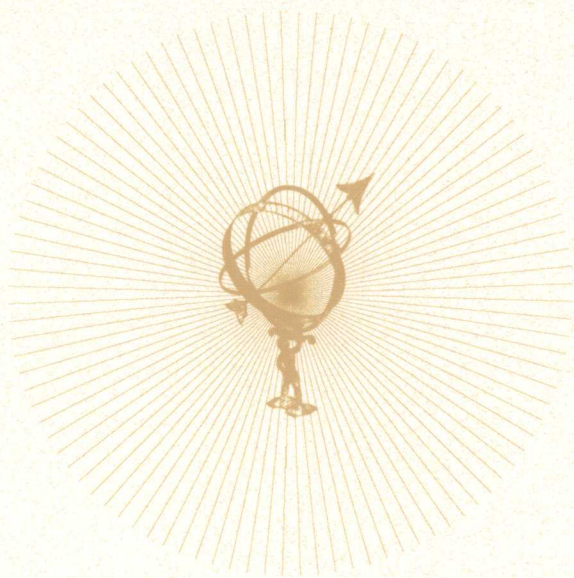


一部教育工作者的实用百科

一部构建名校的实战指南

一部学校领导的管理圣经



张延明◎编著

建设卓越学校

领导层·管理层·教师的职业发展

第2版

Building Excellent Schools

A Leadership Handbook for Principals,
Heads of Department, and Teachers



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

建设卓越学校

领导层 · 管理层 · 教师的职业发展

第2版

**Building Excellent Schools: A Leadership Handbook
for Principals, Heads of Department, and Teachers**

张延明 编著

江苏工业学院图书馆
藏书章



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

建设卓越学校: 领导层·管理层·教师的职业发展/张延明编著. —2 版.

—北京: 北京大学出版社, 2008. 10

ISBN 978 - 7 - 301 - 14296 - 7

I. 建… II. 张… III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 149683 号

书 名: 建设卓越学校: 领导层·管理层·教师的职业发展 (第 2 版)

著作责任者: 张延明 编著

责任编辑: 郭 莉 邢亚超

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 14296 - 7/G · 2455

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.jych.org>, <http://www.pup.cn>

电子信箱: zyl@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62767346

出版部 62754962

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 40.75 印张 734 千字

2004 年 5 月第 1 版

2008 年 10 月第 2 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

举报电话: (010) 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

目 录

绪 论	1
-----	---

第一部分 校长职位

第 一 章 纵览校长职位和校长的工作	7
第 二 章 校长的主要工作	21
第 三 章 新管理理论的建立	26

第二部分 校长领导行为

第 四 章 领导者特质、领导方式	35
第 五 章 校长的领导技能	49
第 六 章 决策与决策程序	74
第 七 章 学校领导的交流方式	90
第 八 章 解决组织成员之间的纠纷	115

第三部分 建立学校文化

第 九 章 学校组织	131
第 十 章 校长领导五大动力资源	139
第十一章 学校文化：校长怎样影响、建立学校文化	147
第十二章 领导变革	163

第四部分 选拔、培养校长

第十三章 培养未来校长	197
第十四章 新校长的素质培养：专业知识、价值观念、技能	208

第十五章 培养下属成为跟随者·····	235
---------------------	-----

第五部分 建立学习型学校

第十六章 学习型学校设计：学校设计描述·····	255
第十七章 五项修炼的应用·····	261
第十八章 学习型学校：校长领导课程规划和发展·····	273

第六部分 建设卓越学校

第十九章 学校的重新规划·····	287
第二十章 高效率组织系统和人力资本管理·····	293
第二十一章 成功学校的特点·····	308
第二十二章 学校与社区·····	325

第七部分 课程规划与发展

第二十三章 课程管理·····	335
第二十四章 课程发展与创新·····	348
第二十五章 合作式课程文化，复合型学生素质·····	374

第八部分 督导教学、教师的职业发展

第二十六章 教师的职业发展·····	395
第二十七章 督导行为系列·····	413
第二十八章 人力资源发展模式、诊断型教师评介·····	440
第二十九章 激励学习表现欠佳的学生·····	471

第九部分 评估模式

第三十章 评估的框架·····	485
第三十一章 校长表现、教师个人表现评估：模式与方法·····	497
第三十二章 讲解的清晰程度·····	506

第十部分 学校商务、服务系统管理

第三十三章 成本—效益分析·····	523
--------------------	-----

第三十四章 会计、审计与报告	559
第三十五章 服务系统的管理	568
第三十六章 酬劳制度	582

附 录

附录一 申请校长职位	591
附录二 中学校长职责描述	593
附录三 校长面试	594
附录四 评估格式	597
附录五 校长领导与管理行为的效率	623
附录六 健康学校的七个侧面	631
附录七 练习：学校工作环境质量测评	632
附录八 督学的职责	634
后 记	646

绪 论

校长职业发展的范围和方向

社会发展突飞猛进,变化日新月异,要跟上形势,驾驭时代潮流,作为学校校长需要拥有一套全新的技能。许多校长曾接受过专门训练,学过管理方面的课程,但那是在高科技、信息技术还未广泛应用于学校教学和管理,知识经济对学校培养什么样的人才还没有明确指标的年代。因此,对校长而言,需要时刻意识到:只有武装自己,才能适应时代的发展,满足角色的要求。

几乎所有的学校行政管理人员都时常有这样一个问题萦绕脑际:怎样才能不断地提高自己以适应工作中愈来愈多的挑战?对校长来说,更是首当其冲,因为他们处在众目睽睽的第一线。

究竟校长需要在哪些方面提升自己?首先,要看校长的角色和多变的社会环境带来的对学校及学校领导的新要求。其次,不管是自我提升,还是通过参加学习来提升,都需要有一个适于当时客观环境的恰当要求范围。十几年来,美国有许多关于学校领导职业发展范围的研究,相信这些研究对现任学校领导、管理人员和有志担任学校领导职位的人来说,将会有很大的启发。

以下是目前公认的学校校长职业发展过程中最需要专注的技能范围。

1. 指导教学技能

- 有效地督导和评估教学进程的能力;
- 领导课程设置方面的规划和发展以及确保教学资源的充足。

2. 管理技能

- 确立工作目标和确定员工需求的能力;
- 发现问题并有效地解决问题的技能;
- 分块制订预算,确定首要任务,以便有效地使用资源。

3. 人际关系技能

- 建立公开的、双向交流系统的能力,以便保持与学生、教师、家长及其他成员畅通的交流渠道;
- 制订可行的措施,让学生、教师、家长及其他成员参与有关学校事务的重

要决定的决策程序；

- 开创并保持相互信任的学校氛围，以便鼓励员工和学生心情舒畅地工作和学习。

4. 创立学校文化的能力

- 能够在学校管理体制内物色具有潜质的人员，通过让他们参与重要决策对他们进行培养；

- 采用富于正面意义的方式，解决可能出现的学校与所在社区的争端；

- 通过学校提供的课程和服务项目，满足各方客户的需求。

5. 领导技能

- 通过自身发展或参加系统学习的计划，熟悉教育发展的趋势，以便与同行业的专业人士一道，走在形势的前列。

6. 自知之明

- 了解自己，不断纠正对自己的看法，以便对自己的能量有准确的认识；

- 明确地定向，让学校的全体员工对自己进行评价，以便制订进一步计划。

校长职业发展的课程类型

有两类课程可以满足校长们的职业发展需要：

一是传统的方式，包括参加工作坊、学术讨论会和专题报告会。这种形式往往聚焦于一项专题或就一个问题提供信息。

二是个性化方式。这些年来，美国有越来越多的校区采取更富有个性化的方式进行校长的职业发展培训。个性化的方式强调获得和提升技能，以帮助校长更好地开展工作，扩充潜能，为担任更高和更有挑战意义的职位铺路。这样的课程专注于校长的个人成长，侧重于口头表达和书写能力，应付压力和合理分配时间的能力。由于校长们的资历和现有能力迥异，他们的个人自身发展需求范围也会不同。因此，他们需要明确自己的需求范围，要有意向、精力和时间的投入，并制订行动计划。

校长职业发展课程的未来方向

比之传统的方式，通过更富有个性化的方式以求达到校长们的个人成长和职业发展，这样的课程正被广泛认可。如前所述，社会的发展和变化要求学校校长们拥有一套全新的技能。为了满足这些要求，有效的校长职业发展课程应具备以下三个特点。

(1) 系统化。既具体又切合校长工作实际,不仅说明校长的工作是什么,也要解释校长的工作应该是什么。

(2) 个性化。迎合校长个人成长的需要。

(3) 灵活性。持续更新型,不是一蹴而就的,不是在校长劳累过度之时仍像赶任务似的那样去学习。

把参加职业发展课程作为校长个人成长的有机组成部分,以及作为培养未来校长的必由之路,这些都代表了在可预见的将来训练职业校长的方向。

第一部分

校长职位

- 第一章 纵览校长职位和校长的工作
- 第二章 校长的主要工作
- 第三章 新管理理论的建立

第一章

纵览校长职位和校长的工作

校长职位和校长工作的定义随着时间的变化也在不断变化。传统意义上的校长职位和校长工作注重的是管理程序和工作职能。例如,办事高效的校长要负责计划、组织、领导和控制学校的各方面的工作。计划,是指为学校的建设制订目标、确定方向,为学校的发展勾勒蓝图、提出策略或可行性方案;组织,是指把所需的人员、资金和固定资产集中起来达到学校的发展目标;领导,是指引导和督导下属;控制,涉及校长的评估职责,包括对下属表现的审查和评价,提供反馈。

那么,管理程序是如何定义的呢?卢瑟·古里克曾提出一个以英文首写字母组合而成的定义列表,即 POSDCORB。它们分别代表:计划(Planning)、组织(Organizing)、配备人员(Staffing)、指令(Directing)、协调(Coordinating)、汇报(Reporting)和预算(Budgeting)。管理程序的定义仍在不断完善。早在1955年,美国校长联合会就把激励员工和评估业绩两项职责加入到了 POSDCORB 的列表之中。

逐渐地,强调能力和经验的运用成为绘制教育管理蓝图的主要方式,从而取代了强调管理程序和工作职能相结合的观点。例如1997年,美国小学校长协会发表文章《中、小学校长的资格》,其中包含8大类、96条标准,用以定义校长中的行家里手。值得注意的是,在此之前的1986年,有74条标准用以确定校长的专业化。时隔11年,就增加了22条。如今是不是需要更多的标准呢?或者,运用能力和经验的领导行为是否更为普遍呢?在接下来的分类中将做解释。

校长职责

领导行为。拥有一名优秀校长的学校的权利应当掌握在员工手中,并且大家拥有共同目标。在领导学的实践中,校长应做到:

——表达自己的观点,领导全局,融入学校各个群体之中,共同创造坚定的信念和正确的价值观;

——做符合道德和伦理的判断;

——具有创造力和创新思想。

交往技巧。校长能够影响学生、员工、家长以及社会对学校的看法。在使用交往技巧时,校长应做到:

——表现出坚定的信念,有效地解释观点,确认理解正确以及把这种信念和观点运用在工作之中;

——行文、说话要简洁明了,能够使对方正确理解;

——在交谈时,传达观点要简洁,要分清事实和个人观点。

团队精神。一位优秀的校长能够感召他的员工,使他们团结协作,共同解决问题、实现学校的目标。在建立团队的过程中,有经验的校长会做到:

——清楚团队的驱动力,并具有有效培养和组织团队的技术;

——建立一种协作办事的体制,使全体员工都积极投入到发展以及完善学校信念、价值、使命和目标等方面的建设之中;

——适当使用团队建设技巧。

课程及教学。校长为了确定教育和学习的方向,需要建立合理的课程结构。在完善和落实课程及教学工作时,校长要做到:

——在教室里保持良好的学习气氛;

——与教师和学生代表共同商讨课程安排,确保学习的核心内容符合教学目标;

——向全体师生汇报课程安排和学习内容。

融合教学经验,不断改善学校教育制度。校长要做到:

——组织一支高素质的教师队伍;

——提供各种支持政策,如顾问、研究和团队合作;

——多渠道获取信息和建议。

评估。有经验的校长会使用评估工作来改善学校现有的运作体制。在评估工作成效、学生成绩和员工表现的过程中,校长要做到:

——确定所有员工和学生都明确评估的标准和步骤;

——鼓励所有人员提出建议和意见;

——从各个部门收集富有建设性的意见。

组织管理。学校组织源于它的信念、使命和目标。在管理和组织学校的日常工作中,校长要做到:

——对学校的过去、现在和将来具有准确的认识;

——制订协同合作的计划以确定学校的教育目标;

——最大限度地开发教师潜力,选择、分配和组织他们的工作,以明确和树立学校的教育使命。

财务管理。对于有经验的校长来说,学校目标的建立是理财财务校的源头。在财务管理中,校长要做到:

- 明确政府教育政策及其与本校未来发展的关系；
- 领导全校师生以学校教育使命和目标为出发点，达到预期目标；
- 依据预算规程，筹划本校的预算。

政治管理。校长要清楚地了解当地政府及国家的政策法规。在政治管理中，校长要做到：

- 完善学校发展策略以争取社会支持；
- 与上级领导积极沟通，使他们支持和改进学校建设；
- 使用有效的策略处理影响学校运作的政治力量。

近些年来，人们更关注的是校长在学校建设中的成果，并以此作为评价其工作的主要方式，却很少重视校长的具体工作过程。也许，人们惯常以校长做出的成果多少来评价其称职与否。

用工作业绩来评价校长的工作，避免了把过程和结果合并而论所产生的弊端。把这两者分开是一种大胆的尝试，可能在学校建设中引起波澜。例如，很难预先指出所有重要的成果。这种用业绩来评定工作的方式一直被人们忽视。此外，高效率的工作和干好工作之间是有区别的。评定绩效的方法趋向于判断做了哪些工作而不是做对了什么，这种趋势诚然是伦理上需要斟酌的问题。

价值基础

价值基础方法吸取了业绩基础方法的优点来评断校长工作，同时避免了许多不足。当使用这种方法时，设想和信念就作为建议校长和其他人应该做什么的一种基础。设想和信念是判断好与坏、高效与低效、合理与不合理的一种标准。这种标准有时是以深入的研究为前提，有时是以广博的专业知识为依托，有时是以哲学观念、设想和判断为依据。使用一种价值基础方式来判定校长的工作，不仅能够确定校长如何达到这一标准，还能够检验学校在教育 and 德育方面的正确性。

1996年，美国中学校长联合会与卡耐基基金会合作研究关于教育振兴的课题，发表了一篇报告，名为《打破等级：改变美国教育评定惯例》。这篇报告提供了一个关于使用价值基础方法评判教育水平的实例，并且列举出80多种改变美国中学的可行性建议。它的核心内容是：“21世纪的高中要以学生为中心，更重要的是在课程设置、后勤保障和智力开发等方面更加人性化。”以下列举出其中7条建议。

1. 每一位学生应有自己的独立人格；
2. 卡耐基理论将被改写；
3. 学校不能出现没有反馈的现象；
4. 教师每天最多能见到90名学生；

5. 每位学生都应该有自己的学习计划；
6. 每位学生每天都有富有想象力的、灵活的时间安排；
7. 每位校长和教师都要有个人的教学研究计划。

报告中的建议被划分为 13 大类,我们现在分别进行具体介绍。

课 程

1. 每一所中学都要建立一系列基础课程,尤其是语言文学、数学、社会科学及艺术方面的课程。为了能够合格毕业,学生在学习这些课程的过程中必须努力,获得良好成绩。

2. 教师要使用一套高质量、高效率的教育方法,使学生对学习产生浓厚的兴趣,培养他们坚忍不拔、刻苦勤奋的学习精神,使他们对自己已掌握的社会知识、技术和能力充满信心。

3. 所学科目必须要与知识和技能的实际操作紧密结合,帮助学生把所学的知识与未来的实际运用密切联系起来。

4. 所教授的知识决定了学生的进步速度和学习成绩,它们可以直接反映出课程设置的合理性。

5. 每位学生都应该有适合自己的学习计划,学校要充分考虑到他们的个人要求,督促、引导他们形成自己的学习方法,争取更好成绩。

教育策略

1. 每位教师都要在至少一门学科中具有深厚广博的知识。

2. 教师作为学生的良师益友,要随时激发他们对学习的积极性。

3. 教师要有目的地培养学生解决、判断和思考问题的能力。

4. 教师要与学生进行经常性的感情交流,要在各个方面关心他们,使学生感到教师就是他们最可信赖的人,是他们学习和生活的指南。

5. 教师要把测验与授课结合起来,使测验不仅仅是检测学生学习情况的手段,也是学生学习过程的一部分。

学校环境

1. 学生不能没有价值观,在一个民主与法制的社会中,学校要提倡学生拥有所必需的自身价值。

2. 学校应该开发学生的天分,鼓励他们使用各种学习方法,并帮助他们取得成功,使未来的成就水到渠成。

3. 每一位学生都应该有一名经验丰富的导师来指导他们的学习,或改进教学方式,正所谓教学相长。

4. 学校应该让学生、家长及员工共同参与学校重大问题的决定,使学校管理呈现出一种积极参与、共同承担责任和维护学校利益的良好风气。

5. 学校应保护学生在校期间的权利和利益。

技 术

1. 学校应该在课程设置、教师授课和定期评比方面形成一套完整的工作体系,并为教师提供各种学习方式帮助他们完善自身素质。

2. 学校应该配备先进的教学设备,为学生毕业后工作和生活在 21 世纪做好充分的准备。

3. 技术设备是教师授课的关键,它能够为教师提供巨大帮助。教师需要把它们巧妙地融到教学之中,让设备充分发挥作用,完成授课计划。

结构和时间

1. 把学校这个整体划分为几个部分,有助于信息的反馈。

2. 每位教师在授课过程中可以与近 90 名学生进行交流,所以他们更应该关注每位学生的需求。

3. 学校可以不受课程和学习经验的限制,分班教学或进行分组授课。

4. 教学大纲要为学生创造更多的学习和实践的机会,而不是仅仅局限在课堂上或书本内的知识。

评估与责任感

1. 学校应该检查学生的学习计划并限定计划范围以帮助学生顺利毕业。

2. 学校应该确保学生有能力完成一些初级工作,近些年的毕业生因不具备这些基本能力而返回到学校重新进行进修。

3. 学校应该每年都向全体师生做年终总结,公布教师与学生的成绩调查结果及其他相关信息。

4. 学校应该至少五年召集一次专门评估小组会议,结合国家和本地区的情况提供一个学校现况陈述。

5. 学生要通过多种方式对教师及其授课进行评定,提供信息反馈,使教师清楚学生的学习目标和要求。