

全国中小学教师教育管理培训教材

校长 角色把握

与办学

领导力

■ 主编 郭继东



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

校长角色把握 与 办学领导力

主编 郭继东

天津教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长角色把握与办学领导力/郭继东主编. —天津:
天津教育出版社, 2009. 5
ISBN 978-7-5309-5597-0

I. 校… II. 郭… III. 校长—领导艺术 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 059710 号

校长角色把握与办学领导力

出 版 人 肖占鹏

主 编 郭继东

责任编辑 李勃洋

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路 35 号
邮政编码 300051

经 销 全国新华书店
印 刷 北京通县华龙印刷厂印刷
版 次 2009 年 5 月第 1 版
印 次 2009 年 5 月第 1 次印刷
规 格 16 开 (787 × 1092 毫米)
字 数 332 千字
印 张 17.75

定 价 23.50 元

目 录

第一章 校长角色的解读	1
第一节 角色理论与校长	2
第二节 校长角色的历史变迁	9
第三节 校长在现代学校中的角色	14
第二章 学校发展的策划力	28
第一节 校长与学校发展策划	29
第二节 学校发展的定位	34
第三节 学校发展规划的编制	40
第四节 学校发展规划的执行与评估	45
第三章 组织变革的推动力	52
第一节 校长与组织变革	53
第二节 学校组织变革的任务	60
第三节 学校组织变革的推进策略	70
第四章 学校文化的培育力	78
第一节 校长与学校文化的培育	78
第二节 学校文化培育力解析	86
第三节 学校文化培育的实践策略	95
第五章 人力资源的开发力	103
第一节 校长与学校人力资源开发	104
第二节 管理人员的开发	109
第三节 教师队伍的建设	117
第六章 学校品牌的塑造力	128
第一节 校长与学校品牌塑造	129
第二节 学校品牌的定位与形象设计	134
第三节 学校品牌的传播、维护与创新	143

第七章 学校资产的经营力	151
第一节 校长与学校资产的经营	151
第二节 学校资产经营的法规政策基础	156
第三节 学校资产的内部管理	163
第八章 校本课程的建设力	175
第一节 校长与学校的课程管理	175
第二节 校本课程的体系构建与资源开发	180
第三节 校本课程的建设流程	191
第九章 教学质量的掌控力	201
第一节 校长与教学质量的掌控	202
第二节 教学质量标准的设定	206
第三节 教学质量形成过程的控制	210
第四节 教学质量的检测、分析与改进	216
第十章 学校德育的引导力	225
第一节 校长与学校德育管理	226
第二节 打造高素质的德育队伍	231
第三节 拓展德育工作渠道	240
第四节 实践德育新方法	247
第十一章 校长办学领导力的修炼	252
第一节 校长领导力的基本理论	252
第二节 校长基本素质的提升	262
第三节 校长领导力的修炼途径	268
后 记	277

第一章 校长角色的解读

校长是一个学校的灵魂。

——陶行知

●引导性案例

蔡林森——洋思奇迹的缔造者^①

泰兴市洋思中学创办于1980年,创办之初是一所默默无闻、名不见经传的农村联办初中。当时的洋思中学,占地面积仅有7亩,26间平房九个班级,被称为“三流的硬件”、“三流的师资”、“三流的学生”。1986年以后,学校通过改革课堂教学,教学质量不断提高,办学规模逐步扩大,至2004年,占地面积达104亩。2005年8月,学校迁移到泰兴城新区。如今的洋思,现有教学班70个,教职工410名,学生3618名。学校占地207亩,有一流的教学设施。学校先后荣获“江苏省德育先进学校”、“江苏省模范学校”、“江苏省文明单位标兵”、“江苏省先进集体”、“江苏省现代化示范初中”等称号。中共泰州市委、泰州市人民政府、江苏省教育委员会先后作出学习洋思的决定。2002年,学校被评审为中国名校。学校连续十年学生的合格率在100%,创造了洋思的奇迹。

在洋思的蜕变过程中,蔡林森成功地扮演了一名校长的角色:教育思想的确立者——1985年,蔡林森就提出了“没有教不好的学生”的思想,并在转化后进生的过程中发挥了很大的作用;课堂教学的改革者——针对学校教学和学生做作业的情况,蔡校长明确要求各科教师做到“当堂教、当堂学、当堂巩固”,这就是后来提升为“先学后教、当堂训练”的教改模式;校本课程的开发者——当硬件条件改善后,蔡校长开始进行课程建设,大胆地开设了“生活课程”,形成了学生日常的生活习惯;教师队伍的培养者——狠抓教师集体备课,强化教师的责任意识,抓教师的教学常规,做好教师的考核激励,使洋思逐渐拥有了一流的教师队伍;办学经费的筹集者——当学校发展面临资金障碍时,他挑战施教区内计划招生的方法,开始招收市内外一些提供捐资建校费的学生……

^① 摘自方国才.中国著名校长的管理奇迹[M].南京:江苏人民出版社,2007:1~9

不难看出,洋思中学破茧成蝶的奇迹与蔡林森对于校长角色的正确把握是分不开的。从某种意义上说,校长领导的有效性首先来源于其对自己角色的认知。只有具备了清晰的角色意识,形成了相应的内在素养,校长才能自如地扮演好自己的角色,引领着学校不断向前发展。

第一节 角色理论与校长

校长职位自诞生之日起,就承载着人们对他的特定期望与要求。校长必须明确这一角色赋予自己的职责,才能扮演好自身的角色,不辱使命。

一、角色理论述要

“角色”一词,本是戏剧舞台中常用的一个概念,其原意是指演员根据剧本扮演某一特定人物。20世纪初,美国著名社会学家米德(G. Mead)把“角色”一词引入社会心理学领域,以此来说明人的社会化行为。此后,这一概念被广泛地运用到组织学、社会学、教育学、管理学等领域。关于角色的理论研究甚多,要理解校长的角色,首先需要从这些重要的理论入手。

(一)明兹伯格的管理者角色理论

校长是学校的管理者,而对于管理者的角色问题明兹伯格(Henry Mintzberg)进行了卓有成效的研究。20世纪60年代末期,明兹伯格对多位总经理的工作进行了仔细的分析研究,把管理者所做的工作做了分类,指出管理者扮演着10种不同的角色,并将这10种角色归并为人际关系方面、信息传递方面和决策制定方面三大类。虽然该理论是针对企业界的管理者提出来的,但对于校长依然具有重要的借鉴价值。如表1-1所示。

表1-1 明兹伯格划分的管理者角色

角 色		描 述	特 征 活 动
人际关系方面	1. 挂名首脑	象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法律文件
	2. 领导者	负责激励和动员下属,负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
	3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供恩惠和信息	发感谢信,从事外部委员会工作,从事其他有外部人员参加的活动

第一章 校长角色的解读

续表

角 色		描 述	特 征 活 动
信息传递方面	4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告,保持私人接触
	5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会,用打电话的方式传达信息
	6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息;作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议,向媒体发布信息
决策制定方面	7. 企业家	寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方案的策划	制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目
	8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动	制定战略,检查陷入混乱和危机的时期
	9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权,从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
	10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

资料来源:斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997:9

(二) 盖茨尔斯等人的观点

盖茨尔斯(J. Getzels)和古巴(E. Guba)提出了与社会系统相关的角色观点^①。他们指出:“社会系统包括两种主要类型的现象,它们在概念上相互独立,在现象上相互影响。首先是有这样一些完成系统目标的角色和预期。其次是系统中具有某些个性特征和需要倾向的成员,他们的相互影响就形成了我们常说的‘社会行为’……”

要想理解组织机构中某个具体现任角色,就必须了解角色预期和需要倾向。需要和预期都被认为是行为动机,一个源于个性特征,一个源于组织要求。在盖茨尔斯和古巴看来,社会行为源自两种类型动机之间的相互作用,他们所描述的模式

^① [美]罗伯特·G·欧文斯. 教育组织行为学[M]. 窦卫霖,温建平译. 北京:中国人民大学出版社,2001: 120 ~ 126

如图 1-1 所示。

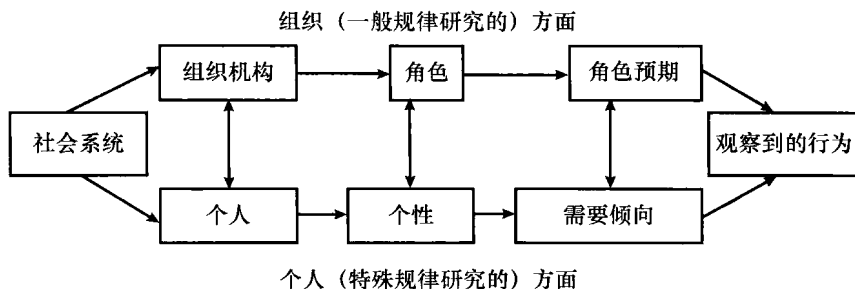


图 1-1 盖茨尔斯—古巴模式

资料来源：[美]罗伯特·G·欧文斯. 教育组织行为学[M]. 窦卫霖, 温建平译. 北京：中国人民大学出版社, 2001: 120

在图中, 研究普遍规律的(组织的)轴线标识在上层, 包括组织机构、角色、角色预期, 每一术语都是与之相邻的前一术语的分解单元。同样, 研究特殊规律的(个人的)轴线标识在下层, 包括个人、个性和需要倾向, 每一术语也都是与之相邻的前一术语的分解单元。一个行为往往被认为同时源自组织和个人两个方面, 盖茨尔斯用下面的方程式来表示:

$$B = f(R \cdot P)$$

二、校长职位的由来

校长, 作为独立的职业并不是自古有之, 而是社会发展到一定历史阶段的产物。

(一) 校长职位的产生

在美国, 关于校长职务概念的确切起源并没有清晰的记录。“校长”这一概念的首次出现, 是在 1841 年霍瑞斯·曼写给马萨诸塞州校董事会的报告里。无论是早期的研究者(如克伯莱, 1916)还是近期的研究者(如墨菲, 1993), 都认为校长角色形成于教学阶段, 并且在成为一个独立角色之前的数十年与教学联系在一起。坎贝尔和他的同事声称, 学校的行政几乎不能与教学区别开来。

当学校还处于“独屋”时期, 教师在学校简单地承担着与学校教育相关的管理、文书和门卫任务。^① 然而, 当学校的逐渐成长和发展, 这些任务的复杂性增强了, 需要有一个专门的人来承担这些任务。这个人就被指定为校长式教师(principal teacher)。他要继续承担教学任务, 也要发挥校长的作用, 承担校长的职责。

^① 早期的学校规模小, 通常只有一间教室, 称为 one room school。

1839年,“普通教育学校教师协会”向辛辛那提教育部致辞,希望明确校长式教师的相关职责。委员会罗列出校长式教师的十条责任,这些责任反映了最初校长职务概念萌芽时期的职责,同时也反映了校长式教师的行政工作情况:^①

- (1)以校长的角色掌管他所关心的事情。
- (2)管制所有学生的教育课堂及课程,不管学生是否使用教室。
- (3)发现学校里的任何过失,并进行补救。
- (4)遇到不能补救的情况,要把过失告知行政区内或当地的访问者、理事。
- (5)给予助手以必要的指导。
- (6)把学生分类。
- (7)保护学校的房子和设备。
- (8)保持学校清洁。
- (9)避免削弱助手的身份,特别是在学生的眼里。
- (10)要求助手的协作。

由此可见,校长的职位是从教师中逐渐分离出来的,其职责由教学逐步向管理转移。对此,美国学者克罗在1926年撰写的《小学校长的地位》中进行了历史线索的梳理,归纳了美国中小学校长地位与职责演变的六个阶段(表1-2)。

表1-2 校长职位的历史演变

阶段	主要职责
(一)单一教师	教学
(二)主任教师	教学兼及训导
(三)部分时间的教学校长	教学以及向上级报告学校情况
(四)全部时间的学舍校长	事务管理
(五)全部时间的视导校长	教学视导
(六)全部时间校长	事务管理与教学视导

资料来源:高洪源,刘淑兰.庙算之道:教育管理的理论与方法[M].

北京:中国铁道出版社,1997:337

(二)我国校长职业演变

在我国,校长职业的产生、发展同样经历了一个历史的过程。王铁军教授在《校长学》一书中,对我国校长的演进历程做了如下的描述:^②

相传夏商时代就产生了学校,当时设国学,分小学和大学。小学在王宫南之

① [美]马修斯,克罗.今天怎样当校长[M].徐益能等译.北京:中国轻工业出版社,2008:20~22

② 王铁军.校长学[M].南京:江苏教育出版社,1993:9~11

左,大学在郊。天子之学叫“辟雍”,诸侯之学叫“泮宫”。这些都是为王太子和诸侯贵族子弟设立的,教师主要是由师氏、保氏和乐师担任。掌管学校行政的,称“大乐正”,以公卿兼管学校之事的,称“大司成”。

春秋后期,孔子首创私人讲学之风,在鲁国曲阜设学舍,招收门徒。荀子不仅总结了孔子以来儒学管理的经验,而且三次担任稷下学宫的祭酒。

秦代推行“以吏为师”、“以法为教”为核心的“吏师制度”,其官学称为“学至”。

汉代官学分为中央与地方两种。文翁兴学后,武帝令天下郡国皆立学校,设立“郡文学”、“文学教官”、“五经百石卒史”等职,以管理地方学校。

隋朝以国子寺掌管国子学、太学、四门学、书算学,各学置博士、助教、学生等员。祭酒多任用名儒硕学或其他高级官员,故其位望特重。隋炀帝时改国子寺为国子监,加置副长官司业一人。

唐朝国子监所属六学与弘文、崇文二馆,合称“六学二馆”,地方州、府、县各级行政部门均设有学校。中央官学教官有博士、助教、直讲及学士等,他们是教师,也是国家官吏。地方官学有长史、功曹司功参军事等行政长官。

宋代除官学外,还兴办私学,代表私学高峰的是书院,书院主要负责人称洞主、山长或院长,负责书院教师聘请、经费、教学等事宜。较大的书院设副山长、副讲、助教等职,以协助山长工作。

元朝对教官的聘任有较严格的规定,并重视教官的监察。

明清两代教育管理体制大体相同,中央官学及地方官学,皆有官府配置教官。教官的任务主要不是教书,而是管理生员,特别是组织考试。我国古代没有中学,中学及中学校长是在清朝出现的,是近代教育发展的产物。

民国时期,1911年“教育部”通咨:“从前各项学堂均改称为学校”,“中学堂”遂改称“中学校”。《钦定学堂章程》称校长为“总理”,《奏定学堂章程》颁布之后则称校长为“监督”。民国成立,监督改称“校长”,校长名称一直沿用至今。

总之,校长职业是随着人类教育活动的发展而发展的,它与学校教育现象紧密地联系在一起。校长作为一种学校组织的领导力量,是社会职能分工的一种特殊系统,是维护统治阶级利益、执行教育方面的领导管理职能,并具有稳定结构及其运行和管理规律的人员系统。

三、角色理论视野中的校长

角色理论认为,在现实社会中的人如同戏剧舞台上的演员一样,是具有一定社会地位或社会身份的。个人在各自社会位置上履行自己角色职能的过程,也是整体社会发挥其职能的过程。

(一) 校长是一种角色

在《中华人民共和国职业分类大典》中,校长被列为一个独立的职业,具体描述为:校长是在学校中担任领导职务并具有决策、管理权的人员。^①《简明教育大辞典》中对校长的定义则是:“国家教育与行政部门或办学机构的管理部門任命的学校主要负责人。校长对外代表学校,对内主持校务”。

从角色理论的视角看,校长是一种角色,是在社会系统水平上的“一个特定团体”或“特殊行为模式”,它是与学校教育机构相适应的具有管理职能的职业角色。^②在本书中,我们认为校长角色是“一个人被任命为校长之后所具有的社会地位与身份,以及社会、他人和校长本人对校长的行为期待”。^③也就是说,校长在自己的管理活动中要对自己所扮演的角色行为模式有一个清楚的认识,要按照社会的要求,正确认识角色的自我,明确角色的身份,继而履行角色义务,进行正确的角色扮演,以满足社会 and 学校的期待。

我们所谈的角色把握,最重要的就是角色扮演。角色扮演中包含三个要素:①角色期待,也就是社会公众对这一角色行为方式的要求和期望。这是角色扮演中首要的因素;②角色认知,也就是个体对这一角色的认识和理解,个体往往根据角色期待不断调整自己的行为,塑造自己;③角色实践,在角色期待和角色领悟的基础上,个体在实际生活中表现其社会角色的过程。

只有当一个校长明白自己所扮演的角色,同时也只有当他明白该角色所承担的社会义务和责任时,才有可能正确扮演好这个角色,并努力掌握理想角色的行为准则,提高角色的认识水平,缩短与理想角色的差距。

(二) 美国校长的角色职责

虽然美国各州和各学区的学校校长的职责有很大的不同,但是概括来说,美国学校校长的角色职责包括五个方面^④:

其一,教学管理。包括课程编制、教学人员的在职训练和教学评估。

其二,学生人事管理。主要包括针对学生的调查统计、心理健康和就业而进行的工作,目的是帮助学生实现自己的需要,保护学生的权利,让学生了解学校的规章制度和政策,控制学生的行为。一般情况下,学校的咨询工作和学生的服务方案由校长负责。有些学校的校长任命一名咨询协调员,负责编制学校内部学生人事

① 国家职业分类大典和职业资格工作委员会. 中华人民共和国职业分类大典[S]. 1999:3

② 张济正. 学校管理学导论(修订本)[M]. 上海:华东师范大学出版社,1990:325

③ 王恩服. 校长角色谈[J]. 教育管理,1994(2)

④ 范国睿. 学校管理的理论与实务[M]. 上海:华东师范大学出版社,2003:189-190

服务方案,有些学校则成立学生人事服务委员会,它由咨询会、社会工作人员、健康服务人员、学校心理学家、教师、学校管理人员、家长代表和学生代表组成。校长对学生人事的管理职责,主要体现在对从事学生人事工作的人员进行监督上。学生人事工作似乎是美国学校的独特现象。

其三,教学人员的人事管理。在美国,教师、教学小组长、视导员、顾问员、专科教师、学习资料员、教学助理员和行政人员原则上都属教学人员。校长对教学人员的人事管理拥有相当大的权力,如教学人员的招聘,工作安排和人员开发,以及辞退等,很大程度上都取决于校长的意见。校长的职责是把新雇员分派到适当的工作岗位上,明确被聘人员的职权和责任范围,做好成绩记录,关心所分派的人员是否需要调整,以及他们的进修提高。美国学校校长一般都很重视教学人员的专业发展,鼓励他们参加研讨会、研究班的学习,以增强他们的专业技能和工作能力。

其四,校务管理。包括编制财政计划和学校预算。购买物资设备和教科书;登录校产,保管学校各项设备;调控饮食服务和交通运输;校舍、校产的维护和维修;监督学校后勤人员的工作。

其五,学校—社区关系的管理。校长要促进学校与社区居民之间的有效沟通。

尽管各州、各地地区有较大差异,但总体上看,美国学校校长一般都拥有人事安排、经费支配、教学计划安排、考核和评价教师以及处理公共关系方面的权力。

(三)我国校长的角色职责

在我国,原国家教委于1991年颁发了《全国中小学校长任职条件和岗位要求(试行)》,规定我国中小学校长的主要职责包括以下四个方面:

第一,全面贯彻执行党和国家的教育方针、政策、法规,自觉抵制各种违反教育方针、政策、法规的倾向。坚持社会主义办学方向,努力培养德、智、体全面发展的社会主义事业的建设者和接班人。按教育规律办学,不断提高教育质量。

第二,认真执行党的知识分子政策和干部政策,团结、依靠教职员工。组织教师学习政治与钻研业务,使之不断提高政治思想、职业道德、文化业务水平及教育教学能力,注意培养班主任、中青年教师和业务骨干,努力建设又红又专的教师队伍。依靠党组织,积极做好教师和职工的思想政治工作。自觉接受党组织的监督。充分发扬民主,重视教职工代表大会在学校管理中的重要作用,注意发挥广大教师和职工工作的主动性、积极性和创造性。

第三,全面主持学校工作。包括以下一些具体任务:①领导和组织德育工作。把德育放在首位,坚持教书育人、管理育人、服务育人、环境育人的工作方针,制定德育工作计划,建设德育工作骨干队伍,采取切实措施,坚持不懈地加强对学生的

思想、政治、品德教育。②领导和组织教学工作。坚持学校工作以教学为主,按照国家规定的教学计划、教学大纲,开齐各门课程,不偏科。遵循教学规律组织教学,建立和完善教学管理制度,搞好教学常规管理。深入教学第一线,正确指导教师进行教学活动,努力提高教学质量。③领导和组织体育、卫生、美育、劳动教育工作及课外教育活动。确保学校体育、卫生、美育、劳动教育工作及课外教育活动生动活泼、有成效地开展。努力开展勤工俭学活动。建好学生劳动教育及劳动技术教育基地。④领导和组织总务工作。贯彻勤俭办学原则,坚持总务工作为教书育人和教职工服务的方向。严格管理校产和财务。搞好校园建设。关心学生和教职工的生活,保护他们的健康。逐步改善办学条件和群众福利。⑤配合党组织,支持和指导群众组织开展工作。充分发挥工会、共青团、少先队等群众组织在办学育人各项工作中的积极作用。

第四,发挥学校教育的主导作用,努力促进学校教育、家庭教育、社会教育的协调一致、相互配合,形成良好的育人环境。

第二节 校长角色的历史变迁

随着社会、经济、时代、环境等的变化,校长角色也逐渐地发生了变化。由先前的附庸角色走向主体角色,由原来单一的角色发展成为今天多元化的校长角色,由原来关注内部的校长角色转变到关注全域的校长角色。

一、从附庸角色走向主体角色

在现在社会,随着社会、经济的变化,教育环境也发生了很大的变化,学校面临的竞争越来越激烈。这就需要校长审时度势,根据学校的内外部环境,积极主动地谋求学校的发展。

(一) 附庸角色的特征

所谓附庸角色,是指校长在管理学校时完全听命于学校的上级行政部门(教育行政部门)的办学状态。校长的这种角色表现为一种依附关系,他对学校的管理只是依照教育行政部门的指令,是教育行政部门的下级执行者,强调的是一种行政关系,他对学校的管理不能采取除上级指令以外的其他办学思路和策略。有一项问卷调查表明:校长中 65.08% 的人认为,校长的办学思想就是党的教育方针;31.75% 的人认为,校长的办学思想就是上级教育行政部门的办学思想。^① 以下一

^① 转引自吴秀娟,郭继东,阎德明. 学校创建特色研究[M]. 沈阳:辽宁人民出版社,1997:102

段文字可以充分地体现校长的附庸角色:

校长是教学大纲、教学计划和教科书的忠实执行者。中心任务是抓应试教育,诸如预定的课程目标、既有的课程内容、可控的教学过程、预知的教学结果和统一的评估尺度。工作重心往往是抓纲务本,以教师课程运作的规范性、操作性、有序性与规律性作为教学教研管理的基本目标,以抓质量、抓升学率作为学校办学价值的追求。校长常常以升学考试成绩或期末考试成绩判定某个教师的教学水平,常常以课堂现场的听和看而作出教学临床诊断,其考评效应应具有无可争议的权威性,并与教师的晋级擢升息息相关。^①

(二)产生附庸角色的原因

在教育管理权力集中于教育行政部门的情况下,校长没有办学自主权,只有执行权;没有自主发展学校的意识,只有执行上级指令的要求;他们的角色仅仅是一种被动消极等待的附庸角色。比如,当学校的发展遇到资金问题时,附庸型校长多半等待上级教育行政部门的划拨和指令要求,一般不会积极主动地去想办法拓宽筹资渠道,解决学校的资金问题。

在计划经济体制下,我国的教育体制是一种与计划经济完全适应的计划体制,基本上是一种集中指令性计划和政府直接管理的体制。学校依附于政府,依附于教育行政部门。那时的学校没有自我管理的自主权,校长更没有管理学校的自主权,校长的管理主要是附属于教育行政部门,只要忠实执行上级的命令就行了。校长可以不问需求,不讲效益,只按计划指令照章办事就可以。在这种体制下,他们的自主性严重缺乏,一切都是靠指令性计划运行。资源配置主体是政府,是一种政府主导的办学模式。校长没有自己的一套办学思想,完全是按照国家规定的政策和要求进行简单的学校管理工作。他(她)的个人意识完全被这些既定的标准和要求所蒙蔽,没有发挥自己才能和施展抱负的机会。

(三)从附庸角色向主体角色的转型

附庸角色已经无法满足学校的生存与发展的需要,校本管理理念的产生、办学自主权的下放,呼唤着校长主体角色的形成。所谓主体角色,是指校长是学校的办学主体,是学校发展的积极主动的谋划者。对校长主体角色的理解,要把握好几点:

其一,校长的主体意识。校长的主体角色首先表现为校长具有主体意识,能够意识到自己是学校的办学主体,是学校发展的负责人。具有了主体意识的校长,会

^① 张建兵. 中小学校长的角色整合[J]. 教学与管理, 2007(11)

具有较高的责任心和事业心,能够积极主动地投入到学校的各项事业中。

其二,校长的主体行为。当具有了主体意识以后,校长就需要积极主动地谋划学校的发展,并将自己对学校的办学理念和发展思路落实到具体的办学的行为中。比如,以往校长不必为学校的发展规划而操心,但现在校长必须是学校发展规划的策划者、制定者和执行者。

其三,校长的自主发展。校长的主体角色会激发校长的学习热情,促进校长的自主发展。社会的日新月异、学校的日益复杂、竞争的不断加剧,要求校长们必须提高自己的理论修养和办学的实践能力,以便办好学校。

二、从单一角色走向多元角色

不管是国外的校长角色还是国内的校长角色演变,都表现出多元化的趋势。我国的校长角色历经了由单一角色向多元角色转化的过程。

(一)单一角色的特征

所谓的单一角色,是指校长在学校的发展过程中只承担一种角色。需要指出的是,校长的单一角色和校长的整合角色是不一样的,单一角色指的是一种角色,而整合角色则是多种角色融合的结果。

在计划经济体制下,单一角色主要表现为:校长仅仅是学校工作的执行者,即承担了学校简单的管理工作。在现代社会,校长的单一角色主要表现为校长角色意识淡薄,不能意识到自己所承担的多种角色,或者能够意识到但不能自如地扮演各种角色,从而出现矛盾而不能带领学校更好地发展。比如,有学者提出教育产业化后,有些校长错误地将学校管理仅仅理解为一种理财工作,以为只要成为理财“专家”就行。结果因为忽视了学校的其他工作,而导致学校办学质量的下降。

(二)产生单一角色的原因

在计划经济体制下,教育体制基本呈现出集中指令性和政府直接管理的特点。社会环境没有现在那么复杂,学校的各项工作只需照章办事,即可维持学校的正常运转。在这种情况下,校长仅仅是执行上级命令的简单管理者,而不需要对学校的其他方面进行管理和领导。这种单一的执行者角色对于维持在简单环境下学校的发展是有用的,但是它导致的直接后果就是压抑个性和千篇一律。

压抑个性,不仅仅压抑了校长发挥的个性,也制约了一个学校向独特方面发展的空间,限制了校长的自主性、创造性和积极性,使得学校像成批生产的“产品”,规格相同、型号一样、功能一致,严重影响了学校、教师和学生的可持续发展。产生单一角色既有社会背景因素,也有校长自身原因。一些校长的个人素质与专业技能欠缺,只能承担执行者的单一角色。因此,校长需要潜心学习和研究,认清自己

的多种角色,在教育实践中不断进步和得到发展。

(三)从单一角色到多元角色的转型

随着社会的转型和发展,社会经济由计划经济 and 高度集权化管理转向市场经济和民主化管理。同时,知识经济时代的到来,使得学校的竞争日益激烈,教育需求日益呈现多样化和个性化,校长的职能也逐渐变得多样化。如果校长仍然扮演单一的执行者角色,那么势必影响学校的发展,甚至难以维持一所学校的生存。在学校的发展过程中,会出现很多新问题、新情况,包括学校的发展环境、学校的各项资源、教师、学生、管理等等各方面,这些都需要校长审时度势,重新认识自己的角色,重新找到自己的合适定位,承担起多种角色,协调各方面的和谐发展。

所谓多元化角色,指的是校长在学校发展过程中所承担的两个或两个以上的角色。校长的角色丛则很好地说明了校长角色的多元化,而校长课程领导角色的出现非常典型地说明了校长角色由单一向多元变化的趋势。在以往课程管理体制高度集权的情况下,校长在课程管理方面几乎无事可干,至多充当一名安排课程表的“教务员”角色。但随着课程改革的展开,校长被赋予了课程领导的角色。

三、内部角色走向全域角色

在现代社会,学校不是“孤岛”,需要方方面面的支持和认同。这就要求校长不仅要处理好学校内部的各项事务,还要充分开发和利用外部的资源,协调好学校内外部的各种关系,校长必须从内部角色走向全域角色。

(一)内部角色的特征

所谓内部角色,是指校长只关注学校内部的事务,只对内部各项工作负责,而没有注意到或者没有开发学校外部的各项资源。这包括两方面的意思:一方面是指校长自我没有意识到学校的发展和外部的环境紧密相关,进而未能将学校周边的资源进行整合,以促进学校的发展;另一方面是指校长虽然注意到学校外部的环境和资源对学校的发展有制约影响作用,但却未能充分开发利用。

引入市场经济以前,学校的管理是封闭的,校长工作的中心是管理学校内部的各项事务。校长的角色定位于学校内部的管理者,趋向于闭门办学。这就意味着校长不关注或者很少关注外部环境的变化,主要关注点就落在了学校内部的事务上。如上世纪八九十年代,有些学校校长所提倡的全封闭式学校管理,就是这种角色意识的体现。

(二)产生内部角色的原因

校长长期扮演着内部角色,其原因既有外部因素,还有内部因素。从外部看,