

中小学校长培训专业化研究

Research on Specialized Training of School Principals

吕 蕾 · 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

中小学校长培训专业化研究

Research on Specialized Training of School Principals

吕 蕾 · 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

中小学校长培训专业化研究 / 吕蕾著. —北京: 北京师范大学出版社, 2010.9

ISBN 978-7-303-11274-6

I. ①中… II. ①吕… III. ①中小学—校长—培训—研究
IV. ① G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 140331 号

营销中心电话	010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网	http://gaojiao.bnup.com.cn
电子邮箱	beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京中印联印务有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 170 mm × 230 mm

印张: 16.25

字数: 254 千字

版次: 2010 年 9 月第 1 版

印次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

策划编辑: 路 娜 责任编辑: 路 娜

美术编辑: 毛 佳 装帧设计: 毛 佳

责任校对: 李 茵 责任印制: 李 啸

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: 010-58800825

• 目 录

绪 论	/1
第一章 中小学校长培训机构专业化/10	
第一节 我国中小学校长培训机构及管理机制	10
第二节 国外中小学校长培训机构及管理机制	15
第三节 中小学校长培训管理体制存在的问题	20
第四节 中小学校长培训管理体制改革的政策建议	23
第二章 中小学校长培训需求分析/26	
第一节 中小学校长培训的背景和目标	27
第二节 中小学校长培训需求调查	34
第三节 中小学校长素质结构分析	61

第三章 中小学校长培训课程专业化/83

- 第一节 中小学校长培训课程构建的理论基础 84
- 第二节 中小学校长培训课程现状 96
- 第三节 任务导向中小学校长培训课程开发 122

第四章 中小学校长培训模式专业化/141

- 第一节 中小学校长学习特点与培训模式 142
- 第二节 任务导向培训模式建构 173

第五章 中小学校长培训师资专业化/188

- 第一节 我国校长培训师资队伍现状分析 188
- 第二节 国内外校长培训师资建设的经验 194
- 第三节 培训师资队伍建设的政策建议 195

第六章 中小学校长培训评估专业化/198

- 第一节 培训评估的理论基础 198
- 第二节 我国校长培训评估现状分析 209
- 第三节 校长培训评估模型构建 223

结 论 /242

主要参考文献/250

● 绪 论

一、研究背景

经济发展、国家兴起，都需要依赖国民素质提高和知识经济创新，故此，教育的优劣成败影响个人发展、社会昌盛至大^①。20世纪70年代，美国著名教育领袖、科学家约翰·古德莱德（John Goodlad）领导了一个被称为“IDE-A”的影响深远的研究项目。这是一个旨在理解美国学校变革进程的研究项目，其中大部分工作集中研究校长在学校发展过程中的作用上。古德莱德总结说：“大致来说，人们认为，校长是学校发展过程中的一个战略性的要素。然而，事实上，他或她往往是一种变革的阻力，而不是一种推动力”^②。英国所进行的许多研究也表明，校长是学校发展中的重要因素。英国教育和科学部（Department of Education and Science）对10所高级中学的研究中得出如下的结论：“校长的领导是学校发展过程中的一个独一无二的最具影响力的要

① 郑燕祥：《教育领导与改革新范式》，第9页，上海，上海教育出版社，2005。

② Goodlad, J., *A place Called School: Prospects for the Future*, New York: McGraw - Hill, 1984.

素”。一个校长既可以对学校的发展起到积极的促进作用，也能由于有“很多机会蓄意破坏学校的发展，不是直接阻挠，而是采取“观望”态度，或保持中立立场，或对那些意见相左的教师持怀疑态度”^①可见，校长对于学校发展是至关重要的变量，他们既可以是推动学校发展的积极力量，也可能是阻碍学校发展的消极力量，校长的办学理念、管理和领导的技能和风格以及校长的素质水平决定着学校的发展方向、对教师的发展和学生的发展起着决定性的作用。

而校长培训是对校长的成长起重要作用的管理活动，世界各国都非常重视通过培训提高校长管理学校的能力。

自1993年我国颁布《中国教育改革和发展纲要》，决定实施“百万校长培训计划”起，我国开展中小学校长培训工作已经15年。从培训范围上看，国家规定所有欲取得任职资格的校长都必须参加一定学时的校长培训；从培训层次上看，我国的校长培训包括职前培训和在职培训两大类；从培训类别上看，包括小学、中学以及职业中学的校长都要求参加校长培训。在培训数量和规模上，我国校长培训是世界上数量最多，规模最大的。这种由国家自上而下推行的政策安排在最初起到了良好的效果，但随着时间推移，社会环境和组织环境都发生了改变，自上而下的政策安排并未能及时调整方向和做法，原本的制度优势在现在已经逐渐消失，靠行政推动的校长培训不能满足学校发展、校长发展的需求，已经成为限制教育发展的制度要素。由于校长培训定位的行政取向和培训过程的随意性，导致培训的针对性和主动性较差；由于缺乏对培训对象专业发展需求和认知特点的研究，导致参培校长对培训的认同程度很低，培训的质量和效益不高。从当前培训实践来看，我国中小学校长培训进入了高原期，其发展的瓶颈就在于培训课程和培训模式对当前教育发展和校长自身发展的不适应，解决瓶颈问题的关键是从培训专业化的视角研究校长培训，给予校长培训以新的发展动力。

课程是培训实施的载体，课程的科学性和针对性对培训质量和培训效果起着非常重要的作用。沃特金斯（J·Watkins）认为，社会要求专业人员拥有更多的知识和技能来适应日益复杂的社会化，专业组织和专业人员面临的压力也越来越大，“持续的专业发展”（continuing professional development，

① Baker, K., The S. I. T. E Project, in Bolam, R. (ed), *School - Focused In - Service Teacher Education in Action*, London : Heinemann, 1981.

CPD) 近年来成为社会职业领域的“一个新方向”(Watkins 1999)。以专业化知识为基础的校长培训应该成为为专业发展提供持续支持的重要途径。

然而,无论是国内还是国外的研究表明,目前的校长培训课程不能满足校长持续发展的需要。中国的研究者认为:我国校长培训的不足之处,在培训内容上,仍旧机械照搬“以本为本,以纲为纲”的部颁教材,基本是粗放型的培训,较少“精耕细作”。国外的研究也表明,从20世纪80年代以来,尽管教育管理的新知识不断出现,但对整个的知识状况人们依然不满意。美国教育管理优异委员会在1987年3月提出的报告书《未来学校的领导者》(Leaders for Tomorrow's Schools)中指出,学校管理人员的培养方案与学校管理人员的工作需求脱节是十分严重的问题^①。美国校长协会1990年认为美国大学里的教育管理人员培训方案陈旧过时,脱离实际。哈勒(E·J·Haller)等人研究发现教育管理方面的研究生课程对学校管理者的工作效能没有什么影响^②。墨菲和福塞斯(Murphy & Forsyth)于1999年检视自1980年以后的教育管理研究状况时,发现学者们批评最多的是学校管理人员的培养方案,特别是方案中所提供的知识基础无法有效解决教育管理中的实际问题^③。

造成这种现象的原因是多方面的,但是最根本的原因在于培训课程设置和实施过程缺少对校长工作实践的关注,没有对校长培训需求做深层次的调查和剖析。需求分析环节对于明确校长的培训定位,校长对课程的要求以及对于培训机构和培训者之间的沟通和交流有重要的意义。通过培训需求了解校长对于培训的客观需求和主观需求,针对需求需要开设哪些课程以及课程的重点是什么,这都是通过培训需求分析予以解决的。

校长培训是与校长的工作紧密相关的,是为了提高参培者的专业活动的胜任能力。因此课程的设置以工作的结构和逻辑为依据更能满足实践的需要。作为校长培训课程而言,应该以校长的专业活动为依据,但目前的校长培训课程比较着重于“学科训练”而忽略“专业发展”与“自我更新”的理念^④,培训课程的设置注重学科逻辑和系统理论讲授。这与校长作为成人学习者

① 褚宏启:《校长专业化知识基础及制度保障》,见褚宏启主编:《教育管理评论(第1卷)》,北京,教育科学出版社,2003。

② Murphy, J., Seashore Louis, K., *Handbook of Research on Educational Administration*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1999.

③ Murphy, J., & Forsyth, P. B., *Educational administration*. CA: Corwin Press Inc., 1999.

④ 林明地:《学校领导:理念与校长专业生涯》,台湾,高等教育出版社,2002。

以问题为导向认知方式产生矛盾。培训课程的实践性需求决定课程的设置应该遵循校长工作所需的专业职能结构，但是我国目前并未实行真正意义上的“校长资格证书制度”，对于校长的岗位任职标准并不明确。校长课程的设置缺乏校长专业标准的指导，而是按照课程专家所偏好的学科逻辑设置和编排，对于学科系统性的关注超过了对实践针对性地关注。

培训方法是培训课程有效传播的重要媒介，目前我国的校长培训的方式、方法上存在很严重的问题。

课堂教学以“授受”式为主。与课程内容的“学科本位”相匹配，我国大多数的校长培训在培训方法上，一直沿用传统的“你教我学，你讲我听”的填鸭式灌输，成人学习理论的研究成果并未运用到校长培训中。培训以教师为中心，以课堂讲授为主要模式，学习者处于一种被动接受的静听状态。校长和教师之间的互动几乎没有，校长学习到的是“惰性知识”很难融入进自身的知识结构中。培训模式不受欢迎也存在培训者素质不高的原因。培训者在培训中要对校长在活动中暴露出的各种问题给予及时的回应与指导，这样才能使校长保持参与活动的兴趣。培训者需要引领校长，帮助校长明确思考问题的方向，找出产生问题的原因，并提供相应的多种解决策略。但是现在的培训来时时在实践活动中并不能担负起引导者和指导着的角色，以案例教学为例，案例教学使用的不好，关键在于培训者本身就缺乏对案例的理解和研究。

事实上，校长不是教出来的，校长培训的作用不是传授知识，也不是直接告诉校长该怎么去做，而是要提供校长自身成长的平台，引发校长对实践的反思，不断更新自己的知识结构和能力结构。研究者需要在领导理论和知识基础理论的基础上，研究知识转化的机制，最大限度地考虑参培校长的专业发展的特点和情境特点，采用以问题为中心，以培养科研能力和理性思维能力和反思能力为手段达到促进校长内在专业结构的不断优化和提升。校长培训教学课程的选择、教学方法的设计，教学模式的组合就是要寻找能引发校长达到思维变革“临界点”的方式，引导校长融入探究的情境中，只有如此，培训的价值才得以体现。

培训师资和培训评估是保障培训质量的外部因素。在校长培训中培训师资队伍由培训机构专职教师，学院派的兼职教师，有优秀办学经验的校长以及教育行政部门的官员等几类。在当前我国校长培训师资构成中存在专职培训教师数量不足，兼职培训教师良莠不齐的现状。校长培训评估是校长培训

系统中的监控子系统，在培训评估系统中包括评估主体、评估内容及程序、评估效果反馈及运用等主要内容。目前我国校长培训评估体系还处于初步建构阶段。培训主体单一，评估内容缺乏系统性，缺乏科学的评估工具使得校长培训评估的效果和价值未能得到有效利用，在某种程度上削弱了校长培训的效果。

基于对校长培训系统存在问题的分析和对当前校长培训研究的反思，可见我国中小学校长培训系统虽然在组织架构和课程设计及实施上已经初具成就，但是从更深层次的系统运行有效性和科学性的角度看，校长培训系统还需要基于旨在促进校长专业发展的视野为培训提供更为有效的专业保障，还需要在更为基础和更具针对性的研究方向上作相应的理论研究和实践探索，就是在校长培训目标界定、培训需求确定、培训课程设计、培训模式选择以及培训师资培养和培训评估等方面给予符合校长发展规律以及培训活动自身规律的行为选择和政策选择。这就是本书的主要内容和视野。

二、主要研究问题

在《新华词典》中，培训被定义为“培养和训练”其意既包括知识和技能的传授，也包括实际操作方面的模拟或训练。

在人力资源开发理论中，培训是指公司有计划地实施有助于雇员学习与工作相关的胜任能力的活动。这些胜任能力包括知识、技能或对工作绩效其关键作用的行为^①。培训作为一种教育活动，指有计划、有组织的教育和学习。培训的内容主要围绕职务所需的知识、技能、能力和应有的工作态度和积极性^②。

培训是提高员工能力的主要措施或途径，是社会机构面向特定的受众，针对社会发展所特有的专门性问题，通过实践性的训练方式所采取的旨在缩小目标与现状间潜在差距的措施，重点是提高受众满足社会需求的能力，强调工作能力的提升与物化。中小学校长培训，是对校长的胜任能力进行开发的教育活动。即通过有计划地实施各种教育活动，以培训课程为载体，通过一定周期的学习，使校长不断提高对教育和教学的认识，掌握管理活动中所

① [美] 雷蒙德·A·诺伊：《雇员培训与开发》，第4页，徐芳译，北京，中国人民大学出版社，2007。

② 谢晋宇：《人力资源开发概论》，第14页，北京，清华大学出版社，2005。

需的知识、技能和行为,并将这些知识、技能和行为应用于日常工作中,使校长的职业胜任能力得到不断提高,以促进校长个人的成长、学校的发展,最终促进学生的全面发展目的。培训模式的实质就是教学模式,是具体的教学模式在校长培训中的运用。根据上述对教学模式的理解,在本研究中,培训模式是“在一定教学思想或教学理论指导下建立起来的,为实现一定的培训目标而实施的较为稳定的教学活动结构和活动程序”。培训专业化重要的保障环节是培训评估。广义的培训评估,是指对培训项目、培训过程和效果进行评价,可分为培训前评估,培训中评估和培训后评估。培训前评估是在培训前对受训者的知识、能力和工作态度进行考察,作为培训者编排培训计划的根据;培训前评估能够保证培训项目组织合理、运行顺利,保证受训者对培训项目的满意度。培训中评估是指在培训实施过程中进行的评估;培训中评估能够控制培训实施的有效程度。培训后评估是对培训的最终效果进行评价,是培训评估中最为重要的部分;目的在于使组织者能够明确培训项目选择的优劣,了解培训预期目标的实现程度,为后期培训计划、培训项目的制定与实施等提供有益的帮助。根据不同的培训目的和评估目的培训评估的方法和内容会有所不同。

中小学校长是对国家基础教育发展和学校发展起重要作用的专业群体,在校长专业发展进程中,培训专业化研究无疑是给予校长专业支持的重要因素。本书从培训管理机构专业化、培训需求分析、培训课程专业化、培训模式专业化、培训师资专业化以及培训评估专业化的角度展开论述,从校长工作的视角研究校长专业素质结构,以校长专业素质结构为基础建构校长专业发展课程,从系统优化的视角研究校长培训的外围制度保障。

三、研究方法和研究思路

瑞典教育学家胡森早在 20 世纪初就提出了教育研究中存在两种主要的研究方法:一是模仿自然科学,强调适合于用数学工具来分析的经验的、可量化的研究,研究的目的在于确定因果关系,并做出解释。另一种范式是从人文科学推演而来的,所注重的是整体和定性的信息,阐释说明的方法。^①

实证主义方法论认为,社会学的研究方法应当效仿自然科学的研究,把社会现象当做客观的现象来进行测量、分析,通过对社会现象进行具体且客

① 瞿保奎:《教育学文集·教育学方法》,北京,人民教育出版社,1998。

观的观察,以事实为依据,做出客观的研究结论。在实证主义社会研究采用的研究方式中,最为典型的是定量研究,通过定量研究,用精确的统计语言将社会现象、社会关系及其变化趋势描述出来,从而达到认识并预测社会发展的目的。定量研究主要用观察、实验、调查、统计等方法研究教育现象,对研究的严密性、客观性、价值中立都提出了严格的要求,以求得到客观事实。定量研究通常采用数据的形式,对教育现象进行说明,通过演绎的方法来预见理论,然后通过收集资料和证据来评估或验证在研究之前预想的模型、假设或理论。定量研究是基于一种称为“先在理论”的基础研究,这种理论以研究者的先验想法为开端,这是一个自上而下的过程。

人文主义方法论则认为,社会现象与自然界的运动是不同的,由于人类具有与其他种类的动植物相异的特殊性,其参与的社会现象也就有了特殊的地方,这要求研究者采用特殊的方法、通过特殊的视角来对社会现象和人类行为进行研究。人文主义取向的社会学研究通常表现为定性研究方式,这种定性研究方式对社会生活的描述比较深刻、比较细致。定性研究大多是采用参与观察和深度访谈而获得第一手资料,具体的方法主要有参与观察、行动研究、历史研究法、人种志方法。与定量研究相反,定性研究是基于“有根据的理论”为基础的。这种方式形成的理论,是从收集到的许多不同的证据之间相互联系中产生的,这是一个自下而上的过程。^①

教育活动属于人类实践的领域,实践是人类教育产生和发展的源泉,人类的生活是由个体丰富而又独特的不同经验和多种因素交织在一起而呈现的一种复杂的人文现象。教育是这种复杂的社会人文现象的一个部分,既包含着客观事实,又包含有人文价值和意义,它具有历史性和社会性。对于本文研究的主题校长培训而言,校长需要什么样的培训?培训的内容是什么?培训的方式是什么?回答这些问题,既需要运用定量研究,也需要用到定性的研究。研究校长对培训的需求,既需要用到定量的方法,也需要用到定性的研究方法。定量研究的方法主要是通过问卷调查的方法,采用量化的方法,探索校长素质结构的特点,运用统计方法验证校长素质结构模型的信度和效度。通过素质结构模型检验样本校长素质结构的特点和水平,确定校长培训的客观需求;定性研究的方法是通过文献分析、访谈的方法了解校长培训的主观需求。通过定量研究和定性研究相结合,本文完成校长培训需求分析、

① 陈向明:《定性研究方法评价》,载《教育研究与实验》,1996(3)。

培训课程开发和培训模式的设计。通过实证调查判断当前我国校长培训评估系统现状和存在的问题,提出建构专业化评估体系和保障体系的做法和思路。

除绪论外本书共分六章,具体内容如下:

绪论部分提出研究的主要问题,并对核心概念和研究的方法和思路进行交代;

第一章从机构设置合理性、培训机构功能以及各层级培训机构之间关系三个方面提出重点建设省市级培训机构;增强培训机构职能,权责统一促进培训机构管理创新;加强校长培训机构科研能力建设;适当开放校长培训市场,纳入社会培训机构作为国家校长培训机构的有益补充的政策建议。

第二章研究校长培训需求分析,是校长培训研究的起始环节,基于校长胜任能力模型设计的培训需求分析,通过对校长素质结构现状的调查,明确我国中小学校长素质结构的特点和水平,为培训计划制定和培训课程开发提供信息基础,这是本文第二章的主要内容。

第三章研究的重点是校长培训课程开发。基于对校长专业活动特点的研究,本研究建构任务导向培训课程,作为专业人士,校长专业活动是服务于专业教育实践的。因此,实践性知识应该成为培训课程的知识基础,而校长工作的多样性、随机性、辐合性决定了是校长工作领域和任务单元而非系统的学科知识结构应该成为校长培训课程结构确定的依据。

第四章探讨构建任务导向校长培训模式。以成人学习理论和建构主义教学论为理论依据,在主体参与性、反思性、情境性和实践性原则指导下,任务导向培训模式包括需求分析模式、案例研究模式、同伴互助模式以及问题中心模式,本研究重点阐释各模式的含义、特点及实施步骤。培训作为一项系统工程,除了培训课程和培训模式外,系统其他要素的配合和支持也很必要,其中培训师资的专业水平是决定培训课程实施效果的主要因素,本文最后探讨为了使培训课程和培训模式获得满意效果,培训者专业支持方面应做出相应改善。

第五章主要内容是校长培训师资专业化研究,从培训师资构成、师资能力结构、师资建设现状以及地区差异的角度揭示我国校长培训师资的现状,从培训师资资格制度、培训制度、人才库建设等方面提出相应校长培训师资建设方案。

第六章主要研究内容是校长培训评估研究。立足培训效果评估,对我国校长培训评估进行元评估,通过实证数据展示目前我国校长培训评估的现状,

并根据培训评估理论和校长培训评估的特点建构我国校长培训评估模型。

校长培训专业化研究旨在打破当前我国校长培训所处的瓶颈状态，引入新的思维方式和管理模式，建构校长专业发展导向的培训体系，使校长培训切实成为校长发展的专业支持力量。

● 第一章

中小学校长培训机构专业化

结构决定功能，就校长培训体系来说，结构良好的培训体系会产生高的培训效益，反之则会效率低下。从组织结构的概念出发，有两层关系需要处理，一个是组织结构设置的合理性；另一个是机构之间关系的合理性。就本文所研究的主题——校长培训来说，培训体制是连接培训者与参训者合作的“杠杆”，是激起培训者与参训者双方互动的“规则”，好的培训体制是促使校长自主参训的动力，结构合理，体制先进，运行才能优质高效。

第一节 我国中小学校长培训机构及管理机制

我国的教育行政体制，从总体上看倾向于中央集权制。不过我国的教育行政体制，与世界上一些高度集权的国家有所不同，“中华人民共和国已建立了一套教育制度，尽管总的是中央集中管理，但是有多层责任制，在国家的掌管下，着重强调地方的参与”。秉承我国教育行政体制的特点，我国校长培训管理体制也呈现中央统一领导下地方分权的特点。总的来说，我国校长培训管理体制的发展经历了萌芽阶段、初步发展阶段、规范发展阶段以及整合

提升四个阶段。经过发展，我国校长培训管理体制呈现如下的特点。

一、形成四级培训网络

布劳认为组织结构是指“根据不同的标准将人们分配到影响不同社会角色之间关系的社会岗位上”。这句话包含的一层含义是专业分工，即人们在组织中被分配不同的任务和工作；另一层含义是组织是分等级的，即对于每一个人们就任的职位，均有规章在不同程度上对就职者的行为方式作出规定。

根据组织任务和管理文化的差异，一般的组织结构分为直线型组织结构、职能型组织结构、直线—职能型组织结构、事业部制组织结构和矩阵式组织结构。对于我国中小学校长培训体系来说，从中央到地方形成的整个四级培训网络体系就是一个矩阵式的组织结构。矩阵型组织结构是按照项目或服务划分的部门和按照职能划分的部门结合起来组成的一个矩阵。组织为了完成某项工作，设项目组，项目组设负责人，受组织的最高负责人领导，而项目组的成员由各个不同专业职能部门抽调的成员组成，这些成员既对项目组负责，又接受原来部门的领导。矩阵组织既可以是临时的，也可以是永久的。“矩阵组织的主要特点就是它具有权力、信息、汇报关系及系统等方面的二重性。综合部门（矩阵组织）具有同至少一个职能部门及一个产品部门的权力、信息及汇报关系”目前我国中小学校基本上采取的是这种组织结构模式。一般说来，中学的各个教研组和年级组就属于矩阵组织结构。教研组是同一学科教师的组织，是学校教师教学研究和管理的基层组织；而年级组则是由担任同一年级课程的教师所组成的。每一个教师既受所属的教研组的业务管理，也受到年级组的协调。这种模式的优点是以任务为中心建立的组织结构，可以通过横向职能部门之间的合作以及各职能部门作用的发挥，有效地完成所提出的任务，更具灵活性和适应性。但缺陷是组织关系复杂，容易造成多头领导。图 1-1 为我国校长培训网络的矩阵结构示意图。

在这个矩阵结构中，纵向系统的组织，由各个层级的教育行政机构中主管校长培训的职能部门成立专门的校长培训项目小组，并由专人负责校长培训的综合工作。从这个矩阵结构中我们可以看到以下信息：

1. 纵向的组织结构的特点

从纵向上看，各教育行政部门主管校长培训的机构在校长培训体系中处于行政领导的位置，行使行政权力，由国务院教育行政部门宏观管理全国中小学校长培训工作。各级教育行政部门的主要职责是：

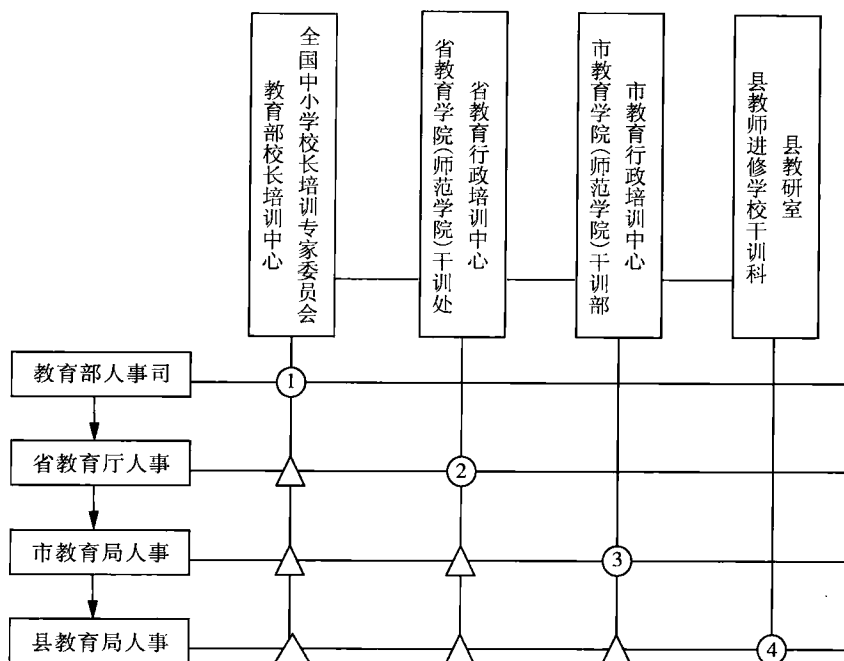


图 1-1 我国校长培训网络的矩阵结构示意图

中央教育行政的职责：制定保障、规范中小学校长培训工作的有关规章、政策；制订并组织实施培训工作总体规划；制定培训教学基本文件，组织推荐、审定培训教材；建立培训质量评估体系；指导各省、自治区、直辖市中小学校长培训工作。

地方教育行政对于校长培训工作的职责是：贯彻上级教育行政部门的有关法规政策；制定中小学校长培训工作的有关政策、规划；保证和落实干训经费，指导、检查经费使用情况；完善培训基地建设。

2. 横向的组织结构的特点

水平分化指将组织要执行的任务进一步加以区分。通过水平方向的专业分工将组织任务分解。在校长培训系统中，通过横向系统，将校长培训项目分层、分类，不同层次、不同类别的校长根据不同的标准在不同的培训机构接受培训。这些横向系统中的专业人员接受两个方面的领导，在执行日常工作任务方面，接受本部门的垂直领导，而在执行校长培训任务的时候，接受校长培训项目组的领导。