

Mc
Graw
Hill Education

当代教育
理论译丛

当代教育理论译丛

School Leadership and Administration

(Sixth Edition)

学校领导与管理

重要概念、个案研究与模拟练习 (第六版)

钟启泉 赵中建 丛书主编

[美] Petra E. Snowden Richard A. Gorton 著

李 敏 杨全印 译
赵中建 校



华东师范大学出版社

Mc
Graw
Hill

当代教育
理论译丛

当代教育理论译丛

School Leadership and Administration

(Sixth Edition)

学校领导与管理

重要概念、个案研究与模拟练习 (第六版)

钟启泉 赵中建 丛书主编

[美] Petra E. Snowden Richard A. Gorton 著

李 敏 杨全印 译

赵中建 校

华东师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校领导与管理 / (美) 斯诺登著; 李敏等译. —上海:
华东师范大学出版社, 2008. 1

(当代教育理论译丛)

ISBN 978-7-5617-5808-3

I. 学… II. ①斯…②李… III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 004523 号

当代教育理论译丛

学校领导与管理

重要概念、个案研究与模拟练习 (第六版)

著 者 Petra E. Snowden Richard A. Gorton

项目编辑 金 勇

责任校对 邱红穗

封面设计 高 山

版式设计 蒋 克

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

电话总机 021-62450163 转各部门 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 (兼传真)

门市 (邮购) 电话 021-62869887

门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 浙江省临安市曙光印务有限公司

开 本 787×1092 16 开

印 张 40.75

字 数 616 千字

版 次 2008 年 5 月第 1 版

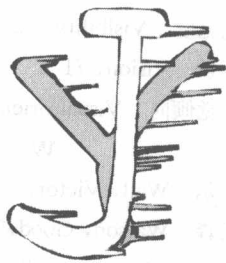
印 次 2008 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5617-5808-3/G·3370

定 价 68.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)



当代教育理论译丛

丛书主编 钟启泉 赵中建

选编委员 (按姓氏笔画为序)

王斌华 石伟平 朱杰人 阮光页

吴 刚 张 华 金 勇 高 文

崔允漷

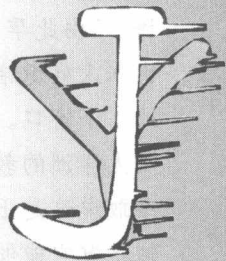
代
总
序

作别“罐装” 走近真实

(代总序)

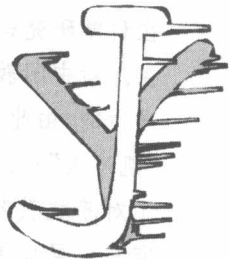
罐装技术尽管在野蛮的战争背景中生成,但这种技术的出现却为人类的物质生活带来了极大的便利。于是,我们便一度生活在“罐装”的时代。在这个时代里,人们不仅可以随时随地地享用几乎所有经过防腐处理的食物和饮料,而且可以随时随地地欣赏那些能够永久“储存”的各种艺术品。但是,在人们享受着“罐装”技术的泛化所带来的无限便利的同时,却逐渐发现原来这些被封装起来的食物都已失去了原初的味道和色彩,那些鲜活的或朴素的东西已经离我们远去。于是,幡然醒悟了的人们慨叹原来自己生活在一个已被人为改造过的不真实的世界,并开始大声疾呼“还我原初的色彩,还我鲜活的世界”。后现代思潮中对现实世界的这种剖析尽管不会使罐装技术以及泛化了的罐装技术从我们的生活中消失或者减弱,因为这种技术对现时代人们的生活毕竟是不可或缺的,但它至少通过对真实涵义的诠释告诫人们在变异了的世界里难觅真实,所谓真实的事物就是那些常现于我们周围且未被“罐装”过的东西。

其实,那些被变异了的真实的东西不仅在人们的现实生活中出现,在科学研究领域中这种经由“罐装”所造成的真实的扭曲同样无处不在。新中国教育学理论体系的构建是在充分学习苏联教育学的基础上进行的,由此所形成的教育学体系明显地带有“凯洛夫”的印痕。这种“凯洛夫”式的教育学一经形成便经久不衰,因为长期以来我们只注重了对苏联教育学模式的学习和发展,忽视了对世界其他国家教育学研究与发展成果的全面了解和借鉴,从而导致我国的教育学只在一种模



式下谋求发展,人们只在一种视界里构造着承袭了“凯洛夫”基因的中国的教育学。这种教育学的模式和体系对我国教育学发展所产生的影响是深刻而深远的,它不仅使人们习惯于用“凯洛夫”式的模式构筑中国教育理论的大厦,而且也使人们习惯于用“凯洛夫”式的目光审视几乎所有外来的思想和理论,并以此为准则改造那些试图接受의思想和理论。于是,那些被肢解和重新组装后展示出来的教育学的“舶来品”尽管还贴着原有的标签,但实质上却已被彻底地变异了。这些被改造过的“舶来品”或许能够符合我国教育思想和理论发展的需要,但其被“罐装”的本质却是毋庸置疑的,因为这些所谓的“舶来品”已经失去了其原有的意蕴。如果说,罐装食品尚能部分保留其原有品质的话,那么,经由“凯洛夫模式”诠释的教育学的“舶来品”的内涵则几乎消失殆尽。教育学发展的路径应是多元的,而非单一的,因为教育理念、价值、模式和方法的多元性是教育学的生命之源,而达成这种多元性的有效方式便是作别“罐装”模式,全真、全面地接触和赏析世界教育学的图景,进而转变我们沿袭已久的价值标准、思维定势和惯用模式。其实,在此方面我国教育学界的许多专家和学者已经达成了共识,并收获了一定的成果,而这些成果所产生的潜移默化的作用已经开始表露出来。为了进一步使世界教育学走进我国,也使我国更多地了解和撷取世界教育学发展的新成果,我们组成了这个委员会,以为此尽些微薄之力,于是便有了这套“当代教育理论译丛”。

如果说,我们已经熟知了世界教育学早期发展成果的话,那么在世界当代教育学发展的成果中还有许多让我们感到遥远和陌生的东西。其实,每一个国家和地区教育学的研究和发展都有其独特的、极富参考和借鉴价值的内涵存在,这对每一个国家和地区教育学的发展都是一份宝贵的财富,享有这些财富自然是我们的共同愿望,“当代教育理论译丛”由此孕育而生。该丛书是在华东师范大学出版社的大力支持下由本人盛邀诸多有志于此学界同仁开辟的展示世界教育学发展新成果的一个窗口。通过这个窗口,我们将来自欧美、亚洲、非洲、拉丁美洲以及大洋洲的教育学研究与发展的新成果以翻译的方式展现出来。我们不敢说这是正在努力的同仁们为我国教育学界奉献的一套“大餐”,但却希冀它能够成为风味各异的“地方佳肴”。在这里,我们或许能够寻

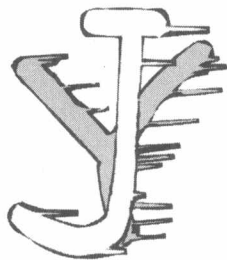


觅到他山之石的熠熠光辉,或许能够获得些许启发和灵感,等等。无论我们从中得到的究竟是什么以及程度有多大,可以相信的是,我们都能感受到外来文化的那种真实和鲜活,而这正是编撰该丛书的初衷之所在。告别“罐装”,走近真实,但愿这种希冀能够心如所愿。当然,美好的希冀或许在我们现实的选编和翻译水平面前存在着些许不尽如人意之处,在此恳望学界同仁匡正。

是为序。

钟启泉

辛巳年初夏于上海



前

前

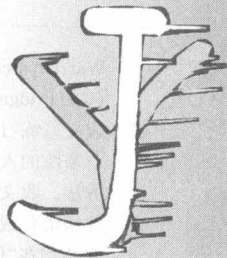
言

言

今天,人们对训练有素的教育领导者的需求更甚。本书就致力于满足这一需求。书中的思想源自我们的一种意识,即学校校长及其他管理者们正面临着来自更多方面的巨大挑战。与此前相比,公众希望学校能够做得更好,包括确定更明晰的绩效责任,提高标准化测试的成就水准,保证学校的安全,让更多的家长获得参与权,建立更好的学校—社区关系,接受并重视多样性,给予所有学生平等的机会等。而与此同时,许多政治、教育和宗教领导者们则正在寻求通向优异之路,回应着教育所面临的挑战,如私有化、家庭学校、教育券、特许学校以及其他各种改革措施等。

在所有这些变革当中,人们期望校长能够履行其职责,承担起多重角色,包括传统的角色和新赋予的角色,并且能够出色地承担。他们必须在诸多方面做出杰出的表现,亦即:教学的领导者及整个学校的管理者、聘用和留用合格的教职员工、为全校教师指出发展的方向、监管并负责学校发生的所有事情、准确决断学校经常发生的问题和危机,同时,还要与家长保持良好的关系,并能在学校和社区关系中发挥桥梁作用。对于有着足够能力并愿意接受这些挑战的领导者们而言,这种需求从来没有像今天这么迫切过。

要得到这样的领导者必须依靠培养。但是,管理者教育方案经常会受到人们的批判,人们认为其过于理论化了而缺乏现实基础。而在职培训方案则正好相反,人们经常会批判其过于经验化了而缺乏理论基础。现在需要的,就是要对教育领导者进行专业化的培训,以此来帮助他们形成能够做什么的愿景,掌握已有的以及正在被发现的学识,并



能从实践层面上了解:在此特殊的变革时期,如何应用这些学识及实践这些愿景。在其著作《驾驭梦想》(*Managing the Dream*)一书中,本尼斯就写到,他所能给予领导者们最持久的建议就是“保持敏锐”,并时刻准备着应对“还没有预想到”的事物。^①

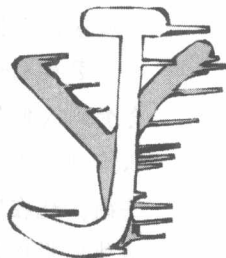
本书的第六版反映了我们希望“保持敏锐”的愿望。在修订这本书的时候,我们考虑到了当前的社会情境,尤其是教育领导领域普遍发生的多种多样的变革。但我们不是为了变革而变革,使用前面版本的指导者可以放心,我们保留了前几版本中的优点。全书仍然被分为两个部分,其中第一到七章用于介绍基于研究而来的领导理论,第八到十五章则着眼于应用。但是,我们已经丰富了全书的内容,并增添了新的内容。

个案研究、收文篮练习^②及模拟训练构成了本书的第二部分,论及了多种类型的领导(如,校长、教师、合作等),还有就是在当前学校面临的各种问题的情况下这些领导可能的培训方式。当前学校面临的问题主要包括暴力、吸毒、接纳残疾学生、处理种族问题、理解并塑造学校文化和氛围,构建学校—社区关系等,在此列出的也只是其中一部分问题而已。我们的方法,就是要根据学生在管理岗位上将会遇到的各种问题和情境对其进行培训。因而,这一方法就是将主要的标准、能力(如沟通技能、群体领导、冲突管理等诸如此类的能力)和基于行动的研究方法及理论基础融合在一起,来帮助学生制定出决策。

换言之,本书提供了坐在校长位置上“真实经验”的机会。每一个案研究后面的学习活动建议将会促使学生根据本书第一部分学到的知识来决定采取什么样的行动,做出什么样的决策。学生也可以使用个案研究分析作为他们实习课或实习训练的一部分。这一方法更有助于团队的工作。

① Warren Bennis, *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000), p. xvi.

② 收文篮练习(in-basket exercise)是指将主管每天日常处理的书面档抽样选出,并要求参与演练的人员在一定的时间之内,写出处理行动,藉以了解或培养演练人员能力的一种方法。收文篮练习是情境演练(situational exercise)的一种方法,情境演练是将实际的工作情境化成问题,由演练人员实际操作,以评量或培养实际工作能力的一种设计。情境演练重在“做的能力”,而非“知的能力”。——译者注。



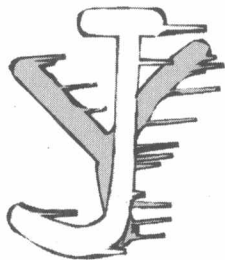
读者将会注意到,本书的第六版有一些变化和新的特点,如:

- 包含了教育领域与当前及今后面临问题相关的最新研究成果。
- 更强调合作和教师的领导,以及校长的领导。
- 提供了一个新的调查工具,帮助学校领导者们从多元文化的视角来评价学校文化和学校氛围。
- 增加了新的个案研究,以增强人们对校长所面临挑战的认识,并帮助人们构建领导能力。
- 增加了更多的标题,更便于阅读。
- 提供了学校向社区传播学校使命的指南及处理恶意批评的策略。
- 提供了更多关于多样性的材料。
- 提供了更多关于道德的材料。
- 提供了更多关于专业发展的材料。
- 更多地关注了学校的改革和学校的改善。
- 第二部分每一章的“背景资料阅读”清单外,还列出了“网络搜索”,这有助于指导读者在网络上搜寻有用的信息。

尽管我们写这本书的目的,主要着眼于培训学校领导者,但是本书中所提原则使用的范围已经超出了学校情境。书中的材料可能对下列领域的高年级学生有所裨益,如高等教育管理、军事教育训练项目、行政管理及政府服务部门管理等。

我们真诚地希望,通过改善培训而提高学业标准的方式,本次修订不仅能够帮助教育领导者们去“驾驭梦想”^①,而且能够帮助教育领导者去引领梦想,也希望本书能够帮助其他管理者们一道成长。

Petra E. Snowden
Richard A. Gorton



① 本尼斯的书名(参见上页注①),概括了他的领导哲学,即形成能够做什么的理念,并信奉、塑造和驾驭关于未来的梦想。参见《驾驭梦想》的前言。

致 谢

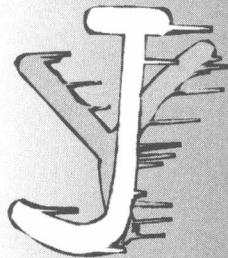
致

谢

作者对很多人都心存感激之情,其中包括那些激发我们思维的学者们,为本书第二部分提供实地研究素材的实践者们,以及参与本书第二部分很多方面试点检验的学生们。

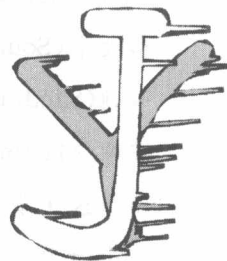
我们更要感谢许多研究生院的学生,他们本身就是教师和管理者,他们为我们提供了必需的生活片段,这使得本书更接近于现实。在这一方面,我们要特别感谢费莉西亚·约翰逊(Felicia Jones),梅丽莎·阿代尔·奥利弗(Melissa Adair Oliver)以及艾伦·贝勒(Ellen Baylor)。我们的朋友和写作顾问莱萨·道森·斯坎泽尼(Letha Dawson Scanzoni)为我们做了精美的编辑和认真的审校,并提供了颇具改进作用的帮助。

我们要感谢下列对本书前面几个版本及现有修订版本提供有益反馈的教授们,他们是:东卡莱罗纳大学(East Carolina University)的林恩·布拉德肖(Lynn Bradshaw),南密苏里州大学(Southeast Missouri State University)的韦恩·古德(Wayne Gould),贝瑞大学(Barry University)的帕特里克·格里(Patrick Gray),南密西西比-海蒂斯伯格大学(Southern Mississippi-Hattiesburg University)的桑德拉·格普顿(Sandra Gupton),罗斯福大学(Roosevelt University)的马丁·贾森(Martin Jason),匹兹堡州立大学(Pittsburg State University)的布伦达·勒腾德(Brenda LeTendre),路易斯威尔大学(Louisville University)的唐纳·麦凯布(Donna McCabe),印第安普度大学



(Indiana Purdue University)的马克·迈耶斯(Mark Myers),田纳西理工大学(Tennessee Technological University)的温斯顿·皮克特(Winston Pickett),以及莱特州立大学(Wright State University)的道格·罗比(Doug Roby)。我们还要感谢 McGraw-Hill Higher Education 出版社全体员工的鼓励和帮助,特别是我们的主编贝斯·考夫曼(Beth Kaufman),策划编辑特里·维斯(Terri Wise),以及我们的项目主管玛丽·康萨奇(Mary Conzachi)。

最后,感谢我们家人的支持,没有他们的耐心和理解,就不会有现在的这本著作。



Petra E. Snowden, Richard A. Gorton

School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations, 6th Edition

ISBN: 0-07-239777-2

Copyright © 2002, 1998, 1993 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and East China Normal University Press.

本书中文简体字翻译版由华东师范大学出版社与美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

上海市版权局著作权合同登记 图字:09-2004-290 号

// 目 录

目 录

作别“罐装” 走近真实(代总序) / 1

前 言 / 1

致 谢 / 1

第一部分 管理与社会科学的主要概念： 有效学校领导的思维工具

第一章 决策 / 3

决策的本质 / 3

理性模型 / 4

理性模型的优缺点 / 5

共同决策 / 5

战略决策 / 7

差异性或情境性决策 / 8

决策理论的贡献 / 9

决策流程:重要观念和步骤 / 9

基于现场的管理 / 9

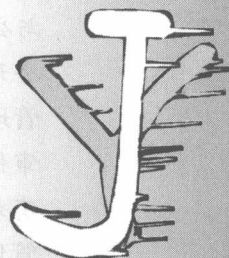
将决策理解为流程的重要性 / 11

明确处境 / 11

确定备选方案 / 12

评估备选方案 / 13

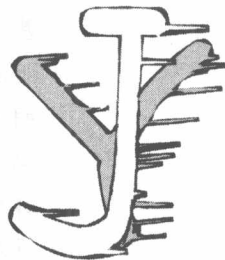
选择可取的备选方案 / 15



决策实施 / 16
约束与价值观 / 19
情境约束 / 20
个人变量 / 21
其他参与人员 / 23
影响参与程度的变量 / 24
参与需要考虑的事项 / 25
参与前提 / 26
参与层次 / 27
参与类型 / 29
成功的前提 / 32
决策有效性的评价 / 34
小结 / 37

第二章 沟通 / 47

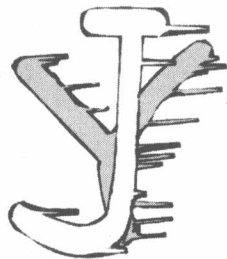
沟通:管理者的多重角色 / 47
发送、接收、监控与征询 / 48
管理者身为一名沟通者 / 49
信息传达的目的 / 49
预期的听众——以及为什么有些信息未被传达到 / 50
信息的发送者 / 53
通过有效沟通引发动机 / 56
信息的内容 / 57
沟通的渠道 / 58
反馈的必要性 / 62
与公众的沟通 / 63
公开演说 / 64
管理者身为沟通信息的一名接收者 / 64
审核信息 / 65
有效地聆听 / 66
管理者身为沟通过程的一名监控者 / 68



- 创设一种积极的话语基调 / 68
- 学校外部沟通网络 / 68
- 身为沟通者的学校秘书工作人员 / 69
- 身为沟通者的教研室主任和学科小组长 / 70
- 身为沟通者的社区领导 / 71
- 管理者身为沟通反馈信息的一名征询者 / 72
- 鼓励各个层面的沟通 / 73
- 扩展信息来源 / 73
- 经验分享与合作 / 74

第三章 权威、权力和影响力 / 84

- 合法的权威是什么? / 84
- 权威的两个对立基础 / 85
- 赋予和限制权威的来源 / 86
- 现有权威中需要考虑的因素 / 89
- 对抗性反应 / 89
- 应付权威的对抗性反应 / 90
- 通过讨论诊断问题 / 91
- 审视权威是如何行使的 / 91
- 解决对抗 / 92
- 赢得对抗者的合作 / 92
- 成功行使权威的原则 / 93
- 管理的权力 / 94
- 权力即保障顺从与权力即赋权 / 95
- 权力的类型 / 95
- 权力共享与教师赋权 / 98
- 向教师赋权 / 98
- 影响力的类型 / 101
- 有效领导的几个品质 / 101
- 影响力、权力和权威的对比 / 102
- 感召型影响力 / 103



奖赏型影响力 / 104

专业知能作为影响力的一个基础 / 107

小结 / 109

第四章 群体领导 / 119

领导的定义和对领导的需要 / 119

个体能够领导；群体能够领导 / 119

授权 / 120

管理者、经理人与领导者 / 121

为什么领导已经变得如此重要 / 123

有效领导者的行为 / 124

把工作做好 / 124

关心群体需求 / 124

领导行为两方面的重要性 / 125

有效领导者的特征 / 125

变革型领导 / 126

情境型领导以及应变模式 / 127

领导工作的最佳人选 / 128

变革环境 / 128

必备的适应性 / 129

群体动力学方法 / 129

发现群体潜在的问题 / 130

形成一个高效群体：凝聚力与信任的重要性 / 131

目标为什么重要 / 134

群体会议中的领导 / 137

规划会议 / 138

召开会议 / 140

推动成员参与 / 140

工作成就行为 / 140

人际关系行为 / 141

会议结束之时 / 142

