

全国中小学校长培训参考用书

学校领导者 的管理技能

【英】Jeff Jones 著

阎力 李雅斯 主译 阎力 审校

Management
Skills in Schools
A Resource for School Leaders

 中国轻工业出版社

全国中小学校长培训参考用书

Management Skills in Schools

A Resource for School Leaders

学校领导者的管理技能

【英】Jeff Jones 著

阎 力 李雅斯 主译

阎 力 审校

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校领导者的管理技能 / (英) 琼斯 (Jones, J.) 著; 阎力, 李雅斯主译. —北京: 中国轻工业出版社, 2006.9
(全国中小学校长培训参考用书)
ISBN 7-5019-5567-0

I . 学 ... II . ①琼 ... ②阎 ... ③李 ... III . 中小学—校长—学校管理 IV . G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 099602 号

版权声明

English language edition published by Sage Publications of London, Thousand Oaks and New Delhi. © Jeff Jones 2005.

总 策 划: 石 铁

策划编辑: 任红瑚

责任编辑: 朱 玲 翁婷婷

责任终审: 杜文勇

封面设计: 海马书装

版式设计: 陈艳鹿

责任校对: 万 众

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 16.00

字 数: 180 千字

书 号: ISBN 7-5019-5567-0/G · 657 定价: 26.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2006-2717

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换
51284J5X101ZYW

译者序

领导与管理，既是一门科学，也是一门艺术。

科学揭示的是共性、规律性。只要条件具备，规律就一定会发挥作用。科学的价值就在于它的普适性和永恒性。

艺术的生命则在于个性，没有个性也就没有了活力和魅力。

管理理论与管理技能类的书籍早已是汗牛充栋。一般说来，理论之作较多展现的是科学性，但易失之于艰涩或空泛；技能之作较多表现的是艺术性，但易失之于浅俗或琐碎。

Jeff Jones 博士的这本书，可谓是将管理的科学性与艺术性融为一体的上乘之作。书名虽为《学校领导者的管理技能》，但书中所述完全适用于任何组织领导的情境，书中的内容也是在日常管理中领导者要经常面对的，因而也是最需要的领导技能。尤为难得的是，Jeff Jones 博士紧紧围绕团队领导者的这些重要而又基本的技能，用程序化、循序渐进的方式为领导者提供了一系列可操作的行动方案。这些方案体现了科学、严谨、周到、细致、实用的风格，可以作为领导者学习的好教材。换言之，这是一部教人如何当好领导的“程序书”。

教育是全人类的大事，也是民族和国家的大事，因为教育关系着未来。中国教育的发展离不开各级领导，尤其是学校领导的勤勉，办好学校的关键之一是需要一个好的领导者，需要一个懂领导、会领导的领导者。这本书的出版，正应了这种需要。

年前粗略浏览了这本书的英文版，立时有种耳目一新的感觉。于是，我和我的研究生在紧张繁忙的学习与研究过程中择空将此书译成了中文，以飨读者。翻译的过程也是一个很好的学习过程，书中的理论与方法首先使我和我的学生感到受益良多。翻译的过程也是一个多少有些辛苦（尚不敢言艰苦）的过程，我和我的研究生历来是以“诚惶诚恐”的心情面对这种翻译工作，很担心由于自己的学识和能力不足而糟蹋了一本好书，那样

II 学校领导者的管理技能

的话，一方面对不起作者，另一方面也对不起读者。我很高兴地看到我的学生以团队合作的方式在很短的时间内尽自己的最大努力完成了翻译任务，研究生李雅斯同学承担了本书近一半章节的翻译工作，郑洁、杨雅琴、王晓伟分别承担了各自章节的翻译任务，研究生赵春林在最需要人手的时候也加入了翻译工作，李雅斯承担了翻译工作的组织、协调、初审等大量事务性的工作，并和我对全书进行了最后的统稿。作为翻译的主持者，本书存在的翻译瑕疵当由我来承担完全的责任。

掩卷之余，闻知本书作者特意为中国读者撰写了中译本序，我们亦欣然译出。

唯愿学校的各级领导者能在百忙之中抽空读一读这本书。因为相对于教育事业的发展需要来说，我们缺乏的永远是能力而不是机会。

阎 力

2006年夏于苏州大学

为中文版作序

教育改革路上的挑战错综复杂,对学校领导和管理者的要求亦名目繁多。学校领导和管理的质量对于提高教师的动机水平、改善课堂教学来说是尤为关键的。本书是为一切担任学校领导和管理职务的人而写的,但其重点在于帮助团队领导者激发教工潜力,继而改善所有孩子的求学历程。

作为保证优质教学、实现资源的有效利用以及改进学生的学习与学业标准的手段,有效的团队领导已变得愈发重要。对所有学校的团队领导者而言,一个主要的挑战即是将自己负责管理的一群人转化为一个成功的团队。团队在精诚协作的文化中,在执着于促进每位成员发展的情境下,才得以发展壮大。即便如此,打造和经营一支有效的团队仍需要不懈的努力。因此,要成为有效的团队领导者应具备多种技能,个人管理技能是激发团队成员发挥其最佳水平的核心能力。

本书讲述团队领导者如何为整个学校的改进做出贡献,旨在为学校中各级领导和管理者提供谋略参考;重点介绍高效地为同事提供支持和帮助,领导和管理者必须具备的关键性个人管理技能。

本书基本上是秉持实践性原则来撰写的,因为恰恰是有实践性行动和精心的帮助才能给予教师的生命以积极的影响。从专业的视角着眼,本书介绍了一些经研究确证的关键性绩效管理技能,如激励同事、战略谋划等。与此同时,本书根据诸多学者提供的理论基础,力图对其进行阐释;而更为重要的是,试图提供一些策略和方法以供团队领导者参考和使用。

希望本书能增进你的知识,并有助于你改进课堂教学和提高学习质量,以使你们的学生能从中受益。

祝你们事业成功!

Jeff Jones 博士

英国教师中心 (CfBT) 首席顾问

60 Queen's Road, Reading, RG1 4BS

序 言

我要成为一名领导者
我要成为一名领导者
我可以成为一名领导者吗？
我能吗？我行吗？
有希望吗？真可能吗？
哈哈，我成为领导者了
我成为领导者了

那么，我们该做些什么呢？

（《领导者》，Roger McGough 著
经 Penguin 图书出版公司授权，
由 Roger 的代表 PFD 同意在此引用
© 1983, Roger McGough）

写作本书之际，人们已愈发广泛地认可了：领导者对于学校的成功是具有直接影响的。人们承认领导者与学校的成功或改进之间所具有的内在联系，这已在若干重大举措上得以体现：国家教育行政学院（National College for School Leadership）的研究提案和发展议程，教育标准局（OFSTED）在其新出台的标准框架中对有效领导者发挥的核心作用的愈发重视，以及担任战略性领导职务的领导者团队在学校中的出现，都还只是诸多举措中的个例，仅供读者识其一斑。

在学校，对团队的领导历来都是十分重要的，不论是在系科部门、课程部门、关键阶段、学制阶段，还是在生活辅导及领导层团队中都是一样。近年来，由于规定性绩效管理办法（mandatory performance management arrangements）的出台，团队领导这一职务在英国已变得尤为显要。在任

VI 学校领导者的管理技能

何情形下，团队领导者都需要实施专业化的领导和管理以保证优质教学、实现资源的有效利用并确保所有学生的学习和学业标准得以改进和提高。

成为一名有效的团队管理者需要掌握多种不同的技能，但是个人管理技能却是激发出团队成员最佳绩效的核心技能。本书讲的是团队领导者该如何为整个学校的改进而做出贡献，旨在为学校中各级的领导和管理者提供参考谋略。书中重点介绍了我们每个人都需要具备的关键性个人管理技能——如果我们要高效地为同事提供支持和帮助的话。

第一章阐述了成为一名高效的团队领导者意味着什么。它帮助读者认识人们是如何成长为高效团队领导者的；它帮助读者了解与该职务相关的制约条件、要求和选择各有哪些；并通过一系列自我反思性活动帮助读者估测自己作为团队领导者的个人效能和胜任力。

第二章着重讨论了团队的领导与发展，并坦诚指出虽然有关领导的定义众说纷纭，但有些看法是一致的：领导是一种发起、促成和推动改进的富有创造性和与人际相关的活动。本章内容考察并分析了团队领导者能以何种方式应对现状、他们拥有哪些工作方法以及他们该如何以清晰的远见勾勒出事情可能怎样或应该怎样，并以此来鼓励团队成员。不仅如此，这一章还介绍了团队领导者如何才能培育出一种精诚协作的团队精神风貌。

第三章分析的是团队领导者如何通过密切联系团队成员的方式，率先示范某些榜样行为，同时激励成员实现其自认为可能实现的目标。这一章阐述了团队领导者如何最好地将激励理论运用于实践之中，继而营造并维持一种健康积极的工作环境。

在领导和管理上取得成功的关键要素之一是对时间利用和要务划分进行管理。第四章就重点介绍了一些策略和技术以使我们更有力地掌控此类问题。

对于拥有授权能力的团队领导者来说，第五章为他们提供了有用的指导，帮助他们认识有效授权的决定因素；同时还提出一些授权实践中应该考虑的问题，以使领导者在通盘考量之后做出合意的授权决定。

举行会议似乎将一如既往地成为团队领导者分内职责的一个显著特征。第六章主要考察了有效管理会议的方法并提供了筹划、实施和评价会议的指导。

第七章鼓励团队领导者将冲突视为工作中不能避免的内容。冲突既可

在团队成员之间引发，也可在领导者与员工之间产生。无论其形式如何，冲突都需要审慎且自信地加以化解。这一章还考察了引发冲突的潜在诱因，并提供了一系列应对举措——也包括将冲突抑制在萌芽状态的策略。

第八章的关注重点是决策的制定和贯彻。从决策制定到贯彻执行各环节的任务都能自始至终出色地完成，这可并非是件容易之事。同时本章还探讨了团队领导者在致力于更为有效地制定决策时应该具备哪些技能。

由于法定的绩效管理措施已被引入到学校管理中，第九章将为如何准备和实施有效的绩效管理考评提供了相关指导。这一章的重点是介绍了怎样对行为绩效进行持续动态性评价，以及如何设定可行性目标并实施有效的绩效考评。

第十章探究了作为一种技能的培训在帮助团队成员增加技能、扩充知识方面所具有的潜力。在培训关系中，高水平的人际交往技能以及互信、自信和尊重的形成是十分重要的。这一章不仅考察了决定团队领导者培训风格的因素，而且也介绍了采用特定的风格会带来哪些后果。

第十一章的主题是行动研究。行动研究表现了一个不断壮大的教育研究领域，识别它的一个主要特征是行动研究为所有参与到教学过程中的人提供了改善自身实践的工具和手段。这章确立了行动研究的基本原则，从而使团队领导者有能力在团队内培育一种专业探究的文化氛围。同时，它还会指导你去设计自己的行动研究计划并使之与你的目标和职业背景相适应。

本书结构

本书是为那些有志于担任或正在担任学校团队领导职务的人们而写的。由于认识到学校中的团队领导者在一系列不同的水平上开展工作，因此，本书在撰写过程中考虑了以下目标读者的需求：

新上任的团队领导者

对于新上任的团队领导者，本书提供了明确而实用的指导以帮助你们在工作中取得成效、建立自信。本书还针对你在工作中会遇到的一些关键性领导与管理问题给出有关建议。

立志于担任团队领导者的人

对于那些有志于担任团队领导者的人，本书是有参考价值的，因为它会向你介绍一些你可能会遇到的概念、问题和情形。本书还为你提供了一些知识和观点，你很可能会发现，在选拔团队领导者的面试中，这些知识和观点构成了你回答问题的基础。

已担任团队领导者的人

高效的团队领导者始终保持着开放的心态去接受各种改进个人技能、反思个人行为绩效的新方法。本书利用一系列自我反思活动与总结活动来帮助现有的团队领导者反思自己工作的成败之处，并制定进一步的发展规划。

每一章都包含有下列特色内容：

- 对所要讨论的主题进行简要介绍。
- 对本章要回答的问题进行概要提炼。
- 以简明易懂的语言条理分明地介绍有益可行的实践指导和有效实用的知识信息。
- 要点反思——请读者继续对文中所提的要点进行思索与揣摩，并且将书中所述的问题和指导与其自身的经历和工作背景联系起来。
- 每章最后都设有自我反思练习以促使读者回顾并反思其工作实践。

万千教育图书目录

代号	书 名	译 者	定价
当代教师新支点丛书			
J495	课堂交流指南——交流在教学和培训中的作用	张艳华 译	26.00
J496	如何教育叛逆学生——教师与家长的指导手册	林 玲 译	20.00
J497	我喜欢的学校——通过孩子们的心声反思当今教育	祝莉丽 等译	25.00
J499	课堂管理要素	赵 丽 译	26.00
J500	课堂提问的艺术——发展教师的有效提问技能	宋 玲 译	30.00
J503	不可不知的用脑教学法 ——运用脑科学知识, 促进学生学习	黄 河 等译	20.00
J506	新教师入门指导	王卫华 译	24.00
J507	50种教与学的总结技巧	池春燕 等译	24.00
J510	教师的幸福感——关注教师的身心健康及职业发展	闫慧敏 译	22.00
J511	教师人际关系培养——教育者指南(第七版)	吴艳艳 等译	32.00
J512	开发和运用课堂评估(第三版)	谭文明 等译	42.00
J513	有效地管理你的课堂——小学教师的课堂管理	吴慧燕 等译	30.00
J514	思维习惯	李 添 等译	40.00
J518	教师课堂实用手册——新老教师教学与管理策略	徐富明 等译	38.00
J519	教与学的变革	郑 莉 等译	26.00
J526	选择性课堂——满足学生的需要	薛 莉 译	22.00
J533	实证教育方法	肖 艳 等译	35.00
当代教师新支点丛书合计			482.00

全国中小学校长培训参考用书

J508	学校的持续变革 ——超越差异, 关注品质	陈海燕 译	18.00
J509	应对校园暴力——学校安全信息指南	邵常盈 等译	20.00
J516	校长理财实务	徐 玲 等译	24.00
J517	有效学校的人力资源管理(第四版)	原 亮 等译	32.00
J520	发现你的领导风格	罗慧芳 等译	22.00
J521	新校长成功策略	常永才 等译	30.00
J522	校园欺侮与骚扰 ——给教育者的法律指导	万 赟 译	18.00

J523	学校管理者的人际关系	费妮娜 等译	24.00
J524	掌控学校管理中的情绪	唐 颖 译	15.00
J525	创建安全的学校——学校安全工作指南	杨志华 等译	28.00
J534	学校领导者的管理技能	阎 力 主译	26.00
J535	摆脱校长职业倦怠——校长解压自助手册	王文秀 译	18.00

全国中小学校长培训参考用书合计

275.00

校本改革与发展译丛

J494	探究式教学实践指导	郑丹丹 译	24.00
J504	行动研究与学校发展	卢立涛 等译	26.00
J505	研究型教师与学校发展——美国教师研究纪实	方 彤 等译	26.00

校本改革与发展译丛合计

76.00

新课程与教育评价改革译丛

国家基础教育课程改革“促进教师发展与学生成长的评价研究”项目组 译

J221	有效的学生评价		30.00
J222	促进教学的课堂评价		35.00
J224	教学中的测验与评价		35.00
J304	等级评分——学习和评价的有效工具		26.00
J312	真实性评价——小学教师实践指南		14.00
J316	真实性评价——教师指导手册		12.00
J325	中小学教育评价		35.00
J378	课堂教学评分规则		22.00
J389	成长记录袋——教育工作者手册		14.00
J390	测验的反思——对高利害测验的建议		18.00
J413	教育性评价		35.00
J459	促进学习的学生参与式课堂评价		46.00

新课程与教育评价改革译丛合计

322.00

脑科学与教育译丛

“认知神经科学与学习”国家重点实验室 脑与教育应用研究中心 译

J401	天才脑与学习		30.00
J402	有特殊需要的脑与学习		24.00
J403	脑与学习		32.00
J439	脑的功能——将研究成果应用于课堂实践		25.00
J440	脑的学习与记忆		21.00
J441	适于脑的教学		22.00

J442	艺术教育与脑的开发		22.00
J481	探索青少年脑的奥秘——基于脑科学研究的青少年教育方法		24.00
J482	适于脑的策略		20.00
J483	不同的脑,独特的学习者——如何触及最难触及的核心		30.00

脑科学与教育译丛合计

250.00

教师专业发展策略译丛

J392	教师评价——提高教师专业实践能力	陆如萍 等译	20.00
J393	教师职业生涯周期——教师专业发展指导	董丽敏 等译	30.00
J394	捕捉实践的智慧——教师专业档案袋	夏惠贤 等译	18.00
J399	教师专业发展评价	方 乐 等译	28.00
J418	教师发展——学生成功的基石	唐 悦 等译	23.00
J477	美国教师专业发展学校	王晓华 等译	30.00

教师专业发展策略合计

149.00

教育专业考试辅导丛书

J491	教师资格认定考试辅导(幼儿园部分)		35.00
J492	教师资格认定考试辅导(小学部分)		36.00
J493	教师资格认定考试辅导(中学部分)		38.00
J532	教育专业研究生入学考试真题分析与详解		38.00

教师专业考试辅导丛书合计

147.00

基础教育改革与发展译丛——多元智能教与学系列

J246	课堂中的多元智能	张咏梅 等译	15.00
J308	多元智能教学的艺术——八种教学方式	吕良环 等译	30.00
J314	多元智力教与学的策略(第三版)	霍力岩 等译	40.00
J315	多元智能与多元评价	夏惠贤 等译	28.00
J323	智力的重构——21世纪的多元智力	霍力岩 等译	21.00
J324	多元智能与项目学习——活动设计指导	夏惠贤 等译	21.00
J351	多元智力再思考	霍力岩 等译	36.00
J385	多元智能与问题式学习	钱美华 等译	22.00
J400	学校中的多元智能——创新的研究与实践	阎 力 主译	29.00

※

更多信息请登录: www.wqedu.com

*本目录定价如有错误或变动,以实际出书定价为准。

联系地址:北京市朝内大街124号 万千教育(邮编:100010)

咨询电话:010-65595090, 65262933

目 录

第一章	做一名高效的团队领导者	1
	引言	1
	有效的团队领导其关键何在	2
	如何成为高效的团队领导者	2
	担任团队领导者一职，有哪些条件、要求以及选择	5
	高效的团队领导者有哪些特质	6
	作为一名团队领导者，怎样评估自己工作的有效性	7
	作为一名团队领导者，怎样评估个人的领导胜任力	9
	领导风格意味着什么，它在领导团队过程中的重要性如何	13
	怎样才能有助于提高整个团队的工作质量和绩效	17
	总结性自我反思	19
第二章	团队的领导与发展	21
	引言	21
	在学校里为何如此强调团队领导	22
	领导的涵义，领导和管理之间是否存在区别	22
	什么是团队，其与群体有何不同	25
	学校发展团队的最主要目的是什么	26
	“好”团队如何造就，成功的团队工作主要依靠什么	27
	组织团队工作时，应努力做些什么	31
	怎样评估团队工作的质量	43
	总结性自我反思	44
第三章	激发团队成员的动机	45
	引言	45

II 学校领导者的管理技能

	什么是动机	46
	为什么动机对于团队工作如此重要	47
	团队领导者如何识别成员的需要, 激励理论在 哪些方面可以帮助领导者	48
	如何着手了解员工的态度并激发他们的动机	52
	怎样对待丧失动机的员工	55
	激发起员工的积极性后该如何保持	57
	总结性自我反思	58
第四章	时间与要务管理	59
	引言	59
	什么是时间管理	60
	怎样才能知道自己在时间管理方面是否存在问题	61
	将时间用在哪里	62
	怎样对付时间窃贼	65
	如何对个人工作模式实施更有力的控制	67
	是否只有自己一人在时间管理上存在问题, 能对此做些什么	68
	怎样才能重建对时间管理的控制	70
	处理文书材料的最好方法是什么	72
	是否还有其他改进和完善自我组织管理的方法	75
	如何利用技术进行时间管理	76
	总结性自我反思	77
第五章	通过有效的授权促进团队发展	79
	引言	79
	授权的准确含义是什么	80
	对给下属授权感到不舒服	80
	授权是否有不同的种类和水平	83
	授权的流程如何	83
	怎样才能成功地进行授权	83
	人们的学习风格和授权行为之间有何联系	87
	如何召开一次成功的情况介绍会	89
	如何建立一个有效而有反馈性的监督和支持系统	90

	在授权过程中指导行为起什么作用	92
	总结性自我反思	93
第六章	提高团队会议的成效	95
	引言	95
	究竟为什么要开会	96
	较之其他沟通形式,会议的优势在哪里	97
	会议是否有不同的种类	98
	我们所说的有效会议意味着什么	98
	是什么导致会议无效	100
	有什么好方法能使会议有效	101
	会议领导者的角色有多重要	101
	如何激励团队成员建言献策并促进讨论	103
	议程表对会议而言有多重要及制定议程表时应该考虑些什么	103
	会议环境的重要性	105
	倾听团队成员在会议上的发言能从中了解到什么	107
	怎样应对会议上的问题成员	109
	怎样准确无误地记录会议上所做的决定	112
	怎样以正规程序来召开会议	112
	总结性自我反思	113
第七章	成功地化解冲突	117
	引言	117
	冲突是指什么	118
	冲突有哪些关键的构成要素	119
	冲突的产生有哪些可能的诱因	120
	团队中一旦产生冲突该如何应对	122
	是否存在理想的冲突化解风格	124
	冲突是否总是消极的,是否可能具有建设性	130
	如果其他所有措施均失灵,冲突仍在持续该怎么办	131
	怎样应对一个拒绝执行的执拗分子	131
	如果毫无前兆,该如何遏制冲突局面的过激化	133
	总结性自我反思	135

IV 学校领导者的管理技能

第八章	通过战略性决策领导团队	137
	引言	137
	什么是决策	138
	如果决策时缺乏信心怎么办	139
	决定有哪些不同的种类	140
	决策有哪些关键步骤	141
	是否存在个人偏好的决策风格，如何分辨出 个人偏好的决策风格	141
	哪种决策风格更有效	143
	团队文化对决策有何影响	144
	决策前的咨询应该开展到何种程度	145
	将部分决策权下放的做法是否可取	145
	是否有可帮助我决策的分析工具	146
	怎样鼓励团队成员贡献创意以支持决策	150
	如何确定创意是否有效，可采取哪些措施力保决策的成功	151
	如何向团队成员传达决定并成功地贯彻决定	151
	如何监控决定实施的进展与效果	152
	总结性自我反思	153
第九章	实施有效的绩效管理考核	155
	引言	155
	什么是绩效管理考核	156
	实施定期绩效管理考核的原因、益处	157
	绩效与发展之间的联系为何如此紧密	157
	团队领导者在绩效管理考核中的角色 及团队成员对团队领导者的期望是什么	158
	决定绩效管理考核成败的关键因素是什么	158
	怎样才能为绩效管理考核进行最充分的准备	160
	在召开考核会议时，是否有一个可供遵循的简易流程	161
	怎样才能帮助团队成员认可有意义的目标	162
	在考核会议上需要运用哪些技巧	164
	应该怎样应对停顿和冷场的局面	171