

全国中小学校长培训参考用书

A Human Relations Approach
to the Practice
of Educational Leadership

人际关系

学校管理者的



【美】 Ronald W. Rebores 著

费妮娜 田梦 译

 中国轻工业出版社

全国中小学校长培训参考用书

**A Human Relations Approach
to the Practice of Educational Leadership**

学校管理者的人际关系

【美】 Ronald W. Rebores 著

费妮娜 田 梦 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理者的人际关系 / (美) 瑞布 (Rebore, R. W.)
著; 费妮娜, 田梦译. —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 7-5019-5490-9

I. 学... II. ①瑞... ②费... ③田... III. 中小学—学校
管理—人际关系学 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 071890 号

总策划: 石 铁
策划编辑: 翁婷婷
责任编辑: 朱 玲 翁婷婷 责任终审: 杜文勇
版式设计: 时春雨 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: 14.75
字 数: 200 千字
书 号: ISBN 7-5019-5490-9/G · 639 定价: 24.00 元
著作权合同登记 图字: 01-2005-6677
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
51382J5X101ZYW

译者序

众所周知，有效的人际关系是教育得以开展的环境保障。教育管理者从事的是为人服务的工作，因而教育管理成效的高低与工作中的人际关系密不可分。若教育管理者无法确立有效的人际关系，则教育领导实践便陷入重重困境，危机隐现。因此，如何形成有效的人际关系已然成为当前许多教育管理者迫切关注的问题。为此，《学校管理者的人际关系》一书可以提供这方面的指导。本书的目的旨在帮助教育管理者提高其人际交往技能并形成有效的人际关系，从而对教育领导实践有所助益。

本书有两个特点，第一是在内容上理论与实践相结合。本书一方面通过对心理学、伦理学、哲学中有关人际关系理论的条分缕析，使教育管理者在形成有效人际关系的过程中能获取理论上的支持并坚定其提升自己人际交往技能的信心与决心。另一方面，本书结合具体的教育管理实践，以沟通活动为契机，指导教育管理者在领导实践中如何通过灵活运用恰当的沟通方式来提高自己的人际交往技能，并促成有效人际关系的确立。此外书中还引用了大量教育领导实践中的具体事例，简洁明晰地为广大读者提供了在实践中可资借鉴的操作范本。第二是在编写方法上借鉴教学法的特点。每章都附有“总结”部分对各章要义进行梳理，并列出了选读书目扩展读者的视野。此外各章还设置了“自我评价”部分以充分调动读者在阅读本书过程中的主动性和参与性，易于读者结合自身实践经验来体会和反思书中的内容和要义。

全书共分为三个部分。第一部分涉及人际关系的心理学基础，它由第1章~第4章组成，是关于在形成和改进人际关系技能中所必需的心理学基本原理的介绍。其中第1章从心理动力学说、人本主义心理学说和认知—行为主义心理学说三方面分析了心理学在人际关系方面已有的研究成果，使读者从心理学的角度了解相关的人际关系原则；第2章主要阐述了领导实践中权力的使用及其对人际关系造成的影响，促使读者关注权力在领导实践以及人

II 学校管理者的人际关系

际关系确立过程中的重要性；第3章和第4章将移情、信任和授权作为切入点，对如何成为善解人意和坦诚的管理者作了详细探讨。第二部分涉及人际关系的伦理和哲学基础，它由第5章~第10章组成，是关于确立有效的人际关系技能所依据的基本理论原则。其中第5章从伦理学的视角强调了人际关系的道德原则；第6章提出了当前教育领导现状之下超验领导学与有效的人际关系之间的关联性；而第7章、第8章、第9章和第10章分别从法哲学、多元论、正义论和公共对话的角度分析了相关的哲学理论对有效人际关系确立的指导和借鉴意义。第三部分涉及人际沟通和人际关系，在第11章~第15章中通过对不同的人际沟通形式（包括文化的沟通、书面的沟通、非言语的沟通和言语的沟通）进行充分的探讨，提出凭借合适的沟通手段来促成有效人际关系的确立。

与其他介绍教育领导实践的书籍相比，本书能将理论和实践相结合，深入浅出地从人际关系的视角，为广大读者的教育领导实践和具体操作提供了借鉴和指导。

本书的翻译是团队合作、不懈努力的成果。费妮娜承担了本书前言、第8章~第15章及后记的翻译工作；田梦承担了本书第1章~第7章的翻译工作。此外，在全书的翻译过程中，得到了华东师范大学教育管理系刘海波教师的悉心指导和审校，在此深表感谢。由于译者的翻译水平和经验所限，本书在翻译之中难免会有不确切之处，还望广大读者能不吝指正。

费妮娜 田梦

2006年4月于华东师范大学

► 为中文版作序

我很荣幸在《学校管理者的人际关系》中文版出版之际为本书作序。人际关系是我多年来关注的领域，最近五年之中，我一直从事着该领域的相关研究工作。意识到中国和美国的教育管理者都会阅读此书，令我颇受鼓舞并激励自己继续从事有关人际关系方面的研究和教学工作。

同时请允许我向中国轻工业出版社为本书所作的中文翻译表示自己诚挚的谢意。我万分感激出版社成员的辛勤工作。我写此序言的目的旨在使读者对教育领导中人际关系的要义有所明了。我并非要向读者传递详细的信息，而是希望能对读者产生一定的影响，从而使大家能对人际关系有所感知。为此，有些与事实相关的信息不得不加以阐明。

在此，我将人际关系界定为是人们从事的一种社会过程，旨在实现教导儿童和年轻人的教育宗旨。我已归纳了一种范式和五个维度用于贯彻该定义：批判性反思的范式、辅助性维度、社会契约维度、决策制定维度、观点维度和公共对话维度。所有这些要素共同构成了人际关系的方法，并当有助于研究生和教师对本书呈现的内容加以理解。

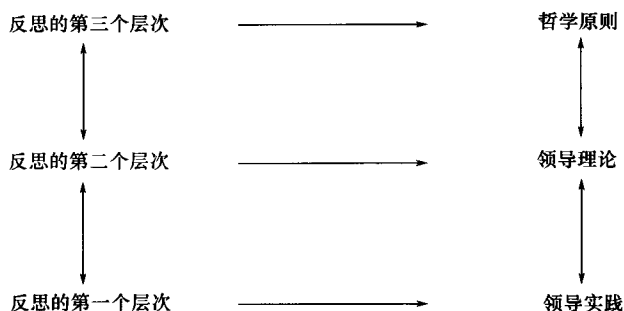
批判性反思的范式

批判性反思的范式统领有关人际关系领导的五个维度。基本上，该范式主张人际关系是一种多维过程。人际关系始于领导实践。例如，若教育领导者期望教师在教学过程中的表现达到最优化，那么他们就必须与教师确立良好的工作关系。

因为人际关系方面的最佳实践是建立在领导理论之上，所以重要的是评价特定的理论与有效的实践相一致的适合程度。所有理论都是以有关人的假定和信仰以及人们相互之间的交往方式为基础。这些假定和信仰就是哲学原则。下述图表阐明了最佳的人际关系实践、人际关系领导理论和人际关系的

IV 学校管理者的人际关系

哲学原则三者之间的关系。



所以在选拔新教师时，让教师与校长以及其他熟知该职位的个人要求以及专业要求的教职员工一起参与到选拔团队中来是绝对必要的。这是反思的第一个层面——人际关系中的领导实践。支持这种选拔过程的领导理论是反思的第二个层面，它可理解成为利用学校中其他成员的智慧、知识和技能。这表明学校的校长对教职员工的专业性相当重视。换言之，校长正在运用有关重视合作的领导理论。反思的第三个层面——哲学原则——支持合作，合作是绝大多数人类活动所具有的社会性要求。人们往往会通过与其他人的对话和商谈做出更好的决策。关于领导理论的第二个例子，就是通过授权让那些需要与新教师确立工作关系的人员参与到新教师选拔过程中是相当重要的做法。人们的尊重就是支持授权的哲学原则，当校长让他人成为选拔团队的成员时便表明了这种尊重。

领导实践、领导理论和哲学原则三者之间的箭头是可逆的，这是因为新的信息和知识可以改变其中任一组成要素。所以实践中的变革会改变领导理论，并最终改变哲学原则。应让教师和其他教职员工参与到教师的选拔过程之中，这正是一种能改变领导理论和哲学原则的实践行为。当然有关授权的领导理论或有关社会交往的哲学原则也有可能改变实践。

批判性反思的范式要求所有领导者能从领导实践、领导理论和哲学原则这三个反思层面不断地对人际关系加以思考。

辅助性维度

贯彻最佳实践的第一个维度是辅助性原理。这项原理表明所制定的决策应当尽可能接近所提供的服务水平。它还涉及对他人的授权。

就教学过程中对学生的要求而言，教师要比学校中的其他人更为了解。就使其学校成为成功的学习共同体的要求而言，校长要比各学区的管理者了解得更多。就保持校舍的整洁和卫生而言，学校的看守要比教师更为了解。与校长相比，学校的秘书更熟知秘书事务。

授权是这项原理得以实施所必需的要求。学校的校长必须愿意放弃一部分的控制从而恰当地贯彻这项原理。

另一则有关人际交往重要性的例子就是为了能创建有效的员工发展项目，必须进行计划。只有那些确实完成工作的人才能知道他们需要何种继续教育以改善其工作绩效。当然这点也适用于管理者和教职员工。

此外，只有校长才是能对教师绩效加以充分评价的主管者。学区的管理者必须依赖校长以做出教师聘任方面的决策。而且，受雇的教师应该参与到制定有关绩效评估政策和流程的过程中。只有通过此类参与才能确定适当的财政补偿项目。若没有其他雇员的投入，学区管理者和校长便无法知道对其他雇员而言什么才是最好的。

最后，辅助性维度是建立在这样的哲学原则之上，即认为人们能够信赖学校的校长和教职员工会以专业的方式来履行他们的职责，因为他们具有为人的尊严。

社会契约维度

就公共服务的职能而言，教育是建立在社会契约的维度之上。事实上，社会契约也是当代众多社会架构的基础。举例而言，在某些地方学校董事会的成员是由公民推选来治理学校的。在一定程度上，公民还放弃了监督自己孩子教育的个人权利并且将这种重要的职责委托给学校的校长和教师。通过这种方式，所有人的福利得到了保障，并且公共利益成为具有支配性的关注焦点。在公民和教育者之间存在着一种契约。

社会契约维度在教育中的应用着眼于对职责的履行。学校能否成为成功的学习共同体与学校中每个成员履行其职责的程度直接有关。学校共同体中的所有成员相互间都具有一种契约，这种契约对成员履行其职责的方式造成影响。由于与他人具有的契约关系，应当鼓励学校的校长及教职员工履行他们的职责。当然这要求对学习共同体中所有成员给予一定的信任和授权。该理念是看待领导的一种方式，最终这种理念会创造出一种环境，这种环境有

VI 学校管理者的人际关系

助于实现教育儿童和年轻人的学校宗旨。

当然，社会契约还与社会正义有关。在实践中，新近委任的学校校长应该审视其学校的政策和章程，旨在发现它们是否能公平地应用于学习共同体中的所有成员。具有所需证书的所有人应当拥有获得工作的相同机会。对男性或女性、残疾人或非残疾人、年轻人或年长者、不同族群的成员、有影响力的人或没有影响力的人而言，不存在任何的偏见。

用于公正判断政策和流程的标准有两方面的内容。第一个方面指的是每个人都应获得向所有人提供的自由。在此，机会均等就是一种自由。第二个方面指的是优先对社会中最弱势的群体加以公正对待。具有某种残疾的应聘者应拥有获得教职的机会。通常有必要向身有残疾的新任教师给予优待使其能履行他（她）的职责。例如，为了使某位身有残疾的教师免受上下楼梯的劳顿，可以在多层校舍中将这位教师安排在一楼教室。

决策制定维度

校长在日常工作中都会面临人际关系方面的决策。在这里，人际关系指的是明确地对他人造成影响的决策。这类决策通常会使某人凌驾于他人之上获得一定的利益。当某人受雇从事某一教职而有些教师认为应该聘用另外一个人时，或当有些教师被允许参加研修班而其他却没有机会参加时，很容易看见由此造成的紧张状态。

此类紧张又在所有特定的利益团体和一般公众之间，在弱势个体和强势个体之间进一步发挥作用。校长所面临的挑战在于努力维持问题对立双方的均衡。群体和个体之间存有的紧张正在被人们所意识到。当然也会有这样的情形发生，即校长必须推行一种主张，而这种主张却受到极力的反对。然而，校长的职责就是办事要合乎情理。合理性是判断人际关系策略的标准。

就决策制定的维度而言，还有另外一方面的内容。无论何时人们来到一起形成一个学习型共同体，总是会有引发冲突的可能性。从价值观的角度而言，这是千真万确的。价值观有两类：基本价值观和从属性的价值观。基本价值观被大多数人所享有，这是因为基本价值观界定了人类的尊严。例如自主性和机会均等就是基本的价值观。从属性的价值观是那些世代相传教授给人们的价值观。这些从属性的价值观通常与儿童、男人、女人，残疾人以及处于社会边缘的人生活的社会条件相关。

校长和教师的职责就是遵从基本价值观并能尊重从属性的价值观，只要这些从属性的价值观不会对基本价值观造成干扰。

观点维度

当然，观点是包罗万象的。我们对生活以及特定事项所具有的观点一般都会表明我们的希望、态度和感情。相反地，我们的希望、态度和感情也会影响我们的观点。它是一种交互关系。所以一个人的观点也许会处于不断的波动之中，或许会非常的稳定，这取决于此人的希望、态度和感情。

思考下述所举的两类观点，它们可以说明观点的重要性。当然这两类观点都是心理的建构，很难找到完全契合其中一类的人。

传统的观点 持有传统观点的人将生活视为不可改变的。此外，他（她）对生活具有一种客观取向并处处可见和谐。在制定决策的过程中，他（她）采用演绎推理并且所得的结论总是相同的。

发展的观点 持有发展观点的人将生活视为能动和发展的。此外，他（她）对生活具有一种主观取向，并相信生活是逐渐进步的且总是向更高程度发展。在制定决策的过程中，他（她）采用归纳推理并且所得的结论会随着附加的信息而发生变化。

然而可以肯定地说，将观点分成传统和发展两类反映了包括学校在内的所有组织中，那些寻求变革和那些更偏向维持现状的成员之间存在着紧张关系。

显然，发展的世界观对良好的人际关系具有支持性的作用。教师评价和项目评估不能仅仅通过客观证据便得到充分的检视。这就是为何测验分数不会告知有关某一教师教学质量的完整信息。能帮助每个学生一定发展阶段中实现其最大潜能的教师是一个好教师，即使他（她）的学生并没有在标准化测验中获得突出的成绩。虽然不是所有人，但绝大多数教师和教育管理者都对此有所意识。

公共对话的维度

如同批判性反思的范式，该维度统领其他的维度，因为它是能用来实现其他维度的方法。公共对话是一种处理利益冲突的方式。在校长制定一项政策或是贯彻一项流程之前，他（她）应该促使那些受到该政策或流程影响的

VII 学校管理者的人际关系

人参与到讨论中来，从而使他们能针对该政策或流程以及如何贯彻该政策或流程发表自己的看法。所以一项政策或流程的正确性或公平性不能仅仅靠校长一人的想法来决定。他（她）肯定只会从自己特有的背景、角度出发去思考该政策或流程的后果，而这并不能代表那些受到该政策影响的所有人的利益。

当然，对话必须在一个非胁迫的环境中展开，否则对话的参与者肯定不会表达他们的真实想法。鼓励人们展现礼貌和理性是十分重要的。管理者和教职员工应当成为公共对话的一分子。即使考虑到校长会做出有关某一政策或流程的最终决策，但是如果没有得到各方对该政策或流程的相关信息反馈，那么该政策或流程很可能会遭致批评并且变得无效。

本书中，人际关系领导指的是一种致力于代表教育界和教师专业利益的领导的生活方式。若没有这种观点，一所学校的校长就有可能关注于任务完成的绩效却忽视了对他（她）为何成为一名教育领导者的反思。人际关系领导具有一种超验维度，这是因为教育领导者应当从他们作为人类是谁的整体性出发开展工作。此外，大多数学校的校长都普遍意识到这样的事实，即他们的决策更多地受到密切相关的环境影响，并且他们的决策结果所产生的影响会超出当前的情境。

除了本书之外，本篇序言中所呈现的某些思想和理念也见于我的《教育领导的伦理学》（pp. 21, 103 ~ 115, 143 ~ 149 和 227 ~ 238）。该书由 Merrill Prentice Hall 于 2001 年出版。

罗纳德·W. 瑞布

2006. 4.

前言

总的来说，应聘学校管理岗位的人数持续减少，这已不再是什么秘密，尤其是应聘学区行政长官和校长之职的更是如此。置身任何学校管理岗位所受的压力也在不断增加，在许多学校和学区里，其人员流动问题重重。此外，在一些极有才干的学校管理者投向私有工商企业所造成的影响下，学校管理者队伍的流失率也在不断上升。

有些留任的学校管理者由于不适应的原因最终会在学区行政长官或教育委员会的要求下离任。人们之所以会对此苦恼，其中一条原因就是因为这些情况本来是有可能避免发生的。常见的情况往往是这样：正是因为某个学校管理者不知如何与学校其他管理者、教师、职员、学生及其家长、社区成员进行有效的沟通和交流，许多工作中的困难便应运而生。学校管理者中，有些人亟待培养人际关系技能，还有些人若能提高其人际关系技能则会显著改进他们的职业生涯。换言之，他们缺乏的是在环境中形成有效人际关系的技能，现在对于这种技能的需求比以往更为强烈。

本书的目的就在于帮助那些准备成为和已经成为学校管理者的人们提高他们的人际关系技能。这对于那些准备成为学校管理者的人而言尤为重要，因为此类技能已被纳入到州际学校领导者资格认证协议（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC）的标准之中。ISLLC 是州学校校长委员会针对学校领导者制定的一组模式标准。这些标准是由来自 24 个州教育机构的人员和诸多专业协会的代表共同起草的。许多州在对学校管理者候选人的资格评估过程中都采用了这些标准。

书中的内容和方法都基于州际学校领导者资格认证协议（ISLLC）标准中的前述四条。每条标准都包括三个维度，即知识、信念和表现。本书并没有阐明这些标准中的所有维度，但通过各章节说明了相关的标准以及标准中

X 学校管理者的人际关系

的某些维度。¹

标准 1

学校管理者是促进所有学生实现成功的教育领导者，他有助于建立、宣传、实施和管理一个为学校成员所共享和支持的学习愿景。

知识

学校管理者必须知晓和领会

- 有效的沟通
- 达成共识和协商的有效技能。

信念

学校管理者必须相信、重视并承诺做到

- 有教无类
- 愿意不断地审视自己的设想、信念和实践。

表现

学校管理者所推进的工作流程和所从事的活动必须确保

- 学校的愿景与宗旨能有效地传达至员工、学生及其家长和社区成员；
- 学校的愿景是由学校的利益相关者共同形成的；
- 学校成员为实现愿景所做的贡献得到认可和奖励。

在本书的第 1 章 ~ 第 13 章和第 15 章论及了该标准和与之相关的知识、信念和表现三个维度。

标准 2

学校管理者是促进所有学生实现成功的教育领导者，他倡导、培育和维护一个引导学生学习和教师专业成长的学校文化和教学项目。

知识

学校管理者必须知晓和领会

- 多样性及其对教育项目的意义。

表现

学校管理者所推进的工作流程和所从事的活动必须确保

- 公正、有尊严地对待学校所有成员并能尊重他们；
- 师生能感知自己的价值和重要性；
- 学校各成员的职责与义务得到认可。

本书的第2章~第5章和第8章论及了该标准和与之相关的知识、信念和表现三个维度。

标准 3

学校管理者是促进所有学生实现成功的教育领导者，他确保组织、运营和资源的管理，以建立安全、有效的学习环境。

信念

学校管理者必须相信、重视并承诺做到

- 信赖他人及其意见；
- 承担责任。

表现

学校管理者所推进的工作流程和所从事的活动必须确保

- 运用界定和解决问题的有效技能；
- 运用化解冲突的有效技能；
- 运用达成共识和团体历程的有效技能。

本书的第4、6、7、8章和第10章论及了该标准和与之相关的知识、信念和表现三个维度。

标准 4

学校管理者是促进所有学生实现成功的教育领导者，他与学生家庭、社区成员合作，为多样化的社区利益和需要做出反应，并利用社区资源。

知识

学校管理者必须知晓和领会

- 形成多样化学校社区的条件和动力机制。

信念

学校管理者必须相信、重视并承诺做到

- 与家庭进行合作和沟通；
- 将家庭及其他学校利益相关者纳入学校的决策流程中；
- 主张多样性能使学校得以丰富。

表现

学校管理者所推进的工作流程和所从事的活动必须确保

- 在工作中能优先考虑与更大社区的沟通、高透明度和积极参与；
- 对那些价值观和意见相左的个人与团体也给予信任；
- 社区的利益相关者都会得到平等的对待；
- 多样性得到认可和重视。

在本书的第3章、第4章、第8章~第15章论及了该标准和与之相关的知识、信念和表现三个维度。

因此本书适合多类读者，如需要参加基于 ISLLC 标准评估的研究生以及期望提高人际关系技能的现任学校管理者们都会发现这本书对其颇有价值。此外讲授教育领导课程的大学教师们也会发现，若将本书作为有关人际关系课程的基本教材，或是作为其他学校管理类课程的辅助读本是十分有用的。

本书分为三部分。第一部分是“人际关系的心理学基础”，它由第1章~第4章组成，是关于确立那些在形成和改进人际关系技能中所必需的心

理学基本原理。第二部分是“人际关系的伦理和哲学基础”，它由第5章～第10章组成，是关于确立有效的人际关系技能所依据的基本理论原则。第三部分是“人际沟通和人际关系”，在第11章～第15章中通过对不同的人际沟通形式进行充分的探讨，提出了形成有效人际关系的最为重要的手段。

本书吸纳了若干教学法特点，有助于读者领会书中内容。各章都有总结部分和选读书目，各章都设置了所要讨论的问题和观点。此外“自我管理评价”工具得到了广泛的运用，有助于读者据此针对各章所呈现的原则来确定其所要遵循的水平。书中还有其他类型的练习、示例、表格和个案研究来阐明各章的要义。

我要感谢 Arnis Burvikovs，以及 Allyn & Bacon 的编辑，感谢他们在我写作此书过程中所给予的耐心和鼓励，诚挚地感谢他们所给予的帮助。我还要感谢下列审阅者所给予的宝贵建议：Marshall 大学的 Michael L. Cunningham；Towson 大学的 Roxanna M. Della Vecchia，以及 Marshall 大学的 Teresa Eagle。

罗纳德·W. 瑞布
圣路易斯大学

注 释

1. Council of Chief State School Officers, *Interstate School Leaders Licensure Consortium: Standards for School Leaders*. Washington, D. C.: The Council, 1996. pp. 10-21

作者简介

罗纳德·W·瑞布 (Rouald W. Rebore) 博士是圣路易斯大学公共服务学院教育领导和高等教育的终身教授。他还是该校研究生院负责学术事务的副院长。他于1966年进入圣路易斯大学担任教职。

罗纳德·W·瑞布博士拥有哲学学士学位，咨询和指导专业硕士学位以及教育管理的博士学位。

在进入圣路易斯大学之前，瑞布博士曾担任了近22年的中心办公室的教育管理者，并担任了9年的负责商务和财政事务的助理学区行政长官以及13年的学区行政长官。曾在一所高中担任了4年的英语和社会学教师，并在一所高中担任了4年的指导顾问。

他的研究兴趣主要围绕教育领导的人际维度方面，包括伦理学、人力资源管理、人际关系和社区关系。在研究和学术成果方面，瑞布博士发表了37篇学术作品，其中包括八本专著。本书是他关于学校管理者人际关系的力作。

他为研究生讲授伦理学、人力资源管理、学区管理等课程并从事教育领导方面的研究。