

REFRAMING

领导力： 卓越校长的名片

THE PATH TO

[美] 李·G. 博尔曼 (Lee G. Bolman) 著
特伦斯·E. 迪尔 (Terrence E. Deal)

陈 瑜 高连兴 译

SCHOOL LEADERSHIP

↑↑↑↑↑
世界前沿教育书系

CORWIN

REFRAMING

领导力：
卓越校长的名片

THE PATH TO

[美] 李·G. 博尔曼 (Lee G. Bolman) 著
特伦斯·E. 迪尔 (Terrence E. Deal)

陈瑜 高连兴 译

SCHOOL LEADERSHIP

 黑龙江出版集团
 黑龙江教育出版社

版权登记号：08-2016-022

图书在版编目（CIP）数据

领导力：卓越校长的名片 /（美）博尔曼（Bolman, L.），

（美）迪尔（Deal, T. E.）著；陈瑜，高连兴译.

-- 哈尔滨：黑龙江教育出版社，2016.3

ISBN 978-7-5316-8685-9

I. ①领… II. ①博… ②迪… ③陈… ④高… III. ①学校管理 IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第062343号

REFRAMING THE PATH TO SCHOOL LEADERSHIP: A GUIDE FOR TEACHERS AND PRINCIPALS

Copyright © 2010 by Cowin

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

ALL RIGHTS RESERVED

Printed in China

领导力：卓越校长的名片

LINGDAO LI: ZHUOYUE XIAOZHANG DE MINGPIAN

作 者 [美]李·G.博尔曼（Lee G. Bolman）特伦斯·E.迪尔（Terrence E. Deal）著

译 者 陈瑜 高连兴 译

选题策划 王春晨

责任编辑 宋舒白 吴迪

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://hljjycbts.tmall.com>

E-mail heilongjiangjiaoyu@126.com

电 话 010-64187564

开 本 700×1000 1/16

印 张 14.75

字 数 144千

版 次 2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-8685-9

定 价 32.00元

献给乔 (Joe) 叔叔

一名满载荣誉的第二次世界大战的海军追击手

一位卓著的教育家

南山高中前校长

美国最具创新性的校园之一

也献给

所有老师们和导师们

他们帮助我们前行

序

如果你是一名教师或校长，想要获得自我提升并成为一位更优秀的领导，那么这本书正适合你。这本书是一个可以随身携带的伙伴，是一个任何时候都会给你建议的导师。你带它在身边，工作之余仔细品读，遇到困难时向它请教，它会激发你进行一些反思性的对话——无论是与自己还是与你的同事。这本书里的话语和智慧来自两位经验丰富的学者：高级教师玛格丽特·祖尔（Margaret Juhl）与智慧又和蔼的资深校长布兰达·康纳斯（Brenda Connors）。虽然她们是虚构的人物，却已经深入现实世界之中。她们有着丰富的经验，并且那些从经验中积累的智慧让她们知道自己在探讨些什么。对于无数具有与众不同的领导能力和理解能力的老师和校长来说，她们就是榜样和模范。

这本书的一个独特之处在于它着眼于这样一个交汇点：新教师的生活和新校长面临的挑战。但是，对于有经验的教师来说，以一种全新的方式来审视课堂和学校，也是不无裨益的。而这本书的另一个独特之处在于，教师们和校长都是它所关注的焦点。教师们和校长在同一座楼里工作，所处的圈子却十分不同，说的语言也很不一样。对于

他们来说，缺乏相互理解和相互赞赏只会加剧任何由工作关系所带来的不可避免的紧张感。如果任何一方能够更好地理解另一方的实际情况，那么他们就会更容易地找到一个彼此认可的方式来实现学校和学生的利益。

不论是初学者，还是那些有着多年经验的教师和校长，常常会经历一件又一件不愉快而又令人震惊的事情。然而，像这样无休止地忍耐着挑战与隐患是很常见而又可以预知的——如果你能够解读出一些细微的迹象的话。这本书的目的是帮助你解读学校里正在发生的事情，以避免带给你猝不及防的沮丧。成为一名卓越的教师或校长的关键是培养强有力的思维习惯——用深刻而切实可行的方法来思考错综复杂的问题。如果多数的专业人士完全掌握了这些经验教训，那么他们一定是在经历了痛苦的磨炼之后才得到的，而这本书会为你提供一个更快的、更轻松的途径以达到相同的目的。

作为一个悟性高的专家，你所面临的第一项挑战就是认清当前的形势。你需要一张图来帮你理清这让人费解的局势，这样才能掌握未来的情况并做出最好的选择。你需要运用经验和知识对不同情形做出判断。在心灵的窗户和镜头上融合着成功与失败，你依赖着它们去定义和架构真实情景。即使镜头没有对焦或瞄准目标，你仍然依赖于它们，因为这就是你所拥有的全部。如果没有它们，你的世界将会变得毫无意义又模糊不清。举一个具体的例子，我们来学习一下下面的这张图片。

除非你能读懂汉字，否则这个图像对你来说没有任何意义。当在

好

某个地方看见它时，或许是在一份中国餐厅的菜单上，你可能会忽视它。但是，这只是因为你没有能力将它解码。如果你认识汉字，那么马上就会认出它，好像它只是个普通的词一样。让我们换个角度来看它，你会发现它是由两个

个单独的汉字所组成的。每个汉字既可以单独成词，又是一类人的简化图。看看左边的汉字，它代表的是什么样的人呢？而右边的汉字又代表着什么样的人呢？

左边的汉字代表着一个女人。你可以看出她的腿，身体和脖子。而右面的汉字代表着一个孩子。你可以看到，这个孩子伸出双手想要拥抱这个女人。那么，你可以想象把女人和孩子合在一起，就构成了“女孩”（girl）或者“女儿”（daughter）。但是，中国的汉字不总是符合字面上所理解的那个含义。这两个汉字合起来组成的是一个“好”（hao）字，它的意思是“优良的”（good）。对于古代中国来说，或者对于你来说，一个女人和一个孩子组合在一起就包含着十分积极的含义。

然而，你是否拥有足够好的工具来解码学校中的日常生活呢？这才是问题的关键，因为有很多事情看起来好像都是用中文或者是其他国家的语言写出来的。任何一件让你无法理解的事情，都可能会被你低估甚至忽视。由此所产生的困扰就是，你可能会忽视一些重要的标志，而这些标志恰恰能帮助你理解将要发生的事情和需要做的事情。

之前在教育方面的学习会帮助你意识到许许多多日复一日的挑战，这些挑战包括：个体学生、课程计划、教学方法、教学大纲和预算，甚至有可能包括学校的规章制度。但是，当需要你去发现学校领导细微之处或者将学校作为一个复杂系统来对待的时候，它们所能够帮助你的则少之又少。大学课堂中所学不会帮助你开阔视野，厘清班级或者学校内的社会动力，或者如何和别人一起工作。而你所面临最主要的挑战，就是让学校能够走出它们一贯孤立的小圈子。但是，在满是谜团的环境中，通往进步与改善的那条最可靠的路线是若隐若现的。所以，尽管我们一直努力让情况变得更好，结果却是不断地变得更糟。

我们之中的两个人花了很长时间来研究所谓的“领导地位”——世界范围的机构（军队、商业、医院或者政府）中的行政和管理角色。而令人悲哀的真相却是，这些准领导们失败的次数总是比成功的多。尽管人人都希望自己能通过领导能力测试，但是为什么会有那么多人失败呢？对于大部分行政人员和高管来说，只有在他们学会多角度考虑问题之后，才能获得成功。最好的领导者可以运用多个框架和视角，每个人都能通过不同的视角来审视那些再常见不过的挑战。学会用不同方式对各种情境定位会带来很多好处。其中，最重要的好处就是掌握重新架构的能力。这是一种意识上的成就，让他们可以从不同的角度估计同一情境，然后找到一个新颖的方式来应对这一情境。当你处于危机时刻或超负荷状态的时候，如果只依靠一种方式，那么不可避免地，你会感到困惑并受到打击。这时，你需要的是走到阳台来好

好思考一下你的备选方案。

设想一下你在和一个与众不同的学生或者家长打交道。正如有时会发生的那样，如果你一直纠结于某个不适当的方法，就会变得更加死板，而学生或者家长将处于掌控地位。或者有时，你会毫无意识地陷入鲁莽而错误的行为之中，这只会让事情变得更糟。当不知道该做些什么的时候，我们所做的却大大超出我们所知道的范围——此时的我们就是在自掘坟墓。

我们已经辨识出了四种类型的框架，校长和老师常常运用它们来应对各类事件 (Bolman&Deal, 2008)：

1. 政治框架 (political frame) 强调的现实是，权力的限制和资源的匮乏使人们的需要很难得到满足。学校和教室变成了竞技场。在那里，个人和团体为各自的权利玩弄手段。每个人都陷入政治旋涡之中。人们的目标来自利益竞争过程中的交易和妥协，而不是理智的分析。冲突变成了日常生活不可避免的副产品。如果正确地把握政治框架的话，它会成为能够带来稳定的活力和复兴的动力。但是，如果不能正确地对待它，学校和班级会溃烂或者堕落为自相残杀的丛林，而不是富饶又和谐的学习场所。

2. 人力资源框架 (human resource frame) 总是受到教师和校长的青睐。它强调个人的需求和动机。它把学校和班级看做是家庭。它的贡献在于能让人们的需求在一个充满关怀和信任的环境下得到满足。向

别人表达关心，提供充裕的参与并共同制定决策的机会，这一切需要的正是人们的责任心与参与感。很多老师和校长都发现在制定决策的过程中，大家的参与有助于培养和促进一种主人翁意识。

3. 结构性框架 (structural frame)，盛行于决策者以及许多管理者之中。它强调的是达标和生产力。它认为，在目标和角色明确的时候以及通过权力、政策和规则使各方努力紧密而协调的时候，课堂和学校会处于最佳状态。对于这项理性的、工厂式的途径来说，标准、措施、责任和绩效薪酬都是其中最常见的因素。

4. 象征性框架 (symbolic frame) 着眼于文化、意义、信仰和信念。就像寺庙和教堂一样，学校和教室通过创建一系列的象征来培养责任、希望和忠诚。这些象征通过共有的价值观、非正式条款和不成文的准则来管理人们的行为。故事、象征、英雄人物、仪式、典礼和比赛增添了强烈的兴趣和轻松的心情。学校生活成为一种愉快的生活方式，而不是枯燥乏味的工作场所。

当应对领导过程中所面临的挑战时，大部分教育工作者主要依赖于人力资源和结构性框架。然而，他们遇到的很多情况却是充满政治性和象征性的。学校或者教室既是一个丛林，又是一座教堂，而它也是一个家庭或一个生产系统。即使是年轻的、没有经验的教育工作者，也需要学会运用权力来完成某件事并通过树立榜样来定位意义与希望。如果你有时觉得每天都在面对层出不穷的埋伏、迷惑和诱惑，

那么重新架构会为你提供帮助。

在我们教学和请教的过程中，我们已经向全世界成千上万的学者们阐述了这些观点。当他们学习和应用这些框架的时候，通常会注意到以下两点：

1. 这些框架能够帮助他们注意到曾经被忽视的东西，也能够帮助他们正确应对正在发生的事情。
2. 当人们重新架构的时候，他们会看到新的可能性，并且他们的对策变得更加多面而有效。

这本书为校长和老师提供了相同的课程。通过新人和前辈之间一系列的激烈而亲密的对话，初学者们可以更清楚地了解不同的情境，事先预期到困难，并形成更成功的领导策略。加入我们在皮可学校（Pico School）所度过的这一段崎岖不平又令人愉悦的旅程。和琼·希利亚德（Joan Hilliard）这个新老师见见面，她正在与一些可预见的挑战做斗争。再认识一下她的领导，杰米·罗德里格斯（Jaime Rodriguez）。作为一名新校长他勉强度过了在皮可的第一年。我们有意地把这两个角色塑造成有担当、有才能的年轻学者，他们面对阻碍时仍然坚持而执着并渴望从失败中吸取教训。他们有幸拥有乐于助人的同事（也有一些令人却步的对手）。我们都曾看到过很多学校里的消极的情境。我们想要提供这样一种观点，这是一种既现实又乐观的观点——一个关于

教师和学校的领导人身上可能的充满希望的景象。

本书的概要

从某种程度上说，这本书是一部短篇小说，它讲述了一年之中发生在一所学校的故事，而故事的主人公是两个新人——新老师琼·希利亚德以及新校长杰米·罗德里格斯。我们试图让故事读起来更加引人入胜、令人愉快。同时，这本书也包含了许多关于学校和学校领导的重要经验教训。为了突出这些经验教训，我们在每一个话题的结尾都加入了引申阅读。我们更大的目标是帮助老师和校长掌握学校领导能力中遇到的挑战和机遇。

这本书由七个部分组成，每一部分包括一至三个章节，并围绕一个具体的话题或者主题展开。每一部分最后都穿插着“领导能力课程”。每一个领导能力课程都会对一些关键的知识点进行探究并提出一系列的反思性问题，来鼓励个人反思和小组讨论。

第一部分 两位新人

第一章，“新老师的第一天”，介绍了琼·希利亚德既令人兴奋又困难重重的第一天工作。第二章是“良好的开端”，希利亚德反思着她和经验丰富的玛格丽特·祖尔老师之间的谈话，她们谈论了新校长杰米·罗德里格斯那惨痛的教职员工大会上的开场讲话。随着两个人互

相了解的加深，她们发现了建立更好关系的可能性。第三章是“新校长找到了智慧的朋友和盟友”。在这一章里，新校长和一个有着智慧与经验的校长布兰达·康纳斯见了面。康纳斯帮助罗德里格斯整理了新工作中的困扰，使他能够更好地应对并解决正在发生的事情。

第二部分 政治框架

接下来的两章探讨了一个至关重要的话题，尽管这个话题令很多教育工作者厌恶。在第四章“守旧派与新校长”中，罗德里格斯很吃惊地发现，尽管他努力去掌控并确定方向，但是与支持和欣赏相反，得到的却是冲突和反对。在第五章“跟踪战争：学校中的政治”中，希利亚德和一群同事们热烈探讨开发学校对区域新包容政策的承诺，却失望地得到了其他教师的反对。玛格丽特和琼谈论了学校的政治动态，并示范了让他们变得更有效率的方法。

第三部分 人力资源框架

在第六章“低落的士气”中，四处蔓延的不满且恶毒的匿名邮件让罗德里格斯注意到了士气的重要性。布兰达·康纳斯引导他理解人力资源相关的基本问题：个体需求，士气，参与感和授权。

第四部分 结构性框架

第七章是“学生纪律：到底由谁负责？”，这一章探讨了学校结构中

经常被忽视的问题。在修订纪律政策的努力陷入无望的困境时，康纳斯帮助罗德里格斯看清了这个过程无意中是为失败而设计的。在明确了目标、角色和责任之后，学校最后制定出了一套有效的政策。第八章“标准和义务”讲述了标准化运动和有教无类政策实际上给学校和教室所带来的影响。

第五部分 象征性框架

在第九章“年末：学校的象征与文化”，罗德里格斯觉得他仍然被他的前任校长的影子所困扰。康纳斯帮助他理解了关于缺失与仪式的象征性问题。学校非正式的网络的主要成员们策划了一场强有力并感人的典礼，帮助学校放开过去并继续前进。在第十章“我就是一名伟大的老师！”，琼疑惑为什么很多经验丰富的同事已经丧失了刚开始选择教学事业时的朝气和志气。他们抱怨着多年以来的低水平工资，尊重的缺乏以及盛行的官僚主义。从一个更深的层次，全体教员们发现他们面临的是意义与信念的危机。在策划秋季学期开学典礼的时候，他们创造了一个自身转变与再次振奋的经历。

第六部分 价值观念，道德标准和精神志气

在第十一章“教学与领导：寻找平衡点”探讨了琼和她相处了很长时间的男朋友拉里（Larry）关系的破裂引起了全校范围关于教育者如何保持事业、家庭与个人生活之间平衡的讨论。第十二章“对价值观的讨

论”探讨了价值观在领导能力中的作用。罗德里格斯和康纳斯讨论了应对道德冲突时所产生的困境与挑战。

第七部分 传递火炬

第十三章“教学的本质：留下一笔遗产”以玛格丽特·祖尔患乳腺癌开始。整个皮可社区团结在一起。她与死神的较量引起了玛格丽特和琼关于教师职业的目的与价值的对话。在第十四章“传递火炬”中，琼·希利亚德在遭遇悲剧和损失之后，深入地审视了自己并发现自己内部力量的来源就是听从内心的召唤。故事一波三折，最后希利亚德和罗德里格斯成为下一代学校领导的导师。

这一版中新添加的部分

我们认为新版本应该在很多方面都要优于旧版本。但是，大部分的改变都是细微的，甚至乍一看都不会发现这些改变。新老师和新校长在皮可学校第一年发生的故事还是跟原来的一样，同样的人物经历着相似的事件。但是，这次的新版本中还包含了一些整体的打磨与更新。最明显的改变是在第八章“标准和义务”。当我们写初版的时候，有教无类的立法才刚刚提出——它虽然在改革者的眼中是一个闪光点，却还没有被实现。从那时以后，就像全美国的所有学校一样，皮可经历了有教无类政策的全面实施。读第八章的时候，你会看到它在皮可学校是如何被施行的。

希利亚德和祖尔以及罗德里格斯和康纳斯之间的对话很像我们几年来和从事教育工作的同事们之间的对话。我们的角色的典型特点就是倾听并提出问题，而不是给出答案。探究和调查让人们看到新方法下的状况，并且认识到了充满前途与希望的潜在的领导机遇。当学校领导能够学会重新架构的时候，他们就会变得更自信、更有把握。他们也会更少感到焦虑和受打击。最重要的是，他们能够把正确的事做得更有效率。

这本书所提供给我们的，是用老式教学方法来学习教学技能。书中的教育者们，甚至是经验丰富的老教师们，都无法解答领导学校过程中的所有困惑。但是，他们努力解决问题和事件，对你来说同样重要。我们希望你可以联系自己的经历来参阅他们的经历。唯一不同的只是你们的名字而已。你甚至会变得有能力去思考他们的胜利和失败所得出的经验。在这个过程中，你可能会产生一些新的想法和见解，来帮助解决你所面临的旧式的挑战。我们希望这些对话能激发你更深入地思考自己和自己的领导能力。美国最重要的领导者中，教师和校长大有人在。如果你随机地提问一名成年人，让他说出他所知道的最重要的领导者的名字，很多都会提到曾经激励过自己的某位有同情心的、有才能的老师或者校长。综上所述，我们希望这本书能够为你提供找到自信和成功的新方法，并为你的学生和其他依赖于你的引导与鼓励的人奉献得更多。

序	1
本书的概要	8
 第一部分 两位新人.....	1
第一章 新老老师的第一天	2
第二章 良好的开端	12
第三章 新校长找到了智慧的朋友和盟友	19
领导能力第一课: 发现并解决进入新工作时遇到的障碍 ...	27
 第二部分 政治框架.....	33
第四章 守旧派和新校长	34
第五章 跟踪战争: 工作中的学校政治	46
领导能力第二课: 描绘并掌握政治形势	64
 第三部分 人力资源框架	71
第六章 低落的士气	72
领导能力第三课: 建立人际关系, 给你自己授权	86
 第四部分 结构性框架	91
第七章 学生纪律到底由谁负责?	92
第八章 标准和义务	106
领导能力第四课: 结合工作调整结构	115