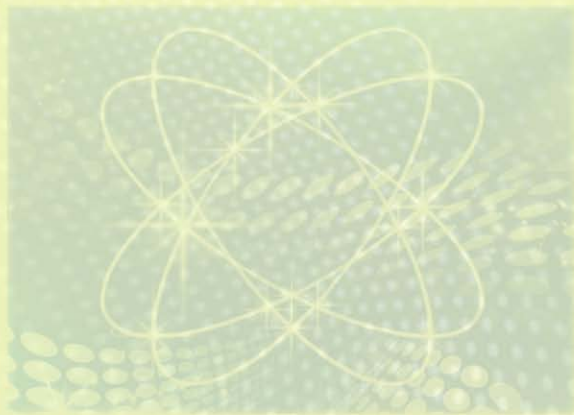


知名校长的治校之道

杨 明 竭宝峰 编著



安徽人民出版社

现代学校管理百科

知名校长的治校之道

杨 明 竭宝峰/编著

安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

知名校长的治校之道/杨明, 竭宝峰编著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.4
(现代学校管理百科)
ISBN 978-7-212-05024-5

I. ①知… II. ①杨…②竭… III. ①中小学-校长-学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060750 号

知名校长的治校之道

杨 明 竭宝峰/编著

出 版 人: 胡正义
责任编辑: 任 济 王大丽
封面设计: 钟灵工作室

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>
合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼
邮编: 230071
营销部电话: 0551-3533258 0551-3533292(传真)
印 制: 三河市杨庄镇明华印装厂
(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂商联系调换)

开本: 700×1000 1/16 印张: 13 字数: 200 千字
版次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-05024-5 定价: 25.80 元

版权所有, 侵权必究

目 录

第一章 领导工作管理.....	(1)
第一节 学校领导管理概述	(2)
1. 领导和管理的概念	(2)
2. 领导与管理的区别	(5)
3. 校长角色与领导行为	(12)
4. 校长的权威与职责	(18)
5. 校长的专业素质	(27)
6. 校长的成长规律	(34)
7. 校长的管理领导方式	(38)
8. 校长负责制的涵义	(40)
9. 校长的权利和对应关系	(42)
第二节 学校领导管理组织.....	(48)
1. 学校管理组织的涵义	(48)
2. 学校管理机构设置原则	(49)
3. 学校行政组织机构建设	(50)
4. 学校非行政组织机构建设	(52)
5. 学校行政组织构成模式	(53)
6. 学校决策组织的改革	(54)

7. 教师管理组织的改革	(56)
8. 学生管理组织的改革	(59)
第三节 学校管理过程和体制	(61)
1. 学校管理过程的涵义	(61)
2. 学校管理体制的涵义	(62)
3. 学校管理机制的涵义	(63)
4. 学校管理过程的基本特征	(65)
5. 学校管理过程的基本原则	(67)
6. 学校管理过程的基本环节	(69)
7. 学校管理过程的运行	(110)
8. 学校管理机构的设置	(124)
9. 学校管理制度的制定	(126)
10. 学校内容体制改革	(128)
11. 学校管理的经营机制	(132)
12. 学校管理的责任机制	(136)
13. 学校管理的竞争机制	(139)
14. 学校管理的激励机制	(144)
15. 学校管理的监督机制	(148)
第二章 组织制度管理	(153)
第一节 组织制度概述	(154)
1. 学校组织制度的内涵	(154)
2. 学校组织制度的作用	(159)
3. 学校领导关系的演变	(161)
4. 校长负责制的实行	(165)
5. 学校组织的类别	(171)
6. 学校行政组织的职责	(177)

7. 学校中的非行政组织	(185)
第二节 组织管理制度	(188)
1. 教务处工作职能	(188)
2. 政教处工作职能	(189)
3. 总务处工作职能	(190)
4. 学校财务管理制度	(191)
5. 教研组工作常规	(194)
6. 教学管理常规	(196)
7. 学校会议制度	(202)
8. 教职工大会条例	(207)
9. 学校校务会议制度	(211)
10. 教职员工代表大会制度	(212)

第一章

领导工作管理

第一节 学校领导管理概述

1. 领导和管理的概念

领导的概念

为了更好地把握领导概念，我们从对领导与管理这一对概念入手来分析。领导和管理都是管理科学中的基本概念，不同的管理学派、不同的管理学家，对领导内涵的认识有所差异。在古典管理理论看来，领导是一种阶段权利，其目的主要是促使员工在最短的时间内获得最大的工作效能。在人际关系学派看来，领导行为是领导者与员工的互动过程，其目的是促进团队的和谐，达成工作目标。系统学派的代表人物巴纳德则认为，成功的领导不仅要追求效能，还要追求效率。以菲德勒为代表的权变学派则认为，成功的领导必须依不同的情境采取不同的策略。美国学者科特认为，领导关注的是确定组织经营方向、联合群众、激励和鼓舞员工这三个宽宏的过程；管理所关注的则是计划和预算、组织和人事、控制和问题解决这三个主要过程。

领导是组织中最高层的管理人员在一定条件下决策、指挥、影响他人实现组织目标的活动过程，简言之，领导是领导者对被领导者施加影响以达成组织目标的过程。学校领导则是校长对教师管理则是施加影响以达成教学目标的过程。

优化和控制各种资源以实现组织目标的过程。在管理过程中，领导者关心的是组织决策、发展规划、指挥、协调组织内外关系以及组织的创新与持续发展等问题，而管理者所主要关心的是业务、技术和经营性问题。二战以来，随着现代科学技术的不断发展以及社会政治经济形势的不断变革，各种社会组织面临的环境日益复杂，组织管理的重心发生了前所未有的变革，即，由微观转向宏观，由基层转向高层，由重技能转向重理念，要求组织高层管理人员从宏观上把握组织发展的方向，在纷繁复杂的环境挑战下，及时做出战略决策，提高组织适应社会环境的能力，促进组织实现可持续发展。

当然，也应当从组织的发展的角度，动态地看待领导与管理的区别。美国学者科特认为，对领导和管理的强调与平衡，是对两个变量的权变：一是变革的力量；二是学校运作的复杂程度。处于动荡环境之下而又复杂的学校，要求高水平的领导和管理；面临重大变革而又相对简单的学校要求领导多于管理；在稳定环境下的复杂学校要求管理多于领导；稳定环境的简单学校则要求两者都淡化一些。这表明，对于不同组织或同一组织的不同状态而言，领导与管理的职能有所不同，组织领导人的任务也有所差异。近年来，也有学者认为，在考虑领导与管理的差别的同时，更要考虑两者之间的关联，例如，美国三一大学“校长中心”主任萨乔万尼指出：“领导和管理的不同行为模式应当被看作管理风格上既必要又重要的变化。我们所要做的，不是在领导和管理这两者之间择一，而是在两者之间保持平衡。实际上，教育领导的重要性恰恰在于对课程、教学和评价问题的直接关注。……

学校领导的实质，或者我们平时所说的学校教育的技术核心，对领导提出了独特的要求，要求一种在学校中得到理解和得以推选的丰富多彩的领导。”

在新的世纪里，校长作为学校的领导者，理应具有广阔的社会政治经济视野，准确把握时代精神，潜心研究学校组织发展所面临的各种环境因素，特别是组织发展的优势、潜能、弱项以及组织发展所面临的挑战、机会与威胁，准确定位，树立现代民主科学、以学生发展为本的教育理念，并能从学校实际出发，厘清学校组织发展目标与人才培养目标，科学规划学校组织发展的规划与蓝图，合理配置学校各种教育资源，提高学校组织效能和教育教学质量。

管理的概念

管理的含义是什么？管，是监督、是控制。理，有四层含义：

(1) 理是道理。包括大道理和小道理。大道理是讲政治，是决策、方向、目标、任务等；小道理就是利益，干得好了对你有好处，对大家有好处，干得不好你有损失，大家有损失。当领导的一定要学会讲道理。

(2) 理是条理。先干什么，后干什么，要排序，要果断，要有条有理。

(3) 理是伦理。当领导没有伦理，不能以身作则，就没有威信，没有影响力，领导力就是影响力。(4) 理是理性。你不要动不动就发脾气，要多一点理性，按规律办事，要有大将风度。

管理是指通过计划、组织、领导、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效的达到组织

目标的过程。根据我国管理学高校教程《现代管理学》，在借鉴中外学者对管理概论的认识，我们把管理定义为：在社会活动中，一定的人和组织依据所拥有的权利，通过一系列职能活动，对人力，物力，财力，及其他资源进行协调或处理，以达预期目标的活动过程。”管理是基于人性和人群差异性基础上的民主化、科学化操作，以达到预期目标的活动过程。

从管理的协调作用方面来说，管理是协调人力、物力、财力及信息以达到组织的目标。从管理作为一个过程的作用来说，管理是计划、组织、领导、控制的总和。

管理可以分为很多种类的管理，比如行政管理、社会管理、工商企业管理、人力资源管理等等。在现代市场经济中工商企业的管理最为常见。每一种组织都需要对其事务、资产、人员、设备等所有资源进行管理。每一个人也同样需要管理，比如管理自己的起居饮食、时间、健康、情绪、学习、职业、财富、人际关系、社会活动、精神面貌（即穿着打扮）等。企业培训讲师王军恒认为企业管理可以划为几个分支：人力资源管理、财务管理、生产管理、物控管理、营销管理、成本管理、研发管理等。在企业系统的管理上，又可分为企业战略、业务模式、业务流程、企业结构、企业制度、企业文化等系统的管理。

2. 领导与管理的区别

目前对领导与管理之关系的认识主要有两种，一种认为管理是领导的一部分且是领导的延伸；一种认为领导是管理的一部分但不是全部。事实上这两种意见都不够完整，因为

领导是从管理中分化出来的相对独立的组织行为，各自具有不同的功能和特点，二者的高度统一和密切配合，是完成人类群体性社会实践根本的组织保证。

领导与管理具有高度的互补性

领导与管理具有高度的互补性、相容性和复合性。

(1) 在一个组织中，领导活动的目标只有通过有效的管理才能实现，而管理也只有在正确的领导之下才能产生效益；

(2) 一个组织的负责人常常是双重身份，既从事领导工作也承担管理工作，对上级他以管理者的角色出现，对下级他以领导者的角色出现。一个组织无论是领导不力还是管理不力，都会产生严重的后果，因此，两种行为和职能的分工与合作是一个组织取得成功的必备条件。领导与管理之间也有着本质的差别，而且随着社会化程度的提高，这种差别将会愈来愈突出，只有深刻理解这种差别，才能真正达到加强领导和强化管理的目的。国内外学者普遍认为领导与管理的差别表现在许多方面，作为两种活动它们的任务、职能和作用是不相同的，作为活动的主体，他们的处事、待人的风格以及的眼光、胆略都是不同的。

领导与管理的区别

其区别主要表现在以下几个方面：

(1) 含义不同。领导是率领并引导某个组织朝一定方向前进，一般包括引导、导向、带领、率领和指挥等涵义；管理是负责并促使某项工作顺利进行，一般包括管辖、处理、约束、运用和安排等涵义。

(2) 任务不同。领导的主要任务是给组织指引前进方向，为组织确定奋斗的目标；一个组织如果没有奋斗的目标和前

进的方向，其一切行为就会成为无源之水、无本之木，都将失去意义，管理的任务在于贯彻落实领导提出的路线、方针和政策，促使目标的实现，推动组织向既定的方向迈进；一个组织如果缺乏强有力的管理，一切目标和指向都将成为空洞的口号。

(3) 对象不同。管理的对象主要是事，虽也包括人但多为是物、财、信息及管理系统，通过制定各种规章制度、作业手册等来保证管理对象的正常运转；而领导的对象主要是人及其组织，通过调动部属的热情和积极性，激发下属的潜在需求、价值观和情感，实现组织的目标。

(4) 作用不同。领导的作用主要是统帅和协调全局性的工作；为了有效地指挥一个部门、一个组织的全局活动，领导者要经常协调和解决下属各部门之间的分歧和磨擦，使整个组织和谐发展。管理的作用主要是做好领导安排的局部范围或某一方面工作，管理者经常要处理好具体部门的业务工作，如质量管理、生产过程控制、产品分析等。领导追求的是整个组织乃至整个社会效益，管理侧重于追求某项工作的效益。

(5) 途径不同。领导通过决策为组织指明方向，并通过激励促使下属沿着正确方向前进，克服前进中的困难；管理则通过强制的办法将人们置于正确的方向并实现对其控制。领导通过满足人们的基本需要，激励他们实现问题的有效解决，管理则通过各种制度约束来促使问题的解决。

(6) 工作重点不同。领导着重于分析研究和解决本部门与外界相关的重大、长期和广泛的问题，管理工作则注重于解决部门内的一些非重大、短期、策略性和技术性的具体问

题。如省、市领导主要是落实中央、国务院制定的方针政策和省委的决定，考虑直属下级的机构设置和重大人事任免，处理影响全面工作的重大问题等，下属部门的日常工作，均属下级管理活动的范围，领导者不应过多干预。正如古罗马法典曾经指明的那样：行政长官不宜过问琐事。领导的效能是通过依靠权威而发挥引导、影响的作用来实现的，管理则需要通过对具体资源的安排和配置，来实现管理目标。

(7) 时空观不同。领导者着眼于长远，其所确定的目标多在3~5年甚至更长，因为领导者所研究的目标都是一个组织或部门的重要目标，没有足够的时间是无法完成的；管理者在计划和预算中只注重几个月多则一二年，因为管理者要通过完成一个又一个短期目标来支撑领导提出的中长期目标。同时由于领导要统帅全局，因此更加注重系统性问题、宏观性问题和外部联系性问题，而管理则注重于微观问题和细节问题。

(8) 风险意识不同。一般而言，领导者经常追求有风险甚至危险的工作，越是机会诱人，冒险工作的决心就越大，他希望通过有挑战性的努力获取更大的效益；管理者更加看重秩序，会本能地回避风险或想方设法排除风险。领导的职责不是维持现状而是推进组织变革，千百年来多少领袖人物概莫能外，有的轰轰烈烈，有的循序渐进，虽然方式不同，但任务都是要确定一个目标，然后带领一批人历尽千辛万苦向这一目标迈进；管理者则更加强调维持秩序，因而更习惯于限制，于恪守长期形成的管理原则和制度，因为没有规矩就没有方圆，不积跬步无以致千里，因此他们总是小心地看待变革，谨慎地对待风险。

(9) 用人方略不同。领导者择人的标准是适应，即适应确定岗位的各方面要求，要能统领他所要负责的部门或组织；管理者择人的标准是专业化，选择经过专业培训的人来担任各项工作，这样他的工作才能有条不紊，才能更加周密细致。在人员使用上，领导者注重目标激励，注重通过沟通和激励来调动人的积极性，对有问题的人员注重教育；管理者则注重执行政策，强调员工的服从性，强调通过组织的力量来完成目标，对有问题的员工则注重纪律处分。

(10) 处理问题的方法不同。领导者主要处理变化性问题，通过开发未来前景而确定前进方向，然后把这种前景与组织中的其他员工进行交流，并通过授权、扩展的激励手段，不时创造一些惊喜来鼓舞他们克服困难达到既定目标；管理者主要处理复杂性问题，常常侧重于抑制、控制和预见性，通过制定规划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果，达到有序的状态。对待长期性问题，领导者力图拓展新的思路启发人们新的选择空间；管理者总是习惯于限制性选择，难以给人们提供想象发挥空间。

(11) 情感表现不同。在与其他人的关系中，领导者关心的是事情以及决策对参加者意味着什么；管理者关心的是事情该怎样进行下去。因而在工作中和与人交往中领导者与管理者的情感表现是不同的。领导者常常对工作、对人充满热情和感召力，使用的语言常富有感情色彩，会用极大的热情去描绘未来前景，以唤醒人们强烈的情感，自我超越的欲望推动着他们去不断争取心理和社会的变革。他会给组织带来紧张和不安分，因而常常产生意想不到的收获。管理者无论对待工作还是对待他人较少情绪化，缺乏一种凭直觉感受他

人情感和思想的能力，在与他人的相处中，一方面也努力寻求合作，另一方面却又不愿过多投入情感，从而显得缺乏热情和活力，对所处的环境有归属感，认为自己是现有秩序的维护者和监管者，社会赋予了他们指导组织以及平衡现有社会关系的管理能力。

(12) 素质要求不同。有人把领导与管理比喻为思想和行为，从某种程度上说明领导和管理者的素质要求是不同的。如果说管理者是有效地把事情做好，那么领导者则要确定管理者所做的事情是否正确。因此，领导者必须站得更高看得更远，必须能为组织指明前进的方向并告知奋斗目标，必须以敏锐的眼光和超常的智慧寻找到发展的机遇，判定风险所带来的效益。领导者必须投入极大的工作热情才能带动群众工作的热情。管理者是问题的解决者，管理不需要天才也不需要英雄主义，但是要有坚持不懈、持之以恒、勤奋工作的思想品质，有分析能力和忍耐力，特别是忍耐能力对一个优秀的管理者而言是十分重要的。

由此可见，领导与管理的区别是深刻而广泛的，领导具有务虚性，注重目标和方向；管理具有务实性，注重贯彻和落实。领导具有全局性，注重整个组织和社会的利益；管理具有局部性，注重某一局部和某项工作的利益。领导具有超脱性，不管具体事务；管理具有操作性，必须事无巨细。领导具有战略性，注重组织长期和宏观的目标；管理具有战术性，注重短期内的和具体的任务的完成。领导的功能是推进变革，管理的功能维持秩序。领导善于激发下属创新，管理习惯告诉下属按部就搬。领导者乐于追求风险，管理者则往往回避风险。领导者富于感情，管理者注重平衡。领导者善

于授权和扩张，管理者乐于限定和控制。领导者善于思考并产生新的思想，管理者善于行动并进行新的验证性实践。

美国著名学者史蒂芬·柯维曾形象地做了这样一个比喻：一群工人在丛林里清除低矮灌木。他们是生产者，解决的是实际问题。管理者在他们的后面拟定政策，引进技术，确定工作进程和补贴计划。领导者则爬上最高的那棵树，巡视全貌，然后大家嚷道：“不是这块丛林”。

韦尔奇先生也以其丰富的领导实践和人生感悟，形象的指出：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，领导的作用在于保证梯子靠在正确的墙上”。这种描述十分形象的揭示了领导与管理之间的差异。

在领导实践中清晰地区分领导与管理的差异，并正确地判定负责人在某一项工作或某一个岗位上还是领导还是管理，有着十分重要的现实意义，因为准确的定位，决定着他的思想方法和行为方式，不同的思想方法和行为方式对领导环境中的其它人员都将发生重要影响。当某一个层面的负责人该以领导的身份出现时，他就必须学会高瞻远瞩，必须学会宣传动员，必须学会引航导向，必须学会给人们确定目标，必须学会以全局的眼光观察和处理各种问题；当他该以管理者的身份出现时，他就必须学会脚踏实地，必须学会贯彻与落实，必须学会周密仔细，必须学会按部就班，必须学会一步一个脚印的做事。否则如果一个领导者如果不能始终清醒地知道自己该做什么，那他可能是该做的事他没有做、不去做，不该由他做的事情，他却乐此不疲，结果是什么工作都没有做好，自然这样的领导也当不好领导。在领导活动的实践中，如何确保领导行为的相对独立性，使其真正从思想和行为上