

校 长 论

——有效学校的创新型领导
(第4版)

拉德 拉里 辛西娅 著

主译 黄 巍 龙君伟

重 庆 大 学 出 版 社

Authorized translation from the English language edition, entitled THE PRINCIPAL: CREATIVE LEADERSHIP FOR EFFECTIVE SCHOOLS, 4th Edition by Gerald C. Ubben, Larry W. Hughes, Cynthia J. Norris, published by Pearson Education, Inc. publishing as Allyn&Bacon, Copyright 2001 by Allyn & Bacon All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. CHINESE SIMPLIFIED language edition published by CHONGQING UNIVERSITY PRESS, Copyright 2003 by Chongqing University press

校长论:有效学校的创新型领导,作者:杰拉尔德·C·厄本恩,拉里·W·休斯,辛西娅·J·诺里斯。原书英文版由 Pearson Education, Inc. 的 Allyn&Bacon 出版。原书版权属 Allyn&Bacon 公司所有。本书简体中文版专有出版权由 Pearson Education, Inc. 授予重庆大学出版社,未经出版者书面许可,不得以任何形式复制。

版贸核渝字(2002)第7号

图书在版编目(CIP)数据

校长论:有效学校的创新型领导/(美)厄本恩(Ubben, G. C.), (美)休斯(Hughes, L. W.), (美)诺里斯(Norris, C. J.)著;黄崑,龙君伟主译.—重庆:重庆大学出版社,2004.1
(学校管理新趋向译丛/褚宏启主编)

书名原文:The Principal: Creative Leadership for Effective Schools

ISBN 7-5624-2986-3

.校... .厄... 休... 诺... 黄... 龙...

.校长—学校管理—研究 .G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第121343号

校长论:有效学校的创新型领导(第4版)

杰拉尔德·C·厄本恩 拉里·W·休斯 辛西娅·J·诺里斯 著

黄崑 龙君伟 主译

责任编辑:邱慧 杨大启 雷少波 版式设计:周晓

责任校对:廖应碧 责任印制:秦梅

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:23.5 字数:473千 插页:2页

2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

印数:1-4000

ISBN 7-5624-2986-3 / G·362 定价:45.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有 翻印必究

目 录

MULU

第 1 部分 创造领导和学习的愿景

1 校长——形式与实质的创造者	3
学校:领导的环境	3
学校环境中的校长角色	9
校长:领导者的角色	14
领导的背景环境因素	17
小 结	20
2 学习型团体	25
学习型团体	25
高绩效组织	32
小 结	38
3 学校决策过程和决策制订	41
决策制订:一种观点	41
作为问题解决的决策制订	43
决策情境	44
决策过程	47
工作小组的问题解决	54
问题解决工作小组	57
决策制订的垃圾箱模式	58
小 结	60
4 系统规划学校的发展	62
校长角色	62
收集基本资料	63

决定愿景和任务	67
阐明学生学习期望	71
教学和组织有效性分析	73
行动计划/项目管理	74
项目日程表:甘特图(Gantt Chart)	79
小 结	81

第2部分 发展积极的学校文化

5 创建积极的学习氛围	87
它不神秘	87
学校文化	88
积极的学生控制	88
鼓励积极的学习环境	91
咨询计划	95
学生服务	99
小 结	100
6 学校课程	102
课程管理中校长的角色	102
课程分析	110
课程设计与发展	116
课程实施	117
课程的灵活性	118
课程的连续性	118
课程平衡	119
课程分类系统	119
课程模型	120
提供课程的幅度	123
小 结	124
7 提高学生成绩	128
儿童的个体差异	129
学生分组	129
教学过程和模型	135

教学研究	137
小 结	143
8 特殊学生与特殊服务	148
《残疾人教育法案》1997 年修正案	149
特殊教育及相关服务	149
残疾学生的纪律处分	153
与特殊学生的家长交往	153
校长的角色	156
普通班级教师的角色	156
校外公共机构	157
小 结	160
9 人力资源开发	163
人力资源开发和组织环境	163
个体和群体的需求	165
专业发展	168
人事评估与视导	171
教职工评估循环	175
顾问辅导	176
组织发展	178
领导的作用	180
小 结	181

第 3 部分 组织管理

10 为学校配备工作人员——招募、选拔和解聘过程	189
招 募	189
选 拔	194
雇员试用	196
终身聘用教师	196
非自愿性解聘	197
小 结	200

11 优化教职工安置	203
授 权	203
学习型团体	204
促进学习型团体的发展	204
初等学校的人员组织模式	205
中等学校的人员组织模式	210
小 结	217
12 重构时间——学校日程安排	220
日程安排的灵活性	220
日程表的设计	222
学习型团体的计划时间	224
小学日程安排	225
初中日程安排	228
中等学校日程安排	230
学年制学校	240
小 结	241
13 创造性的预算、财务会计及校园管理	244
预算及计划过程	245
计划、规划、预算系统的实施	247
财务资源与支出的会计管理	250
用品及设备管理	257
学校设施的维护	259
与辅助人员一起工作	261
小 结	263
14 学校管理技术应用	265
如何开始	266
技术计划	266
学校办公室的技术应用	268
管理信息系统	272
局域网	277
万维网	278
教职工的技术发展	279

硬件安全	280
小 结	280

第 4 部分 与学校外部环境合作

15 学校和社区	285
社 区	285
复杂社区中的学校：“盖斯切夫特（Gessellschaft）”社会的影响	286
非正式社区力量	287
正式社区力量	293
建立良好公共关系的技术：处理与正式和非正式群体的关系	296
公布信息：单向公关技术	296
信息的发送及反馈：双向公关技术	300
小 结	305
16 学生和教职工的法定权利和义务	307
学校的法律基础：联邦、州和地方的观点	308
正当程序	310
公平问题	312
第 1 修正案的权利	317
普通侵权责任认定	323
学生档案的机密性和隐私性	328
小 结	329

第 5 部分 附 录

A 学校领导与管理中的案例研究	335
B 州际学校领导者资格认证协会标准	350

第 1 部分 创造领导和学习的愿景

21 世纪的学校领导者必须熟知和了解教育的目的以及自己在现代社会里扮演的领导角色,此外还须熟知和了解不同的伦理框架和观点,不同学校团体的价值观、专业伦理规范、教育哲学和历史等。他们还应该深信、尊重并忠诚于共同利益的理想、《人权法案》的基本原则、每一个学生接受免费优质教育的权利,在决策过程增加伦理原则,个体利益需服从学校利益,接受自己坚持的原则和行为的结果,建设性地、高效地运用其职位为学生和家庭服务,并对一个关怀人的学校集体的形成发挥影响作用。州际学校领导者资格认证协会(ISLLC)的标准 5 对这些观点予以了有力的支持。

标准 5:学校管理者是通过诚信、公正的行为并以符合伦理的方式来促使所有学生成功的教育领导者。

同样地,教育领导必须熟知和了解:多元社会中的各种学习目的,制订和实施战略计划的原则,系统论,信息来源、数据收集和数据分析的策略,有效沟通的策略,有效的意见达成和谈判技巧。他们还必须深信、尊重和保证所有人的教育能力,高学习标准的学校愿景,学校的不断改善,学校团体所有成员的包容,确保所有学生具有成为成功的成年人的知识、技能和价值观,愿意不断反省自己的观念、信仰和行为,按照高标准的个人和组织绩效开展工作。州际学校领导者认证协会的标准 1 对这些观点予以了有力的支持。

标准 1:学校管理者是通过提出、表达、执行、保持整个学校团体共享和支持的学习愿景来促进所有学生成功的教育领导者。

第 1 部分阐述这两个标准以及有关这两个标准所要求的知识、态度和绩效。

1 校长——形式与实质的创造者

最终分析的结果是,领导是为了追求更完美的联合而把人们彼此紧密联系起来的一种能力。领导是一种意见达成工作,是一种观点分享和一种责任分担。一个领导者只有在作为领导人的时刻才是“领导人”,领导实施只有被追随者认同才有效,领导存在于团体寻求自身意义的奋斗中。

——佛斯特(B. Foster)¹

近年来,对校长的认识发生了巨大的变化。学校领导不再被看做只是针对现状执行上层官僚机构政策的被动管理者。相反,今天的校长要负责塑造其学校,使之成为有效学习的显著标志。他们面临的挑战是澄清自己的价值观、信仰和立场,并主动鼓励他人和自己一起重新设计并改进其学校。人们期待他们创造条件加强授权并促进组织成员的发展,以及在校内的外部人士中协调好分权和决策。与此同时,他们受到鼓励建立一个领导者和学习者的团体,以便有效地为学生营造良好的学校环境和创造更多的学习成果。确实,作为校长,这是一个令人激动的时代!同时也是一个呼唤勇敢、卓识、敬业的领导人的时代。成为这样的领导人有很多的机会,但也面临着许多障碍和挑战。在本章,我们将探讨把学校作为领导的环境、学校背景下的校长行为以及校长角色中个体的作用等问题。我们首先讨论组织环境。

学校:领导的环境

从领导产生的组织环境出发,最容易理解学校领导的责任。领导者的出现是为了指导组织,组织可以定义为“为了完成某个目的而走到一起的人群集体”。² 领导人是组织服务的,为构成这些组织的个体服务,为组织服务的对象服务。任何组织所界定的目标在很大程度上是由组织的架构或结构形成的,组织决定其环境。一种观察各种组织环境的方式是从其隐喻的角度来考虑。摩根(Morgan)提出了三种组织隐喻:机器、有机体和大脑。这些隐喻有助于人们理解凭借理性设计的组织和自然系统组织之间的差别,并对每一种情景中出现的领导类型提出了初步的看法。³

把学校比做机器

把学校比做机器,表现出许多科学管理时代的特征。那时组织的日常运作特征是:效率和结构化的任务。以这种模式设计的学校是封闭系统,不了解,也不注意适应内外环境不断变化的需求。学校的主要特征是科层制,控制严密,其情景受政策驱动,它容易窒息学校组织成员的创造性。这种学校的领导者倾向于控制权力和知识,并“管制”组织及其人员,以便使程序、预设和传统得以维持。从表面看来所有事情都很平稳并运行良好,但其静止的环境里存在着产生衰败的趋势,这些组织面临着落伍和被孤立的危险。当组织被设计成机器时,更多的是管制而非领导,因为稳定性易产生安适感。即使那些表现出更开放环境的学校也可能受机器模式的驱动。在这些威胁下,这些学校及其领导者面临批评时就试图强化其标准和“责任制”,有时反而回复到一种机器驱动模式状态。

把学校比做有机体

把学校比做有机体或自然系统表现出发展性和适应性的特点。以相互依存和协作为核心,这些学校强调个性、独特性和自我更新。这种教育组织是适应性、开放性的组织,它迎合内外环境中不断变化的需求。在这种学校里,校长是共同理念的促进者,这种共同理念通过目的明确的责任承担把组织成员联合起来。在这里,方法的标准化远没有结果的取得或影响力的实现重要。人的需要得到承认和满足,其成长就会得到促进。

把学校比做大脑

以思考/学习模式为特点的学习型组织隐含着把学校喻为大脑。这种类型的学校强调采用反思、问题发现等方法来改善学校当前的处境和实践。这种表现是一种整体思维形式,在这种情景中无论是理性的还是直觉的问题解决办法都可以发挥作用。同权力一样,知识弥漫于整个组织之中。这就使得组织的调整得以发生,组织的新设计和方法得以提出。这些学校的特色是其团体性,知识不仅可以分享和积累,而且可以生产。校长是自由沟通和思想交流的促进者,是提供条件加强授权的促进者。

反 思

观察学校视角的这些比喻有助于我们提出一系列的问题,从而描绘出各个学校的鲜活图景。当你在这些环境的背景中思考时,必须重点考虑以下相互关联的问题:

教育的目的是什么？

校长的角色是什么？（指导者、促进者、发展者）

教师的角色是什么？（劳动者、工匠、专业人士、艺术家）

学习者的角色是什么？

学习应是怎样的？

在组织的情景中存在着隐性和显性的期待：组织应该完成些什么以及领导者应在实现目标的过程中提供些什么。如下所言：

“一种情景或文化的现存结构对目标的达成和问题的解决所允许的方式做了限定。这不奇怪，特别是对构成现存结构的方式来说，现存结构只是该情景中许多可能的选择中的一种，并且现存结构成为对其他可选择的结构进行认识和实验的障碍。”⁴

当你回答上述问题时，你实际上在探索组织的信念以及领导实施的平台。一种正规的平台由一系列的陈述构成，这些陈述反映教育信念、价值观和愿望，它们帮助人们清楚地表达个人和组织的期待。⁵但是形成这些期待并决定着这些平台的影响因素是什么呢？

学校期望

就学校来看，组织期望受到许多方面因素的影响：学校团体、学区指示和政策、州及联邦政府政策和指令、法庭判决、一般公众、教育专业自身以及各种利益和专业团体等。组织中的个体和亚组织也有他们自己的期望，这些都产生于他们自己独特的希望、个性和个体需要，且在许多情况下产生于他们的政治宣传。上述所有这些因素都在形成组织的期望及组织对领导者的期望中发挥作用。

人们过去在学校中的经验使人们对于学校期望趋于综合化和凝固不变。例如在一个具体的组织环境下呆得太久可能导致一种安逸感，“这就是这里做事的方式”。尽管它有助于维持许多传统及结构，但也有负面影响。在很多情况下，这些过去经验形成的期望可能导致学校落后和孤立，萨拉松（Sarason）着重谈过这个问题，他认为学校是很难改变的，因为在某种程度上说，几乎每个人都曾在学校呆过。⁶许多组织认识到了这个危险，并意识到需要重新建构学校以更好地适应变化中的社会，因此致力于改变过时的期望并重新设计组织环境，或者学校的环境。近年来，一些专业组织更明确地致力于将学校的期望标准化，并提高学校质量和校长的相关标准，不但许多高效率学校正在研究学校的期望和愿景，而且国家相关部门也正着手这方面的工作。例如，《国家处在危急中》⁷以及《卡耐基报告》⁸探讨了校长作为领导者应如何重建学校期望。在这个领域的两个权威组织：国家政策委员会（the National Policy Board）⁹和州际学校领导者资格认证协会¹⁰已经开发出一套国家标准，试图对校长的角色做出更多的澄清和指引。

紧密联结组织和松散联结组织

关于什么因素构成一个好的学校管理以及好的领导，经常出现很大分歧。结果，学校经常发觉自己是在企图模糊自己的任务，缺乏真实的方向感和对期望的清晰理解。学校和学校教育的这个特点使得人们很难对期望达成一致，即使在某一所具体学校也是如此，威克（Weack）¹¹据此提出松散型联结和紧密型联结的概念。紧密型联结包括四个重要特征：有清晰的期望和规则；全体成员都理解和遵守其规则和期望；绩效控制是不断的和经常的；通过评估进行纠正性反馈。结构的设置寻求平衡和秩序，是一个理性系统。这种系统反映了机器隐喻的特征，同时伴随对结构标准化和控制的期望。

和这种组织相反，学校并非是一个理性实体，更大程度上是松散的和不可预测的。虽然有一个宽泛的期望供所有学校参照，但每个学校必须基于并非总是清楚无误和可预见的事物基础来重新设定自己的期望。与那些更突出理性与秩序的学校相比，这种环境下的校长有更多机会将组织个性化，并表达校长自己的期望和组织其他成员的期望，尽管对所有学校有一个宽泛的、一般的期望，但在基于自身的独特需求而解释这些期望时，各个学校间仍存在巨大差异。所以每个学校必须根据自己遇到的具体情况，在自己独特环境中考虑到个体不断变化的需求来重设自身的期望。

领导的视角

根据一套所谓的“标准化期望”来管制学校是容易的，但根据个体的需求来检验这些期望却非常有挑战性。校长对需求的反应或是被动的或是主动的，被动的模式仅能用来管理可描述的秩序，主动的模式则需要领导。在管理风格中，常常提到的“交易型领导（Transactional Leadership）”，是与机器隐喻联系在一起的，即把所有的权力和责任都放在校长手里。被动模式的基本意图是支持职位和强制性权力，它实际上是做一天和尚撞一天钟，缺乏对期望和目标的思考。

管理者当然是基本的传统、价值、目标、组织历史的守护者和维护者，以及所有好的有生产性的事物的看护者。此时领导者更像一个管理者。同时，如果组织旨在维持其有效性并满足了组织中的人和它所服务的环境的需求时，领导者必须主动质疑当前的实践活动，积极改革那些对于组织及其成员的生产性有破坏作用的政策、程序和实践。领导必须不仅从知识生产的角度，还应从保护全体成员的民主权利的角度来促进学校发展。领导必须帮助提升和协调好更高的目的来实现所有人的福祉。在这一点上，领导应是“转换型的”，让有机体和大脑隐喻真正得到实施，转换型领导（Transformational Leader）分享权利，激发其他成员成为领导，并鼓励所有成员参与到学校目标的执行中。

单圈学习和双圈学习

阿里吉斯 (Arygris)¹²提出的学习模式,能从不同视角更好理解这一点,他界定了两种学习模式:单圈学习 (Single-loop learning) 和双圈学习 (Double-loop learning)。¹³单圈学习依赖于寻找和纠正现行运作规范中错误的能力。¹⁴它包括三个步骤:

建立一个执行的规范或标准。

实施监控以判明现存条件和所建立规范之间出现偏差,并实施监控。

进行纠正,确保现存条件和已建立规范之间的一致性。

单圈过程在所建立规范的基础上强调促进稳定性和可预测性,它假设组织试图完成的就是应当做的,很少关注内外部环境的发展。这种组织是一个封闭系统。

双圈学习则通过质疑现行规范而再次考察自身环境。¹⁵它包括四个步骤:

建立一个规范或标准来指导行动。

检测现行条件和所建立规范是否一致。

如果出现差异,领导应问“为什么?”

采取纠正偏差的行动,可能包括:促使各种条件和所建立的规范一致;建立一个新的规范。

双圈学习鼓励成长和发展,它对学校内外部环境中的自然变化做出反应,而且不只是接受那些想当然正确的目标和规范,而是根据变化的需要,对规范进行质疑和调整。

单圈学习是一种问题解决过程。双圈学习则既是解决问题的过程,又是发现问题的过程。

组织的冰山

要了解组织的期望并非易事,因为学校里存在的是真实的人群,他们不仅仅是各种角色和任务的标签,还有自己的个性。另一种思考组织行为的方式是绘出组织的冰山(图 1-1),冰山显露出的部分反映了正式的组织期望。这是组织的公共部分,它们表现在组织已经陈述的目的和目标、组织的结构图和工作描述中,所有的这些都是官方的。

不太明显的是组织隐藏在表层之下的部分——个体的或非正式的维度。该维度所显示的是组织成员对组织的感知,与正规组织无关的不同的影响和权力模式、非正式奖励和惩罚系统、忠诚感、信任感以及一些个体或组织的妄想等。冰层之下的组织很大程度上影响着上面露出部分的真实程度,以及该组织既定目标和法定目标的实施程度。

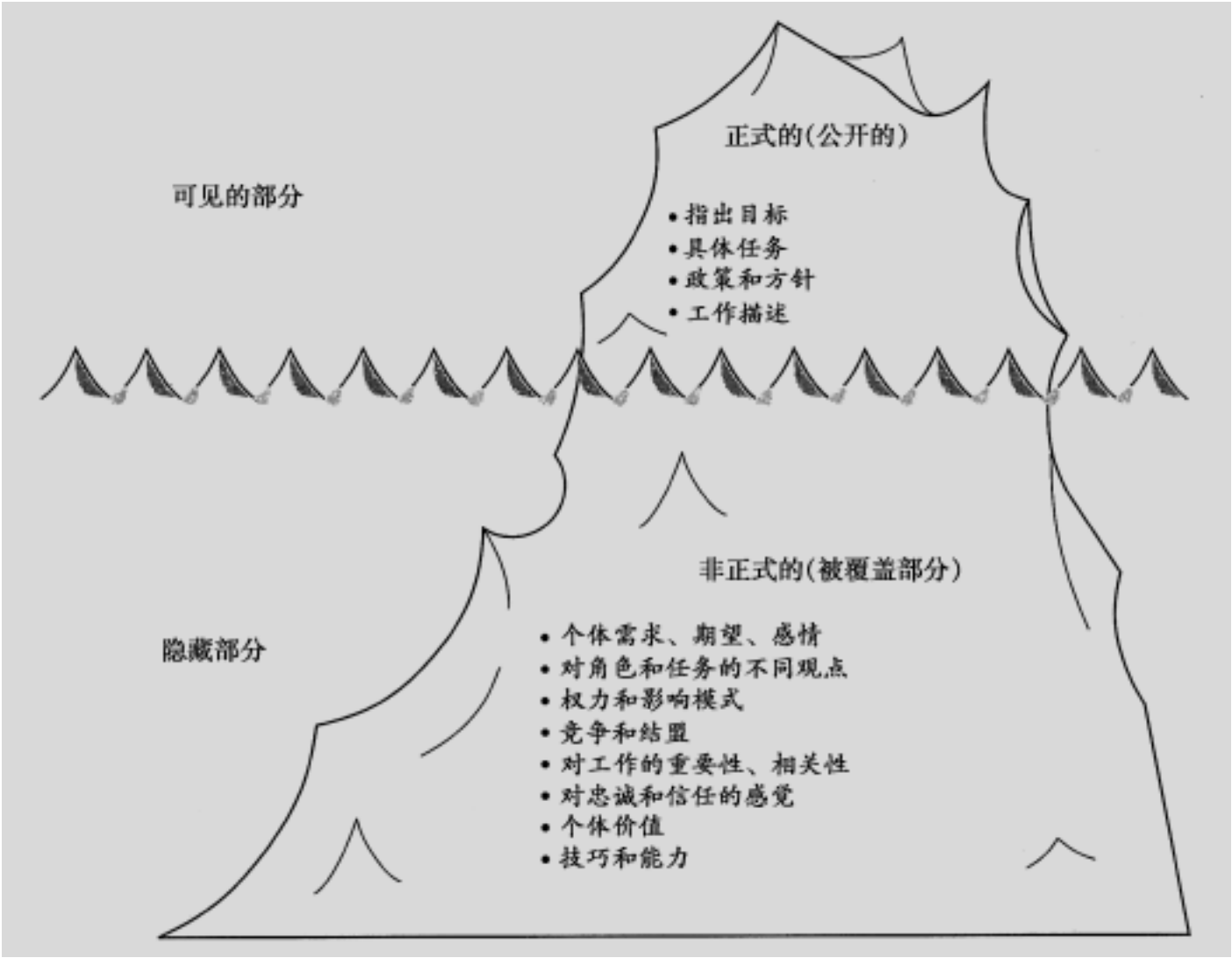


图 1-1 组织的冰山

资料来源: Larry W · Hughes and Gerald C. Ubben, The Elementary Principal's Handbook: A Guide to Effective Action, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994, p. 24. Used with permission.

社会系统理论

校长要想获得教职员工的合作,就必须了解影响他们社会性行为的期望和需求。有一种重要模式有助于理解组织期望与个体期望之间的相互作用,这就是社会系统模式,如图 1-2 所示。

格泽尔 (Gotzel) 和古巴 (Guban) 的著作是社会系统理论在学校中的应用基础。他们提出了两个重要的组织维度:普遍性(制度)维度和独特性(个体性)维度。¹⁶

制度性维度是指所有组织都必须根据某些期望承担某些功能。角色是已建立好的正式职位和办公机构,其任务是完成学校的目标和功能。融入某一角色中的行为称之为角色期望。不同的角色都有特定规范性的责任。机构通过角色范围内的互动来考察个体,校长的责任是为有效的互动服务。组织仅有一套陈述出来的目的和期望是不够的,还必须有相关人员的合作才能完成任务。

从社会系统模式的角度,可以这样定义个性:“个体在动态组织中通过对环境的

独特反应而产生的需求倾向性。”¹⁷换句话说,每个人都有各自复杂的经历使得他们对生活有不同的倾向性。这些经历影响到个体对愉快性、重要性和真实性的理解。如图 1-2,角色对应于角色期望,个性是相应于需求倾向性的。

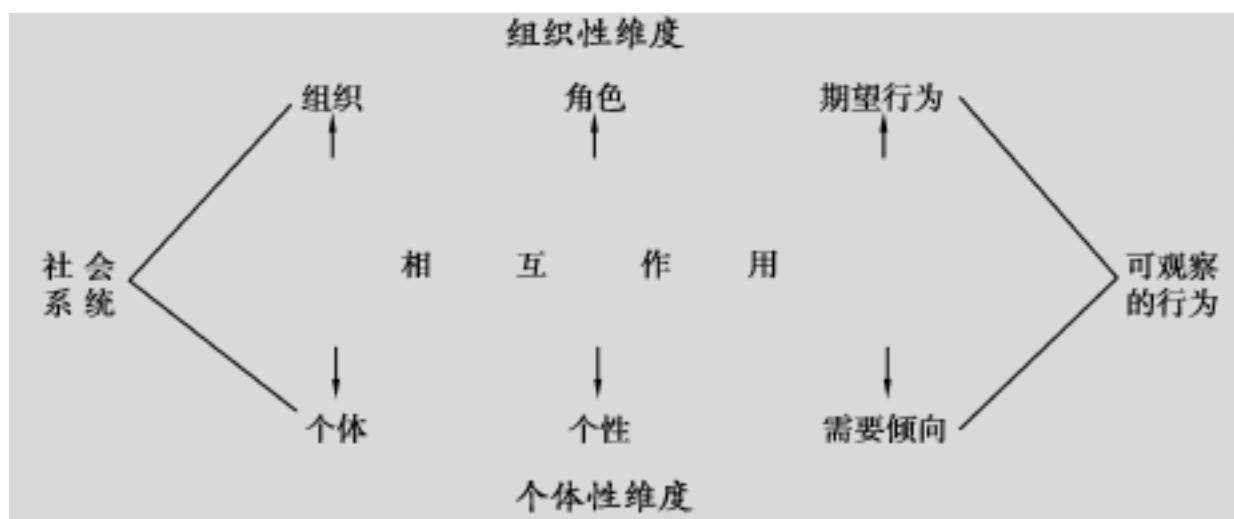


图 1-2 社会系统的描述

资料来源: Larry W · Hughes and Gerald C. Ubben, The Elementary Principal 's Handbook: A Guide to Effective Action, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994, p. 22. Used with permission.

如要理解和理性预测教职工的行为,校长既要了解特定岗位的角色期望,又要了解从事该岗位个体的需要倾向。一个富有效率的组织必须注意帮助员工明白组织的期望是什么。

对于校长来说,其挑战在于要清楚地了解个体和组织需要,并尽量使两者达成一致。一致性程度越高,工人的满意感和生产性就越高。这种一致性使得个体和组织的相互依赖性加强,并有助于个体的成长和组织效率的提高。

从系统论的角度来看,组织期望代表着个体成员的集体期望。当然这些期望也可以从个体或亚群体的角度来看,这样就产生了许多问题,例如:

群体期望组织完成什么;从领导角度来看,团队对个体又有哪些期望?

个体成员和亚群体对组织、组织的领导者以及其他成员有何期望?

领导者对组织、组织成员以及其本人有何期望?

我们现在将通过考察校长职位的本质来分析学校组织对校长有何期望。

学校环境中的校长角色

学校的规模和复杂程度各有不同,同样地,校长角色在不同学校也不一样,这是由不同学校组织和团体的期望差异所造成的。然而,不管学生数量有多少,校长进行管理的职能是相似的。

校长职位包括五个职能,其中四个发生在学校里,另一个是在和外部世界的互动中发生的。内部职能包括人员管理和教学改进、课程发展、学生服务、资源获取以

及硬件利用，还包括预算和维护；外部职能是公共关系。

我们可以从领导和管理两个维度来区分这五个职能，领导就是校长创造一种以学生高效学习、教职工高效工作、有创新精神为特征的学校氛围。至于好的管理则是充分应用各种技巧提供一个有序和有效的学校环境，图 1-3 大致描述出了五个职能和两个维度之间的关系。

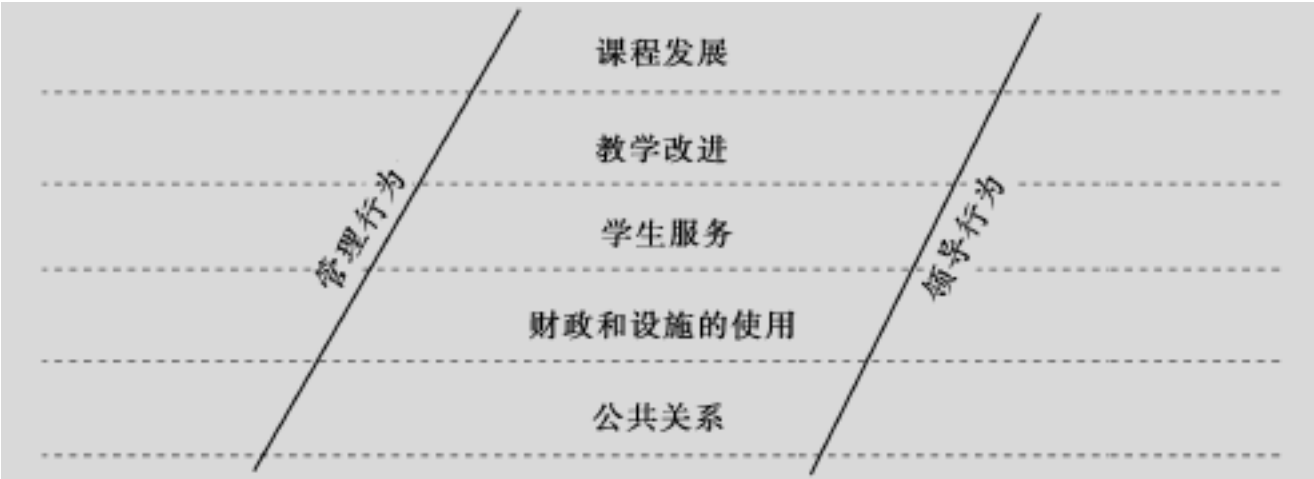


图 1-3 校长职位的两个维度和五个职能

资料来源：Larry W· Hughes and Gerald C. Ubben, The Elementary Principal 's Handbook: A Guide to Effective Action, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994, p. 5. Used with permission.

管 理

毫无疑问，高效率的学校要求有高度的连续性和必然性，例如用大家都能理解的政策来指导日常工作，这是所有组织中的真理。组织成员希望明确快速地处理日常的事务，学校的许多方面必须保持稳定状态以便其他方面的改变不至于出现混乱，在这一点上，维持现状使组织处于稳定状态，使其成员知道为达到组织目标他们应做些什么。¹⁸因此完善的管理是基本的要求。

通过美国初级中学校长协会 (NASSP)¹⁹和美国初等学校校长协会 (NAESP)²⁰等专业组织的研究和努力，揭示出一些高效率管理的实用技巧。美国初级中学校长协会²¹的研究发现成为一个成功的学校管理者必须要具备的六种能力，最近美国国家政策委员会已把它采纳到校长的全国性标准中。²²这六项能力包括：

- 计划和组织工作的能力；
- 合作及领导他人的能力；
- 分析问题和决策的能力；
- 口头和书面交流的能力；
- 了解他人需要的能力；
- 在压力下有效工作的能力。

这些能力是通过对在学校组织有效运作中校长必须做什么、必须擅长什么，大量而深入细致的工作和任务分析后得出的。