

基础教育改革与发展译丛

学校经营与管理系列

学校人力资源领导

——中小学校长手册

Quality Human Resources Leadership
A Principal's Handbook

【美】L. David Weller Jr. Sylvia Weller 著
杨英 杜睿 等译
龙立荣 王志超 审校

基础教育改革与发展译丛

学校经营与管理系列

Quality Human Resources Leadership

A Principal's Handbook

学校人力资源领导

——中小学校长手册

【美】L. David Weller Jr. Sylvia Weller 著

杨英 杜睿 等译

龙立荣 王志超 审校



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校人力资源领导：中小学校长手册 / (美) 韦勒 (Weller, L. D.), (美) 韦勒 (Weller, S.) 著; 杨英等译. —北京: 中国轻工业出版社, 2005.4

(基础教育改革与发展译丛·学校经营与管理系列)

ISBN 7-5019-4770-8

I . 学 ... II . ①韦 ... ②韦 ... ③杨 ... III . 中小学—学校管理: 人事管理 IV . G637.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 011542 号

版权声明

Copyright © 2000 by L. David Weller Jr.

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

总策划: 石 铁

策划编辑: 赵 萍

责任编辑: 朱 玲 闫 景 责任终审: 杜文勇

版式设计: 史春雨 责任监印: 刘智颖

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: 2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1000 1/16 印张: 15.75

字数: 260 千字

书号: ISBN 7-5019-4770-8/G · 543 定价: 29.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2005-1137

咨询电话: 010-65595090, 65262933

发行电话: 010-65141375, 85119845

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

《基础教育改革与发展译丛》顾问及编委会成员

顾问

- 顾明远 中国教育学会会长, 北京师范大学教授、博导
林崇德 中国心理学会副理事长, 北京师范大学教授、博导
叶 澜 中国教育学会副会长, 华东师范大学教授、博导
钟启泉 中国比较教育学会副理事长, 华东师范大学教授、博导
鲁 洁 南京师范大学教育科学学院名誉院长、教授、博导

编委(按姓氏笔画顺序排列)

- 马云鹏 东北师范大学教育科学学院院长、教授、博导
文 喆 国家督学, 北京教育科学研究院原副院长、研究员
申继亮 北京师范大学发展心理研究所所长、教授、博导
田慧生 中央教育科学研究所副所长、研究员
刘华山 华中师范大学教授、博导
劳凯声 北京师范大学教授、博导
李国庆 陕西师范大学教育科学学院教授、博导
李 烈 北京市第二实验小学校长、特级教师
吴康宁 南京师范大学副校长、教授、博导
邱济隆 原北京市第四中学校长
汪立丰 原湖北省黄冈中学校长、特级教师
沈怡文 江苏省扬州中学校长、特级教师
张民选 上海师范大学副校长、教授、博导
张庆林 西南师范大学心理学院院长、教授、博导
张诗亚 西南师范大学教育科学学院院长、教授、博导
张斌贤 北京师范大学教育学院院长、教授、博导
陈玉琨 教育部中学校长培训中心主任、教授、博导
范先佐 华中师范大学教育科学学院院长、教授、博导
庞丽娟 北京师范大学教授、博导
莫 雷 华南师范大学副校长、教授、博导
倪振民 江苏省苏州中学校长
唐盛昌 上海市上海中学校长、特级教师

译者序

在知识经济时代,国家的竞争就是人才的竞争。如何培养高素质的接班人,是世界各国的教育家们经常思索的热点问题。本书作者——两位博士运用现代人力资源管理的理论,结合美国中等教育的实际,站在校长的角度,全面、系统并深入地介绍了如何通过营造组织文化、运用行为科学的方法和技术,来解决当前美国义务教育中各种问题的一系列措施和办法。

尽管作者所涉及的美、国中小学教育问题与我国教育问题存在着差异,但有些思想和方法仍具有较高的借鉴意义。特别是关于校长如何营造创新的校园文化、如何打造高绩效的团队、如何化解冲突、如何把教师培养成领导、如何提高沟通能力、如何调动教师的积极性及如何促进教师发展等内容,具有很强的可操作性。这些方法和技术有助于提高我国中小学校长的素质,进而促进整个学校管理水平的提高。

书中以管理心理学和人力资源管理的核心框架为主线,突出了当今以人为本的管理思想精华,作者注重组织文化建设和团队精神塑造的思想给我们留下了极为深刻的印象。在本书的翻译过程中,我们也试图继承这种团队精神,希望通过这本优秀著作的翻译,打造一个积极向上、合作进取的学习型团队。这次翻译工作时间紧、任务重,团队的工作人员克服了许多困难,相互支持、相互帮助,如期实现了团队的目标。

作为项目领导的龙立荣教授,在中国科学院心理研究所获得博士学位,现任华中科技大学管理学院人力资源管理方向的博士生导师,曾经主持国家自然科学基金、国家和教育部人文社会科学项目等多项研究,在 SSCI(社会科学引文索引)杂志 *Journal of Vocational Behavior* 和《心理学报》等权威期刊发表学术文章 60 多篇。在整个的翻译过程中,他主要负责审校和协调工作。本书译者均为华中师范大学心理学系研究生,翻译工作具体分工如下:张影(序言和第一章),王忠军(第二章),杜睿(第三章和第四章),杨英(第五章和第十一章),周浩(第六章),刘密(第七章),王燕(第八章),安蕾(第九章),吴怡(第十章)。此外,王志超、柯善玉承担了部分管理和审校工作。

由于翻译工作时间紧,加上我们水平有限,有不足之处还望指正。

译者

2005 年伊始

前 言

《学校人力资源领导——校长手册》一书注重理论和实践结合,是专门为那些坚持不懈、千方百计地想要充分挖掘人的潜能、提高素质教育成效、实施有效的领导技能的校长们所撰。本书的内容兼顾了学生和同行们的迫切需求,因为他们需要一些重实用、讲科学、有案例、能反映校本管理学校校长们责任和需求的成果。

本书的内容最初源于我们的一项研究:将全面质量管理(total quality management, TQM)用于学校改革和机构重建,即通过在学校中实施参与管理、给教师授权和持续改进计划,以提高素质教育的成效。后来,我们的经验在校级水平得到了验证,并受到上级教育部门领导的认可。另外,我们为多个国内国际学校做顾问,按校本管理的模式,帮助校长们改革他们的学校。在做这些工作时,有两点引起了我们的注意:第一,校本管理的学校大幅度增长,赋予了校长更多的权力,也要求他们设计出一套有效的机制来更好地培养学生,提供更有质量的计划,使教师绩效水平更高;第二,校本管理学校的校长,要担负起许多过去归人事主管(传统上的上级教育行政部门的职位)的责任。我们认为,随着权力和责任的增加,校长必需补充许多人力资源管理领域的知识和技能。

写书之初,我们希望本书能回答以下三个问题:(1)要成为校本管理学校的有效领导者,需要具备哪些知识技能?(2)哪些知识技能是使校本管理学校员工的潜能充分发挥所必备的?(3)这本手册应有什么内容,才能最好地帮助校长们实现将员工潜能发挥到极致并取得素质教育的成果?因此,本书专门为校长提供了作为人力资源领导所必备的知识技能。本书将人力资源领导的新概念运用到学校传统的人事管理实践中,希望通过上下级共同管理,追求卓越成效。

内容介绍

本书是专门为学校领导准备的,旨在帮助他们开发教职员工的潜能和提高自己的领导素质。除了有关理论和研究外,本书还为读者准备了相关的案例,介绍如何把研究和理论应用于日常工作。如果缺乏实际应用的案例(个案),理论和研究就会遭到实践者的怀疑。只有当实践者尝到理论和研究所带来的甜头,他们才会把理论内化于心,并承认其有利于自己的事业。

本书分为三部分:第一编讨论了领导如何变革学校文化,包括两章:形成一种文化以最大限度开发人的潜能,员工潜能被最大限度开发所需要的领导技能。第二编讨论的是变革学校文化、充分开发人力资源的方法,包括四章:沟通与人际关系,团队建设与团队工作,员工发展,激励与认同。第三编讨论的是在培育和发挥人的潜能时需要的知识技能,包括五章,冲突管理,招聘、选拔、录用、解雇和裁员,绩效评价,新教师的入职,把教师培养成领导者。

本书内容编排的三部分其实主要讨论了两个主题:一个是建立以校长领导作为核心的学校文化,以充分开发人的潜能;另一个是变革学校文化,开发人的潜能所必不可少的是领导知识和技能。

万千教育图书目录

代号	书 名	译 者	定价
基础教育改革与发展译丛——学校经营与管理系列			
J381	学校营销——从理论到实践	王 烽 等译	14.00
J382	学校决策者——解决实践问题的案例	廖申展 译	23.00
J383	学校改进之框架——提高学生成就	陈 萍 等译	12.00
J384	学校运营——从行政型与学习型组织视角分析	徐 玲 译	16.00
J414	学校人力资源领导——中小学校长手册	杨 英 等译	29.00
J421	学校财政——战略规划和管理	孙志军 等译	30.00
J452	学校如何运作——从研究到实践	杨 宁 等译	20.00
J460	教育中的人力资源管理——人事问题与需求	徐富明 等译	50.00
学校经营与管理系列合计			194.00
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
当代教师新支点丛书合计			71.00
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
校本改革与发展译丛合计			24.00
教师资格认定考试辅导丛书			
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
教师资格认定考试辅导丛书合计			109.00
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——将研究结果应用于课堂实践	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

※ ※

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。

咨询电话: 010-65595090, 65262933

目 录

第一编 通过领导变革学校文化/1

第一章 文化型领导:提升人的潜能	(3)
文化与人力资源领导	(3)
人事管理与人力资源管理的历史沿革	(4)
人力资源领导	(6)
有价值的学校文化	(8)
参考文献	(15)
第二章 激发人力资源潜能的领导	(19)
定义领导的难题	(19)
领导的视角与观点	(21)
领导与权力	(29)
质量领导	(37)
人力资源领导理论的新进展	(42)
参考文献	(46)

第二编 变革学校文化的途径/49

第三章 沟通与人际关系	(51)
沟通过程	(51)
以说服和影响为目的的沟通	(55)
改善沟通的计划	(64)
参考文献	(65)
第四章 团队建设:充分开发人力资源潜能	(69)
工作授权和权力	(69)

· II · 学校人力资源领导

校长在有效团队建设中的作用	(71)
制定会议的议程	(76)
问题解决与决策	(77)
团队力量:一致决策	(81)
解决问题和决策的 TQM 工具	(83)
评价团队绩效	(86)
成人学习与团队	(88)
参考文献	(90)
第五章 员工发展:最大程度地发挥人力资源潜能	(93)
通过员工发展来不断改进	(93)
进程管理:设计优质方案	(93)
传统的员工发展计划中出现的問題	(95)
有效的员工发展计划	(96)
持续改进	(98)
开发人力资源	(98)
变革的进程模型	(99)
评价教师的需求	(101)
评价员工发展计划	(105)
评价项目目标	(107)
形成性评价和终结性评价	(108)
测量工具的选择	(108)
评价量表的统计分析	(111)
开发评价工具	(111)
评价工具的形式	(111)
参考文献	(112)
第六章 提升人力资源:激励与认可	(115)
激励与认可	(115)
激励教师	(115)
授权与参与管理	(116)
给教师授权	(118)
动机理论	(120)
参考文献	(125)

第三编 人力资源开发的技能/129

第七章 冲突管理	(131)
对冲突的理解	(131)
冲突管理	(133)
冲突的发展阶段	(136)
冲突的过程因素和结构因素	(137)
解决冲突的技巧	(143)
参考文献	(147)
第八章 招聘、选拔、留用、解雇和裁员	(149)
概述	(149)
招聘员工	(150)
选拔员工	(153)
留用员工	(163)
解雇员工	(164)
其他问题	(168)
降职、调职、裁员	(169)
参考文献	(171)
第九章 绩效评价	(173)
评价系统	(173)
建立评价系统	(175)
评价中需要注意的一些问题	(177)
绩效指标和评价方法	(180)
标准:日常教学的备课工作	(182)
建立有效的评价模型	(187)
避免绩效评价中的歧视投诉	(190)
参考文献	(192)
第十章 新教师入职	(195)
入职程序的必要性	(195)
短期目标	(199)
通过导师指导促进新教师在个人和职业方面的适应	(203)
计算教学负荷	(205)

· IV · 学校人力资源领导

校长助理入职	(206)
长期入职计划	(207)
解职访谈	(209)
行政、后勤员工的入职	(210)
参考文献	(212)

第十一章 把教师培养成领导	(213)
领导型教师的需求	(213)
领导型教师的定义	(214)
领导型教师的角色	(215)
校长在培养领导型教师过程中的角色	(217)
教师领导才能的开发模型	(218)
校本管理学校和教师领导力	(222)
鼓励那些不愿意承担领导角色的教师领导他人	(222)
学校文化和领导型教师	(223)
领导型教师的个人哲理	(224)
参考文献	(225)

第一编

通过领导变革学校文化

第一章

文化型领导:提升人的潜能

传统人事管理的核心在于使员工为了实现组织目标而更有效地工作。今天,人力资源管理更关注员工的自我发展,通过更有效地利用组织资源、领导知识和技能,以使员工的潜能被最大限度地开发。如何理解从人事管理到人力资源管理的转变,文化型领导(cultural leadership)为我们提供了一个系统的理论框架。在学校情境中,文化型领导的目标是:取得素质教育成果和充分开发员工的潜能。

文化与人力资源领导

人力资源管理领域在最近 20 年的发展中表现出两个新趋势:一是强调员工潜能的充分挖掘;二是强调要扩展传统的人事管理的功能。此外,研究者们还逐渐认识到人力资源管理的本质和目的在于领导而非管理。目前,这一观点虽未明确表达,但已取得共识。从这个意义上说,我们认为,将人力资源管理(human resource management)理解为人力资源领导(human resource leadership)更为合适。

人们对人力资源管理的理解变得日益清晰起来,人们可以从联邦和州法律、社会政治事件、法庭判决书、流行趋势以及有关的理论和研究中,了解这一领域。除了传统意义上人事管理的内容,如招聘和雇用、培训、薪酬、档案管理和评价以外,当前人力资源管理的实务工作应该还包括一个重要的方面:构建一个和谐的社区(一种文化),在这里,共同的价值观、态度和规范都体现以人为本的哲学理念,因此这项工作应该属于领导范畴而不是管理范畴。这种文化贯彻以人为本的管理哲学规范,致力于通过充分挖掘每一位员工的个人及职业潜能来实现组织目标。人力资源领导是积极为人服务的,以人为中心的,以人的价值为取向的。

相对而言,人事管理的过程并不那么个人化,它更适合用来有效地实现组织目标。人事管理承担了传统意义上的管理责任,如档案管理、贯彻政策和程序、组织和控制等。虽然,人力资源管理与人事管理在许多功能上有重叠,但人力资源管理更突出以人为本这一特征,它体现了管理哲学的转变。这种转变促使我们产生了这样的观念:与管理政

策、程序、档案相比,管理员工需要不同的知识和技能。它需要有对人的行为、心理和动机的理解,更重要的是,它要求领导具有将这种理解付诸行动的能力。人力资源管理的实施需要领导成功地建构和维持文化。

文化的一般性定义,包含了人类学家、社会学家和历史学家所强调的基本要素。文化是群体成员所持有及表现出的一种意义模式,这种意义模式来自于传统、价值观、规范、信念、态度及神话传说。文化作为凝聚团体成员的“黏合剂”,它代表着真实信念。另外,文化是对领导者的一种反映。

人力资源领导有一些相互关联的功能:服务、关注、促进、合作、协调。Knezevich (1984)将“教育管理”定义为一种“帮助性专业”,作为“俗家教士”,他们在预见组织目标的同时给员工们提供服务和关注。另外,教育管理包含多维度的复杂任务,其领导功能的发挥集中在关注和服务员工的层面上。教育管理的领导观念是:在一种文化的范围内,致力于最大限度地开发员工潜能;重视人的因素,强调工作条件和工作关系及员工动机和满意度的重要性。

人事管理与人力资源管理的历史沿革

对人事管理的界定有两种看法:Van Zwoll(1964)把人事管理定义为,“雇用代理人直接从事的特定活动的复合体。……瞄准代理人的目标,努力使员工最有效地发挥作用。”Rebore(1982)认为,人事管理的目标是雇用、维持、发展和激励组织成员,而Webb等(1994)提出,人事管理工作者的工作从历史和传统上看一直是文职任务或工作,而不是高层管理者或店长“不得不做的事”。人事管理向以人为本的管理转变过程可分为以下三个阶段:

(1)萌芽期(1890—1930)。这一阶段出现了科层商业组织模型,强调组织的协作、控制、生产和组织有效性是传统组织理论的特点。而关注员工权益的工会组织和法律的出现,为明确人事管理的角色和责任起了极大的推动作用。

(2)员工权益期(1930—1970)。为了维护个人权益,员工们提出要关注他们的士气和工作满意度以及改善工作条件,从而导致了社会和政治压力激增。修订后的联邦/州法律在健康、福利、退休金领域规范了劳资关系。这一时期,组织发展和领导理论得到应用,人事管理工作职能集中在档案保管、造薪水册、定级或评价报告、保管人事档案和公司文件等事务性工作上。

(3)人力资源管理阶段(1970—至今)。这一阶段最显著的特征是重视协调劳资关系,重视领导理论研究、团队工作、沟通、对员工的个人成长的考虑、愿景和目标设置以及权力分享的观点的重要性。在强调共同分担责任、培养和谐和有发展性人际关系、组织文化的重要性和关注人的基本特征的同时,也考虑实现组织的效率。