



严子楞 主编

中小学校长的领导工作与艺术

中小学校长的领导工作与艺术

主编 严子楞

执笔：王林清 石 抗 李文起 陈仲凤
李银德 严子楞 郑学炎 张青标
周耀新 梁慕勤 黄炯锐

（以姓氏笔划为序）

广东高等教育出版社

中小学校长的领导工作与艺术

*

严子楞 主编

广东高等教育出版社出版

广东省新华书店经销

从化县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8.5125印张 188千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数1—8000册

ISBN7—5361—0523—1/G·171

定价：3.70元

新时期需要校长

提高领导工作与艺术水平

(代序)

王屏山

党的十一届三中全会以来，随着我国教育事业的发展，许多忠诚于党的教育事业的专家学者和教育行政管理工作的同志，撰写了不少有关在新的历史时期如何搞好学校管理工作的理论性、知识性、业务性的读物，这对于指导实践，把社会主义学校办好是有益处的。

近几年来，许多教学骨干被提拔到领导岗位上来。他们中大多数同志兢兢业业，积极工作，勇于开拓，创造了许多管理学校的先进事迹和经验，为实现学校现代管理工作，促进教育、教学质量的提高做出了贡献。但是，也有些同志由于对行政管理工作的不够熟悉，往往忙于事务，抓不住学校工作的重点，影响了领导职能的充分发挥。而实现教育的“三个面向”，为社会主义建设服务，把学生培养成为有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人，就必须进一步改革教育思想、教学内容和教学方法，以及调整教育结构等，使之尽快地与社会主义经济建设和社会发展的需要相适应。我们要完成如此繁重的任务，从根本上来说，取决于学校领导者素质的提高，只有不断地改进领导思想工作方法和工作作风，才能带领师生员工开拓前进，把教育改革引向深入发展。

《中小学校长的领导工作与艺术》一书，是根据《中共

中央关于教育体制改革的决定》的精神指导下进行编写的。全书坚持理论联系实际，围绕新时期如何当好校长、管好学校的日常工作进行阐述，涉猎面较广泛，具有较强的针对性和实用性，是当前培训中小学校长的一本好的辅助教材，对于加强学校领导班子建设，提高领导干部队伍素质将会起到较好的作用。我希望通过这本书的出版，引起更多的学校领导者重视探索和研究领导工作，并在实践中有所发明，有所创造，有所前进，把学校的管理工作推向一个新的发展阶段。

目 录

第一章 学校的现代管理，必须讲究领导艺术	(1)
第一节 领导工作与学校管理的关系	(1)
第二节 领导工作艺术在学校管理中的重要作用	(5)
第三节 引入现代科学方法，提高领导工作与艺术水平	(12)
第二章 提高领导艺术，更新观念是前提	(22)
第一节 旧观念不适应领导工作的创新	(22)
第二节 围绕教育改革进行更新观念	(27)
第三节 更新思想观念从哪里做起	(41)
第三章 知人善任，是搞好学校管理的关键	(45)
第一节 治校与用人的关系	(45)
第二节 用人要知人、选人	(50)
第三节 学会用人艺术	(56)
第四章 搞好学校管理，需要民主、科学决策	(66)
第一节 科学决策在学校管理中的作用	(66)
第二节 学校决策的内容与种类	(71)
第三节 决策的原则、程序和方法	(74)
第五章 抓好教学常规管理，是当前领导工作艺术的重要体现	(81)
第一节 学校的工作中心是教学	(81)
第二节 搞好教学常规管理，就是抓了学校工作的主要矛盾	(85)

第三节	教学常规管理如何做到经常化、制度化	(97)
第六章	加强学校德育工作, 促进学生全面发展	(106)
第一节	德育在学校的地位	(106)
第二节	当前德育工作的基本内容	(110)
第三节	德育工作的方法与艺术	(123)
第四节	要培育一支德育工作队伍	(132)
第七章	做好学校后勤工作, 是当前体现领导艺术的“热点”	(135)
第一节	树立为教学服务的思想, 是做好后勤工作的前提	(135)
第二节	学校后勤工作的内容和重点	(138)
第三节	后勤工作要有创造性	(143)
第八章	校园建设是学校领导工作艺术不可忽视的内容	(150)
第一节	校园建设在学校管理中的位置	(150)
第二节	校园建设要结合实际, 适用美观	(153)
第三节	注意发挥校园建设的整体功能作用	(161)
第九章	勤工俭学 开源节流	(168)
第一节	勤工俭学的由来与发展	(168)
第二节	勤工俭学与办好学校的关系	(171)
第三节	勤工俭学的形式与方法	(176)
第四节	加强和改进对勤工俭学的领导	(184)
第十章	开展继续教育, 努力提高教师队伍素质	(187)
第一节	办好学校, 必须要有合格的教师队伍	(187)
第二节	开展继续教育的形式和方法	(191)
第三节	把继续教育与思想政治教育结合起来	

来	(199)
第十一章 横向联合，发动全社会支持办学	(204)
第一节 学校开展横向联合的重要性	(204)
第二节 当前横向联合的主要内容	(209)
第三节 横向联合的组织领导工作	(214)
第十二章 实施“燎原计划”，深化农村学校教育 改革	(220)
第一节 “燎原计划”的基本内容	(220)
第二节 认真做好“燎原计划”的组织实施 工作	(225)
第三节 实施“燎原计划”给农村教育、经济 带来生机勃勃	(230)
第十三章 加强领导班子建设，充分发挥各自的职 能作用	(238)
第一节 办好学校必须有一个好的领导班子	(238)
第二节 要正确处理好校长与同级各方面领导 的关系	(244)
第三节 调整领导关系的主要方法	(250)

第一章 学校的现代管理， 必须讲究领导艺术

中小学校长，是学校的领导者，又是主要的管理者。他们的领导工作水平如何，关系到学校管理水平的高低，关系到学校能否办好，对学校的发展起着决定性的作用。因此，在现代教育发展的今天，怎样提高学校的管理水平，这就需要讲究领导工作艺术。只有这样，才能正确地实施领导职能，有利于教育体制改革，坚持办学的社会主义方向，推进学校管理工作科学化，不断提高教育质量。所以，对领导工作与艺术的研究，已成为我们中小学校长在改革开放当中需要探索的课题。

第一节 领导工作与学校管理的关系

领导工作与管理工 作，都产生于人类社会的实践，是社会历史发展的必然要求。它们之间既有区别，又相互联系。对此，我们的校长必须认识两者的区别与联系，才能在实践中发挥学校领导者的作用。

一、领导者与领导工作

马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都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。”（《马克思、恩格斯全集》第23卷367页）由此可见，凡有人群从事生产或工作、生活文化活动的地方，都必须有领导、有管理。而这些领导者是处于“指挥”地位的。拥有一定权力、负有一定统率任务的人。它包括领导者个人和领导集团。

人类历史说明，领导是自古以来就存在的。比如说，奴隶社会就存在酋长这类领导——奴隶主；封建社会就有帝王将相这类领导——统治者。他们专门从事领导工作，在我国许多文献中都记载了他们的有关领导思想、领导作风和领导方法的论述。例如：“人以衣食为本”（《贞观政要》卷8《务农》），“居安思危”（《谏太宗十思疏》），“举纲张目”（司马温公文集），“刚柔并用”（《左传》），以及元代学者张养浩专为领导者所写的为政指南中，就特别强调领导者必备三个准则：①令部属心服口服必具“德”行；②令部属无以欺瞒必具“明”行；③令部属唯法是从必具“威”行（《为政三都书》），等等，它反映了当时的统治者对领导、管理工作的认识和经验总结。到了现代社会，随着社会化大生产的出现，科学技术的迅猛发展，以及世界经济贸易的来往，领导工作便越来越繁重，并每时每刻都在开展活动。而这些活动的内容包括：调查、分析、预测、规划、决策、组织、协调、监督和控制等方面，如何使领导工作适应现代要求，这就需要人们在继承前人有益的领导工作经验外，还必须对现代领导工作活动进行总结和研究，以认识它的客观规律性，更好地掌握领导工作的主动权，以取得最佳的工作效果。

正是由于这样，领导工作便逐步成为人们研究的一门科学，它以领导活动为自己独特的研究对象，综合运用哲学、经济学、政治学、社会学、心理学、人才学、管理学、伦理

学、信息论、系统论、控制论等多门学科的方法，对现代领导工作进行概括和总结，找出领导活动内部的、本质的、必然的联系，使之适应社会主义现代化建设的需要，为领导活动的实践提供指导和服务。但我们也要知道，领导活动在不同的发展阶段，不同的历史条件，不同的行业、范围都具有不同的特点，因此，我们在研究领导活动规律的时候，必须注意它的特殊性和普遍性，从特殊到一般，个性到共性，自觉地按照本行业的领导规律办事，以减少领导活动过程中的盲目性和主观性，促进领导工作活动的科学化。

二、领导要靠管理，管理体现领导工作

领导与管理既有区别，又有联系。因为领导不等于管理工作。它的主要区别：一是对象不同。领导的对象是人，反映了人与人之间的领导与被领导的关系；管理工作的对象是人或物，它既包括对人的管理，也包括对物的管理。二是要求的层次不同。领导是面向一个地方、一个行业、一项工程，是从战略高度决定这个地方、行业、工程的规划、目标、任务等大的问题。而管理工作则在领导确定规划、目标、任务的前提下，组织具体的实施和控制。三是领导者一般从全局的工作出发，组织和发动本地、本行业、本单位干部和群众共同献计献策，为实现目标而进行活动；而管理工作则通过日常各自岗位的业务、技术活动，让干部和群众在本职岗位上发挥作用。

但是，领导与管理又有内部的联系。所谓“管理”，就以一般行政管理来说，它是通过计划、组织、指挥、协调、监督、考核等手段进行的定向控制活动。这种活动与领导工作活动是密切相联系的。双方都是为了实现共同的目标，通过运用一定的权力，组织、指挥、协调有关人力、物力、财

力去完成任务。所以，领导活动要依靠管理工作，管理工作离不开领导活动。我们的学校也是如此，作为校长的领导活动来说，基本工作有八方面：①坚持正确的办学方向，全面贯彻党的教育方针；②加强思想政治工作，促进学生全面发展；③抓好教学研究和常规管理，提高教育质量；④多形式、多渠道培养一支合格的教师队伍；⑤抓好后勤工作，为教学服务；⑥组织师生参加社会实践，开展勤工俭学活动；⑦多方筹集资金，不断改善办学条件；⑧深化教育体制改革，多出人才、出好人才，等等。

要做好上述基本工作，只靠校长个人或领导集体几个人去做，是没法完成任务的，必须通过学校的管理渠道，把领导的意图和工作要求，贯彻到全体教职员和学生中去，发挥各个管理部门和管理环节的作用，只有这样，才能使领导工作富有成效，实现预期的目标。实践表明：领导工作比较出色的学校，也一定是管理工作搞得好的学校。吉林省长春市第56中学，过去学校管理、教育质量很差。该校初中毕业生及格率只有2.3%。在这样的情况下学生认为在此学习“没奔头”，教师认为在此教书“没劲头”，家长认为孩子在此读书“没盼头”，领导也认为这样的学校“没办头”。因此，校风每况愈下，越办越糟。1982年，学校通过整顿，调整了领导班子，新的学校领导上任后，走群众路线，调查研究，制订了改变学校落后面貌的计划，实行民主管理，讲究领导工作艺术，使全校教职员心情舒畅，振作精神。从而也促进了学校管理工作的加强，做到有章可循，严明纪律，严松有度，区别对待。领导者之间，领导与教师之间，教师与教师之间，思想融洽，共事合作。这样，就把他们蕴藏着的社会主义积极性和改变学校面貌的进取精神充分地发挥出来。于是，他们针对学校“双差生”较多的情况，先从

“双差生”抓起，制定了“发掘学生内在潜力，力争使每个学生原来基础上都有所提高，不让一个学生掉队”的总体教学指导思想和提高“双差生”的总体规划，以及各种相应的措施，从思想政治工作、课堂教学，到课外活动、专题讲座等多形式、多层次活动来转变“双差生”。结果，这个学校发生了巨大的变化。仅毕业生合格率就连年上升，1983年为31.4%，到1987年已达79.8%。学校各项工作也很有成效。1986年学校被评为市“振兴学校”；1987年又被评为省文教系统先进单位。

由此可见，领导工作不能离开管理，它通过管理活动，运用一定的权力、手段和方法，对人、事、物实行系统的、合理的、科学的管理，以实现工作目标。因此，领导工作活动也可以说是一种管理活动。

第二节 领导工作艺术在学校管理中的重要作用

上面说过，领导工作是一门科学，它不仅研究领导活动的规律，而且还研究领导者在执行领导过程中所运用的艺术方法。在实践中，我们可以看到这样的事例：在同一个学校，由于校长（或班子）变更了，往往学校面貌也随之变化，为什么呢？原因也许多方面，但学校的领导工作艺术水平如何，是个重要的原因。我们的校长如果要取得良好的工作效果，就必须讲究领导工作艺术。

一、学校管理需要领导工作艺术

随着人类文明的发展，学校管理同其他行业的管理一样，都是人类在生产劳动和教育的实践中逐步积累起来的经

验，是带有时代特征的。旧中国，处于半封建、半殖民地，生产力落后，人民群众生活十分贫困。当时，反映在学校的管理方面，也是比较简单的。解放后，各级党委和政府重视发展教育事业，特别在党的十一届三中全会以来，把发展教育列为发展国民经济的战略重点之一。1983年国庆，邓小平同志从现代教育发展的状况出发，为北京景山学校写了“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的题词，为我们的学校在新的历史时期对培养人才方面，提出了明确的指导方针。根据这个方针的要求，学校培养出来的学生必须具有良好的政治素质和较高的科学文化水平，以及健康的体魄，还必须具有迎接新技术革命挑战的能力。当然，这些要求是有层次的，对高等院校与中小学校的要求是有所不同的。但我们的学校应以这“三个面向”来指导和贯串在领导工作和管理工作的全过程。“三个面向”是一个统一的整体：面向现代化，是要求学校为适应社会主义现代化建设，积极培养合格人才；面向世界，是要吸收国外教育的先进经验，博采各国之长，认真进行教育改革；面向未来，就是要把我们现实的教育工作和社会主义奋斗目标与共产主义远大理想结合起来，使学生拓宽胸怀，为迎接新的技术革命挑战而做好思想和物质上的准备。我国教育面对这样一个新的历史时期，如果学校管理工作仍然象过去那样简单、凭经验办事，那就明显地不适应形势发展的需要：

(1) 学校育人的目的性与培养人才层次性的统一，使领导工作与管理遇到了新的挑战。我们知道，学校教育的目的，是为社会主义现代化培养合格的人才。它的标准，就是毛泽东同志所指出的：“应该使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展，成为有社会主义觉悟的有文化的劳动者。”中小学教育的目的，在为高一级学校输送合格的新生

的同时，更重要的是为本地经济建设培养合格的劳动后备力量。这是目前我国中小学校教育的根本出发点和归宿，也是学校教育管理过程的目标。因此，我们的领导工作与管理，既要认真贯彻执行党的教育方针，把学生培养成为德、智、体、美、劳全面发展的新人，向高一级学校输送新生；又要注意提高劳动后备军的思想、文化素质，促进社会生产力的发展，直接为本地经济建设服务。这在实践中往往会发生矛盾，因此，需要学校教育全体教职员正确处理升学与培养劳动者的关系；传授基础文化知识与开展职业技术教育的关系；课堂教学与参加社会实践的关系。要处理好这些关系，使之不致于“左”右摇摆，首先要我们校长端正办学思想，并具有协调这些关系的领导工作与领导艺术。

(2) 随着学校管理体制改革的深入发展与竞争机制的引入，使领导工作与管理碰到了许多新的问题。《中共中央关于教育体制改革的决定》公布以后，大大调动了各级领导和学校老师办教育的积极性，如在学校外部管理上建立了地方负责，分级办学，分级管理的新体制；在学校内部管理中，推行校长聘任制和教师聘任制，对学校实行财政包干使用，以及试行部分奖励工资浮动，打破分配上的平均主义，鼓励多劳多得，等等。这些竞争机制引入学校之后，如何正确处理管理人员的职、权、责关系，如何考察教师的教学质量，如何增加学校的财政收入，改善办学条件等，便成为校长所需要探讨的问题，如果我们的校长仍然习惯于过去那种“以不变应万变”的领导思想和方法，没有开拓创新精神，这样的领导就必然会被历史发展的长河所淘汰。为了解决这个问题，也需要我们的校长认真研究领导工作与领导艺术，以适应竞争的环境。

(3) 学校管理工作逐步走向科学化，使领导工作与管理

必须适应这种新的要求。过去传统的学校管理，一般习惯于用行政手段推动工作。有的校长往往凭经验办事或按“长官意志”办事，照本宣科，机械地执行上级指示，出现了脱离实际、脱离群众的弊端。现在，我们正处于改革、开放和商品经济发展的时代，它要求学校根据新时期的需要，在制订教育目标时，深入调查研究，搞好人才需求预测，实行民主、科学决策；在目标管理实践中，要知人善用，组织信息反馈，发挥各个管理部门、管理环节的作用，使全校教职员工都调动起来，尽职尽责，做好本职工作。这些大量的、复杂的工作，如果没有领导艺术的运用，是很难达到事半功倍的。

二、领导艺术在学校管理中的作用

任何先进的管理科学是在领导者的艺术意识指导下产生出来的。它是领导者在实践中创造出来的、非程序化、非规范性的、具有特色的领导经验。这几年来，由于教育的深入发展，在教育领域中出现了许多新情况、新问题，如学校管理中怎样处理人与人的关系，怎样建立规章制度，部门之间怎样协作配合，以及怎样保证培养人才目标的实现，等等。如果光靠管理制度和技术工作是不能完全解决的。这就需要借助于领导艺术来协调和处理好这些问题。所以，领导艺术在整个领导工作中居于非常重要的地位。实践证明，哪个校长能够运用好领导艺术，哪个学校就会出现生机勃勃的局面。因此，在学校管理过程中，怎样运用领导艺术去创造人们所希望的新奇迹，是领导工作与管理工作的所希望的。所以，领导艺术往往与领导工作和管理工作融为一体，既反映了领导工作与管理的功能，又反映了领导艺术在学校各个方面的作用。归纳起来主要有以下几点：

(1) 计划决策作用。制定学校计划，是学校管理过程的起始环节。学校计划，体现了学校发展的基本方向和任务。它是学校各个方面的工作在一定范围内的行动纲领，可以使全校教职员明确自己的职责，从而努力工作，为共同完成学校规定的任务而作出贡献。同时，学校的计划也具有系统性，它包括学校发展的远景规划、与国民经济同步发展的“五年规划”、学年计划（或纲要）、学期计划；各 科 室、教 研 组、班级和教师的工作计划；团队、工会的活动计划，以及某些专项工作计划，等等。我们的计划决策是否正确，直接关系到学校管理工作的成败。一个好的计划决策，必须体现正确的政治方向，具有承前启后，不断开拓创新的特点；计划决策提出的目标和任务，应反映实事求是的精神，既切实可行，又突出重点，注意解决薄弱环节；同时，计划决策还要体现可检性、有具体要求，便于检查督促。

总之，我们制订计划的过程，实际上是领导进行科学决策的过程，也是帮助全校教职员工统一认识、统一步调的过程。它反映了决策过程的领导艺术，是为学校制订计划和实施计划服务的。这种领导艺术的发挥，如根据事物运动、变化、发展的趋势，进行“审时度势”的随机决断；为了实现最佳的工作效果，对计划决策的目标和方案，作必要的调整 and 改变等，这些都不是管理部门所能够解决的。

(2) 组织指挥作用。为了实现学校的计划目标，必须把管理系统各个部门、各个环节和各种要素组织起来，合理分工、协调一致地去实现计划目标。这种组织作用，也往往反映在领导者运用指挥艺术的过程。它包括思想动员、说明任务和要求，合理安排工作进程，交代工作原则和方法，提出基本措施，明确分工与责任，等等。

要使组织指挥工作取得好的成效，关键在于思想发动和