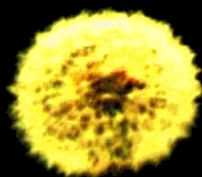


校长的领导艺术

左义凯 著



国大地出版社

序 言

读左义凯同志的《校长的领导艺术》一书，令人颇感新鲜、实惠。

本书给人一个突出的感觉就是它并非闭门书斋之作，而是一个多年从事教育管理和研究的亲身实践者的经验之谈。它不是走马观花看风景，而是脚踏实地谈体会；它不尚空谈，不是皮毛之作，而是实实在在、细致入微地论述了校长工作的方方面面。诸如：学校情况怎么掌握，规章制度怎么制定，听课、评课怎么进行，社区教育资源怎么开发；计划总结怎么写，大会小会怎么开，思想工作怎么做，勤工俭学怎么抓，甚至连校长一日的“十项”工作，作者都一件一件地就像编排日程表，写得清清楚楚，明明白白。本书实际上就是校长的工作指南，它对校长，尤其初任校长者有着全面的指导作用。本书可作为校长岗位培训

中一部职业指导书，实用性很强。

本书给人的又一个感觉，就是既重实践，也重理论，其实践经验的总结是融汇在理论阐述之中的。作者熟稔党和国家的方针、政策，掌握大量的文史掌故，并辅以较强的逻辑思维能力，就校长素质和领导艺术的二十几个专题，详加钩玄，缕析条分，作了有益的探索，许多方面的看法还颇为新颖，比如谈校长的思想和行为、校长和书记的关系以及校长的品德、校长的心理、校长的学识和校长的语言等。本书可谓校长素质和领导艺术的探索之作。它对校长的基本素质，校长工作中要处理的问题及对策等，作了涵盖面很广的全面论述。作者尽可能地吸收了学术界已有的成果，对每一个问题，在严格遵循了党和国家的教育方针和科学的教育理论的基础上，给予了深刻的阐释、发挥。本书以现代教育工作者的思维审视在中小学校唱主角的校长，在很大程度上是成功的，见仁见智，本书给当代的教育界、学术界增添了若干新的题目、新的角度，多少提供了一些新的参照、新的借鉴。或许这样评述是不为过分的。

本书给人的感觉之三，就是浓郁的知识涵蕴和文学色彩。它不同一般讲教育学的书籍。开卷浏览，扑入你眼帘的是绚丽多彩的语汇、名言妙语，言简意赅，警策隽永；古今的历史典故，顺手拈来，恰到好处。其中有些文章，似小品，似散文。写景状物，记叙抒情，议论风生，无抽象的论理，无枯燥的说教，每读一篇都有一份收获，都有一份享受。譬如，用淳于髡的“三人牧一羊，羊不得食，人亦不得息”的比喻来说明“超员是破坏管理功”的原理，实

在是形象鲜明（《学校领导班子建设的四项原则》）。再如，用西方的一个小故事，约翰先生在车厢里，因误解人意，想抽烟而最终未能的遗憾，来讽谏我们有的干部做思想政治工作无的放矢，盲目行事，可谓幽默中含有深刻的哲理（《校长在思想政治工作中的语言技巧》）。又如，用我国近代大学者王国维《人间词话》的一段名言“古今之成大事者、大学问者，罔不经过三种之境界……”，来鼓励校长“胸怀远大而美好的理想，在实践中安于清贫，耐得寂寞，执着坚定，上下求索，义无反顾地把自己的一切成功地献给党的教育事业”，使人感动之余，受到莫大的教育（《校长的政治品德》）。

从这本书里，读者不仅可以获取大量学校管理方面的理论和经验，提高自己的领导艺术，而且还会学到许多怎样做人，怎样处世，怎样学习，怎样工作以及怎样生活的道理。我相信，读读这本书，对于开阔自己的视野，丰富自己的知识，启迪自己的思维，也将是大有裨益的。

本书还给人这样的感觉，就是作者无装腔作势，无高谈阔论，而是把读者引为知己，犹如对老朋友面对面地促膝交谈，道工作之得失，析自身之是非，娓娓道来，坦露内心的真情实感，具有一种“谈话风”和人情味。在《充分发挥学校群团组织的作用》一文中，谈到“谁有群众，谁就拥有巨大的力量”，作者欣慰地说：“记得在一所高中当书记（主持全面工作）的时候，自己满腔热忱地支持群团组织的工作，无论怎么忙碌，都尽量参加各种群团组织（工会、共青团、妇联）的活动，注意与教职工（无论是先

进的还是‘后进’的)交朋结友,息息相通,这样不仅使自己的工作获得了他们的理解和帮助,而且直至今天,彼此间这种真纯情谊仍就保持着、回味着”。一种历史的情愫和愉悦流于言表。

在《校长行为的自我管理》一文中,在劝导校长注意“制怒”时,作者毫不掩饰地自责:“笔者在长期教育教学和行政管理工作实践中,对此可谓苦果倍尝,教训良深。对自己的同僚、部属以至上司‘有时难忍耐,猝然发雷霆;继思不大妥,道歉亲上门’(陈毅《63岁生日述怀》)”的尴尬也曾多次领受,如此虚怀若谷,实在难能可贵。文章如行云流水,潇洒自如,一切是那樣的朴实纯真,襟怀爽朗,一切是那樣的亲切自然,无拘无碍,真是读其文,如闻其声,听其言,如见其人。

我和作者相识既久,相知亦深,他担任过多年的中小学校长,现任湖北省潜江市教委副主任,长期从事教育管理工作,然而他在繁忙政务之隙,勤读书,苦学习,喜研究,数十年如一日,对事业,对学问是沉潜其中,兴趣盎然。他在忠告校长们《加强文化和业务学习》一文中提到,“探索和采用了几种学习方法”,那正是他自己实践经验的总结。本书是他多年来对校长讲话、讲课提纲的整理和充实。正如他自己讲的“准备讲话,认真阅读文件报刊和书籍,撷取资料,连缀成章”。本书初成后,他反复修改,又数次拿到一些校长和学者、专家那里征求意见,虚心求教。其志之切,其心之诚,令人敬佩。

刘勰说过:“知音其难哉!音实难知,知实难逢;逢其

知音，千载其一乎！”（《文心雕龙·知音》）。本书作为作者集数十年辛苦劳动之所得，并以其来证实作为校长的知音，诚不为虚也。著书立说是一件苦差事，但作者仍能以苦为乐，知难而进，笔耕不辍，并时有收获，为我所敬仰。

以上所述，是我读完本书后的一些感想，承蒙不弃，是为之序。

湖北教育学院 黄元棋

1997 年 12 月

目 录

序	言.....	(1)
---	--------	-----

第一篇

1. 校长要对学校的情况了然于心	(3)
2. 学校领导班子建设的“四项原则”	(9)
3. 充分发挥学校群团组织的作用.....	(18)
4. 贯彻方针 狠抓“两全”	(23)
5. “一锅煮”不是面向全体学生	(32)

第二篇

1. 努力开发和利用社区教育资源…………… (41)
2. 学校如何处理好同上级和周边的关系…………… (51)
3. 如何组织在职教师的培训…………… (59)
4. 如何创设良好的校园环境…………… (67)
5. 通晓创收之道…………… (73)

第三篇

1. 严肃认真“立训” 持之以恒“训人” …… (85)
2. 认认真真订计划 实事求是做总结…………… (92)
3. 学校德育与思想政治工作的关系 …… (101)
4. 思想政治工作中的语言技巧 …… (109)
5. 抓好教学管理中的听课和评课 …… (119)
- 附：潜江市中小学教学常规三十条…………… (129)
6. 运用情感因素提高管理效能 …… (138)
7. “牢骚”理论与学校管理…………… (148)
8. 会议组织技巧 …… (152)
9. 让每天的工作程序化 …… (160)
10. 怎样建立学校的规章制度…………… (167)
11. 如何处理和书记的关系…………… (178)

第四篇

1. 校长的政治品德	(191)
2. 校长的心理素质	(206)
3. 校长的思维品质	(218)
4. 校长的知识结构和学习方法	(226)
5. 校长的讲话艺术	(234)
6. 校长行为的自我管理	(243)
后 记	(252)

第一篇

校长要对学校的情况了然于心

毛泽东同志在《反对本本主义》一文中曾经讲过：“你对那个问题不能解决么？那么你就去调查那个问题的现状和它的历史吧！你完完全全调查明白了，你对那个问题就有了解决的办法了。”^①今天，我们的校长，特别是新就职的校长，想办好一所学校，就要对自己学校的情况进行调查研究，使自己对学校的情况了然于心。

学校是一个“小社会”，方方面面、林林总总、纷繁复杂，只有真实而全面地了解和掌握了学校当前的情况和学校的沿革，在工作中才能把握整体、梳理主次、分辨急缓，

① 《毛泽东著作选读本》上册，第48页。

为正确决策提供可靠的依据，从而为科学办学奠定基础。

现在我们的中小学，不少校长任职时间不短，天天和师生打交道，教育教学工作忙忙碌碌，还是吃了不少苦头的。然而他们对学校的情况往往“身在此山中，不识真面目”，凭着主观热情在工作。对学校情况若明若暗，办事情无底无数。查问学校基本情况，茫然不知何以；询究学校工作，更说不出个子丑寅卯。因而，思想上易生片面，行动上常出盲动。有的校长只看到某些暂时困难，却看不到诸多积极因素，而不采取积极的措施，用改变困难条件的英雄主义去号召师生，积聚力量，发挥才能，变压力为动力，变被动为主动展开新的局面。在那里怨天尤人，无所作为，一任学校衰败落伍。有的校长面对学校“大好形势”又往往不知道（或不愿意正视）学校同时存在的某些潜在危机，也不以科学的态度，用“山外青山楼外楼”的辩证思想，警戒师生兢兢业业、自强不息，并不断提出新目标，开辟新途径，充分激发其内驱力，抓住机遇乘势而上，争取更大的成绩，却在那里沾沾自喜，高枕无忧，最终导致学校工作如逆水行舟，举步维艰。这样一个对自己学校情况不甚了解的校长，抓起工作来，难免就会出毛病，犯错误。

要了解学校情况，首先要了解学校的历史沿革。前人说：“知史明得失。”要办好一所学校，离不开对其历史经验的总结。校长要了解本校创办的历史条件、生存和发展的轨迹以及兴衰的原因。对于学校传统的工作项目，应力求考其源流，弄清其继承和转变的经过，从而发展优势，培

养特色。前车既通，后车可行。“史鉴使人明智”（培根语），我们的工作或可少走弯路，避免失误，或可再振雄威，再创辉煌。可以说，了解历史正是为了使自己的工作出现和保持历史上最好的形势。

其次，要了解学校的现状，如了解学校的师资、生源、经费、设备等等。尽力做到细致入微：你的学校校园面积有多大？围墙有多长？校史树种于何年？校树又有多少棵？教学设施的功能怎样？各种景点的寓意又是什么？都要十分明了，道来如数家珍。特别是学校教师的情况，他们的年龄、性别、家境，他们的学历、能力和工作风格……也都要胸中有数，以便量才施用。（湖北省潜江市）制定的中小学校长《学校情况一口清》就在这方面提出了比较全面的要求。只有清楚现状，而又经常宏观地进行纵横比较，才能更好地明了学校前进的步伐和在同类学校之中所处的地位，以及与上级和社会要求的差距，知己知彼，加强措施，缩短距离，加快发展。总之，了解现状而不能安于现状，我们了解现状，正是为了变革现状，争取工作的主动。

第三，要了解学校变化发展的情况。任何事物都在不断变化发展，新的情况总是层出不穷的，学校也不例外。无论是教师，还是学生，无论是校内，还是校外，新的情况一旦出现，校长就要敏感地捕捉住。对消极的东西，要制止在萌芽状态；对积极的东西，要热情地肯定，细心地培养，使之迅速地成长壮大。因此，校长要善于突破传统常规的思想定式，思考新路子，扶持新事物，创造新经验，使学校永远充满新的活力。

要了解学校的真实情况，校长就要走出狭窄的办公室，到教研组和班级去，到师生中间去，和师生一道工作、学习和生活，及时得到第一手新资料。同时，还要走出校园，了解学校周围的社会环境，了解学生家长和社会人士对办学的要求和意见，了解那里的名人名事，历史掌故和风俗人情……从那里获取工作的动因和许多教学的素材。

校长要了解学校，把学校的情况都牢牢记在心里，应该基于对教育的浓厚兴趣，对工作极端的热忱和高度的责任心。

经验证明，自己喜欢的东西就容易记住。据《唐语林》^① 所载，唐宣宗李忱喜欢记人名，也擅长记人名，“宫中厕役之贱及备洒扫者数十百人辈，一见辄记其姓字。或将有所指念，必曰‘召某某人令措某事’无一差误者，宦官宫婢以为神。簿书刑狱卒吏姓名，纷杂交至，经览多所记忆”。一个演员能熟记自己角色的几十出戏，不管什么时候登场演出，其说白唱词，一招一式都准确无误、熟中生巧，甚至发挥得淋漓尽致；还有我们身边的老师，有的人开学接到一个新班，与学生初度眸面，只要点一两次名，就能记住全班 50 多人的名字，并通过短时间的相处和了解，

① 《唐语林》是宋朝王洙(dāng)著的笔记小品。这个故事的大意是唐宣宗李忱的记忆力很强，宫廷中那些职位很低、地位卑下的仆役一类几十上百人，一见就能记住他们的姓名。有时要支使人，他必定说：“召某某，让他置办某件事。”他叫人的名字，从来没有差错。宦官宫婢都觉得很神奇。公文簿册上刑狱卒吏这些小人物的姓名，又多又杂，只要是宣宗看过的，大多也能记住。

很快就熟悉他们的思想品质、学习状况、生活习惯以及心理、生理特点……

我们的校长对学校的工作就是要满怀深情，做到处处留意，事事关心，把了解和掌握学校情况作为自己的职业习惯，作为自己做好工作的基础和生活的一部分。

校长要了解和掌握学校的各种情况，还要有正确的辅助记忆方法。一方面要善于观察，耳聪目明，另一方面要做到“三勤”：即勤问，勤记，勤写。凡是重要的，都要记录下来，获得第一手材料，这是在大脑之外另辟的“储藏室”。“储藏室”内的材料可以分类，如数据类、典型类、信息类……各有部位、条清缕晰，便于自己翻阅。这既可以省脑力，又可以增强思维的条理性和系统性。同时，加强学校的档案建设，包括文书档案、教育档案、教师教学档案、学生学习档案等，它是学校教育教学工作的资料库。学校的校务日志要认真地填，大事纪要坚持认真地记，校史要连续认真地写，各种情况认真搜集。计划、总结、典型经验等，都要分门别类认真存放，以备不时之需。

学校要有一个资料库，而校长的思想，就不仅是一个“资料库”，还应该是一个“加工厂”。在科学的教育理论指导下，对丰富的资料加以分析和筛选，摒弃那些不关紧要的东西，使自己的思维冲出狭窄的环境，抓住关键的问题，进行理性地思考。察今昔之是非，辩人我之短长，把真切的现实、热切的理想和冷静的理智结合起来，形成超前的意识和高远的谋略。在学校如林、万马竞进的新形势下，努力奋斗，永远立于不败之地，注意发展自己的办学特色，培

养教师的教学风格和学生的个人特长，使自己成为一个学校工作称职的设计师和清醒的指挥者，使自己管理的学校充满生机和后劲，办成示范性学校，并真正为社会所承认。