

10 TRAITS OF

高能校长的十种身份

HIGHLY EFFECTIVE

[美] 爱莲娜·K. 迈克厄文 (Elaine K. McEwan) 著

邱雯佳 高连兴 译

PRINCIPALS



CORWIN

10 TRAITS OF

高能校长的十种身份

HIGHLY EFFECTIVE

[美] 爱莲娜·K. 迈克厄文 (Elaine K. McEwan) 著

邱雯佳 高连兴 译

PRINCIPALS

版权登记号: 08-2016-024

图书在版编目 (CIP) 数据

高能校长的十种身份 / (美) 爱莲娜·K. 迈克厄文
(Elaine K. McEwan) 著; 邱雯佳, 高连兴译.

— 哈尔滨: 黑龙江教育出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-5316-8843-3

I. ①高… II. ①爱… ②邱… ③高… III. ①校长—
学校管理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第183619号

10 TRAITS OF HIGH EFFECTIVE PRINCIPALS

Copyright © 2003 by Corwin Press

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

ALL RIGHTS RESERVED

高能校长的十种身份

GAONENG XIAOZHANG DE SHIZHONG SHENFEN

作 者 [美] 爱莲娜·K. 迈克厄文 (Elaine K. McEwan) 著

译 者 邱雯佳 高连兴 译

选题策划 王春晨

责任编辑 彭剑飞

装帧设计 Amber Design 琥珀视觉

责任校对 周维继

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 16

字 数 200千

版 次 2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-8843-3

定 价 35.00元

序

1984年秋天，我第一次做了关于校长所扮演的角色的“研究”。当时我的督学正在修订校长岗位描述，所以想知道我每天做些什么。我在校长岗位上只待了一年，很多时候，一天下来我真觉得自己没做成什么事，至少没做什么具体的能从待办清单上划掉的事情。大多数的时间我都花在走路和谈话上：跟老师谈话、在各个教室进进出出、在办公室里会见家长、在操场上和餐厅里与学生聊天，但我不觉得这些东西写在岗位描述里很好看。

我需要一些更实质性的东西，于是我询问了一到六年级的364名学生，了解他们认为我整天都在做什么。他们以超出期待的热情回应了我的调查，纷纷写小“论文”来描述林肯学校的校长工作，有些特别卖力的孩子甚至为他们的文章配了图片。

他们之中有很多敏锐的观察者。一个五年级小学生写下了下面这份相当全面的岗位描述：“她必须懂得倾听孩子们并与他们交流，她必须有能力做出对学校有利的决定，她需要学习管理学校，她需要参与学校的各项重要事务，她必须耐心对待被送到办公室的孩子，她必须妥善处理遇到的问题。”我立即把它转交给了督学。不少孩子在文章中提到我跟老师们喝茶聊天，这让我觉得很好玩，因为学生们显然不知道我是在提供咨询、引导、培训与帮助。

令我尤为欣慰的是，学生们充分意识到校长是一个普通人。他们知道我在整个学校系统中的作用，也和许多老练的观察家一样，注意到我的工作十分琐碎，涉及很多方面。学生们还清楚地知道成功的管理者所需要的品质：耐心，博学和灵活性。他们甚至察觉到了我同时扮演职业女性、妻

子和母亲的多重身份带来的压力。

自从我让我的学生做了这个简单的测试，十几年来，我对于高能校长的必要条件的兴趣丝毫未减弱，现在我有了更加全球化的视野。在我作为咨询顾问周游四方的这段时间里，我听各地的校长谈论他们的工作。他们非常热衷于提升考分、优秀的教师、重建学习团体之类的事。我也跟沮丧气馁的校长共事过，一位校长这样说：“我刚开始干这一行时，我的工作只是管理学校，让家长和老师满意。现在，要当好校长，得拿出业绩来。”什么样的校长能在资源有限的情况下做出业绩，建立起支持与关爱的文化，同时还能提高并保持学生的成绩，引导并培养好新手教师，激励老员工，甚至变不可能为可能？在这个问题的激励下，我再次开始研究校长的工作。这次我的目标是，在如今的问责时代背景下定义高能校长的十种身份。

如果你想知道高能校长的十种身份的起源，请读引言。它详细记录了我为得出结论经历的烦琐过程。引言之后是10个简明扼要的章节，每章描述一个身份。每一章都有如下内容：

- 描写高能校长的小故事——关于每种身份第一手的真实故事。
- 关于每种身份的一组行为习惯——行为基准，您可以利用它们激励和指导自己实现自我提升。
- 超过30位高能校长对于这些身份给出的意见、思考与建议。
- 著名思想家、理论家和哲学家关于这些身份的格言警句。

试想一下，读这本《高能校长的十种身份》（*Ten Traits of Highly Effective Principals*）就像与许多来自各种学校的伟大校长共同开一场长达一星期的研讨会——这些校长有的让表现惨淡的学校成功翻盘，有的让好学校跻身顶尖，有的创造了崭新的高标准，令其他学校难以望其项背。在这个假想的研讨会上，你有机会聆听主题演讲，同时也可以参与大量小组讨论会。你可以向研讨会的参与者提问，他们在校长岗位上表现优异，各有千秋，且都会诚实地回答你的问题。有时候专家名人会造访，但那些伟大的校长才是这本书的主角。

尽管在接下来的章节中出场的每一个校长都各具特色，他们却都有一些共同的身份，准确来说是10个。当然，阅读这些榜样们在工作生活中具备的十种身份，并不能给你指出一条现成的成功之路。所有这些贡献卓越的校长都会告诉你，虽然他们看上去很成功，但他们还在努力，进无止境。他们认为校长的工作是一场持续不断的旅行，途中充满弯路和沟壑，当然也有捷径和大道。你的目的地也许和他们相似，但你在途中遇到的障碍却是不同的，这将由你工作的学校所决定。不过，在通过这些榜样来理解十种身份的含义之后，你可选的路线会更加丰富，你的视野会更加宽广，而你也会有更多的办法来找到自己的前进之路。我的目标是让你看完这本书后可以收拾行囊即刻出发，踏上你自己的通往高能校长之路。

读完本书的一到十章，你会看到附录中有两个可供随时查阅的附加专题：（1）定义十种身份的近百种行为准则清单；（2）柯文出版社的一项新专题——首次在本书中亮相的主持人指南。你很容易在本书末尾找到它。这本书的姊妹篇《高能教师的十种身份》（*Ten Traits of Highly Effective Teachers*）在研究生课程、研究小组和学区员工发展课程中得到了广泛应用。我希望这份主持人指南能够帮助团队领导和教师们更好地规划活动与课程。

引言

勇敢地向困难挑战，去夺取辉煌的胜利，即使遭受挫折也比苟且偷安强得多。因为得过且过的人生活在暮光之中，既体验不到胜利的欢乐，也感受不到失败的痛苦。

——西奥多·罗斯福（T. Roosevelt）

用上文引述的西奥多·罗斯福激动人心的话语来形容像校长这样平凡的工作好像有些夸张，然而对于那些每天战斗在一线，对抗平庸、穷困、低预期、不信任和冷漠的勇者来说，他的观点恰到好处。让娜·斯蒂格鲍尔是哥伦比亚地区德雷尔高中的校长，她形容自己是一名“马上战士”，不过考虑到她在查尔斯顿学院是篮球甲组的队员，我认为她更像是一名脚踩高帮球鞋的选手。无论在马上，球场上还是她的高中的走廊上，她都知道怎么战胜强大的敌人。她的管理职业生涯始于汉德中学（Hand Middle School），在她的领导下那所学校重获新生。这所学校被《时代》杂志评为2001年的年度中学，同年她本人被全国初等教育学校校长协会评为南卡罗来纳州年度杰出校长。

不满足于已得的荣誉，让娜迎接了新挑战。她的督学和委员会安排她到附近的德雷尔高中“再创奇迹”。虽然在这么一所5年连换了4任校长的高中做出成绩是让娜迄今为止面临过的最大挑战，但她系紧高帮鞋的鞋带跑进了球场。这所高中急需迈克尔·富兰所说的“文化重建”：像一场身体接触型运动，需要付出高难度、高强度的努力。文化重建就像抢篮板之后连过三个后卫最终得分。让娜正在一个新级别的赛场上带球投篮，走向又一个成功的赛季。

并不是每一个高能的校长都像“马上的战士”或“踩着高帮鞋的篮球运动员”。玛格丽特·加西亚·杜根第一天来到亚利桑那州的格兰戴尔高中上任时，身着套装和高跟鞋，“职业”得一丝不苟。她没花多久便适应了自己的办公室，然后立即行动起来。在她10年的格兰戴尔校长任期内，她每一天都“以四处走动来管理”。“我不是一个喜欢坐办公室的校长，”她解释道，“我的职责是出现在教学楼里，比任何人都努力工作，随时准备向教师、家长和学生提供帮助。我安排其他人开会和参与组织活动，而我则在学校里坚守岗位。”

用管理学行话说，玛格丽特是一个“有形的存在”。每次有学生或教师抬头看，玛格丽特都在。她的脚步很轻，随身带着一个大大的记事本，随时准备用来为教师们写下鼓励的话或者为自己记备忘录。对于学生，她专注两个目标：学习成绩和安全。她告诉有抱负的校长们，“门上挂一个写有‘校长’的牌子并不能让你成为一名领导者或成功的校长。是人们基于你的行为给你的信任赋予了你领导他们的权利。”

玛格丽特现在搬到了格兰戴尔联盟高中部的中央办公室，她在那里负责课程设置和指导，不过可以想见，你打电话的时候她一定不在那里。她会在她所负责的区域的9所高中的走廊和教室间走动。当她来到自己曾经任职的校园，她会发现老师们仍然成效斐然。在1992年玛格丽特上任之前，格兰戴尔的员工们不知道自己能够达到怎样的高度，而现在，他们在一部培训其他学校教师做出成绩的系列视频中作为模范代表出境。

当拉瑞·斐伯于1996年来到新泽西州尤因地区百汇小学时，他发现这是一所“校舍年久失修，学生行为不端，缺乏社区支持，教职员工急需恢复斗志”的学校。在这样的背景下，他成功地“把这所学校变成一个学习社区，有较高的成绩和行为要求，创造出一种让学生感到安全和特别的文化”。对于斐伯来说，做一个高能校长“不是一份工作，而是一种生活方式”。斐伯的生活方式被新泽西教育部和新泽西校长协会所认可，他们把他评为2000年的新泽西州年度优秀校长，全国初等教育学校校长协会则在

2001年把他评为新泽西州年度杰出校长。

管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）也认同斯蒂格鲍尔、加西亚·杜根和斐伯展现出的高效能是一种生活方式的观点。他写道：“高效能……是一种习惯，是行为的综合体，行为总是可以习得的。行为看似简单，即使对于一个7岁小孩来说，理解行为也没有任何难度。但是做好一言一行却极其困难。它们需要被习得，就像我们都背过的乘法表一样不断重复，直到你能不假思索，让它成为一种条件反射，一种根深蒂固的习惯。”

对于多数学者来说，校长的重要性都是毋庸置疑的，但是有时候，校长仍会从教育改革的视线里完全消失。例如在20世纪60年代和70年代，连教学策略和组织改进都是被拿来大谈特谈的创新点。幸好，针对提高学校效能的研究还是让教育委员会重新注意到了校长的重要性。可惜随后又有诸如缩减班级大小、强制标准化教育、教师领导、民主学校以及增加课程创新之类的策略接踵而至，全都声称自己是提升学生学习效果的最优解。

最近，校长又回到了人们的视线中。政策制定者们发现如果缺少高效能校长的领导和督促，仅靠教师、测验和教科书是无法产出良好结果的。大量提案与倡议——聚焦于重新定义校长所扮演的角色——正在呼吁一种建立在关怀、学习与领导的基础上的校长身份：

《如何领导学生学习：重塑校长工作》[*Leadership for Student Learning: Reinventing the Principalsip*, 教育领导力学院（Institute for Educational Leadership）]

《校长，高分学校的灵魂：吸引并留住我们需要的领导者》[*The Principal, Keystone of a High-Achieving School: Attracting and Keeping the Leaders We Need*, 教育研究服务（Educational Research Service）]

《保持领先：督学与校长谈学校领导力》[*Trying to Stay Ahead of the Game: Superintendents and Principals Talk About School Leadership*, 公共日程（Public Agenda）]

《高中领导力的优先事项与障碍：校长调查》[(*Priorities and Barriers in High School Leadership: A Survey of Principals*, 全国中学校长协会 (National Association of Secondary School Principals)]

《领导学习团体：校长应当了解的标准与能力》[(*Leading learning Communities: Standards for What Principals should know and be able to do* (全国初等教育学校校长协会, AESP)]

十种身份的定义与起源

用10个词语来定义像让娜·斯蒂格鲍尔、拉瑞·斐伯和玛格丽特·加西亚·杜根这样高效能的校长是一项艰难的任务。打从一开始，同他们以及其他成功的校长谈话的时候，我就发现了这件事有多么困难。为了更好地完成这份工作，关于“身份”一词的定义，我查阅了一些权威词典。韦氏词典将它定义为“特质，特征”，但我在接下来的章节中将要描述的身份不会像词典给出的定义那么单一、简洁和直白，尽管我给每个“身份”都用一两个朗朗上口的词语做了简单的定义。本书将要探讨的身份，比起单一的特质，更确切地说是某种概念或概念的集合。但是“高能校长的10个概念”（*Ten Concepts of Highly Effective Principals*）或“概念集”（*Constellations*）并没有“高能校长的十种身份”（*Ten Traits of Highly Effective Principals*）听起来有吸引力。我希望你们能暂时放下韦伯辞典对于“身份”的定义来接受我更为广义的解读，至少在你读完这本书之前。

同样的，为了接下来的章节中的讨论达到理想的效果，“高能”（highly effective）这个词的意思也不会单一。当然，诸如“成功”（successful）、“杰出”（outstanding）和“优秀”（excellent）这样的词汇是可以互换的——不仅是为了避免阅读时单调重复，还包含了人们对于他们认为顶尖的校长的多种多样的描述方式。对于“高能”和之前提到的那些词语，人们默认的定义应该是韦伯辞典给出的：“产生了明显的、决定性的或符合预期的效果或结果”。校长的努力必须有利于以及最终产生预期的效果，如此才能达到“高能”的认证标准。关于效能，萨乔万尼（Sergiovanni）提供了一个更为广泛的定义：“实现高等级的教育思想，建立起文明与关怀的关系，无论在传统还是另类评估方面都提升学生的表现。”

列出最终的十种身份及其释义的过程不是一蹴而就的。首先，我广泛地阅读了提到高能校长所具备的品质、特征和行为习惯的教育学方面的文献，我尤其重视那些能够说明校长所做的工作和学生的成就之间的关系的研究。同时，我也查阅了领导学和管理学方面的文献，以寻找在学校管理实行责任制的当代，心理学和工商界可能给学校领导的启示。

利用这些信息，我列出了一个包含37个项目（我姑且称作“特质”）的表单，排名不分先后（参照表 I.1）。有些“特质”较为宽泛（如对课程和授课有所了解），另一些则较为单一具体（如灵活性）。有些品质定义了“特质”（如真诚可靠），另一些则关注“做什么事”（如能够给学生上课）。然后我将这个特质列表用电子邮件发给了全国各地175个不同立场的调查对象，其中包括：校长、督学、中央办公室管理员、教职员开发者、大学教授、教师、家长、学校董事会成员、教育活动家等。

表 I.1 通过电子邮件发送给调查对象的全部特质列表

灵活性	Flexibility
幽默感	A sense of humor
透明度	Transparency
教学领导	Instructional leader
沟通能力	Ability to communicate
有先见之明	Foresight
服务意识	A servant's heart
共情能力	Empathy
使命感	A sense of calling
精力旺盛且能激励人	Energy and drive
热情	Enthusiasm
真诚	Authenticity
目标感与任务感	A sense of purpose and mission
稳健	Slow and steady
有个人魅力	Charismatic

续表

主动	Motivational
有丰富的教学知识	Knowledgeable about teaching and learning
关爱	Caring
人际关系技巧	Human relations skills
教育学生的能力	The ability to teach students
教育成年人的能力（教师与家长）	The ability to teach adults (teachers and parents)
倾听能力	The ability to listen
对家长和社区团体负责	A sense of accountability to parents and community
知识渊博	Intelligent
热爱学生	Likes students
应对变化与模糊情况的能力	Able to deal with change and ambiguity
说服他人做出改变的能力	Ability to convince people to change
道德品格高尚	High moral character
诚实	Honesty
有团队精神	A team player
值得信赖	Trustworthiness
学生和教师的榜样	A role model for students and teachers
有领导范儿	A take-charge kind of person
有学习能力	A learner
井井有条的	Organized
忠诚	Loyal
高要求	High expectations

我邀请这些调查对象从我给的列表中选取10个他们认为对于成功的校长来说至关重要的特质。尽管我没有要求他们排序，很多人还是排了序。我没有要求他们对现有的列表提出修改意见，或给出对于成功校长的特质的个人观点，然而很多人顺便写了下来。有些调查对象甚至向列表里添加了其他的特质（如天赋和勇气），有些很有创意的调查对象还将这些品质

加以分组和重新整理以使它们更具条理。我非常感激他们所做的努力，他们的思考毫无疑问给了我很大启发。看上去，对于什么样的校长才能称得上“高效能”，每个人都有自己的观点，有人甚至给我一些反例——“我恨不得从来没在他手下工作过的校长”。

108个调查对象回复了我，他们在统计学中被称作便利样本：我能够便利地通过电子邮件通讯录联系到他们，并且他们很愿意参与调查。这个便利样本无论从地理还是专业的角度上来说都具有高度多样性。比如说，它包含了一个二十来岁的来自斯沃斯莫尔的政治学学士（目前正在费城教幼儿园），一个中西部地区的博士学历的60岁退休督学，以及一个美国西北部有经商背景的极有抱负的中年校长。我的便利样本中女性多于男性，将所有的答复（共108份）按照性别分类以后，性别上的不平衡显而易见：85名女性和23名男性。在表 I .2中可以看到通过审核的答复类别和每个类别的答复对应的人数。

表 I .2 各类调查对象人数

对象类别	人数
教师	36
校长	25
中央办公室管理人员	14
高校教育工作者	7
州、县教育部门员工	9
家长积极分子	6
校董事会成员	5
州校长组织员工	4
州学校董事联合会员工	1
学校秘书	1
共计	108

尽管调查对象的身份背景各有不同，他们给出的回复对于这三个品质

的重要性的认可却出奇的一致：沟通能力、指导能力、任务感和目标感。
表 I .3展示了按照得票数排列的所有品质。

表 I .3 各项特质得票排名表

沟通能力	74
教学领导	71
有丰富的教学知识	60
目标感与任务感	51
人际关系技巧	44
灵活性	42
高要求	42
幽默感	40
井井有条的	40
倾听能力	36
精力旺盛且能激励人	35
有学习能力	34
对家长和社区团体负责	33
主动	30
值得信赖	29
热情	28
热爱学生	27
道德品格高尚	25
有团队精神	24
学生和教师的榜样	23
知识渊博	23
应对变化与模糊情况的能力	22
说服他人做出改变的能力	18
教育成年人的能力（教师与家长）	18
诚实	16
服务意识	15

续表

关爱	15
有使命感	14
共情能力	14
有领导范儿	12
有先见之明	11
真诚	8
教育学生的能力	7
忠诚	4
有个人魅力	1
稳健	0
透明度	0

调查中得票最多的单项特质是“沟通能力”（74票）。得票第二和第三多的特质，我把它们归类到教育家身份中：“教学领导”（71票），“有丰富的教学知识”（60票）。令我惊讶的是，很多调查对象同时选了这两个与教学相关的品质。我为他们的选择找到了两个可能的解释：要么“具备教学领导能力”和“有丰富的教学知识”对他们来说有不同的含义，要么注重教学对一个校长来说非常重要，所以他们想给它投两次票。在“沟通能力”“教学领导”和“有丰富的教学知识”之后，得票最高的是“目标感与任务感”（51票）。

总之，这些问卷回复表明他们相信高效能的校长必然是有良好沟通能力、丰富的教学知识和教学领导能力的任务导向的人物。另一方面，在这项调查的末尾，只有大约10%的调查对象认为高效能的校长应该“有领导范儿”（12票），只有一票投给了“有个人魅力”的校长。

票数统计好之后，我将所有的特质分为10个大类，然后尝试找到一个准确又好记的词来概括每个大类的核心特质，再加上一些描述性的语言来更进一步地定义每个身份。表 I .4列出了概括性的品质类型，同时在每个类型里展示了调查得到的相关品质。有时候我会以从其他地方看到的

一个特殊的短语来命名一类特质或特质的集合。比如说，“前瞻者”这个词最初闯入我的视线是在乔治·菲什（George Fisher）于摩托罗拉公司面对中层管理人员的一场演讲的提纲里。它看上去是个非常理想的用来描述跟专注、任务和远见相关的特质的词语。“行动者”这个词则是盖洛普在他们的“优势发现计划”中提到过的：它完美诠释了高能校长在满足职业生涯的各种需求时必须时刻保持的高度的热情和充沛的精力。我从罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）的经典著作的标题中取用了“变革大师”一词，虽然我对这个词的定义跟她不太一样。

表 1.4 将各种特质按十种身份分类后的得票排名表

第一种身份：沟通者 沟通能力 74 倾听能力 36 共情能力 14 第二种身份：教育家 教学领导 71 有丰富的教学知识 60 有学习能力 34 知识渊博 23 教育成年人的能力（教师与家长） 18 教育学生的能力 7 第三种身份：前瞻者 目标感与任务感 51 有使命感 14 第四种身份：组织者 人际关系技巧 44 热爱学生 27 有团队精神 24 关爱 15 第五种身份：变革大师 灵活性 42 应对变化与模糊情况的能力 22 说服他人做出改变的能力 18 有先见之明 11	第六种身份：文化构建者 高要求 42 第七种身份：行动者 幽默感 40 井井有条的 40 精力旺盛且能激励人 35 主动 30 热情 28 有领导范儿 12 第八种身份：实干家 对家长和社区团体负责 33 第九种身份：品格塑造者 值得信赖 29 道德品格高尚 25 学生和教师的榜样 23 诚实 16 真诚 8 忠诚 4 第十种身份：奉献者 服务意识 15 低得票特质 稳健 0 有个人魅力 1 透明度 0
---	--

下一步则是找到一个有多多样性的高能校长群体来“鉴定”我写下的十种身份。我选取了来自不同规模、不同人口结构（城市，城郊或乡村）、不同种类（公立或私立）、不同等级（从幼儿园到十二年级）的学校，横