

学校领导艺术

顾问 王志远

主编 王振中
黄 崑



河南人民出版社

学校领导艺术

顾问 王志远

主编 王振中 黄 崑

副主编 王承训 严全治 林世选

编委 (按姓氏笔画为序)

马富昌 王 红 王志远

王承训 王国珍 王振中

严全治 李成俊 李 涵

李惠云 林世选 段宝霞

曹桂欣 黄 崑 颜秉黎

河南人民出版社

(豫)新登字01号

学校领导艺术

顾 问 王志远
主 编 王振中 黄 巍
副 主 编 王承训 严全治 林世逸
责任编辑 王玉琴

河南人民出版社出版发行
新乡市第一印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 14.375印张 346千字
1992年4月第1版 1992年4月第1次印刷

印数 1—5000册

ISBN7-215-02073-8/D·412

定 价 6.00元

前 言

江泽民同志在庆祝中国共产党成立70周年大会上的讲话中指出：“百年大计，教育为本。教育是社会主义物质文明和精神文明建设极为重要的基础工程。它对提高全体人民的思想道德和科学文化素质，对培养一代又一代社会主义事业的接班人，具有重大的战略意义。”因此，除各级党、政部门都应把教育工作作为大事来抓外，各级各类学校的领导者更负有全面贯彻党的教育方针，把学校办好，为社会主义现代化事业培养合格的建设者和接班人的直接责任。

但是，有为数不少的学校领导者尽管有办好学校的良好愿望和决心，却缺乏相应的学校领导艺术，对“怎样才能做个有效的领导者”、“一个优秀的校长应具备哪些素质”、“领导好一个学校有没有窍门”等问题心中无数。本书编写的指导思想，就是为了探索、回答诸如此类的问题，并在中共河南省委委员、中共河南师范大学党委书记王志远同志的支持和关怀下，试图从以下几个方面进行尝试性的研究：

第一，力争使本书的构思具有独创性。到目前为止，我们看到有诸如《现代领导科学与艺术》、《企业家领导艺术》、《管理艺术》和《教学艺术》等专著问世，但尚未见到一本较为全面系统地论述学校领导艺术的专著。所以，我们拟从理论与实际相结合的角度，构思一本运用一般领导学原理来解决学校实际问题的《学校领导艺术》，以填补此项

空白。

第二，力争使本书的内容具有整体性。本书共分八编三十一章，从研究的对象上看，包括领导者与被领导者、上层领导机构与基层执行机构等；从研究的内容上看，包括德育、教学、后勤和校内外活动等；从研究领导者的职能上看，包括领导者的决策、用人、用权、素质修养等；从研究的范围上看，包括探讨宏观上领导艺术的含义、规律、原则和微观上的领导方法及技能等。总之，它几乎涉及到学校领导者所碰到的所有问题。

第三，力争使本书具有知识性、趣味性，体现“艺术”二字的应用性。本书是一本研究学校领导艺术的专著，显然包括三大要素：一是研究学校空间内领导的社会现象；二是研究领导过程中的主体——学校领导者；三是研究领导者用什么“高超的手法”去组织、指挥领导过程中的客体——教职员。在这三位一体中，重点是以丰富的知识，生动的事例，“治人”、“治事”的技巧，深入浅出地来体现“艺术”二字的应用性。

我们认为，学校领导工作的成功，不仅取决于学校领导者掌握丰富的学校管理科学知识，而且更有赖于将科学的理论转化为领导实践。这种善于运用科学的理论娴熟地解决学校实际问题的技能，就是我们所说的学校领导艺术。尽管学校领导艺术千姿百态，因人而异，但总是有规律、原则、方法可寻，因此，我们才不揣才疏学浅，组织了部分水平较高的教育理论工作者和经验丰富的教育实际工作者，经过1年多的齐心协力，编写出了《学校领导艺术》这本专著，以期达到解决学校领导者“领导难”、“难领导”问题的目的。

本书由主编提出观点，勾勒体系框架，组织编写，统稿

定稿。段宝霞同志参加了本书大纲的编写，李帅军、王立梅同志为本书的出版做了大量工作。但由于我们水平有限，时间仓促，缺点和不足在所难免，诚望同志们不吝指正。

本书由王志远同志任顾问，王振中、黄崑同志任主编，王承训、严全治、林世选同志任副主编，并设编委若干人。各章的执笔人，按章节顺序排列，分别是黄崑（第一章、第二章、第三章、第五章）、颜秉黎（第四章）、林世选（第六章）、马富昌（第七章）、何兆会（第八章）、杜保民（第九章）、王振中（第十章、第二十五章、第二十八章）、李惠云、贾冠杰（第十一章）、张兆（第十二章）、袁明（第十三章）、李涵（第十四章）、段宝霞（第十五章、第二十一章、第二十九章）、张志栋（第十六章）、李帅军（第十七章）、王红（第十八章）、严全治（第十九章）、王国珍（第二十章）、王承训（第二十二章）、李成俊（第二十三章）、王朝庄（第二十四章）、江生民（第二十六章）、王志远（第二十七章）、张林（第三十章）、曹桂欣（第三十一章）。

本书在编写过程中，得到了河南师范大学、信阳地区教委、河南人民出版社的支持和帮助。曲阜师范大学教育系主任韩延明、原新乡市一中校长郅济川、原新乡市育才小学校长林芬等同志，均为本书的编写大纲提出了许多宝贵意见。同时，我们在写作时吸收和参阅了许多专家、学者的研究成果。在此一并表示感谢。

编 著 者

1991年10月

目 录

第 一 编

第一章 学校领导艺术概述.....	(1)
第一节 学校领导艺术的涵义.....	(1)
第二节 学校领导艺术、学校管理和领导科学.....	(5)
第三节 学校领导艺术的特征.....	(8)
第四节 学校领导艺术的功能.....	(10)
第二章 学校领导规律(上)	(15)
第一节 孚众律.....	(15)
第二节 系统律.....	(20)
第三节 先行律.....	(23)
第三章 学校领导规律(下)	(30)
第一节 唯贤律.....	(30)
第二节 统一律.....	(35)
第三节 创造律.....	(40)

第 二 编

第四章 成功的学校领导者.....	(45)
第一节 学校领导者的地位和作用.....	(45)
第二节 学校领导者成功的内在和外在此因素.....	(48)
第三节 学校领导者的进修与提高.....	(53)
第五章 学校组织机构与学校领导班子结构的优化.....	(56)
第一节 学校组织机构的优化.....	(56)

第二节 学校领导班子结构的优化	(64)
-----------------------	--------

第 三 编

第六章 学校领导者的科学决策	(71)
----------------------	--------

第一节 科学决策的依据和原则	(71)
----------------------	--------

第二节 决策的程序和方法	(74)
--------------------	--------

第三节 决策者的心理素质类型及决策修养	(78)
---------------------------	--------

第七章 学校领导者执行决策	(83)
---------------------	--------

第一节 将决策转化为个体的目标	(83)
-----------------------	--------

第二节 坚定不移地贯彻决策	(86)
---------------------	--------

第三节 职、权、责、利的统一是顺利贯彻决策的关键	(91)
--------------------------------	--------

第八章 学校领导者检查决策的执行	(94)
------------------------	--------

第一节 检查应组织化、制度化	(94)
----------------------	--------

第二节 检查的形式	(98)
-----------------	--------

第三节 检查的程序和方法	(102)
--------------------	---------

第九章 学校领导者总结评比决策执行的结果	(109)
----------------------------	---------

第一节 总结评比的地位和作用	(109)
----------------------	---------

第二节 总结评比的原则和方法	(115)
----------------------	---------

第 四 编

第十章 学校领导者选拔人才	(119)
---------------------	---------

第一节 人才的概念及选拔人才的意义	(119)
-------------------------	---------

第二节 选拔人才的原则	(124)
-------------------	---------

第三节 选拔人才的方法	(129)
-------------------	---------

第十一章 学校领导者使用人才	(137)
----------------------	---------

第一节 使用人才的意义	(137)
-------------------	---------

第二节 使用人才的原则与方法	(138)
----------------------	---------

第十二章 学校领导者培养人才	(147)
----------------------	---------

第一节	培养人才的涵义	(147)
第二节	培养人才的原则	(149)
第三节	培养人才的方法	(153)

第 五 编

第十三章	学校领导者用权	(160)
第一节	学校领导者的权力	(160)
第二节	影响权力的因素	(166)
第三节	运用权力的方法	(170)
第十四章	学校领导者的权威	(174)
第一节	权威的意义和作用	(174)
第二节	权威的树立	(178)
第十五章	学校领导者授权	(184)
第一节	授权的意义	(184)
第二节	授权的要求、形式、方法与技巧	(187)

第 六 编

第十六章	学校思想政治工作的领导	(193)
第一节	学校思想政治工作的地位、内容和原则	(193)
第二节	健全思想政治工作的领导系统	(201)
第三节	领导思想政治工作的方法	(204)
第十七章	学校教学工作的领导	(211)
第一节	善于指导教学工作	(211)
第二节	重视教学质量的领导工作	(217)
第三节	帮助教师提高教学水平	(226)
第十八章	学校课外活动和校外活动的领导	(229)
第一节	课外、校外活动的意义、特点	(229)
第二节	课外、校外活动的内容、形式及要求	(233)
第三节	课外、校外活动的领导	(239)

第十九章 学校总务工作的领导	(248)
第一节 健全组织系统	(248)
第二节 制订和完善各种管理制度	(251)
第三节 坚持社会效益与经济效益相统一是领导者追 求的目标	(254)

第二十章 良好校风的建设	(258)
第一节 校风的涵义和作用	(258)
第二节 建立良好校风的要求	(260)

第七编

第二十一章 教师的吸收和录用	(268)
第一节 明确优秀教师的标准	(268)
第二节 教师的考察与录用	(274)
第二十二章 教师的考核与培训	(280)
第一节 教师的全面考核	(280)
第二节 教师的培训与提高	(290)
第二十三章 教师的精简、调动和离、退休	(298)
第一节 教师的精简和调动	(298)
第二节 教师的离、退休和返聘	(302)
第二十四章 教师的激励	(308)
第一节 了解教师的基本需要	(308)
第二节 满足教师的合理需要	(319)
第三节 提出恰当的期望和目标	(324)

第八编

第二十五章 学校领导者召开会议的要领	(328)
第一节 树立正确的会议观	(328)
第二节 开会的基本原则	(332)
第三节 主持会议成功的要诀	(340)

第二十六章	学校领导过程中的沟通与协调	(344)
第一节	沟通与协调的方式	(344)
第二节	领导班子内部的沟通与协调	(349)
第三节	学校领导者纵向与横向的沟通与协调	(356)
第二十七章	学校领导者的讲话艺术	(365)
第一节	讲话的种类	(365)
第二节	讲话稿的撰写	(371)
第三节	讲话中应掌握的基本技巧	(379)
第二十八章	学校领导者的谈话艺术	(389)
第一节	听的价值与技能	(389)
第二节	绝妙的说话术	(396)
第二十九章	学校领导者的读写之法	(404)
第一节	阅读技巧	(404)
第二节	写作技巧	(410)
第三十章	学校领导者的时间管理艺术	(415)
第一节	时间管理艺术思想和理论基础	(415)
第二节	科学管理时间的艺术	(419)
第三十一章	如何运用奖励和惩罚	(427)
第一节	奖惩的意义	(427)
第二节	正确运用奖励	(428)
第三节	正确运用惩罚	(432)
第四节	奖励与惩罚的原则	(435)
主要参考书目		(443)

第一编

第一章 学校领导艺术概述

学校领导是学校领导层为推动学校教育工作积极运行，实现教育目的，完成教育任务而展开的计划、组织和控制活动。

学校领导随学校的产生而产生、发展而发展。在古代社会，由于生产力水平低下，经济落后，学校规模较小，其领导工作简单。到了近、现代社会，随着社会政治经济对教育需求的日益增长，学校规模扩大，人员增多，内容庞杂，这时，仅凭个人的经验已不能领导好一所学校。学校领导者必须学习和掌握教育科学和管理科学，掌握学校领导活动的规律，才能促进学校工作高效能的进行。

那么，掌握了管理科学理论和教育知识是否一定能领导好一所学校呢？否。只有将这些科学理论运用于实践，才能把学校办好。这种善于将科学理论转化为领导实践的技能就是学校领导艺术的表现。

第一节 学校领导艺术的涵义

一、学校领导与艺术

学校领导既是科学，又是艺术。艺术是通过塑造生动的感性形象，反映社会生活的审美属性，表现作者的思想情感和审美评

价的一种社会意识形态。艺术世界充满神奇的魅力，能震撼人心，鼓人志气，陶冶情操。明代的通俗文学研究家冯梦龙，在评述宋人的说书艺术时写道：“试令说话人当场描写，可喜可愕，可悲可涕，可歌可舞；再欲捉刀，再欲下拜，再欲决胆，再欲捐金；怯者勇，淫者贞，薄者敦，顽钝者汗下。虽小诵《孝经》、《论语》，其感人未必如是之捷且深也。”^①这段话生动形象地描述了语言艺术对人的征服力量。

学校领导则是学校领导者在特定条件下，影响个人或群体积极实现学校教育目的的行为过程。乍看来学校领导与艺术关联不大，但仔细观察即可发现，二者有相似之处。艺术创作过程是为了追求美，运用物质的表现工具把艺术认识输送出来。比如，造型艺术是通过线、形、色、光等造型材料的组合关系的表现力，给人提供鲜明形式特征的、直观的艺术形象。学校领导者则是凭借自己的权力和习俗，利用组织机构、法律、规章制度、舆论工具等使学校内的师生员工有序、愉快地为实现教育目标而积极工作。学校领导者通过各种创造活动，把自己扮演的角色转化为直观的权威形象，使被领导者亲闻其声、亲见其形，产生情感上的服从，甘愿受其指挥和控制。只有学校领导者有精彩的艺术“表演”，才能赢得师生员工的拥戴。正如杰出的艺术作品为欣赏者所迷恋一样，学校领导和艺术创作有异曲同工之妙。所不同的是学校领导者既是编剧，又是导演，同时又是演员。理查德·尼克松说：“在包括政治在内的一切领域中，成功的关键在于‘你是什么样的人就做什么样的人’。不过，我认识的大多数伟大领袖，都是造诣颇深的演员”。^②

二、学校领导艺术的概念

^①冯梦龙：《〈古今小说序〉》。

^②理查德·尼克松：《领导者》，世界知识出版社1983年版，第379页。

什么是领导艺术？国内外学者论述颇多，看法不一，有能力说、方法说、复合说等等。但对什么是学校领导艺术的问题，迄今尚无公认的统一的回答。虽然有些研究，但大都是从学校管理学的角度来谈的。我们认为，学校领导艺术至少包括以下几方面的含义。

（一）学校领导艺术是学校领导者根据学校实际情况创造性地灵活运用已掌握的科学知识和方法，妥善地解决学校领导工作中的实际问题的智慧

毛泽东同志指出：“善于把党的政策变成群众的行动，善于使我们的每一运动，每一个斗争，不但领导干部懂得，而且广大群众都能懂得，都能掌握，这是一项马克思列宁主义的领导艺术”。^①邓小平同志也说，一个部门的工作搞得好坏，要看这个部门的领导者善不善于领导。所谓“善于领导，”就体现出了领导者的艺术水平。善于领导，就是善于理论联系实际地解决问题。比如《孙子兵法》、《三十六计》就是采集众兵家之“道”，经过归纳、总结和提炼而成的一般的军事领导艺术。毛泽东同志总结出的在战略上藐视、战术上重视、统筹兼顾、全面安排、点面结合、走群众路线及“弹钢琴”等等就是领导艺术。这些作为一般的领导艺术，对做好学校领导工作具有指导意义。同时，对于这些一般的领导艺术，还有一个如何“善于”运用于学校工作的问题。可以这样认为，学校领导艺术是理论和实践的巧妙结合，是原则和创造的辩证统一，是科学和灵活的高度和谐。孙子云：“阵而后战，兵无常法，运用之妙，存乎于心”，“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神”。^②一般的理论、原则、方法是“常”的状态，而领导艺术则是“妙”和

①《毛泽东著作选读》（下册），人民出版社1986年版，第646页。

②《孙子·虚实》。

“神”的境界，是对理论的“活用”，表现了领导者的高度智慧。

(二) 学校领导艺术是学校领导过程中诸因素的系统优化的综合表现

学校领导过程是学校领导者、领导对象和领导情境三者相互作用的过程，而学校领导者是这一过程的主导方面。优秀的学校领导者能够运用自己各方面的力量即权力因素和非权力因素，娴熟驾驭整个学校领导过程，按预期的目的前进，不断创新。“领导艺术是科学知识、经验导衍、创新才能、人才素质等多方面的综合因素形成的。越是低层领导，越需要领导科学知识，随着领导层次的升高，对领导艺术的要求也逐步升高”。^①

(三) 学校领导艺术是指在学校领导过程中体现学校领导者独特个性的艺术创造

从艺术的角度看，学校领导过程是学校领导者塑造完善的领导形象的过程，表现出学校领导者独特的领导风格和领导思想，反映其高超的领导能力。为此，他必须具有正确的领导指导思想 and 丰富的领导知识，使自己的决策、目标、方法合情合理，振奋人心，鼓舞斗志，催人上进，让自己的举止风貌符合学校群体理想化的要求。换句话说，要造成学校整个集体既竞争又合作的局面，每一个成员都既有压力、又有动力，使学校领导工作具有创造性、教育性和完美性。

综上所述，我们认为，学校领导艺术是学校领导者娴熟地运用自己的科学知识、实践经验和领导技能，妥善解决学校中各种领导问题的智慧，是学校领导要素系统优化的反映，是按照学校领导规律和美的规律进行的具有个性的艺术创造活动。

^①转引自《领导科学》，河南省社会科学学会联合会主办，1986年第6期，第47页。

第二节 学校领导艺术、学校管理和领导科学

一、学校管理科学和领导科学

学校领导和管理科学化是现代学校教育发展的客观要求。学校管理科学正是应学校管理的实践需要而产生的科学理论。它是“主要研究学校领域的管理活动及其规律，研究学校教育活动的领导和组织问题，从而实现学校的管理目标”^①的科学。

学校管理科学是学校管理学科群的总称。根据学校的层次，可分为小学管理学、中学管理学、高校管理学；根据学校管理的内容，可分为学校目标管理学、学校时间管理学、学校人事管理学、学校财产管理学；根据学校工作的性质，可分为学校教学管理学、学校后勤管理学、学校德育管理学。而研究学校管理一般规律、原则和方法的学问则是普通学校管理学或学校管理哲学。近年来，我国对学校管理的研究主要侧重于学校管理的一般问题。对大多数学科尚未开展研究，或者说研究甚少。譬如，对学校领导学的研究就很少。那么，学校领导科学是不是存在呢？从现代管理科学的发展看，领导科学已经从管理科学中分化出来成为一门独立的科学，它“是把管理科学中的领导行为、领导活动抽出来，作为专门研究对象的一门学科”。^②从广义上讲，领导也是一种管理，管理学中揭示的规律、原则、方法也适用于领导学，但领导学研究的主要是高层管理，即领导活动的规律、原则和方法。

学校教育的实践证明，学校领导者即以校长为代表的学校高

①张济正主编：《学校管理学导论》，华东师范大学出版社1990年版，第23页。

②陈天生主编：《领导科学教程》，气象出版社1984年版，第17页。

层管理者的活动规律、原则和方法，不同于一般学校管理者活动的规律、原则和方法。其职能活动主要是决策、组织、控制。学校领导者从事的“管理”是一种创造性的活动，处于错综复杂的变化中，是“动态”的管理，而学校管理者的“管理”则主要是常规管理，按照学校领导者制定的目标和决策行事，是一种“静态”管理。学校领导侧重于全局，学校管理侧重于局部；学校领导侧重于用人和决策，学校管理主要是理财、用物、处事、执行决策。总之，学校领导的职能和学校管理的职能是不同的，虽然学校管理的原则、规律、方法适用于学校领导，但学校领导有其特殊性，有自己的规律、原则和方法。因此，学校领导作为一门科学，在理论上是客观存在的，在实践上是需要的，将其从学校管理学中分化出来具有必要性和可行性。

二、学校领导艺术和学校管理及领导科学的联系与区别

有了学校管理科学和学校领导科学，是不是就不需要学校领导艺术呢？我们认为，学校领导艺术不仅需要，而且要求更高。需要把它建立在学校管理科学、学校领导科学和教育科学的基础上，使之形成科学的学校领导艺术。

（一）学校领导艺术和学校管理、领导科学的联系

1. 学校管理与领导科学是学校领导艺术的基础

现代学校领导者不仅要有丰富的教育经验和领导学校的经验，更重要的是要掌握学校管理与领导科学。这些科学知识是其从事学校领导工作的前提，是学校领导者运用学校领导艺术的基础。没有学校管理与领导科学作基础的学校领导艺术只是经验式的技巧和方法。缺乏科学理论指导的学校领导者，常会造成动机与效果的背离、产生官僚主义的瞎指挥，最终将会滑进经验主义和玩弄权术的窠臼，给学校教育的发展带来不应有的损失。

2. 学校领导艺术是学校管理与领导科学的创造性运用