

XIAOZHANG
SUZHI
LUN

校长素质论

曲绍卫 张金宝 等著

青岛海洋大学出版社

校长素质论

曲绍卫 张金宝 著
杜长明 王水玉

SU ZHI LUN

青岛海洋大学出版社

第一章 校长的个性素质

学校管理的个性化是我国学校管理改革的一大趋势,也是每一位校长在领导和管理学校的实践中追求的目标之一。一所学校办得如何,能否体现办学个性和特色,不仅取决于学校管理主体对管理客体施加影响的结果,而且还决定于这个结果所显示出来的某些独特的风格。因此,学校管理的风格特色与校长的个性发展的成熟度有着直接的关系。即所谓“有什么样的校长,就有什么样的学校”。同时,个性的研究和探讨,对于人力资源的开发与政治思想工作都是十分重要的。

第一节 校长个性素质的概述

一、校长个性素质的涵义

个性反映了一个人的整体精神面貌。现代心理学将个性定义为一个人的比较稳定的、经常影响人的行为并使之和别人有所区别的心理特点的总和。主要表现为需要、兴趣、动机等个性倾向和气质、性格、能力等个性心理特征。

校长个性是校长个人精神面貌的反映,也是校长基本个性在

管理学校过程中的集中体现与反映。如有的校长以追求实现办学目标为目的,遇事冷静,处事理智;有的则注重权利,总想指挥和控制别人;有的校长性情耿直,处事果断,独立性强;有的则处事谨慎,决断犹豫,缺乏开拓精神;有的校长善始善终,办事讲究实效;有的则忽冷忽热,热衷于摆花架子等,这些都是校长个性的表现。

校长个性素质是在领导管理学校活动中经常表现出来的一种客观存在的心理倾向和心理特征。校长个性素质的形成经历一个长期反复的过程。它是个体在家庭、社会的影响下,在学校管理的实践活动中逐步塑造而成的。个性一旦形成则比较稳定,而那些暂时的行为,偶尔的心理表现,则不能构成个性的组成部分。也只有那些经常体现一个校长精神面貌的心理特征才是个性的组成部分。

校长个性素质决定着每个校长对学校客观环境和领导活动的适应程度,以及自身心理行为方式。校长个性是校长心理素质中表现最突出、最具稳定性的因素。每个校长的心理行为总是以“自己的”方式表现出来,因此,不同校长个性对学校环境与管理有着截然不同的适应性。更为重要的是,校长个性决定每个校长的自身素质发挥作用的方式与程度。如知识和专业水平相当的校长,因个性不同,作用效果会截然不同。注重实际,开拓进取的校长,善于把知识应用于实际工作,取得实际效果;注重理性、周密严谨的校长,则长于分辨是非、进行决策;情绪兴奋、行为迅速的校长很快就能打开局面;富有耐心、行为平稳的校长总是循序渐进地开展

工作。

这就说明,校长个性不仅制约着其与学校领导活动的适应程度,而且决定着学校领导方式和效果。近年来,英国、日本等许多国家都把气质、性格作为选拔校长的条件之一,并非偶然。

实践证明,只有具备鲜明个性的校长,才能真正培养有个性的教师和学生,才能办出有特色的学校。从某种意义上说,没有校长

个性,就没有学校领导管理个性;没有校长个性,就难以有学校管理的特色。

二、校长个性素质特征

综合有关个性心理学的研究成果,结合现代学校教育、教学管理工作的新变化、新特点,校长个性应具有如下基本特征:

(一)独特性

校长个性的独特性,首先是由校长主体的独特性所决定的。在现实生活中,没有两个人其认识过程的特点、主导的情感和活动动机以及性格、气质、能力等几方面的组合是完全一样的,每个人都是一个完整的世界,其个性不论从其结构还是内容来衡量,都具有独特性,正如“人心不同,各如其面”。校长个性的个别性主要是由校长自身的素质的不同、所处的生活环境及其所接受的教育影响的不同造成的。从这个意义上说,校长个性就是校长自身。其次,校长素质的独特性,还取决于客体(被管理者)的独特性。不同地区、不同民族、不同性质、不同形式的管理客体之间都存在着许多质的差异,就是这种差异性在某种程度上决定了校长的领导管理方式、方法,导致校长的行为模式各异,从而表现出校长个性的独特性。当然,真正具有成熟个性的校长,无论面对什么样的领导管理客体,都能做到得心应手、左右逢源,表现出自己特有的精神风貌。

(二)丰富性

成熟的校长个性之所以能产生巨大的影响力,不只是来自校长个性的独特性,还来自与此相应的丰富性。其丰富性主要由复杂的客体所决定的。首先,学校生活的多姿多彩,决定了校长精神世界的丰富多彩。精神世界的丰富多彩,表现在校长的管理方式、方法和行为模式上,就显示出其多样性来。其次,由于校长工作内容的丰富性,学校管理活动中涉及的具体问题需要具体分析,不同的事件需要用不同的方式、方法去处理,从而也会显示出其多样

性。再次,在改革开放、科技竞争日趋激烈、社会高速发展的新形势下,领导管理的复杂性对校长的个性素质提出了更高的要求。这里,校长个性的丰富性与独特性并非对立。只有具备多样性而独特性才能避免刻板单调。否则,独特性就会受到歪曲。因此,两者是辩证统一的。

(三)稳定性

这是指不同的校长的行为模式和思想方法特点的一贯性和持续性。校长个性的形成都经历了一个长期反复的过程。它是个体在家庭社会潜移默化的影响下,在学校教育的熏陶以及自身的实践活动中逐渐塑造而成的。因此,个性一旦形成就比较稳定,而那些暂时的行为、偶尔的心理表现,则不能构成个性的组成部分。只有那些经常出现的稳定的行为模式和思想方法特点才能构成校长个性。比如,一个经常处事谨慎、稳重的校长,偶尔也会表现出冒险的举动,在这里,谨慎构成了他的个性特征,而冒险则不能成为他的个性特征。

对个性成熟的校长来说,相对稳定是必不可少的特性。这是学校管理活动规律决定的。作为学校的被领导者,要求校长的领导管理方式、方法既要不断创新,又要相对稳定。否则,使人应接不暇、眼花缭乱,就会无所适从。对校长本人来讲,朝令夕改,东一锄头,西一斧头,这本身只能说明他还处在摸索阶段,尚未形成成熟的自我风格。总之,学校管理过程是一个系统,没有相对的稳定态势,它的内部就会出现紊乱,学校工作就不能正常运转,学校也难以做到稳步发展。

(四)动态性

校长个性具有稳定性特点,并不表明其个性是一成不变的。任何一个人生下来只是一个自然个体,并不具备什么个性。校长的个性是在长期社会实践中逐步形成的,并随着现实生活的变化而发展变化的。生活中的重大事件和实践中的重大转折,教育和

环境新的要求,都可能使校长的个性发生改变。可见,个性是稳定的,又是可变的,是稳定性与可变性的统一。事实上,校长个性如果不在保持相对稳定的同时具备活跃的局部变异性,即稳中求动,这种个性将是没有生命力的。真正成熟的校长素质,从不拒绝时代的挑战,它有容纳百川的大海般的胸怀。正如耗散结构理论所认为的,任何系统只有向外开放,跟外界进行物质、能量、信念的交换,才能保持其结构的生机和活力,呈现动能态势。否则,系统就将难以继续,并将导致解体。

(五)倾向性

一个人的个性倾向性表现为对事物有不同的态度、体验。例如,每个人都有自己的理想、信念、世界观等个性倾向性的表现。校长在掌握实践经验和改造周围现实的活动中,总是主动地通过活动动机、兴趣、理想、信念和世界观等内部世界去实现的。这些内部世界系统使校长以不同的态度和不同程度的积极性,组织自己的行动,有目的、有选择地对学校管理的客观现实作出反应。这就是校长个性的倾向性,它构成了校长的活动动力系统。

(六)整体性

校长个性是一个统一的整体,因为校长的能力、气质和性格等个性心理特征并不是孤立存在的,而是在需要、动机、兴趣、信念和世界观等个性倾向的制约下构成的整体,也正是在个性的整体中才有了确定的意义。如果看不到个性倾向在校长素质中的作用,缺乏对校长素质各种心理特点作有机整体的看待,就难以揭示校长个性的实质。例如,固执,在一个人身上可以表现为墨守成规,顽固执拗;在另一个人身上可表现为坚韧不拔、顽强勇敢;而在另一个人身上则可表现为忍辱负重,埋头工作。因此,在一个具体的、活生生的校长身上,不存在彼此孤立、互不关联的个性心理特征。校长的某些个性心理特征,只有在有校长个性的整体中才具有确定的意义。

第二节 校长个性与管理职能

一、校长个性素质结构

个性心理学告诉我们:从人的行为的外部表现来考察,个性是一个人特有的行为模式,代表了一个人的整体精神面貌。从其内部机制来分析,个性是一个人复杂的、整体性的、相互作用的、概括化的心理,主要包括个性倾向性和个性心理特征。因此,校长个性是决定其管理学校所特有的行为的概括化的心理结构。概括起来,主要有以下几个方面:

(一)事业心与责任感

1. 事业心。校长的事业心表现在其献身于教育事业的坚强信念上。这种信念是以他对教育事业的深刻认识和最深厚、最稳定的高级的社会情感体验为基础的,它是一种情理合一的心理现象。校长的事业心,主要表现在他衷诚于人民的教育事业,以强烈的社会责任感,为之奋斗终生。自觉地贯彻执行党的教育方针和政策。把需要、愿望、志趣和理想都倾注于教育事业上,以追求这项事业的成就为己任。热爱学生,热爱教师,热爱学校工作,对工作极端负责任。强烈的事业心使校长不满足已有的成绩,使他们敢于破除阻碍事业发展的旧框框,敢于创造适应事业发展的新办法。他们对改革如饥似渴,废寝忘食。如果校长缺乏事业心,就会得过且过,满足于现状,而不会有所作为,有所创造。所以,有无强烈的事业心是衡量校长个性品质的重要标志。

2. 责任感。责任感是对社会或其他人所负的道德、责任的感情。在校长通向成功的道路上起着重要作用。责任感激发校长的工作热情和工作动机,活跃校长的创造性思维,坚定校长的行动,促使校长对教育事业的高度负责。从我国近年来的教育改革经验证明:强烈的责任感是教育改革者成功的一个重要的个性品质。

大量实践证明,中外著名校长,无不具有强烈的事业心和责任感,他们全身心地投入到教育事业中,呕心沥血,贡献一切。我国的张伯苓、陶行知、徐特立等,哪一位不是为他们的学校贡献了一切?当代著名中学校长段力佩在70岁高龄时,还写下了这样的抒怀诗:“莫道人事沧桑,喜看前景多美,四化需要人才急,教研岂能稍松懈?抖擞精神勤实践,莫觑我已老,摆个擂台,来,来,来!”前苏联的苏霍姆林斯基在家乡的帕夫雷什中学工作了一生,“把整个心灵献给了孩子们”。美国著名中学校长博伊丹,多次放弃了当企业家和大学教授的机会,一直默默地在马萨诸塞州的迪尔菲德中学工作了60年,终于使这所中学成为全美优秀中学之一。

(二)领导意识

领导意识主要属于自我意识的范围,自我意识是自己对自己身心活动的认识和控制。它主要表现为校长的好恶倾向、需要、动机、世界观等。意识一旦形成,就有一定相对稳定性。作为一个校长,必须适应形势的发展要求,不断更新自己的领导观念。因为任何社会变革都首先取决于观念的改变。如果观念不同,你想改革的可能正是别人想坚持的,而你想坚持的,可能恰好是别人力主改革的。这样,不仅领导的效能会大大降低,甚至还会发生激烈的冲突和相互干扰。所以,校长应加强自我意识和创新意识的修养。

1. 自我认识。自我认识是人对自己以及自己在集体各种活动中的地位、作用、关系的一种了解和掌握。它包括自我角色认识、自我评价、自我控制、自我监督等心理因素。校长善于自我认识,才能有自觉性,才有可能做到自知、自尊、自强、自律。

(1)自我角色认识。即校长对自己所担任的职务、地位、权力、作用和义务的认识。这种认识将影响校长的思想,制约着校长的领导行为,成为推动校长管理工作的心理基础,起着定向的作用。校长自我角色认识,主要是对三种关系的正确认识:其一,在校长职务和校长职责的关系上,应当时刻认识到自己的身份,明确肩负

的重要职责,产生严格履行职责的愿望,以此树立领导的事业心和责任感。其二,在校长既是指挥员,又是勤务员,既要组织被领导者为实现目标而努力工作,又不要把自己等同于被领导者,而应时时处处做被领导者的表率 and 楷模。其三,在校长个人与上级组织、领导集体的关系上,应当有较强的组织观念和集体观念,在执行领导指示和集体决定的前提下,充分发挥自己的领导作用。

(2)自我评价。“人贵有自知之明”,“知己者明,知人者智”。知己比知人更难。如果一个校长依据客观标准和实践效果能全面正确地认识自己,就能在实践活动中明确自己努力前进的目标。只有在工作中做到知己知彼,扬长避短,才会有效地做好自己的领导工作。有了自知之明,在待人处事中,一不会骄傲自大,脱离群众;二不会嫉贤妒能,排斥有志之士或抹煞他人的功绩;三不会讳疾忌医,拒绝别人的批评和意见;四不会文过饰非,掩盖自己的缺点错误。这样在工作中就能做到谦虚、谨慎、求实,就会与群众情感交融,心理相融,得到群众的信赖和支持。工作中遇到困难,群众就乐于献计献策,工作中有失误,群众会谅解,这样上下就能齐心协力,积极去实现学校的奋斗目标。

要具有自知之明,必须“以人为镜”。作为一个好的校长应时常从其他领导成员或职工对某一个人的评价中找到自己的镜子,提高对自己的认识。善于在活动中认识他人,并通过认识他人来认识自己。这是校长认识自己的重要途径和方法。

(3)自我控制。即在分析思考、预测效果的基础上,有意识地调节自己的言语、情感和意志行为。这是校长很重要的个性品质。

校长应以正确的认识去支配自己的言行,要自觉地、严格地要求自己,坚持原则,克己奉公,使自己的言行符合整体管理工作的需要。特别在遇到意见分歧、认识不统一或受到委屈、受到排斥的情况下,也不计较个人得失或恩怨,理智地控制自己的言行。校长还应以正确的认识支配自己的情感和意志。有了成绩不沾沾自

喜,不炫耀,遇到挫折不灰心丧气。在任何情况下始终保持清醒的头脑,冷静多思,情绪乐观稳定,以此感染大家。同时作为一位校长,还必须有胆识,有魄力,有顽强的意志,才能在各种困难面前恰当地控制自己的言行,引导群众实现预定目标。

2. 勇于开拓、创新意识。勇于开拓、创新,就是敢于冲破旧的观念,敢于按照新时代的要求创造、革新。这是现代校长必须具备的领导意识,否则,就会成为时代的落伍者。因为我们在教育改革的实践中,会碰到许多新情况和新问题,如果用传统方法、老一套来处理,就不能开创新局面。

要创新,就要有进取心。因循守旧,安于现状,不求有功,但求无过,与创新精神是格格不入的。校长要想适应新时期的需要,就要不断地给自己提出新要求、新任务,勇于进取,才能开创新局面。我国教育正进行重大改革,如何按照“三个面向”的精神,实现由“应试教育”向素质教育的全面转轨,是摆在校长面前的重大任务。改革的目的是多出人才,出好人才。从全国来说,教育改革应从教育体制的改革入手。从学校内部来说,除管理体制的改革外,要认真研究改革传统的以升学为目的的教育思想和教学方法。固定的、传统的的教学内容,只注重教育的选拔功能,片面追求升学率,与之相适应的旧的教学形式,不可能培养出适应新时代需要的新型人才,这就要求必须进行改革。而改革,首先需要更新思想观念,需要发扬实事求是的精神,勇于开拓、创新的精神。

改革创新,要有胆有识,既有远见卓识,又要敢作敢为。无胆无识,当然无法进行领导活动;有胆无识,必然违背客观规律,以致蛮干、瞎指挥;无胆有识,把“识”束之高阁,“识”有何用?因此,勇于创新是现代校长领导意识所必备的。

(三)权力动机

所谓权力动机是指直接推动校长行使自己权力的内部动力。它往往对领导行为起着决定性作用。因此,校长必须有正确的、高

尚的权力动机。在什么情景下使用权力易于为群众所接受,达到最佳效果。主要应注意以下三点:

1. 明确使用权力的目的。校长的权力是上级或群众赋予的一种用来维护集体利益的职责,它是纪律、法的体现。因此,应为维护集体利益而用权力。相反,如果该用权力而不用,一味迁就或照顾关系、息事宁人,就会造成学校纪律松弛,工作消极,歪风盛行,但同时也要切忌滥用权力,炫耀自己的权力,或用权力来恫吓群众,更不能使用权力去整人。

2. 要慎重运用权力。除紧急特殊情况以外,当遇到重大问题时,一般应让大家事先知道,并经集体讨论决定。中小学实行校长负责制,决不是个人主观武断,而是由校长代表组织或集体行使权力。通过民主协商讨论使用的权力,不仅可以保证权力使用的正确性,而且可以使更多的人提高对工作的责任感,帮助领导、监督领导用好权力。同时,也可以提高领导者接受组织和群众监督的自觉性。

3. 要恰当使用权力。校长使用权力,既要合理又要合情。以理服人,以情动人。特别是在批评、惩罚人时,不要在不良的心境气氛中进行,以防止情绪因素对正确使用权力的消极干扰。

此外,使用权力的分寸、时机、标准的一致性的把握,也应当重视和研究。当使用权力不成功时,不要只从使用权力方面考虑失误,而应更多地从影响因素找原因,从中吸取经验教训。

(四)校长的基本能力

能力是顺利完成活动的心理机能和心理特征的总和,它直接影响校长的管理效能。那么校长应具备哪些基本能力呢?国内外学术界已有很多论述,曾提出了许多指标。

西方国家一般对校长能力构成标准确定为以下 12 项:

1. 忠于职守的能力;2. 计划的能力;3. 组织的能力;4. 口头表达的能力;5. 控制的能力;6. 文字表达的能力;7. 把握整体目标

的能力;8. 决策的能力;9. 创造的能力;10. 指挥的能力;11. 主动的能力;12. 适应的能力。

巴卡德(V. Pakard)提出了一个成功的校长所必须具备的七项能力:

1. 保持高度干劲的能力;2. 灵活地掌握人际关系的能力;3. 随机应变的能力;4. 沟通与创新的能力;5. 客观的态度的能力;6. 乐于组织和执行计划的能力;7. 培养信心的能力。

一般来讲,我国校长能力因素的维度构成主要有以下6种:

1. 决策能力。是指人类在管理社会和自身活动中,对某项行动的选择,而其行动就是指这项决策的执行。学校校长在领导学校工作全过程中面临许多决策问题,包括培养目标决策,教学业务决策,教育措施决策,人事决策,经济决策等各个方面。这些决策的成败往往会对整个学校的前途产生重大影响。“运筹帷幄之中,决胜千里之外”,就说明了这个道理。

决策能力是一种综合能力的表现,许多管理和心理学工作者认为决策能力有6种基本因素构成:(1)分析问题能力;(2)逻辑判断能力;(3)创新能力;(4)自觉判断能力;(5)决断能力;(6)组织群众决策能力。

2. 组织能力。学校管理是以“人”为中心的管理,而且是对“知识密集型”的人群的管理,因而校长如果没有较强的组织能力、管理艺术是难以驾驭的。所以一个精明的校长,不仅体现在科学决策水平上,还表现在组织能力方面。

(1)把学校组织成一个健全、有效的运转机构。从而使全体成员接受共同的目标,形成合力,朝同一方向前进。要建立健全各种岗位责任制,使责、权、利三者有机地结合起来,每个成员做到职责分明,目标明确。这是第一步。其次,狠抓落实,力求获得准确信息,善于发现问题,以便及时采取有力措施解决问题。再次,发挥奖惩激励机制的作用,提高广大职工的工作积极性,以实现卓有成效

效的管理。最后,要善于用人,特别要关心人,要做到知人善任,把每个人放在最合适的位置上,使他们最大限度地发挥积极性和才干。

(2)善于组织人。人是学校管理对象中最活跃的因素,校长最根本的工作就是领导人。充分调动人的积极性,善于关心人是“人本原理”在现代管理科学中的具体应用。事实证明,人的能动性发挥的程度与管理效益成正比,人的能动性发挥的程度越高,管理的效益越大,反之亦然。

(3)善于处理人际关系。随着教育改革的日益深化,学校教育的规模、形式、体制、内容等发生了重大变化。学校要调整的关系也越来越多,大体分为校内、校外两大方面,校外的包括学校与社会,与上级政府,与上级教育行政部门,与其他单位,与家长等。校内需要协调的有目标、政策、规章制度、组织、教职工之间等。特别是教职工之间,往往难免存在误解和隔阂,校长要善于引导大家了解学校全局,从大局考虑,从工作出发,要善于创造条件,抓住时机,促使大家相互了解,相互通气,从而达到相互谅解和相互支持。

3. 表达能力。如果说一个教师是通过他的讲授取得教学成功的话,那么,校长就是通过他在各种场合下,对干部、教师、职工、学生以及家长发表的种种讲演中取得管理的成功。因此,校长应善于表达自己的见解,能说服、动员他人。相应的校长的口才和文章,都应具有逻辑的征服性、感情的感染性、语言的生动性。

4. 专业能力。专业能力也叫业务能力,是指通晓自己主管部门的业务和技术及指导工作,解决实际问题的能力。作为学校校长在专业能力方面,必须具有博而专的科学知识。知识面广,就能足智多谋;知识面太窄,则会影响分析综合问题的能力。其次,高超的教育教学艺术也是校长一种必不可少的业务能力。正如前苏联教育家苏霍姆林斯基说的那样:“只有成为教师的教师,你才能成为真正的领导者,受到人们的信任和爱戴。”

5. 科研能力。大凡优秀校长,都善于思考,勤于总结。不断进行综合与分析,提出自己的教育主张、思想、理论。中外教育家型的校长,都有广泛影响的教育论著;我国的优秀校长,也都有大量著作或论文。从这些论著中足可以看到他们有很强的科研能力。当然,校长的科研水平还取决于其善于学习和总结的自学能力。校长要办好学校,要完善自身,就必须不断去学习,通过学习不断地、自主地获取大量新的信息,有助于更新知识,更新观念,充实自己,弥补自己之不足。也只有这样,才能不辜负组织和群众的期望,跟上迅速发展的新形势。

6. 创造能力。没有创新,就没有学校的进步,没有创新,就没有特色。创造能力是一个综合体,包括许多因素。凡优秀校长都有很强的创新意识和创造能力。

(五)性格特征

性格是对现实的稳定态度以及与之相应的习惯化行为方式,是个性的最重要的方面。一个人的性格,总是具体地表现在他追求什么,拒绝什么;又怎样追求,怎样拒绝等方面。性格有优劣之分,校长具备良好的性格特征,不仅对其本人在待人接物和律己方面起着较为持久的定向作用,而更重要的是他们的良好性格可以成为师生的榜样,给人以积极的影响。一般说来,校长要正确处理的问题不外对己、对人、对事等方面。即如何对待自己,如何对待别人,如何处理事情。

1. 对自己的态度要做到严于律己。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,作风严谨,一丝不苟。要求学生做到的,自己首先要做楷模,要求教师讲师德,自己要带头做到。榜样是无声的命令。“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”。要做到“严于律己”,必须有较强的自我克制、自我控制能力,必须有自我批评精神。

2. 对别人应做到宽以待人。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品质,也是学校领导内部团结共事最重要的一条。俗话说:“宰相肚里能撑船”,校长应有这样的宽广胸怀。不要计较你的下属什么时候对你态度不好,伤了你的“威信”;什么时候说话不注意场合,给了你难堪。凡胸襟狭隘不能容物者,决不是一个好校长。美国中小企业人事管理 24 条中有这么一条:“记住:如果没有不满,就没有改进”。群众有意见,不一定是坏事;你一到场,鸦雀无声,不一定是好事。一听见群众的批评就暴跳起来,甚至给反对过自己的人穿小鞋,这样的校长,很快就会失去群众基础。

3. 工作态度首先要做到实事求是。“实事求是”这个成语,在我国流传了两千多年。近半个世纪以来,它成了中国革命者的格言。毛泽东在延安为中央党校写的校训,就是“实事求是”四个大字。

要做到实事求是,并不那么容易。是则是,非是非,不夸大,不缩小,如实反映情况,不怕打击报复,不怕丢乌纱帽,思考问题和处理问题,从实际出发,坚持真理,修正错误等等,都是实事求是的重要内容。由于种种原因,还有不少校长有意无意地违反实事求是的精神。例如浮夸风、花架子、弄虚作假,报喜不报忧,只讲空话,不干实事,只图虚名,不讲实效,不择手段追求升学率等等,就是和实事求是精神相违背的。

其次,积极的工作态度主要表现为提高工作效率。要提高工作效率,应抓好下列几点:①实行严格的工作岗位责任制。②建立一支精干的组织指挥机构。③不开无准备的会。④科学的使用人才、管理人才。⑤调动全体教职工的积极性。

二、校长的个性类型

校长在领导管理活动中比较固定和经常使用的行为方式和方法的总和,称为校长的工作作风。校长的工作作风,表现出校长的个性。在我国,校长个性类型应如何划分,对此目前尚缺乏统一明

确的标准,从不同的角度来划分,则形成不同的个性类型。以校长对教职工所采取的管理方式不同,即按照校长的工作作风不同,分为以下三种类型。

1. 专制型。其表现为:对待工作上,采用命令主义的方法,企图个人解决一切问题,在传递指示时认为不需要说明任何理由,校长的权力过分集中,沉湎于行政管理,作决定之前不同集体成员讨论,故意减少与下属的接触。在奖惩下属时,凭主观印象办事而不管实际情况如何。人际关系上,喜欢发命令、指示,与下属总是保持一定的距离,喜欢与意志薄弱、没有主见的人共事。这类校长往往根据下属的情况,采取“分而治之”的办法,往往把下属的进步和成就,看作是对他个人的威胁。

专制型校长一般都表情严肃,与下属交谈时官腔十足,容不得下属表示个人意见,特别是反对意见。

校长形成专制作风的原因是十分复杂的。首先,陶醉于个人的权力,放松自我批评,没有提高自我修养的愿望。其次,由于业务知识等方面能力低于下属,校长担心暴露自己的缺点。再次,某些客观原因如在学校教职工群体的初创阶段,需要校长采用专制型领导方式。但是长期采取此类工作作风,就会压抑群体成员的积极性。

专制型校长给工作带来的危害性明显。他们领导下的下属,在某种程度上趋向于个人和小团体的自我孤立,彼此之间不友好,仇视的情形也有所发展。人们热衷于勾心斗角,巴结当权的校长。教职工仅仅是在校长的直接指令下工作。一旦校长未给指令,或指令来得迟,人们就会停止工作。

我们认为,校长应当注重提高下属的自觉性、主动性和纪律性,以期尽快过渡到民主的管理形式。

2. 民主型。这种校长的特点是该单位的工作方针和计划均有团体成员讨论决定,校长给予启发和指导。工作分工由集体决