

现 代 学校领导研究

李甲奎 陈光军 著

科 学 出 版 社



现代学校领导研究

李甲奎 陈光军 著

科学出版社

1997

内 容 简 介

学校领导科学是研究学校中领导行为和领导活动的特点、原则、规律、方法及其有效运用的一门学问。本书详细论述了学校领导科学中诸方面的问题,全书共分九章:绪论,学校领导体制,学校领导行为、方式与方法,学校领导公共关系,学校领导角色,当代校长的基本素质,学校领导艺术,中小学校长的办学思想,学校领导效能与实绩考评。

本书可作为中小学校长和各级教育行政管理干部培训教材或自修读本。

现代学校领导研究

李甲奎 陈光军 著

责任编辑 荣敏敏 卢盛魁

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

北京市东华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1997年9月第 一 版 开本:850×1168 1/32

1997年9月第一次印刷 印张:8 7/8

印数:1—20500 字数:234 000

ISBN 7-03-006180-2/G·740

定 价: 11.50 元

序 言

中小学校长在发展我国社会主义教育事业中担负着重要历史责任。正如国家教委领导柳斌同志所说：“从某种意义上讲，一个好校长就是一所好学校”。可见，做好中小学校长培训工作，建设一支政治坚定、德才兼备、相对稳定的中小学校长队伍，是全面贯彻落实党和国家的教育方针，改革与发展我国教育事业，不断提高教育质量与效益的一项十分紧迫的战略任务。

近几年，国家教委先后下发了一系列文件，全面、系统地部署了校长培训工作。山东省结合本地实际，扎扎实实地开展了校长培训工作，摸索出了一条中小学校长培训工作新路子。根据国家教委《关于“九五”期间全国中小学校长培训指导性意见》和山东省委组织部、省教委、省人事厅《山东省关于“九五”期间开展中小学校长培训工作意见》，山东省将继续举办全员性、规范性的校长提高培训。“九五”期间的校长提高培训是落实江泽民总书记关于实现教育两个重要转变的需要，是贯彻落实中央“九五”期间十部培训规划，适应教育改革和发展，培养跨世纪高素质教育领导干部的需要。长期以来，受传统计划经济和计划经济体制下传统教育模式的影响，一些学校的领导者养成了墨守陈规的思维定势。社会主义市场经济体制的建立，对传统的教育体制产生了猛烈冲击，校长首当其冲。这就要求我们的校长进一步解放思想，转变观念，注重更新知识，提高能力，增强理论素养，在对学校管理进行客体性调控的同时，更应强调对自身主体性的调控，从而实现领导活动的高效能。要做到这一点，最好的办法就是学习、学习、再学习。

国家教委《关于“九五”期间全国中小学校长培训指导性意见》中规定：中小学校长培训教材要在统一基本要求的前提下逐步实行多样化。为保证培训的质量，防止乱编乱用教材，岗位培训和提

高培训的通用性教材,由国家教委组织编写或择优推荐,各地按需选用。各地可自编或协作编写补充教材。根据这一精神,在国家教委编写中小学校长提高培训必修课教材的基础上,根据山东省校长培训工作的实际需要,我们组织编写了这套提高培训选修课教材,其中包括《现代学校领导研究》、《教育督导简明教程》、《学校行政管理》、《学校美育管理引论》、《自然科学与现代科技概论》、《现代教育改革引论》。为编好这套教材,省教委多次召开研讨会、专家审稿会,各门教材主编、编写人员付出了辛勤劳动。

为中小学校长专门编写一套培训教材,这在山东省尚属首次。教材的出版,无疑对促进中小学校长自身素质及办学育人能力的提高,促进我省基础教育事业的发展具有重要意义。

“学无止境”,希望广大中小学校长在认真学习江泽民同志在纪念中国共产党成立七十五周年座谈会上《关于建设高素质的干部队伍》讲话的基础上,认真学习和阅读这套选修课教材,在理论与实践的结合上努力提高自身素质,做到讲政治,讲学习,讲正气,真正使自己成长为德才兼备、适应教育改革和发展、适应改革开放和现代化建设需要的当代优秀的学校领导干部,为山东省基础教育事业的发展做出自己的贡献。

山东省教委副主任

刘鸣泽

1997年7月1日

前 言

时至今日,教育理论界对于学校管理的研究日臻深入,学校管理学科体系的建立日趋完善。可以说,学校管理学已经成为一门独立学科。但从我国的实际情况看,对学校领导这一主体性课题的研究,相比之下却远远不够。现代科学发展的趋势,一方面是在向归纳、渗透、综合方向发展,另一方面又在不断地分化。由于学校领导在学校教育和管理过程中有着特殊而又重要的作用,因而建立一门独立学科,对其进行系统而深入地研究就显得越来越有必要。同时,学校领导者在发展我国社会主义教育事业中担负着重要任务,建设一支政治坚定、德才兼备、相对稳定的学校领导队伍,是关系我国的教育事业能否蓬勃发展的战略任务,因此,着眼于学校领导队伍建设,建立一门学校领导学科更是意义深远。不言而喻,《现代学校领导研究》这本书,也就成了逼近上述目标的一次初步尝试。

1995年初,我们多方搜集资料、深入调查研究和广泛召开座谈会,开始为撰写该书进行启动性准备。由于学校领导角色纷繁、性质特殊,因而学校领导理论研究的内容必然相当丰富,再加之学校领导学科是一门正在发展中的学科,处于起步阶段,因此,确定规范的研究内容目前确实有一定的难度。本书内容是根据我们几年来对学校领导课题的学习与理解,通过干训教学的双向交流,结合我国基础教育干部队伍的现状及其培训工作的实际需要,按专题进行设计、确定的。因此,本书的撰写又是一次探索性的研究。

本书第一至四章由陈光军撰写,第五至九章由李甲奎撰写。全书撰写过程中参考了许多专家、学者的研究成果,在此谨致诚挚的谢意。山东省学校管理学知名专家张洪生教授审阅了全书,对某些章节提出了十分宝贵的意见,并撰写了部分内容,在此致以诚挚

的谢意。由于应教学急需,时间仓促,再加上我们水平有限,缺点和不妥之处在所难免,诚望阅读此书的校长和读者批评指正。

作者

一九九七年六月二十日

目 录

序言	(i)
前言	(iii)
第一章 绪 论	(1)
第一节 学校领导概述	(1)
一、领导内涵及其类型	(1)
二、学校领导内涵及特征	(3)
三、学校领导的要素	(5)
四、我国学校领导历史沿革	(7)
第二节 学校领导职能	(9)
一、决策	(9)
二、用人	(12)
三、组织与协调	(14)
四、思想政治工作	(17)
五、公共关系	(19)
第三节 学校领导与学校领导学科	(20)
一、学校领导与学校管理的联系与区别	(20)
二、学校领导学科的研究对象与内容	(22)
三、学校领导学科与临近学科的关系	(24)
第四节 研究现代学校领导的必要性及方法	(26)
一、研究现代学校领导的必要性	(26)
二、学习、研究现代学校领导的方法	(30)
第二章 学校领导体制	(32)
第一节 学校领导体制概述	(32)
一、学校领导体制内涵	(32)
二、学校领导体制类型	(33)
三、学校领导体制的基本功能	(36)
第二节 学校领导体制的发展与改革	(37)
一、学校领导体制的发展	(37)

二、学校领导体制的改革	(40)
第三节 校长负责制	(42)
一、校长负责制的内容	(42)
二、实行校长负责制的必要条件	(47)
第三章 学校领导行为、方式与方法	(53)
第一节 学校领导行为	(53)
一、学校领导行为内涵与特征	(53)
二、学校领导行为模式	(55)
三、学校领导行为调控	(58)
四、学校领导行为激励	(60)
第二节 学校领导方式	(66)
一、学校领导方式内涵	(66)
二、学校领导方式类型	(67)
三、学校领导方式的优化	(70)
第三节 学校领导方法	(72)
一、学校领导方法概述	(72)
二、现代科学方法在学校领导工作中的运用	(76)
三、学校领导调查研究	(78)
四、学校领导科学预测	(84)
第四章 学校领导公共关系	(90)
第一节 学校领导公共关系概述	(90)
一、公共关系及其必要性	(90)
二、学校领导公共关系职能	(92)
三、学校领导的公关模式	(95)
第二节 学校公众及公众心理	(96)
一、学校公众及其分类	(96)
二、学校公众心理	(99)
第三节 学校领导公共关系的过程	(102)
一、调查分析问题	(102)
二、制定公关计划	(104)
三、实施公关计划	(105)
四、评价成效并用于决策	(106)

第四节 学校领导公共关系工作的综合运用	(106)
一、变革思维方式,谋求发展	(106)
二、掌握公关方法,精心调控	(107)
三、疏通外部环境,注重协调	(107)
四、理顺内部关系,形成合力	(109)
五、提高办学质量,取信于民	(109)
第五章 学校领导角色	(111)
第一节 学校领导角色的涵义及特点	(111)
一、学校领导角色的概念	(111)
二、学校领导角色的性质和特点	(111)
第二节 学校领导角色分析	(114)
一、学校领导者是教育方针、教育政策的忠实执行者	(114)
二、学校领导者是学校群体活动的组织者	(115)
三、学校领导者是学校师生员工的服务员	(115)
四、校长是学校行政工作的负责人	(116)
五、校长是学校的法人代表	(117)
第三节 怎样扮演好学校领导角色	(118)
一、认清角色、进入角色	(118)
二、自我控制、自我完善	(122)
第六章 当代校长的基本素质	(127)
第一节 素质与校长素质	(127)
一、素质的概念及其特征	(127)
二、校长素质及其基本特征	(131)
第二节 校长的思想政治素质	(134)
一、校长的政治素质	(134)
二、校长的思想素质	(136)
第三节 校长的道德情操	(137)
一、公正廉洁、民主谦逊	(138)
二、与人为善、胸怀宽广	(140)
第四节 校长的文化素质	(142)
一、关于文化的概念	(142)
二、文化的特征	(144)

三、中国传统文化的基本要素	(144)
四、校长的文化素质及其主要内容	(146)
第五节 校长的知识素质	(149)
一、知识的力量	(149)
二、提高校长知识素质的关键	(154)
三、校长应具有一定的理论素养	(157)
第六节 校长的心理素质	(160)
一、人的心理素质	(160)
二、校长的角色心理特征	(163)
三、校长的能力素质	(164)
第七章 学校领导艺术	(170)
第一节 学校领导艺术概述	(170)
一、领导艺术的涵义	(170)
二、领导艺术的产生与发展	(171)
三、领导艺术的特点及与其它相关学科的关系	(176)
四、学校领导艺术的本质	(178)
第二节 学校领导的决策艺术	(182)
一、学校领导决策的主要内容	(182)
二、学校领导决策的主要特点	(184)
三、学校领导决策的策略艺术	(185)
第三节 学校领导的用权与用人	(190)
一、学校领导主体的用权艺术	(191)
二、学校领导者的用人艺术	(202)
第四节 学校领导的待人与处事	(210)
一、学校领导者的待人艺术	(210)
二、学校领导者的处事艺术	(216)
第八章 中小学校长的办学思想	(224)
第一节 关于基础教育	(224)
一、基础教育的性质和任务	(224)
二、基础教育的形势与发展	(226)
三、基础教育由应试教育而产生的弊端	(228)
第二节 关于教育思想	(231)

一、教育现象	(231)
二、教育思想及其特征	(234)
三、教育的基本指导思想	(240)
第三节 关于素质教育	(242)
一、素质教育的涵义	(243)
二、素质教育的基本特征	(243)
三、素质教育的理论基础	(245)
四、走向素质教育是面临 21 世纪基础教育发展的正确选择	(246)
第四节 新时期中小学校长的办学思想	(247)
一、中小学校长办学思想的基本特点	(247)
二、中小学校长确立正确的办学思想的基本要素	(248)
第九章 学校领导效能与实绩考评	(255)
第一节 学校领导效能	(255)
一、领导能力	(255)
二、领导效能的含义及其内容	(257)
三、提高领导效能的意义	(258)
四、提高学校领导效能的途径和方法	(260)
第二节 领导效能考评	(261)
一、领导效能考评的含义	(262)
二、领导效能考评的重要意义	(262)
三、领导效能的考评内容	(264)
四、领导效能考评原则	(266)
五、领导效能考评的实施	(268)

第一章 绪 论

学校领导科学是研究学校中领导行为和领导活动的特点、原则、规律、方法及其有效运用的一门学问。陶行知先生说：“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论他的校长”^①，可见，学校领导者对于学校的重要性。认真的、多侧面的探讨学校领导活动及其规律，掌握学校领导科学知识，对于教育科学、领导科学的完善与发展，对于学校领导队伍的建设，对于教育事业的发展都具有重要意义。由于具有中国特色的社会主义学校领导科学还处在初创阶段，因此我们在这本具有学校领导学性质的《现代学校领导研究》里，试图运用社会主义领导科学所揭示的一般领导规律和领导原则，去探讨学校领导科学的特殊规律。本书侧重于中小学领导实践，采用专题性质，不追求体系的完整，可以说，是一个初步的尝试。

第一节 学校领导概述

一、领导内涵及其类型

概括来说，领导具有带领、引导的意思，指的是一种活动和行为。尽管人们经常使用“领导”这一概念，但对于什么是领导，国内外理论界目前认识尚不尽一致。从我国的研究情况看，一般认为，所谓领导，是指在一定的组织或团体内，运用合法权力，统御和指引被领导者实现特定目标的一种高层次的组织管理活动。领导的概念具有丰富的含义，对它的理解应该是多方面的：

^① 陶行知：《陶行知全集》，第1卷，湖南教育出版社（1983年），第473页。

领导是一种行为过程。它是领导者在实践中,为了实现预定的目标,采用一定的组织形式和方法,率领、引导、指挥、协调和控制被领导者完成预定任务的活动过程。现代领导者必须善于运用带有强制性的推动力和非强制性的引发力两种形式,对被领导者施加影响,以使其努力达成某个特定目标。在这里,“领导”是作为动词用的,指行为、行动;而在很多情况下,我们也常把“领导”当做名词用,指领导者或领导班子。

领导具有双重属性。领导的双重属性即“自然属性”和“社会属性”。其一,“自然属性”是领导的一般属性,它是人类社会共同生活、共同劳动中所产生的指挥、协调职能,这种职能不带有任何阶级色彩,通用于一切社会;其二,“社会属性”即领导的阶级性,领导活动体现一定的生产关系,反映了掌握生产资料的阶级利益,总是和一定的社会形态相联系,具有明显的阶级性。在任何社会制度下,领导的双重属性都是互相渗透、不可分割的。我们必须根据领导的双重属性,来把握特定社会的领导活动,既要看到人类各种社会制度中领导活动的共同规律,又要看到特定社会中领导活动的特殊规律,从而做好领导工作。

领导是高层次的社会管理活动。领导作为一种社会现象,产生于人类社会生活和共同劳动之中,又随着人类社会的进步而不断发展。在生产力低下的情况下,社会活动比较简单,领导与管理两位一体,随着生产力的发展特别是现代化大生产的兴起,领导与管理发生了分化,领导成了一项相对独立的活动,是一种高层次的社会管理活动,不包括管理因素的纯“领导”是不存在的。

可见,领导是一种复杂的社会活动,它的内容广泛,形式多样,根据不同的划分方式,分为许多不同的类型,譬如,按领导的职能划分,有党的领导、行政领导、军事领导、企业领导和学校领导等;按领导的层次划分,有高层领导、中层领导和基层领导等;按领导的形式划分,有个人领导和集体领导等;按领导的方式划分,有集权型领导、民主型领导、放任型领导等;按领导的心理特征划分,有果断型领导、顽强型领导、温和型领导等;按领导的工作作风划分,有工

作中心型领导和部属中心型领导等。

二、学校领导内涵及特征

依据上述分析,我们可以将学校领导概念作如下界定:所谓学校领导,是指在学校中创造性行使上级授予的权力,组织、指挥、协调师生员工实现教育教学目标的一种高层次组织活动。学校领导是学校管理系统中的重要环节,贯穿于学校领导与管理的各个层次、各个方面和全部过程。正确把握学校领导的涵义,对于学校领导者本人及学校领导活动都具有重要意义。

学校领导是一种社会现象,作为上层建筑领域里的活动,其本质是由领导的社会属性决定的。马克思主义领导观要求社会主义学校领导必须正确处理好以下三个关系:一是学校领导者与党的领导的关系,把学校领导工作置于党的领导之下;二是学校领导与教职工的关系,信任教职工,依靠教职工,是实行正确领导的一个基本条件;三是正确处理权力、责任和服务的关系,要以服务为核心,把权力、责任、服务三者有机地结合起来,其中,权力是手段,责任是义务,服务是本质、是态度。在学校,领导者是学校的决策者、负责人,同时又是师生员工的公仆、师生员工的勤务员,这是由社会主义领导的本质所决定的。

学校领导除了具有领导的一般特征如社会性、预见性、目的性、能动性、连续性之外,还较突出地表现为以下特征。

1. 创造性。学校领导活动的要义,就是领导者如何通过履行自己的职责,率领、引导师生员工实现学校教育教学目标。邓小平同志关于“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”的指示很明确地昭示我们,学校领导活动也是“面向现代化,面向世界,面向未来”的活动,而这样一种活动,不可能有一成不变的通用模式。同时,学校管理也是一个动态的变革发展过程,领导者的行为不能始终停留在一个固定不变的水平上,因此,学校领导者要创造,要开拓。事实上,学校领导率领、引导师生员工实现学校教育教学目标的过

程,就是一个创新、开拓、进击不止的创造性过程。

创造性特征可以具体表现在学校领导的决策、协调、处事、用人等领导活动中,不因循守旧,不墨守陈规,而是见他人所未见,想他人所未想,做他人所未做,大胆创新,勇于探索,得出新判断、新方法、新思想,而不是对他人领导行为的重复与模仿;又表现在当领导与管理工作中遇到困难或问题,没有有效方法可以直接套用时,学校领导可以充分发挥自身的能动作用,创造性地观察问题、分析问题与解决问题,从而实现新的突破与发展,正如陶行知先生所说的:“敢探未发明的新理,敢入未开化的边疆”。随着教育教学改革的深化与现代社会的发展,学校领导的创造性特征将愈来愈明显。

2. 综合性。根据系统论的观点,学校是一个系统,它从属于教育这一更大的系统,具有综合性,是一个多结构、多层次、多因素的复杂集合。正如苏霍姆林斯基所说:“学校生活是一个极其复杂的机体,它是由成千上万的日常小事构成的,而日常小事之间又有着千丝万缕的相互联系,每一件日常小事的背后都有客观规律在支配着它”^①。学校工作的复杂性和多元性决定了学校领导工作具有综合性,领导者既要做好对人(如下级干部、教师、职员、学生等)的领导,又要做好组织机构(如各处、室、团、队、会等)的领导;既要做好对工作系列(如德育工作、教学工作、总务工作等)的领导,又要做好对管理过程(如计划、实施、检查、总结等)的领导;既要调动校内师生员工的积极性,又要调整与社会公众的关系等。学校领导者必须强化综合性观念,运用系统、整体性的方法手段,以求得学校诸方面工作的最优化,而不是各吹各的号,各唱各的调。

3. 教育性。学校是培养人、教育人的场所,学校领导者对学校的领导与管理,是根据教育目的,利用一定的内容和手段作用于师生员工,从而产生一定的教育效应的活动,学校工作的教育性决定着学校领导工作的教育性。

从管理哲学角度来说,学校领导作为管理主体,与管理客体

① 苏霍姆林斯基:给教师的建议(上),教育科学出版社(1980年),第262页。

——师生员工的关系，是互为前提，互相规定的，其科学决策、用人待人、组织协调、思想政治工作乃至自身高尚的品德、渊博的知识等，无不体现教育性特点。这种教育是一种既刚柔相济、循循善诱，又耳濡目染、潜移默化的熏陶，其出发点和归宿，就是教育人、塑造人、锻炼人，陶冶师生情操，磨练师生意志，愉悦师生身心。好的领导者，无不重视并通过这一特点，去影响师生的知、情、意、行、思，培养全面发展的人。

4. 示范性。学校领导过程是学校领导者、教职工、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”关系。学校的教育对象是正在成长、发展着的学生，他们年龄尚轻，是世界观、人生观正在成熟时期，模仿性强，可塑性大，对学校领导者比对老师更怀有敬仰、崇拜的心理倾向。这种“向师性”和模仿性决定了学校领导者具有示范性特征。如果说教育性重在“言传”，示范性则重在“身教”。

学校领导示范性特征的显现与其非权力性影响力的发挥成正相关关系。非权力性影响力受领导者自身的品格因素、才能因素、知识因素、感情因素等制约。领导者具有高尚的道德、优秀的品行，就会得到师生的敬佩；领导者平易近人，注重感情沟通，就会引发师生情感的共鸣。正因为如此，学校领导的示范性特点便尤显突出。

三、学校领导的要素

学校领导并非单因素的行为，而是一个包括众多因素的系统。完整的领导系统构成要素是一个复杂集合，领导活动的绩效如何，由学校领导各个要素的构成状况以及能否把握它们之间的运动规律所决定。概况来说，学校领导有以下四个要素。

1. 领导者。领导者是指履行一定领导职务的人，是领导活动的主体和关键要素，也是一个组织或团体的核心。马克思曾说：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必须要有表现