



校长教学领导力研究

Understanding Principal's Instructional
Leadership: A Theoretical and Empirical
Analysis in China

赵茜著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



国家社科基金

GUOJIA SHEKE JIJIN HOUQI ZIDU XIANGMU

后期资助项目

校长教学领导力研究

Understanding Principal's Instructional
Leadership: A Theoretical and Empirical
Analysis in China

赵茜著



北京师范大学出版集团

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长教学领导力研究/赵茜著. —北京: 北京师范大学出版社, 2018. 8

(国家社科基金后期资助项目)

ISBN 978-7-303-22702-0

I. ①校… II. ①赵… III. ①校长—学校管理—研究
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 210849 号

营 销 中 心 电 话 010-58805072 58807651
北师大出版社高等教育与学术著作分社 <http://xueda.bnup.com>

XIAOZHANG JIAOXUE LINGDAOLI YANJIU

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 14.75

字 数: 250 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版

印 次: 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

策划编辑: 陈红艳

美术编辑: 李向昕

责任校对: 陈 民

责任编辑: 陈红艳

装帧设计: 毛 淳

责任印制: 马 洁



版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换

印制管理部电话: 010-58805079

国家社科基金后期资助项目

出版说明

后期资助项目是国家社科基金设立的一类重要项目，旨在鼓励广大社科研究者潜心治学，支持基础研究多出优秀成果。它是经过严格评审，从接近完成的科研成果中遴选立项的。为扩大后期资助项目的影响，更好地推动学术发展，促进成果转化，全国哲学社会科学规划办公室按照“统一设计、统一标识、统一版式、形成系列”的总体要求，组织出版国家社科基金后期资助项目成果。

全国哲学社会科学规划办公室

前言

20 世纪八十年代,美国的校长研究领域开始关注教学领导力这一概念,研究重点在于校长如何通过领导教学来提升学生的学业表现。之后,随着全球教育领域对问责制的不断强调,校长教学领导力受到西方国家的普遍重视。在我们,校长教学领导力仍是一个较新的提法。

我国与西方国家的政策背景不同,管理体制不同,校长的行为表现也不尽相同。我国校长教学领导力既不能完全借用西方教学领导力的理论框架,也不能单纯依靠西方研究的改进策略,我们需要本土化的研究,去描述、解释我国校长如何领导教学,积极回应现实教育问题。

本书围绕“我国校长如何领导教学”,探讨以下几个问题。

①我国校长教学领导力指的是什么?有哪些表现?

②校长教学领导力应该如何测量与评价?

③我国校长教学领导力受哪些外部因素影响?

④如何促进校长教学领导力的提升?

本书对上述问题的回答,一方面来自国内外已有的研究结论,另一方面主要来自本书的实证研究结果。本书采用质性和量化相结合的混合方法,进行了 154 人次的个别访谈和焦点小组访谈,访谈对象包括教育行政官员、校长、教师等;对 1 位校长的学期工作日志进行分析;对 1 位校长追踪观察;对 448 位校长、743 位副校长、主任及 1369 位教师进行问卷调查。

本书正文主要围绕研究结论展开,详细的研究方法和过程在附录中予以介绍。读者如果仅需要了解教学领导力研究结论,阅读正文即可。

第一章旨在探讨理论界和实践界对校长教学领导力概念的认识,总结了理论界对于概念认识的变化,探讨了校长教学领导力的边界及我国校长领导力的内涵。

第二章从框架性结构描述了我国校长教学领导力的表现,将我国校长教学领导力分为两种视角的模型框架,具体细分为指导教学组织领导力、策划教学活动领导力、提供教学条件领导力和监控教学情况领导力四个维度,或理念与目标领导、促进教师成长、教学环境创设、教学指导与管理四个维度。例常工作中体现领导力、对教学实施间接领导、以

教师发展为重是我国校长教学领导力的特征。

第三章展示了校长教学领导力测量和评价的工具，探索了使用量表和表现性评价两种方式对校长教学领导力进行评价的方法。

第四章分析了导致校长教学领导力多样性和差异的影响因素，主要讨论了校长教学领导力的前因效应。在众多环境因素中，学校所在地和学校层次是最主要的影响因素，同时政策因素是影响校长教学领导力的重要方面。经济因素对校长教学领导力影响不大。中国传统文化中的关系文化、家长制观念、德才兼备观念形塑了我国校长的教学领导力与西方不同的部分，校长在领导教学的过程中也感受到了文化冲突。

第五章讨论了校长教学领导力的理想状态及改进方式。为破解体制的约束和能力缺失的困境，校长应持先进的教育理念，与教育行政部门一起着力，采用改善培训、体制改进和保障以及自我改进等方式，提升校长教学领导力。

目 录

第一章 校长教学领导力的内涵	(1)
第一节 校长教学领导力内涵的理论探讨	(1)
第二节 校长教学领导力的实践边界	(8)
第三节 校长教学领导力内涵的实践探讨	(16)
第二章 校长教学领导力的外延	(18)
第一节 从不同角度描述校长教学领导力	(18)
第二节 我国校长教学领导力维度与模型	(27)
第三节 我国校长教学领导力的特征	(39)
第三章 校长教学领导力的测量	(53)
第一节 校长教学领导力量表的开发	(53)
第二节 校长教学领导力量表的测量结果	(66)
第三节 校长教学领导力表现性评价探索	(72)
第四章 校长教学领导力的影响因素与机制	(87)
第一节 校长教学领导力效应的研究	(87)
第二节 环境变量对校长教学领导力影响的量化研究	(95)
第三节 环境变量对校长教学领导力影响的质性研究	(108)
第四节 文化及个人因素对校长教学领导力的影响	(123)
第五章 校长教学领导力的标准与提升	(142)
第一节 校长教学领导力的观念标准	(142)
第二节 校长教学领导力的行为标准	(153)
第三节 校长教学领导力的提升	(164)

附录 1 校长领导力研究的三个研究设计	(179)
附录 2 本书实证部分的研究方法	(184)
参考文献	(210)
后记	(224)

第一章 校长教学领导力的内涵

到底什么是校长教学领导力？在研究中，我们不断地追问这个问题。即使我们不去追究确切的定义，我们仍然不得不面对和回答这些问题：校长教学领导力与校长领导力的关系是什么？校长教学领导力指的是能力、行为还是影响力？是直接影响教学的行为，还是所有的工作？对于这一舶来概念，我国实践界是怎么认识的？本章将回答这些问题，确定校长教学领导力概念的边界。

第一节 校长教学领导力内涵的理论探讨

校长教学领导力是复合性领域，多数学者认为教学领导没有单一的定义，也没有针对某一个教学领导者工作的特定的原则或范围^①。定义本身的复杂性导致不同学者的定义大不相同，定义之间缺乏联系和连续性。总的来看，研究者们对校长教学领导力内涵的概括，关注点逐渐从个人转为团队，从狭义转向广义，强调用能力、关系和影响力进行描述。

一、由关注个人到强调团队

从校长教学领导力概念的发展来看，它经历了从强调校长个体到强调学校管理团队的转变。

20 世纪五十年代和六十年代，校长在学校中的地位 and 作用被看作至高无上的^②。人们深信“一个好校长就是一所好学校”。20 世纪七十年代和八十年代，研究者们发现校长难以无所不能，研究集中在将教学领导者和人力资源的代理人作为校长的角色上。1987 年，全美教育管理卓越委员会(the National Commission on Excellence in Educational Administration)颁布了《美国学校的领导力》(*Leadership for American Schools*)，

① B. Flath. The principal as instructional leader [J]. *ATA Magazines*, 1989, 69(3): 19-22, 47-49.

② [美]托马斯·丁·萨乔万尼. 校长学：一种反思性实践观[M]. 上海：上海教育出版社，2004：117.

成为关注校长作为教学领导者的标志性文件^①。研究者们普遍认为高效学校通常拥有一位高度重视课程和教学的校长，教学领导力成为学校领导者的主要范式。

以往有关教学领导力的理论常常只关注校长一人，不仅忽略了教师及其他学校成员的重要作用，而且倾向于把教学领导的成败几乎完全与校长个人的作为及其职位权威联系起来，无意中造就并强化了一种“英雄领导者”的形象^②，但是越来越多的研究表明，教学领导力分布于学校组织中，校长、学监、教师和政策制定者都拥有互补的职责^③。以分布式领导力和团队领导力的视角分析教学领导力，剖析校长的角色和作用，成为校长教学领导力研究中不得不关注的内容。

二、从相对狭义到更为广义

从校长教学领导力涵盖的内容来看，它从开始较为狭窄，到后来更为宽泛，不断扩大和丰富。概括来看，学者们对校长教学领导力的定义可从狭义与广义两个层面探讨^④，而目前这两类定义都不乏支持者，但广义的定义更被普遍性地接受。

就狭义而言，教学领导力专指校长个人所从事的与教师教学或与学生学习有直接关系的行为或活动；如埃德蒙茨(Edmonds)强调，一位称职的教学领导者，必须花费大部分的时间在教室中观察教师教学，并提供适当的建议，来帮助教师提升教学质量。^⑤一些学者认为校长对教师的影响是直接的，而对学生的影响是间接的；还有部分学者认为校长直

① C. F. Taylor. *Conceptions of time and competing priorities in the principalship: the challenge of staying focused on learning* [D]. Pennsylvania: The Pennsylvania State University, 2007.

② N. MacNeill, R. Cavanagh, S. Silcox. *Beyond instructional leadership: towards pedagogic leadership* [R]. Auckland: Australian Association for Research in Education, 2003.

③ L. Lashway. *Developing instructional leaders* [R]. Eugene: ERIC Clearinghouse on Educational Management, 2002: 2.

④ 杨振升. 近十年来教育组织变革对教学领导之启示[J]. 教育政策论坛, 2004(2): 107-130.

⑤ R. Edmonds. A discussion of the literature and issues related to effective schooling[J]. *Academic Achievement*, 1979: 49.

接对学生产生影响^①。这种狭义的界定,也引发了一些学者的质疑。有学者认为这种定义排除并低估了其他相关行政活动的价值。^②也有学者指出,狭义的教学领导力容易造成对校长角色的混淆。教学领导力不只是指与教学直接有关的行为,组织的背景与特性也会直接或间接地影响到校长的教学领导力^③。

广义的教学领导力强调,所有能协助教师教学与学生学习的相关活动或做法都属于教学领导力范畴。例如德拜沃尔什(De Bevoise)认为,教学领导力是指校长为了提高教师的教学质量与学生的学习效果,由校长本身或授权他人、由其他相关人员实施的与学校教学相关的各项改进措施。^④这些措施包括拟定学校发展目标、提供教师教学与学生学习所需资源、指导与评价教师教学、妥善规划教师进修课程,以及营造校长与教师间或教师与教师间和谐、互助关系等。

有学者认为,对于校长教学领导力定义的讨论还是要转向诊断学校中有效教学领导者的角色^⑤。我国台湾学者对校长教学领导力^⑥的定义多是着眼于改进教师教学、提升学生学习效果、达成学校愿景和目标,而进行的领导行为/作为/历程^⑦。例如,鲁先华认为校长教学领导力指校长协助教师改进教学,提升学生学习效果,完成教育目标之历程^⑧,亦

① J. W. Keefe, J. M. Jenkins. *Instructional leadership handbook* [R]. Virginia: NASSP, 1991.

J. R. Pantelides. *An exploration of the relationship between specific instructional leadership behaviors of elementary principals and student achievement* [D]. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1991.

J. Murphy, P. Hallinger. The principalship in an era of transformation [J]. *Journal of Educational Administration*, 1992, 30(3): 77-88.

② J. Murphy. Methodological, measurement, and conceptual problems in the study of instructional leadership [J]. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1988, 10(2): 117-139.

③ D. C. Dwyer. Understanding the principal's contribution to instruction [J]. *Peabody Journal of Education*, 1985, 63(1): 3-18.

④ W. De Bevoise. Synthesis of research on the principal as instructional leader [J]. *Educational Leadership*, 1984, 41(5): 14-20.

⑤ E. Chell. *The entrepreneurial personality* [M]. New York: Routledge, 2008.

⑥ 台湾学者普遍称为“校长教学领导”。

⑦ 张德锐. 发展性教师评鉴系统 [M]. 台北: 五南图书出版公司, 1996: 13-29.

鲁先华. 中学校长教学领导之研究 [D]. 台北: 台湾师范大学教育研究所, 1994.

赵广林. 小学校长教学领导之研究 [D]. 屏东: 屏东师范学院小学教育研究所, 1996.

林惠煌. 台北县小学校长教学领导与教师教学效能关系之研究 [D]. 台北: 台北教育大学, 2003.

徐敏荣. 校长领导教学 [J]. 师友月刊, 2001(04): 50-53.

⑧ 鲁先华. 中学校长教学领导之研究 [D]. 台北: 台湾师范大学教育研究所, 1994.

即校长借由与教师的合作,共同建立教育目标,设计规划课程内容,辅导教学活动的实施,评鉴学生学习成果,以鼓励学生的积极动机,增进学生良好的学习结果,进而达成学校的教育目标。

总的来看,对校长教学领导力内涵的表述比以前更为宽泛、更为丰富。有学者指出,起初的教学领导力一般就是指树立明确的目标、为教学配置资源、管理课程、监督教师的教案等内容;如今的教学领导力则包括了更多的内容,如更成熟的专业发展观、强调教与学的核心技术、主张运用数据资料进行决策等。校长教学领导力研究对校内因素的关注胜过了对校外因素的关注,教师专业发展、专业精神建设、学习共同体建设、学校共享愿景的构建等也成了有关著述所探讨的话题。

总的来看,就如谷普顿(S. L. Gupton)所指出的,大家公认的是,教学领导并非校长的单一工作领域,教学领导力可能是直接的也可能是间接的行为^①,校长教学领导力具有广泛的含义。

三、着眼于个人能力、关系与影响力

校长教学领导力的定义落脚在“领导力”上,而领导力可以从多方面来定义,如品质、行为、影响、互动模式、角色关系及行政职位^②。在校长教学领导力的定义上,能力、关系及影响力三个角度都不乏支持者。

哈伍斯(R. J. House)认为领导力是个人影响、鼓动和促使其他人奉献于组织的效能和成功的能力。^③很多学者从类似角度描述校长教学领导力。例如,威尔第和狄梦科(Wildy & Dimmock)认为教学领导力包括:确定学校教育的目的、设定学校办学目标、提供学习所需资源、监督和评价教师、协调教职工发展项目、创设教师间的协作关系。^④安德鲁和史密斯(W. F. Smith & R. L. Andrews)认为校长实施教学领导力意味着:提供教师教学必需的资源,以达成学校的学业目标;具备课程与教学方面的知识技巧;良好的沟通者;能为学校教职员工、学生、家长创造物

① S. L. Gupton. *The instructional leadership toolbox: a handbook for improving practice* [M]. California: Corwin Press, 2003.

② [美]加里·尤克尔. 组织领导学(第五版)[M]. 陶文昭,译. 北京:中国人民大学出版社,2004: 3.

③ R. J. House, et al. *Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 Societies*[M]. Thousand Oaks, California: Sage, 2004: 9-28.

④ H. Wildy, C. Dimmock. Instructional leadership in Western Australian primary and secondary schools[J]. *Journal of Educational Administration*, 1993, 31(2): 43-62.

质和精神双方面的理想环境。^①

很多学者认为领导力即影响力。哈罗德孔茨认为领导是一种影响力,或叫作对人们施加影响的艺术和过程,从而使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。^②

也有学者直接将领导力定义为一种上下级的相互作用关系。例如,易卜拉欣(Ibrahim)指出教学领导力是组织管理理论的一环,是校长、教师与学生共同参与学校决策、解决问题及课程设计发展等活动的人际交互作用关系。^③在分布式领导理论的影响下,有学者认为校长并非单独承担领导教学责任,教学的领导者应该包括校长和教师;校长的主要职责是创建和发展良好的学校氛围,以利于教学实践的顺利进行,应该同教师建立良好的伙伴关系。^④

上述学者在探讨领导力时,将能力置于关系或影响力的背景下进行陈述,在东方文化背景下,“影响力”是一个比较常用的描述。

总的来说,从研究趋势来看,学界将教学领导力视为团队领导力,将校长教学领导力与管理团队的教学领导力综合考虑;校长教学领导力是直接或间接对教学进行领导的影响力。

四、相互联系的其他概念及辨析

除了“校长教学领导力”这一词语外,本领域学者使用了更多的词语。例如,我国台湾学者使用“校长教学领导”,澳大利亚学者更愿意使用“教育领导力”(educational leadership)。

不同研究的用词除地区差异外,随着研究的推进,研究焦点发生变化也是研究用词变化的原因。20世纪九十年代之前,大多著述热衷于探讨改进“教”的策略而轻视“学”的方式,因此“教学领导力”实际上就变成

① W. F. Smith, R. L. Andrews. *Instructional leadership: how principals make a difference*[R]. Virginia Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1989: 23.

② 张平, 阎洪. 基于情景因素的高技术企业管理者领导行为要素特征研究[J]. 改革与战略, 2007, 23(9): 129-131.

③ Ibrahim, Ali S., Al-Taneiji, Shaikah. Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools[J]. *International Journal of Research Studies in Education*. 2013, 2(2): 41-54.

④ [美]霍伊·A·W, 霍伊·W·K. 教学领导: 基于研究、通向学习成功的指南[M]. 徐辉, 张玉, 译. 北京: 中国轻工业出版社, 2006: 1.

了“教”的领导者，而不是“学”的领导力^①。20世纪九十年代中期以后，教学领导力理论对“学”的强调已经超过了对“教”的关注。研究者不再将校长称作“教学领导者”(instructional leader)而是称作“学习领导者”(learning leader)^②、“首席学习者”(head leader)、“首席学习官”(chief learning officer)、“以学习为中心的领导者”(learning-centered leader)。对“领导学习共同体”(leading learning community)和“以学习者为中心的领导力”(learner-centered leadership)的探讨，成为许多教学领导力著述的主题^③。

另外，很多学者在探讨校长教学领导力问题的时候还会使用“教学管理”“课程领导力”“教育学领导力”“促进性教学领导力(facilitative instructional leadership)”等词语。有学者辨析了这些概念与教学领导力的区别。当然，在更多情况下，学者们对这些词语是混杂使用的。下面我们简要辨析这些概念。

(一)教学管理

教学领导和教学管理的差别主要体现在领导和管理的区别上。从事领导力研究的大部分学者都认为领导和管理是有区别的，但他们并不认为领导者和管理者是不同类型的人^④。也就是说，校长在发挥教学领导力时，既进行领导，也进行管理。

领导学研究领域的学者探讨了管理与领导的差别。“管理”意味着“导致、完成、主持或负责、实施”。“领导”则是“影响、指引和行动”。管理关心的是效率，领导关心的则是效力；管理关心的是方式，领导关心的则是目标和原因；管理关心的是系统、控制、程序、政策和结构，领导关心的则是信任他人；领导涉及革新和首创，管理则是模仿和维持现状。领导力是有创造力，有适应力和灵活性的。领导力着眼于前景，而不是只盯着盈亏数字^⑤。领导者的独特职责，尤其是在动荡的环境中，要在

① N. MacNeill, R. Cavanagh, S. Silcox. *Beyond instructional leadership: towards pedagogic leadership* [R]. Auckland: Australian Association for Research in Education, 2003.

② R. DuFour. The learning-centered principal [J]. *Educational Leadership*, 2002, 59(8): 12-15.

③ L. Lashway. *Developing instructional leaders* [R]. Eugene: ERIC Clearinghouse on Educational Management, 2002: 1-6.

④ [美]加里·尤克尔. 组织领导学(第五版)[M]. 陶文昭, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 6-8.

⑤ [美]沃伦·本尼斯, 琼·戈德史密斯. 领导力实践(第三版)[M]. 姜文波, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 6-9.

“知道如何做”之前,“知道为什么要做”。

领导和管理的这些区别移植于教学领域即教学领导和教学管理的区别。教学领导更加强调影响和指引,而教学管理更加强调的是执行、对教学常规秩序的维持。

(二)教育领导力

有学者认为教育领导力(educational leadership)和教学领导力之间也有区别,教育领导力描述试图或者旨在维持或引发校内良好的教育风气的行为(initiations),而教学领导力是指某些特定类别的分支行为,或者说是指向课程和教学的教育领导^①。相比而言,教育领导力这个概念更加宏大,是一种文化的引领,而教学领导力则主要针对教学工作。

(三)课程领导力

教学和课程两个概念之间的关系一直争议不断。课程领域主要以“教什么”为探讨中心,而教学领域则涉及“如何教”的层面^②。受教学和课程两个概念的影响,学者们对教学领导力和课程领导力之间的关系,也存在争议。有学者指出,课程领导力是课程实践的一种方式,是指引、统领课程变革与课程开发、课程试验与课程评价等活动行为的总称,其目的在于影响课程变革与开发的过程与结果,实现课程变革与课程开发的目标。凡是有课程变革与课程开发的地方,不论是国家、地方、学校还是课堂层面,都需要课程领导力的存在^③。

(四)教育学领导力

教育学领导力(pedagogic leadership)是一个修订性的概念,强调了教学法(pedagogy)。它主要是针对教师提出的,强调促进学生的学习和智能发展,而不是把学生作为课程实施对象的教学。学者们认为,成功的课堂教学要求教师了解学生的学习方式,并且有设计、实施和评价教学行为的自主权,来满足所有的个体需求,实现因材施教^④。

(五)促进性领导力

20世纪九十年代前叶,对于教学领导力的关注似乎有所减弱,取而代之的是对校本管理和促进性领导(facilitative leadership)的讨论。墨菲

① T. Bird, J. W. Little. *Instructional leadership in eight secondary schools: final report* [R]. Boulder, Colorado: Center for Action Research, Inc. 1985: 32.

② 林宝山. 教学原理[M]. 台北:五南图书出版公司, 1988.

③ 杨明全. 革新的课程实践者——教师参与课程变革研究[M]. 上海:上海科技教育出版社, 2003.

④ N. MacNeill, R. Cavanagh, S. Silcox. *Beyond instructional leadership: towards pedagogic leadership* [R]. Auckland: Australian Association for Research in Education, 2003.

和海林杰(Murphy & Hallinger)指出,校长不能一个人完成领导工作,授权他人实施领导力时,校长需要平衡教师的管理者和教学者的双重角色。因此,校长教学领导力应考虑工作的复杂性,采用更加广泛的定义,要求把领导力看作是能够使他人做什么,而不是描述他人应该怎么做的话语。墨菲和海林杰称其为促进性的教学领导(facilitative instructional leadership)^①。

20世纪九十年代中期以后,教学领导力研究的文献在数量上出现明显减少,但近年来,教学成为领导力研究的最重要内容,强调基于标准的问责体系(standards-based accountability system),以及严格的学习标准与提供确凿的成功证据的沉重压力,使教学领导力显得格外重要^②。

在对校长领导学校教学的影响力进行研究时,学者们从不同侧面、使用不同的词语来界定,并未有一个通用的概念,本研究使用教学领导力这一影响力最强、使用最广泛的概念进行陈述。

第二节 校长教学领导力的实践边界

既然理论界对于校长教学领导力的定义是含混不清的,那么我们从校长整体行为出发,将校长领导力这一复杂概念分解,划分出教学领导力部分,是十分必要的。在我国,“教学领导力”这个词语,近几年才被实践界使用,了解我国实践者对于校长教学领导力的看法是进一步研究的基础。我们对58位校长、17位教育行政人员、24位教师进行了个别和焦点团体访谈,回应“校长教学领导力是何种领导力”,“与其他类型领导力的边界如何”这些问题。

一、校长教学领导力是校长领导力的一部分

我们请被访者“用几个关键词语描述校长工作”。一位校长这么形容自己的工作:“从管理方面,无非就是德育管理、教学管理、队伍建设、后勤保障与安全这四块,如果按照我(的理解)搞一个排序的话,我认为第一应该还是抓好教师队伍建设,第二就是抓好德育工作,第三应抓好教学,第四是后勤保障、安全卫生等方面。”可见,校长们对于自己繁杂的工作,进行了清晰的领域划分,分块开展工作。这些划分实际就是校

① J. Murphy, P. Hallinger. The principalship in an era of transformation [J]. *Journal of Educational Administration*, 1992, 30(3): 77-88.

② L. Lashway. *Developing instructional leaders* [R]. Eugene: ERIC Digest, 2002: 1.

长领导力的维度。

我们对被访者描述校长工作的词语进行了编码，总结出 27 个词语，见图 1-1。多数校长对其工作描述的角度都比较宏观，既有对工作理念的描述，也有对工作内容的描述，还有对校长角色的描述。我们将这些词语分为三个方面：行政管理、思想引领、教学领导，也就是说校长工作可划分为三个方面。

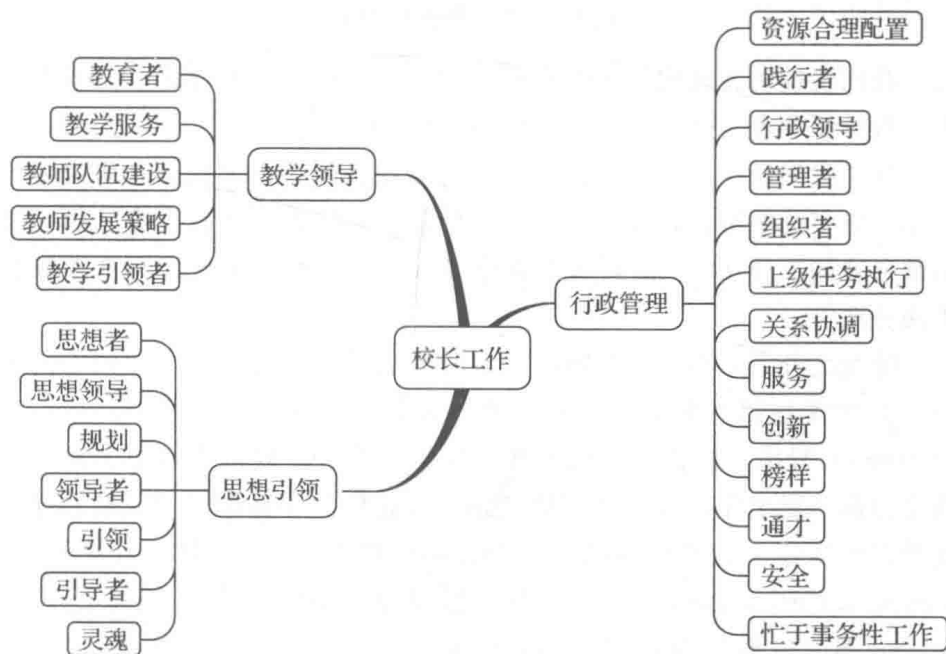


图 1-1 校长工作描述概念图

上述结论与已有研究的结论比较类似。吴清山和林天祐将校长必备的专业领导知识能力划分为教学领导、行政管理和公共关系三个方面^①。高德玲等人通过日志法研究发现，校长们不是像以前研究所展示的那样，陷入琐碎的行政工作中，很多校长确实把时间投入教学领导力方面^②。

在研究中，我们发现以角色对校长工作进行描述，既是被访者惯常使用的描述角度，也是校长研究领域使用的角度，其对于校长工作的出发点有很好的解释。在访谈中，我们也请被访者“对校长的角色进行描述”。通过编码分析，校长们使用的词语见图 1-2。

① 吴清山，林天祐，教学领导[J]，教育资料与研究，2001(43)：121.

② E. Goldring, J. Huff, E. Camburn, J. Spillane. *Measuring mediating variables in randomized experiments with school principals* [R]. Washington, DC: Society for Research on Educational Effectiveness, 2008.