


本书为上海培佳双语学校“十一五”教育部规划课题成果之一

张平 

学校变革视野下 校长领导力构建



上海教育出版社

学校变革视野下校长领导力构建

张 平 著

上海教育出版社

图书在版编目（CIP）数据

学校变革视野下校长领导力构建/张平著.

上海市：上海教育出版社，2011.10

ISBN 978-7-5444-3560-4

主题词：文化、科学、教育、体育/中等教育/学校管理

中国分类号：G637.1

原书定价：32.50 元

当张平博士拿着《学校变革视野下校长领导力构建》书稿请我作序时,我十分高兴地接受了。这不仅因为我说过“作为一位老师,我很高兴为自己每一位学生的作品作序”,更因为我非常了解该书从选题到初稿再到完稿、从粗糙到完善再到精致的过程,非常了解作者形成其校长领导力“心脑手”模型的过程,非常了解作者作为一校之长所承担的“太多的责任与使命”,也非常了解书中所涉上海培佳双语学校多年来并不平坦的变革历程和所积累的发展经验。

校长领导力是近年来媒体使用颇多、出现频率颇高的一个词汇。一个新的词汇的频繁出现和反复使用,往往反映了一种新观点的面世、一种新思潮的诞生。至少我认为,校长领导力在我国的出现源自两方面的因素:一是国外校长专业发展理论的影响,其中尤以英国国家学校领导学院(National College for School Leadership, NCSL)出台的《国家校长标准》(National Standards for Headteachers)和美国各州首席学校官员委员会(Council of Chief State School Officers)之州际学校领导者证照中心(Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC)提出的《学校领导者标准》(Standards for School Leaders)影响最甚,以及以这些标准为基准而撰写出版的理论著作。另一因素就是来自企业管理思想影响下的校长职业化、专业化思潮。校长作为一种领导的身份显而易见。领导是活动,是艺术,也是科学;它需要理论指导,也需要实践践行。校长领导力就是校长在实践和理论两方面所具有的对学校目标的关注和追求、对

教师和学生所具有的影响力的内涵、结构、特征和水平。

张平博士的《学校变革视野下校长领导力构建》旨在研究变革视野下的校长领导力,目的在于阐明学校变革视野下校长所应具备的应对变革的能力,并在此基础上构建出校长领导力的“心脑手”模型,为校长的工作实践提供指导。这一目标明确的著作既是作者四年教育学博士课程学习的理论结果,更是作者身为一校之长 10 余年领导工作的经验总结,因此它本身就兼具了论述校长领导力的从实践上升到理论、从理论指导实践的辩证之过程。

该书从人的发展要素“心、脑、手”出发,重塑校长领导力的理念与内涵,构建校长领导力的“心脑手”模型,打破传统视域中对校长领导力的理解和认识。该书之核心的第四、五、六章主要分析阐述和研究了校长“心脑手”领导力模型中作为领导之心的“愿景领导力”、作为领导之脑的“变革领导力”和作为领导之手的“践行领导力”的内涵、要素、实施策略和流程以及校长的职能与角色。因为作者在领导一所学校的日常实践中很好地运用了这一领导力模型,从推出“培佳树人”的学校愿景构建,到形成学习型组织与文化的心智改变,再到创建教师实践共同体的行动付诸,所以才有了呈现于读者面前的这本融理论与实践于一体的校长领导力的研究著作。当然,尽管张平校长的实践经验是丰富的,理论素养也在不断丰富,但其校长领导力“心脑手”模型的理论构建可能还不那么缜密和完善,因为校长的领导力要素可能还要更为复杂,因此进一步的努力还是需要的。

该书系张平博士任职上海培佳双语学校所承担的“十一五”教育部规划课题的成果之一,这是该校在主持承担有关“教师实践共同体”的上海市教育科学规划课题的基础上继续前行的成果。我曾经这么说过:培佳通过实践共同体的研究让老师们能够组成一个个的团队,可能一开始我们这个“共同体”有些牵强和不自觉,但是我们今天已经达到了一个新的高度,形成了新的共同体,我们慢慢从一个“虚”的共同体走向一个“实”的共同体。他们在完成市级课题的基础上往上又申请了一个教育部部级课题,往下又承担了区级课题,而这三个层面的课题内容又是紧密相连的。我感觉到培佳在发展和改革的进程中逐渐地形成了一种新的文化,一种“共同体”的文化。上海培佳双语学校的老师生活在这个共同体中,学习在这个共同体中。上海培佳双语学校这种共同体文化的形成

从实践的视角印证了张平博士所构建的校长领导力“心脑手”模型对学校变革所产生的影响、价值和意义。

我们处在一个变革的时代,一个力求创新的时代,尤其是外部世界的变化趋势势必会影响和形塑教育,而且这种影响已经悄然出现。“我力求以校长的领导方式的变革,促进师生学习方式的变革,促进学校每个人的可持续发展。”张平校长的这一自勉可以与更多的校长们共享。

赵中建

华东师范大学课程与教学研究所

2011年7月1日

随着 21 世纪的到来,世界经济、政治、文化的全球化对学校教育提出了新的变革要求,为了培养 21 世纪的国际化人才,对校长的角色提出了新的挑战,与此同时,社会的快速发展赋予教育更多的职能,对教育又寄予更多的希望,校长不能仅仅成为一个管理者,更是一位领导者。校长作为学校变革的核心人物,作为处理学校所有事务的责任人,不管日常教育管理实践还是领导学校的发展变革,都需要校长从专业化发展的需求出发,不断提升自己的领导力,承担多元的校长角色,关注学校不同的人或群体的需求,应对学校变革的需求。

本书旨在研究变革视野下的校长领导力,目的在于阐明学校变革视野下,校长所应具备的应对变革的能力,并在此基础上构建出校长领导力的“心脑手”模型,为校长的工作实践提供指导,研究共分为八章,以下是各章节的主要内容和基本观点:

第一章重点阐述学校管理和校长专业化发展的变革趋势,目的在于对本研究的现状和背景进行介绍,指出本研究在理论和实践层面的创新意义和研究价值。

第二章重点阐述了面向 21 世纪的学校发展究竟面临着哪些变革以及这些变革对校长角色带来怎样的挑战?并通过访谈调查的方法,了解普陀区校长对校长角色及学校变革的理解,为研究的开展提供实践基础。

第三章主要在分析、综合领导力概念和校长领导力理论的基础上,阐述教育领域对领导力的关注和领导力理论对学校变

革的影响与作用,提出在学校变革视野下,校长领导力发展所应作出的变革与发展,从人的发展要素“心脑手”出发,重塑校长领导力的理念与内涵,构建校长领导力的“心脑手”模型,打破传统视域中对校长领导力的理解和认识。

第四、五、六章主要界定、分析了校长“心脑手”领导力模型中校长领导之心——愿景领导力、领导之脑——变革领导力、领导之手——践行领导力三个领导力的内涵、要素、实施策略、实施流程和校长的职能与角色。

第七章主要综合分析了校长领导力“心脑手”模型实施中,校长领导力的“心脑手”之间的关系,分析了影响校长心脑手模型效用的相关因素以及对“心脑手”模型有效性的评价,进一步从整体的、系统的视角分析“心脑手”模型实践的关键和所需关注的因素,以促进校长领导力“心脑手”模型的有效实施。

第八章主要从实证的角度,以培佳双语学校校长领导力“心脑手”模型的实践为例,从其学校构建愿景——培佳树人、改变心智——学习型组织与文化、付诸行动——创建教师实践共同体三个案例展示校长领导力“心脑手”模型的实施过程,分析校长的愿景领导力、变革领导力、践行领导力实施过程中在学校发展的不同阶段,对学校和学校成员的发展的影响和作用,以及在实施过程中校长的实践体验,从实践的视角印证校长领导力的“心脑手”模型对学校变革所产生的影响、价值和意义。

最后结语部分,在研究基础上对领导力发展理论提出展望,并从研究和实践的角度对校长提出建议。

本书讨论的是校长领导力,作为一名校长,如何从一名管理者成长为一位领导者是我一直在学习、研究和实践、反思的问题。因为只有这样,我才能对得起学生、家长、教师对我的希冀和厚爱;只有这样,我才能应对 21 世纪的政治、经济、技术的飞速发展,应对学校教育和人才培养的变革要求,应对社会对教育、人才的要求,应对教师自我发展的要求,应对社会和学校的发展负责……

从一名教师成长为一位校长,我愈来愈感到肩上的责任与使命之重大,我必须对学校内每一个选择教育的学生、家长负责,对社会、上级主管部门负责,对校长和教师的名字负责……

太多的责任与使命和 21 世纪学校变革的要求让我深感自己专业成长之必须、之重要。当我选择了教师和校长的岗位,我注定要为学校中的每个人的成

长负责,要对自己的专业成长负责。为此我专注于校长领导力的提升研究,促使自己从更高的层面思考教育领导的意义与责任,再一次提高自己的领导素养和能力,能够把校长的角色、领导责任和使命、领导艺术在研究和实践中,有深刻的理论提升和实践感悟。我力求以校长的领导方式的变革,促进师生学习方式的变革,促进学校每个人的可持续发展。也希望我的一些实践和感悟能给校长们带来一些新的思考。

在研究和实践的过程中,我感到自己的身心、智慧都得到了陶冶和提升,作为校长的底蕴我更深厚了,我拥有了自己的胆略和智慧,我不再是“冰冷的锡人”,不能给予人温馨;我不再是“稻草人”,不能给人以智慧;我不再是“懦弱的狮子”,不能给人以行动的勇气。我的身心智慧了许多,也踏实了很多。

在此我要感谢的人也有很多。我要感谢曾经给予我启发和智慧的老师、朋友们。

首先感谢我的导师赵中建教授,是您的鼓励、支持和信任让我有信心、有激情走完这一段学习之旅不言弃,是您的深入浅出而又前沿的理论和实践指导让我在领导力理论的海洋中汲取养料,有了我自己对校长领导力的理解和认知,并在自己的领导实践中予以验证、完善。每当我在学习和学校管理实践中遇到困惑和问题时,您的睿智总能拓展我的视野,从现实放眼未来,从国内放眼世界;您总能用四两拨千斤的力量帮助我、扶持我走完学校变革的每一个阶段,您的“智与仁”教会我如何“为学、为师、为人”,您的“德与行”不断激励我为教育理想的追求不断奋斗、无怨无悔。因为在学校变革的过程中有了您的引领和专业的指导,让我研究的校长领导力的“心脑手”模型在培佳的实践园地中得以实践、发展、成熟。

感谢和我一起探讨和研究领导力的专家和学员们。那么多谦和、博学的老师和朋友,帮助我开拓视野,进行专业的学习提升,让我自己的“心脑手”得到培养与发展。感谢丁钢教授学校文化的建设视野以及对我的指导,感谢钟启泉的课程论对教育变革的思考与要求,感谢哈佛大学 Tom Parker 教授、宾大校长培训中心的 John Framine 教授、James P. Spillane 教授等都让我打开教育的世界之窗,融中西文化及教育理论、校长自身的管理实践体验与感悟于一体,从关注人性的视角中受到启发,选择校长领导力的研究主题,构建校长领导力的“心脑

手”模型。给我启发与智慧的教授还有很多很多，在这里恕我不能一一道来，在这里我一并感谢曾经给予我教诲的老师，谢谢你们给我的帮助、教育和启迪。

感谢和我朝夕相处、共同合作的同事、朋友们，我珍惜每一次交流学习、互动，能在一起的研究和学习中探讨校长领导力的危机与发展，能在一起工作，变革我们的学习方式，优化设计教育教学行为，支持我实践校长领导力的理念，实施学校变革。

感谢为我的研究提供依据的华师大全国第37期高中校长培训班、上海市首批名校长基地高中班的学员们和普陀区接受我研究访谈的校长们，你们的校长领导力实践的智慧 and 体验帮助我了解、分析了校长领导力的现状，你们对领导力的理解帮助我建构了校长领导力的“心脑手”模型。写完论文，留下了我无尽的美好回忆，那是我一生的财富，激励我在为校长的历程中能有所追求，有所提升。在这里，我感谢所有关心、帮助我成长的老师们、朋友们、领导们！

目录

第一章 学校管理和校长专业发展的变革趋势及研究现状

- 第一节 学校管理的变革趋势 /1
- 第二节 校长专业发展的变革趋势 /7
- 第三节 当前的研究现状及价值 /11

第二章 21 世纪学校变革趋势及对校长角色的挑战

- 第一节 全球化时代背景下学校变革趋势 /14
- 第二节 21 世纪校长角色发展趋势 /19
- 第三节 校长角色来自实践层面的挑战 /25

第三章 校长领导力研究的理论基础

- 第一节 领导与领导力 /29
- 第二节 领导力理论的发展脉络及主要观点 /34
- 第三节 校长领导力的内涵及其拓展 /39

第四章 领导之心——愿景领导力

- 第一节 愿景领导力的本质与内涵 /47

第二节 校长愿景领导力实施要素与策略 /54

第五章 领导之脑——变革领导力

第一节 变革领导力的本质与内涵 /64

第二节 校长变革领导力的实施要素与策略 /73

第六章 领导之手——践行领导力

第一节 践行领导力的本质与内涵 /85

第二节 校长践行领导力的实施要素与策略 /92

第七章 校长领导力“心脑手”模型的架构分析

第一节 “心脑手”之间的关系 /106

第二节 影响校长“心脑手”领导力模型效用的因素分析 /117

第三节 “心脑手”领导力模型的有效性评估 /124

第八章 校长领导力“心脑手”模型的实践应用

第一节 校长领导力“心脑手”模型的实践应用背景 /131

第二节 构建愿景——培佳树人 /133

第三节 改变心智——学习型组织与文化 /146

第四节 付诸行动——创建教师实践共同体 /155

结 语

第一章 学校管理和校长专业发展的变革趋势及研究现状

第一节 学校管理的变革趋势

21 世纪是人类发展史上一个全新的时代,不断的变化与永恒的变革成了本世纪发展的显著特征,学校作为社会的重要组成部分,肩负着传承文明、培养人才的神圣使命,更是不可避免地在变革的时代中迎接严峻的挑战。目前我国的中小学正处在一个前所未有的变化当中,其广度、深度和速度渗入中小学的方方面面,并逐步影响着师生员工的行为和思维方式。数字化、网络化等高科技正逐步改变着学校的环境、秩序等,动态的市场环境正逐步融解原有的传统型领导体制、教育教学方式、资源使用等方面,教育国际化的步伐正加速多元文化的碰撞,国内社会结构、阶层利益格局变化也波及到了学校内部的群体权利与利益。

随着世界上教育管理均权化趋势的发展,我国自 20 世纪末以来教育行政权力不断下放,中小学办学自主权不断增强,中小学校长承担的责任越来越大。中小学在获得更多权力的同时,也失去了政府的直接管理与呵护,这就需要中小学校长更多依靠自己的力量进行战略规划和决策,独自承担办学风险。

在此情况下,中小学校长不仅仅是执行上级教育政策和教育行政命令的被动管理者,而应该更多地担负着经营学校、塑造学校和发展学校的重要责任。随着基础教育改革的深入和校长负责制的完善,社会和公众对学校 and 校长的关注与要求越来越高,学校之间的差异往往被看作校长差异的外在表现。一所学校的发展与校长的领导能力有很大的关系,校长领导力已逐渐成为衡量中小学

办学质量的重要指标。无论是快速发展的时代、纷繁复杂的学校变革,还是学校管理的发展趋势,无不凸显了中小学校长作为中小学校的灵魂人物、中小学发展的领航者的地位和重要性;而也正是这样充满危险与机遇的教育环境呼唤着校长具有卓越的领导力。

此外,随着管理理念的发展以及学校变革趋势的不断改变,校长应该掌握怎样的领导力来应对不断变革的学校发展,也是一个从理论和实践上需要加以探讨的重要问题。

20世纪以来,学校管理理论发生了重大转变,随着现代社会政治、经济、科技、文化的发展,新的教育思想和教育理论也随之不断涌现^①。学校教育和管理被不断地赋予新的内涵,学校管理既是社会管理的重要组成部分,又是学校教育理论和实践的一个重要方面,其在现代社会中的重要作用日益突出。

一、学校管理自主性提升

在传统的学校管理中,其管理单纯依靠上级教育行政部门的指令和计划实施,学校无权制定教学计划和教学大纲,无权开发校本课程,缺乏足够的自主权,校长的权力受到了很大限制,校长权力表现出很强的依附性。随着教育改革的推进,学校的管理自主权逐渐增强,校长不仅有学校行政工作的重大问题的最后决定权,对外代表学校、对内统一全校的行政工作的指挥权,而且拥有一定的人员任免和使用、考核、奖惩权,以及按照财务制度对上级拨款、学杂费提留、勤工俭学、社会赞助等各种收入的统一使用权。学校管理自主性的不断提升,充分发挥了校长的管理职能,加快了学校管理质量和效益的提高。

1. 校长的法人地位

校长作为学校的法定代表人,必须自觉遵守教育教学法规,主动地整合各种教育资源行使其办学的自主权,对外联系学校和社区,主动适应时代对教育教学的发展需求;对内关心并维护教师和学生的合法权益,自主地贯彻国家的教育教学方针,明确学校的办学方向和理念,有效使用学校的办学经费和资源,

^① 侯立华.面向知识经济的学校知识管理新理念[J].现代中小学教育.2002(5).

为国家和社会培养有用人才和社会主义合格接班人。因此校长的法人地位从法律的角度保证了校长的管理自主权,促进校长更加自主地管理和决策,提高办学效益,为师生服务。

2. 校长的职能定位

校长的法人地位决定其职能定位。他必须负责学校的教育思想、战略、战术的选择和确立,学校发展目标的制定,决策方向的把握,各项工作的组织和实施,带领教师共同学习、研究和实践,为教育的改革发展和师生的成长服务。因此校长的职能地位让校长成为学校发展的关键。校长在工作中必须自主地承担起领导者、管理者和教育者的职能,发挥其领导的功能,促进学校和师生的改革发展。

3. 校长的作用影响

一所学校,校长的作用贯穿于办学的全过程。校长的自主性发挥与否决定了校长能否进行规范和有效的管理,能否拥有其独特的人格魅力,能否组织协调合理地调整、筹划教育资源,能否凝聚人心带领周围的师生进行教学改革实践,能否在办学过程中成为领导者与被领导者的桥梁和纽带。因此校长的自主性发挥决定了校长在学校中的作用影响。校长的自主性越强,他就越能更好地发挥其代表学校的职能。

因此校长的地位、职能的变化和对校长作用和影响的认识,越来越给学校管理的自主性带来了提升。

二、学校管理开放性增强

随着学校、家庭和社会联系的日益密切,学校管理逐渐成为全社会共同参与的事业。如果学校管理仅仅由学校单独完成,学校管理就很难体现社会事业的特点,不利于学校管理的科学化和民主化。学校教育的功能不仅限于学校内部,而且要渗透到家庭教育、社会教育之中,从而要求现代学校管理既要加强与家庭、社会的广泛联系,又要加强学校教育与家庭教育、社会教育的有机联系和沟通,形成家庭、学校和社会三位一体的学校管理新体系。

1. 学校发展的环境需求

日益多样的社会环境越来越影响着学校的发展。社会的政治经济发展模

式、人们的思维、行为模式要求学校成为“文明、繁荣和民主社会的基石”^①。学校发展的大环境要求学校必须面向每一个需要教育的孩子；需要学校为每一个孩子的终身发展奠定基础；需要学校为每一个孩子创设公正、公平的受教育机会。学校还是被整个社会视作为社会凝聚力的关键机构，成为社会团结、形成合力的黏合剂。因此学校的管理更需要学校在整个多元化社会的大环境下自主地适应政治、经济和受教育者多元化的发展需求，所以说学校教育的大环境是开放的。

2. 学校教育的功能变迁

在社会发展的多元化背景下，学校的教育功能也发生了变迁，学校不仅仅要依托学校内部的管理、课程的有效实施，发挥其自身的教育功能促使所有的孩子努力学习，使学习者成为立足于道德之上的知识社会中的合格公民和劳动者；还必须以自身的教育力量，影响、凝聚学校身处的社区，教育并维持学校周边的人群，如社区居民、家长拥有共同的道德水平和行为准则。学校不仅仅承担其内部的教育功能，而且与社区的发展建立了密切的联系，成为不可分割的一部分。因此学校的教育功能是多元的、开放的。

3. 学校教育的变革发展

鉴于学校所处的大环境和其教育功能的开放性，我们需要的学校管理也在现代教育信息化发展的今天，依靠技术但不依赖技术，探究教育规律，变革育人管理模式，变革师生学习方式，建立公平而卓越的教育体系，适应社会发展对教育的新要求。学校管理也必须建立开放的管理体系，利于现代信息网络，建立与社区、周边校际间的联系方式，形成开放的学校文化氛围，用学校自己微小的管理变革影响、引发整个社会环境的突破性变革。

三、学校管理个性化选择

与传统学校管理相比，新时期学校个性发展被提升到一个新的高度，学校决策者在管理上的首要职责：创办特色学校，发扬学校特色，让特色引路，形成学校发展的向心力，让特色增辉，激活广大教师的创造力。根据个人发展、社会

^① 迈克尔·富兰著，学校领导的道德使命[M]. 北京：教育科学出版社. 2005年.

发展和学校自身发展的需要,明确学校之间的客观差异,实现学校管理创新和师生创新的学校管理模式;学校管理的个性化选择,人无我有,人有我优,独树一帜,标新立异,有不同于他校由教育理念、办学目标、管理思路、课程体系和教法学法等形成的校本文化,从而培养出创新人才。

1. 办学体制的多元

随着教育的不断深入,学校在传统的管理模式下,不断探寻办学模式的变革,构建多元的办学体制。在办学的模式上,除了公办的性质以外,还建立了民办学校、国际学校等,吸引不同的办学主体,积聚不同来源的资金举办不同类型的学校。国家还鼓励建立学校和学校之间的联盟,建立大学和基础教育的联盟,建立公办和民办学校的协调发展的体制,促进不同体制学校间的相互支撑,共享合作。以体制的多元性,满足社会不同受教育群体的需求,促进不同学校的内涵发展和特色发展。

2. 办学特色的彰显

在不同的办学体制和机制下,每个学校都有着其不同的办学追求和办学目标。围绕各自的办学目标和理念,各个学校都会利用不同的教育资源,选择不同的教育教学方式,构建适合本校学生特点,符合学生成长规律的课程、教材。因此,经过教育的长期积淀,不同体制的学校就会彰显其各自的办学特色和学校文化。

3. 办学空间的拓展

校长的办学在已逐渐从校内走向校外,从个人走向团队联盟,从国内走向国际的今天,其办学的空间得到了前所未有的拓展。校长可以根据学校自身的特点确立符合学校发展和学生成长要求的办学理念;可以根据自己发现并挖掘所拥有的教育资源,选择不同的伙伴,就教育教学过程开展研究和实践。抓住学校在办学过程中的不同要素,不断拓展自我的教育空间,让学校的每一个成员自由、自主地享受学校和学校之外的区域所能提供的教育资源,走向社区,走向国际,走向未来。

四、学校管理创新性发展

学校管理的创新是学校教育创新的必然要求,如果把教育创新理解成一个