

校长素质研究 参考资料

第二集



北京教育行政学院
校长素质研究组编

校 长 素 质 研 究 参 考 资 料

第 二 集

北京教育行政学院
校长素质研究组编

一九八五年五月

前 言

校长素质的研究是中央教育部“六五”期间重点科研项目“普通学校管理的研究”中的一个重要课题。

为了供有关人员参考，我们计划陆续编印《校长素质研究参考资料》，第一集已经出版，收集了解放前（民国时期）教育专家学者关于中小学校长的论述，以及一些教育政策法规关于校长选拔、任用等问题的规定。这一集是第二集，内容包括以下几个方面：党和国家领导人论干部问题；老教育家关于校长的论述；十一届三中全会以来研究中小学校长的文章；学校管理著作中有关校长和学校领导班子的论述。我们对上述文章的作者，表示谢意。

本书是在我院肖沅院长、刘向岫教授指导下完成的。主持编辑工作的有冯惠益、朱丹、汪瑞华，参加本书编辑和资料收集工作的有李志勤、姚德仁、周柏年、赵荣鲁、李玉琳、米淑琴、栾静、张蕙、冯东建等同志。

编 者

一九八五年五月

1985/05/27 24

目 录

干部问题·····	毛泽东	(1)
干部政策·····	毛泽东	(2)
怎样做一个好的领导者·····	周恩来	(4)
领导作风的一个重要问题·····	周恩来	(9)
我的修养要则·····	周恩来	(10)
党的领导机关、党的负责人如何 执行民主集中制的原则·····	刘少奇	(11)
要有一支坚持社会主义道路的、具有 专业知识和能力的干部队伍·····	邓小平	(24)
从组织上发挥社会主义的优越性·····	邓小平	(29)
论干部政策·····	陈 云	(33)
关于干部工作的若干问题(节选)·····	陈 云	(46)
在党的第十二次全国代表大会上的讲话·····	陈 云	(49)
实现干部队伍的革命化、年轻化、 知识化、专业化·····	胡耀邦	(53)
董纯才同志谈中小学校长素质问题·····		(55)
陶行知——校长的楷模·····	吕长春	(61)
儿童教育家陈鹤琴对校长素质问题 一些看法与主张·····		(82)
努力做一名合格的中学校长·····	韦 力	(88)
谈校长·····	张文伟	(107)

从综合治理出发，从中国实际出发，

研究中国式校长应当具备的素质·····	吴纯华 (136)
浅议中学校长的修养·····	陈子良 (151)
也谈中学校长的修养·····	陶俊峰 (155)
学校领导人所必具的心理品质·····	成志光 (157)
校长应具备哪些管理素质·····	李 志 (164)
敬业 乐业 专业	

漫谈中学行政领导的素养·····	朱家泽 (169)
浅谈学校领导者的威信·····	杨治中 (177)
略论校长的威信、能力和志趣·····	冷 冉 (191)
浅谈中学校长的培养·····	熊际世 (200)
中学领导干部的条件与班子的结构·····	郭子瑜 (211)
试议要调整好学校的领导班子·····	艾叔斌 (221)

校长·····	北京教育行政学院学校管理教研室 (228)
校长应具备的条件·····	黑龙江教科所 (231)
领导干部的条件和领导班子的建设·····	
·····	四川省教育学会学校管理研究会 (235)
学校领导人的素养及其提高的途径·····	
·····	华东七省市教育学院干训部 (245)
知人善任·····	张萍芳 (251)

干 部 问 题

毛泽东

指导伟大的革命，要有伟大的党，要有许多最好的干部。在一个四亿五千万人的中国里面，进行历史上空前的大革命，如果领导者是一个狭隘的小团体是不行的，党内仅有一些委琐不识大体、没有远见、没有能力的领袖和干部也是不行的。中国共产党早就是一个大政党，经过反动时期的损失它依然是一个大政党，它有了许多好的领袖和干部，但是还不够。我们党的组织要向全国发展，要自觉地造就成万数的干部，要有几百个最好的群众领袖。这些干部和领袖懂得马克思列宁主义，有政治远见，有工作能力，富于牺牲精神，能独立解决问题，在困难中不动摇，忠心耿耿地为民族、为阶级、为党而工作。党依靠着这些人而联系党员和群众，依靠着这些人对于群众的坚强领导而达到打倒敌人之目的。这些人不要自私自利，不要个人英雄主义和风头主义，不要懒惰和消极性，不要自高自大的宗派主义，他们是大公无私的民族的阶级的英雄，这就是共产党员、党的干部、党的领袖应该有的性格和作风。我们死去的若干万数的党员，若干千数的干部和几十个最好的领袖遗留给我们的精神，也就是这些东西。我们无疑地应该学习这些东西，把自己改造得更好一些，把自己提高到更高的革命水平。但是还不够，还要作为一种任务，在全党和全国发现许多新的干部和领袖。我们的革命依靠干部，正象斯大林所说的话：“干部决定一切。”

选自《为争取千百万群众进入抗日民族统一战线而斗争》《毛泽东选集》第一卷1966年7月横排本第255页。

干部政策

毛泽东

中国共产党是在一个几万万人的大民族中领导伟大革命斗争的党，没有多数才德兼备的领导干部，是不能完成其历史任务的。十七年来，我们党已经培养了不少的领导人材，军事、政治、文化、党务、民运各方面，都有了我们的骨干，这是党的光荣，也是全民族的光荣。但是，现有的骨干还不足以支撑斗争的大厦，还须广大地培养人材。在中国人民的伟大的斗争中，已经涌出并正在继续涌出很多的积极分子，我们的责任，就在于组织他们，培养他们，爱护他们，并善于使用他们。政治路线确定之后，干部就是决定的因素。因此，有计划地培养大批的新干部，就是我们的战斗任务。

不但要关心党的干部，还要关心非党的干部。党外存在着很多的人材，共产党不能把他们置之度外。去掉孤傲习气，善于和非党干部共事，真心诚意地帮助他们，用热烈的同志的态度对待他们，把他们的积极性组织到抗日和建国的伟大事业中去，这是每一个共产党员的责任。

必须善于识别干部。不但要看干部的一时一事，而且要看干部的全部历史和全部工作。这是识别干部的主要方法。

必须善于使用干部。领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、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。使这一切意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于“用干部”一类。在这个使用干部的问题上，我们民族历史中从来就有两个对立的路线：一

一个是“任人唯贤”的路线，一个是“任人唯亲”的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线。共产党的干部政策，应是以能否坚决地执行党的路线，服从党的纪律，和群众有密切的联系，有独立的工作能力，积极肯干，不谋私利为标准，这就是“任人唯贤”的路线。过去张国焘的干部政策与此相反，实行“任人唯亲”，拉拢私党，组织小派别，结果叛党而去，这是一个大教训。鉴于张国焘的和类似张国焘的历史教训，在干部政策问题上坚持正派的公道的作风，反对不正派的不公道的作风，借以巩固党的统一团结，这是中央和各级领导者的重要的责任。

必须善于爱护干部。爱护的办法是：第一，指导他们。这就是让他们放手工作，使他们敢于负责；同时，又适时地给以指示，使他们能在党的政治路线下发挥其创造性。第二，提高他们。这就是给以学习的机会，教育他们，使他们在理论上在工作能力上提高一步。第三，检查他们的工作，帮助他们总结经验，发扬成绩，纠正错误。有委托而无检查，及至犯了严重的错误，方才加以注意，不是爱护干部的办法。第四，对于犯错误的干部，一般地应采取说服的方法，帮助他们改正错误。只有对犯了严重错误而又不接受指导的人们，才应当采取斗争的方法。在这里，耐心是必要的；轻易地给人们戴上“机会主义”的大帽子，轻易地采用“开展斗争”的方法，是不对的。第五，照顾他们的困难。干部有疾病、生活、家庭等项困难问题者，必须在可能限度内用心给以照顾。这些就是爱护干部的方法。

选自《中国共产党在民族战争中的地位》《毛泽东选集》第二卷1966年7月横排本第492—494页。

怎样做一个好的领导者

一九四三年四月二十二日

周恩来

一、领导者的定义。

一般干部都有做领导工作可能，而且多半已经做了领导工作。所以讲领导工作，是包含了上中下各级领导干部说的。

两岩的工作人员，是以工作为区别，而非以领导者与被领导者来区别，更非以干部与非干部来区别。今天两岩、报馆有些同志虽未直接做领导工作，但实际上仍是领导干部。

二、领导者的立场。

党的立场就是领导干部的立场，但这样说太简单了，分开来具体说说，有以下几点：

（一）要有确定的马列主义的世界观和革命的人生观。

（二）要有坚持原则精神。

（三）要相信群众力量。

（四）要有学习精神。

（五）要有坚韧的奋斗精神。

（六）要有高度的纪律性。

三、领导者与领导机关。

（一）集体领导与按级领导——领导的一元化，集中化与民主生活（讨论与分工）。

（二）个人负责制与个人领导——大后方环境更需要这一方式，但在集体领导下也并不取消这一方式。

(三) 直接干涉与直接解决——这不是经常的办法，而是在特殊情况下的办法或是为了示范。

四、什么是正确领导？

我现在按照斯大林说过的三点来加以说明：

(一) 必须正确地决定问题。首先，要估计环境及其变动，并找出此地此时的特点。次之，要依此与党的总任务联系起来，确定一时期的任务和方针。再次，要依此方针，规定当前适当的口号和策略。又次，然后据此定出合乎实际的计划和指示。这一切，必须经过最实际的调查研究，并使这些实际材料与党的原理原则联系起来。

(二) 必须组织正确决定之执行。首先，要经过组织计划和指示的执行之讨论。次之，要慎选人材，负责计划之执行。再次，要组织斗争，来实现党的计划。又次，还要躬行实践，以为倡导。这样，就能从实践中证明党的路线和策略之是否正确和是否需要补充。

(三) 必须组织对于执行这种决定的情形之审查。这种审查的方法：(1) 不根据允诺，而看工作结果；(2) 不根据室内纸上计划，而看实地情形是否做了或是否敷衍；(3) 不看形式，而看内容和实际是否正确地执行或被曲解了；(4) 不仅由上而下，还要由下而上地审查；(5) 要有系统的经常的审查；(6) 要有领导者自己参加。

这一切，正如斯大林所说，必须与群众取得联系，必须把领导者与群众两方面的经验综合起来。只有这样，领导才是正确的。

五、领导者的任务。

毛泽东同志说用行政是领导者的任务，这是真理。分开来看，我以为：

(一)要求领导干部抓紧思想政治的领导。这就是要不断提高自己的思想水平，加强自己的政治锻炼。我们要求同志注意这样几件事：(1)注意大事；(2)提高政治警觉性；(3)提高理论水平；(4)加紧党内外思想斗争；(5)积极宣传党的政策和成绩。

(二)要求领导干部抓紧组织领导。有了政治路线，组织工作就决定一切。我们要求同志注意这样几件事：(1)要使组织领导提到政治领导的水平，这就是说，一切工作要提到原则的高度，要与政治任务联系起来；(2)要使一切组织和实际工作保证党的政治任务和工作计划的实现；(3)要注意日常党的领导，使党的组织接近于下层，工作更具体化；(4)要动员组织和群众，为克服工作中一切困难而斗争；(5)反对一切实际工作中的机会主义(如马虎主义，空谈家，妄自尊大者，官僚主义，形式主义，文牍主义，事务主义等)以及蜕化或腐化思想等等。

(三)慎重地挑选干部和分配工作。这也是组织工作之一，不过可以单独来说。挑选干部的标准，政治标准与工作能力，二者是缺一不可的，而政治上可以信任是先决问题。斯大林曾指出用人不依原则的危害于党。他指出这种人到什么地方，都是“随员”一大批，专用所谓“自家人”。毛泽东同志在整风报告中，也批评这种人的不老实，而过去“钦差大臣满天飞”就犯有这种毛病。有了政治信任，用得其当(适时适地适合条件)也很重要。

(四)审查工作。审查工作人员和工作计划之执行情形。审查的任务如斯大林所说，第一是认识人材的品质，第二是查明执行机关的优缺点，第三是查明工作计划或指示本身的优缺点。有人以为这样审查容易暴露自己弱点，有损领导

威信，或动摇自己信心。这是不对的。领导威信不是从掩饰错误中而是从改正错误中提高起来的；不是从自吹自擂中而是从埋头苦干中培养起来的。工作信心，改正错误后只会增强，不会减弱。只有那种要虚荣爱面子的人才会怕揭发错误呢！

（五）面向群众。不仅要教育群众，还要向群众学习。因为领导者本身知识还不完全，经验还不够，领导地位并不能使你得到知识和经验，所以面向群众，汲取群众经验，十分必要。我们要求同志们：（1）与群众接近和联系，在某种程度上要与他们打成一片；（2）倾听群众的意见；（3）向群众学习；（4）教育群众，不做群众的尾巴。

六、领导群众，结交朋友。

（一）领导党的方式和领导群众的方式是不同的，领导群众的方式和态度要使他们不感觉我们是在领导。

（二）领导群众的基本方法是说服，决不是命令；只有在多数已经同意而少数尚不同意的情形下，必要时可用多数的意见强制少数执行。

（三）领导群众和结交朋友，领导者自己要起模范作用

（四）领导者在必要时应忘记他所受的侮辱。

（五）领导者切勿轻视自己的作用和影响，要戒慎恐惧地工作。

七、领导艺术。

列宁、斯大林论领导艺术，不可跑得太前，也不可落在运动后面，而应抓住中心一环，推向前进。

毛泽东同志论领导艺术，要照顾全局，照顾多数，以及和同盟者一道干。

八、工作方法。

- (一) 在斗争中审查理论原理和原则。
- (二) 从实际工作中规定和审查政策。
- (三) 要用革命的精神改造工作。
- (四) 发扬民主，开展批评和自我批评。
- (五) 主要用说服的方法，不用行政的方法，只有在情况紧急时，才用命令的方式。

九、工作作风。

(一) 列宁的工作作风是：俄国人的革命胆略；美国人的求实精神。

(二) 毛泽东同志的工作作风是：中华民族的谦逊实际；中国农民的朴素勤勉；知识分子的好学深思；革命军人的机动沉着；布尔什维克的坚韧顽强。

(三) 反对一切实际工作中的机会主义，在目前，特别应反对马虎主义，空谈主义，自大主义，形式主义，事务主义，以及破坏党和军队传统的现象。

选自《周恩来选集》上卷第128—132页

领导作风的一个重要问题

一九四八年二月五日

周恩来

对许多思想上作风上确有问题的同志，不应采取排斥的态度，而应采取信任他们又抓紧做他们工作的态度。这是毛泽东同志的领导作风。因为对任何一个同志，必须有一个基本估计，就是基本上是可信的还是不可信任的。如果有充分材料说明他是不可信任的，那党就应该对他采取排斥或怀疑的态度。如果是可信任的，那就不管他有多少条错误，思想作风有怎样的毛病，党对他还应给以信任，在信任中来批评他的错误，纠正他的作风。这些人既是基本上好的，虽有严重而多的错误，我们只能在信任中抓紧，而不应置之不理，冷淡起来。否则，领导者自己就无法批评他们的错误，反使自己陷于被动。要做领导者，必须团结他所不喜欢和不愿接近的同志，然后抓紧他们，称赞其对的方面，批评其坏的方面，然后才能改造他们，同时也就改造了自己的领导。

选自《周恩来选集》上卷 第287页

我的修养要则

一九四三年三月十八日

周恩来

一、加紧学习，抓住中心，宁精勿杂，宁专勿多。

二、努力工作，要有计划，有重点，有条理。

三、习作合一，要注意时间、空间和条件，使之配合适当，要注意检讨和整理，要有发现和创造。

四、要与自己的他人的一切不正确的思想意识作原则上坚决的斗争。

五、适当的发扬自己的长处，具体的纠正自己的短处。

六、永远不与群众隔离，向群众学习，并帮助他们。过集体生活，注意调研，遵守纪律。

七、健全自己身体，保持合理的规律生活，这是自我修养的物质基础。

选自《周恩来选集》上卷 第125页

党的领导机关、党的负责人 如何执行民主集中制的原则

刘少奇

上面讲的是民主集中制的一方面。就是说，当你处于普通党员的地位，处于下级的地位，处于少数的地位，应该怎样来执行民主集中制的原则。

现在要讲到另一方面，就是说，当你做了党的负责人，代表党的领导机关的时候，应该怎样来实行民主集中制的原则。

这两方面一定要配合起来，才能有完整的民主集中制。

那末，当你领导着一定的党的组织，为党工作的时候，对民主集中制之原则应注意哪些地方，才能使全党团结一致，努力工作呢？为了说明这个问题，先来讲领导者的责任。

（一）领导者的责任

不错，党的领导是集体的，但不能笼统地说：由大家集体领导就完了，总还要有一个人或几个人担负直接的领导责任的。领导者的责任有如下几条：

第一，应熟悉当地具体情况和自己所担负的一部分工作的情况，以及这一部分工作与其他各部分工作的关系。

第二，熟悉党在战略策略上的任务、方针和路线，并且要在党的和自己所负责的工作部门中实行起来。

第三，适当地估计时间及情况，抓住中心一环，提出任务，定出计划，而且指出前途——如任务完成了，前途如何，失败了，前途又如何。

第四，要能团结干部，教育干部，配备干部。首先使干部了解情况、工作方针及工作前途。就是说，首先要使干部了解怎样做，然后就要适当地配备干部。这就是毛泽东同志所说的出主意、用干部。领袖的责任就是出主意、用干部。

第五，要检查、督促，总结经验，倾听干部及群众的意见，改正缺点，修正计划。

第六，抓住情况的变化，抓住工作的进度，及时地、恰当地转变组织及斗争方式，重新订立工作计划，重新配备干部。

情况的变化有好几种。

有的是当地的情况发生了变化，如果我们的工作不变更就要遭受损失。例如当我们在盐城的时候，我们的工作方式是大刀阔斧的；敌伪扫荡以后，则采取偃旗息鼓、埋头苦干的方式。同时口号也变了，由减租减息变为打鬼子打汉奸。

也有的是由于外面的全国性的变化，影响到当地情况的变化。要抓住这个转变并改变工作方式。比如说，国共合作发生了变化，全国的局势就要发生大变化，这当然也就要影响到我们根据地，因此我们就要适当地估计这种影响。又如，德苏战争发生了，对我们这里多少也有些影响，不过不是那么直接，不是那么显著而已。我们的工作人员对于这一切变化所可能发生的影响应该及时地估计到。变化发生后，应马上适当地改变我们的工作计划和斗争方式。我们不能过分地估计这些变化，但也不能对这些变化估计不足。

此外，工作的进步或退步都应该使我们的斗争任务和工作方式发生变化。工作进展了，完成了第一步计划，马上就要计划第二步怎样走法，反之，原来的计划不能完成，那就不能不马上作退一步的布置。