

中小学管理方法与艺术丛书

校长的领导艺术

汪正中 主编

江 芳 编著



中国档案出版社

中小学管理方法与艺术

校长的领导艺术

主 编 汪正中
本册编著 江 芳

中国档案出版社

责任编辑：于红霞 田小燕 赵增越

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学管理方法与艺术丛书/汪正中主编. —北京：中国档案出版社，1999. 11

ISBN 7 - 80019 - 927 - 4

I. 中... II. 汪... III. 中小学 - 学校管理 - IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 65961 号

出版/中国档案出版社(北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行/新华书店北发行所

印刷/北京市艺辉印刷有限公司

规格/787 × 1092 1/32 印张/79.375 字数/1720 千字

版次/2003 年 11 月第 1 版 第 5 次印刷

定价/159.60 元(全 12 册)

目 录

第一章 领导艺术概述

第一节 领导艺术的实质	(1)
一、领导活动	(1)
二、领导艺术	(6)
第二节 领导艺术的特征	(9)
一、创造性	(9)
二、多样性	(10)
三、机变性	(11)
四、经验性	(11)
五、适中性	(12)
六、不定性	(12)
七、科学性	(13)
八、技巧性	(13)
九、速效性	(13)
十、情感性	(14)
第三节 领导艺术的分类	(14)
第四节 影响领导艺术的因素	(15)
一、领导意识	(16)
二、领导经验	(17)

三、领导学识	(18)
四、多维思维	(19)
五、领导才能	(19)
六、领导方式	(20)
七、性格类型	(21)
第五节 提高领导艺术的途径	(22)
一、变革思维方式, 增强领导艺术的创造性	(22)
二、总结实践经验, 把握领导艺术的规律性	(22)
三、学习领导理论, 提高领导艺术的科学性	(23)
四、提高自身素质, 重视领导艺术的基础性	(23)

第二章 校长的调查研究艺术

第一节 调查研究的概述	(24)
一、概念	(24)
二、特点	(25)
三、原则	(26)
第二节 调查研究的程序	(27)
一、准备阶段	(28)
二、调查阶段	(28)
三、研究阶段	(29)
四、检验阶段	(30)
第三节 调查的艺术	(31)
一、典型调查	(31)
二、抽样调查	(32)
三、重点调查	(34)
四、比较调查	(34)

五、问卷调查	(34)
六、谈话调查	(35)
第四节 研究的艺术	(36)
一、比较研究	(37)
二、分类研究	(37)
三、综合研究	(38)
四、抽样研究	(38)
五、立体交叉研究	(38)

第三章 校长的决策艺术

第一节 决策的概述	(40)
一、概念	(40)
二、分类	(41)
三、程序	(41)
第二节 决策的原则	(48)
一、确定决策目标时的原则	(48)
二、备选决策方案时的原则	(50)
三、优选方案的原则	(51)
四、决策实施过程中的原则	(52)
五、决策全过程的原则	(53)
第三节 决策的艺术	(54)
一、保持超常的态度	(55)
二、保持适度的动机	(56)
三、保持果决的意志	(56)
四、保持迥异的风格	(57)
五、保持交替方法的艺术	(59)

第四章 校长的授权艺术

第一节 授权的概述	(63)
一、权力	(63)
二、授权	(65)
第二节 授权的原则	(67)
一、坚持适职性	(67)
二、坚持适能性	(68)
三、坚持遵级性	(69)
四、坚持明责性	(69)
五、坚持互控性	(70)
六、坚持互信性	(71)
七、坚持宽容性	(72)
八、坚持动态性	(73)
第三节 授权的艺术	(73)
一、赋予权力的艺术	(74)
二、双向授权的艺术	(75)
三、终值授权的艺术	(76)
四、汇报义务的授权艺术	(76)
五、适当控制的授权艺术	(77)

第五章 校长的指挥艺术

第一节 指挥的概述	(79)
一、概念	(79)
二、条件	(79)
三、形成	(82)
第二节 指挥的原则	(85)

一、坚持导向性	(85)
二、保持坚定性	(86)
三、坚持机动性	(86)
四、坚持具体性	(87)
五、坚持简要性	(88)
六、坚持及时性	(89)
七、坚持衔接性	(90)
八、坚持权力圈性	(90)
九、坚持例外性	(91)
十、坚持适度性	(91)
第三节 指挥的艺术	(92)
一、处理直接指挥与间接指挥的艺术	(92)
二、处理民主与指挥的艺术	(93)
三、处理指挥与调研的艺术	(94)
四、处理关键指挥与一般指挥的艺术	(94)
五、处理指挥与层次的艺术	(96)
六、处理统一指挥与分散指挥的艺术	(97)

第六章 校长的执行艺术

第一节 执行的概述	(98)
一、概念	(98)
二、内容	(99)
第二节 执行的原则	(101)
一、坚持预测性	(101)
二、坚持适用性	(101)
三、坚持职责权的统一性	(102)

四、坚持分工协作性·····	(103)
五、坚持完整精干性·····	(104)
六、坚持相对封闭性·····	(104)
七、坚持宏观刚性与微观弹性的有机结合·····	(105)
八、坚持层次性·····	(106)
九、坚持领导跨距性·····	(106)
十、坚持激励性·····	(107)
第三节 执行的艺术 ·····	(107)
一、执行与理解的艺术·····	(107)
二、同步与和谐的艺术·····	(109)
三、执行强度的艺术·····	(109)
四、权力影响的艺术·····	(111)
五、原则性和灵活性的艺术·····	(112)
六、决策步骤的艺术·····	(112)
七、执行与监督的艺术·····	(113)

第七章 校长的激励艺术

第一节 激励的概述 ·····	(115)
一、概念·····	(115)
二、激励理论·····	(115)
三、激励的心理过程·····	(116)
四、激励的强化·····	(118)
第二节 激励的方法 ·····	(119)
一、目标激励·····	(119)
二、强化激励·····	(119)
三、支持激励·····	(120)

四、关怀激励·····	(121)
五、榜样激励·····	(121)
六、集体荣誉的激励·····	(121)
七、数据激励·····	(122)
八、反馈激励·····	(122)
九、竞赛激励·····	(123)
十、信任激励·····	(123)
十一、情感激励·····	(123)
十二、领导行为激励·····	(124)
第三节 激励的艺术 ·····	(124)
一、保持激励双因素同步性的艺术·····	(125)
二、保证激励公平性的艺术·····	(125)
三、实现激励目标性的艺术·····	(126)
四、保证激励内在性的艺术·····	(128)
五、保持激励及时性的艺术·····	(129)
六、保持激励满足性的艺术·····	(130)
七、保持激励集体性的艺术·····	(130)
八、保持激励参与性的艺术·····	(131)

第八章 校长的用人艺术

第一节 校长的用人观 ·····	(133)
一、人的主导型与依附型·····	(133)
二、人的理性面和情绪面·····	(133)
三、人的个体性和群体性·····	(136)
第二节 用人的心理原则 ·····	(138)
一、因事择人的原则·····	(138)

二、用人之长的原则·····	(139)
三、能职相称的原则·····	(141)
四、严格要求的原则·····	(142)
五、重视贡献的原则·····	(144)
第三节 妨碍正确用人的心理因素·····	(145)
一、缺乏爱才之心·····	(145)
二、缺乏识才之眼·····	(146)
三、求全责备·····	(146)
四、对专长的理解狭隘、片面·····	(147)
五、妒贤嫉能, 缺乏大胆重用人才的度量·····	(147)
第四节 用人的艺术·····	(148)
一、“知人”的艺术·····	(148)
二、善任的艺术·····	(149)

第九章 校长的运时艺术

第一节 运时的概述·····	(153)
一、时间的概念·····	(153)
二、时间管理落后的原因剖析·····	(155)
三、现代校长必须树立牢固的时效观念·····	(157)
第二节 运时的定量管理艺术·····	(159)
一、ABC分类时间管理法·····	(159)
二、记录统计时间管理法·····	(162)
三、目标法的时间管理·····	(166)
第三节 运时的属性管理艺术·····	(167)
一、校长必须最大限度地谋求可控时间·····	(167)
二、具备区分重要事件和一般事件的能力·····	(168)

三、用最佳的时间完成最重要的工作·····	(168)
四、常规工作应做到标准化、实例化·····	(169)
五、合理处理电话等的冲击和干扰·····	(169)
六、切忌事必躬亲·····	(170)
七、校长应当养成勤于记录的习惯·····	(170)
八、校长应当训练速读的能力·····	(170)
九、校长应当随机应变地选择与别人交往 的方式·····	(171)
十、领导者应当养成每天晚上考虑事的习惯·····	(171)
第十章 校长的主持会议艺术	
第一节 会议的概述·····	(172)
一、概念·····	(172)
二、功能·····	(172)
三、类型·····	(173)
第二节 主持会议的艺术·····	(174)
一、要有端正的会风·····	(175)
二、主持好会议·····	(175)
三、注意核算会议的成本·····	(181)
第三节 主持执行性协调会和政策性研究会 的艺术·····	(184)
一、主持执行性协调会的艺术·····	(184)
二、主持政策性研究会的艺术·····	(184)
三、会议主持者的素质和修养·····	(185)
第十一章 校长的其他领导艺术	
第一节 校长的处事艺术·····	(189)

一、忠于职守，切忌越俎代庖·····	(189)
二、分清先后，切忌杂乱无章·····	(189)
三、致力正业，切忌事必躬亲·····	(191)
四、防微杜渐，切忌留有后患·····	(191)
第二节 校长的协调艺术 ·····	(192)
一、协调的原则·····	(192)
二、协调的内容·····	(193)
三、协调的分类·····	(194)
四、协调的要领·····	(194)
第三节 校长的表扬艺术 ·····	(195)
一、表扬的心理原则·····	(195)
二、表扬人的技巧·····	(197)
第四节 校长的批评艺术 ·····	(200)
一、批评的技巧·····	(200)
二、批评的禁忌·····	(203)

第一章 领导艺术概述

第一节 领导艺术的实质

马克思曾指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”这一论述，简明地阐释了领导活动是人类社会长期的社会实践和群体活动的必然产物，是和人类社会群体活动同时产生的，与人类文明史一样悠久、有效的领导，是学校实际育人目标的重要因素。校长的领导工作正确与否及其领导活动的效能高低，是直接关系到学校能否坚持社会主义的办学方向和办出独具长处的学校特色的关键。

一、领导活动

(一) 概念

何谓领导？人们从不同的角度出发，对它有各种不同的解释，直到目前为止，它依然是一个难以全面而准确回答的

问题。在社会科学理论和辞书中，还找不到有关领导一词的较为详细的解释。传统的管理理论认为领导是组织赋予领导者的职位和权力，使其带领下级完成组织目标；而管理心理学家则认为，领导是人类的一种活动和行为，是一种影响力，不是指个人的职位，而是引导和影响他人或集体在一定条件下向既定目标迈进的行动过程，是人类社会活动中重要的、不可缺少的组成部分。

在日常生活中，人们常常把领导和管理当作同义词，好像领导过程就是管理过程，领导者就是管理者。而实际上，领导和管理是一对既有联系又有区别的概念。一方面，领导作为指引和激励个人或组织在一定条件下实现既定目标的行为过程，其中就含有管理的意思；而管理作为“执行生产总体运动”所产生的各种一般职能，其中也含有领导的意思。从实际工作的情况来看，领导如果离开了对各个个人活动的组织、协调和控制，也就是说离开了管理就无法统领其成员去实现组织目标；同样，管理如果离开了组织赋予的权利，就很难进行组织、协调和控制。它们之间有着不可分割的联系。另一方面，“领导”和“管理”又是两个有区别的概念：

1. 从活动主体上看，领导主要负责高层管理，管理则有上层、中层、下层之分；

2. 从活动对象上看，领导的对象是人，而管理的对象除人之外，还有财、物、事、时间、空间、信息等；

3. 从活动内容上看，领导主要是决策、规划及大政方针的制定，而管理主要的工作是组织和协调，即贯彻落实；

4. 从活动范围上看，领导主要是面对全局，而管理更多地限于分工的局部；

5. 从活动方式上看，领导主要是间接的影响活动，而管理则更多是直接的实践活动。一般说来，领导和管理都有广义和狭义之分。广义的领导包括狭义的管理，广义的管理也包括狭义的领导。领导学著作中一般把“领导”看成是一个上位概念，取它的广义解（包括管理），只是在分析各个具体问题，才分别不同情况，使用“领导”和“管理”两个有区别的概念。

（二）领导的构成要素

领导作为一种指挥和控制的行为，是领导者影响他人共同实现某种目标的行为过程。它是个结构概念，从马克思主义系统领导观出发，领导（即领导活动）应当是一个完整的过程，它包含在人类社会的群体活动之中。和生产力包括劳动者、劳动工具、劳动对象三个必不可少的要素一样，领导活动也包括以下三个必不可少的要素，这就是：领导者、被领导者、作用对象（即领导者与被领导者所共同作用的客观环境）。它常用下列公式表示：

领导活动 = F（领导者·被领导者·作用对象）

上述公式表明，一切领导活动都必然包括领导者、被领导者和作用对象这三个彼此作用，同时又制约领导效能的基本因素。领导者是致力于实现领导过程的人；被领导者是接受领导者领导影响的对象。而任何领导活动又都存在于一定的环境之中，作用于一定的客体。没有被领导者，就无领导者而言；没有领导者，也不存在被领导的问题；没有他们彼此共同作用的客观环境，就没有领导活动过程。

人们以往对领导活动缺乏深刻的认识，未把领导者、被领导者和作用对象三要素加以综合考虑，常常只孤立地考虑

一个领导层，认为领导活动只是少数领导者的事，把它与人类社会的群体活动割裂开来。这种片面的认识经常会造成一种怪现象：一个新的领导层，纵然是出类拔萃的领导层，依然发生指挥权、控制权失灵的现象，无法有效地实施其领导活动。这就清楚地告诉了我们，从领导科学的角度出发，领导绝不是指某几位领导干部的活动，而应把领导者、被领导者和作用对象视作一个相互作用的完整系统。

（三）领导的本质

由领导者、被领导者和作用对象三要素构成的领导系统和领导活动过程，并不是静止的，它随时随地处在动态的运动过程之中。从领导的本质上看，领导是一种人与人的关系。具体来说，是领导者与被领导者的关系、领导者之间的关系、被领导者之间的关系，其中主要的是领导者与被领导者的关系。领导就是透过这种人与人的关系，激发每一个人的积极性，以努力实现既定的目标。

一个组织可以指定或选出一个领导者，但却不能指定或选出某种领导行为。因为，领导是一种机能，是一种相互关系的行为，其内容主要是包括四个方面：

1. 强调目标。往哪领？往哪导？没有目标谈不上领导。正确的目标是领导的动力和方向。领导就是指领导者善于激励成员努力达成既定目标的行为。

2. 支持成员。领导的基础是成员，只有通过成员的努力，才能实现组织目标。人事安排不妥，员工士气低落，领导活动就很难有效进行。所以，领导的根本任务就是激励成员实现目标，也就是支持成员的工作，重视成员的价值，满足成员的情感和需要。