



校长管理艺术论



丁忠斌 主编

河海大学出版社

XIAO ZHANG GUAN LI
YI SHU LUN

校长管理艺术论

主编 丁忠斌

作者 (按姓氏笔划为序)

丁忠斌 毛金来 汤子平

吴联星 周 宁 闫祥太

顾书明 顾建军

河海大学出版社

(苏)新登字第013号

责任编辑 崔永清

校长管理艺术论

丁忠斌 主编

出版：河海大学出版社
(南京西康路1号，邮政编码：210024)

发行：江苏省新华书店

印刷：河海大学印刷厂
(址地：南京西康路1号 邮政编码：210024)

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 10.5 字数 235 千字

1993年3月第1版 1993年3月第1次印刷

印数 1—5,000 册

ISBN 7—5630—0549—8

C·21

定价：5.00元

河海版图书若有印刷装订错误，可向承印厂调换

前 言

校长管理艺术是近年来从学校管理科学中分化出来的新兴学科。它主要研究校长在实施学校管理的过程中，灵活采用多种管理手段和特殊管理方法，高效率地处理各种问题的技巧与能力。在编写过程中，我们尽力体现其理论性、操作性和综合性的特点。

理论性。本书以马列主义、毛泽东思想的观点和方法分析学校管理活动，总结学校管理工作的经验，综合和吸收国内外学校管理以及其它相关学科研究的新成果，从理论上阐明校长管理艺术的原则和方法，力求有一定的新意。

操作性。本书在内容和结构上不强求学科体系的完整，而强调从校长的实际出发，着重阐述校长应如何采用各种手段和特殊方法去创造性地解决学校管理活动中出现的各种问题的管理技能，力求具有很强的操作性。但它不是管理经验的简单汇集，而是校长管理技巧、手段、方法的科学化、系统化和艺术化。

综合性。校长管理艺术问题，不仅涉及学校管理科学、领导科学、技术科学、教育学、心理学、经济学、哲学等学科的不同侧面，而且还涉及到校长的智慧、胆略、知识、才能等方面的素质问题。因此，我们注意综合和吸收这些方面的内容，使其更具有时代性和实践性。

本书的读者对象为中小学校长、从事教育管理学科教学的教师，同时也适用于各级教育行政干部、各级各类学校的管理工作者以及与教育管理相关的其他人员。

本书由丁忠斌主编，负责全书框架体系的构思设计并具体拟定章节纲目，组织分工编写，统稿定稿。各章的撰写人员（按章节的先后顺序）是：丁忠斌（第一、四章）；顾书明（二、九章）；顾建军（第三章）；周宁（第五章）；毛金来（第六章）；吴联星（第七章）；闫祥太（第八章）；汤子平（第十章）。

在编写过程中，我们曾参考和引录了国内外专家、学者的有关论著，在此表示衷心感谢！河海大学出版社给予了大力支持，陆自平、赵华、吴迎春、田旻、苏克龙、丁维东、周存富、季瑞玲、赵源海等同志给予了热情的帮助，在此一并致以谢意！

由于我们水平有限，研究肤浅，书中定有不妥之处，甚至缺点和错误，敬请专家、学者和读者不吝赐教。

编者

1993年3月

目 录

前言	(1)
第一章 校长管理艺术引论	(1)
第一节 校长管理艺术概述	(1)
一、校长管理艺术的含义	(1)
二、校长管理艺术的特征	(7)
三、校长管理艺术的一般内容和表现形式	(9)
第二节 校长管理艺术与学校管理科学、管理方法、 校长素质的关系	(13)
一、校长管理艺术与学校管理科学	(13)
二、校长管理艺术与学校管理方法	(16)
三、校长管理艺术与校长素质	(18)
第三节 学习和研究校长管理艺术的意义	(20)
一、校长管理艺术在学校管理活动中的地位和 作用	(20)
二、学习和研究校长管理艺术的意义	(23)
第二章 校长的随机决断艺术	(30)
第一节 校长随机决断艺术的含义和作用	(30)
一、校长随机决断艺术的含义	(30)

二、校长随机决断艺术的作用·····	(32)
第二节 校长随机决断艺术的基本因素和基本原则·····	(34)
一、校长随机决断艺术的基本因素·····	(34)
二、校长随机决断艺术的基本原则·····	(39)
第三节 校长随机决断艺术的运用·····	(45)
一、随机决断的一般步骤·····	(45)
二、随机决断艺术要求校长应备的素质修养·····	(49)
三、随机决断艺术的基本要求·····	(53)
第三章 校长运用权力的艺术·····	(58)
第一节 校长运用权力艺术概述·····	(58)
一、校长运用权力艺术的含义·····	(58)
二、校长运用权力艺术的地位和作用·····	(66)
第二节 校长运用权力艺术的基本原则·····	(68)
一、校长运用权力艺术的合理合法原则·····	(68)
二、校长运用权力艺术的可行性原则·····	(72)
三、校长运用权力艺术的效益性原则·····	(74)
四、校长运用权力艺术的适度性原则·····	(75)
第三节 校长权力的艺术运用·····	(77)
一、校长使用职位权力的艺术·····	(77)
二、校长授予下属权力的艺术·····	(85)
三、校长运用非职位权力的艺术·····	(88)
第四章 校长处理人际关系的艺术·····	(92)
第一节 校长处理人际关系艺术的含义和作用·····	(92)

一、校长处理人际关系艺术的含义·····	(92)
二、校长处理人际关系艺术的作用·····	(96)
第二节 校长正确处理人际关系的原则和方法·····	(100)
一、校长正确处理人际关系的原则·····	(100)
二、校长正确处理人际关系的方法·····	(104)
第三节 校长处理人际关系艺术的运用·····	(108)
一、校长处理与上级关系的艺术·····	(108)
二、校长处理与下级关系的艺术·····	(116)
三、校长处理与同级关系的艺术·····	(122)
第五章 校长的用人艺术·····	(127)
第一节 校长用人艺术的含义和作用·····	(127)
一、校长用人艺术的含义·····	(127)
二、校长用人艺术的作用和意义·····	(128)
第二节 校长用人艺术的要求、原则和方法·····	(132)
一、校长用人艺术的要求·····	(132)
二、校长用人艺术的原则和方法·····	(135)
第三节 校长用人艺术的运用·····	(145)
一、知人善任艺术·····	(145)
二、激励用人艺术·····	(147)
三、权变用人艺术·····	(150)
四、模糊用人艺术·····	(152)
五、校长的育人艺术·····	(154)
第六章 校长协调平衡的艺术·····	(157)
第一节 校长协调平衡艺术的含义和意义·····	(157)

一、校长协调平衡艺术的含义·····	(157)
二、校长协调平衡艺术的意义·····	(160)
第二节 校长协调平衡艺术的方式和手段·····	(163)
一、校长协调平衡艺术的方式·····	(163)
二、校长协调平衡艺术的手段·····	(171)
第三节 校长协调平衡艺术的运用·····	(179)
一、校长协调平衡艺术运用的基本要求·····	(179)
二、校长协调平衡艺术的具体运用·····	(181)
第七章 校长运筹时间的艺术·····	(189)
第一节 校长运筹时间艺术概述·····	(189)
一、运筹时间艺术的含义·····	(189)
二、校长运筹时间艺术的含义·····	(192)
第二节 校长运筹时间艺术的原则和方法·····	(198)
一、校长运筹时间艺术的原则·····	(198)
二、校长运筹时间艺术的方法·····	(202)
第三节 校长运筹时间艺术的运用·····	(207)
一、校长运筹自己时间的艺术·····	(207)
二、校长有效安排他人时间的艺术·····	(213)
第八章 校长管理信息的艺术·····	(220)
第一节 校长管理信息艺术的含义与特征·····	(220)
一、校长管理信息艺术的含义·····	(220)
二、校长管理信息艺术的特征·····	(226)
第二节 校长管理信息艺术的基本因素·····	(228)
一、接受信息·····	(229)

二、信息的综合处理·····	(230)
三、信息的存贮·····	(233)
四、信息的传输与反馈·····	(233)
第三节 校长管理信息艺术的运用·····	(236)
一、校长管理信息的现状分析·····	(236)
二、学校信息管理的基本要求·····	(237)
三、学校管理中的主要信息·····	(239)
四、校长管理信息艺术的具体运用·····	(243)
第九章 校长运用会议的艺术·····	(251)
第一节 校长运用会议艺术的含义和学校会议的 性质类型·····	(251)
一、校长运用会议艺术的含义·····	(251)
二、学校会议的类型·····	(253)
三、学校会议的性质、特点·····	(254)
第二节 学校会议的功用·····	(256)
一、学校会议的功能·····	(256)
二、要力戒违反会议功能的无效会议·····	(258)
三、校长运用会议艺术的作用·····	(261)
第三节 校长运用会议艺术的基本要求·····	(264)
一、学校会议的计划与安排·····	(264)
二、校长主持会议的原则和方法·····	(267)
三、提高学校会议质量的方法和要求·····	(280)
第十章 校长管理艺术的素养与提高途径·····	(285)
第一节 校长管理艺术素养的内涵·····	(285)

一、校长的基本观念素养·····	(286)
二、校长的政治道德素养·····	(291)
三、校长的文化业务素养·····	(296)
四、校长的能力素养·····	(299)
五、校长的组织管理素养·····	(302)
六、校长的心理素养·····	(304)
第二节 校长管理艺术素养提高的主要途径·····	(307)
一、创设良好的管理环境，改造冶炼自己的 “熔炉”·····	(307)
二、认真读书，吸取学校管理艺术所需的“营 养”·····	(308)
三、勇于实践，锻炼自己的管理才干·····	(310)
四、善于思考，探索管理成功的“诀窍”·····	(313)
五、虚心请教，借鉴他人有益的管理经验·····	(315)
六、接受监督，及时制止管理工作中的失误·····	(317)

第一章 校长管理艺术引论

管理是科学，也是艺术。学校管理艺术集中体现为校长的管理艺术。一个好的校长必须具备两方面的素质：一方面是熟悉管理科学的专家，一方面是经验丰富的管理艺术大师。要做到科学地管理学校，这两方面缺一不可。

校长的管理艺术反映在学校管理活动的各个方面，贯穿于学校管理活动的整个过程。深入研究和掌握校长管理艺术，不仅是学校管理活动对每个校长素质的要求，而且也是提高校长管理水平的迫切需要。因此，在学校管理活动中，掌握和运用校长管理艺术，是每个校长必备的基本功。

第一节 校长管理艺术概述

一、校长管理艺术的含义

（一）管理艺术的概念

什么是管理艺术？管理艺术伴随着管理的产生而产生。因此，要知道什么是管理艺术，首先必须弄清楚管理的含义。

管理是人类改造世界过程中的一种实践活动。它是人类社会存在和发展的必要条件之一，随着人类社会的发展，管理实践不断扩展。可以说，凡是有组织群体的地方，就始终

需要管理。正确认识管理的科学含义，是深入研究管理现象的客观要求。从字面上讲，管理就是掌握、处理和安排的意思。但是，管理作为一个科学概念，有其特定的含义。目前，国内外管理学界对管理的含义有众多说法，表述各不相同。到现在为止，还没有一个统一的认识和科学的概念。

有人强调决策在管理中的意义，认为管理就是确定目标和实现目标的措施、办法。具体定义为“管理就是决策”。

有人强调管理就是组织，就是协调。认为“管理是引导大家的力量趋向共同的目标”、“管理是假借他人之手，完成预定目标的一种手段”。

有人强调人的行为对管理的作用，认为管理主要是对人的管理。将管理定义为“与个人及群体共事，以达成组织的目标”。

有人强调母系统的功能大于子系统功能的总和，认为管理是联系各个子系统的纽带，这个放大的倍率便取决于管理功能的发挥。即“管理就是联系各子系统的纽带，放大倍率”。

也有人一方面强调管理有其自身的规律，另一方面又强调管理艺术的重要性，认为管理既是一门科学，又是一门艺术。也就是说“管理是科学性和艺术性的统一”。

还有一种“最新管理理论”学派认为“管理是一个群体为了实现预定目标，充分组织和使用各种资源（包括人力、物力、财力等资源）的过程”。

如此等等，不一一列举。

上述种种表述，都是从不同角度对管理的内涵所作出的不同概括。尽管各个管理学派、学者对管理的含义的解释各

不相同，然而，我们可以从各种表述中研究归纳出管理的基本特性，它主要包括：

第一，管理的目的是为组织制定目标和实现目标；

第二，管理的主要职能是规划、组织、协调，充分利用人力、物力、财力、时间、信息等资源，以实现组织目标；

第三，管理的作用在于放大管理的功效；

第四，管理是各种管理技巧、手段和方法的灵活运用，是科学性和艺术性的统一。

基于上述四点认识，我们认为，管理的含义可以表述为：所谓管理是指人们为实现组织的预定目标，按照一定的科学原则，灵活运用各种管理技巧、手段和方法，发挥组织、指挥、协调、控制等职能，有效地利用人力、财力、物力、时间、信息等资源，以产生最大管理功效的活动过程。

在这个创造“最大管理功效的活动过程”中，不同的管理者运用管理技巧、手段和方法的不同，就会产生不同的管理效果。其中一个十分重要的原因，就在于管理者的管理艺术水平存在差异。

那么，何谓管理艺术呢？

管理艺术是近年从现代管理科学中分化出来的新兴学科。它是研究现代管理者如何在实践中创造性地运用现代管理学的一般规律，去解决现代科学、技术和生产发展而带来的复杂多变的管理问题，以取得最佳管理效果的一门应用科学。

最早提出管理艺术的人是法国古典管理学派的代表人物亨利·法约尔。他是法国矿业公司的总经理，对大企业管理积累了三十多年的经验。他认为，管理者在选择使用各种管

理原则，处理管理问题时，必须根据各种环境的特殊情况，依靠“艺术”来进行。美国著名管理学家杜拉克首先提出了在管理中对不同情况应采取不同的解决办法的论述。决策论代表人物赫伯特·西蒙提出非确定型决策的概念。这些都是管理艺术理论最初的表现形式和重要组成部分。本世纪六十年代以后，美国管理学家希克斯，美国学者波里德·希鲁因和苏联学者波波夫等人对管理艺术进行了更为深入的研究，并在管理实践中产生了重大影响，使管理艺术的研究向前迈进了一大步。

时至今日，人们已经逐步认识到，管理艺术和管理方法一样，都是现代管理科学的重要组成部分。它与现代管理科学中的一般管理理论互为补充，共同成为现代管理科学的两大支柱。在实施管理的正确的方式、方法和手段中，我们把那些已经找到了规律的，程序化和规范化了的，在逻辑上已经成为严密的理论体系的那部分称为管理方法。把那些尚未找到规律，或者找到了某些规律，但还没有程序化或规范化，在逻辑上还没有形成严密的理论体系，仅仅在实际应用中已经显著见效并且允许管理者个人灵活处置的那部分称为管理艺术。也就是说，管理艺术更多地表现为非定量、非规范、非程序、非公理化性质，反映在管理者个性、特性并在经验积累和创造性思维基础上运用自如获得成效的技巧方面。由此可见，管理艺术是指管理者在实施管理活动中，运用科学知识、经验、智慧和直觉来随机应变地处理问题、解决问题的技能、技巧、手段和方法的总和。它具有社会性、技术性和操作性三种性质。

1. 管理艺术的社会性。管理艺术的社会性是指管理艺

术是社会的产物。任何管理技能、管理技巧、方法和手段，都是人们在社会实践经验中形成的，又随着人类管理活动的发展而发展的，是人类社会的精神产品。人们在改造社会的过程中，为了实现一定的群体目标，管理者总是把那些经过社会实践检验的创造性思维，随机决断知识、才干以及有效地处置社会事物的技能总结提炼出来，用以指导自己的管理活动。尽管不同社会形态的管理者兴衰成败，几经沧桑，但他们的管理艺术，却被世代继承下来，成为最宝贵的思想财富。管理艺术是人类的重要社会活动与行为。管理艺术的任何实际内容或具体形态，都带有明显的社会和时代的烙印。只有通过在一定社会关系中活动的人加以掌握和运用，才能成为现实的并在管理实践中发挥作用的艺术。

2. 管理艺术的技术性。管理艺术的技术性是指管理艺术所包含的具体内容同一定的管理组织和管理过程紧密结合在一起，成为取得最佳管理效率的技能、技巧、方法和手段，从而使自身带有技术属性，它是管理科学的技术化或物化。管理艺术是管理科学基础理论在管理工作灵活性方面的创造性运用，是现代科学技术及其方法对管理实践渗透的产物，是一种方法工具、艺术手段，具有灵活变易性和技巧性，它需要借助数学工具等进行分析。当然，它强调运用数学工具的方法，主要是强调方法的合理性和艺术性。管理艺术是各门技术在管理活动中的综合运用，它的本质具有技术性。

3. 管理艺术的操作性。管理艺术的操作性是指管理艺术面对实际，回答具体问题，给管理者提供进行管理所需要的机智、策略、变通、技巧等，以高效率地解决管理中的各

种问题。管理艺术是管理者解决管理过程中实际问题的工具和手段。它强调从实际出发，是从技巧和方法的角度对管理工作进行全面揭示，是各种管理技巧、手段和方法在管理工作中的具体应用，使其成为管理者进行创造性管理活动必不可少的工具。管理艺术的生命力在于创造性、实践性和操作性。管理过程中的随机决断艺术、使用权力的艺术、处理人际关系的艺术，协调平衡的艺术、运筹时间的艺术、管理信息的艺术，等等，都要具备可操作性，即用得上，做得来。否则，它就缺乏现实指导性，失去本身应有的价值。

（二）校长管理艺术的含义

校长管理艺术指校长为有效完成学校管理任务，达成学校管理目标，在其知识、经验以及非智力因素的基础上，创造性地处理学校管理活动中各种问题的高超的技能。其表现形式是灵活巧妙地运用各种管理技巧、管理手段和特殊的管理方法。它是校长智慧、学识、才能、胆略和经验的综合反映，是校长素质、能力、风格在方法上的体现，是校长管理水平高低、才能大小的主要标志。

校长管理艺术反映在学校管理活动的各个方面，贯彻于学校管理活动的整个过程。它是一个内容十分丰富、领域非常广泛的问题。学校中人与人、人与事、人与财、人与物之间在一定的时空条件下和信息作用下所形成的各种现象，具有复杂性、随机性和多变性的特点，需要各种不同的处理方法和艺术，万能的适用于一切的具体方法和艺术是没有的，管理艺术更没有永恒不变的形式。所以，研究校长管理艺术只能从管理学校的各种各样的具体方法中概括出管理艺术的一般原则。