



学校变革中的 校长领导力

XUEXIAO BIANGE ZHONG DE
XIAOZHANG LINGDAOLI

张爽 著

在变革的环境中，
校长如何提升自我的领导力？
又如何借以引领学校健康发展？



学校变革中的 校长领导力

张爽 著

教育科学出版社
· 北京 ·

责任编辑 杨晓琳 谭文明
版式设计 杨玲玲
责任校对 曲凤玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

学校变革中的校长领导力/张爽著. —北京: 教育
科学出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-5041-5153-7

I. ①学… II. ①张… III. ①中小学—校长—
领导艺术 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 145524 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

市场部电话 010-64989009

邮 编 100101

编辑部电话 010-64981277

传 真 010-64891796

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京鑫华印前科技有限公司

印 刷 北京人卫印刷厂

版 次 2010 年 10 月第 1 版

开 本 169 毫米×239 毫米 16 开

印 次 2010 年 10 月第 1 次印刷

印 张 13

印 数 1—3 000 册

字 数 206 千

定 价 26.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

序 言

教育正处于一个变革的时代。从整个世界的范围来看，社会发展中的不确定性因素增加，人们的需求呈多样化趋势，学校组织的生存环境发生了深刻的变化。这一变化使得学校发展面临着严峻的挑战，如何应对这一挑战成为当前具有关键意义的课题。

社会变革对学校教育提出了新的要求，工业时代流水线式、标准化的学校教育所培养出来的学生不再适应时代的需要。为了应对这一形势，国际教育变革的浪潮此起彼伏。一开始变革主要集中在改善教学方法、课程设计、教学设备及资源投入等方面，但效果不甚理想。自 20 世纪 80 年代开始，随着组织和管理科学的进步及商业、工业管理发展的成功，人们开始相信，如果想要加强教育质量，就必须把焦点从教室层面转到组织层面，并改善学校的系统与管理，学校层面的变革进入教育工作者视野。

学校变革已经成为一个无法回避的事实。学校作为教育改革的“细胞组织”应该如何承担起自身责任，以及校长如何引领全校师生走出一条符合学校自身发展需要的变革之路，是值得研究者和实践者关注的重大课题。在这一过程中，领导理论日益成熟，已经从早期的领导特质理论、行为理论以及权变理论的相关研究进入教育领导研究的“丛林”阶段，变革型领导、道德领导、教学领导和分布式领导均构建了比较成熟的理论体系。这为学校领导问题研究奠定了坚实的理论基础。不得不承认的一点是，当前

我国教育管理和教育领导理论研究状况尚不能满足管理实践的需要，制约着学校领导水平的提升。

学校发展要考虑很多因素，如学校所处的政治、经济、文化等社会环境，学校自身的生源情况、教师队伍、学校规模、发展历史、文化积淀等。本书作者在攻读博士学位期间将校长领导力作为自己的研究主题，对国内外相关文献进行了系统梳理和分析，重新对领导力及校长领导力进行了界定，并提出从组织、团队和二元三个层面构建校长领导力分析框架——组织发展引领力、团队效能提升力和二元关系构建力。她以复杂性科学视野为主要视角，认为运用简单性科学的思维方式和方法论解决教育问题的习惯已经不再适合当今学校的现实，应该运用复杂性科学的方法来解决复杂的教育实践活动。本书还对比分析了简单性科学视野和复杂性科学视野下校长领导力呈现的不同特征，提出校长领导力从实然走向应然的相关提升策略。同时强调，校长领导力的提升是一个整体性变革，校长领导力的组织层面解决的是校长如何使学校更有效地适应环境问题，涉及校长对学校组织的基本定位、对外界环境的把握、学校发展愿景和价值观等方向性问题；校长领导力的团队层面解决的主要是学校文化和组织结构问题，这是一所学校发展的依托，提升团队效能的关键所在；校长领导力的二元层面解决的是校长领导过程中最基本的关系问题，三个层面中校长的组织发展引领力是方向，团队效能提升力是依托，二元关系构建力是基础，三者在一个完善的领导力体系中缺一不可。总体看，其研究思路清晰，理论联系实际，论证充分，结论合理，反映了她具有较扎实的理论功底。相信本书一定会对相关理论工作者和学校领导有一定的帮助和启示。

孟繁华

2010年7月1日

前 言

校长在引领学校发展的过程中具有举足轻重的作用。校长领导力不是一成不变的，尤其是改革开放以来，我们国家的经济、政治、社会各方面获得了快速发展，教育事业也有了极大的进步，学校经历了前所未有的变革。校长如何在变革的环境中不断引领学校实现健康的发展是学者、政策制定者和实践者都在思考的重要问题。本书通过对学校发展背景和现实的考察，明确指出无论从现实还是从理论抑或方法上讲，校长领导力问题的研究都具有重要的意义和价值。

教育是一种非常复杂的社会现象，然而因为简单性科学（在西方主导下的近现代科学）在自然科学领域所取得的巨大成就，人们习惯于运用简单性科学的思维方式和方法论解决一切社会领域的问题，包括教育，实际上这已经不再适合当今学校的现实。随着复杂性科学的发展和人们对教育实践活动所蕴涵复杂性认识的不断深入，研究者和实践者们开始尝试运用复杂性科学的方法来解决问题，在复杂性科学视野下探讨中小学校长领导力问题是本书的主要视角。

第一，结合学校组织理论以及领导学理论的发展，本书首先对校长领导力进行界定，指出校长领导力研究是围绕校长领导能力和校长领导的作用过程展开的，是校长在实现学校愿景、推动学校发展的过程中影响全校教师、员工和以学生为代表的利益相关者的能力，以及与全校教师、

员工和以学生为代表的利益相关者之间的相互作用。

第二，本书首先描述了校长领导力当前的主要情境——变革，然后运用系统分析法结合理论与实践将校长领导力划分为三个要素：校长引领学校有效适应环境、实现愿景的过程和能力（组织发展引领力）、校长通过调整学校组织机构提升学校效能的过程和能力（团队效能提升力）以及校长与教师二元关系构建的过程和能力（二元关系构建力）。这三个层面在原有的简单性科学视野下所呈现出的特征与复杂性科学视野是显著不同的，本书对比分析了校长领导力在不同科学视野下呈现的不同特征。

第三，分析不同并不是我们的最终目的，我们最终想要获得的是如何才能帮助校长从“实然”的领导状态走向“应然”的状态。因此本书的落脚点就是，校长在二元关系构建力、团队效能提升力以及组织发展引领力方面该有何作为才能不断推动学校向前发展。需要强调的一点是，校长领导力的提升是一个整体性变革。

由此可见，校长领导力研究是一个实践性很强的命题。校长在自身的领导实践中应该有意识地转变思维方式，运用动态的、多元的、非线性的、生成性的等复杂性科学方法论指引实践，提升领导力。

目 录

第一章 校长领导力：促进学校发展的关键/1

- 一、校长领导力是一成不变的吗/1
 - 二、核心概念界定/8
-

第二章 教育领导理论的脉络和轨迹/16

- 一、领导理论的发展告诉我们什么/17
 - 二、领导理论视阈下的校长领导/20
 - 三、领导和管理/25
-

第三章 从简单到复杂：学校变革中的中小学校长领导力/30

- 一、简单性科学向复杂性科学的转换/30
 - 二、复杂性科学视野下的校长领导力研究框架/44
-

第四章 学校变革：一种研究情境/53

- 一、变革：时代的标记/54
- 二、学校变革/67
- 三、学校变革过程中校长领导力的问题考察/74

第五章 两种视野下的校长领导力/85

- 一、校长领导力的构成/86
- 二、简单性科学视野下的校长领导力/93
- 三、复杂性科学视野下的校长领导力/111

第六章 如何提升校长领导力/127

- 一、组织层面校长领导力的提升/128
- 二、团队层面校长领导力的提升/146
- 三、二元层面校长领导力的提升/169

结语/184

参考文献/188

后记/200

第一章

校长领导力：促进学校发展的关键

学校怎样才能获得更好的发展？20世纪80年代以来，在世界范围内，人们已将改善教育质量的重点从教学方法的改善、加大资源投入等转向学校组织层面的提升上^①；我国在1985年的《中共中央关于教育体制改革的决定》后相继出台了一系列文件，强调实行校长负责制、扩大学校办学自主权的问题；学界更是加大了对学校组织、领导等领域问题的研究力度。可以说学校领导问题越来越受到研究者、实践者以及政策制定者的关注。领导的不同是各个组织发展不同的主要原因，领导力的提升是组织获得发展的主要动力。因此，提升校长领导力是学校获取发展的必然要求。“在学校及更广泛的层面上，校长的角色都已更加显著地凸显出来。”^②我们将校长视为学生和学校成功的关键助推器，校长对于学校的更新和改进是非常基本和重要的。^③

一、校长领导力是一成不变的吗

伴随着知识经济时代的到来，教育的重要价值日益呈现，人才培养成为

① 冯大鸣. 美、英、澳教育管理前沿图景 [M]. 北京：教育科学出版社，2004：58.

② 富兰. 学校领导的道德使命 [M]. 中央教育科学研究所，加拿大多伦多国际学院，译. 北京：教育科学出版社，2005：3.

③ Judy Reinhartz, Don M. Beach. Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles [M]. Boston: Allyn & Bacon, Inc, 2004: XI.

人们共同关注的问题。“现代学校是人类进入现代社会之后的产物，是社会的进一步大分化，特别是教育从生产劳动中第二次分离的结果……对整个教育事业都具有重大的意义。”^① 对于国家来说，学校作为一种重要的社会组织，是一个国家培养高素质公民的主体机构；对于个体来说，虽然终身教育理念已经广为接受，但学校教育仍在人的一生发展中占有举足轻重的位置，因此，学校发展对于国家和个体来说都具有重要意义。

20世纪六七十年代，学校的改革主要集中在改善教学方法、课程设计、教学设备及资源投入方面，尤其是发达国家，多是这样的取向，“但不幸的是，这些改革的成果并不显著。例如在美国，即便已经投注很多心血在教学革新和学校设备改革上，但学生的学习表现和成果似乎没有显著改善。”^② 20世纪80年代，随着组织和管理科学的进步及商业、工业管理发展的成功，人们开始相信，如果想要加强教育质量，就必须把焦点从教室层面转到组织层面，并改善学校的系统与管理。学校领导的议题越来越受到教育学者、研究者和政策制定者的关注。人们越来越关注学校的发展策略和取向，重视学校文化体系的构建，重视校本管理和家长与社区的参与，追求高品质的学校教育，这些都与领导息息相关。校长在引领学校发展的过程中具有举足轻重的作用。“长期在教育领域工作的人常常会问：学校何以如此不同？最常见的回答就是：领导的不同。”^③ “校长很重要！的确，就维护和改进优质学校而言，学校的任何其他职位都不具有比校长更大的潜力。”^④ 校长作为学校领导的主体，是一个学校获得发展优势的主要源头，校长领导力的研究逐渐走入我们的视野。

（一）校长领导力并非一成不变

校长领导力是一成不变的吗？答案是否定的。尤其是改革开放以来，我们国家的经济、政治、社会各方面获得了快速发展，教育事业也有了极大的进步。从教育观念到管理体制、从教育内容到教学方法、从人才培养理念到

① 黄济，王策三. 现代教育论 [M]. 北京：人民教育出版社，1996：260-262.

② 郑燕祥. 教育领导与改革新范式 [M]. 上海：上海教育出版社，2005：181.

③ E. 马克·汉森. 教育管理与组织行为 [M]. 冯大鸣，译. 上海：上海教育出版社，2005：211.

④ 托马斯·J. 萨乔万尼. 校长学：一种反思性实践观 [M]. 张虹，译. 上海：上海教育出版社，2004：117.

人才培养模式等各个方面，学校都经历了前所未有的变革。在这个变革的过程中，研究者与一线实践者不断探索着校长领导力与环境变革相适应的内在发展。如何在变革的环境中不断引领学校实现健康的发展是校长们苦苦思索的重要问题，因为校长是扭转自上而下或自下而上困境的关键^①。很多校长在这个过程中甚至认为自己已经到了“举步维艰”的境地。

校长的境地：“我很重要”与“我不堪重负”

“当一个中学校长实在是太不容易了。学校里没有一件事不用你操心。中考成绩要是不好，好生源就一点都没有，想让孩子上大学的家长都想着办法把孩子送到升学率高的学校里去。学校周边处于城乡结合部的地方还有一些家长做小买卖，认为读书没有用，对孩子的学习毫不关心，根本没有办法改变他们的态度。学校里没有特级教师，如果有个特级教师，就冲着这一个招牌，学校就好办得多。不仅没有特级教师，有的中考学科三个教师全部都在50岁以上，还有的学科全部都是新教师，中青年骨干力量非常薄弱。学校里每年进几个人、进什么人都是由上面说了算，校长没有权力。很多教师只对自己有好处的事情感兴趣。办公经费非常紧张，维持一个学校的正常运转都很困难，校长还要常常想着怎样在不违背教育规律、不损害学生和家利益的前提下多找些钱……”

这是笔者在对一位初中校长进行访谈时，这位校长的肺腑之言。确实，校长要承担的工作是方方面面的，既包括学校的基础建设、经费规划和人事安排等常规事务，以维持学校的正常运转；又要对上级行政部门负责、对教师负责、对学生和家长负责，遵守国家教育政策法规，合理安排课程和教学，使教师获得良好的专业发展，使学生获得高质量的教育，使家长放心；更要对学校进行切合实际的远景规划，将全校师生紧密凝聚在一起，共同推动学校的持续发展和改进……也就是说，校长要想推动所有学生获得成功，既要促进学校内共享的愿景的发展，又要滋养一种以人为本的文化；既要设计对学生学习、教师发展都有利的课程、教学计划，又要通过组织、资源管

^① 富兰. 学校领导的道德使命 [M]. 中央教育科学研究所, 加拿大多伦多国际学院, 译. 北京: 教育科学出版社, 2005: 23.

理创造一个安全、高效的环境；既要应对外部经济、政治、文化环境的挑战，又要主动引领、与社区合作以成为一个区域内的知识、学习中心；既要关注学生的学业成就，更要重视学生的道德行为，使得学生成为有素养的公民。在这林林总总的工作中，什么是校长领导的核心？校长如何在纷繁复杂的事务中实现学校的价值？

我们生活在一个全球化的时代，比较教育的视角要求我们当前研究应该重视全球视野与地方互动相结合。美国著名比较教育专家艾萨克·康德尔曾经说过，世界各国在教育上面临很多共同的问题^①。校长领导在西方面临着类似的困境。许多国家的政府都要求学校能够带来有意义的、系统的、持续的变革以改善学生的成绩，同时还施加命令，以确保学校能够提供高品质教育，并高效有力地运行。因此，“国家和政府的测验计划、标准化日程常常作为命令强加在学校身上。”^② 美国学校目前的主要任务有：确保所有学生满足政府学习标准；弥补不同背景的学生间成绩的差距；在满足前两者的过程中学校实现明显进步。校长被要求成为“学习的领导者”。^③ 不管怎样，人们都已经认识到，有效的校长领导力在实现学校发展的过程中是一个非常重要的要素。然而，随着学校所承担的压力越来越大，近些年有一个词常常伴随校长领导力出现，即“不可能的”。现在世界各国都有这样一种趋势，从中央到地方、从社会到学校、从家长到教师以及学生对校长的期望越来越多、越来越大。对校长的各种要求的暴增“降低了学校领导的效率感，同时又加强了他们的孤独感、不安全感 and 不胜任感”……校长都“承认自己的职业生涯变得越复杂也就越不令人满意，从而会使许多人不仅自问这项工作是否完得成，而且暗忖是否值得为之付出那么大的个人牺牲”^④。校长虽然被描绘为学校内最重要的人，但把所有压力和责任都放在校长这个职位上，不仅给校长的领导力带来了极大的挑战，而且也是有些不现实的。那么，校长该如何

① 艾萨克·康德尔. 教育的新时代——比较研究 [M]. 王承绪, 译. 北京: 人民教育出版社, 2001: 2.

② Jenny Lewis; Brian J. Caldwell. Evidence-Based Leadership [J]. The Educational Forum, 2005, Winter (69): 182-191.

③ Janice Jackson. Leadership for Urban Public School [J]. The Educational Forum, 2005, Winter (69): 192-202.

④ 富兰. 学校领导的道德使命 [M]. 中央教育科学研究所, 加拿大多伦多国际学院, 译. 北京: 教育科学出版社, 2005: 24.

应对？校长领导力研究便进入了我们的视野。

当然，教育研究者试图从领导力的视角展开研究，与企业界领导力研究的蓬勃发展密不可分。领导力是一个来自于企业界的概念，是最近一段时期以来非常受关注的主题之一。斯蒂芬·P. 罗宾斯的《组织行为学》第十版中最大的变化就是多了一章关于领导的内容，《教育论坛》还专门组织了几次关于领导力的大讨论，这反映了越来越多的人认识到领导这一概念对于有效的组织绩效的重要作用，以及快速膨胀的关于领导研究的成果。人们发现，在国家政策、行业环境、社会背景、技术实力等诸多方面相似的情况下，很多公司间的发展却存在着较大的差异，这种竞争力差异的实质就是领导力。人力资源研究会的一次调查显示，312名被调查者中，70%的被调查者认为：最紧迫的与人有关的问题中，领导力是最重要的（Human Resource Institute, 1997）^①。在企业界，许多跨国公司已经意识到打造卓越领导力的重要性。

组织视野内领导理论的逐渐成熟为教育领导理论的发展打下了较坚实的基础。“自泰勒创立科学管理理论以来，企业界似乎始终是管理理论的摇篮。而教育管理理论只不过是把企业管理理论拿来，根据教育组织的特点做一些修改而已……萨乔万尼的道德领导理论却试图打破教育管理追随企业管理亦步亦趋的定势，努力探寻真正适合于学校组织的领导理论。”^②这一比较中肯的评判既反映了教育界研究者对于教育管理理论如此尴尬无奈境地的自嘲，以及试图摆脱这种境地的努力，同时也再次强调了那个无法回避的现实，领导力理论的发展也经历了这一过程。在企业界发起了对领导力的重视和研究兴趣之后，教育和学校领域很快有了一些回应。

结合实践与理论的需要以及国内、国际的研究视野，本文要研究的核心问题是：学校变革作为校长领导力研究的新情境，呈现了哪些特征？这种变革为校长领导力带来了哪些挑战？校长该怎样创造一个积极的、有意义的环境，运用非强制性的力量影响他人？既然简单性科学视野下的研究已经无法把握校长领导力的复杂性现实，那么在从传统向现代、从简单向复杂过渡的过程中，校长领导力呈现了怎样不同的特征？该如何提升校长领导力使之推动学校在当前环境中实现健康发展？

① 宗寿，赵曙明. 高绩效组织领导力的挑战 [J]. 现代管理科学, 2004 (1): 3-4.

② 冯大鸣. 美、英、澳教育管理前沿图景 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2004: 58.

（二）当前校长领导力研究的必要性

“领导这个话题代表着社会科学莫大的悲哀。历经 50 年的不懈工作，社会科学在这一主题上作品多多，然而所能告诉我们的微乎其微……其结果造成了领导学文献的几近空泛。”^① 绝大部分研究都停留在研究领导的风格和特质、领导行为、下属的满意度或领导与环境的权变关系等方面，然而并未使人对领导形成一种整合性的认识。

1. 从理论层面看

褚宏启教授在《中国教育管理评论》第 1 卷卷首语中所说：“中国教育的规模列世界之首，但整体管理质量却居于人后。提高中国教育管理水平，不仅是教育发展的需要，也是国家发展的需要。中国教育管理的知识状况远远不能满足管理实践的需要，制约着教育管理实践水平的提升。中国教育管理的知识状况亟待改善，这不仅是理论自身发展的要求，更是管理实践进步的要求。”^②

在访谈过程中，笔者一个深刻的体会就是很多校长对于理论研究持比较排斥的态度，他们认为校长是纯粹的实践工作，理论与之是不搭界的。事实上，理论为我们提供了行动依据。实践与理论密不可分。保罗·莫特说得好：“好的理论没有什么不切实际的……好的理论就是以最少的失误去寻找实现目标的方法和动力。”^③ 理论是经过系统组织的知识，被认为可以用来解释已观察到的现象。可以提供系统地思考复杂问题的依据，正因为有了理论，才可以描述并解释正在发生的事情，预见特定情况下的未来事件，以及对专业人员而言非常必要的一点，考虑如何对事件实施控制。

“校长们真正需要的是领导中的实践理论……校长领导力就是校长在领导实践和理论两方面所具有的对学校目标的关注和追求、对于教师和学生所

① 托马斯·J. 萨乔万尼. 道德领导：抵及学校改善的核心 [M]. 冯大鸣，译. 上海：上海教育出版社，2002：4.

② 褚宏启. 中国教育管理评论 [M]. 北京：教育科学出版社，2003：1.

③ 罗伯特·G. 欧文斯. 教育组织行为学 [M]. 窦卫霖，等，译. 华东师范大学出版社，2001：61.

具有的影响力内涵、结构、特征和水平。要提升校长的领导力水平，就需要对教育领导的实践理论有深刻的把握。”^① 在学校中，正在出现一种要求我们重新界定领导概念的实践，“工作现场走在了理论的前面，结果，领导方面的文献和官方谈论都没有去关注这类成功的实践”^②。本书在对领导理论进行追溯的基础上，在一个新的情境——学校变革情境以及一个新的视野——复杂性科学的视野下分析校长领导力的要素，努力补充和发展校长领导理论。

2. 从方法论层面看

作为一个复杂系统，教育活动中任何局部的、孤立的和“线性的”教育决策、方法、行为，都有可能引起负面的效应。这实际上就需要我们建立各种不同见解的基础之上，以复杂性的探究方式重新思考我们的教育和教育研究，特别是要有教育研究方法论的转换。^③

人类的各种组织是世界上最为复杂的系统，对它的管理本身需要复杂系统思想和形成复杂系统的管理方法。复杂性科学视角下的校长领导力研究为学校领导研究提供了新的方法论视角，具有重要的意义。

3. 从实践层面看

校长领导力，最终是要落脚到实践的。校长在领导实践中遇到的问题是多方面的，如何梳理领导力的具体层面，帮助校长把握领导过程中的各种关系，运用恰当的领导方式，并不断自我完善，这是本文试图完成的目标。另外，对校长领导力的研究也可以有助于我国教育行政部门更深入地认识校长领导工作，更有效地提供指导和支持，减少障碍，共享资源；有助于校长培训部门真正把握当前校长工作的核心问题，从而展开更契合需要的引导和培训。

因此，无论从现实还是从理论抑或方法上讲，校长领导力问题的研究都具有重要的意义和价值。

① 龚波，郭召志. 实践理论：提升校长领导力的知识基础 [J]. 教育理论与实践，2005（6）：20-24.

② 托马斯·J. 萨乔万尼. 道德领导：抵达学校改善的核心 [M]. 冯大鸣，译. 上海：上海教育出版社，2002：6.

③ 文雪，扈中平. 复杂性视阈里的教育研究 [J]. 教育研究，2003（11）：11-15.

二、核心概念界定

(一) 校长的概念发展

世界各国各级各类学校均设有校长，人们对于这一概念是比较熟悉的。但用发展的眼光来看，校长的内涵随着时代的发展不断地发生着变化。

在我国，远在古代社会就出现了校长这一职业的萌芽，并随着朝代的更替变化，有着不同的称谓。进入近代，1904年清末兴办学堂时，按《奏定学堂章程》规定，中学行政负责人叫监督，小学行政负责人叫堂长，民国成立，1912年把学堂一律改称学校，学校负责人自此改为校长。新中国成立后，由于领导体制的变革，校长的领导权力和管理责任范围先后发生了几次比较大的变化。至1985年，中共中央颁布了《关于教育体制改革的决定》，重新确立了校长负责制，并拓展了新的内容，学校领导体制逐渐趋于完善、合理、科学。迄今为止，我国一直实行校长负责制。校长是一所学校的主要负责人。随着经济体制改革与教育体制改革的深入进行，校长的内涵是有变化的。在计划经济体制时期，校长角色主要是行政干部，专业特征基本丧失，“学校完全成为政府和教育行政部门的附属物，在政府高度集权的控制下，校长不能自主地进行办学、管理和发展。”^①随着经济体制改革的深入进行、政治体制的逐步完善、教育改革和课程改革的逐步推进，校长角色的内涵逐渐发生了一些变化：校长身上除了仍具有行政领导的特征，学生成绩的压力使校长更加关注教学过程，课程改革的推进使校长承担了更多课程领导的责任，学校间竞争的压力使校长必须寻找到学校发展的突破口、规划学校的发展方向……

纵观美国教育史，可以说美国中小学校长是逐步发展起来的，是教育事

^① 吴恒山. 学校领导者成功之道 [M]. 北京: 新华出版社, 2005: 3.