

高等学校管理几个问题的 参 考 资 料

贈入



四川外语学院
高等教育研究室编
一九八四年七月

前 言

为了有计划地进行专题资料建设，并给大家提供高等教育研究的信息，推动我院高教研究工作的开展，本室自1983年9月以来，曾以资料综述和文摘的形式，不定期地编印了若干期《高等教育研究动态》。经过实践的检验，这些资料对研究和加强高等学校的管理有一定的参考价值，故特汇编成这本资料集，供内部参考用。除编排序次作了调整，篇名和个别地方作了修改、补充外，其余均保持了《动态》的原样，不妥之处，请批评指正。

编 者

一九八四年七月二十日

目 录

一、高等学校要实行党政分工.....	1
二、研究现代领导艺术,提高管理效能.....	6
三、一些国家的外语教育简况.....	14
四、苏联高等学校的培养目标及培养规格.....	18
五、转变教学思想,改革教学工作,培养学生的能力.....	22
六、从战略的高度研究与加强教师的全面管理.....	35
七、要自觉地抓好校风的建设.....	45
八、要把高教研究工作放到重要的位置上来.....	48



高等学校要实行党政分工

编者按：高等学校将实行校长负责制，校党委主要做思想政治工作，对学校各项工作起保证、监督作用。这是改革高等学校领导体制，实行党政分工的根本性措施。其实质就是要彻底改变党委“包办一切”、“包揽日常事务”的局面，更有利于加强党对高等教育的领导。这一重大措施是党委领导下校长负责制的进一步改革，需要经过试点后逐步推广。因此，目前进一步搞好党政分工，乃是全面实行这一领导体制的必要准备。去年我们综合的这个材料，仍有参考价值。所以还是收集在这个资料集里。

坚持和改善党对高等学校的领导，是建立具有我国特色的社会主义高等学校领导体制的首要问题。党的十一届三中全会以来，党中央强调了改善党和国家的领导制度，实行党政分工的问题。胡耀邦同志在十二大的报告中又明确指出：“党的工作和政府工作，企业事业单位中党的工作和行政生产工作，必须适当分工。党不是向群众发号施令的权力组织，也不是行政组织和生产组织”。“党的领导主要是思想政治和方针政策的领导，是对于干部的选拔、分配、考核和监督”。高等学校如何根据这一精神，有计划有步骤地进行改革，贯彻党委领导下的校长负责制，继续搞好党政分工，这是当前高等学校机构改革中一个很值得认真研究的问题。现将有关资料综述如下：

一、历史的回顾与改革的初步成效

自解放初至今，我国高等学校的领导体制经历了如下五个阶段：

- 1、校长负责制（1950—1957年）；
- 2、党委领导下的校务委员会负责制（1958—1961年）；
- 3、党委领导下的以校长为首的校务委员会负责制（1961—1966年）；
- 4、三结合的“革命委员会”（1966—1977年）；
- 5、党委领导下的校长分工负责制（1978—现在）。

概括起来，建国以来，党对高等学校的领导，大体上实行的是两种不同的领导体制：一是党政分工比较明确，实行党委领导下的校长负责制；二是实行党政不分的“一元化”领导体制。经验证明，第一种领导体制由于分工明确，职责清楚，因而是行之有效的。第二种领导体制毛病很多。不仅造成了党不管党，政不问政，而且在党政之间形成了一种极不正常的关系。用列宁的话说，就是“一切问题都从人民委员会搬到政治局来了。”甚至连“具体小事都搬到政治局来解决。”结果，一旦党委书记离开岗位，党委和行政这两个“轮子”，就都不能正常地转动了。

党的三中全会以来，在高等学校里有计划有步骤地进行了领导体制的改革，实行党政分工。如合肥工业大学实行了党委领导下的校长负责制，收到了较好的效果。他们认为，把党政分工当作一项制度定下来，有以下几方面的好处：

首先，切实改变了“党不管党”的现象，真正加强和改善了党对高等学校的领导。第二，充分发挥了行政领导的作用，加强了学校的科学管理。第三，有利于切实搞好机构改革，提高工作效率。

二、切实搞好高校的党政分工，必须从校、系两级改革领导体制和改进领导方法

首先，在校一级，要进一步落实和完善党委领导下的校（院）长负责制。党和行政应有明确分工。

党委是学校的领导机构，党委作为一个班子，集体行使学校的决策权，选拔校长，根据党和国家规定的方针、政策，结合学校实际情况，决定实施方案，制订带有全局性的责任制和规范，成为一个名符其实的决策系统。

党委要集中精力抓党的路线、方针、政策的贯彻执行，抓干部队伍和教师队伍的建设；抓思想政治工作，加强社会主义精神文明的建设；抓党的组织建设和党性、党风，党纪教育；抓反对资本主义思想腐蚀的斗争，真正发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。对于学校中的重大问题，如长远规划、年度计划的制订，系和专业的设置与调整，招生和毕业生分配原则的确定，师资队伍、政工队伍和后勤队伍的培养与建设，以及学校机构的设置，科以上干部的任免等等，均应提交党委讨论决定。同时，党委要支持以校（院）长为首的行政指挥系统行使职权，不包办代替教学、科研和行政工作。但是，党委要关心教学和科学研究等业务工作。党委发现在实施过程中，有不符合党的方针政策的情况时，要认真做好思想工作，帮助有关部门加以纠正。

要实现这种领导，学校党委就要以主要精力去研究和执行办好学校的方针政策，抓好思想政治工作。高等学校的思想政治工作要结合教学和科研等各项业务工作一道去做。要把搞好教学和科研，培养高质量人才作为大学思想政治工作的出发点和落脚点，克服一切形式主义的东西。要经常深入实际，深入群众，分析形势，研究不断变化的新情况，把党的路线、方针、政策同学校实际结合起来，通过深入细致的宣传工作、思想工作和组织工作，使党的路线、方针和政策变成广大师生员工的自觉行动，增强思想政治工作的针对性、及时性、战斗性和有效性。

校（院）长是学校行政系统的指挥者，他负责执行党的路线、方针、政策和上级领导以及党委的决定，并主持学校全盘工作，对外代表学校，对内对教学、科研、人事、后勤、外事等工作实行统一管理，工作重点应放在教学、科研和师资培养上，同时要抓教材建设、实验室建设、图书资料建设；组织制订学校各项计划及全校性的规章制度；提出学校的专业设置、发展规模以及基本建设计划、招生计划、研究生培养计划、毕业生分配方案和年度预决算等。要明确地授予校（院）长一定权限，使校（院）长有权决定和处理日

常行政工作，能根据有关规定，审批学校经费开支，管理学校基金，决定有关师生员工的生活福利，根据干部管理的规定，决定干部任免、教师调动和使用。校（院）长要指挥和协调行政系统的工作，发挥各级行政管理人员的积极性。学校管理权应集中在校、系两级，权力不宜过分分散，以利提高工作效率。副（校）院长协助校（院）长工作，对校（院）长负责。

为加强学校的科学管理，必须加强各级行政班子和职能机构的建设，建立和完善以校（院）长为首的校、系两级为主的管理工作体系。这是高等学校体制改革的主要方面。这个系统应该是在党委的领导下，以校（院）长为总管的由决策、指挥、监督、反馈等职能机构组成的，相互联系，相互制约，上下畅通，左右协调的工作班子，各级行政干部都要有职、有权、有责。要明确划分部门的职责范围。对于党政交叉部门，如党委办公室与校（院）长办公室，组织部与人事处等，要认真解决分工与合作的问题。还要建立与健全行政工作制度，如校长办公会议制度、校务会议制度等以及各种人员的岗位责任制等。要加强干部培训，大力进行智力投资，以提高机关工作人员，特别是领导干部的素质。

校（院）长要经常研究教学、科研中的重大问题，进行教学改革的试验，解放思想，广开学路，把学校办活，为“四化”建设培养各种专门人才多作贡献。还要抓好人事工作，指导人事部门和各处、系领导人员考察了解教师队伍的状况；组织教师的培训提高，了解和充分发挥每个教师的专长；支持不同学术观点的争鸣，活跃学校的学术空气。还要抓好后勤保障工作，指导和教育学校各方面人员树立为教学、科研服务的思想，协调各部门的关系，关心师生员工的生活和健康。

第二、在系一级实行党政分工，改革系一级的领导体制，实行系主任负责制。

系主任负责制是党委领导下的校（院）长负责制的基础，没有系主任负责制，校长负责制就不可能贯彻到底。

在高等学校管理机构中，系级管理机构是前沿阵地，它又是教学、科研第一线的指挥部，应当保持一定的独立性。

系主任是系的行政领导人，对全系的教学、科研和行政工作进行全面组织和指挥，直接向校（院）长负责。凡属系内的教学、科研和行政工作，均由系主任负责。重大问题由系主任召集系务会议讨论决定，不再经党总支讨论决定，党总支对本单位各项任务的完成应起监督、保证作用。

系党总支的主要任务是：在校（院）党委的领导下，做好党的组织建设和思想工作，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用；做好全系人员的思想政治工作，对系行政工作起保证、监督作用。保证、监督的具体内容是：保证、监督党的各项方针、政策的贯彻执行；保证、监督校（院）党委和校（院）长的决议、决定在本系的贯彻执行；保证系主任的决定的执行和本系各项重要工作的完成，遇到系行政和党总支有不同意见时，凡属系行政工作仍应执行系行政意见。只有校（院）长才有权改变系行政的意见。系党总支有权向系行政提出建议，参加系行政会议，并可向校（院）党委、校（院）长反映意见。

系党总支要实现保证、监督作用，要抓好以下七条：

1、主动配合。对校（院）长和本系主任根据党的方针政策作出的工作部署，做好党

内党外的思想动员，以保证其实现。

2、抓好学习。组织有关人员学习马列主义、毛泽东思想和党的方针政策，巩固基层的思想阵地。

3、协调行动。系党政干部要建立联系制度，常碰头，沟通情况。系的党政干部，党与非党干部，对重大问题要互相商量，互相支持，密切配合，做好工作。

4、检查督促。系总支对系的重要工作，不能只一般号召，还要督促检查。

5、表扬批评。系总支在功过是非问题上，必须旗帜鲜明。好人好事要理直气壮地表扬、鼓励。对不良倾向和歪风邪气，要敢于批评、抵制。

6、联系群众。系总支领导成员要广泛联系全系教师、职工和学生，听取他们的意见，关心他们的疾苦，尽可能帮助解决实际困难。要和老教师交朋友、谈心、座谈，听取他们对教学、科研和政治工作的意见。

7、党要管党。发挥党员模范作用和支部战斗堡垒作用，做好党的建设工作的。

三、高校实行党政分工，必须正确处理以下几种关系

一、正确处理党政关系。这里的关键是，党委领导人要从思想到行动，处处尊重行政领导，使校（院）长有职有权有责，这就会带动下面也这样做。另一方面，校（院）长对自己职权范围内的工作，必须大胆负责。在党委领导下，依照民主集中制的原则，定期向教职工代表大会作工作报告，认真听取群众对教学和行政工作的批评和建议，自觉地接受群众监督。

二、明确党委领导与校长负责的关系。党政分工，不等于分家，既要强调党政分工，又要做到互相配合，互相支持，行动一致。学校的工作一般可分为教学科研、政工、总务三条线。党委着重抓好党的建设和政治思想工作，校（院）长、副校（院）长着重抓好教学、科研，分管总务工作的副校（院）长应当独立负责，除特别重大问题可提交党委讨论决定外，日常工作应负责处理，不要事事上交校（院）党委讨论。

三、正确处理总支监督保证作用与系主任负责制的关系。关键在系党总支要改变以往的工作方法，变领导作用为监督保证作用。总支要通过强有力的思想政治工作，发挥党员的模范带头作用和党支部的战斗堡垒作用，保证和监督党的方针政策和各项工作任务贯彻执行。对系主任决定的问题，党总支如发现有不符合党的路线、方针、政策的情况，应及时向系主任提出来或向校（院）党委反映，不要自行改变系主任的决定。

四、正确处理党政机关与教学、科研部门的关系。必须明确学校中的工作应以教学科研为中心，其它一切工作都必须为教学科研服务。

有关改革高等学校领导体制和党政分工的资料索引

- 1、对改革高校领导体制的一点看法 张耀宗 吴翠玉 章巍华
《大学教育》(报刊复印资料) 1980.12.13页
- 2、高等学校必须坚持和改善党的领导 王志杰 李国梁
《大学教育》(报刊复印资料) 1980.5.5—8页
- 3、试论高等学校的党政分工 李贺章
《江淮论坛》 1982.6.35—37页
- 4、试论党委领导下的校长分工负责制 吴鸿章
《山东师院学报》 1980.4.32—35页
- 5、认真贯彻党委领导下,校长分工负责制 施平
《人民教育》 1980.3.13—15页
- 6、要实行系主任负责制 张自强
《大学教育》(报刊复印资料) 1980.2.17页
- 7、学校党委要善于依靠专家教授 《人民日报》评论员
《大学教育》(报刊复印资料) 1980.3.15页
- 8、系党总支如何起保证监督作用
《中国教育报》 1983.8.18日
- 9、关于高等学校内部领导体制改革的探讨 余长根 赵关忠
《上海高教研究丛刊》一辑 83页
- 10、高等学校管理机构改革浅探 李祖培 毛添玉 张巍 金镛
东北工学院《高等教育研究》 1983.1.6—10页
- 11、高校责任制和领导体制初探 冯之浚 张念椿
《上海高教研究丛刊》八辑 46—50页
- 12、高等学校的管理体制
《高等教育管理》 226—285页
- 13、试论高等学校领导制度的改革 陶增骈
东北工学院《高等教育研究》 1983.2.24页
- 14、高等学校系级领导体制改革初探 李树林
东北工学院《高等教育研究》 1983.2.30页

研究现代领导艺术,提高领导管理效能

编者按: 政治路线确定之后,干部就是决定的因素。机构改革之后,抓好新领导班子的建设,是一项具有战略意义的大事。中央领导同志强调指出,现在摆在各级领导干部面前的一项重要任务就是要学会现代化的科学管理,以适应我国社会主义现代化建设事业的迫切需要。管理科学的一个重要特征就是它同时是一门艺术。管理不仅需要科学的理论和方法,而且还需要应用的技巧。提高领导工作的效率就是一项十分重要的领导艺术。国外管理学家们十分重视现代领导艺术的研究,不仅有专门的论著,而且还有专门的训练班对领导进行提高工作效率的训练。近几年来,国内的一些学术书刊上,也有一些这方面的介绍和论述。现以“研究现代领导艺术,提高领导管理效能”为题综述如下,供参考。

一、领导者要注意致力于培养自己的良好心理素质

领导者的素质是现代艺术之源,也是它的不可分割的组成部分。国外管理科学十分重视领导者的素质,许多专著有很多论述。所谓“素质”是外延很广的概念。狭义的素质指的是人的先天解剖生理特点,主要是感觉器官和神经系统方面的特征。广而言之,人的性格、毅力、兴趣、气质、风度等也可以用“素质”概括之。

高等学校院、系(处、部)两级干部,都是学校的领导者,也是学校工作的决策者,又是学校工作的管理者。尤其是院一级干部,更应具有决策者所必须具备的素质,能在复杂的情况下,在众多的方案和不同意见中及时作出判断和决择。这对高层次的领导者是十分重要的。作为高等学校的领导干部,应具备以下良好的素质。

(一) 事业心

凡是事业心强,有强烈责任感和成就内驱力的领导者,由于有争取获得事业的发展 and 胜利的强烈动机,驱使他们去努力学习,调查研究。脚踏着全面贯彻党的教育方针的实地,眼看培养人才的目标,因此,他能以长远观点处理问题,能合理地安排当前的人力、物力和财力,又能挖掘潜力;既充分发挥每个人的积极性,又注意集体的团结战斗。他把工作成就看成是最高的奖赏,把艰巨任务的出色完成看作是最大的快乐。在这样的学校里,大家能体验到在这里工作是有奔头的,心情舒畅,“英雄有用武之地的。”

(二) 进取心

这是一种不满足于现状,积极向上的心理品质和状态,来源于事业心和责任感。有

经验的学校管理干部认为：要勤于学习，即使有所长也不满足，要使自己有真才实学，真知灼见，要不断总结经验，增长才干，因为权力可以任命，可以靠上级封赐，能力是不能任命的，要靠自己努力学习。要带领集体永远保持生气勃勃的状态，不断寻找前进的新的起点，奔向新的目标。

（三）自信心和决断魄力

自信心是动员自己去克服困难，创造事业的内部条件。社会主义高等教育是崭新的事业，必然会遇到大量前所未有的新问题，前程似锦，但道路曲折。这就需要领导者在遇到困难时，具有战胜困难的自信心，具有分析问题、解决问题的能力，及时作出正确的决定，否则就会贻误时机。领导者的责任就在于对遇到的新问题，能及时正确地提出新的处置意见。那种办事“一看二慢三通过”，遇事迟疑不决，这个“商量商量”，那个“研究研究”的拖拉作风是极端有害的。它不仅拖延了时间，贻误了时机，影响了工作，而且容易引起群众的不满情绪。群众希望自己的领导水平高、能力强、有魄力、善决断。领导者优柔寡断、犹豫不决、模棱两可，是无法动员下级全力以赴地去从事自己的工作的。只有领导者忠诚于人民教育事业，对所领导的单位充满必胜的信念，大家才能对领导者也充满信心，愿意在你的领导下共同奋斗。

当然，自信心和决断魄力不是主观武断，更不是蛮干，而是建立在切实的调查研究，对情况的深刻了解，对事物的真知灼见和周密的方案选优的基础上，这就要深入实际，深入群众，并重视发挥参谋机构的作用。

（四）创造力和革新精神

这是素质条件中的核心内容和主要标志。现代经济和科学技术日新月异，迅猛发展，教育事业同样如此。学校领导管理干部如果停留于老办法，老经验的水平上，是难以适应的。现代社会要求学校培养的人才，是投身于四化建设的革新者，如果学校干部都是墨守陈规，没有新点子、新套套、新作风、新章法，不去充分发挥学校的优势，那就不能把学校办出社会主义的特色来，就不能完成育人的任务。

创新精神是事业心、进取心的具体体现。这种领导者，自信心强，敢于为事业的发展创出一条新路子，宁可担风险，也不因循守旧，更不甘心于跟随别人。这样的领导一般都精明强干，也很努力，富有毅力，勇挑重担，敢于深入调查、研究、探索，能及时抓住苗头，引导大家前进。因而大家总是钦佩他的敏感性和进取心。他们在事业发展过程中，永不满足于现状，专心致志，休息时间也好象有做不完的事。在带动大家前进的过程中，能让大家共享前进的欢乐和愉快。

开创高等教育新局面，首先要有一个好的精神状态，这就是胡耀邦同志提出的“振奋精神，开拓前进，坚韧不拔，奋斗不息”。教育是四化建设的战略重点之一。肩负着培养专业人才的高校领导干部必须解放思想，敢于改革，勇于创新；要不怕困难，不怕挫折；要有创大业，攀高峰的雄心壮志；要放开眼光，拿出魄力，以最佳的精神状态，进行创造性的工作，在祖国的教育事业中干出一番大事业。

高等学校领导管理干部的创新精神主要应表现在哪些方面呢？首先，要根据党的教

育方针，从学校实际出发，设想自己学校的长远计划；其次，要善于不断提出学校新的奋斗目标，使学校上下经营面临新的、具有挑战性的任务；第三，善于敏捷地思考问题，有自己的独立见解，在学校中进行新的试验。

（五）预见性

这是一种根据事物的发展规律，推断和预测未来的能力，它要求观察敏锐、思维敏捷、思考周密，对事物及其变化敏感，善于观察。学校干部的预见性主要表现是：

（1）能迅速准确地捕捉和发掘学校中的积极因素和先进苗子，给予扶持、支持和鼓励，也能同样地抓住事故预兆，采取防患于未然的措施；（2）能及时觉察学校成员个体和群体的变化，并把握其动向，大家想的是什么？干的是什么？需要的是什么？要一清二楚，如数家珍；（3）能充分估计管理过程中可能出现的问题，及时准备应变方案（即第二方案）；（4）能作出学校发展的远景规划，以适应四化建设发展对本校的要求。还要能预见高校未来的改革趋向，打主动仗。

（六）自知之明

领导者不仅要充分了解工作，了解下级，更要充分了解自己。人贵有自知之明，不要做自己能力达不到的事。一位聪明的领导者必须清楚地知道自己的所长和所短，而且注意扬长避短来决定自己能做什么？不能做什么？这样既有利于事业的发展，也有利于个人的前途。周恩来同志在青年时代对他的友人曾有一句极其深刻的赠言：“你要认识自己的长处，坚持到底，必有成功。”他终生身体力行了这一人生哲理，终于使他成为一位举世敬仰的伟人。

应该指出，领导者的才能和他所从事的领导工作都是不断变化的，曾经胜任某一岗位的领导并不意味着永远胜任领导。现代社会飞速发展，领导者也必然要及时进行交替。现代领导者应该及时了解自己，发扬举贤让贤风格。

（七）客观公正

学校领导能否实事求是，客观公正待人处事，是与能否调动师生员工的积极性直接相关的。在现实生活中，人对周围事物的认识，带有某种偏见是难以避免的，造成偏见的因素很多，有主观原因，也有客观原因。诸如：印象、框框、先入为主、偏听偏信，以点概面以及个人品质、个人情绪……等等。然而，群众的心理是不希望领导者有偏见。实事求是、客观公正是人们的期望。领导者本身也应该注意避免偏见。因为偏见往往会激起群众情绪的强烈反感和群众心理的惶惶不安，甚至失“众望”和“民心”，导致威信丧失。

（八）自制力

这是反映意志的抑制职能的个性心理特征。自制力主要是指沉着、宽容、耐心、冷静和自我克制的能力，这是建立良好的人群关系的基础。因为具有自制力的干部，能够严以律己，宽以待人；能够抑制无益的激情和冲动，善于克制自己的感情；能够与人为善地和大家合作共事；善于超感情地处理问题，遇事不急躁冒进；能够委曲求全，正如周恩来同志所说的那样：“领导者在必要时应忘记他所受的侮辱。”

现代领导者除了对自己有高标准严要求以外，对他的同事和下级要有宽容精神。任

何事物总是在矛盾的斗争中不断前进。所以矛盾无时不在，无所不有，即使是一个很出色的领导，其工作也总是有人不满意的。“如果你想有所作为，就要准备承受责难”。否则，就不可能成为一个真正的好的领导者。“宰相肚里好撑船”，是现代领导者应经常想到的格言。下级没有不满，领导就没有改进。责难和抱怨也有良好的作用。让下级讲话，可以获得更多的信息，兼听则明，偏听则暗；让下级讲话，可以知道自己的不足，便于改正；让下级讲话，可以更了解下级，利于使用。这一切，都可以帮助领导改进工作，提高工作效能。应该记住：下级万马齐喑之时，必是领导失误之时。

要宽容，还必须有爱才之心。嫉贤妒能是为人不齿的恶习，却是人们常犯的毛病。高等学校的领导干部尤其要善于团结各种不同学术见解、不同才智、不同个性的下级干部和教师，合理使用他们，让他们各尽其能，要公正赞扬他们的工作成绩。对一个同志的短处，要做具体分析，如某个有专长的同志对领导提意见不分场合、不讲方式、态度生硬，或养成某些固定的习惯，有某些脾气等，只要不影响工作和同志间的团结，则应赤诚地、耐心地帮助，生硬批评，当众指责，急于求成都是不适宜的。领导者切忌给下级“穿小鞋”。一个人只有在没有后顾之忧的情况下，才能最大限度地发挥自己的聪明才智，发挥积极性、主动性和创造性。因此，领导者必须正确行使自己的权力，切不可随意整人，错整了一个人，“恐整病”就会在周围蔓延，最后必然会失去领导的权威。

（九）表达能力

表达能力一般指语言表达能力和文字表达能力两个方面。善于清楚地、有说服力地发展自己的思想的能力，是领导干部必须具备的素质之一。

高等学校中领导干部的教育管理对象是受过高等教育的教师和正在接受高等教育的学生。他们都具有较高的科学文化修养，知识面较广。很自然，他们无论在心理上，还是行动上要求领导者比他们自己有更高的水平，以便接受更多的教益。作为高校院、系（处）两级干部，首先要有较强的语言表达能力，一个领导者面对师生作政治报告、思想动员、工作报告等等，都要力求语言生动、内容丰富、口齿清楚、生动活泼、有感染力，善于联系师生的思想实际，切合他们的理解水平，语言必须合乎逻辑，语法要正确，表达流利畅达，富于情感，富于感情的语言能激起师生的情感体会。文字表达能力对现代领导者也很重要。起草文件，作报告，写总结等等，要尽量做到亲自动手，不要事事依赖秘书。这也是新的历史时期对领导者的要求。

一个人的素质，先天的生理条件不能说没有影响。但后天环境是主要的。良好的心理素质主要是在生活和工作实践中，通过学习，自我修养，自我锻炼，逐步培养起来的。人的良好心理素质虽然是可以培养的，但也并非轻而易举，自然而然就可以达到，必须坚持经常的、有意识的自我修养，自我锻炼，甚至要经过痛苦的磨炼，才能逐步升华提高到完善的理想境界。良好的心理素质是党的教育事业的需要，也是广大群众的期待。良好的素质对于广大师生员工的教育和感染，对于工作的推动，都有直接的影响。凡是忠诚于人民教育事业的学校领导干部，都非常注意致力于培养自己的良好心理素质，以适应教育工作的需要。古今中外，对教育干部的素质要求都特别高。

二、领导者必须干领导的事

领导干领导的事，把自己的努力集中在作为领导的责任上，决不让精力作不必要的消耗，这是领导艺术中极为重要的一条。作为高等学校的领导究竟应该干些什么？或者说主要应该干些什么？从现代管理科学的理论来看，从开创高等教育新局面的要求出发，主要应干好以下几项工作：

（一）制定规划

任何一个单位领导，都要成为实业家。他对本单位的发展前景，心中要有一个蓝图。他准备怎样更好地去完成国家赋予这个单位的使命？他将把全体下属带向何处？他这个单位的长远发展方向是什么？近期、中期的目标是什么？这是作为现代领导的第一件大事。这件事做得好坏从根本上决定了一个单位的管理效能，一所高等学校的领导的首要职责也应是如此。

（二）拟订规范

拟订规范就是建立合理而有效的组织机构和制订各种全局性的管理法（通常称为规章制度），以保证规划目标的实现。

管理法最重要的有三点，第一是责任制，使每个岗位都有非常明确的互不矛盾的责任，才能使管理系统有机而协调地运动起来；第二是考核制，考核制的基础是责任制，对每个岗位的责任完成情况进行定期的、严格的考核，督促责任制的顺利贯彻执行；第三是奖惩制，经过考核，该奖的奖，该惩的惩，赏惩分明就是一种巨大的管理动力。

（三）选人用人

一个学校的领导其重要职责之一是会选人用人。只有选得其人，才能用得其所，提高管理效能。除了任人为贤，知人善任，用人所长外，还要注意精干。用人在于精而不在于多，这是用人的一条重要原则。

领导的用人心理要有三条基本要求：即用人之心，用人之眼，用人之胆。

用人之心，是一种求贤如渴的急切心理状态。这种心理状态来源于对事业的责任感和成就的内驱力。用人之眼，是一种了解人，认识人的能力，伯乐识千里马是用人之眼的突出例子。用人的立足点在于看此人有什么长处，能干些什么。十九世纪，我国著名的人才学家魏源说过：“用人者，取人之长，去人之短也”。人都有长处和短处。十全十美的人是没有的，况且一个人的才干越大，往往缺点也越显著。正如“峰”与“谷”的关系一样。所谓“有高峰必有深谷”，不懂这个辩证关系的领导者，就不可能成为有识人之眼的人。用人之胆，是指一旦选中了的人，即能大胆使用，不要管得过死，在管理学上称为“用人不疑，疑人不用”，又用又疑必然失败，也是有效管理之大忌。把目标、职务、权力和责任四位一体地分派合适的下级，是用人之道。

（四）正确决断

决断是领导的一项根本性工作，也是一项领导艺术。不能决断就不能领导，优柔寡

断是不可能成为一名好的领导。

重大的决策,不仅要在领导层中集体讨论,也可委托智囊机构提出可供选择的建议。

一般的决断步骤如下:

- (1) 先认清事情的全过程;
- (2) 研究一般原则,进行可行性分析;
- (3) 对“限制条件”下明确的定义;
- (4) 拟定和分析各种可能的措施方案;
- (5) 可能发生的问题及其对策;
- (6) 决断实施方案;
- (7) 确立反馈步骤。

(五) 调查研究

调查研究是领导者的基本工作方法。“没有调查研究,就没有发言权。”高等学校干部处在学校高层次的领导地位,应该调查些什么?最主要的有三个方面必须经常作调查研究。

第一、国内外的高等教育情况,或者说高等教育动态。文、理、工、农、医、师、财等等都应了解,吸取新鲜经验,为我所用,改进自己的工作。对于国外的高等教育,领导干部也要经常掌握新的信息。一般可集中了解几个发达国家的教育发展历史和改革动向。在高等教育史上被称为五种模式(英、法、德、苏、美)的教育情况都应作调查和研究,有所了解,才能“知己知彼,百战不殆。”领导的眼界要非常开阔,凡是对我国有利的东西我们都要参考。

第二、对学校内部的工作要作经常的调查研究。使信息畅通,上下通气,互相及时了解,才能把工作做好。调查当然需要作现场观察,深入基层,了解基层,但不要轻易作现场指示。

第三、对本校的毕业生作追踪调查。学校工作的特点之一是周期长、见效慢。一个学生在校学习四年,走上工作岗位后,在短期内往往还不能有明显的效果。因此,要真正检查学校的教学质量,除了对在校学生进行经常的教学检查外,最好对每届毕业生的全部或选择部分进行长期的追踪调查。

调查研究还要科学化,尽量排除可能的偶然性和主观因素的影响,提高调查的科学价值。调查后还要研究。分析现状是为了预测未来。预测不仅是作出定性的判断,同样要有定量的分析,要有事件发生的概率估计,只有这样,才能使领导者及时掌握全面的真实情况,作出正确的判断和决策。

(六) 勤于学习

知识浩瀚如烟海,领导者必须不断学习,终身学习。平时看书读报就是领导者的正常工作之一,应列入工作日程之中。高等学校的领导尤应如此。

综上所述,制订规划、拟定规范、选人用人、正确决断、调查研究、勤于学习作为

现代领导者的六项职责,前三项是根本工作,后三项是经营工作。三项根本工作做好了,一个领导者就能比较主动,读书学习,走走看看,思考问题。一个忙忙碌碌的官僚主义领导者,成天沉湎于事务之中,白天黑夜忙个不停,但是领导效能很低,关键就是首先没有把三项根本工作做好。三项经营工作是锻炼和提高领导者的聪明才智和领导艺术的熔炉。我们有些领导之所以没有做好三项根本工作,其原因也正在于没有很好的决断、调查和学习。正确处理根本工作与日常工作的辩证关系,这是一项至关重要的领导艺术。

三、努力提高领导工作效率

提高领导工作的效率是一项十分重要的领导艺术。一个领导如何提高自己的工作效率呢?

(一) 不要干预下一层次的事

你是厂长,就抓车间主任和各科室,不要过问班组长的工作,更不要直接去管理工人。随意干预下一层次的工作,后果有很多不利:一方面浪费了自己的宝贵时间和精力;另一方面会养成下级的依赖心理,缺乏责任感,又反过来加重了自己的负担。许多关于领导工作效率的论著中都强调指出:“凡可以授权他人做的,自己不去做”,“当你自己发现自己忙不过来的时候,你就要考虑自己是否做了下属做的事,那就把权分派下去”样样管是小生产的习惯,事必躬亲是小生产的“美德”,都是现代的领导所力求避免的。

(二) 调动下属的积极性、主动性和创造性

任何领导纵是全才,孤家寡人也是不行的。如何调动下属的积极性、主动性和创造性,实是提高现代领导工作效率的一个关键。调动下属的“三性”,首先是通过正确的规范来实现,同时,还需要一个良好的领导作风。诸如:对下属要公正,赏罚分明;对下属指令要明确,决断要及时;对下属平时要求严格,但是一旦出了问题领导首先承担责任;不要轻易许诺,既许诺就必须切实做到,切不可失信于下属;不要强迫下属做他力所能及的事;既用下属就要充分信任下属;善于引导下属积极思考问题,能经常给下属出题目,启发思考,使工作有所前进,有所发展。

(三) 重视从自己实践中总结经验教训

不仅大事要善于总结,就是日常工作也要注意总结。要逐日记录自己的工作,一周一月一季进行分析,就可以看出自己的工作多少是有效率的,哪些是浪费多余的,又有哪些“自由时间”,这样就可以找到提高时间利用效率的线索。

(四) 提高会议的效率

会议是现代管理互通信息的一个重要手段,可以提高管理效率。但是,如果会议成灾,又将大大降低管理效率。

提高会议效率,领导必须注意“会议八戒”:

- (1) 不开没有明确议题的会; (2) 不开有许多议题的会;
- (3) 不开没有准备的会; (4) 不开可开可不开的会;

- (5) 不要无关的人参加； (6) 不要作离题的发言；
(7) 不要作重复性发言； (8) 不要议而不决。

(五) 工作要有计划，选择最重要的先做

不应工作指挥你，而必须你指挥工作。领导工作应有很严密的计划性。年有年计划，月有月计划，周有周计划，日有日安排，切忌“脚踏西瓜皮，滑到哪里算哪里”。一个高效率的领导者总是把自己每日工作分为三类：(1) 急件——必须马上办；(2) 优先件——尽力去办；(3) 普通件——有空去办。

* * *

领导艺术的真正力量在于本身行为的真实性，行为的可靠性，行为的合法性，行为的坚定性，行为的高尚性和行为的感染性。领导艺术的目的在于引导人去追求理想，理想越远大越高尚，对工作的推动力越大。这就是取得领导成功的基础。

有关领导艺术问题的资料目录索引

1、现代领导艺术 刘吉

《教育行政与学校管理学参考资料选编》 15——52页

2、高校领导干部的基本素质和主要职责 王亚朴主编

《高等教育管理》上册 286——303页

3、提高学校领导管理效能的心理浅析 应坚志

《上海高教研究》第8辑 39——45页

4、领导人员的最佳结构和领导艺术 朱九思等主编

《高等学校管理》 407——414页

一些国家的外语教育简况

编者按：语言是人类最重要的交际工具。外语是吸取世界一切先进的科学文化成就和管理经验，发展和壮大我们自己的不可缺少的工具。面对世界新技术革命的挑战，外语教育怎么办？他山之石，可以攻玉。故特摘编了一些国家的外语教育简况，看看他们是怎样从本国各个时期的经济、外交、国防的利益出发，改革和发展自己的外语教育的。

美国：

美国的文明和文化是从模仿英国和西欧国家开始的。由于美国的母语是英语，所以在建国初期，在引进西欧文化和先进技术中没有遇到多大的外语障碍。但是，1941年珍珠港事件后，美国被迫参战，战线延及欧、亚各大洲，美国从自己外交和国防的需要出发，专门请语言学家布龙菲尔德写了《实际掌握外语的指导提纲》，在一年内训练了数千名在作战地区能听、能说的外语人材。这是美国从本国外交和军事利益出发而制定的一个外语教育的应急方针。1957年11月，苏联第一颗人造地球卫星发射成功，震惊了美国的教育和科技界，他们发现自己的科技和情报大有落后的危险，于是在1958年制定并通过了《国防教育法案》，提出了加强科学、数学和外语的规划。在加强外语方面，拨款新建了47所语言和地区中心，学制四年，把学习外语与研究各地域的政治、经济、军事、文化、历史结合起来，把所学外语分为七种战略语言，18种次级语言，60种应予以注意的语言。这是美国从自己国家利益出发，为增强与敌手竞争而制定的另一个外语教育方针，在这个方针指导下，美国培养出了不少“外国通”，为其外交、外贸、军事和情报活动服务，为其扩张侵略服务。但是到了60年代后期和70年代，美国在争霸世界的活动中逐步处于守势，因而也逐渐忽视了外语人材的培养。大、中、小学学生中学外语的人越来越少，只占学生总数的1—2%。这种现象严重地影响了美国对外关系和对外贸易的开展。由于外贸人员懂外语的很少，不能及时掌握国际贸易行情，导致了美国的出口下降，逆差增大。据统计，日本派驻美国的商业代表约有一万人，其中绝大部分人都能讲英语，而美国派驻日本的商业代表约只九百人，其中能讲日语的却寥寥无几。这种外语教育落后的状况引起了美国教育、外交、贸易界的严重不安。于是，1978年根据4月21日卡特总统的命令，成立了一个由25名委员组成的总统的外语和国际研究专门委员会，专门负责调查研究并制定美国发展外语教育的政策。联邦政府专门拨20万美元的预算作为该委员会的经费，用了一年时间对外语教育问题进行了广泛调查和研究，举行了六次地区性的听证会，召开了五次全体委员会的会议，就调查的结果进行分析和研究。最后，在1979年10月15日以《智慧出实力：美国外语能力的鉴定》为题，向总统呈递了调查报告。报告中惊呼：“美国人在外