



提升学校领导力：

从数据到决策

TISHENG XUEXIAO
LINGDAOLI CONG
SHUJU DAO JUECE

爱伦·高德灵 (Ellen Goldring) 著
马克·伯兰茨 (Mark Berends)
余凯 等 译



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>

· 013056696

G471
03

提升学校领导力： 从数据到决策

TISHENG XUEXIAO LINGDAOLI CONGSHUJU DAO JUECE

余凯 等 译



北航

C1664006

重庆大学出版社

G471
03

302820010
Leading With Data: Pathways to Improve Your School, by Ellen B. Goldring, Mark Berends.
English language edition published by Corwin Press, A SAGE Publications Company of Thousand
Oaks, London, New Delhi, Singapore and Washington D. C., © 2009 by Corwin Press.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without
the prior permission of the publisher. CHINESE SIMPLIFIED language edition published by
CHONGQING UNIVERSITY PRESS, Copyright © 2013 by Chongqing University Press.

《提升学校领导力:从数据到决策》原书英文版由 Sage 出版公司出版。原书版权属 Sage 出版公司。
本书简体中文版专有出版权由 Sage 出版公司授予重庆大学出版社,未经出版者书面许可,不得
以任何形式复制。

版贸核渝字(2010)第 157 号

图书在版编目(CIP)数据

提升学校领导力:从数据到决策 / (美)高德灵
(Goldring, E.), (美)伯兰茨(Berends, M.) 著. 余凯
等译. —重庆:重庆大学出版社, 2013. 6

书名原文:Leading with data: pathways to
improve your school

ISBN 978-7-5624-7355-8

I. ①提… II. ①高… ②伯… ③余… III. ①学校管
理—领导学 IV. ①G471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 090994 号

提升学校领导力:从数据到决策

爱伦·高德灵 马克·伯兰茨 著

余凯等译

策划编辑:唐启秀

责任编辑:邹荣 版式设计:唐启秀

责任校对:谢芳 责任印制:赵晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617183 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

万州日报印刷厂印刷

*

开本:720×1020 1/16 印张:10.75 字数:211 千

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-7355-8 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

致 谢

领导力是复杂的,高效领导学校改进的能力尤为复杂。我们从一组富有才干的校长和睿智的同行处领略到了依靠数据进行领导的魅力,这些为我们提供了一条将领导力聚焦于学生学习的途径。我们的这一探索之旅开始于纳什维尔校长领导力培训学院。通过与参加培训的学校领导者们共同工作,我们得以形成并且提炼有关数据和领导力的观念。对收到的各种有价值的反馈,我们倍感幸运;对参加培训的校长和该学院教师的支持,我们深表感谢。

纳什维尔校长领导力培训学院的创院院长皮尔·西蒙斯博士对我们理解战略规划的精妙之处贡献良多。斯蒂夫·伯姆博士、玛希·辛格·嘉伯乐博士、汤姆·华德使我们的工作得以扎根于学校领导的现实之中。我们也感谢其他小组的校长,达尔文·梅森、劳拉·霍尔、罗莉·多诺休、保罗·弗莱明、罗伯特·塞瑟和苏珊·伯恩斯,他们帮助发展了呈现在这本书里的诸多观念。纳什维尔大都会学区研究和评估部主任保罗·钱吉斯博士为我们提供了获取数据的渠道并且分享了他使用数据用于学校改进的经历,我们也在致此致谢。

在范德比尔特大学,我们受益于我们的研究生和同事,他们为本项目贡献了宝贵的时间和专业知识:安娜·尼克特纳、休·克莱文和帕特里克·舒尔曼提供了各种支持和深刻的见解,从而极大地丰富了我们的思想,提升了我们工作的整体质量。我们也要感谢比尔·霍莱博士,他提出让我们完成这部著作,在每次阅读书稿时都给予我们及时和恰当的反馈。当我们俗务缠身时,他总能让我们专注于写作从而使它顺利完成。我们感谢众多的实践者和同行们,他们分享了各自使用数据进行领导的经历和视角。

出版社致谢

科温出版社感谢下列书稿评阅人：

Margarete Couture, 纽约州因特拉肯市南塞内加中央学区校长

Jo Lane Hall, 南卡罗莱纳州哥伦比亚市里奇兰第二学区知识中心校长

Kathryn Harwell Kee, 德克萨斯州沙迪肖尔斯市 Coaching School Results 公司领导
力培训师和顾问

Gary E. Martin, 亚利桑那州弗拉格斯塔夫市北亚利桑那大学教授

Helene Smith Miller, 哥伦比亚特区华盛顿公立学校助理校长

Cathy Patterson, 加利福尼亚州戴蒙德巴市胡桃谷联合学区小学学习专家

关于作者

爱伦·高德灵(Ellen Goldring),毕业于芝加哥大学,获哲学博士学位。范德比尔特大学皮博迪学院教育政策与领导系教授。在范德比尔特她获得了亚历山大·赫德杰出教授奖(Alexander Heard Distinguished Professor Award)。其专业研究领域为学校改进,特别是教育领导力以及择校中的入学和公平问题。她是《教育评估与政策研究》(*Educational Evaluation and Policy Analysis*)的前任联合主编,任职于各种编委会、技术专门小组和政策论坛。与人合作出版了三本书、数百本著作章节和论文,包括《充满活力的学校的校长》(*Principals of Dynamic Schools*)(科温出版社)。目前在华莱士基金会(Wallace Foundation)的资助下,她正在发展并实地测试一项教育领导力评估系统以制订心理量表,同时她也在开展学校领导的专业发展和绩效反馈的有关研究。高德灵教授也是全国学校选择中心(National Center on School Choice)和范德比尔特大学学习科学学院(Learning Sciences Institute at Vanderbilt)的研究员。

马克·伯兰茨(Mark Berends),毕业于威斯康辛大学麦迪逊分校,获社会学专业哲学博士学位。圣母大学(University of Notre Dame)社会学教授。教育机会研究中心(Center for Research on Educational Opportunity)主任,美国教育部教育科学研究所全国学校选择中心主任。美国教育研究协会教育政策与政治分会副主席。其研究专长为教育社会学、研究方法、学校对学生学业成绩的影响和教育公平。在其研究生涯中,伯兰茨教授关注学校组织和课堂教学与学生学业成就的相关关系,特别是处境不利学生群体。围绕这一主题,他已经使用各种定量和定性研究方法来了了解学校改革对于教师和学生的影响。他近年的著作包括《不同种族群体学生数学成绩的差距,1972—1992》(2005年)、《特许学校近况》(2008年)以及《择校研究手册》(出版中)。

前言

爱伦·高德灵和马克·伯兰茨的这本书探讨了数据收集和分析的常规和实用问题。正如评阅本书书稿的一名校长所说：“这是一本精彩的综合性参考书，同时又非常实用且易于理解。”该书满是各种案例、图文框以及有用的建议，但又不令读者感觉琐碎。难能可贵的是这本书远非仅仅是一本告诉你如何做的手册。

两位教授通过拓展数据使用的概念，将其定位于领导力和学校改进的研究。他们展示了学校领导者如何使用各类数据以形成提升学生学业成就的实践与文化。

学校方面对于数据使用的兴趣大多存在于如何通过学生学业成就数据来满足高利害教育问责制度的挑战，这当然是可以理解的。高德灵和伯兰茨对此采取了一种更为宽泛和主动的立场。他们相信，尽管学业成就数据的收集和分析是至关重要的，但对于学生学业表现的理解也需要使用学生学习的其他测评方式。他们认为，了解不同背景和需要的学生达成学业目标的程度只是学校改进过程的开始，理解某些学生何以比其他学生具有更好的学业表现对于基于数据的决策也非常关键，而达成这种理解只能通过收集、分析和使用包括从学生家庭和其本人等多种来源获取的数据来实现。

基于数据的决策不仅仅是学校领导者和改进小组的工作，也不是一项学年初和学年末的活动。高德灵和伯兰茨令人信服地展示了如何持续收集和广泛使用从整个学校社区获得的数据以提高学生个体学业成就，改进整体学校质量。

作者对目前学界提倡使用基于数据的决策服务于学生学业成就这一日益高涨的共识发表了他们自己的见解。很少有人反对基于数据的决策。诚然，在学生中心的问题解决方式成为学校生活方式的那些学校，其学生学业成就往往一再高于其他类型的学校。如果基于数据的决策如此简单的话，我们无疑会看到更多学校将采取这一普遍的工作机制。然而事实并非如此。

如同高德灵和伯兰茨在本书中所描述的，使用数据用于改进学校不只是一个技术过程。对学生个体和学校表现的持续审视将使我们追问是否有更多更好的途

径去改善学生的学习状态。对数据的持续使用会打破学校惯有的平衡状态,随之产生的压力能产生积极的成果。当然,使用不当的话它也会在个体和学校社区中形成挫折感,从而使其退缩到以往习以为常的工作状态,对变革采取更加不思进取的姿态。基于数据的决策成效取决于学校的众多领导们是否能形成和维持一种共同的责任感文化,是否能确保教师、员工和学生获得他们为了维持基于数据分析形成的变革所需要的资源和支持。

本书是美国学校管理者协会(American Association of School Administrators)为了开展“针对学习的领导”计划(Leadership for Learning initiative)而编辑的丛书中的一部著作。该丛书旨在为学校层面的领导者提供支持,以发展和维持其学校整体持续改进的能力。本书很好地达成了上述目标。

威利斯·D.霍莱 E.约瑟夫·施奈德

目 录

第一部分 使用数据改进学校	1
第一章 基于数据的决策的重要性	3
第二章 用于学校改进的数据	16
第二部分 收集学校改进和学生学习的数据	31
第三章 基于数据的决策的步骤:在数据和学校使命与目标间建立联系	33
第四章 使用标准化的学业成就数据用于学校改进规划:测量学业成就结果	39
第五章 使用形成性评价提升教学	57
第六章 学校改进的多重测评	67
第三部分 分析学校改进和学生学习的的结果	91
第七章 在基于数据的决策中提高社区参与	93
第八章 分析学校改进的数据	106
第四部分 使用数据进行决策	121
第九章 寻求解决之道:证据为本的决策和过程	123
第十章 基于数据的领导以实现持续的学校改进	138
参考文献	142
译后记	158

第一部分

使用数据改进学校

第一章 基于数据的决策的重要性

本章对基于数据的决策作了概要的介绍,力图厘清一个问题:为什么使用数据进行决策对于学校改进是重要的?当前有效的学校领导纷纷广泛使用数据指导其做出决策,设定并甄选工作目标,监督变革进程。他们使用数据来明确需要、设定目标、计划干预措施并评估进展状况。对于学生学习目标与学生学业成就之间差距的持续分析形成了有效学校的行动。富有能力的基于数据的决策者明白如何组织那些为了改进学校所需的数据,他们知道一些测量与评价的基本原则并能使用数据分析技能,他们使用多重策略分析数据以提升教学和改进学校。他们使用技术来支持数据的使用,他们促进学校社区(教师、家长、学生)使用数据来分析学校改进的优势、劣势、威胁和机遇。在本章结束,你应该能够解释为何数据驱动的决策对于学校满足所有学生的需要和达成教育问责制度的期望是至关重要的。

情境设定

设想你是一名新校长,此前你拥有微乎其微的管理和领导经验。你刚刚在罗斯蒙特学校获得了你的第一份校长工作。罗斯蒙特学校服务于从幼儿园到八年级的学生群体。当你开始这一新工作并与你的职员建立新的工作关系时,你面临着许多期望,其中最大的期望莫过于在高利害的问责制环境中为学校指引方向。尽管你的学校有着高素质的教职员工和支持学校工作的家长,它仍然需要帮助学生学得更好,从而在州政府规定的测评中取得更好的成绩。当你接受雇佣时,学区督学告诉你罗斯蒙特学校的测验分数在过去几年间处于下滑状态。你需要一个系统的行动计划,一个能够很好地领导你的学校并且维持你的员工和家长的支持和士气的行动计划。你将如何行动?你知道你必须做的第一件事是尽早熟悉所有有关你的学校、员工和学生的数据。你渴望知道这些数据如何支持着罗斯蒙特学校的愿景和使命,这些数据如何提供了学校改进的信息。

如同以上情境所描述的那样,有效的学校领导能够广泛使用数据进行决策。教学领导们的首要目标是使得教职员工专注于学校的使命和愿景,他们也使用数据来向学校社区展示他们在实现学校使命的各个具体目标过程中的进展。持续的

改进和持续的基于数据的决策往往是密不可分的。

在本书中我们使用罗斯蒙特学校作为基于数据决策的例子,然而这些例证也适用于所有其他学校。罗斯蒙特学校服务的对象是小学和初中各个年级的学生,本书提出的一些指导性原则也适用于高中。高中往往比小学和初中更为复杂,然而基于数据的决策的重要性在其中也不遑多让。数据的过程、类型和来源是相似的。本书的阅读对象包括所有类型学校的领导者。

为什么数据驱动的决策对于学校改进如此关键?为什么学校领导者转向数据来帮助指引他们的航向?在本章中,我们将说明使用数据驱动决策的主要动因,并将总结支持在学校中使用数据驱动决策的文献和理论。首先我们将讨论当前标准化测评改革这一大背景中基于数据的决策所承担的角色,然后我们将探讨数据驱动决策的四大理由:

- 朝向持续的改进努力
- 满足问责制度的要求
- 专注于效能并监控进展
- 通过组织学习来打造共同体

标准化改革和基于数据的决策

自1969年以来,盖洛普组织针对包括公共教育在内的一系列问题开展了系统的年度民意调查。一些全国和国际趋势从这些汗牛充栋的数据中浮现出来:相当多的美国学生在数学和阅读方面无法达到熟练水平;美国教育正落后于其国际竞争对手。过去几十年间全国和international的这些研究都在向我们提示一个事实:美国教育系统未能满足民众的期待和渴望。一些人根据一系列全国和国际标准测试结果,对于美国学校是否在教育学生方面取得稳定进展表示相当怀疑。这些标准化测试包括全国教育进展测评(National Assessment of Educational Progress, NAEP),国际教育进展测评(International Assessment of Educational Progress, IAEP),以及国际学业成就评估(International Evaluation of Achievement, IEA)。批评者援引这些看起来或庸碌或低劣的测试分数作为证据,批评美国公立学校在教育美国学生并为其参与日益全球化的劳动力竞争这一使命方面的失败。^①针对这些教育衰退和学生成绩下滑的指责,不同的州乃至全国的改革要求学校必须为达成学业标准而负起责任,越来越多的立法者和教育者认为这是唯一能够确保美国学校实现成功教

① 尽管这些批评者的论断中确有可取之处,但值得注意的是许多研究者并不持有美国公共教育正在使得我们的学生失败这一观点(参阅 Berends, Lucas, Sullivan, & Briggs, 2005; Berliner & Biddle, 1995; Grissmer, Kirby, Berends, & Williamson, 1994; Rothstein, 1998)。

育所有学生目标的途径。基于标准的改革通过年度学生测评,伴之以对教师和学校长的专业发展,使得教师的教学与学生的学习与各州颁布的学业标准相匹配。

基于标准的改革得到了全国范围的广泛政治支持。过去四任总统在其执政期间都不断在全国范围内推行这一改革。比尔·克林顿的《2000年目标》(*Goals 2000*)呼吁美国学生在2000年前在科学和数学测验中名列前茅;乔治·W. 布什2001年《一个都不掉队》法案(*No Child Left Behind Act*)扩展了标准化考试的职能,以评估学校在2014年前使得所有学生在阅读和数学方面达到熟练水平这一目标方面取得的进展。尽管《一个都不掉队》法案已经引起广泛的争议,它在国会的首次通过表明两党对于使用基于标准的问责制的一致认同。席卷全国的这些改革的核心是对于学生的关注,确信学生应该在其学习生涯的不同阶段通过不同的测评表明他们确曾学有所得。

基于标准的改革包含四个要素:内容和学业表现标准、课程和教学安排、测评以及问责制度。

内容和学业表现标准

内容标准回答学生应该知道什么和能够做什么的问题。这些目标包括期望学生在学校习得的关键的概念、事实和技能。通常各州会将其按照不同年级和不同学科学生应该了解、练习和理解的内容进行罗列。这些标准在复杂程度、内容和细节方面各有不同。通过确定各个年龄段的学生应该达到的水平,教育工作者建立了这些测评标准,期待学生满足建立在此前学过的概念、技能和事实之上的越来越高和越来越复杂的学业标准。

学业表现标准指的是学生对学习内容掌握的情况,它包括期待学生达到的目标或学业基准线。通常使用测评来建立不同的学业表现等级,如不合格、合格和熟练等。

对于教育来说,标准的使用并不是新鲜事物:长久以来,教师和学校在课堂和学科教学中都设置了不同的水平供学生学习。它们和目前的标准化改革运动的最大区别在于现在的新标准是在全州范围内得到加强,而不是仅仅存在于某些课堂、学校或者学区里。全州内所有学生都必须在某一个年龄或年级通过参加各种全州的测评考试以证明其达到州立学业标准。

课程安排

基于标准的改革的第二个关键要素是根据颁布标准进行的课程安排,这意味着聚焦于教学以匹配州立标准设置的重点。学校和教师必须在其课程教学中对那些重点强调的技能、概念和内容作出响应。为使学生达到州立标准,全国的学区都根据新的学业基准对教材和教学内容进行了调整。通过为具体年级和学科的学生

设定何为最重要的需要掌握的学习内容,学业标准在课程领域里激起了广泛的变革。对于课程改革的变革意愿很大程度上来自于通过分析美国数学和科学教科书得出的国际研究,该研究称美国的课程是“一英里长,但只有一英寸深”(Porter, 2002; Schmidt et al., 2001; Schmidt, McKnight & Raizen, 1997)。此外,对课程安排的强调也来自于一系列研究成果,这些研究表明依据标准和测评安排教学内容有利于提高学生测试成绩(Brophy & Good, 1986; Gamoran, Porter, Smithson, & White, 1997; Knapp, Shields, & Turnbull, 1992; Newmann & Wehlage, 1995; Wong, Hedges, Borman, & D'Agostino, 1996)。一些研究开始描述学业标准在指导教师组织教学内容的过程中所承担的推动变革的功能(McGeehee & Griffith, 2001)。尽管有研究者认为教师为了满足测评标准而将教学内容安排得过于狭窄(Hamilton, Stecher, & Klein, 2002),但显然,根据标准安排课程已经成为全国许多学区和学校正在实施的改革计划。

测评和问责

第三个要素当属测评。如同学业标准一样,各州根据一定基准测试学生学业成绩的做法也很广泛。然而,在《一个都不掉队》法案面前,每个三到八年级的学生每年都将在阅读、数学和科学科目上接受考试。各州普遍在每学年春季对学生进行一次测试,这些测试按照州立标准来进行。因此,对于这些测试来说,一个关键的问题是:在多大程度上学生达到了州立的学业标准?根据《一个都不掉队》法案,按照学生整体水平来计算合格率是不够的,各州和各个学区还需要报告参加测试的学生比例以及学生达到熟练水平(这被称为合格学校)的比例,更重要的是,还需要以下各个学生子群体达到熟练水平的比例达到一定要求:所有学生,主要的种族群体,英语水平有限学生群体,经济处境不利学生群体,移民学生群体,不同性别的学生,以及特殊教育学生。

一旦考试分数计算完毕,这些分数就会分发到全州各个机构,包括教育机构和非教育机构。接受《一个都不掉队》法案个别学生资助计划资助的州和学区必须依法准备提交年度报告卡。

根据州标准考试按照学生子群体分解的测评结果用来衡量一个学校是否满足了《一个都不掉队》法案规定的适当年度进步(Adequate Yearly Progress, AYP)要求。每个州通过为其学区和学校设定所有学校必须帮助各个学生子群体所取得的学业成绩水平来界定其适当年度进步(<http://www.ed.gov/nclb/accountability/schools/accountability.html>)。适当年度进步测量的是各个学生子群体在达成其年级水平的学业熟练程度标准方面所取得的年度进展。这些报告卡包含着如表 1.1 和表 1.2 所显示的一些信息。

表 1.1 K-8 年级:按照学生子群体展开的数学分数

	数 学									
	第一年					第二年				
	熟 练 以 下	熟 练 和 高 级	熟 练 和 高 年 级 (两 年 平 均 数)	测 试 比 例	95%目 标 群 体	熟 练 以 下	熟 练 百 分 比	高 级 百 分 比	熟 练 和 高 年 级 (两 年 平 均 数)	熟 练 和 高 年 级 (三 年 平 均 数)
标准 参考 测试										
所有学生	24.0	76.0	75.0	100	100	19.0	51.0	30.0	79.0	77.0
白人	15.0	85.0	85.0	100	100	11.0	44.0	45.0	87.0	86.0
西裔	29.0	71.0	68.0	99	99	23.0	57.0	20.0	74.0	71.0
非裔	33.0	67.0	66.0	100	100	25.0	57.0	18.0	71.0	69.0
土著美国人	18.0	82.0	80.0	100	100	11.0	50.0	39.0	86.0	83.0
亚裔/太平洋岛国	13.0	87.0	86.0	100	100	6.0	38.0	56.0	91.0	89.0
经济地位不利和人口	33.0	67.0	66.0	100	100	25.0	56.0	19.0	71.0	69.0
身心障碍学生	67.0	33.0	28.0	99	99	54.0	37.0	9.0	40.0	34.0
有限英语水平人群	46.0	54.0	52.0	99	99	29.0	54.0	17.0	63.0	58.0
女性						18.0	53.0	29.0		
男性						21.0	49.0	30.0		
移民										
非移民						19.0	51.0	30.0		

来源:田纳西州教育部

表 1.2 按照学生子群体展开的满足适当年度进展的高中学生

高中	所有学生	白人学生	西裔学生	非裔学生	土著美国学生
数学					
测试的百分比	+	+	+	+	<45
熟练和高级的百分比	×	+	×	×	<45
阅读、语言艺术与写作					
测试的百分比	+	+	+	+	<45
熟练和高级的百分比	+	+	+	+	<45
辍学率	+				
满足适当年度进展的情况？	×				
高中	亚裔/太平洋岛国	经济不利学生	身心障碍学生	有限英语能力学生	
数学					
测试的百分比	+	+	+	+	
熟练和高级的百分比	+	×	×	×	
阅读、语言艺术与写作					
测试的百分比	+	+	+	+	
熟练和高级的百分比	+	×	+	×	
辍学率					
满足适当年度进展情况					

来源：田纳西州教育部

符号：+ = 满足适当年度进展；× = 未满足适当年度进展