



校长管理手册

——美国中小学校长成功管理之路

刘京秋 哈维·奥威 著

The Principal

Management Handbook



 中国财政经济出版社

校长管理手册

美国中小学校长成功管理之路

刘京秋 哈维·奥威 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长管理手册: 美国中小学校长成功管理之路/ (美) 刘京秋, (美) 奥威著. —北京: 中国财政经济出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9980 - 7

I. 校… II. ①刘… ②奥… III. 中小学 - 校长 - 学校管理 - 美国 IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 083839 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 15 印张 194 000 字

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 060 定价: 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9980 - 7/G · 0138

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

作者简介

刘京秋 东华盛顿大学教育学教授，爱荷华州立大学教育学博士。一直在教师教育研究领域从事研究工作，在国际著名刊物发表多篇论文，也曾多次出席国际重大会议并演讲。

哈维·奥威 东华盛顿大学教授，教育学博士。在中小学担任20多年的校长。1991年被中小学校长国家联合会推选为美国海外学校杰出校长。曾出版数部专著，并在国际学术会议中成功举办了数次研讨会。



在一间铺有地毯的舒适教室里,一名老师正在听一名学生给同学们讲故事。



一名实习老师正在巡视着小学年级的课堂。



在音乐课上,学生们任意坐着,创造了一种宽松的环境,也增添了班级气氛。



学校校长和地区行政长官正在热烈讨论一部旨在推动建立专业化学习社区的著作。

前言

一、在中小学校里，校长担当着多元而且复杂的角色，他们在学校的建设和操作中发挥着举足轻重的作用，同时又难免常有孤家寡人之感。当一名校长被置于百人甚至千人的众目睽睽之下时，会感到高处不胜寒。当他/她独自坐在自己的办公室时，会时常向自己提出这样的问题——“刚才这件事我处理得恰当吗？”，“今天这件事会对教师们产生什么样的影响？”，“这样解决这件事是否会影响到学生的学习积极性？”。这样的场面和这样的问题是一位校长的工作又是对他/她的考验。

现代科技、交通和通讯，尤其是互联网，使得各国间的距离日益缩小。教育作为全球人类的共同活动，各国间的共性大于差异。现代各国中小学校长的职责与功能越发趋于接近。中美中小学校长们虽然天各一方，但是一个共同探讨的实质性问题就是如何为今后的各自社会乃至共同的国际社会提供有用的人才。美国的中小学中不设教导主任，管理指导教学就是校长的首要任务；但中国的中小学校长也不可避免地要把教学管理置于工作首位。美国中小学生家长对孩子的学业成就值不像中国家长们那么攀高，但是他们对孩子在学习、文体和道德方面的发展均衡重视，因此校长和家长之间的顺畅交流同样至关重要。尽管美国的教育管理是分权制，各州自定教育政策，但是州际之间相差寥寥，尤其自从2002年“不让一个

孩子掉队”的联邦法律通过以后，校长们必须带领全体教职工“遵法”办学，想方设法提高所有学生在标准考试中的及格率。中美中小学校长们在兴办教育的旅程中，不约而同地在为办好各自的学校，为孩子们的健康未来而努力探索。

校长虽是一位教育领导，却不可小视其所要承担的行政责任和政治责任。全校学生德智体的全面发展是校长始终要牢记的中心任务。为了保证这一任务的完成，校长既要教育具有一个全面的了解和认识，又要行之有效地执行其行政职责。在保证实行教育政策的前提下，还要协调好方方面面的关系，包括社区的支持、家长的理解和合作以及教师积极性的调动。

如果我们把一所学校看作是一个师生互教互学的学苑，那么一名校长作为这一学苑之长，充分利用团队精神和方法，把学苑建成一所专业的学习共同体则是美国校长当前所追求的。校长的能力不仅仅是要录用一流的、德才兼备的教师，而且还要集每一位在职教职工的优点，尽其发挥，用团队的力量，持续的努力，营造每一所学校。校长用其智慧和领导才能，带领全体教职工为学生的全面健康发展不断更新教学。他们既是学校的带头人，又是一名脚踏实地的优秀教师；既是学校政策和运作的代言人，又是集体决策的积极参与者；既是关键时刻的英明决断者，又是全校师生奋斗历程的拉拉队长。一名成功的校长所建造的是一所师生和社区同心同德不断进步的学校。

美国的雄厚经济基础和以人为本的文化使其教育的普及化和个性化正在成为现实。在这个追求物质的国度内，中小学教育年投入是536亿美元^①（2004—2005年），在94000个中小学校里，为大约5400万中小學生提供从学前班到高中的教育。各州的教育经费不一，从少至每个学生每年4000美元到13000美元（包括教职员工的工资），用这样的巨额经费，应该提供什么样的教育呢？虽然中国

^① The U. S. Department of Education: 10 facts about K-12 Education Funding, 2006.

的经济实力和教育投资赶不上美国，但是中国是一个极富人才和智慧的国家。学校同样是为促进国家的富强提供人才。这些人才不仅拥有优秀的学业成绩，同时还拥有优秀的素质，他们有能力发明创造，有毅力吃苦耐劳，有胆量破除陈规，有决心独创新区，有魄力做前人所不为，有壮志放眼未来。社会寄期望于学校把所有的青年人都培养成拥有这些能力和素质的公民，也寄期望于校长，为建立理想学校当带头人。

在英语中，中小学校长（Principal）是一个专用名词，完全不同于大学校长（President/Chancellor）一词。因而，易于分辨，完全不用学校级别作定语，就能说明这个“长”指的就是中小学校长，而不是大学校长。词语本身的区别同时说明这是两个不同的领域。本书中谈及的校长只限于中小学校长。美国有大约90%的学龄儿童在公立中小学就学，其余的孩子在私立学校读书。由于私立学校各自为政，办学目标差异很大，美国联邦政府和各州教育部给予它们充分的办学自由。而公立中小学必须按照各州政策办学。本书的目的就是介绍美国中小学校长的普遍实践，所以书中的内容集中在美国公立中小学校。

这本书主要反映的是美国中小学校长界当前正在进行和探讨的教育实践及其指导这些实践的理论基础。一些章节涉及到几十年来美国中小学校长一直在不断探求的实践问题，一些章节是阐述当前正在摸索的新问题的答案，还有一些章节是探讨如何为将要面临的挑战作准备。在撰写这本书的过程中，我们尽力寻找中美教育之间的联结点，以展现中文版的特点。

比较教育的目的从来不是攀比哪一个教育制度优于其他制度，而是借鉴他国的经验，根据本国现状，取长补短。教育是一个庞大的事业，教学是一个极其复杂的过程。请大家在阅读本书时，不要以其中的内容将每一位美国中小学校长的表现概括化、理想化。与其他任何一个教育制度一样，美国的校长也正在不断改进他们的实践。同时，本书所描述的教育现实，虽然发生在美国，可能反映了

某些中国校长目前正在执行的实践。我们的微薄希望则是为某些现在正面临困境的校长起一个抛砖引玉的作用，也为某些校长今后的办学能够有所启迪。

在以前众多的学校管理出版物中，理论研究往往多于理论的运用。本书作者之一，奥威博士是一位拥有14年中小学校长经验的教育工作者。他以理论联系实际在美国中小学校长界著称，他不仅连续出版了数部深受中小学校长欢迎的著作和文章，还在学区、全国级学术会甚至国际教育学术会上多次举办学习班。刘京秋则是一位拥有十年中国中学课堂教学经验的师范教育工作者，在美国师范大学工作将近20年，许多出版和演讲都集中于中美比较教育。集她多年的观察、对比和分析，产生了出版本书的愿望。我们两位以自己在不同国籍的中小学工作经历为背景，联系中国实际，以理论为纲，实际应用为本，把这本书献给中国的中小学校长以及对这个题目感兴趣的读者。我们也愿以这本书为桥梁，搭建与中国同行的真挚交流。我们的E-mail是：Jane.liu@mail.ewu.edu 或 harvey.alvy@mail.ewu.edu。中英文交流皆可。

最后，我们各自向自己的伴侣表示最衷心的感谢。在支持哈维·奥威不间断地写作的同时，鲍妮·奥威以惊人的毅力摆脱了癌症的威胁。沈履正的睿智和热情为刘京秋增添了完成这部著作的动力和毅力。我们两家的女儿始终是我们的拉拉队。同时，我们感谢Les Portner和Don Peck为本书提供的学校素材。对东华盛顿大学教育系全体同仁的支持和关心，在此一并致谢。

目 录

(42)	“公布新书”向去“郑武自吾”从 章四策	
(42)	又宝湘庭吾剑风	
(82)	庭吾剑风升	
(00)	庭吾剑风更中	
(82)	庭吾剑风高	
(08)	重女中重景学姊 章正策	
(07)	站州前育建另全	
(17)	安自前学建校学里小	
(73)	五又居建建实味慧思育建泊知并改	
(07)	太学辉情卷	
(17)	老学建补合	
	第一章 鲍勃·史密斯校长的一天 (1)	
	第二章 校长学三部曲 (17)	
	校长学史前史..... (18)	
	仿效科学管理模式期..... (21)	
	人际关系管理模式期..... (23)	
	开放型管理模式期..... (25)	
	平权运动的兴起..... (25)	
	专业的学习共同体..... (27)	
	领导艺术..... (28)	
	当代好校长..... (30)	
	第三章 建立专业的学习共同体 (35)	
	有效率的学校..... (36)	
	改革学校时间表..... (39)	
	育英还是育众?..... (40)	
	校长不是“个人英雄”..... (46)	
	学校文化摸底..... (48)	
	肯干加巧干..... (51)	

第四章 从“各自为政”走向“开诚布公”	(54)
风险活动的定义	(56)
低风险活动	(58)
中度风险活动	(60)
高风险活动	(63)
第五章 教学是重中之重	(69)
全民教育的挑战	(70)
心理学对教学的启发	(71)
为杜威的教育思想和实践拨乱反正	(73)
多种教学法	(76)
合作教学法	(77)
以社会主题为中心的课程	(78)
用科技为教学服务	(80)
直接教学法	(82)
坐着才是专心学习吗?	(83)
第六章 教学检验和提高	(86)
督导和评估的差异	(87)
谁说了算?	(89)
四步督导评估法	(90)
教学督导策略	(92)
评估与教师的提升	(96)
教师工会与校长评估	(97)
第七章 学校管理	(101)
政策、规章和执行程序	(102)
校园布局	(105)
设备资源管理	(107)
“随手”档案	(109)

开学初的准备	(114)
前期准备	(114)
开学序曲	(116)
迎新活动	(117)
教职工雇用	(119)
招聘广告	(121)
第八章 情商	(124)
情商的理论基础	(125)
解决情感问题要下温药	(128)
关键时刻处乱不惊	(129)
提高学生的情商	(132)
情商和道德教育	(132)
冲突消除法	(135)
预防暴力行为	(137)
第九章 好校长难决策	(147)
“是与非?”还是“是与是?”	(148)
四种“是与是”的冲突	(149)
个人与集体:停学还是开除?	(151)
真理与忠诚:到底谁错了?	(153)
长期效应与短期效应:为考而教吗?	(155)
正义与同情:不能“放她一马”吗?	(156)
预防为主	(158)
教工顾问组	(159)
校长的开门政策	(159)
教育重于惩罚	(161)
管理不是控制	(163)

第十章 建立“等边三角形”	(168)
美国人的公益心	(168)
理解家长	(172)
请家长进学校	(174)
学校向家长靠近	(179)
社区是学校的助手	(181)
第十一章 谁当校长?	(184)
校长的资格	(186)
校长候选人的培训	(188)
校长自修自学	(191)
360 度视角学习	(192)
征求意见	(193)
校长专业组织	(195)
聘用定位	(197)
校长的待遇	(199)
第十二章 他山之石, 可以攻玉	(203)
美国中小学教育的发展趋势	(204)
联邦政府对中小学教育的参与	(204)
标准化运动	(205)
对常用教学法的认同	(206)
多种评估法	(207)
学校的安全	(207)
缩小学生间的成绩差	(208)
普及教育和教育质量	(209)
家长和社区的参与	(210)
重建学校	(210)
特殊教育	(211)

多文化教育观·····	(211)
美国中小学校长怎么办? ·····	(212)
对中国中小学校长学的展望·····	(214)
建立牢固的草根教育观念·····	(216)
要变教育, 先变校长·····	(218)
以学生为教学的出发点·····	(219)
强化教育管理培训人员的资格要求·····	(221)
校长培训人员以身作则, 改革自己·····	(222)
校长的学历要求和在职进修·····	(223)
中小学校长们自己组织起来·····	(224)
结束语·····	(226)

第一章 鲍勃·史密斯 校长的一天

亚伯拉罕·林肯小学是一所有近 500 名学生的小学，从学前班到六年级一共七个年级（参见本章后附录 1.1，了解学校的人事结构）。每天早上 8 点钟，学校欢迎学生进校，下午 3 点 15 分校车载着学生们纷纷离开校园。每年学生在校 180 天，教师的规定工作日数是 185 天。鲍勃·史密斯先生是这所学校的校长，每年规定的工作日是 220 天。

史密斯校长的一天可以用 6 个字来描述——繁杂、琐碎和简捷^①。现行政策与学校现实之间的协调和冲突，纵横交错，构成鲍勃·史密斯校长繁杂的一天；发生在学生、家长和教职员之间大大小小的事件是鲍勃·史密斯校长每天必须面对的琐碎的学校生活；无论是校内或校外，也无论是计划中还是突发的事件，鲍勃·史密斯校长都要迅速简捷地处理。本章描述的是鲍勃·史密斯校长的一天，也是对绝大多数美国中小学校长典型的日常职业生活写照，记述他们是如何履行作为一名教学领导同时又是行政管理带头人的责任。记述中我们改换了姓名。

鲍勃·史密斯先生清晨 5 点钟起床。吃完一顿营养搭配均衡的

① Kent Peterson: Making Sense of Principals' Work. Australian Administrator, 1982, P. 2.

早餐后，他打开计算机，登陆上网，准备快速地处理一夜之间转送进来的电子邮件。在这安静、没有打搅的 20 分钟内，他可以回复比白天多得多的邮件和询问。在邮件回复过程中，他一贯遵循三条原则：第一，只用两、三句话作简洁答复；第二，不用电子形式回复任何有可能透露个人信息或保密信息的信件；第三，如果交谈比电子邮件回复更好，不做电子回复。

6 点 15 分史密斯先生开车离开了家。在 30 分钟的行驶中，他在考虑学校秘书刚刚打来的电话：五年级教师琼今天请假，学校要为她找代课教师，而恰巧学校里常用的四个代课教师，今天都不能来。史密斯先生想起了跟着琼老师已经两个月的师范实习生，格林小姐。他认为，在教师助理的帮助下，格林小姐应该可以胜任。史密斯先生决定见到格林小姐后，与她谈谈该计划，并在第一节课前和她一起预习一下琼老师为今天留下的教案。

6 点 45 分时，史密斯校长和往常一样几乎是第一个到校，进了办公室。他查看了一下今天的日程表：听两个教师的课；与一位教师面谈听课评议；有几个会要参加，包括讨论州里新数学课程标准的学区会议，与年级组长们讨论明年财政预算的会议，出席二年级的表演会，到体育馆检查明天的学生科技作品展览会的准备工作；与一个家长会面——学生查理有阅读障碍症，家长不满意为他设计的特殊教育计划，要求见校长；还有一次全校性的地震演习。如果时间允许的话，史密斯先生需要在午餐厅帮帮忙，在课间时到操场上与学生们见见面、聊聊天，再可能的话，参加五年级新选举出来的学生委员会议。学生会主席昨天告诉他，他们正在筹备一次捐献活动，给最近受飓风灾害的地区募捐。史密斯校长表示愿意到会，表达对他们的计划的支持，包括他们组织的课后“特长表演”（观众的票钱作为募捐款）和其他在校园内组织的活动。今天晚上，史密斯先生还要参加一个学区会议，作为主讲人，他要向学区教育委员会汇报去年春季学生参加的州级标准考试的结果分析。

大约 7 点 20 分时，史密斯先生找到了格林小姐，她果真像大