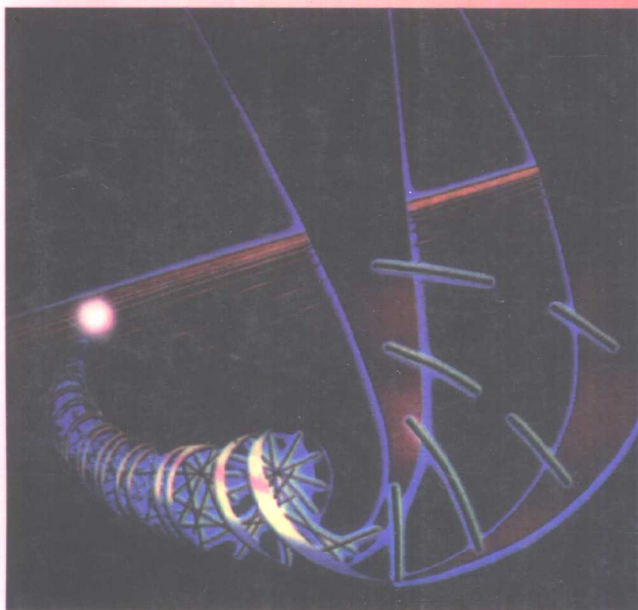


陈光军 著

校长 领导艺术



中国科学技术出版社

校长领导艺术

陈光军 著

中国科学技术出版社

* * *

校长领导艺术

陈光军 著

中国科学技术出版社出版

北京海淀区白石桥路32号 邮政编码:100081

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京印刷学院实习工厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:8 字数:200千字

1995年9月第1版 1997年9月第3次印刷

印数:17001—20000册 定价:9.80元

ISBN 7-5046-2074-2/C·51

學司校長頌尊

藝術提高頌

尊管即永平

陳少博

五九年五月

序 言

崔惟琳

当今时代是一个充满挑战和竞争的时代,是一个大改革、大发展的时代。社会主义市场经济的发展,现代社会文明的建设,要求教育必须“面向现代化,面向世界,面向未来”,在加快发展步伐的同时,进一步加大改革力度,全面提高教育质量和办学效益。而实现这一目标,一个关键的因素在于不断提高学校的领导者、决策者和组织者——校长的素质与能力。这就要求校长不仅要有优秀的政治思想素质,而且要有广博的科学文化知识;不仅要具备高屋建瓴、多谋善断的才能,而且要掌握运筹帷幄、灵活变通的领导艺术。否则,就难以驾驭学校工作的全局,难以肩负领导和管理学校的重任。

领导艺术,属于领导科学的范畴,是领导者自身素质和领导管理水平的综合表现。处于世纪之交的重要时期,面对生机勃勃的教育改革实践,校长学习、研究科学领导的理论、方法和艺术,能动地掌握和运用教育教学规律,实现对学校的规范化和科学化管理,对一个学校的领导者显得尤为重要,尤为迫切。

长期以来,教育理论界对于教师和学生的研究较为深入和广泛,但是,对于与校长有关的领导科学理论的研究则重视不够,尤其对校长领导艺术的研究成果则更为少见。只是近几年,由于校长在学校中的地位 and 作用日益重要,这一课题才逐步引起人们的重视。然而,从目前的情况看,校长理论研究仍然缺乏深度,缺乏系统性与新颖性。事实上,校长领导艺术源远流长,我国古代的《论语》、《大学》、《中庸》、《学记》等典籍中均闪烁着教育艺术与领导艺术思想的光辉,直到今天,仍然是我们取之不尽、用之不竭的宝贵财富。

同时,近、现代教育家如黄炎培、陶行知、马卡连柯、苏霍姆林斯基等教育家的教育艺术与领导艺术思想,对于广大校长亦富有现实的教益。研究校长领导艺术,对于丰富教育科学的理论体系,对于调动一切积极因素,减少或避免可能出现的失误与挫折,对于校长牢牢掌握工作主动权,实现教育教学目标都具有重要意义。

本书作者陈光军同志是一位年轻的教育工作者,几年来,他结合自己所从事的校长培训工作,在积极做好本职工作的同时,勤于学习,肯于思考,利用业余时间潜心探讨与校长工作有关的理论,撰写了此书。本书在初步阐明校长领导艺术的一般原理和规律的基础上,多方位探讨了校长领导实践中的诸多领导艺术,具有较强的科学性、实用性和可操作性。当然,该书的内容难免有这样或那样的缺陷,有的观点还有待于进一步完善。虽然内容瑕瑜互见,读后却能给人一种开拓思路的感觉。本书的出版,为校长领导与管理理论的研究提供了一个新的视角。

希望有更多的校长和教育理论工作者致力于学校领导科学的研究,推动山东省乃至全国学校管理工作迈上新的台阶。

1995 年 6 月



作者简介

陈光军，男，1963年2月生，山东省利津县人，大学本科，助理研究员，中共党员，现在山东教育学院工作。专著有《校长领导艺术》，主编有《教育管理引论》，副主编有《教育法规案例评析》、《教坛群英论管理》，参编有《教育法学导论》、《素质教育教程》等书，在省级以上报刊发表学术论文30余篇，部分论文被中国人民大学书报资料中心全文转载。科研成果曾获山东省教委三等奖，山东省教育学院一等奖、二等奖等。正式出版、发表50余万字。

目 录

第一章 导言	1
§ 1.1 校长领导艺术的本质	1
§ 1.2 校长领导艺术的特征	5
§ 1.3 领导艺术与领导科学的关系	7
§ 1.4 领导艺术与权术的区别	9
§ 1.5 校长领导艺术的产生与发展	11
§ 1.6 校长领导艺术的研究目的、对象与内容	14
§ 1.7 校长领导艺术的综合运用	17
第二章 校长主体行为与领导艺术	21
§ 2.1 校长主体行为概述	21
§ 2.2 刚柔相济的艺术	23
§ 2.3 公平处事的艺术	25
§ 2.4 公关的艺术	27
§ 2.5 运用非言语行为的艺术	31
§ 2.6 摆脱尴尬的艺术	34
§ 2.7 模糊领导的艺术	37
§ 2.8 倾听的艺术	42
§ 2.9 树立良好形象的艺术	44
§ 2.10 摆脱困扰的艺术	50
§ 2.11 调控领导行为的艺术	53
第三章 校长管理工作与领导艺术	57
§ 3.1 校长管理工作概述	57
§ 3.2 赢得工作主动权的艺术	59
§ 3.3 谈心的艺术	62
§ 3.4 抓落实的艺术	64
§ 3.5 调停纠纷的艺术	66
§ 3.6 驾驭“校园热点”的艺术	68

§ 3.7	抓素质教育的艺术	71
§ 3.8	调控学生非正式群体的艺术	73
§ 3.9	进行教育质量控制的艺术	75
§ 3.10	创设校园文化氛围的艺术	77
第四章	校长语言与领导艺术	83
§ 4.1	校长语言概述	83
§ 4.2	谈话的语言艺术	86
§ 4.3	会议讲话的语言艺术	91
§ 4.4	工作场合的语言艺术	93
§ 4.5	即席讲话的语言艺术	96
§ 4.6	表态的语言艺术	99
§ 4.7	演讲的语言艺术	102
第五章	校长心理与领导艺术	108
§ 5.1	校长心理概述	108
§ 5.2	优化心理品质的艺术	109
§ 5.3	调控教师消极情绪的艺术	114
§ 5.4	战胜挫折的艺术	117
§ 5.5	化解冲突的艺术	120
§ 5.6	对待牢骚话的艺术	122
§ 5.7	调适教师需要的艺术	124
§ 5.8	调适青年教师失落心态的艺术	127
第六章	校长思维与领导艺术	133
§ 6.1	校长思维概述	133
§ 6.2	发展管理思维品质的艺术	135
§ 6.3	提高理论思维的艺术	141
§ 6.4	克服思维偏颇的艺术	146
第七章	校长素质与领导艺术	151
§ 7.1	校长素质概述	151
§ 7.2	成为“通才”校长的艺术	153
§ 7.3	提高积极情感素养的艺术	160
§ 7.4	提高魄力的艺术	162

§ 7.5	提高政治思想素质的艺术	166
§ 7.6	提高专业知识素质的艺术	169
§ 7.7	提高影响力的艺术	171
§ 7.8	提高岗位工作能力的艺术	175
§ 7.9	强化自身地位的艺术	178
第八章	用人待人与领导艺术	182
§ 8.1	校长用人待人概述	182
§ 8.2	知人善任的艺术	183
§ 8.3	发挥教师潜能的艺术	188
§ 8.4	激励的艺术	190
§ 8.5	赢得师生拥戴的艺术	196
§ 8.6	消除教师逆反心理的艺术	199
第九章	学校领导班子与领导艺术	202
§ 9.1	学校领导班子概述	202
§ 9.2	当好“一把手”的艺术	206
§ 9.3	副职处理与正职关系的艺术	209
§ 9.4	减少“内耗”的艺术	211
§ 9.5	消除领导班子成员沟通障碍的艺术	215
§ 9.6	“授权”的艺术	217
§ 9.7	“借权”的艺术	219
第十章	校长领导效能与领导艺术	225
§ 10.1	校长领导效能概述	225
§ 10.2	提高整体领导效能的艺术	227
§ 10.3	运用信息的艺术	230
§ 10.4	提高会议效率的艺术	233
§ 10.5	科学管理时间的艺术	236
§ 10.6	“忙中偷闲”的艺术	239
后 记		242

第一章 导 言

领导艺术是领导者对领导规律、领导原则、领导方法等的纯熟、巧妙并富有创造性的运用，是领导者厚实的科学文化知识和丰富实践经验的内聚与交融。各级各类学校校长为使自己具有高屋建瓴的统率力、德才俱佳的凝聚力、通权达变的决断力、因势利导的协调力等特质，必须充分认识领导艺术对做好学校领导工作的重要性，认真探讨、掌握领导艺术，并在实践中不断提高运用水平。本章将就校长领导艺术的一般原理、规定，产生与发展，研究目的、对象、内容等作一些探讨。

§ 1.1 校长领导艺术的本质

领导科学是研究领导活动特点、规律及其有效运用的一门科学。它既是一门涉及社会科学、自然科学和思维科学等领域的综合性学科，同时也是一门应用性极强的学科，其理论和方法可供领导者直接应用于千姿百态的领导活动并取得相应的成果。领导科学根据不同的研究对象，分为若干分支，譬如政党领导科学、行政领导科学、军事领导科学、企业领导科学、学校领导科学等。领导艺术是现代领导科学的一个重要研究领域，是领导者实现领导目的的基本工具和主要手段。在领导活动中，领导艺术是探求领导实践奥妙的一把钥匙。

校长是学校的领导者、决策者和组织者，是学校的关键人物。陶行知先生说：“做一个学校校长，谈何容易！说的小些，他关系千百人的学业前途；说的大些，他关系国家与学术之兴衰……”^①，

① 《陶行知全集》第1卷，湖南教育出版社，长沙，1983年，第473页。

这充分说明了校长在学校中所处地位的重要。作为领导者，校长的领导活动也有一个艺术、技巧问题，这种艺术、技巧既应体现校长生气勃勃的创造力，又要具有丰富多彩的内容和灵活机动的特点。这种艺术与技巧，就是校长应刻意追求的领导艺术。

艺术，就其本来意义而言，是指用形象来反映现实，但比现实更具有典型性的社会意识形态，譬如文学艺术、绘画艺术、音乐艺术、戏剧艺术、雕塑艺术等。社会实践一旦达到艺术境界，将是一种质的飞跃。校长领导活动，作为社会实践之一，其领导方式方法也可以达到质的飞跃，而上升为领导艺术。何为校长领导艺术呢？所谓校长领导艺术，是指校长在一定的学识、智慧、经验、能力的基础上，为了实现教育教学目标，而对各种领导条件、方式和方法灵活、恰当、创造性地运用的领导策略、技巧和风格。列宁指出：“一切科学的（正确的、郑重的、不是荒唐的）抽象，都更深刻、更正确、更完全地反映自然”^①。因此，为了更深刻、更正确、更完全地把握校长领导艺术，有必要对校长领导艺术的本质作一些探讨。

本质是指事物本身所固有的，决定事物性质、面貌和发展的根本属性。事物的本质隐含在事物内部，但可通过现象表现出来。同样，校长领导艺术的本质也是通过校长领导艺术的现象反映出来的。

一、校长领导艺术体现了作为主体的人——校长的自由创造

辩证唯物主义告诉我们，主体是认识和实践某种对象性活动的发动者、实施者和责任承担者，就是说，只有有意识地从事对象性活动的社会的人，才能成为认识和实践的主体。根据这一观点我们可以确认，校长领导艺术的主体是校长。而主体之为主体，首先在于它具有自觉的能动性。校长在教育教学实践中不是消极、

① 《列宁全集》第55卷，人民出版社，北京，1990年，第142页。

被动地适应对象，不是单纯地受制于外物或他人，而是积极地运用自己的智慧、能力去把握和支配对象，从而表现出极大的“自由创造”的特性。

校长的领导活动是一种在组织教育教学，培养德、智、体等方面全面发展人才中“面向现代化，面向世界，面向未来”的活动，而这样一种活动，一方面不可能有一成不变的通用模式，另一方面，它也是一个动态的发展过程，因此，校长的领导行为就不能始终停留在一个固定不变的水平上。从这种意义上讲，校长通过运用领导方法与艺术，率领、引导师生员工按照国家的教育方针和政策实现教育教学目标的过程，就是一个创新、开拓、进击不止的“自由创造”性过程。“自由创造”是校长领导艺术的主体在其对象性活动中所表现出来的最深刻、最根本的性质。当然，这里的“自由”并不是逞强任性、我行我素，想干什么就干什么，而是受社会、法规、政策、职责等所制约，受自我所调控的。

二、校长领导艺术是领导实践的內化

实践是通过人的活动来改造和变革客观现实的社会活动。同自然界的物质过程相比，人的实践是一种自觉的、有目的的活动，它总是受思想、目的和意图指导的。由于校长的一般领导行为具有可重复性，这样，领导实践中的那些带有普遍性、一般性的东西便得以沿袭，随着实践的发展，领导艺术也就从具体的领导实践中分离出来，这一过程是一种“内化”过程。可见，领导实践是校长领导艺术不竭的源泉，通过内化，领导艺术在领导实践中因时、因地、因人而随机宜地产生，没有领导实践，具体的校长领导艺术就不可能产生。譬如，过去由于受计划经济体制的影响，校长的领导实践一直处于一种比较封闭的状态中，但随着社会主义市场经济体制的确立和发展，学校与外界的联系及交往越来越密切，出现了教育社会化的趋势，这样，公关艺术、交际艺术、运用信息的艺术也在校长领导实践的沉淀、内化中产生了。没

有社会主义市场经济体制下的新型领导实践，也就不可能有这些新型领导艺术。

三、校长领导艺术体现人与社会的和谐一致

人是社会的人，社会是人的社会。人与社会之间是相互联系、相互作用、协调发展、对立统一的。正如马克思所说的：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和”^①。从社会实践活动的结构来看，现代社会实践活动，一般都可分为领导活动、管理活动、执行活动和操作活动等几个层次。既然校长的领导活动是一种社会实践活动，那么，由此而“内化”产生的校长领导艺术也必然表现为（即校长）与社会的统一，也就是人与社会的和谐一致。事实上，这是不言而喻的。但在领导实践中，有的校长或拉帮结派、搬弄是非，或勾心斗角、尔虞我诈，或任人唯亲、任人唯派，凡此种种，均属于权术而不属于领导艺术的范畴，因为上述行为是与社会的发展相背离的。有些校长勤勤恳恳、任劳任怨，整天起早贪黑、忙忙碌碌，但工作却抓不到点子上，这些人与领导艺术亦无缘，因为他们的做法同样体现不出人与社会的和谐一致。离开了人与社会的和谐一致，校长领导艺术便无从谈起。

四、校长领导艺术是校长对领导活动规律熟练、能动的运用

学校领导活动一般由领导者、被领导者、作用对象、客观环境等基本要素构成。构成学校领导活动的这些基本要素在整个领导运作过程中，自始至终地表现出这样的或那样的联系，这些内在的联系就是领导规律。领导规律是校长领导活动中诸要素本身所固有的、必然的、稳定的联系。只有对领导活动规律进行熟练、能动的运用，才能称得上是领导艺术。毛泽东同志在论及领导艺术时，曾多次讲“运用之妙，存乎一心”，就是对这一性质的极好

① 《马克思恩格斯选集》人民出版社，北京，1972年，第1卷，第18页。

说明。

学校领导过程是学校领导者、教师职工、学生三边共同活动、互相作用的能动过程，它不同于工厂“人—人—物”的关系，而是一种“人—人—人”的关系。这就要求校长在领导活动中不能墨守陈规，死搬教条，而要运用高超的领导艺术，以求“运用之妙，存乎一心”之效。譬如，谈心是一门领导艺术，成功的谈心，可以使师生激昂、振奋，反之，则可能使师生迷茫、消沉，它是校长进行思想政治工作的一种有效形式。但由于不同的校长领导艺术的水平高低不同，在实际谈心过程中所达到的效果就不一样，有的校长平易近人，情真意切，谈心成功了；有的校长居高临下，缺少诚意，谈心则失败了；有的校长因人而异，方式多样，谈心成功了；有的校长不看对象，千篇一律，谈心则失败了。毋庸置疑，谈心成功的校长，是对谈心活动规律进行了熟练、能动的运用，而谈心失败的校长则未对谈心活动规律进行熟练、能动的运用，这是校长的领导活动取得不同结果的根本原因所在。领导与管理实践中，各级各类学校校长都应摒弃“校长工作无艺术可言”的偏颇想法，将领导艺术当作一门学问来对待，认真学习、掌握并熟练运用，从而更好地履行自身的领导职责。

§ 1.2 校长领导艺术的特征

校长领导艺术具有创造性、随机性、经验性、多样性等特征。

一、创造性

校长领导艺术随着领导活动的产生而出现，同时，随着领导实践的发展、随着客观情况的变化，也在不断提高和更新。领导艺术体现了领导者生机勃勃的创造力，是领导者高度创造能力和智慧的结晶。创造性表现为校长在决策、用人、处事等领导活动中，不因循守旧、不墨守陈规，而是大胆创新，勇于探索，得出新判断、新方法、新思想。古今历史上，孔子的因材施教、《学

记》中的长善救失、^①毛泽东的四渡赤水、邓小平的一国两制等都是教育艺术或领导艺术创造性特征的具体运用。事实上，校长提高和探索领导艺术的过程，就是一个不断创造、不断发展的过程。

二、随机性

校长领导艺术的随机性表现在校长观察、思考和处理随机事情时所具有的一种变通能力。校长的领导艺术虽然有规律可循，但是绝没有现成不变的模式可供机械地套用。校长必须从学校的教育教学实际出发，根据非常规管理中的具体情况随机应变，在较短的时间内找到切实可行的办法，并利用不同的领导艺术来适应不断变化的情况。

三、经验性

领导艺术固然可以通过学习而逐步掌握，但校长领导艺术在很大程度上源于校长的经验、阅历、知识和素质。它是在领导实践的基础上，通过对经验、阅历等的概括、提炼和升华而取得的。因此，领导艺术因人而异，总是具有鲜明的个性化、独特性特征。不管领导艺术多么高超、巧妙，多么具有相似之处，它总不可避免地带有经验、个性化的痕迹。但另一方面，虽然领导艺术源于经验、阅历、知识、素质等，却又不是它们的简单堆积，而是校长把它们高度融汇、提炼，去粗取精、去伪存真的结果。

四、多样性

校长的领导与管理活动是一个多层次、多维度、多因素的管理系统。因此，校长的领导艺术也呈现出多样性的特征。从领导工作层次上看，有宏观领导艺术、中观领导艺术和微观领导艺术等；从领导活动类别上看，有思维艺术、决策艺术、用人艺术、调控领导行为的艺术、优化心理品质的艺术、提高素质的艺术、提

^① 《礼记·学记》，上海古籍出版社，上海，1987年，第201页。原文：“教也者，长善而救其失者也”，意即：教育，在于发扬人的长处，帮助克服人的缺点。

高领导效能的艺术等；从领导个体的实践看，处理同样的问题，不同的领导者可能有不同的解决办法；同一领导艺术由不同的领导者运用，其效果可能不同，甚至同一位领导者在处理同一类问题时，也会因时、因地运用不同的领导艺术等。领导艺术的多样性为校长提供了施展才华、智慧的广阔天地，也使其领导活动绽放出了绚丽夺目的色彩。

此外，校长领导艺术还具有实践性、科学性、情感性、教育性等特征。

§ 1.3 领导艺术与领导科学的关系

马克思主义认为，一事物之所以区别于它事物，就在于它们之间的本质属性不同。为了准确认识和把握领导艺术的内涵，有必要对领导艺术与领导科学的关系进行一些探讨。

一、领导艺术与领导科学既相互区别又相互联系，两者具有不可分割的关系

领导科学是以领导活动为研究对象，以领导规律为研究内容，以提高领导效能为研究目的的一门综合性应用学科。它是领导思想发展的高级阶段，是关于领导活动理性认识的总和，反映了领导活动的一般规律。当对领导科学与领导艺术进行比照时，我们可以发现，前者揭示领导工作的规律，而后者则属于领导科学体系中具体运用方法论的内容，不是从领导活动中总结出来的领导规律本身。前者指明领导工作科学化的大致方向，后者则通过一系列创造性技巧、方法的运用，为实现领导工作科学化服务。很显然，领导艺术与领导科学既相互区别，又相互联系，两者具有不可分割的关系。

二、领导艺术与领导科学是领导活动中非模式化与模式化的统一

领导科学不是单纯的客体学说，也不是纯粹的主体学说，而