

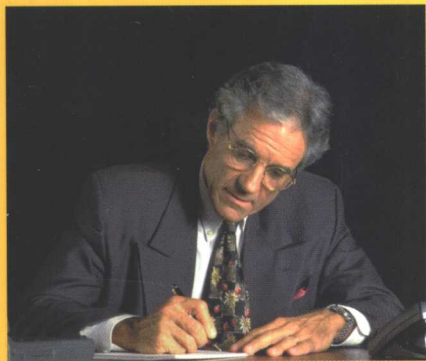
爱森文库 之
百年树人书系 四

现代学校领导不可缺少的创新教育管理工作指南
国际教学监督与课程开发协会向中国校长特别推荐

学校领导新概念

以人为本的挑战

Arthur W. Combs etc. [美] 阿瑟·W·库姆斯 等/著
罗德荣 黄爱萍 等/译



ON BECOMING A SCHOOL LEADER

A Person-Centered Challenge

理念完美
方案权威
效果奇妙

中国宇航出版社



学校领导新概念

以人为本的挑战

Arthur W. Combs [美] 阿瑟·W·库姆斯/著

Ann B. Miser [美] 安·B·迈泽

Kathryn S. Whitaker [美] 卡瑟琳·S·惠特克

罗德荣 黄爱萍等/译

中国宇航出版社

书评精选

《学校领导新概念——以人为本的挑战》一书为我们这些学校领导提供了提高能力与了解自身的清晰方法。

我一直以为自己是一个善解人意之人。因为我对善解人意的定义是能与他人相处，能接纳他人。而本书作者说：“领导者依据对人类行为的最准确观念而行动。”他们解释了本着“以人为本”的信念，与他人相处之时所具有的全面价值。他们认为领导者必须千方百计与他人取得最好的沟通。确切地说，这是一项终身事业。作者措辞有力地谈及了学校领导者据常规而行所遇到的问题，详尽且成功地阐述了学校应该是什么样子，学校应该发生一些什么，校长每天面对无数不同的人、物与信息时必须如何应对等问题。我发现自己完全被作者讲述的内容所征服。该书的每一部分不仅令我深思，而且从整体上启发我在面对不容回避的诸多情况时能沉稳应对。

我确实很喜欢本书中论及“感情移入式领导”的那部分内容。一位好的领导必须敏于捕捉自己及下属的需要，“他们必须只对信念抱有短暂性的持定，他们必须意识到今天他们所了解与相信的，明天未必依然如此。”毫无疑

问，这样的领导者一定会充分地激励他的同事达到职业与社会的目标。

实现目标是本书论及个人化领导的主题。无疑，为了取得伟大的成就，在试图团结他人共赴目标之前，领导者必须首先了解他们自己。领导者必须能够用各种不同的方法影响其同事。寻找这些方法使得领导工作颇具挑战性。然而，优秀的领导者懂得沟通，期待改变，能够有效地应对，从不畏惧、回避。同时，领导者必须是问题的解决者，他们能够以有效的方法解决问题。为了做到这一点，领导者，尤其是学校领导者必须为所有的成人、学生、父母树立榜样；为了让学校里的每个人都有成就，领导者必须学会改变，学会发现每个人的需要。

两周前，我出席了《卓有成效者七种习惯》一书的研讨会。这次研讨会开阔了我的眼界，使我领悟如何应对自我、妻子、同事、老师、学生和工作场所的其他相关人士。如第五种习惯“首先设法理解，然后设法被理解”，在《学校领导新概念——以人为本的挑战》一书中，作者也谈及了类似的观点。情形如同一位医生，他首先听病人说，然后诊断病情，最后开出处方。在第1章“学校领导工作的人本主义观点”中，作者谈到了必须怎样使下属按其信念体系理解领导者的问题；在第2章“搜寻信息并作出反应”中，作者提出领导者在对行为做出反应之前，首先要搜寻人们的看法。这也许可以对应于第三种习惯“要紧的事情先做”，即在确定解决方案或试图接管即将发生的问题前弄清楚要优先考虑的问题。

当好一位学校领导不是一件容易的事，其诸多方面很难尽述。但本书无疑在最本质的方面为现代学校领导提供了全新、有效的思路，其观点发人深省，合时合理；阐述深入浅出，令人信服。在全球教育界发出“以人为本”的呼吁之际，本书不失为学校领导者的工作指南。

(美国佩帕丁大学) 道格·利博士

2000年9月23日

中文版前言

实施“以人为本”的教育是当今我国教育改革的重要课题，同时也是素质教育的核心内容。从本质上说，“以人为本”的教育就是“以学生为中心”的教育，它包括师资的培养、学校领导的培训和教师与学生、学校领导与教职员工、学校与家长、学校与社会等人际关系的缔造。从这个意义上来说，当今“以学生为中心”的教育体系的建立，无疑是一个庞大的系统工程，其中每一个环节的构建都离不开“人”的因素。


近年来，我国教育界有关如何实施“以人为本”教育的讨论十分激烈，但具体如何实施，从专家到一线教师无不感慨尚无现成模式可循，各地学校领导也深感急需有关帮助他们应对“以人为本”教育挑战的参考用书。国际教学监督与课程开发协会向中国广大教育工作者，特别是学校领导推荐的这本《学校领导新概念——以人为本的挑战》可谓正合其时。

在书中，作者从领导与信念、领导与变化、领导与组织三个不同的角度，阐述了“以人为本”教育给学校领导



学校领导新概念

工作必将带来的新挑战，并通过大量浅显易懂、简明扼要的例证，创造性地提出了学校领导如何才能成为大有作为的优秀管理者的新理念、新思路、新方法。



作者认为，在“以人为本”思想的指导下，学校领导者的工作在很大程度上是对人际关系的处理。这种人际关系涉及到与教师、学生、行政管理人员、学生家长以及社会其他成员等方方面面。在书中，作者一反传统的学校管理的企业化思路，明确提出校长与其他学校领导必须时刻关注学校里人的问题，只有这样才能真正成为“以人为本”的领导者。为此，作者从以下几方面提出了具体的工作思路和方法：为了对问题作出反应，学校领导者必须有意识地搜寻适当的信息；必须培养和提高感情移入能力；必须培养自己和他人（包括学生与教员）的健全自我观；应肩负宽广的教育目的，时刻意识到自己的信念和行为将对学校组织所构成的影响；必须以真实可信的身份参与到学校组织内的人际交往之中；必须在学校组织里帮助营造真实可信的学习和研究气氛等。作者认为，只有运用这些方法，学校领导者才能真正创建出人人都将接受真实可信教育的学习组织。

为了确保“以人为本”教育的全面彻底实施，作者认为，那些为学校输送领导人才的大学也应该把更多的时间用在研究“以人为本”的学校领导方式上。与此同时，各类学校领导培训计划在课程设计、学术活动与实践活动的安排上，也应作出相应的改变，努力培养坚信人本理念的创新人才。

中文版前言

作者阿瑟·W·库姆斯是美国著名的教育家、心理学家，前国际教学监督与课程开发协会主席，1947年与唐纳德·斯尼格一道创立了对人的行为进行研究的“感知-经验心理学”，1999年3月22日不幸病逝。在担任国际教学监督与课程开发协会主席期间，他大力提倡“以人为本”的教育指导思想，并广泛开展“以人为本”的教学、科研和交流活动，使国际教学监督与课程开发协会在国际上的影响不断扩大。在长期的教学与研究生涯中，他在教育学、心理学方面给世人留下了20多部专著和150多篇论文。《学校领导新概念——以人为本的挑战》是他的最后一部作品，同时也是他长期的教育领导实践经验与理论研究成果的总结与升华。本书完全可以作为广大学校领导实施“以人为本”学校管理的工作指南。参加本书写作的还有安·B·迈泽和卡瑟琳·S·惠特克女士。她们均是美国著名的教育学家，分别担任过高级中学、小学校长等领导职务，现分别在美国科罗拉多大学和北卡罗拉多大学执教。

《学校领导新概念——以人为本的挑战》（曾译名《学校管理的革命》）是《教学的革命》、《教师成功秘笈》的姊妹篇。它们是我们从国际教学监督与课程开发协会引进的创新教育系列丛书。《教学的革命》侧重于创新教育中课程的设计和组织的，《教师成功秘笈》侧重于创新教育中标准化课程的开发和教学效果的真实评估，《学校领导新概念——以人为本的挑战》侧重于创新教育中人际关系的

学校领导新概念

处理。目前，我国教育界、出版界有关从“以人为本”的角度探讨造就和培养优秀学校领导者的图书屈指可数，本书的出版无疑是我国教育改革的一大喜讯。为此，我们要感谢国际教学监督与课程开发协会给中国广大教育工作者（特别是学校领导）献上的这份厚礼。

北京爱森国际教育培训中心

2002年8月17日





作者简介

阿瑟·W·库姆斯 美国著名的教育学家、教育顾问、心理学家。前国际教学监督与课程开发协会主席。1947年他与唐纳德·斯尼格一道创立了对人的行为进行研究的“感知-经验心理学”。1999年3月20日病逝。在担任国际教学监督与课程开发协会主席期间，他大力提倡“以人为本”的教育指导思想，并广泛开展“以人为本”的教学、科研和交流工作，使国际教学监督与课程开发协会在国际上的影响不断扩大。在长期的教学与研究生涯中，他在教育学、心理学方面给世人留下了20多部专著，150多篇文章。

安·B·迈泽(上图左) 美国著名的教育学家。曾在美国佛蒙特州任高级中学校长，北科罗拉多大学实验学校副校长。现在科罗拉多州立大学教学学院执教。

卡瑟琳·S·惠特克(上图右) 美国著名的中学教师，具有从幼儿园到高级中学执教的教學经历。担任过高级中学校长助理、小学校长等职务。1996年与布鲁斯·巴尼特一道著有《重构学生学习》一书。现在北科罗拉多大学教育领导与政策研究系执教。



内容提要

本书是美国著名教育家、心理学家，前国际教学监督与课程开发协会主席阿瑟·W·库姆斯等为迎接全球“以人为本”教育的新挑战，专为学校领导而著的学校管理工作指南。全书贯穿着“以人为本”的教育指导思想，一反传统学校管理的企业化思路，从领导与信念、领导与变化、领导与组织三个不同角度，阐述了“以人为本”教育给学校领导工作必将带来的新挑战，并通过大量浅显易懂、简明扼要的例证，创造性地提出了学校领导如何才能成为优秀管理者的新理念、新思路、新方法。

作者认为，在“以人为本”思想的指导下，学校领导者的工作在很大程度上是对人际关系的处理。这种人际关系涉及到与教师、学生、行政管理人员、学生家长以及社会其他成员等方方面面。鉴此，作者从以下几方面提出了具体的工作思路和方法。这就是为了对问题作出反应，学校领导必须有意识地搜寻适当的信息；必须培养和提高感情移入能力；必须培养自己和他人（包括学生与教员）的健全自我观；应该肩负宽广的教育目的，时刻意识到自己的信念和行为将对学校组织所构成的影响；必须以真实可信的身份参与到学校组织内的人际交往之中。此外，还必须在学校组织里帮助营造真实可信的学习和研究气氛。只有这样，学校领导才能真正创建人人都将接受教育的学习组织。

为确保“以人为本”教育的全面彻底实施，作者认为那些为学校输送领导人才的大学也应把更多的时间用在研究“以人为本”的学校领导方式上。此外，各类学校领导培训计划应在课程设计、学术活动与实践活动的安排上也应作出相应的改变，努力培养坚信人本理念的创新人才。



**ON BECOMING
A SCHOOL LEADER**
A Person-Centered
Challenge

目 录

书评精选

中文版前言 /1

导 言 /1

领导与信念



5

第 1 章 学校领导工作中的人本主义观点

每一天,学校领导都要面对包括人和物两方面的问题。领导者很少因不能处理好“物”而失败。当领导者犯了大错时,常常是因为他们与人打交道时缺乏艺术。造成这种困境的一个主要原因是领导者对于人类行为的基本成见尚未改变,他们继续用古老的、对付事物颇为有效的办法来与人打交道。而我们现在认识到,学校领导工作在很大程度上是关于人的问题。从人本主义的观点看,行为的原因在于人们的信念体系。有成效的领导工作是领导者个人信念体系所起的作用。那么,成为优秀领导者,其关键在于不断改进行为,不断完善领导者对于自我、世界和工作的信念。

1.1 企业模式 /9

1.2 对人的信念的改变 /11

学校领导新概念

- 1.3 人本主义的观点 /13
- 1.4 领导者的两种工具 /15
- 1.5 优劣协助者 /15
- 1.6 结束语 /29
- 1.7 札记 /30

第2章 搜寻信息并作出反应

在学校这样一个人群集中的组织中,一位优秀的领导者会将大部分精力用于搜寻与人有关的信息并作出反应。一位校长是否工作有成,将直接取决于他/她对他人的感受和想法有多敏感。“倒推行为含义”或“感情移入”是了解他人想法的极佳方法。优秀的领导者流露出的自信,来自他们知道自己已经仔细地搜寻了能够得到的一切真实信息。

- 2.1 区分信息的类型 /34
- 2.2 处理不同的信息数据 /35
- 2.3 扩展感情移入的作用 /45
- 2.4 营造感情移入的学校氛围 /47
- 2.5 认识领导方式的代价 /50
- 2.6 结束语 /52
- 2.7 札记 /53

领导与变化

第3章 人及其信念的改变

在学校工作中遇到的很多困难,归根于人们没有看到对他



目 录

们的要求与他们本身的需要之间的关系。以人为本的思想告诉我们,人类和大多数其他动物不同的是,人不仅仅维护自己的身体,还追求自我的维护和提高,人类受此驱动而发生行为。对领导工作而言,要求一种与强力管理和控制完全不同的方法;要求一种对人们的内在需要进行处理的方法,而不是反对或控制这些需要;要求领导者将自己视为协助者和推动者,而不是指导者或管理者。

- 3.1 以人为本的观点 /60
- 3.2 维护和提高自我 /61
- 3.3 需要的力量 /62
- 3.4 挑战与威胁 /64
- 3.5 学习与改变 /66
- 3.6 个人意义的发现 /68
- 3.7 学习和改变中的感觉与感情 /69
- 3.8 学习与沟通 /71
- 3.9 自我观的重要性 /73
- 3.10 有效的反馈 /74
- 3.11 健康人格的特质 /76
- 3.12 结束语 /79
- 3.13 札 记 /80

第4章 为学习和变化创造环境

为了让学校成为一个人人渐渐成长、学习、改变、发展并在发现中找到快乐的地方,每个人都必须被视为有需要待满足的学习者。学校集体必须以满足人们的需要为主旋律来组织。学校领导者要看到真正的而不是从外在行为上表现出来的需



学校领导新概念

要,这一点非常重要。如果学校要培养学习和改变的习惯,那么这个包括学生、教师、家长、管理者、舍监和秘书在内的组织必须让每个人在成长中都能表达需要,不用担心受到讥笑或贬抑。有时,这种新的洞察力要求领导者剥开人们的层层伪装,而“剥下”伪装的过程是很需要技巧的。

- 4.1 学习和需要 /84
- 4.2 需要对组织的影响 /86
- 4.3 学生对成就和认可的需要 /88
- 4.4 成年人对成就的需要 /92
- 4.5 挑战与威胁 /95
- 4.6 变威胁为挑战 /99
- 4.7 感觉与感情 /100
- 4.8 对现实的检验 /102
- 4.9 行动中的感觉和感情 /106
- 4.10 再谈沟通和反馈 /108
- 4.11 沟通、反馈和学生学习 /109
- 4.12 沟通、反馈和成人学习 /113
- 4.13 合作 /114
- 4.14 结束语 /115
- 4.15 札记 /116

第5章 领导者的自我观

有积极自我观的领导者对自身的独特性表现出高度的尊重。他们较少担心一致性并允许自己敢于冒险、敢于革新,因为他们认为自己有足够的控制局面。他们更可能在改



目 录

变中逐渐迈进,而不是一直担心会受到什么批评。他们较少在工作中体验到压力,也较少受到与自身角色相关的批评的困扰,他们总是保持镇定,因为他们相信自己和自己采取的行动。此外,他们更能客观地看待问题;由于问题的解决无需与自我的提高紧紧连在一块,所以问题解决得稳妥又合理。也许最重要的是,当领导者实现自我时,他们更有能力对他人作出无和的反应,并有能力为学生和职员提供有益的支持和同情。这些领导者是慷慨的,他们贡献了自己,并更多地以个人身份参与学校的活动和他人的生活。

- 5.1 积极的自我观 /120
- 5.2 接纳体验的开放心态 /126
- 5.3 对他人的认同 /129
- 5.4 领导者的信念体系 /134
- 5.5 教育纲领 /138
- 5.6 结束语 /141
- 5.7 札 记 /142

第 6 章 帮助他人发展自我

我们大多数人都有追求成长和健康的欲望。学校领导的关键是将这条道路打开,让学生和员工得到成长。领导者不仅应该敏锐地意识到要发展和维护自己的自我观,而且也应该意识到他人自我观的重要性并帮助他人寻找获取健康和自我实现的途径。我们大多数人都希望感到被人需要和对他人有认同感。可悲的是,我们社会中的很多人严重缺乏这类感觉和体验。在学校集体里培养归属感对领导者而言是一项很艰巨的任务,它要求大量的对话、思考、信任与精力来确保人的积极发

