

全国中小学校长培训参考用书

今天怎样^当校长

Being and Becoming a Principal

Role Conceptions for Contemporary Principals
and Assistant Principals

【美】 L. Joseph Matthews, Gary M. Crow 著

徐益能 等译



中国轻工业出版社

中国高等教育出版社
CHINA UNIVERSITY PRESS

今天怎样·校长

Being and Becoming a Principal

Edited by JIA JIAN (贾建) and JIA JIAN (贾建)

100+1000+10000+100000+1000000+10000000+100000000+1000000000

1000000000



图书在版编目 (CIP) 数据

今天怎样当校长 / (美) 马修斯 (Matthews, L. J.), (美) 克罗 (Crow, G. M.) 著; 徐益能等译. —北京: 中国轻工业出版社, 2008.1

(全国中小学校长培训参考用书)

ISBN 978-7-5019-6220-4

I. 今… II. ①马…②克…③徐… III. 中小学—校长—学校管理 IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 171435 号

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

封面设计: 海马书装

版式设计: 刘志颖

责任校对: 万 众

责任监印: 吴维斌

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: 2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 21.50

字 数: 300 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6220-4/G · 728 定价: 36.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2005-6689

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

51374J5X101ZYW

版权声明

Simplified Chinese Edition Copyright © 2008 by Pearson Education Asia Limited and China Light Industry Press.

Original English language title: *Being and Becoming a Principal*, by L. Joseph Matthews, Gary M. Crow. Copyright © 2003. All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Allyn & Bacon.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

万千教育图书目录

代号	书 名	译 者	定价
全国中小学校长培训参考用书			
J508	学校的持续变革——超越差异, 关注品质	陈海燕 译	18.00
J509	应对校园暴力——学校安全信息指南	邵常盈 等译	20.00
J516	校长理财实务	徐 玲 等译	24.00
J517	有效学校的人力资源管理 (第四版)	原 亮 等译	32.00
J520	发现你的领导风格	罗慧芳 等译	22.00
J521	新校长成功策略	常永才 等译	30.00
J522	校园欺凌与骚扰——给教育者的法律指导	万 赟 译	18.00
J523	学校管理者的人际关系	费妮娜 等译	24.00
J524	掌控学校管理中的情绪	唐 颖 译	15.00
J525	创建安全的学校——学校安全工作指南	杨志华 等译	28.00
J534	学校领导者的管理技能	阎 力 主译	26.00
J535	摆脱校长职业倦怠——校长解压自助手册	王文秀 译	18.00
J549	创新学校——组织和教学视角的分析	姚运标 译	18.00
J553	学校领导与学生成就——从研究到效果	郭志辉 等译	22.00
J558	教学领导——基于研究、通向学习成功的指南	徐 辉 等译	38.00
J559	学校管理创新——来自一线校长的创新理念与实践	卢元锴 主编	30.00
J577	捕捉管理的智慧——教育管理者专业发展档案袋	龚 艳 等译	24.00
J584	校长如何指导新教师	孙章华 等译	16.00
J607	重燃火焰——校长如何帮助教师摆脱职业倦怠	刘晓明 等译	18.00
J609	如何在危机中前行——学校领导者的心灵鸡汤	沈湘秦 译	18.00
全国中小学校长培训参考用书合计			459.00
当代教师新支点丛书			
J495	课堂交流指南——交流在教学和培训中的作用	张艳华 译	26.00
J496	如何教育叛逆学生——教师与家长的指导手册	林 玲 译	20.00
J497	我喜欢的学校——通过孩子们的心声反思当今教育	祝莉丽 等译	25.00
J499	课堂管理要素	赵 丽 译	26.00
J500	课堂提问的艺术——发展教师的有效提问技能	宋 玲 译	30.00
J490	走进美国课堂——美国中小学教育观感	唐劲松 等编著	15.00
J506	新教师入门指导	王卫华 译	24.00

J503	不可不知的用脑教学法 ——运用脑科学知识,促进学生学习	黄河 等译	20.00
J507	50种教与学的总结技巧	池春燕 等译	24.00
J510	教师的幸福感——关注教师的身心健康及职业发展	闫慧敏 译	22.00
J511	教师人际关系培养——教育者指南(第七版)	吴艳艳 等译	32.00
J512	开发和运用课堂评估(第三版)	谭文明 等译	42.00
J513	有效地管理你的课堂——小学教师的课堂管理	吴慧燕 等译	30.00
J514	思维习惯	李 添 等译	40.00
J518	教师课堂实用手册——新老教师教学与管理策略	徐富明 等译	38.00
J519	教与学的变革	郑 莉 等译	26.00
J526	选择性课堂——满足学生的需要	薛 莉 译	22.00
J533	实证教育方法	肖 艳 等译	35.00
J547	从教第一年——新教师职场攻略	赵 丽 等译	45.00
J548	有效教师素质手册	李 伟 译	22.00
J550	儿童纪律教育——建构性指导与规训(第四版)	原晋霞 等译	42.00
J551	成功地经营你的班级(第三版)	张艳华 译	36.00
J552	新任教师完全手册	杨 曦 等译	28.00
J555	教育者的反思实践——通过专业发展促进学生学习	郑丹丹 译	26.00
J556	课堂问题分析与解决	赵清梅 等译	22.00
J557	真实世界的教学设计	蔡 敏 主译	38.00
J561	教师督导与评价——理论与实践的结合	兰 英 主译	38.00
J563	新教师课堂教学入门	杨 宁 译	30.00
J564	如何做质的研究	朱光明 等译	32.00
J570	长大成人——你所要经历的成人初显期	段鑫星 等译	25.00
J596	成功教师全攻略	梁丽娜 译	24.00
J598	如何教你不同的学生	丁红燕 等译	25.00
J599	避免课堂失误的44招	赵 悦 译	28.00
J606	你必须去学校,因为你是教师	郑丹丹 译	26.00

当代教师新支点丛书合计

984.00

更多信息请登录: www.wqedu.com

* 本目录定价如有错误或变动,以实际出书定价为准。

联系地址:北京市朝内大街124号 万千教育(邮编:100010)

咨询电话:010-65595090, 65262933

译者序

面对当今知识爆炸的新时代,学校教育迅猛发展,新的责任需求不断出现,原有的行政型、教师型的校长已经不能适应新形势的要求。本书围绕校长角色和职能进行阐述,把当代校长的角色定义为学习者、指导者、督导者、领导者、政治家、倡导者等。作者针对新时期的校长角色和职能定位提出了自己鲜明的观点,并引用了一些实际的案例;讨论了一些令校长们进退维谷的难题,旨在引发读者对校长角色和职能进行思考,从而更好地适应当今社会的发展,解决现实中的问题。

通过对本书的翻译,我们希望中国教育界或对教育感兴趣的人士能有机会了解原著作者关于校长职能的与时俱进的观点,对中国当代教育工作者有更大的学习与借鉴意义。

本书的翻译分工如下:徐益能(第一至三章、第五、六章、第八至十一章),陈月华(第三章),王文秀(第四章、第七章),郑琼霞(第五、六章),徐游琬(第八章),贺艳锋(第九章),洪艺斌(第十章)。感谢我的家人和朋友,感谢所有对本书的翻译工作有过帮助的人。感谢陈敬仲、陈志民、郭丽风、覃凤美、徐亚明、郑琼奎,正是有了他们的参与和支持,本书的翻译工作才得以顺利地进行。

由于译者水平有限,不当之处,恳请各位读者不吝赐教。

徐益能

2007年6月18日

原 著 序

知识爆炸、新的责任需求、学校要提供更多服务的要求以及不断增加的期望——所有这些都是当你考虑进入学校的领导层时，你和你的同事所要面临的一些新情形。这些需求要求不同类型的校长。你有兴趣吗？

科技以及经济的发展要求那些还未准备好的学校和教职员用新的方式来思考学习。各种各样社会机构的出现对学校提出了新的要求，即为学生提供更广范围的服务。在这些剧烈的变化中，学校及其领导者要证明每个孩子都要接受教育。如果你的前辈做到了有50%~75%的学生就学，你将被期望保证所有的学生都就学。

尽管有多种需求、复杂的抉择和越来越多的责任，但这正是开始担任学校领导职务而充满挑战和令人激动的时刻。你会有机会展示你的领导能力，从而使学校成为能为社会做贡献的学习团体。

本书将帮助你从传统的学校领导角色观念转变为能对这些变化的情况和需求做出反应的创新观念。本书描述了对传统领导角色的理解，进而提出了关注变化与教育改进的创新概念。学习是本书的主题——你自己的学习，和你一起工作的其他专业人员的学习，特别是学校里所有学生的学习。学生的学习和学校的革新要求重新定义学校领导的角色。传统的书本重点放在领导职务的功能上，而本书对领导角色概念重新进行了界定，即通过想象角色的方式来创新地履行任务。我们建议，重新想象校长职务的角色概念，包括校长作为学习者、指导者、督导者、领导者、管理者、政治家和倡导者的角色。这七种关于校长职务的观点，为变化的社会需求同时也为关注所有学生的学习提供了七种回馈方式。

由于你将可能首先成为学校领导的助手，所以，我们对校长和校长助

IV 今天怎样当校长

理进行重点讨论。然而，还有其他更有意义的原因，即为所有的学习者进行前摄性学习提供帮助，这意味着学校领导并不只是学习领导才能的唯一载体，校长助理也肩负着重要的领导责任，这一点经常被忽略。

除了为学校的改革和所有学生的学习而关注校长和校长助理的角色以外，本书还为你提供一个机会，让你反思自己的学习和所做的准备。在你开始从事第一份学校领导职务时，了解整个过程，这是你学习中的一个关键部分，同时帮助你用新的方式来设想这个角色。重新定义校长角色并不是只做一次的事情，在不断变化的社会中，你必须经常重新定义你的角色。

为了方便你阅读本书，我们在每一章中都提供三种资源。第一，大多章节包括一篇案例，关注重新定义角色的七种方式中的一种方式。案例根据校长或校长助理的性别、种族的不同而有所不同，分为学校范围和社区环境两种类型。案例将帮你集中注意力于具体的角色概念和如何执行该角色。第二，每一章都含有职业难题，其中的两难局面鼓励你去考虑当代学校的社会背景和领导层决策的复杂性。当代的学校领导者面临着一些不止需要常备答案的杂乱问题。这些专业的两难局面将让你品尝到杂乱问题的滋味，同时也给你一个促进学习的机会。第三，我们在每一章的最后都准备了具体的活动，如自我反思活动、同行反思活动以及课堂活动。本书也许会有它独特的片段，但如果在你的反省和考虑中涉及同行，你的学习将会更有意义。

这是一个意义非凡的过程——你开始作为与成为一个校长的令人激动人心的早期阶段，这个过程会使你的学生时代的学习有所不同。我们欢迎你加入到这个职业进程中。

目 录

第一章	校长职务的新概念	1
	关键术语和概念	1
	导言	1
	校长职务和领导能力	5
	领导能力的学习	9
	七种角色概念	13
	结论	16
	活动	17
第二章	校长角色的历史观点	19
	关键术语和概念	19
	导言	19
	校长职务概念的起源	20
	校长助理角色的起源	22
	校长职务中的妇女与少数民族	23
	影响校长角色的相互关联因素	27
	影响校长职务角色的概念框架	32
	当代的形势	38
	结论	39
	案例	40
	活动	41
第三章	校长的学习者角色	43
	关键术语和概念	43

II 今天怎样当校长

	案例	43
	导言	46
	学习：传授与构造	47
	成年人学习的原则	52
	校长的学习者角色	53
	校长作为学习的促进者	63
	结论	74
	活动	75
第四章	校长的指导者角色	77
	关键术语和概念	77
	案例	77
	导言	78
	指导的入门	79
	指导的步骤	85
	校长作为指导的促进者	88
	结论	108
	活动	109
第五章	校长的督导者角色	111
	关键术语和概念	111
	案例	111
	导言	112
	校长的传统督导角色	114
	校长助理的传统督导角色	116
	直接督导中的校长角色：一种创新的概念	117
	校长作为督导的促进者	129
	结论	134
	活动	135
第六章	校长的领导者角色	137
	关键术语和概念	137
	案例	137

	导言	139
	校长领导角色的性质	140
	校长的领导职能	143
	关于领导能力的研究	144
	校长的领导目的	152
	理解学校文化	154
	创建一个集体的愿景	162
	愿景交流	167
	校长作为其他人领导能力的促进者	169
	结论	182
	活动	182
第七章	校长的管理者角色	185
	关键术语和概念	185
	案例	185
	导言	186
	校长职务和管理的起源	188
	学校改革管理	190
	校长如何帮助其他人更有效地参与管理	200
	使学校改革制度化	207
	结论	209
	活动	209
第八章	校长的政治家角色	211
	关键术语和概念	211
	案例	211
	导言	213
	政治思维	215
	作为政治家的校长	218
	校长助理的政治家角色	234
	校长作为其他人的政治家角色的促进者	236
	结论	240

IV 今天怎样当校长

	活动	240
第九章	校长的倡导者角色	243
	关键术语和概念	243
	案例	243
	导言	246
	“倡导”的定义	247
	作为倡导者的校长	252
	教育项目	266
	校长作为倡导的促进者	274
	结论	277
	活动	277
第十章	成为创新型校长	279
	关键术语和概念	279
	案例	279
	导言	281
	社会化: 学习一个新的角色	282
	成为一个新的校长助理	295
	成为一个新的校长	304
	成为一个职业生涯中的创新型校长	315
	结论	320
	活动	320
第十一章	对未来校长的展望	323
	案例	323
	导言	324
	结论	329
	活动	329

第一章

校长职务的新概念

关键术语和概念

角色概念

角色扮演

社会公平

角色冲突

角色承担

导 言

很有可能你对校长角色已经有些想法。毕竟以前你是学校里的学生，你见过并知道校长是学校里经常提出规章纪律的拥有权力、权威的人。作为一名老师，你可能会对你的校长持有复杂的看法，可能既有敬意又有愤恨，甚至你会对校长整天做什么感到困惑。你可能会担心年度会议上校长对你的价值的评价。也许你是一个要跟你孩子的校长打交道的人，当出现问题时，你可能要给校长打电话，或许要跟你的孩子一起坐在校长办公室。或许你为了要“确定什么事情”而给校长打电话，比如，要求一个特别的老师或班级。你可能不同意你所知道的一些校长决策。本书的一名作者决定进入学校的行政部门，就是因为当他作为一名老师时，每次对校长制定的决策感到失望，才决定从事学校行政管理工作，从而为教育年轻人起到一个更显著、更积极的影响。

学校内部及外部的许多执行者对校长角色有不同的理解和影响作用。

一名新进入校长职务工作的人会对“期待什么、需要什么、该做什么”感到困惑。相当多的证据说明，这个角色在过去的几十年里已经发生了重大的变化。柏德生（1993）提出：“传统的校长和学校里的其他教育者的角色将发生改变，且随着重构主义的出现，这些角色将继续被重新改造、重新定义和重新谈判。”事实上，过去你所见过的校长角色并不是你最终将要接受的。此外，当前有不少关于学校改革与调整的争论，强调改革成为更进一步重新定义校长角色的必要条件。校长职务已经以一个动态的角色在许多方面显示了它对学生教育的独特影响，而重要的是，在建立社会公平方面更显示了它固有的影响作用，而所谓的社会公平是着眼于帮助社区的弱势成员的价值观。反映这一变化的主要的方面就是重点关注所有孩子的学习。

当你开始校长或校长助理的职业时，有些因素会影响你将如何实践该角色。你带着你的经验、知识和基本的设想开始你的实践历程，学校里的其他人也会影响你的工作。老师们将影响你如何执行该角色，地方政府机关也会列出政策方针和期望，这些因素都对校长及校长助理的角色概念起着一定的影响作用。角色概念被定义为价值观和潜在设想，它影响着一所学校实践领导能力的方式。

社会学家用个体的和社会的这两种视角来描述角色概念。当你开始校长或校长助理的行政工作时，你带着一定数量的好坏皆有的行囊进入你的职位。个人行囊包括你的个性、个人特征、经历、教育程度、所接受的培训等。比如，你当老师的经历将会极大地影响你承担行政任务的方式。你当老师的时候是一个严格执行纪律的人吗？如果是，那么加强各种规章制度的各种机会将对作为校长的你而言很重要。你会积极参与户外活动吗？如果你会，那你可能会对这方面感兴趣。你有承担过诸如阅读专家这样特定的教学任务吗？如果你有，那么你担任校长的时候可能将强调阅读教学。其他的个人特征也将会影响你履行校长的职责。你是一个喜欢所有的工作都有条不紊并有高度组织性的人吗？如果是，那么毫无疑问，你将会有一个很有组织性的办公室并且你周围的也跟你一样有组织性。所有这些经历和个人偏好都是你带进校长职务的部分行囊。在这个过程中，你会丢掉一些行囊，但也会捡取其他一些行囊随身带着。

从社会的视角看，角色概念被定义为组织成员的一个或一组职业形象。在学校里，这些形象通常是由老师、学生、家长以及社区成员来定义的，这对角色执行者是很重要的。尽管校长职务角色的概念存在于大部分人的思想里，但是，学校社团和文化却对这一角色下了不同的定义。例如，在一些社区里，你将被强烈期望参与诸如基瓦尼俱乐部（美国工商业人士的一个俱乐部）或扶轮社这样的社区组织活动；而在学校你将被期望高度专注于专业发展；在另外一些学区，有些人会期望你成为杰出的领导者，以促进达成诸如联结选举、改革这样的目的。

角色的建构也是在它们被执行的背景过程中进行的，而校长必须在这特定的背景中行动。当你接受了校长这一职务时，你可能将提早接受一种角色。该角色在你签署合同的很久以前就已经确定了。尽管你可能带着一种特定的角色想法来到学校，这种想法很有可能将会学校的背景中发生改变。一位校长接受角色在学校背景中的建构过程就是所谓的角色承担。霍尔（1987）声称：“为有效地行使一种新的角色，一个人必须在那个角色中发展一种审视自己的方法——半本体性。”

这并没有完全排除校长的角色概念。随着时间的推移及对背景的依赖，你会对角色是什么或变成什么有所影响。当你成为一名新校长或校长助理的时候，你把你的知识、技能、行为运用到学校里，并用之前对该角色期望的不同方式来执行，你称之为一种新的角色。这个过程就是所谓的角色扮演。

当一位校长来到一所新的学校，会有角色承担和角色扮演的发生。不考虑学校里其他角色人员的期望，校长几乎不能有任何创造角色的机会。然而，一位校长进入一所问题较多的学校可能比进入一所被成功领导的学校，其影响更大。学校和个人的联系背景决定角色承担和角色扮演发生的程度。

谁来帮忙定义校长角色？关于校长职务角色的一个独特的特征是它的多重影响作用：内部的和外部的。内部的影响来源于老师、学生、秘书、管理人、教练、舍长、图书管理员和在这座建筑物里工作的其他每一个人。有些是为了他们的职业，并能对其角色的形成起特别重大的影响作用。大多校长听过这样的陈述：“这是不同于以前我们做事情的方式。”类似这样