

新建构教育

中国基础教育改革与发展研究丛书

中小学管理与发展系列

学校领导者 素质修炼

吴恒山 著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

学校领导者素质修炼

吴恒山 著

天津教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校领导者素质修炼/吴恒山著. -天津: 天津教育出版社, 2004.10
(中小学管理与发展系列)
ISBN 7-5309-4167-4

I. 学... II. 吴... III. 中小学-校长-修养
IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 106122 号

中国基础教育改革与发展研究丛书

学校领导者素质修炼

出 版 人: 肖占鹏

作 者: 吴恒山

责任编辑: 匡 威

出版发行: 天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码: 300051

印 刷: 北京市早立印刷厂

版 次: 2004 年 10 月第 1 版

印 次: 2004 年 10 月第 1 次印刷

规 格: 720×1000mm 1/16

印 张: 12

字 数: 167 千字

书 号: ISBN 7-5309-4167-4/G·3570

定 价: 25.00 元

前 言

说到学校领导素质问题,人们并不陌生,如同每天谈天气一样,总是有话可说。然而,对领导者的素质到底怎么看,如何进行修炼,真正有些研究和深刻理解的人却并不多见。

当今,社会正处在大转型时期,随着人们思维方式的变化和各种矛盾的增多,作为置身于基层的领导者也日趋不好当了。尤其在学校里,要做一个成功的领导者更是不易。但是,任何问题都不是绝对的,实现成功难,并不等于谁都做不到,关键是看能否创造条件,积极践行。对一个领导者来说,尤其需要的是有自知之明,知道“我是谁?我有什么本事?我能干什么?”如果能正视自己的原本情况,就能下决心从修炼自身素质做起,不断为打造人生事业的成功开辟一条通道。

目前,国家之所以非常强调要建设高素质的干部队伍,其因不外乎:一是由于全面实现建设小康社会的时代需要,二是由于教育改革与发展的事业要求。领导者的素质是构成生命质量的基本要素,主要包括德、智、能、体几个方面,即要具有思想品德素质、科学文化素质、能力素质、身心素质、领导方法素质和处理人际关系的智能素质等。历史的经验告诉我们,无德不能成人,无智不能成才,无能不能成事。领导者的责任,一是学会做人,二是学会做事,要有所作为,不仅取决于他的地位和拥有的权力,而尤其取决于他

的职业才能和人格品位。从一定意义上说,领导者就是学校生活的一部教科书、一面指路的旗帜,一种希望的象征。特别是主要领导者,更具有多重角色作用。他既是学校的行政首长,又是全面工作的管理者;既是某些大事的决策者,又是改革创新的设计师;既是教师之师,又是对外联系的法人代表。

然而,在实际工作中,并不是所有的领导者都把提高自身素质当作一件要事来看的,其表现也不完全被人们所称道、所认可。其中,成功者有之,失败者亦有之,特别是平庸者更是大有人在。从一些弱势领导群体来看,其特点,大都是不能如意承受繁重工作的压力,不能摆脱诸多矛盾造成的困扰,不能有效应对突发事件带来的困惑。究其原因,无疑是多方面的,但主要还是由于领导者本事不大所致。由此可见,学校之间的差距,说到底实际是领导者素质水平的差距。因此,作为新时期的领导者,要想成为能人和强者,在事业上能实现物有所得、事有所成、心有所悟,就必须与时俱进地提高自己的综合素质水平。

笔者写的这本《学校领导者素质修炼》一书,就是为解决学校领导工作中遇到的诸如此类问题所作的尝试。全书集中围绕如何提高领导者素质这一主题展开,共分四章,十几个专题。努力以崭新的教育理念,翔实的材料,生动流畅的语言,系统地论述领导者应怎样修炼自身素质,怎样加强修养,怎样处理人际关系和怎样改进领导方法等问题。本书的主要特点是,在阐述修炼素质的观点上具有明显的前沿性,在探讨提升素质的方法上具有很强的操作性,在构建体例和表现形式上具有鲜明的特色性。

在此书问世之际,笔者寄予广大中小学领导的唯一希望是,通过阅读这本书,能为你成为一名优秀领导者提供最佳的选择,能为你持续健康发展提供强大的动力支持,能为你不断走向事业辉煌提供一把成功之钥。

目 录

第一章 提升素质篇

第一节 领导者提高职业素质的修炼	(1)
一、校长提高素质的目标选择	(1)
二、校长素质的构成内容	(3)
三、校长素质的提高途径	(11)
第二节 领导者树立现代意识的修炼	(18)
一、树立服务意识	(18)
二、树立发展意识	(21)
三、树立竞争意识	(25)
四、树立品牌意识	(28)
第三节 领导者优化情商的修炼	(30)
一、情商的内涵与功能	(30)
二、校长应有的情商品质	(32)
三、情商心理的不良表现及解脱办法	(35)
第四节 领导者开发潜能的修炼	(43)
一、校长的能力类型及其功能	(43)
二、校长的能力结构与特点	(45)
三、校长能力的开发与培养	(51)

第二章 加强修养篇

第一节 领导者讲究语言表达的修炼 (54)

- 一、校长演讲的语言运用 (54)
- 二、校长做报告的语言运用 (57)
- 三、校长个别谈话的语言运用 (58)
- 四、校长表态的语言运用 (63)

第二节 领导者提升文字技能的修炼 (65)

- 一、写计划的技能 (66)
- 二、写总结的技能 (68)
- 三、写报告的技能 (70)
- 四、写教育论文的技能 (73)

第三节 领导者塑造形象风度的修炼 (77)

- 一、校长风度的作用 (77)
- 二、校长风度的特点 (79)
- 三、校长风度的要求 (80)
- 四、校长风度的修养技巧 (84)

第四节 领导者掌握应酬礼仪的修炼 (86)

- 一、应酬礼仪的重要性 (86)
- 二、学校应酬礼仪的特点 (87)
- 三、校长应酬礼仪的基本要求 (88)

第三章 协调关系篇

第一节 领导者整合班子团结的修炼 (95)

- 一、学校领导班子的作用 (95)
- 二、建立科学合理的领导班子 (96)
- 三、领导班子不团结的表现及其原因 (98)
- 四、维护领导班子团结的对策 (99)

第二节 领导者协调人际关系的修炼 (105)

- 一、学校人际关系的类型与发展水平 (105)

二、协调不同层次人际关系的艺术	(110)
第三节 领导者进行公关的修炼	(118)
一、明确公关对象	(119)
二、确定公关目标	(121)
三、选择公关方式	(122)
四、对外公关活动	(126)
第四节 领导者运用激励手段的修炼	(127)
一、激励的功能	(127)
二、激励的原则	(129)
三、校长激励的形式	(130)
第四章 改进方法篇	
第一节 领导者选择工作方法的修炼	(137)
一、校长领导方法的重要性	(137)
二、校长领导方法的基本特征	(138)
三、校长常用的工作方法	(140)
第二节 领导者坚持依法治教的修炼	(151)
一、依法治教的重要意义	(151)
二、教育法制建设概况及其类别	(153)
三、全面实行依法治教	(154)
第三节 领导者加强思想政治工作的修炼	(162)
一、思想政治工作的涵义与作用	(162)
二、明确思想政治工作的内容和方针	(163)
三、坚持思想政治工作的基本原则与要求	(164)
四、创新思想政治工作方法	(168)
第四节 领导者改进党的工作方式的修炼	(170)
一、学校党的工作形势	(171)
二、加强和改进学校党的工作方式	(173)
主要参考书目	(183)

第一章 提升素质篇

素质是构成人的生命质量的要素,主要包括思想道德素质、科学文化素质、智能素质、心理素质和身体素质等。良好的素质是教育制胜的保证。校长素质除了具有普通人的一般特征外,还有与其他行业不同的职业特点,那就是有比较高的经营管理意识、职业道德和专业才能。校长要有所作为,必须抱负远大,不甘平庸,勇于超越自我,否则在事业上绝无卓越可言。

第一节 领导者提高职业素质的修炼

素质是人获得生存和发展的必须具备的要素。人的素质主要包括生理素质、心理素质和社会文化素质几个方面。校长作为一种职业,对其要求必须具有职业素质。所谓职业素质是指校长所必须具备的专门领导、管理、经营学校的教育理念、职业道德、专业知识与能力,这是校长治校取得成功的重要保证。

一、校长提高素质的目标选择

校长在学校领导活动中占有重要的角色地位,他是办学方向的掌舵者,是改革创新的设计者,是学校管理的组织者,是优秀教师的培养者,是教育科研的领路者。校长在工作和自身成长的过

程中,应不断树立目标,有所追求,努力提高自身的素质。

当今,世界各国对校长素质的要求都比较高。日本要求校长必须具有高于教师的素质,有丰富的实践经验,有创造精神和刻苦耐劳精神。德国对校长的要求更高,必须是教育专家,能对教师、学生、家长提供有价值的咨询服务,有良好的人际关系和创新精神。美国要求校长必须具有良好的个人修养和正直、诚实、公平的品质,具有制定、设计和实施学校发展规划的能力,具有组织指导教学的能力,具有与家长、社区、社会沟通的能力。

我国对校长素质的要求,过去没有统一的规定,从1991年开始有所规范,原国家教委颁发了《全国中小学校长任职条件和岗位要求》,明确规定了校长的任职条件和岗位素质要求。目前,从我国校长素质的发展状况来看,大致可分为三个不同层次,即合格校长,骨干校长和优秀校长。

(一)合格校长素质的标准

1. 具有坚定的政治信念和比较端正的教育思想,有良好的思想道德修养和诚实、公正、无私的品质;
2. 具有较好的政治理论、教育政策法规、学校管理和教育学科知识,并形成合理的知识结构;
3. 具有一定的决策能力,组织领导能力,科研能力和语言文字表达能力;
4. 具有爱岗敬业精神和事业心、责任感,坚持以教学为中心,积极工作,讲求实效。

(二)骨干校长素质的标准

1. 具有正确的教育思想,有良好的政治思想品德素养,在教职工中有较高威信;
2. 具有丰富的政治理论,教育政策法规和学校管理等知识,能应用理论指导工作实践;
3. 具有较高的决策能力、指导教学能力,忠于职守,积极进取,工作充满生机和活力;
4. 具有较丰富的领导和管理经验,能遵循教育规律有效开展工作,办学取得一定成绩。

(三)优秀校长素质的标准

1. 具有高度的政治觉悟和道德情操,对教育事业无限忠诚,在教职工中威望高;

2. 具有独特的办学思想,有先进的教育理念和开放的教育视野,能遵循教育规律办学育人;

3. 具有广博的学识和深厚的理论功底,不断研究新情况,解决新问题,在理论上有一定著述;

4. 具有较强的领导和管理能力,勇于改革创新,办学有特色,并取得突出成绩。

中小学校长要依据上述标准,准确定位自己现有的素质水平,看看属于哪一个层次,之后,在此基础上,再选择高一层次的目标作为自己的努力方向。

二、校长素质的构成内容

江泽民同志提出要“努力建设高素质的干部队伍”。在新世纪新阶段,强调抓好这个问题,其因一是加强干部队伍建设解决“本领恐慌”的需要;二是全面建设小康社会的迫切要求。历史的经验告诉我们,人的一生主要要做两件事:一是做人,二是做事。无德不能成人,无智不能成才,无能不能成事,德、智、能是人的成功之本。

校长素质的构成主要包括四个方面:即政治思想素质、岗位知识素质、领导能力素质和身体心理素质。

(一)具有较高的政治思想素质

政治思想素质是领导素质的核心,它包括政治、思想、道德几个方面。提高校长的政治思想素质在校长队伍建设中具有无可争辩的重要性。新世纪之初,之所以强调抓这个问题,其因是多方面的,首先,提高校长的政治思想素质是关系到学校兴衰成败的关键因素。校长是学校领导活动的主体,校长有没有治校实力,突出反映在校长的政治素质和政策水平方面。如果校长政治坚定,思想觉悟高,就能确保学校办学的社会主义方向,充分做到为社会主义现代化服务,为人民服务。其次,提高校长的政治思想素质有利于

学校办学目标的实现,培养高素质人才。当今,校长的教育使命是,高举邓小平理论伟大旗帜,全面贯彻“三个代表”重要思想,不断向高质量、有特色、现代化的教育目标前进,这个宏伟目标的实现,必须以校长的政治思想素质的充分发挥作为保证。

目前,学校校长的政治思想素质应该说多数是好的,但也存在一定问题,主要表现在:

1. 政治意识有所淡化。有的校长认为抓业务、抓钱是实的,搞政治是空的,为官一任,不捞白不捞。奉行“理想理想,有利就想,前途前途,有钱就图”的人生哲学。

2. 思想理论功底浅薄。有些校长对政治学习不感兴趣,出现思想滑坡,价值取向错位。有时对一些政治问题和理论是非辨不清。例如,改革开放以来,我国出现三次大的思想交锋,思想解放:第一次是1978年关于真理标准的大讨论,那次否定了“两个凡是”,否定了以阶级斗争为纲,确立了“一个中心,两个基本点”的基本路线;第二次是1992年关于姓社还是姓资问题的讨论,那次否定了计划经济,确定实行市场经济;第三次是1997年关于公有制还是私有制问题的讨论,那次确定了以公有制为主体的多种经济形式。对这些问题怎么看?1997年大连教育学院千训部调查了50名校长,10%认为“不管什么主义,只要把经济搞上去就行”,23%认为“中国的特色理论,是政治上搞社会主义,经济上搞资本主义”;上海市调查教师,同意以马列主义为指导的占81%,不同意的占4.5%。从这些问题可见,在思想理论认识上确实存在一些问题。

3. 道德水平下滑。据调查,目前校长对道德的认识情况是,赞同大公无私的占30%,赞同公私兼顾的占57%,认为有损公利己行为的占8%。道德水平下滑突出反映在:一是有些人权欲增强,千方百计追逐权力,搞权钱交易,有钱的想抓权,有权的想抓钱,正像人们描述的那样“生命在于运动,升官在于活动,不跑不送原地不动,又跑又送提拔重用”。二是有些人物欲增强,拜金主义,见利忘义,贪污腐败问题层出不穷。最近5年统计,全国惩处腐败分子84.6万人,其中县处级党员干部2.9万人,厅局级干部2422人,省

部级干部 98 人。全国教育乱收费 10 年达 2000 亿元,2003 年查处乱收费 3000 人,其中有 395 名校长被撤职。辽宁抚顺市六中,校长和书记合谋贪污公款(学费),2003 年 3 月,校长贪污 35 万被判刑 16 年,副校长贪污 22 万被判刑 12 年,总务主任贪污 15 万被判刑 12 年,书记贪污 3.5 万被判刑 2 年。三是有些人追求黄、赌、毒,灯红酒绿的腐朽生活方式。

分析造成这些问题的原因:一是这些人“三观”没解决好;二是缺少德行;三是市场经济的负面影响;四是制度上监督不严。

反思过去,立足现实,面向未来,校长的政治思想素质构成应包括七个方面:一是依法办学:拥护党的基本路线,全面贯彻教育方针、政策、法规,实施素质教育,自觉遵纪守法;二是敬业守职:有高度的事业心、责任感和奉献精神,忠于职守,全心全意办育人;三是求真务实:认真调查研究,改革创新,讲实话,办实事,求实效,创实绩;四是善于学习:学风扎实,注重学习新知识,研究新问题,总结新经验;五是廉洁奉公:道德高尚,正确行使权力,不谋私利,自觉接受监督;六是作风民主:有全局观念,尊重、团结、依靠教职工;七是率先垂范:仪表端庄,语言规范,举止文明,诚实正派,以身作则。

(二)具有丰富的岗位知识素质

知识是人类认识的成果、智慧的结晶,是后天形成的,属于认识的范畴。校长掌握知识的重要性表现在:(1)知识是领导者智慧和力量的源泉。学校领导工作,不论是指导教学,还是抓管理,都需要有丰富的知识和智慧。培根说:“知识就是力量”,“读史使人明智,读诗使人聪慧,演算使人精密,哲理使人深刻,伦理学使人庄重,逻辑学使人善辩。”经验证明,无知必然无能,贫乏必然平庸。作为领导者如果缺少知识支撑,工作起来,就会头脑简单,目光短浅,没有主见,难以得心应手。(2)知识是形成领导者才能和谋略的基础。领导者要是博览群书,知识功底深厚,就会增强洞察力和拥有创造力,就能驾驭事物发展规律,多谋善断,有效地组织群众开展工作。有人统计,我国自然科学家受过大学教育的占 85.4%,居第一位;社会活动家受过大学教育的占 71.8%,居第二位;哲学、

社会科学家占 45.9%，居第三位；文学家占 46.3%，居第四位；艺术家占 39%，居第五位。这个统计结果表明，在各类自然科学、人文科学和领导人才中受过高等教育的成才率最高。现在，知识已成为人与人，国家与国家之间实力差别的首要因素。(3)知识是指引领导者成长和发展的有力武器。学之不尽，用之不完的知识，可以使教会领导者如何设计人生目标，抢抓机遇，开辟成功之路；可以使领导者懂得怎样堂堂正正做人，踏踏实实办事，清清白白为官；可以促进领导者积极的面对现实，认真的反思过去，勇敢的挑战未来。

校长应该有什么样的知识结构呢？

马克思说过：“一个人最佳的知识结构，应该以自己从事的职业与专业为本，做到精与专的有机结合。”校长的知识结构，有人设计过多种，其中有四种类型可以选择，之一是“一”型结构，即知识面宽，但缺少深度；之二是“1”型结构，即某项知识掌握比较深，但知识面窄；之三是“T”型结构，即知识面广且深，但缺少冒尖；之四是“十”型结构，即知识又深又广形成交叉，有突破。作为校长的知识结构，应以第三、第四种类型为好。

校长的知识结构内容，多年来人们归纳为三个方面：

1. 基础知识

主要包括自然科学和社会科学基础知识、常识性生活基础知识及修身养性基础知识。自然科学和社会科学的基础知识除校长专精某一学科外，其他学科如语文、历史、地理、政治、数学、物理、化学、生物、外语、音乐、美术、计算机等，都应有高中乃至专科以上的程度，不然，在实际的学校管理过程中将会遇到许多意想不到的麻烦。比如学生在学习上遇到问题，校长可能会因为基础知识太差而无法解答；教师在教学过程中遇到问题，校长如果一问三不知，也拿不出解决问题的建议，那将处于十分难堪的境地。至于常识性生活基础知识，则包括生活起居知识、风土人情知识、家庭生活知识等，这些知识的掌握有利于提高自身的生活质量和以良好的精神风貌面对学校工作。常识性修身养性知识包括人际交往知识和个人修养知识等，这些知识的掌握有利于学校内部和外部人

际关系的协调,有利于推动学校工作的发展。

2. 专业知识

(1)政治理论、国情知识。熟悉马列主义、毛泽东思想和邓小平理论。掌握邓小平教育理论和“三个代表”重要思想,了解中国传统文化,具有中国近现代史和国情知识。

(2)教育政策、法规知识。正确领会国家教育方针、政策和法规的基本精神,熟悉和掌握与中小学有关的教育法规,具有依法办学和依法执教的意识。

(3)管理学知识。教育管理知识是校长知识结构的核心。要掌握教师、学生管理,教育实务管理(德育、教学、财务、科研等),学校环境管理等知识,其中涉及的许多原理、法则、方法、谋略、技巧等都应熟练运用。

(4)教育学知识。教育学是专门研究教育现象和规律的学问。学习掌握这些知识,有利于指导教师遵循规律,推进素质教育,提高教育质量。

(5)心理学知识。包括教育心理学、管理心理学等。校长应着重掌握学习心理、品德心理、教师心理与管理,激励理论与管理,需要理论与管理,挫折理论与管理,沟通理论与管理等。这些知识内容,对于校长来说是至关重要的。除以上心理学知识外,领导心理,儿童心理等的基础知识也应掌握。

3. 相关知识

校长要掌握与中小学教育有关的现代科技知识、公关知识、教育经济学和医学知识,了解本地的历史、自然环境和社会发展的基本情况以及民族与宗教政策等。

(三)具有较强的领导能力素质

能力是一个人知识、智慧、技能的综合表现,是从事某项活动的本领,是在实践中形成的、体现的,它属于实践的范畴。

能力的重要性表现在:它是校长履行职责的必要前提;是提高工作效率、效益的关键;是彰显知名度,树立良好形象的保证。有的校长工作不好,长期没有取得突出成绩,总是埋怨机遇不好,命运不佳,总是找客观原因,其实更为重要的是应从主观上找原因,

是否有真本事。

校长的能力有三种类型：

1. 基本核心能力

包括决策能力、思维能力和创新能力等。

2. 专业领导能力

包括战略规划能力、资源运作能力、执行政策法规能力、组织管理能力,指导教学能力、教育科研能力、教育激励能力、社会交往能力等。

3. 自我完善能力

包括自我学习能力、自我修养能力、廉洁自律能力、凝聚人心能力。

具体能力素质的阐述,详见本章《领导者开发潜能的修炼》。

(四)具有良好的心理素质

心理素质包括:认知素质(含观察力、想象力、思维力等)和情意素质(含情感、意志、性格、气质等)两大方面。心理素质是除了身体素质以外其他所有素质的心理平台、心理依托、心理条件。每个人都需要有健康、优良的心理素质来支撑,并以此为基本工具来认识、掌握、改变和发展自我。

校长心理包括普通心理和职业心理两部分。其中,普通心理是基于校长首先是普通人这个事实而言,要求校长首先必须具有优良的普通心理素质,成为心理健康的普通人,成为普通人中的佼佼者。职业心理是基于校长是一种特殊角色这个事实而言,要求校长要具备专门从事领导工作的特定心理素质。这两种心理素质结合为一体,就形成了校长的独特性格。

校长的心理素质决定着校长的发展潜力,如果说实践是校长智慧的根本源泉,那么可以说校长心理则是校长智慧的变易机能。心理素质不佳,就不足以成大事,亦不足以当领导。只有具备优良的心理素质,才能做好领导工作,不断赢得工作和事业的成功。

目前,我国教师和校长的心理素质水平如何呢?有专家分析,大部分比较好,但问题不少。1999年,心理学专家调查了辽宁省168所中小学,2292名教师,发现有心理障碍的教师占50%。2002

年北京市调查 360 名教师,有 93% 的教师感到当教师越来越不容易,心理压力太大;有 50% 的教师表示如有机会,可调换工作。有人统计,全国中小学教师,人均日工作时间为 9.67 小时,一年超额 420 小时。由于超负荷工作,教师身心疾病增加,心里负担沉重。校长的心理素质也存在一定问题:一是观念更新慢,习惯走老路,不少校长思想落后于形势,改革步子不大,平庸者多。二是从众心理突出,唯书唯上,模仿别人的多,满足于随风跑,缺少自主创新。三是心理承受能力差,有些校长心理失调,遇事要么心情压抑、焦虑、牢骚不止,要么性情暴躁、易怒,经受不住挫折打击,缺少忍耐力。对于这些心理问题,必须给予足够重视。

校长应该具有哪些良好的心理素质呢?

1. 要有激越的情感

(1)培养积极的情感,以利确定学校目标。积极的情感是热情、决心和理智的展示,是制定目标的强大动力,是事业成功的基石。校长心中有了蓝图,就能顶住来自升学方面的压力,来自经费不足带来的困扰;就能以一种亲和力、感召力、凝聚力,带领师生锐意进取,一往无前。如江苏扬州中学,长期以来一直坚持以“正直向上,热于求知”为目标激励和教育师生。该校在校庆 90 周年时,江泽民同志为母校题词:“怀念前贤,激励后昆,继往开来,团结奋进”。这所学校为国家培养两院院士 32 人,著名人物有胡乔木、朱自清、黄鸣龙、柳大纲等。再如华东师大二附中,以“金牌精神”,追求“卓越教育”作为鼓舞师生的办学目标,该校 1991 年以来,在国际奥林匹克竞赛中有 13 名学生,获物理、化学、计算机等 10 枚金牌,9 枚银牌。

(2)塑造宽容的性格,以利鼓舞士气。自然界有了宽容,万物才会焕发生机。如“土地宽容了种子,而拥有了收获;大海宽容了江河,而拥有了浩瀚;天空宽容了云霞,而拥有了神采。”同样,人类有了宽容,社会才会充满活力。在学校,校长要是宽容了教师,教师就能享受教育,而不至于被无穷无尽的重负压得苦不堪言。当然,这种宽容绝不是放弃原则的迁就,而是出自一种无私的关爱和忍让。因为,一旦缺少这种宽容,人们就不可避免地陷入偏见、浮