

任何一个卓有成效的校长身边必有一位恪尽职守的“二把手”

■ 学校管理新趋向译丛

副校长： 有效学校领导的关键要素

THE ASSISTANT PRINCIPAL: ESSENTIALS FOR EFFECTIVE SCHOOL LEADERSHIP

大卫·韦勒 西尔韦亚·J·韦勒 著

杨海燕 刘玲 赵茜 孙敏 译



重庆大学出版社

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

任何一个卓有成效的校长身边必有一位恪尽职守的“二把手”

9

副校长： 有效学校领导的关键要素

THE ASSISTANT PRINCIPAL: ESSENTIALS FOR EFFECTIVE SCHOOL LEADERSHIP

大卫·韦勒 西尔韦亚·J·韦勒 著
杨海燕 刘玲 赵茜 孙敏 译

重庆大学出版社

Authorized translation from the English Language edition, entitled THE ASSISTANT PRINCIPAL: ESSENTIALS FOR EFFECTIVE SCHOOL LEADERSHIP, by L. David Weller, Jr. and Sylvia J. Weller, published by Corwin Press Inc a Sage Publication Company.

副校长:有效学校领导的关键要素,作者:大卫·韦勒,西尔维亚·韦勒。原书英文版由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,未经出版者书面许可,不得以任何形式复制。

版贸渝核字(2005)第76号。

图书在版编目(CIP)数据

副校长:有效学校领导的关键要素/(美)韦勒
(Weller, L. D.), (美)韦勒(Weller, S. J.) 著;杨
海燕等译. —重庆:重庆大学出版社, 2007. 3
(学校管理新趋向译丛)

书名原文: The Assistant Principal: Essentials
for Effective School Leadership

ISBN 978-7-5624-3160-2

I. 副… II. ①韦…②韦…③杨… III. 校长—学校管理—
研究 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 038760 号

副校长:有效学校领导的关键要素

大卫·韦勒 西尔维亚·韦勒 著

杨海燕 刘 玲 赵 茜 孙 敏 译

责任编辑:雷少波 唐 祺 版式设计:雷少波

责任校对:夏 宇 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 (市场营销部)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:12.25 字数:226千

2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

印数:1—4 000

ISBN 978-7-5624-3160-2 定价:29.00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

为了教育管理的

工作艺术和实践智慧

■ 总策划：崔祝 雷少波

● 学校管理新趋向译丛 褚宏启 主编

- 《副校长：有效学校领导的关键》
----- 杨海燕等译 已出版
- 《有效学校管理》（第4版）
----- 杨天平译 已出版
- 《高绩效校长的10大特质》
----- 吴岩等译 已出版
- 《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）
----- 黄威等译 已出版

● 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 2007. 6 版
- 《校长时间管理：质量与效率的维生素》
----- 杨雪梅著 已出版

● 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

作者简介

大卫·韦勒(L. David Well, Jr.), 在爱荷华州立大学获得教育管理博士学位, 现为乔治亚州立大学教育行政系教授, 曾做过中学教师、中学校长、施乐公司营销代表、乔治亚州立大学中学教育系主任, 为多所公立、私立学校及大学做过组织发展和全面质量管理方面的顾问, 在多所英国大学做过访问学者, 讲授领导理论和组织理论。

西尔维亚·韦勒(Sylvia J. Well), 在乔治亚州立大学获得教育管理学博士学位。现为乔治亚州巴洛县(Barrow County)学校课程和教学部的副主管, 曾做过中学教师、副校长、人事部门主任、中等教育课程开发和天才教育开发部主任(Director of Secondary Curriculum and Gifted)。在教学和领导两方面多次获奖。欢迎读者来信提出意见或建议。她的 E-mail 地址是 sweller@barrow.k12.ga.us。

译者前言

中小学校长作为学校的领导者、管理者和教育者,对学校的发展乃至基础教育的发展都起到了至关重要的作用。关注校长、研究校长,提高中小学校长的教育管理能力和已经成为 20 世纪 90 年代以来教育研究和实践领域中的重要内容。副校长作为校长的得力助手和接班人,作为校长与教师、学生、家长沟通的有效桥梁,是学校发展中不可或缺的中坚力量。副校长在职责范围和内容上与校长有很大的连贯性和重合性,但是,作为学校组织结构中一个独立的部分,其职业角色和职责范围与校长又有很大的差异。近年来,在专业化思想的影响下,我国的校长研究在理论和实践领域都取得了丰硕的成果,这对提高我国百万中小学校长的专业化水平发挥了积极的作用,但是,我国的副校长群体在数量上比校长更为庞大,而副校长研究还几乎处于空白,这无疑加大了我国副校长研究的紧迫性。故此,本书以副校长为研究对象,以提高副校长的专业水平和工作效能为目的组织内容,这既是本书有别于其他“校长学”著作的独特的学术贡献之处,又对我国的副校长研究具有积极的借鉴意义。

理论与实践相结合是本书的一大特色。在本书中,作者以大量的学校管理实践、事实材料和案例客观地展现了副校长的职业角色、职责范围和内容,通过对现实的副校长工作情形的再现,引发读者对副校长职责及其实践行为的思考。同时,通过理论阐释和分析,使读者能更深刻地理解副校长的实践行为,理解行为背后的原因,并预测行为的未来走向。书中作者提供的能直接使用的管理方法对读者也具有很好的指导性和借鉴性。

受丛书主编褚宏启教授的委托,我负责组织人员翻译此书。翻译著作不仅具有知识传播的作用,对于翻译人员,翻译的过程也是一次深入学习的过程,是对自己以往的知识和经验的总结过程。原书对副校长角色和职责的分析细致入微,

这要求我们不仅要副校长有全面的认识,而且要对美国的经济、社会和历史有必要的了解,尤其对美国教育制度、教育管理体制的历史和现状也要有总体的了解。翻译人员都具有教育管理专业博士和硕士专业背景,并长期从事校长专业化、校长培训、校长评价和校长管理制度研究,具有较好的翻译能力。译文力求在内容和形式上忠实于原著,但由于翻译水平有限及中美教育管理实践的巨大差异,译文定有疏漏,恳请读者不吝指教。

本书的第1章、第2章由北京教育科学研究院刘玲翻译,第3章、第4章由北京师范大学教育管理学院赵茜翻译,第5章、第6章由北京师范大学教育管理学院孙敏翻译,第7章和附录由中国人民大学教育研究所杨海燕翻译,全书由杨海燕统稿。本书的翻译得到了北京师范大学教育管理学院褚宏启教授的支持和帮助,在翻译过程中,小组成员经常就一些翻译的疑点问题向褚教授请教咨询,他的指导和建议使译文增色不少,在此,翻译小组向褚宏启教授表示最真挚的感谢。最后,感谢戴瑛女士和李瑞玲女士在翻译中所给与的帮助。

杨海燕

2007年1月于北京

作者前言

副校长的角色是教育管理领域内各种专业期刊和书籍最新涉及和讨论的课题之一。但是对于副校长到底应该扮演什么样的角色,这一职位的工作描述究竟是怎样的却一直没有统一的界定和论述。因而,学校的校长、学区中心办公室人事部门都对副校长的角色持有各自不同的看法。在现实工作中,副校长的工作情形也确实就像他们的工作协议里所写的那样,是在“完成上级领导交付的所有工作任务”。

我们知道,副校长这一职位本来应该成为校长和教师、学生与家长之间沟通的桥梁,应该能够协助校长实现高效能、高质量的学校教育产出。其他任何职位上的人都无法像副校长这样很好地处理学校的整体需求与学生、教师,乃至校长需求之间的关系。而且副校长的角色和职能恰好介于教师与校长中间,这种“中间地位”使得他们具备了发挥领导职能非比寻常的优势。他们工作效率的高低取决于他们对一些核心的领导知识与技能的掌握和应用程度。然而现实工作中对副校长角色认知的模糊性却极大地降低了他们的工作效率。

本书在内容与形式两方面皆有创新之处。首先是充分考虑了学生、教师及实践工作者等不同读者的阅读需求,以他们在实际中颇感困惑的问题为线索来组织全篇。如该怎样对待副校长角色定位和工作描述的缺失问题等。另外,考虑到众多副校长们都迫切希望能掌握晋升到校长或其他领导岗位所必需的技能,本书力图能为他们提供相关的参考和指导。因此作者广泛地阅读了已有相关文献,深入到副校长们工作的实际环境调研,并据此设计了调查问卷。问卷共发放给了100名在职的副校长,目的在于了解他们进行有效领导所需的知识与技能、他们所扮演的实际角色和所承担的工作责任,以及他们对这样一本帮助他们提高工作效率的著作应该涉及的内容的意见。因此,本书是第一本真正意义上基于田野调查法、以副校长为研究对象的著作。全书研究的重点问题是实践工

作者的实际需求,而不仅仅是理论研究者所提出或是认为重要的内容。

本书的第二个独特之处在于,它可以用于教师的自我发展项目,能为那些有志于担任副校长岗位的教师以及想晋升为校长或其他领导职位的副校长们提供指导和帮助。书中有机地融合了基本理论研究、实验研究、田野调查法等多种研究方法,并采用个案研究和练习题作为补充,还结合了源自副校长实际工作情境和需求的例子来分析问题。这样既有利于使研究结论反映和解决实际问题,又能够帮助读者更好地理解 and 掌握理论知识。

本书还可以作为在职副校长的指导用书。书中汇集了对“最有效”领导实践研究的最前沿、最全面的理论成果,列举了众多由教育领域的实践工作者提供的管理案例,介绍了便于应用的调查实例、评价方法等内容。

本书中每章内容均以对 100 名在职副校长调查结论作为依据,文中强调不同个体的需求、密切地关注实践工作者的个体需求和期望。第 1 章着重分析了有效领导必须具备的知识与技能,讨论了领导的本质、正式权力与非正式权力、管理者与领导者的区别、校长的影响力(influence)及劝说力(persuasion)等问题。在对有效学校研究的基础上分析得出了有效领导的特征。这些内容为读者全面、及时地了解当前学生学习和有效领导特征的前沿理论奠定了基础。

怎样从管理者转变为领导者是第 2 章研究的主要内容。文中结合副校长的职责对比分析了管理者和领导者扮演的不同角色;实现从管理者到领导者的转变,需要个体主动承担责任,做出承诺,付出长时间的努力,制订有针对性的个人计划。本章还讨论了开展行动研究的重要性、提高教师工作满意度的方法及一种“培养教师成为领导者”的理念和模型。

第 3 章介绍了另一种权力的来源——非正式群体及其领导者。这种群体有利于协助正式组织在组织内部实施控制和分配资源。文中通过对“政治游戏”、非正式群体中的人际网络、小道消息和谣言等内容的介绍,阐述了非正式组织领导者获取权力的主要策略。能否运用切实有效的方法处理好与非正式组织有关的公开或隐蔽的问题,直接决定着学校目标的实现程度和学校领导者权威的高低。

第 4 章着重研究了公共关系和社区权力代表。该章揭示了权力的本质,指出学校是整个社会政治结构中的一员,并分析了公共关系对创建良好学校—社区关系、赢得社区对教育的支持等方面的重要性。该章的重点内容是介绍了三种易于应用的确社区权力结构和权力代表的研究方法,列出了有效处理与特殊利益群体之间关系的几种模式。本章还介绍了怎样创建社区间互相信任的具体例子、处理社区批评意见的技术方法

及测量公众意见的方法。

第5章的主要内容是关于有效的沟通和倾听。文中首先阐述了有效的口头和书面表达能力对于创建积极的合作关系和发展领导者领导品质的重要性。在此基础上还分析了提高倾听和表达能力的方法及存在的困难与障碍。本章还就如何有效地召开会议、筹备会议议程、发挥教师的最大潜能列举了大量的实例。

如何实现有效的教学领导是第6章研究的主要内容。该章首先列举了有效教学领导者的主要特征,分析了与教学领导效能密切相关的几个重要因素。在对那些被认为是有效学校的课程发展情况进行分析的基础上,本章介绍了课程领导的重要性。同时,还介绍了如何构建积极、良好的教学氛围、指导和协调行动研究项目、教师自己如何设计具有信度和效度的测验、如何对教师进行绩效评估、帮助教师扬长避短、如何监督教学等问题。

最后一章把如何领导教师的专业发展作为主要研究内容。重点在于探讨一些可持续的又具个性化的教师专业发展模式。该章列举了几种了解教师专业成长需求和设计整体专业发展项目的技术与方法,还提供了评价教学效果的具体案例,副校长们可以借此来判断专业发展项目的实效性,也可以找到帮助教师掌握新的知识与技能的具体策略。

致谢

作者在此对琳达·泰勒(Linda Taylor)女士致以由衷的感谢,她对书稿的筹备工作给予了莫大的帮助,她的贡献我们将铭记在心。同时,也要对拉尼尔·戴维斯(LaNelle Davis)、琳达·艾德华(Linda Edwards)及堂娜·贝尔(Donna Bel)女士致以衷心的感谢,他们都为书稿的筹备工作出谋献策,给予我们极大的支持和帮助。另外,对给予我们支持的众多副校长们表示特别的感谢,他们主动并且是无偿地给我们讲述和分享自己在实际领导情境中的具体经验,为本书的深入研究提供了重要资料。

道格拉斯县(Douglas County)、麦迪逊县(Madison County)、卡若尔县(Carroll County)、乔治亚县(Georgia)、东北乔治亚州教育服务中心(Northeast Georgia Educational Service Agency)为本书提供了管理案例,在此也表示衷心的感谢。同时,还要感谢下列人员为本书做出的不懈努力:

加拿大萨斯喀彻温省萨斯喀彻温大学代理人劳伦斯·伦纳德(Lawrence Leonard)先生;纽约城市学院(City College)副教授西尔维亚·罗伯茨(Sylvia Roberts)女士;圣母特里萨天主教会学校(Mother teresa catholic School)初中部教师比尔·格罗伯(Bill Grobe)先生;坎普·希尔(Camp Hill, PA),约瑟夫学校(St. Joseph School)校长鲍勃·萨明治(Bob Savidge)先生。

目 录

1 有效领导者应具备的知识和技能	1
领导的本质	1
管理者与领导者之别	4
正式权力和非正式权力的来源	5
领导的影响力与劝说力	8
对副校长角色与职责的调查结果	10
培养领导能力	13
有效学校的研究及其对有效领导的启示	17
对学生学习的最新研究及其对有效领导的启示	19
领导效能的指标	19
从调查结果看有效的副校长所需的知识和技能	20
小结	21
练习	21
个案研究:改善课堂教学	22
2 实现从管理者向领导者的转变	24
管理者与领导者之争	24
从管理者向领导者的转变	30
掌握知识 提高能力	33
提高教师满意度的调查结果	34
传好接力棒:把教师发展成为学校领导者	38
小结	41
练习	41
个案研究:为什么留不住人才?	42
附录	44
3 学校中的非正式领导者和非正式群体:奠定权力的基础	46
非正式群体和领导者及其交际网络:调查结果	46
非正式群体的本质	48

非正式群体成员的角色、地位及其领导者	49
非正式交际网络	50
建立社区人际网络	52
小道消息和谣言	53
非正式群体的权力和权威	54
信任和忠诚:领导能力的必备要素	56
非正式权力联盟	57
政治游戏和策略	58
组织中的政治传统和行为	60
小结	62
练习	62
个案研究:各部门之间的政治	63
4 公共关系与社区权力机构	66
权力的本质	66
领导者和权力	67
学校教育的公共性本质	68
公共部门和权力	69
社区权力来源与特殊利益群体:调查结果	70
学校的政治环境	72
社区权力结构	72
特殊利益群体	75
社区的权威人士	80
在社区中树立威信	84
应对批评的技巧	85
调查公众意见	85
编制公众看法问卷	87
调查结果的运用	88
社区反馈的其他方法	88
小结	89
练习	89
5 有效沟通和倾听的技能	91
为什么副校长需要好的沟通技能	91
沟通的过程	92
谣言和猜疑	94
倾听的技能	94

沟通的知识和技能:调查结果	96
通过沟通提升影响力和说服力	96
沟通的认知类型	98
非言语沟通	99
书面沟通	100
危机管理和沟通计划	101
与社区团体沟通	103
如何评价合理的批评	104
跟关键人物沟通项目	106
通过会议进行有效沟通	107
小结	110
练习	111
个案研究:新的学生时事通讯	112
6 改善教学的领导	114
什么是教学领导者	114
研究和教学领导	115
教学领域的领导	117
作为教学领导者的副校长	119
课程开发	120
一个课程开发的模式	121
创设一种教学氛围	122
有效的课堂教学及教学策略	125
行动研究	127
对学生与教师的成就评价	128
小结	134
练习	134
7 通过有效的教师发展实现有效领导	135
何谓教师发展	135
制订教师发展计划	136
过程管理和教师发展	136
教师发展与变革:调查结果	138
评价教师发展需求	138
开发一套需求评价系统	139
支持教师发展的培训活动	140
低效的教师发展计划	141

成人如何学习	141
团队与教师发展	143
制订有效的教师发展计划:渐进模式	143
目标与目标的设定	144
目标的分类	145
具体目标	145
设置个人目标	146
诊断式监督模式	147
教师发展计划的评价方法	147
旨在实现学校改进的管理变革	152
变革政治	153
小结	155
练习	155
个案研究:我们在丛林中	156
附录	158
新学年的领导者手册	158
出勤行动计划的校园研究	160
安全和纪律行动计划的校园研究	161
特殊的挑战	162
学年初的迎新会	163
校车纪律评价	164
教师纪律评价	165
提高学校学生出勤率的指导方针	166
曼德森市高中专家型教师支持(TSS)新教师的行动计划表单	167
同行指导计划	171
团队绩效评价卡罗尔学校问题解决团队	172
参考文献	173