

ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG PEIXUN JIZHI YANJIU

中小学校长培训机制研究

◎ 肖远军 李春玲 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG PEIXUN JIZHI YANJIU

中小学校长培训机制研究

◎ 肖远军 李春玲 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小学校长培训机制研究 / 肖远军, 李春玲著.
—杭州: 浙江大学出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-308-08802-2

I. ①中… II. ①肖… ②李… III. ①中小学—
校长—培训—研究 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 119917 号

中小学校长培训机制研究

肖远军 李春玲 著

责任编辑 田 华

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 浙江云广印业有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 21.75

字 数 402 千字

版 印 次 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08802-2

定 价 56.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前 言

教育是民族振兴、社会进步的基石,是提高国民素质、促进人的全面发展的根本途径,寄托着亿万家庭对美好生活的期盼。中小学校长在教育领域中具有十分重要的地位。校长是学校组织使命的坚守者,是学校持续改进的设计师,是教育教学专家,是学校团队成员的导师,是教育质量的经营者和守护神。

培训是中小学校长专业发展的重要途径,正如《国家中长期教育改革和发展规划纲要》所指出:“加强校长培训,促进校长专业化,提高校长管理水平”,“要造就一批教育家,倡导教育家办学”。中小学校长培训作为党和国家振兴教育的一项战略任务,任重而道远。当前必须完善培训政策制度、创设先进培训机制,努力营造有利于教育家生长的环境,促进校长队伍科学发展。

中小学校长培训是一个系统工程,它受政府、培训机构、校长本人等诸多方面的影响。要使培训系统运行高效、良性互动,就必须构建科学的培训机制。中小学校长培训机制是中小学校长培训系统内,各子系统或要素之间有机组合及相互作用,并形成整体功能的联结关系及其运行方式。它决定着中小学校长培训系统内的活力和外在适应力,是实现培训系统功能的重要保障。

当前,我国中小学校长培训机制还有许多亟待解决的问题,如政府宏观管理缺位越位,培训机构能力不足,参训校长学习动力不够;培训协调机制欠缺,运行机制不畅;培训操作机制混乱,培训内容缺乏选择,培训方法较为单一,培训效果缺乏评估,培训成果难以转化等。因此,创新中小学校长培训机制,将从过去的行政指令型向现代服务引导型培训转变,既能满足政府对中小学校长培训的需求,又能满足校长个体对培训的需求,既突出系统性和理论性,又体现时效性和可操作性,这对于提高培训质量,造就一大批具有教育家精神的校长都具有十分重要的意义。

《中小学校长培训机制研究》是浙江省教育厅教师教育科研项目重点课题的主要研究成果,是在培养具有教育家精神办学的中小学校长的背景下问世的。全书分为十章。第一章阐述了中小学校长培训机制的原理与功能;第二章分析了中小学校长培训的战略导向机制,目的是为校长培训指明方向;第三章

探讨了政府在中小学校长培训中的职责和作用,以及如何运用市场机制等方式对校长培训进行宏观调控;第四章探讨了校长培训机构的自主办学机制,以及培育核心竞争力等方面的策略;第五章阐述了参训校长的主动学习机制,探讨了激发学员主动学习的激励机制和个性化培训机制;第六章分析了中小学校长培训的协作机制,提出了培训共同体的构建方式;第七章探讨了中小学校长培训的条件保障机制,重点分析了师资保障、经费保障和后勤保障等因素;第八章分析了中小学校长培训的项目操作机制,包括:需求分析、目标制定、方案设计、项目实施和效果评估等方面的技术和方法;第九章探讨了中小学校长培训成果转化机制,分析了影响校长培训的因素,提出了校长培训成果转化的策略和方法。

本书以中小学校长培训工作者、教育行政部门的主管领导、中小学校长和其他继续教育工作者为主要读者对象,在编写过程中力求体现以下几个特点:第一,立意高。本书主要观点一般都放在当前社会发展与教育改革的宏观背景下进行论述,让读者了解中小学校长培训机制的来龙去脉,激发读者进一步探讨校长培训机制问题的兴趣,力图克服目前一些书把校长培训纯粹看成技术性学科,就事论事的缺陷。第二,内容新。本书力求反映国内外中小学校长培训机制研究的最新成果,尤其是注意反映近年来国家大规模开展干部培训以来的研究新进展及其实践成果,从而使该书具有一定的时代性和先进性。第三,较实用。本书在组织材料时,以中小学校长培训机制的内在规律为主线,适当考虑校长培训工作者和教育行政人员、中小学校长在培训中所面临的实际问题,注重为他们解决实际问题献计献策;书中附有一些方案,可供他们借鉴和采纳。

本研究成果是作者十五年来专业从事中小学校长培训工作的实践经验总结和理论概括。在研究过程中,得到了我们的导师华东师范大学金一鸣教授和吴志鉉教授的悉心指导,如果没有他们的鞭策和激励,本书是不可能问世的。浙江省教育厅师范处励如孟、庄华洁、陈伟光、周晓英、李敏强、岑超超等领导也给予了大力支持和帮助。浙江外国语学院(原浙江教育学院)的领导和同仁们也多次关心、支持和鼓励,以及浙江大学出版社田华老师对书稿精益求精的态度使我们深受感动。在此,谨向他们表示衷心的感谢。同时,本书也参考、吸取了国内外有关专家学者的研究成果,其中直接引用的观点和材料,已在脚注中一一注明,谨此一并致谢。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”尽管在研究过程中作了不懈努力,但由于中小学校长培训机制问题的复杂性,加之笔者学识、能力和时间所限,书中纰漏之处在所难免,在此恳请同仁批评指正。

作 者

2011年5月于杭州

目 录

第一章 中小学校长培训机制概述	(1)
第一节 中小学校长的角色定位与职业行为	(1)
第二节 中小学校长培训机制的内涵与功能	(20)
第二章 中小学校长培训战略机制	(31)
第一节 中小学校长培训的使命与宗旨	(31)
第二节 中小学校长培训的指导思想	(37)
第三节 中小学校长培训的核心理念	(46)
第三章 中小学校长培训政府宏观调控机制	(65)
第一节 政府宏观调控机制的作用与职责	(66)
第二节 市场机制在政府宏观调控中的运用	(69)
第三节 政府对校长培训活动的宏观调控方式	(74)
第四章 中小学校长培训机构自主办学机制	(87)
第一节 中小学校长培训机构自主办学机制的意义	(88)
第二节 中小学校长培训机构核心能力建设	(92)
第三节 完善中小学校长培训机构自主办学机制的策略	(100)
第五章 中小学校长培训学员主动学习机制	(114)
第一节 中小学校长培训学员自主选学机制	(114)
第二节 中小学校长个性化培训机制	(128)
第三节 中小学校长培训学习的激励机制	(132)

第六章 中小学校长培训协作机制	(138)
第一节 中小学校长培训协作机制的意义	(139)
第二节 中小学校长培训校地协作机制	(143)
第三节 中小学校长培训区域协作机制	(150)
第七章 中小学校长培训条件保障机制	(162)
第一节 中小学校长培训师资保障	(162)
第二节 中小学校长培训经费保障	(181)
第三节 中小学校长培训后勤保障	(189)
第八章 中小学校长培训项目操作机制	(195)
第一节 中小学校长培训需求分析	(197)
第二节 中小学校长培训目标制定	(217)
第三节 中小学校长培训方案设计	(231)
第四节 中小学校长培训项目实施	(241)
第五节 中小学校长培训效果评估	(259)
第九章 中小学校长培训成果转化机制	(290)
第一节 校长培训成果转化的意义与理论模型	(290)
第二节 校长培训成果转化的影响因素分析	(299)
第三节 提高校长培训成果转化的策略与方法	(307)
附 录	(322)
教育部关于大力加强中小学教师(校长)培训工作的意见	(322)
浙江省中小学教师(校长)专业发展培训若干规定(试行)	(328)
浙江省农村中小学教师“领雁工程”中小学骨干校长培训指导方案	(332)
主要参考文献	(336)

第一章 中小学校长培训机制概述

“校长(Principal)乃学校之魂”,《教育管理辞典》把“校长”界定为^①:“各级各类学校的最高行政负责人,对外代表学校,对内主持校务。其职权:一是决策权,对学校行政工作的重大问题,在广泛听取各方面意见之后做出决策;二是指挥权,对外代表学校,对内统一领导,统一指挥学校的行政工作;三是人事权,对学校教师的使用、考核、奖惩做出决定;四是财经权,依照财经制度,安排学校经费以及其他收入的使用。”中小学校长(以下简称校长)是一种以职务为基础载体,具有学校管理的专业知识和能力,取得学校管理认证资格,在中小学担任领导职务并具有决策、指挥、管理权的专业人员。

第一节 中小学校长的角色定位与职业行为

构建中小学校长培训机制,必须以校长角色与职业行为的研究成果为基础。随着校长角色定位和职业行为方式的不断变化,中小学校长培训机制也应做出相应调整。

一、中小学校长的角色定位

校长的职业角色是一个人被任命为校长之后所具有的社会地位和身份,以及社会、他人和校长本人对校长行为的期待。由于中小学校长一般出身于教师职业,大多数在任校长同时还兼任教学工作,再加上长期以来人们对教师的关注和研究多于对校长的关注和研究,致使人们对校长这一职业的认识并不清

^① 教育管理辞典编委会:《教育管理辞典》,海南出版社2005年版,第415页。

晰,甚至校长本人对自身的职业的认识也相当模糊。因此,有必要对校长角色作一些探讨。

(一)国外中小学校长的角色定位

校长是教育发展到一定阶段的产物。在美国,不同的历史时期中小学校长的角色变化较大。大约在 1865—1885 年间,美国中小学校长是作为普通的教育工作者而从事某些学校管理工作的,其工作信条是“教学性的教师”;在 1888—1905 年间,随着学校规模进一步扩大,校长必须更多地“关注和指导”学校教育方案,以实现教育资源的最优化,校长成为“应用哲学家”;在 1905—1930 年间,校长们开始把“作为经营的学校管理”理念作为一种新的管理信条,校长成了“商业经理”;在 1930—1950 年间,校长在管理学校的过程中,十分强调教师队伍的士气、群体的凝聚力、团队的合作以及非正式组织的影响等方面,扮演着“社会代理人”的角色;在 1950—1970 年间,校长以“应用行为科学”作为学校管理信条,积极对学校组织进行变革,扮演着“行为科学家”的角色;20 世纪 70 年代以后,在对学校组织变革的过程中,美国学校校长开始注意自身管理角色的转变;进入 20 世纪 80 年代,美国兴起了一次次教育改革浪潮,校长和教师处于教育的多元要求与课程问题、家庭教育问题、学生纪律问题等多元问题之中;到了 80 年代末,美国学校管理者的角色行为引起了学校改革者的重视,社会要求校长既要成为“教学领导人”,又要成为“学校管理者”。^①

在一次次教育改革浪潮中,涌现出了一批研究校长角色的著名学者。1984 年,莫里斯(Morris)及其同事们按照明茨伯格的研究方法对芝加哥的中小学校长进行了研究。他们得出的结论是^②:“校长是一种活动的、动力性的职业……它实质上是一个口述的职业,一个交谈的职业。校长主要通过与别人谈话来治理学校”。斯佩克(Marsha Speck)认为^③,校长有教育者、领导者和管理者三个职业角色,每一种角色都有相对应的工作行为。根据美国州基础教育官员理事会(CCSSO)所建立的学校领导者资格认证标准,当前美国中小学校长至少扮演着六个方面的角色^④:(1)学校愿景的创造者。校长是通过提出、表达、执行、保持整个学习团体共享和支持的学习愿景来促使学生成功的领导者。(2)学校文化的发展者。校长是通过倡导、培育和维持有助于学生学习和教职员工发展的

① 张其志:《中小学校长评价指标体系的建构:基于校长的职业角色和工作行为特点》,《继续教育研究》2010 年第 9 期,第 87 页。

② 权京超:《中美两国中小学校长培训比较研究》,河北师范大学,2008 年。

③ Speck M. (1999). The principal ship, Prentice-Hall Inc., pp. 33, 51, 69. 转引自褚宏启:《校长专业化的知识基础》,《教育理论与实践》2003 年第 12 期,第 30 页。

④ 刘涛、赵惠:《多元化:美国校长角色的现实走向》,《上海教育》2007 年第 10 期,第 40 页。

学校文化和教育项目来促使学生成功的领导者。(3)学校管理的执行者。校长是通过对学校的组织、运作、资源的有效管理,创造一种安全、高效的学习环境来促使学生成功的领导者。(4)学校、家庭、社区关系的协调者。校长通过与家庭和社区成员的合作,对社区的多样化利益及需要作出有效反应,调动社区资源来促使学生成功的领导者。(5)师生行为的表率者。校长是通过诚心、公正的行为,并以符合伦理的方式促使学生成功的领导者。(6)校外环境的影响者。校长是通过了解、反馈,影响政治、社会、经济、法律、文化这个大环境,从而促使学生成功的领导者。其中,(1)(5)(6)是校长作为领导者的工作行为,(2)是校长作为教育者的工作行为,(3)(4)校长作为管理者的工作行为。

综上所述,国外中小学校长角色表现出以下特征:(1)从总体上看,强调校长是一种特定的社会角色,是一种职业或专业,他们与一般意义上的教师在功能和作用方面应有显著的区别,这样的认识在一定程度上构成了校长培训工作的基础。(2)从理念上看,国外中小学校长角色朝向更加民主、平等、专业、共享、多元的方向发展,校长面临的环境更加复杂多样,校长的理念更新、能力发展、知识换代周期将更趋缩短,因而对校长进行专业化的理念与能力更新培训是发展的必然。(3)从与社会的关系看,中小学校长是连接学校与社会的桥梁,他们应具备良好的社会活动能力,能够及时了解社会的变化,与社会各界进行有效沟通,赢得社会对学校工作的支持,调整学校工作以满足社会发展对学校的新要求。(4)在操作层次上看,把中小学校长确定为学校的管理者,他们应该有足够的专业化的管理知识和能力,而且,这些管理知识和能力是必须经过专门培训才能形成和掌握的,而不是依靠感性经验的积累。

(二)我国中小学校长的角色定位

我国远在古代社会就出现了校长这一职业的萌芽,在漫长的封建社会时期,虽然以国子监为代表的官学和以书院为代表的私学都较为发达,也都有严格的学校管理制度,但却没有分化出专职的“校长”。那时官学中的主管人员一般都是朝廷命官,而私学的主办人员是兴办者本人兼教员,类似于西方的“首席教师”。^①具有现代意义上的校长是在家庭、私塾式的学习被班级、学校形式的教学活动取代以来出现的。在学校中,除了教师、学生等教与学的主体之外,开始陆续出现了一些扮演服务、统筹、管理、领导及教育等功能的学校行政人员,而校长则是这所学校行政人员(以及教师、学生)中的领导者。

20世纪初,我国中小学校长的角色和职能总体上可分为两种^②:社会活动

① 林明地:《校长学:工作分析与角色研究取向》,五南图书出版公司,2005年版。

② 郭三玲:《中小学校长专业化与中小学校长培训》,华中师范大学,2007年。

家型校长和教育家(学者)型校长。新中国成立后,由于政府对学校的接管,这两种类型的校长发生了变化,社会活动家型和教育家(学者)型校长逐步退出了学校,校长由政府委派的干部所取代从而成为有行政级别的官员。从此,行政系统管理的规则和秩序成为学校管理的主导模式。这种政治家或行政干部型的校长在价值观念、思维方式和行为习惯等方面对后来的校长的影响很大,也由此产生了一系列问题。改革开放后,随着经济体制改革的逐步深入,经济的发展对人才的培养提出了新的要求。在总结历史经验的基础上,我国政府开始认识到教育有其特殊规律,要办好学校,校长必须掌握教育规律并遵循教育规律办事。由此引发了教育体制改革和学校内部管理体制的改革,开始推行校长负责制。新时期我国中小学校长不再仅仅是行政官员,更是学校发展方向的决策者,教育科学研究的学术带头人,对内对外人际关系的协调者,学校的教育者、领导者和管理者。

近年来,学术界掀起了研究校长专业化的热潮,一些学者从校长专业化的视角对校长角色作了深入探讨。陈柏华认为^①:在外控式的管理中,校长或领导者把决策权集中在一个人手里,他要求下属去努力适应环境的变化而不是改变环境,校长的作用往往是一个决策者或领导者。在校本管理下,校长要把权力下放到学校的各个层面,教师、家长积极参与学校的各项管理活动,校长的角色更像一个学校工作的组织者,良好环境的促进者,改革的促进者,与外部世界的联络者和人际关系的促进者。因此,优秀校长应演绎好四种角色^②:(1)要演绎好“舵手”的角色。要树立正确的育人思想,提升学校教育品位,打造学校办学特色。(2)要演绎好“管家”的角色。(3)要演绎好“专家”的角色。“校长是教师的教师”,校长要成为专家型的管理者。(4)要演绎好“经营者”的角色。校长要树立起教育服务理念,可以思考借鉴企业发展的模式发展学校,实施有效管理,整合有效资源。

张祥明认为,在专业化视野中,中小学校长适宜的角色定位是^③:(1)学校领导者。校长对学校的领导,最主要的是对学校办学思想的领导,这就需要校长要做个有思想的校长。校长的思想决定学校的办学思想,校长的意志决定学校的办学方向,校长的综合素质决定学校的发展前景。(2)学校经营者。校长要会经营学校,就是要用经济的观点来审视教育的问题,用经济分析的方法来解释教育的问题,借鉴市场营销、成本效益、资本运营等企业运作的理念和策略来管理学校,将经济智慧和教育智慧、经济规律和教育规律有机整合,构建适应教

① 陈柏华:《校本管理中校长角色的转换》,《全球教育展望》2002年第2期,第38—40页。

② 郭正良:《优秀校长应演绎好四种角色》,《湖南教育》2004年第23期,第13—14页。

③ 张祥明:《专业化视野中校长角色的定位及培训策略》,《中国教育学刊》2003年第9期,第44页。

育特点的经营模式。(3)学校管理者。校长要规划学校的发展战略,制定学校规章制度,使用和培养学校干部。(4)优质教育资源的创造者。一所成功的学校,校长要充分挖掘学校层面、教育行政层面、教师层面、学生层面和学校所在社区层面的优质教育资源,综合利用有效的教育资源,创造新的教育资源。(5)促进学校发展的研究者。校长不仅自己应具有科研能力,更主要的是要明确自己学校的科研定位,结合学校的教育教学和管理工作,设立有特色的学校科研项目,在实施和管理学校的工作中要求教师开展学习和研究,成为学术带头人。

褚宏启认为,校长具有三个职业角色^①:教育者、领导者和管理者。教育者的角色要求校长应该懂得教学,应该成为学校教学改革的引领者,即成为学术带头人和教学改革“领头羊”。领导者的角色要求校长做正确的事情,要站得高看得远,思考对学校的发展有全局性、战略性、前瞻性意义的问题,要对学校发展作出正确的战略选择,有较强的战略规划和战略管理能力,而不是一个事务主义者。管理者的角色要求校长能采取有效的行动,把事情做正确,有很强的执行力。在学校这个具有特殊社会意义的相对独立的教育组织中,校长以教育者的身份定位学校的组织性质及核心价值观,对教师的教学和学生的学习进行有效指导;以领导者的身份对学校发展进行内外环境分析,确定学校的愿景和目标,制定学校的发展战略,规划学校的未来;以管理者的身份运用必要的管理方法和技术对学校的教育教学工作、人员、财务、时间、信息、公共关系等进行全面管理。

由此可见,学者们对校长应该是什么样的,应该担当何种角色有着不同的理解。这一方面说明校长职业对从业者角色的多样性要求;另一方面也说明校长职业是随时代的发展而不断发展的,校长职业要求的角色也相应地不断变化。从中小学校长角色的演变历程可以看出,在不同的时代背景中,校长持有不同的教育管理信念,从事着时代赋予他们的不同职责。演变至今,基于校长专业化背景下的校长应兼具教育者、领导者和管理者三个主要角色已得到普遍认可。

(三)基于教育家精神办学的校长角色

近年来,温家宝总理多次指示校长要用教育家精神办学。2003年教师节的时候,温总理在人民大会堂会见教师代表时说:“要像宣传劳动模范、宣传科学家那样宣传教育家、宣传优秀教师。”2006年十届全国人大四次会议政府工作报告

① 褚宏启:《走向校长专业化》,《教育研究》2007年第1期,第81—82页。

告中,温总理说得更加明确,就是“要培养一支德才兼备的教师队伍,造就一批杰出的教育家”,这已经不是一个看法,而是一个要求,一个工作的部署。

陶行知先生在《第一流的教育家》一文中指出,一流教育家有两类:一类是敢探未明之新理,可称之为创新教育家;一类是敢辟未开发之地域,可称之为辟远教育家。袁振国教授认为^①,教育家的外在特征起码有十条:第一,培养了大批人才,其中不乏杰出人才。第二,受到学生的广泛拥戴。第三,能激发员工的热情。第四,有广为人知的教育观点。第五,要有可以学习的教育方法,在管理、教育、组织、经营上有一套东西。第六,形成了自己鲜明的教育特色和风格。第七,要有教育定心力,不人云亦云。第八,影响一定超出学校围墙。第九,能根据社会的要求作必要的变化。第十,有人格魅力,道德高尚。教育家的内在特征也有十条:第一,要有长期教育实践。第二,要热爱学生,尊重学生,公平地对待学生,要因材施教。第三,有教育理想和目标,在教育活动中是一个先行者、发动者,一个领袖。第四,要有自觉的教育理论,形成自己的教育观点。第五,教育理论的具体化、操作化。第六,要有追求,要不断地去探索、总结。第七,要有教育定心力,把认识上升到一种信念,具有某种宗教般的情怀。第八,要有社会责任感,成为社会活动家且不会冲淡主业。第九,能与时俱进。第十,教育家要有人格魅力,要大爱、大志、大智、大勇。同时,袁教授还认为,大教育家有六大特征:具有伟大的社会理想和拯救人类的宏大抱负;具有天降大任的社会使命感和改造社会的伟大实践;具有对教育功能的超历史认识,关于教育的真知灼见;具有人才培养的卓越成就;具有坚忍不拔的奋斗意志和不可为而为之的伟大情怀;具有留给后人永恒的精神财富。王绪卫认为^②,一个教育家最起码应具备五个条件:一是追求真理,有哲学家的思维高度和深度。二是胸怀天下,有政治家的眼光和抱负。三是超越前人,有科学家的创新能力和不畏权威的个性。四是开拓进取,有把教育作为自己一生快乐的事业追求和企业家的经营管理艺术。五是实绩卓著,有成功的教育经历和社会民众认可的教育口碑。我们认为,基于教育家精神办学的中小学校长,其职业角色主要包括以下几个方面:

1. 校长是学校组织使命的坚守者

校长是学校组织的领导者(leader),领导者就要为大家指引方向,保持成员之间的团结和联系,关注每个成员的个人需要。每一个成功的领导者都有一个发自内心的“组织使命”,阐明这个组织为什么存在,以及要迈向何处的理

① 袁振国:《教育家的诞生》,《上海教育》2007年第7期,第22页。

② 王绪卫:《教育家的标准在哪里》,《校长阅刊》2007年第5期,第26页。

由。这些领导者可能由追求自己的理想开始,但当他们学会了细心聆听别人的理想时,他们开始明白自己的个人理想是某种更大组织理想的一部分,这将会加深领导者对组织使命的责任感,成为组织使命的仆人,从而形成一种感召力。

2. 校长是学校持续改进的设计师

校长是学校发展愿景的缔造者、目标的描绘者和规划的制定者。校长的学校组织设计包括:设计学校组织的政策、策略和系统,但最重要的工作是设计学校组织的基本理念——学校教育教学活动所依据的办学思想、办学方向、发展愿景、核心价值观和最终目的。因此,校长要站得高看得远,思考对学校的发展有全局性、战略性、前瞻性意义的问题,要对学校发展进行内外环境分析,确定学校的愿景和目标,制定学校的发展战略,规划学校的未来。

3. 校长是学校团队成员的导师

苏霍姆林斯基曾说过:“一个好校长首先应当是一个好组织者、好教育者和好教师,即校长应作为教师的教师。”领导者是导师这一角色要求校长在重大问题上对教师启蒙开智,不断塑造教师的理念,帮助团队成员厘清现实目标,激励每一位成员不断挑战自己的能力极限,创造条件让每位成员获得成功。

4. 校长是学校教育教学专家

学校是专门育人的场所,苏霍姆林斯基曾说过:“我竭力做到使居于我这个校长工作首位的,不是事务性问题,而是教育问题”。因此,“教育者是校长的本质属性,育人是校长的根本职能”。20世纪90年代以来,国际教育管理学界越来越重视校长的教育者角色,教育者角色是校长区别于其他行业领导者和管理者的重要方面。世界上许多国家都在校长任职资格的规定中要求校长必须有一定的教学经验,正因如此,多数中小学校长都是“教而优则仕”。特别是当前我国进行课程改革,更是迫切要求校长成为教育者即成为学术带头人和教学改革“领头羊”。因此,教育者角色是校长的核心角色。校长作为教育专家的角色包括:指导课程设计和研发;指导监督课程的实施;评价课程与教学;指导教育科研;促进学生、教师的发展。

5. 校长是学校质量的经营者和守护神

首先,校长要经营学校品牌。当前,教育的主要矛盾是人民群众对优质教育不断增长的需求与优质教育供给不足的矛盾。因此,校长要做精品教育,创品牌学校,实现优质教育社会效益的最大化。其次,校长要经营学校的服务质量。在现代学校管理理念推广至学校后,教育被看作是一种“服务”,学校的各项工作构成了一种服务链,最终由教师将一种优质教育服务提供给学生。只有学校为教师和学生提供优质的服务,学校才有凝聚力,才有活力,才有发展力。

第三,校长要经营学校文化。学校文化反映的是学校的价值观、人才观、办学宗旨、教育教学思想、道德规范及行为规范等,是一所学校综合素质和竞争力的体现。校长要采用有效的管理手段和方法,使学校中的每一个人心甘情愿地去做最大限度的贡献,使学校的理想变为现实。第四,校长要经营学校的办学效益。办学效益有外部效益和内部效益之分。学校的内部效益主要表现为人力资源利用率、物力资源利用率、财力资源利用率以及对教育成本的计算和控制。外部效益主要指教育的经济效益,是教育投资通过提高受教育者的全面素质,在经济领域取得的效益。校长对学校的经营水平是影响办学效益的关键。第五,校长要经营学校教育资源。在计划经济时代,教育资源直接从政府获得,使用被严格控制。现在,对教育资源的理解比较宽泛,主要包含人、财、物、信息、时间、空间等方面的资源,体现在行政资源、师资资源、课程资源、教学资源、技术资源、社区资源、家长资源、学生资源和校本资源等方面。

二、中小学校长的职业行为

(一)国外中小学校长的职业行为

1998年,美国小学校长协会提出校长们在以下领域的责任大大增加^①: (1)市场营销、政治等增加70%;(2)与社会机构协同工作增加66%;(3)规划、实施以现场为本的员工发展增加62.4%;(4)教学活动的发展增加63.5%;(5)课程开发增加62.4%;(6)与方方面面的人士协同工作增加61.6%。1999年,斯佩克(Marsha Speck)认为^②,校长作为教育者的主要职责是:(1)不断学习并对自己的实践行为进行反思;(2)在学校内建立一个被广泛认同的远景目标;(3)审查研究计划和示范性的教育活动方案;(4)指导并促进合作式研究;(5)实施教学计划并对教学工作进行评价;(6)改进校园文化;(7)组织实施相关活动以改进对学生的服务质量;(8)监测学生的发展情况。校长作为领导者的主要职责是:(1)准确定位学校的现状;(2)预设学校的远景目标;(3)与全校师生就远景目标达成共识;(4)界定学校变革的能力和限度;(5)规划并实施变革;(6)个人为全校树立榜样;(7)授权给教职工;(8)建立起相互信任的良好关系;(9)监测和评价学校的发展;(10)对他人持欣赏态度并表扬他人取得的成绩;(11)关心员工、学生和学校;(12)激励学校员工和学生;(13)运用人际沟通技巧改进个人间和团队间的人际关系。校长作为管理者的主要职责是:(1)筹备和

① 权京超:《中美两国中小学校长培训比较研究》,河北师范大学,2008年。

② 褚宏启:《校长专业化的知识基础》,《教育理论与实践》2003年第12期,第30页。

计划;(2)组织;(3)通过循环反馈系统进行管理;(4)指挥和施行;(5)评价和改进。

2000年,美国有40多个州教育行政部门参加的全美跨州学校行政领导执照颁发联合会针对未来教育发展的需要,就合格的中小学校长提出了六条标准,在每条标准中分别从校长个人的知识基础、气质和个性、工作表现三个方面进行了具体的规定和解释。这一标准体系是通过校长工作和校长素质两个层面来表现的。针对校长从事工作的领域、内容、环节,划分为六个大的标准,其划分的逻辑是校长工作的性质,每一部分设有一个总纲性的标准。按照校长所承担的职责和涉及的工作范畴,这六部分大致可以概括为^①:(1)制定学校发展的远景规划(包括学校的使命和任务)。校长必须是教育方面的领路人,努力制定一种被全社区接受(share)和支持的学校发展远景规划,并促使每个学生获得成功。(2)组织学校教学。校长应该积极提倡、努力培养和维护本校的有利于学生学习和教师提高的文化传统和教学大纲。(3)营造学校环境(包括学校的日常管理)。校长应确立安全、有效益、高质量的学习环境,以促使每个学生获得成功。(4)校长与社区(包括建立学校与家长良好的关系和社区资源的利用)。为促进每个学生学习成功,他们应与家长和社区保持密切联系,对家长和社区感兴趣的问题作出及时反应,并积极调动社区资源。(5)校长个人修养。校长应是具有正直、诚实、公平和高尚品德的人。(6)校长与社会(包括校长的影响力)。对社会、政治、经济、法律和文化圈有充分了解,能及时作出反应,并产生影响。

2004年,英国师资教育署(Teacher Training Agency)颁布的《英国国家校长标准》(National Standards for Head Teachers),主要从六大关键领域阐述校长所需具备的知识、专业品质及应有的行为标准,旨在提高校长专业标准,促进校长专业发展,提升英国教育质量。主要包括^②:(1)设计未来。校长的关键之处在于与决策主体及其他人一起来创造一个激励学生、教师和学校中所有其他成员共享的愿景和全局性计划。(2)领导教与学。校长的一个重大职责是提高教和学的质量以及学生的成就。这就意味着要设立高期望,监督和评估学习结果的有效性。(3)自我发展及与他人合作。作为校长,在与人合作中,有效的关系与交流是很重要的。有效的校长不仅能管理好他们自己,而且能把与他人的关系处理得很好。(4)管理团体。校长应该有效地组织和管理学校,并且通过严格的自我评价来寻求改善团体结构和功能的方法。为学生提供高效的、安全的学习环境。(5)保障职责。处于领导的核心,校长对整个学校负有责任,尤

① 王健良、阎平:《美国中小学校长标准介绍及特点分析》,《基础教育改革动态》2002年第5期。

② 徐美娟、冀琳琳:《英国国家校长标准》,《外国中小学教育》2006年第4期,第19—23页。

其是对学生、家长和政府。他们对学生享受高质量的教育负有责任,为在整个学校、团体中促进集体的责任心负责,并对更广泛的教育服务负责。(6)加强与社区合作。学校处在一个不同的社会情境中,这个社会情境将会直接影响学校内部发生的事情。学校领导有责任参与学校内外团体以保障平等和权利。英国国家校长标准试图为校长专业发展和行动提供一个框架,旨在告知、挑战并使有所追求的校长充满热情。

(二)我国中小学校长的职业行为

近年来,我国学者对中小学校长职业行为进行了大量研究,涌现出了一批研究成果。特别是教育部人事司为了制定《中国中小学校长专业基本标准》,组织了一批专家学者进行了专题研究,在借鉴国外先进经验的基础上,提出了我国中小学校长职业行为的基本框架。

1. 规划学校发展

规划学校发展是校长的基本职责之一,是校长根据国家或地区教育发展战略规划的要求,结合学校自身发展的条件及需要,引领学校全体成员对学校进行诊断、找寻发展空间,确定未来三至五年内的发展目标和发展途径,制定和实施学校发展综合性方案,持续改进教育质量而进行的管理行动。首先,规划学校发展有助于改善学校的管理工作,明确未来几年学校工作努力的方向,调配学校有限的资源,使教师员工明确自己的职责和任务,提高学校的工作效率。其次,规划学校发展有助于激发教师员工的精神动力。强调制定规划的主体是全校的共同体,增强教师员工的主人翁意识,激发他们的工作热情,共同体成员自觉地将个人发展目标与集体发展目标更好地融合,在改进学校的同时实现自身的发展。第三,规划学校发展有助于改变校长的行动方式。需要校长时刻关注行动的作用及出现的问题,需要校长不断地自我反思、总结,并提出有针对性的措施,这是一个不断行动、反思、再行动、再反思的循环往复的过程。

校长在引领学校全体成员规划学校发展时,应注意以下几点^①:(1)分析学校原有基础和特色、面临的挑战和学校相关群体的需要。在制定校本发展规划时,往往求助于“SWOT”问卷调查,即了解、分析学校的优势(strengths)、劣势(weakness)、面临的机会(opportunities)、挑战(threats)来对学校现状进行分析。SWOT分析的主要目的就是依据学校外部的竞争环境和发展趋势,尽可能地发挥学校的优势,将劣势减少到最低限度。(2)明晰学校的使命(mission)、愿景(vision)、目标(aim),形成学校的教育哲学。“使命”是学校存在的理由,它确

^① 俞伟娟:《学校发展规划与学校发展的个案研究》,华东师范大学,2008年。