

校长领导力丛书

主编：（英）托尼·布什
雷斯·贝尔
雷·博兰
容恩·格莱特
彼得·雷宾斯

翻译：许 可

教改时期，
——
你该如何当校长

*Educational Management:
Redefining Theory,
Policy and Practice*



海峡出版发行集团

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

福建教育出版社

體文時期

你該如何書法



校长领导力丛书

教改时期， 你该如何当校长

主编：（英）托尼·布什

雷斯·贝尔

雷·博兰

容恩·格莱特

彼得·雷宾斯

翻译：许 可



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

图书在版编目 (CIP) 数据

教改时期, 你该如何当校长/(英) 布什 (Bush, T)
等编; 许可译. —福州: 福建教育出版社, 2010. 11
(校长领导力丛书)
ISBN 978-7-5334-5471-5

I. ①教… II. ①布… ②许… III. ①中小学—校长
—学校管理—研究 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 220954 号

English language edition published by
SAGE Publications of
London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore,
© Tony Bush, 1999.

本书中文简体版由英国 SAGE 出版集团授权
福建教育出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。
版权所有, 侵权必究。

校长领导力丛书

教改时期, 你该如何当校长

主编: (英) 托尼·布什等

翻译: 许可

出版发行 海峡出版发行集团
福建教育出版社
(福州梦山路 27 号 邮编: 350001 电话: 0591-83733693 83706771
传真: 83726980 网址: www.fep.com.cn)

出版人 黄旭
发行热线 0591-83752790
印刷 福州华彩印务有限公司
(福州新店南平路鼓楼工业小区 邮编: 350012)
开本 720 毫米×1000 毫米 1/16
印张 17.5
字数 258 千
版次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-5334-5471-5
定价 35.00 元

如发现本书印装质量问题, 影响阅读,
请向本社市场营销部 (电话: 0591-83726019) 调换。

序 言

本书系英国经济与社会研究理事会（ESRC）自 1997 年到 1999 年间所举办的系列研讨会的主要成果之一。系列报告源自于本书编者中的两位，即托尼·布什（Tony Bush）与雷·博兰（Ray Bolam）之间的一系列讨论，他们提出需要对 20 世纪 80 年代至 90 年代教育管理学科在政策和实践方面所发生的重大变化进行一番审视。该系列研讨会的目的在于通过探讨 20 世纪 70 年代教育管理在英国初创以来，在政策、实践、理论及研究方面的大量进展，对教育管理这门学科进行重新定义。

为达成上述目标，共举行了四次为期各为两天的研讨会，包括：

◎时间：1997 年 6 月；地点：莱斯特（Leicester）

◎时间：1997 年 10 月；地点：卡迪夫（Cardiff）

◎时间：1998 年 6 月；地点：米尔顿·凯恩斯（Milton Keynes）

◎时间：1998 年 10 月；地点：利物浦（Liverpool）

英国一些重要学者与评论家连续参与了该系列所有或大多数研讨会，与会的核心成员有：雷斯·贝尔（Les Bell）、雷·博兰、迈克·波特利（Mike Bottery）、托尼·布什、贝伦特·戴维斯（Brent Davies）、保博·多伊（Bob Doe）、约翰·费兹（John Fitz）、容恩·格莱特（Ron Glatter）、海伦·冈特（Helen Gunter）、瓦勒里·霍尔（Valerie Hall）、罗萨林·李瓦西（Rosalind Levačić）、艾里克斯·麦克艾文（Alex McEwen）、艾格尼丝·麦克马洪（Agnes McMahon）、詹尼特·奥斯顿（Janet Ouston）、彼得·雷宾斯（Peter Ribbins）、凯瑟林·雷利（Kathryn Riley）、蒂姆·辛姆金斯（Tim Simkins）、乔夫·索斯沃斯（Geoff Southworth）、迈克·华莱士（Mike Wallace）和迪克

• 魏德林 (Dick Weindling) 等。

大多数核心参与者在—场或多场研讨会上都发表了论文。每场研讨会都有新的当地学者与教育工作者参加，因而扩大了与会规模。他们中的许多人也都发表了论文。上述四次会议发表的论文共计 44 篇，本书收入其中 17 篇优秀论文。此外，作为本系列研讨会的另一主要成果，有 8 篇佳作被《教育与行政》^① 杂志第 27 卷第 3 期特刊所刊载。

本系列所呈现之主题与英格兰、威尔士及其他地方众多争议性的政策问题密切相关。主题涉及如下几个：

- ◎自我管理是否获得了预期的成功？
- ◎教育领导者专业发展的本质是什么？
- ◎教育如何以及在多大程度上从工商企业的实践中获益？
- ◎理论引导教育管理实践的价值如何？
- ◎研究在教育改进中的作用如何？
- ◎领导者以何种方式来改进课堂实践？

本书讨论了上述所有问题，有经验的学者和教育工作者在实证研究的基础上，对作为—门学科的教育管理的当前地位以及—些更为广泛的议题，提出了深思熟虑的见解。

该系列研讨会的第三项主要成果是成立了—个新的机构，以提升教育与领导研究的形象。1999 年 5 月在伯明翰召开的首届研讨会上，成立了教育领导和管理研究常务会议 (SCRELM)^②。英国经济与社会研究理事会的所有核心成员以及其他数位重要学者都应邀参与了上述研讨会。教育领导与管理研究常务会议最初的协调小组包括三位经济与社会研究理事会的协调者与另外四名成员。小组全部成员包括：贝尔、博兰、杰克·伦比 (Jack Lumby)、奥斯顿、雷宾斯、辛姆金斯和索斯沃斯等人。

① *Educational Management and Administration*

② 该组织的英文全称为 Standing Conference for Research on Educational Leadership and Management。它是—个民间组织，成员主要来自大学等机构的科研人员，主要职责是鼓励和促进教育与领导领域的教育与科研。——译者注

本书由教育领导与管理研究常务会议协助出版。

编者对本书所有参编成员，以及本系列的其他参与者在四次研讨会期间所展现的智慧、投入和友谊表示感谢。我们也衷心感激主办研讨会的四所大学的行政管理人员。最后，我们希望能够对莱斯特大学的乔伊斯托尼·帕尔默（Joyce Palmer）表达我们的感谢之情，他负责本书原稿的出版，一直到最后期限仍不失其幽默。

托尼·布什,雷斯·贝尔

雷·博兰

容恩·格莱特,彼得·雷宾斯

1999年6月

目 录

第一章 导论:背景说明——托尼·布什/1

第一编 学校与自我管理——主编:容恩·格莱特

第二章 理性管理学校的现代领导——罗萨林·李瓦西,德里克·格洛弗,奈吉尔·贝内特,梅根·克劳福德/19

第三章 欧洲的分权与解制:关于概念性的框架——彼得·卡斯坦吉/34

第四章 小学校长领导模式的延续与转变——杰夫·索斯沃斯/48

第五章 小学与教育市场的本质——雷斯·贝尔/66

第二编 专业发展——主编:雷·博兰

第六章 了解领导艺术:校长的培养——彼得·雷宾斯/87

第七章 校长领导活动的阶段——迪克·魏德林/101

第八章 促进教师持续专业发展:是否学校领导者可实现的目标?——艾格尼丝·麦克马洪/113

第九章 校长的知识、实践与认知模式——迈克尔·厄劳特/127

第三编 理论发展——主编:彼得·雷宾斯

第十章 结合文化与政治视角:两个概念世界的最佳诠释——迈克·华莱士/
143

第十一章 制度变迁与教育管理——克里斯·詹姆斯/158

第十二章 社会性别与教育管理:对抗或对话——瓦莱丽·霍尔/171

第十三章 学校效能与学校改进:学校改进运动评论——珍妮特·奥斯顿/184

第十四章 领导活动能提高学校效能吗?——菲利普·海林格,罗纳德·赫
克/198

第四编 教育管理的研究——雷斯·贝尔

第十五章 教育行政、领导与管理的研究议程——雷·博兰/213

第十六章 概述:与学校管理相关的一系列研究计划——迈克·华莱士,迪克
·魏德林/227

第十七章 教学法、教育管理与师资培训署研究方案——菲利普·柯丁利/240

第十八章 研究与建构教育管理领域的历史——海伦·冈特/253

第一章 导论：背景说明

托尼·布什

第一节 本书的缘起

本书系英国经济与社会研究理事会自 1997 年到 1999 年间所举办的系列研讨会的主要成果之一。该系列研讨会的其他主要文章则收入英国教育管理领域的重要期刊——《教育管理与行政》杂志的第 27 卷第 3 期特刊。该系列文章源自于本书编者中的两位，即布什与博兰之间的一系列讨论。他们认为需要对 20 世纪 80 年代至 90 年代教育管理学科在政策和实践方面所发生的重大变化进行一番审视。本时期影响英格兰与威尔士的主要政策进展如下：

1. 《1988 年教育改革法》^①的实施赋予了校长、高层教职工以及自我管理的中小学的管理委员会显著的管理责任。

2. 在中小学引入教育标准局（简称 OFSTED）^② 的督导制度，并对继续教育与高等教育实施类似措施，为教育机构的领导与管理质量进行明确评估。

① 1988 年教育改革法（1988 Education Reform Act）是英国教育史上最为重要的教育立法之一。该立法对“二战”后建立在《1944 年教育法》（Education Act 1944）基础之上的英国教育体制进行了广泛而深刻的改革，是当代英国教育体制的重要立法依据之一。——译者注

② 教育标准局（Office for Standards in Education）根据英国《1992 年教育（学校）法》（Education (School) Act 1992）于 1993 年成立，是一个独立于中央政府教育行政部门之外直接对英国议会负责的督导机构，由皇家督学长领导，负责中小学的督导工作。从 2007 年 4 月起，其职能有所扩大，涉及社会照护（Social Care）和成人学习督导等领域。——译者注

3. 师资培训署（简称 TTA）^① 为学校中高层管理人员提供了能力本位的培训计划，包括为新任校长制定的“校长领导与管理培训计划”（简称 Headlamp）^②，以及于 1997 年在英格兰和威尔士各地推行的英国“校长国家专业资格证书”（简称 NPQH）^③计划。

上述新变化与其他许多国家类似的改革做法相同。虽然自治的程度和本质依地方需求与传统不同而有所区别，但朝自我管理转变是国际发展的趋势（Caldwell and Spinks, 1992），其中包括澳大利亚、香港、新西兰、英国与美国等国家和地区。教育管理分权是基于以下信念的推动，即，与尽管用意良好的政治家和中央、地方或当地政府官员相比，中小学的专家与非专家的管理者更可能做到对学生的特殊需求进行评估，并实施优质的培养计划以满足他们的需要。

中小学领导所享有的高度自治权与对绩效的日益增长的重视是一致的，可是自由是有代价的。尽管政府准备给予学校管理更大的自主管理权，但仍通过实施督导制度来确保学校管理遵循国家规范。实际上，由于改革主要由中央所决定，因此，与其说自治权与改革的本质相关，倒不如说与如何实施改革更为相关。

重要的学术和理论进展与上述政策性议题相伴而产生。本系列研讨会所

① 师资培训署（Teacher Training Agency）是依据 1994 年教育法而设立的非官方机构，其主要任务包括推广教学专业理念，吸引高质量的学校教育人员；提供初任教师训练的机会，以供应优良师资；配合政府制定提高学校教育水平的政策，促进在职教师的专业知识与技能，维持教师教学与研究的专业化。2005 年 9 月，该机构撤消，其职能并入新成立的学校培训与发展署（Training and Development Agency for Schools, TDA）。——译者注

② 该培训计划（the Headteacher's Leadership and Management Programme）于 1995 年启动，为新任校长在头两年任期内自由选择社会机构进行专业培训提供每人 2500 英镑的经费补助。——译者注。

③ 该计划（the National Professional Qualification for Headship）是师资培训署专门为有志于从事校长工作的教育工作者开设的培训计划。2002 年夏季，英国政府将此证书列为担任校长的法定必备条件。2004 年 4 月起，在英国欲申请担任校长职位必须取得该证书或者是正在接受 NPQH 计划培训。2009 年 4 月起，所有初任校长都必须持有该证书才能上岗。——译者注

探讨的主题包括如下几点：

1. 就攻读硕士或其他研究生课程的学生数量而言，作为教育系最重要课程的教育管理学科的学习人数迅速增长，引起了关于这门学科的本质以及此学科是否有着明确的认识论基础的质疑。

对于教育管理应该被视为一个“领域”还是一门“学科”，人们的看法还不一致。博兰认为，它是一个“借鉴了若干知识形式与不同学科”（Bolam, p. 215）的研究领域。（见本书第十五章）本文作者布什则支持另一种观点，认为教育管理是一门应用学科，它吸收了已有的传统学科，同时又具备自身的知识体系。（Bush, 1995）

2. 教育管理理论本质的相关问题。目前还不存在普遍接受的教育管理理论，相反，此学科的特色就是“概念多元主义”（conceptual pluralism）。在上个世纪 60 年代，科层制是主流模式。但它在上个世纪 70 年代至 90 年代相继受到新理论的挑战，这些新理论包括微观经济学、主观模式、模糊性、组织文化以及同僚合作，等等。

3. 一般的管理理论与实践，以及特定的教育情境下的管理之间的关系的本质不够明确。例如，师资培训署要求使用教育内部和外部最佳的实践来对校长进行培训。

本系列研讨会的目的在于，根据 20 世纪 90 年代实践领域的重大变化对教育管理学科进行重新定义。具体的目标如下：

1. 就《1988 年教育改革法》及其后续的主要政策措施对中小学校长和高层管理团队的管理角色的影响进行评价。

2. 就近来国内在校长培训，特别是师资培训署的改革措施方面的变化对校长培训和学习所带来的影响进行评估。

3. 就 20 世纪 90 年代末期不断变化的政策气候下教育管理学科问题，为主要的学者、政策制定者和实际工作者提供交流观点的论坛。

4. 就教育管理理论进行阐明并重新定义，对其在自我管理的中小学的应用进行评价。

5. 就一般管理理论对教育情境中的实践的作用进行评价和重新定义。

6. 就近期教育管理研究进行评估, 对此领域未来的研究计划的重点进行探讨。

本书以下各章节将分别论述上述问题。

第二节 教育管理的起源与发展

教育管理学的在英国是一门较为新兴的学科。20 世纪 60 年代, 伦敦大学教育学院^①首先开设了专业课程。上个世纪 70 年代, 英国开放大学和伯明翰大学也开设了讲座。20 世纪 70 年代末, 乔治·巴伦 (George Baron)、格莱特与马里迪德·休斯 (Meredydd Hughes) 同期主持了短期的讲座。他们被公认为该学科在英国的创始人。

最初的教育管理课程的特色在于对源自工业环境和美国的概念与实践的高度依赖, 其中美国的 (教育行政) 课程已在 20 世纪 50 至 60 年代取得长足进展。上述这种方式有助于这样一门新兴学科在学术界寻求获得一席之地。

20 世纪 70 至 80 年代期间, 教育管理学科在欧洲和英联邦国家取得了相似的进展。英联邦教育行政委员会 (简称 CCEA)^②, 即现在的英联邦教育行政与管理委员会 (简称 CCEAM)^③, 成立于 1970 年, 至今已有 40 个国家入会。欧洲教育行政论坛 (简称 EFEA)^④ 则成立于 1976 年, 如今也已有 20 个会员国。尽管各国在背景上有着很大差异, 英国的教育管理学科所面临的许多问题在其他国家也同样显而易见, 这一情况已日益明显。

如上文所述, 作为一个研究与实践领域, 教育管理是源于管理原理主要在美国工商业的首度应用。这门新兴学科在初期依赖借鉴其他领域提出的观点, 其后它逐渐发展成为一门具有自己的理论和运用实证资料检验教育效度的学科。这一转变引起了热烈的讨论, 内容是关于教育应该仅仅被视为普遍管理原理的另一应用领域, 还是一门具备其自身知识体系的独立学科。

① University of London Institute of Education

② Commonwealth Council for Educational Administration

③ Commonwealth Council for Educational Administration and Management

④ European Forum on Educational Administration

自 1995 年师资培训署明确强调了在为校长制定专业发展计划时必须考虑到“教育以外的最佳实践”的需求以来，针对一般管理与教育管理之间最适当关系的争论再度被挑起。师资培训署的这一立场部分是受政治需要的影响，以满足受意识形态的驱动而提出的看法，即认为私营部门可以为教育部门进行说教，而非向后者学习。然而，它也提出这样一种有效的假设，即教育管理应该从良好的实践中获益，不管后者来自何处。

师资培训署注重教育以外的领导和管理的做法，在为校长制定培训计划的过程中得到进一步强化（TTA，1998）。该项目培训实施了企业顾问计划，由来自工商企业的领导对校长进行一对一的辅导，并负责帮助校长在以下管理方面进行改进：

- ◎战略发展、行动计划与业绩测量；
- ◎财务预算与经费开支；
- ◎领导；
- ◎人力资源管理，包括遴选与专业发展；
- ◎组织与文化变革、市场化与公共关系。

强调利用企业顾问，更加重视获取来自私营部门的良好经验的做法令人感到困惑，因为显而易见的是，管理学习与教学的核心问题是教育领域所特有的，无法从工商业界获得。

第三节 学校与自我管理

《1988 年教育改革法》改变了教育领导者的工作环境，该法的主要特征十多年来没有发生变化。一方面，出现了中央集权的明显趋势，另一方面，在国家的框架之下，中小学获得了决定自己政策的更大空间。

英格兰和威尔士关于自我管理的研究（Bush *et al.*，1993；Levačić，1995；Thomas and Martin，1996）大多支持这样一种假定，即赋予学校更大的自主权是有好处的。英国的观点与国际上关于自我管理的证据是相吻合的。经济合作与发展组织（OECD）针对 9 个国家的一项综合研究对自我管理给予审慎认同，并得出自我管理是有益的结论：

学校较大的自治权……通过对资源更加灵活和更好的利用带来了效益的提高；促进了学校层面的专业发展；使得教师和家长获得更多知识，以帮助他们更好地做出财政方面的决定；有助于根据学生的成绩数据和需求所制定的重点来推进学校的整体规划和实施。（Thomas and Martin, 1996, 28）

尽管自我管理得到普遍支持，而且研究证据也表明它在学校也受到欢迎，但怀疑者却认为这是一种摆脱政府对政策批评的手段，这些政策是由中央制定但通过学校管理者具体实施的。（Ball, 1994; Smyth, 1996）

鲍尔认为，英国国家课程（National Curriculum）的出现，意味着并不存在真正的自治，“与其说自我管理是机构改革与创新的工具，不如说它是实施改革的机制”（Ball, 1994, p. 78）。他表达了对教职工工作环境变化的关注，并激烈抨击了“自我管理的说辞的辩护者……”，指出这些说辞被新的控制形式的构造所叠盖。（同上，p. 83）

本书的第一部分，由格莱特编辑，为上述争议提供了相关的进一步重要证据。第二章的作者李瓦西、格洛弗、贝内特和克劳福德指出，向学校领导下放权力是基于理性技术模式。例如，要求校长应采取理性方法来制定预算和发展规划，而且英国教育标准局的督导制度和师资培训署的校长国家标准（National Standards for Headteachers）也强化了这一要求。可是，作者们也指出，在他们进行个案研究的学校中，“在理性说法与实践现实之间存在矛盾”（p. 26），不进行理性计划的学校有时也能实现有效管理。

在第三章，卡斯坦吉（Karstanje）通过两种方式阐明了自我管理的国际环境。作者以阿姆斯特丹为例，在文章中提出了分析不同分权化形式的一种模式，该模式将学校管理的5个主要工作领域与分权化的程度相联系。此外，他还通过几个东欧与西欧国家的实例来说明并支持这个模式。

第四章收集了索斯沃斯的文章。该章的重点在于探讨立法和相关政策措

施对小学校长工作的影响，这些政策主要包括国家课程、学校自主管理^①以及学校管理者角色的强化。与其他一些人（如 Campbell and Neill, 1997）的看法一样，作者下结论说，校长已通过增加他们的工作量来适应新的变化，其工作量可能达到饱和状态，这成为了限制其发展学校能力的因素。

第五章由贝尔撰写，是本书第一部分的最后一章。作者也考查了自我管理对小学的影响。他说明了由英国经济与社会研究理事会资助的一项大规模研究项目的结果。该项目对三种不同类型的小学在管理实践中的差异性进行了研究。这三类小学分别是地方教育当局（LEA）^②所辖学校、直接拨款（grant-maintained）学校和私立学校。贝尔得出这样的结论：“学校市场化以及在市场环境下激烈竞争并非小学校长们的习性。”（p. 72）

第四节 专业发展

自我管理也许无法取得所有预期的成果，但有证据显示，它为中小学校长及高层员工的专业生涯带来了重大转变。20 世纪末中小学校长的职责与 20 世纪 80 年代中期已有极大的不同。例如，如今财政管理主要是校长和学校管理委员会的职责。尽管贝尔已提出告诫，他们仍是在市场环境中经营学校，他们了解学校收入取决于学校在现有家长和潜在家长中持续受欢迎的程度。特别在教育标准局的督导制度实施以来，他们也面临着前所未有的绩效要求。“过去十年间，在英格兰和威尔士，校长的职责与学校管理的工作已有了极大的变化”。（Bolam, 1997, p. 266）

在师资培训署成立前，英国还没有持续性的校长专业发展计划。在 1989

① 学校自主管理（Local Management of Schools）是 1988 年教育改革法颁布并实施以来英国中小学教育管理体制的重要改革措施之一，其核心是扩大学校的办学自主权，将原属于地方教育当局（LEAs）的权力直接下放到学校，赋予学校在内部的人事和财务管理，以及招生等方面更大的自主权，提高办学的效益和质量。——译者注

② 地方教育当局（Local Education Authorities, LEAs）系根据英国 1902 年教育法的有关规定所设立，是英格兰和威尔士地区负责公共教育事务的行政管理机构，归属所在地方政府领导。目前在英格兰地区和威尔士地区分别有 150 个和 22 个地方教育当局。——译者注

年至1992年期间开展工作的学校管理专门工作小组（简称SMTF）^①提出了一份重要报告，并发起了针对新任校长的辅导计划（Bolam *et al.*，1995；Southworth，1995；Bush *et al.*，1996）。在1995年的校长领导与管理培训计划实施之前，辅导计划为校长们提供了主要的专业发展机会。辅导是建立在同伴支持理念的基础之上，尽管有证据表明其太过简单且要求不高，但它仍受到参与者的普遍欢迎（Bush and Coleman，1995）。此乃“专业”发展的最佳时期。如今，校长培训工作是由赞同采取总结性评价的能力模式的人负责。师资培训署的首席执行官米利特说明了这种严格的做法。她坚持认为，校长国家专业资格证书计划将能够“提供一个严格且客观的评估方式，用以遴选能够胜任校领导的人选，同时排除那些虚有其表者”（Millett，1996）。

由博兰编辑的本书第二部分探讨了上述众多问题。在第六章中，雷宾斯对领导及职业概念作了综述，还提出了一些关于校长国家专业资格证书制度的保留意见。鉴于他所认可的是“非系统性”的反馈，他对校长国家专业资格证书制度能否成功提高“高阶”技能，如判断力、洞察力、政治敏锐、正直与投入等提出质疑。他还质疑了评估报告（TTA，1997）所提及的，一些校长候选人认为校长国家专业资格证书制度太过理论化这一观点。此外，他也关注了评估过程的某些方面。

在第七章中，魏德林借用了针对新任校长的相关研究，特别是他自己的纵向研究，来考察校长身份转变的过程。他主张，“成为学校领导是一个持续社会化的进程”，它包括专业和组织两个层面，而后者与特定学校的要求相关。他总结出校长身份转变的七阶段模式。

在第八章中，麦克马洪集中考察了全体教师的持续专业发展（CPD）以及领导者在促进持续专业发展中所起的作用。她引用了英国雷弗休姆（Leverhulme）基金会^②资助的一项研究的结果，提出了教师对在中学实行持续

① the School Management Task Force

② 英国规模最大的民间基金会之一，成立于20世纪20年代，主要为科学研究和教育领域提供资助。——译者注