

教师愉快教学和学生健康成长

学校领导 与 管理艺术

黄作星 苏成栋◎编著

- 让学生充满欢乐
- 让教师充满自信
- 让课堂充满活力
- 让校园充满生机

大众文艺出版社

教师愉快教学和学生健康成长

学校领导与 管理艺术

黄作星 苏成栋◎编著

● 让学生充满欢乐

● 让教师充满自信

● 让课堂充满活力

● 让校园充满生机

大众文艺出版社

01

图书在版编目(CIP)数据

学校领导与管理艺术/黄作星,苏成栋主编.

—北京:大众文艺出版社,2008.9

(教师愉快教学和学生健康成长丛书)

ISBN 978-7-80171-746-7

I.学… II.①黄…②苏… III.中小学—学校管理 IV.G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 144002 号

教师愉快教学和学生健康成长

黄作星 苏成栋 编著

责任编辑 冰 宏

封面设计 北京汇智泉文化

出版发行 大众文艺出版社

地 址 北京市交道口南大街菊儿胡同

印 刷 北京楠萍印刷有限公司

经 销 新华书店

开 本 640×960 1/16

印 张 139.75

字 数 1637 千字

版 次 2008 年 10 月第 1 版

印 次 2008 年 10 月第 1 次印刷

印 数 1~3000

书 号 ISBN 978-7-80171-746-7

定 价 278.00 元 (全 10 册)

前 言

这套丛书从酝酿、构思、编写到修改成书,时耕时辍,历经了几个春秋,在即将付梓之际,回顾编写历程,不禁思绪万千,感慨系之。这套书将学术性、知识性、可读性熔于一炉,力求深入浅出,文笔优美,图文并茂,雅俗共赏,使广大师生情趣得以陶冶,自身修养得以提升。

在编写过程中,走访了教育前沿教育工作者,拜读了许多著名资深专家学者的巨著,视他们的优秀成果为圭臬,并引用了一些理论观点和宝贵成果,谨向这些德高望众、才艺双馨的翘楚们表示由衷的谢忱。正如牛顿所言:是站在巨人的臂膀前行的。编写此丛书的目的就是使人类的优秀成果不断传承,弘扬和发展,即目的是指向未来的。

编写这套丛书就像蜜蜂一样采撷鲜花而后成蜜,就像烹饪师一样将各种素材烹饪出色香味俱全,营养丰富的美味佳肴。由于作者学识浅薄,因而在编写过程中,以十分严谨的治学态度来搜集与师生教学和学习的最为贴近的,适合师生阅读的材料加以精心整理、编写,使之更适合教师和学生阅读兴趣,能让师生在学习课堂知识的同时,也能汲取更多的养分,从而诱导思索,开阔眼界,拓展创新思维,激发强烈的求知欲望。

此套丛书在同类书藉中不奢望“势压群秀最芙蓉”,但求“随处扎根芳绿洲”、“万绿丛中一点红”。

作者心愿:让学生受益
与教师共勉

编者

2008年8月

目 录

上篇 学校领导和管理的理论基础

第一章 学校领导	(1)
第一节 领导与领导的要素	(1)
第二节 西方领导理论	(3)
第二章 学校领导者的素质与能力	(7)
第一节 提高学校领导者素质与能力的意义	(7)
第二节 提高学校领导者素质和能力的途径与方法	(11)
第三章 学校领导心理	(13)
第一节 学校领导的健康心理	(13)
第二节 学校领导者的自我心理调适	(13)
第四章 学校领导环境与领导文化	(15)
第一节 学校领导环境	(15)
第二节 学校领导文化	(16)
第五章 学校领导创新思维	(18)
第一节 学校领导创新思维的源泉	(18)
第二节 学校领导创新思维要善于平衡	(20)
第六章 学校领导用人的艺术	(22)
第一节 树立科学的学校领导用人观	(22)
第二节 提高学校领导用人艺术	(24)
第七章 学校领导激励	(25)
第一节 领导激励的内涵和意义	(25)

第二节	学校领导激励的基本理论	(27)
第三节	学校领导激励的原则和方式	(30)
第八章	学校领导协调	(34)
第一节	学校领导协调的作用和目标	(34)
第二节	提高学校领导协调沟通艺术	(35)
第九章	学校管理	(38)
第一节	学校管理的涵义、职能及意义	(38)
第二节	学校管理过程的特点和基本环节	(38)
第三节	学校管理的基本原则	(43)
第四节	学校的常规管理	(45)
第五节	学校管理体制和管理人员	(51)
第十章	教学原则	(56)
第十一章	教学工作	(66)
第一节	教学工作的意义	(66)
第二节	教学过程	(67)
第十二章	教学方法	(72)
第十三章	教学内容	(80)
第一节	德 育	(80)
第二节	智 育	(81)
第三节	体 育	(82)
第四节	美 育	(85)
第十四章	班主任工作	(92)
第一节	班主任工作概述	(92)
第二节	培养和建立班集体	(95)
第三节	班主任工作的主要内容和方法	(103)
第十五章	教师与学生	(112)
第一节	教 师	(112)
第二节	师生关系	(121)

下篇 学校领导和管理的法律依据

中华人民共和国义务教育法	(125)
第一章 总 则	(125)
第二章 学 生	(126)
第三章 学 校	(127)
第四章 教 师	(128)
第五章 教育教学	(129)
第六章 经费保障	(130)
第七章 法律责任	(131)
第八章 附 则	(133)
中华人民共和国义务教育法实施细则	(134)
第一章 总 则	(134)
第二章 实施步骤	(135)
第三章 就 学	(135)
第四章 教育教学	(137)
第五章 实施保障	(137)
第六章 管理与监督	(139)
第七章 罚 则	(139)
第八章 附 则	(141)
中华人民共和国教育法	(142)
第一章 总 则	(142)
第二章 教育基本制度	(143)
第三章 学校及其他教育机构	(144)
第四章 教师和其他教育工作者	(146)
第五章 受教育者	(146)
第六章 教育与社会	(147)

第七章 教育投入与条件保障	(148)
第八章 教育对外交流与合作	(150)
第九章 法律责任	(150)
第十章 附 则	(152)
中小学校长培训规定	(153)
第一章 总 则	(153)
第二章 内容与形式	(153)
第三章 组织和管理	(154)
第四章 培训责任	(155)
第五章 附 则	(156)
中学班主任工作暂行规定	(157)
第一章 班主任的地位和作用	(157)
第二章 班主任的任务和职责	(157)
第三章 班主任工作的原则和方法	(158)
第四章 班主任的条件和任免	(158)
第五章 班主任的待遇和奖励	(158)
第六章 班主任工作的领导和管理	(159)
第七章 附 则	(159)
教育行政处罚暂行实施办法	(160)
第一章 总 则	(160)
第二章 实施机关与管辖	(160)
第三章 处罚种类与主要违法情形	(161)
第四章 处罚程序与执行	(164)
第五章 附 则	(166)
国家教育考试违规处理办法	(167)
第一章 总 则	(167)
第二章 违规行为的认定与处理	(167)
第三章 违规行为认定与处理程序	(171)

第四章 附 则	(174)
中小学幼儿园安全管理办法	(175)
第一章 总 则	(175)
第二章 安全管理职责	(175)
第三章 校内安全管理制度	(177)
第四章 日常安全管理	(179)
第五章 安全教育	(180)
第六章 校园周边安全管理	(182)
第七章 安全事故处理	(183)
第八章 奖励与责任	(183)
第九章 附 则	(184)
中小学校园环境管理的暂行规定	(185)
学校管理规程(试行)	(188)
第一章 总 则	(188)
第二章 行政管理	(188)
第三章 教育教学管理	(190)
第四章 总务后勤管理	(191)
第五章 环境管理	(191)
第六章 宿舍管理	(192)
第七章 食堂管理	(192)
第八章 安全管理	(193)

第一章 学校领导

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，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。”指挥和协调，是随着人类社会的产生而产生，随着人类社会的发展而发展的，它贯穿人类社会活动的全过程。领导作为一种特殊的社会管理活动而普遍存在，并且随着社会的发展日趋复杂和重要，经验领导逐步上升到科学领导。

第一节 领导与领导的要素

一、领导的定义

领导者的责任在于创造一个环境、一种氛围，以此激发和帮助被领导者取得事业的成功。越来越关注领导活动中被领导者的作用，强调领导者与被领导者的互动性。领导者的责任就是把被领导者激发起来，让他们自己去成就事业。“领导工作是营造能够激励别人达到光辉顶点，作出非凡业绩的工作氛围的艺术。”让人人学会领导，参与领导，成为自我领导者和领导者，将成为未来领导发展的大趋势。

领导是由特定要素构成的统一体，是领导者影响、率领和引导被领导者在一定的客观环境条件下实现双方共同的价值观和目标的社会活动过程。这个定义首先把领导看作是一个动态过程。把领导看作是领导者、被领导者、领导环境相互之间的作用过程。领导工作的绩效是这些要素相互联系、相互作用所产生的结果。作为领导活动的参与者或领导绩效的评价者，只有从系统整体出发，深刻认识每个要素的客观状况及其基本特征，在相互结合中把握规律性、体现时代性、富于创造性，才有可能实现科学领导或对某个领导者绩效作出正确的评价。

这个定义还把领导定义为领导者的率众行为，即影响、率领、引导。靠自己意见、主张、办法的正确，靠榜样的吸引和感召，靠基于共同价值观和共同利益的领导者与被领导者的关系进行互动。领导者能否获得被领导者自觉自愿的支持和追随，是衡量领导者成功与否的重要标志。

二、领导的要素

(一)领导者

领导者是指在正式的社会组织中经过合法途径被任用而担任一定领导职务、履行特定领导职能、掌握一定权力、肩负某种领导责任的个人或集体。领导者的职务、权力、责任和利益的统一,是领导者实现有效领导的必要条件。职务是领导者身份的标志,并由此产生引导、率领、指挥、协调、监督、教育等基本职能;权力是领导者履行领导职能所需要的法定权力;责任是领导者行使权力所需要承担的后果;利益是领导者因工作好坏获得的报偿和受到的奖惩。领导者职务、权力、责任、利益的统一,突出表现为有职务必须要有相应的权力,有权力必须负起应有的责任,尽职尽责的领导者应当受到一定的奖励。

领导者是领导活动中的重要因素,是社会组织顺利展开组织运作的重要条件。首先,领导者是领导活动的主体,在领导活动中起主导作用,居中心地位。领导者在一定的环境条件制约下,由其职权和素质共同形成对所辖组织和人员活动的影响力,这种影响力的大小与领导者的职权和素质成正比。领导者以其高尚的品德、渊博的知识和高超的艺术,对被领导者产生巨大的吸引力和凝聚力,为实现领导价值观和目标创造条件。其次,领导者在领导活动中起发动作用。他根据特定社会群体的价值追求和利益需求,与被领导者一起整合价值,共启愿景,制定目标规划,并组织实施,使领导活动处于动态状况。再次,领导者在领导活动中起统帅作用。他根据目标任务的需要,设置组织机构,合理选人用人,安排计划实施,并在领导活动过程中,视情况的变化,协调各种关系,不断修正、完善决策。

(二)被领导者

被领导者是相对于领导者来说的,是指在社会共同活动中处于被领导地位的人员。领导者是领导活动中的基本要素。与领导者共同构成了领导活动的主体。被领导者对其所在组织或团体的关心程度,他们自身的素质和能力等条件,以及对本职工作的主动性和积极性等,对于提高领导活动成效,具有举足轻重的作用。离开了被领导者的认同、支持和参与,领导者就无法实施领导活动。

在领导活动中,被领导者并不是单纯意义上的被支配者。领导者与被领导者要形成领导关系,二者必须是一个价值追求、奋斗目标和实际利

益的共同体,作为领导者一定要有心甘情愿的追随者,不然的话,他就不再是领导者了。表面看来,在整个领导活动中,是领导者在影响、率领和引导被领导者,实际上,领导者在进行领导时,必须首先深入了解被领导者的情感、愿望和要求。并且所提出的价值观、愿景、目标、任务等,始终都要回应被领导者的价值追求和利益诉求,同时还要尽可能让被领导者参与领导工作,发挥其应有的主体作用。

(三)领导环境

领导环境是指领导者实施领导所面临的周围境况,是领导活动的基本要素之一。环境影响领导者和组织成员的情绪;影响领导方式和方法;影响领导职能的发挥;影响领导者的作风和素养。领导活动要正常、高效地运行,离不开对环境的认识、适应、利用和改造。

总之,领导者、被领导者、领导环境是领导生态系统中三个不可或缺的要害,领导活动实际上就是这三个要素交互作用、动态平衡的过程。

第二节 西方领导理论

从20世纪40年代起,西方领导理论的发展大体上经历了特质理论、行为理论、权变理论和新领导力理论四个阶段。

一、特质理论

20世纪初期,西方人越来越多地使用科学的方法和技术来衡量人的行为,这改变了人们审视领导的方式,从而使人们对领导的研究进入到了科学阶段。研究者们开始研究领导者的心理特征、生理特征、能力特征、社交特征、工作特征等,并且得出了一些人格特征确实会对有效领导有所帮助的结论。并且添加了新的特征,如魄力、独立性、对于压力的忍受等等。

二、行为理论

从20世纪50年代起,行为科学开始从天生品质研究,转向研究领导者的行为,产生了所谓领导行为理论。行为理论并不是对特质理论的全盘否定,而是对这一理论的合理超越。领导者的成功靠的是领导行为和领导风格,并且认为行为和风格是后天可以培养、锻炼出来的。

三、权变理论

由于领导特质理论和领导行为理论都忽视了领导者所处情境对领导效能的影响。于是在 20 世纪 60 年代之后,西方领导理论的研究进入了第三阶段,即权变理论阶段。

菲德勒的领导权变模型是最早的、最经常被引用的模型。这一模型指出,领导绩效取决于以下两个因素的合理匹配:情境对领导者的控制和影响程度;与下属相互作用的领导风格。因此,道德要“确定情境”和“确认领导风格”,其次要进行两者的匹配,最后提出改进绩效的方法。

(一)确定情境

菲德勒模型使用三个因素描述了领导环境对领导者是否有利:一是职务权力,即领导者对追随者所拥有的正式权力。当领导者有权制定和领导下属的工作、有权评估下属的工作并对此采取奖赏和惩罚时,则正式权力较高,反之,就是正式权力较低。二是任务结构,即指目标任务明确程度和下属对这些目标任务的负责程度以及清晰程度。当下属对所承担的任务清晰明确而且常规化时,领导者比较容易进行控制,三是领导者与下属的关系。在菲德勒看来,当下属信任、尊敬领导者,同时相信领导者的能力时,这种关系是最好的。

(二)确认领导风格

领导者高关心人、低关心任务,属于关系取向。领导者高关心任务,低关心人,属于任务取向。

(三)进行领导与情境匹配

任务取向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作更顺利;当情境中等有利时,关系取向的领导者是最有效的。据此,提高领导的有效性只有两条途径:第一条途径替换领导者以适应情境;第二条途径是改变情境以适应领导者。

菲德勒等人开创的权变理论是西方颇为流行的领导理论,为领导者们提供了理论指导。

四、新领导力理论

从 20 世纪 70 年代末、80 年代初开始,世界进入了一个新的转型和变革时期,面对环境的急剧变化及其日益增加的复杂性,以及知识员工的不断增多和随之而来的民主化浪潮的高涨,变革和创新越来越成为管理的

主题。时代呼唤新的管理理念和模式,于是,西方人赋予“领导”以新的含义,并借重于“新领导力”来超越传统的管理,提出了“多一点领导,少一点管理”的口号。在这一背景下,西方的领导理论发生了极其深刻的变化。

第一,西方领导理论开始把领导看作是与变革和创新联系在一起的行为。

第二,在强调领导对变革的重要意义的前提下,领导者与被领导者被看作是合作伙伴关系,二者的平等互动被看作是领导活动的基本特征。

第三,强调新领导力对价值、愿景、使命和意义的追求,把整合价值、共启愿景、关注使命、强调意义看作是领导活动的核心要义,这使领导在根本性质上真正超越了管理。

第四,强调领导者的新角色,要求领导者要扮演“仆人”、“设计师”、等新角色。

这一时期,西方有代表性的新的领导理论。

(一) 变革理论

最早提出变革型领导理论是麦格雷戈·伯恩斯。变革型领导全身心地投入到满足自我尊重和自我实现这些高水平的需求,变革型领导者使人们超越自身的利益,变革型领导给人以力量和灵感,它将领导者和追随者提高到更高的动力和道德水平上。他指出,变革型领导的因素有:

魅力:提供远见、使命感、鼓舞人心,建立信任和尊重。

个别化关怀:体谅和支持每个下属,指导和提供建议。

感召:表达高期望值,使用符号来集中力量,提高对目标的理解程度。

心智激励:促进从新的角度审视情形,鼓励开动脑筋来解决问题和制定决策。

继伯恩斯之后,汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼的结论是,变革型领导具有五个特征:创造性;重视互动和沟通;有远见;善于授权;富有热情。

到了20世纪90年代末,面对急剧变化的世界,领导变革理论更是风靡西方。科特等人强调,21世纪的领导就是领导变革。他们赋予了领导变革理论新的时代内涵,并使领导学成一门面向新世纪的全新学问。

(二) 魅力理论

最早提出领导魅力问题的是社会学家马克斯·韦伯。根据韦伯的观点,一个具有魅力的领导者必须展现出自己的非凡才能,这样才能保持住对他人所具有的力量。魅力型领导者的影响是情感影响的结果,而不是

老谋深算的结果,其原因在于追随者受到热情的鼓舞,对领导者及领导者所代表的事业深信不疑地服从、忠诚、信奉甚至献身。魅力型领导是与变革和创新结合在一起的,是一种人力量,是真正的领导艺术。

为了迎接这样的挑战,新的领导应当放权,发动更多的人积极参与,将那些决策果断、头脑敏捷、行动迅速并善于合作的人组成一个个独立作战的团队,其形式可以随着形势的急速变化而改变。这些领导集体凝聚在一起。就会形成一股巨大的力量,为动态而又成功地驾驭变革创造出一套新手段。进入新世纪,一个被称为新领导力的时代正在到来。

第二章 学校领导者的素质与能力

究竟什么人可以成为领导者,或者成为领导者之后应当具备怎样的素质和能力?这是一个古老而又常新的话题。特别是进入 21 世纪以来,随着经济全球化和信息化的发展,一个超越传统的以能力本位为主导的时代正在到来。领导者的素质和能力已经成为竞争力的一个重要组成部分。时代要求提升领导者的综合素质和领导能力。

第一节 提高学校领导者素质 与能力的意义

一、深刻理解领导者素质和能力的科学内涵

所谓领导者的素质,就是指在先天禀赋的生理和心理基础上,经过后天的学习和实践锻炼而形成的在领导工作中经常起作用的那些基础条件和内在要素的总和。人们一般把领导者的素质分为政治素质、思想素质、道德素质、文化素质、业务素质、身体素质和心理素质以及领导和管理能力等。领导者的能力是一种心理品质、思维方式和行为习惯的综合体现,是领导者综合素质的外在表现。它有以下几个显著特征:

(一)领导者的能力是一种把内在综合素质外化为有效行动的能力

领导者的素质是内在的,只有把这种内在性转化为一种外在的力量,形成有效的领导力,才能成功地实施领导。一个领导者综合素质好,并不见得就能够成为有效的领导者。正如管理大师德鲁克在其名著《有效的管理者》一书中所言:一般而言,管理者都具有很好的智力、很好的想象力和很好的知识水准。但是一个人的有效性与他的智力、想象力或知识之间,几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效,因为他们没有贪婪到不择手段。才能本身并不就是成就。一个人的才能通过有条理、有系统的工作,才能成为有效。

(二)领导者的能力是一种适应外部环境并与环境互动的能力

领导者的综合素质再优秀,当他不能适应环境并与环境发生互动时,

照样不能成为有效的领导者。个体素质非常优秀的领导者,并不一定能成为有效的领导者。以自我为中心,表现欲太强,往往不能适应环境,不能融入集体,不能与其所处的组织文化,以及上级、平级和下属相协调。成功的领导者不论在个体素质方面是多么出类拔萃,惟有努力适应环境,首先融入到环境和组织当中,获得人们的广泛认同和支持才能成为一个成功的领导者。

领导环境总是变化的,特别是在当今时代,环境处于急剧变化当中,这就要求领导者必须敏锐地感觉并努力适应和回应这种变化。斯塞·约翰逊的《谁动了我的奶酪》这本书揭示了这样一种真知灼见:在这个大变动的时代里,你必须首先改变自己,来适应和回应这个急剧变化的环境。“朝新的方向前进,你会发现新的奶酪”,“越早放弃旧的奶酪,你就会越早享用到新的奶酪”,“尝试冒险,去享受新奶酪的美味”……这些话分明是告诫今天的领导者,一定要有变革、创新意识和能力,学会以变应变,先变应变,在变化中求生存,在变化中发展。

领导活动的结果是对环境的积极利用和改造,领导者能力集中体现在对环境的改造和创新上。彼得·圣吉在《第五项修炼》中写下了一段脍炙人口的“煮青蛙的故事”,如果你把一只青蛙放进沸水中,它会立刻跳出。如果你把青蛙放进温水中,慢慢加温,青蛙将变得愈来愈虚弱,最后无法动弹。虽然没有什么限制它脱离困境,青蛙仍留在那里直到被煮熟。正如青蛙那样,人对环境变化的感知能力也往往如此,对外界急剧变化的环境人们一般都能敏锐地感觉并作出积极回应,但对一些缓慢的不显著的变化,却往往敏感性不强,不能见微知著,防患于未然,等到问题凸显出来,已经无力回天。所以,一个好的领导者,一定是能够见微知著、开拓创新的,当事物还处于萌芽状态的时候就能够预见未来、把握趋势、超前决策、创新制胜,这才是最成功的领导人。

当今时代,真正的领导能力是适应环境和开拓创新能力。作为领导者,不管身处何种位置,只有适应于特定的环境条件并在这种环境条件下施展出自己利用和改造环境、开拓创新的本领,从而获得事业的成功,才能成为成功的领导者。否则,无论综合素质有多高,如果他不能把这种素质转化为一种能力,外化为一种领导力,那么,在领导活动中,他的“高素质”实际上就等于零。

(三)领导者的能力是获得领导者认同并与领导者互动的能力。

领导活动在本质上是一种领导者与被领导者的互动过程。而领导能