

普通教育干部培训参考用书

学校领导班子建设与管理

赵兴华 徐风云 著

中国广播电视出版社

1992.9. 北 京

导 言

一

从调查的情况看，学校领导班子的状况大多数是好的和比较好的，但一些学校领导班子确程度不同地存在着这样或那样的问题：政治上不讲原则，思想上不分是非，工作上凑凑合合，共事不同心，相互戒备，疑神疑鬼，互相贬斥，伤害感情，唯我正确，处理问题都想个人说了算；校长缺乏民主作风，个人独断专行，百事俱揽，致使班子成员离心离德；副职缺乏配合意识，不甘心当“配角”，有意挑矛盾，出难题，围绕个人私利相互攀比，争权力大小，争地位高低，争名次先后……

二

毛泽东同志特别强调加强领导班子团结的重要性，指出：“如果这一班人动作不整齐，就休想带领千百万人去作战，去建设。”（《毛泽东选集》第4卷第1440页）为了切实加强学校领导班子的团结，必须加强理论学习，提高领导班子成员的政治思想素质。加强领导班子的制度建设，用制度来规范“一班人”的行动。正确地开展批评与自我批评，增强领导班子自我化解矛盾的能力。加强教育管理，合理配备和调整领导班子。这些途径和措施都是根本的，长期起作用的，无疑对加强学校领导班子建设具有十分重要的意义。

三

长时期以来，人们对领导班子运行的一般规律和学校领导班子运行的特殊规律的研究和掌握是重视不够的。这应是由于造成学校领导班子运行不协调、效率不高的重要原因之一。试想，如果对学校领导班子组建规律和要求、对学校领导班子协同关系建立和发展的规律和条件、对校长有效工作的规律和要求、对学校领导班子动力系统形成发展规律和要求等等知之甚少、掌握不多而盲目运行，怎么能不相互碰撞、产生内耗呢？我们应该从这一角度来认识和加强学校领导班子建设问题。唯此，也才能把学校领导班子建设推向一个新阶段，达到一个新水平。

目 录

导言

第一章 学校领导班子的组建	(1)
第一节 学校领导班子的重要性.....	(1)
第二节 学校领导班子组建的基本标准.....	(4)
第三节 校长人才观与学校领导班子的组建.....	(8)
第四节 学校领导班子组建的基本方式.....	(13)
第五节 学校领导班子的群体素质.....	(17)
第六节 学校领导班子结构改革的基本思路.....	(25)
第七节 学校领导班子组建结构的科学化.....	(29)
第八节 学校领导班子结构科学化的 主要途径.....	(34)
第九节 学校领导班子的机构.....	(37)
第十节 学校领导班子建设的主要措施.....	(44)
第十一节 跨世纪学校领导干部的培养.....	(49)
第二章 学校领导班子的协同管理	(56)
第一节 学校领导班子协同关系的形成 与发展.....	(56)
第二节 正确处理学校领导班子与群众 之间的关系.....	(64)
第三节 正确处理学校领导班子与上级 之间的关系.....	(71)
第四节 正确处理学校领导班子与下级	

	之间的关系	(81)
第五节	正确处理学校领导班子中党政 领导之间的关系	(93)
第六节	正确处理学校领导班子中正副 职之间的关系	(102)
第七节	正确处理学校领导班子中各成员 之间的关系	(116)
第八节	正确处理学校领导班子与校内 各部门之间的关系	(121)
第九节	正确处理学校领导班子中个人 与组织之间的关系	(134)
第十节	正确处理学校领导班子的公关问题 ..	(140)
第十一节	学校领导班子的内耗与对策	(148)
第十二节	学校领导班子制衡机制的建立 与发展	(157)
第三章	校长内容型管理	(171)
第一节	校长自我管理的意义	(171)
第二节	校长自我管理的导向	(174)
第三节	校长领导地位的管理	(179)
第四节	校长领导目标的管理	(183)
第五节	校长领导职责的管理	(194)
第六节	校长用权的管理	(200)
第七节	校长信息的管理	(206)
第八节	校长社会舆论的管理	(217)
第九节	校长决策的管理	(225)
第十节	校长计划的管理	(231)

第十一节	校长指挥的管理	(239)
第十二节	校长监督的管理	(245)
第十三节	校长权威的管理	(249)
第四章	校长行为改造型管理	(256)
第一节	校长领导行为的管理	(256)
第二节	校长领导方式的管理	(274)
第三节	校长激励的管理	(279)
第四节	校长情绪的管理	(284)
第五节	校长诊断的管理	(292)
第六节	校长印象的管理	(299)
第七节	校长汇报的管理	(315)
第八节	校长宣传的管理	(321)
第九节	校长会议的管理	(326)
第十节	校长时间的管理	(355)
第十一节	校长任职的管理	(340)
第五章	学校领导班子的人才管理	(345)
第一节	学校领导班子人才管理的地位 与作用	(345)
第二节	学校领导班子人才管理的正确模式 ...	(349)
第三节	责任感在学校人才管理中的作用	(355)
第四节	事业心在学校人才管理中的作用	(359)
第五节	集体主义在学校人才管理中的作用 ...	(361)
第六节	智能结构在学校人才管理中的作用 ...	(365)
第七节	校长应做教育理论与实践的中介人 ...	(370)
第八节	加快进行人事制度改革	(375)
第九节	加快进行群体优化组合	(387)

第十节	加快进行校内分配制度改革	(401)
第十一节	校长工资待遇	(409)
第十二节	校内人均结构工资水平与办学 效益的关系	(418)
第十三节	建立健全学校民主管理制度	(432)
第十四节	形成与完善奖励体系	(438)
第十五节	形成与完善职称管理体系	(442)
第十六节	进一步完善老教师人才管理	(453)
第十七节	进一步完善中年教师人才管理	(457)
第十八节	进一步完善青年教师人才管理	(462)
第十九节	进一步完善后勤人才管理	(466)
第二十节	进一步完善政工人才管理	(469)
第二十一节	进一步完善人事干部管理	(472)
第二十二节	进一步完善潜人才管理	(477)
第六章	学校领导班子的校园建设管理	(484)
第一节	校长的建筑学修养	(484)
第二节	学校总体环境设计	(409)
第三节	学校建筑房间设计	(496)
第四节	学校的建筑形象	(510)
第五节	校舍的改建与扩建	(516)
后记		(523)

第一章 学校领导班子的组建

第一节 学校领导班子的重要性

一、学校领导班子的基本功能

1. 学校领导班子是社会主义教育事业兴衰的决定因素

第七届全国人大四次会议通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展规划和第八个五年计划纲要》，确定了我国第二步战略目标和建设有中国特色的社会主义的行动纲领，并提出了“八五”期间发展教育的方向，任务，政策和要求，指出：学校教育要进一步端正办学指导思想，把坚定正确的政治方向放在首位。各级各类学校都要切实加强德育和思想政治工作，提高教育者和受教育者的社会主义觉悟和道德水平，教育工作的重点是提高教育质量和办学效益。上述这些任务完成得好坏，将直接关系到教育能否为社会主义建设事业服务。政治路线确定以后，干部就是决定的因素。邓小平同志指出：“政治路线确立了，要由人来具体地贯彻执行。由什么样的人来执行，是由赞成党的政治路线的人，还是由不赞成的人，或者是由持中间态度的人来执行，结果不一样。”（《邓小平文选》第176页）可见忽视学校领导班子在办好学校中所起的决定性作用，可以说，学校中的任何问题都解决不好，解决不了。

2. 学校领导班子的状况对学校领导活动性质的影响

我国学校领导活动的性质从根本上说已由社会主义制度

所决定。但是，又必须注意到学校领导班子的领导行为对社会主义学校领导性质所产生的影响，也就是说，它既可以反映并保持社会主义领导性质，也可以使具体学校的领导性质发生质变。我国是一个社会主义国家，社会主义国家的学校领导其根本任务是全心全意为人民服务，为广大师生员工服务。社会主义国家学校领导手中的权力只是为人民服务、为广大师生员工服务的工具。如果他们不能自始至终坚持这个为人民服务、为广大师生员工服务的宗旨，威信就将下降，必然带来各种领导活动的困难，甚至使正常的领导活动难以进行下去，最终不能完成七届人大四次会议为学校教育提出的任务。

3. 学校领导班子决定着领导活动的成败

当然，决定或影响学校领导活动成败的因素还有很多，例如有被领导者的素质问题，学校环境，学校体制、领导方法、领导经验、领导能力等。但决定性的是学校领导班子本身的素质。一个学校，不论条件如何好，师生素质如何高，如果它的领导班子不得力，庸庸碌碌就休想把学校办好。相反，即使是个“烂摊子”，也会越办越好，开创出一个崭新的局面。

二、学校领导班子对校长的制约作用

有人说，学校办得好坏主要决定于校长。那么，校长当得好坏就是完全由校长自身来决定的吗？不见得。这是因为：

1. 校长的领导活动依赖于领导班子

一个人的精力有限，可以利用的时间也有限。无论怎样

精力充沛的校长，都难免受时间，精力的限制而影响领导活动的广度和深度。他需要领导班子其它成员的帮助。校长的才华和创造力，只有在领导班子所有成员的协调活动中，才能得到最充分的施展和发挥。

2. 校长的领导效能受制于领导班子

一方面，校长处于领导班子的中心地位，通过决策对领导班子的思想、行为进行有效的影响和控制。另一方面，领导班子其他成员又通过各种方式和途径影响或制约校长的领导效能。正是这种相互制约性，有可能使校长的失误、紊乱和蜕变现象等得以有效的避免或克服。

3. 校长的心理行为取决于领导班子的集体心境

学校领导班子的集体心境是校长领导心理行为的直接发生源，是长久影响校长领导活动及其领导效果的重要因素。奋发向上、不断进取和充满信心的集体领导环境有助于校长取得成就，对校长的领导心理行为产生积极影响。而消极、被动、怀疑和恐惧等等的心理气氛，则有碍于校长领导心理行为的正常发生、发展和保持。

4. 校长领导素质的提高与领导班子的关系极大

人各有所长，人各有所短，无论怎样才智过人的校长，都不可能事事精通、行行知晓。领导班子可以扩大校长的知识量，提高校长的领导水平。因为领导班子的实践经验和教训是在书本上或在其他场合无法学到的，这些经验或教训是十分宝贵的，它往往是工作成功和有效的保证。脱离领导班子，校长的头脑就会空荡起来。当今社会，领导班子的信息交流活动既是校长领导工作信息的渠道，又是校长提高领导素质的动力源泉。一个学校办得好坏，决定于校长，而校

长领导才干的发挥，又有待于学校领导班子其他成员的通力合作。

5. 校长对领导行为的选择受制于领导班子的压力。

我们知道，凡是同领导班子多数人保持一致，或体现领导班子意志出色的人都会受到领导班子的称赞和支持。反之，违反领导班子集体意志而一意孤行，都将会受到领导班子集体的抵制，威胁，甚至处罚。如果与领导班子多数人的领导言行保持一致，那么，就会产生心理上的安全感，反之，他会担心被领导班子所抛弃。所以，校长对领导班子的影响和领导班子对校长的影响都是必然的现象。

第二节 学校领导班子组建的基本标准

学校领导班子组建的基本标准也就是选拔使用干部和优化领导班子的标准。它应当包括德、能、勤、绩四个方面。具体讲有以下几条：

一、学校领导班子的组建方向标准

1 信念坚定，政治上坚强

具有坚定的共产主义信念，不断提高马克思主义理论水平，有坚强的党性原则。能坚持党的一个中心，两个基本点的基本路线，保证党的教育方针在学校里贯彻落实，为社会主义建设事业培养人才。

2 坚持群众路线，密切联系群众

在学校制订重大政策和作出重要决议的过程中，能坚持从群众中来到群众中去的工作方法，反映师生员工的愿望和

要求，与广大师生员工保持密切的联系。

3 坚持党的民主集中制，具有凝聚力

领导成员之间既职责分明，又坚持对重大问题集体讨论决定，使个人说了算具有集体研究的前提，从而导致较好的协作精神和复杂局面的能力。

4 组织性强，内部团结

领导班子成员大事讲原则，小事讲风格。坚持正常的民主生活会制度，能够开展认真的而不是敷衍的批评与自我批评，具有自我消解矛盾冲突的能力。

5 廉政勤政，克己奉公

领导班子成员能严格遵守党纪国法，办事公道，作风正派，不谋私利，自觉接受群众监督，能永远保持艰苦奋斗的传统。

6 具有改革创新精神

7 合理的年龄结构，能顺利地实现新老交替。

8 具有较高的文化水平和专业知识

二、学校领导班子群体结构优化的基本标准

1. 具有坚强而富有凝聚力的领导核心

邓小平同志指出：“解决领导班子问题，主要是配备好一、二把手，一、二把手敢字当头，就可以把队伍带起来。”（《邓小平文选》第25页）所以，配备好校长就是组建学校领导班子群体结构优化的关键。校长是学校行政最高负责人。校长的政治思想水平、道德品质、知识修养、业务能力、个性特点、工作作风、体质状况等等，会直接或间接地影响学校领导班子其他成员和学校的整个工作。正如伟大

的人民教育家陶行之先生所说的那样：“做一个学校校长，谈何容易！说得小些，他关系到千百人的学业前途；说得大些，他关系到国家与学术之兴衰。”（《陶行之文集》第94页）校长应该具有较高的政治水准，思想解放，锐意改革；应该具有丰富的知识、实际工作经验、较强的组织能力和良好的思想作风，并应当具有健康的体魄和充沛的精力。校长要具有超过其他成员的威信，也就是通常所说的应当是“众望所归。”

2. 个人的职责权的明确划分与有机统一

学校领导班子是一个群体，各个成员之间必须明责定权，责权当量，只有这样才能实施领导，真正做好领导工作。列宁曾尖锐批评领导工作中责任不明的现象，认为这是一种“极大的祸害”，指出“这种祸害无论如何要不顾一切地尽量迅速地予以根除。”（《列宁选集》第4卷第24页）要做到明责定权责权当量，首先必须做到人各有职，职有专责。其次要做到按责授权，按权定责。只有使领导成员个人责任与一定的利益得失联系起来，才能使责更加落实，也才能对称职的领导成员予以肯定，对不称职者予鞭策。这里要防止分工即分家的问题出现。因为，如果“分了家”，就会各自为政；而各自为政，就谈不上集体领导。应当适当追究个人责任，但又不能只追究个人的责任。否则的话，也会不利于领导成员之间的合作共事。所以，既要有清晰的职责范围和明确的职权界限，又要做到职权责利的有机统一。

三、学校领导班子运行优化的基本标准

1. 集体领导与个人负责相结合

凡属方针、政策性的，长远计划性的、立法性的、学术性

的、协调性的、非程序性的工作都要慎重从事,均应采取集体领导形式进行审议。凡属行政性的、事务性的、执行性的、技术性的、程序性的工作,以及需要当机立断进行处理的工作,均宜采取个人负责方式。也就是说,领导成员在自己职责范围内,有权决策,有权指挥。不这样,如果事事都采取集体决定的方式,不讲时限与效率,就会贻误工作。所以,要把集体领导与个人负责二者有机结合起来。

2. 健全的沟通网络

学校领导班子成员智力、经验等的合理配备,从某种意义上来说就已经达到了静态的相对平衡。但作为一个好的、已经优化的领导班子来说,仅此还是不够的。学校领导班子还必须达到动态的相对平衡;只有达到了动态平衡才会高速、高效地运转。而要达到和巩固领导班子的动态相对平衡,重要的一点、就是要依靠领导班子成员之间的相互谅解,相互支持和友谊。而这些又要通过健全的沟通才能达到。领导班子各个成员之间若不在沟通中保持动态的平衡,就会僵化甚至瓦解。根据一些人的研究,一个保持动态平衡的领导班子,各成员之间用于沟通的时间往往高达70%,用于决策的时间仅占30%左右。内耗不止的领导班子的一个重要原因就是沟通渠道单一、沟通形式呆板、沟通感受不灵敏,以至成见成堆,离心离德。

四、学校领导班子效能优化的基本标准

一般说来领导工作在领导活动中投入的工作量和最后收到的效果,二者之间并非相等。这是因为工作能力的发挥,不一定都是有效的。领导班子的效能或一个领导班子的全部

能力是指领导班子成员实施领导的行为能力、工作状况和结果，是领导班子成员绩效和能力的总称。但这个总称不能理解为总和。因为，所谓领导班子效能是一个整体效能的概念，领导成员分管的各部门之间具有一种相互影响的关系。举例来说：假如领导班子成员共6人，每人绩效量化结果为1，倘若领导效能是各人效能之和，那么 $1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 6$ ；然而 $1 + 2 + 1 + 1 + 0 = 6$ 。在这里实际上 $6 \neq 6$ 。因为假如有一个工作部门的绩效为0，那么这个部门的绩效必然影响其他领导成员分管部门的绩效。因此，领导效能不是领导者个人效能之和，而是个人效能之积。只要有一个部门的工作绩效为0，就势必影响整个领导班子的绩效。所以，学校领导班子效能优化的基本标准也就是整体效能标准。

第三节 校长的人才观与学校 领导班子的组建

一、校长组建学校领导班子

学校实行校长负责制以后，校长全面主持学校工作。这就必然要求校长应具有履行其职责的相应权力。其中对行政干部在上级组织指导下的任免权是校长全面主持学校工作的首要条件。因为只有由他根据党的干部“四化”的要求和学校总目标来挑选干部，组成学校的领导班子，才能更有效地行使决策权，做到政令畅通，令行禁止，保证学校各项工作正常顺利进行。

具体讲，实行校长组建行政领导班子有以下几方面的好

处：

1. 可以使校长责权统一，把管事与管人结合起来，易于做到因事择人，择人做事，从而使人与事恰当地配合。这样做，不仅能保证组建的领导班子成员尽可能个个精干，而且容易做到志同道合，配合默契，大大提高班子的素质与效能。

2. 有利于及时发现人才，提拔人才，实现学校行政领导班子合理的智力结构并充分发挥干部的聪明才智。

3. 有利于增强学校领导班子成员的责任心，调动他们工作的积极性。某校一位被聘任的中层干部说：“校长聘了我，我也应聘了，我要对学校负责，一定要做好工作。”

4. 有利于领导班子实现动态平衡。因为，校长可以根据领导班子成员的能力大小和工作表现好坏及时加以调整。表现好的，工作有成绩的，可以连聘连任。否则，可以解聘或不聘。

二、校长的人才观

1. 不破除校长旧的人才观，就不利于学校行政领导班子的组建。旧的人才观其主要内容是：

(1) 任人唯资。用人不注重其实际能力，只讲资历或学历。

(2) 任人唯全。用人求纯，求之过苛，因瑕掩玉。

(3) 任人唯顺。用人求顺，不管“四化”要求，只管是否听话。

(4) 任人唯亲。用人求“亲我”、“近我”、“私我”，唯此才任用。

（5）嫉贤妒能。

由上可见，校长如果按上述人才观选人用人，只会选用庸才，绝对选用不到真正人才。因此，转变校长旧的人才观，乃是组建学校行政领导班子的重要问题。

2. 校长应有的人才观

（1）要有爱才之心。校长要爱那些有知识、会管理的人才，爱那些有胆有识的人才，爱那些勇于开拓，不断进取的人才，爱那些有专长的人才。

（2）要有识才之明。校长要抓住关键时刻的典型行为，分析人的心理面貌，不要单凭一时一事，片言只语，表面印象等作结论。要看其名利态度，工作态度。要防止主观因素的影响，尤其要注意晕轮效应、首因效应和定型化等影响。对人的认识要持十分慎重的态度，做好辩证的分析，防止以假乱真。

（3）要有用人之道。校长用人不要求全责备，做到“疑人不用，用人不疑。”要用其人必授其权，明其责，奖其功，惩其过。要注意各类人才的合理配备，形成最佳人员结构。

（4）要有护才之胆。凡能开创新局面的干部，总会有这样那样的缺点和毛病，也会引起一些非议和意见。对此，校长要敢于为他们说话，不能轻信闲言碎语而影响对他们的使用安排。

（5）要有育才之方。校长对培养对象，应确定其培养方向，并敢于压担子。有条件的既可以适当安排考察，开阔其视野，也可以采取岗位培训，组织专业知识讲座的方式，做好提高工作。有的还可以支持其自学，在政策上给予一定的倾斜。