

全国中小学校长培训参考用书

教育 领导力的 修炼

实现个人成长与专业发展

【英】Harry Tomlinson 著
谭军华 刘 玲 主译

EDUCATIONAL
LEADERSHIP:
*Personal Growth For
Professional Development*

 中国轻工业出版社

全国中小学校长培训参考用书

Educational Leadership

Personal Growth for Professional Development

教育领导力的修炼

——实现个人成长与专业发展

【英】Harry Tomlinson 著

谭军华 刘 玲 主译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

教育领导力的修炼:实现个人成长与专业发展 / (英)

托姆林森 (Tomlinson, H.) 著; 谭军华, 刘玲主译. —

北京: 中国轻工业出版社, 2008.1

(全国中小学校长培训参考用书)

ISBN 978-7-5019-6159-7

I. 教… II. ①托…②谭…③刘… 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 (2007) 第 150642 号

版权声明

English Language edition published by Sage Publications of London, Thousand,
Oaks and New Delhi, © Harry Tomlinson, 2004.

总策划: 石 铁

策划编辑: 翁婷婷

责任编辑: 朱 玲 翁婷婷

版式设计: 刘志颖

责任终审: 杜文勇

责任校对: 万 众

封面设计: 毛雨设计

责任监印: 吴维斌

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: 2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 16.50

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6159-7/G · 721 定价: 30.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2006-1318

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

51444J6X101ZYW

译者序

英国利兹城市大学哈里·托姆林森教授（Harry Tomlinson）所著的《教育领导力的修炼——实现个人成长与专业发展》一书，是英国教育领导、管理与行政学会（British Educational Leadership, Management & Administration Society, BELMAS）出版的系列丛书之一。该学会是英国首屈一指的教育领导研究机构，一直致力于为学校领导者的专业发展需求服务。而本书作者哈里·托姆林森教授，曾任该学会会长，亦是丛书主编之一。更值得一提的是，哈里·托姆林森教授本人曾在曼彻斯特担任了18年的中小学校长和学院院长，是利兹城市大学教授、是英国教育与就业部约克郡和亨伯地区培训与发展中心的主任。

《教育领导力的修炼——实现个人成长与专业发展》一书，围绕如何提高教育领导力展开论述。首先作者着眼于领导者的个体分析，从心理学的视角出发，帮助领导者开展有效的自我认知，这种以心理学的研究结论为依据写成的教育领导专著，目前还鲜有人为之。尤其是在本书中，第1章至第6章对很多方面进行了系统分析，包括：自我管理和个人发展，自我理解、人格与心理量表，情感智力（情商），360度反馈，速成学习法，神经语言程序学与专业发展，并辅助以大量的量表、案例。实际上，不仅正面回答了“领导者如何开展自我认知”这一问题，而且也为后文展开分析奠定了重要的心理学依据，用本书作者的话说：“因为这是更深刻的专业发展的基础。”

随后，作者对关于领导者的几个重要问题，如时间管理、压力管理、战略管理、领导力开发等分章进行了翔实的阐述。除此之外，还把提高领导力置于所处的组织环境中，分析了组织文化、质量管理、学习型组织和知识管理等组织建设与改革的关键问题。

书中另一鲜明特点就是对学校教育者的人本关怀。这从最后一章可窥见一斑。作者用整章篇幅阐述了如何保持工作和生活之间的平衡。实际上，

II 教育领导力的修炼

对领导者如何在学校中创设关怀教师的氛围、如何关注教职工在学校之外的角色需要进行了分析。

作者在本书中提出了对很多教育领导者来说很重要的或很棘手的问题,显示出作者深刻的跳跃性思维,但就像作者本人所说的,本书一个突出的倾向是调整人们的价值观,给阅读此书的广大教育管理者留下更大的思考空间。

在我国,尽管20世纪上半叶就有了教育管理方面的著作和教材,80年代以来,教育管理研究也取得了不少成绩,教育管理学科的知识结构日益丰富,学科地位得到了不断的增强,但是,总的来看,研究水平还有待进一步提高,还未能满足众多教育管理从业者的需求。从学校管理的实践来看,实行校长负责制后,校长如何开展工作,如何系统地规划学校的发展,如何营造积极的学校文化,如何提高自己的领导力,这些都成为广大中小学校长面临的现实问题。尤其是新课程改革实施后,校长如何承担起教学领导者的责任、如何营造一个学习型的团队、如何引领学校的变革等问题日益迫切,希望本书能够为在这些方面处于困惑中的教育领导者提供一些帮助。

本书由谭军华、刘玲主译。具体分工如下:第1章至第10章,由谭军华翻译;第11章至第20章,由刘玲翻译。代花、胡惠平、刘洁等参与了其中部分章节的翻译。在此基础上,两位主译对全书译稿进行了细致的校阅,并对部分章节进行重译。对译者而言,翻译这样一本理论性和实践性并重的书籍,既是帮助国内同行了解国外最新教育领导研究的动态与趋势,同时更是进行自我学习和内化新知识的过程。要感谢本书原作者哈里·托姆林森教授为世界的读者奉献了这样一本优秀的作品,还要感谢“万千教育”为我们提供了这样的机会和帮助。

译者本身均具有教育管理学研究背景,对文中的心理学、管理学术语,虽经多次研读和斟酌,但毕竟能力和水平有限,译本难免有疏漏和不当之处,恳请读者批评指正。

译者

2007年夏

原著编辑前言

很高兴收到哈里·托姆林森这本书。这是 BELMAS 丛书中的一本。书中，哈里探讨了作为教育组织的领导认识自己以确保成功的重要性。本书前 6 章，详细地论述了如何通过不同的方法开展自我认知的过程。本书认为，人们理解自己如何与工作所在的共同体文化和系统相关联十分重要，尤其当他们想成为成功的领导者时更是如此。本书鼓励人们努力认识自己，包括自己的情绪、优势和缺点、价值观以及与共同体其他成员沟通的质量，以使自己成为成功的领导者。

哈里认为，作为领导者，通过提供培训、训练和指导，这对帮助同伴发展创造力是非常重要的。他说，为应对变化，领导者必须支持员工在学校背景中以他们自己的工作方式去探索创新和变革的途径。前 6 章内容充分考虑了领导者可用于支持同事专业发展的不同方法。通过综合大量最新的工商管理以及教育管理方面关于人事和专业发展、关于学校变革实施的文献，哈里告诉组织中的高层和中层领导者如何开发特别的组织文化和次文化，以反映组织的核心价值观，为员工和学生创造良好的学校工作环境。他说，这些价值观应该在领导者所规划的、指导学校使命的愿景中清晰可见，在学校所建立和维持的系统及组织结构中清晰可见。

学习被放在个人和专业发展的中心位置，同时也是组织发展的支点。个人和组织变革的进程要求参与者有觉悟地学习和行动，而不只是默默地理解价值框架以及社会、经济活动及背景。文化（价值系统以及其载体）和实践行为越是能够应对模糊性，就越有利于帮助成员顺利地接纳变革。第 7 章介绍了变革的过程，当然，最近不同的学者对此有许多的争论。本章以及其他一些章节所讨论的是：学校中不同领导层和其他员工、学生之间的权力不对等，以及成功的领导者有效行使权力以促进变革的能力。

学习在本质上是一种自我反思，它要求学校的行动者思考自己在当前背景中的行为，以及如何提高学校教学质量使所有参与者受益。本书的结

IV 教育领导力的修炼

构反映了对行动中学习的关注，在文章内容中附带了系列问题以及读者可以采用的行动清单，并鼓励读者对书本的批判学习与他们学校的实践进行对比。

本书在最后一章，以论述一个重大的难题结束也许是合理的。这个难题是：在工作和生活之间保持平衡。这一章使有关内容与其他章节的内容形成对比，并没有把工作看作生活的一部分。本章的另一个特别倾向是调整人们的价值观——但并未给人们提供解决方案。在当今英国社会，中央政府和私人企业都强调人们献身于组织目标的重要性，却忽视了人们的个人和社会需要，忽视了他们在工作组织之外的角色需要。个人主义的、新自由主义的意识形态破坏了共同体和社会生活的意义，我们都曾因此而受到伤害。现在，我们试图用分享决策、追求一致认可的、达到共同目的的合作价值观来代替那些进攻性的竞争价值观，竞争价值观为了生产更多的个人财富，为了更有效地竞争，常常忽视那些社会、人事和智力资本缺乏的人。

所以，本书的一个重要价值在于提醒读者，生活比工作的内容更丰富。要成功地适应变化的环境，至少是教育组织环境，更多是依赖开发自我意识、情绪认知、合作学习、追求共享价值观等方面的合作和团队工作，而不是依赖巩固实施者，消灭反对者咄咄逼人的竞争战略，这些反对者常常是我们接触的生产商、学校和平行的班级。

休·布什 (Hugh Busher)

英国莱斯特大学教育学院

原 著 序

已经有许多聚焦于学校领导者和教师专业发展的著作问世了，尤其是在绩效管理的时代背景下。尽管这本书同样考虑了这些内容，但是，本书率先将内容集中于自我认知和自我管理基础上的个人发展，因为这是更深刻的专业发展的基础。

情商现在被广泛地看作是领导效能的核心。本书为深刻地理解情商提供了背景。本书用案例说明了如何运用 360 度反馈，以获得比传统反馈过程更充分的自我认知。人们对大脑和意识的作用机制以及在速成学习中的应用的认识不断丰富，并越来越多地运用到学校的儿童身上，引发了此前的一些争论。作为一种员工发展的手段，神经语言工程在商业领域得到广泛运用，但在学校领域应用较少。本书认为，它是实现优异成果的手段。现在，创造性被看作是学校领导者的一个核心素质，相关章节从更广阔的实践和理论背景展示了对其含义和应用的不同探索。人的效能取决于管理个人压力和时间，而这两者又发生在职业不断变化、新技能要求不断增加的更复杂、强度更大的背景下。因此，人们需要得到培训、训练和指导，需要在学校进行实践。这里的建议是，人们应该得到更广泛的发展。团队、小组和工作伙伴是决策的基本背景，应该为他们的深入学习提供机会。关于领导的那一章探讨了教育背景之外的领导，为学习提供了不同的信息和挑战。绩效管理一章讨论报酬，既包括心理的，也包括资金性的。后者使用了来自美国教育领域的一些实验证据。在道德和价值观层面，在隐含的愿景和使命方面，本书特别关注与性别问题有关的实践。最后一章试图在教育领域之外寻找一些有力的证据，以此论证学校的哪些实践还可以改善。好的学校在所有领域运行良好。但是，本书最后一章，正如全书一样，不断探索教育领导类图书传统内容之外的领域，并且鼓励人们积极实践。优秀的教育领导者应该持之以恒地在以下领域发展更好的技能：促进学校组织的健康，关注战略，强化质量，实现知识管理和深刻的改革，维持工作

VI 教育领导力的修炼

与生活的健康平衡。对教育领导者各种要求的复杂性不应被低估，但也应该举重若轻。

这些就是本书为教育领导者提出的新的能力。参照本书进行工作，抓住本书所提供的反思机会，将有利于强化所有教育领导者的学习。

我从许多地方获得思想资源，如果有任何一处因不经意而未予感谢，我表示道歉。

作者介绍

在曼彻斯特担任了 18 年中小学校长和学院院长后，哈里·托姆林森到利兹城市大学负责“教育领导国际 MBA”项目。之后，他负责管理约克郡和亨伯地区的国家专业能力资格委员会（NPQH）。随后，他担任了国家教育领导学院七个全国公会之一的在校校长领导计划的项目主管。他还曾经为英国教育标准局负责管理与约克郡和亨伯地区的“绩效管理合同”。他担任过中学校长协会财务总监和 BELMAS 的主席。他主要负责编辑的图书有：《教育中的绩效工资》、《寻找标准》、《教育和培训》的第 14 章至第 19 章，《领导者——声音、价值观和愿景》、《教育绩效管理》。他最近成为立陶宛教育部“学校重组、领导和管理发展”项目的顾问。他获得过国家培训奖，拥有 MBA 学位、绩效教练和生活教练的资格证书。

目 录

第1章 自我管理和个人发展	(1)
自我发展的管理	(1)
自我接纳	(2)
在新工作中自我管理	(3)
专业发展与个人发展	(4)
持续专业发展计划	(4)
优秀的教学	(5)
结论	(11)
第2章 自我理解、人格与心理量表	(13)
职业倾向测验量表 (MBTI)	(13)
基本人际关系倾向—行为量表 (FIRO-B)	(18)
团队管理问卷测量表 (TUPQ)	(20)
结论	(24)
第3章 情感智力	(25)
丹尼尔·戈尔曼	(31)
七维度情感智力问卷	(32)
个人能力与社会能力	(33)
情感资本	(34)
心灵智力	(35)
第4章 360 度反馈	(37)
360 度反馈与团队	(37)
360 度反馈、绩效与人的发展	(38)
绩效评估	(39)
反馈是一项基本权利	(39)
360 度反馈的技术程序	(41)

II 教育领导力的修炼

薪金和信任	(42)
将来在学校的应用	(43)
团队领导模式的问题	(44)
在这个过程中担任的角色	(44)
反馈方案	(45)
第 5 章 速成学习法	(47)
理解 MESSAGE	(47)
(1) 大脑、心智和行为	(49)
(1) 勾勒心智地图	(51)
(1) 培训	(51)
(1) 学习	(52)
(1) 自我管理学习	(52)
(1) 克兰菲尔德模型	(53)
(1) 指向专业发展的访谈——评价有才之人	(54)
第 6 章 神经语言程序学与专业发展：提高沟通技能	(59)
(1) 神经语言程序学	(59)
(1) 理解 NLP	(60)
(1) NLP 的意义	(61)
(1) 历史背景	(62)
(1) 九个假设和七种实用模式	(63)
(1) NLP 与健康	(65)
(1) NLP 示范练习	(66)
第 7 章 开发学校的创造力和创新性	(71)
(1) 创造力	(71)
(1) 学校文化与创造力	(71)
(1) 思维地图	(72)
(1) 发展创造力文化	(73)
(1) 创新型学校	(74)
(1) 在组织中实施创造性行动	(74)
(1) 柯顿顺应—创新问卷	(75)
(1) 创造性战略	(76)
(1) 创造力与对变革的管理	(77)

(81) 思维的六顶帽子	(78)
(81) 像天才一样思考	(78)
(91) 创造力的障碍	(79)
(00) 创造力的测量	(81)
(10) 怎样发展创造力	(82)
第8章 压力管理和时间管理	(85)
(50) 工作压力的表现	(86)
(40) 克服你的压力	(88)
(00) 管理压力和预防职业倦怠	(88)
(58) 压力的缓解	(91)
(90) 冲突管理	(92)
(00) 时间管理	(93)
(00) 权力	(95)
(50) 健康的工作环境	(96)
第9章 职业生涯规划	(99)
(40) 多变的环境	(99)
(20) 管理你的职业生涯	(100)
(70) 心理契约	(101)
(00) 职业发展策略	(102)
(40) 学校提供的职业帮助	(103)
(40) 教育是一种专业, 教师是专业人员	(104)
(40) 值得借鉴的专业发展模型	(105)
(00) 21 世纪的职业管理	(106)
(40) 在线学习	(106)
(40) 终身发展理论	(107)
(00) 职业发展战略家	(109)
第10章 培训、训练与指导	(111)
(50) 新的培训背景	(111)
(00) 训练、咨询和指导的区别	(112)
(20) 训练员	(113)
(40) 生存训练	(115)
(20) 训练的特征	(116)

IV 教育领导力的修炼

(87 同事训练·····	(118)
(87 对受训者的要求·····	(118)
(97 指导员·····	(119)
(18 指导女性·····	(120)
(58 反馈·····	(121)
第 11 章 团队与决策·····	(123)
(88 团队协作·····	(123)
(88 团队管理: 决定成败的关键·····	(124)
(88 基于团队的奖励·····	(126)
(19 决策·····	(128)
(59 专制型决策、民主型决策、团队决策以及代表决策·····	(129)
(89 权力、权威与影响力·····	(130)
(29 会议、委员会与团队决策·····	(130)
(89 主持会议·····	(132)
(99 判断·····	(134)
(99 问题解决与创造力·····	(134)
(001 决策过程中的常见问题·····	(135)
第 12 章 领导力开发·····	(137)
(501 盖洛普组织与学校领导力·····	(139)
(501 领导力的历史视角·····	(144)
(401 有缺陷的领导·····	(146)
(201 三种教育领导力模型·····	(146)
第 13 章 绩效管理·····	(149)
(801 绩效管理的定义·····	(149)
(701 绩效管理的历史视角·····	(149)
(901 营造绩效文化·····	(150)
(111 提供奖励·····	(151)
(111 绩效薪酬·····	(152)
(511 绩效管理和责任·····	(153)
(811 测量绩效的重要指标·····	(153)
(211 多层目标的设定·····	(154)
(811 绩效管理的未来·····	(155)

(08) 商业领域的证据	(157)
(09) 美国的绩效薪酬	(157)
第 14 章 价值观、道德、愿景、使命和性别	(161)
(50) 人类共同的价值观	(161)
(50) 主流教育价值观	(163)
(50) 促进管理发展的商业道德	(163)
(50) 领导力、愿景和价值观	(164)
(22) 领导者的愿景	(165)
(50) 领导和管理	(166)
(50) 使命	(166)
(50) 女性领导者和女性管理者	(168)
(00) 女性的优势	(170)
第 15 章 文化、变革与组织健康	(173)
(50) 文化与组织氛围	(173)
(50) 文化变革	(174)
(50) 文化管理	(175)
(80) 领导者、领导力与组织文化	(176)
(00) 国际视野中的英国文化	(177)
(11) 组织形象	(177)
(11) 象征	(180)
(51) 变革、公正与组织层级	(180)
(51) 新的文化特征	(181)
(41) 规划有效的文化变革项目	(182)
(21) 组织发展	(183)
第 16 章 战略	(185)
(71) 战略的定义	(185)
(81) 战略配合	(185)
(81) 战略弹性	(186)
(91) 战略思维	(186)
(00) 与利益相关者的关系	(187)
(00) 战略资源	(188)
(15) 能力	(189)

VI 教育领导力的修炼

(72) 资源调节	(189)
(72) 选择战略	(190)
(10) 战略的三个维度	(190)
(10) 战略与创新	(192)
(80) 为未来竞争	(192)
(80) 新的战略模式	(192)
(10) 战略的四种方法	(193)
(20) 战略规划初学者指南	(195)
第 17 章 质量管理	(197)
(80) 卓越运营模式	(197)
(80) 特许状	(199)
(05) IIP 认证	(200)
(87) ISO9000	(201)
(87) 平衡记分卡	(202)
(47) 全面质量管理	(202)
(20) 质量管理的鼻祖	(203)
(80) 行业基准	(208)
(77) 质量和市场营销	(209)
第 18 章 学习型组织和知识管理	(211)
(08) 学习型组织	(211)
(08) 圣吉的模式	(212)
(18) 佩德勒等人的模式	(213)
(58) 个人、团队和组织三个层次的学习	(214)
(88) 学习与决策	(215)
(28) 营建学习型组织	(216)
(28) 知识管理	(217)
(28) 网络和知识管理	(218)
(88) 战略知识管理	(218)
(88) 缄默知识——最初的考虑	(219)
(78) 知识共享的益处及其运用	(220)
(88) 实践中的组织	(220)
(08) 教育领域中的知识管理	(221)

缄默知识和知识社区的界定	(221)
第 19 章 业务流程重组：组织彻底变革的必经之路	(223)
业务流程重组是什么，它与学校有何相关	(223)
为长远观点做准备	(224)
因忽略人的因素而导致的失败	(226)
重组管理流程	(226)
变革组织的文化、体制、组织结构和层级	(227)
挑战传统的学校结构	(228)
实施 BPR 的技术流程	(229)
BPR 中的角色	(230)
正式的 BPR 过程	(230)
不断学习，挑战现有的智力	(231)
结论	(233)
第 20 章 工作和生活：怎样能达成平衡并更好地规划未来	(235)
雇员的期望和“长时间工作”的文化	(236)
从工作和生活中得到附加价值	(237)
意义深远而责任沉重的教师职业	(238)
团队中知识型员工的绩效	(239)
教师的变革	(240)
从追求“工作—生活平衡”到“创造未来”	(240)
关注未来学校	(244)
追求教育的内在价值	(244)