



教育领导力本土化研究丛书

校长领导力的 实践探索

*Practice and Exploration of
Principals' Leading Ability*

主 编◎蒋 莉 蓝劲松
副主编◎陈立英



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



教育领导力本土化研究丛书

校长领导力的实践探索

——杭州市上城区的案例

主 编◎蒋 莉 蓝劲松

副主编◎陈立英



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长领导力的实践探索 /

州：浙江大学出版社，2012. 5

ISBN 978-7-308-09955-4

I. ①校… II. ①蒋…②蓝… III. ①中小学—校长—学校管理—研究②幼儿园—管理—研究 IV. ①G637.1
②G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 086162 号

校长领导力的实践探索

主 编 蒋 莉 蓝劲松

副主编 陈立英

责任编辑 冯社宁(snfeng@sina.com)

封面设计 续设计

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 富阳市育才印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.75

字 数 390 千

版 印 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09955-4

定 价 45.00 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

序 言 1

(代丛书总序)

吴 华

浙江大学教育领导与政策研究所所长 教授 博导

国内学术界对教育领导力产生研究兴趣还是最近十年的事情。这一现象的发生,除了受国际学术潮流的影响以外,一个更加重要的原因是近三十年来中国社会发生的深刻变化以及这种变化在教育领域的反映。三十年来,在中国社会发生的以计划经济向市场经济转轨为标志的社会变革中,市场微观主体由原来的计划执行者变成了现在的自主决策者,由此实现了对分散知识的有效利用并激发了全社会的极大创造力,市场经济的活力得到充分释放。但是,与中国社会其他领域发生的变革相比,教育领域没有跟上中国社会前进的步伐,学校缺乏办学活力,这个计划经济的体制痼疾仍然是中国教育诸多问题的突出特征。落实学校的办学自主权,也因此成为至今没有完成的改革任务。在这个背景下观察国内学术界对教育领导力的关注,可以为我们编辑出版本丛书找到合适的理由。

关于什么是教育领导力,学术界并没有形成共识。从“领导力是个体或组织使他人(个体或组织)产生期望行为的影响力”这个最一般的理解出发,教育领导力可以理解为“教育领域中的个体或组织使他人(个体或组织)产生期望行为的影响力”。在这个意义上,“校长领导力”、“教师领导力”以及“局长领导力”等从“领导者”出发的研究,都是本丛书关注的重要主题。我们关注的另一个主题是“学生领导力”,它不但关乎教育教学的质量和效率,而且关乎国家长久的竞争力,是我们提倡素质教育不应忘记的主题。

领导者最重要的事情是选择方向,也就是通常所说的“做正确的事”。但如果这个“正确的事”都是别人给我们指定的,那我们剩下就只有“正确地做事”的份了,这种情形正是对当前国内公办教育体制运行方式的典型写照。在公办教育体制中,校长、局长,甚至厅长,他们更多的是扮演一个管理者而不是领导者角色,这是公办教育为什么缺乏活力的重要原因。多年来,教育界一直在努力呼吁落实学校的办学自主权,也就是要争取自主决策“做正确的事”的权利。这个时候,校长的领导力就显得特别重要,否则,政府和社会还真的不放心让你自主办学。

在教学层面,我们注意到一个相当普遍的现象,就是在很多学校中,影响教师教育教学效果的主要因素并不是他的专业水平,而是他的教学组织策略、班级管理能力和人格魅力,是为班级提出学习愿景并有效激励全班同学的影响力。显然,教师扮演的正是一个领导者的角色,是教师的领导力在很大程度上决定了班级的教学成效。与国际学术界更多关注教师在学校各个层面的管理活动中发挥领导作用相比,教师在教学活动中发挥领导作用显然更为重要,也更符合教师领导力的概念内涵。目前名目繁多的“高效课堂”、“有效教学”的典型经验和实践模式,也可以在教师领导力的意义上获得新的解释。

在素质教育目前的主流话语中,对学生领导力的培养并没有给予足够的重视,这也是我们与国外学校比较在培养目标上的一个显著差异。忽视对学生领导力的培养,在计划体制下情有可原,因为计划经济不需要领导者,或者说,计划经济不需要学校培养领导者,只需要培养管理者就可以了。但在市场经济体制中,要保持企业的活力、经济的活力和社会的活力,我们需要数以千万计的领导者,学校必须培养学生的领导力,否则就是脱离社会发展需要,是对学生未来发展不负责任,对社会发展不负责任,对国家、民族的未来不负责任。

在目前的教育管理体制中,局长和厅长也可以在一定程度上承担起教育领导者的责任,但前提是具有辨认正确方向的能力、愿望、社会责任感和历史担当,至少到目前为止,我们还无法对此打高分。

国内的教育领导力研究刚刚起步,我们在关注其对于教育管理学学科发展的学术价值的同时,更加关注通过相关研究推动中国教育发展的现代转型,在这个意义上,激发教育中的领导者“做正确的事”的勇气比提升他们“做正确的事”的能力更为重要。

序 言 2

蒋 莉

杭州市上城区教育局党委书记 局长

提升校长的教育领导力是上城区教育发展的重要决策,是保持上城区教育竞争力的重要基础。这次我们和浙江大学教育领导与政策研究所合作举办“上城区校长领导力高级研修班”,就是我们关于区域教育可持续发展理念的具体实践。

上城区的教育均衡发展已经进入学校品质和办学特色竞争的新阶段。本区政府在前十年间对教育的持续投入,已经明显缩小了学校之间办学条件的差距,目前存在的条件差距对学校教育质量的影响已经不大。在现阶段,影响社会和家长评价、决定学校办学质量的核心因素是以校长为代表的教师队伍,而校长在其中更是起着关键作用。因此,持续不断地提升每一个校长的领导力,使每一个校长都能把自己的学校办出特色,已经成为上城教育发展长期努力的方向。

校长的领导力主要体现在决策和激励两个方面。培养目标、学校定位、办学特色、发展战略等等,都是校长决策的重要主题。在这方面,理念、境界、使命感是影响校长层次的决定性因素。一个校长,如果自己没有清晰的办学理念,没有足够高的教育境界,缺乏教育的使命感,那么,无论他多么有才华,能力再强,也不可能成为卓越的校长,当然也决不可能成就卓越的学校。另一方面,调动全校教职工的创造性和工作热情是校长作为领导者的主要工作内容,需要通过学校组织建设、教师队伍建设、管理制度建设、学校文化建设和校园环境建设来推动和保障,也是通常人们评价校长水平的主要标准。由于我们现行的教育管理体制给学校自主办学的空间很小,导致我们很多校长产生激励难以决策的错觉。其实,前者是知易行难,后者反而是似难实易。

检验校长领导力的高低,最终要落实到学校发展上。俗话说,有一个好校长就有一所好学校。现在看来,这倒未必。但是,反过来,一所好学校必定有一个好校长。因为好校长是办好学校的必要条件,但不是充分条件,而好学校却是我们判断好校长的充分条件,但不是必要条件。否则,我们就不能解释为什么大量学校由弱变强,由平凡到卓越的事实。

建设一大批优秀学校并从中产生若干所卓越的学校,是“十二五”期间上城区教育发展实现自我超越的历史任务。我们不但需要培养一大批优秀的校长,而且还将全面开展现代学校制度建设,转变政府对公办教育的管理模式,落实学校的办学自主权,为社会提供更加充足和更加多样化的优质教育资源,使校长和教师都能够更加充分地实践自己的教育理想。一个以校长领导力竞争为标志的教育发展新阶段已经来临,希望我们的校长通过本次研修,能够在新的起点上更加深入地思考“培养什么人?”、“如何培养人?”、“办什么样的学校?”、“如何办学校?”这样一些永恒的教育命题,并在办学实践中积极探索。

目 录

序言 1(代丛书总序)	吴 华
序言 2	蒋 莉

综述篇

一、中国教育领导力研究进展概要	蓝劲松(3)
二、西方教育领导力研究进展简述	王力 胡伶 黎学平 汪辉(15)
三、教育领导力发展的中国实践	邵兴江(29)
四、现代领导力理论在中国学校的文化冲突与发展	王金瑶(35)
五、领导力研究述要	郑尧丽(39)

案例篇

一、学校文化建设与制度设计

1. 由一例值班事故引发的学校制度建设探讨	俞林亚(49)
2. 新的目标,新的生命活力 ——我的“老紫阳·新目标”探寻之路	陆爱萍(54)
3. “日新又新”的思考	汪 萍(63)
4. 勇于攀登 超越梦想	徐雪峰(70)
5. 从组织重构到文化重建 ——“名园携弱园”集团管理中的案例反思	张 群(74)
6. 以校园之美怡学生之情 以教师之行养学生之性 ——一位校区执行校长的思、领与行	吴瑶香(78)
7. 在理顺关系中达到和谐发展 ——企业园转型管理所带来的思考	周穗萍(83)
8. 改变教师的教学行为模式 ——集团化办学中的一个核心问题	饶美红(88)

二、学校特色与校本课程建设

1. 让科技之光照亮童心——科技校本课程开发与研究	柴 莺(94)
2. 化蛹为蝶的蜕变 ——从美术工作室建构到幼儿园特色环境创设	陈 云(99)
3. 共同成长 放飞梦想 ——以“少年领袖成长营”的设计与组织打造全新活动品牌的成功案例	裘璋群(105)
4. 以小博大 特色发展 ——以艺术教育为抓手的特色发展之路	胡 君(116)

三、教师专业发展与团队管理

1. 职高教师不愿做班主任现象分析..... 王果哲(121)
2. 促进教师专业发展的交融式评价的程序设计..... 黄禾丰(127)
3. 草根大讲堂“教研宽频”的创生故事..... 叶 青(133)
4. 项目承包制下的班主任团队建设之初探..... 杨晓翊(139)
5. 星星之火,慢慢燎原
——在“蕙兰书塾”的创建与发展过程中提升教师的学习思考力..... 高军玉(146)
6. 非学前教育专业教师的成长案例解析
——基于园长领导力提升视角..... 谢晓璜(152)
7. 回归教育原生态
——王老师事件引发的思考..... 张琳涵(159)
8. 爱的管理..... 李爱敏(164)
9. 在民主的前提下进行公平公正的评价
——对学校考核工作的反思..... 郑红钢(169)
10. 改变从人开始
——新园长上任第一年的故事..... 钱小莲(173)
11. 千树万树梨花开
——基于自主发展的骨干教师评价方案剖析..... 傅颂九(177)
12. 缓解教师压力,提升职业幸福
——教师压力管理的思考和实践..... 张美琴(183)
13. 老师,你读懂学生了吗?
——“北师大测评”引发开元中学教师教育教学研究的案例..... 戴爱萍(188)
14. 一个也不放弃
——追求百分百合格的教学质量建设之路..... 梅升君(196)

四、学生管理与家校关系

1. 以兴趣为支点,引领学生行为改进 黎 敏(205)
2. “用废纸换来的图书真好看”
——家长委员会运作模式新探索..... 俞 璐(211)

五、领导力综合素养与能力修炼

1. 车到山前必有路
——幼儿园工程建设中的执行力研究..... 孔英萍(217)
2. 新校长的一天
——一位初任校长的时间管理自我分析..... 全 力(224)
3. 校长教学领导力的提升:测量、沟通、改进
——以校长的一次听评课与教师的后续改进为例..... 谭鹏飞(229)
4. 从小案例看校长领导力 沈国强(235)

后 记 (244)

综 述 篇

一、中国教育领导力研究进展概要

蓝劲松

“领导力可以出现在任何时间、任何地点 (Leadership can happen anywhere, at any time)”,^①库泽斯 (James M. Kouzes) 和波斯纳 (Barry Z. Posner) 在《领导力挑战》(The Leadership Challenge) 一书中提出的观点显示了“领导力”与我们息息相关,而不是传统观念中“领导”独享的专利。“领导”与“领导力”在汉语中的差异颇为明显,但在英语中两者都用同一个英文单词“leadership”表示,因此,本概要在综述有关中国教育领导力研究进展过程中,对这两者并不作严格划分。

总体说来,中国教育领导力研究大致分为两大方面:一是介绍分析国外尤其是发达国家教育领导力研究的进展及其在中国的应用或借鉴问题;二是提出阐发自己的教育领导力观点。由于本书“西方若干国家教育领导力研究进展简述”介绍了相关学术进展,因此本文不再涉及国内直接介绍评述国外教育领导力研究的文本资料,而把焦点集中于中国近年在相关领域取得的成果。

目前,学术界提出了许多与“教育领导力”相关的概念,如政府的教育领导力、可持续的教育领导力、校长领导力、学校领导力、教师领导力、学生领导力等等。分析这些相关概念,可以发现它们大致可以纳入如图 1 所示的三个维度之中。

图 1 表明,“个体—组织维度”的教育领导力包括个体层面的学生领导力、教师领导力、中层干部领导力、校长领导力和组织层面的学校领导力、区域领导力、国家领导力乃至国际领导力(全球领导力);在领导“过程”中体现领导“职能”的领导力包括综合力、规划力、执行力、支持力、宣传力、沟通力、监控力;作为领导“对象”或“内容”的领导力包括课程领导力、教学领导力、道德领导力、学术领导力、行政领导力、政治领导力、战略领导力等等。^②

尽管有关教育领导力的概念众多,但中国学术界对它们的研究与重视程度差异颇大。表 1 显示了近年涉及教育领导力主题的相关论文数量。从表 1 可见,在所检索的六个教育领导力相关概念中,有关校长领导力的研究最多,其次是课程领导力、教学领导力、教师领导力。相对而言,教育领导力与学生领导力研究均不太多,原因或许与不同层级学校关注教育领导力的重点有关,而目前中国的相关研究大多由关注基础教育领域(主体是各类师范大学及其教育研究机构)的学者完成。

^① James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2007), The Leadership Challenge, John Wiley & Sons, Inc. P8

^② 如曾任密歇根大学校长的詹姆斯·杜德施塔特在其论著《舵手的视界:在变革时代领导美国大学》第二部分专门论及“校长领导力”,包括行政领导力、学术领导力、政治领导力、道德领导力、战略领导力等。其侧重点与基础教育领域的教育领导力显然有所不同。

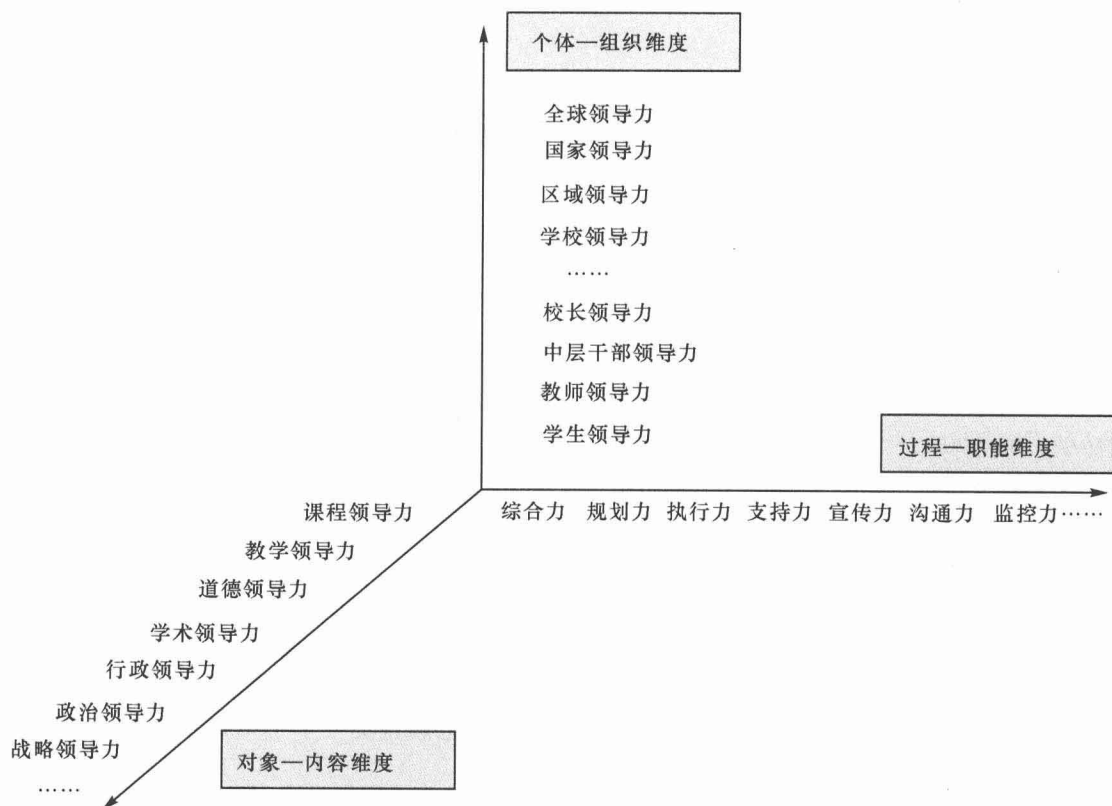


图1 三维视野中的教育领导力研究

表1 中国教育领导力研究的相关论文发表情况

排序	检索内容	检索选项	文本数量
1	校长领导力	主题	141
		关键词	47
2	课程领导力	主题	72
		关键词	22
3	教学领导力	主题	46
		关键词	20
4	教师领导力	主题	44
		关键词	25
5	教育领导力	主题	29
		关键词	4
6	学生领导力	主题	13
		关键词	2

资料来源：根据《中国知网》检索统计。检索时间：2012年3月22日

尽管教育领导力成为近年学术界关注的研究热点(包括各种培训班、研修班、高峰论坛多点明领导力相关主题),但作为研究对象却基本上到21世纪才展开,而且已经有文献对中小学

校长领导力研究进展进行过综述。^①为此,本文着重综述近年中国在教育领导力研究领域的进展情况。

一、校长领导力研究

中国学术界有关校长领导力的研究主要涉及校长领导力的本质、校长领导力的类型与结构、中国校长领导力的现状调查与原因分析、改进中国校长领导力的对策等多个方面。

(一)校长领导力的本质

如前所述,校长领导力是教育领导力相关领域研究最多的,其中一个最为基本的问题就是明确校长领导力的基本含义。

张爽(2007)认为,^②校长领导力是校长在实现学校目标、推动学校发展的过程中影响全校师生员工和以家长为代表的利益相关者的能力,以及与全校师生员工和以家长为代表的利益相关者之间的相互作用。

另一观点指出,^③校长领导力是在特定的领导体制、领导环境下,校长个人素质与团队领导力等因素共同作用的一种综合作用力(邱心玫,2008)。马龙海(2010)对“大学校长领导力”的界定也强调这种综合能力或能力体系,^④认为大学校长领导力是校长在促进大学发展过程中所必须具备的能力集合,这种能力集合就是大学校长领导力体系。此定义强调校长领导力乃是一种体系。

赵明仁(2009)则认为,校长领导力是校长影响师生实现共同目标的能力。^⑤这一定义强调影响力。与此类似,(李玉芳,2009)从领导学的视角指出,^⑥校长领导力是校长在学校领导过程中体现出来的影响力。

还有研究认为(徐莉,2010),^⑦大学校长领导力是高校校长引导和动员大学师生的思想、情感和行为,使大学师生认同他的办学理念,并自愿追随他实现大学目标的能力。她强调领导力不同于管理力,认为领导力是影响能力,被影响者自愿追随;而管理力是控制能力,下属不得不服从。虽然管理力和领导力的耦合使领导者对组织的管理有效,但并不意味着领导者要平均分配这两种力量。各类组织的具体组织情境各有不同,领导者的领导力水平必须适应具体组织情境的需求。

从上述不同的校长领导力定义可以看出:(1)校长领导力不是某种单一能力,而是一种能力集合,或说综合能力;(2)校长领导力围绕学校目标展开;(3)校长领导力主要指向全校师生员工和家长等利益相关者;(4)校长领导力既是一种个人素质,也与团队领导力不可分离。

① 黄翔群、梁荣桓、林国健:“中小学校长领导力发展的研究综述”,《南方论刊》,2010年第11期;陈庆:“中小学校长领导力研究综述”,《文学教育》,2011年第1期

② 张爽:“校长领导力:背景、内涵及实践”,《中国教育学刊》,2007年第9期

③ 邱心玫:“中小学校长领导力研究”,福建师范大学硕士论文,2008年

④ 马龙海:“大学校长领导力体系构建的探索性分析”,《国家教育行政学院学报》,2010年第11期

⑤ 赵明仁:“论校长领导力”,《教育科学研究》,2009年第1期

⑥ 李玉芳:“论中小学校长领导力及其开发”,华东师范大学博士论文,2009年

⑦ 徐莉:“大学校长领导力的适应性组织情境分析——基于管理与领导的区别视角”,《当代教育科学》,2011年第9期

(二)校长领导力的类型、结构与模式

刘国华(2009)提出10项校长领导力。^①这10项校长领导力的具体名称与作用包括:(1)校长决策力是领导力的首要支柱;(2)校长学习力是智慧生成的源泉;(3)校长创新力是催生与发展特色的动力;(4)校长执行力是领导力的关键支柱;(5)校长用人力是开启人才灵性的大门;(6)校长沟通力是开辟凝聚前行的路径;(7)校长经营力是打开学校增值新渠道;(8)校长应变力是追求领导艺术的睿智;(9)校长跨文化力是提升平等对话的底气,等。

邱心玫(2008)认为,^②校长领导力包括校长个人领导力、校长团队领导力。对中小学校长而言,校长个人领导力则主要包括领悟力、前瞻力、决断力、感召力和执行力这五种关键的领导能力。这种分类简单明确,但该研究对校长团队领导力并未多加展开。

刘兰英、戴舜琴(2008)以一位小学校长为个案,^③剖析了校长领导力的六个方面,即学校发展战略规划能力、课程和教学领导能力、协调和激发教师团队潜能的能力、人格魅力、发展力及争取社会支持的能力。

李玉芳(2009)认为,从领导过程的角度看,校长的领导能力包括决策能力、执行能力、团队建设能力和沟通能力。

谢慧华(2009)首先梳理了国内外关于校长领导力的研究成果,^④得出校长领导力的五个维度,即教学领导力、课程领导力、行政领导力、专业发展领导力和公共关系领导力。

孙锦明(2009)主张从组织层次上理解领导力概念,^⑤并借鉴博尔曼、萨乔万尼、郑燕祥等人的理论观点,认可组织层次上的校长领导力理解框架应为“五向度模型”:结构领导力、人性领导力、政治领导力、教—学领导力、文化领导力。

姜美玲、陈静静、吕萍(2010)依据在浦东新区范围内对校(园)长领导力现状进行了问卷调查和访谈,^⑥将校长领导力整合归类为七个方面:愿景与规划领导力、文化领导力、课程领导力、教学领导力、教师专业发展领导力、教育科研领导力、行政领导力。

马龙海(2010)在对广东省17所本科院校和安徽省随机挑选的本科院校进行问卷调查的基础上,运用探索性因素分析方法对我国当代大学校长领导力体系进行了研究。^⑦结果表明,大学校长领导力体系是由前瞻力、执行力、培育力和开发力等四个维度组成,并且通过内容和结构效度的主成分分析,得出各个维度的结构,最终建构出大学校长领导力的能力体系。

张平(2010)从学校变革视角构建了校长领导力的“心脑手模型”,^⑧提出三种领导力:(1)愿景领导力是校长领导之心;(2)变革领导力是领导之脑;(3)践行领导力是领导之手。这一分类是最为简要的。

上述校长领导力的类型、结构与模式的研究表明:(1)校长领导力可以从不同的角度加以区分,因此领导力的类型划分、结构层次也各不相同。既有研究提出多达十种校长领导力,也

① 刘国华:《校长领导力》,上海教育出版社,2009年8月版

② 邱心玫:“中小学校长领导力研究”,福建师范大学硕士论文,2008年

③ 刘兰英、戴舜琴:“如何提升校长的领导力——基于一位小学校长的个案研究”,《教育科学研究》,2008年第z1期

④ 谢慧华:“上海市P区初中女校长领导力研究”,华东师范大学硕士论文,2009年

⑤ 孙锦明:“中学校长领导力研究”,华东师范大学博士论文,2009年

⑥ 姜美玲、陈静静、吕萍:“学校内涵发展中的校长领导力——对上海浦东新区331名正职校(园)长的调查分析”,《全球教育展望》,2010年第8期

⑦ 马龙海:“大学校长领导力体系构建的探索性分析”,《国家教育行政学院学报》,2010年第11期

⑧ 张平:“学校变革视野下校长领导力研究”,华东师范大学博士论文,2010年

有研究仅提出三种领导力。多数研究倾向于认为存在五种左右的领导力。(2)尽管校长领导力存在不同分类,但存在一些共同的领导力,如战略规划力、执行力、沟通力等。(3)不同类型、层次与模式的学校(幼儿园)的校长(园长)领导力重心并不完全相同。如学术领导力对基础教育阶段的校长并不重要,但对大学校长而言则是成为校长的基本前提。即便校长领导力的模式,我们也可以在模式的选择中采用。^①

(三)中国校长领导力的现状、问题与原因

就中国校长领导力的状况,学术界已经展开了多方面的调查分析。这些调查既有定量研究,也有质的分析,研究结论也颇为多样。

孙锦明(2009)以组织层次上的校长领导力“五向度模型”模型为理论基础,综合运用问卷调查、深度访谈、个案剖析等研究方法对我国中学校长领导力状况进行调查和分析。结果发现,我国中学校长领导力明显存在这样的问题:结构领导力片面强势、教一学领导力与文化领导力明显弱势、政治与人性领导力有待提高,以及根据学校实际需要组合发挥五种领导力量的勉为其难。其研究发现,中学校长领导力问题虽然表现在校长身上,但根子主要不在校长身上,而在于我们的校长管理体制存在较为严重的缺陷和漏洞,以及随之而来的校长领导实践多见“经验模仿”而少见“专业引领”。

傅建东(2010)应用质的研究方法,对中职校长的领导力进行了研究。^② 他通过四位成功校长的故事,了解到他们的工作、生活、成长过程、所领导学校的特点以及他们对目前中等职业教育困难和校长培训的认识等。从这些故事中,发现校长们利用手中掌握的权力(职位权力和个人权力),去影响所有与学校发展相关的人。文中分析了校长拥有的权力类型以及这些权力对上级、下属和无上下级关系的人的影响力,同时也探讨了对校长权力的可能的制约因素。从四位校长的实际情况来看,他们所受制约较少,拥有较强大的权力,而较强的权力对他们领导学校进行变革起到了很大的帮助作用。校长领导力的构成是有很大差异的,每位校长取得的成功都是其独有的领导力与所在学校特有的内外各种变量之间相互作用的结果。通过研究,还发现几位校长并没有特别关注教育和教学这两个重要方面。他们首先注重的是学校的生存,希望获取有利于学校生存和发展的稀缺资源,包括生源、优质师资、资金、设备、土地和政策等。几位校长从担任校长开始都着力领导学校进行了变革,在此过程中,确立学校发展方向、变革型思维、共享价值观、授权、激励和校长自身的人品等是领导学校走向成功的重要因素。该研究在对四位校长领导力研究的基础上,勾勒了一个新的领导力模型,以期能更好地揭示变革型领导、交易型领导和放任型领导之间的交互关系。

姜美玲、陈静静、吕萍(2010)进行的调查发现,浦东新区校长领导力现状总体较好,绝大部分校长具备基本的领导者素养,能够从规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、策划教育科研、优化内部管理等各个方面进行综合考虑,并在实践中身体力行地推动学校发展。突出的共性问题表现在两个方面:一是校长的行政化色彩过于浓厚,专业化意识普遍缺乏。二是校长对学校管理的同质化倾向严重,文化领导力相对较弱。

^① 如英国教育学家托尼·布什所著《如何管理你的学校》提出并通过教育机构中的领导和管理实例阐明了一系列教育领导与管理模式:正式模式;同僚模式;政治模式;主管模式;模糊模式;文化模式等。参见托尼·布什著:《如何管理你的学校》(第3版),福建教育出版社,2011年1月版

^② 傅建东:“中职校长领导力研究”,华东师范大学博士论文,2010年

王荣珍、王兰爽(2010)就冀南某县14所民办学校进行了跟踪调研,^①发现贫困地区农村民办学校校长领导力有待提高。其问题主要表现在校长换位意识不够、指导不力、文化建设欠缺等方面,其原因主要是校长自身素质有待提高,此外外部环境优化也是重要因素。

王小栋、孙河川(2011)使用马来西亚校长领导力评价指标体系量表,通过因素分析发现,^②中国教师最看重的是校长的人际领导力,其次是技术领导力和教育领导力,最后是象征领导力和文化领导力。

从以上调查可以看出,校长领导力可以从不同的角度分析,不同区域不同学校的校长领导力各不相同,存在的问题也不一样,但影响校长领导力的因素则大致可以分为外因和内因两个方面,提示相应的对策也宜从这两个方面加以改进。

(四)提升中国校长领导力的对策

提升校长领导力的对策必须建立在调查研究即了解分析原因或具体影响因素的基础上。以下是学术界提出的提升中国校长领导力的一些对策。

孙锦明(2009)提出改进中学校长领导力的对策是:①专业上——应将校长领导力的专业角色定位于教育领导者,教育领导力是校长专业标准的内核所在。②制度上——拟入职环节应建立校长专业标准和健全校长资格制度,入职环节应改革校长选拔机制和完善校长任期制度,在职环节应健全校长职责、培训、评估、激励等制度,退休环节应建立健康的校长退出机制。③主体上——校长应准确把握领导力内涵,多层次、多途径提升教育领导力水平;教育行政人员应努力提高教育领导水平,逐步实现教育行政专业化;教研者应真正成为校长专业发展的支持者、领导实践改进的引领者。

李玉芳(2009)基于其校长领导能力分类提出的改进中小学校长领导力对策是:(1)从内容上说,校长的决策能力包括战略决策能力、日常决策能力和危机决策能力。提升校长的决策水平,需要校长从以下几方面努力:加强政策解读、坚持正确的价值观、把握大局大势、捕捉关键问题、注重调查研究和吸纳不同意见。(2)提升学校执行力,校长必须提高自身执行素质、加强学校管理制度建设、完善监督机制和加强学校内部沟通。(3)加强学校团队建设,校长需要做好以下几方面工作:实现学校结构扁平化、实施分布式领导、关心教师需要、学会激励、营造合作性学校文化、积极引导学校中的非正式群体。(4)为提高沟通效果,校长需要采取以下策略:破除沟通障碍、综合运用各种沟通方法、拓宽沟通渠道、改进沟通方式、提升自我形象、坚持科学的沟通原则。进行有效领导,除了具备一定的能力,校长还必须具备相关的知识素质。

傅建东(2010)的研究指出,为了加快中等职业教育发展,首先要加强中职校长队伍建设,而其着力点则在于校长的领导力建设。这可以着手从以下四个方面进行:一、建立统一标准,夯实校长领导力建设的基础;二、公开招聘选拔,改进校长领导力建设的机制;三、激励校长,推动校长领导力的发展;四、加强校长培训,保障校长领导力的提升。

姜美玲、陈静静、吕萍(2010)基于对浦东新区校长领导力现状的调查分析提出三点改进中小学校(园)长领导力框架性建议:从专业视角来看,亟需解决校长专业角色定位与校长专业标准制定等基础问题;从制度视角来看,必须通过建立和健全校长管理制度来切实保障校长

① 王荣珍、王兰爽:“贫困地区农村民办学校校长领导力调查研究——以冀南为例”《出国与就业》(就业版),2010年第23期

② 王小栋、孙河川:“关于我国校长领导力要素的实证研究”,《煤炭高等教育》,2011年第1期

具备较高的领导力水平和专业化水平;从主体视角来看,校长领导力的切实提高,最终还需要校长、教育行政人员、研修者等各种利益相关者主体性的发挥。

何冲(2010)通过对东莞市中小学校长领导力现状的分析,^①指出提升中小学校长领导力的策略首先要确立标准,为校长领导力建设提供理论依据;其次要开展评估活动,以评价活动促进校长领导力建设;再次,要加强培训,同时让校长在实践活动中加强领导力的建设。

以上这些提升中国校长领导力的对策建议从不同的角度提出,有些是宏观层面的论述,有些是微观层面的建议。无论如何,结合影响校长领导力的内外因素采取有针对性的对策是必要的。

(五)性别与校长领导力

与大学校长多为男性不同,中小学校长尤其是幼儿园园长不少为女性。因此不同性别的校长领导力问题引起了我国学术界的关注。

马方丽(2009)对小学女校长的领导力进行了分析,^②发现女校长天生具有的柔性情怀在具体教育管理实施过程中能更好地与“以人为本”的教育理念结合起来,切合教师与学生的情感需要,将柔性管理理念发挥得淋漓尽致。但在其性别优势彰显的同时,更多的是根深蒂固的传统性别刻板印象对其领导工作带来了诸多不便,很大程度上阻碍了女校长领导力的有效发挥。为此需整合、建构以男女平等为核心的先进性别文化,从而更好地促进和谐社会建设与两性协调发展,更好地实现女性的价值。

张苏(2009)采用质性的研究方法,^③通过与校长、教师的对话和观察来展示现实生活中的女校长的生活和工作,强调通过提高女性自身素质,转变社会传统观念,优化舆论环境为女性学校领导者的成长提供机遇。

谢慧华(2009)进行校长领导力问卷调查发现,上海市P区初中女校长在校长领导力的五个维度上都具有较高的水平。^④目前初中学校女校长远远少于男校长的原因在于社会的不公待遇及自身的消极因素。唯有克服这些因素,担任校长职务的女性数量才能与担任教师的女性数量相匹配。

从以上研究成果可以看出,目前中国学术界已经就校长领导力现状、问题及改进策略展开了多方面研究。既有对普通中小学校长领导力的调查,也有对中职学校校长领导力的探讨;既有量化研究,也有质化分析。虽然华东师大等院校有过校长领导力的多方面研究,也取得了不少有分量的研究成果,但多数研究是分散进行的,缺乏类似范德堡大学(Vanderbilt University)皮博迪教育学院(Peabody College)开展的教育领导力评估(the Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED))^⑤这样极有分量和影响力的研究成果。

① 何冲:“中小学校长领导力提升策略研究”,西南大学硕士论文,2010年

② 马方丽:“小学女校长领导力研究”,西南大学硕士论文,2011年

③ 张苏:“女校长的领导力”,华东师范大学硕士论文,2009年

④ 谢慧华:“上海市P区初中女校长领导力研究”,华东师范大学硕士论文,2009年

⑤ 王胜:“如何评价校长的有效领导力?——美国范德比尔特大学教育领导力评价系统简介”,《中小学管理》,2007年第12期;[美]J.墨菲等:“范德堡教育领导力评估:以学习为中心的评估方式”,《华东师范大学学报》(教育科学版),2011年第3期。