.6							
	163	操场	0.6							
	164	教学设备	0.7							

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				简单 评语	得 分
		序号	评价项目	权数						
2 投入 ( 20 )	21 德 智体 美全 面安 排 2.5	211	学校计划安排	0.7						
		212	领导重视程度	0.7						
		213	教师认识水平	0.6						
		214	学生领会程度	0.5						
	22 领 导班 子团 结协 作 ( 3 )	221	工作、生活、会议制度	0.8						
		222	发扬民主制度	0.8						
		223	交换信息渠道	0.7						
		224	信息反馈渠道	0.7						
	23 教 师工 作安 排 ( 3 )	231	知人善任，发挥专长	0.8						
		232	职能相称	0.7						
		233	搭配合理	0.8						
		234	照顾特殊	0.7						
	24 教 学工 作管 理 ( 3 )	241	教学时间的保证	0.6						
		242	教学经费使用	0.6						
		243	领导听课	0.7						
		244	教学工作研究	0.5						
		245	教学工作规划及改革	0.6						
	25 经 费管 理 2.5	251	财经制度	0.6						
		252	预算执行情况	0.6						
		253	开源	0.7						
		254	节流	0.6						
	26 设 备利 用 ( 2 )	261	图书管理及周转率	0.6						
		262	仪器管理及使用率	0.6						
		263	设备更新	0.5						
		264	废旧利用	0.3						
	27 时 间管 理 ( 2 )	271	作息时间安排	0.5						
		272	全期时间利用	0.5						
		273	教工每天工作时间	0.4						
274		学生每天学习时间	0.6							
28 师 生负 担 ( 2 )	281	教师工作负担	0.5							
	282	学校会议数	0.4							
	283	学生学习负担	0.7							
	284	学生社会负担	0.4							

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				简单 评语	得 分
		序号	评价项目	权数						
3 学校 管理 ( 30 )	31 贯 彻方 针政 策 ( 3 )	311	领导对方针政策的学习领会	0.7						
		312	贯彻方针政策的措施	0.8						
		313	师生对学校的反映	0.6						
		314	三个一齐抓（好中差、德智体、一二 三年级）	0.9						
	32 学 校计 划 2.5	321	学校长期规划	0.8						
		322	学期工作计划	0.6						
		323	月、周工作计划	0.6						
		324	各项工作的计划	0.5						
	33 工 作实 施 2.5	331	学校领导的指挥	0.8						
		332	各项任务的落实	0.1						
		333	教工的积极性	0.7						
	34 工 作检 查 ( 3 )	341	阶段检查	0.8						
		342	平时检查	0.8						
		343	专题性检查	0.6						
		344	教学信息反馈	0.8						
	35 工 作总 结 ( 3 )	351	学校工作总结	0.8						
		352	各处室班组总结	0.7						
		353	教职工个人总结	0.7						
		354	平时、阶段及单项总结	0.8						
	36 制 度 ( 2 )	361	学校各项规章制度的建立	1.0						
		362	规章制度的执行	1.0						
	37 档 案管 理 ( 2 )	371	行政档案	0.5						
		372	教学档案	0.5						
		373	学籍档案	0.5						
		374	其他档案	0.5						
	38 教 学管 理 ( 5 )	381	教学过程管理	1.2						
		382	教学研究、改革	1.0						
		383	教师进修	0.6						
384		课外活动	0.8							
385		实验室管理	0.7							
386		图书馆管理	0.7							

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				简单 评语	得 分
		序号	评价项目	权数						
3 学校 管理 ( 30 )	39 德 育管 理 ( 3 )	391	队伍建设	0.6						
		392	学生行为规范教育	0.8						
		393	德育大纲的贯彻	0.8						
		394	学生德育考查	0.8						
	310 体 美劳 管理 ( 4 )	3101	两操、两课、两活动	0.8						
		3102	体育运动队	0.6						
		3103	卫生教育及防治近视	0.7						
		3104	各种卫生监督	0.8						
		3105	美育管理	0.5						
		3106	劳动教育	0.6						

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				简单 评语	得 分
		序号	评价项目	权数						
4 教育 成果 ( 35 )	41 德 育成 绩 ( 4 )	411	学生德育成绩	0.8						
		412	犯过率	0.6						
		413	学生社会活动成绩	0.6						
		414	社会评估	0.6						
		415	学生自治自理能力	0.6						
		416	行为习惯及行为规范	0.8						
	42 家 长工 作 ( 2 )	421	家长组织	0.5						
		422	家长学校	0.5						
		423	学校与家长的配合	0.5						
		424	家长对学校的意见	0.5						
	43 教 学成 绩 ( 9 )	431	各科合格率、优秀率	1.2						
		432	各科提高率、降低率	1.0						
		433	学生能力的培养	1.0						
		434	学生升学率	1.0						
		435	教学改革成绩	1.0						
		436	教学研究	0.8						
		437	教师缺课率	1.0						
		438	学生旷课、请假率	1.0						
		439	学校对影响教学秩序因素控制	1.0						
		430	制	1.0						
	44 课 外活 动 ( 3 )	441	课外活动组织	0.8						
		442	参加课外活动人数	0.8						
		443	辅导队伍	0.7						
		444	校内学科竞赛	0.8						
	45 教 学成 果 2.5	451	市以上各学科竞赛成绩	0.6						
		452	市以上运动会成绩	0.6						
		453	社会奖励	0.6						
		454	向社会输送人才	0.7						
	46 科 研与 进修 ( 3 )	461	学校教育科研组织	0.6						
		462	学校教育科研计划	0.5						
463		学校教育科研成绩	0.7							
464		领导进修制度与成绩	0.6							
465		教工进修制度与成绩	0.6							

一级 指标	二级 指标	三级指标			等级或 分数				简单 评语	得 分
		序号	评价项目	权数						
	47 体 育卫 生成 绩 ( 35 )	471	学生体育成绩	0.5						
		472	体育锻炼达标率	0.6						
		473	学生发病率	0.5						
		474	高考体检限报志愿	0.5						
		475	学生近视率	0.5						
		476	个人卫生习惯	0.5						
		477	学校卫生室建设	0.4						
	48 校 容校 貌校 风 ( 4 )	481	学校绿化覆盖率	0.7						
		482	学校美化	0.6						
		483	各种设施规范化	0.6						
		484	环境卫生	0.7						
		485	校风建设	0.7						
		486	培养校风的措施	0.7						
	49 行 政总 务 ( 4 )	491	学校领导为教学服务成绩	0.7						
		492	职工为教学服务	0.6						
		493	实验室为教学服务	0.6						
		494	图书馆为教学服务	0.6						
		495	学生劳动制度	0.4						
		496	校加工厂、农场	0.4						
		497	勤工俭学成绩	0.7						

#### 指标体系使用说明：

1. 体指标体系为 CLPP 模式，其中：C 为背景，指学校是在什么背景下办学的，主要指办学条件；L 为投入，即学校对背景的使用；P 为学校管理，P 为学校教育、教学成果。

2. 本指标体系列出三级指标，如有需要还可由评估组制定评估细则。

3. 在计算分数时，可采取直接量化或二次量化方法。

4. 对背景可计入总分（同类学校评估）也可不计入总分，在评估分析时作为依据。

5. 根据评估对象不同，对本指标体系内容，可选择使用，亦可作适当变动。

### 某学校领导班子个体工作能力考核表

项目	权值	要素	评估等级（或分数）		
			上	中	下
政治品质	30%	坚持四项基本原则认真执行党的方针政策具有民主作风不以权谋私	坚定、清醒认真执行有自觉	跟随上级 随大流问题不明显	问题不明显不能坚持不认真有不良影响
事业心和责任感	30%	忠诚于党的教育事业在遇到困难时仍能坚持工作，不撻挑子对自己负责的工作操劳不息，想法完成顾全大局，乐于为别人提供方便	一惯一惯坚持一惯积极负责一惯	基本上能 有时不能 有时不够 基本上能	工作不安心经常出现经常不负责任有本位思想
领导作风	20%	坚持原则，平等待人勇于批评与自我批评办事公正，群众有好评有群众观点	一惯能做到严肃认真一惯公正强、自觉	有时不能 一般能大体公正有	经常不能有老好人思想不够公正比较淡薄
工作经验	10%	在学校或教育行政部门工作时间在学校或教育行政部门所任职务非教育部门所任职务总结工作经验的能力	10年以上校级校级（相当于）善于总结提高	5年以上处级处级能努力学习	5年以上处级以下处级以下靠别人指点
文化知识	10%	文化程度政治理论教育理论其他知识	大学经系统学习经系统学习广博	中专能注意学习能注意自学较广博	中专以下不注意学习不注意学习很窄

## 学校评估参考模式

项目	分项	要素	评定等级		
			A	B	C
领导集团	个体素质	政治品质 文化知识 领导作风 事业心和责任感 工作经验			
	结构组合	数量编制 年龄结构 专业结构 智能结构 性格结构			
	其他方面	办学思想 党政关系 职责分工 团结状况			
队伍建设	教师队伍建设	文化程度 梯队结构 调整情况 培养提高 队伍稳定状况			
	政工队伍建设	工作指挥系统的形成 理论和政策水平 梯队结构 培养提高 队伍稳定状况			
	后勤队伍建设	为教学服务的思想 数量编制 健康状况 培养提高			
工作状态	工作目标	和我国教育目的和教育方针一致程度 符合中小学教育任务和培养目标 符合本地区教育行政部门要求 符合本校实际情况 与原目标衔接和提高情况 具体明确程度（指优先次序、时间、数量化）			



项目	分项	要素	评定等级		
			A	B	C
管理过程	计划	计划同目标的吻合程度 内容的科学性 质量指标的明确程度 可行程度			
	实行	人力、物力、财力的组织情况 领导深入实际与指导的情况 工作秩序 党、团、队、学生会、工会的配合			
	检查	以目标、计划为依据 过程检查与效果检查结合情况 各种检查方式的运用 对检查结果的处理情况			
	总结	以目标为依据 数据资料、典型事例的使用 内容的全面性 改进措施的具体性			
组织机构		管理机构的合理与健全 上下层次与平等部门之间关系的明确性 职责范围的划分 各组织机构的协调			
制度建设		各种制度的健全程度 切实可行性 审查的增补情况			

项目	分项	要素	评定等级		
			A	B	C
工作 管理	思想 政治 工作 管理	计划、组织、安排的合理性与党和国家形势任务要求的一致性 政治课执行《大纲》的情况、对政工人员的学习安排和工作检查 班主任选定和分配的合理性 开展全校性教育活动的针对性和家长、社会的联系			
	教学 工作 管理	执行教学计划的情况 执行教学大纲的情况 教师的分配使用和考核 教学环节的执行情况 课外活动 师生档案建设			
	体育 卫生	执行《体育教学大纲》情况，“两课、两操、一活动”的开展、“达标”锻炼、课外体育活动、代表队训练、体育竞赛活动的开展			
	工作 管理	坚持以“预防为主” 对教学、生活、体育、生产劳动的卫生监督 健康档案的建立			
	后勤 工作 管理	后勤为教学服务的思想 勤俭办学，精打细算 民主理财，账目清楚，执行财务制度的情况 师生生活条件的改善 物品的保管、供应和维修			

项目	分项	要素	评定等级		
			A	B	C
办学效果	德育方面	政治课成绩 操行评定优等生率 国家需要的短缺专业报名率 参军报名率 服从分配率(指报考学校时) 遵纪守法率 校风校纪			
	智育方面	除政治课外的文化课成绩 合格率 升学率(大学、中专) 升级率 巩固率			
	体育方面	达标率 视力正常率 身高体重平均增长率			
办学效果	综合方面	教育投资的效益 实际合格率 教职工与学生的比例 教师与学生的比例 年教学设备利用率 校园的整洁卫生、绿化美化、香化			
办学条件		校内场所、设施 教师的数量和质量 教学设施和设备 各种设施的布局			

#### 关于学校评估参考模式的几点说明：

评估的项目可以根据不同地区、不同学校的具体情况进行适当增减。但无论是增还是减，都要尽量全面，以反映学校工作的全貌，避免评估中的片面性。

学校评估既可以用定性的方法，也可以用定量的方法，还可以把两者结合起来。一般说，为了评估的准确和综合的方便，可先评出等级，然后将等级转换为分数，如 A、B、C 可转换成 3 分、2 分、1 分。

在办学效果中涉及到各种比率，在确定等级或分数时，在校内可以目标为标准，在学校之间进行评估时，可以评比范围内的平均值为标准，达到者给满分，超出者按规定加分（如高出 5% 加 1 分），低于标准者按规定减分。除一般项目外，还可以规定特殊项目，在评估时予以加分，如被省、地、县评为先进学校的可适当加分。同样，如果学校出现了重大人为事故，可适当减分，严重者可取消本年度的评比资格。

在参考模式中，我们没有列出美育和劳动生产技术教育的内容，可根据各地区开设的情况，确定指标充实进去。

在确定评估分数时，需根据每个项目在学校工作中的重要程度确定所占比例，如教师队伍情况，在评估学校时就应比后勤队伍占较大比重。在同一项目的不同要素中也不能平均得分，应区分轻重，确定分值。

在评估先进时，对学校的评估应该在条件大致相同的学校之间进行，使学校之间具有可比性。因为在目前情况下，还存在着重点中学和重点小学，它们在设施、设备、教师、投资等方面都比较优越，所以一般来讲比其他一般学校要好。如果把重点学校和非重点学校放在一起进行比较，必然带来许多消极因素，起不到评先进的目的。因此，在评估学校工作时，可根据不同情况，把学校分为三类，即重点、一般、较差，使它们之间具有可比性。当然也可以根据分类，给它们定出不同指标，如可规定重点中学学生的合格率为95%以上，一般中学为90%，较差的为85%。

上表中的等级符号A、B、C表示从好到差，评定时同意哪一等，在哪一格内打上“ ”即可，然后根据总分的多少进行评估。例如，学校各要素的满分为1000分，那么可定为：1000~900分为优，899~800分为良，799~700分为中，699~600分为较差，599分以下为差。

