

领导学习

——达成教育者的愿景

Leading Learning Making hope practical in schools

【澳大利亚】鲍勃·林嘉德 黛布拉·贺氏 马丁·米尔斯 帕姆·克里斯荻◎著
张 健◎译

- ◆ 教师就像是知识社会的助产士，没有他们和他们的教学团队，未来社会的希望无从实现。
- ◆ 本书带领读者超越了历史上曾经实践过的领导理论，带领读者进入一种新的实践领域，来了解什么才是真正重视教育责任，教育如何才能真正地为人服务。
- ◆ 本书会告诉你：“一天如平常，很平凡，然而它一生都与众不同，很精彩。”

教育学精品译丛

领导学习

——达成教育者的愿景

Leading Learning

Making hope practical in schools

【澳大利亚】鲍勃·林嘉德 黛布拉·贺氏 马丁·米尔斯 帕姆·克里斯荻◎著
张 健◎译

湖南教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导学习——达成教育者的愿景 / (澳大利亚) 林嘉德等著; 张健译.

—长沙: 湖南教育出版社, 2008.5

(教育学精品译丛)

书名原文: Leading Learning: Making Hope Practical in Schools

ISBN 978-7-5355-5519-9

I. 领… II. ①林…②张… III. 中小学—学校管理—领导学 IV.G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 058437 号

领导学习——达成教育者的愿景

【澳大利亚】鲍勃·林嘉德 黛布拉·贺氏 马丁·米尔斯 帕姆·克里斯获 著
张 健 译

责任编辑: 杨新援

责任校对: 喻俊新

湖南教育出版社出版发行(长沙市韶山北路 443 号)

网址: <http://www.hneph.com>

电子邮箱: postmaster@hneph.com

湖南省新华书店经销 湖南新华印刷集团有限责任公司印刷

710 × 1000 16 开 印张: 13.25 字数: 195 000

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷 印数: 4000

ISBN 978-7-5355-5519-9/G · 5514 定价: 29.00 元

Bob Lingard, Debra Hayes, Martin Mills and Pam Christie

Leading Learning: Making Hope Practical in Schools

ISBN 0-335-21011-2

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Hunan Education Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co.

本书中文简体字翻译版由湖南教育出版社和美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

湖南省版权局著作权合同登记号 图字: 18-2006-157

序 一

中国教育学会会长，北京师范大学教授

顾明远

教育学虽然是一门古老的学问，但是由于培养人的复杂性，至今还没有非常科学的理论体系。我以为它有点像西医，至今对人体的许多病源还知之甚少；更像中医学，虽然有几千年的经验，为中华民族的健康发展作出了贡献，但它的病理学也还不是很清楚。教育的对象是人，它又不同于医学，只是对人的生理机体及其功能的诊治，人的生理机体是差别不大的；教育是要培养人的精神、思想和智慧，而人的心理却是千差万别的。教育要把人培养成社会的人，要比医学治人的疾病复杂得多。所以教育学从某种意义来讲还只是一门经验性科学。但是，教育是有规律的，只是我们现在掌握得不够。既然有规律，就有许多共同的经验，因此各种经验都可以借鉴和学习。

我们要向前人学习。我们的祖先为了我们民族的发展和兴旺，在教育方面积累了丰富的经验。我们要继承和发扬其中符合时代要求的优秀的经验。我们也要向外国人学习。世界各国在教育上也有许多优秀经验，

我们把它拿过来，结合我国的实际，使它本土化，为促进我国的教育事业发挥作用。这种学习当然不能生吞活剥，需要消化，化为营养。无论对前人的理论和经验，还是对外国人的理论和经验，都要经过自己的消化，化为自己的理论和经验。这两方面我们做得还不够。

有人说：现在外国的东西进来太多了，文章言必称西方，经验引必自外国。我认为，不在乎引进外国的东西多少，关键是消化。要消化就要有选择，有比较，选择我们有用的东西。要选择，要比较，就要更开放，引进更多的东西，选择的余地就更大，比较的范围就更广，吸收到的优秀的东西就更多。因此在当前教育国际化浪潮中，我们应该了解世界各国更多的理论和经验。

湖南教育出版社从国外著名教育出版机构引进这套教育丛书的意义，就是给我们展示外国教育家的理论和经验，来开阔我们的眼界，供我们更多的选择和比较。他们要我写几句，因为我来不及通读全书，只好讲这么几句空话。

2007年9月

序 二

让我们倾听来自异域的声音

北京师范大学教授

肖 川

自古以来，对于“教育是什么”的问题答案纷纭，不同时空的人们都有其个性的回答，如今对于此问题的探讨仍在继续。我们不仅需要自己的冥思，也需要听听他人的声音，尤其是那些来自异域的声音，因为“他山之石，可以攻玉”。

在不同的回答中有这样一种声音：“教育是反对一切压迫形式，培养具有批判精神和独立意识、有社会责任心、能动自主的人的活动。”这就是批判教育学——一种以批判性思想贯穿始终的教育思潮和教育实践。其代表人物之一——巴西教育家保罗·弗雷勒（Paulo Freire）认为，真正的教育是为实施解放的教育，教育解放的对象不仅是学生，也包括教师。他以警醒而犀利、热情而虔诚的文字写下的《被压迫者的教育学》（*Pedagogy of the Oppressed*）被誉为“教育中的战斗檄文，被压迫者的教育圣经”。

与弗雷勒的著作不同，《批判教育学》更像一本自传。作者琼·温克是美国加州大学的学者，也是一位教

育实践者，她以平实而感性的言语讲述了自己与批判教育学的一见钟情，用信手拈来的教育故事阐释对批判教育学的深刻理解，以亲身经历来启发读者对批判教育学的实际运用。没有尖锐，没有晦涩，甚至没有严密的逻辑论证，只是在柔和而亲切的叙述中自然地示范着批判教育学。此书可做教育研究读本，也不失为一册教师工作指南，读来就像是手捧一杯温润的奶茶躺在轻柔的牧草中，静静听一旁的长者讲故事，故事是她的，听者却越来越清楚自己的路。

是的，很多路前人走过，因而“读史可以明鉴”。教育史学书籍如今也可谓汗牛充栋，《教育学的历史与哲学基础》是其中较为特别的一卷。特别之处在于它不是简单史实的堆积，也不是长篇大论的史评，而是以史上对教育思想和实践有深远影响的人物为线索，通过传记式手法，缓缓而生动地讲述人物所处的时代背景，他们的哲学和实践以及他们对当世和后世的影响。回想我们学习历史的经历，通常不是关注具体年代的具体事件，就是专心于各历史人物的思想、事迹及其评论，因为这是历史试卷的考点，也可能成为我们向人炫耀的谈资。我们很少真正走进历史，走近那些影响历史的人。

《教育学的历史与哲学基础》给了我们亲近大师的机会，它像是时光机器，载我们回到过去，与大师们并肩作战，共同继承传统的遗产，接受时代的重托。然而，这本书并不希望我们沉迷于历史，故事之后是历史与现实的互动，为读者提供有趣的思考空间。如，“比较并对比柏拉图时代的雅典和当代美国的主要社会、政治和教育问题。一定要考虑以下几点：恐怖主义和暴力，乡村社会和学校的困难，家庭结构的变化和技术的发展。”“假设你正在建立一所学校，学校将会按照亚里士多德的教育原理来运作。写一个简短的未来计划，来吸引你未来的学生。”这些操练让人感觉历史并不遥远，历史人物也不是伫立在博物馆的雕塑，他们就在你身边，只要你愿意，随时可以像他们那样思考和行动。

无论承认与否，社会分层是一种客观存在，至少在我们这个时代仍是如此。有人说，最理想的社会是“橄榄型社会”——两极小，中间大，形同橄榄，或称“梭型社会”。其两极是占人口比例较少的极富和极贫阶层，而中间相当庞大的便是中产阶级（middle class）。中产阶级

被视为社会贫富分化的调节器、利益冲突的缓冲器。虽然学术界对这一阶级的定义并不明朗,但它常用来指称这样的人群:大多从事脑力劳动,具有专业知识、较强的职业能力及相应的家庭消费能力;一般受过良好教育,具有善好的公民意识及相应修养;有一定的闲适时光,追求生活的品质。这些人也即所谓的白领,当然,也包括小业主等小资产者。他们不用劳命于生存,也不会沉没于物欲,被认为是最幸福的群体。所以,“社会的、科学的眼光历来不是朝下去关注穷人、劳动阶级、无产者,就是朝上去关注富人和权贵”^①,很少关注中间人群。他们真的如此幸福?

由萨莉·鲍尔、托尼·爱德华兹等英国学者撰写的《教育与中产阶级》一书却向人们表明:中产阶级并非理所当然的一帆风顺,他们的成长跌宕起伏。该书实为一项始于20世纪80年代的教育研究报告,鲍尔等人通过对英国300多名出身典型的中产阶级家庭的学生进行访谈,了解这些孩子和家长对学校的选择以及对未来的期望,并且历经十余年的跟踪调查,探询那些孩子成年后的学习和工作进展。虽然数据证实,“一个人上什么样的中学,对他后来的经历、成就和人生走向有着清晰和持续的影响”,但研究者并不满足于简单判断,而是戴着“鹰眼”到数据背后去审视中产阶级看似平坦的发展轨迹。事实上,该书的亮点并非仅为其与众不同的结论,还包括蕴含其中的一种务实、细致而持久的社会学分析方法,或许这种方法对于我国教育学者拓掘更广袤而深邃的研究视界有所帮助。

带给我们帮助的不仅是宏观领域的思索,还有微观领域的建议。比如,彼得·W. 艾瑞逊(Peter W. Airasian)告诉我们,有一种简明的方法可评价我们的学生。作为美国波士顿大学教育研究、测量及评价课程的教授,艾瑞逊先生主要培训职前和在职教师的课堂评估策略,他的力作《课堂评估》便是一本很好的教科书。学习者翻开目录,可梳理出清晰的脉络,全书以简要的关于课堂评估的概述为基础,从了解学生出

^① 巴特勒·萨维奇主编:《社会变革与中产阶级》,伦敦:伦敦大学学院出版社,1995年版,第vii页。

发，按时间逻辑逐步分析教学前、中、后的评估，并在适当的时间介绍了正式评估和非正式评估的种种方法，包括档案袋评价、等级评定和标准化测验等。没有任何方法“放之四海而皆准”，也不存在一无是处的评估。艾瑞逊先生在对每种评价方法的分析中都不忘尽可能全面地列举其优势和不足，建议教师在何种情况下运用以及怎样改进这些方法。为了方便教师掌握，在每一章阐述前有简短且具体的学习目标，使教师的学习更有目的性；每一章结束前有内容提要，帮助总结各章要点；此外，还有丰富的讨论、练习和活动，即时引发教师思考和应用所学；最后以复习题巩固所学。倘若教师依其序，步步为营，最终会在不知不觉间恰好处地完成整个培训。况且，这并非一本枯燥无味的纯理论或技术书籍，其中渗有大量实例，使人倍感亲切和轻松。

“一头绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊”，有时，好的领导力也使我们的工作倍感轻松。我们很难精确定义领导力，但却在生活中与之频频相遇，在企业、军队、政府、球场、家庭……我们都能感觉到它的存在。因为它是有效运作的团队不可或缺的核心，作为一种社会组织，学校也不例外。那么，学校中的领导力会是怎样的呢？首先，我们且来分析学校中的领导者的工作特征。澳大利亚的鲍勃·林嘉德等人在他们的《领导学习》一书中明确提出：“学校中领导阶层的中心任务之一就是提高课堂中实践的效率，无论是从教学和评价的角度来讲，还是从将这两者与课程结合的角度来讲都是这样。”简言之，提高课堂教学质量是学校领导者的工作重心，也是学校这一机构运作的核心。此外，另一个重要特征便是，学校的领导者不仅是校长和中层管理人员，教师和学生也是权力的分享者，因为他们是教育的主体。所以，学校教育中的领导力与“出色的课堂实践是分不开的”，是一种广泛的、灵活的、分散在学校各处的、确保学校教育效果的能力和艺术。这种能力和艺术似乎有些抽象，有些理想化，但林嘉德和他的同事以深厚的理论和详实的案例向读者证明，这种希望可以变得触手可及。

感谢这个时代，让远在千里的智慧变得触手可及。无论彼此拥有多么迥异的文化和历史，我们总会面临一些共同的挑战和困惑，并怀

有共同的梦想与希望。在我们困惑的时候，可以听听他人的忠告，为什么不呢？

2007 年 10 月

原丛书编辑前言

如今，教学已经成为一种越来越复杂的工作，它需要最高标准的专业教学实践使其更加完美。它是当今知识社会的核心工作，也是使这个社会发生变化的关键因素。教师就像是知识社会的助产者，没有他们和他们的教学能力，未来将夭折在襁褓之中。美国的乔治·W. 布什总统曾向教育界发出号召：“不让一个学生落在后面。”这句话同时也意味着不能让任何一位教师或领导者掉队，这在当今社会是显而易见的，在本书中也会特别提到。然而，现在的教育正处于最关键的时刻，至少从表面上看来，前景并不乐观。当今的教师行业正面临着师资短缺的问题，一大批出生于“婴儿潮”时期的人们由于压力增加、精力枯竭，或生活、工作上的巨大改变而提早离开了教师岗位。对长久以来备受羞辱和指责的教师低水平问题进行了十年的改革之后，对于那些有潜力成为教师的人来说，教师作为职业的吸引力也越来越小。

与前些年的大规模雇佣模式相比，近年来教师录取

的要求更加挑剔，这使教师行业的竞争远比其他行业更加激烈和残酷，甚至使很多本来很有能力的女性认为只有护士和秘书工作才真正适合她们。即便如此，教师仍然不像威拉德·沃勒（Willard Waller）在1932年所说的那样，是“未婚女子和不受欢迎的男子的工作”。但如今在美国内陆城市的很多学校都有着相当一部分教师没有资格证书。英国的教师招募危机甚至使很多学校变成了“四天工作制”；越来越多的学校开始雇佣来自海外的临时教师，那些忙碌的行政领导们甚至没有时间审核这些教师的质量（汤森〈Townsend〉2001）。同时，在2001年的加拿大安大略城，一些精明而又讲求实际的改革战略致使申请教育学院教学专业的人数在一年之内就减少了百分之二十到百分之二十五，被录用者的整体水平也有所下降。

在这种严峻的形势下，我们仍然有理由对学习以及教学的未来抱以巨大的希望，这种希望是可以想象并且能够实现的。当人们开始抱怨学校教师资源短缺、教师的创新性和灵感在衰退时，那些教育标准的改革已经暴露出了它们的弄巧成拙之处（哈格里乌斯〈Hargreaves〉et al. 2001）。现在，国际上越来越支持恢复中世纪的更人性化的哲学理念，即在中学阶段的前几年，除了课外活动和学术知识外，应更加关注社团合作和学生参与性。美国的学校已经逐渐意识到，学生成就的深层变化离不开高素质教师专业的发展（福兰〈Fullan〉2001）。同样，在英格兰和威尔士，一些政策文件和白皮书都提倡“争取更多的自治”，使学生和老师都能从现有的课程限制和评估要求中解脱出来（如DfES2001）。几乎所有的政府都开始肯定教育和教师——曾经指责和蔑视教师的地方，也开始给予教师更多的荣誉和尊重。

现在正是一个最恰当也是最紧迫的时刻，来重新思考新一代教师的专业学习、专业知识和专业地位，因为他们将决定未来三十年的公共教育。专业学习是否应与教师越来越多的自主权相匹配，或者对于这种专业学习机会的提供是否应以学生的学习成果作为主要参照物？当那些落后的或者存在问题的学校已经从专业的技能培训中受益匪浅时——这些培训能够帮助他们很快地提高教学质量，如果提高专业学习的自控性、任意性和知识上的挑战性——那些成功的学校是否能够做得更好呢？使

专业学习符合不同学校和不同教师的实际情况和需要，是否有助于提高行政上的灵敏度和机动性（霍普金斯〈Hopkins〉et al. 1997）？还是会造成专业发展的隔阂？（哈格里乌斯，即将出版）这些都是这套丛书在专业学习方面要解决的问题。

在本书中，林嘉德和他的同事展示了一种粗略的方法，这种方法被用来研究领导能力及对领导能力的种种分析，而且这个方法已经超越了这个狭窄的研究领域和这个区域内的工作。本书不仅非常实用，而且尽可能多地包含了关于领导能力的不同意义和特征。在实现革新性和理论性的同时，尽可能多地贴近实践和拥有可操作性，这是本书最大的成功之处。

教育者的领导力是曾活跃于教学领域里的一个比较有趣的话题。在很多领导言论中，这是一个被忽略了的要点，在谈到教学法的时候，作者同时注意到了广泛的、多样的和分散在学校各处的领导能力是怎样确保了教学的复兴，怎样使学校的进步超出了一般教育研究调查案例所能想象的程度。

本书有着雄厚的教育理论和指导理论的基础，其中对于教学法和实践经验的论述有助于启发拥有领导力的实践者。在这里，需要重申的是，读者在阅读本书时会潜移默化地形成理论的积累，同时本书革新性的本质也将逐渐显露出来。

总而言之，本书带领读者超越了历史上被狭义解读了的领导理论，带领读者进入一个更为广阔的天地，来了解什么才是真正重视教育责任、政治责任以及社会责任的领导力。

Andy Hargreaves

Ivor Goodson

参考书目

DfEs（教育技能部）（2001）赢得成功。伦敦，HMSO。

福兰，M.（2001）面对变化的领导阶层。旧金山：乔希-巴斯/维利。

哈格里乌斯, A. (即将出版) 知识社会中的教学。纽约: 教师学苑出版社。

哈格里乌斯, A. 以及古德森, I. (1996)。教师职业生涯: 灵感与现实。纽约: 福尔谟出版社。

哈格里乌斯, A. 额尔, L. 摩尔, S. 及曼宁, S. (2001) 学着改变: 超越教师主体和标准。旧金山: 乔希-巴斯/维利。

哈格里乌斯, A. (即将出版) 知识社会中的教学。纽约: 教师学苑出版社。

霍普金斯, D. 哈里斯, A. 及杰克森, D. (1997) 了解学校发展的能力: 成长的国家策略, 学校领导及管理, 17 (3): 401-11。

汤森, J. (2001) 那不好——相信我, 我是那里的老师, 周末时报, 十二月份第二期。

沃勒, W. 教育的社会。纽约: 罗素 & 拉塞尔。

ACKNOWLEDGEMENTS

鸣 谢

谨对为本书作出贡献的各界人士表达深深的谢意。

感谢以学校为基础的个人给予我们的大力支持，包括各位老师、学生、校长以及校内其他领导，他们付出了很多时间，并且允许我们走进学校和教室。尤其要感谢本书的受访者，他们一直在孜孜不倦地追求所有孩子的受教育权。对于本书中没有提及的其他学校领导，我们同样表示衷心的感谢。我们从你们那里学到了很多。谢谢。

向道恩·巴特勒（Dawn Butler）女士表达我们的感激之情，感谢您的精心编辑以及对于我们的支持；同时要感谢莱温德·西德（Ravinder Sidhu），是他帮我们找出所有遗落的参考资料。

感谢昆士兰学校改革纵向研究小组的其他成员，他们是：乔安娜·埃尔伍德（Joanne Ailwood），马克·巴尔（Mark Bahr），罗斯·凯普尼斯（Ros Capeness），大卫·尚德（David Chant），詹妮·戈尔（Jenny Gore），詹姆斯·里德维格（James Ladwig），艾伦·卢克（Allan

Luke) 以及墨尔·华索 (Merle Warry)。

感谢昆士兰教育所提供的资金支持,这使得我们的研究得以执行。

同样感谢修娜·麦伦 (Shona mullen) 对我们手稿的耐心等待。

在这里我们想要说明的是关于本书作者的排列顺序与每位作者为本书付出努力的多少并无关系。本书是各位作者付出努力以及共同合作的结晶。在这里我们要感谢各位对本书倾尽全力的贡献。

最后,要特别感谢卡罗琳 (Carlynn), 尼克 (Nick), 麦孜 (Maz), 埃克斯 (Ax), 杰斯 (Jess), 乔 (Jo), 埃里 (Ali), 塔拉 (Tara) 以及道恩 (Dawn), 没有你们的帮助,我们将很难完成这个项目。

目 录

原丛书编辑前言	1
鸣谢	5
第1章 概论	1
第2章 教育学中的领导能力	21
第3章 领导理论	57
第4章 成为领导者	89
第5章 领导言论	144
第6章 结论	167
参考书目	174