

全国中小学校长培训参考用书

教育部人文社会科学“十五”课题

《学校教育现代化指标的理论与应用研究》研究成果

School Leadership that Works From Research to Results

学校领导与学生成就

——从研究到效果

【美】Robert J. Marzano

Timothy Waters

Brian A. McNulty

著

邬志辉

等译



 中国轻工业出版社

教育部人文社会科学“十五”课题

《学校教育现代化指标的理论与应用研究》研究成果

全国中小学校长培训参考用书

School Leadership that Works

From Research to Results

学校领导与学生成就 ——从研究到效果

【美】Robert J. Marzano, Timothy Waters, Brian A. McNulty 著

邬志辉 等译



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校领导与学生成就：从研究到效果 / (美) 马扎诺 (Marzano, R. J.), (美) 沃特斯 (Waters, T.), (美) 麦克那提 (McNulty, B. A.) 著; 邬志辉等译. —北京: 中国轻工业出版社, 2007.1

(全国中小学校长培训参考用书)

书名原文: *School Leadership that Works: From Research to Results*

ISBN 978-7-5019-5725-5

I. 学... II. ①马... ②沃... ③麦... ④邬... III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 137163 号

版权声明

Copyright © 2005 by Mid-continent Research for Education and Learning (McREL). All Rights Reserved.

Association for Supervision and Curriculum Development is not responsible for the quality of the translation.

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: 2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 660 × 980 1/16 印张: 13.00

字数: 160 千字

书号: ISBN 978-7-5019-5725-5/G · 680 定价: 22.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2006-0843

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
51381J5X101ZYW

译者序

《学校领导与学生成就》一书是由罗伯特·马扎诺博士、蒂莫西·沃特斯博士和布雷恩·A·麦克那提博士合著的一部力作，也是万千教育所选择的“全国中小学校长培训参考用书”之一。作为本书的译者，我很幸运能事先享受本书的研究成果。在多年与中小学校长的接触经历中，我知道这是一本值得向全国百万校长推荐的好书，书中所提出的问题是校长们所关心的，书中给出的答案也是校长们所需要的。说它是一本好书，不仅是因为它建立在该领域 30 多年厚重研究基础之上，而且是因为这些研究成果被实践证明是起作用的、有效果的。在翻译此书的过程中，至少以下三个方面给我留下了极为深刻的印象。

首先是以学生发展(或学生成就)为核心取向的学校领导定位。本书研究的主题是校长领导能力与学生学业成绩之间的关系。作者在书中不断追问自己的问题是，学校领导对提高学生成就究竟有没有作用？有什么样的作用？学校领导者及领导团队怎样做才能提升学校的效能？学生发展或学生成就始终是贯穿全书的一条红线。在商业主义、市场主义和管理主义思想日益盛行的今天，本书把研究的焦点聚焦在学生身上，不仅体现了学校领导本性的回归，而且还点明了学校领导者的使命与责任。这对我国部分仅热衷于品牌、经营和市场的校长来说，无疑是一个善意的提醒。

其次是以研究和应用相结合为主要特色的学校领导路线。本书倡导并坚持了以研究为基础的学校领导行动路线。为了提升学校领导研

究的科学性,他们不仅对 1970 年以来的近 8000 项研究成果进行筛选并重点分析了 69 篇学校领导与学生成绩关系的实证研究,得出了学校领导与学生成绩之间存在 0.25 相关性的客观结论,而且还对 652 位新入职校长进行了在线调查,介绍了当前最新的学校领导理论进展和最有影响的学校领导理论家。在此基础上,他们提出了学校领导者应具备的 21 种责任。值得强调的是,作者在这里使用了“责任”而不是“角色”,其背后是有深刻意蕴的。因为“角色”总是归结于占据某一个领导职位的人,强调的是“我是谁”,它是身份取向的;而责任则是团队或组织为实现共同目标的一种义务感,强调的是“我要做什么”,它是目标取向的。责任使校长的领导行为具有了伦理的向度和使命感。虽然 21 种责任不是原创性的,但却是实用性的。更为重要的是,本书还区别了浅层和深层两种不同性质的变革,并区分了 21 种责任中哪些是与浅层变革相适应的、哪些是与深层变革相一致的。同时,作者还认为学校的效能低下并不总是因为教师能力低下、学校资源匮乏,而是学校领导者不知道如何选择正确的工作。这一结论深刻地解释了为什么有些教育创新不能持久的内在原因。我国基础教育正在进行一场具有历史意义的重大课程改革,对校长来说,首先要搞清的是,这场变革对于自己的学校究竟是深层变革还是浅层变革?在目前条件下学校的正确工作是什么?本书为校长们应对日复一日充满压力的学校管理挑战提供了一系列行之有效的建议。譬如书中分析了美国综合性学校改革计划中各种模式的优缺点,并提出了影响学校因地制宜改革的 11 种因素和实施有效领导的五步行动策略。

再次是以综合量化为方法论的学校领导研究工具。近年来,国内学术界关于质化研究的推崇可谓节节上升,这对过去仅重视思辩传统的中国教育管理研究来说,无疑是一个进步。但是目前学术界也有一种忽视甚至贬低量化研究的倾向。应该说,质化研究是一种人文主义的研究方法,它关注的是人本身的经历、体验和故事,它对深入地理解人本身是适当的。但是,学校领导不只是人文科学,还是社会科学,它不只是一种个体现象,还是一种社会现象,所以在研究方法上应该是质化和量化的多元并存。我们处在一个不连续的一切事物都在变动的时代,知识总

量急剧增加,如何站在历史巨人的肩膀上,总结、分析和汲取前人的研究成果,是社会发 展向我们提出的一个重大课题。荟萃分析(meta-analysis)就是这样的方法论之一。荟萃分析是一种文献分析方法,它是对具有相同目的、相互独立的多个研究结果进行定量综合分析的一种统计方法。荟萃分析以现代统计学理论为基础,以第一手实证研究数据为来源,通过综合多个单独研究的结果来总结某一事物的总体效果。本书不仅是实际应用荟萃分析方法的典范,而且在书后还对每一条技术方法都做了详细的解释和说明;不仅给出了学校领导研究的结论,还公布了所使用的原始研究工具,如确定校长 21 种责任执行情况和学校浅层与深层变革情况的校长调查问卷。所以,对于一个立志成为研究型领导的校长来说,这些资料无益是大有助益的参考。

马扎诺是中部北美大陆教育和学习研究的资深学者,著作甚丰,长年从事基础教育课程、教学与管理的研究;沃特斯是一位前任教育厅长,有 23 年的公共教育经验,现任 McREL 的首席执行官;麦克那提做过厅长助理,是学校管理专家,现任 McREL 现场服务副总裁。这一研究团队本身就是理论与实践经验的最佳组合。相信国内工作在基础教育第一线的中小学校长们读完本书之后,会有更加切身的体会。

中国基础教育正处在自洋务运动以来最为深刻的一次现代转型中,这次大变革既需要国家教育行政主管部门宏观设计,更需要中小学校长在基层领导的草根式学校变革。这是一个上下两个积极性、创造性都不可缺少的变革,甚至在某种意义上说,校长在微观层面所领导的变革更具有根本性的意义。所以,提升校长的学校领导能力与水平不仅是校长自身发展的需要,更是中国教育向现代教育整体变迁的需要。此书的翻译出版恰逢其时,我相信它不仅对中小学校长有用,而且对从事学校领导和教育管理研究的理论工作者来说,也是一本必不可少的参考书。

郭志晖

2006 年夏

于加拿大爱德蒙顿市(Edmonton, Canada)

前 言

与其他许多关于学校领导的著作不同,本书结合了实际的建议与研究。关于这一主题的许多著作或专注于建议,或专注于研究,但却不是两者的结合。我们相信,在美国 K-12 教育历史上的特定时期,一本像本书这样的著作不仅是有用的,而且是必须的,因为对以研究为基础的实践的呼唤从来没有像今天这样强烈。同样,对把学校领导转化为提高学生成绩的呼唤也从没有如此强烈。为了回应这两个呼唤,我们对跨度为 35 年的学校领导研究进行了荟萃分析,查找了 1978—2001 年符合我们选择标准的论文。此外,我们对从荟萃分析中获得的及对 650 多位新入职校长^①实施的调查进行了因素分析。

为了满足那些想正当地知道方法论细节和作为我们结论基础之假设的人的需要,我们在技术解释中提供了所有我们认为必不可少的技术信息的系列说明。为了给那些每日面对管理学校挑战的人提供实际的指导,我们把自己所有的研究成果都转化成了具体的实践建议,相信我们的建议能帮助那些对此种研究方法论感兴趣的人更好地理

① 新入职校长(building principals)是被学区新任命的学校领导人,他负责一所学校的运转与管理。在美国,如果一个人想当校长,他首先必须在相应的大学修习学校所在州文件所规定的课程和学分,经测试合格后,可获得中小学校长的资格证书。但有资格证书的人并不一定能当上中小学的校长。能否被聘为校长是由各学区的学校董事会决定的。一旦考核通过,还必须接受学区的简单培训才能正式上岗。对于第一次担任校长职务的人,就称为 building principal。——译者注

VI 学校领导与学生成就

解我们的目的和焦点。作为选择,相信我们对研究的讨论能够帮助那些对我们的实际建议感兴趣的人理解建议背后的具体研究基础。

对于那些想更严密地分析自己之领导挑战的人来说,我们提供了“中部北美大陆教育与学习研究”的“和谐领导概貌 360™”(Balanced Leadership Profile 360™)^①,它是一个以本书描绘的校长 21 种领导责任为基础的同时又建立在以预订为基础的在线调查和专业发展工具。当你申请一所独特的学校或在学区范围内提出改进措施时,你便可以进入校长自评描述调查并能收到关于你的 21 种领导责任履行情况的即时反馈。“和谐领导概貌 360™”还给校长提供了与 21 种领导责任和变革领导相联系的各种在线专业发展资源和工具。

“中部北美大陆教育与学习研究”乐于为您提供打折的调查预订费。若想享受打折,请访问 www.mcrel.org,点击“和谐领导概貌 360™”,输入注册密码 reader。然后按引导进入。如果你对调查还有什么问题,请打电话 800-781-0156 给“中部北美大陆教育与学习研究”。

① “和谐领导概貌 360™”调查是由“中部北美大陆教育与学习研究”开发的 K-12 领导调查工具,所有的内容、技术和服务都可以通过互联网站 www.educationleadership.org 进入并生成。——译者注

作者简介



罗 伯 特 · J · 马 扎 诺 (Robert J. Marzano) 科罗拉多州奥罗拉市“中部北美大陆教育和学习研究”(Mid-continent Research for Education and Learning, 简称 McREL) 的资深学者; 威斯康星州密尔沃基市卡迪纳尔·斯特里奇大学(Cardinal Stritch University) 副教授; 探路者教育公司副总裁; 科罗拉多州一百年之州马扎诺及合伙人咨询公司总裁。他开发了把当前的认知研究和理论转换成用于 K-12 课堂教学方法的计划和行动。作为一名国际知名的培训师和演说家, 马扎诺创作了 20 多部著作和 150 多篇论文与篇章, 主题涉及诸如阅读与写作教学、思维技能、学校效能、学校重建、学校评价、学校认知和学校标准实施。最近的督导与课程发展协会书目包括《为学业成绩而扩大背景知识》(2004)、《有效的课堂管理: 面向每位教师的以研究为基础的策略》(马扎诺、马扎诺和皮克林, 2003)、《学校里什么管用: 把研究转换成行动》(2003)、《有效课堂教学手册》(马扎诺、潘特、皮克林和杰迪, 2001)、《有效的课堂教学: 提高学生成绩的以研究为基础的策略》(马扎诺、皮克林和波洛克, 2001)。此外, 马扎诺还是《学习的维度》(督导与课程发展协会, 1992) 研发创作小组的负责人。最近的另一部著作是《探路者研究计划: 探

VI 学校领导与学生成就

测人的力量》(探路者教育,2003)。他在纽约的奥纳学院(Iona College)获得英文学士学位,在西雅图大学(Seattle University)获得阅读/语言文学教育硕士学位,在华盛顿大学(University of Washington)获课程与教学博士学位。可以通过以下地址与他联系:7127 South Danube Court, Centennial, CO 80016 USA。电话:303-796-7683。电子信箱(E-mail):robertjmarzano@aol.com。



蒂莫西·沃特斯 (Timothy Waters)

自 1995 年以来一直任中部北美大陆教育和学习研究(McREL)的首席执行官;此前他在公共教育领域工作了 23 年,其中后七年任科罗拉多州葛雷利学校系统教育厅长。沃特斯是国家教育知识产业协会董事会的一员,是科罗拉多高等教育委员会前任委员。他在丹佛大学(University of Denver)获得学士学位,在亚利桑那州立大学(Arizona State University)获得文学硕士学位和教育博士学位。沃特斯的联系方式是:McREL, Suite 500, 2550 S. Parker Road, Aurora, CO 80014-1678。电话:303-632-5562。电子信箱(E-mail):twaters@mcrel.org。



布雷恩·A·麦克那提(Brian A. McNulty)

中部北美大陆教育和学习研究(McREL)现场服务的副总裁,负责协调 McREL 的咨询、培训、技术援助,开发新的计划和服务以落实 McREL 的应用研究与开发。在加入 McREL 以前,任科罗拉多州商城亚当县 14 学区教育服务助理厅长。他是科罗拉多教育部前任教育委员。麦克那提有 30 多年的教育经验,他擅长的领域包括领导发展、学校效

能与改进、儿童早期教育、特殊教育。麦克那提在这些领域广泛地出版著作和发表演讲。他在丹佛大学获得特殊教育管理与公共管理博士学位。麦克那提的联系方式是:McREL, Suite 500, 2550 S. Parker Road, Aurora, CO 80014-1678。电话:303-632-5557。电子信箱(E-mail): bmcnulty@mcrel.org。

目 录

第一部分 研究基础

第一章	寻找学校领导	3
	过去和现在的领导信念	4
	一个不同的观点	7
	荟萃分析的性质与功能	7
	我们的基本结论	10
	走向以研究为基础的学校领导原则	12
	小结与结论	13
第二章	领导的几个理论与理论家	15
	几个著名的理论	15
	几个著名的理论家	21
	其他的综合研究成果	25
	小结与结论	29
第三章	荟萃分析	31
	我们荟萃分析的研究对象	32
	领导的全面影响	34
	我们根据他人研究得出的结论	36

更深入的思考	38
小结与结论	41

第二部分 实际应用

第四章 学校领导者的 21 种责任	45
责任的相关影响检视	65
小结和结论	67
第五章 两种类型的变革	69
浅层变革和深层变革	69
深层变革的困境	71
对浅层和深层变革的领导	72
小结和结论	79
第六章 做正确的工作	81
综合性学校改革(CSR)模式的运用	82
因地制宜方法的设计	87
小结与结论	102
第七章 有效学校领导者计划	103
第一步:发展一支强大的学校领导团队	104
第二步:为整个领导团队分配责任	110
第三步:选择正确的工作	113
第四步:确定所选工作所包含的优先顺序	116
第五步:使管理风格与变革的优先顺序相配合	119
小结与结论	126

结语	127
-----------------	------------

技术解释	129
-------------------	------------

技术解释 1:根据 BESD 和被预测 Z 分数

来解释相关系数	130
技术解释 2:在第 99 个百分点上估计学校的表现	135
技术解释 3:荟萃分析的一般特征	135
技术解释 4:荟萃分析中用来计算相关性的方法	138
技术解释 5:二项式效应值显示法在学生 和学校中的应用	151
技术解释 6:我们所 用荟萃分析的显著特征	152
技术解释 7:在一篇论文中和在多篇论文 之间计算平均相关	154
技术解释 8:校正衰减	156
技术解释 9:置信区间	158
技术解释 10:调节变量	158
技术解释 11:因素分析	165
技术解释 12:我们是如何计算责任的排名顺序的	172
技术解释 13:标准化均数差(SMD)	172
技术解释 14:职工发展对综合性学校 改革计划效应值的影响	173
附录一:荟萃分析所使用的报告	175
附录二:科顿的 25 种领导实践与 21 种责任	183
参考文献	185
译后记	187

第一部分

研究基础

第一章

寻找学校领导

在每一个学校日,有 5360 多万学生走进 9.4 万所 K-12 学校^①,他们希望在即将经历的 13 年的学校教育中,能显著地提升他们在现代人类社会中的成功机会。事实上,2001 年的收入证据支持了这种希望。根据美国人口普查局的统计(2002 年 3 月),高中毕业生的收入潜力(即薪水中间值)是 19900 美元,相比而言,非高中毕业生只有 11864 美元。如果高中毕业生能完成大学教育,收入潜力将增至 37203 美元。硕士学位获得者的收入数额增加到 49324 美元,博士学位获得者年收入增至 63952 美元,如果再有专业许可证,将达到 71606 美元。所以,在复杂社会中,学校是个人提升——至少是财力提升——的途径。由于学校教育是学生实现成功程度的基础,所以无论如何它必须高效地运行。

一所学校运转得有效与否会提高或降低一个学生的学业成功机会。马扎诺(Marzano)指出,在一个通常及格率为 50% 的测试中,有效学校学生的期望及格率和低效学校相比,有 44 个百分点的差异。举例来说,假设有两所学校——学校 A 和学校 B。按照学校的运转情况,学校 A 是有效的,学校 B 是无效的(第六章我们思考了与低效学校相对的有效学校的特点)。现在假定,这两所学校的全体学生都是具有代表性的——一些学生在家庭环境和背景经历上有许多优势,还有一些基本

① K-12:从学前到 12 年级的美式教育。——译者注