

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

XUEXIAOTUANDUI GUANLI

中小学校基本管理校长培训教程 三

学校团队管理

韦昌勇 主 编

王 杰 编 著



华东师范大学出版社

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

中小学校基本管理校长培训教程①

学校 团队管理

 世界知识出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校团队管理/韦昌勇主编. —北京:世界知识出版社,2007.10

中小学校基本管理校长培训教程㊟

ISBN 978-7-5012-3227-7

I. 学… II. 韦… III. 中小学-校长-学校管理-组织管理学-教材 IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 153335 号

责任编辑 郭宝珍 李广顺

图书策划 杨再鹏

封面设计 王 灿

责任校对 张 永

责任出版 赵 玥

书 名 中小学校基本管理校长培训教程

编 著 王 杰

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号(100010)

印 刷 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

经 销 各地新华书店

开本印张 720×965 毫米 1/16 8 印张

字 数 135 千字

版次印次 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-3227-7

定 价 238.00 元(全 10 册)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 翻印必究

中小学校基本管理校长培训教程

编 委 会

顾 问：张仁贤

主 编：韦昌勇

编 委：（按姓氏笔划排序）

王文蓉

王 杰

李文红

张 旭

张曦艳

陆家海

徐 晶

梁秀清

黎 君

目 录

I 认识团队管理

- 1 什么是团队管理 3
- 2 团队管理的基本特征 5
- 3 学校团队管理的前提 9

II 团队管理的艺术

- 1 领导的用人艺术 15
- 2 团队管理的方法 28
- 3 团队管理的技巧 64

III 校长在团队管理中的操作方法

- 1 知人用人:建立科学的人才策略 81
- 2 双向沟通:给予人才充分的信任 93
- 3 有效激励:提升信心,创造奇迹 104

I

认识团队管理

琼·玛格丽塔博士说过：管理不是领导者的专利，人人都是管理者；管理也不仅仅局限于商业机构，非营利机构和社会公共部门同样也需要管理。

不论你是单一团队的领导者还是多个团队的管理人，团队管理工作都是你职权范围内一个重要的组成部分。在今日，集多重技术于一身的工作方法已经逐渐取代阶层式的、缺乏弹性的传统工作体制，团队合作因而很快就成了一种很受欢迎的工作方式。团队要达到应有的效率，唯一的条件是每个成员都要学会集中力量。你必须了解团队的能力，以确保团队的成功。

1

什么是团队管理

团队管理无所不在。当新世纪的学校管理者第一次用“管理”这个词来叙述，用“经营”这个词来谈论一所学校时，其实团队管理就已经存在于学校的管理中。

试想一个科学道理：有一车沙从大厦顶上倒下来，对地面的冲击是不太大的，如果把一整车已凝固成整块的混凝土从大厦上倒下来，其结果就大不一样。团队管理就是把一车散沙变成已凝固成整块的混凝土，将一个个独立的团队成员变成一个坚强有力的团体，从而能够顺利完成项目的既定目标。

沙土需要搭配石头、钢筋和水泥等才能形成混凝土，在团队建设中，每个成员的知识结构、技术技能、工作经验和年龄性别按比例的配置，达到合理的互补，这也是筑成一个钢铁团队的必要条件。

而使沙土等基本要素变成混凝土的成分，就是一种良好的团队氛围，团结信任积极向上的工作气氛。而管理者充当的就是使之形成这种团队气氛的重任——团队管理。

小故事

老虎和猴子

一天午后，森林里的老虎和猴子在一起聊天。

老虎对猴子说：“听说人类是你们猴子变的，但我劝你千万别变成人。”

“为什么？”猴子诧异，“人的衣食住行都比我们强。”

“真是笑话，他们哪一样比得上我们？”老虎大吼一声。

“先说吃吧，他们吃生的怕拉肚子，吃肉又嫌油腻，肉吃少了营养不良，吃多了怕发胖。”“对！对！对！人类的‘食’真的不如你！”猴子服气地说：“那么衣呢？”

“那是因为他们天生光溜溜的，没有衣服一定会冻死。”老虎笑着说。

“太有道理了，可是人类有自己的房子呀。”猴子说。

“他們的水泥洞，幾十家用一個大門，有什麼好的！”老虎接著說，“舉個例子吧，聽說人類的大樓失火，一死就是數十人，總沒見過森林失火，老虎被燒死在洞里吧。”

“還是你們老虎高明，但是沒見過你們老虎開汽車呀？”猴子說。

“那是因為人類體質差，跑不快，才不得不開汽車。汽車出了故障不能開，油用完了不能開，路況不好也不能開。”老虎說。

“對，對。”猴子說。但就在這個時候，遠處傳來了幾聲槍響。

“糟了，有人來了，我得跑了。”說完，老虎就一溜煙地跑不見了。

“喂，你不是說人類不如你嗎？”猴子大叫道。

“但是，他們懂得相互幫助，團結合作呀。”不遠處隱約傳來老虎的聲音。

沒有完美的個人，卻有完美的團隊。個人不完美並不可怕，因為團隊協作可以規避個人的不足。

因此，團隊管理是作為校長必備的素質，是一個校長重要能力的體現。它要求校長在進行管理時要有一個明確的共同目標，自我約束、互相負責、密切協作地“管理團隊”，對學校工作以“管理團隊”的方式施以有效管理。因此，它具有以下特點：

1. 目標一致性

學校管理“團隊”有明確目標，下一級“團隊”如教導處、少先隊也有明確目標，班主任及科任教師、學生也有明確目標，並且各子目標都指向學校總目標。

2. 自我約束、責任分明性

各“團隊”都有為達成目標的明確責任。

3. 密切協作性

各“子團隊”及團隊內部成員強調團隊協作，體現團隊精神。

4. 權力榮譽共享性

學校的各種權力分別由不同“管理團隊”共同擁有，共同努力而獲得的榮譽屬於“團隊”所有成員共享。

案例 1-1

常校長的潛移默化

A 校是一所農村學校，在常校長上任後發展很快。學生由原來的不到 1000 人，到現在的 4000 多人，成為該市最大的一所農村初中。學校基礎設施

完善，教研活动开展也很有生气。特别是数学组的“五步教学法”，获得“苏步青数学提名奖”。在一所农村初中，确实是不易的。按理说，作为学校的最高行政领导——校长，应该忙得焦头烂额，不可开交。可实际上，每天早上，教职员们常能看到常校长在校园里漫步或在花园里拔草；下午课外活动时，常见他或与学生聊天，或与老师在篮球场上打球。

1. 常校长是如何管理学校的呢？
2. 他的治校经验是什么呢？
3. 作为一名学校管理者，该如何成功地管理学校？

走进这所学校，走近常校长，观察和研究他的治校经验，我们可以发现，学校的各项制度非常完备：

一、行政干部校长值日制

学校校长室下设教导处、总务处、政教处、团委等处室。这些处室在完成自己职责的情况下，每周轮流值日，行使校长的权利。包括教师请假，学校突发事件的处理等，并且把当天值日情况记录在案，实在不能处理的事务才交给校长。每周末晚召开行政例会，把当周情况向校长汇报，同时校长根据学校计划向下周值日处室安排任务。

二、班主任工作周汇报制

学校实行班主任工作周汇报制。即把学校近60个班级划给学校各处室负责，每个班主任把当周工作和下周计划向所属处室汇报。如果有难以解决的事件也汇报给处室处理。同时处室对所负责的班级进行量化管理，每个学期总结评比，把评比结果汇总交给校长。

苏联一位教育家说：“校长的领导，不只是权力的领导，而是思想上的领导。”作为校长，如何管理好自己的团队，组织一支强有力的团队，实在是所有身为校长者应该深入思考的问题。

2

团队管理的基本特征

美国圣迭戈 San Diego 大学的管理学教授斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins, 1994）认为，团队是指一种为了实现某一目标而由相

互协作的个体所组成的正式群体。作为一支高效团队，罗宾斯给出了以下8个基本特征：

1. 明确的目标

团队成员清楚地了解所要达到的目标，以及目标所包含的重大现实意义。

2. 相关的技能

团队成员具备实现目标所需要的基本技能，并能够良好合作。

3. 相互间信任

每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑。

4. 共同的诺言

这是团队成员对完成目标的奉献精神。

5. 良好的沟通

团队成员间拥有畅通的信息交流。

6. 谈判的技能

高效的团队内部成员间角色是经常发生变化的，这要求团队成员具有充分的谈判技能。

7. 合适的领导

高效团队的领导往往担任的是教练或起着后盾的作用，他们对团队提供指导和支持，而不是试图去控制下属。

8. 内部与外部的支持

既包括内部合理的基础结构，也包括外部给予必要的资源条件。

学校作为知识的传授部门，只有团队成员之间彼此合作，团结努力，建立良好的沟通，才能共同将工作做好。而这其中，起核心作用的人物就是校长，这个团队管理的核心人物。

案例 1-2

“五导”校长张一笑

长治市惠丰小学校长张一笑明确提出了以教师为本，对于教师“要求更严，待遇更高”，其实这也是他向全体教职工做出的承诺。

为了加快青年教师的成长步伐，学校把“优秀是一种习惯”作为青年教师的工作准则，倡导青年教师早来半小时，晚走半小时。为了让单身教师吃好，学校成立了教工餐厅，彻底解除了他们的吃饭问题。青年教师在结婚时，

学校领导都亲自前往祝贺。

在每年的“五一”节、“六一”节、教师节、期末会上，张校长想说的就是对教师的感谢。理解教师、解放教师、尊重教师、关心教师、发展教师、感谢教师，在解放心灵、创新和谐的人际关系的同时，学校到处充满了人文关怀。

此外，张校长还在学校实行人文管理，并提出了“五导”的倡议：

1. 思想领导

学校管理的价值取向决定一所学校的发展前途和生命力。惠丰小学为突出“让孩子拥有一个智慧快乐的童年”的智慧教育理念，强化“做报国、自强、智慧的现代中国人”的个性化发展目标，提出了“人和、诚信、精品、创新”的核心价值观，呈现出了“道法自然、仁者爱人”的办学境界，让每一个来过惠小的人都感受颇深。

2. 理论指导

为提高自身的业务水平，张校长师从我国著名教育家北京师范大学顾明远教授、裴娣娜教授，攻读博士学位。为将全新的教育模式应用到具体的教学实践中，他提出了实施智慧教育的办学方向，将发展学生的强势智慧汇集成了学校“六步一循环”的教学模式，并将自己的研究成果编著成《智慧教育》一书。把本职工作当成一种事业来追求，而不是当成一种职业来应付。

3. 文化引导

惠丰小学有着55年的办学历史和深厚的文化积淀，面对新形势的需要，张一笑提出了“四位一体”学校文化建设的构想，使一种崭新的文化氛围呈现了出来。

4. 情感先导

为了给教师提供一个宽松、愉悦的工作氛围，让教职工心情愉快地工作，学校经常对困难职工进行关心照顾。秦爱增是学校的厨师，由于夫妻离异，上小学的孩子无处吃饭。学校就让小孩子每天到学校餐厅吃饭，同时每年年底都对他救济，这让他感受到了集体的温暖。

5. 激励诱导

为提高广大教师工作的积极性，学校每年在校园文化节和校园艺术节期间进行“校园十大名师”、“校园十大杰出青年”、“优秀辅导员”等评比活动，有力地促进了教师工作的积极性。

同时，为建设一个和谐人际环境，学校先后建立了教工之家，成立了教

工樂隊，構建了民主的管理。“三必談七必訪”制度的實施，學術文化和校園文化的建設，教師專業化發展平台的搭建，這些都為和諧教師團隊的發展打下了堅實的基础，彰顯出了學校建設的人性化。為打造一支高效的教師團隊，學校成立了三個學段和三個教學質量控制部，實施了腦智開發、雙語教學、非智力因素、學習方法、心理健康等的開發，實現了讓學生快樂成長。

張一笑校長的工作提醒我們，高效團隊的建設需要校長發揮領導作用，學校是一個“人”的單位，是通過人來教育人，因而人是學校一切因素之首。校長要建設好自己的團隊，首當其衝的就是做好人的工作。



領導的藝術——如何調動教師積極性^①

學校的管理工作很大程度決定於校長能否真正調動好人的積極性，要做得好這一點，應從以下幾方面入手：

一、合理利用獎勵，有效調動教職工積極性

1. 首先必須做到“公平”兩字。
2. 堅持獎勵评优與民主集中相結合。
3. 堅持及時獎勵與年終獎勵相結合。
4. 堅持獎勵與受獎者的需要相結合。

二、充分利用教職工需要調動其積極性

1. 充分尊重教師的勞動。
2. 充分信任教師。
3. 做教師的知心朋友。
4. 關心愛護教職員工。
5. 廣納人才，任人唯賢，合理使用人才。

三、正確利用目標管理來調動教師積極性

1. 讓教師參與目標的制定，明確自己在集體中的地位和作用。
2. 目標制定後，我們注意幫助教師形成目標階梯。

四、充分利用非權利影響力調動教職員工積極性

1. 公正廉明。

^① 四川省軍區機關幼兒園，王薇（有改動）

2. 联系群众。

3. 多办实事。

4. 发扬民主。

五、建立完善的规章制度以调动教职工积极性

六、引入竞争机制调动教职工积极性

注意：在采用这些措施时还应遵循四大原则：针对性原则、注意职业特点原则、时效原则、适度性原则。

3

学校团队管理的前提

十六届六中全会《公报》指出：坚持以科学发展观统领经济社会发展全局，按照民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的总要求，推动社会建设与经济建设、政治建设、文化建设协调发展。为此，在团队建设中，在协调一切力量进行团队管理和工作中，首先要做到以下几个前提：

一、确立目标，统一思想，达成共识

思想是行动的指南，将共同面对的问题进行剖析，使“团队”成员取得共识，认识到面临的问题对每个成员，对于整个“团队”都十分重要。将问题与“团队”声誉、个人声誉、利益、以及未来职业竞争联系起来，树立共同解决问题的信念。在此基础上，确立“团队”目标，取得每个成员的认可。在这里，目标不可太大，不可太远，目标要清晰，既要有一定难度，又要经过努力即可达成。同时，成员认可十分重要，只有共同认可，才可产生向心力。

二、具体指标的下达

大的目标可分解为可操作的小目标，根据团队成员的文化基础、思想特点、行为方式及总目标的达成需要，下达可达成的目标，下达的目标需要清晰明白、准确，努力做到可量化。对于较难量化的指标，在定性判断方面要给予必要的技术指导。

依据不同的“团队”工作对象，下达指标可循序渐进，待以前指标基本实现以后，再下达进一步指标。如班集体可先下达遵守纪律，按时上下课等“班级形象”性指标，待班级有一定进步后，再下达“会学习”，有良好学习习惯等指标。

三、确定行动方向

各“团队”的工作都有各自的独立性，但必须要有方向，即必须指向学校顶级“团队”确立的总目标。明确的方向性原则在一定程度上对各子“团队”的工作具有约束性、规范性，使工作向着总目标发展，为总目标的达成而努力。

四、权力与责任的下放

各子“团队”的工作依赖于权力与责任，在其工作范围内，下放必要的权力，如监控权、评价权等。但要注意，权力的下放要有可控性，能够收放自如，同时下放的权力要与相应的责任结合起来，以防权力的不正常使用。

五、“团队”工作情况的检查、指导、评价

对于各“团队”的工作，学校级管理“团队”或校长要定期不定期检查，可采用定期汇报与平常观察等方法。对于存在的方向性、技术性的问题要做必要的指导，及时修正工作方向查漏补缺。检查不可太频繁，更不可越俎代庖。评价针对“团队”进行，不针对个人，以工作态度、工作效益为主。同时，评价以发展性正面评价为主，重点检查工作进步情况，对于存在的问题，指出努力的方向。通过评价，逐步促进“团队”中各成员之间积极的相互依赖、相互支持，形成“团队”间良性竞争。

六、工作的激励与处罚

对于工作出色，效益明显，尤其是工作激情较高的“团队”成员，给予适当的激励。激励手段采用物质与荣誉结合的办法，以荣誉奖励为主。如派出去学习、深造、参观、在个人职业方面给予积极支持、生活中的关心等。激励时要注意“团队”成员“向钱看”和“激励依赖症”的出现。对于团队中工作平庸，消极懒惰，甚至对“团队”工作有阻碍的成员，要依据不同情况给予惩罚，惩罚以剥夺式惩罚为主，同时适当辅以代偿式惩罚。

总之，在团队管理的过程中，作为团队的核心——校长，在以上六个前提的基础上，应灵活巧妙地处理团队的事情，以使团队高效地运作，从而打

造出一支高效团队。

案例 1-3

团队建设——转变团队领导管理方式

老刘是一家大型房地产开发企业的设计部总经理，公司总裁刚刚组织召开了一个新项目论证会议。会议一结束，老刘先依据现有团队成员的能力，将要开展的工作整理出一份任务清单，并对其优先排序，然后按照团队角色进行工作安排后，召集各个团队成员一起开会，在会上，老刘交代一下新任务的背景，以及对公司的重要性，明确新任务在团队工作任务中更重要。

接下来，他又针对团队成员对新任务的理解，以及相应的困惑，给予清楚的解释：你能够理解那种必须打断正常工作给成员带来的不便。你需要团队成员的支持，并说明如果团队成员能够尽快完成这个新项目任务，就越快能回到手上的工作中去。

最后，老刘将工作任务分解说明分发给各个团队成员，并在会上予以说明和加以确认。接着与团队成员一起进行新工作任务的讨论，协调各个成员之间的工作的配合，进度安排等事宜；对团队成员间的工作接口加以说明，鼓励团队成员进行沟通，针对工作任务的阶段性关键之处随时保持核对。明确告诉团队成员配合项目任务的工作会议在何时、何地召开，出现问题是如何进行处理等。

此后，这个新的项目便顺利而高效地展开了。

由此可见，作为团队领导，应改变传统的管理方式，才能更有效地开展团队工作，以达到团队协同效应，具体可以从以下几个方面着手。

1. 让团队成员充分理解工作任务或目标

只有团队成员对工作目标有了清楚、共同的认识，才能在成员心中树立成就感，也才能增加实施过程的紧迫感。我们知道：“个人因有了目标改善了整个生存状况，因为它赋予个人从事工作更多的意义”，同样，达成共识的团队目标，也能赋予成员克服障碍、激发能量的动力。

2. 在团队中鼓励共担责任

要鼓励团队成员共担责任，团队领导应帮助团队成员之间共享信息，以建立一种鼓励信息共享的氛围；让团队成员知道团队任务进展状况，以及如何配合整个任务的完成；在团队中提供成员之间的交叉培训，使每个成员都

清楚认识到自己并不知道所有的答案，确保有关信息的传递。

3. 在团队中建立相互信任关系

信任是团队发挥协同作用的基础，最终达到 $1+1>2$ 的效果，建立信任管理应从两方面进行。第一是在团队中授权，即要勇于给团队成员赋予新的工作，给予团队成员行动的自由，鼓励成员创新性地解决问题；而不是什么事情都认为自己很能干而亲历亲为，一步一汇报。第二是在团队中建立充分的沟通渠道，即鼓励成员就问题、现状等进行充分沟通，激发思维的碰撞；塑造一种公平、平等的沟通环境，公开、以问题为导向的沟通方式，积极正面、共鸣的沟通氛围。



管理者必知的十条

1. 凡要求下属做到的，领导者必须率先做到。好榜样的力量是无穷的，坏榜样的力量也是无穷的。

2. 下属有意见，不一定是坏事；领导者一出场就鸦雀无声，不一定是好事。

3. 聪明的领导者决不事必躬亲，而是运筹帷幄。

4. 用贬低集体或他人的手段是无法树立自己威信。

5. 切莫对以下人委以重任：对领导者只报喜不报忧的人；当面吹捧领导，却从不当面提出批评意见的人；对待领导与下属，持两种截然相反态度的人；专谈他人缺点而不谈优点的人；每次好处都想得到，只要一次得不到就翻脸的人。

6. 有的下属虽缺点不明显，但也找不到突出的优点；有的下属虽缺点明显，但优点也很突出。相比之下，后一类下属往往会将工作干得更加出色。

7. 与其用权力影响下属，不如用行动影响下属。

8. 下属不同机器，不是在做机械运动，他们的活动轨迹千变万化：情绪愉快时，即使脏累繁重的工作也无怨言；心境不佳时，哪怕是举手之劳也要算计。领导者的重要职责之一是营造融洽的人际交往氛围。

9. 人在没有当权时，都厌恶拍马屁者，但一旦当权，又都喜欢拍马屁者。务必记住，拍马屁的真正目的是为了自己上马。

10. 下属可以接受严厉的制度和工作的辛劳，但难以忍受对人格的不合理侵犯。