



Classical
Textbook Series

【经典教科书系列】

学校管理学

Educational
Administration:
Leading with Mind and Heart

〔美〕罗伯特·佩尔斯蒂尼 / 著
武晓伟 / 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

Classical
Textbook Series

「经典教科书系列」

学校管理学

Educational
Administration:
Leading with Mind and Heart

〔美〕罗伯特·佩尔斯蒂尼 / 著
武晓伟 / 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

版权声明

Published by Rowman & Littlefield Education
A division of Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
A wholly owned subsidiary of The Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.
4501 Forbes Boulevard, Suite 200, Lanham, Maryland 20706
www.rowmaneducation.com
Estover Road, Plymouth PL6 7PY, United Kingdom

Copyright©2011 by Robert Palestini

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage retrieval system, without written permission from the publisher, except by a reviewer who may quote passages in a review.

British Library Cataloging in Publication Data

ISBN 978-1-61048-396-4 (cloth: alk. paper) — ISBN 978-1-61048-397-1 (pbk: alk. paper) — ISBN 978-1-61048-398-8 (electronic)

Published by agreement with the Rowman & Littlefield Publishing Group through the Chinese Connection Agency, a division of the Yao Enterprises, LLC

本书中文简体版由 Rowman & Littlefield Publishing Group 授权北京师范大学出版社在中国境内独家出版发行。

版权所有，翻印必究！

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2013-1615 号

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理学/ (美) 佩拉斯蒂尼著; 武晓伟译. —北京: 北京师范大学出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-303-18419-4

I. ①学… II. ①佩… ②武… III. ①学校管理 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 018822 号

营 销 中 心 电 话 010-58805072 58807651

北师大出版社学术著作与大众读物分社 <http://xueda.bnup.com>

XUEXIAO GUANLIXUE

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 730 mm×980 mm 1/16

印 张: 21.75

字 数: 348 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版

印 次: 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

策划编辑: 郭兴举

责任编辑: 王 林

美术编辑: 焦 丽

装帧设计: 焦 丽

责任校对: 陈 民

责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

前言

这是一本关于学校管理的书。其实，在我看来，学校管理的主要问题在于领导力，或者说，是探讨领导与被领导之间关系的课题。但是传统观点认为，领导者靠的是先天禀赋，而不是后天培养，这点我并不是很同意！依据我的经验，虽然我知道这或许听起来不太科学，但是，更重要的是，一些学术研究也表明，这些基本的领导技能是可以学习、发展，同样也可以通过练习而提升的。这本书前十章的内容是与那些被称为“传统的管理科学”进行的一次深入探讨。从第十一章起，我们就开始涉及那些关于管理和领导的“艺术”。一个真正成功的领导者，需要很好地处理理智和情感两方面内容。

如果说我们需要高质量的学校管理，那么，我们应该怎么做呢？关于这个问题，一些有效的基本要素，就是所谓的各种“技能”，包括沟通技能、激励技能、组织整体发展管理的技能，以及创造力。掌握了这个领域的相关经典理论和实践，就可以帮助我们生成一些高质量的领导能力，更深一层来说，甚至可以产生出成功的学校管理者和相关的行政人员。如此，当这些成功的管理者和行政管理人員成为一个组织的“心脏”时，就可以创造出非常成功的管理。

还有另外一种假设，即认为好的教育实践者可以做好有效的管理工作，这也让我非常怀疑。“好人最后总是排名末尾”这句谚语非常符合这样的情境。要成为一名真正成功的管理者，其信念和目标必须是坚定而且直接的，甚至可以说是专制的。让我再重申一遍，不仅仅是学术研究的结果，还有我的经验，都表明了这样一个事实：没有任何一个单一的领导风格可以在任何场景、任何时刻都始终如一地有效。实证研究和经验研究都表明，有效的领导者会根据情境和时空的不同，选择不同的领导方式与领导风格。这种“情境教学”是本书中反复出现的主题，所以请大家在阅读本书时，多

加留意。在最后一章中，我提到了另一个观点，即任何一个有效的领导者，在他的管理工作中都是兼用了理智和情感两方面的因素，并且在这一章里我还为此提出了一些论证。不是仅仅运用理智或者感情这两者中的任一部分，而是综合运用了二者，才能有效地实施管理。在实际中，好人往往都是先完成，而不是像谚语中说的那样。

大约在三十年前，当我还在高中当篮球教师的时候，参加了一个教师训练课程，这个训练课程是关于如何提高篮球教练的技术的。主要教授这门技术的是迪恩·史密斯，不仅如此，这个训练是在北卡罗来纳大学所展开的，同时带领我们学习这门课程的，还有另一位篮球教练，他是博比·奈特教授，就职于印第安纳大学，作为协助者，他与迪恩·史密斯教授一起，共同教授这门课程。两位教练的训练都很成功，即便是到三十年后的今天，他们都仍旧享有较高的名望，并且在之后的一个案例中，我看到了他们其中之一的名字在这个案例里面出现，依然对他充满崇敬之情。

我记得在一次培训中，博比·奈特教授在上课时用一个生动形象的例子解释了惧怕为什么是激励他人最有效的方法。他说：如果你希望你的运动员能够听你的，而且你想要获得成功，那么你就需要对你的球员形成威慑力。而在下午的课程里，迪恩·史密斯教授又向我们解释了为什么爱是最有效的激励方法，以及爱是如何发挥其巨大作用的。如果你想要比其他更人更优异或者更成功，那么，你就必须对运动员们投入足够的爱与关注。

你一定能理解我在训练结束时的那种迷茫。因为两个最成功的教授给出了截然相反的建议。作为一个年轻并且易受影响的教练，我就被这些看起来很复杂且混合在一起的信息给迷惑了。经过数年的思考、经历了多次培训和我自己承担培训后，我依然经常回想起那天的课程，并且，在此后的若干年里，我也一直尝试着尽我所能去理解我在他们二人课堂上每一言每一语。我终于悟出了两个结论，这两个结论对我如何明智地领导他人，以及对这本书的写作都产生了巨大的影响。

第一个结论与领导的情境性相关。尽管是老生常谈，但博比·奈特教授和迪恩·史密斯教授这两个人使我深刻认识到，没有一种单一的领导风格在所有场合会一直有效。除去短期的、暂时的成功不谈，如果想取得长期的成功，那么一定需要秉承大爱、信任和尊重的信念。当害怕成为唯一动力时，运动员会变得机械以及担心犯错误，当员工受到专制领导者的监督管理时也同样如此。对于那些被灌输了恐惧以及把恐惧灌输给他的下级的领导者而言，主动性，创造性和自我满足感的产生都受到制约。因此，我从这个案例中得出我自己的结论：有效的学校管理和领导之间关系是

从真正的大爱、信任以及尊重与这些相关的所有方面开始的。

除了强调自然形成领导与被领导关系的重要性，这本书也着重强调了如何将理论应用于实践。我们不希望出现因为没有将理论应用于实践而使理论的价值减小的现象。如果没有理论，那么我们就没有一个值得信赖的坚实基础，能够让我们可以去分析和纠正现实中种种错误。但是，如果我们已经掌握了一定的理论基础，却极度缺乏将理论应用于实践的能力，不知道怎么将其与实践结合，那么，这种领导与被领导关系可以说是低效，甚至是无效的。

这么多年的经验告诉我，大学生在学习教育管理学时，经常会出现以下情况：在学习了相当数量的理论后，他们被要求尝试着将理论应用于实践，但是却没有告诉他们如何将理论应用于实践。这也就成了大学生们抱怨最多的一点。然而，这种方法实际上算不上是最差的指导方法，还有比这更差的，可能大家会很难想象。正确的教学方法应该是施教者，即教师，在受过如何将理论应用于实践的训练之后，才来教育学生，并且教师本身的从业志趣就是经常自发地将理论应用于实践。然而，一个真正行之有效的指导技巧并非仅此而已。它还要求教师在学生试图将理论和实践联系起来的整个过程中，不断地帮助学生克服困难，循序渐进地建立理论与实践间的联系。所以，在每一章的最后，我都会呈现一些实践活动和练习题。这些实践活动与练习题是我专门设计，用以帮助学生顺利地把理论和实践联系起来。这本书同时还运用了案例分析的方法，我希望借此，能让学习者更好地将理论应用于实践。为了更好地达到这个目的，每一章都包含了案例，要求读者去分析，用在本章所学到的知识去解释案例中的观点和内容，分析的过程不仅是对本章理论知识的拓展，而且也有利于读者更容易地将理论应用于实践。在附录一中，我列出了诊断问题时需要用到的信息，以及解决问题的方法。

另一个经常被管理者提及的假设，是在管理者就职的第一年（也就是所谓蜜月期），如果剧烈的改变没有发生的话，那么改变以后将永远不能发生。再次重申一下，我挑战了这个假设。我相信，当人们处于一种信任与积极参与的文化氛围时，改变才更加有效。

因此，作为一个领导者，在他上任时最应该做的事情是花费一定的时间，哪怕是几个月的时间，在他的新职位上获得员工的信任，这一信任感是无比重要的。另外，他也需要在这个新的岗位上建立参与决策的基本机制，让员工有参与决策的机会，有可能在决策中发出自己的声音。其中，员工信任感的建立不仅仅意味着让员工信任自我，能够参与在决策中，更

意味着让他们更好地以这种参与方式在决策中发挥自己的智慧和才能。这就说明，一个成功的领导者需要具备教育愿景。如果说一个领导者没有教育愿景，他就不配得到这份工作。然而，如果要使这种愿景达到一定的效果，那么，我们就需要根据特定时刻、特定地点的实际需求，以及整个学校环境自身所“独有”的对于未来美好的设想与视野，来塑造组织的共同愿景。每一个工作人员都应该被培养成“清楚了解自身能力强弱大小”的人。同样的道理，如果学校的管理者想要成为成功的领导者，那么，他们就需要明了自身的实力范围，知道他自己能做什么，不能做什么，自己的能力究竟能够到达哪里。举例而言，当一位管理者希望整个团队的领导与被领导关系变得更加和谐和高效时，他就要清楚地知道他所在组织的一些相关信息，比如，组织的结构是怎样的，组织的文化具体是什么，组织的长期和近期目标是什么，等等。

基于这一目的，这本书将以一个组织的发展方向为主线，希望培养出高效的领导者。让我们来做个练习：想象自己身处一片浓密的悠悠森林之中，假设现在要求你对这片森林的基本特征做出一个尽量详尽的描述，如可以从以下几个方面进行描述——你觉得这片茂密的森林里会生长出什么样的树？你觉得这片森林里会有多少亩地？这里除了树还会生长什么植物？这些欣欣向荣的植物为什么会生长在这里？有哪些地方无法生长出这样茂密繁盛的树木？这些没有树木的地方又会生长出些什么植物呢？这些植物将会长成什么样子？等等。面对这些问题，大多数人都不知道应该从哪里入手去回答，很有可能是因为他们“无法想象到森林，所以更无法想象到具体的各种树木”。

当一个新任命的学校管理者面对着一个领导者角色所要承担的责任时，新官上任的他们也常常会有与上面所举例子相似的感觉与困惑。就像身处一片茂盛的森林，却不知道如何描述这片密林，不知道如何辨别树木的生长情况。应该从哪里开始呢？一个最有效的方法，就是从系统地调查他们所在组织的构成开始。对组织结构的判断和对组织制度的观察，将会让领导者对组织的优势与劣势有一个全方位的综合性分析和评估，了解组织的优点和不足，从而提出相应的改进措施，促进组织发展。另外，这本书也为我们提供了一套有计划的、系统的解决方法。使用这种方法有可能产生具有激动人心的和有用的结果。

想要成为一位优秀的、成功的学校管理者，除了需要“清楚了解自身的能力范围”之外，还需要具备以下技能：第一，学会建立信任感，让员工充分信任自己；第二，有一个教育愿景；第三，要具备高效的交流能力；第

四，能正确地激励和管理员工；第五，能想出持续改进工作的创造性办法；此外，还要能够和愿意调整自己的领导风格以适应当时所面临的实际情况。

如果总结一下，用我自己的话来说，我更愿意将它称为“有效管理的七个成功法则”，或称为“七大法宝”。如果你想要成为一个高效的管理者，就必须做到以下七条。

1. 必须清楚、清晰地认识到学校的组织结构和组织文化；
2. 必须使教师和其他学校工作人员对你产生信任感；
3. 必须促进学校的发展，管理者应该成为学校变革的推动者；
4. 必须让自己能够根据当时当地的情境，调整领导风格；
5. 必须有很好的组织能力与创造力，也需要有一个清晰并具有很强连接性的教育愿景；
6. 必须掌握有效的沟通方法；
7. 必须掌握激发自己以及员工潜能的方法，当冲突发生时，需要具备一定的应激能力，以便更好地解决冲突。

在我看来，如果一个管理者可以很好地掌握包含上述七个法则的所有内涵，以及所包括的知识和技能，并且能够将这些知识和技能精确地运用到相应的实际情况中的话，不管是男性管理者，还是女性管理者，最终都会因此收获巨大的成功，成为一位优秀的管理者与领导者。大量的研究与调查也证实了上面这种说法。由此看来，这七个法则是十分重要的。因此，这本书将会十分详细地介绍这七个法则。最后还有一件事我认为值得一提，美国第一州立学校员工委员会发表了一篇文章，题目是“州际学校领导者可共同体：学校领导者的标准”，我们在这篇文章中截取了很多内容，作为我们这本书的一个参考，特此说明和感谢。

至于究竟从这篇文章中采用了什么内容，读者们可以在附录三中找到。如果有教授对这些内容感兴趣，或者说如果有人希望在课堂上引用这些内容作为讲义或者是教材的一部分的话，在网络上就可以查找到与这项内容相匹配的课程。这里需要说明的是，这些课程的内容都是关于大学生教育管理方面的。如果你想了解这个网络课程内容，可以在附录二中找到详细的网络课程内容框架。

最后，这本书采用了案例分析的学习方法，试图教会读者如何针对组织中所存在的缺陷与问题进行分析与诊断，在此基础之上，提出相应的解决措施。为了锻炼出强大的诊断与分析能力，在每一章的最后，我们都会提供相应的案例学习与分析。另外，在附录一中包含使用和学习这些案例的方法与技巧。

目 录

CONTENTS

第一章 学校中的组织结构	1
历史的视角	1
结构的视角	3
科学管理	3
经典学派	4
官僚制	5
行为的视角	5
人际关系学派	5
群体动力学	6
决策制定理论	6
领导力	7
整合论	7
社会技术学派	7
系统理论	8
权变理论	9
组织学派	9
经典组织理论	10
社会系统理论	11
开放系统理论	12
权变理论	13
案例学习 1.1 伯勒尔市学区	14

第二章 学校文化	19
文化的组成要素	19
信念、期望和共同的价值观	19
领袖人物(男/女)	20
神话和传说	20
仪式与庆典	20
事务性安排	20
组织行为的过程	21
感知	21
感知失真	21
刻板印象	21
晕轮效应	22
投射	22
自我实现的预言	23
失真的处理	23
多元文化环境中的感知	23
归因过程	24
归因偏差	25
归因与控制源	25
学习过程	25
行为主义的方法	26
认知理论	26
社会学习理论	27
学习理论在管理中的启示	27
发展有成效的态度	28
态度的组成	28
多元文化工作场中的态度	29
学校文化的含义	29

案例学习 2.1 林肯小学	30
总 结	31
 第三章 组织领导	 34
领导者特质理论	34
行为理论	35
管理者角色理论	36
早期的情境理论	37
X 理论和 Y 理论	37
弗雷德·菲德勒理论	38
当代情境理论	38
路径—目标理论	39
弗鲁姆—耶顿模型	39
赫西—布兰查德模型	42
重新定义领导	43
变革型领导	45
发展一种教育的愿景	46
教育的启示	47
案例学习 3.1 多芬县的一个教育中级组织	48
总 结	51
 第四章 个体激励与奖励	 53
需要理论	53
马斯洛的需要层次理论	54
阿尔德费的 ERG 理论	56
麦克利兰的成就动机理论	57
赫茨伯格的双因素理论	58
控制理论	59

需求理论的应用	59
公平理论	60
强化理论	61
期望理论	63
目标设置理论	65
工作的再设计	66
职业生涯阶梯理论	67
奖励系统	68
绩效工资	68
案例 4.1 邮政中学	69
总 结	71
第五章 有效沟通	75
沟通的过程	76
沟通的方向	83
人际关系沟通	85
多元文化沟通中的问题	86
改善沟通的策略	87
自信的沟通风格	89
使用积极倾听技巧	90
学校中的沟通网络	91
矩阵设计	93
访谈	94
案例学习 5.1 卡森学校系统的组织结构、行为和文化	96
总 结	98
第六章 冲突管理	101
冲突的本质	101

冲突的结果	102
冲突的水平	103
冲突的阶段	105
相互作用的群体	106
工作关系	107
权力差异	108
冲突管理的战略	109
冲突干预行为	113
冲突解决过程	115
结构机制	116
文化多样性	118
案例学习 6.1 华盛顿堡学校	119
总 结	121
 第七章 战略规划过程	 124
一种学术的规划过程	124
战略规划	126
全面战略规划	127
战略规划与人和物的资源	127
系统规划	128
任务分析	129
功能分析	130
工作分析	130
方法—手段分析	131
系统分析归纳	131
问题解决归纳	131
案例分析 7.1 麦克米伦州立大学的再造工程研究	132
总 结	145

第八章 有效的决策制定	147
决策制定者	147
有效的决策	148
弗鲁姆—耶顿的决策制定模型	149
决策树	150
决策制定的伦理	150
理性决策制定过程	150
非传统的决策制定模型	153
个人与小组的决策制定	154
文化多样性	154
时间需求	155
决策风险	155
专业知识的认识	155
小组思考	155
群体决策制定的选择	156
提高有效决策制定的途径	157
案例研究 8.1 半山中学	161
总 结	163
第九章 权力和协商的过程	167
组织中的权力	167
伦理问题	168
权力与依赖关系	168
作为交换的权力	169
人格与权力	169
权力关系	170
赋权他人	170
权力来源	171

个人权力	171
协商过程	172
讨价还价的范式	172
合作的讨价还价	173
有效的协商	175
案例 9.1 学术性大学	178
总 结	180
 第十章 变革的过程	 183
变革的模型	184
临床策略	190
以成长为中心的策略	193
影响变革的力量	195
创建一个行动计划	199
选择一个变革的媒介	202
实施组织变革	203
伦理上的考虑	205
组织变革	207
案例学习 10.1 三一高中	254
总 结	257
 第十一章 学校中的组织结构	 260
领导的概念	261
从信任和敏感开始(用心)	264
团队	265
员工作为志愿者	266
英雄的价值	266
业主雇员	267

冷酷无情的标识	267
教育管理作为一门道德科学	268
依纳爵愿景	274
管理学的启示	281
案例学习 11.1 路德学院	283
总 结	289
第十二章 组织诊断	291
诊断项目表	291
心智能组织诊断模型	294
心智能评分表	297
案例学习 12.1 特维尔学校系统	299
总 结	305
附录一 关于案例研究方法的简介	306
附录二 一个在线课程教学大纲：管理者、组织文化和计划变革 (EDU 4505)	310
附录三 州际学校的领导者——学校领导的许可标准	328

第一章 学校中的组织结构

生活艺术大师总是会平衡生活中那些看似相对立的两件事。比如，工作与玩乐，劳动与闲暇，学习与娱乐，情感与信仰，脑与体……大师从不会刻意区分它们，他只是简单地朝前走，追求卓越。他甚至不在意做什么，而是留给世人去品评。于他而言，无论何时何地他总是能够从容应对，两样并行。

——禅宗

在学校或学校系统中，清楚地知道组织结构和行为方式是进行有效学校管理的第一步。它对管理者意味着一种“知识的领地”。在这一章里，我们首先介绍一些不同学校的组织结构，之后，我们再来讨论一个组织的行为和文化要素。

历史的视角

追溯组织行为和有效管理的历史，会给我们提供一个理解它演变的过程和现行做法的情境。通过回溯这些历史的观点，可以丰富我们对组织的理解，因为它们都为当代组织思想的发展，以及现今对组织的有关分析提供了背景(见表 1.1)。

表 1.1 思想的历史学派及观点

学派	年代	视角	观点陈述
1900 年之前的组织理论	1900 年前	结构性的	强调劳动分工和使用机器，追求便利。
科学管理	20 世纪 10 年代	结构性的	把管理描述为一种科学，员工有明确而不同的责任分工；鼓励科学地选拔、培训和发展员工，并且对员工和管理者进行区分。