



大夏书系 · 学校领导力

■ 李雯 著



学校管理 从何入手



XUEXIAO GUANLI CONGHE RUSHOU

内部管理机制建构



上海市
著名商标
华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导力

李雯 著

学校管理 从何入手



XUEXIAO GUANLI CONGHE FUSHOU

内部管理机制建构



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理从何入手：内部管理机制建构 / 李雯著. — 上海：华东师范大学出版社，2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5675 - 1046 - 3

I. ①学... II. ①李... III. ①中小学—学校管理—研究
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 167234 号

大夏书系·学校领导力

学校管理从何入手：内部管理机制建构

著 者 李 雯
责任编辑 任红瑚
封面设计 艾 米
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdebs.tmall.com/>

印 刷 者 北京东君印刷有限公司
开 本 710×980 16 开
印 张 12
插 页 1
字 数 160 千字
版 次 2013 年 9 月第一版
印 次 2013 年 9 月第一次
印 数 6 000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 1046 - 3/G · 6732
定 价 29.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)



作者简介

李 雯 北京教育学院校长研修学院副院长、中国教育学会理事、中国教育学会中小学安全教育与管理专业委员会理事长。近年来，担任20多个国家级、市级中小学校长培训项目的项目负责人和指导教师，主持和参与10多项课题研究项目，自主开发学校管理和学校安全管理领域系列中小学校长培训专题，主编、参编学术著作和教材10多部，在核心期刊和教育类专业刊物公开发表论文50多篇。



◎ 学校领导力

1. 《学校管理从何入手：内部管理机制建构》 李 雯 著
2. 《忠告中层——给学校中层管理者的47封信》 郑 杰 著
3. 《校长如何做研究》 陈 丽 主编
4. 《校长领导力八讲》 陈 丽 主编
5. 《优秀校长8堂修炼课》 陈兴杰 著
6. 《优秀校长99个成功的管理细节》 陈兴杰 主编
7. 《今天如何做校长》 严华银 著
8. 《校长领导力修炼》 王铁军 著
9. 《学校管理的50个典型案例》 程凤春 编著
10. 《校长的平衡艺术》 (美) Robert Ricken 著
11. 《创建优质学校的6个原则》 (美) Alan M. Blankstein 著
12. 《卓越校长的7个习惯》 (美) Elaine K. McEwan 著

◎ 教育观察

1. 《教育的国际视野》 上官子木 著
2. 《我在美国教中学》 方 帆 著
3. 《36天，我的美国教育之旅》 李希贵 著
4. 《彼岸的教育》 李 茂 编译
5. 《揭秘美国最好的高中》 (美) 亚历克·克莱因 著

更多图书信息，请浏览：www.dxjy.com（大夏教育网）

大夏书系在以下书店均有销售：

全国各地新华书店

各地教育书店

当当网（www.dangdang.com）

亚马逊（www.z.cn）

淘宝网（<http://hdsdcbs.tmall.com>）

团购热线：010—82275571

封面设计：艾米

前 言

我国基础教育正处在改革与发展的深度推进过程之中，注重内涵发展、提升教育质量是基础教育改革与发展的核心命题。在这个过程中，学校管理实践的质量在很大程度上影响和决定着学校教育的质量。学校管理实践的质量提升表现在两个方面：一是专业化，基于客观现实和理论规律来规范、有效进行学校管理实践；二是精细化，深入细致地设计学校管理的内在系统和整体结构，确保学校管理事务的有效开展。

如何实现学校管理的专业化和精细化？进行学校内部管理的整体顶层设计非常重要。所有的学校管理工作都需要在学校内部一个既定的平台上运行和实施，这个平台就是学校内部管理机制。学校内部管理机制是学校内部管理的结构及其运行的原理、流程和模式，是学校管理者依据学校教育发展的政策规范、理论规律和学校自身的现实情况与发展需求而自主建构的管理软件系统。学校内部管理机制实际上就是学校内部管理的整体顶层设计。这种整体顶层设计为学校管理的各项具体事务提供了组织平台和保障。

学校内部管理机制由若干子系统组成，包括学校目标系统、学校文化系统、学校组织机构系统、学校制度系统、学校规划系统、学校决策系统、学校评价系统。其中学校组织机构系统、学校规划系统、学校决策系统构成了学校内部管理机制的运行机制，学校目标系统、学校文化系统构成了学校内部管理机制的动力机制，学校制度系统、学校评价系统构成了学校内部管理机制的约束机制。

建构学校内部管理机制既是学校管理的重要内容，又是学校管理能够落实的组织基础。作为学校的领袖，校长的工作不是从各种各样的管

理事务开始，而是应该从建构学校内部管理机制开始。校长应该立足自身的岗位职责和学校发展的需要来建构学校内部管理机制。

本书立足学校管理实践，从中小学校长岗位职责及其有效履行的视角来系统论述什么是学校内部管理机制以及如何建立学校内部管理机制，旨在设计和建构学校内部管理机制的整体系统。应该说，本书是一本基于学校管理实践、指向学校管理实践的理论性著作。笔者多年从事学校管理的实践研究和中小学校长培训项目的设计与实施，本书是笔者多年研究和实践的一些思考。当然，由于水平有限、研究不够，书中的错误和疏漏在所难免，恳请学校管理领域的理论研究者与实践工作者批评指正。

李 雯

2013年4月于北京

目 录

CONTENTS

前 言	1
-----------	---

第一章 学校内部管理机制是什么	1
-----------------------	---

学校管理包括方方面面的不同事务，都需要在一个既定的内部管理机制中运行和实施。作为学校的领袖，校长的领导不是从各种各样的管理事务开始，而是应该从建立学校内部管理机制开始。

第二章 学校目标系统	22
------------------	----

通过目标进行管理的最大一个优点是使管理者能够控制自己的行为。自我控制意味着更强有力的推动：想做得最好，而不是凑合过去就行了。

第三章 学校文化系统	43
------------------	----

学校文化系统能够把一个学校和另外一个学校区别开来。学校文化系统的生成是学校发展的重要标志，也是学校品牌的核心体现。学校文化的核心是共同的价值观。

第四章 学校组织机构系统 66

良好的学校组织机构及其工作职能定位能够有效地分配工作任务，发挥每位教职工的作用。良好的学校组织机构系统是有效学校管理的基础。

第五章 学校规划系统 97

学校工作复杂多元，在不同层面、以不同方式展开，在实施过程中，非常容易顾此失彼，或者互相冲突、消解。为此，既需要对学校工作进行整体、宏观的设计，又需要对各项工作进行具体、微观的安排。

第六章 学校决策系统 118

任何学校的管理实践活动，无不包含着决策制定过程和决策执行过程。学校管理的实质就在于控制决策的过程，决策是学校管理的核心。

第七章 学校制度系统 143

任何组织都需要制度。制度明确了组织管理的尺度，让组织管理有章可循。制度表达了组织的核心价值追求，是组织的价值契约。制度能够逐渐引导人去恶向善，促使人克服人性的弱点，追求正确美好的事物。

第八章 学校评价系统 168

学校评价系统实际上是通过一种“以终为始”的方式，事先建立专业标准，明确学校实践过程中各项工作必须遵守的行为要求和最终要达成的质量结果，然后用专业标准引领学校发展的过程。

第一章 学校内部管理机制是什么

一、学校内部管理机制的内涵与特点

1. 学校内部管理机制的内涵

“机制”一词最早源于希腊文，原指机器的构造和动作原理。对机制的这一本义可以从以下两方面来解读：一是机器由哪些部分组成和为什么由这些部分组成；二是机器怎样工作和为什么要这样工作。把机制的本义引申到不同的领域，就产生了不同的机制。如引申到生物领域，就产生了生物机制；引申到社会领域，就产生了社会机制。

管理机制是指管理系统的结构及其运行原理。管理机制以管理结构为基础和载体，它本质上是管理系统的内在联系、功能及运行原理，是决定管理功效的核心问题。一般管理系统的管理机制主要包括运行机制、动力机制和约束机制。这三大机制也是管理机制的一般外在形态。任何组织的管理都是在一定的管理机制中运行的。

学校内部管理机制是学校内部管理的结构及其运行的原理、流程和模式，是学校管理者依据学校教育发展的政策规范、理论规律和学校自身的现实情况与发展需求而自主建构的管理系统。这个系统由若干子系统组成，包括学校目标系统、学校文化系统、学校组织机构系统、学校制度系统、学校规划系统、学校决策系统、学校评价系统。学校组织机构系统、学校规划系统、学校决策系统构成了学校内部管理机制的运行机制，学校目标系统、学校文化系统构成了学校内部管理机制的动力机制，学校制度系统、学校评价系统构成了学校内部管理机制的约束机制。

学校管理包括方方面面的不同事务，都需要在一个既定的内部管理机制中运行和实施。建构学校内部管理机制既是学校管理的重要内容，又是学校管理能够落实的组织基础。作为学校的领袖，校长的领导工作不是从各种各样的管理事务开始，而是应该从建立学校内部管理机制开始。校长应该立足自身的岗位职责和学校发展的需要来建构学校内部管理机制。

2. 学校内部管理机制的特点

(1) 内在性

学校内部管理机制是学校内部管理系统的内在结构与机理，它是学校依据外部政策要求、理论规律和学校自身现状与发展需求而自己决定和自发建构的。学校内部管理机制的运行范围是学校组织内部，其作用也是规范和引导学校内部管理的实施。

(2) 系统性

学校内部管理机制是一个完整的有机系统，由若干个具有不同特点和功能的子系统构成，各个子系统之间相互配合、相互协调，共同组合形成了能够保证管理机制各项功能得以实现的内在结构和作用体系。学校内部管理机制是作为一个完整的系统存在和发挥作用的。

(3) 客观性

由于学校组织的客观存在及其特定的组织特点和组织功能，必然会产生与之相应的内在管理机制，从而决定了学校内部管理机制的内部结构、功能定位和运行规律。学校内部管理机制是通过学校管理者和教职工的共同的主观努力建构起来的，但是，它一旦建构起来，就成为一种客观存在，不以任何个体的意志为转移，直到学校通过组织程序、以一定的组织行为做出改变。

(4) 自动性

学校内部管理机制本身包含一整套实践运行的分工、规则和程序，一经形成，就会像卫星进入轨道一样自动运行，按一定的规律、秩序，自发地、能动地引导和决定学校管理中的各种行为，发挥应有的作用。

(5) 动态发展性

学校内部管理机制不是一成不变的，而是随着学校发展的需要和进程不断发展的。学校内部管理机制是由其基本结构及其内容决定的，在学校发展过程中，学校内部管理机制的基本结构发生原则性变化，或者构成学校内部管理机制的各个子系统的内容发生原则性变化，学校内部管理机制则相应地发生变化。学校内部管理机制随着学校的发展而发展。

二、学校内部管理机制的价值及其外在表现

1. 学校内部管理机制的价值

(1) 提供了学校管理的自主运行平台

学校内部管理机制是学校管理实践的组织平台，也是学校管理活动发生、发展的内部综合情境。学校管理涉及不同层次、不同领域、事关不同人群的各种事务，这些事务都在学校管理的时间、空间中同步开展。为此，就需要建立一种内在机制来承载和规范各种具体事务的运行。学校内部管理机制为学校管理提供了基本格局和组织框架，保证了学校各种管理事务的正常、有序和相互协调地开展。

(2) 提供了学校管理的自觉推动力量

学校管理是学校管理者带领全体教职工完成各项教学教育任务、实现办学目标的过程，换言之，学校管理是引导学校发展的过程。在这个过程中，学校管理的各项事务正常、有效的开展需要一种推动的力量，学校内部管理机制就提供了一种组织层面的强大而有序的推动力量。这种推动力量不仅能够促进学校管理每一项事务都得到发展，还能够促进不同事务共同发展。

(3) 提供了学校管理的自我约束工具

学校管理中不同事务的开展都必须在一定的组织规则和基本导向之下进行，否则就会陷入混乱和无效。学校内部管理机制为学校管理各项事务的开展提供了一系列规范要求和判断工作成效优劣的评价指标，确

保各项事务的开展、每个个体的工作行为不出格、不偏离，为每项管理事务的开展、每个个体的工作提供了一种安全、有效的约束。

2. 学校内部管理机制价值的外在表现

(1) 成人

学校发展最终是为了促进所有人员的发展，首先是学生的发展，其次是教师的发展，最后是管理者的发展。学校内部管理机制及其实践运行也要有助于和促进人的发展。这体现在两个方面：一是“每个人各得其所”，二是“好人有好报”。

“每个人各得其所”就是每个人的岗位职责、任务分工和工作条件能够最大限度地发挥每个人的优势才干、满足每个人的发展需求和实现每个人的职业理想。优势才干是每个人的立身之本，发展需求是每个人的前进动力，职业理想是每个人的终极追求，学校内部管理机制必须为此提供平台和支持。

“好人有好报”代表了学校组织在人的发展方面的朴素、务实的价值追求。学校中哪些人是好人？简言之就是对学校贡献大的人。学校中的好人包括以下几类：一是工作负担重的人，这些人以辛勤的投入与付出为学校贡献了力量；二是工作质量高的人，这些人以专业的质量水准为学校贡献了力量；三是工作责任大的人，这些人以非同一般的责任担当为学校贡献了力量；四是为学校带来荣誉的人，这些人以卓越的工作业绩与成效为学校贡献了力量；五是稀缺的人，这些人以独特的能力和填补空白的工作为学校贡献了力量。学校应该给这些好人什么好报呢？主要包括以下几个方面：一是给予经济利益，按照贡献大小进行利益分配；二是给予权力，让他们在更大的范围内更好地发挥作用；三是给予荣誉称号，通过各种组织激励认可好人的贡献，让好人获得尊重；四是给予发展机会，让好人有为学校做出更大贡献的机会；五是给予自由，让好人获得自主发展的空间。

(2) 成事

学校内部管理机制要促进学校各项事务的进行和发展，这体现在两

个方面：一是“每件事都能落实”，二是“好事能做成”。

“每件事都能落实”就是学校整体工作中的各项事务都能够得到应有的关注，都能够得到合理的安排，包括人员的安排、工作进程的安排等，都能够得到必要的资源和条件支持，都能够得到客观的评价，都能够得到公正的奖惩。

“好事能做成”代表了学校组织在事的推动方面的朴素、务实的价值追求。学校中有哪些好事？简言之就是能够促进学校发展的事。如何才能做成这些好事？就是要以不同的思路区别对待不同的事情，具体包括以下方面：一是扎实做好常规性的事，这是学校发展的坚实基础；二是善于做好突破性的事，这是学校发展的新的契机；三是勇于做好有特色的事，这是学校发展的独特力量；四是谨慎尝试大家一哄而上的事，这是确保学校理性发展、避免跟风追潮的基础。

三、学校内部管理机制的构成

1. 学校内部管理机制的七个系统

学校内部管理机制是实施学校内部管理的软件系统，这个系统由若干子系统组成，包括学校目标系统、学校文化系统、学校组织机构系统、学校制度系统、学校规划系统、学校决策系统、学校评价系统。每个系统都有自己特定的组织功能和独到贡献。

学校目标系统是学校立足学校发展现状，根据学校发展需求，按照一定的逻辑结构，对特定时间内学校办学实践所要实现的发展结果的整体性、结构化设计与部署。学校目标系统包括两个维度，一是对学校人员发展状况的设计与部署，另一个是对学校及其各个领域工作的设计与部署。这两个领域合起来具体包括学生培养目标、学校教育人员发展目标、学校发展目标、学校不同领域工作发展目标四个构成要素。学校目标系统为学校发展提供了方向引导和前进动力。

学校文化系统是学校办学实践中存在的不同层次、不同内容、不同

形态的文化因素在功能上相互配合、在形式上有机组合从而形成的整体。学校文化系统是结构化、整体性的学校文化，是学校文化建设与发展的结果。学校文化系统为学校内部管理机制及其运行提供了认识层面的依据和基础，它决定和体现了学校办学实践的价值判断和精神追求，彰显和表达了学校教育教学活动与人的发展和所有外在表象的内涵本质。

学校组织机构系统是按照学校发展目标的要求，将学校组织的职责、岗位和人员进行合理的组合和匹配，形成结构合理、权责清楚的协作系统。学校组织机构系统的实质是明确学校管理的任务结构、权力结构和人员结构，体现学校组织的目的性、整体性和协同性。学校组织机构系统是学校管理实体活动存在的外在组织形式，为学校内部管理机制及其运行提供了组织层面的载体和保障。

学校制度系统是关于学校办学实践的各种要求、规定和行为准则的总和与体系。学校制度系统为学校内部管理机制提供实践层面的标准和流程，它能够规范、带动和提升学校管理的各项事务，从而调控整个学校的顺利运转，提升学校的整体办学效益。

学校规划系统是立足学校现实情况，依据一定的逻辑体系，对不同层次、不同时段、不同主体的学校工作及其完成所做的整体性、结构化的设计、部署和安排。学校规划系统是学校从当前状况走向未来发展的顶层设计和立体设计，涉及不同工作层次、不同时间跨度的工作安排，也涉及不同人员在学校的发展。学校规划系统为学校内部管理机制及其运行提供了全局的视野和整体的安排。

学校决策系统是与学校决策活动有关的各个方面基本要素的有机组合，是学校决策活动的组织平台。所有的学校决策活动都是在学校决策系统所确定的框架和基础上开展的。学校决策系统是学校内部管理机制的核心和关键，学校决策系统的有效运转对于学校管理系统有重要意义。

学校评价系统是学校根据评价规律，按照一定的逻辑结构，对特定时间内学校办学目标的整体化、结构化的设计与部署。学校评价系统包括两个维度，一是对学校人员发展状况评价的设计与部署，另一个是对

学校及其各个领域工作发展状况评价的设计与部署，具体包括学生培养评价、学校教育人员发展评价、学校整体发展状况评价、学校不同领域工作发展状况评价四个构成要素。学校评价系统为学校发展提供了基本判断和进一步发展的依据。

2. 学校内部管理机制的三个部分

学校内部管理机制是实施学校内部管理的综合机制，它包括运行机制、动力机制和约束机制三个组成部分，三个组成部分有各自特定的内容要素、组织功能和实际贡献。

运行机制是学校组织的基本职能的活动方式、系统功能和运行原理。运行机制主要由学校组织机构系统、学校规划系统、学校决策系统来实现，这三个系统分别从组织载体、整体规划和实践方案三个角度来明确和规范学校内部管理机制的常规运行和整体活动。运行机制通常包括工作任务的运行和人员发展的运行，简言之就是学校中的人和事的发展。工作任务的运行就是明确学校各项工作的内容、与学校整体工作的关系、各项工作的负责和实施部门、各项工作的实施方案和相应的资源与条件等等，它为学校各项工作的实践落实提供了综合的组织保障。人员发展的运行就是明确学校不同人员的工作分工、工作职责、发展道路和发展成果等，它为学校不同人员在学校的发展提供了综合的组织保障。运行机制是学校内部管理机制运行的主体和核心，它的功能是为学校内部管理机制的运行提供载体和内容。

动力机制是指学校组织的发展动力的产生与运作的原理与方式。动力机制主要由学校目标系统、学校文化系统来实现，这两个系统分别从实践结果和实现实践结果的价值取向两个角度来推动学校内部管理机制的运行和发展。动力机制通常包括利益驱动、行政驱动和成就驱动三种形式。利益驱动以个人和工作团队从学校组织获得的现实利益，如工资、奖金和福利等作为驱动因素，通过满足人们追求物质利益的需求使之产生行动和更加努力行动的动力。行政驱动是以学校组织的行政要求或者通过行政程序确定的决定作为驱动因素，通过行政的强制力量和绝对影

响要求人们无条件服从。成就驱动以个人和工作团队从学校组织获得的工作业绩和发展成就作为驱动因素，激发人们追求更高、更好发展的主观愿望和成就动机。动力机制是学校内部管理机制运行的基础和前提，它的功能是为学校内部管理机制的运行提供重要的推动力量。

约束机制是指对学校的各种组织行为进行限定、引导和修正的功能与机理。约束机制主要由学校制度系统、学校评价系统来实现，这两个系统分别从行为规则和成效判断两个角度来推动学校内部管理机制的运行和发展。约束机制通常包括行为约束、权力约束、利益约束和责任约束等四种形式，旨在建立学校组织中责、权、利与工作行为相对应的理性关系。行为约束是学校组织对全体教职工各种工作行为的适切与否的规定，通过规定把全体教职工的工作行为限定在一个合理有效的框架之内。权力约束是学校组织对个人与部门如何合法拥有与合理运用履职所需要的各种权力的规定，这种规定对于科学分配权力和有效使用权力至关重要。利益约束是学校组织对学校如何分配利益、个人与部门如何获得利益的规定，通过规定确保利益的合理分配和正当获得。责任约束是学校组织对个人与部门如何划分责任和履行责任的规定，这种规定对于不同人员和部门独立工作、相互配合共同完成组织任务及实现组织目标有重要意义。约束机制是学校内部管理机制运行的条件保障，它的功能是为学校内部管理机制的运行提供行为框架和基本规范，规范运行机制的实际运行。

3. 学校内部管理机制的内在结构

综上所述，学校内部管理机制是实施学校内部管理的软件系统和综合机制。它包括学校目标系统、学校文化系统、学校组织机构系统、学校制度系统、学校规划系统、学校决策系统、学校评价系统等七个系统，组成了动力机制、运行机制和约束机制三个部分。每个系统、每个部分都有自己特定的组织功能和独到贡献，组合起来就形成了学校内部管理机制的整体功能。其中，学校动力机制推动学校运行机制的运转，而学校运行机制也对学校动力机制的发展提出要求；学校约束机制规范学校