

中小学校长领导力

ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG LINGDAOLI MOXING GOUJIAN YANJIU

模型构建研究

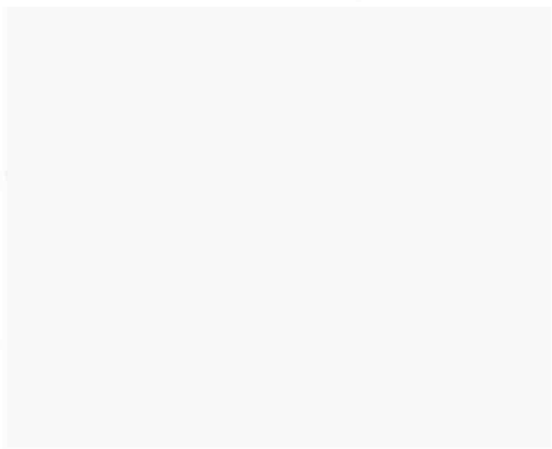
陈小平 著



中国人事出版社

中小学校长领导力 模型构建研究

陈小平 著



中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小学校长领导力模型构建研究/陈小平著. —北京: 中国人事出版社, 2014

ISBN 978-7-5129-0650-1

I. ①中… II. ①陈… III. ①中小学-校长-学校管理-研究
IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 035749 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市中画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880 毫米×1230 毫米 32 开本 7.625 印张 180 千字

2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

定价: 21.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

目 录

第一章 绪论	1
一、问题提出	1
二、环境分析	3
三、主要目标	5
四、研究意义	5
五、主要研究方法	6
六、研究思路	6
七、主要内容	8
第二章 基本理论	10
一、胜任力理论	10
二、领导力理论	20
三、校长领导力研究	28
四、中小学校长领导力相关研究	45
第三章 领导力模型探索研究	49
一、国内外经验研究	49
二、中小学校长的职能对领导力需求分析	76
三、关键行为事件访谈分析	81
四、问卷调查研究	88
五、领导力模型综合构建	113

第四章 领导力模型验证	119
一、调查问卷的修订	119
二、问卷调查的实施	125
三、信度检验	128
四、结构效度检验	134
第五章 假设检验与讨论	143
一、校长领导力与学校绩效关系假设检验	143
二、校长领导力与教师绩效关系假设检验	155
三、校长领导力—学校绩效关系的中介作用假设检验	162
第六章 领导力测评	170
一、测评对象基本情况	170
二、测评结果分析	170
三、测评结果汇总分析	188
第七章 领导力发展	192
一、战略规划	192
二、招聘选拔	200
三、绩效管理	205
四、培训与开发	212
第八章 研究结论及展望	220
一、本研究主要结论	220
二、研究创新性	222
三、研究不足与局限	223
四、研究展望	225
参考文献	226
后记	233

第一章 绪 论

一、问题提出

知识经济时代,人才队伍对学校的发展起着越来越关键的作用。校长作为学校人才队伍中的核心,在学校发展中的作用更突出,其综合素质水平直接影响整个学校的管理状况和管理绩效,一定程度上关乎国家教育事业的兴衰与成败。

然而,现实中我国的中小学校长没能充分发挥应有的作用。薛飞指出,我国中小学实行校长负责制的管理体制,学校工作由校长统一领导指挥。这种体制本意是想提高决策效率,但在实施中却被曲解了。^① 首先,在一些学校,校长掌控着学校的大权,“一言堂”现象仍然存在;其次,部分校长没有学过系统的管理知识,只是凭借经验来管理,这就给上级教育政策的解读以及学校教育政策的制定带来了困难;最后,部分校长缺乏作为领导者的素质,不能合理进行预测和决策,缺乏财务、人力资源管理方面的知识,这些问题都阻碍了学校的正常发展。同时,我国的中小学校长领导力存在一定的缺失,王珍琪认为其主要表现在以下四个方面:第一,自身知识匮乏、理念陈

^① 薛飞. 关于提升校长领导力问题的思考及建议 [J]. 科教文化, 2012 (1): 190.

旧。当今的中小学校长大多缺乏对先进教育思想的学习与领悟，解决问题因循守旧，缺乏建设性。第二，缺乏沟通意识。大部分校长对沟通的重要性缺少认识，很少有人能把沟通落到实处。第三，教学领导力低下。中小学校长的专业能力是指导学校课程编制与课堂教学的能力，这是其他行政管理者不可替代的能力。第四，文化领导力水平较低。当前我国中小学千校一面、万人同语、校训趋同、特色贫乏等现象普遍存在，其原因就在于学校缺少文化和精神。^①

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《纲要》）指出，到2020年，基本实现教育现代化，基本形成学习型社会，进入人力资源强国行列，要实现更高水平的普及教育，形成惠及全民的公平教育，提供更加丰富的优质教育，构建体系完备的终身教育，健全充满活力的教育体制。为了实现优质教育资源均衡分布，整体提升教育水平，解决教育公平问题；需要满足多元教育需求，推进教育优质均衡发展；计划实施教育家型校长培训工程，培养卓越的名校长。《纲要》还提出，要加强学校领导班子和领导干部队伍建设，不断提高思想政治素质和办学治校能力，坚持德才兼备、以德为先的用人标准选拔任用学校领导干部，加大学校领导干部培养培训和交流任职力度。这些发展战略以及举措不仅给中小学教育事业带来了新的机会和活力，也对中小学的校级领导干部队伍建设提出了新的更高的要求，机遇和挑战并存。

在多年的实践中，中小学积极进取，不断创新，校长队伍建设等方面均取得了骄人成绩，对教育事业的稳定与发展发挥了不可估量的作用。同时，领导们也敏锐地觉察到校级领导干部管理实践中仍然存在某些不容忽视的问题，如卓越型校长素质标准不够清晰、科学

① 王珍琪. 中小学校长领导力缺失探析 [J]. 华章, 2013 (11): 228.

的素质测评体系缺位、已有的思路方法比较抽象和死板、科学性不够等，这既是校长管理实践的劣势，也是校长管理与开发工作的难点，更是今后校长队伍建设工作的重中之重。

当前，国家的高度重视，加上多年各项管理工作改革与创新积累了相当丰富的实践经验等优势，说明教育系统进行校长领导力研究的条件已经完全具备，确保该研究成功的坚实基础已经奠定。

因此，进行校长领导力模型研究十分必要和迫切，时机也已经成熟，其中关键点是建立科学合理的校长领导力模型，核心为开发校长领导力测评与开发体系。这对提升中小学校级领导干部的领导力，提升综合管理能力和可持续发展能力，实现中小学教育事业的科学发展，具有十分重要的现实意义。

二、环境分析

（一）课程改革呼唤校长课程领导力的提升

课程改革使得“校长课程领导”成为中小学校长面临的一个全新课题，新课改所倡导的课程管理体制扩大了学校的课程权力，除了原有的国家课程实施权外，还增加了诸如国家和地方课程的改编权、活动决策权以及校本课程的开发权、设计权、决策权、活动权和评价权等。这些权力的实现，关键要靠实施者的能力，显而易见，新课改对于课程能力提出了更高的要求。

随着基础教育课程改革的不断推进，校长们逐渐认识到课程领导是影响课程改革成效的关键性因素之一，“校长的课程领导不只是管理校本课程，不只是研究学校的课程计划，而是全面指引和统领课程

改革在学校中的实践和创新”^①。加强校长的课程角色意识和课程领导力也被一些地区列为推进课程改革的几项重要工作之一。

（二）新时期对校长领导力的要求

薛飞指出，新时期学校发展需要校长有更加新颖的管理思想，深厚的专业理论素养，从而对校长自身非专业素质的要求也进一步提高，表现在以下方面。^②

首先，对学校发展的预测力。管理学家科特曾说，领导的一个非常重要的方面就是确定经营方向。作为学校的首要领导人，校长决定着学校的发展方向。校长的工作之一是制定学校发展规划，这就需要校长以学校自身特色和实际情况为基础，结合政治、经济、文化现状，借鉴国内外知名学校办学经验，确定合情合理的学校发展目标。现代学校的竞争越来越激烈，要想在竞争的环境中求得生存，作为校长必须对学校的发展目标准确定位，明确发展方向。

其次，对教育、管理知识的领悟力。一个优秀的校长不仅要有丰富的管理知识，也要有深厚的教育知识功底。作为领导者，必须具有相应的管理知识。这是校长正确领导和管理学校的基础和前提。作为教育机构的校长，他要具有教育知识，将教育知识与管理知识有效结合，使管理具有针对性，提高学校管理效率。

最后，对人际关系的组织协调力。一个优秀的领导人，除了要制定适当的组织目标外，还要带领成员实现组织目标。如何实现组织目标？如何用最小的投入创造最大的收益？除了要科学地进行规划外，还要善于用人，协调各方面人员的关系。校长更要有良好的人际关系。学校生活是人与人的交流，对学校的发展问题，校长需要听取各

① 鲍东明. 校长课程领导研究 [D]. 北京: 北京师范大学, 2010.

② 薛飞. 关于提升校长领导力问题的思考及建议 [J]. 科教文化, 2012 (1): 190.



方面意见综合决策。

三、主要目标

(一) 研究构建符合国情的中小学校长领导力模型

通过对校长进行深度访谈、深入研究高绩效中小学校长的行为特征、大范围的问卷调查研究、结合对国内外的标杆研究,建立具有中国特色的校长领导力模型。

(二) 盘点中小学校长领导力现状

选取一定范围的样本,通过360度测评方式,进行校长领导力素质现状测评分析,了解他们与未来教育发展规划所要求的领导力素质的差距,为中小学校长领导力开发提供科学依据。

(三) 提出领导力开发的对策建议

根据领导力开发理论,结合校长领导力现状,从绩效考核、培训与开发等角度对领导力开发提出相关的对策建议。

四、研究意义

(一) 实践价值

本研究为提升中小学校长领导力开发机制科学化水平提供依据。通过本课题的研究,构建中小学校长领导力模型,为中小学校长领导力开发各个环节提供实践依据,不断提升中小学校长队伍开发与管理的科学化水平。

(二) 理论意义

本研究主要采取实证研究方法,构建中小学校长领导力模型与开

发体系，有助于丰富校长队伍的管理与开发理论体系。

五、主要研究方法

正确的研究方法是研究工作能够成功进行的基础和前提，研究方法是由所选择的研究对象决定的，本研究主要采用文献研究、行为事件访谈、问卷调查及比较研究等实证研究与规范研究相结合的研究方法。

（一）文献研究

通过查阅书籍、报纸、期刊，检索互联网等各种途径，收集大量国内外有关校长领导力研究的文献资料，这些资料主要包括三部分：一是近年来学术界在该领域内的研究成果，包括已经出版的书籍、发表于相关杂志的学术论文以及一些学术网站上收录的相关论文成果；二是国家及地方单位在本领域内的部分相关文件或者规定；三是报纸及网络刊登的本领域的各种研究成果。

（二）行为事件访谈法

本研究对多位校长进行深度访谈。主要采用行为事件访谈法。通过行为事件访谈，收集了大量资料，获取了丰富而又有一手信息，对本研究起到了非常重要的作用。

（三）问卷调查

在文献研究和深度访谈的基础上，采用结构化问题设计形式，设计了相关调查问卷，进行正式调查，回收有效调查问卷。在回收调查问卷之后，认真录入数据，采用 SPSS 和 AMOS 等统计分析软件对数据进行探索性因子分析和相关分析等。

六、研究思路

本项目的研究思路：第一，对本领域相关的国内外文献进行综



述,指出问题并确定研究目标。第二,结合文献综述与基本理论,通过访谈、预调查等方式进行调查问卷设计。第三,基于调查问卷收集的数据,采用 Excel、SPSS 和 AMOS 等统计分析软件,探索与验证校级领导干部素质标准,并对现状进行测评盘点。第四,针对素质标准和测评结果,提出与加强校级领导干部队伍建设相对应的对策建议。具体如图 1—1 所示。

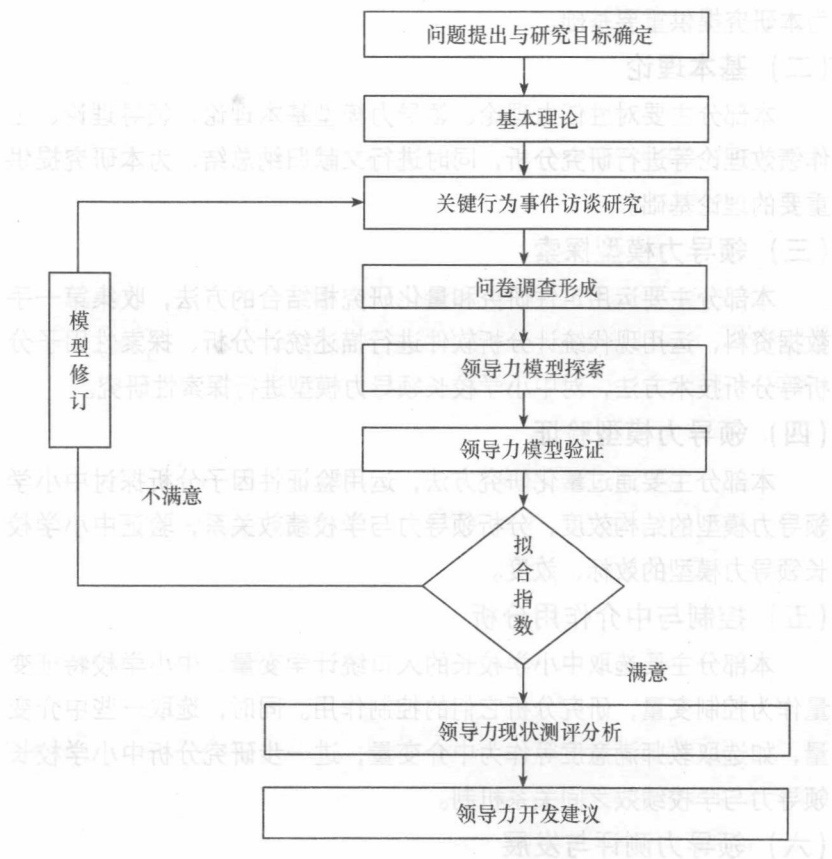


图 1—1 研究思路

七、主要内容

（一）绪论

本部分主要对中小学校长领导力模型研究的主要背景、研究目标、研究价值、研究思路与方法、研究的主要内容等方面进行阐述，为本研究提供重要基础。

（二）基本理论

本部分主要对胜任力理论、领导力模型基本理论、领导理论、工作绩效理论等进行研究分析，同时进行文献归纳总结，为本研究提供重要的理论基础。

（三）领导力模型探索

本部分主要运用定性研究和量化研究相结合的方法，收集第一手数据资料，运用现代统计分析软件进行描述统计分析、探索性因子分析等分析技术方法，对中小学校长领导力模型进行探索性研究。

（四）领导力模型验证

本部分主要通过量化研究方法，运用验证性因子分析探讨中小学校长领导力模型的结构效度，分析领导力与学校绩效关系，验证中小学校长领导力模型的效标、效度。

（五）控制与中介作用分析

本部分主要选取中小学校长的人口统计学变量、中小学校特征变量作为控制变量，研究分析它们的控制作用。同时，选取一些中介变量，如选取教师满意度等作为中介变量，进一步研究分析中小学校长领导力与学校绩效之间关系机制。

（六）领导力测评与发展

本部分主要采用360度测评方法，对中小学校长领导力现状进行



测评,分析优势和劣势;借鉴领导力开发理论,从单位及校长自身角度等视角出发,提出中小学校长领导力开发的具体路径与策略。

(七) 研究总结与展望

本部分主要对本研究进行总结,归纳研究的结论,分析研究的不足,并对未来进一步研究提供具体的方向性建议。

第二章 基本理论

本章主要对胜任力理论、领导力理论、校长领导力理论、中小学校长领导力进行理论分析，为本研究提供重要的理论指导。

一、胜任力理论

（一）能力素质的概念起源

能力素质（competency）来自拉丁语 competere，其含义是适当的。目前，能力素质在国内存在众多不同的译名，如胜任素质、能力素质、胜任能力、胜任特质、能力、才能、资质、素质等。而追溯溯源，能力素质概念起源最早可以追溯到古罗马时代。当时人们曾通过构建能力素质剖面图（competency profiling）来说明“一名好的罗马战士”的属性。

能力素质概念后来的发展也呈现出一条比较清晰的脉络。“能力素质运动”的兴起与对人的工作绩效的研究有关，研究学者从泰勒到心理学家麦克利兰，研究内容从人体机械运动效率、关键事件到能力素质，经历了以下几个阶段。

20 世纪初，“科学管理之父”泰勒（Taylor）对科学管理的研究，

后来也被称为“管理能力素质运动”(management competencies movement)。他应用“时间—动作”研究分析方法(Time and Motion Study),去界定哪些因素导致了优秀工人高质量、高效率的工作过程和结果。泰勒这一思想的影响非常深远,目前我们常用的工作分析方法就是“时间—动作分析”方法的延续。如能力素质建模的主要方法之一——BEI访谈法就源于工作分析、关键事件法和心理投射测验的结合。

能力素质研究之父——美国著名心理学家大卫·C. 麦克利兰(David C. McClelland)发展了前人的研究成果。他于1973年在《美国心理学家》(American Psychologist)杂志上发表了一篇文章《Testing for Competence Rather Than for Intelligence》(《测量能力素质而不是智力》)。在该文中,他运用大量篇幅分析传统的人才测量与甄选机制存在的问题,他承认传统的智力和成就测验有一定的信度,但对其在企业招聘员工以及学校招生方面的运用效度提出了质疑。他认为,滥用智力测验来判断个人能力是不合理的,人们主观上认为能够决定工作成绩的一些人格、智力、价值观等方面因素,在现实中并没有表现出预期的效果。文章还列举大量的研究成果和数据,来证实传统智力测验的结果与所预测的工作成功因素之间相关性很低。基于此,他主张用能力素质评估来代替传统的成绩和能力倾向测试,并提出了基于能力素质的有效测验的原则。麦克利兰强调回归现实,从第一手材料入手,直接发掘那些能够真正影响员工绩效的个人特质与行为特征,为提高组织效率和促进个人事业成功做出实质性的贡献。他将直接影响员工绩效的个人特质和行为特征称为 competency (能力素质)。这篇文章的发表,标志着能力素质运动的开端。

随后,麦克利兰又提出了行为事件访谈法(behavioral event interview,简称BEI),以及能力素质有效测试的六个原则:最佳的测试应该是标准样本测试;让公众知道如何提高那些被测量的特征或特性;

测试的作用；测试应该包括操作式行为和反应式行为两方面；测试应该对经过现实生活聚类整合的能力素质进行评估；测试应该概括并综合各类主要的操作式概念模式（operant thought patterns），从而最大限度地概括各种行为。20 世纪 70 年代早期，当时美国政府需要甄选情报信息官（Foreign Information Service Officers，简称 FISO）。麦克利兰运用行为事件访谈法研究影响情报信息官工作绩效的因素，最后总结出杰出的情报信息官与一般胜任者在行为及思维方式上的差异，从而找出了情报信息官的能力素质。例如，对于跨文化人际的敏感性、政治判断力和对他人的积极期待。随后，美国政府在研究公务员录用评估方法时发现，有一种能够被明确定义、观察并测量的能力，它往往体现在那些能够持续取得高业绩的人的行为特征中。它包括人的行为特征、思维方式、对工作的态度以及沟通能力等。人们把麦克利兰的研究视为能力素质运动取代智力测量运动的一个发展关键点。

1982 年，麦克利兰的学生和同事鲍耶兹（Boyatzis）通过大量的文献检索和实证研究，归纳出了优秀管理者的能力素质模型，并在其代表作《胜任的经理人》中，对其进行了系统的介绍。该书的出版使能力素质从学术理论研究走进了直线管理者、咨询顾问和人力资源管理（HR）从业者的世界。

（二）能力素质概念的变迁

在介绍能力素质概念变迁之前，有必要对 competence 和 competency 这两个词进行界定和对比，否则会让人觉得无所适从。麦克利兰和 Spencer 的著作中就有将二者混用的情况。但有学者指出二者之间还是存在差别的，根据《美国大辞典》，Competence 主要是指“具备或完全具备某种资质的状态或品质”。具体到人力资源管理方面，就可以说是某人在某个职位上能够胜任的状态。competency（能力素质）则是指与优异绩效有因果关系的行为维度（the dimensions of be-