




3位教育管理界最有影响力的学者，对话20名美国优秀的中小学校长，  
探讨“双螺旋式”领导，帮助校长实现行政与教学的统筹管理，创造高绩效学校。  
倾情奉献美国校长最真诚的治校之道，最实用、最明亮的点拨！

20

# 位 秀校长 如何创建好学校

Handbook of School Improvement: How High-Performing Principals Create High-Performing Schools

【美】Jo Blase, Joseph Blase, Dana Phillips  
乔·布拉泽、约瑟夫·布拉泽、丹娜·菲利普斯 著

 中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS

# 20位美国优秀校长 如何创建好学校

Handbook of School Improvement: How High-Performing Principals Create High-Performing Schools

【美】 Jo Blase, Joseph Blase, Dana Phillips  
乔·布拉泽、约瑟夫·布拉泽、丹娜·菲利普斯 著

## 图书在版编目(CIP)数据

20位美国优秀校长如何创建好学校/(美)布拉泽, 布拉泽, 菲利普斯著; 孙二梅译.  
—北京: 中国青年出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5006-9570-7

I. 2… II. ①布… ②布… ③菲… ④孙… III. 学校管理—美国

IV. G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第188763号

Handbook of School Improvement : How High-Performing Principals Create  
High-Performing Schools

Copyright © 2010 by Corwin

English language edition published by Corwin Press, Inc.,

A SAGE Publications Company of Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore  
and Washington D.C.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China Youth Press

All Rights Reserved

## 20位美国优秀校长如何创建好学校

作 者: [美] 乔·布拉泽 约瑟夫·布拉泽 丹娜·菲利普斯

译 者: 孙二梅

策划编辑: 肖 佳

责任编辑: 孙 明 马 达

美术编辑: 高凯波

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65516873/65518035

网 址: www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 三河文通印刷厂

版 次: 2010年10月第1版

印 次: 2010年10月第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 173千字

印 张: 15

京权图字: 01-2010-5060

书 号: ISBN 978-7-5006-9570-7

定 价: 23.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

中青版图书, 版权所有, 盗版必究

---

## 目 录

---

- 简介 / 005
- 序言 I / 007
- 序言 II / 013
- 序言 III / 017
- 自序 / 021
- 致谢 / 031
- 作者简介 / 033

### 第一部分

## 优秀校长如何做好行政领导

——高效能校长的行动焦点 / 037

概述 / 038

- 第1章 校长也需要学习 / 043
- 第2章 校长是领导模范 / 066
- 第3章 校长的工作焦点 / 073
- 第4章 带领大家走向成功 / 078
- 第5章 教学改进的具体策略 / 084

第6章 改进管理系统 / 091

第7章 权力下放 / 118

第8章 聘用也是艺术 / 131

第9章 有效运用数据 / 146

## 第二部分

### 优秀校长如何做好教学领导

——高效能校长的行动目标 / 155

概述 / 156

第10章 以教学为中心 / 157

第11章 创建学校文化 / 165

第12章 倡导对话交流 / 170

第13章 强化教学研究 / 180

第14章 促进教师的职业发展 / 212

## 第三部分

### 总结

——教学与行政的综合系统改进 / 225

概述 / 226

第15章 系统改进的重要性 / 227

第16章 教育领导力总结 / 234

---

## 简介

---

《20位美国优秀校长如何创建好学校》与其他已发行书刊的截然不同之处是：这本书是一本完整的改进学校管理领导和教学领导的书。本书最突出的部分表现在：(1)调查结果均来自创造优秀学校高效能校长们的开创性研究；(2)双螺旋式领导，一个系统改进的方法；(3)最好的资源（即书籍、文章、网站、标准、录像、成套的教学设备、工具、工作笔记、职业生涯规划材料、专家访谈录以及个人和集体的那些可以被其他地区和学校管理者所用的活动、资源的开发者、老师以及为学校改进共同努力的家长们）。这本手册可以用作教科书，用于大学基础型领导才能的预科计划，也适用于那些课程侧重于学校改进的地区。



---

## 序言 I

---

毫无疑问，这确实是一本好书！作者们为编写本书呕心沥血，不仅内容通俗易懂，而且版式精致。通过研究学校改进中成就卓著的领导者们，来展现高效能校长们的专业知识和指导。本书的一个显著特点是：通过20位美国优秀校长在管理和领导实践中的观察研究，肯定了有效的学校领导和教学改进的实践，而这些实践的研究已经被报道成文。

不论是在大都市还是小地区，学校校长和负责人们都能从本书中找到清晰而有益的见解和指导，这些见解和指导能让他们形成更有效的领导才能。城市和农村社区的领导者们，也都能从优秀校长们的实践中，比如如何在优秀的学校体制中找到可以为自己所用的案例。这些高效能的校长们在领导和改进学校中的挑战和策略，将会让教育管理预备计划的学生和他们大学的教授有所领会和收获。有的研究人员有兴趣研究优秀的学校领导，他们也将获得一个更健全的领导学校和改进教学的认识，而校长们将进一步阐明和证实那些被公认的和新生的易变因素与领导才能，为那些想了解学校领导和学校改进的人们提供借鉴。

本书与其他专业教育管理书籍的一个截然不同之处就是：每一位



校长都用自己的语言来描述日常工作，并提供优秀校长们实践的真实案例。作者们通过已经完成的教学改进和学习研究，清晰地阐述了怎样从这些实践中获得反思，并使之在以后的工作中行之有效。实际上这些高效能的校长们提供的每一段评论都包含了有用的行动力见解和指导，这些真正的成功的领导者们最突出的想法和观点，将激励读者们去思索和考虑他们的领导和学校。

读者也将欣喜地发现本书与典型的记叙方式大相径庭。这本书不单纯是一个想成为有作为的校长的普通修炼清单，也不是只堆砌了大量密集厚重的理论访谈和描述了许多如何努力的研究结论。与许多典型的版式不同：作者们成功地勾勒了许多丰富多彩的画面，其中包括第一任务和首要任务的具体描述，讲述校长们每天所做的点点滴滴，以便有效地领导和管理学校、改进自我，成为教学和学习上的卓越团队。

### **本书有三个主要特点：**

1. 它为初学者和经验丰富的学校管理者提供了一个易推广的、简洁的指导和研究方案，让我们知道什么行为行之有效，什么行为能改进教学。

2. 本书用校长们自己的词汇阐述了一套必要的行为准则，清晰反映了什么是优秀的学校领导。本书还特别给读者提供了那些学校领导们用以加强领导效力的具体案例。本书后面会提到“领导规划”一词，这在其他的书籍、研究和学校领导才能策略的建议中已经不见踪影了。

3. 本书生动地抓住了不同的老师、校长和学校实际情况之间在社会、文化和政治系统中相互作用的方方面面。

对高效能的校长们日常行为加以描述，以插图和练习作为辅助解释，协助读者在他们自己的学校和团队中稍做修改就可运用这些重要

的思想。讲述贯穿文章始终，并把有作为的领导们致力于学校改进的研究与高效能校长的观点统一起来，使得文章通俗易懂、整体连贯。这是一个综合、完整地反映学校社会、技术系统观念的理论体系。此理论体系作为极其复杂的组织机构，存在于不同的社会文化和不可预知的政治团体环境当中。

本书的一个重要特征是阐明了应用系统改进方法（system-development approach），即双螺旋式领导的重要性，以此作为学校改进工作的指导。同时作者也清晰地阐明了校长们的观点：有效的学校改进通常要求学校的多个子系统一起改革。

为了取得成功，这些高效能校长发现，组织、培训和加强学校的行政、管理和教学领导功能，并加以整合是非常必要的。这就是说，学校仅在个人和专门方面改革不会取得改革和教学改进的成功。

作者们做了详细说明，并在理论上提供了高效能的校长们所提供的数据分析，以便读者能够勾勒出一幅非常生动且切实可行的学校改进的画面。当然，指导老师们共同协作来提高学校的教学效果是一回事，但是了解校长需要做什么才能从实际上改进和保持这样的实践却是另一回事。

就校长而言，成功地领导一个学校要求做非常复杂和干练的工作。校长必须有良好的问题通告意识，校长需要有一定水准的相关知识水平，以便称职地与老师们就关心的教学问题进行沟通 and 互动。校长们必须掌握或者提高人际关系的技能、相关的专业知识和专业敏感度，以便和老师们以及其他职员有效合作，并改进和执行组织系统、常规事务工作，同时支持那些目的明确的、注重课堂意义的教师合作的需要。

另外，如果一个预期的改革即将发生，或者从长远看需要维持这

种改革，校长们应该培养知情的意识，并支持注重课堂意义的教师合作的信念和设想。校长们应该在老师需要的方面表示必要的支持，而且，如果需要，在学校也要做某种程度的改革和培训。为了促成这些改革，老师和职员们必须真正相信：校长们正在努力改进，他们从事的改革和践行的努力非常重要，并且应该坚持到底。

学校是非常复杂的社会文化系统，而且实际上任何发生在学校教学方面的改革都不容易完成。数十年来，无数的学校改革、改进的失败例子以及那些徒劳的尝试，就是学校改进挑战性难度的无声见证。勉励校长们或老师们改正他们的实践方向，或者邀请、要求他们参与一些特殊的培训计划，从而学习实践要求的、改革所需要的相关知识或技能，但预期的变革却不一定发生。要真正改革之前，不仅要求常规事务和支持系统适时改变，与此同时文化也必须随之改变。这就是说真正的变革要发生时，老师和其他职员们需要改变的不仅仅是他们现在所做的，同时也必须改变他们认为什么最重要和什么需要实现的这种信念。这是第二层次的变革，而且在任何类型的机构中，这都不容易实现。由于学校的性质是一个高度规范的、包含高度自主的专业人才的松散群体，所以这种变革尤其艰难。

多数学校在提高教学和学习方面的改革和完善措施，都忽略了上面提到的这些观点。在本书中描述的在行动和信念方面，校长们是非常卓越的，因为他们了解这些因素。他们知道改革非常之难，而且如果真正的变革将要发生时，学校的管理和教学方面都需要整体互补的协作；同时教学支持系统、行政事务系统和学校的文化（潜在的设想、核心信念和态度）必须都要与之适应，以便确保期望的实践能够顺利进行。

虽然教育管理者们和研究者们已经对规划和了解成功的学校领导困惑了数十年，但是学校改进手册带领我们向这个目标的实现迈进。为此本书将为读者竭诚服务。我坚信读者们会发现这些书页非常迷人，不仅文字通俗易懂、使人茅塞顿开，还能振奋人的精神！

——威廉·D. 格里菲尔德

俄勒冈州波特兰州立大学荣誉退休教授



---

## 序 言 II

---

许多年前，作为一名一线老师，我和同事们并肩作战，后来又相继担任课程、教学和学校改进工作的管理者，我知道校长们面临的最大的挑战是：完善教师承担的责任以配合重大意义的变革活动。从这些年来一系列的观察可知，令人振奋的、连续不断的改进工作成为令我畏惧的挑战——作为一名一线教师、一名中学和小学的管理者、一名农村小型学校和郊区大型学校的校长——我成功地领导了小范围内、第一阶段的改革，同时也完成了复杂的、组织广泛的第二阶段的改革，这使得相当数量的学生成绩都有所提高。目前，我在一所规模较小的，但发展势头良好的学校担任负责人。在这里我领导了许多改进活动，这些变革都是在一个长期有着当地传统和狭隘观念的社区中实行的，这些观念在这些学校和社区的几代人中根深蒂固。基于我以往不同环境的经验，我相信这本学校改进手册将使从业者受益匪浅，并能绝处逢生。

我多么希望二十年前我刚担任学校领导时就有这样一本手册指引我的方向，因为那时我不得不从我的尝试和错误中不断反思，花大量时间在大学图书馆里研究、学习，把大量时间倾注在阅读的全国知名专家的作品，现在都已经被提炼、组织融入到这本激励人心的手册当

中。在我们这个地区，作为一名努力提高领导才能和工作能力的学校负责人和校长，我将和带头老师，以及那些有抱负的新任管理者，还有经验丰富的管理者，甚至我们学校的董事会都一起使用这本书。我相信书中的信息是以一种易于阅读的版式呈现的，这样使得我能为新任领导者和非教育工作者简化和有序地整理这些概念，并为已经在学校改进的基础训练中小有成就的领导们提供支援和扩充。

实话实说，我从没看到一个在复杂步骤简单化和通俗易懂上能更成功的尝试。毫无疑问，此书是这个领域的新生力量：那些亟需理论和实践介绍的教育者们，能够通过书中典型领导的实话实说和案例，对校长们的观点一目了然，新手和新任管理者们将能更好地统筹他们的行动计划和日常行为，而需要深入的理论和经验依据来完善已有成绩，并想要能力更强、经验更丰富的管理者，在这本书中将会轻而易举地收获所需信息。

更重要的是，书中提出的观点将帮助新手和经验丰富的管理者们改进和维持第一阶段和第二阶段改革。例如，第三章提供了一个清晰连贯的基础研究的概念描述，这个描述强化和确认了严重影响学生成绩的易变因素；在阅读了罗伯特·马诺纳的著作后，教师协作、校长示范和教学领导的重要性也得以具体体现，作者们很快就转向了如何鼓励职员们讨论和确保最佳实践的建议上来。

和我过去读过的有关领导才能的书籍相比，虽然书中有非常广泛的各种资源可用，但是学校管理者们会发现本书简单易用。丰富的实践忠告、集体讨论观点、引证和网络上免费的参考书目，使得这本书成为必读之书。推荐的活动和学习小组资源给管理者们提供了具体的实例，这些实例证明了模范的管理者们如何通过斟酌可靠的观点和实

践来指导学校发展，这些观点和实践产生了一个教学的最佳实践和持续不断的改进工作重点。时间管理、系统思考、调用支援人员和志愿者的详细案例和建议，防止了校长在紧急时刻的专制，这样确保实践长期有效。更深层次的学校改进活动将对系统化领导产生不可估量的价值。作者们用清晰、简明的方式表达简单、可行、适用的观点，学校领导者们会发现这种方式令人激动万分、豁然开朗、斗志昂扬。

本书最强有力的方面是不仅呈现基础研究的实践，而且在实践中还提供了个体的、公众的和群组的理论分析。不幸的是，教育者们习惯说“关于这个研究”，这样我们就不能做到我们实际行动中个人和组织的反思——紧随行动的反思。相反，本书鼓励甚至激发以反思和自我评价来领导行动，因为它是一本对新手和经验丰富者同样起作用的手册。进而言之，本书不仅培养自我反省意识，而且还能在教育机构中产生框架意识，以便整体考虑工作内容，并坦诚、公开地讨论工作有待改进之处，这一点至关重要。总而言之，本书构思合理，而且会在理论和教育实践中展示和缩短差距，而这才是真正改革的开始。

——约瑟夫·亨特 教育学博士  
俄勒冈独立州区中心学校主管



