**学校管理 案例分析—— 正副主任之间的矛盾**

成都市机械高级技工学校 李堂兵

**案例**

**2017年春季年开学第一天，各班级去总务处领书，但总务处却空无一人。原来总务处主任和副主任上午为了到底总务工作由谁说了算而吵架，结果各自负气不干了。老总务主任认为自己是正主任，总务工作应该由他负责分配。副总务主任是校长刚提拔的中年人，充满热情，又由校长直接调配，大至教学器材小至粉笔、拖把、垃圾桶等全由他经手采购，分配发放，正主任被闲置一边。今天发书需要人手，全处室人员都到位。但老总务主任受不了副主任的使唤，一怒之下声言不干了，甩手而去。结果全校各班的书本都未能如期发放。**

**思考题**

**1.组织中正副职之间的关系应该是什么样的?**

**2.总务处正职和副职矛盾的根源在哪里?**

**3.如果你是校长，你如何解决总务处正副职之间的矛盾?**

**案例分析**

**学校是由一个领导集体共同管理的。校长统筹学校的总体事务，各职能部门分管各自管辖范围内的事务。一个大的学校领导集体下又有若干小的领导集体。小领导集体的和谐影响着整个学校的和谐。在案例中，总务处正职和副职的矛盾导致了全校各班的书本未能如期发放，影响了学校的正常教学。如何建设团结的领导集体，不仅涉及正职和副职间的角色分配问题，也涉及学校如何选贤任能的问题。**

**角色是处于一定社会地位的个体，依据社会客观期望，借助自己的主观能力适应社会环境所表现出的行为模式。这种行为模式一方面取决于个体所处的社会地位，另一方面又受个体主观能力等心理特征的影响。组织中的人在群体中主要以工作角色的形式存在，团队有效率的条件之一是团队成员理解自己的工作及该工作在整个组织目标中的地位，明白并接受各自的角色，明白角色的权利、义务和责任。正职和副职在组织中承担着不同的权利、责任和义务。副职是正职的助手，是协助正职考虑全盘工作而又负责某一方面或几方面工作落实的领导者。副职在工作中要积极开拓，但也不能越权越位。副职在工作中要找准自己的坐标点，把握好工作的度。**

**案例中正职和副职的角色发生冲突。总务副主任是位对工作充满热情的中年人，大事小事一手操办，履行了正职的职权，正职却在其位不能谋其政。这样的结果是，一方面不利于领导集体内部的团结；另一方面造成多头领导的局面，一个部门里两个人说了算，下属不知应该接受哪个领导的领导，部门工作很难展开。**

**人力资源即将合适的人在合适的时机运用到合适的地方。人才能否发挥其才能，不仅与其本身的能力有关，也与其上下左右的协作关系有关。在案例中，总务副主任有较强的能力，能够总揽总务处的事务，但同时也忽略了自身的角色及如何处理好与总务正主任的关系。从某种程度上说，校长在人事安排上过分注重人才的能力，而忽略了领导集体内部团结的问题。**

**对于这种局面，有以下几种可能的解决方式：第一，校长与正职和副职进行深入的沟通，要让副职认识到自己的角色。副职的主要职责是辅助正职的工作，突出正职的中心地位。这是工作的需要。第二，要让正职学会放权，充分发挥副职的才能，调动副职的积极性，培养副职成为自己的得力助手。**