

学校与教育 丛书

校长全面管理和工作规范技巧

校长领导

工作与组织制度的管理

学校管理工作指导小组◎编



辽海出版社

学校与教育 丛书

校长全面管理和工作规范技巧

校长领导

工作与组织制度的管理

学校管理工作指导小组◎编



辽海出版社

责任编辑：陈晓玉 于文海 孙德军

图书在版编目（CIP）数据

校长领导工作与组织制度的管理/学校管理工作指导小组编. —沈阳：辽海出版社，2011.3
（校长全面管理和工作规范技巧：3）

ISBN 978-7-5451-1135-4

I. ①校… II. ①学… III. ①校长—学校管理 IV.
①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 021421 号

校长全面管理和工作规范技巧

校长领导工作与组织制度的管理

学校管理工作指导小组/编

出 版：辽海出版社	地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号
印 刷：北京海德伟业印务有限公司	字 数：1280 千字
开 本：640mm×940mm 1/16	印 张：150
版 次：2011 年 4 月第 1 版	印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5451-1135-4	定 价：296.00 元（全 10 册）

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

前言

学校管理是学校管理者通过一定的机构和制度采用一不
定期的手段和措施，带领和引导师生员工，充分利用校内外的
资源和条件，整体优化学校教育工作，有效实现学校工作
目标的组织活动。

校长是一所学校的最高行政长官，同时也是实施管理的
核心。一个好校长，就是一所好学校。要把一所学校办好，
校长必须搞好学校的各项管理工作，使管理能因时因地因人
而灵活运用，实现管理的科学性与艺术性的统一。管理是一
门艺术，校长的管理素养和工作技巧是提高学校教育质量的
关键。随着课程改革的进一步推进，新课改的实施对学校的
管理工作提出了新的要求和挑战。如何办好一所学校，已成
为每个校长必须深思的问题。作为一校之魂的校长，只有牢
固树立“以人为本”的管理理念，强化创新意识，学习意识
和服务意识，始终把学校、学生和教师的发展放在心上，并
与之融为一体，才能为社会培养出创新型人才和复合型人才，
才能促进学校的发展。

在新课改大浪朝中，校长管理水平的高低直接影响着学
校的教育教学工作，对于学校管理来说，校长既要成为“理
念卓越、管理卓越、特色卓越、绩效卓越”的学校领头雁，



引领学校的科学发展；又要刻苦钻研业务知识，提高业务水平，全面提高学校的教育质量；既要关注学校工作的微小细节，事无巨细地照顾学校工作的方方面面，又要思考学校的宏观调控，为学校未来的发展殚精竭虑。在这种新的教育形势下，校长若想胜任自己的职务，就必须提升思想素养和综合素质，运用管理技巧和管理艺术搞好自己的工作。

为了全面提高校长的学校管理工作水平，我们特地编辑了这套“校长全面管理和工作规范技巧”丛书，包括《校长的领导形象与领导艺术》、《校长的管理创新与策略》、《校长领导工作与组织制度的管理》、《校长学校岗位与师生的管理》、《校长教学工作与素质教育的管理》、《校长学校财产与财务的管理》、《校长学校生活与环境的管理》、《校长学校安全与质量的管理》、《校长学校行政与班级的管理》和《校长学校标识与档案的管理》10册，本套图书从校长领导艺术、校长管理策略、学校领导制度、学校组织制度、学校岗位管理、学校标识管理、学校财产管理、学校生活管理、学校环境管理、学校安全管理、学校行政管理、学校教学管理、学校教学管理、学校师生管理、学校班级管理、学校质量管理等方面详细讲述了校长的管理艺术与管理技巧，具有很强的系统性、实用性和指导性，是各级学校校长以及有关人员进行学校管理和研究的最佳指导读物，也是各级图书馆珍藏的最佳版本。



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

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，管理则要通过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

