

THE PRINCIPAL'S COMPANION:

校长之道： 只为成就教师和学生（第四版）

STRATEGIES TO LEAD SCHOOLS FOR STUDENT

[美] 帕姆·罗宾斯 (Pam Robbins) 著
哈维·B. 阿尔维 (Harvey B. Alvy)

刘国伟 译

AND TEACHER SUCCESS (FOURTH EDITION)



CORWIN

THE PRINCIPAL'S COMPANION:

校长之道： 只为成就教师和学生（第四版）

STRATEGIES TO LEAD SCHOOLS FOR STUDENT

[美] 帕姆·罗宾斯 (Pam Robbins) 著
哈维·B. 阿尔维 (Harvey B. Alvy)
刘国伟 译

AND TEACHER SUCCESS (FOURTH EDITION)

版权登记号: 08-2016-036

图书在版编目 (CIP) 数据

校长之道: 只为成就教师和学生: 第四版 / (美) 帕姆·罗宾斯 (Pam Robbins), (美) 哈维·B.阿尔维 (Harvey B. Alvy)著; 刘国伟译.

— 哈尔滨: 黑龙江教育出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-5316-8801-3

I. ①校… II. ①帕… ②哈… ③刘… III. ①校长—学校管理—研究 IV. ①G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第160205号

THE PRINCIPAL'S COMPANION: STRATEGIES TO LEAD SCHOOLS FOR STUDENT
AND TEACHER SUCCESS

Copyright © 2014 by Corwin

Chinese simplified translation © 2016 by Heilongjiang Educational Press Co. Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

校长之道: 只为成就教师和学生

XIAOZHANG ZHI DAO: ZHIWEI CHENGJIU JIAOSHI HE XUESHENG

作 者 [美] 帕姆·罗宾斯 (Pam Robbins) 著
哈维·B.阿尔维 (Harvey B. Alvy)

译 者 刘国伟 译

选题策划 王春晨

责任编辑 宋舒白 张培培

装帧设计 Amber Design 琥珀视觉

责任校对 高秀革

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 19.5

字 数 410千

版 次 2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-8801-3

定 价 40.00元

献给邦妮（Bonnie），你怀着爱，让这一切成为可能；
献给丽贝卡（Rebecca），她是我们的角色榜样；
献给大卫·J.罗宾斯（David J. Robbins），
他既是一位教师，又是一位领导者，
他传达的关于关系力量的信息
仍在继续影响着我们的为人和我们的工作；
献给缪丽尔·罗宾斯（Muriel Robbins），
她是一位教师，一位顾问，一位音乐家，
她用她的智慧、为他人服务的承诺、精神、个人榜样激励了我们；
献给雷（Ray），你的爱和鼓励让我们记起
生命中重要的东西；
献给莉迪亚（Lydia）和阿历克斯（Alex），
你们的奉献让重要事情改观。

前言

独处的时候，校长经常会想，“我正在做正确的事吗？我表示了对每个教师和学生成功的支持了吗？我采取了一种代表无声者的道义立场了吗？”虽然校长天天被数百人围绕着，但具有讽刺意味的是，当需要做出重要决定时，校长们常常感到孤立无援。这是因为，现场没有发挥同一作用的同事。举个例子，当一位高中校长独自待在他的办公室里时，他想知道，关于种族关系，学生们正在说什么。这些说法也许难以捉摸，也许并不那么难以捉摸。如果学校里的人来自54个民族，那么学校就有可能成为一个潜在的火药桶或者学校就有可能成为一种令人难以置信的环境，有利于传授宽容、社会正义，尊重多样性，构筑相互理解。在决定哪些会成为现实方面，校长的领导行为将产生深远影响。

很多校长会思考其工作的性质，并且说它的特点是由矛盾决定的。一些校长说，他们觉得自己既形单影只，同时又为众人所瞩目。一位中学校长独自待在他办公室里，他听老师说，有几个学生正在遭受欺凌。他想知道，学校为应对这一问题所做的努力为什么没有取得成功。接着，秘书通知校长，几个家长打电话来，要求见校长及校长助理。一位当地的记者也打电话来，要求就学校里的网络欺凌问题采访校长。

当校长们被要求领导某一领域并展开工作，而他们在这方面又几乎没有受到过正规训练时，他们就会感到孤立无援。一个学区向辖区内所有校长发了一份8月份的备忘录，通知他们在这一学年采用新的教师评估系统。就新系统的相关规则，校长们接受了两天的培训。在阅读这份备忘录时，一位小学校长发问，“我们正在认真对待评估，这让我感到高兴。但是，我受的培训不够。难道我们不应该在规则方面接受一下指导吗？我怎样才能与教师建立信任呢？这是我工作的重头戏，但究竟怎么做，我真的从未接受过指导。”

创造一个有利于增强学生责任感的学习环境，提高学生的成绩、21世纪技能、多样性、宽容、社会正义、学术、学校安全，制定保护职员和学生健康及总体福祉的环境指导方针，在资源减少的情况下，发展并维持一种以环保为中心、社会性及情感性兼具的学习……在此之前，就校长作为公众人物的角色，相关要求还从不曾如此迫切。更有甚者，校长还面临压力，需要在他人经常提出“专家”建议的环境中扮演上述角色。毕竟，每个人都在学校里待过！但是，什么才是最好的决定呢？校长怎样才能搞清楚，什么才符合学生和职员的最佳利益？为更好地解决这些问题，我们撰写了《校长之道：只为成就教师和学生》一书。

为什么要出第四版？

虽然一些教育问题依旧存在，但专业人士、研究者、日常新闻、网络提醒我们，自《校长之道：只为成就教师和学生》第三版于2009年出版以来，教育的风景已大为改观。为了回应这些变化，第四版囊括了200多份新参考资料，考察了与各种主题相关的校长角色，其中包括下面这些问题：

- 课程、教学、评估、专业发展方面发生的变化。
- 影响实际做法的联邦立法——从“不让一个孩子掉队”到“力争上游”。
- 21世纪的校长标准和期望。
- 共同核心州标准。
- 道德领导力，社会正义，不向学生承诺他们可以享有特权。
- 应对成绩、机会和教学差距。
- 支持女同性恋、男同性恋、双性恋、变性学生。
- 责任和州考试。
- 强化学生学习、成绩质量的教师监督和评估程序。
- 得到更新的大脑研究的教育暗示。
- 以可见学习的概念和来自学生的反馈为指导的走访式监督方法和教学巡视。
- 加强教师开会、观察的策略。
- 提高毕业率的方法。
- 桑迪—胡克小学枪击案发生后的危机管理。
- 信任与领导能力。
- 应对体制不平等的教室管理策略。
- 欺凌，网络欺凌，社会和社区责任。
- 与所有家长所在社区合作的策略。
- 教师领导能力和领导团队。
- 反映当前支持督学和教师领导者趋势的、有利于促进学生学习的一个范例。
- 一些专业发展结构。这些结构构筑了个人和全校满足不同的职员需求、学生需求的能力，并且是以一些让他们对政策和实际做法产生影响的方式来满足的。
- 教师会议和一个教师会议规划模板。
- 塑造学校文化，以促进专业学习社区，提高教师领导团队扩大的作用。
- 作为一种有效的文化塑造领导工具的故事讲述。
- 社交及情感学习。
- 2004年残疾人教育改善法案、对干预的回应。
- 作为领导、教学、专业发展资源的技术。
- 关于艰难时期预算编制方面的建议。
- 对校长的监督期待。

- 关于领导主题的网站。

在这些问题中，一些问题在历史上就是行政人员工作的组成部分。但是，很多问题要么是新的，要么现在正在比过去受到越来越多的关注。作为作者，我们仍然觉得有必要考察相关研究和实践，以便在校长们探索有效应对重要问题的过程中给予他们支持。然而，我们又十分谨慎，不会仅仅因为一些问题时髦就轻易呈现它们。在《校长之道：只为成就教师和学生》中，我们继续致力于宣传那些最能服务于全体学生的行为。我们还继续致力于宣传一种信念，即关系建设和交流技能代表着关键的领导能力，这两点决定了我们关注的方向。举个例子，在挑战州和全国表现标准方面，优异的考试成绩无疑是重要的。但是，培养学生对学习的尊重，让学生获得一些可以让他们成为一个民主社会里做出贡献的公民的社交和情感技能也同样重要。虽然这些态度和技能通常没有被正式衡量过，但研究显示，对一种令人满意的生活来说，它们不可或缺。

本书持续不变的特色

《校长之道：只为成就教师和学生》既寻求探究一些典型的领导问题，又寻求探究当前的一些领导问题。这些问题有可能在未来很多年里影响学生的学习。本书的主要目的依然如故，其一，为正在任职的、胸怀大志的校长提供思想、方法、策略、资源、工具、技术以及反思的机会；其二，希望每所学校、每间教室都取得教育的重大改善。

关于领导能力的理论和思想数不胜数，但成功的秘诀却连一个也没有。在面对与他们角色新要求或新情况相关的挑战时，聪明的领导者发明了具有创造性的解决办法。他们还检查其行为的后果，经常进行中期纠正。正如一位校长所说的那样，“我努力做出考虑周详的决定，凭直觉来管理并非最佳的‘构筑’伙伴关系方式。然而，这一工作却要求你在问题出现时应对问题。底线是，你努力做对学生和职员而言最好的决定”。

经验告诉我们，很多校长已经找到了一些策略，来应对与他们的同事面临的那些相似的问题。然而，由于孤立性是领导职位的特征，应对这种潜在的巨大压力的途径却少之又少。《校长之道：只为成就教师和学生》挖掘了多种资源，为经常独自实施管理的校长们提供了实用的策略。校长们需要明白，他们属于一个学习社区，这个社区由教育伙伴组成，为了帮助同事尽可能做到最好，他们需要一起努力。这种共同努力将帮助校长营造一种融洽的教学环境，而这种环境则对老师为学生的成功表现所做的努力起到支持作用。本书具有互动性，每一章末尾都提出了一些思考性问题，目的是帮助校长，让他们觉得身边有一位可以进行交流的同事。读者也会“听到”很多参与者的话语，对这些话语的引用贯穿整个文本。这将赋予现任的、有抱负的校长接近于现场的、存在差异的环境中的视角，以帮助他们与他人沟通交

流。最后，新校长和经验丰富的校长将明白，我们所有人都会犯错误，遇到挑战，取得成功。

虽然本书主要是为了现任的、志向远大的校长而撰写的，但它也将有益于校长顾问、办公室领导者、专业发展者、大学教授、校董事会成员、全国性和国际性校长中心或协会的主管、顾问。

由于意识到校长的工作十分繁忙，本书的各章都紧扣主题尽可能地做到简练。每章中所描述的思想、经验、策略、技术均以研究和实践为基础。每章都以问题终结，以便让读者写下启发、想法或者记下他想尝试的策略，这是对读者发出的邀请，邀请他们写下他们的所思所感，对读者来说，这也是本书的价值所在。

在领导职位上取得成功取决于很多因素。本书以七个部分来应对这些因素，每章都包含相应的主题：

“第一部分：校长的多重角色”描述了学习者、传达者、危机中的领导者、学习组织的共同创立者、学校文化的塑造者等角色。这一部分为认识校长和校长助理要扮演多种角色提供了一个可靠的案例。就教育领导和教师领导团队的基本角色而言，这里面的所有角色都是必不可少的。我们在这一部分中处理的问题包括履行营造良好成长氛围的角色，确保预定计划如期执行，为从成功和错误中学习树立个人典范。

“第二部分：实施有效领导的关键技能”考察并提出了很多关于人际关系策略的建议。情商是这些人际关系策略的特征。时间管理、与中心办公室有效合作等极为重要的功能也是如此。我们强调这些领域是关键领域，因为一个人如果不能成功地在学校、中心办公室里培养、践行、维护同事关系，不能支配自己的时间，他就不能把工作做好。

“第三部分：尊重学校的使命”以使命建设的重要性和过程为重心。使命建设是组织中的一种指导力量。我们考察了如何以一种方式实施变革。这种方式提供了学校使命的意义，激发了组织成员对变革的参与。与此同时，我们强调了信任的关键作用，强调了领导者培育、维持信任的方式。

“第四部分：为创建一个学习社区而一起努力”把各种因素联系在了一起。如果一所学校想真正成为一个学习社区，这些因素就必须相互发生作用。这些因素包括以下几种：创造合作的环境；提升教师的领导能力；处理可以强化学生学习的教学、课程、评估等关键事项；把教职工会议作为一种能力建设工具有效加以应用；满足以教师的集体能力建设为核心的专业成长需要，以促进学生的学习；对教师的监督和评估，以提升教师决策的质量；一些策略，以便尽可能就教师在达到专业目标、满足学生需求方面的表现向他们做出反馈。

“第五部分：有效开始并继续那种过程”审视了为传统活动提供意义的重要性，如学校学期最初几天、新学校开学，校长们常常会错过一些机会，因为他们不了解这些活动可以被当作重要工具加以利用，来塑造学校文化，为持续成长提供机会。我们还增加了一个部分，为提高校长的效率提出了一些建议，如在资源匮乏的情况下编制预算，为新学校做出规划，有效利用技术，为继续承担任务整合有效的策略。

“第六部分：愉快地接受你的主顾”为强化校长与学生、家长、更大的社区的互动提供了一些策略。更大的社区包括企业、紧急服务人员、社会服务部门、德高望重的公民、政治家、媒体。这一部分把家长 and 更大的社区视为学校的一个组成部分，考察了社会各种事项以及为提高毕业率所做的努力。

“第七部分：校长的职业世界和个人世界”审视了作为个人的校长。这一部分重点考察了校长的个人成长、职业成长的方式，考察了校长在与教、学、合乎职业道德的学校领导者相关的探索中保持活力、健康、持续投入的方式。

读者可以从本书中加以选择，以应对迫切的需求，在制订计划时提供帮助或将其当成一种资源加以利用。很多读过早期版本的读者评论道：《校长之道：只为成就教师和学生》证明了他们已有的做法是正确的，预示了需要加以应对的情况，为专业实践消除了障碍。在独自沉思的时候，本书也可以成为一位伴侣。作为专业同事，我们欢迎你们参与关于校长职责的持续对话，希望你们在我们认为的一种神圣职业中取得巨大成功。

帕姆·罗宾斯 (Pam Robbins)

斯丹顿，弗吉尼亚州；纳帕，加利福尼亚州

哈维·B. 阿尔维 (Harvey B. Alvy)

切尼，华盛顿州

序

《校长之道：只为成就教师和学生》第四版保留了前三版的中肯、质量和有用性，继承了前三版清晰且令人信服的文笔、思路。为读者提供了一笔巨大财富，其中包括思想、信息和概念模式。无论是对理想远大的校长、新校长，还是对经验丰富的校长，这都具有重要意义。

这一版增加了一些新知识，涉及领导职务、课程与授课、变革过程、与社区合作以及其他主题。此外，这一版还大大增加了我们对“欺凌”“运用数据做出决策”“学生差异”的理解和关注。就在21世纪里如何成为一位优秀校长而言，无论是更新过的主题，还是新主题，都让这一版显得非常具有当代性。

这一版章节的数量看上去可能让人感到一丝恐惧，但所有章节放在一起，却产生了不错的效果。无论是通读还是分主题地深探细究，这本书都非常合适。那些章节涵盖了学校校长的全部主要任务、责任和角色。当读者想深挖“与家长合作”“教师会议”这样的主题时，那些章节可以被当作独立部分来读。当然了，这些章节编排有序，读者也可以把它们当成关于校长职务的通览来读。

这本书所包含思想广泛，是经过深思熟虑而获得的。关于这些思想，目录部分提供了一个不错的概括。对志向远大的校长或新校长来说，成套的主题、各部分的组织、各章标题、各部分标题自身就是一种有用的工具。就思考校长职务而言，目录中呈现、描述思想和事项提供了一个有用的组织体系。但是，要想获得这本书的全部精髓，仍需要细读各个章节。

一些章节着眼于学年的特殊方面、某人发挥的作用、校长的关系的性质、领导的个人方面。一些章节重点谈校长的学年的特殊方面（如开学头几天），并且提供了关于那一时间段的深思熟虑的、有用的思想。其他章节审视了校长的各种作用（塑造学校文化、发展学校的前景和任务、吸引家长），详述了有效发挥这些作用应采取的具体、明确的方法。有几个章节谈到了校长与教师、家长、中心办公室关系的性质。这些章节无疑是必读部分，因为这些关系常常成就一所学校或毁掉一所学校。有一组章节强调了关注一位领导者的情感需要、个人需要的重要性。这些需要如果被忽视，不仅会影响上述关系的质量，甚至会影响一个人的健康。这些章节都充满了洞察力。

第四版出自两个非常喜欢沉思的人之手。他们既是实践者，又是思想者，为我们提供了一笔包含有用思想、知识的财富。这笔财富有着广泛的来源。这本书既具有概念性，也具有实践性；既具有可读性，也具有复杂性；既具有有用性，也具有适用性。

给校长看的书应在一种易于利用的版式中培养细致的思考和相关技能。《校长之道：只为成就教师和学生》第四版在一种非常好用的版式中达到了上述目的。这本书思想丰富，范例宽泛，发问深思熟虑，也适用于更为成功的领导者的发展。

能干的校长不应该成为学校只是偶尔才能享用的一种奢侈品。恰恰相反，任何学校都需要能干的领导者。为达到这一重要目的，第四版提供了一套得到强化的、最具当代性的思想和研究。

肯特·D. 彼德森 (Kent D. Peterson)
威斯康星大学麦迪逊分校名誉教授

前言	1
序	6
 第一部分 校长的多重角色	 1
第一章 作为学习者的领导者	2
第二章 作为管理者的领导者	12
第三章 作为学校文化塑造者的领导者	27
 第二部分 实施有效领导的关键技能	 47
第四章 人际交往的艺术: 完成工作	48
第五章 管理时间: 有目的地领导	58
第六章 有效地与中心办公室合作: 协调教学、学习和专业发展	65
 第三部分 尊重学校的使命	 73
第七章 了解、规划、实施变革	74
第八章 一起构筑一种前景和一种使命	88
 第四部分 为创建一个学习社区而一起努力	 99
第九章 通过监督、以促进学生学习为目的的评估实践促进教师的成长	100
第十章 把对教学的反馈最大化: 有区别的专业成长选择	123
第十一章 创建合作型学校: 教师领导权和社区的力量	132
第十二章 通过专业发展促进学习组织	144
第十三章 教师会议: 一种能力建设工具	153
第十四章 就课程、教学和评估提出正确问题: 了解课程、教学和评估	164

第五部分 有效开始并继续那种过程	181
第十五章 开学伊始	182
第十六章 一些建议: 与学校使命一起发挥作用并相一致的几种观点	192
第六部分 愉快地接受你的主顾	209
第十七章 与家长一起工作, 与更大的社区结成伙伴	210
第十八章 为了学生做出改变: 学校的灵魂	224
第七部分 校长的职业世界与个人世界	245
第十九章 新任校长	246
第二十章 照顾你自己	254
第二十一章 保持专业烛火不熄	260
第二十二章 关于校长职责的思考	266
致 谢	272
参考文献与补充读物	274

第一部分

校长的多重角色

第一章 作为学习者的领导者

每天都是新体验。

——一位校长的话^①

作为终身学习者的校长

就终身学习者来说，再也没有比学校更重要的环境了。实际上，现在很多专业人士把学校界定为一种专业学习社区。这种社区不仅为学生培育了一种学习文化，也为管理人员、教师、辅助职员、家长培养了一种学习文化。这是一种有效的概念，能够影响学生的成功。正如巴斯（Barth）所指出的那样，“这不是别的，而是决定了教师和学生成就的文化”。

比尼斯（Bennis）和纳努斯（Nanus）提醒我们，成功的领导者负起了其自身发展的责任，是终身学习者。史拉奇泰（Schlechty）强调，“如果校长打算帮助教师改善他们的行为，校长就必须不断学习，以改善他的行为”。森奇（Senge）提出，成功的领导者要能够在他人的心灵里注入学习有助于完成其任务所必须的欲望，这是成功领导者的特征之一。乔治（George）认为，“具有权威的领导者在他人的旅途中下放权力。这一变化是从‘我’到‘我们’的转变。在变得具有权威的过程中，这是领导者所要经历的最重要的过程”。如果把这一概念应用于一所学校的校长，那么领导者可以在工作场所中为每个人示范，让他们明白终身学习意味着什么。当然，为了让示范有效，示范就应该是真诚的、始终如一的、有目的的、下放权力的。因此，对具有权威、下放权力的领导的示范就始于领导者的性格，而性格即命运。曾格尔（Zenger）和福克曼（Folkman）曾经以2.5万名领导者的评级为基础进行研究。在其研究中，他们提醒我们，“伟大领导的一切都源自性格”。难怪全国小学校长协会（NAESP）和全国中学校长协会（NASSP）在2013年年度报告《领导事务》中指出，“伟大的学校离开伟大的领导就无法存在”。

在多种环境中学习

校长示范终身学习的方式之一，是继续参与有效教学实践的发展和展示。举个例子，一位与教师领导者合作的校长可以帮助创立教师会议。在这些会议上，可以

^① 本书将会引用一些具有权威校长的话语。这些话语来自采访、工作场所、著作和非正式谈话。

通过各种活动，把关于教学、学习的商讨和评估制度化。在这些商讨中，校长们应该明确态度，既支持新教师的意见，又支持老教师的意见，以示范对教师贡献的高度尊重。监督是校长可以发挥学习者功能的另外一种方法。下面的方案显示，作为学习者的领导者这一主题可以用两种方式进行：其一，了解促进教师和学生学习的行为、活动；其二，了解提高校长在监督过程中的效率的行为和策略。

在监督前召开一次会议是一种有效的、常见的监督技巧。在会议上，校长和教师通过一种质询程序，一起“打开”教师对将要讲授的课程和思考。他们一起讨论学习目标、计划中的教学行为、学生活动、学生学习的证据、校长将要采集的数据。在监督中，校长主要是在教师对信息的要求下采集数据。教师和校长一起了解产生预期学生成绩的课程、教学、评估做法。在监督后举行的会议上，校长和教师常常检查学生的作业，询问一些能够培养对课程思考和分析的问题。他们一起讨论为促进学生学习所做的工作。在这些反思即将终结时，他们分析，如果再教一遍课程，哪些做法应该继续，哪些做法应该改变。

此外，校长问：“思考一下这次召开会议的程序，我采取了哪些策略和技巧来促进你对教师的思考？”校长可能还会问：“如果我采取了不同的做法，会怎样呢？”就这样，校长和教师一起分析哪些召开会议的做法会促进教师对课程和授课的思考、了解，哪些做法会妨碍教师的思考、了解。他们一起找出办法，让召开会议的体验对他们双方都实实在在。

校长扮演学生的体验可以成为一种具有创新性的办法，来提供与学校相关的一种新视角和重要见解。校长可以在教室里花些时间，扮演学生作为讨论参与者的角色，扮演合作团体成员的角色，或者扮演读者或教师的角色。“一日校长”是一种特别成功的策略。一位高中校长每年都举办一次作文比赛，比赛获胜的学生和校长对换角色一天。校长按照被选作校长的学生的课程表行事，完成老师给那个学生布置的家庭作业，上课并参加考试。这是一种极好的办法，可以用于赞美学习、让学生见到校长、上课、与学生建立关系。这也增加了校长对课堂学习实况的认识。这些体验可以在全校范围内交流，如在教师会议上交流或者与学生家长、教师组织交流。学生和教师感激校长对他们的兴趣，欣赏这种情况的新奇性。如果一位校长以前没有发挥过这些角色的功能，那么让教师提前知道“你将要做什么”就极为重要。

校长可以讲示范课。校长可以讲英语语言艺术(ELA)共同核心州标准(CCSS)所强调的关键思考技巧，把课录制下来，以便在教师会议上使用。这提供了一个采用新观念、新做法的机会。然后，校长可以和教师讨论与示范课相关的讲授、学习体验。如果校长的课只是说得过去，那么教师们就可能感到安慰。知道领导者们并非完美无缺，让人感觉挺好，这就建立了信任，因为教师意识到，校长已经设身处地为他们着想，愿意接受教师的反馈，对教师状况有所了解。

校长还可以通过阅读研究资料，并且和教师、家长交流，来发挥作为学习者的功能。校长可以通过撰写、谈论新学识的情况，在示范的同时，传递最近研究的知识。

校长还可以通过参加专业发展会议，发挥学习者角色的作用。校长往往只是介

绍一下演讲人，就匆匆赶往另一场会议。校长的参与强调了这些专业发展机会的重要性，证明了教师花在这些会议中的时间是有效的。

当校长参加一次会议时，常常有机会购买DVD、播客或下载课程。校长应该鼓励教师效仿，甚至有可能在会议期间观看现场直播或按照要求在以后的某一天观看视频。可以尝试在职员办公室、教师中心或图书馆开创一种数字收藏。校长也可以向职员发放一份关于会议的后续报告或者就一些关键的会议思想发起一次自愿参加的、自带食物的午餐会。如果对一个主题有足够的兴趣，可以开通博客，参与学区网站上的一个讨论论坛。

校长们可以帮助、鼓励教师个人或教师团体就职员感兴趣的教育思想开展“行动研究”项目。例如，在一个学区，有几位小学、高中老师投入了一个行动研究项目，探索学生文件夹的使用。那些老师定期开会，讨论他们的体验和学生的反应。校长则帮助搜集关于文件夹的文章，保管项目记录，帮助职员准备一份行动研究报告，以此来促进这一过程。有些职员计划在下一学年继续这一项目，他们采用了来自这份报告的几项建议：

- 以自愿为基础继续这一项目。
- 在教师中发展文件夹伙伴，每两个星期比较一下笔记。
- 让一个班的学生与其他班的学生交流文件夹。
- 搜集更多的关于文件夹的基本思想。
- 录制朗读或学生作业进行展示。
- 提炼总结一些办法，帮助学生自评，运用成规成例来思考、评估他们的进步。
- 帮助教师提高他们召开学生会议的技能。
- 提供一些策略，来帮助教师组织授课内容，以便与学生个人或学生合作团体经常进行商讨。
- 思考一些策略，以便在召开学生主导的会议时向家长们展示文件夹。

在对继续学习的探索中，这些由教师提出的建议既可以帮助校长，也可以帮助教师。校长们要鼓励教师上网、使用校长办公室的资源（包括秘书服务），维护关于文件夹进展的数据库。这样一来，校长们就发出了支持专业发展的一个清晰信号，可以大大帮助教师投入以强化学生教室体验为目的的学习活动。

在教师和家长中组织书籍研究团体或俱乐部是支持学习的另外一个策略。当校长们作为促进者或参与者投入这些团体时，学习领导者角色就得到了强化、获得了示范。在一所高中里，一个成功的书籍研究团体阅读了迈克·史默克（Mike Schmoker）的《焦点》和丹尼尔·平克（Daniel Pink）的《驱动力》。

校长们可在年末恳求职员对他们的工作表现做出评价。如果校长们这么做，就等于发出了一个强烈的信号，表明他们寻求、重视职员的介入，将其作为促进学习的另外一种办法。此外，请求职员反馈示范了信任建设，示范了一种开放的立场、