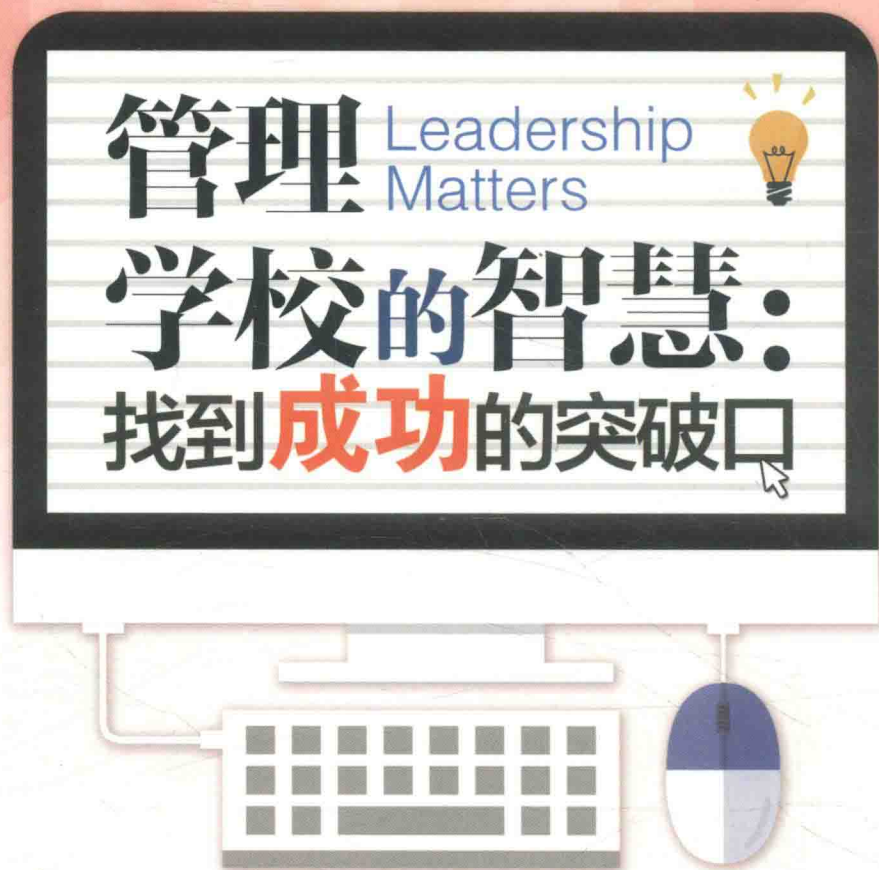


[英] 安迪·巴克 著

徐菁 译 高连兴 校



亚马逊五星图书！



英国全国校长协会秘书长 罗素·霍比 倾力推荐！

切中要害的法则，帮你打破管理的瓶颈！

简单实用的方法，让你的工作事半功倍！

 黑龙江出版集团

 黑龙江教育出版社



管理 Leadership
Matters
学校的智慧：
找到成功的突破口

[英] 安迪·巴克 著
徐菁 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

管理学校的智慧：找到成功的突破口 /（英）安迪·巴克著；
徐菁译. — 哈尔滨：黑龙江教育出版社，

2017.8

ISBN 978-7-5316-9546-2

I. ①管… II. ①安… ②徐… III. ①学校管理—研究

IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第208209号

Leadership Matters: How Leaders at All Levels Create Great Schools

Copyright © 2016 Andy Buck

First published 2016 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

管理学校的智慧：找到成功的突破口

GUANLI XUEXIAO DE ZHIHUI: ZHAODAO CHENGGONG DE TUPOKOU

作 者 [英] 安迪·巴克 著

译 者 徐菁 译 高连兴 校

选题策划 王春晨

责任编辑 王海燕

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 11

字 数 131千

版 次 2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-9546-2

定 价 28.00元

序

没有一项工作像管理学校那样，能对几代人产生影响。这项工作是对性格、信心、战略和传达方式的考验。教育部门从未停下脚步，想提高学生学习水平的决心也从未动摇过。目前，我们每天能在社交网站上看到关于教育和领导力的辩论，这反映了当前领导对其角色及影响力的看法。

安迪·巴克是个值得信赖的领导，他清楚应从班级开始逐渐向外进行管理，他所有的建议和指导都源于现实。我一直和安迪共事，也知道他给学校带来的价值和灵感。

目前，管理界发生了深刻变化，在此背景下，安迪出版了这本书。如今，我们要比以往任何时候更清楚合作的力量，无论是一所学校还是几所学校，领导之间相互协作，可以为国内所有学生创建一个卓越的教育体系。换句话说，学校管理至关重要。

本书适用于各级领导，如中层领导、高层领导。加强管理的原则是类似的。想要成为一个优秀的领导，你要了解自己和周围的人，尤其是要清楚社会、学校和你所带团队的情况，这样才能保证采取正确的措施。对于成功来说，没有最好的方法或通用的战略，判断才是最重要的。最好的决策源于清晰的价值观和深刻的分析，旨在为学生创造最好的结果。

至关重要的学校管理中完善的理论，源于真实的例子和可靠的证据。书

中各种真实事例和趣闻逸事，从部门主任到国家教育和领导学院的董事，应有尽有。本书还将揭开管理的复杂面纱，内容浅显易懂，幽默风趣。

本书将给各级领导以灵感和鼓励。最重要的是，它再次强调了管理学校所带来的纯粹的快乐和荣誉，培养优秀领导对于现在和将来的重要性。

罗素·哈比(Russell Hobby)

全国校长协会秘书长

前言

不要怀疑一小群充满思想和责任感的民众可以改变世界。事实上，这是以前曾经发生的事情。

——玛格丽特·米德 (Margaret Mead)

1987年，我在伦敦北部的一个综合性学校教地理，当时我对这门课充满热情，我还在伦敦教育学院有过一年的培训经验。那时，弗朗西斯·斯莱特 (Frances Slater) 和大卫·兰伯特 (David Lambert) 是指导我的两位教师。他们给了我很多灵感，我也学到了很多。我爱学校里的学生，也爱我的工作。我清楚自己需要依赖身边的人，曾经有段时间，我不得不从学校里身经百战的同事那儿学点东西，才能应对棘手的孩子。总的来说，如果孩子准备接受连贯且富有挑战的教育，期望将来有所成就，那么适当的规划和教学安排是必不可少的。如果我想继续当教师，就需要和别人共事，高效专注地工作，这样才能反思自己的行为并有所进步。换句话说，我知道自己要在组织精密的团队里和队友并肩作战。在这个团队里，管理决定一切。

当然，近来的观点普遍认为，仅次于教学质量的就是管理，它使孩子的未来发生巨大变化。所以本书的重点不是说管理学校的重要性，而是校

内校外、不同级别的管理究竟是什么样的，旨在介绍不同情境下的管理。作为一名学校领导，在阅读本书时，你可能刚开始自己的领导之路，准备向中层领导迈出第一步；你也可能是高层领导或校长；甚至可能是系统领导，在多个学校任职，组织学校间的合作。

以我的经验来看，作为一名领导，你的工作重心肯定会随着你的角色发生变化。无论你的经验或影响力如何，卓越的管理包含的许多关键因素会在各个层面展现出来。唯一有所不同的就是你所处的情境。卓越的管理也是如此，不论你的职位多高，最重要的是运用你所了解的情况，把重点放在领导行动和领导方法上，以此适应所处环境。比如说，学校里新来了一位英语系主任或一位受过良好教育的领导，他们要快速地评估授课教师传授相应重要课程的能力，才能决定小组下一步该怎么做；他们还要知道作为领导，应该怎么做才能成功。如果小组能力低、专业知识不过硬，正确的方法就会有指导意义。另外，如果这个小组的成员经验丰富、精明强干，上面的方法可能还会适得其反。这和领导接管新学校一样，他们要制定未来3~5年的战略重点和最好的实施方法，这两者唯一的区别就是规模大小。

所以本书采用以证据为基础的方法，探究卓越的学校管理究竟是什么样的，让你将其融汇在工作环境之中。我自身的经验说明，最近几年这种方法让我具备了观察数百所学校的洞察力。只要学校重视领导的共同价值观、目标和工作方法，共商共议、不断修正，那么学生们就前途无量。

在思考优秀的学校是怎样形成时，我从自己负责的伦敦挑战项目从优秀到卓越中学到了很多。本书整合了我在学校管理方面的知识和经验，列举了过去30年中我所任职过的学校以及乐意合作的学校的一些例子，并把

此学习过程分解成块，使之易于消化吸收。在每个部分中，我会列举现阶段你所面临的机遇和挑战，提供有益的理论 and 背景，让你发现最好的自己以及周围的人和事。

为了便于你将其用于所处的环境中，我会频繁地使用团队、同事或员工等词语，根据你所处的情境，指代不同的东西。所以请酌情使用这些词。

中层领导：通常我用这个词语指代你负责的团队成员或传递信息的员工，前提是你担负着管理整个学校的责任。

高层领导：当我提到团队、同事或员工，通常指的是你的直接领导，或者你所信任的担负全校管理责任的人。

领导：通常是指高层团队成员，有时它也指中层领导和更宽泛意义上的员工团队。

系统领导：指在不同的学校任职的人。在此情境下，你的同事可能是其他学校的领导，有时是其他学校高层团队的成员。系统领导有时也指学校的员工。

董事会/理事会：此词语可能与学校的管理机构、多学科信托委员会、联合会或多学院和联合学校的部分管理有关，取决于你的工作环境。无论是哪种情况，这些参考表明了管理、监督的重要性和重要贡献。

同理，当我提到学校的时候，我指的是所有的学校：专科学校、免费学校、特殊学校和专门接受9~19岁孩子的学校。

值得一提的是，我把管理分成4个不同的级别，是为了让本书的4个部分显得更加清楚。依我看来，学校越是关注管理团队中的领导能力，就发展得越好。听起来好像有点自相矛盾，但是我的重点是：任何学校的领导

都应该把自己视作管理的一部分，拥有共同的价值观和工作方法。否则，你会经常被人误解，并且承受徒劳无益的压力。同时你也会错失良机，虽然你和你的同事有着相同的目标和抱负，你比他们有更多的经验，但是高层领导会去指导你的同事而不是你。这就是在处理学校领导发展方面的事宜时，我不跟团队的中层领导共事的原因，除非学校里所有的高层领导都加入了。经验告诉我们，如果高层领导没有和我们共事，那么整个过程的影响力就大打折扣。

领导要怎么做

本书第一部分为你思考自己的性格提供了机会。你的行为背后的道德目的和动机是什么？作为领导，你扮演的角色是什么？你是如何应对特殊情况的？你有多了解自己？你怎样掌控自己的情绪？如果事情很棘手，你是什么反应？思考这些问题有利于提高每天的工作效率。学校领导不可能不做错事。假如哪天不顺利，或者你的课教得有点糟，或者你和某个难缠的员工一起参加了一场富有挑战性的会议，那时要想处理好自己的情绪，保持积极向上的状态，是非常困难的。但是此时，你还是得保持乐观，即使没其他理由，为了员工你也得这样做。

对于所有的领导来说，了解自己的性格非常重要，尤其是当上领导后需要你呕心沥血地工作。

你的处境

本书的第五章、第六章讲述的是你所处环境的重要性。可能我就是从这个部分开始考虑命名长颈鹿理念的。你可能像我一样，很早以前就知道长颈鹿的脖子为什么那么长了。因为只有这样，它们才能够到其他动物够不到的树叶。长脖子是它们成功的关键，这一点对所有的长颈鹿都适用。但是，我们迅速地扫一眼世界各地的长颈鹿就知道，虽然它们都有长脖子，但是特征却不一样，见图1。有的脖子颜色深，有的脖子颜色浅；有的脖子上有大片的花纹，有的只有小块花纹。这些特征因长颈鹿生存的环境和年龄而有所不同，它们根据周围的环境而不断进化。对于我而言，这种法则同样适用于学校领导。作为一名领导，你需要清楚地知道管理的“长脖子”是什么：你要知道并清楚关于管理的有关事宜，以确保成功。同时还要了解自己所处的环境，自己的倾向，要做什么以及怎样做，以便将其运用于实际情况中。



图1 长颈鹿理念

当然，长颈鹿理念不仅适用于管理，还与教学策略密切相关。例如，

迪伦·威廉(Dylan Wiliam)曾说过：“究竟是什么在教育中起作用？这并不算个问题。因为无论什么事都能在某个领域起作用，但也没有任何事能适用于所有领域。所以教育中有趣且重要的点在于在什么情况下，它才会起作用。”学校领导、员工要用最好的证据来证明他们现在采用的方法与所处环境相符。

工作是什么

无论是办几所学校还是刚开始当中层领导，你要做的工作大体都一样。大卫·彭德尔顿(David Pendleton)在他的三原色模型中，对所有领导要做的六大关键事项进行了准确的概述。我觉得它非常适用于学校。另外，它也与史蒂夫·拉德克利夫(Steve Radcliffe)的简单而出色的直觉领导框架相吻合，即未来一参与一传达，见图2。

本混合模型适用于各级领导。本书第三章对其进行了详细的介绍。第一个重要领域是对整个学校或团队未来的设想，它和共同愿景、处理变革以及充分利用人力、财力密切相关，讲的是总体策略在什么程度上依赖什么样的调查和证据才最有效。对于系统领导来说，这是学校实现成功合作的策略。对于中层领导来说，这是把更大的组织目标转化为团队中具体的、雄心壮志的东西。

一旦你对所用的策略了然于心，接下来就是建立并维持良好的关系。只有有效的参与，各级领导才能促使变革发生。对于学校领导来说，团队成员之间精诚合作，相互支持，共同为实现设定的目标而奋斗，才是好学校的核心。

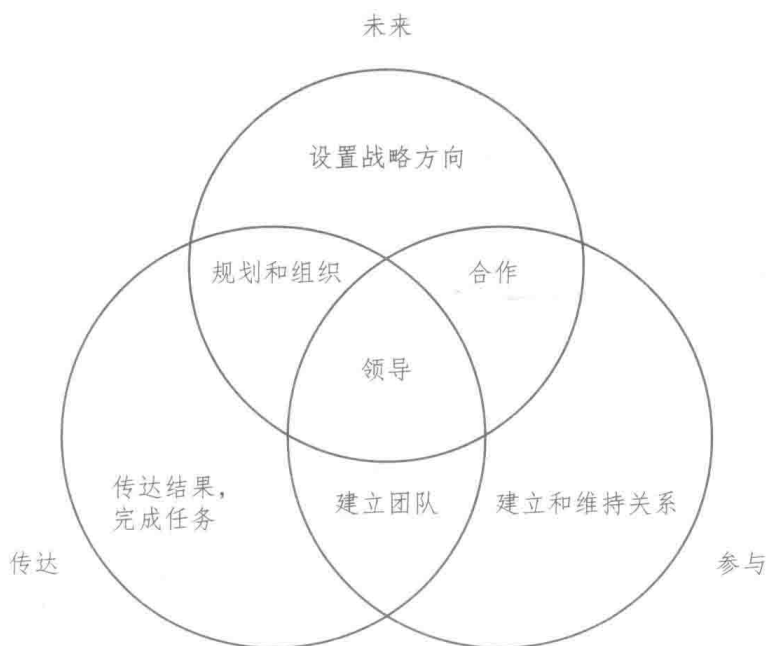


图2 领导行动之六大关键事项

连接未来和参与的是传达，即本模型中第三大关键要素。管理不仅是制定策略、激励他人；而且要确保事情能如愿发生，达到预期的效果。优秀的学校源于精准的传达，日复一日，年复一年。我们知道，对于世界各地的学校而言，其面临的挑战之一就是为孩子连贯地传达信息，无论在哪里授课、哪个教师教课或者他们年纪多大。学生的进步程度仍比他们之间的差异要大。

在上面3个重要的领域中，还有一些重要的因素相互作用。因此，除非规划组织，不然，再好的策略也不管用。想想什么样的计划才能让领导更清楚地理解，这对于我们来说很重要。如果本应该对学生和员工负责的领导松松散散，学校就无法充分发挥其潜能。这样一来，显然会造成大家的困惑，并降低效率和个人的积极性。

假设你领导的小组非常和谐，动力十足，但是小组内的一些成员对你

的方向不是很清楚，那么除非你非常努力，否则你也无法实现自己的雄心壮志。因此，团队合作非常重要。无论你领导何种级别的团队，只要目标清晰，坚信未来，员工的工作效率都会很高。

最后，各级学校领导带领团队时，并不是要事事亲力亲为。承担多项工作也许很诱人，部分原因是你可以比别人做得更快更好，但是卓越的领袖打造伟大的团队，他们会把工作和决定权下放给他人。只要工作圆满完成，给予同事权力可以显著地提高传达的质量。

领导和管理

人们经常把领导和管理区分开。这两者对于团队、学校或几所学校的成功至关重要。彼得·德鲁克(Peter Drucker)这样说过：“管理就是把事做好；领导就是要做正确的事。”但是曾经有段时间，这两者在学校里的区别有点刻意。比如说，什么是好的指导性对话？依我来看，两个都是。通过加入对话进行管理，通常可以提高传达、参与的水平，最终对孩子产生影响，这是你的管理方式。

这也就是大卫·彭德尔顿的三原色模型和史蒂夫·拉德克利夫的未来一参与一传达有用的原因。它们都避免区分管理和领导这两个词，同时又包含彼此重要的因素。如果领导要做正确的事，他们采取的战略中就包含重要的因素。但是领导和管理都关注传达效果，促使变革更好地发生，这就需要大家的共同参与来完成工作。本书采用了相同的方式，它旨在为各级领导提供一般模型和指导，而不是仅专门对管理方法进行描述。

你的领导方式

最终，你采取的领导方式才是最重要的。制定策略、建立关系和保障有效的传达将为员工的成功奠定基础。但远远不止这么简单，作为不同级别的领导，要想取得成功，你不仅要考虑做什么，还要考虑如何去领导，自己的领导风格，如何支持和激励别人去发展。本书第四章讨论了各级领导需要做的事情：（1）建立信任；（2）保持决策透明以及利用信息；（3）培养主动倾听的技能以及培养一个重要的领导习惯：先提问。这些都可以大大提高你在工作中的影响力。

文化和环境的重要性

作为学校领导，你的行为会对最终的结果产生不同的影响。领导和结果之间的关系并不是直接相关的。如图3所示，作为领导，你的行为在你的影响力范围内将对文化和环境产生重要的影响。

在这种条件下，文化一词意味着我们在此做事的方法。文化与系统、过程和共同的实践，尤其是和高标准、高期望有关，这些标准和期望存在于传达过程中。一个思考文化行之有效的方法就是，思考新成员加入你的团队后每天看到的是什么，团队里每个成员究竟在多大程度上做着同样的事，达到同样的期望。你对团队成员应该怎样工作是不是一直有很高的期待呢？最终的结果就是，你所监督的学习环境是否鼓舞人心，是否组织良好？学生和同龄伙伴之间的纽带是否牢固，他们是否相互支持？

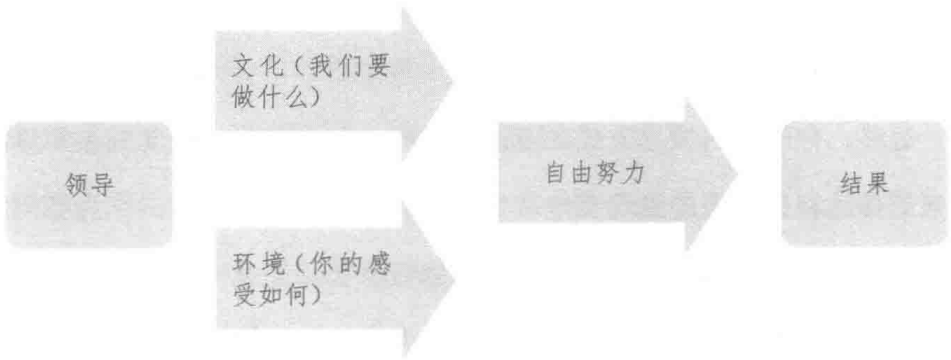


图3 领导和结果

环境更多是指你在团队里工作的感受，对团队而言则意味着士气，它关系到团队成员的感恩之情，整体团队的信任程度。描述或评估这个过程非常困难，但是具体的研究已经表明，环境对于团队生产力的影响是巨大的。

自由努力

把这些放在一起，你创造的文化和环境越积极，整体团队走得就越远，这就是所谓的自由努力。通常这个词是描述个人的付出超过他们为保住工作所做的贡献，这种情况非常关键。然而，成员的贡献才是直接有效的。也许你的经验告诉你，善良勤勉的同事没能获得和努力相符的影响力是很遗憾的，但只是因为他们总是将重点放在错误的事情上。在课堂上，如果学生所学的东西和他们要上的课程或要完成的评估无关，学生肯定会特别喜欢这节课。

图4总结了在学校建立自由努力的几个关键要素，许多都在这本书中反复出现，它们包含各大因素，有利于打造优秀的学校。

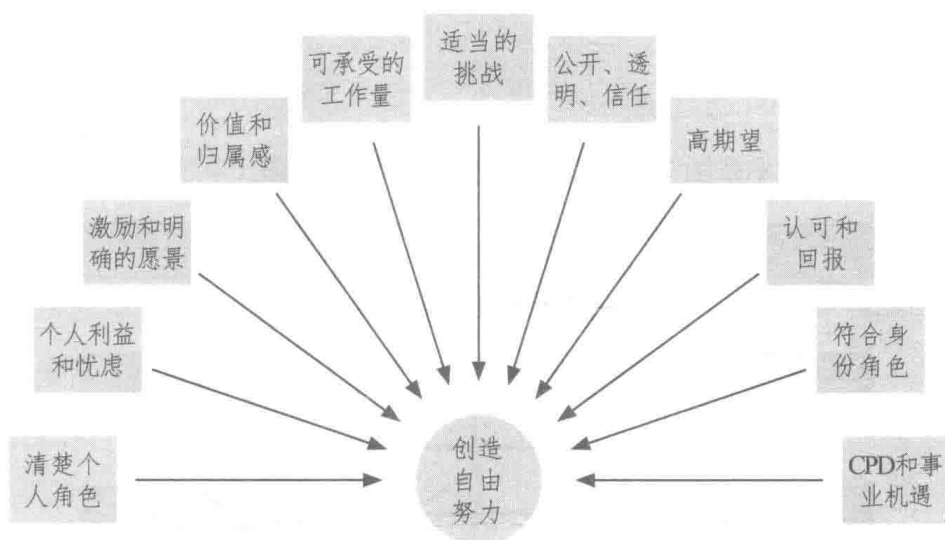


图4 如何建立自由努力

学校里对自由努力最大的影响来源于高层领导团队，你这么想也可以。毕竟，高层领导确实为整体学校定下了整体风气。有趣的是有些研究还表明，组织里的高层领导确实对员工的努力有影响，决定团队成员自由努力唯一最有影响的因素，就是他们和直接领导的关系以及对直接领导的尊重程度。你只需要看上面列的影响因素，就可以知道直接领导是实现大多数因素的最佳人选。

特别是在规模更大的学校里，大多数重要的员工都受到中层领导的直接管理。因此大多数领导和官员承认他们对于学校成功的重要作用。中层领导通常是学校的“发动机室”。

和打造自由努力一样，富有成效的文化和环境对挽留员工也有积极的影响。理查德·布兰森 (Richard Branson) 说：“有的员工在培训结束后会离开，但如果对他们足够好，他们就会留下。”考虑到招聘教师时各个方面都存在挑战，留住老员工，减少要求，吸引新员工，具有重要的意义。

总 结

图5总结了本章的管理框架，也是本书的基本架构。

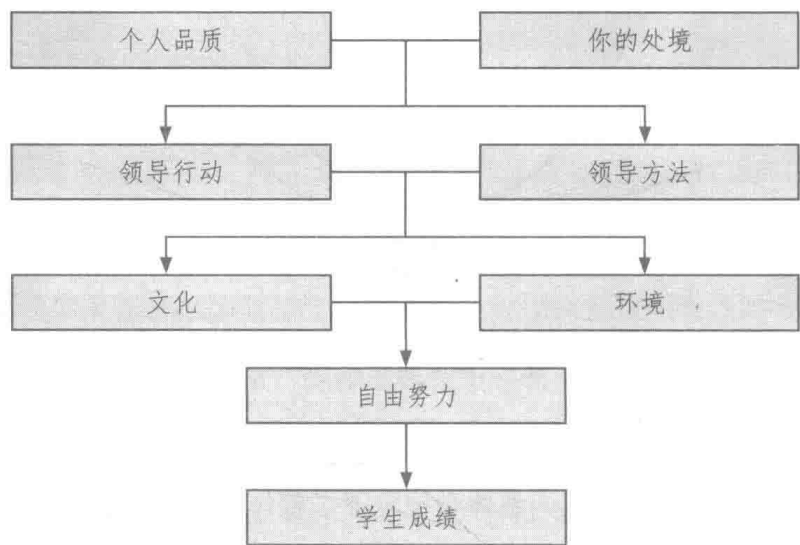


图5 领导框架图

管理从你开始。你对自己的了解：在某些特定的情形下倾向采取的行动，喜欢的东西，擅长的领域，要想提高效率可能还要注意的东西。但是你也需要花费一些时间来认清自己的处境：你所在的环境和与你共事的人。

把这些合在一起，加上对自己和形势的了解，你决定哪些事情亟待解决，实施的最好方法。如果这些事都做好了，就能营造一个高效的环境，你领导的团队就能表现出重要的自由努力，最终实现你对学生未来的期待。