



一校之长的坚守： 关于学校管理的11堂课

Headstrong: 11 Lessons of School Leadership

[英] 莎莉·科茨爵士 著
邱雯佳 译 高连兴 校

英国女王伊丽莎白二世表彰：
“莎莉·科茨女士是一位成功
改革学校的优秀校长。”

“大英帝国勋章”获得者

莎莉·科茨爵士的经典之作！

黑龙江出版集团
黑龙江教育出版社



一校之长的坚守： 关于学校管理的11堂课

Headstrong: 11 Lessons of School Leadership

[英] 莎莉·科茨爵士 著
邱雯佳 译 高连兴 校

 黑龙江出版集团
 黑龙江教育出版社

版权登记号：08-2017-074

图书在版编目（CIP）数据

一校之长的坚守：关于学校管理的 11 堂课 /（英）
莎莉·科茨爵士著；邱雯佳译．-- 哈尔滨：
黑龙江教育出版社，2017.8
ISBN 978-7-5316-9543-1

I. ①一… II. ①莎… ②邱… III. ①学校管理
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 206589 号

Headstrong: 11 Lessons of School Leadership

Copyright © 2015 Dame Sally Coates

First published 2015 by John Catt Educational Ltd,

This translation published by arrangement with Columbine Communications & Publications, Walnut
Creek, California USA, through Rightol Media

Chinese simplified translation © 2017 by Heilongjiang Educational Press Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

一校之长的坚守：关于学校管理的 11 堂课

YI XIAO ZHI ZHANG DE JIANSHOU: GUANYU XUEXIAO GUANLI DE 11 TANG KE

作 者 [英] 莎莉·科茨爵士 著

译 者 邱雯佳 译 高连兴 校

选题策划 王春晨

责任编辑 宋舒白 姜劲帆

装帧设计 Amber Design 琥珀视觉

责任校对 张爱华

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://hljjycbsts.tmall.com>

E - m a i l heilongjiangjiaoyu@126.com

电 话 010-64187564

开 本 700 × 1000 1/16

印 张 14

字 数 197 千

版 次 2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-9543-1

定 价 36.00 元

序

1974 年，我第一次接触了本书主角——伯灵顿·丹麦学院。当时，我在南伦敦的一所学校中担任足球队教师一职。在那段日子里，周六一早坐地铁去西伦敦斯克拉比斯监狱附近踢足球是一场侵占他人领地的冒险——对教师或是男孩子而言均是如此。那是一段令伦敦教育局头痛的时期。教师短缺、武装联合行动、政治家之间的意识形态差异以及逐渐蔓延的官僚主义共同作用，导致了部分大型综合学校的失控。而我就在其中一所位于布里克斯顿的学校任教。

伯灵顿·丹麦学院却展现了一幅不一样的图景，它并不显眼，因为来访的足球运动员一抬头就会先看见当地臭名昭著的沃姆伍德·斯克拉比斯监狱（Wormwood Scrubs prison）。由于它引以为豪的文法学校与英格兰教会传统，这里是 20 世纪 70 年代中期教师们极度渴望投身的一所学校。在教师短缺的那段岁月，我记得曾站在球场边线区与一位副校长聊天，他告诉我若想在那所学校谋取一个教师职位，竞争该有多么激烈。在伦敦学校纷纷转制为综合学校的时候，它依旧保留着文法学校时代留下的光环。

30 年过去了，2004 年我以女王陛下的评审员的身份再次走进了这所学校。当时学校正在接受特殊整改，而我则作为首席评审员，负责监测整改进程。由于种种原因，学校越来越差，学生接受不到像样的服务。我清楚地记得 11 月的一个早晨，我站在学校门口点名，仅仅点到全体学生的三分之一，其余的学生全都迟到了。随后的 10 年便是本书讲述的故事了。

根据我在世界各地领导、指导和视察的经验，伟大的学校都具备下列要素：它们在一贯坚持方面取得出色结果，拥有强大的价值观与清晰的要求；它们的成功并非偶然，而是深思熟虑、周密计划的结果；学校内部高度一

致；正确分配领导力且目标远大，从而推动学校前进。

本质上，成功的配方极其简单：一群合格的、有能力的教师，在清晰、公平并且懂行的领导下，共同关注学生发展和学生总体成绩——常常是令学生自己都感到惊讶的成绩。

我从未见过哪所学校工作做得比领导者提出的愿景更棒，同理，没有一堂课水平会超出任课教师的能力水平范围。学校水平随着领导质量，特别是校长质量而起起落落。在社会环境艰苦的地区更是如此，领导者必须以极高的前瞻性，始终站在最前沿领导大家。领导者的原则决定了学校的原则。

如果只取字面意思，本书标题稍有误导读者的风险。其实“坚守”并不意味着男性化，坚守是指对自己的价值观负责，并坚忍地面对挑战。《一校之长的坚守：关于学校管理的 11 堂课》一书不仅讲述了一位鼓舞人心的校长改善了一所学校的故事，重要的是，这是一个关于校长这份职业所带来的喜悦与满足的故事。

——罗伊·布拉奇福德（Roy Blatchford）

英国国家教育信托基金总监

自序

2014 年秋天，在接受一家全国性学校网络的学院总监岗位的前两个月，我写下了这段话。目前，我负责整个英国南部的贫困地区并监督这些地区的干预策略，确保年轻人都能接受应得的高质量学校教育。我很珍惜这次走出伦敦，投身于整个英国南部学校的机会：从斯温顿到阿什福德，从凯特灵到普尔。在这个地区性岗位上工作两个月后，再次坚定我曾经的观点，每所学校都是独特的：都是一系列包括学生、教师、历史、当地社区、课程大纲以及设施在内的元素的精妙组合。我们的学校是如此多元化，以至于用标准范式改进学校的做法永远不可能奏效。

我自 2010 年开始撰写《一校之长的坚守：关于学校管理的 11 堂课》一书，以下内容都是我还在伯灵顿·丹麦学院工作期间所写。从一位校长的角度出发，我试图在校园内外种种因素与影响之中，找出对学校最有利的方案。

留在伯灵顿·丹麦学院工作的最后几周时光提醒了我，每所学校都有自己的生命。家长、教师、学生和理事们发来的支持与感谢信息将我淹没。学生为我制作了一段致谢视频，同事们则在最后一天的员工简报会上演唱了《悲惨世界》中动人的经典曲目《只待明日》（*One Day More*）。然而生活仍将继续，不断地继续，在西伦敦内部继续。我与继任者迈克尔·黎布顿依然保持着密切联系，我丝毫不怀疑伯灵顿·丹麦学院未来将继续长期繁荣下去。学校的组织记忆已被擦除并重启，成功已成为常态。

正因为每所学校都是独一无二的，校长的作用才会如此重要。正因为每所学校的校长为学校挑选最佳资源，拉动最有吸引力的砝码，才能确保他和他的学生成功。在新一场大选临近之际，教育政策似乎又一次濒临地

狱边缘，整个国家的教师与学校领导者再次因教育部的命令陷入惊慌之中。所以，此时的我们要记住，作为校长，我们的职责是主动为学校设立日程计划，为学校这艘大船好好掌舵，而不是简单地随波逐流。

前言

不合格学校的悲剧

大国的公共教育总是平庸无奇，同理，大厨房里端出的饭菜往往乏善可陈。

—— 弗里德里希·尼采

2007年12月，当方舟学校系统首席执行官来电聘请我出任伯灵顿·丹麦学院校长时，我正在约翰·刘易斯百货商场家具部闲逛。我的丈夫瑟奇加入了圣诞购物的人潮，而我则窝在一张沙发里决定接受聘用，当时，我望着墙上的商场宣传语——“从不故意降价抛售”，感到了一阵强烈的讽刺意味。

很快我就后悔了。我相当喜爱自己在圣心天主教学校的校长工作。这所学校位于伦敦南部，规模较小却也同样严谨，我已经为之服务了20多年。在此期间，学校被政府评审机构英国教育标准局评为“优秀”。我记得每个学生的名字；我甚至教过部分学生的家长。我与一支鼓舞人心的教师团队保持着良好的关系，并且很高兴以英语教学组长的身份加入学校。我的丈夫是我在圣心的副手之一，1988年他以体育教学组长的身份加入学校，此后我便与他结识。我很满意我们多年来建立的相处模式；忙碌而充实的每一天，都是从瑟奇焦躁地穿行于伦敦繁忙车流中开始的。

2007年的秋天，我的个人助理接到了猎头公司的电话。猎头是方舟集团——一家刚刚接手管理伯灵顿·丹麦学院的教育慈善机构——的代理。开始时，我对此并不感兴趣，但仍与他们聊了几次。很快，哈克尼的莫斯本学院的校长、方舟教育总监（现任英国教育标准局局长）迈克尔·威尔肖爵

士打来电话。他肯定地告诉我，伯灵顿·丹麦学院的这份工作值得一试。他到圣心向我详述学院的情况，一周后，我随他前往伯灵顿·丹麦学院。在我看来，这所学校确实不尽如人意，但也有可以改进的潜力。于是我递上了一份匆忙填写的表格，而实际上我仍在犹豫是否要接受这份工作。我的竞争对手是一位颇受欢迎的内部候选人。近年来，伯灵顿·丹麦学院的教师们饱受动荡的困扰，很明显，出于对稳定的需求，他们更偏爱那位内部候选人。因此，去学校参加“测评日”、竞争一个我并不真心想要的职位、与根本不想接受我的员工们会面便显得格外古怪。接受聘用的几个星期后，我在约翰·刘易斯百货商场顶层对瑟奇说：“瞧我都做了些什么。”

接受伯灵顿·丹麦学院的职位有风险，因为我不仅要离开圣心学校相对舒适的职位，还将面临 7 英里外的巨大挑战。人们告诉我这所学校无组织、无纪律并且缺乏基本的管教，虽然我从来不会被轻易打倒，但我也不会毫无自知之明地把纪律管理认作自己的强项。在伯灵顿·丹麦学院，我拿的工资不见得比过去的多，却要冒着风险，为当时教师工会强烈反对的新型学校管理模式——“学院”工作。“学院”模式是否比原有模式更好尚无定论。人们面对成功的领导者，总会轻易相信他们有能力复制过去的成功，但实际上，无论你走到了职业生涯的哪个阶段，上任的头一天总会感到犹疑不定。所以，对于自己是否能改变这所苦苦挣扎在伦敦西部的学院，我是有所怀疑的。我只在两所学校工作过，并且我的优秀团队总能与我的优势和劣势相辅相成。莫非是我信心不足了？

下列评语节选自我到任前一个月，即 2008 年 3 月，英国教育标准局对伯灵顿·丹麦学院进行监测访问时的评语。

该学院评审结果为“符合要求”（后英国教育标准局统一将该级别评价的表述修正为“待改进”）。

“该学院有大量多余名额，全年疲于应对随机分配至该校的学生。”

“去年教师离职人数异常多，现已基本补满空缺。但后果是四分之一的教师缺乏经验，需要大量支持。”

“学生去年的成绩不合格，且有过多的学生被开除，多数由不当行为或

捣乱行为引起。该学院将此问题归咎于组织结构调整。”

“本次访问引发了对该学院教育水平的担忧，将继续监测该学院的表现。”

“该学院能正确认识到去年教育水平过低与成绩不合格的情况。高层领导认为是责任不清，以及新组织结构引发的沟通不畅造成的。这虽然是重要的原因之一，但更根本的原因是对学生要求过低。本次访问过程中发现，学生通过上课取得的进步差异巨大，原因是大量课程都未建立在考虑学生的近期成绩、以往知识以及潜力的基础上。”

“……许多课会被低级捣乱行为打断。”

“去年出勤率不足。”

“……大量学生上课迟到且部分教师并未按时点名。”

“高层的职能重复与权责重复阻碍了该学院发展。这种重复引发了学生与员工的困惑。中层管理人员不清楚他们在教学质量改进工作中的职责。”

伯灵顿·丹麦学院除了拥有一个历史悠久的校名外，其他方面都存在很大问题。学院坐落在沃姆伍德·斯科拉比斯监狱附近。曾经的伯灵顿学校和圣克莱蒙丹麦人学校分别是重点文法女子学校和重点文法男子学校，在其全盛时期，伦敦西部的年轻人在这里接受良好的教育。剧作家丹尼斯·波特（Dennis Potter）与国会议员法兰克·菲尔德（Frank Field）都曾在 20 世纪 50 年代的圣克莱蒙丹麦人学校求学。伯灵顿女子学校的历史可以追溯到 1699 年的圣诞节，当时学校在卡纳比街的一小片土地上成立，并定下大胆的目标：“教会 60 个贫家女孩阅读、写字和记账……并教授她们基督教的相关知识。” 20 世纪 70 年代，这两所位于西伦敦伍德街的学校合并为伯灵顿·丹麦英格兰教会学校。随后，学校教学水准下滑，当 2006 年伯灵顿·丹麦学院成为方舟学校体系的第一所学院时，学院早已衰败不堪。学生表现差劲：仅不到三分之一的学生达到了政府设立的中等教育普通证书考试（GCSEs）5 科优良的标准，社区居民将他们的孩子送去当地的其他学校进行学习，并用脚投票以示不满。

伯灵顿·丹麦学院的学生构成与我在南伦敦的学生类似。超过 50% 的学生接受免费学校午餐，这就意味着在这个平均租房费用 1 412 英镑的城

市里，他们的家庭年收入却低于 16 000 英镑。大部分学生生活的社区属于政府低收入家庭儿童指数中指数最低的 1%。除了物质上的不利条件，我教的年轻人还饱受社会错位的折磨，这种错位一点一滴都是破坏性的。伯灵顿·丹麦学院周围的环境正是如此。校门前面的北肯辛顿是政治家、律师和媒体高管的家园。继续步行 15 分钟，能看到位于波多贝罗和诺丁山地区的格鲁吉亚别墅区，或是优雅迷人的荷兰公园豪宅区。然而，一路上你却无法忽略那些外墙灰暗斑驳的社会福利房，我的许多学生就住在那里。

2011 年发生的骚乱多少反映了伦敦城市表面下潜藏的紧张关系。有些学生住在皮博迪庄园附近，那里隐匿着制造 2005 年伦敦爆炸案的恐怖分子的居所。我的学生大多见识过涉及枪支和刀具犯罪，帮派文化或毒品案件。导致骚乱、恐怖袭击和暴力犯罪的原因自然是复杂的，但 2011 年的夏天，犯罪明显是因为众多伦敦年轻人对这座城市缺乏归属感，也遗忘了作为一名真正公民的权利与义务。

我离开舒适的圣心学校，接手伯灵顿·丹麦学院转型工作的举动的确令人惊讶。不过，在两次访问校园的过程中，我已察觉到学院的一丝潜力。这座 20 世纪 30 年代艺术装饰风格的建筑，曾经的女校校园，即将被一座价值 2 000 万英镑的，由英语部、数学部和科学部构成的 3 层摩登建筑取代。计划还包括在 5 英亩的土地上建造艺术表演中心、全天候体育场和一座帮助学生在大学入学前度过关键性两年的第六学级中心。我在访问学院时遇见的员工尽管士气低落，却都是认真而富有同情心的人。学生虽然对他们接受到的教育无比失望，但都是有抱负、有决心的人。校名中的“丹麦”二字，表示男校是由圣克莱蒙丹麦人教堂成员建立，旨在服务中世纪伦敦的丹麦裔社区。现在，伯灵顿·丹麦学院则面向多元化的西伦敦社区：学生中英国白人占 15%，其余由摩洛哥裔、阿富汗裔、索马里裔、孟加拉裔、埃及裔、波兰裔及其他族裔学生构成。自 20 世纪 70 年代从肯特搬到伦敦以来，我就爱上了这种多元化与活力。

第一印象

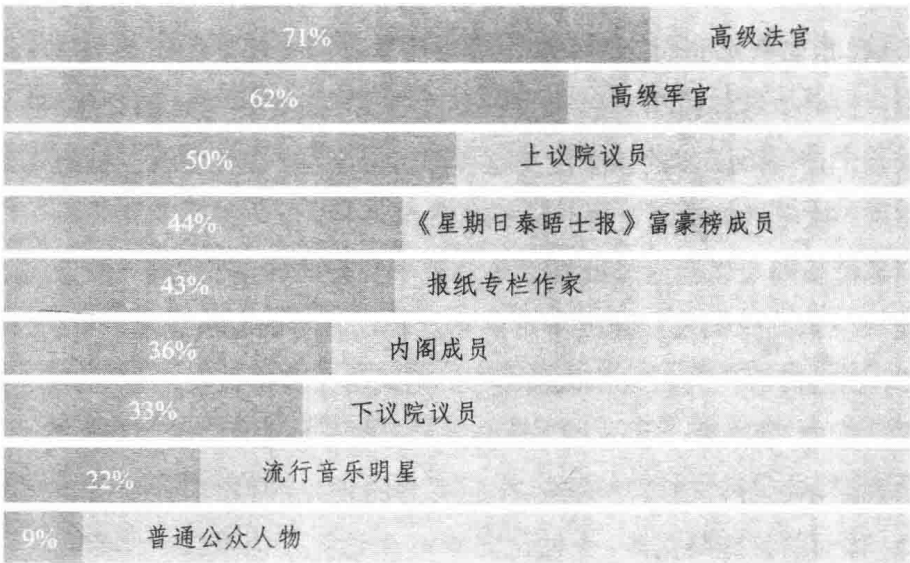
我还记得第一次拜访伯灵顿·丹麦学院时的生动画面。在一个秋高气爽的早晨，我乘坐地铁来到白城。在 BBC 电视中心门外的汽车站，我向一群女学生询问去伯灵顿·丹麦学院的路。“跟我们走吧。”她们说。于是我上了 220 路汽车，沿着伍德街只开出一小段距离就到了伯灵顿·丹麦学院校门口，幸好我在途中听到最了解这所学校的人的谈话。和我交谈的女孩们不大开心。她们不停地向我诉说“小学校模式”，这种旨在加强学生学习体验的校中校模式，撕裂了她们的朋友圈子。不知道这些女孩儿是否还记得那天早上的事情，但我确信，当我第一次在全校集会上宣布废除“小学校模式”时，其中一个女孩眼中闪过了泪光。

我本人的教育经历使我认识到学校具备的独特力量，这种力量能够改变每个在校学生的人生。我在肯特区的梅德斯通长大，我有一兄一姐，都比我年长许多，还有一个年幼的弟弟。7—16 岁我上了一所私立修道院学校，使我幸运地免于参加令人头痛的 11 加考试（11-plus）——学生 11 岁时参加考试，从而决定他们接下来能上教学质量高的文法学校还是上糟糕得令人生厌的“中等现代”学校。我将在后文披露我对严格考试的看法，但我始终认为，让一个 11 岁的孩子接受这样严格的考试，并且将人生机遇完全维系在这一次考试的结果上是不公平的。

学校长期难以摆脱失败这件事是整个社会的伤痕。约翰·F. 肯尼迪曾说过：“我们国家的发展速度不可能超过我们教育的发展速度。”在大西洋两岸，我们仍旧在为创建伟大的学校，尤其是在贫困地区创建伟大的学校而竭尽全力。真有那么困难吗？学校面世已有千年之久，或许在你看来，如今的我们早已解读出成功的秘诀：强有力的领导、有才华且全身心投入的教师、体面的设施与资源、个性化支持——这张蓝图可以从任何教育团体的网站上找到，然后复制、粘贴。这些原则惊人地显而易见，早在雅典创立最原始的学院时，苏格拉底便已提出。当时与现在最大的区别恐怕是，古希

腊求学的学者们是自愿入学的；而 2 500 年后，西方国家还在为有效地提供“义务”教育而挣扎，尤其在贫困城市社区，这项挑战变得更加艰难。

德国哲学家尼采曾说过：“大国的公共教育总是平庸无奇，同理，大厨房里端出的饭菜往往乏善可陈。”但这本可避免。教育学教授杰拉德·格兰特在其著作《美国城市的希望与绝望：为何罗利没有差学校》（*Hope and Despair in the American City: Why There are No Bad Schools in Raleigh*）中谈及一种“民主交易”，即只要全民教育系统足够强大，便可容忍资本主义的不平等。这与美国梦或“机会平等”是一回事。在欧洲，人们更喜欢这样说：社会中的每个人都应享有一条公平的上升通道，只要努力就能攀上顶峰。显然，我们没能兑现这项民主交易。你或许曾经听说过统计数字暴露的残酷现象，我在这里列举少许。仅有 7% 的英国年轻人出身于私立学校，而 46% 的牛津大学学生接受的是私立学校的教育。英国 75% 的法官、70% 的财务总监出身于私立学校。据《泰晤士报》报道：“有 10 种行业，超过半数的杰出人士接受私立学校教育，其中包括国家或地方政府（68%），法律（63%），高级军官（60%），商业（59%）。”该报道还称：“仅 10% 的精英



来源：英国社会流动与儿童贫困委员会，《英国精英》（*Elitist Britain*），2014 年

图 1 服务于英国精英的私立学校教育

出身综合学校，包括演员丹尼尔·克雷格和 BBC 记者罗伯特·佩斯顿。仅 1% 的精英来自非重点学校，包括演员科林·费尔斯和奥运赛艇冠军史蒂芬·雷德格雷夫爵士。”（见图 1）看来，攀登社会阶梯得像“007”一样足智多谋才行。我完全同意前教育部部长迈克尔·戈夫的说法，由接受私立教育的精英把持高层是“不道德”的。

将这种迫切的道德需求转化为果断的行动并不容易，但却可行。以图 2 为例：

伯特兰·罗素曾说过：“文明人的标志是能够看着数据流泪。”用图 2 测试人的文明程度未免不公平，因为散乱的圆点所揭示的不公平实在太显而易见。简单来说，图 2 显示学生成绩与贫富程度密切相关，接受免费学校午餐的学生很难像那些有钱的同龄人一样获得高分。遗憾的是，几十年来我们其实一直都明白社会背景与成就之间的利害关联。1966 年的《科尔曼报告》（*Coleman Report*）中总结道，在美国，“排除基本社会背景的影响，学校对儿童成绩的独立影响微乎其微；这种独立影响的缺失意味着儿童家

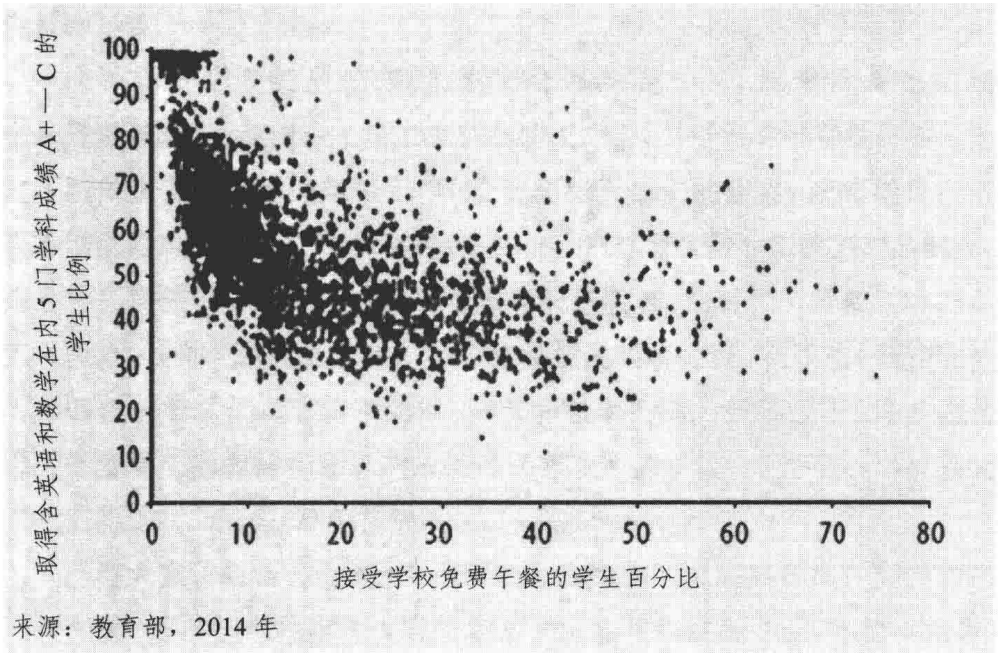


图 2 贫困与成绩——所有学校

庭、社区与周围同龄人带来的不公将导致他们在成年后面对的不公。”经过 50 年，2010 年的一项由经合组织发表的报告指出，在英国，父亲的收入决定儿子未来收入这一情况比在任何发达国家都普遍。对我们这些坚持认为能够改变该情况的人来说，上面的图带给我们希望，看那些离群值——贫困学生人数众多却依然成绩优秀的学校——他们正在努力扭转局势。如果已经有某些学校做到了，为什么不能让所有的学校都行动起来？那正是摆在贫困社区学校校长面前的挑战，也正是它激励我在 2008 年同意就任伯灵顿·丹麦学院校长一职。

结语：伯灵顿·丹麦学院深陷绝望；我在犹豫中答应尽量挽救它。

序.....	1
自 序.....	1
前 言.....	1
第一课 身先士卒.....	1
为上任后的第一步做计划.....	2
新校长在首次员工会议上应当谈到的 3 项要点.....	4
成为校长的理由.....	8
在学院每周通讯访谈中回答“54321”.....	11
与不合格教师的谈话.....	13
第二课 勇往直前——对所有人提出高期望值.....	19
寄予厚望.....	20
长期性轻微违纪问题.....	29
提高家长的期望值.....	31
第三课 创建诚信、互助的职业文化.....	37
第四课 请教师开展备课、教学与批改工作.....	55
第五课 建立公开透明的文化与问责制.....	78

第六课 将学生视为独立的个体并提供个性化干预..... 91

第七课 创建明晰的制度与组织结构..... 102

第八课 培养百毒不侵的文化与校风..... 118

第九课 培养学生全面发展..... 127

第十课 学校并非在真空中运作..... 142

第十一课 小石子与大山..... 163

总 结..... 171

 为何坚守..... 171

 环境的力量..... 175

 弥合差距..... 178

 呼吁行动..... 186

 学校的未来..... 189

结 语..... 194

后 记..... 197

参考文献..... 200