吴恒山／著

学校领导艺术

为适应深化教育改革的需要，为了提高中小学领导干部的素质，作者撰写了《学校领导艺术》。全书二十五章，内容涉及学校领导活动的方方面面，反映了最新的领导理论成果和实践经验。本书具有严密的科学性、鲜明的专题性、广泛的可操作性。是实行规范化干部培训教材。

XUEXIAOLINGDAO YISHU

辽宁师范大学出版社
LIAONINGSHIFAN DAXUE CHUBANSHE

学校领导艺术

吴恒山 等

(辽)新登字18号

内 容 简 介

本书是适应深化教育改革、提高广大中小学领导干部素质的需要而编写的。全书共25章，内容包括学校领导活动的各个方面，反映了最新的领导理论成果和实践经验。适合教育行政部门领导和学校干部自学或作为培训教材用。

学校领导艺术

Xuexiao Lingdao Yishu

吴恒山 著

出版：辽宁师范大学出版社　　社址：大连市黄河路850号
电话：(0411)4206774　　邮编：116029
发行：新华书店　　印刷：辽宁师范大学印刷厂
责任编辑：郭长征　　责任校对：佟　娇
开本：850×1168　1/32　　字数：340千字
印张：13.75　　印数：8001—13000册
版次：1994年10月第1版　　印次：1996年1月第2次印刷

ISBN 7-81042-033-X/C·1　　定价：14.00元

序

吴恒山同志把他的近著《学校领导艺术》寄给了我，并嘱我写一篇序文，迫于与作者的友谊，我当即勇敢地作了承诺。为什么要用“勇敢”二字呢？一是我近来身体不适，头脑越来越懒惰；二是即使颅内偶显一线灵光，兴趣也往往触不到这些地方。接受这个任务，实在勉为其难。深恐说不到点子上，有负重托。

匆匆翻阅了两遍，印象很好，值得一读，也值得向即将作学校领导的、初作学校领导的和已作领导多年而有志于探索领导艺术的同志们加以推荐。

此书内容比较广博，涉及校长工作的方方面面。立论是公允的，没有学院派的那种繁琐气，实用性较强。如作教材使用，可算是一项实际的改革措施。

此书具有自己的独特风格。有正文，有案例。语言娓娓，无装腔吓人之势；案例生动，有引人思考之功。当然也有不足之处，然而瑕不掩瑜，相信出版之后，通过群众路线，听取意见，作些补充修订，再版之时，定会更加完善。

吴恒山同志作过一所实验中学的校长，领导经验是丰富的。后来又领导市教育学院干训部的工作，接触了许多中学校长，积累了有关学校领导的大量资料。他勤于读书学习，特别对教育改革当中新教育思想的研究，九力精甚，写过许多有价值的论文，表现了他对教育科研的深厚功底。这是此书见长之处的基本原

因。

写到这里，序文已完，犹有余兴，再添上一只蛇足：

我想：所谓领导"艺术"，不是指一般的领导规范和领导方法的，而应是指一种创造性的特殊劳动，由于劳动者情操、意志和才华的投入，使他的工作内涵了劳动者个性的美，因而达到了艺术的境界。描图员的作品，尽管十分逼真，终究成不了艺术品，而齐白石，毕加索的画却为世界公认的艺术杰作。就因为他们对作画有了全身心的投入，从而达到了别人无法达到的意境。领导艺术、教育艺术、教学艺术等等也是一样，没有专注、没有气魄、没有热情、没有全心全意，纵然把此书读烂，也仍学不到领导艺术。因此我想奉劝此书的读者，读书之外，还要在实际的领导工作中加上一番内省功夫。有些工作之所以半途而废，有些工作之所以华而不实，有些工作之所以临时而乱或者临事而惧，是否与自己的个性短处相关？倘能经常注意及此，加强个性调整，扬长避短，久而久之，对于领导艺术的殿堂，虽不必入室，也可以升堂了。

这一段是离题之笔，不过也算是超额完成了任务。

冷　冉

1994 年 9 月 22 日

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

再版前言

《学校领导艺术》于1994年10月出版后，受到广大读者，特别是中小学领导的赞誉。1995年，此书荣获大连市优秀著作奖和全国教育图书展优秀教育图书一等奖。

一年来，大连市和其他一些地区相继把此书选作教育干部培训教材。通过教学实践普遍认为，此书有理论性、专题性、实用性融为一体的特点，反映了最新的领导科学成果和教育实践经验，学之管用，用之见效。

最近，作者对书中一些方面作了修订和完善：一是调整了编排体例，将全书划为5个单元，使同类内容更集中表现主题；二是增加了章节内容，由原来的21章增到25章，如新增了领导者实施素质教育的艺术、公关的艺术等；三是修改了部分章节内容和语言文字。

此书再版，诚以新的风貌奉献给各位读者，[illegible]它能成为您的忠实朋友和参谋。

作　者

1995年9月

目 录

序…… 1
再版前言…… 1

领导职能篇

第1章 领导艺术概论…… 1
一、领导艺术的涵义 …… 1
二、领导艺术的研究对象 …… 3
三、领导艺术的产生与发展 …… 3
四、领导艺术的特点及同其他相关学科的关系 …… 9
五、学习领导艺术的意义与方法…… 11
第2章 领导者上任的方法与艺术 …… 14
一、领导者上任的类型…… 14
二、领导者上任应注意的几个问题…… 15
〔案例分析〕王校长的"软硬兼施" …… 22
第3章 领导者行使权力的艺术 …… 25
一、领导者的权力、责任、服务…… 25
二、领导者行使权力的方式…… 32
三、领导者授权的艺术…… 34

四、领导者防止和纠正“越权”的艺术…… 36
〔案例分析〕圣洁的权力 …… 38
第4章 领导者决策的艺术 …… 41
一、决策在领导工作中的地位和作用…… 41
二、领导决策的特点及类型…… 42
三、学校决策的主要内容…… 45
四、科学决策的原则…… 46
五、决策的基本程序…… 47
六、决策的艺术…… 50
〔案例分析〕谭校长的决策 …… 53
第5章 领导者用人的艺术 …… 56
一、用人在领导活动中的地位…… 56
二、领导者用人的标准…… 58
三、领导者用人的原则…… 60
四、领导者用人的方法与艺术…… 63
〔案例分析〕选择干部要用人所长 …… 66

领导管理篇

第6章 领导者实施素质教育的艺术 …… 69
一、实施素质教育的背景与必要性…… 69
二、素质教育的内涵与性质…… 75
三、素质教育的目标与内容…… 76
四、素质教育与其他教育的关系…… 87
五、实施素质教育的途径与艺术…… 90
〔案例分析〕转轨 …… 94
〔参考例文〕北京汇文中学学生素质培养纲要 …… 98
第7章 领导者抓德育的艺术…… 100
一、德育的地位及其意义 …… 100

二、加强德育队伍建设，发挥德育工作系统功能…… 102
三、德育的目标与内容要求 …… 103
四、遵循德育规律开展教育活动 …… 105
五、德育工作的操作方法与艺术 …… 108
〔参考例文1〕开展“五心”教育　探索德育新路 …… 118
〔参考例文2〕构建“四位一体、全面渗透”
的德育模式 …… 128
第8章　领导者抓校风建设的艺术…… 134
一、校风的内容 …… 134
二、校风的特点 …… 136
三、校风的功能 …… 137
四、建树校风的艺术 …… 139
〔案例分析〕学生穿戴该不该管？ …… 142
第9章　领导者指导教学的艺术…… 146
一、学校工作要坚持以教学为主 …… 146
二、建立和完善规章制度，实行教学工作规范化…… 148
三、遵循教学规律组织教学 …… 150
四、深入实际指导教学工作的艺术 …… 152
〔参考例文〕北京八中教学工作常规…… 154
〔案例分析〕备课笔记的风波…… 158
第10章　领导者组织教育改革的艺术 …… 161
一、基础教育改革的意义及其历程 …… 161
二、基础教育改革的主要特点 …… 166
三、基础教育改革的内容与发展趋势 …… 168
四、组织教育改革的作法与艺术 …… 175
〔参考例文〕办“规范＋特色”学校的探索…… 180
〔案例分析〕适应市场经济需要，改革办学模式 …… 188
第11章　领导者组织发展校办产业的艺术 …… 195
一、校办产业的形成与发展 …… 195

二、发展校办产业的意义 …… 196
三、组织发展校办产业的艺术 …… 198
〔案例分析〕一个校办企业的变迁 …… 203
第 12 章　领导者创办特色学校的艺术 …… 206
一、办学，重在办出特色 …… 206
二、特色学校特在有个性特征 …… 208
三、创办特色学校的作法与艺术 …… 211
〔参考例文〕全面改革　办出特色 …… 215

领导职能篇

第 13 章　领导者加强班子团结的艺术 …… 220
一、统一思想，目标一致 …… 221
二、职责分明，合作共事 …… 222
三、作风民主，善于协调 …… 223
四、严于律己，宽以待人 …… 225
〔案例分析〕同心兴校 …… 226
第 14 章　领导者协调人际关系的艺术 …… 229
一、学校人际关系的现状及协调的价值性 …… 229
二、学校人际关系的类型 …… 232
三、学校人际关系的特点 …… 234
四、协调人际关系的原则 …… 235
五、与上级、同级、下级交往的艺术 …… 236
〔案例分析 1〕面对助手的误解 …… 243
〔案例分析 2〕贵在诚心 …… 244
第 15 章　领导者激励教师积极性的艺术 …… 247
一、领导激励的功能 …… 247
二、领导激励的原则 …… 249
三、激励教师的方法与艺术 …… 250

〔案例分析〕何老师为什么变了？ …… 256
第 16 章　领导者公关的艺术 …… 259
一、明确公关对象 …… 260
二、确定公关目标 …… 262
三、选择公关方式 …… 263
四、对外公关活动与艺术 …… 267
〔案例分析〕校长公关的轰动效应 …… 269

领导方法篇

第 17 章　领导者的工作方法与艺术 …… 271
一、实事求是的方法与艺术 …… 272
二、群众路线的方法与艺术 …… 274
三、调查研究的方法与艺术 …… 275
四、矛盾分析的方法与艺术 …… 278
五、抓典型的方法与艺术 …… 279
六、表扬与批评的方法与艺术 …… 282
〔案例分析 1〕第一要务 …… 284
〔案例分析 2〕批评要讲究策略 …… 286
第 18 章　领导者依法治教的艺术 …… 289
一、依法治教的重要意义 …… 289
二、教育法制建设概况及其类别 …… 291
三、依法治教的方法与艺术 …… 293
〔案例分析〕罚迟到学生清扫对吗？ …… 301
〔参考例文〕“依法治教”情况调查 …… 304
第 19 章　领导者提高工作效能的艺术 …… 310
一、提高工作效能的重要性 …… 310
二、提高工作效能的作法与艺术 …… 311
〔案例分析〕方校长摆脱“会海”的秘诀 …… 317

G79451

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

领导素质篇

第 20 章　领导者的素质与自我修养的艺术 …… 322
一、领导者的基本素质 …… 322
二、领导者成长的特点 …… 325
三、领导者自我修养的艺术 …… 327
〔参考例文 1〕谈校长素质和中小学教育
如何面向 21 世纪 …… 331
〔参考例文 2〕魏书生的成功之路 …… 338
第 21 章　领导者思维的艺术 …… 345
一、领导者思维的特点 …… 345
二、领导者思维的类型 …… 346
三、领导者思维的程序 …… 349
四、领导者提高思维能力的艺术 …… 351
〔参考例文〕学校常规管理与思维科学化 …… 357
第 22 章　领导者的语言表达艺术 …… 364
一、领导者主持会议的语言艺术 …… 364
二、领导者作报告的语言艺术 …… 368
三、领导者同下属和教师个别谈话的语言艺术 …… 370
〔参考例文〕领导者与教师谈话十忌 …… 373
第 23 章　领导者运用文字的技能与艺术 …… 376
一、写计划的技能与艺术 …… 376
二、写总结的技能与艺术 …… 379
三、写报告的技能与艺术 …… 381
四、写教育论文的技能与艺术 …… 384
五、写演讲稿的技能与艺术 …… 387
六、写经验材料的技能与艺术 …… 390
〔参考例文 1〕大连市开发区第五中学工作计划 …… 391

〔参考例文 2〕在开学典礼上的讲话 …… 395
〔参考例文 3〕在毕业典礼上的讲话 …… 397
第 24 章　领导者的风度与修养艺术 …… 400
一、风度的功能 …… 400
二、风度的特性 …… 401
三、风度的要求 …… 402
四、风度的修养艺术 …… 406
〔参考例文 1〕中小学教师职业道德规范 …… 407
〔参考例文 2〕社会交往中应有的领导风度 …… 408
第 25 章　领导者的应酬礼仪与艺术 …… 412
一、应酬礼仪的重要性 …… 412
二、应酬礼仪发展的几个特点 …… 413
三、应酬的礼仪与艺术 …… 414
〔参考例文 1〕辽宁省中小学生礼仪规范 …… 420
〔参考例文 2〕领导者要重视和加强礼仪教育 …… 421
后记 …… 425

第1章

领导艺术概论

学校领导艺术是学校领导科学中的精华，它在领导工作实践中占有十分重要的地位。学校领导者是指在学校领导活动中带领、引导、组织教职工为实现一定教育目标而努力的个人或集团。就中小学而言，领导者主要包括校级干部（校长、党支部书记）和中层干部（主任、团委书记）两个层次。不论是哪一级领导者，其工作范围大小，要做好领导工作都不是一件很容易的事情。不仅要求领导者具有良好的政治和业务素质，同时也要具有丰富的实践经验和高超的领导艺术，只有把这几方面完美的集于一身，才能适应学校工作的需要。

一、领导艺术的涵义

什么是领导艺术呢？迄今为止，国内还没有一个公认的、统一的解释。有人认为，领导艺术是属于领导科学的方法论范畴；有人认为，领导艺术是领导者的知识、才能和智慧的综合体现；有人认为，领导艺术是具有经验性的领导技能技巧。

上述几种观点，可以说都从不同角度，不同侧面揭示了领导艺术的某些实质，但还不够圆满。综合各家之长，我们认为：所谓领导艺术是指领导者在从事领导活动中，凭借自己的领导条件、

科学知识、实践经验，创造性地运用领导原则和方法，有效地完成工作任务的一种领导才能和技巧。它是领导者的知识、经验、才能和气质等因素的综合体现，是在领导活动中科学性和技巧性的完美统一。具体说包括以下几点：

第一，领导艺术是领导者在领导活动中表现出来的领导技能。这种领导技能是取得卓越领导效能所必须具有的。领导者只有在领导活动中，尤其是在艰难、复杂、多变的情况下，获取了工作的成功，才算称得上具有领导艺术的表现。

第二，领导艺术是领导谋略和领导方法的得心应手的运用。领导艺术不是抽象的概念，不可捉摸的东西，它是与领导谋略和领导方法密切相关的。领导谋略、领导方法和领导艺术，各有自己特定的含义，不能混为一谈。但是，它们之间是不能截然分开的。当某种领导谋略和方法的运用需要创造才能的时候，或者是要强调把某种领导谋略和方法运用得恰到好处的时候，这时所显示的领导谋略和方法才具有领导艺术的特点。

第三，领导艺术是领导者的知识、经验、才能和气质的综合体现，掌握和运用领导艺术不仅要以领导者的知识和经验作基础，而且还要以领导者的才能和气质为前提，很难想象，一个头脑简单、缺才少能的领导者会掌握和运用好领导艺术。任何领导者如果离开具体的知识、经验、才能和气质等条件，是无从谈及领导艺术的。

第四，领导艺术是领导活动中技巧性和科学性的统一。领导艺术，作为领导者应当掌握和运用的领导技能，虽然同领导者个人运用技巧关系很大，但领导艺术并非是领导者个人主观臆造的，而是遵循领导科学的规律和原则的活动过程。因此，领导艺术不仅具有领导者个人的技巧性，而且还具有科学性，是两者的有机统一。

二、领导艺术的研究对象

领导艺术作为领导科学的一门分支科学，它有自己特定的研究对象和范围。领导科学是20世纪上半叶从管理科学中分化出来的，作为独立学科，它研究的对象主要是现代领导活动的一般规律、特点和方法。而领导艺术研究的对象则是如何把领导科学的理论应用于解决实际问题的技能。

领导艺术研究的内容和范围主要有以下几个方面：

（一）研究领导艺术的产生和发展，揭示领导艺术形成的历史过程、理论基础和一般原则。

（二）研究领导者的知识、经验、才能以及方法等在不同工作领域运用及其形成的技能技巧。

（三）研究领导艺术与马克思主义哲学、管理科学等相关学科的联系与区别。领导活动是广泛的社会活动，涉及到方方面面，因此，领导艺术研究的内容，不可能局限于某几个方面，而应从同领导有关的理论与实践上深入探讨。

总之，领导艺术研究的内容十分丰富，涉及的领域非常广泛，无论在何时何地，只要有领导活动，就有领导艺术存在。就学校而言，领导艺术研究的内容就很多，诸如领导行使权力的艺术、决策的艺术，用人的艺术，依法治教的艺术等等。

三、领导艺术的产生与发展

领导艺术是在领导活动实践中产生和发展的，它是历史发展的必然，是时代的产物。领导活动，作为一种社会现象，在人类历史的发展过程中，走过了极其复杂、漫长的道路。

（一）领导活动形态的历史演变

1. 原始社会民主型的领导形态

这是一种原始的自然式的领导形态，它是氏族部落群体在自然界的斗争中形成的。在人类蒙昧的原始社会时期生产力水

平极为低下，为了生存的需要，原始人群必须共同劳动，并产生了领导者的雏形——部落长或酋长。虽然人们的知识十分贫乏，不能科学地解释领导与被领导之间的关系，但领导者为统一人们的意志行动，却行使着组织、指挥和协调的职能，这就是领导活动的最初形式。

在原始社会，领导活动的基本特点：(1)部落氏族以家庭为单位，推举的领导者都是有突出贡献的长者、智者、能者；(2)由于生产资料是公有制，人们集体劳动，过着共同消费的生活，所以领导者的职能比较单一；(3)在领导活动中，领导之间，领导与部落群体之间一律是平等的，不存在任何强制和特权行为。

2. 阶级社会专制型的领导形态

私有制的产生，阶级的出现，导致原始社会公有制民主型领导形态的解体并逐步转为私有制专制型的领导形态。

个人专制型的领导形态，在奴隶社会和封建社会长期占主导地位。奴隶主、封建主是天然的领导者，作为总代表的皇帝拥有至高无上的权力。广大奴隶、农民没有任何权利。领导者与被领导者的关系，表现为赤裸裸的压迫与被压迫、奴役与被奴役的关系。

从封建社会脱颖而出的资本主义社会，在其发展的初期，资本家仍袭用封建专制的家长领导方式。直到18世纪欧洲工业革命以后，资本家的个人外行领导才逐渐为专家式的领导所代替，于是出现两种情况：一是资本家依靠个别专家智囊人物，辅助其领导；二是资本家个人既是领导者，同时又是精通生产业务的专家。二战以后，由于大企业、大工程、大科研的出现，个别专家的智慧和领导人才难以适应，个别专家式的领导又被专家集团所取代。但是，无论是资本家个人领导，还是专家集体领导，其本质仍然属于家长式的专制型领导形态。

以私有制为基础的阶级社会专制型的领导形态特点是：(1)领导者一般都是生产资料的占有者，他们代表的是统治阶级的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com