

CREATING PRODUCTIVE

校园文化: 发现社团的价值

CULTURES

[美] 约瑟夫·穆非 (Joseph Murphy) 著
丹妮艾拉·托尔 (Daniela Torre)
高凌飞 刘 慧 译

IN SCHOOLS

世界前沿教育书系

CORWIN

CREATING PRODUCTIVE 校园文化: 发现社团的价值 CULTURES

[美] 约瑟夫·穆非 (Joseph Murphy) 著

丹妮艾拉·托尔 (Daniela Torre)

高凌飞 刘 慧 译

IN SCHOOLS



黑龙江出版集团

黑龙江教育出版社

版权登记号：08-2016-019

图书在版编目 (CIP) 数据

校园文化：发现社团的价值 / (美) 穆非(Murphy,J.)，
(美) 托尔 (Torre,D.) 著；
高凌飞，刘慧译. — 哈尔滨：黑龙江教育出版社，2016.3
ISBN 978-7-5316-8683-5

I. ①校… II. ①穆… ②托… ③高… ④刘… III.
①教育-研究-美国 IV. ①G571.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第062296号

CREATING PRODUCTIVE CULTURES IN SCHOOLS FOR STUDENTS, TEACHERS, AND
PARENTS: JOSEPH MURPHY, DANIELA TORRE

Copyright © 2014 by Corwin

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

ALL RIGHTS RESERVED

校园文化：发现社团的价值

XIAOYUAN WENHUA: FAXIAN SHETUAN DE JIAZHI

作 者 [美] 约瑟夫·穆非 (Joseph Murphy) 丹妮艾拉·托尔 (Daniela Torre) 著
译 者 高凌飞 刘慧 译
选题策划 王春晨
责任编辑 宋舒白 王春晨
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 - m a i l heilongjiangjiaoyu@126.com
电 话 010-64187564

开 本 700×1000 1/16
印 张 17
字 数 213千
版 次 2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5316-8683-5
定 价 38.00元

前 言

对孩子和年轻人来说，好的学校通常有两大特质：强大的学术压力和其所支持的文化，是自然和智慧的双重挑战。把注意力主要放在学术方面是不够的，特别是对于被贫困威胁的学生来说。这说明，如果学校不注重教育的社会和人情关系层面，只有繁重的压力是不充分的。

同时，仅仅把注意力放在文化上也是有问题的。大量有意义的研究已经揭示出过度强调文化可能会导致学术期望值的降低。更多近期的研究也表明，以学术成果为代价的特色文化并不应该是学校领导所追求的明智之举，也不是校长应该带领学校达到的目标。我们应该看到，社团是为学习服务的。

因为社会交往和学习之间有着很重要的联系，当压力与支持被看作混合物或类似DNA那种相互缠绕的链条时是最有利的，把压力与支持编织在一起才是最有效的。因此在这本书中我们虽然侧重文化因素对学校进步的作用，但学术的重要性也从没被忽视，在我们分析文化的时候被广泛提及。

根据斯维特兰和霍伊的理论，文化是“用来捕捉基本且持久的有序生活品质的概念”，它包含了定义一个学校的价值和准则。正是这些关于学校组织的方方面面，反映了潜在的假设和信念。这可以被看作学校的“人格”。我们根据社团来描述学校文化，一种以重叠的方法来定义的构想。它包括人员、信任和影响。就像我们在这本书中展示的一样，作为组织框架和领导方式的一种，共同体与制式主义和等级制度是并列存在的。

我们从强调对学生的关怀开始分析，认为理解这样一种共同体是很重要的，因为在教育叙述的中心蕴含着这样一个真理：学习是自发的。当学生感觉离学校很远的时候，他们是不会主动努力的。创造依恋感是教育者努力的关键，而且我们要竭尽所能来实现这一目标。分析能力同样很重要，因为对学生来说，有支持他们的社团是促成学校进步的重要影响因素。

我们提供了一个个性化共同体的模型，有几条关键的标准定义了什么是支持性的学习社团，比如关爱、支持、安全感和团队。这些标准一起构成了中立结果，比如，学生学习倾向会依次导致学术行为。所有这些都会提高学生的学习成绩和能力。

这个模型就相当于一个二冲程发动机。一个用来克服障碍，另一个用来建立资产。首先，社团的关怀能够抑制破坏成功希望的因素，例如功能失调和反对型文化的形成。也就是个性化扫清了学生为学校学习和做贡献的障碍，将学生和学校紧密联系起来。同时，支持性学习环境也能创造资产、社会和人力资本，使年轻人能更加投入地努力工作，从而在学校取得成功。

在本书的第二部分，我们会强调专业文化，这种文化反映在社团合作的实践上。我们研究了孕育这种文化的温床，并观察了它能培育出怎样的花朵。我们还提供并列出了专业学校社团的框架内容和定义，为教师展现了专业化社团的模式。

在这个模式“是什么”的问题上，专业性学习文化有六个核心要素，如共享任务和责任等。正是这些要素定义了专业性学习文化。在模式“如何”实施的问题上，实践的社团通过为学校增加资本来运行，知识就是其中一项资本。一方面，专业化的社团能够促进学习，如更深层的知识内容，丰富的教学技巧；另一方面是专业文化资本。实践社团加深了专业标

准（如生产率）和附带的看法（如奉献）。而增加的资本又依次导致老师对待学生方式的转变，从而形成好的学习效果。

在本书的最后，我们将着重讨论父母和学校利益相关者在学校建设中的影响。我们从这些关键人物的公共关系和简单有意义的投入等方面建立框架，目的是形成支持合作的标准（如信任），这种标准能培养学生对知识和社会的学习。

前 言	1
第一章 学校进步的领导才能	1
1. 如何建构本书	1
2. 学校进步的领导才能是重要的	3
3. 学校进步的领导能力	8
4. 结论	18
第二章 后工业时代的教育	19
1. 组织进化模式	19
2. 工业社会的教育：我们曾在何处	20
3. 后工业时代的教育：敢问路在何方	25
4. 结论	31
第三章 学校进步的威胁	32
1. 本章纵观	32
2. 集体多面性工作	33
3. 氛围和发源地	35
4. 环境	37
5. 一致性	38
6. 注意：代价和结果	40
7. 结论	41

第四章 学生学习的支持群体	42
1. 社团和学术压力	42
2. 社区对于学生、老师和家长的作用	43
3. 为学生创立支持的学习社区：大体框架	44
4. 注意和提醒	47
5. 关爱学生的社区准则	49
6. 所属机构和身份	71
7. 参与及学习	76
8. 结论	87
第五章 教师专业实践社区	88
1. 专业学习文化的根源	88
2. 定义和模式	89
3. 行为模式和理论：关键元素	93
4. 行为模型和理论：专业实践合作社区的影响	121
5. 结论	128
第六章 专业化社区障碍与支持	129
1. 注意事项和障碍	129
2. 创建专业学习社区的支持力量	137
3. 结论	150
第七章 家长参与的社区	151
1. 父母参与的概述	152
2. 培养家长参与的社区	159
3. 结论	167

第八章 利益相关者参与的社区..... 168

1. 概述 168

2. 障碍和支持 171

3. 扩大社区的准则 174

4. 影响 177

5. 结论 179

参考书目..... 180

第一章 学校进步的领导才能

序

领导能力是促成改变的重要杠杆。

在学生学习方面大有作为的学校都有这样的校长，他们对于学校员工的效益和在校学生的研究都做出了卓越且重大的贡献。

接下来的章节会列举大量的细节来研究校长们是如何领导一个人才辈出的学校的。在这一序章中，我们将以开阔的视角来阐述本书的基本原理，主要强调领导才能对于学校进步的重要性，也为如何看待和实践改善学校的领导力搭建一座桥梁。我们会用几个说明来谈怎样将本章的内容联系在一起。

1. 如何建构本书

对本书最好的描述就是综合评论或叙事合成——一种文学解读，这是一种对结合数量和质量的研究特别有效的方法。对本章结构的解释我们遵从了哈林格的指导，目的是发掘能够汲取知识的广阔地带，一方面用于理解，另一方面我们也提供有用的材料，所有这一切都将用来增强学校文化从而建设更成功的学校。用巴蒂丝蒂奇（Battistich）、所罗门

（Solomon）、沃特森（Watson）和司查普（Schaps）的话来说，目的就是“形成一种综合性、解释性的概念，为人们提供一种有用的框架：在特殊情况下思考如何行动”。目前的主题是明确的：领导者通过加强校园文化建设来使学校进步。具体来说就是解释校长如何大有作为，开辟对实际产生影响的道路的。这需要分布于书中的大量例子做支撑并从本章我们给出的主要框架开始。我们的目标也很清楚，那就是，我们将继续奋斗，继承过去30年间致力于此领域学者们的宝贵财产，不仅从他们以往的经验中学习，同时分析改进学校领导力领域的优势和劣势。

为了便于理解，我们将进行如下工作：为了巩固基础，我们参阅了有关领导能力的经典书目，然后把它转向教育领域。我们通过多个搜索引擎搜索了1975—2011年所有有效的关于学校领导才能和学校改进字眼的条目，并把它们打印出来进行编译，用哈林格的话说，我们进行了“彻底的回顾”。我们将发现分为四组：经验型研究（数量式、质量式和混合式）、经验型研究的主要文献综述、大致理论和概念性工作及其他。尽管我们也阅读了大量理论领域资料，我们还是将精力主要用于前两个领域。在阅读的过程中，我们挑出并搜集在最初的研究中理解不了的内容并读了很多书（详见参考书目），直到我们读完浩如烟海的信息且过于细微的解释已然消失大半。

根据35年来对学校领导力研究的结果，我们将这一领域已知的知识列了一个简短的大纲，通过大纲将每一章节编码。在阅读过程中，根据大纲列表，我们同样列出了庞大数量的备忘笔记。在重新复制了所有的书和文章后，我们拆分了代码，并把每一个代码根据代码句、代码、作者姓名、出版日期和页数列在了不同的纸上。这个过程产生了25000条信息，然后我们把它们像编码一样汇编在一起。

根据定量数据分析的标准，我们组合且重组了各个条目，将其以不同

的模式和主题归类，分成相对应的小组。通过这种方法，可以丰富领导者建立积极校园文化的叙述。

这本书的读者可以分为四层。我们相信，对教育行业所有层次的制度制定者来说，本书会带来批判性见解。当开发者为学校员工制订计划和结果时，就会发现本书中有用的创造性观念和具体方法。这其中的很多观点都能够被教育界人士，特别是校长完全直接地运用于实践。我们希望广大研究者们能够觉得这本综合性的书在探索未来学校进步的领导者方面有一点用处。

2. 学校进步的领导才能是重要的

领导能力通常被认为是一个组织成功或失败唯一最关键的因素。

领导者就是卓越的代名词。

核心观点

带领学校进步的领导力其实是这样一个影响过程：他们为学校指出方向，激励所有教师并协调面向提高教学的一系列策略。

学校进步

学校的进步是指一系列的过程，着手学校内部，目的在于提高学生成就和学校应对变化的能力——同时着眼于过程和结果。

对于大多数概念来说，从解释什么是学校的进步领导力开始是有好处的。学校进步是一种含蓄模糊的定义。精准的定义很难找到，借用布里克(Bryk)、赛柏林(Sebring)、艾伦华兹(Allensworth)、洛佩兹(Luppescu)、伊

斯顿(Easton)和格雷及其他的同事们的观点，我们把学校进步定义为随着时间增长的效益，以这个效益为中心，围绕组织能力、组织能力部署的影响，特别是对学生学习的影响来展开的。因此我们将学校进步定义为对成长和价值增长的衡量。当然，准确地判断标准仍然没有建立，那就是，增长措施和增长量就被叫作“进步中”。就像我们这本书中说到的那样，这些问题的答案在所有资料和书中种类太多了。

领导能力

我们把学校的领导能力定义为认同、得到、分配、协调、用人和建立创新的可能性条件所必需的人力、物力资源。

这本书致力于教育领导才能或者更具体地说，就是已经提了很多年的指导性领导才能、学习中心型领导才能和学校进步型领导才能。在我们深入探索这些观点前，从对手头概括性概念的理解入手是很有帮助的。比如，什么是领导才能。领导才能的精髓就是：1.清楚要走的路或要达成的目标；2.创造或施展能力来达到想要的结果。在人际关系中运用影响力来影响他人的过程就是领导才能。

教育领导才能简单来说就是运用这些核心观念来教导人，“有意地调整行为，去影响学校主要进程并最终影响学生的成就水平”。就是这一概括性的定义分散在本章的各个地方并以广泛的视角来探索学校的主要进程。

通过这本书，我们非常清楚领导者并不等同于一个职位，因为学校的行政岗位是领导者的后备力量，因此，我们着眼于这些正规的行政岗位，特别是校长是如何运用领导才能的。

重要性

大量证据表明领导能力的高低在学校中起重要作用。

指导性领导才能行为中的教师觉察力的高低与学生成就的高低相关。

学校领导班子是第一位的，在其他下属机构中相当于进步的领航员。

随着时间推移，呈现出这样一种趋势：优秀的领导能力是发展优秀学校的重要力量，而平庸的领导能力阻碍学校发展。在过去的40年中，这个假设已被证实。这个推论始于对最初实际的学校和教育领导能力的研究。这一研究在最近20年里继续发展，很多学者，如哈林格、比克曼、戴维斯、路易斯等和罗宾逊都增加了很多复杂的研究。

分析家们也在积极地搜集大量的重要数据，为领导能力影响学校进步提供有力证据。

研究者从多种渠道的大量研究中提供信息，其中大部分对实际操作者、推动者和政策制定者来说并不特别直观。他们利用相关性、效应量、月增长量、变化量等进行解释。

有一点需要牢记的是大多数孩子的学习体现在“非学校”因素中，如家庭条件和学生天赋上。学校教育对学生的成就负有20%的责任，因此，我们需要弄清楚是要把所有学生的学习效果（全部效果）还是部分学习效果（学校效果）归于学校教育。比如，领导者将25%归于学校效果，那就有5%的总量变化，这个结果适于安排时间工作。

同样需要注意的是，研究者是衡量领导力的直接影响还是所有影响（如直接影响和间接影响）。因此，我们清楚了大多数校长的影响力是通过他们对学校文化和教育计划的影响实现的，直接影响的程度是很低的，但包括间接影响的评价影响却很大。

有时，研究报告在协商过程中的影响对实践者来说更为熟悉。例如，布兰奇、李维金(Rivkin)和汉奴夏克(Hanushek)用了几个月时间来研究学生的学习，并把其作为标准，发现有效力的领导者在一年中的2—7个月时间里提高了学生的成就水平，而那些没有效力的领导者则会降低学生的成就。布里克和他的同事们也得出了相同的结论，他们用增长对抗停滞，就像教育质量中心使用的增长前景一样。

通过运用不同的程序和工具并采用不同的衡量标准，研究确定了领导能力在学生成功的整个等式中是最关键的变量，其中包括校外的环境条件。当学校影响的唯一法则被调查并且直接和间接影响都包括进来时，这种影响就被放大了。总结起来就是领导能力确实对学生的学习有着重要且有意义的影响。

同样，我们清楚领导能力在特定的场合和地点能增加其作用。对于时间来说，领导能力在一个机构的周围环境变得动荡不安时就会变得更关键。在困难时期，领导者的价值和影响力也会增加。同样的情况出现在变化的时间里，特别是根本的变化和未来道路并不明确的时候。关于地点，领导能力对高度关注处于危险中学生的学校来说更加关键，如表现不好的学校、地位低的学校和所有面对挑战的学校。

影响

领导能力对学校组织的质量和学生的学习有着至关重要的影响。

学校被有能力的校长领导，学生成就就会比被能力不足的校长领导的学校高出很多。

过去35年的研究已将领导能力和大多数主要的教育方面和每个教育取得的重要成果的有效性联系起来了。在条件、变量、因素、维度等方面有

效用的校长在以下几方面都有积极影响：

- 技术的使用。
- 数据的使用。
- 指导性训练。
- 父母/社区教育的结合。
- 员工协作。
- 专业发展和有组织学习。
- 专业团队。
- 员工忠诚度、信任、动力、工作方向、职业满意度、信心和责任。
- 改革的实施。
- 程序连贯性。
- 学生学习氛围。
- 教学计划，包括特殊教育和双语教育。

在结果上，有效力的校长能够影响以下几方面：

- 学生的投入。
- 可持续的改变。
- 有效力的学校。
- 学校进步。
- 大规模改革的实施。
- 学生学习。

从反面说也同样成立。无效的领导会消极地影响教育条件和结果。相应的，领导的稳定性也很重要。领导能力的持续性很重要，而且校长不断地变动对于高质量的教育和与这些条件相关的结果来说是有害的。

注意事项

在我们深入探讨学习进步的领导力之前需要提及一些介绍性事项。首先，雷斯伍德和蒙哥马利提醒我们：有效性是一个持续的而不是两级的条件。当我们把注意力主要放在领导能力上时，铭记这一点很重要：在培养健康文化和阐述学校肩部方面来说，它是重要但不充分的条件，而且把能力归于“原因”是有问题的。特别是在“人”的领域，大量证据表明其他人也扮演着重要角色。同样需要提醒的是关于领导能力重要的结果与领导能力不是完全一致的，它在不断丰富，质量研究比数量研究更加活跃。正如我们目前看到的包括在直接或间接影响的研究中，领导能力的影响总是比其他方面的影响更有意义。忽视环境的意义是很危险的，这项工作要比学校进步的领导能力更艰巨。最后，校长的工作本就很艰难，实践中的领导能力要比纸上谈兵困难得多。

3. 学校进步的领导能力

校长领导才能的影响是相互的而不是单向的。

我们开展工作的框架结构在图1.1中已包括。为了弄清领导力和学习之间的联系这一难题，我们会分几段叙述。首先阐述实施领导能力的前提，包括人口条件、知识和技巧、价值和信仰、品质和特点等。接下来会探讨形成领导力的学校环境的变量。之后转向有效力的领导行为。前期材料包括本书的部分章节。以领导影响力对学校成功的分析作为结尾。

为了完成目标任务，划分已收集的资料是必要的。但这在一定程度上又是武断的。学校的进步是一项复杂凌乱的工作，有时将其分割并不容易。想法和发现相互穿插进叙述中并跨越整个研究。学校进步的一些观点