

目 录

序言

督导的发展特征/i

道德问题/iii

致谢/iv

第一部分 督导前景

第一章 督导与学校复兴/1

角色和功能/2

督导框架/3

督导的形象/5

督导人员 A/7

督导人员 B/7

督导人员 C/8

督导人员 D/9

科学管理、人际关系和新科学管理督导/9

人力资源督导/12

人际关系和人力资源督导比较/14

再访督导人员/15

重建议程中的督导/16

重建议程的一个反映/18

一个更大的督导框架/20

第二章 教育督导的权威来源/21

权威来源/21

官僚权威/23

个人权威/24

技术—理性权威/26

专业权威/27

道德权威/28

督导Ⅱ/30

什么是控制/32

能力构建的重要性/33

第三章 督导学习共同体/34

个人主义与共同体/34

现代社会的共同体/35

后现代社会中的共同体/37

把共同体与学习联系起来: 学习共同体/38

共同体作为课程/39

督导D的观点/41

共同体与学校改革/42

第四章 督导: 道德行为/43

引言/43

督导的背面/43

督导实践的道德启发/45

促进一个道德共同体的发展/45

教学的道德理想/46

教与学的道德特性/47

基础假设: 合作性学习与孤立性学习/48

对知识的亲近和尊重知识产生责任/50

学问的道德特性/50

知识利用的社会责任/51

两名教师对学习不同理解/52

给督导者的暗示/55

第五章 督导的教育平台/57

最基本的能力平台/58

民主的社会化平台/59

城市教师平台/60

生态学平台/61

对知识和学习的两种观点/62

平台的要素/63

平台的一般要素/64

督导者平台/65

解释平台的方法/66

教育平台发展的团队方法/67

平台发展的个人运用/68

总结/69

第二部分 督导基础**第六章 教学与学习/70**

- 简介/70
- 对教学的四种思考/71
- 所有学生的深刻理解/72
- 真正的教与学/73
- 学习者的内容/75
- 教学的意义/77
- 真正的教育学标准/78
- 关注教学结果/79
- 理解性的教学/80
- 通过设计达到理解/84
- 最佳实践的研究/87
- 底线/89

第七章 督导参与的课程和评估/90

- 简介/90
- 知识内容的标准/90
- 国家课程标准/92
- 理解课程内容的教学/93
- 处境认识/94
- 对讲授课程的观察/96
- 对教师观察后的深思/97
 - 观察后的会谈 1/97
 - 观察后的会谈 3/98
 - 观察后的会谈 5/100
- 关注其他课程/102
- 教师的反思活动/104
- 学生的反思活动/105
- 对学习课程的评估/106
- 作为课程一部分的评估/107
- 自我评估/109
- 评估的真实性/111
- 先前假设的力量/112
- 总结/113

附录 7-1: 评价任务的标准和评分准则/114

第三部分 督导、评估和复兴**第八章 发展中的教师领导/118**

作为专业人员的督导者/119

对教师领导权的透视/121

课堂上的教师领导/123

下一步/126

督导反应/127

教师领导者的附加角色/127

教师领导和重建议程/128

第九章 课堂督导和评价——实践的观点/130

督导和评价的科学性如何?/131

避免理性偏颇/132

方案理性/134

让人混淆的评价和测量/134

综合问题/135

可靠性问题/137

小结/138

第十章 在教学督导中使用标准/139

模板或框架/139

美国州际新教师评价与支持协会/140

提高教师专业执教水平的框架/144

使用框架/148

完善的教学/154

附录 10-1: 教学框架/156

第十一章 职业发展与督导更新/163

发展框架/163

一些论据/167

规划的设计/169

意向/169

本质/170

表现预期/171

方法和责任/172

教师中心的一个实例/174

附录 11-1: 职业发展实验室,作为一种督导模型在学区 2 的实践——理查德·埃莫尔的解说/177

第十二章 临床督导 研究实践 教师学习/179

临床督导的要点/179

督导目标/180
不同的目的,不同的标准/181
实践中的临床督导/182
临床督导循环/184
教育平台/185
 假设、理论和信念/185
 知与不知的平台维度/186
控制教师行为的理论/187
哈里窗/187
帮助教师改变/188
 一些证据/189
鉴别力与评论/190
不仅是描述/192
对技术方法的批判/193
评价公文包/194
使用公文包的告诫/196

第十三章 教师的督导选择/198

走向分化的体系/199
临床督导选择/200
对等性督导/201
 顾问指导/202
 课程研究/205
 考察学生作业/209
使用规约进行控制/209
自引式督导/212
探究式督导/213
非正式督导/215
提供教学领导/215
教学领导的构成/217
评价我们的计划/218
 附录 13-1: 独立行动研究的实例/218
 附录 13-2: 合作行动研究的实例/219
 附录 13-3: 参与性课程要点——示范文档/221
 附录 13-4: 指导学校评价其职业发展、督导和教员发展计划的
 提问/224

第十四章 督导与总结性评价/227

教师总结性评价中存在的问题/228
对新的方法体系的需要/230

阳光学区的评价体系/232
学生学习的深入探讨/236
学生学习的真实评价/238
小结/240
第四部分 提供领导力
第十五章 激励 满意度 教师的工作场所/241
科层工作和专业工作/242
教师作为原创者和质押者/243
一个理解教师动机的框架/245
所能获得的奖赏使人们去做/246
马斯洛的理论——一个例子/247
正在得到的奖赏使人们去做/248
美好的东西使人们去做/251
感召意识/253
第十六章 学校氛围、文化和变革/255
学校氛围的重要性/256
健康的组织/258
氛围和学习/260
学校氛围和团体行为/261
学校文化/263
文化的层次/264
确认你学校中的文化/265
计划一个一个地改变教师/266
关键的同事关系/272
督导者是关键/274
第十七章 督导和学校复兴/276
督导领导的智力和道德维度/277
从官僚主义转变为组织管理/278
词汇表/281
译后记/289

第一部分

督导前景

第一章
督导与学校
复兴

在

过去的十多年当中,美国的联邦政府、州政府以及世界上的许多工业国家,对于学校及其发展给予了相当的关注。为了在全球市场中保持竞争力,政府号召学校培养适应社会需求的劳动力:能快速适应生产技术的更新和技术创新的加速,并能把这些复杂技术应用到所有形式的工作中去,包括从银行业到种植业,从机械自动化到护理,从教学到职业运动等等。政府已通过立法和政策动议,希望学生能取得更好的学术业绩,包括更有活力的复杂课程指导,以迎接州委任管理的要求不断提高的测试。政府动议包括有效教学的标准,这些标准是用来衡量教师教学的。州所主持的文化及其内容知识考试是为了颁发教师资格证,继续教育要求是为了阶段性更换教学证书。除了这些目标之外,一些州及一些大的城市学校系统还要求教师及其管理人员要为学生的糟糕成绩负责——为学校的一贯运转不良负责,而这些方面教师和管理人员本来是可以避免的。

在这些政策动议的无情压力之下,教师和督导员们必须考虑重新构建教学和督导过程。从教师角度来说,教学必须对学生各种各样的才能负责,让学生乐于学习,要考虑到学生的兴趣、文化及语言背景。就算有一种教学策略适合所有孩子的观点,但即使真正被接受了,也不会长久。政策团的态度

是,如果孩子不学习,这是教师的责任。这样,教师就不会再批评学生,对于家长和没有教学成效的老教师,也是一样。学生在任何一堂课上的学习失败,都被认为是教师的失败,因为他没能找到可以让学生学习的方法。

教师还要面对其他的挑战。他们承受了很大的压力,要使班上所有孩子的成绩达到一定水平,而且成绩水平本身还在不断被抬升。在低年级当中引入元认知学习,换言之,就是希望学生思考他们是如何学习的,能够意识到学习的策略。这在以前通常被认为需要更高的推理能力,所以很多人认为元认知学习超出了低年级学生的认识发展水平。但是让学生回忆一些简单事实并记住答案已显然不足。学生们必须说明各个信息之间的关系,这就需要更高水平的学习。对学生学习的要求同样对教师提出了新的要求,要求教师提高教学策略和课程设计,达到较高水平的学习。

新的政策关注的是学校复兴,所以督导者同样面临着挑战。他们被迫把重点集中于学生所学内容和课程标准以及州测试的关系上。督导者并不是要寻找教学策略以表明课堂的有效性,而是要寻找能够看得到的证据,以表明学生的学习是教师提供的各种因素促进的结果。督导者要静下心来,但不是简单地与一个个教师讨论特殊的教学技巧,而是更多地与一组教师进行讨论:学生在既定的水平上以什么程度进行学习?怎样设计新的方法来培养这种学习?有时候学生的学习困难是由于双语教学造成的,有时是因为一些孩子的特殊要求,有时是因为家庭氛围的压力。督导员的工作就是帮助教师指出学生发展困难的来源,并给教师带来合作者的资源,在学生学习的过程中指导其逐步提高。教师同样也负有督导的责任。不管督导者有何种责任,一旦认为督导只是为教师做某些事情,而不是和教师一起工作,那么督导对于促进学校发展方面的潜力就不可能被完全意识到。进一步说,除非教师承担起自我学习和发展的更多责任,并能充分地进行自我管理,否则学校为帮助教师而付出的成本就太大了。

角色和功能

在当今改革的环境之下,最好是把督导理解为某种角色和功能。例如,当校长、系主任、中心办公室学科业务专家,以及其他正式任命的督导人员观摩课堂以帮助教师提高实践能力时,他们担当的是正式的督导角色。这种作用是通过参与一些活动体现出来的,比如观摩教学并作出一些有益的评价,帮助教师反思教学,上示范课,向教师提供一些项目建议,分析考试分数,按照学区或州政策的要求作出正规的教学评价等等。

但是其他一些人也会起到督导作用,虽然他们不是正规的督导员。例如,教师之间相互观摩课堂就是如此。他们互相学习,互相帮助,互相指出缺点,一起检查学生工作的样本,一起评述近期的测试分数,探讨给学生布置的作业是否恰当,学生是否达到

了相应的水平,共享彼此的资料,互相参与对方的活动以提高学习水平、提高教和学的质量等等。

督导功能对于帮助学校发展方面是如此重要,它可以使学校保持有效的活力并确保学习水平,但是并不能想当然地认为这只是正规督导人员的责任。因此,校长和其他正规督导人员负有两大责任:

- 尽可能为教师提供最有成效的督导;
- 提供必要的条件,帮助并支持教师在日常活动中进行自我督导。

为了履行这些职责,督导人员可以建立包括不断学习在内的学校督导文化,在这种文化当中,教师就成了团体组织活动的一员。团体活动的组织形式,就是教师通过共同努力、互相帮助、互相关心,为提高学生的学习成绩而共同工作。通过这样的团体组织,教师和工作之间就结成了纽带,教师们意识到,团体组织并不是个人活动的简单叠加,而是可以分享教学活动,具有无可比拟性。

但是如何看待责任感?在这样一个标准化的时代,考试及其结果利害攸关。我们是否还能坚持认为教师有责任感?如果不对教师进行评价,我们怎样才能相信教师有责任感?在督导的图景之中,教师评价应该置于何种位置?在当今变革时代,督导必须高度关注责任感。如果督导和责任感无关,那么在保持其有效性方面,督导和责任感都不会赢得支持。

教师需要参与到督导中以克服其经验的孤立性。教师的参与有助于其成为一个不断学习的人。当他们在一起工作、学习时,教学就得到了提高。好的教学往往意味着学生高水平的学习。当学生学习不好时,当教师教得不好时,问题可能就出在学校所提供的督导质量上。在某种意义上,我们督导人员有责任提供督导体系并使教师意识到,我们需要教师的参与,我们会帮助教师在教学中更有成效。

对责任感的依赖并不仅仅是指一个督导事件,更多的是指督导标准——一种渗透在学校文化中的强势价值。正如这项标准所表明的,督导人员将担当多种角色。在这中间有同事、教师的开发者,视野的看护者以及学习机会的设计者,他们在努力推进教师和学校的学习曲线达到极限的同时,也代表了学生和家长,行使其作为质量管理者的职能。

督导框架

对于我们而言,督导的目标在于帮助学校增加机遇和能力,更有效地促使学生的学术成功。头脑中一旦有了这个目标,我们就可以通过提供一个理解的框架来设置一个督导的场景:学校是如何促使学术成功的?在这个过程中,督导是如何发挥关键作用的?这一框架与当今学校复兴的政策背景相呼应,这就需把督导的行政方面(例如法定的教学测试后果)、人力资源方面(对教师的学习进行投资)以及其他的构建能力策略整合起来。把这种整合概念化的一种方法,可以参考纽曼(Newmann)关于

学习方法的著述。^{〔1〕}这项工作可以概括为如图 1-1 所示的模型。值得注意的是,在图示的中央,学校的教学能力、教学质量、学生的参与都列了出来,表明了督导人员帮助学校更加成功的路径。作为支撑领导发展与成效的一个重要维度,社会及结构性支持列在了督导路径图的两边。这些路径详述如下:^{〔2〕}

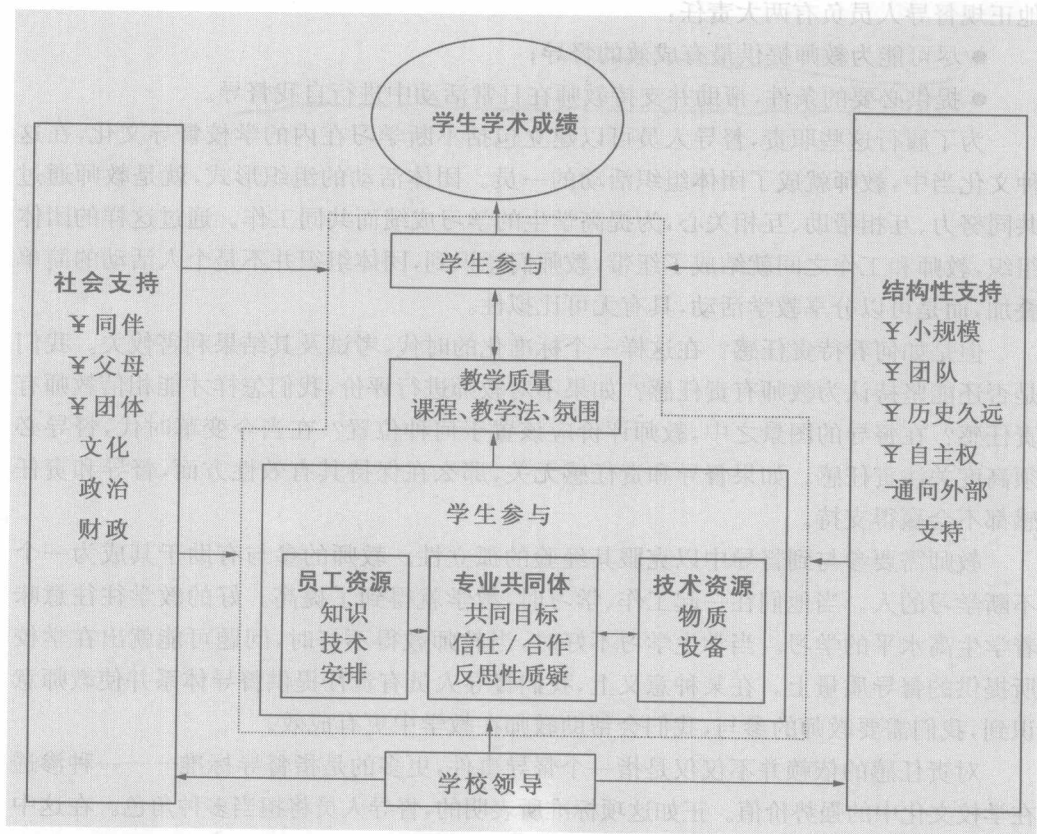


图 1-1 学校是怎样致力于学术成就的

● 学校教学能力可以界定为学校支撑教和学的组织特征。这中间包括教师所传授课程的学科知识、教学技巧、课堂管理、提升成就的意向性(如高期望、关注个体差异、关心学生)、接触高质量的课程、教材、技术、足够的空间、通往可以支持高质量教与

〔1〕 Fred M. Newmann, "How Secondary Schools Contribute to Academic Success," in Kathryn Borman and Barbara Schneider(eds.), *The Adolescent Years: Social Influences and Educational Challenges*, Ninety-seventh Yearbook of the National Society for the Study of Education Part I. Chicago: University of Chicago Press, 1998, p. 88 - 108. Though Newmann focuses on secondary schools, he does not believe that major differences exist in the factors that contribute to student achievement in secondary schools as compared with elementary schools. In his words, "... the research has not revealed major differences within the two levels of schooling that affect students' academic success."

〔2〕 Ibid, p. 89.

学的专业社团途径,以及可以提高教师能力,有助于教师思考、计划和共同工作的途径。

● **教学质量**界定为以学术和专业规律为基础的课程内容,这些规律需要深入理解和应用;教学需要掌握的基本信息和技能,同样需要深入理解和综合思考;高期望所带来的学习氛围,有秩序的环境、关心与合作。

● **学生参与**界定为学生致力于学习、参与学习。

当学校的教学能力得到提升,而且教师能够接触到高质量的课程,那么教学就得到了提高,再加上教师之间互相帮助,其结果就是教学质量的提高。换言之,教学质量是提高学生参与水平的一个主要因素,是提高学习效果的通道。

纽曼机敏地指出,如果要帮助学校在提高学生学习方面更有成效,就不能仅靠督导这个渠道。例如,在谈到学生参与时,他指出“学生参与的结果取决于教学设置的质量以及同伴、父母、学校之外的社区等社会支持”。^[1]除了社会支持外,还有一些其他的结构性支持因素,例如,较小的学校规模、学校的分权管理、鼓励教师采用更加合作的学院式的工作方式。社会性支持和结构性支持对于学校的领导都非常重要,如果处置得当,会使督导渠道的贯穿比较通畅。

在书里根据其支持方对通道进行分类要容易一些。对于这项工作,督导人员不得不考虑两个方面:学校的整体领导以及督导的领导类型和性质。总而言之:

- 督导的领导要致力于提高学校教学能力和教学质量,并加强学生的学术参与;
- 学校的整体领导要致力于尽可能地为教师和学生提供社会支持及结构性支持。

督导的领导看起来应该是一个什么样子?它在实践中是怎样运作的?对此大家的意见并不一致,各种不同的观点之间争论不休。按照纽曼的观点,我们认为督导的核心是为教师提供各种机会,不断地提高他们的学习能力,互相关心,互相帮助,从而使教学更加有成效。我们把学校看作是学习共同体。在这里,学生、教师以及督导人员,都是依赖于此种环境的学习者和指导者。为一个团队而学必然导致为所有人而学。^[2]我们认为,建构学校的教学能力对于提高学生的学术成就是非常重要的。

对于这一问题,你怎么看?在你的学校,你每天观察到的督导活动是什么样子?这些活动背后的假设是什么?在过去的一个世纪当中,处于主导地位的观点是什么?我们将在下一部分讨论这个问题。

督导的形象

让我们步入督导的世界,来看一下地下铁道城市学校(Metro City)的发展成果。

[1] Fred M. Newmann, "How Secondary Schools Contribute to Academic Success," in Kathryn Borman and Barbara Schneider(eds.), *The Adolescent Years: Social Influences and Educational Challenges*, Ninety-seventh Yearbook of the National Society for the Study of Education Part I. Chicago: University of Chicago Press, 1998, p. 91.

[2] See for example, Tony Townsend, Paul Clarke and Mel Ainscow (eds.), *Third Millenium Schools: A World of Differences in Effectiveness and Improvement*, Rotterdam: Swets & Zeitlinger, 1999.

现在把你自已置于地下铁道城市学校督导人员的位置上。一年以前,地下铁道城市的另一所学校被督导人员和中心办公室的人选作模范学校。这所学校将要并入新的教育体系中,其特色是有明确的教学目标并将其分成了不同的等级水平,另外还有与目标相关联的高度结构化、节律紧凑的课程。这些课程包括主要科目的新课本和辅助练习册,也包括精心设计的作业和活动,以便学生有必要的实践。对于教师来说,如果有每天和每周的课程计划,就可以使情况变得容易一些,并保证学生们能得到相同的指导和任务。每一周、每六周和每学期的测试参考标准都包括在这个计划当中。这一体系提供了每六周的测试成绩评价,以供指导学生成绩之用,包括年级水平和年级水平内的每个班级。由教师组成的质量委员会或质量团讨论分数问题,在低分的情况下,要找出更好的系统弥补办法。管理部门为这个质量团观念而感到特别自豪,因为它需要教师的参与。

地铁城的管理部门觉得,如果让教师熟悉系统并能忠实地遵循指导和约定,那么教学就会很成功,于是他们引入了一个富于激励的体系。教师们受训的方法可以反映出比较流行的教学成效研究状况。在这项研究的基础之上建立了一个评价体系,为的是要评估那些被列入观察花名册上的教师表现。得分最高的教师可以获得奖金。

为了使事情顺利开展,校长要接受新课程、教师督导与评价等各个方面的培训。而且,一个新的督导人员需要对很多方面有比较深刻的理解,比如新课程、考试程序、每天及每周的课程计划、使事情得以开展所需的指导以及学校的评价体系等。校长和督导人员所提供的教学领导包括对教学进行认真指导以确保与新体制相吻合,对有困难的教师提供帮助等等。

在新学年开始之前,为教师提供一个规划详尽、为期一周的培训项目,还提供一个星期的工资。学校在最初的一周内实行半天工作制,这样就可以保证附加的培训和调整。这项培训看起来非常成功,因为在九月份之前,教师们就显露出理解和应用体制的相当水平。中心办公室对此项创意的成功给予了很高的期望,把它看作是向学区其他学校进行推销的模式。

在引入新的体制之前,学校的教师和领导由于团结紧密、斗志昂扬而名声在外。这种局面在新体制引入之后的短时间之内就开始发生了变化,教师们开始抱怨。他们不喜欢新课程,经常感觉到这与他们所认为的重要内容不符。他们抱怨来自考试的压力。他们发现自己并不喜欢所教授的课程以及所采用的教学策略。

每天的测试以及测试内容越来越成为课程内容,这一点严重地困扰着教师。他们也对学校的整个氛围表达着不满,他们觉得对学生越来越非人性化,同事之间的竞争也在不断加强。随着学年的继续,这种不满在教师中间不断滋长。当学生的表现情况明显没有达到管理部门的高期望时,事情就开始变得糟糕起来。管理部门感到很困惑,为什么如此精心设计的教育体制在这所学校会不起作用呢?寒假之后不久,校长的幻想破灭并请求了调动。督导人员同样非常沮丧。

随着校长的即将离去,主管人要求你和其他三位督导人员回顾一下学校所发生的事情,努力找出督导问题的源头并找到解决问题的途径。要求你们独立思考解决问题的方法,并把想法带到即将召开的会议上去。你怎样回应主管人的要求?花上几分钟的时间总结一下你的观点,勾勒出轮廓或者框架。

下列是四位督导员对这所学校存在问题进行的罗列及设想的解决方法。所有的督导人员都是从一个形象出发或暗含一个学校教育世界的理论,甚至可能是从世界本身的运转方式出发。四种描述当中,哪一种最符合你的观点,你认为应该如何修正?^[1]

督导人员 A

在这所重新设计的学校当中,目前的问题非常明显,可归咎于在那里的工作人员。如果教师们还没有适应新课程及其程序,也许就不能发挥促进学校发展的作用。也有可能是校长和新的督导人员并非像人们所想象的那样是专家,因此他们会因为没有提供充分的系统指导、没有能力为教师们提供正确的帮助及必需的督导而受到人们的指责,他们本可以更好地利用这个体制。

如果我从一开始就能实施自己的方案,我会聘用一批新教师。在整个系统范围内开展调查,找出最适合体制的教师类型:能认真按照体制要求去做、遵循教学和工作模式的人。在学校中引入新的体制,我认为对现有教师提供帮助以使他们对新程序有一个更好的概念理解,这方面强调得太多了,这会导致很多问题,像迷惑、怀疑等等。所有教师需要知道的是他们怎样才能适应这个体制,他们的工作是什么,预期的结果是什么。更明确的方向和期望,并结合着更好的培训、更直接的指导,这样就能提供监控并使系统运转起来。

我认为学校可利用的最好的东西,就是引入课程、课程计划、材料、测试、教学设计及其评价体系。虽然这可能会发生混乱,但是没有什么教育体制能设计得很完美,在这种情况下,失败应归咎于无意愿性以及对于想要做的事情却没有能力做。因此,在即将召开的会议上,我打算使之明晰化,问题并不在于新的教育体制,而在于使用教育体制的教师。答案不在于改变体制,而是要更好地培训教师,更用心地指导教师,或者在教师当中找出那些愿意使用这套体制并按照预期方法去做的人。

督导人员 B

在重新设计的学校当中,问题的根本在于缺乏对人际关系的关注。在整个一年之中,教师及其他职员都一直在抱怨。正如我起初所认为的那样,教师们不会去咨询课

[1] The role perspectives for supervisors A, B, and D are adapted for use in a school context from: Leonard D. Goodstein and J. William Pfeiffer (eds.), *The 1985 Annual: Developing Human Resources*, San Diego: University Associates 1985, p. 49-52. Reprinted by permission of Jossey-Bas, Inc., a subsidiary of John Wiley & Sons, Inc.

程的类型或将要运用的程序,他们关注的只是在学校未来的发展模型当中,他们将被排除在决策的过程之外。我认为如果事件影响到了教师,他们就会想表达出某种看法。他们需要他人的关注和重视。成功的公式其实非常简单、直接。当这些条件不存在时,士气就会下降;当教师们感到满意时,士气就会上升。另一方面,他们更乐于合作,更愿意服从,这样他们的行为方式就会得到改善。

教师们表示,新课程和教学程序过于麻烦、僵化,这样就不可能叫他们舒舒服服地工作。其实,只要学校履行了职责,满足了教师的需求,其他所有事情就会各就其位,学校的目标也就会自然而然地实现。毕竟在重新设计程序之前,教师们是很满意的,学生的行为水准也比现在高。在新的体制之下,教师们不仅要应对合作空间的压缩,这在以前是激发士气和满意的主要动因,而且要面对新上任的督导人员,他们被聘用或受训,是因为他们的技术技能,而不是因为他们的人文技能。

在即将召开的会议上,我打算探讨一下上层管理部门的判断错误问题。我想指出的是,教师必须受到重视和欣赏,评价体系的竞争性破坏了团队的和谐,多一些关注和喝彩,会使事情运转得更好。解决好了人际关系,教师们就会和管理部门愉快地进行合作,实行新的体制。

督导人员 C

按照我的观点,问题可以归结为一点:没能为教师提供各种机会以满足他们自主的个体需求,满足他们胜任工作的自然渴望。我是在已经了解教师的基础之上形成这一观点的,不管是一般的教师还是问题学校的教师。这所学校的教师和我自己学校的教师一样,都是成年人,在正确的激励条件之下,他们会为了学校发展尽其所能;他们想要享受工作的乐趣,能够自我管理。事实上,他们的表现记录及对工作的满意水平在重新设计程序之前就已经证明了这一结论。成功的公式非常简单、直接:给人们施加责任的同时,赋予其如何开展工作的决策权,这样一来,他们的动机水平就会提高。为他们提供实现目标的成功机会,他们的表现就会改善。最好的策略是提供整个框架,让教师们自己去盘算如何执行。在恰当的氛围之下,教师的一般反应是需要宽广的目标,希望被看作是有责任感的人,能够谨慎地作出理性的行为决策。在这所学校,在创设此种氛围方面关注得还不够。

在重新设计学校的计划当中,上级领导部门忽视了这些事实,把员工当成了小孩子。当引进了一名新的督导人员来监管教师的工作时,他就会制定新的教育体制来记录教师的行踪。一方面希望教师们实现新的组织目标,提高学生的表现水平,而与此同时,忽视了他们的成就需求、自治权、自主权、成就感,在这种环境之下,行为准则的下降就不可避免。我强烈地感觉到现在学校对教师的态度是反效果的,我打算在即将召开的会议上让其他人知道我的感受。在这所重新设计过的学校中,按照目前的形

式,其教学体系无法挽救。整个目标也许还可以,可能比较恰当的办法是给教师提供整体框架和方向,但是在操作水平上,新的体制需要在设计和实施的过程中发展,要把教师看作是完全的股东和决策人。

督导人员 D

我相信重新设计的学校从一开始就命中注定会失败。引入的变革只是不现实,没有反映出学校的实际运转情况,也没有反映出教师是如何想的、怎么做的。所引入的课程、教学体系、评价设计的特征是离散的目标、有条理的任务、易衡量的结果、稳妥的运作程序、清晰的权力界线以及组织、教学、评价的一个最好的方法。正如我所看到的,问题在于这些特征在教学环境比较稳定且可预测的条件之下是合适的,例如在学生、教师的需求和风格相一致的情况之下。但是学校的目标具有多元化和竞争性,任务具有非条件性,解决问题的方法具有竞争性,结果难以预测,操作程序具有不确定性,权力界线也是模糊和竞争的。而且教师和学生具有多样性的需求和风格,我希望把它解释为动态环境的特征。在第一种情况之下起作用的,在第二种情况之下往往并不管用。

我记得在什么地方读过学校是“管理松散,文化紧密”,我打算对这一观点发表自己的看法。教师比较看重的,不是管理体系所提供的那些东西,而是他们的理念、所分享的价值观念以及所持的假设。如果这些价值观为全体所持有,那么它们就会变成学校文化的特征。改变学校,正如我所理解的那样,意味着改变学校的文化。

我打算建议取消现行的体制。我还建议全体教师和行政机关在下一年度花上一年的时间来抓一下他们的共享价值观建设,如教与学、学校目标、怎样评价才最好、怎样一起工作才最好等等。因此,应该以现在正在发生的事为依据来定义目前学校内的规范和价值观。此外,他们还应该把握什么是需要改变的。我认为这类思考能使他们对学校从上到下进行重新创造。还要指出的是,在这所重新设计过的学校中,不应把重点放在描述什么事情需要做,而是要给出直接的督导。总之有共同的价值观和目标、对该做的事情有共同的看法、采取共同的行动来改变学校,应该取代直接的督导,应该帮助教师形成自我管理。

对于四位督导人员的介绍,每一位都代表了一种不同的督导形象或理论,都描述了学校是如何工作、什么事情对教师比较重要。按照你对督导的看法,可以对这四种观点进行选择排序。你最欣赏的是否已经出现?也许你认为最稳妥的是把其中的一些观点综合起来。你设想的综合形象是什么样子呢?通过判定,你可以揭示自己的理论。下面是每一位督导人员的理论描述。

科学管理、人际关系和新科学管理督导

目前,很多学校督导实践是建立在一种督导理论或两种督导理论相结合的基础之

上,这两种督导理论分别是传统的科学管理理论和人际关系理论,这些理论分别反映在督导人员 A 和 B 所描述的督导形象之中。按照我们的看法,这两种理论对于构造一个学校的督导模型都是不充分的。在后面的章节中,我们会提出人力资源和标准督导,也是上述督导人员 C 和 D 的观点,作为实践的手段,从科学观点来说更加合理,在实践当中也更加准确。

形象 A,科学管理督导,源于 20 世纪早期弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)及其后继者的思考和工作。这一理论的许多观点来源于他对美国钢铁企业的管理研究和他自己的经验。例如,泰勒曾在伯利恒(Bethlehem)、宾夕法尼亚一家工厂,分析工人往铁路卡车上装载铁块的操作。他记下了某些无效率的东西,并设计出提高工厂生产率的技术。他的技术在感觉上是很科学的,因为这是建立在仔细观察和任务分析的基础之上的。例如,泰勒认为工人所用的工具对于完成任务来说是不充分的。为了完成任务,他用标准化的铲子以及其他特别设计的标准化工具来替换原来的工具。一旦确立了完成某件事情的最好办法,他就会指导工人确切地完成要做的事情,并且只完成要求做的事情。通过严格遵守方法并使用提供的工具,工人每天的装载量从 12 吨增加到 47 吨。泰勒认为科学管理的秘诀在于要有顺从的工人,他们不需要太多的思考,但是要精确地按照指令去做。^[1]当然,指令要建立在科学、有效的方法之上。科学管理的秘诀如下:

- 确认最好的方法;
- 在研究基础上制定一套工作体制;
- 告诉工人预期的目标;
- 在体制中训练工人;
- 指导和评估,确保工人服从。

当把教师看作是高度精炼课程及教学体系的执行者时,科学管理理念就引入到了学校督导之中。在这种教学体系中,教师受到严密监督,以保证其教学是按照设想的方法,遵循既定的指导方针和教学议定书的。在管理者等级分明的氛围之中,控制、责任和效率是重点。虽然在学校当中还能发现这种督导的痕迹,但总的说来,传统科学管理目前已不再流行,但是其基本假设和格律对于许多政策制订者、管理者和督导人员仍有吸引力。后面我们将会讨论到,这项理念没有变,但运用这项理念的策略发生了变化。

形象 B,人际关系管理理论,出现于 20 世纪 30 年代。埃尔顿·梅奥(Elton Mayo),一名哈佛大学的社会哲学家、教授,他的工作对于人际关系管理理论的发展非常重要。

[1] See, for example, Frederick Taylor, *The Principle of Scientific Management*, New York: Harper & Row, 1911. Reprinted by Harper & Row in 1945. See also Raymond Callahan, *Education and the Cult of Efficiency*, Chicago: University of Chicago Press, 1962.

梅奥认为,如果在工作中满足了工人的社会需求,如给他们提供相互影响的机会,对他们以礼相待,让他们参与决策过程,那么产量就会增加。他于20世纪20年代在西部电气公司霍桑工厂进行的经典研究是这些观点的一个很好例证。^[1]最终人际关系管理对于传统科学管理的挑战成功。当把这种理论用于学校教育时,教师就会被视作是一个拥有自己权利的完整的人,而不只是拥有能量、技术、拥有管理者 and 督导人员所需要的才能的一个包裹。督导者要表现出对教师的兴趣,并在教师中间创造出一种满意度。其假设是:一群感到满意的教职员工会更加努力地工作,更容易相处,更容易领导和控制。参与是一种非常重要的督导方式,其目标是要让教师感觉到自己对于学校是有价值的,是很重要的。“个体感受”和“融洽的关系”是人际关系理论的口号。

今天仍广泛提倡并实践着人际关系管理。但是人际关系理论是承诺的多,实现的少。它的问题部分在于对各种方法如何工作产生了误解,部分在于方法自身内部理论概念的错误。这项运动的事实结果是对教师的普遍忽视。参与式的督导变成了随意式的督导,实践中是放任自流的督导。此外,人际关系管理的重点仍然在于“赢得朋友”,目的在于感化教师。对很多人来说,“赢得朋友”是一个狡猾的策略,使这项运动看起来易于被操纵,不可靠,甚至是欺诈。但是在20世纪30年代至50年代之间,这种方法培养了一大批追随者。很明显,仅仅保证教师的满意,要在学校中提高产出是不可能的。

学校改革始于20世纪80年代早期,现在仍在继续,这表明了对科学管理的新思考和再思考,虽然它的实践种类和形式相对于过去的传统形式已经有了很大改观。这种新科学管理在很大程度上是反对人际关系管理的,因为它在课堂上忽视了教师并且缺乏对责任感的关注。新科学管理与传统科学管理在控制、负责任和效率方面有共同点,但是新科学管理在获取这些目标的途径上更加客观。例如,对教师进行更严密的监督,包括教师所做的事情、覆盖的主题范围、所用的教学方法等等重新成为研究重点。但是检查每天的上课计划并每天听课,常常会引起不满并导致教师和督导人员之间的紧张关系。一个更加客观的控制教师行为的方法是引入标准化的参考标准测试,并且公开班级和学校为教师打的分数。因为考查什么内容,就会教什么样的内容,这一观点已为大家所接受,那么测试就可以作为控制教师工作的一个客观方法。

人际关系管理和两种版本的科学管理有一个共同之处,就是缺乏对个别教师能力和意愿的信任,认为他们不会像管理者、督导人员和公众所假设的那样对学校及其计划的福祉感兴趣。在传统科学管理当中,教师被施以面对面式的严密监督,以尽力确保好的教学。在人际关系管理之中,教师所在的环境有利于提高他们的士气和工作满意度,因此他们就可能更容易服从管理部门,这样就能保证良好的教学。在新科学管

[1] See, for example, Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933; F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1949.