

校长

THE
PRINCIPAL
INFLUENCE

领导力

如何在校园中成就卓越

A Framework for
Developing Leadership Capacity in
Principals

皮特·霍尔 | 黛博拉·查尔兹-伯恩 | 安·坎宁安-莫里斯

著

[美]

(Pete Hall)

(Deborah Childs-Bowen)

(Ann Cunningham-Morris)

菲莉丝·帕贾多 | 爱丽莎·西美尔

(Phyllis Pajardo)

(Alisa Simeral)

何晓娜 秦晓虹 译

白晓 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

校长

THE
PRINCIPAL
INFLUENCE

领导力

如何在校园中成就卓越

A Framework for
Developing Leadership Capacity in
Principals

[美] 皮特·霍尔 | 黛博拉·查尔兹-伯恩 | 安·坎宁安-莫里斯
(Pete Hall) (Deborah Childs-Bowen) (Ann Cunningham-Morris)
菲莉丝·帕贾多 | 爱丽莎·西美尔
(Phyllis Pajardo) (Alisa Simeral)

著

何晓娜 秦晓虹 译
白 晓 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Translated and published by Publishing House of Electronics Industry (PHEI) with permission from ASCD.

This translated work is based on *The Principal Influence: A Framework for Developing Leadership Capacity in Principals* by Pete Hall, Deborah Childs-Bowen, Ann Cunningham-Morris, Phyllis Pajardo, and Alisa Simeral.

© 2017 ASCD.

All Rights Reserved.

ASCD is not affiliated with PHEI or responsible for the quality of this translated work.

Simplified Chinese edition copyright © 2020 by Publishing House of Electronics Industry.

本书简体中文字版经由 ASCD 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2018-6071

图书在版编目（CIP）数据

校长领导力：如何在校园中成就卓越 /（美）皮特·霍尔（Pete Hall）等著；何晓娜，秦晓虹译. —北京：电子工业出版社，2020.1

书名原文：The Principal Influence: A Framework for Developing Leadership Capacity in Principals

ISBN 978-7-121-36900-1

I. ①校… II. ①皮… ②何… ③秦… 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(2019)第 262445 号

策划编辑：杨振英

责任编辑：杨振英

印刷：涿州市京南印刷厂

装订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：13.25 字数：259 千字

版次：2020 年 1 月第 1 版

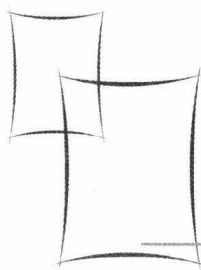
印次：2020 年 1 月第 1 次印刷

定价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



译者序

“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先评论它的校长。”在当前的基础教育领域，最有影响力的，可能非校长这一职业莫属了，而在当前教育领域迅速变革的趋势下，最亟待提升和发展的，大概也非校长这一职业莫属了。

校长不仅是学校的实际领导者，还是学校的精神领袖。校长的自身素质和能力需要得到不断的加强。目前，我国的中小学校长大多存在对自己的角色定位不清晰、组织能力薄弱和执行力欠缺的问题。同时，目前对校长的评价仍然局限在校长已有的工作和政绩方面，却忽视了对校长当前领导能力的评价和提升，而恰恰这些，才是校长能够真正引领学校发展的关键一步。

面对全球化趋势的影响和学校组织的不断变革，校长的角色和评价标准也在不断调整。在我们长年与各地教育局和中小学校长的合作中，在长期致力于一线中小学校长发展的实践研究中，无时无刻都能感受到我国中小学校长领导力的建设还有很长的一段路要走，很多校长在自己的位置上步履维艰、茫然无措。为此，我们一直在研究和寻求能够清晰界定校长角色和行为标准，同时又能提供操作性工具和实例、手把手帮助校长提升领导力的这样一套理论和实践相结合的框架。所以，当我们读完美国监督和课程开发协会（Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD）出版的这本

《校长领导力》时，很肯定地说：“这，就是我们一直寻找的。”所以我们很快就决定，要把它翻译出来，供中国的校长们参考。

本书既是写给所有富有实干精神的中小学校长们的，同时也是写给关注校长领导力提升的教育行政领导者的。相信任何一位有志于带领学校走出困境的领导者都可以从中获益良多。本书的作者是一群有着多年学校管理经验的领导者，他们将自己的管理理论结合自己多年的实战经验，在本书中倾囊相授。

在过去的几十年里，ASCD 在开展领导力研究和应用方面做出了不懈的努力，在 2008 年，ASCD 第一次推出了领导力发展框架。在此基础上，又根据最新的研究成果和教育变革的背景，对领导力标准进行不断的修订和更新，因此才有了本书中简明、清晰、操作性强的校长领导力发展框架，不仅对校长必备的特点、行为、态度和方法有了明确的要求，也引入了对最优教育实践的讨论，在教育界形成了良好的声誉和影响力。

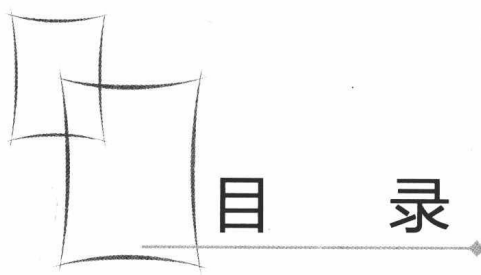
ASCD 的校长领导力发展框架分为四个模块，清晰地界定了校长需要扮演的四个关键角色：校长作为愿景式领导者，校长作为教学领导者，校长作为组织型领导者，校长作为学习型和合作型领导者。在此基础上，校长领导力发展框架提出了 17 条判断实践和行动是否有效的标准。通过持续性反思这一有效的工具，帮助校长从“无意识阶段”过渡到“有意识阶段”，再发展到“行动阶段”，最后进入“优化阶段”。本书不仅为校长领导力的发展提供了方向和理论指导，更是一本工具书和操作指南，让校长在边阅读边操作的过程中，逐步实现领导力的提升，并成功实施学校变革。

本书提供的校长领导力发展框架主要基于美国当前的教育状况和教育实践，有些内容可能会跟中国的教育现状不符，有些标准可以根据实际情况进

行取舍。需要注意的是，在不同的教育体制下可能有些教育变革在短期内实现不了，但是校长领导力发展框架为中小学校长提供了一种更上位的视角，在全球教育一体化的发展趋势下，这些关键能力应该是我们所有中小学校长现在和未来发展的标准。大家在阅读本书时，需要带着前瞻和发展的眼光来看待校长领导力。

北京师范大学高级管理者发展中心以“培养更好的教育领导者”为宗旨，遵循“修己达人，易知简能”的人才培养理念，致力于教育领域中教育家型的实践工作者、区域教育名师名家和领军人才的培养与发展。我们将持续引进教育发达国家和地区的教育案例，结合中国的实际情况开展本土实践，为中国培养具有国际视野、家国情怀的教育领导者。

期待各位关注校长领导力发展的教育同行，用开放的心态接受各种可能性，并为自己的理想和愿景付出行动。期待与您一路同行！



第 1 部分 为什么要讲领导力

第 1 章 校长领导力发展框架.....	7
谁将从中受益.....	9
打造领导力的两种路径.....	9
第 2 章 成长为反思型领导者.....	14
校长的持续性反思实践.....	16
与校长领导力发展框架相关的校长持续性反思.....	18
反思性循环.....	23
向领导力优化阶段前行.....	26

第 2 部分 校长领导力建设

第 3 章 校长作为愿景式领导者.....	31
判断标准一：能够阐明、沟通、引领对学校使命和愿景的 协同实施及不断改进.....	32

判断标准二：能够根据学校使命和愿景，梳理所有的决策、 实践、政策和资源（人力资本、时间、预算和设备）	33
判断标准三：能够推进短期和长期学校发展计划的协同创建、 监督和优化.....	35
判断标准四：能够推动学区和学校支持共同使命和愿景，并为 达到这一目的而努力.....	37
成长为愿景式领导者：反思性成长策略.....	38
判断标准一.....	40
判断标准二.....	43
判断标准三.....	46
判断标准四.....	50
如何着手进行.....	52
自我评估指南说明.....	54
第 4 章 校长作为教学领导者	56
判断标准一：能够培养充满活力的专业学习共同体， 培养全体员工的协作能力.....	57
判断标准二：能够通过差异化监督、辅导、反馈和评估来 培养全体员工的个人能力.....	59
判断标准三：能够确保严谨的课程、以研究为基础的最佳教学 实践、形成性和总结性综合评价方法的一致性.....	60
判断标准四：能够推动使用实时数据监测系统对教师、团队和 学校进行指导和干预.....	62
成长为教学领导者：反思性成长策略.....	64
判断标准一.....	65

判断标准二.....	69
判断标准三.....	72
判断标准四.....	75
如何着手进行.....	77
自我评估指南说明.....	80
第 5 章 校长作为组织型领导者	81
判断标准一：能够始终优先考虑建立和培养有利于儿童 全面发展的环境：健康、安全、投入、支持和挑战.....	82
判断标准二：能够在家长群体、地区、商界、政界和 更大的社区范围内建立和培育伙伴关系，以支持学 校使命和愿景的实现.....	83
判断标准三：能够通过评估、分析和预测新趋势，与全体 员工和学校一起采用精通变革的方法，推动并引导 积极的改变.....	85
判断标准四：能够保护社区的价值观、道德观和公平做法， 倡导面向所有儿童，重视多元化.....	87
判断标准五：能够制定政策和措施，培养具有反思精神的员工	88
成长为组织型领导者：反思性成长策略.....	90
判断标准一.....	92
判断标准二.....	94
判断标准三.....	97
判断标准四.....	99
判断标准五.....	102
如何着手进行.....	105

自我评估指南说明.....	107
第 6 章 校长作为学习型和合作型领导者	109
判断标准一：能够提供深入、持续、适当的专业学习机会， 从而提高学生的学习成绩.....	110
判断标准二：能够从内部发掘领导者，培养分布式领导、 集体责任和协作决策的环境.....	112
判断标准三：能够形成反思性实践、自信、谦逊、坚韧且 乐于不断成长和终身学习的模式.....	113
判断标准四：能够定期参与专业学习组织、实践共同体和 领导者圈子的活动.....	115
成长为学习型和合作型领导者：反思性成长策略.....	117
判断标准一.....	118
判断标准二.....	122
判断标准三.....	124
判断标准四.....	127
如何着手进行.....	129
自我评估指南说明.....	131
第 7 章 反思型领导者即将到来	133
领导力问题.....	134
作者最后的想法.....	135
附录 A 反思型领导者规划模板	136
附录 B 反思型领导成长的策略.....	137

第 1 部分

为什么要讲领导力

*The
Principal
Influence*

“领导力”，把这个简单的词输入任何互联网搜索引擎，一转眼就会出现数以百万计的搜索结果。进一步调查之后，你就会更加确认：领导力是一个复杂、微妙、精细和动态的概念。在我们的学校、学区和教育系统中，我们必须有领导者——优秀的领导者——来满足社会对教育成果的要求。就像 Stronge、Richard 和 Catano 所说的：“就这个问题而言，在教育及其他任何行业，实现成功必不可少的一个因素就是有效的领导力。”（2008, p.Xii）

每次对教育领导力的讨论都免不了提及学校校长——一个综合了中层管理纷繁复杂且琐碎工作的角色，其工作远远不止维护固有资产，还有咨询、预算、激励、教育、学习、训练、评估、保护、赞美、安慰及各种数不清的任务。从这个方面讲，校长其实就是首席学习官（Chief Learning Officer, CLO），同时还肩负着提升学生成绩的重任。

简单来说，在现今的教育领域，校长大概是最具影响力的职业。这种说法并没有削弱学区总监、国务院官员、议员、美国教育部长以及专业教师和教育工作者团队在改善儿童生活上的影响，相反，它承认学校管理者在特定职位上的影响。除了校长，还有谁能够在政策和措施之间搭建一个更加坚实的桥梁？

Kenneth Leithwood 及其同事认为：“领导力非常重要，它在学校中对学生学习的影响仅次于教学对学生学习的影响。”（2004, p.3）尤其是，校长必须创建学校文化和基础设施，转变整个学校环境的组织结构、过程和性能，以此来支持有效的教学和学习活动。（Childs-Bowen, Moller, & Scrivner, 2000）

John Hattie 对影响学生成绩的因素进行了元分析（2009），发现前 30 个因素中（按效应值排列）有 27 个与学校、教师及课程有关，而这些因素均直接受到校长的影响。另外，尤伯研究员（über-researcher）Bob Marzano 也说，可以把领导力看作“学校有效改革中唯一且最重要的因素”（2003, p.172）。最后，我们也非常喜欢著名学校领导力专家 Douglas Reeves 说的那句简单明了

的话：“领导力至关重要。”（2009.p.107）

校长的持续发展问题亟待解决

在问责制时代，对于校长的要求空前宽泛且任务艰巨。众所周知，公众对教育成果需求的增加和对教育的全面撤资奇怪地结合在一起，这种现象导致校长这一工作变成了以压力、不断变化的目标、高度的责任和大量的人员流动为特征的职业。遗憾的是，目前的报告表明超过 1/5 的新校长在两年内离职已经司空见惯（Burkhauser, Gates, Hamilton, & Ikemoto, 2012）。

令人担忧的是，未来教学西部教育中心（WestEd Center for the Future of Teaching and Learning）的报告显示，校长们正面临着各种各样的压力，而这些压力最终可能会让他们无法胜任这份工作（Bland et al., 2011）。我们好像是在从两端拽绳子：有效的校长领导对于学校的成功至关重要，但实际上，这项工作本身是不可能完成的。频繁的离职、严峻的挑战、压倒性的责任以及压力过大的校长对孩子、教师、学区或社会的未来都不利。看来是时候提供支持推进学校校长的持续成长和发展了。

领导力建设

“如果我们要像教育企业家一样在竞争激烈的社会中获得成功，那么就要用全面持续发展的态度，而不是用简单粗暴的方式顺应领导力的发展。”（Stronge et al., 2008, p. xii）如果校长是教育引擎中如此重要的驱动者，那么作为教育工作者，我们有必要全面而详细地描述有效的领导方法。为此，鉴于美国监督和课程开发协会（Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD）在开展有效的领导力研究并将其应用于学校和地区方面有着悠久的历史，ASCD 于 2008 年首次推出了领导力发展框架。

基于目前和新兴的有效学校领导力的研究成果，并结合 2008 年州际学校领导许可联盟（Interstate School Leadership Licensure Consortium, ISLLC）标准（明确倾向于教学领导力），最初的 ASCD 领导力发展框架为如何成为成功的校长提供了指导方针。该文件由 ASCD 内部领导、学校和地区领导组成的外部团队、国务院教育部门领导以及 ASCD 具有领导力发展专业知识的教员共同创建、审查和完善，历时 18 个月，为呈现有效的教学领导力的核心特征提供了合适的框架。

多年来，随着校长这一角色不断演化，以及 ISLLC 标准及其他领导力标准的不断修订和修编，ASCD 也从中得到启发，对其内容进行了更新，现将其命名为“校长领导力发展框架”（Principal Leadership Development Framework, PLDF），以更好地解决一些关键问题。

有效的校本教学领导力（instructional leadership）是什么样的？ASCD 的校长领导力发展框架建立了一个简明、清晰、优秀的领导者形象，即作为成功的校长需必备哪些知识、技能、性格和行动。它从根本上为我们领导者的持续成长和发展提供了明确的目标。

这个框架有什么独特之处？在过去的七十多年中，ASCD 通过调查、研究、提出和明晰优秀的学校领导者的特点、行为、态度和方法，引领了以研究为基础的教育最佳实践的讨论，树立了品牌和声誉。扫一眼校长领导力发展框架就会发现，它明显倾向于教学领导者——而不是学校管理者的职责。

该框架如何支持校长的发展？有两种不同的路径可以获取和使用这一工具：学校层面和学区层面。

- 有了明确的目标，校长、副校长和储备校长（aspiring principals）就可以解决他们自己的专业发展需求。路径一为领导者个人制订和执行计划，以支持持续专业发展必需的实践、组织结构和过程。
- 该框架的内容和描述可以整合到针对学区领导者的持续发展以及校长、

副校长和储备校长的培训项目的设计中来。路径二阐述了如何通过督导员或其他学区领导者为培养学校领导者提供支持。

这两种路径在第1章中会有更加详细的解释。

引领该框架的哲学思维是什么？校长领导力发展框架基于这样的信念，即领导者个人和领导团队的发展会带动整个学校和系统的发展，从而对学生的产生积极的影响。就像我们必须通过培养教师的能力来支持教学的持续发展和教学成效一样，我们也必须通过不断的学习和反思实践来培养领导者的能力。这一定位为我们的框架提供了坚实的基础，让所有的途径都密不可分地联系在一起。

反思活动如何融入发展框架？有效的领导行为列表可以为领导者提供清晰的目标，这是一个必要但不充分的条件，而明确、彻底且持续的反思才会起到决定性的作用。优秀的领导者必须意识到自身的现实情况，做到有的放矢并能够预判自己行为的有效性，同时在必要时调整路线。在第2章，我们将校长领导力发展框架和校长的持续自我反思和反思性循环（Hall & Simeral, 2008, 2015）联系起来，这几个方法的有力结合可以帮助校长明确和强化他们的反思习惯。你会看到本文通篇都清晰地将反思训练渗透到各个部分，确实，自我反思就是让我们的信念和行动连接起来的纽带，也会带领我们最终获得在领导力方面的成功。

持久的领导力

在任何学校中，领导力都是至关重要的。培养有效的学校领导者是一种里程碑式的重大任务，由领导者自己和他们学区的相应领导者共同承担。

从揭开有效领导行为的神秘面纱，到阐明个人的领导能力和集体的系统需求，学区官员和校长就持续成长展开合作，可以对最终结果产生巨大的影

响：提升学生成绩。那么比较理想的策略就是使用 **ASCD** 校长领导力发展框架，并结合校长的持续自我反思和反思性循环来达到这一目的。

这种成长导向的方法，可以与任何教育工作者的成效模式、校长评估模式或学区已有的领导力判断标准进行互补，支持持续专业成长的目标设定、规划与策略发展，通过增强自我反思能力，从能力培养方面对系统、学校和领导者个人产生持久的影响。

第 1 章

校长领导力发展框架

关于有效领导力的特定技能和策略方面，很多理论和方法都有提到，但这些理论和方法都是试图涵盖各个方面，结果变得非常繁杂、耗费精力却收效甚微。而由出色的研究者、教育思想家和实践者在此基础上建立的 ASCD 校长领导力发展框架则强调了校长的四个关键角色，这些角色都与教学领导力直接相关：

- 校长作为愿景式领导者
- 校长作为教学领导者
- 校长作为组织型领导者
- 校长作为学习型和合作型领导者

另外，校长领导力发展框架提出了 17 条有效实践的判断标准，侧重于那些对特定学校内的文化、学习和教学状况产生最大且最直接影响的领导行为（见表 1.1）。