

学校领导与管理模式引论

尹绍明 主编

新华出版社

新华出版社 010-63076822

ISBN 7-119-05111-9

定价：25.00元

学校领导与管理模式引论

罗明东 主 编

钱 波 马建荣 李 磊 副主编

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校领导与管理模式引论 / 罗明东主编. --北京 :
新华出版社, 2022. 2

ISBN 978-7-5166-6184-0

I. ①学… II. ①罗… III. ①学校管理—高等学校—
教材 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 023365 号

学校领导与管理模式引论

编 者：罗明东

责任编辑：高映霞

封面设计：贝壳学术

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhua.pub.com>

经 销：新华书店、新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：北京贝壳互联科技文化有限公司

印 刷：天津和萱印刷有限公司

成品尺寸：170mm×240mm 1/16

印 张：13.5

字 数：228 千字

版 次：2022 年 4 月第一版

印 次：2022 年 4 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-6184-0

定 价：68.00 元

版权专有，侵权必究。如有质量问题，请与出版社联系调换：010-63077101

| 目 录 |

绪论·····	1
课题一：硬权力领导模式·····	9
课题二：激励型领导模式·····	35
课题三：情感型领导模式·····	61
课题四：共享型领导模式·····	94
课题五：学校战略管理模式·····	116
课题六：学校目标管理模式·····	132
课题七：学校过程管理模式·····	143
课题八：学校校本管理模式·····	179
课题九：学校量化管理模式·····	194
结语：反思与前瞻·····	206
注释·····	209
后记·····	212

绪 论

一所学校要不断发展,离不开学校领导的管理才能和集体智慧,与学校领导的学识、能力、人品、眼界等素质密切相关。在社会发展日新月异、教育改革推向深入、教育理念不断更新、教育方法与手段推陈出新的今天,如何适应经济社会发展需要,遵循教育发展的规律,坚持立德树人,为各行各业培养德智体美劳全面发展的社会主义事业的建设者和接班人,是每位学校领导都应该深入思考的现实问题。

学校领导首先要成为教育政治家,坚持党的教育方针,坚持立德树人,依法治校,做到执行政策不走样、培养人才不变色。学校领导胸中要有“一座山”,始终坚定政治信仰;肩上要有“一面旗”,始终坚持社会主义办学方向;案头要有“一把尺”,始终贯彻党委领导下的校长负责制;手中要有“一把剑”,始终锤炼过硬的政治本领,把讲政治的要求落实落细到全部工作中去。其次,学校领导要成为教育战略家,要具有开创性的办学思想、与众不同的办学思路、强烈的成就动机,勇于开拓创新,统揽全局,实现决策的民主化和科学化,创造良好的物质环境和人文环境,不仅要有先进的思想、脚踏实地的行动,更要有锐意变革的创新精神和创造能力,不唯名、不唯利、不唯分,根据社会需求和教育规律办学,最大限度发挥教育的社会功能和育人功能。再次,学校领导要成为教育实干家。学校领导不仅是联系上级与学校工作的中介,除了需要具有较强的执行力和协调与上级关系的能力之外,更应该脚踏实地,充分调动教职工的工作积极性,最大限度发挥每一位教师的潜能,深入课堂,零距离了解学生的行为反应和心理需求,在教育教学改革实践中探索人才培养的特点和规律。最后,学校领导要成为教育艺术家,既要娴熟地掌控学校的工作大局,又要相信下属、学会放权,既能够较为超脱地从整体上运筹帷幄,又能调动下属的积极性,对每一方面的工作作出全面而周到的安排,在人才选拔上实现从专才向通才转变,在工作方法上

实现从局部向全局转变，在问题解决上实现从战术向战略转变，促进学校实现跨越式发展。

学校领导怎样才能成为合格的管理者、胜任纷繁复杂的管理工作呢？除了善于总结反思、大胆实践探索之外，主要应该加强学习，学习政治理论和专业知识，特别要加强教育理论知识的学习，不断“充电”，提升思想境界和管理水平。

一、学校领导及管理的基本概念

（一）领导与学校领导

1. 什么是领导

在汉语里，“领导”一词既是动词又是名词，动词的含义为率领并引导，名词的含义为担任领导工作的人，通常人们习惯把领导者称为领导，把领导者的行为也称为领导。实际上领导者是实施领导行为的人，而领导则是领导者实施领导行为的过程。

在国外，学者们对“领导”有不同的观点，从不同的角度来定义。对于“领导”的定义，管理心理学家有不同的看法。一是把领导看作一项程序或一个过程。如海曼指出，领导是一项程序，使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、引导和影响。斯托格狄尔在《领导、成员和组织》一文中指出，领导是对一个组织起来的团体为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。赫姆菲尔认为，领导是指挥群体在相互作用的活动中解决共同问题的过程。二是主张领导是一门艺术。如孔茨等在《管理学》一书中指出，领导是一门促使其部属充满信心、满怀热情来完成其任务的艺术。三是认为领导是一种影响力与能力。如坦南鲍姆等在《领导：职权范围》一文中认为，领导是在某种条件下，经由意见交流的过程所实行出来的一种为了达成某种目标的影响力。戴维斯在《工作中人的行为》一书中指出，领导是一种说服他人热心于追求一定目标的能力。四是认为领导是一种行为。如泰瑞认为，领导是影响人们自动地达成群体目标而努力的一种行为。五是认为领导是上级赋予某个人的权力。如杜平认为，领导即行使权威与决定。科·杨在《社会心理学手册》一书中指出，领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。

我国学者认为，领导是领导者为实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。是以实践为中心展开的，由基于社会系统

中的领导主体根据领导环境和领导客体的实际情况确定本系统的目标和任务，并通过示范、说服、命令、竞争和合作等途径获取和动用各种资源，引导和规范领导客体、实现既定目标，完成共同事业的强效社会工具和行为互动过程。领导的概念包括三层基本含义：第一，领导是一个过程，而不是某一个体。领导行为是一个动态的过程，这个过程由领导者、被领导者和环境三个因素构成，领导行为是由这三个因素行为组成的复合函数。第二，领导的本质是人际影响，即通过领导行为改变其他群体成员的态度和行为。第三，领导的目的是群体或组织目标的实现。

领导的主要功能是组织和激励。领导的组织功能是指建立管理机制，安排教育教学活动，克服各方面的困难，以求高效实现学校发展目标的功能；领导的激励功能是指运用各种激励方式与手段，以求调动教职工的积极性，保证实现学校发展目标的功能。

近年来，领导研究领域随着时代的变迁出现了各种新的论述与研究取向，研究者对领导界定的不同和采用各异的方法论取向，导致了领导研究多样的研究范式。例如，在领导研究取向上，尤克尔依据领导的历程、能力、行为、影响、环境与资源，将领导理论分为特质取向、行为取向、权力取向、情境取向和整合取向五种研究途径；霍伊与米斯科尔提出了两种领导理论：“特质—情境”两难理论与权变理论；本西蒙等人则将领导研究分为六种类型：特质理论、行为理论、权变理论、权力与影响理论、文化与符号理论、认知理论。学者们一般将特质理论、行为理论与权变理论视为传统领导理论范畴，1980年代以后领导理论研究出现的新发展取向，学者们将其称为新型或新兴领导理论。^[1]

综上所述，领导是领导者充分运用自己的影响力，在被领导者自觉服从的前提下，引导、率领被领导者实现共同目标的行为过程。领导理论主要可分为三大类：领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论。特质理论认为，领导效率的高低主要取决于领导者的特质，成功的领导者必然具备某些共同的特质。根据领导效果的优劣，找出好的领导者与差的领导者在个人品质或特性方面的差异，就可以确定优秀的领导者应该具备哪些特质。行为理论认为，通过研究领导者在领导过程中的具体行为和不同行为对下属的影响，可以找到最佳的领导行为。该理论集中研究领导者的工作作风和行为对领导有效性的影响。权变理论也称为领导情境理论，该理论认为，不存在一种绝对的最佳领导方式，领导的效果与领导者所处的具体情境和环境有关，

要根据具体情况来确定领导方式，领导的效能取决于下属的工作成熟度和心理成熟度。

2. 什么是学校领导

学校是指教育者有计划、有组织地对受教育者进行系统的教育活动的组织机构，主要分为幼儿园、小学、初中、高中和大学五个层次和类别。

从名词的角度看，学校领导是指在学校中负有最高决策责任的管理人员。广义上，校长和副校长、书记和副书记属于最高决策层人员，即学校领导者，但在一些规模较小的学校只设一名校长和一名书记，将各部门主任也吸纳进决策层，因此在这些学校他们习惯上也被认为是学校领导。狭义上，学校领导就是校长。从动词的角度看，学校领导是指学校管理人员引导和影响教师及学生去实现学校发展目标的过程。本引论所涉及的学校领导，主要从动词的角度而言。学校领导的核心，一是“领”，引领、牵领，给教师和学生方向感，知道往哪里走；二是“导”，指导、教导，给教师和学生提供方法，知道怎么走。

传统观点认为，管理者是运用职位、权力对人进行指挥和驾驭的人。管理学大师亨利·明茨伯格认为，管理者要承担人际关系、信息传递、决策及决策执行三个方面的10种角色。随着社会急剧变迁、多元文化发展以及核心价值歧义，社会转型大背景下的学校组织从以往封闭、静止、单一的形态，转型为今日开放、动态、复杂的形态，学校领导所面临的情境与挑战日趋复杂和多元。学校领导如何适应新的形势，寻求领导转型，引领学校成员锐意进取，完成学校发展使命，是当前学校领导研究中最重要课题。^[2]

(二) 管理与学校管理

1. 什么是管理

管理是人们为实现一定目的而进行的一种活动，即管理者在特定的环境下对其所辖范围内组织资源，有目的地计划、组织、指挥、协调、控制，通过组织资源的优化配置，有效实现组织目标的社会活动。管理由管理主体、管理客体、管理目标、管理方法、管理理论五个要素组成；管理具有计划、组织、指挥、监督和调节五大职能，其中计划是最基本的职能。

2. 什么是学校管理

学校管理是学校管理者通过一定的机构和制度，采用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。在管理过程中，要牢记立德树

人的根本任务，坚持社会主义办学方向，以教学为中心，以学生为本。要管理好一所学校，必须有明确的管理目标，遵循一定的管理原则和制度，注重管理过程，采取有效的管理方法。

为了真正促进学校与教师、学校与学生、教师与学生的同步协调发展，在深化教育改革的今天，学校管理者应坚持以人为本，实施人本管理的教育理念。

3. 学校领导与管理的关系

二者之间相互区别，相互联系。管理和领导的最大区别在于领导是一种变革的力量，管理是一种程序化的具体工作。领导具有全局性，重视大的决策和方向，管理具有局部性，重视决策的执行和实施；领导具有超前性，更多关注未来、考虑发展，管理具有当前性，更多关注现在、面对现实；领导具有超脱性，更多关注团队、关注人，管理具有操作性，更多关注工作、关注事务。

领导从本质上而言是一种影响力，或者说是对他施加影响的过程，通过这一过程，使下属自觉地为实现共同目标而努力。因此，领导者不一定是管理者，但管理者应该成为领导者。学校的领导者首先是以“教育者”的身份定位学校的组织性质及核心价值观，然后以“领导者”的身份制定学校发展规划，最后才以“管理者”的身份投入学校的教育教学中，运用管理方法和技术，对学校的教育教学工作、人员、财产、物资等进行全面管理。

二、学校领导模式与学校管理模式

（一）什么是模式

模式是主体行为的一般方式，是理论和实践之间的中介环节，具有一般性、简单性、重复性、结构性、稳定性、可操作性等特征。模式在实际运用中必须结合具体情况，实现一般性和特殊性的衔接，并根据实际情况的变化随时调整要素与结构，这样才有可操作性。

模式是结构主义用语，用来说明事物结构的主观理性形式，是指事物的标准样式。

（二）什么是学校领导模式

1. 学校领导模式的含义

学校领导模式，泛指学校领导组织实施学校工作、实现学校发展目标的运作模型与组织样式。通俗地讲，就是学校领导组织实施学校工作、实现学

校发展目标的方式，即领导者用什么方式经营一所学校，经营一所学校体现了什么理念、采取了哪些措施、经历了哪些环节、形成了哪些制度。

领导者如果单纯从“管理者”的身份去组织实施学校工作，难免带有更多的主观意志，过分强调管理权威，容易忽视学生和家长的诉求，导致工作出现瑕疵。只有以“经营者”的身份去管理学校，才能认真审视学校和教育者的地位和角色，全身心投入，增强工作的责任感和荣誉感，一心一意办好学校。作为经营者，必须研究消费者、竞争者和联合者的关系，以“经营者”的眼光审视学校领导，就应该把学生和家長作为消费者、同类学校作为竞争者、优秀的教育品牌作为联合者，处理好学生和家長、同类学校、优秀的教育品牌之间的相互关系。

从市场经济的角度来看，如果领导者以“管理者”的角色管理学校，学校是卖方，学生及家長是买方，卖什么由学校说了算，学生及家長最多货比三家，但最后还得购买，学校是中心，不再是主导，不可能充分考虑学生及家長对优质教育的需求，也容易漠视社会和经济發展对教育的需要。领导者以“经营者”的角色管理学校，学校变成买方，学生及家長变成卖方，学校和学生及家長的位置发生了对换，学校不再是中心，不再是主导，消费者是上帝，学生及家長才是中心，是主导，学校是服务者，学生及家長是服务对象，学校要生存下去，避免被淘汰的危险，必须为学生及家長提供最好的教育服务。

所以，学校领导者必须转变教育理念，用经营的视角和理念去重塑办学思路：以学生为中心，树立品牌意识，打造优质教育产品，为学生及家長提供优质的教育服务。对于学校领导者而言，上级信任你，是希望你经营好一所学校；老师瞩目你，是希望你能为他们提供一个实现人生价值的舞台；家長期盼你，是希望你能为学生提供一种优质的教育。

学校领导者的教育教学理念、道德情操、知识才学和领导艺术，对学校工作具有重要影响力。领导者要有先进的办学理念、清晰的办学目标、高尚的人格魅力、知人善任，制定人性化的管理制度，采取各种措施提高教学质量，办好人们满意的学校。

2. 学校领导模式的类型

在西方，学者主要从领导者更关心工作绩效，还是更关心群体关系，以及是否让下属参与及其参与决策的程度等三个维度研究领导行为，提出了很多领导风格与行为的理论，产生了不少领导方式或模式的研究成果。例如，

在管理风格理论中，美国学者布莱克和莫顿根据“关心工作”和“关心人”两个维度，每个维度分为9个等级，从而产生81种不同的领导类型，其中有贫乏型领导、任务型领导、乡村俱乐部型领导、团体型领导、中庸之道型领导五种最具代表性的类型。在非德勒的权变领导理论中，把领导模式分为任务动机型、关系动机型、中间型三种类型。在领导—参与模式理论中，弗罗姆和耶顿根据下属参与决策的程度，把领导方式分为领导者运用手头信息自己决策、领导者向下属寻求信息后作出决策、领导与下属讨论问题征求意见后作出决策、领导采纳下属意见后作出决策、领导与下属共同讨论问题集体作出决策五种类型。在勒温的三种领导方式理论中，根据“领导权力定位于谁”，将领导方式分为专制型、民主型、放任型三种类型。在路径—目标理论中，伊凡斯和豪斯把领导行为分为指导型领导、支持型领导、参与型领导、成就导向型领导四种类型。

在学校组织实施工作的过程中，选择什么样的领导模式，不仅受到学校所处的地域因素、经济因素、学校集权程度等诸多外部因素的制约，同时也受到领导者性格、学识、知识结构等内部因素的制约。国内有学者把学校领导模式分为“人性化领导”模式、“任务型领导”模式、“不可变因素领导”模式三种类型。^[3]

本引论结合我国学校组织实施工作的实际，在借鉴中西方研究成果的基础上，将学校领导模式分为硬权力领导、激励型领导、情感型领导、共享型领导四种主要模式。尽管从理论层面上很难区分哪种领导模式更具优越性，但在实践应用上，对于某一具体的领导者、被领导者和学校环境，还是可以总结出一些领导方式的运用规律，提炼出一些领导模式的使用原则。一方面，领导者的知识结构、能力特长、个性特征不同，可以采用不同的领导模式。另一方面，工作性质和工作任务的复杂程度不同，可以适用不同领导风格的领导者。

（三）什么是学校管理模式

1. 学校管理模式的含义

管理模式是在管理理念指导下建构起来，由管理方法、管理模型、管理制度、管理工具、管理程序组成的管理行为体系结构，真正的、现代意义上的管理，都要通过一定的管理模式来进行。学校作为专门的教育机构，既承担着教育教学管理的职能，又承担着日常行政管理的职能，而所有职能都必须通过决策、计划、实施、检查、反馈、改进等环节来实现。学校管理模

式，就是学校管理的方式，即管理者用什么方式来管理一所学校。学校管理者预设出一整套具体的管理理念、管理内容、管理程序、管理制度和方法论体系，在学校发展过程中反复实践，使广大师生员工自觉加以遵守。通俗地讲，学校管理模式就是学校在管理工作中的一种运行机制。

2. 学校管理模式的类型

学校管理模式分为哪些类型，在学界至今没有定论。有人将学校管理模式分为依法治校管理模式、以人为本管理模式、科学规范管理模式。依法治校管理模式是指学校依据国家法律、教育法规、地方条例、上级文件及学校管理规章制度规范和约束教育教学行为，得以实现办学目标的管理模式。它通过贯彻法律法规文件，落实校本制度，使学校的各项工作规范开展，使员工的行为有章可循、有法可依，克服学校管理过程中的随意性和软弱性。但过分依赖这种模式，可能使学校管理变得僵化，失去活力。以人为本管理模式是指学校以尊重人、关心人、激励人、发展人为指导思想来进行学校管理，把人作为管理的主体，尊重学生的个性和教师的人格尊严，发挥教师参与管理的积极性，充分利用和开放学校的人力资源，最终实现师生和学校的共同发展。以师生为本，充分考虑了师生的心理需要和价值追求，受到师生的拥护和欢迎，但也容易在学校管理工作中出现以情代法的现象，可能影响学校管理的公正性和规范性。科学规范管理模式是一种根据学校实际情况，把以人为本和依法治校结合起来，制定科学合理的管理制度，采取切合实际的管理措施，最大限度提高学校管理效能的管理模式。

本引论结合我国学校管理运行机制的实践，将学校管理模式分为战略管理、目标管理、过程管理、校本管理、量化管理五种模式。

课题一：硬权力领导模式

一、硬权力领导模式的内涵

指在组织实施学校工作、实现学校发展目标的过程中，权力几乎完全掌握在领导者手里，而下属只有听从命令的义务。管理权力高度集中，由领导向下属分派任务，强调政令畅通和执行力。

该模式源于美国著名心理学家勒温的领导风格类型理论研究。勒温等人发现，在完成团体任务时，领导并不是以同样的方式发挥他们的领导角色，领导者们通常展现出不同的领导风格，不同的领导风格对团体成员的工作绩效和工作满意度有着不同的影响。勒温等人认为，领导风格可分为专制型、民主型和放任型三种类型，不同的领导风格会造成不同的团体氛围和工作效率。

勒温的专制型领导方式与硬权力领导模式有很多相似之处。该模式伴随着 20 世纪美国制造业发展过程而逐渐形成，后来引入我国企业和学校领域，目前在我国私立学校和军事院校中比较常见。

二、硬权力领导模式的特征

领导模式的特征，主要体现在学校领导者对领导权力的运用上。所谓领导权力，就是领导者执行相关的法律规定，采用各种方法与手段，在实现预定目标的过程中，对被领导者施加一定影响的能力。实施权力就是影响他人的思想和行为，使他人能够产生实施权力者所期望的变化。

按照韦伯的权力理论，社会不是通过契约关系或者道德标准，而是通过权力的行使而被聚集在一起，权力能消除混乱，带来秩序。根据弗兰奇和雷文的领导权力理论，权力可分为人际来源权力和结构来源权力。人际来源权力是指产生、表现于人际关系过程中的权力，包括合法权力、激励权力、强制权力、专家权力、参照权力；结构来源权力是指受情境的特征影响或决定

的权力，包括知识权力、资源权力、决策权力、网络权力。

硬权力领导模式主要具有以下三个特征：

（一）权威性

学校领导在管理过程中具有绝对的发言权，对大小事务具有绝对的处置权，教职工和学生必须无条件服从，没有讨价还价的余地，领导者重视强制权力的应用并倚重这种权力基础上的绝对权威。

1. 学校领导权威合法性的基础

学校领导的影响力，重要的不在“权”，而在“力”，领导的“力”来自法律赋权、公众认同，来自专业影响力和人格魅力。学校领导的权威性是指学校领导者在师生及学生家长心目中的威望和地位，是权力和威望的有机统一。权力与职务相关联，属于外在力，具有刚性特征；权威在领导者与被领导者相互发生作用的过程中自然产生，来自领导者个人内在实力和人格，属于内在力，具有柔性特征。权威的大小取决于领导者在被领导者心目中的认可度、接受度。学校领导权威具有合法性，学校领导权威的合法性首先来自法律制度赋予的法理权威，这是领导权威最有力的支撑。由于学校本质上是一个知识共同体，领导权威仅仅依靠法理权威还远远不够，还不足以得到师生的广泛认同和支持。学校领导权威合法性的基础还应涉及领导者的知识、智力、经验、道德修养、领导能力等个人因素。^[4]

学校领导权威合法性的基础主要表现在以下三个方面：

（1）法理权威

德国著名学者马克斯·韦伯认为，法理型权威是建立在相信统治者的章程所规定的制度和指令权力的合法性之上。学校领导者受国家委托管理学校，得到上级行政任命，自然具备这种权力。这种权力有政府作为强大后盾，有法律作为根本保障，是学校领导权威的根基。

（2）专业权威

学校是知识分子聚集的地方，是知识的殿堂，师生们更认可专业知识广博的“学者型”学校领导。学校领导作为专业人员，应该具备相应的专业素养。如果说行政授权和法律赋权为学校领导提供了前提，那么学校领导的专业素质才是学校领导权威具有合法性的关键所在。

（3）魅力权威

合法性的获得还需要学校领导者具有非凡的个性和超凡的感召力。行政赋权属于学校领导的权力性影响因素，魅力权威则属于学校领导的非权力性

影响因素。权力性影响力能使人畏服，但不一定能使人信服。要想使人由衷的、自觉的、心甘情愿地服从，还必须依靠学校领导者的非权力性影响因素，树立魅力权威，最终赢得学校领导权威的合法性。

2. 学校领导权威的建立

(1) 完善法律赋权，规范校长负责制

《中华人民共和国教育法》规定：“学校的教学及其他行政工作，由校长负责。”这是从法律上对校长的权力地位进行明确。校长享有哪些权力？权力的边界和内容是什么？虽然到目前为止所有的教育法中都没有作出具体界定，但在学校管理实践中，校长的权力主要来自上级授权，校长根据上级政府的要求履行职责。校长不仅要对学校的发展负责，对教师、学生及家长负责，更要对上级政府、主管部门负责。校长要有权威，必须能够独立行使权力，而学校领导要树立领导权威，必须通过完善法律赋权，把管理权力下放，实行校长负责制。政府和教育行政部门在法律的框架内支持校长行使权力，指导学校工作而不干扰学校发展，督促校长管理而不越俎代庖，摆正教育行政部门与学校及校长的关系，发挥校长治校的主观能动性。

(2) 倡导民主治校，实行参与式管理

民主治校是管好学校的有效途径，做到民主决策、民主管理、民主监督。民主决策是管好学校的前提，领导决策时要广泛听取各方面的意见，牢固树立依靠教职员办好学校的理念，不能搞“一言堂”。民主管理是管好学校的关键，是提高科学管理水平的关键，要根据学校管理的理论、原则和方法，结合学校实际进行科学管理，发挥全体师生员工的主人翁意识，不断完善民主集中制原则。民主监督是校长管好学校的有力保证，学校各项工作要时时接受群众监督，形成一整套民主监督制度。民主既是现代学校管理的重要理念，也是重要原则之一。学校管理民主化有助于创设和谐的工作环境，增加团队凝聚力，获得事半功倍的效果。民主治校的重点在于树立以人为本的思想，让教师充分参与到学校管理中来，积极主动为学校的发展献言献策。

参与式管理是指在不同程度上让员工参与组织决策过程及各级管理工作，让员工和下属与企业的高级管理者处于平等的地位，共同研究和讨论重大问题，使员工觉得被尊重，产生强烈的责任感和成就感。参与式管理既能对个人产生激励，又能为组织目标的实现提供保证。参与式管理不仅适合企业管理，同样适合学校管理，因为在学校发展中，领导、教师的利益是一致

的，荣辱与共、休戚相关，如果领导者高高在上，不尊重教师，导致教师不信任领导，与领导者产生隔阂，绝对不可能实现学校发展目标。只有通过参与式管理方式，让教师从被管理者、被监督者、旁观者变成参与者，才能强化教师的主人翁意识，让教师把自己作为学校的主人，在思想上、感情上接受学校的管理，认同学校的办学思想和领导方略，调动工作的积极主动性，激发强烈的事业心和责任感，增强教师的归属感和成就感，满足教师自尊、自荣的心理，激励教师为学校发展贡献聪明才智。

学校领导要实施参与式管理，一要树立先进教育管理观念，二要合理规划学习管理活动，三要改革与完善学校管理体制，健全参与式管理机制。

(3) 提高领导专业素质，树立专业权威

领导要树立权威，必须专业素养过硬，在教学工作中有发言权。吉林省长春吉大附中高新尚德学校校长王恒认为，一名专业素养过硬的学校领导，要具备以下三种能力。一要具备价值引领能力。在当今这个多元价值不断碰撞的时代，学校领导要有意识地关注现代教育价值和社会主义核心价值观对教育的要求与启示，在充分理解和思考这些要求与启示的前提下，结合自己学校的实际情况，凝练出学校的教育理念、办学思想，并将这种价值追求转化成全校师生共同的价值追求，力求在学校管理中践行学校的教育理念和办学思想，办有灵魂的教育。二要具备卓越的教学领导能力。学校领导对教学的领导又不同于普通教师，关注的是学校教学的总体规划设计、教学的协调发展以及资源开发和教学变革的引领。学校领导要以自己的专业权威引领所有的教学参与者关注自身专业成长，积极参与教学文化建设，营造科学育人氛围。三要不断提升学校组织领导力。学校领导要善于通过各种组织机制建设，提供组织结构、流程、制度和文化的，使全体学校成员密切联系起来，互相信任，共同为学校发展而努力。应摒弃以往的控制他人的意识，树立起服务他人的意识，将学校师生的需求、利益、愿望放在自身利益之上，使学校师生更加健康、更加明智、更加自由、更善于自我管理。^[5]

(4) 提升领导人格魅力，树立感召权威

学校领导高尚的人格魅力会产生强大的感召力量，能够凝聚教职工向着共同的目标迈进，鼓舞、激励教职工努力工作，使全体员工心往一处想、劲往一处使。反之，如果学校领导忽视自身修养，缺乏应有的人格魅力，那么教职工就会敬而远之，一班人貌合神离，很难有效开展工作。

学校领导如何提升领导人格魅力，树立感召权威呢？第一，品德树人。