

领导与管理科学丛书

高等学校领导学

GAODENGXUEXI AOLINGDAOXUE

李开蕊 陈吉昆 主编



华中师范大学出版社

高等学校领导学

李开蕊 陈吉昆 主编

华中师范大学出版社

内 容 提 要

本书是以党的十三大精神为指导,以社会主义初级阶段理论为依据,着重探讨具有中国特色的高等学校领导任务、领导观念、领导活动竞争机制、领导体制、组织机构、领导职能、领导原则、领导者的素质、领导作风、领导群体结构的优化、领导方法、领导艺术、领导心理、领导活动效益、领导活动评估等问题。是一部观点新颖、内容翔实、结构严谨、文字简练、理论与实际相统一的专著。可作为普通高等学校、成人高等学校、职业高等学校以及各级教育行政部门中层以上领导干部学习的教材,也可供高等学校教学、科研人员参考。

高 等 学 校 领 导 学

李开蕊 陈吉昆 主编

*

华中师范大学出版社出版
(武昌桂子山)

华中师范大学出版社发行科发行

华中师范大学桂子山印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张10 字数: 258千字
1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

ISBN 7-5622-0374-1/G·113

印数: 1—5000 定价: 4.40元

湖北《领导与管理科学丛书》

编辑委员会

主任委员：许俊千 梁淑芬

副主任委员：（按姓氏笔划为序）

于志安	马耀东	王千弓	王规凯
邓剑秋	史 鉴	齐民友	朱楚钦
刘 淇	李开蕊	李南熏	李德华
张治平	张碧辉	周大仁	姜振华
郝侠君	陶景颀	高顺龄	黄次胜
蔡学俭			

编辑部常务编辑：

李南熏 姜振华 蔡学俭 王规凯
马耀东

秘书长：谢青平

副秘书长：（按姓氏笔划为序）

毛伯耕 李家芸 吴礼林 张进喜
常伯驹 徐善堂 裴淑娟

第二节	高等学校基本领导方法	(219)
(32)	第三节	现代领导方法
(38)	第四节	高等学校领导方法
(38)	第三章	高等学校领导学
(101)	第一节	领导学
(106)	第二节	领导学
	第三节	领导学
	第一章	绪论
(91)	第一节	高等学校领导学研究的对象、内容、范围和方法
(119)	第二节	高等学校领导学的基本特征
(75)	第三节	高等学校领导学与相邻学科的联系和区别
(124)	第二章	高等学校领导的任务
(131)	第一节	高等学校的地位和作用
(71)	第二节	高等学校的基本功能
(126)	第三节	高等学校领导的任务
	第三章	高等学校领导观念
(81)	第一节	高等学校领导观念的含义、作用及变革
(86)	第二节	高等学校领导应树立的新观念
(87)	第三节	高等学校领导观念变革的依据和途径
	第四章	高等学校领导活动竞争机制
(88)	第一节	竞争机制在高等学校领导活动中的意义
(88)	第二节	高等学校领导活动竞争机制的内容
(88)	第三节	在高等学校领导活动中自觉运用竞争机制
	第五章	高等学校的领导体制
(89)	第一节	建国以来高等学校领导体制的演变
(89)	第二节	校长负责制
(89)	第三节	党委的保证监督
(89)	第四节	民主管理和民主监督
(89)	第五节	党政群关系

第六节 高等学校工作社会化	(92)
第六章 高等学校的组织机构	(98)
第一节 组织机构的概念和特征	(98)
第二节 组织机构设置的原则	(101)
第三节 组织机构的结构模式	(106)
第四节 组织机构的改革和建设	(113)
第七章 高等学校的领导职能	(119)
第一节 高等学校领导的决策	(119)
第二节 高等学校领导的用人之道	(127)
第三节 高等学校领导的思想政治工作	(134)
第八章 高等学校领导原则	(143)
第一节 高等学校领导原则的含义及其意义	(143)
第二节 高等学校领导应遵循的原则	(147)
第三节 遵循高等学校领导原则应注意的几个问题	(156)
第九章 高等学校领导者的素质	(159)
第一节 领导者素质的意义	(159)
第二节 领导者的基本素质	(166)
第三节 提高领导者素质的基本方法	(176)
第十章 高等学校领导作风	(180)
第一节 领导作风的含义和基本内容	(180)
第二节 领导作风与校风	(185)
第三节 加强领导作风建设	(183)
第十一章 高等学校领导群体结构的优化	(196)
第一节 研究高等学校领导群体结构的意义	(196)
第二节 高等学校领导群体结构的构成	(200)
第三节 实现高等学校领导群体结构的优化	(212)
第十二章 高等学校领导方法	(216)
第一节 高等学校领导方法概述	(216)

第二节	高等学校基本领导方法	(219)
第三节	现代领导方法在高等学校领导工作中的运用	(227)
第四节	高等学校领导方法的形成及提高的途径	(235)
第十三章	高等学校领导艺术	(239)
第一节	领导艺术及其理论依据	(239)
第二节	提高领导效能的艺术	(244)
第三节	调动下属积极性的艺术	(255)
第十四章	高等学校的领导心理	(260)
第一节	研究高等学校领导心理的意义	(260)
第二节	高等学校领导应具备的心理素质	(262)
第三节	高等学校领导心理与人际关系	(272)
第十五章	高等学校领导活动效益	(277)
第一节	高等学校领导活动效益的含义和意义	(277)
第二节	高等学校领导活动效益的内容	(279)
第三节	提高高等学校领导活动效益的途径和方法	(285)
第十六章	高等学校领导活动评估	(292)
第一节	高等学校领导活动评估的意义和原则	(292)
第二节	高等学校领导干部的考评制和教代会评议制	(298)
第三节	高等学校办学水平的评估	(303)
后 记		(311)

舞台，科学社会主义和共产主义理论，为科学地确认领导与被领导关系，领袖和群众的关系奠定了基础。

中华人民共和国的成立，标志着我国国体和政体的根本改变。我国宪法规定：“中华人民共和国是工人阶级领导的、以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家”。“社会主义制度是中华人民共和国的根本制度”。“中华人民共和国的一切权力属于人民”。“中华人民共和国的国家机构实行民主集中制原则”。^①这些规定是建设社会主义各种领导科学最本质的基础和

① 《中华人民共和国宪法》第9页，人民出版社，1982年12月版。

第一章 绪 论

任何一门学科的建立，都不是从天上掉下来的，也不是凭人们主观想象产生的，而是人类历史科学的总结，是一个由低级到高级，由简单到复杂的变化发展过程。高等学校领导学的建立，同样遵循这一历史法则。

自从人类社会有史以来，就一直存在着领导者、领导活动与领导行为。在原始共产主义社会已形成了部落，就有了领导活动的必要。进入奴隶社会、封建社会之后，领导与被领导的关系成了统治与被统治的关系，历代统治者为了推护其特权统治，必然开展“统治学”、“奴役学”和“压迫学”的研究。到了十八、十九世纪，资本主义兴起，欧洲文艺复兴的发展，开始了资产阶级民主化进程。在无产阶级革命的冲击下，资产阶级民主有了一定发展。资产阶级为了适应统治自身的需要，组织开展“权力学”的研究。现代领导概念就包括权力、责任、服务三重含义。

马克思主义的诞生，标志着无产阶级在人类历史上登上政治舞台，科学社会主义和共产主义理论，为科学地确认领导与被领导关系，领袖和群众的关系奠定了基础。

中华人民共和国的成立，标志着我国国体和政体的根本改变。我国宪法规定：“中华人民共和国是工人阶级领导的、以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家”。“社会主义制度是中华人民共和国的根本制度。”“中华人民共和国的一切权力属于人民”。“中华人民共和国的国家机构实行民主集中制原则”。①这些规定是建设社会主义各种领导科学最本质的基础和

① 《中华人民共和国宪法》第9页，人民出版社，1982年12月版。

根据。

党的十二大提出了全面开创社会主义现代化建设的新局面，党的十三大提出了社会主义初级阶段理论，作出了深化改革的重大决策。时代的发展，要求我们迅速建立和健全社会主义各行业的领导科学。近年来，我国各种领导科学书籍如雨后春笋般地涌现出来，正是适应了我国社会主义广泛深入发展的需要。

高等学校担负着培养高级专门人才和发展科学技术文化的重大任务，在物质文明建设、精神文明建设和整个教育系统中起着极为重要的作用。高等学校要完成时代赋予的历史使命，就必须不断提高领导水平和领导效益。近十年来，由于科技和经济的发展，带来了高等教育的迅猛发展。现在全国有1063所普通高等学校，近1400所成人高等学校^①，大批中青年干部走上领导岗位，迫切需要培训、提高；社会主义现代化建设要求高等学校由经验领导过渡到科学领导，这就必须提高领导者的素质，使领导者能按领导规律办事。因此建立高等学校领导学是时代的要求，是一项迫在眉睫的任务。马列主义、毛泽东思想为我们建立高等学校领导学提供了充分的理论根据；各种领导科学的涌现，高校管理科学研究所取得的成就，为我们建立高等学校领导学提供了可资借鉴的经验。在这种形势下，高等学校领导学应运而生，是历史的必然。

第一节 高等学校领导学研究的对象、内容、范围和方法

一、研究的对象

毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛

^①1987年我国教育事业稳步发展，中国教育报，1988年1月2日。

盾的研究，就构成某一门科学的对象”。①任何科学都有自己特定的研究对象。高等学校领导学就是研究高等学校领导的一般结构、模式、过程及其运动规律的一门科学。

(一) 高等学校领导的一般结构

通常所谓的领导，是指对社会的生产力、生产关系和上层建筑的领导。包括政治领导、行政领导和业务领导。政治领导主要是管上层建筑的。行政领导主要是管人事、后勤、公共服务等项涉及生产关系方面的决策。业务领导除了少数上层建筑部门外，基本上是管生产力的。因此领导科学自然形成三大分支学科：

1. 政治领导学；2. 行政领导学；3. 业务领导学。

领导结构不是固定不变的，它随着社会的发展而发展，在社会主义国家，领导结构往往是以政治领导为主导的“政治—行政—业务”三结合的领导结构。高等学校是知识密集的场所，它的领导结构除了具有社会一般领导结构的共性特征外，还有它的个性特征。即高等学校的领导结构应是政治、业务、行政、学术四种领导的有机组合。

政治领导主要是解决方向问题。高等学校坚持政治领导，就是要坚持永远把坚定正确的政治方向放在首位，坚持四项基本原则，坚持改革开放的方针，通过贯彻党的教育路线、方针、政策和教育法规、条例、制度以及思想政治工作来实现政治领导。正确的政治领导是完成高等学校教学、科研和其他各项工作的根本保证。

业务领导主要是解决学校教学、科研等业务领域中的矛盾问题。它的主要职责是按照党和国家给学校下达的任务，合理地组织人力、财力、物力，有效地利用时间和信息，采取有效的途径、手段和方法，提高教学科研水平和培养人才的质量。

行政领导是指高等学校行政管理系统中的领导。主要解决高

① 《毛泽东选集》（一卷本）第284页，人民出版社，1969年4月。

等学校科学管理和提高工作效率的问题，是学校行政机关的领导者。行政领导按照有关规定行使领导职权，组织和管理学校行政事务所进行的计划、决策、组织、指挥、协调、控制、监督、检查等行政活动。行政领导贯穿于学校整个行政管理的各个层次、各个方面和全部过程的始终。

学术领导是从高等学校的政治领导、业务领导、行政领导中分离出来而又与之密切相关的领导活动，它是现代科学技术迅速发展的产物。高等学校的政治领导、业务领导、行政领导要能获得高效能，必须符合大学工作规律。而研究和探索高等学校教育、教学、科研和管理规律，则是学术领导所解决的问题。高等学校的学术领导是以富有创见的学者、专家为主体的有关领导参加的智能群体，它通常以校（院）、系学术委员会，高等教育研究机构、政策研究机构、智囊团咨询机构等形式出现。

高等学校应进一步健全和完善政治领导、业务领导、行政领导和学术领导，使四个方面的领导既能发挥各自的功能，又能协调配合，形成为一个有机统一的整体。

（二）高等学校领导的一般模式

领导是一种行为过程。它是领导者为了实现预定目标，采用的一种组织形式和方法，率领、引导、指挥、协调和控制被领导者完成任务的一种活动过程，是个体人与群体人之间特殊的相互作用过程。如学校领导动员全体教职工为实现学校“七五”规划而奋斗，动员各系加强本科教学等等，都是有领导的一种共同活动过程。不管个体与群体的作用方式如何，但其产生的效应和所取得的社会效果，则是共同一致的领导目标。

由于个体人和群体人之间的作用方式不同，高等学校领导的一般模式大致有以下几种：1. 集体领导与按级领导；2. 个人负责与个人领导；3. 直接干涉与直接解决。也就是说，高等学校领导过程中个体与群体之间相互作用方式有三种：“层级式”、“单线式”和“隧道式”。三种方式适应于不同情况，彼此相互

独立，但又相辅相成。

（三）高等学校领导的一般过程及其规律

政策和策略是实现高校领导个体与群体之间相互作用过程的信息载体。高等学校的领导过程就是从政策、策略的产生到实施的过程。如高等学校领导根据党和国家有关的方针、政策，结合学校实际，经过调查研究，确定奋斗目标，编制“五定”（定任务、定专业、定学制、定规模、定编制）方案，提出保证措施，并组织全校师生员工实施学校发展规划，就是一个领导过程。因此高等学校的领导过程及其规律，一般可概括为四个阶段：1. 调查研究阶段；2. 政策、策略成型和决策阶段；3. 政策、策略执行阶段；4. 政策、策略反馈阶段。

二、研究的内容和范围

高等学校领导学是研究高等学校领导活动的各个因素之间相互联系，相互作用规律的科学，它研究的范围大致包括：1. 高等学校领导与其所在系统和相关系统的关系；2. 高等学校领导的群体结构；3. 高等学校领导的个人行为。它研究的具体内容主要包括以下几个方面。

（一）领导观念

领导观念是深化高等学校改革的关键，是高等学校领导学最重要的命题之一。高等学校的任何一项改革，首先取决于观念的变更，受观念所制约。特别是高等学校的领导是群众的带头人，是抓宏观的，因此领导观念直接影响全校师生员工的行动和学校的全局。在面临世界新的技术革命挑战和深化各项改革的今天，转变领导观念更是显得特别重要。

在现阶段高等学校领导观念必须适应改革、开放和发展商品经济的需要，把竞争机制正确引入高等学校的领导活动，打破大锅饭，端走铁饭碗，深化高等教育改革，调动师生的积极性，使高等学校主动适应和社会经济发展的需要，全面完成高等学校的

各项任务。

高等学校领导应从以下几个方面转变观念：变因循守旧为改革创新；变学校与社会脱节为学校与社会协调发展；变封闭式办学为开放式办学；变“仓库理论”为重视培养学生实际能力；变侧重抓智育为培养学生德、智、体、美、劳全面发展；变以教师为中心为以学生为主体；变“平均发展”为因材施教；变教师单向信息传输为师生多向信息交流。总之，高等学校领导在观念上必须树立教育市场观，教育效益观，新型人才观，民主法制观，领导服务观等观念。

（二）领导体制

高等学校的领导体制，就是指高等学校的隶属关系、权限划分、机构设置等方面的体系和组织制度。高等学校领导体制的好坏，在很大程度上决定学校领导功能的发挥。即体制好，领导功能就得到很好发挥，可以产生 $1+1>2$ 的系统效应；体制不好，就会产生内耗，可能出现 $1+1<2$ 的功能，甚至产生系统的负效应。所以高等学校建立一个高效能的领导体制是十分重要的。

如何从我国高等学校的实际出发，建立科学的、高效能的领导体制，是一个值得深入探讨的问题。建国三十多年来，我国高等学校的领导体制经历了校长负责制，党委领导下的校务委员会负责制，党委领导下的以校（院）长为首的校务委员会负责制，“革命委员会”负责制，以及党委领导下的校长分工负责制等五个阶段。每个阶段的领导体制各有特点，但主要缺陷是党委权力过于集中，管理系统出现层次干扰，反馈系统和监督系统不健全，领导功能不能得到很好发挥，因此有必要进一步改革和完善高等学校的领导体制。

《中共中央关于教育体制改革的决定》中对高等学校领导体制改革的要求是：“学校逐步实行校长负责制，有条件的学校要设立由校长主持的、人数不多的有威信的校务委员会，作为审议机构。要建立和健全以教师为主体的教职工代表大会制度，加强民

主管理和民主监督”。①《决定》给高等学校领导体制改革指明了方向。现在全国有100多所高等院校进行校长负责制的试点。试点的经验说明，在改革高等学校领导体制过程中，必须考虑有利于加强和改善党的领导，有利于发挥校（院）长的作用，有利于民主管理和民主监督，有利于建立灵敏准确的信息反馈系统。

（三）领导组织

领导组织包括：

1. 组织结构与组织机构。高等学校的组织结构一般包括四个组成部分。即：决策系统。包括学校领导成员以及由他们组成的领导集团，是决策机构，是发布指令的司令部。执行系统。主要任务是准确、有效地执行决策系统的决策、指令、计划，它对决策的落实负有直接责任。反馈系统。包括情报信息系统，咨询参谋系统，是领导决策的辅助部门。监督系统。主要任务是按决策系统的指令对执行系统进行监督、检查，随时把执行情况和违反指令法律等情况反馈到决策系统。四个组成部分是一个具有不同功能又相互联系的一个整体。这四个系统在学校如何设置，要根据学校的情况而定，不可能有固定不变的模式。

高等学校的组织机构一般包括直线制（基本上由各级行政负责人自己执行指挥和管理职能），职能制（在领导人员指挥下设职能机构，有权向下级下达命令和指示），直线——职能制，是适应高校规模大、专业设置复杂、管理分工专业性等特点的一种管理形式，它既能发挥职能机构专业管理的作用，又能使领导权力集中，避免多头领导，吸收了直线制和职能制的优点。矩阵制。就是形成纵横交错的组织机构，减少中间层次，便于横向联系，有利于提高工作效率。

2. 领导班子的群体结构，包括高校领导班子的年龄结

① 国家教委政策研究室编：《教育体制改革文献选编》，第15页，教育科学出版社，1985年6月。

构、知识结构、智能结构、专业结构、气质结构、经历结构等等。

(四) 领导职能

领导职能就是领导的职责和社会的功能。由于领导活动的多样性、层次性，就决定了领导具体职能也是复杂多样的。社会主义高等学校领导学所研究的是从具体领导职能中抽象出高等学校领导的一般职能。

毛泽东同志曾提出：“领导者的责任，归结起来，主要是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于‘出主意’一类。使这一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于‘用干部’一类。”^①毛泽东同志的这些重要思想是对领导职能的科学概括，是确定高等学校的领导职能的理论依据。

社会主义高等学校领导职能的确定，还具有深刻的实践依据。高等学校的领导在几十年的办学实践中，有坚持思想政治教育的优良传统，积累了丰富的思想政治工作经验，并不断根据党的教育路线、方针、政策，结合高等学校实际，对学校的重大问题进行科学决策和科学地选人、用人，以保证学校任务的完成。在实践中丰富和发展了社会主义高等学校的领导职能。因此，高等学校的领导职能是社会主义领导理论和高等学校领导实践相结合的产物。

社会主义高等学校领导的基本职能主要包括：1、科学决策。科学决策是领导基本职能之一。领导过程就是制定决策并实施决策的过程。高等学校领导决策正确与否，关系到学校的发展前途和事业的成败。为了做到决策科学化，领导者必须认识决策的意义，明确决策的程序，熟悉决策的方法，提高决策的能力。2、知人善任。知人善任也是高校领导的一个基本职能。高校是知识分子集中的场所，高校领导能否知人善任，对于高校能否多

^① 《毛泽东选集》（一卷本），第493页，人民出版社，1969年4月。

出人才，出好人才，多出成果，出好成果，关系极大。正确履行知人善任的职能，必须坚持任人唯贤的干部路线，遵循选贤任能的原则任用干部。3、思想政治工作。思想政治工作是社会主义高等学校领导活动的又一基本职能。高校思想政治工作的根本任务是实现学校的培养目标服务。就是要用共产主义思想体系来教育和武装学生，使他们在红的方面达到培养目标的要求，同时保证专的目标的实现。思想政治工作有其自身运动发展规律，高等学校领导必须研究掌握和运用思想政治工作规律，根据时代特征，结合青年的实际，采取疏导的基本方针，运用对话等生动灵活切实有效的方法，认真做好思想政治工作。

（五）领导原则

高等学校的领导原则就是高等学校的领导观察问题和处理问题的准绳。对问题的看法和处理，不同的阶级有不同的原则，它反映一定阶级的立场和利益。社会主义高等学校的领导必须从无产阶级的利益出发，在观察和处理问题时要坚持：

1. 方向性原则。高等学校领导管理的效能等于目标方向乘以工作效率。根据这一公式，高等学校领导只有在坚持社会主义方向的前提下，才能通过提高工作效率来获得高效能。坚持方向性原则主要体现在：（1）能培养出自觉为社会主义建设事业作贡献的人才；（2）能出有助于四个现代化建设的科研成果；（3）能使高校成为两个文明建设的可靠阵地。

2. 民主性原则。民主性原则就是要求高等学校领导充分发扬民主，实行民主管理。要认识到“社会主义民主政治的本质和核心，是人民当家做主，真正享有各项民主权利，享有管理国家和企事业的权力。”①高等学校领导贯彻民主性原则，就必须牢固树立相信群众、依靠群众的观点，要调动广大教职工，特别是教师的积极性。使他们以主人翁态度参与学校管理。要通过各

① 赵紫阳在中国共产党第十三次全国代表大会上的报告，《沿着有中国特色的社会主义道路前进》，人民日报，1987年11月4日。

种组织手段，如建立、健全教职工代表大会、共青团、学生会、妇委会等组织，保证教职工参加各种管理活动。

3. 适应性原则。高等学校领导要努力建立使学校主动适应经济、社会发展的有效机制，培养主动适应社会主义商品经济、整个社会发展、世界新技术革命的挑战和二十一世纪经济振兴等多方面需要的人才。

4. 效益性原则。贯彻效益性原则，就是要求高等学校领导在办学过程中，既要讲究社会效益，又要注重经济效益。要合理使用学校有限的资源（人力、财力、物力），培养更多高质量的人才，出更多高质量的科研成果，为社会主义两个文明建设服务。

5. 教育性原则。高等学校是一个教育场所，学校的一切工作都应体现教育特色。特别是全体领导成员在领导活动全过程和领导活动的一切方面，都应贯彻教育性原则，使学校形成一个良好的教育环境，使学生在这个环境中耳闻目睹、潜移默化地受到熏陶，这对学生养成良好的学习习惯，优良的道德品质以及今后的发展方向，都将产生深远的影响。

（六）领导方法和艺术

领导方法包括高校领导者科学的思维方法，如系统论方法，层次论方法，控制论方法等。领导者的科学工作方法，如调查研究科学化，思想工作科学化，以及咨询顾问方法，情报网络方法等。领导艺术属于方法论范畴，是领导者在创造性活动中灵活运用领导科学原理、原则和方法，为最优实现组织目标所采用的技巧和特殊方法。

（七）领导素质和作风

领导素质包括研究领导者的政治素质、知识素质、能力素质、品格素质，领导者的心理行为，以及领导者应具备的实事求是、密切联系群众、批评与自我批评和尊重知识，尊重人才等等作风。