

在这里，您将有机会与来自美国的明星校长们零距离交流

■ 学校管理新趋向译丛

# 高绩效校长的10大特质： 从优秀走向卓越

10 Traits of Highly Effective Principals: From Good to Great Performance

伊兰·K·麦克依万 著  
吴岩 等 译



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

在这里，您将有机会与来自美国的明星校长们零距离交流

# 高绩效校长的10大特质： 从优秀走向卓越

10 Traits of Highly Effective Principals: From Good to Great Performance

伊兰·K·麦克依万 著

吴岩 邝平 达纳·阿巴拜克力 张原虹 李孔珍 译

重庆大学出版社

Authorized translation from the English Language edition, entitled 10 Traits of Highly Effective Principals; From Good to Great Performance, by Elaine K. McEwan, published by Corwin Press Inc a Sage Publications Company.

高绩效校长的10大特质:从优秀走向卓越,作者:伊兰·K·麦克依万。原书由 Corwin Press Inc 出版。本书简体中文版专有出版权由 Corwin 出版公司授予重庆大学出版社,未经出版者许可,任何人不得以任何形式复制、转载。

#### 图书在版编目(CIP)数据

高绩效校长的10大特质:从优秀走向卓越/(美)麦克依万(McEwan, E. K.)  
著;吴岩等译. —重庆:重庆大学出版社,2006.11

书名原文:10 Traits of Highly Effective Principals; From Good to Great Performance  
ISBN 7-5624-3860-9

I. 高... II. ①伊... ②吴... III. 校长—学校管理  
—通俗读物 IV. G471.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第082545号  
版贸渝核字(2005)第77号

### 高绩效校长的10大特质:从优秀走向卓越

伊兰·K·麦克依万 著

吴岩等译

责任编辑:雷少波 唐祺 版式设计:李敬

责任校对:邹忌 责任印制:张策

\*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: [fxk@cqup.com.cn](mailto:fxk@cqup.com.cn) (市场营销部)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

\*

开本:787×1092 1/16 印张:13 字数:205千

2006年11月第1版 2006年11月第1次印刷

印数:1—4 000

ISBN 7-5624-3860-9 定价:28.00元

---

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

■ 总策划：崔祝 雷少波

## 学校事务工作指导丛书

- 《中小学校本研究：方法与实施》  
----- 李春山著 已出版
- 《学校心理健康教育：管理与实践》  
----- 刘维良编著 已出版
- 《学校总务工作》  
----- 王绪池主编 2006.12版
- 《校长时间管理：质量与效率的维生素》  
----- 杨雪梅著 2006.10版

## ● 学校发展研究书系

- 《课程变革与学校课程领导》  
----- 于泽元著 已出版
- 《中小学校长成长与成功培训理论与实践研究》  
----- 课题组编 已出版
- 《学校营销：赢得竞争的定位与推广》  
----- 楚红丽著 已出版
- 《公众、事务与形象：学校公共关系管理导论》  
----- 张东娇著 已出版
- 《学校发展策划：理论、方法与实践》  
----- 陈丽等著 已出版
- 《学校战略管理》  
----- 高洪源著 已出版

## ● 学校管理新趋向译丛

- 《副校长：有效学校领导的关键》  
----- 褚宏启等译 2006.12版
- 《有效学校管理》（第4版）  
----- 杨天平等译 2006.11版
- 《高绩效校长的10大特质》  
----- 吴岩等译 2006.11版
- 《校长应避免的20个错误》  
----- 周海涛译 已出版
- 《学校安全工作指南》  
----- 周海涛译 已出版
- 《学校与社区关系》（第7版）  
----- 周海涛等译 已出版
- 《学校经营管理：一种规划的趋向》（第7版）  
----- 张新平等译 已出版
- 《教育人力资源管理：一种管理的趋向》（第6版）  
----- 褚宏启等译 已出版
- 《校长论：有效学校的创新型领导》（第4版）  
----- 黄崑等译 已出版

为了教育管理的  
工作艺术和实践智慧

# 译者前言

《高绩效校长的10大特征:从优秀走向卓越》的作者曾经从事过教师、图书管理员、校长、学区教育局主管教学的副局长等多种职业。目前,她是一位学校管理咨询专家。至今,这位作者出版过十几本专著,从怎样提高阅读和数学成绩到怎样管理不好管的学生,从如何确诊学生是否患有DHD(deficit hyperactivity disorder)症到如何面对愤怒的家长,从如何寻找高绩效的老师到如何做出优秀的管理决策、当好教育型校长,他的著作覆盖了学校教育和管理的诸多方面。业余时间里,她还给报纸和网络撰写专栏,帮助校长、教师或家长解决实际问题。她获得过美国国内的诸多奖励。个人经历也使作者的著作带上了浅显易懂、案例丰富、有效实用的色彩。

然而,如果把这本书当成是一本讲述自己经历的“私人教育叙事”,或东拉西扯的管理小贴士(tips),就又错了。事实上,作者写作这本书的过程十分认真,因为全书正是对多名高绩效的校长进行规范和严格的调查和分析整理后得到的科学结论。它实实在在是一本学术著作,无论对从事现实工作的校长、从事校长研究的科研人员,还是在读的教育管理学本科生和研究生,这本书都具有它特定的价值。

例如,对于从事学校管理的实际工作者,这本书中大量的案例、分析、对照标准,使它无可避免地成为了一本自学教材。对照这其中的诸多故事和内容,反观自己的行为 and 思想,教育管理者就像在一个巨大的舞台上观看着由不同演员进行的表演。他们的成功与失败感染着自己,激励着自己。

再如,对于从事教育管理的科研人员,这本书丰富了我们对美国学校管理的认识。作品中陈述的美国学校、生

活、文化的背景,作品中常常出现的美国生活独有的比喻(如对体育案例的运用、对动物故事的运用等),都成为我们进行跨文化教育管理研究的一个良好教材。

最后,对于正在读书的教育管理专业本科生和研究生,除了感受上面的两个方面内容之外,本书还提供了如何进行一项科研、怎样使科研做得更好的分析案例。教育管理学是一种面向现实的研究,如何将这种研究建立在已有的管理学、教育学、心理学知识之上,本书提供了一种可能的例子。对这个例子的批判性阅读、研讨,有助于形成同学们自己的科研主题,完善自己的科研计划。不但如此,就连书中出现的一些错误(译者已经在适当的地方进行了标注)、表达上一些不清晰的地方,也都是同学们讨论科研态度、科研素养、学术规范、学术道德的有趣案例。

本书的翻译是多人共同工作的结果。吴岩和邝平翻译了序言、导论和第3章;达纳·阿巴拜克力与张原虹合作翻译了第1、5、7、9、10章;李孔珍和她在首都师范大学的学生共同翻译了第3、4、6、8章和结论。最后,由吴岩统稿。在翻译过程中,多数含义不清或文化内容丰富的地方都保留了原文,文中提到的人名都在首次出现时注了原文,供读者将来深入研究时对照查找。

由于译者水平有限,许多地方可能存在着错漏,恳请大家直接向我们提出宝贵意见。我在新浪网上的博客(幻想的边疆)网址为<http://blog.sina.com.cn/m/wuyan98>,我的电子邮箱地址为[wuyan98@bnu.edu.cn](mailto:wuyan98@bnu.edu.cn),我的邮政地址为北京师范大学教育管理学院(100875)。欢迎大家留言或来信,对本书批评指正。

吴 岩

2006年10月21日于北京师范大学



# 作者前言

1984年秋天我首次进行校长角色的研究。我的局长正在修订关于校长的工作描述,而且想要知道我整天都在做什么。我的这个工作只做了一年,而且,有很多天好像毫无进展——至少每天晚上都无法将值得称道的事情罗列出来。我把大量的时间花在四处晃悠和聊天上——与教师聊、在教室里进进出出、在办公室里会见学生家长、在操场和咖啡厅里跟学生谈心。但我无法肯定这些活动对校长工作描述有多大帮助。

我需要做些更加实质性的工作。于是,我决定向一到六年级的364名同学征询意见,问他们认为我每天做了什么。他们以超乎想象的热情完成了作业,还对我该怎么当这个林肯学校的校长写了作文。一些富有激情的孩子甚至还用图画给他们的文章做注解。

这其中有许多敏锐的观察者。一个五年级的学生给了我一个综合性的工作描述:她应该能跟孩子们交谈和倾听大家讲话;她应该能做出对学校有利的决定;她得学会如何管理学校;她应该参加学校举办的所有大型活动;对那些被送到办公室的学生她应该心平气和,而且能化解问题(McEwan, 1985, p. 17)。我把学生们的意见在第一时间内传达给了局长。有趣的是,学生们也在他们给我的评论中,谈到我经常要与老师们喝咖啡和闲聊。看来,孩子们还不明白我是利用这些机会对教师进行咨询(consulting)、指导(mentoring)、训练(coaching)和促进(facilitating)。

尤其让我感到高兴的是,这些学生把我当成了一个普通的人。他们察觉到了我对整个学校事务的参与,甚至提到了这项工作的片断性和多面性特质,这是很多有经验的观察者都曾提到的(Wolcott, 1973)。学生们还清晰地表达

了一个高效的管理者应该具备的特质是耐心、智慧和灵活性。他们甚至还看到了我作为职业妇女,要同时兼顾妻子及母亲的职责,在经受很大的压力。

自从对学生做过那个简单的调查以后的 20 年中,我一直对研究怎样成为一位高绩效的校长保有高昂的兴趣。现在,我开始用更加全球化的视角去看这个问题。我常常以一个咨询者的身份四处旅行,去倾听校长们畅谈自己所工作的学校。他们乐于谈论学生分数提高的喜悦、被授权的教师和被重新激活的学习社区。我也向那些为挫折而苦恼的校长们提供咨询。一位校长的谈话非常典型,他说,“当我成为一名校长时,我的工作就是经营学校,并让家长 and 教师感到愉快。现在,我需要做出成就去证明这一工作的有效性!”那么,什么样的校长会利用有限的资源取得效果,做出成就并通过建立支持、关爱型的文化保持这些成就呢?什么样的校长会培育和指导教师,强化老职工的能力,让学校取得长足进步呢?这一问题再度促使我去研究校长的职能。这一次,我要在一个负责任的时代里定义出高绩效校长的 10 大特质。

## 本书的读者对象

《高绩效校长的 10 大特质:从优秀走向卓越》适合于下述读者阅读:

- 想要提高工作绩效的各类校长,以及那些期望确认自己是否做得很好的校长。
- 在改善学校的绩效方面致力于学习和反思校长角色的行政团队。
- 负责雇佣、督导、指导、训练校长的中心办公室管理者。
- 参与学校筛选及聘用校长的教师团队。
- 希望成为校长,并寻求杰出校长模式的教师。
- 大专院校中从事校长培训工作的教育工作者。

## 本书的内容简介

如果读者想知道高绩效校长 10 大特质是怎么来的,就必须阅读

读导言。在这个部分里,我讲述了如何确认这些特质的详细步骤。接下来的是10章通俗易懂而又非常具有激励作用的正文,分别讲解了作为高绩效校长应该具备的10大特质:

特质1:善于沟通者(the communicator)

特质2:教育者(the educator)

特质3:愿景制造者(the envisionser)

特质4:促进者(the facilitator)

特质5:改革者(the change master)

特质6:文化建构者(the culture builder)

特质7:活跃分子(the activator)

特质8:成果制造者(the producer)

特质9:人格树立者(the character builder)

特质10:贡献者(the contributor)

每一章包含如下的内容:

- 插入的阴影部分描述了一些高绩效校长的事迹,它们都来自于真实事例。
- 每个特质所对应的一系列行为和习惯,可以作为指导和启发读者寻找提高绩效的方法对照标准。
- 从三十多位高绩效校长话语中提取的与相关特质有关的想法、反思和建议。
- 著名思想家、理论家和哲学家著作中针对相关特质的警句和格言。

阅读这本书时,如果运用点想象,您会感觉到是在与各个阶层及不同学校的众多成功的男女校长举行的一周学习班。这些来自全美国的校长们有的通过努力改变了后进学校,有的帮助普通学校成为优秀学校,还有的使好学校变得更优秀。在这个想象的学习班中,读者不仅有机会聆听相关的大会主题发言,还可以亲身参与各个专题小组的讨论。你也可以提问,并得到在这方面做出过杰出成就的相关人员的真诚回答。那些知名专家和杰出人士也会偶尔出现在会场,但是优秀校长总是本书的明星。

在接下来介绍的章节里,虽然每位校长的言行都很独特,但是他们有着共同的特点,准确地说,就是我们即将谈到的10大特质。当然,在这些模范者身上被证明是成功的特质并不等于就是为读者铺就

的成功之路。事实上,这些成功的校长也会告诉你,在别人眼中已经成功的他们仍在不断努力改进自己的工作。他们把担任校长的历程看作是一条无尽的旅程,途中不仅走过平坦的大道和高速公路,也要遭遇坎坷崎岖的小路。所以,即使你拥有和这些成功校长一样的目的地,但因为不同学校的不同实际情况,你在旅途中遇到的可能是一些与他们完全不同的阻碍和困难。但是,通过了解这些成功案例的各种特质,可以为你设计旅途中的多条可能路线,帮助你拓宽视野,并且发现多种提高绩效的方案和策略。我的目标就是督促你带上行李立刻出发,通过一段精彩的奋斗之旅,最终成为一位成功的高绩效校长。

当读者完成正文的阅读以后,会在资料部分里看到两个重要附录:①一份包括了近 100 条可以用来定义 10 大特质的对照标准清单;②由科文(Corwin)出版社首次在本书中推出的全新版“培训者手册”。另外,与此书配套的另一本教材《高绩效教师的 10 大特质》(*Ten Traits of High Effectively Teachers*, McEwan, 2002)正在被广泛使用于各种班级、学习社团,以及各区员工培训课程中。我希望本书的附录“培训者手册”可以为那些安排培训和教学的团队领导以及教师们带来方便①。

---

① 由于中美办学环境和教学方式差异较大,故此手册未被译出。——译者注

# 致 谢

如果没有将近 150 位校长、教师、中心办公室管理者以及校董、大学教授和学生家长的帮助,我不可能写出这本书。这些支持者们从繁忙的公务中抽出时间,通过电子邮件、信件、电话留言以及电话访问等多种方式与我进行交流。在此,我向他们中的每一位表示深深的感激和谢意。

我还要特别向 37 位优秀的校长表示感谢。他们中有的回答了问卷,有的接受了长时间访谈,或是同时参与了这两项调查。各位将通过我的书分享他们对高绩效校长特质的直觉和观察。他们的名字我按照姓氏字母顺序列在下面:桑德拉·阿霍拉(Sandra Ahola),特里·比斯利(Terry Beasley),莎伦·贝特尔(Sharon Beitel),丽贾纳·伯索尔(Regina Birdsell),凯茜·多伯汀(Kathie Dobberteen),拉里·费波(Larry Fieber),加比·弗里克尔(Gabe Flicker),洛兰·方(Lorraine Fong),克雷顿·富杰(Clayton Fujie),玛格丽特·加西亚-杜甘(Margaret Garcia-Dugan),米歇尔·盖尔(Michelle Gayle),约翰·贾尔斯(John Giles),帕特里夏·汉米尔顿(Patricia Hamilton),琼·赫德里克逊(Jean Hedrickson),唐·赫恩斯(Dawn Hurns),艾伦·乔恩斯(Alan Jones),马克·克恩(Mark Kern),克莱尔·玛圭尔(Clare Maguire),劳拉·马隆(Lola Malone),南希·莫加(Nancy Moga),汤姆·保尔森(Tom Paulsen),道格拉斯·皮尔逊(Douglas Pierson),拉里·波洛克(Larry Pollock),吉姆·拉特里吉(Jim Ratledge),凯西·施奈特尔(Kathy Schneiter),卡罗尔·舒尔特-科特维茨(Carol Schulte-Kottwitz),拜伦·施瓦布(Byron Schwab),洛伊斯·斯克里夫纳(Lois Scrivener),凯瑟琳·赛居拉(Catherine Segura),戴尔·

希恩纳(Dale Schinner),玛丽·安·斯蒂芬斯(Mary Ann Stevens),詹妮·斯蒂格包厄(Jeanne Stiglbauer),马乔里·汤普森(Marjorie Thompson),布伦达·瓦伦丁(Brenda Valentine),托德·怀特(Todd White),汤姆·威廉姆斯(Tom Williams)和斯蒂夫·威尔森(Steve Wilson)。

以上诸位愿意让我分享他们的资料,如论文、诗歌、个人作品、新闻以及相关的录像带等,而且不断以极大的热情回应我对其他信息及资料的索求。他们的故事不止一次地激励和感动着我。我经常发现自己在结束某次访谈时已经被感动得泪流满面。

我还要对那些不断用电子邮件回答我对一些特殊问题侧面追问的人表示感谢,他们是:查理·布兰顿(Charlie Blanton),迪伊·卡伍德(Dee Cawood),肯·伊万斯(Ken Evans),伯尼·格罗森(Bonnie Grossen),约翰娜·哈弗(Johanna Haver),唐·鲍尔斯(Don Powers),玛丽琳·里德(Marilyn Reed),凯瑟琳·斯温(Katherine Swain)和琳达·汤姆斯(Linda Thomas)。他们针对高绩效校长的特质有一些非常有价值的见解。

我还要特别致谢德克萨斯州达拉斯TD工业公司的总裁小杰克·罗(Jack Lowe, Jr)。杰克是达拉斯独立学校学区董事会的董事,也是一位把仆从—领导(servant-leadership)方法用于管理的实践者。该方法可以引导公司走向成功。他有很多关于教育与商务之间异同的真知灼见,还有一种强烈的德克萨斯味的幽默感,这使他成为校长大会中的“明星”。

我还要对我的前任局长约翰·E·亨宁(John E. Hennig)表达深深的谢意,他给我机会当了一所小学的校长。这个工作使我学到了远比以前任何工作都要多的东西,并迫使我思考什么是学校教育、我的工作及人生中最重要的问题。有时候,经常是在同一天里,我要面临失败的挫折、失望的苦涩以及艰难的道德选择,同时也会感到成功的喜悦、大量的成就感和满足感。这就是我为什么喜欢校长这个职位的原因——它让我感到每天都充满了新的挑战。

还有一位需要特别感谢的人是我的丈夫E·雷蒙德·阿德金斯(E. Raymond Adkins)。他不仅是帮助我完成这本书的编辑与支持者,也是我最有力的鼓舞者。写书是一个既费时又艰难的过程,从最初的创意、签合同、研究、写作、交稿、编辑、校样,到最后印刷成书,都要经过重重困难。他出现在写作这本书的每一个步骤中,是我的宣传

者和并肩战斗者。他的耐心、诚实,以及判断力是无价之宝。

最后,科文公司感谢如下审稿人对本书作出的贡献:保罗·G·扬(Paul G. Young)博士,全国初等学校校长协会(NAESP)主席,威斯特(West)小学校长;菲尔·西尔斯比(Phil Silsby)先生,贝尔维尔区(Belleville Township)高中校长;格伦·克拉克(Glen Clark)先生,美国福克(American Fork)高中校长;邦尼·L·特赖恩(Bonnie L. Tryon)女士,弋尔丁(Golding)小学校长;金·贾内希(Kim Janisch)女士,沃尔特镇(Watertown)中学校长。

# 目 录

导 论 .....	1
第 1 章 善于沟通者 .....	15
善于沟通者的楷模:米歇尔·盖尔 .....	17
善于沟通者的对照标准 .....	20
1.1 专注 .....	20
1.2 倾听 .....	21
1.3 领会 .....	22
1.4 以身做训 .....	22
1.5 放眼全局 .....	23
1.6 问恰当的问题 .....	23
1.7 言之其意,意之所言 .....	23
1.8 接受批评 .....	24
1.9 能纠正错误 .....	24
1.10 有创造性地沟通 .....	25
1.11 以赞成的方式来表达不赞成的意见 .....	26
1.12 关注家长 .....	26
1.13 与员工建立感情关系和专业关系 .....	27
1.14 与学生们沟通 .....	28
1.15 和上司沟通 .....	29
1.16 以有效、有助、有益的方式和人打交道 .....	29
1.17 送出最好的 .....	30
1.18 懂得如何与人闲谈 .....	30
1.19 能写、会说、懂得教学 .....	31
小结 .....	31



<b>第 2 章 教育者</b> .....	33
教育者的楷模:简·亨德里克森(小学) .....	35
教育者的楷模:艾伦·琼斯(高中) .....	38
教育者的对照标准 .....	42
2.1 相信所有学生都能学好,并且设计方案帮助学生 成功 .....	42
2.2 为教师提供培训机会和支持 .....	42
2.3 制造认知不和谐 .....	44
2.4 制订、实施并且达到学术标准 .....	44
2.5 关注教学 .....	45
2.6 以不断学习为基本模式 .....	45
2.7 开发教师领导 .....	46
2.8 关注最重要的事情 .....	47
2.9 创建学习型社区 .....	47
小结 .....	49
<b>第 3 章 愿景制造者</b> .....	51
愿景制造者的楷模:拉里·菲波 .....	53
愿景制造者的对照标准 .....	55
3.1 都是刺猬 .....	55
3.2 受到感召 .....	56
3.3 拥有决心、目标以及贯穿一生的愿景 .....	57
3.4 看到别人看不到的东西 .....	59
3.5 清楚自己的方向 .....	60
3.6 拥有强有力的愿景 .....	61
3.7 能表达并实现愿景 .....	62
小结 .....	62
<b>第 4 章 促进者</b> .....	64
促进者的楷模:道格·皮尔逊 .....	66
促进者的对照标准 .....	69
4.1 能够把人联合到人人都是领导者的社区中 .....	69
4.2 开发人的潜能 .....	70
4.3 用“我们”代替“我” .....	71
4.4 更重视与“人”打交道 .....	71