

教育变革背景下的 幼儿园园长领导力

刘霖芳/著



科学出版社

教育变革背景下的幼儿园 园长领导力

刘霖芳 著

本书获长春师范大学学术著作出版资金资助

科学出版社

北 京

内 容 简 介

学前教育作为整个教育体系的基石,幼儿园内部以及外部环境在经历着深刻而迅速的变革。在幼儿园,园长作为变革的“代理人”,其领导力水平对变革的效果具有重要意义。本书中,将园长领导力划分为价值领导力、人际领导力、教育领导力、结构领导力四个维度。通过问卷调查与访谈研究,考察、分析了当前园长领导力的发展水平、影响因素等问题,指出教育变革背景下园长领导力的提升策略,最终提高幼儿园的保教质量。本书立足于当前教育变革的大背景,对园长领导力问题的研究,既注重理论高度,又紧密结合幼儿园实际,这不仅丰富了园长领导力的相关理论研究,也对幼儿园的管理实践有一定的指导意义。

本书可作为高等院校学前教育专业学生的阅读书目,亦可供广大幼儿园的管理人员、幼儿教师以及学前教育研究人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

教育变革背景下的幼儿园园长领导力 / 刘霖芳著. —北京: 科学出版社, 2016.6

ISBN 978-7-03-049076-6

I. ①教… II. ①刘… III. ①幼儿园-管理 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 141784 号

责任编辑: 石 悦 李淑丽 / 责任校对: 杜子昂

责任印制: 徐晓晨 / 封面设计: 华路天然工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京中石油彩色印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 6 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2016 年 6 月第一次印刷 印张: 12 1/2

字数: 242 000

定价: 58.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

序

学前教育是我国基础教育乃至整体教育事业的重要组成部分，是学校教育和终身教育的奠基阶段。作为迅速崛起的发展中大国，我国学前教育仍是当前教育体系的薄弱环节，学前教育的发展远远滞后于其他阶段的教育。近年来，学前教育日益成为政府重视、民众关心的重大教育问题之一。党的十七大报告明确提出要“重视学前教育”；2010年发布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》中提出：“积极发展学前教育，到2020年，普及学前一年教育，基本普及学前两年教育，有条件的地区普及学前三年教育。”总之，大力发展学前教育，在当前我国整体教育事业不断向前发展和推进的进程中，已经处于势在必行的重要地位。更为重要的是，全球经济一体化和科学技术迅猛发展带来了包括教育在内的社会各领域变革。在世界教育变革大潮中，学前教育作为整体教育发展的基石和开端，也在发生着深刻而迅速的变化。随着变革日益深入，在学前教育理论和实践领域，涌现出许多有待研究和解决的重点难点问题。这其中，作为教育变革背景下“关键行动者”的幼儿园园长群体备受各方关注。基于这一前提，作者刘霖芳将“幼儿园园长领导力”作为研究主题，对教育变革背景下的幼儿园园长领导力问题进行了系统研究。教育变革的核心动力是人，若要取得变革成功，就必须依赖有思想的领导者和有效的领导力。应该看到，教育变革对园长的知识素养和能力水平提出了新要求，而园长领导力的提升又是推动和深化学前教育变革、提升学前教育质量的重要因素。

首先，作者明确指出，当前有关教育领导学的研究对象中针对中小学校长的研究较多，专门针对学前教育阶段幼儿园园长领导力问题的研究却一直比较欠缺。即使校长领导力相关研究成果对园长领导力问题的研究有一定借鉴作用，但每个教育阶段都有其特殊性，尤其是学前教育阶段园长群体的个体特质，幼儿园的管理体制、教师队伍等方面，都与其他教育阶段存在明显差异。因此，有针对性地

研究幼儿园园长领导力问题，不但有益于完善和丰富教育领导理论，也可以此指导园长不断提高其领导力水平。作者的这种鲜明论述，其实是很好地铺垫了本书的重大意义。其次，作者借鉴了教育领导理论的相关研究，结合幼儿园领导情境的特质，将园长领导力划分为四个维度，即价值领导力、人际领导力、教育领导力和结构领导力。在此基础上，作者通过大量问卷、访谈等定量研究与定性研究相结合的方式得出研究结论，集中分析了幼儿园园长领导力的总体状况和基本现状。最后，作者提出了教育变革背景下园长领导力的提升策略。作者强调：园长要推动和引领幼儿园变革，必须拥有卓越的领导力。在教育变革背景下，幼儿园园长要通过构建共同愿景、打造特色文化、营造和谐氛围、实现专业引领等方式，提升其领导力水平，最终提高幼儿园的教育质量。作者用“路在何方”作为最后一章标题，既表达了对于园长领导力水平提升之路的淡淡忧思，更表达了“虽不能至、心向往之”的学者情怀。

一直以来，在学前教育领域的研究中，其关注焦点多集中于儿童发展、幼儿园课程与教师专业成长几方面，对于幼儿园管理问题的研究较少，围绕园长进行的研究则更少，对这一问题的研究不仅涉及学前教育领域的知识，也涵盖了领导学、组织学等学科知识。作者刘霖芳是一名高校青年教师，受研究能力和水平限制，本书仍不乏欠妥之处。但能关注学前教育领域的热点难点问题并完成了如此踏实的一项研究，态度可赞、精神可嘉。希望她再接再厉、再创新作，走出一条闪光的学术之路。

柳海民教授

2016年6月6日于东北师范大学

前言

随着全球经济一体化和科学技术的迅猛发展，当今世界处于不断变革中。社会变革对教育变革产生了巨大的推动力，变革已经成为当代教育最重要的特点之一。学前教育作为整个教育体系的基石，幼儿园内外部也在经历着深刻而迅速的变革。变革缺少了人的参与是不能实现的，而领导者作为“变革的代理人”，其态度、行为对变革的效果具有重要意义。幼儿园园长全面负责园内各项工作，对促进幼儿园的变革和发展具有举足轻重的作用。在变革中，幼儿园园长想要深远、有效地影响教职工，获得广泛的支持与认同，仅依靠职位赋予的权力已经很难奏效，需要幼儿园园长更多地注重发挥自身的领导力。

要深入研究幼儿园园长领导力问题，就必须把其放到教育变革的大背景和幼儿园实践中去考量。本书运用文献法、问卷法、访谈法，对园长领导力问题展开了深入、全面的研究，掌握了园长领导力的发展状况与实践困境。在调查研究的基础上，探讨幼儿园园长领导力的提升策略。

全书主要内容如下所示。

第一章是幼儿园园长领导力研究的背景知识梳理。清晰地把握幼儿园发展与变革的内外部情境，是研究园长领导力问题的基础。该章主要探讨在教育变革的宏观背景下学前教育的变革趋势，具体涉及学前教育观、幼儿园管理体制、幼儿园课程与教学等方面的变革。为适应变革的潮流，我们提出园长要重新审视角色定位，突出自己的核心地位，即成为幼儿园的领导者。

第二章是幼儿园园长领导力的内涵阐释。首先，对园长实施领导的组织环境即幼儿园的特点进行剖析；其次，对“领导力”及与“领导力”相关的一系列概念进行全面解析，并结合园长职业内涵，明确幼儿园园长领导力的内涵。园长领导力涉及的具体内容是深入研究的基础，通过借鉴校长领导力构成维度的相关研究，结合幼儿园领导情境的特质，该章将园长领导力划分为价值领导力、人际领

领导力、教育领导力和结构领导力四个子维度，后续研究将紧紧围绕这四个子维度展开。

第三章是教育变革背景下园长领导力总体状况的问卷调查。理论研究应以事实作为研究基础，量的研究方法比较适合在宏观层面上对事物进行大规模的调查和预测。该章采用问卷调查的研究方法，以幼儿园正职园长为研究对象，通过对问卷进行科学分析，考察园长领导力与园长的年龄、教龄、任职年限、学历水平和专业背景，以及幼儿园所在经济区域和地域之间的关系，为后续研究提供丰富、翔实的数据资料。

第四章是对幼儿园园长领导力的访谈研究。教育是一种复杂的人文现象，质的研究比较适合在微观层面对个别事物进行细致、动态的描述和分析。考虑到本书的研究目的与研究内容，该章根据问卷调查的结果，对园长领导力在实践中的表现设计了访谈提纲，通过对 20 位幼儿园园长的深入访谈，深度解析园长领导力的基本现状、影响因素及园长领导力的实践困境。

第五章是幼儿园园长领导力的提升策略。在实证研究的基础上，根据园长领导力的构成维度，在教育变革背景下，幼儿园园长要通过构建共同愿景、打造特色文化、营造和谐氛围、实现专业引领等方式，提升其领导力水平，最终提高幼儿园的保教质量。

因此，在教育变革背景下，园长要推动和引领幼儿园的变革，必须拥有卓越的领导力，成为一个具有广阔视野、变革精神、前瞻意识和专业素养的领导者。

本书在写作过程中，参阅、引用了许多学术同仁的研究成果，大部分在书中作了标注，有的可能因疏漏而未及注明，在此向成果的原作者表示衷心的感谢。

因作者能力有限，书中难免有纰漏或待商榷之处，敬请广大同仁不吝赐教。

刘霖芳

2016 年 4 月

目 录

序

前言

绪论	1
第一节 研究缘起	1
第二节 文献综述	4
第三节 研究思路与研究方法	15
第四节 研究意义	18
第一章 研究情境：教育变革的时代意蕴	20
第一节 教育变革的宏观背景	20
第二节 教育变革的基本内涵	24
第三节 教育变革对幼儿园园长提出挑战	27
第二章 内涵诠释：幼儿园园长领导力解读	40
第一节 幼儿园：园长发挥领导力的组织环境	40
第二节 园长领导力：核心概念的解读	45
第三章 问卷调查：园长领导力总体状况分析	67
第一节 研究设计	67
第二节 调查结果	72
第三节 分析与讨论	88
第四节 反思与建议	93
第四章 现场访谈：园长领导力的深度解析	96
第一节 研究设计与实施	96
第二节 受访园长背景信息分析	100
第三节 园长领导力的基本现状	102

第四节 园长领导力的影响因素·····	110
第五节 园长领导力的实践困境·····	120
第六节 园长领导力访谈反思·····	131
第五章 路在何方：教育变革背景下园长领导力的提升策略 ·····	133
第一节 共同愿景与园内文化：价值领导力的内核·····	133
第二节 和谐氛围与团队建设：人际领导力的彰显·····	145
第三节 专业成长与科研助力：教育领导力的支撑·····	156
第四节 角色转变与内外统筹：结构领导力的革新·····	167
结语·····	175
参考文献·····	177
附录·····	186
附录一 幼儿园园长领导力现状调查问卷·····	186
附录二 幼儿园园长领导力访谈提纲·····	190
后记·····	191

绪 论



第一节 研究缘起

一、时代呼唤：学前教育质量日益受到关注与重视

20 世纪以来，多领域的研究成果使人们对学前教育的价值有了更深刻的认识。一方面，学前教育对儿童个体发展有着重要意义。脑科学、心理学、社会学等多学科的研究表明，学前期是人的一生中生理、认知、语言、情感及社会性发展的敏感期和奠基阶段。在学前期获得的教育不仅影响幼儿在该阶段的发展，也会影响其今后的学习和发展。因此，学前教育对儿童的成长具有独特、深远的影响。另一方面，学前教育被认为是国家和社会从投资中获益最多的教育阶段。诺贝尔经济学奖获得者詹姆斯·J. 赫克曼（James J. Heckman）教授就曾指出：“将人力资本的投入直接指向幼儿是对社会公共资金最有效的利用。”另外，从教育公平的角度看，学前教育在促进教育机会均等，为儿童一生的发展提供平等的开端方面具有重要意义。尤其是对低收入家庭的幼儿，接受同等质量的学前教育，可以在较大程度上弥补家庭教育的不足，在起点上实现教育公平。可以说，学前教育是促进个体终身发展、提高国民素质和缩小社会差距的重要战略措施之一。基于学前教育的重要价值，世界多国都在积极进行学前教育改革，加大对学前教育的财政投入，从多方面保证本国的学前教育能够获得最大的社会收益。

学前教育是我国社会主义教育事业的组成部分,是我国基础教育的重要组成部分,是学校教育和终身教育的奠基阶段。中国作为迅速崛起的发展中大国,学前教育仍是当前教育体系中的薄弱环节,学前教育的发展远远滞后于其他阶段的教育。近年来,学前教育日益成为政府重视、民众关心的重大教育问题之一。党的十七大报告提出要“重视学前教育”;十七届三中全会提出“发展农村学前教育”的国家战略任务;2010年7月,中共中央、国务院颁布的《国家中长期教育改革和规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《规划纲要》)中提出了到2020年“基本普及学前教育”的目标。基本普及学前教育的规划目标有两个方面的含义:一是提高学前儿童的入园率。《规划纲要》中明确提出:“积极发展学前教育,到2020年,普及学前一年教育,基本普及学前两年教育,有条件的地区普及学前三年教育。”二是普遍提高幼儿园的保教质量。《规划纲要》中指出:“学前教育对幼儿身心健康、习惯养成、智力发展具有重要意义。遵循幼儿身心发展规律,坚持科学保教方法,保障幼儿快乐健康成长。”《规划纲要》的出台必将极大地促进我国学前教育事业的发展,对幼儿园的建设和发展提供了前所未有的机遇及广阔的发展空间。

二、理论诉求:不断丰富和完善教育领导力理论

当前有关教育领导学的研究对象中,针对中小学校长的研究较多,在此方面亦取得了比较丰富的成果。近年来,对职业教育和高等教育的关注逐渐增多,围绕各类职业学校校长及大学校长领导力问题的研究也逐渐丰富起来,而对学前教育阶段的幼儿园园长领导力问题的研究却一直比较欠缺。校长领导力的相关研究成果对园长领导力问题的研究虽有借鉴作用,但每个教育阶段都有其特殊性,尤其是学前教育阶段,园长群体的个体特质,幼儿园的管理体制、教师队伍等诸多方面,都与其他教育阶段存在着明显差异。面对越来越深刻的教育变革,园长领导力的提升是推动和深化学前教育变革、提升学前教育质量的重要因素。同时,学前教育事业的发展对领导者的领导品格和素养也提出了新的要求。因此,有针对性地探索幼儿园园长领导力问题,有益于完善和丰富教育领导理论;对园长领导力的理论探讨,可以指导园长不断提高其领导力水平。

丰富教育领导理论中有关女性领导者的研究,是研究者进行此项研究的另

一个动机。由于传统的性别偏见,一直以来,女性被普遍认为不利于、也不适合成为领导者,有关领导力的研究样本,长期以来大多集中于对男性领导者的研究。近年来,随着社会发展及女权运动的开展,越来越多的女性走出家庭进入社会工作,她们中的一部分还成为部门的领导者,幼儿园园长就是女性领导者在性别上占绝对优势的一门职业。因此,一般意义上的教育领导学的研究并不完全适用于幼儿园园长,尤其是她们还带领着一支几乎全部是女性工作者的团队。因此,对幼儿园园长领导力的研究,有利于丰富教育领导理论中关于性别问题的研究。

三、实践语境:教育变革中园长领导力重要性的凸显

随着全球经济一体化和科学技术的迅猛发展,当今世界处于不断变革中。20世纪80年代以来,中国开始实行改革开放政策,整个社会进入了急剧变革时期。为适应经济体制改革和社会发展需要,教育领域也经历着变革,在教育管理体制上,确立了“地方负责、分级管理”的政策。教育在宏观领域中的深入变革也必然影响着学前教育阶段,主要体现在幼儿园管理的自主性正逐步增强。在1989年颁布的《幼儿园管理条例》中,明确规定了我国的幼儿园实行园长负责制。由此可见,园长在幼儿园管理中处于核心地位,园长在幼儿园实施的领导行为将直接影响幼儿园的教育质量。

变革的过程充满了不确定性,教育活动涉及诸多因素,这些因素间形成错综复杂的相互联系,并在现实中可能会被重新解读或发生变化,因此教育变革的过程必然是复杂的。如果将园长角色仍简单定位于幼儿园的管理者,显然是无法适应这个充满不确定性且复杂的变革过程的。过去那种仅仅依靠职位赋予的权力进行管制的方式已很难奏效,变革中领导者的态度、行为对变革的效果具有重要意义,园长作为幼儿园的直接负责人,其重要性比以往任何时候都要突出。因此,教育变革对园长的知识素养和能力水平提出了新要求,园长必须致力于将幼儿园逐渐从“科层结构”转向“专业结构”,发挥引领和服务作用,形成组织成员间新的协作方式,成为教育变革的促进者和催化剂。但实际上,许多幼儿园还未能很好地适应教育变革的潮流,园长自身也缺乏变革的热情和主动性,这种情况如果得不到解决,必然会导致我国的学前教育质量在当前的

变革中很难获得实质性的突破。在教育变革背景下,如何发挥园长在组织中的领导地位,营造有利于变革的组织环境,引领教职工为实现组织目标而努力,都有赖于园长领导力水平的提高,因此,教育变革的时代背景使园长领导力的重要性凸显。

第二节 文献综述

一直以来,教育领导理论较多地借鉴和移植了企业领导的相关研究,但与企业相比,教育组织存在自身的特点。近二三十年以来,有关教育领导问题的研究取得了丰硕的成果,越来越体现出其“教育”特性。在教育领导理论中,作者在文献搜集与整理过程中,发现目前关于校长领导力的研究较多,围绕园长领导力展开的研究则少之又少。

对园长领导力问题的研究,主要始于20世纪90年代。在著作方面,迄今为止,国内现有出版物中有关园长领导力的专著几乎没有。对园长领导力问题的论述主要见于与园长相关的各类著作中,即使是这样,所占比例仍非常少。目前搜索到的只有一本,是由华东师范大学出版社出版的Jillian Rodd著、郭良菁等翻译的《早期教育中的领导力》一书,在此书的引言中,作者也提道:“在许多领域和专业中,领导力是一个经常被讨论的概念,但是,联系早期教育领域来论述领导力仍然很少见。”作者还指出:“尽管早期教育领域中存在着发挥领导力作用的巨大空间,但是现有的研究成果和专业出版物却没能引起早期教育工作者对领导力的兴趣和想象力。”

在中国知网上对优秀博士学位论文全文数据库以“园长”为关键词进行检索后发现(检索时间为2014年12月,下同),标题中包含“园长”的博士学位论文共有1篇,为华东师范大学2007届博士王雁的《一个农村家庭式幼儿园园长办园经历的叙事研究》;标题中包含“园长”的硕士学位论文35篇,共计36篇,其中关于园长领导与领导力的研究成果则更少;而标题中包含“校长”的博士学位文37篇、硕士论文488篇。

可以看出,目前关于园长领导力问题的研究成果十分匮乏,考虑到园长与校长在职位上存在相似之处,首先对校长领导力问题进行分析综述,可以为园长领

导力问题的研究提供有益的借鉴。

一、关于校长领导力问题的研究

对已有的研究成果进行分析整理,有关校长领导力的研究主要包括以下内容。概括说来,在研究取向上,有关校长的人格特质的研究在沉寂许久后,再次受到关注;随着研究的深入,一些学者重视领导理论与学校情境的结合,致力于寻找真正适合学校组织的领导理论,指导校长更好地践行对学校的领导,这些理论成果主要包括变革型领导、道德领导、教学领导及分布式领导。研究内容和重心的转换和丰富,也体现出当代教育领导理论正在不断发展和深化。

(一) 关于校长性格特质的研究

人格特质理论始于 20 世纪初,研究内容主要集中于领导者的特性和品质方面,致力于挖掘和探讨成功的领导者所具备的人格特质,并进行总结和归纳,作为甄选领导者的参考条件。然而,随着领导理论的发展,虽然关于领导者特质的研究众多,却很难取得一致的意见,没有任何一种领导者特质模型能受到公认,即领导者在人格特质上体现出的共性因素非常少,因此,有关人格特质的研究渐渐淡出了人们的视野。20 世纪 90 年代后,人格特质论重新进入学者的视野,这主要是因为人们意识到强调领导者应具备某些特质对提高领导效能具有一定的意义。在教育领域,对校长素质的研究主要有以下成果。汉菲尔(Hemphill)等学者调查分析了 32 位小学校长的领导特质,认为优秀的校长较多地具有友善、有责任心、有活力、热心、勇敢、有同情心、自主、自信、包容、乐观、开朗等特质。英国学者伯莱姆(Bolam)等的研究发现校长的素质主要包括以下几个方面:为人正直、诚实、公平、负责任、有亲和力、乐观、战略思考和计划能力、决策力、善于沟通等。我国学者张俊华将教育领导者应具备的素质归纳为八个方面:广阔的视野、宽厚的胸襟、阳光的心态、法制的精神、规范的操守、渊博的知识、专业的能力、强健的体魄。

时至今日,我们依然无法完全概括出优秀校长身上所拥有的个性品质,但是对此方面的研究有利于在促进校长专业成长过程中,关注校长个性品质的提升,

促进校长有意识地完善自己、拥有良好的个性品质，对创设良好的学校管理风格和文化氛围也有着重要的作用。

（二）关于变革型领导与校长领导力研究

变革型领导理论是伯恩斯（Burns）于1978年在《领导》一书中提出的概念。他提出了两种基本的领导类型：交易型领导与变革型领导。伯恩斯认为，交易型领导指领导者用自己掌握的物质和非物质利益来交换下属的劳动，领导者和被领导者之间是一种短期利益行为关系；变革型领导通过对下属的激励，以激发诸如正义和公平这类高层次的需求和动机来进行领导和管理的行为。巴斯（Bass）在伯恩斯研究的基础上，提出了更丰富、更精确的变革型领导学说，强调“理想化影响力、激励的驱动力、智力激发和个性化关怀”。

20世纪90年代后，将变革型领导引入教育组织中的研究逐渐增多。20世纪90年代中期，肯尼斯·A. 利思伍德（Kenneth A. Leithwood）的研究表明，变革型领导对学校的改革和重构具有重要意义，它能够提升教师对学校的忠诚度，影响教师的目标设定及教师对学校发展和自身能力的信心，还可以影响学校组织氛围和文化，并最终影响学校的组织职能。托马斯·J. 萨乔万尼（Thomas J. Sergiovanni）认为，在组织结构严密但文化宽松的环境下，交易型领导能够发挥作用；在结构宽松但文化联结紧密的环境中，变革型领导能够发挥作用。萨乔万尼提出学校的环境特征应当是后者，即组织结构宽松而文化联结紧密，因此，学校应该实施变革型领导。福斯特（Foster）则认为变革型领导导致了“相互协商和共享领导角色”，因此变革型领导实际上已经超越了校长角色，因为在很多情况下，领导者和被领导者是可以相互转化的。

（三）对校长的道德领导力的研究

20世纪50年代前，基本上不存在真正产生于学校的教育领导理论，即使有也仅仅是单纯的经验总结。萨乔万尼致力于找寻真正适合学校组织的领导理论。他在对变革型领导进行研究的基础上提出了学校道德领导的思想，其著作《道德领导——抵及学校改善的核心》一书对这一思想做了全面的论证。萨乔万尼提出了关于领导权威的五种来源：科层权威、心理权威、技术-理性权威、专业

权威和道德权威。他指出,前三种权威是传统领导的工作维度,尽管它们也是领导权威来源之一,但这只是领导的初级阶段,将传统领导置于中心地位,要求教师和学生遵守规则,只能导致教师对领导行为被动地回应并缺乏热情,学校领导的核心权威应该是道德权威。萨乔万尼还指出,学校应是一个道德的学习共同体,要建设学校共同体,领导者就需要运用道德权威。领导者的工作重点,应当从对组织成员的控制,转移到关注学校的愿景和文化,首先关注点在于学校文化建设,用文化力量把学校共同体成员联系在一起,领导的最终结果是要实现员工的自我领导。

(四) 对校长教学领导力的研究

20 世纪 80 年代以来,校长在教学方面的领导职能受到关注,究其原因,主要是学校开展效能运动,使人们的关注点集中于学校的教和学两个方面,因此,校长的教学领导力也比以往更受关注。有学者指出,校长不是单纯的管理者,而是教育上的领导者,应该时刻把注意力集中在教和学上;如果不考虑学校对提高学生学习成绩负有什么样的责任,评价一所学校的领导能力也就毫无意义。教学领导思想从产生发展至今,在许多方面都随着时代的改变而改变。例如,在教学领导的重心上,过去关于教学领导的著述热衷于探讨改进“教”的策略,如今教学领导的关注重点则更多地表现在对“学”的关注和强调,认为校长应成为“学习领导者”而不是“教学领导者”。在领导主体上,最初的教学领导理论往往把注意力集中在校长一人身上,将教师及其他学校成员置于一种被动响应的地位;如今则认为与校长一样,让学校的中层领导及教师都能在教学领导中各自承担一定的职责,共同发挥作用。另外,美国学者威廉 G. 坎宁安(William G. Gunningham)指出,要成为教学指导型的校长,将会面临三重挑战:一是能否澄清和坚持使自己成为指导型校长的价值观和原则;二是在决定中能否将领导教学作为优先事项;三是能否处理连续性和变化性这对矛盾。

(五) 关于分布式领导与校长领导力的研究

分布式领导作为一种新的领导理论,它的提出是多种因素交互作用的结果。从理论上来看,分布式领导的思想来源于彼得·圣吉(Peter M. Senge)的学

习型组织理论中的“去中心领导者”及萨乔万尼的“领导者的领导者”思想。哈林格（Hallinger）根据彼得·圣吉的学习型组织理论，提出了学习型组织应具备的五种能力：“改变组织的思维和行动方式、适应变化中的各种条件、做以前不能够做的事情、持续扩展组织创造未来的能力、创设一种人们能够不断学会如何在一起共同学习的环境。”一所学校要具备这五种能力，仅凭一个“英雄式的”、能干的校长是无法实现的，它需要各个部门的每位成员都成为主动学习的团队或个体。萨乔万尼在其道德领导理论中提出“领导者的领导者”的概念，对学校领导者的角色进行了重新定位，校长的第一要务并不是直接改进课堂教学和学生的表现，而是树立目标、培育文化、发展具有共享价值观的学习共同体，然后通过分布于组织中各个工作团队的领导“流”，来改进课堂教学和学生的表现。英国学者哈里斯（Harris）则认为，分布式领导还称不上是一种完整的理论，它只是一种观察、分析和探讨领导实践的新的“概念透镜”，领导是发生在组织层面而不是发生在个体层面或小群体层面的活动。哈里斯把整个组织——学校作为一个分析单位，探讨领导行为如何发生的，克服了学校领导研究中过分强调个体领导者的英雄主义行为的缺陷。

由上述各种阐述可以看出，尽管不同学者对分布式领导的诠释不尽相同，但大体来说，分布式领导可以理解为一个组织或团体中的多个成员随工作任务、个人特点、能力及情境的不同而动态地承担领导者的角色。具体到学校情境来说，分布式领导强调学校组织中的领导者、追随者和特定情境的交互作用，它从过去强调校长的个人行为转变为校长应成为支持式领导者，引领组织成员动态地分担领导职能。

（六）关于性别与校长领导力的研究

众所周知，在幼儿园，女性幼儿教师的比例较高，相应地，园长也多为女性。因此，对女性领导力问题，尤其是对有关女校长的研究进行概括和梳理，则显得十分必要。这并不代表本书研究只关注女性园长的领导力问题，只是基于本书的研究对象在性别比例上较为悬殊的情况，对女性领导力问题的梳理对本研究具有较大的参考价值。

对女性领导力的研究在 20 世纪 70 年代后才逐渐为人们所关注，过去有关领