



大夏书系·教师教育精品译丛

The School Leader's Toolkit:
Practical Strategies for
Leading and Managing

学校领导与管理 的实用策略

[英] 玛丽·道 / 主编
田 田 / 译

教师专业发展
财务管理
数据管理
课程管理



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位



大夏书系·教师教育精品译丛

The School Leader's Toolkit:
Practical Strategies for
Leading and Managing

学校领导与管理 的实用策略

[英] 玛丽·道 / 主编

田 田 / 译



华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

学校领导与管理的实用策略 / (英) 玛丽·道主编; 田田译. —上海: 华东师范大学出版社, 2019

ISBN 978 - 7 - 5675 - 8751 - 9

I. ①学 ... II. ①玛 ... ②田 ... III. ①学校管理—领导学 IV. ①G471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 035064 号

大夏书系·教师教育精品译丛

学校领导与管理的实用策略

主 编 (英) 玛丽·道
译 者 田 田
责任编辑 任红瑚
封面设计 淡晓库

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537
邮购电话 021 - 62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 14
字 数 145 千字
版 次 2019 年 3 月第一版
印 次 2019 年 3 月第一次
印 数 6 000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 8751 - 9/G · 11794
定 价 55.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

The School Leader's Toolkit: Practical Strategies for Leading and Managing

Edited by Mary Dawe

Chapter 1 © Mary Dawe 2013

Chapter 2 © Domini Bingham 2013

Chapter 3 © Linda Trapnell 2013

Chapter 4 © Carol Taylor 2013

Chapter 5 © Pauline Lyons 2013

Chapter 6 © Douglas MacIldowie 2013

Chapter 7 © Jenny Francis 2013

Chapter 8 © Tom Cragg 2013

Chapter 9 © Sue Hellman 2013

Chapter 10 © Louise Ishani with

Elvira Gregory and Karla Martin
2013

Chapter 11 © Kim Insley 2013

Chapter 12 © Barbara and Graham
Saltmarsh 2013

Chapter 13 © Caroline Dargan 2013

Original edition published by SAGE Publications of London, Thousand Oaks,
New Delhi and Singapore.

Simplified Chinese translation copyright © East China Normal University Press
Ltd, 2018 .

本书原版由 SAGE Publications of London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore
出版。中文简体字翻译版由 SAGE Publications of London, Thousand Oaks,
New Delhi and Singapore 授权华东师范大学出版社有限公司独家出版发行。

All Rights Reserved.

上海市版权局著作权合同登记 图字：09-2016 -425 号

目 录

第一部分 领导与管理学校员工

1. 领导与管理	003
信任	003
了解自己	004
建立积极向上的文化	005
创建清楚明了的愿景	006
发挥长处	009
让他人得到发展	009
承担责任	011
领导力风格	012
开展辅导与指导	014
2. 教育界的幸福感	019
为什么幸福感很重要	019
规划幸福感	023
将规划付诸实践	025
3. 冲突的解决	038
冲突的原因	038
情商、智商与灵商	039
动机与思维方式的差别	040

分析与预防冲突情形的方法	044
引导高难度谈话，让他人负起责任	047
4. 引导专业学习与发展	050
专业发展——目的、环境与益处	050
战略性地引导专业学习与发展	053
了解专业发展带来的变化	057
支撑有效专业发展的九要素	060
合作式探究与辅导将有益于高效的专业发展	062
在团队内分享并庆贺新的学习与高效的实践	066
5. 领导后勤人员	069
领导与管理的重要性	069
针对所有职员的专业发展框架	074
一项发展后勤人员领导与管理能力的领导力项目	076
心理学理论	076

第二部分 学校内部的领导与管理

6. 领导与管理财务	085
引言：整个学校概况	085
钱从哪里来：资金来源	085
建立预算	087
监控支出	092
汇报进程	093
稳妥的金钱观	095
标杆管理	095
7. 管理数据	102
数据的目的与价值	102
学校与学生数据	102

数据评估	104
使用数据分析	106
数据的其他来源	111
灵活使用数据	113
国家课程阶段之外	117
8. 课程管理	119
切尔西学院：为 21 世纪创建的课程	119
关键阶段 3	120
关键阶段 4	126
9. 领导与管理变革	134
对于变革，我们了解多少？	134
变革的模式	135
找到变革的需求	137
获得同事、学生以及利益相关人的支持	140
创建一个与变革相关的愿景	142
发展可持续的变革	144
变革的领导力	146
10. 全纳环境下的领导与管理	150
全纳的定义	150
全纳教育的领导与管理	152
学校案例学习	153
了解背景	165
11. 通过教师主导型研究来促进学校进步	169
什么是行动研究？	169
自我评估：不必要之举？	171
行动研究与教师、教学辅助人员以及后勤人员	173

行动研究方法论	174
自我反思与自我评估的挑战	175
创建一个行动研究项目	177

第三部分 放眼外部

12. 迎接英国教育标准办公室的检查	183
Ofsted 的历史简要介绍	183
Ofsted 框架与评估安排	185
Ofsted 到来之前可以实际做些什么	187
需要准备的一些事情	189
督察员到来之前	190
检查开始	190
督察员到访	192
每个孩子都重要	193
13. 创建有效网络	197
网络化——我们指的是什么?	197
网络使用者可能会担心的问题	198
网络的目的	199
下一步的实践将是什么?	200
一个优秀网络工作者的技能与特质	204
教育网络	208
作者简介	214

领导与管理学校员工

通过与管理学校、高层领导人或董事会，人们往往面临自身最大的挑战则是如何领导或管理学校。反对任何变革，深入调查不足，要么缺乏能力，要么缺乏资源。一句用“你或之外”人人皆知其问题的关键之处：我们都是复杂的生物，我们快速而混乱，有着不同的背景，以及行为举止。领导——了解他人。

领导

领导为组织之发展提供。领导与组织之间的关系是复杂的，在领导与组织之间，在不同领导之间，都存在相互信任的问题。如果你希望得到信任，你必须先信任他人。信任可以理解为以下三点：

• 信任他人——信任对方是否可信。

1. 领导与管理
2. 教育界的幸福感
3. 冲突的解决
4. 引导专业学习与发展
5. 领导后勤人员

1

领导与管理

玛丽·道

通过与学校校长、基层负责人或者部门主任的谈话，我们发现他们认为针对自身最大的挑战则是如何领导或者管理下属，而下属存在的问题通常是反对任何变革，要么能力不足，要么缺乏动力。

约克郡流传着一句话：“你我之外，人人都怪，你说我怪，你却更怪。”其实问题的关键在于，我们都是复杂的动物，我们有着不同的需求、需要不同的激励因素、有着不同的背景以及行为举止。因此，通往成功领导力的关键是——了解他人。

信任

我认为重中之重是信任。在与许多中层领导或者新上任校长的接触中，我常常发现，在高层与中层领导之间，在不同领域之间，或者在不同年龄段之间，都存在缺乏信任的问题。如果你希望得到大家的信任，那首先要让自己值得信任，这需要时间。信任可以通过以下途径获取：

- 尊重他人——无论对方地位如何
- 鼓励他人参与并寻求他人支持——如果你需要支持的话
- 帮助他人学习技能——持续的专业发展
- 做正确的事——诚信有道
- 始终如一——并非以相同的方式对待每个人，而是公平地对待每个人

- 分享信息——太多的领导认为保有一定的秘密才是有效的管理
- 讲述真相——依旧是诚信待人
- 承认错误——避免陷入“归咎文化”（blame culture）的最佳途径
- 提供并接收建设性反馈意见——重点在于“建设性”
- 保守秘密——在合适的时候

我的一位朋友在市中心一所小学任校长。上任之初，学校的归咎文化氛围浓厚，她为了打破这种文化氛围，允许教师承担风险、偶尔犯错。她经常说：“我不会再开那种大会了，开会根本没什么用处。”学校的教师逐渐了解到犯错误是可以接受的，但即便这样，校长还是花费了相当长的时间才建立起彼此的信任。

一旦建立起了信任，那么让每个人都承担起相应责任就并非难事，因为大家都知道你是平等待人的，你是诚实守信的。

史蒂芬·科维（Stephen Covey）于2006年出版了《信任的速度》（*The Speed of Trust*）一书，书中阐明，因为缺乏信任，美国经济每年承受着数百万美元的损失。信任的缺失导致各个工作环节拖沓。哈格里夫斯（1994：424）认为，积极的信任意味着“教师对待自己的同事会有更强的义务感与责任感”。换句话说，信任也意味着互相依赖。

了解自己

理解他人的过程极为复杂，但在这之前，应当先做到了解自己。不妨问问自己如下问题：

- 你是否了解并能够掌控自己的情绪？
- 你是否了解他人的情绪？是否会感同身受？（这几个问题与情商有关。）
- 你是否被价值观所驱使？你的价值观是什么？你关心的是什么？
- 你是否了解自己的道德目的？
- 你是否可以清晰讲述自己的这些价值观？

如果你可以明确自己做事的出发点，那么你就会更好地做到正直与诚实。因为当他人了解了你的决定并不是任意武断的，而是基于你的价值观的

驱使，那他们一定会尊敬你。有些领导会担心显露自己的价值观，害怕这样会产生争论和冲突，然而贝尼斯与托马斯则认为：

若团队的价值观清晰明了，参与者的看法会更加准确，做决策的过程也会更简单、更迅速。拥有公开、明确的价值观的团队，往往都会胜过其他同业者。在多种多样的工作环境中，每个参与者都应牢记，宽容才是最重要的价值，这样的价值观才不会造成分歧。（2007）

学校若保有清晰的价值观，那么教师也会受此影响。彼得斯与沃特曼曾评述：“对于你的下属来说，他们只要掌握几条清晰明确的说明与规则，在大多数情况下，他们都会知道该怎样工作了。”（1995：76）

杰夫·索思沃思（2008）也提示我们重新审视价值观的重要性：

领导与管理属于一种社会行为，专业的领导与管理应当建立于充分的专业知识以及合理的判断之上，而绝非基于某些浅显的观点，或者不充分的证据、经验。起到支撑作用的价值观应当放在明处，并且不断接受质疑与挑战，而不是让它一成不变，并且不经受任何检验。

建立积极向上的文化

文化，简单地说，就是“我们做事情的方法”。（迪尔和肯尼迪，1982）这就表示，文化意味着一整套不成文的规矩和价值观，这些规矩与价值观是随着时间的推移而形成的，并且成为组织内部行为的指导准则。你可以看一下你学校的接待处，那里显示出了什么样的价值观？谁会被允许进入这个区域？这能告诉你什么？

学校的氛围指的是“在这里工作的感觉如何”（迪尔和肯尼迪，1982），包括人们在这里工作的感觉、期许以及来到这里的印象。

作为领导，你对学校、教职员工或者学院的文化以及氛围的影响是非常大的。你可以决定学校的环境，但更为重要的是，你可以选择以何种方式与教师共处。你可以是一位广受尊敬、时刻保持冷静的领导，可以是与教师见面主动打招呼的领导，也可以是凡事向好的方面看，而不是处处吹毛求疵的领导。当事情出了差错的时候，你不责备，而是说：“我们该怎么矫正这个

问题？我们怎样确保类似事件不会再次发生？”

基于工作原因，我拜访过很多学校。有的学校是我特别愿意前往的，因为那里让人觉得很温暖，散发着积极的正能量。孩子们问候教师，教师也回应着孩子们，当然，教师之间也彼此问候。那里传递的信息是以人为本的。当你在学校散步的时候，你能够听到教室里嗡嗡的讨论声，年轻人在这里没有隔阂。

相反，有的学校让我从接待处开始就特别不舒服。这里的人们没有任何眼神交流，你可以看到被从教室里赶出来的孩子们站在走廊里，校园里也没有什么展示区域，这里有的，只是折磨。那么，你希望自己的孩子或者朋友的孩子去哪所学校学习呢？

文化与氛围不仅会对教师与学生的动力来源产生影响，同时也会对日后的发展构成影响。迪尔和肯尼迪（1982）以及迪尔和彼得森（1998）认为，倘若许多不正常的学校文化（比如自我中心、目光短浅、士气低落、人心涣散、朝三暮四、情绪失控），以及次属文化价值观凌驾于公开的学校主流价值观之上，学校整体的发展进步必定会遭受阻碍。

所以请重新审视一下你所在的学校、院系以及部门的文化，并自检以下问题：

1. 看看屋子里，你的哪些所见所闻能够反映出学校的主要价值观？
2. 看一下学校的宣传册和（或）网站，传递了哪些主要信息？这些信息是真实存在的吗？你需要将这些信息转化为事实吗？
3. 回忆一下，上一次出错是什么时间？你是怎么处理的？是否属于“归咎文化”？
4. 如果其他人有了个好主意，你如何知晓？你是否愿意倾听？
5. 学校教师待遇如何？他们是否得到尊重？

创建清楚明了的愿景

作为领导，你必须带领下属前进。你是否知道前进的方向？倘若给你一年时间，你期望学校会变成什么样子？三年之后呢？这就是你的愿景——你所渴望的未来。我在拜访各所学校的过程中，总会不断地提问：“你知道学

校的愿景吗？”没想到可以描绘出未来的教师或学生竟然寥寥无几。对于一所学校的发展来说，能够建立一个振奋人心的愿景，从而让教师与学生都拥有明确的使命感，这极为重要。

要让每个人都了解学校愿景，最佳途径就是邀请他们参与其中。带领你的团队将愿景的画面不断地进行想象，是一个绝佳的开始。如果你的学校拥有出色的教学与学习团队，你将会看到、听到或者说些什么？学生们又会看到、听到、说些或者做些什么呢？

虽然让所有人达成一个共同的愿景是很难的事情，这需要充分地发挥你的领导力，但拥有共同的目标对学校的发展至为重要。卡塔尔的一所英语国际学校——多哈学院的校长马克·莱帕德一直致力于研究愿景这一话题。他会询问董事会，学校代表着什么？学校会发展成什么样子？在年度论坛中，他也对家长们提出这些问题，他还在集会的时候向所有的教师与学生提出相同的问题。这些信息经过核对，成为高层领导团队（SLT）以及董事会会议开展讨论的基础。会议结束之后，他们已经形成了《愿景、使命与核心价值观》的初稿。在全校大会上，校长与董事会主席向全校人员宣读该初稿。随后，参会者们被划为不同讨论小组，就《愿景、使命与核心价值观》提出自己的观点。信息再次被整理之后，SLT 和董事会召开第二次会议，形成定稿。这份定稿也广泛征求教职员意见，确保没有强烈的反对声音，每个人都知道日后的发展方向。最终，定稿被分发至家长与学生手中。

其实，单单就“愿景”这个词来说，完全就是一个没有付诸行动的白日梦。使命才是学校实现愿景的途径，我将愿景视为旅途的一个终点。我需要一份行动方案（发展方案）来实现这一目标。我希望所有人都能与我共同踏上这段旅途，只要每个人都明确了终点的方向，我也不介意我们采用殊途同归的方式抵达彼岸。

为了让每个人都了解愿景，我们需要经常将其拿出来讨论。在这一过程中，我们使用的都是丹尼尔·戈尔曼（Goleman et al., 2002）提出的愿景领导方式，即调动全员向着愿景前进。一旦学校有了自己的愿景，怎样让愿景在人们的心中保持鲜明就更加重要。我认识一位校长，每当她遇到新的提议的时候，都会问一句：“你怎么知道这符合我们的愿景发展？”她以此方式不断提醒教师勿忘学校的愿景。在多哈学院，类似问题已经列入绩效管理中，

他们会问教职员工：“你去年的所有工作有没有对学校的愿景、使命以及核心价值观做出贡献？”在招聘的过程中，学校也会让求职者思考自己能否对学校的愿景、使命以及核心价值观做出贡献，如此一来，更加能够确保新员工的投入。在与学生领导的谈话中也会引入类似问题。在学校的开放日，学校会了解学生以及家长是否支持学校的愿景、使命以及核心价值观。我认为，让学生也时刻了解和参与学校的工作以及愿景，这非常重要。我上一次去参观多哈学院的时候，10 年级的学生正在制作介绍学校愿景的海报。

你还需要让他人计划在愿景的过程中积极行动起来，这才是能够将愿景付诸实践的途径。作为领导，你会发现实现愿景的过程中会有一些变化，因此你需要确保教师与后勤人员有足够的技能应付这些变化。如果技能不足，你是否需要规划一个培训项目？或者，你是否准备好了足够应对变化的相应资源？在我了解的一所中学曾经发生过这样的事情，学校通知所有教师：下学期他们都需要教授法语。这一通知引发了极大的焦虑与恐惧，因为没人事先了解教师们的法语技能。还有一所学校在业务进修日以及无数的会议中为教师们安排了一项新的阅读计划，然而之后才发现阅读教材还需要半学期才能拿到手。这类事情常常带来很大的挫折感。

对于中层管理者来说，可以在学校整体愿景的基础上制定一个自身团队的愿景计划，但这一愿景需融入学校愿景的整体架构，并且为整体的发展方案提供具体的细节。例如，小团队的愿景计划对于我的院系、年级组、员工或者某个主要阶段来说意味着什么？对于我自身来说意味着什么？我的团队需要怎么做才能实现这个愿景？是否存在一些特定的情况，即对于小团队愿景计划十分必要，却并不属于学校整体愿景的一部分？哈里斯断言，“一刀切”的模式并不理想，因为“人们之所以在一起工作与学习，是因为在这个大目标之下，人们可以建构并且改善共同的愿景，也可以实现一系列的小目标”。（2002：24）

校长还需要监控工作进度，经常检查所取得的进展以及愿景。如果环境发生变化，需要及时调整团队的愿景吗？

发挥长处

为了实现愿景，作为领导，你必须与自己的团队合作。吉姆·柯林斯于2001年出版的《从优秀到卓越》(*From Good to Great*)一书中曾指出“要与正确的人搭一辆车”。这在招收新人或者创建一所新学校的时候是一条非常有用的建议，可事实上，往往这辆车里已经坐上了较早上车的乘客。因此，重中之重是要去了解这些教师，了解什么可以激发他们、他们在教育过程中关注什么问题，以及他们有何长处。或许你已经了解他们的某些长处，但仍需要再问一问。有些人会隐藏起自己的长处，还有一些人认为自己在之前岗位上表现出来的技能与现在的工作并无关系。尤其是对于抗拒改变的人来说，发挥他们的长处尤为重要。人们往往会对变化感到恐惧，但他们通常拥有宝贵的经验，如果你能够让他们鼓起勇气，就可以积极地发挥出他们的长处来。

一旦明确了每一位教师的长处，那就可以通过专业发展来使他们的工作能力得到拓展和提升。

让他人得到发展

一所好的学校是能够让人在其中不断学习的。为了学校的进步以及留住优秀的教职员工，校长必须承担起促进教师专业发展的任务。校长需要确定什么样的专业发展是顺应学校愿景的。专业发展并不仅仅意味着送教师们去上课或者安排全校性的培训学习。校长需要考虑如下问题：

- 给教师时间来确定研究主题
- 同行观摩或者专家观摩
- 拜访兄弟院校
- 随访
- 辅导与（或）指导
- 行动研究

迪伦·威廉曾讨论过万一旧有行为已经根深蒂固并且成为课堂实践中一