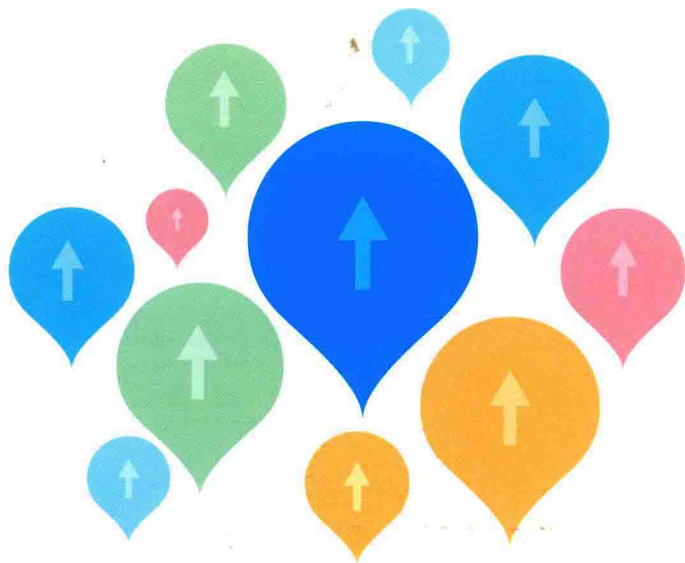




学习引领者

学区、学校和教师如何提升学生成绩

Leaders of Learning
How District, School, and Classroom
Leaders Improve Student Achievement

[美] 理查德·杜富尔 (Richard DuFour)

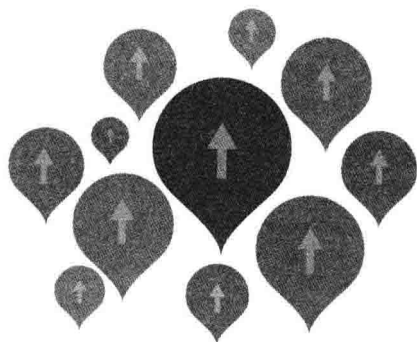
[美] 小罗伯特·马尔扎诺 (Robert J. Marzano) / 著

王牧华 傅芳 / 译
万子君



西南师范大学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位



学习引领者

学区、学校和教师如何提升学生成绩

Leaders of Learning
How District, School, and Classroom
Leaders Improve Student Achievement

[美] 理查德·杜富尔 (Richard DuFour)

[美] 小罗伯特·马尔扎诺 (Robert J. Marzano)

著

王牧华 傅芳

万子君

译



西南师范大学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

学习引领者: 学区、学校和教师如何提升学生成绩 /
(美) 杜富尔 (DuFour,R.), (美) 马尔扎诺
(Marzano,R.J.) 著; 王牧华, 傅芳, 万子君译. —重
庆: 西南师范大学出版社, 2016.1

书名原文: Leaders of Learning: How District,
School, and Classroom Leaders Improve Student
Achievement

ISBN 978-7-5621-7728-9

I. ①学… II. ①杜… ②马… ③王… ④傅… ⑤万…
III. ①中小学教育—教育研究 IV. ① G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 308303 号

Copyright © 2011 by Solution Tree Press

The simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media (本书中文简
体版权经由锐拓传媒取得 Email:copyright@rightol.com)

学习引领者

——学区、学校和教师如何提升学生成绩

著 者: [美] 理查德·杜富尔 (Richard DuFour) [美] 小罗伯特·马尔扎诺 (Robert J. Marzano)

译 者: 王牧华 傅 芳 万子君

责任编辑: 雷 刚 郑先俐

封面设计:  设计

排 版: 重庆大雅数码印刷有限公司·瞿 勤

出版发行: 西南师范大学出版社 地址: 重庆市北碚区天生路 1 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

经 销: 新华书店

印 刷: 重庆升光电力印务有限公司

开 本: 720mm × 1030mm 1/16 印 张: 15.25 字 数: 184 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版 印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

著作权合同登记号: 版贸核渝字 (2015) 第 321 号

书 号: ISBN 978-7-5621-7728-9

定 价: 38.00 元

目 录

导 论	1
第一章 学校改进意味着人的改进	5
教育者的辩诉	7
失败的策略	11
错误战略源于错误设想	13
学校改进意味着人的改进	15
不断为学校改进创造条件	19
推动专业学习共同体进程的三大观点	21
结论	24
第二章 学区在支持专业学习共同体进程中的角色	25
有效的学区领导者:引领与放权	27
有效的学区领导者能够创造共同语言	32
有效的学区领导者的执行力	35
高效的教育局长能够限制新项目	38
高效的教育局长能够有效地传达优先任务	40
结论	43

第三章	校长在专业学习共同体建设中的角色	45
	学校领导力方面的研究	46
	教师作为单独个体的传统模式	48
	协作团队是共享领导力的催化剂	54
	培训团队领导者	56
	作为能力培养者的校长	58
	结论	60
第四章	创建专业学习共同体的合作文化	61
	承认挑战的存在	64
	有难度,但可行	65
	相互问责:合作能力建设的关键	66
	结论	80
第五章	建立有保障的可行课程	82
	专业学习共同体和有保障的可行课程	86
	认清目标的本质	87
	确定目标的预期实现效果	89
	确定目标的数量	97
	阐明知识水平	103
	构建能力标准	106
	结论	108

第六章	学生学习的即时监测	110
	当前系统中的评价	112
	一种设计和评估分数的新方式	114
	新的评价方式	120
	SMART 目标的再思考	122
	常规性评价的再思考	123
	将量表分数转化为传统形式的成绩	124
	一种新的成绩单	125
	结论	132
第七章	保证有效的教学	133
	课例研究	135
	专业学习共同体中的课例研究	136
	在行动中观察课程	158
	结论	162
第八章	如何帮助学习困难的学生	163
	学校层面对学习困难学生的回应	164
	对干预的反应:是否是解决途径	167
	对干预进行反应的错误途径	168
	干预的有效制度	172
	对专业学习共同体的改进	177
	计划不会让我们做的	180
	结论	181

第九章	领导力是事务的中心	183
	领导力是爱	184
	以身作则	189
	表达共同的希望和梦想	191
	如何帮助他人进步	194
	结论	198
	参考文献和相关资源	200

导 论

将领导力视为一种与实践相关的团体活动而非针对个人的单独活动,能够帮助我们将专业能力与学校面临的状况和问题相匹配。

——Thomas Sergiovanni

任何一个进入教育领域的人都面临和承担着成为领导者的机会和责任。这个观点是本书的前提,它可能与美国传统的领导力观点背道而驰。

美国人倾向于将领导力视为与职位相关的个人活动。如果有人命令道:“带我去见你们的领导。”大部分人都会放眼去寻找组织机构中最顶端的人。并且,美国人总是认为领导力是属于少数英雄人物的,这些人能通过弥补常人的不足从而拯救我们于水火之中。

我们常能听到这样的故事:聪明绝顶的企业领导者将公司从破产的边缘拯救回来(如 Jack Welch);战场上战士依靠个人智慧和魅力带领队伍走向胜利(如 George Patton);运动员通过个人天赋和意志力为我们带来胜利(如 Michael Jordan);校长凭借一己之力拯救了即将关闭的学校(如电影《铁腕校长》中的 Joe Clark)。这些领导者能帮助我们解决问题,不仅仅是因为他们知道问题的答案,更是因为他们就是答案本身。

现在是时候解开能够解决问题的超凡个人领导者的谜题了。没有人能够仅凭一己之力为一个组织机构带来巨大的改变。两位终生致力于研究领导力的研究员这样说:

在我们所观察的上千份案例中,还没有碰到任何靠个人能力就能取得卓越成就的案例,成就的取得需要许多人的共同协作。我们也没有碰到任何个人——不论是领导者还是个人贡献者——能够对成功的绝大部分负责,更别提100%的成功了。多年来,全球各职业、经济领域的领导者不断地在告诉我们:“仅靠一个人的力量无法取得成功。”领导力不是单打独斗,而是团队合作。成功取决于“我们”,而不是“我”。合作是社会的必然要求。没有合作,一个组织机构就无法取得不凡的成就。(Kouzes & Posner, 2003, p. 22)

高效的领导者也意识到成功依靠的不仅仅是自己,他们同样也发觉领导力并不专属于一小撮精英或是权威机构的领导层。他们明白,领导才能是“广泛分布于大众中并且可以体现在任何有激情和有目标去做出改变的人身上”。(Kouzes & Posner, 2010, p.5)

本书所持的观点是:没有任何个人能拥有领导一整个区域、提高一所学校的教育质量或是满足课堂上每一个学生的教育需求所需要的全部知识、技能以及天赋。我们认为,应对面临的种种教育挑战,需要依靠共同努力和广泛分散的领导力。需要特别强调的是,几乎任何一个进入教育领域的合格人员都有领导的潜力。

对那些始终相信领导力是由组织机构决定的人来说,可能会对把教师当作领导者这个前提感到困惑,但是理解这个前提对阅读这本书来说至关重要。正如 John Gardner (1993) 曾说的那样:“每个优秀的领导者都是教师,每个优秀的教师都是领导者。”(p.8) 在 Rick 的研究实验中,他将研讨班上的成员分成两个小组,分别让他们写下自己所认识的最好的领导者和最好的教师,并且让他们写出那位

领导者或教师的品质或特征。不出所料，两组的结果完全一样，他们心目中最好的领导者或教师都是“曾鼓励我”“曾深信我”“曾激励我挑战自己”“对工作的热情总能感染他人”的人。

领导力说到底就是一种能影响他人的能力。教师和所有的领导者一样，想要获得的成绩是无法单靠自己的努力来实现的。他们必须通过说服他人（也就是学生）来达到自己的目的。一项关于有效教学的深度研究表明：

大多数高效能的教师都表示，有领导力是最好的教育方式……我们在每一个非常有效率的班级里都能找到一个这样的教师，她或他像一个伟大的领导者，将团队成员（也就是学生和家長）召集在一起，探讨关于成功的伟大愿景。她或他为了让学生达到那种愿景，有目的地安排和有效地实施教学，即使自己仍然处在学习和进步的阶段。（Farr, 2010, p.30）

Kouzes 和 Posner（2010）对数以万计的人提出一个问题：谁对他们一生的影响最大？教师的影响仅次于父母。他们在书中写道：“如果你所扮演的角色需要频繁地和年轻人打交道，比如你是为人父或为人母，教师、教练或者辅导员，请记住这一点：他们想在你身上发现领导力。”（p.10）因此，本书不仅仅谈及学区、校长以及团队领导力，还会讨论教师如何高效地教育学生，如何与同事共同探索并实施最好的教学法。

虽然这是我们共同创作的第一本书，但多年来我们一直致力于帮助教育工作者提高教学质量，我们都互相欣赏对方的成就。Rick 主要研究如何向学校引进“专业学习共同体”（professional learning

community,简称“PLC”),Bob关于高效教学和有效领导力的大量研究给了他极大的帮助和启发。Bob提出,一套强大的专业学习共同体体系能为教学和领导创造最好的条件。因此,将我们对教育的激情写成这本书,探讨高效能的领导者如何在学区、学校、教室层面提高教育质量,是有意义的。

在共同创作这本书期间,我们互帮互助,力争为教育工作者提供有用的信息。希望我们已经完成了这一目标。更重要的是,无论你有什么职业、职位,我们都希望给你更好的机会去成为一个领导者——激励他人敢想、敢学、敢做、敢为。

第一章 学校改进意味着人的改进

需求日益增加的客户要求公立学校用更少的资源完成更多的任务。

——Larry Lezotte

当代的美国教育者正面临着公立学校教育史上最严峻的考验：要求教育者能够在严格的共同核心标准和国际最高标准的认知要求（国家管理者协会，全美州立学校公务人员首席委员会以及 Achieve 股份有限公司，2008）下，将公立学校的学术标准提升到历史最高点。另外，学校也被要求将每一位学生的学术成绩提高到惊人的标准之上。美国历史上还从来没有任何一代教育者面临着人数如此之多、任务如此之重的挑战。



教师和学校管理者在学生数量不断增加的背景下，被要求努力达到前所未有的高标准，但是在传统的学校中，他们很难成功。与此同时，美国学生在毕业率、考试成绩和高级知识水平上还存在着巨大的种族差异。麦肯锡集团的研究表明，非裔和拉丁裔的学生在学术表现上平均比他们同龄的白人学生落后了 2~3 年，高中毕业率少了 20 个百分点（卓越教育联盟，2008）。非裔和拉丁裔学生所占的比例还在不断增加。到 2023 年，这些“少数”学生将会占据全美学生总人数的大多数。麦肯锡集团这样总结道：“随着非裔和拉丁裔学生所占比例的增加，这种情况如果没有得到重视，那么，种族间的学术表现差异最终很可能拖垮美国多年来保持的全球教育和经济的领先地位。”（p.11）

另一个美国教育的巨大差异是由学生的社会经济状况导致的。达到能够参与“全国免费或低价午餐计划”的学生（贫困学生）的学习程度要比经济实力较好的同龄学生晚大约 2 年（麦肯锡集团，2009，p.12）。这个差距同样存在于幼儿园到 12 年级以外的学校教育中。一个成长在年薪超过 9 万美元家庭的孩子，到 24 岁后会有 50% 的概率获得学士学位。然而，一个成长在年收入低于 3.5 万美元家庭的孩子，获得学士学位的概率仅为前者的 1/17（Brooks，2005）。美国公共决策和教育中心（2005）曾发出警告：“仅拥有高中学历和普通学院学历的劳动力比例的增加将会在未来 15 年内降低美国的人均收入水平。”（p.1）

到目前为止，世界上还没有任何一个国家的教育体系能够完成对美国教育者提出的要求。更令人头痛的是，能够支持他们行动的

资源也被无情地削减了。据《纽约时报》(Lewin & Dillion, 2010)报道:“2010~2011 学年正面临着半个世纪以来最严峻的状况。”经济正值低迷时期,房地产贬值以及急剧减少的政府财政收入给学校的资金来源带来了巨大的冲击,导致全美的教育经费大幅削减。学校的财政预算严重减少,学校人员被大幅裁减。这使得时任教育部长的 Arne Duncan 发出了美国没有严肃对待这一“教育灾难”的警告。学区内的教师裁减情况更为严重。

这便是公立学校教育人员所面临的残酷事实:社会不仅要求他们将学术标准提升到前辈教育者不曾设想的高度,还要求他们保证每一个学生达到新标准,缩小美国历史上一直存在的教育差距,并且用更少的资源完成这些前所未有的目标。现在让我们来听听教育人员是如何反应的。

教育者的辩诉

有充足的证据能够证明美国的学校正处于最鼎盛的时期,以下数据便能说明:

- 1960 年到 2000 年期间,25 岁及 25 岁以上的美国人中拥有高中学历的比例增长了一倍,从 41% 增加到 80%(美国人口统计局,2010)。

- 更多的学生开始选择学校提供的更具挑战的课程(全国教育进程评估委员会,2007)。美国大学委员会发布的报告称,有更多的学生参加大学预修课程(AP)考试,获得荣誉分数的学生的比例也在增



加,非白人和低收入家庭的学生也更积极地参与到教育中来。他们的报告表明:“全国各地的教育者和政策制定者都在帮助更多的美国学生获得更优秀的大学预修课程考试成绩。”(p.2)

- 1987 年到 2006 年间,平均每 6 个美国大学委员会认定的子群体学生中就有一个在 SAT 考试的口语和数学环节中成绩得到提高。自 1996 年 SAT 写作环节被引入以来,所有的子群体学生都在该项考试中成绩不断提高(Korbin, Sathy & Shaw, 2007)。

- 在过去的 25 年中,公众给当地的公立学校的评分达到 A 或 B 的比例明显增加。2009 年,51% 的美国公众给他们所在区域内的学校评分达到 A 或 B,这也追平了自 1969 年以来的最高纪录。在同样的调查报告中,近 75% 有小孩就读的家长给他们的第一个孩子所在的学校打出了 A 或 B 的分数,这是历年来的最高比例。

这些调查结果也许十分令人振奋,教育者们也坚称一切都很好。但是,一味地沉浸于这一说法中也会使人们忽视美国教育体系中残酷的现实:

- 直到 20 世纪的最后几十年,美国的高中毕业率一直位于世界第一。但到了 2006 年,在 26 个发达国家的排名中,这一比例下滑到了第 18 名(经济合作与发展组织,2010)。

- 直至 1995 年,美国还在拥有最高比例的大学毕业生的排名中并列第一。2000 年,这一排名下滑到第 9 名。而到了 2006 年,下降到了第 14 名。这一排名甚至不及经济合作与发展组织成员国的平均水平(经济合作与发展组织,2010)。

- 在 27 个国家中,美国拥有第二高的大学生辍学率(全美州长协

会, 2008)。

- 美国学生在国际性的考试中成绩并不理想。他们在学校学习的时间越长, 得到的这类分数就越低。国际学生评估项目(PISA)的近期成绩表明, 在 30 个发达国家中, 美国的 15 岁学生在数学、科学、阅读、问题解决项目中分别排在第 25、21、15 和 24 名(全美州长协会, 2008)。

- 超过 1/3 的美国高中毕业生在进入大学正式学习前都会被强制要求上弥补性课程, 这些课程每年花费超过 2000 美元。而这些高中毕业生的每 5 个人中就有 4 个人的高中成绩平均为 3.0 或以上。并且, 这些学习弥补性课程的大学生能够获得大学学历的机会会大大地减少, 他们当中只有 12% 能顺利毕业(强大的美国学校, 2008)。

这样一个有着 30% 的高中辍学率, 超过 1/3 进入高等学校的学生需要上弥补性课程, 有着全球较高的大学生辍学率, 存在着巨大的因学生种族和经济条件不同而导致的成绩差异, 以及教育成绩一度急剧下滑的国家, 没有资格认为一切都还很好。否认教育存在的这些问题对整个国家或作为目标受众的学生都没有任何益处。

大部分辍学离开学校的学生认定学校的学习不会为他们带来成功。这种现象正持续地消耗着美国的经济。未充分利用人力资源所导致的结果被描述为“等同于实际和潜在的经济产出之间的差异带来的永久性经济衰退”(McKinsey & Company, 2009, p.18)。举例来说, 避免白人学生和非白人学生之间的成绩差异能为美国的国民生产总值贡献大约 50 亿美元的数额。

即便是从国家需求的角度来说不需要提高对学生的教育水平,



在道德义务上我们也应该这样做。从美国大部分的历史经验来看，教育只不过是实现美国梦的其中一种途径而已。生产、建筑和采矿行业相对较高的薪资水平使得曾经的高中辍学学生也跻身于中产阶级行列。但是，1998年的数据显示生产行业的工人比例下滑到17%，据预测到2018年这一比例将会低至12.9%。其原因为“这些行业的就业率预计几乎不会增长”（劳工统计局，2009）。

服务业的工作岗位在1960年仅占美国所有工作岗位的15%，如今却占到了70%。预计美国在2008年到2018年将增长的1500万个就业岗位几乎全部来自服务业，其中一半的就业岗位需要中学以上的学历。14个增长最快的工作种类都要求学士及以上的学位，并需要接受过中学后教育或培训。教育也越来越成为实现美国梦的必要条件（劳工统计局，2009）。

高辍学率不仅会影响国家经济，也会对学生产生影响。每10个美国学生中就有3个不能顺利完成高中学业，也就是说，每年有约130万的学生从高中辍学——相当于每个学习日有7150个学生辍学或者每秒约有25个学生辍学（Swanson，2009）。这些数字背后的含义是有警示性意义的。由此我们可以推测这些辍学学生：

- 仅能挣大学毕业生工资的36%，高中毕业生工资的67%。
- 更容易生病，寿命也相对较短。据估算，大学毕业生的平均寿命比16岁就辍学的学生长10年。
- 在不稳定的就业市场下更难找到工作。
- 与大学毕业生相比有5~8倍的机会因犯罪被关进监狱。

当教育者意识到他们影响的不仅是学生的生活质量，还有学生