



大夏书系·学校领导力

XUEXIAO
RENLIIZIYUAN
LINGDAO

文化领导（学校文化变革、
学校关系重构）

团队建设创新

教师心理资本开发

把教师培养成领导者

孟
瑜
著

学校人力资源 领导

校长的角色重塑

师范大学出版社

百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导力

XUEXIAO
RENLIIZIYUAN
LINGDAO

孟
瑜
著

学校人力资源 领导



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

学校人力资源领导/孟瑜著. —上海: 华东师范大学出版社, 2018

ISBN 978-7-5675-7729-9

I. ①学... II. ①孟... III. ①学校管理—人力资源管理—研究 IV. ①G472.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 096494 号

大夏书系·学校领导力

学校人力资源领导

著 者 孟 瑜

策划编辑 任红瑚

审读编辑 任媛媛

封面设计 谈晓库

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537

邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司

开 本 700×1000 16 开

插 页 1

印 张 14

字 数 195 千字

版 次 2018 年 6 月第一版

印 次 2018 年 6 月第一次

印 数 2 000

书 号 ISBN 978-7-5675-7729-9/G · 11119

定 价 42.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

序

孟瑜老师撰写的《学校人力资源领导》一书即将付梓。有幸先睹，并被邀为之作序，实为有幸。先谈谈学习体会。本书从管理哲学、文化学、心理学、组织行为学、学校生态重构等角度对学校人力资源开发提出了新的思考，为学校管理者提供了提升人力资源效能的新视角。本书立足当前学校人力资源开发理论的新发展，聚焦学校人力资源效能提升的目标，逐步展开，深入地系统地抽丝剥茧，为学校人力资源研究者和学校管理者提供了一本优秀的研究和实践参考读物。本书所围绕的核心观点就是“从人力资源管理到人力资源领导”，因此我尝试围绕这一核心主线，从五个方面谈谈自己的学习体会。

从人力资源管理到人力资源领导，是以人为本的哲学回归。人力资源管理或人力资源领导的本质是入学。然而，在管理学历长期的研究与发展中，人力资源的发展往往基于管理的目标需求、管理的过程要求、管理的方法手段或管理的人性假设等提出人力资源管理与开发的理论基础。因此，人力资源管理一直是管理学的一个分支，并基于管理学理论的发展而发展，其本质始终没有脱离科层理论的束缚，人力资源自上而下的管理模式长期居于管理学和人力资源理论的核心地位。然而，随着信息技术的发展，传统的信息单向传递模式被打破，取而代之的是信息的扁平化、多元化、民主化分享，这是对传统科层组织信息传递的本质性颠覆。与此同时，基于人力资源的知识信息逐步成为企业和组织发展的核心要素，人力资源的重要性提升到从未有过的高度，逐步超越了资本、土地、固定资产、技术资源等，人力资源的开发成为最核心的竞争力。正基于此，传统的基于科层逻辑的人力资源管理，已

经无法适应新的挑战。人力资源必须基于每一个人的资源属性进行逻辑重构的开发，以人为本的人力资源领导理论，从本质上颠覆了人力资源管理理论。这种人本的哲学回归，是人力资源领导理论的立论基础，也是本书的立论基础。

正如本书中所指出的：人们认识到了经济、社会、生态三者共同发展的必要性以及三者发展的相互关系，从而对发展有了一个更高更全面深入的认识，形成了以满足人的需求为中心的价值取向，以人的智力开发和利用为发展基础，以人与自然统一的生态和谐发展为核心的新发展观——以人为本的综合发展观。以人为本的综合发展观认为今后人类的生存发展已经不能单纯依靠物质资源，而是主要依靠挖掘人类的智力资源，这将带来以智力资源为基础的生态文明。

从人力资源管理到人力资源领导，是学校文化变革的必然。学校是一个文化组织。文化管理是学校组织的重要特征。然而，这种观点是在近十几年来才逐步得到学校管理者和研究者的关注的。这是因为随着管理理论的发展，文化管理成为管理理论中的新型理论体系。人们越来越发现，文化管理是企业组织取得发展成功的关键。甚至认为，如果说企业与企业组织之间有什么不同，其本质就是文化，因此文化管理应是管理者最为重要的工作。正是在这样的观点的引领下，学校组织的文化管理和文化变革也成为近十几年来教育管理理论与实践研究中最为活跃的概念。文化的概念有上百种，但其本质核心无非是人、人的认知与人的行为符号表现。因此，学校管理者对学校文化变革的领导，其本质就是领导学校中的人及人的思想认知和行为符号，其结果是形成了对学校人力资源的领导。这种领导是一种思想领导、文化体系领导，是一种基于人的文化生态变革与重构。本书中单独列出一个章节，论述学校文化变革，体现了作者对文化与人力资源关系的深刻思考。

从人力资源管理到人力资源领导，是教师心理资本开发的需要。人力资源的核心结构是什么？这也许就是人力资源开发的关键。这个领域的研究也有着不同的视角，有的从人的身体机能熟练程度角度研究人力资源，有的从知识水平探究人力资源，也有的从人性与需求角度分析人力资源……借用教育学中人的全面发展理论的结构，人的发展应该至少包括三个方面，即

“身”“心”“智”。其中“身”主要指的身体和技能，“智”主要指人的学科知识和智力，“心”主要指人的心理品质。人的“身”“心”“智”和谐而全面发展是现代教育学理论的重要目标。那么，人力资源的发展是否也应该套用这个结构模型，即人力资源需要得到“身”“心”“智”的全面和谐发展？本书将“心理资本”概念作为重要内容引入学校人力资源开发，是对人力资源心理品质的重要发展。书中指出：人的潜能是无限的，其根源在于人的心理资本。心理资本是储藏在我们心灵深处的一股永不衰竭的力量源泉，心理资本也是把人的潜能变为现实能力的工具。学校要充分挖掘人的潜能就必须关注教师心理资本的开发。这是人力资源工作的一个新的视角和方式，也是学校人力资源领导与学校人力资源管理的一个重要区别：学校人力资源管理关注的重点是“人出现了什么问题”或“预防人出现什么问题”，而学校人力资源领导则更关注“如何才能使人达到最佳状态”。这种关注点也更加凸显了学校人力资源领导“为了人、发展人”的观点。

从人力资源管理到人力资源领导，是学校组织生态重构的原动力。从自上而下的管理到多元平等的领导，带来的不仅仅是观念的改变，更将带来组织结构和文化的变革，这集中表现为学校组织生态的重构。本书中提出了“教师学习共同体”的概念，是对学校组织生态重构的概念描述。教师学习共同体这一新型团队强调的是支持和服务而不是控制，它强调用合作的和谐观取代控制的同一性追求。在教师学习共同体中，强调对人差异的承认和包容，差异是合作的动力，这是学校发展过程中团队建设的一场变革。在教师学习共同体中，通过合作、学习、共享，大家得以不断突破自己的能力上限，打造更卓越的自己和团队，实现学校人力资源领导所倡导的“最大限度挖掘每个职工潜能”。从学习型组织到学习共同体，人力资源领导带来了组织信息的扁平化，也带来了人力资源发展的自主性和多元性，学校管理者不再是人力资源发展的唯一推动者。学校所有教职员工都成为人力资源发展的主动参与者和发动者。学校与教师的组织关系也发生了变革，每一位教师都将有可能成为学校资源中心，学校管理者的主要任务是为每一位教师发展提供资源平台。正如书中所说，学校人力资源管理和学校人力资源领导的一个重要的区别就是对人的认识不一样，影响人的方式不一样，或者说对学校中的关

系处理方式不一样。学校人力资源管理强调自上而下的影响，而学校人力资源领导强调影响是相互的和多方向的。此外，学校组织生态重构最终要实现“让教师成为领导者”。“学校人力资源领导带来的不仅是理念的变化，而且还有领导方式的变革。它不是靠校长单打独斗、个人英雄主义的领导方式所能实现的，它需要共同领导，即把教师也培养成领导者，使教师在共享信念、价值观前提下更加自主地发挥作用，而校长则是领导者的领导者。”

从人力资源管理到人力资源领导，是学校人力资源效能提升的选择。本书最后要表达的重要观点就是，无论是人力资源管理还是人力资源领导，其主要目标就是看哪种模式能够提升人力资源效能。学校组织的发展结果最终要通过学校每名教职员员工人力资源效能的发挥来体现。人力资源管理时代，好比是一辆传统火车，通过车头驱动牵引整个火车的运行，因此车头的动力效能非常重要，而所有车厢都是被牵引的。而人力资源领导理论带来的人力资源发展模型好比是“动车组列车”，除了车头提供牵引动力外，每一个动车组都有提供动力的车头，因此动车组列车速度要远远高于传统火车。由此可知，本书提出的学校人力资源领导理论，是对学校组织效能进一步提升的有效理论，是学校人力资源发展的重要阶段性理论。这一理论将带来学校人力资源管理变革、组织变革和文化变革，最终带来现代学校变革。

孟瑜老师作为北京教育学院教育管理与心理学院（校长学院）的副院长，多年来研究学校人力资源发展理论与实践，对北京市中小学校长专业发展起到了引领作用。这本凝聚孟老师智慧和心血的专著即将出版，相信此书对未来中小学校长培训，尤其是校长人力资源领导力提升，将起到积极作用。也特别希望，我国中小学管理者和研究者在学习和应用本书提供的理论基础，结合中国中小学的实际情况，进行本土化的理论与实践研究，为构建中国特色的中小学人力资源领导理论和实践体系奠定基础。

如是，则甚好！

杨志成

于2017年国庆假期

目 录 | Contents

序	1
第一章 绪 论	1
一、学校人力资源领导的起点：重新认识学校	2
二、学校人力资源的含义	6
三、领导的含义	7
四、对学校人力资源领导的基本认识	11
五、学校人力资源领导理论发展历程	15
六、学校人力资源领导理论发展历程带来的启示	26
第二章 学校文化变革	30
一、学校文化的概念和功能	30
二、学校文化的内容	32
三、学校文化的维度	36
四、学校人力资源领导呼唤新的学校文化	39
五、学校文化变革的步骤	40
六、学校文化变革的方法	45
七、学校文化变革抵制与应对	49
第三章 学校和教师之间关系重构	52
一、教师是谁	53

二、衡量学校教师关系的维度	55
三、学校人力资源领导视野下学校教师关系应具有的特征	58
四、促进形成新型学校教师关系的措施	60
五、关系仪式化	65
六、学校社会资本的构建与积累	67
第四章 教师心理资本开发	77
一、什么是心理资本	77
二、教师心理资本	81
三、教师心理资本开发在学校人力资源领导中的作用	84
四、教师心理资本开发的理论依据	85
五、教师心理资本开发模型	92
六、学校组织心理资本开发	100
第五章 教师激励	105
一、什么是教师激励	105
二、教师激励的作用	106
三、中小学教师的需要分析	108
四、教师激励主要应依靠内在动机	111
五、遵循规律,科学激发教师动机	114
六、教师激励策略	117
七、教师负激励	124
第六章 把教师培养成领导者	129
一、教师领导和教师领导者	129
二、把教师培养成领导者的意义	133
三、把教师培养成有效追随者	135
四、授权	138

五、教师领导者开发	142
六、教师成为领导者需要勇气	147
七、教师压力管理	148
第七章 教师学习共同体建设	150
一、教师学习共同体的含义和特点	150
二、教师学习共同体建设的意义	155
三、教师学习共同体发展阶段和规模	158
四、教师学习共同体模式	162
五、教师学习共同体构建策略	170
六、教师学习共同体的维护与发展	178
第八章 校长角色重塑	184
一、学校人力资源领导中校长要扮演的主要角色	184
二、校长需具备的能力	186
三、校长主要运用、依靠的权力	189
四、校长思维训练与开发	191
五、做一个有效的领导者	192
六、校长的自我更新	196
七、女校长在实施人力资源领导方面存在的障碍与应对	198
参考文献	203
后 记	211

第一章 绪 论

传统的经济学发展观是一种“工业文明观”，它将工业的“增长”作为衡量发展的唯一尺度，把一个国家的工业化和由此产生的工业文明当作现代化实现的标志。随着社会的发展，信息技术不断变革，政治民主化、经济全球化的浪潮不断冲击着人类的观念，加之生态问题不断出现，人类生态环境不断恶化，人们对发展有了新的理解。人们意识到旧的工业生产方式已走到了尽头，增长不等于发展。人们认识到了经济、社会、生态三者共同发展的必要性以及三者发展的相互关系，对发展有了一个更全面深入的认识，形成了以满足人的需求为中心的价值取向、以人的智力开发和利用为发展基础、以人与自然统一的生态和谐发展为核心的新发展观——以人为本的综合发展观。

法国著名经济学家弗朗索瓦·佩鲁（Francois Perroux）在1983年出版的《新发展观》一书中提出了“整体的、综合的、内生的”新发展观。他明确地指出发展的核心不在于物，而在于人，发展的终极目标就是使人自身获得自由全面发展。在此基础上逐步形成了以人为本的综合发展观。以人为本的综合发展观认为，今后人类的生存发展已经不能单纯依靠物质资源，而是主要依靠挖掘人类的智力资源，这将带来以智力资源为基础的生态文明。

以以人为本的综合发展观为指导来看学校发展，学校发展的核心问题就是要眼中有人。这里的“人”不仅指学生，也包括教师，人是目的，不是手段，要在促进人的发展中实现学校的发展。这与以往学校主要把规模扩大、财力和物质资源增加、“外在的、阶段性的可测量指标”达成作为衡量发展尺度的发展观是截然不同的。

同时，随着社会的迅猛发展，社会结构、生产方式和生活方式都发生了

深刻的改变，学校的基本特征和作用也发生了变化。我们需要把学校是什么的实际观念和我们追求的学校应该是什么的观念加以对照，并重新思考。正如格林（Greene）所说：“它不是我们简单地按照事情本来的方式重新进行就可以了……为了我们所教的人，为了我们共同拥有的世界，我们必须探求事情的更好的状态。”^①

一、学校人力资源领导的起点：重新认识学校

传统学校是现代工业社会的产物，它的形成和发展大量借鉴和采用了现代工厂生产与管理的经验，长期以来采用的是科层制的组织形式，权力依职能和职位进行分工和分层，学校运作主要依赖规章制度和操作规程。著名德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）认为科层制具有五大基本特征：一是专门化。内部分工明确，且每一成员的权力和责任都有明确规定。二是等级制。职位分等，下级接受上级指挥。三是规则化。组织运行，包括成员间的活动与关系都受规则限制。四是非人格化。个人的情绪不得影响组织的理性决策，组织内部排除私人感情，成员间关系只是工作关系。五是鼓励组织内部的竞争。传统学校基本上也具有这五个特征，并且它深受工具主义价值观的影响，崇尚效率和效益，标准化管理、标准化教学、标准化评价，培养学生犹如工厂生产产品，忽视了教育的文化传承功能和对人的教育发展功能。

21 世纪是知识经济时代，知识更新速度越来越快，学校不再是人类文明薪火相传的唯一通道，它传播的知识不再能满足一个人一生的需要，学校传统的“知识再生产”的基本功能正在被“促进人自我教育与自我超越能力的提升，为人的终身学习和发展奠定基础”这一新的功能定位所取代。同时，21 世纪倡导的以人为本的发展观也使我们越来越认识到人不是工具，而是主体性的人，人的生命成长应是教育的本真目的。学校应超越传统的科层制组

^① Greene Maxine. *Releasing the Imagination: Essays on Education, the Arts, and Social Change* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1995: 1.

织这一工具理性集合体形式，构建基于价值理性的集合体。

学校学习共同体源于“共同体”这一社会学概念，最早是由德国社会学家和哲学家斐迪南·滕尼斯（Ferdinand Tonnies）于1887年在《共同体与社会——纯粹社会学的基本概念》一书中提出来，他认为共同体指的是任何基于协作关系的有机组织形式，强调人与人之间的紧密关系、共同的精神意识以及对共同体的归属感、认同感。马克斯·韦伯在其《社会学的基本概念》一书中也对共同体的概念作了阐述：“在个别场合内、平均状况下或者在纯粹模式里，如果而且只要社会行为取向的基础，是参与者主观感受到的（感情的或传统的）共同属于一个整体的感觉，这时的社会关系就应当称为‘共同体’。”^① 麦克米兰（McMillan D. W.）和查维斯（Chavis D. M.）从心理学的角度将共同体界定为：“一种成员所拥有的归属感，一种成员彼此间及与整个群体休戚相关的感情，以及对成员的需求将通过他们对共同生活的认同而得到满足的共同信念。”^② 随着社会的发展，人们对于共同体内涵的理解也在不断深化。1998年，弗曼（Furman）提出了一个后现代主义的共同体概念：“后现代共同体是差异的共同体，它根据的是对他者的尊重、公正和赏识，同时接受他者的伦理学，是差异内和平的合作。它受到一个参加全球共同体的人们相互联系、相互依赖的网络隐喻的鼓舞。”^③ 从他们的表述中可以看出，他们对共同体的理解主要包括三点：第一，共同体是一种平等、互相尊重的关系；第二，共同体是一种和谐共生走向卓越的理想和理念；第三，共同体是一种更强调由归属感、认同感、责任、义务驱动的人的集合体。

把共同体概念引入教育领域，出现了“学校学习共同体”的概念。博耶尔（Ernest L. Boyer）在1995年发表的题为《基础学校：学习的共同体》的

① 马克斯·韦伯. 社会学的基本概念 [M]. 胡景北, 译. 上海: 上海人民出版社, 2000: 62.

② McMillan, D. W., Chavis, D. M. *Sense of Community: A Definition and Theory* [J]. *Journal of Community Psychology*, 1986, 14 (1): 6-23.

③ Furman, Gail C. *Postmodernism and Community in Schools: Unravelling the Paradox* [J]. *Educational Administration Quarterly*, 1998, 34 (3): 298-328.

报告中首次用到了“学习共同体”的概念，并指出有共享的愿景是学校建立真正意义上的学习共同体必须具备的第一个条件。根据博耶尔的观点，学习共同体是所有人因共同的使命而朝共同的愿景一起学习的组织，共同体中的人共同分享学习的兴趣，共同寻找通向知识的旅程和理解世界的运作方式，朝着教育这一目标相互作用和共同参与。梅耶（Myers）和辛普森（Simpson）在1998年出版的《重塑学校》一书中认为，学习共同体是“一种每个人都在学习的文化氛围，在其中，每个人都是一个完整的个体，每个参与者都为学习和共同受益而负责”^①。佐藤学认为学习共同体意味着有三个原理支撑——公共性、民主主义、卓越性，学生、教师、校长和家长每个人的学习权和尊严都受到尊重。托马斯·J·萨乔万尼（Thomas J. Sergiovanni）把学习共同体界定为：“是由于自然的意愿而结合的，并对一套共享的理念和理想负有义务的个人的集合体。”^②萨乔万尼在其《校长学——一种反思性实践观》一书中还阐述了他理解的科层制组织的学校和作为学习共同体的学校之间的区别。他把科层制组织学校中各成员之间的关系理解为社会契约关系，把作为学习共同体的学校中各成员之间的关系理解为社会盟约关系。社会契约支配的学校组织主要凭借回报的允诺和外在的控制监督来维持，有明显的工具性特点，主要以规则为本。以社会盟约为基础的学习共同体，主要凭借忠诚、类似亲属的亲密关系、认同感、责任和互惠来维持，主要以规范为本。从上述对学习共同体内涵和理解的不同描述中可以看出，其共同之处就是都强调“愿景”“学习权”“共同受益”“超越工具性”“规范驱动”。

综上所述，学校学习共同体内涵可以描述为：由具有共同信念和愿景的社区相关人员、学校教职工、家长、学生出于自愿组成的一个集合体，在这个集合体中，人们在与他人的讨论中进行合作性、持续性的学习，最终达到共同成长的目的。正如日本教育家佐藤学所说，学习共同体“是学生共同学

① 罗伯茨，普鲁伊特. 学习型学校的专业发展：合作活动和策略 [M]. 赵丽，刘冷馨，朱晓文，译. 北京：中国轻工业出版社，2004：5.

② 托马斯·J·萨乔万尼. 校长学——一种反思性实践观 [M]. 张虹，译. 上海：上海教育出版社，2004：92.

习成长的场所，是教师作为专家相互学习的场所，是家长和市民参与教育实践并进行学习的场所”^①。学校学习共同体具有以下几个重要特征：

1. 拥有共同愿景

这是学习共同体必须具备的首要特征。使教职工拥有共同愿景要做到两点：第一，教职工是出于自主自愿参与共同体活动的。只有基于个人的自觉自愿，才能保持个体独立，充分发挥个人主观能动性。只有基于自愿，成员才勇于为共同的道德价值观、为做“正确的事情”牺牲个人利益。第二，教职工之间不存在竞争。只有这样才能真正实现彼此经验、成果和利益的深度分享，进行深度沟通，并“通过确立一种相互依赖和分担道义的意识，来追求共同的目标”^②。

2. 强调合作学习

学习共同体概念里所说的“学习”，其本质是合作学习。佐藤学认为“所谓‘学习’就是同客体（教材）的相遇与对话；是同他人（伙伴与教师）的相遇与对话；也是同自己的相遇与对话。我们通过同他人的合作，同多样思想的碰撞，实现同客体（教材）新的相遇与对话，从而产生并雕琢自己的思想。从这个意义上说，学习原本就是合作性的”^③。合作学习之所以重要，理由有二：“其一，不组织‘合作学习’，每一个人的学习就不能成立。其二，要提高每一个人的学习能力，‘合作学习’是不可或缺的。”^④

3. 以人为本

它是指把人当作人，使人成为人，充分尊重每个人的权益和多样化需求。在学习共同体内，每个人都是平等的关系，每个人都是学校的主角，学生的学习权、教师的发展权、家长和社区居民的参与权等都得到充分的尊重和保

① 佐藤学. 构建“学习共同体”的学校教育改革——展望与哲学 [EB/OL]. http://www.360doc.com/content/10/1221/17/151138_80122494.shtml.

② 托马斯·J·萨乔万尼. 校长学——一种反思性实践观 [M]. 张虹, 译. 上海: 上海教育出版社, 2004: 88.

③ 佐藤学. 学校的挑战: 创建学习共同体 [M]. 钟启泉, 译. 上海: 华东师范大学出版社, 2010: 20.

④ 同上.

障。在学习共同体中教师既是教的专家也是学的专家，在工作中能体会到快乐和满足，体会到自身生命的意义和价值。

4. 追求卓越

学习共同体成员都主动追求卓越。“这里所谓的‘卓越性’并不是指谁比谁优越，而是指无论何等困难的条件下都能各尽所能追求最高境界。”^①

5. 共同发展

在学习共同体中，以学习为核心任务，以人的成长为首要目的和终极目的，在使个体得到发展的同时，学习共同体也得到了发展。

特别需要指出的是，学校共同体不是“学习集体”。学习集体意味着“一个划一的、凝固的集合”^②。而学习共同体是每个人的差异都得到尊重和彰显的集合体。在学习共同体内，包容差异，尊重差异，学习是在每一个人的差异中形成的，“每一个人的自立、亲和及其多样性是一个前提。每一个人通过亲力亲为的探究，形成与自我共生的众多异质的他者的关系，从而构成了自我参与其中的共同体”^③。

21 世纪，学校更应该是一个学习共同体，与此特征相适应，现实呼唤注重价值引领、挖掘人的潜能、促进个人发展的学校人力资源领导。同时，20 世纪兴起的各派哲学，对“人是主体性的人”这一人性观的认同和确立，也对教师观产生了很大的影响。我们必须重视教师的主观精神和自由意志，把教师当作发展的主体，关注其潜能的充分挖掘。

二、学校人力资源的含义

人力是人的劳动能力的简称，主要包括知识、技能、智力、体能四部分。知识是人们在学习和实践活动中所掌握的各种经验和理论。技能是人们在已

① 佐藤学：《学校的挑战：创建学习共同体》[M]，钟启泉，译，上海：华东师范大学出版社，2010：3。

② 同上：214。

③ 同上。

有知识经验基础上、顺利完成某种任务的一种动作方式或智力活动方式，它是通过练习形成的。智力是指人在认识客观事物过程中所具有的稳定的心理特征，包括五个基本因素：观察力、记忆力、思维力、想象力和注意力。体能，是指包括力量、速度、耐力、柔韧度、灵敏度等在内的人体运动的功能状态，以及对一定劳动负荷的承受能力和消除疲劳的能力。这四者的不同配比组合，形成了内容丰富的人力资源。这四部分通常概括为脑力和体力，可以通称为劳动能力。

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的、具有劳动能力的人的总和。这里，人力资源主要强调人具有劳动能力，因此，只要具有劳动能力，即使是潜在的，如未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人，都属于人力资源。可以说，剔除已经丧失劳动能力的人口后所剩余的所有人口，都属于人力资源。

人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的，在微观意义上的概念则是以部门或组织为单位进行划分和计量的。

学校人力资源，是指以学校为单位计量的，能够通过参与教育服务促进学校目标达成和学校发展的、具有劳动能力的人的总和，它包括数量和质量两个指标。学校人力资源概念有广义和狭义之分，狭义的学校人力资源是指学校的教职工（包括教师、教辅人员、政工人员、管理人员、后勤人员等）。广义的学校人力资源不仅指学校教职工，还包括学生、家长以及其他一些可参与教育服务的人员。学校人力资源的丰富与否并不单纯取决于参与学校教育服务的人数的多寡。本书侧重探讨的是狭义的学校人力资源。

三、领导的含义

（一）含义

中西方学者关于“领导”的解释，概括起来主要有以下几种代表性的看法。