



领导学校成功 的十个要领

The
School
Leadership
Journey

[英] 约翰·邓福特 著

吴佳琪 译 高连兴 校

“大英帝国勋章”获得者约翰·邓福特的经典之作！
用40年的从教经验，打造**“教学与管理”**的智慧指南！

 黑龙江出版集团
 黑龙江教育出版社



领导学校成功 的十个要领

The
School
Leadership
Journey

[英] 约翰·邓福特 著
吴佳琪 译 高连兴 校

 黑龙江出版集团

 黑龙江教育出版社

版权登记号: 08-2017-074

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学校成功的十个要领 / (英) 约翰·邓福特著;
吴佳琪译. — 哈尔滨: 黑龙江教育出版社, 2017.9
ISBN 978-7-5316-9632-2

I. ①领… II. ①约… ②吴… III. ①学校管理
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 234242 号

My Leadership Journey: What 40 Years in Education Has Taught Me About Leading Schools in an Ever-Changing Landscape

Copyright © 2016 John Dunford

First published 2016 by John Catt Educational Ltd.

This translation published by arrangement with Columbine Communications & Publications, Walnut Creek, California USA, through Rightol Media

Chinese simplified translation © 2017 by Heilongjiang Educational Press Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

领导学校成功的十个要领

LINGDAO XUEXIAO CHENGGONG DE SHI GE YAOLING

作 者 [英] 约翰·邓福特 著

译 者 吴佳琪 译 高连兴 校

选题策划 王春晨

责任编辑 宋舒白 姜劲帆

装帧设计 Amber Design 琥珀视觉

责任校对 张爱华

出版发行 黑龙江教育出版社 (哈尔滨市南岗区花园街 158 号)

印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司

新浪微博 <http://weibo.com/longjiaoshe>

公众微信 heilongjiangjiaoyu

天 猫 店 <https://hljjycbsts.tmall.com>

E - m a i l heilongjiangjiaoyu@126.com

电 话 010-64187564

开 本 700×1000 1/16

印 张 12

字 数 171 千

版 次 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-9632-2

定 价 30.00 元

序

这是一本关于学校领导力的书，但它并不是一本领导力手册。我不是一个领导力的理论家，而只是在前行的路上从别人身上学到了许多。希望能将我在领导力旅程中的收获分享给大家，以帮助学校领导者为自身的职业生涯发展制定航线。

一切的开端是我在 2011 年写的一篇名为《我在领导力旅程中学到的十件事》的博文。那篇文章说不上深刻，也没有教育领导力的名家巨作作为支撑，但那 10 件事情是真正给予过我帮助的，它们在一些读者心中也引起了共鸣。

我在教育领域的领导力旅程始于学校。1968—1969 年，我在担任诺丁汉大学学生会主席时发生了有趣的转变。那一年，学生革命在美国加利福尼亚州爆发，并迅速蔓延至英国院校，甚至连一贯较为保守的诺丁汉也未能避免。当时，年轻的锐气使我犯下了许多错误，却也得到了很多教训，在短时间内学到了许多领导之道。在 21 岁的那一年，我仿佛在 1 年之内积累了 5 年的经验。

拿着一张可怜巴巴的教育课程研究生证书，我从 1970 年正式开始了授课生涯。我发现和其他年轻教师相比，自己拥有更多的领导经验和工作经验。20 世纪 70 年代初期，全国进入数学教师紧缺状态，我在一个颇具规模的综合学校——达勒姆市的弗拉姆韦尔盖特摩尔学校担任数学系主任，那时我 26 岁，只有 3 年的教学经验。

1974 年 1 月，也就是短短的 3 个月后，30 年前也曾担任学生会主席的学校校长任命我兼任高级教师。这使得我在这个英国北部最前卫的综合性学校的领导团队中有了一席之地。我负责全部课程、学校时间表，并设

法顶替缺勤员工的工作。同时数学系的工作既令人振奋又精疲力竭，但毫无疑问，那是最具决定性、对我有深远影响的几年。

要离开这所学校是一个艰难的决定。我为它付出了许多，也学到了许多，并在此结下了许多深厚的友谊，但是我在这所学校任职期间所负责的工作让我尝到一点领导学校的滋味，并产生了想要当一名校长或副校长以及将自己的想法付诸行动的强烈愿望。于是，我来到了森德兰市的比德学校，担任副校长一职。在比德学校担任副校长的3年时光并没有之前担任数学系主任的日子快活，因为这所学校正处于转型阶段——从众人熟悉的老牌文法学校变成一所为城市困难地区提供教学服务的综合型学校，可以说是百废待兴。除了在日常工作中占去大量比重的行为管理学习，我还负责所有课程的开发和升级。学校仍然在给不同的学生教授文法系列课程，这一点亟须改变，而这种改变是从文化上发生的。这项工作极富挑战性，因为学校的高级和中级领导层只有文法学校的教学经验，在学校发生根本转变的当下也并没有被激发出本应成为首要任务的专业发展能力。比德学校有一些很好的教学经验，但是完全无法和弗拉姆韦尔盖特摩尔学校相提并论，除此之外，还有一些特别糟糕的教学方法。我还记得有一堂课，生物系主任站在讲台上向下面的六年级学生逐字逐句地宣读他的大学笔记。

我之所以去听这堂课，是因为我想观察在课上所使用的语言水平。显然，在比德学校没有人实施1975年出版的布洛克的报告《生命的语言》(*A Language for Life*)，甚至都没有人读过它。所有科目的教师在教学过程中或教科书中所使用的语言对于阅读能力低于其年龄的学生而言都非常难以理解，难怪平时需要花费如此多的时间去进行行为管理。

在副校长角色中最令我沮丧的是，我创造越多变革，就越意识到自己在管理他们。学校的管理结构仿佛并没有为与我共事的人留出空间，也无法共同分享变化带来的喜悦和挑战。这是我在领导生涯中学到的重要一课。

在30岁左右时，我得到了这份在比德学校的工作，而在此之前我已经申请了14所学校的副校长职位，并参加了8场面试。在第4场面试的时候，我看见了胜利的曙光。在1982年，申请校长职位显然要比现在容

易一些。面试时，我有 17 分钟的时间回答一道问题，3 分钟进行补充说明。回答超时是一项极不明智的决定，因为面试官会毫不留情地打断你。任命委员会花不到 3 分钟的时间便做出决定，而首席教育官则不能在投票之前发言。

我极为震惊，感觉自己责任重大，甚至开始恐惧。在此之前，我就访问过这所学校，哪怕不这样做我也很可能会同样收到任命，我还是觉得这种任命校长的流程实在糟糕。8 年之后，随着学校属地化管理的开始，各个学校才开始设计适合自己的、更严格的任命程序。

由此我开启了在达勒姆·约翰斯顿综合学校长达 16 年的管理生涯，在此期间，学校的学生人数由 1 200 增加到 1 500，教学内容丰富，质量极高。这 16 年的经验渗透在下述所有的章节之中，在此便不赘述了，我只想表达我自己何其幸运有机会领导这样一所伟大的学校，有这么多优秀的工作人员，许多人在我离开 18 年后仍然在学校工作。达勒姆·约翰斯顿学校从以前到现在都是“一个典型的优秀综合型学校”，学校长期位于非选拔性学校 A 级排行榜的前段位置。回首往事，总有些事情使我留有遗憾，就像弗兰克·辛纳屈在歌中唱的那样：“遗憾吗，我也有一些啊……”

我在达勒姆·约翰斯顿学校的校长生涯也正是这样。直至 1982 年的 80 年间，学校只有过 5 任校长，在此之后，我有幸担任校长办公室的保管人 16 年之久，再将它交给能将学校管理得更好的人。

在 20 世纪 80 年代，作为校长，在学校以外工作的机会并不多。因此，当一个达勒姆的中学校长打电话给我，建议我应该加入中学校长协会（SHA）国家委员会时，我参加了并被选为东北部代表。因此，我开始了在中学校长协会的 22 年会员资格。协会为我提供了一个学校领导者可能拥有的最好的在职培训，让我可以将最新的教学方法和优秀学校领导者的先进实例带回学校。在成为协会的教育委员会主席之后，我改进 14—19 岁普通教育资格认证，随后成为协会主席，并在 1995—1996 年学术休假一年。

1998 年，我被选为协会秘书长，从东北部迁往位于莱斯特的协会总

部。对于职业生涯的每一个阶段，我都乐在其中，但是在中学校长协会（2006年更名为ASCL，即学校及学院领导协会）工作的12年最令我满足且充满有成就感。通过进化而非改革，组织的文化从老男孩俱乐部（1998年时的协会关键负责人基本上都是50多岁的男性）变为人员构成更丰富、更年轻化的高度专业工作。这一改变经常被媒体引用，且对所有政党的政客都有一定影响。和达勒姆·约翰斯顿学校的经验一样，我在协会工作期间所学到的一切知识都贯穿全书，无处不在。

我认为我的主要工作是代表学校及学院领导协会成员将其意见反馈至政府及政府机构，而协会的大部分运作及对各个学校领导者的支持工作，则由总部团队和现场人员负责。协会参与并改变公共政策，以便于学校领导者能够以自己可控的速度来实施明智的变革，使学生受益。改变公共政策既是一门艺术，又是一门科学，我在协会的同事和我都求知若渴，想从那些有经验者身上学到更多的知识。

作为协会秘书长有时需要在协会成员和政府之间巧妙地周旋，政府追求其政治和教育领域的优先权，而协会成员则认为政府大错特错，学校领导者应拥有对学校进行管理的权利。

协会秘书长必须向政府阐述成员的顾虑，同时又获得掌权者的充分尊重，保证即使在自己对其政策根基或分支提出反对意见时，对方也希望继续保持交流。要平衡这些需求，协会在政府教育活动的主要领域必须拥有一套经得起推敲的政策。

在我刚刚步入60岁时，退休生活使我拥有了更多参与活动的机会，而这些活动也成了我领导力之旅中一个很有意思的附加部分。我的第一个项目完全令人意想不到：大臣迈克尔·戈夫（Michael Gove）在2010年邀请我对儿童事务办公室（OCC）进行审查，而我在审查中所提出的重大建议竟被政府接受，并通过立法。

在获得全国学生补助金冠军的两年中，我继续致力于提高弱势学生的成绩，缩小他们与同龄人之间的差距。对于学校而言，这是最具挑战性的方面，而这一切加深了我对这一方面领导力的理解。

我了解领导一个组织与担任行政长官的不同，在特许教育评估师协会和“携手并进”义工组织（前身为“四海一家”义工组织）担任主席的工作，不时为我带来巨大的挑战。而我自2010年成立以来即担任其主席的“全面教育”，则一直令我振奋，与伟大的学校协作，将它们的课程理想变为现实。

这是我的领导力之旅，但这本书并不是关于我本人的。在结合这些经验教训的同时，本书旨在帮助学校领导者在国家教育政策如此多变的当下，为他们的学校制定政策并加以实践。

随着时间推移，每一个就业领域和公共服务领域都会发生变化，期望在工作中一成不变是不现实的。在领导岗位上，工作的一个重要部分是处理变革的后果以及其在机构层面的实施。然而，在考虑如何成功地领导一所学校时，需要考虑学校政策变革中的一些特殊因素：

第一，变革的数量、范围和速度与政府要求的学校变革类型同样重要。这种情况几乎在每个学年都会反复出现，给学校带来了不少挑战，尤其对于小型学校而言，挑战所带来的困难更大。

第二，教育政治化为决策过程带来了极大的不稳定性。

第三，学校所受到的压力不仅与政府有冲突，也与利用责任制在学校推动政策与实践的检查机构——英国教育标准局（Ofsted）产生冲突。

第四，教育政策就像一块有争议的领土，虽然现在有更加坚实、更易获得的论据以供学校领导、教师（和政府部长）寻求指导，但仍然很少有充足的定论可以指明政策前进的方向。

这本书的章节设定巧妙，可以任由你一口气读完，也可以一章一章慢慢地品读。每个部分都集中在学校领导力的某一特定方面，以下是对每章内容的概述，旨在帮助希望采用后一种方法进行阅读的读者。

第一章强调以明确价值观来领导学校的重要性，举例阐述以价值观为导向的学校实例，并提出学校领导不应被外部因素压倒，而应利用价值观控制学校的教育议程。

在后面的章节中，对此进行了更详细的讨论：第二章的内容为“用价

价值观打好基础，决定学校未来结构”；第三章为“课程制定”；第四章为“领导力评估”。

在第五章中探讨了问责制，提出针对这一话题，领导力并不是被动的，可以主动利用问责制来实现愿景，推行以价值观为基础的政策；第六章借鉴了本人作为英国学生补助金冠军的经验，提出了一些关于弱势学生和缩小差距的观点。这一问题在许多国家已经成为教育议程的当务之急，但对于英国而言，这种差距超过了大部分国家，因此这个问题亟待解决；第七章是对专业 and 领导力发展的讨论，是本书其他部分思想实施的基础。

第八章讨论了学校的各级领导，阐述了领导者成功的 12 个特点，并强调学校领导者即使在政府百般限制的情况下，依然有创造奇迹的机会；第九章表示在教育为先的系统中，作为学校领导者是一件乐事；最后一章将书的主题整合在一起，将学校领导力放在更广泛的公共服务改革背景下，阐明自信和富有创造力的学校领导者将如何使学校获得伟大的成就，真正为年轻人的生活带来改变的机会，并影响国家教育政策的方向。

书中的每一个章节都饱含着我在领导力之旅中所吸取的 10 个教训：学校领导力 4 要素——人性、谦逊、希望和幽默。对于各级学校领导而言，如果他们想要领导一所快乐、成功的学校，并从中获得愉悦和专业上的满足感，这 4 个要素是必不可少的。

序.....	1
第一章 价值导向的领导	1
价值观在学校的地位	4
第一印象至关重要	8
领导价值导向型学校	9
社区价值观	10
尊重权利的学校	12
第二章 为学校制定路线	14
注重结构	14
大量的改革	16
以自主权领导学校	19
地方政府受到上下夹攻	20
学院的成长	20
专门学校回报	28
领导综合性学校	30
建立信托学校	31
选择性教育	31
其他类型学校	32

第三章 课程领导	35
政府在学校课程中的作用	39
14—19 岁学生的课程及资格	40
学校访问和交流	43
课程权利	45
驻校艺术家	45
扩展课程	46
发展知识, 同样发展技能	47
全面教育	49
建立全面教育课程的 5 个步骤	51
领先教学	52
第四章 领导评估	54
评估是学习的核心	54
评估的目的	56
考试和评估问题	56
提高教师评估比重	58
衡量我们重视的, 不要只衡量我们可以轻易衡量的东西	62
标准参考和可比结果	64
重新启用个体表现评估 (APU)	66
Levels 考试结束: 我们应该哀悼或庆祝	66
评估的专业发展	67
第五章 领导者问责制	69
公共服务智能问责制	69
不正当激励	71
学校内部智能问责制	73

校董会·····	75
英国教育标准局检查·····	75
质量保证, 同业评议和学校自审 ·····	78
地方问责制 ·····	79
专业责任和信任 ·····	80
第六章 领导弱势青年的教育 ·····	82
影响的自主权和问责制 ·····	83
提高成就, 缩小差距 ·····	84
为弱势学生制定策略 ·····	86
期望的成果 ·····	87
成功标准和问责制 ·····	88
选择正确策略 ·····	90
利用证据 ·····	92
评 估 ·····	95
理事角色 ·····	96
利用课程来弥补差距 ·····	97
第七章 “浇灌植物”: 领导学习型学校 ·····	99
“浇灌植物” ·····	99
改变文化: “向外看, 而非向上” ·····	101
建立强大的专业发展社区 ·····	102
作为更广泛专业发展社区的一部分 ·····	104
系列专业发展 ·····	105
初级教师培训 (ITT) ·····	106
保留第一, 招聘第二 ·····	106
人才管理与继任规划 ·····	107

参与研究	107
从持续专业发展到联合实践发展	108
绩效管理和专业发展	109
专业发展标准	110
加强教学专业	111
发展领袖能力	112
一个新的专业发展格局	113
第八章 学校领导	116
学校领导趋势	117
成功的学校领导：12项领导行为	120
第九章 超越学校的领导	140
学校领导的新气象	140
多学院信托的增长	141
领导多学院信托	143
建立成功多学院信托	145
教学学校	147
在学校以外的领导力所需的技能和属性	149
成长机会	150
协调学校改善	152
以学校为主导的自我完善体系中领导力的前进之路	153
以学校为主导的自我完善体系中的挑战	156
第十章 学校领导力仍在路上	160
规划旅程	160
更广泛的背景	161

链接政策和实施	163
掌握所有权	164
致 谢	167
参考文献	168

第一章 价值导向的领导力

教育的目的是使人形成价值观而非了解客观事实。

——威廉·S. 布鲁斯 (William S. Burroughs)

当你的价值观很明确时，决策会变得更加容易。

——罗伊·E. 迪士尼 (Roy E. Disney)

2012年的某一天，我打了个电话给一个熟识的校长，但是我们已经一年左右没有联系过了。“你好史蒂夫，最近怎么样？”我问道。“还不错啊，英国教育标准局一年半之前来检查过，我们得了个优秀评价，今年夏天学校的考试成绩也还可以，所以我们可以很长一段时间不用再跟英国教育标准局打交道了。”我们继续聊了很多他在学校工作中面临的挑战和在一所合作信托学校进行管理的有趣经验，直到事后，我才回想起他对我第一个问题的回答。一个从事极具挑战性的学校工作的成功校长，对于一个问候他身体健康状况的问题，却以他的学校受到英国教育标准局的检查周期来作答，我们真的已经走到这一步了吗？

外部问责制不可或缺，但它绝不是领导一所成功学校的起点，更不是终点。价值观及其融入学校的方式是一所学校取得成功的工作重心，也是学校领导者工作中的重要组成部分。学校领导者必须确保价值观的中心地位，并确保其影响着学校的方方面面。无论英国教育标准局或政府如何施加压力，都应该坚持并抓住一切机会使得学校价值观得以推行。这样做不仅可以令学校保持稳步前行，并且会提高学校领导工作的可行性和愉悦性。本章强调了这一方法对于从专业角度控制学校发展的重要意义，有助于避免产生“需要不断对政府施加的变革做出反应”的感觉。

拥有明确的价值观和愿景，并决心将其付诸行动，从而控制学校的教育议程是全书的核心。

合作信托学校

有一种学校非常清楚自己价值导向的设定——合作信托学校。这种学校由学校合作协会（SCS）进行协调，其价值观在广泛的合作活动中扎根极深。详情如下：

合作价值

- 互助 鼓励组织内的所有人互相帮助，通过共同努力获得互利。帮助他人从而帮助自己。
- 自我责任 对自己的行为负责并承担后果。
- 民主 让利益相关方拥有学校运营方式的发言权。
- 平等 根据他们的贡献享有平等的权利及福利待遇。
- 公平 公平公正，不偏不倚。
- 团结 相互支持，并支持其他合作组织成员。

合作伦理价值观

与合作活动创始者保持一致的价值观：

- 开放；
- 诚实；
- 社会责任感；
- 关心他人。

学校合作协会网站继续指出，合作学校正在发展形成一套均衡的价值观，这将有助于青年人成为社会需要的良好公民。而这些价值观不仅限于英国的学校，也同样适合世界各地的学校合作协会使用。

学校合作协会的例子是开启关于价值导向领导力讨论的绝佳典型，因

为它体现了一种类型的学校是如何发展的，不是受迫于暴力或强权，也不是受到学术信托的影响，而是由学校领导和政府官员促成的价值观作为内部驱动。

无论一所学校是独立为政，还是属于某个群体，几乎所有价值观导向的学校都是优秀学校。成功的学校领导者对于支撑该机构工作的价值观持开放态度，了解透彻，并不断向员工、学生、家长及社会重申其价值观。

在教育方面始终变化不断，总是有新的政策要实施，学校的领导者很容易在这些变化中失去头绪。成为一个优秀的领导者，必须做一个“筛子”，只留下真正重要的部分传递给他人。在筛选过程中，需要时刻保持清晰的价值观，并专注于学校工作的重中之重——将学校价值观纳入日常实践，追求高质量的教学及学习。

当我们寻求途径来弥合不同背景下的年轻人所能达成成就之间的差距时，我意识到驱使人们进入教育领域工作的价值观从过去到现在一直都非常强大，也许在现阶段是最强大的。在全世界范围内发生的政治事件将英国政府带入了关于学校价值观的辩论中。

英式价值观

2014年11月，教育部（DFE）发布了颁布于2011年的政府指南，其目的在于推广英式价值观，使年轻毕业生可以适应现代英国的社会生活。

2014版的教育指南赋予学校“积极推行”民主、法治、个人自由，拥有不同宗教、信仰和观点者相互之间的尊重及宽容价值观的义务。也许许多人会认为这一价值观是西方文化的一部分而非英国独有，但教育部将上述价值观称为“英国基本价值观”。学校部部长纳什爵士表示，增加的这一新义务旨在“严格管理学生健康标准，从而改善保障措施及学生精神、道德、社会及文化发展标准，防止极端主义的产生”。

我回想起2008年，我以学校及学院领导协会秘书长的身份参加过的一次会议。会上大臣埃德·鲍尔斯、常务秘书大卫·贝尔爵士在听取安全部门的简报之后，向包括我在内的校长们提出，希望学校能在早期阶段帮