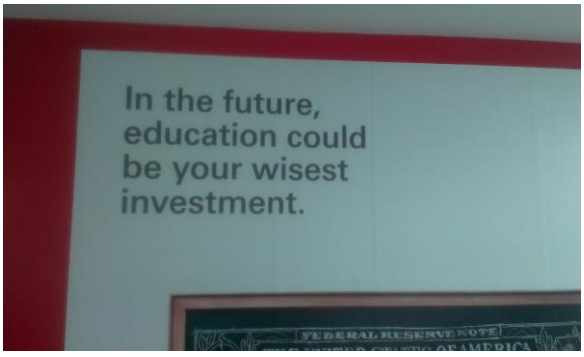
英国国家教学与领导力学院学习札记

Day1-10-27-2013

10 月 27 日凌晨 12 点零 5 分阿联酋航空空客 A380 准时从上海浦东机场起飞，飞往向往已久的英国国家教学与领导力学院（The National College for Teaching and Leadership）。飞机先经过近 10 个小时的飞行抵达阿联酋迪拜机场，尽管已经站在了迪拜的土地上，但是可惜无法前往知名的世界第一高楼迪拜塔或是全世界最豪华的迪拜帆船酒店参观，哪怕只是看上一眼。趁在候机厅等候转机的时间，四处转了转，发现所有免税店一幅忙碌的景象，机场不大，所以更显得人流拥挤。阿拉伯国家传统服饰着装的人们和西装革履的商务人士以及休闲装扮的旅客、学生，勾勒出阿联酋地处东西方交流的咽喉要道地位。阿联酋时间早上 8 点多，乘坐该公司的另一架空客 A380 我们开始飞往英国伦敦，于伦敦时间下午 1 点多抵达希斯罗机场，此时北京时间大概是晚上 9 点。从到达浦东机场的时间到飞抵希斯罗机场的时间，中间基本间隔了 24 个小时，而且属于杳无音信的 24 小时，不免让人觉得飞机足足飞行了一天一夜。



希斯罗机场是是英国乃至全世界最繁忙的机场之一，在 2006 年曾经为了巨型空客 A380 的使用，耗资 3 亿 4 千万英镑专门进行机场改造，增设停机坪等。但当我们到达后，给我的感觉一点没有联外、繁忙、人流拥挤等印象。相反，巨型客机上下来的巨大人群（飞机几乎是满座的）瞬间消失得无影无踪，我想大家要么去了商店区，要么被与机场连接的交通线路分流了。只看见我们一个团的旅客，拖着背着行李从冷清的 EXIT 出来，在略显凉意的伦敦气候中静候接送巴士。

再次经过 2 个半小时的车程，大家风尘仆仆地终于抵达了我们此行的目的地——英国国家教学与领导力学院，一座不是很起眼，但又很 modern 的玻璃房钢柱结构建筑，门口甚至连块门牌或者门匾都没有，可它确是世界上第一所致力于学校领导力培训的学院。我很新奇地打量一切，从玻璃上的标语，到休息区的沙发，甚至是洗手间内部的设施。我想这一定是一次神奇的旅行，神奇体现在与众不同，充满期待，开拓眼界，接受新知。一种全新的体验

开始了！

Day2-10-28-2013

今天在一个很大的会议室里举行了本次上海长宁区教师国际培训项目的开班仪式。会议桌摆放分成五组，会议用的纸笔以及饮用水都已经准备到位，而且全部都有 Learning and Conference Centre 的标志，规范化从这些细节都可见一斑。大家落座后，由该学院的国际业务部经理（Managing Director of International Business Unit）乔纳森·戴尔（Jonathan Dale）致欢迎词，他提到学校领导对儿童和青少年的成长的影响仅次于课堂教学，作为教师也起到了至关重要的作用，本次国际培训课程就是要让来自上海的教师接触和从高品质的领导实践中学习，课程将采取混合学习方式，融合导师组织的研讨会，自我评估，个性化的计划，以及观摩和走访英国学校。

欢迎仪式结束后，我们走访参观诺丁汉大学，尽管该学院是坐落在诺丁汉大学里面，但大学共有三个校区，我们所处的是比较小的一个校区，叫 Jubilee Campus，而我们要去的是 University Park，属于诺丁汉的主校区。据百度百科介绍诺丁汉大学建于 1881 年，当时称诺丁汉大学学院，在 1948 年正式改名为诺丁汉大学，是世界公认的，英国最优秀，最具活力的大学城之一。诺丁汉商学院全球很有名，这点我也是来了才知道。学院专门安排了一个导游，北京小伙，在诺丁汉大学土木工程系读博士，本科是四川大学读的，硕士也在诺丁汉，很年轻也很活络，不由感概年轻真好，这样的学习经历对人的一生来说是何等的宝贵。参观属于走马观花性质的，观看了一处学生中心，银行、书店、超市、餐厅都有，据介绍，在诺丁汉大学的 8000 左右留学生中，中国学生占了大概八分之一的比例，这属于是很高的比例了，为此学校专门在这个学生中心开辟了一间中式餐厅，去的时候正好是中饭时间，大家三五成群聚在一起吃饭聊天，看到我们批量的中国人出现，而且拿着相机对他们闪烁闪光灯时，应该还是有一丝理解的吧。今天天气不是很好，去的时候有点下雨，但时雨时晴，伦敦的天气的确阴晴不定，怪不得我初中地理老师提及英国时说出门一定要带雨具，随时都有变天的可能。有些学生索性不带伞，穿件戴帽子的风衣，下雨了就把帽子扣上。走在路上，估计不出 20 步，你就可以遇见一名中国学生，如果不是有特色的石块建筑以及大片的绿茵茵的草坪，你会仿佛觉得是身处中国的哪所学府。提及草坪，的确也是我们所看的一大特色，无论是在大学还是在从伦敦赶往诺丁汉的路上，因为是深秋了，树叶已经变黄，有些已经凋零，但底下的草坪却是郁郁葱葱的绿色，非常养眼。我房间的外面看出去就是大片的绿色，背后映衬着红瓦白墙的建筑，我想如果换在中国国内的哪间大学，这片草地恐怕早就矗立起一座教学楼了。我们参观了一处学生图书馆，图书馆分成内外两层，在外围也是要凭学生证进入，

但是是学生可以自由交流的区域，没有我们想象中的图书馆的安静，这里有充分的学生阅读区域，电脑使用区域，甚至是喝茶聊天区域，但没有喧哗。可惜我们是无法进入内围参观的，博士生告诉我，那里绝对是安静的区域。给我深刻印象的还有门口的一个蓝颜色，巨大的铁质还书箱，学生只需把要还的书投入就好，令我不免对这个铁皮玩意儿产生一丝敬意。

下午由诺丁汉大学的 Howard Stevenson 教授介绍英国的教育改革历程以及现行教育变革方向。说实话有些内容，在去年准备来学习时，行前培训中由张民选教授都已经提及过，当时张老师是用了三个晚上介绍了整个沿革历史，比 Howard Stevenson 教授介绍的要详细得多，当然这个教授只有一个半小时的时间。我感觉在西方体制下，基本属于新的政府，新的领导，新的变革，新的政策。

Day3-10-29-2013

今天早上的培训由诺丁汉大学的 Tony Bush 教授为我们带来“领导力的发展”。他揭示三个问题：Are there enough leaders in Chinese schools? Are they of good quality? Is middle leadership a good ‘breeding ground’ for new principals? 中层领导是否是学校校长的孵化基地，这个话题的结论是一个好老师不一定会是一个好校长，但一个好校长他首先必须是一个好老师，否则如何实现专业引领。这点我是很认同的。关于领导培养问题，他说 Effective preparation makes a difference; better leaders = better schools，这点也是成立的，无论是任前培训还是在职培训，只要是有效的培训都会产生不一样的结果。关于领导力培训的内容，Bush 认为发展趋势存在以下的变化，目前更强调以学习为中心的领导力，团队领导，资金管理，人管理以及教育政策，但之前存在法律政策的学习，现在难道就不重要了吗？我存有疑惑。

- Instructional leadership
- Law
- Finance
- Managing people
- Administration

(Bush and Jackson 2002 – 9 countries)

- Leadership for learning
- Team leadership
- Financial management
- Managing people
- Educational policy

(Moorosi and Bush 2012 – Commonwealth)

Bush 教授对于领导力会产生的影响给出了一个标准的模型，他认为：

1. 领导力准备活动（Leadership preparation activities） =
2. 提升领导力知识和意识（Enhanced leadership knowledge/awareness） =
3. 提升领导力和管理实践（Enhanced leadership & management practice） =
4. 提升课堂教学（Enhanced classroom teaching） =
5. 提升学生学习（Enhanced student learning） =

6. 提高学习成绩（Improved learning outcomes）

下午，由 Chris 和 Joyce 两位导师带领大家进行训练（Coaching）和辅导（Mentoring），我们共同制定了组内的学习协议（protocol），内容涵盖分享观点、相互尊重、共同帮助克服困难、保持学习热情等方面。分析了在课堂中实行导师引导制的优缺点，并两人一组互为导师利用**博亚特兹学习模型**开展理想中的我和现实中的我这个个人专业发展问题的探讨，包括优势分析、劣势分析、差距寻找和明确方向。导师要求我们用图画、文字、引言等形式表述自己的现实状态和理想状态，我用了骆驼和海豚描述自己。最后的总结要求是 Reflection 思考， What have I learnt?我学到了什么？What personal action points am I taking back to the school? 我将把哪些个人行动计划带回学校？What action points am I taking back for my school? 我将带回哪些行动点？ What activities might I use with staff? 我能在教职工中开展哪些活动？在英国适用的方法是否真能带回国内也适用呢？老师们怎么看，是否有热情参与？我有点疑惑，毕竟所处的环境不一样，培训的地点有不同。

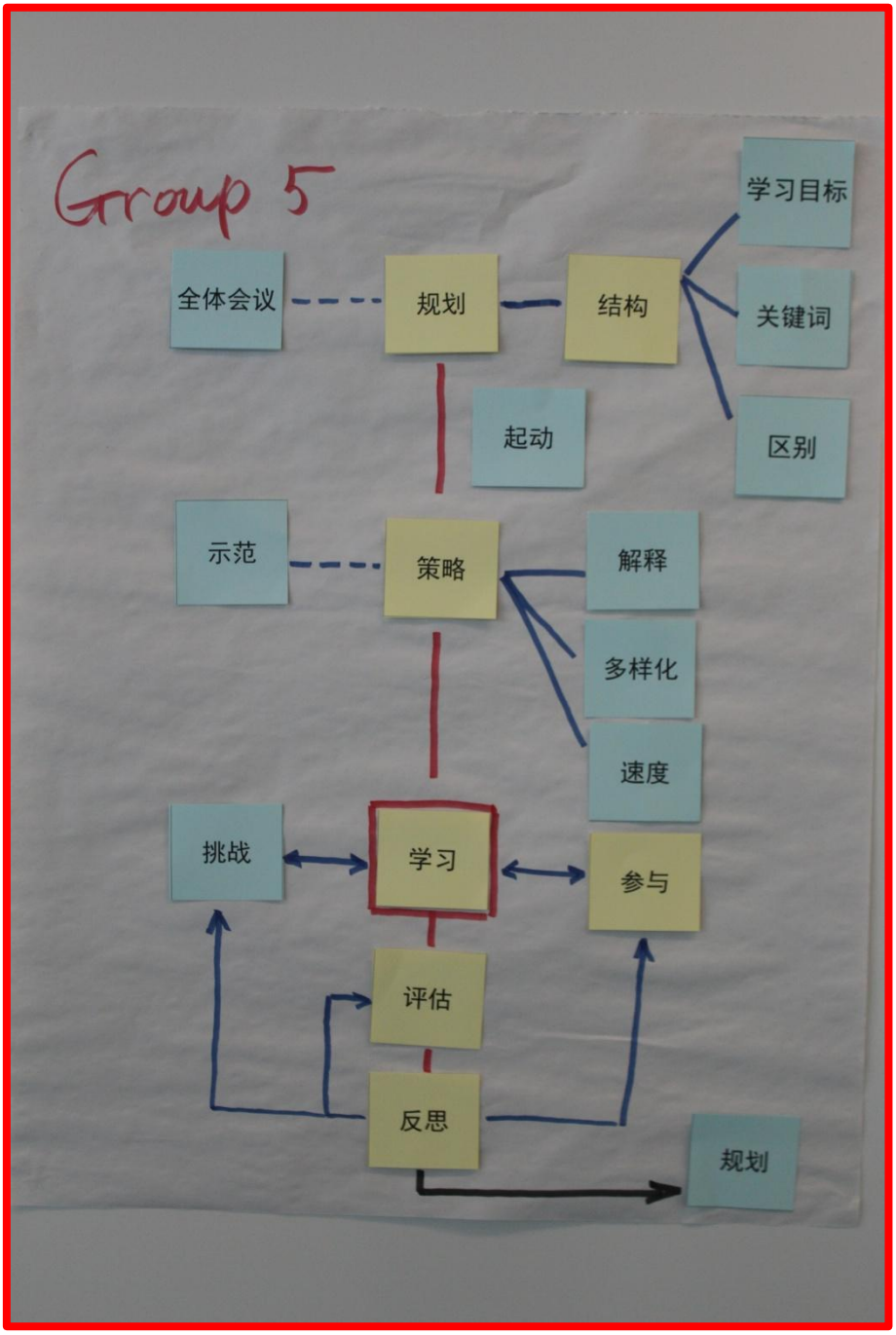
晚上，和上师大夏正江教授一起在校园散步，发现中国学生不但多，而且刻苦，这点是在学生资源中心（图书馆）门口得到的答案。八点左右陆续有学生从教学楼和图书馆出来，很多都是中国学生。现代信息技术的发展，真切地拉近了地球上人与人的距离，留学生不再是一个遥远的概念，父母也一定不会觉得越洋电话是多么的不易，因为微信，Shype 这些通讯工具实现了实时通话，而且是视频的。所以留学生也不再是一个孤单的群体，父母朋友其实就在身边。

Day4-10-30-2013

今天是分组仍旧进行 Coaching 和 Mentoring。早上先由 Joyce 进行培训，她发下一个信封，里面的卡片分别是“课程、教师专业知识、教师对有效教学技术的运用、班级或组别大小、年龄结构、学校规模、计算机和通信技术的应用、交互式白板的使用”，要求小组讨论，然后按照这些因素在实际教学中的重要性进行钻石型排列，各组答案不一，但基本居前三位的是以上的前三项，说明在我们眼中这三项呈三足鼎立之势占据了我们日常教学组织的重要地位。然后 Joyce 还要求小组把讨论结果张贴出来，派代表陈述这样排列的理由，其他组可以质疑和提问。接着 Chris 又发下一个装有许多卡片的信封，卡片上写的分别是“规划、全体会议、启动、学习、关键词、多样化、解释、速度、反思、评估……”，要求我们完成一个结构模型，阐述学校的教学模式，并给了一个橘子作为道具，用橘子来进行辅助说明，把其他学员看作是这个学校的家长。这是我和小组成员完成的作品，感觉还不错。英国的这两位培训师，给我感觉是把信封和卡片这两件媒介运用得很充分，这也是让学员动起来的武器，余下的 n 贴、布告栏、玻璃墙壁、白板都成了呈现的载体。

下午的内容主要是围绕第二天去访问的学校进行问题设计，我们组在上师大夏正江教授

带领下开展，领略了大学教授的看问题视角和分析问题的方法，也是一种很好的学习。然后小组间分享问题和关注点，这算是访问前的准备。



Day5-10-31-2013

今天是万圣节，在我敲打这三个字的时候，我知道由于时差问题，学校的万圣节活动基本已经结束了。相信学生和老师一定很享受这个过程，也一定很 high。

今天的行程就是学校走访，我们去的学校叫 George Spencer Academy，是 National Teaching School，属于国家教师培训基地级别，应该是很好的一所学校。按照昨天的 focus 设计，我们要观察教室环境布置和设施情况，这些都可以在照片体现，总体感觉是墙面丰富，教室专用，老师友好，学生随意。给我最为震撼的是一节食品科学课和一节劳技课，教室里

烤箱、微波炉、围兜、电磁灶应有尽有，教室弥漫了浓浓的香味，劳技课教室就是一间车间，做木工的，做钥匙环的不亦乐乎，还有男生们在做刺绣和缝补。这点远比我们国内学校的劳技教育要强很多。

下午内容是就上午参观的收获，小组讨论总结，准备 presentation。每个人都是带着自己的眼睛去看，用自己的心去体会，结合自己本身的经验背景，所以大家的收获其实是不一样的，尽管去的是一所中学，但我一直在找国际部和这所学校的相通点，可以学习的点还是很多的，当然也会有很多阻力。慢慢消化！

Day6-11-1-2013

今天上午由诺丁汉大学的 Christopher Day 教授跟学员们作 Leading Professional Learning and Development（专业化学习和发展）报告，Day 教授有非常丰富的国际调研经历，带领了很多团队进行长时间的研究，所以他的内容都是来自一线的调研数据，结合分析，呈现出了极具学术性的报告，也是迄今接触的报告中水平最高的。他的提出了以下几个观点（claims）：

1. **提高全球教育的效率和水平，有效的领导是必不可少的。学校领导对学生学习的影响，仅次于课堂教学行为。**

2. 要成为一个成功的领导者，你需要成为一个成功的管理者，然而，一个成功的管理者不一定是一个成功的领导者。（这点与我之前提及的校长和好教师之间关系有点类似，但 Christopher 强调校长不一定是最好的那位教师，可他具备识别最好教学方法的知识体系 Knowledge of best teaching approaches）
3. 有许多学校的领导模式，但与成功最密切相关的是改革型（Transfermation Leadership）和教学型（Instructional Leadership）。
4. 成功领导者的特质：Passion; Skills; Knowledge; Resilience; Engagement; Trust
5. 改善学校的四个阶段：奠基（Foundational）；发展（Developmental）；丰富（Enrichment）；更新（Renewal）
6. 权力分配（Sharing Leadership 或 Distributing Leadership）不是必须的，需要具备一定的条件，包括有计划的统筹和找到合适的授权对象。
7. Successful head teachers, like successful teachers, need to be RESILIENCE.
8. 面对现在的 Screen Culture（屏幕文化现象），学生可以获得大量信息，老师的作用是信息的中介，帮助学生理解从屏幕上获得的知识，帮助学生决定什么是有用的，什么是没用的。
9. 学习的三个层面：for individuals; for communities; for organizations
10. Teachers' effectiveness does not always increase with experience, because teacher expertise does not follow a linear growth path from novice to expert.教学的有效性并没有随着教师经验的增长而增长，因为从初学者到专家，教师专业不是呈现线性增长趋势。

Day7-11-2-Sat-2013

今天由 Joyce 主讲 Criteria for outstanding learning（杰出学习的标准），一个早上的培训她并没有揭示这个标准是什么，而只是通过一系列的活动，引导和激发大家的思维，在头脑风暴和相互质疑、总结中让大家感受“杰出学习”。

我今天特地关注了她的培训流程，这也是一个很好的学习内容。她是这样开展培训的。

问题	主题	方式及步骤	活动名称
在你的学习中，你认	定义“学习”	STEP1：要求以 picture；quote；symbol	Gallery

为哪些是 need to do;哪些是 choice to do		等形象的方式呈现你对“学习”定义，2 人一组。 STEP2：把作品以画廊布置的形式呈现。 STEP3：组织学员参观。 STEP4：通过欣赏别人的作品，打开自己思路，匿名提问（写在纸片上）。深化自己对学习的定义。 STEP5：抽问题交流，相互解答。	
1.Tell me about the classroom where learning is outstanding 2.What will the pupils be feeling? 3.What words and phrases will I hear the pupils saying? 4.What will the classroom environment be like? 5.What will I see the pupils doing? 6．What do the pupils believe?	优秀的“学习”应该是怎样的？	STEP1：事先在教室外墙上张贴活动白纸，把预设问题罗列，问题间空开相当距离，以便回答。 STEP2：每人一支 Mark 笔，到活动白纸前浏览、思考，要求不交流，走动时安静。 STEP3：阅读活动白纸上问题，把自己思考的答案直接写在白纸上。 STEP4：要求相互讨论，思考哪些回答是类似的，用箭头或其它符号，把它们归类。 STEP5：每组认领一张活动白纸，通过讨论，圈出或标注你们认为最重要的 3 个回答。 STEP6：引发思考，我们为什么要这么做？因为每个人的学习方式是不同的。	Chalk Talk
你认为学习的这几个方面，哪些方面最重要？	Coaching；Skills; Techniques Questioning Skills Feedback Vision building Leading changing Collaborative learning Change process;models &tools Leading teams Performance management/ Teacher appraisal	导师每人发三片粘纸，在你认为最重要的后面贴上粘纸。 导师会根据大家的选择，在后续培训中进行调整。	Learning Money（粘纸就相当于是 Learning Money）

总结：想象一下自己，你会在什么情况下使用以上的三种学习方式，你会在什么时候用，跟谁进行这些活动，使用时你的状态和感受会是怎样。最后的一个活动就是学员引领导师，推动学习继续前进。

我感觉这样的培训，要求人人参与，且不知道自己的画作或是回答，会接受下一步怎样的点评，对未知的好奇、忐忑以及表现的欲望，令我们期待下个环节，当然也激发了老师们的一些思考。但总体是培训形式大于了内容，最后导师没有聚焦（本身这些问题也没有标准答案），导致最后的观点还是“散”的，学员只是热热闹闹地参与了这样的一场活动。所以这也是为什么我想把培训全过程复原的原因，这是有价值的。

下午学院安排车辆把我们送去诺丁汉的市中心参观，这也是近一周第一次可以去参观市容，当然也包括了购物，学员们终于可以近距离接触一座城市的风光，尽情呼吸诺丁汉城市的空气了。

Day8-11-3-Sun-2013

今天我们去了利物浦和曼彻斯特，这两个城市相距不远，但从诺丁汉去的行程大概有两个半小时。

利物浦（Livepool）属于英格兰西北部的著名港口城市，曾经是英国著名的制造业中心，目前仍旧是英格兰的核心城市之一，有着发达的旅游业。有两大标志性的特征一个是音乐（Beatles 披头士乐队，也叫披头四，因为乐队四人都是披长发的。国内称甲壳虫乐队来源于 Beetles，这其实是不准确的），我不是音乐发烧友，但我愿意在披头士的 Yesterday 中开始下面的这段文字。另一个是足球（英超球队利物浦和埃弗顿）。1715 年利物浦建成了英国的第一个船坞，奴隶贸易的利润帮助利物浦迅速繁荣起来，在 18 世纪末控制了英国 80%的奴隶贸易。到 19 世纪初，40%的世界贸易通过利物浦船坞，1830 年世界上第一条客运铁路在利物浦和曼彻斯特之间开通。今天当我们站在利物浦阿尔伯特船坞，看着港湾中停留的船舶，周围的红砖建筑，地上的铁路轨道，可以开启的闸门吊桥时，依旧能够清晰地感受到它昔日的忙碌和繁华，甚至感受到用棉花从非洲西部换来的奴隶，在船坞中转再被转运去维吉尼亚交换兰姆酒、烟草的奴隶贩卖情景。

也正因这座城市在英国的重要地位，二战期间，利物浦遭受了 80 次空袭，造成 2500 多人死亡，战后几十年利物浦进入了灾难性的衰退期。20 世纪 60 年代的披头士音乐强烈震撼了整个娱乐界，使这座城市的精神和自豪感得以提升，在披头士的音乐里可以找到不少利物浦的影子。70 年代中期开始，利物浦的船坞和传统制造业急剧衰落，集装箱的来临意味着利物浦码头成为了过去。

我们也去参观了英国国教圣公会的利物浦座堂，它是英国最大的主教座堂，也是世界第五大主教座堂，建于 1904 年到 1978 年，属于哥特式建筑，它的设计者 Giles Gilbert Scott(1880-1960)并没能看到教堂的落成，建成后它被誉为是 20 世纪最伟大的建筑之一。

下午我没有选择去环球港购物，而是去了曼彻斯特的曼联球场，难得来一回，感受一下曼联红魔的魅力，可惜球场内部是不允许参观的，更别谈上草坪了。在曼联的球队礼品商店买了一些小纪念品。曼联球衣小贵，75 镑一件，合人民币大约 750 元，当然这个价格也是与曼联的名望相符的。

Day9-11-4-Mon-2013

Leading people and effective teams

今天培训的一开始，Joyce 带领大家一起回顾了上周培训的全过程，这种温故而知新是非常有必要的，也是培训中非常重要的环节，承上启下。

思考：这就好比我们一节课的导入，有的就是以复习导入的。

接下来，要求我们重新分组，大家的表现是比较勉强的起立选择，自然你不走也是没人撵你，我选择去了人比较少的一个组。Chris 问大家为什么重新分组大家表现得很困难？重新分组为什么重要？

思考：当我们在一个组织中生活学习久了，自然也就安于了现状，因为我们清楚组内所有成员的个性特点，以及可以判断自己在组内的位置，会有安全感。当面对未知时，我们自然就表现出抗拒和不情愿。哪怕就你一人留在组内，其他都是新成员，你也会觉得地盘是自己熟识的。这也大概是我能在一个校区待 15 年，没有足够勇气尝试新挑战的原因之一。新成员，新任务，新合作开始了。

讨论：在你的职业生涯中，谁是现在用有效的方式带来最大影响力的人，他们是怎么做到的？要求在便利贴上尽可能多的写下这些有效影响者的特质。然后在写下的十条特质中，选择三条你们认为最重要的的特质。

思考：大家比较多的集中在专业技能、专业权威、专业素养、沟通、表达、有魅力等。再一次反映出受国内教育的我们喜欢追求“高大全”的表述方式，那些是放诸四海而皆准的准则，不具体，没有可操作性。当被要求把组内讨论的影响者的特质放入以下四个象限时，我们发现很难，无法匹配，四个象限分别是：Listening/Open/Persuation/Expectation，这四个象限的内容，是与后面出现的“推-拉”影响模型相关的，所以这个教学结构上的过渡，因为学生没有完全领会导师的意图，显得有点生硬。

学习领导模式中 Push-Pull Influencing Model，“推”的行为，包括基于道理的理性说服；肯定明确地陈述期望；“拉”的行为，是指聆听并理解他人的想法和感受，以此为基础以开放的心态分享事实、想法和感受。太多的推动显得强势，太多的拉扯会显得被动。

思考：推和拉的方式来比喻领导的方式很形象，按照我的理解，推就是命令、要求，显示领导权威。拉就是拉拢，谈谈心事敞开心扉；谈共同的面对的困难，求得理解。但如果我跟一个老师说“我觉得你可以在哪方面更努力下，争取有这个机会”，从言语内容看这是推的行为，但如果从我和老师交谈可以控制的心理因素出发，我又有明显拉的成分，这又如何界定？

完成领导力方式的调查问卷，一共有九大类型，要求学员独立完成，然后寻找搭档做coaching，前提是建立信任的基础，不介意跟别人分享你个人的情况。要求考虑个人的 Growth point 成长点以及可以在哪方面提高。

思考：当我有问题问 Chris 时，他首先礼貌地问我，可以看你的结果吗？这反映出导师下意识地对别人隐私的尊重。这个问卷有点像杂志报刊上的心理测试题，就是一份自我评估问卷，但我所感兴趣的是题目的排列组合，针对一个维度或类型的问题，调查项分别出现在不同序号位置里，其实在做的时候就可以侦测，这样的排列是方便后面进行统计，纵向的序号排列项中记录分值，但横向的序号分值相加就是结果，这个结果指向各个不同类型的影响力方式。对于诊断结论的分析，导师是轻描淡写地分解到了组员间解决，我发现培训过程导师更多是把球抛给大家，让大家自己反思。

学习战略影响力，这个名称显得很高深。Chris 举了一个教室课桌椅摆放位置变化的这个例子，这个变化会遇到来自家长、老师、学生等不同的推动力和抑制力，用力场分析的方式表示两个反方向作用力的大小。然后要求学员自己挑选一个主题或内容，自己来布局这个力场变化。选择两个学员的作业进行交流。

思考：这是一个很好的思考我们实际工作中遇到的阻力的问题。但往往一个方向正确的决定，会遇到很大的抑制力，怎么办？难道用力场一分析，就不做了吗？要不怎么会有排除万难，争取胜利一说呢？再想想乔布斯。这点在夏正江教授的点评中也有提及。

组内合作完成一个金币塔，要求用提供的五张卡纸，胶带纸，回形针，塔顶要能平稳放下一枚金币巧克力，越稳固越高的组将获胜。

思考：这是一个在组内迅速决定组长，并作分工，然后开始实施，解决问题，最终达成目标的有意思的活动。我有幸被推选为组长，提出方案后得到大家同意，因为时间紧迫，我提方案并推动时显得比较强势，没有充分征询组员们的想法，这点在我们遇到困难无法继续时，我有醒悟，当一个领导强势时，他也必须为此承担由强势带来的一切后果，但是如果在开始走完征询意见，达成共识的全过程，后面有再大的阻碍，领导的潜台词可能是“这可是你们都同意的方案”，这也是一种责任分散。不能说孰优孰劣，还是要根据任务性质，时间长短来定。当决定后，我会马上开始行动，可能我的潜意识中还是我要带领大家，这应该也是属于一种领导的类型，但这应该不是一种聪明的领导，夏教授的无为而治也是值得学习的，但前提是要排兵布局好。

信封和卡片又再次出现，这次是要求把发下的所有关于团队中可能存在的现象的卡片按照前后四组顺序排列，比如“士气低下、密切合作、分享领导权、明确目标……”，最后引出塔克曼的团队发展模型，形成-波动-规范-运转，分别对应英文是forming,storming,norming,performing，英文的表述非常押韵，这是两种语言产生的不同效果。

思考：培训中出现的许多模型、术语的出处，从研究角度出发其实都是可以考证一下的，也可以追根溯源，了解更多的背景信息。但高容量的密集培训显然来不及消化，只能留待日后，希望真有日后。其实我们的培训走这样一个过程，教授有教授的视角，这点在夏教授的点评中可以看到，学员们有学员们的视角，这点在学员们的日记中可见一斑。就培训本身而言，我觉得最后留下的可能形式会大于内容。有些形式是搬回国内就可以在课堂进行实践的，的确也会牵涉课型、人数、学科、硬件设施等情况，于是力场又出现了，怎样学以致用呢？

Day10-11-5-Tue-2013

今天上午的培训由学院的国际校长领导力中心主任 Trevor 带来，主要谈校长领导力发

展的国际发展形势，以及在英国的一些实践调查数据，我记下的大标题重要有这样一些：

- How good is your school
- Global Trends
  - Greater autonomy
  - Greater accountability
  - International benchmarks & transparency
  - Political-‘Education, Education, Education’
- Shared global issues
- Global debate
- Making progress-effective leaders focus on developing professionallearning communities
- Impact of school leadership on student outcomes
  - Leading teacher learning and development
  - Establishing goals and expectation
  - Ensuring quality teaching
- Let’s look ahead-What about technology?
- Benefits and Impact of technologies
- Use of technology in schools
- How do students like to learn? Have we get it right in our lessons? Poor teaching vs good learning
- Common classroom activities
- Most preferred ways to learn
- Change
  - Change on its own does not necessarily improve thing
  - Knowing what the right things are to change and the most effective ways of achieving it requires leadership skills.
  - Change is as much about changing how people think their values and belief systems as it is about changing school structures and policies
- Change is not linear.
- When do people and team work best?
  - Openness
  - Supportiveness
  - Action orientated
  - Positive personal style
- What impacts on middle leaders development?
- Is everyone ready for change?

以上这些内容还都没有记全，可见是非常丰富的，但 Trevor 在苹果电脑中以最为简洁的呈现方式向我们作介绍时，我们没有感觉到内容的轰炸，很大程度上取决于这个白头发的智慧老人娓娓道来的语调、幽默机智的语言和从容的微笑，这是一个高端培训师或者交流者向我们展现的他的素养。培训中的内容没有办法消化，但 Trevor 的演讲风度令我很受启发，没有高亢的语调，但却能紧紧扣住人的思想，所以内容和演讲者本人很好地融合在了一起。

“改变”是我们经常也会提到的词语，Trevor 提到改变本身并不意味着改善，只有找对正确的改变方向，哪些是要改的，以及怎样最有效地达成，这是需要领导力技巧的。回想学

校本身，哪些是需要改变的，好像涉及很多方面，都有这个需要。谁来改？那么就要组建团队，团队意识和领导意识能否达成一致，推拉模型是否一定管用，力场分析最终是谁向谁妥协？似乎回到国内，回到现实环境这些又都是问题。但我相信蚂蚁撼树，哪怕一点微小的改变，都是值得的。因为在我的价值判断里都把这些看作是一种尝试、经历以及经历过后的财富。尽管有阻力，但还是需要以一种开放、支持、积极的态度来开展工作，当然对个人业务的发展也应该是这样的态度。

下午的任务是假设回到了国内，怎样在自己学校用学到的方法、技巧和模型就某项任务开展工作。我们组选择的是要开发并实施一门新的课程，组员们给予了通力配合，我定了个主题，大家集思广益，整理思路，运用了丰富的模型和技巧作设计，在组员做讲演汇报时，也进行了完美的呈现。这也是大家活学活用，学以致用的一次初尝试。

然后我们乘车前往了另一个小镇拉夫堡（Loughborough），入住 Romada 为明天的学校参观作准备。在一个地方住久了，大家也都渴望改变，看得出每个人都很兴奋，尤其在小镇购物扫货，晚上吃了一顿等待时间超长的，英国人开的，有日式风味的，有白葡萄酒助兴的长桌晚宴。

Day11-11-6-Wed-2013

今天连轴转参观了三所学校，基本都是行色匆匆，没有上次参观学校时的深入，但各个学校的接待组织还是给我留下了很深刻的印象，有的学校为这次参观专门制作了带有我们姓名的胸牌贴，有的学校则专门有 Visitors Pass，这点让我想起去包玉刚实验学校参观时，也是有这样的区分标识，贴纸性质的，应该是由于他们的校董也是英国学校背景出身。

有所学校叫 King Edward 七世，名字听着够豪华，但看得出学生生源不是那么优良，打耳洞的，穿鼻孔的，人的气质在这些方面可以显见，当然也可以推测学校的情况，以貌取人了。这所学校的学生成绩册做的非常到位，尤其在数据统计方面，各门学科所处等第，在全班的位置，这也是英国教育评价机构 Ofsted 的重要监测指标。打算好好研究一下，回去一直想把我们的评价体系改一下，尤其是成绩汇报单。这个学校校长非常认真甚至有些古板，

事事亲力亲为，当我们问他学生的评价体系时，他说“过会儿我给你们资料”，后来我们去了其它学校参观，他还特地亲自把资料送来给我们。绝对是一味遵守兑现诺言的校长，这点在上次参观后校长把资料再发 mail 我们也可以感受到。

第二所学校其实是一所特殊教育学校，我们到时正好是学生上学的时候，学生们三三两两都有专门车辆把他们送到学校，我不知道这是政府买单还是家长掏钱，进入校园内部，校长介绍她们的孩子不希望待在像医院一样的地方，而是希望在森林中，所以学校内走道是按照春夏秋冬不同季节做了装饰墙，地上的道路也像林间小道一样是弯弯曲曲的。设施非常完善，功能康复室，游泳池，户外活动场所应有尽有，全校有 190 个智障残障学生，配备了 130 个老师，每班 12 个学生配有 6 名专职教师，在这里我真切感受到人的生命受到了尊重，而且是充分的实实在在的尊重。尤其当我在游泳池的时候，听着音响中传来的节奏欢快的音乐，看到那些不健全的孩子，在老师的呵护下，感受水流，小腿艰难打水的时候，我很受感动。校长提及这些孩子和学校的时候，脸上洋溢着无比的自豪。

第三所学校的参观因为受时间限制，绝对是走马观花了，匆匆且盲目地被带领走了一圈，胡乱地拍了些照。当我对着孩子摁下快门的时候，校长友善地提醒我，如果你想拍照最好能事先征得孩子的同意。这是在一个讲究绅士礼貌的国度该有的规范，我没有做到，想起学校有外宾来参观，客人拍照前也是事先征求作为东道主的我的意见时，我触类旁通了。

下午回国家领导力学院，有中国驻英国大使馆的文化参赞来看望我们，不免让我们有点受宠若惊，参赞很平易近人，跟我们谈了中英文化交流，尤其在教育方面的交流，我们的这次培训也是基础教育交流中率先跨出的一步，也聊了聊他 83 年到英国留学学习语言的经历，他说到英国应该要感受两种特色，一种是食物 fishing chips，一种是场所酒吧。当晚我们一行十多人就开赴酒吧，感受这一特殊的英国文化。我们给它下的定义是座落在社区中的公共会客厅，这与我们思想认识上的酒吧是有很大差异的。

Day12-11-7-Thu. -2013

昨天在学校参观时，我听见有学校老师跟 Chris 打招呼“How are you？”典型的英国式礼貌用语，他的回答是“Marvelous”，不常见的无比自豪地回答方式。我学会了。今天遇见

他，他也是礼貌地问候我，我用他的回答方式回答了他，他感到震惊、诧异和欣赏。当我们身处在另外一个国度，语言学习就是这样时刻发生着，回想自己学校的孩子又何尝不是这样？现在或将来随着父母迁往另一个国度，开始体验一种完全不同的文化，这是一笔何等宝贵的财富，孩子将来的国际竞争力如何体现，就在于眼界和心胸，路走远了，心也就自然开了。晚上从诺丁汉大学图书馆冒充留学生回来，见到 Chris、Joyce 和 Trevor 还坐在底楼大厅喝酒聊天（他们每天如此，等于是在享受 Pub），稍微聊了两句，告诉他们我得要回房间写今天的札记了，Chris 跟我说今天的内容只需记一个字“Marvelous”！英国人的幽默在此时就显现了，看得出 Chris 也是一个很细致的人。

今天上午的培训分别由三个学校的校长带来，主题是：学生数据成绩统计；学生行为习惯管理；迎接 Ofsted 的检查。因为都是来自一线的实践经验，所以在学员中引起了比较大的波澜，大家结合自己的工作经验，就产生了很多的问题。有些问题其实是在两种文化背景下展开的，我们问的他们肯定答不出，国情不一致，他们说的也未必一定能移植，有宗教等因素在。但抛开文化、宗教、政治等因素，就教育研究本质而言，还是有很多共通点，有些理念层面、操作层面的内容还是有很大借鉴意义的。比如学生成绩的输入和导出，在系统中运行以后，自然就形成多维度多侧面的成绩报告，这是多棒的事情，但我们听到的只是 what，我们不知道 how，也许一旦我们知道了 how，我们会说原来这么简单。很多时候，差距就在这里。

Ofsted 看来在英国是一件很可怕的事情，貌似非常严格和残酷的检查，下次如果有机会再和英国学校接触，我一定要问他们校长 ofsted 的事，吓吓他也好。Ofsted 的官方网站有很多详细的信息，如果做研究，这也是一个可以很好开展的点。

下午的培训主要涉及课堂观察技巧和课堂提问技巧，分别是通过导师 Coaching 模拟表演和小组在规定时间内完成提问来进行的，提问的主题是关于教师怎样深化学生学习？The construction and phrasing of a question shapes the kind of information you expect to receive.

当导师布置培训结束的汇报内容时，大家有点失落，不知不觉间两周的培训已经进入了尾声，尤其当一些学员帮着导师整理墙上我们亲手完成的学习资料时，更是感觉有点落寞。

Anyway，所有的一切还是 MARVELOUS 的！

Day13-11-8-Fri. -2013

学着跟英国人那样吃好晚饭，在公共休息区坐着聊聊天，感觉很好，这在国内是无法想见的，不可能有如此的闲情雅致，相信在英国也必定不是人人都有这份悠闲的。今天一早收到微信，学校的艺术节开幕了，必定又是一番热闹景象，以前三年的回顾也必定让人感慨良多。老师暑期的摄影展布置好了，学生的个人作品展也已经展出，下周的家长开放日，再下周的青教赛，再下下周的对幼儿园开放日，再下下下周的艺术节全面启动和闭幕式筹备。想着这些学校的工作都感觉有点喘不过气来，更何况陷于“水深火热”中的同志们，向他们致敬。这些与我们今天去参观的学校相似度非常高，全校 240 名学生，老师教十三门课，吹拉

弹唱无所不能，还要兼顾品德情感需求，每个班 28 个学生（已经算是小班了），根据每三个月的评估，调整教学计划，数学按能力分等级，其他学科都是不分等级学生一起上课。这就是 Barwell Junior School，和我们学校非常相似的一个学校，地方不大，但非常温暖和友善。学生活动时，全部席地而坐，一个大厅还兼具了餐厅的功能。全校五名领导，一个校长，一个副校长，两个教导，一个商务经理。校长的热情也深深感染了我，说实话，我还真有点找到自己的影子。校长安排我们可以跟学生作自由的交流，当然也都是抽取的班级好学生，这点也符合中国特色。也安排了我们可以跟老师和班级助教交流，在交流间能够真切感受到这个学校老师的敬业和热情。想必她们忙碌了一天回家，应该也是珍惜与家人团圆的时光，因为在工作中都把自己所有的光与热都奉献给了学生。遗憾的是这个学校只有一名男老师，也许哪天我可以来这所学校教中文，不错的想法。

下午去的学校是一所高中，叫 Ashby School。这所学校有很多中国香港和澳门的学生，当然他们持有的都是英国护照，校长特地安排了他们与我们见面交流。这些小伙子离开了父母，只身一人前往英国求学的背后，令人回想起鸦片战争后香港受英国殖民统治的历史，某种意义上说这也是一个时代造就的特殊群体。校长说这群孩子懂礼貌，尊重人，能很快融入学校文化中。跟一个孩子交流了下，他说刚来时也是不太适应，需要半年左右的时间调整，现在的计划是留在英国读大学。这也是一个独立的群体。这点在我们去参观完男生的宿舍后，感概更深，极为精致的客厅、阅读区、休息区、娱乐区，典型的英伦风情的布置装潢，整栋楼共三层，住着 70 个学生，这也是他们一个学习交往的社区，这是很有特色的魔法学校中才有的场景，这和国内学生宿舍冷冰冰的印象完全不同。

Learning Journey 这是 Barwell 的一门校本综合课程，借用这个名字，我想 learning journey 学习之旅真是一段神奇的旅途，可以领略旅途上不同的风土人情，可以经历旅途的坎坷挫折以及风雨过后的彩虹，可以结交各种性格的朋友，久而久之，人会慢慢沉淀下来，变得淡定从容，这在那批高中生身上看到了影子，可以预想他们的人生是多么令人期待，一定有很多不同和精彩会闪现。

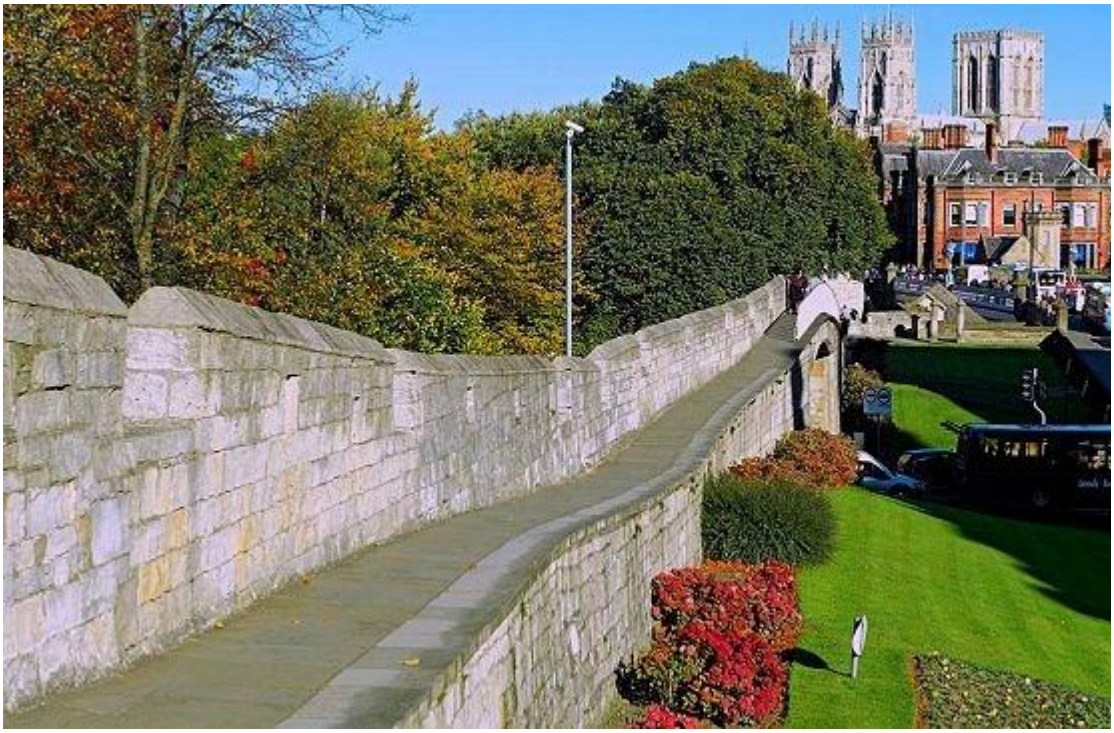
Day14-11-9-Sat. -2013

今天的行程是前往约克。距我们居住的诺丁汉车行 2 小时。

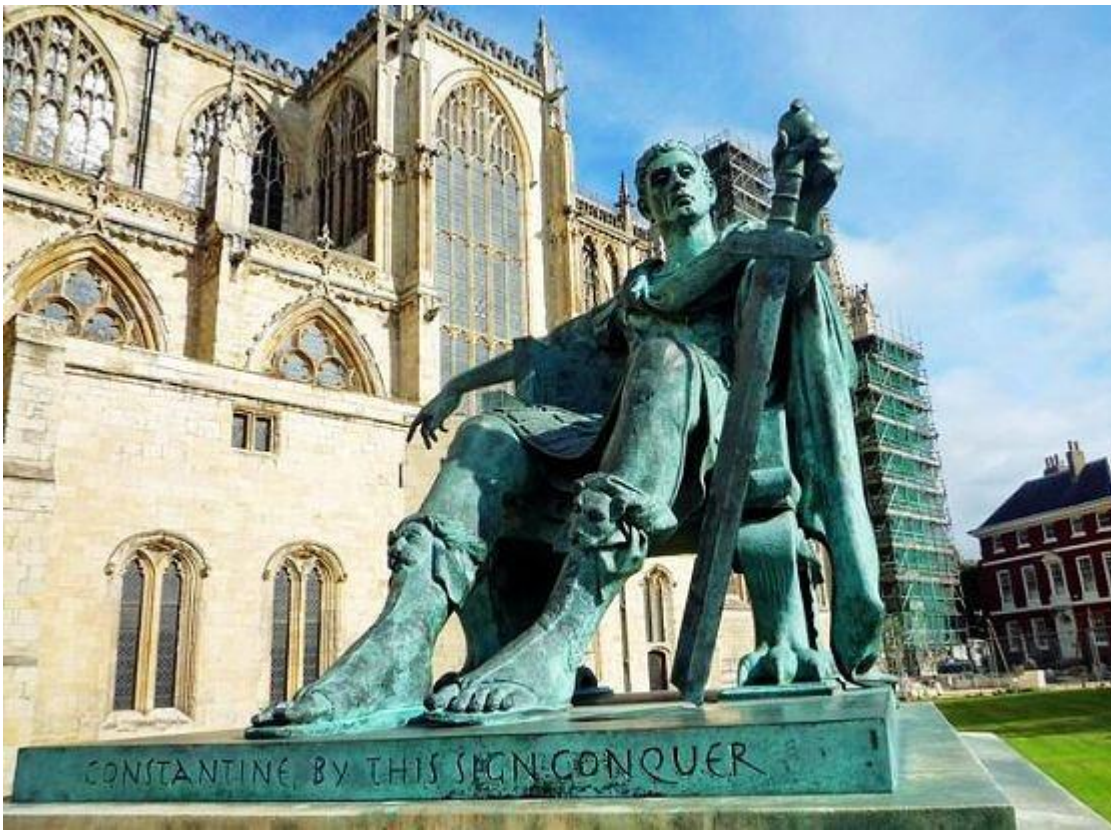
英王乔治六世曾骄傲地说过，“约克的历史，就是英格兰的历史”。而这里的约克就是约克市。它有着悠长的历史，融合了罗马人、撒克逊人和维京人统治的多样建筑和文化。这里有英国最大的哥特式大教堂和古城墙，有石板铺成的中古街道，和街边各式精致的小店。连美国的纽约（New York）都是由这个约克派生出来的。

一到这座城市，我们首先去了古城墙，英格兰境内最长（2.75 英里长）也被保护得最完好的城墙。约克的城墙建于古罗马时代，扩充于中世纪，蜿蜒盘行，几乎把市中心绕了一圈。

城墙规模和我们的万里长城自然无法相比，也不及南京、西安的城墙，但正因为它的小巧，反倒觉得，历史更轻易地与生活融为一体。历史上约克城墙也曾目睹喋血厮杀，经历血雨腥风，无数次易主，不变的只有这孤然屹立的城墙，向人们述说着历史沧海桑田的变迁。



拜访欧洲最大的中世纪教堂。约克大教堂（York Minster）是古城的地标建筑，不到此一游不算看过约克。这里拥有很多个“最”：这是欧洲现存最大的中世纪时期的教堂，是欧洲阿尔卑斯山以北最大最古老的哥特式教堂，也是世界上设计和建筑艺术最精湛的教堂之一，连伦敦的圣保罗和西敏寺也望尘莫及。它是罗马人入侵大不列颠后君士坦丁大帝发誓用宗教而不是用刀剑征服英国的地方，教堂前君士坦丁大帝手握的就是一把断剑。站在教堂外面，你不得不高高地扬起头来，因为只有这样，才能够看清楚整个建筑的模样。教堂里大幅流光溢彩的窗户玻璃记录着一个又一个典故和神话；供信徒敬拜的烛台、四周墙面随处可见的宗教雕像、甚至是弧形圆拱的天顶内壁，无一不体现着细腻的宗教特色。



在约克城有一条古老的街，这条街形成于狄更斯笔下那个有大裙摆、花阳伞，有黑烟囱、铁监狱的英国中世纪时代，曾经这里充斥着屠夫的叫卖声，牲畜都被驱至于此，恶臭脏乱。但世事无常，原来的臭街，现在伴着阳光映着小雨，开始上演美丽小情调了——风格迥异的小店铺排列两旁，粉嫩典雅的小玩意被安静地摆放在店铺内。这种情调一定要在街上走一圈，一定要走进每个小店都转转，才能体会，走到最后你会发现，原来情调之外还有那股深沉安稳的历史感和骄傲感。这条街道就是 The Shambles，又名肉铺街，可追溯至西元 1086 年。当时 Shambles 上几乎都是肉铺。Shambles 街到底右转有一条名称怪异的街「whip-ma-whop-ma-gate」，是约克名字最长但长度最短的街，当时的恶棍和唠叨不休的太太都必须在这条街上受处分。Shambles 四周有一个露天市场，可以在此购买各种水果和食物。

约克老街还有一个地方必须要提到，它也在约克喝下午茶的第一选择——贝蒂茶屋，充满英国下午茶闲适气息的大厅，随时飘来浓郁的茶香和蛋糕的气息，年轻女侍穿着围裙送上一盘盘三明治和咖啡，加上现场演奏的钢琴声。

这些美好的描述都来自网络上的旅游攻略，我们行色匆匆间是无暇享用约克郡布丁还有茶点和蛋糕了。也只有在旅游回来后，借助攻略再重温一下今天的场景，原来自己在这座城市经历了这样一段旅程。

Day15-11-10-Sun. -2013

这是补交的 10 号作业记录，而我还要补交 3 天的，但愿我能补得上。

我发现真的是要每天吃每天的饭，看每天的报，完成每天的工作，有时候人一懈怠，就会掉队。就像那句话讲的，“如果你今天不走，明天你可能跑都赶不上”。

今天一天的安排是学员们准备自己周一的 presentation，很多学员为了抓紧最后在诺丁汉的休闲时间，连夜赶工，争取做好准备，白天可以尽情饱览诺丁汉风光。

我睡了个懒觉，没有去餐厅吃早饭，每天一样的西餐，不作任何改动，甚至连每个菜摆放的位置都没有变化，这样的菜谱对我大概也只有一周的容忍极限，现在已近二周了。所以我没打算前往餐厅，在房间，把上海带去的面包啃了，然后就急急冲出房门，奔向诺丁汉大学的主校区 university park。我已经浪费一大早伦敦难得的艳阳天了。

因为是周日没有校园巴士 coach，只得步行前往。英国每周日早上仿佛一切都是停止的，所有的店全部大门紧闭，人们要么在家休息，要么前往教堂做礼拜。一个国家和城市的优雅，应该就是在这种留白中历练出来的。原本打算在校园内坐巴士的我没有了方向，路上遇到一个骑着自行车的五六十岁的老人，向他问路，他用鄙视的眼神看着我，然后说去主校区只需要走路前往就可以了，30 分钟路程。好吧，我承认在上海享受惯车进车出的生活，连去个几百米内的超市菜场都恨不得驱车前往。这是培训之外的再培训。

到了主校区，我霎时明白为什么叫 university park 了，因为校园就是一个大公园，在一个城市我从没见过这么大的草坪，如此“铺张浪费”地暴晒在太阳底下，也从没想过建筑、落叶、各种各样的树与草坪一起可以如此和谐地相处，哪怕就是一棵孤零零挺立在草坪中央的树也不显得突兀。在校园内漫无目的地到处走，满目皆景，“无比贪婪”地用相机和眼睛记录着眼前的一切。因为是周日，校园内学生也很少，我知道这是在大学，但一点没有在大学的感觉，只有草坪上树立着的指示牌提醒我到达了大学的哪个学院，哪所建筑。

依依不舍地告别主校区，不知道下次是否还有机会前来。随后前往了座落在诺丁汉城区中的我们曾经冒雨游历的 wallonton 公园。有个学员写了篇文章叫“一墙之隔，一念之差”，写的很好。公园有一堵围墙，围墙外是马路，围墙内则是另一番景象，大数参天，满目草坪，简直就是一个大庄园，和上海的西郊宾馆应该比较像，只可惜西郊宾馆是有门卫守护的，而这里，只有围墙上小小的一块绿色指示牌告诉人们这里有个公园，推开一扇比我个子稍高一点的黑色木门，你就可以进入一个完全不同的世界。因为天气晴好，公园内有些游客，有老人坐在长椅上休憩，有年轻人前往公园深处的古堡游历，据说《蝙蝠侠》这部电影的取景地就在这里，也有一家三口，四口在公园玩耍。想起在上海如有这么一片宝地，恐怕早已支起漫山遍野的帐篷了吧。无疑在周日的英国人是无比休闲的，这种休闲不是刻意营造出来的，而是已经融入生活的一种习惯和心态。

因为还想着要去市中心转转，我没能等到看太阳夕照，就离开了公园，第一次坐上英国的公交车，前往 City Center。

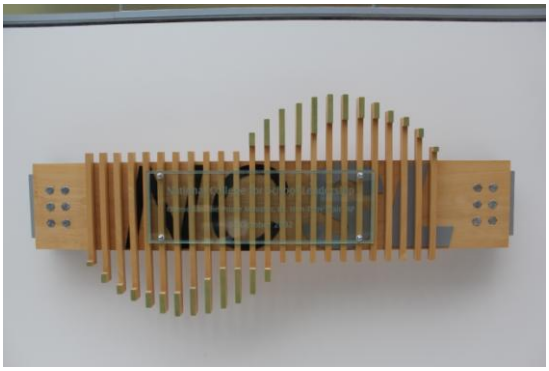
Day16-11-11-Sun. -2013

今天是全体学员汇报的日子，每个人都站在自己的视角审视本次培训带来的收获。我原本是不需要做汇报的，但为了给自己一个交代和一个小结，我还是很认真地准备了汇报。每个人的汇报内容就不罗列了。

我想谈另外一个问题，今天正好是双十一，上海的朋友们都守在电脑前熬夜血拼，买打折的东西，而在英国今天也度过了一个特殊的日子。早上十一点，建筑物内响起了火警铃声，这是提醒人们要默哀了，为谁默哀，为英国在二战中阵亡的将士，这也让我想起在学校参观时，Barwell 的学生为阵亡将士念的小诗，唱的赞歌。这就是英国的爱国主义教育，不做作，很自然。默哀的情景让我想起了四川汶川地震后的全国哀悼日，和邓小平同志去世后的哀悼活动。这是我仅有的两次默哀记忆。而这里，这个时候，每年都是要举行类似的纪念活动。

今天是在学院的最后一天，有些伤感，毕竟这是我们学习讨论交流了两周的地方，也是我们一起喝咖啡喝茶两周的地方，统计一下还真喝了不少英国茶。一定会记得这所学院，希

望能再有机会前来看望她。



Day17-11-12-Mon. -2013

今天一早驱车赶往伦敦，途中游历剑桥大学，康河的柔波不是那么迤逦，数学桥的结构早已被码钉固定，牛顿的那棵苹果树也早已是重子重孙了，但这一切都不妨碍剑桥在我心目中的神圣，我是怀着膜拜的心情参观了国王学院，三一学院，这里你会莫名地感觉知识是不容亵渎的，可惜我们游客无法进入学院内部参观，恐怕是怕惊扰了认真苦读的学子。大学是没有围墙的，但学院是有 reception 的。

只在挂图上可以见到的伦敦塔桥也映入了眼帘，桥下就是伦敦的母亲河——泰晤士河。但愿这座桥不要真像歌里所唱的“London bridge falling down”。为什么会有这所歌，背后有什么故事吗，我得查查。

Day18-11-13-Tue. -2013

我必须得原谅自己这两天的游记写的越来越短。今天游历了温莎城堡和牛津大学，现在

已经是英国时间半夜，上海的家人和朋友此时或许已经起床或正准备起床了。

温莎城堡这座石造建筑的威严气势，总使人追忆过去历代英王们的权力与荣光，迄今她还是英女王接待王室成员，册封骑士，接见外宾的重要场所。可惜 92 年的温莎城堡大火烧毁了一些珍藏，但也不得不佩服英国人修复本领的巧夺天工，甚至超越了过往，只不过在这些房间中让我心里感觉缺了一丝历史的厚重，这也应该只是我的心理作用。过去日不落帝国的荣耀在这座城堡被诠释得淋漓尽致。

下午去了牛津大学，我有一种被压迫的感觉，被这所大学的气势，它是英语世界中最古老的大学，世界一流的学术研究中心，在近代 200 年时间内出了 16 位英国首相。除了拍照还是拍照，尽可能多的记录下眼前这一切，带回国内，跟家人同事分享，可惜当我们每天被琐事杂务缠绕的时候，应该是没有这份心情来欣赏的，世界一流大学的魅力就在于能建立起一个气场，凡是进入的人，都会排空很多的杂念，只有学术和研究。