

# 学校内涵发展中的校长领导力

## ——对上海浦东新区331名正职校(园)长的调查分析

姜美玲 陈静静 吕萍

**【摘要】** 本研究在浦东新区范围内对校(园)长领导力现状进行了问卷调查和访谈,明晰了校长领导力的实践状态,揭示了校长领导力的共性问题,并提出了提升校长领导力的策略建议。

**【关键词】** 学校内涵发展 校长领导力

**【作者简介】** 姜美玲/复旦大学公共管理博士后流动站研究人员、上海市浦东教育发展研究院助理研究员 (上海 200127)

陈静静、吕萍/上海市浦东教育发展研究院助理研究员 (上海 200127)

当前,随着教育改革不断向纵深推进,教育事业正从外延式发展跨入内涵式发展的快车道。外延式发展主要是依靠政府追加外部教育资源投入的方式来提高教育质量和促进教育均衡发展,是一种宏观的政府行为;而内涵式发展则主要是依靠充分挖掘学校内部潜力的方式来促进教育均衡发展,是一种微观的学校行为。<sup>[1]</sup>从某种意义上讲,如果把学校作为教育变革的核心单位,校长则是变革的守门人,校长及其领导力影响着学校效能的高低。内涵发展时期,哪一所学校办得更有力、更有活力、更有影响力?这在很大程度上取决于校长领导力。本调查报告以上海浦东新区的正职校(园)长(下文统称“校长”)为样本,试图摸清校长领导力的实践状态,明确问题所在,进而探讨如何提升校长领导力。

### 一、调查基本情况介绍

#### 1. 调查目的、方法与数据处理

人们尽管对校长领导力已进行了多方面的理论探讨或呼吁,但是对于校长领导力的现状却缺乏实践调查与系统分析。作为一种实践性的素养,校长领导力是在实践中得以体现,并在实践中得以形成和提升。校长领导力水平到底处于什么样的状态,存在哪些问题,以及作为提升校长领导力主要途径的校长培训,目前能否满足校长领导

力培训需求,这些问题都有待我们从实践中寻找答案。基于此,课题组于2010年1月至3月对浦东新区正职校长展开了问卷调查,通过“浦东教师研修网”以网络问卷形式发放并回收,共有中小幼、职校等多个学段的331名正职校长填写并提交有效问卷,回收率为100%。我们希望能通过此次调查摸清全区校长队伍的结构组合与运转情况,获取学校管理和校长领导力现状的准确信息,从中发现规律以指导我区今后开展更有针对性的切实有效的校长培训,并为各部门了解问题、制定政策提供参考。

需要说明的是,由于校长需要实名制登录“浦东教师研修网”后填写问卷,可能会对他们产生一定的心理压力,但课题组在问卷设计阶段已充分考虑其利弊,便尽可能减少问题的敏感性;与此同时,课题组在数据统计阶段利用SPSS10.0版软件处理全部数据,主要采用频数与交互分析等统计分析方法,并不关注具体对象的回答,所以问卷的可信度相对较高。另外,课题组成员组织了部分校长座谈,并个别深度访谈了5名幼儿园园长、9名小学校长和2名中学校长。由于从量化统计和质性描述两方面获取的信息大致相互印证,所以我们认为本次调查比较真实全面地反映了浦东新区各级各类学校校长领导力现状及培训需求情况。

#### 2. 调查对象基本情况分析

(1) 从性别分布看,浦东新区校长男女比例总

体上大致均衡,但较多学段存在性别失衡现象。331名校长中,男性140名,占42.3%;女性191名,占57.7%,总体比例大致均衡。但是,通过将331名校长的性别具体分布到各个学段进行交互分析,我们发现较多学段的校长性别比例失衡,这种状况在幼儿园和中学尤为严重。幼儿园阶段基本是女性一统天下,131名幼儿园园长中,女性127名,占96.9%,仅有男性4名,占3.1%。初中、高中、完中、九年一贯制、职校阶段则是男性占压倒性优势,参与调查的12名高中校长100.0%为男性,14名九年一贯制学校校长中有13名男性,占92.9%。

(2)从教龄与学历结构看,浦东新区校长队伍教学经验丰富,学历状况良好。总体看来,我区校长队伍学历水平较高。大学本科学历者289名,占87.3%,这说明我区往年来的学历达标工作完成得极好。硕士及以上学历者18名,占5.4%,较为均衡分布在除幼儿园和特殊学校学段之外的各个学段,每个学段为2~4名,由此看来,校长的学历层次有待进一步提升。大专及以上学历者24名,占7.3%,其中幼儿园11名,小学13名。据分析,这一群体大多是工作年限长、经验丰富的老校长,主要是因为年龄原因而没有去获得更高学历。从这个角度出发,我们需要对这一部分校长进行知识与观念更新的继续教育。此外,被调查校长中有321名具有16年以上教龄,占97.0%,说明校长大多有较丰富的教学经历。

(3)从担任现职年限及曾任职情况来看,浦东新区有57.7%的校长任现职在10年以下;绝大多数人在任校长前已具备一定的学校管理经验。据调查发现,我区校长任现职5年及以下的有82名,占24.8%;任职6~10年的109名,占32.9%;任职11~20年的97名,占29.3%;任职20年以上的43名,占13.0%。从职业成熟的角度出发,任职年限极短(5年及以下)的校长需要增加职业成熟度的培训。同样,对于那些任职达20年及以上的校长而言,他们也需要接受更高层次的培训,如成为专家型校长的培训或是更新知识和观念的培训。此外,从现任校长之前曾担任的职务来看,71.3%的校长曾担任过校长、书记、副校长、副书记等校级领导职务,其中担任过校长的有79名,占23.9%,担任过副校长副书记的有

102名,占30.8%;另有44名为学校中层教导主任,占13.3%。这说明我区大多数人在担任校长前已具备一定的学校管理经验。

## 二、调查内容与分析

关于校长领导力的内涵与构成,本调查基于理论、政策和实践,在分析文献研究资料的基础上,参照《中国中小学校长专业基本标准》<sup>[2]</sup>并结合浦东新区“顾志跃校长培训基地”近三年的实践探索成果,从校长引领学校发展的角度,将校长领导力作为校长在学校管理过程中体现出来的一种综合素质进行研究。作为学校领导者,校长对学校的影响是全面的、整体的,而非局部的、点状的。因此,从校长的实际工作领域和校长应具备的专业素养出发,本文将校长领导力整合归类为七个方面:愿景与规划领导力、文化领导力、课程领导力、教学领导力、教师专业发展领导力、教育科研领导力、行政领导力。

### 1. 校长的办学理想(愿景)与学校发展规划领导力

规划学校发展,是校长实现学生全面发展和学校可持续发展的战略目标所负有的专业责任,需要校长组织学校力量在深刻分析学校发展的历史及现状和科学预测未来发展趋势的基础上,根据国家的方针政策和相关法律法规,融合校长个人的教育理想、信念和价值观,对学校发展的方向进行准确的战略定位。调查显示,对于问题“学校是否制定过三年及以上的学校发展规划”,选择“有,并正在顺利实施”的为281名,占84.9%,这说明我区校长具备较强的学校发展规划意识与能力;但是,选择“有,但要根据情况进行调整”的为45名,仅占13.6%,这说明绝大部分校长缺乏对规划执行落实情况进行评估与诊断的意识,不能及时发现规划执行过程中出现的问题,并采取积极的措施进行有效的调整,确保学校朝着正确的方向健康发展。

关于制定学校发展规划的主要依据(见表1),绝大部分校长都选择基于“学校的自身特点与发展需要”、“教师和学生的发展需要”,而选择基于“校长个人的办学理想”的仅有22人,占6.6%。可见,学校的发展没有融合校长个人的教

育理想、信念和价值观,或许是因为很多校长缺乏自己的教育理想。事实上,国家大力呼吁的真正实现“教育家办学”的客观要求,正是要求校长要拥有自己的教育理想和办学理想。可以说,对教育没有理想和激情的校长,对教育没有梦想和追求的校长,充其量是个视域狭窄、急功近利的学校经营者,却无法构想、表达和倡导学校使命、愿景和核心价值观,引领学校可持续地走向未来发展。

表1 制定学校发展规划的参考依据

		频数	百分比	排序
贵校的学 校发展规 划制定主 要基于	学校的自身特点与发展需要	266	80.4%	1
	教师和学生的发展需要	189	57.1%	2
	借鉴前沿的教育理念	83	25.1%	3
	国家的教育政策要求	81	24.5%	4
	社会的教育需求	35	10.6%	5
	校长个人的办学理想	22	6.6%	6

## 2. 校长的文化领导力

营造育人文化,是发挥学校育人功能、优化学校育人环境以及培养德智体美全面发展的社会主义事业建设者和接班人的教育目标对校长专业素质的客观要求。《中国中小学校长专业基本标准》提出:学校文化是一所学校精神和灵魂所在,校长在积极促进学校文化对学生各方面发挥着潜移默化作用的同时,要特别突出德育的因素,逐步形成以德育为核心的文化氛围,引导学生逐步形成高尚的思想品德,保障学校文化建设沿着正确的方向发展。调查显示,49.8%的校长认为“目前学校德育工作的重心是”“学生德育工作的有效开展”和“教师育德意识与能力的培养”。对于“当前学校德育工作面临的主要困境”(参见表2),46.2%的校长认为是“社会道德失范现象的冲击”,36.9%的校长认为是“教师育德意识与能力有待提高”。综合来看,教师的育德意识与能力既是校长关注的重点,又是面临的主要困境,这可能需要区域层面通过富有针对性与实效性的培训来解决。

## 3. 校长的课程领导力

领导学校课程,是校长按照国家的素质教育和课程政策,设置课程并领导实施的专业责任。首先,校长的课程领导力表现为国家课程校本化实施能力,国家颁布的课程标准与教材以最一般学生为对象,每所学校实际的学生都会有特殊性,所以需要校长引领学校教师在教学实践中作出调整。此外,学校的办学特色与打造特色课

程是校长课程领导力的另一种表现,学校的办学特色是以打造特色课程为载体的。调查显示,对于“学校自行开发的校本课程实施情况”,27.2%的校长认为“非常好”,61.9%的校长认为“比较好”。而且,绝大部分学校都制定了学校课程规划,只有0.6%的学校尚未制定规划,且74.3%的校长认为“学校制定课程规划或方案时主要关注如何体现本校的办学理念 and 特色”,这也印证了我们对“学校的办学特色是以打造特色课程为载体的”理论假设。但是,我们在访谈与座谈时发现,校长对学校课程规划的理解有所偏差,部分校长把校本课程之类的规划等同于学校课程规划。实际上,学校课程规划需要学校根据实际情况和办学特色,以内涵发展为目的,制定学校整体课程规划,增强课程的适应性和创造性。

表2 学校德育工作面临的困境

		频数	百分比	排序
贵校 德育 工作 面临 的主 要困 难是	社会道德示范现象的冲击	153	46.2%	1
	教师的育德意识与能力有待提高	122	36.9%	2
	适合学校需求的社区德育资源比较匮乏	91	27.5%	3
	缺少专家的专业性与规范性指导	63	19.0%	4
	学校德育课程比较匮乏	53	16.0%	5
	德育评价滞后	52	15.7%	6
	学校德育目标比较模糊	26	7.9%	7
	德育工作的组织机构与运行机制不太完善	22	6.6%	8

## 4. 校长的教学领导力

学校的核心工作是教学,所以教学领导力是校长的一种核心领导力。校长的教学领导力包括:学校的教学常规建设水平、教师的上课能力与家常课的质量、建立有效的学校教学质量监控机制、学生的总体学业成就、学校教学效能的高低等。对于“关于教学‘五环节’,学校最需要完善的教学制度”(参见表3),59.2%的校长认为是“评价制度”,可见评价依然是制约教学改革的重点与瓶颈问题;其次,19.9%的校长认为是“备课制度”。对于问题“您判断贵校教师教学质量的主要依据是”,67.4%的校长首选“教师实际教学水平”;而对于问题“您判断贵校学生总体学业成就的主要依据是”,61.9%的校长首选“学生学习能力”,这说明校长日渐趋于理性,而不再是把“考试成绩的合格率与优秀率”作为评价教师和学生的首要砝码。同时,78.9%的校长是通过“观课评

课”来“判断每位教师的教学能力和专业发展水平”,这说明绝大部分校长能够经常直接参与到学校教学实践中去。

表3 对教学“五环节”的关注度

		频数	百分比	排序
关于教学“五环节”,贵校最需要完善的教学制度是	评价制度	196	59.2%	1
	备课制度	66	19.9%	2
	上课制度	42	12.7%	3
	作业制度	17	5.1%	4
	辅导制度	10	3.0%	5

### 5. 校长的教师专业发展领导力

引领教师成长,是校长在打造学校人力资源优势和整体提升教师队伍素质方面所负有的专业责任,主要表现在对教师专业发展的状态判断和校本研修的策划和组织能力等方面。对于问题“贵校教师参与校本(园本)研修的积极性”,38.7%的校长认为“非常高”,57.1%的校长认为“比较高”,这说明校长和教师均已领会校本研修对于自身专业发展的意义、作用与优势。59.2%的校长是把“开展课题研究”作为校本研修的主要形式,其次是51.7%的校长把“组织教师参加校际联合教研”作为开展校本研修的主要形式。对于问题“学校促进教师专业发展的重要举措是”,83.7%的校长选择“公开课展示和观课评课等教研活动”,45.9%的校长选择“课题研究、工作坊等科研活动”。可见,科研和教研是当前学校开展校本研修与促进教师发展的主要抓手,这意味着相关职能部门需进一步联合加强对学校开展课题研究和教研活动的专业支持力度,以增强校本研修的实效性,整体提高教师专业发展水平。

对于学校教研活动来说,传统功能主要是备教案、定进度、出考卷,但现在校长对教研组的功能定位已发生转变:54.4%的校长认为学校教研组的主要功能是“切磋教学技艺”;其次是“钻研学科知识”,占39.9%;再次是“规范教学行为”,占37.8%。但是,对于“磨砺教育思想”,仅占9.7%。可见,校长还需要重新设计和优化提升教研组功能,注重教师教研的主体性、开放性和研究性,让教研组真正成为磨砺教育思想、激励专业发展的舞台,激活教师专业发展的动机与活力,提高教师自主发展的能力,进而点燃教师心中这盏追求完美的灯,把更多的教师从任务完成引入到境界追求的工作状态,使更多的教师成为优秀教师。

### 6. 校长的教育科研领导力

前项调查已揭示,教育科研是当前学校开展校本研修与促进教师专业发展的主要抓手,那么校长就需具备教育科研领导力。307名校长(占92.7%)认为学校目前有能够引领学校发展的龙头课题,仅27名校长(占7.3%)没有龙头课题。当前,学校龙头课题的关注领域主要是“学校课程建设”,占26.9%;其次是“学校文化”,占24.2%(参见表4)。42%的学校是由“校长和中层管理者”来共同策划设计和实施学校龙头课题,26.0%的学校是由“全体教师”共同参与课题研究,但48.3%的校长认为学校教育科研的改进方向是需要“加强引领学校发展的龙头课题的策划与设计”。尽管90.3%的校长认为学校教师参加科研工作的积极性比较高,但又有48.3%的校长认为要进一步提升教师的科研意识和水平。

表4 学校龙头课题的关注领域

		频数	百分比	排序
贵校龙头课题关注的领域重点在于	课程建设	89	26.9%	1
	学校文化	80	24.2%	2
	学生发展	49	14.8%	3
	课堂教学	45	13.6%	4
	教师发展	28	8.5%	5
	德育工作	24	7.3%	6
	其他	9	2.7%	7
	行政管理	7	2.1%	8

### 7. 校长的行政领导力

校长的行政领导力是指校长获得学校组织领导职位后所自动赋予的法定职权的具体体现,也是校长对学校各种资源进行有效组织和管理所负有的专业责任。具体包括:建章立制,做好学校制度建设与机构设置;培养骨干,抓好学校中层干部队伍建设;民主管理,从体制、机制上形成全员参与学校工作的积极性。调查显示,65.0%的校长是通过“竞聘上岗”的方式来选任学校中层管理者,其次是通过“校长直接任命”的方式产生,占24.2%。对于教代会(或全教会)的履行职责情况,58.0%的校长都认为“非常好”,40.5%的校长认为“比较好”,两项合计共占98.5%。从上述数据来看,民主管理和人本管理思想已深化成为一种学校工作的常态方式,校长们注重发挥党组织和教代会在学校中的地位和作用,建立民主科学的学校决策机制和监督机制,正在通过民主的管理实践建立起民主的学校组织管理文化。

### 三、问题与建议

#### 1. 校长领导力的共性问题

从上述调查分析可以看出,浦东新区校长领导力现状总体较好,绝大部分校长具备基本的领导者素养,能够从规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、策划教育科研、优化内部管理等各个方面进行综合考虑,并在实践中身体力行地推动学校发展。在深度访谈时,我们确实接触到了个别颇具领导水平的校长,他们的很多思考和实践当然也包括某个方面的出色表现让人深受启发,也让人心生敬意。我们在为部分优秀校长及其卓越表现而深感欣慰的同时,也理性地看到调研所反映出来的共性问题,突出表现在两个方面:

第一,校长的行政化色彩过于浓厚,专业化意识普遍缺乏。一个有专业素养的校长能够根据学校生源、师资等条件,采取有针对性的办学策略,引领学校走向可持续发展。反观现实,为数不少的校长却对自己学校的生源、师资、政策支持等外部条件怨声载道,把办学的成功因素也寄望于此,如对问题“您认为办好一所学校的关键因素是”,排在前三位的选项分别为:59.5%的校长认为是“教师的专业素养和教学能力”,35.3%的校长认为是“教育行政部门的政策、资金及资源等方面支持”,34.7%的校长认为“学校的生源情况”。又如,前面提到,对于“关于教学‘五环节’,学校最需要完善的教学制度”,59.2%的校长认为是“评价制度”。客观而言,评价是行政管理的一个元素,上课是专业素养的一个元素,而多数校长却远离教学第一线,习惯于管理和监控教学——教师只能在监督、控制、考核、评估和外部奖惩下工作,缺少专业支持、愿景鼓舞。校长们缺乏专业自觉与自我意识的这种状况,既不能对学校发展准确定位,也不利于课程改革的切实推进以及应试教育向素质教育的真正转轨,更与实现“教育家办学”的客观要求相差甚远,因此我们迫切需要促进广大校长朝着专业化方向发展。

第二,校长对学校管理的同质化倾向严重,文化领导力相对较弱。当前校长领导力形成的一个重要机制或方式是——经验模仿,即以所谓的“名

校”“重点校”为标杆与模板,复制或移植其成功经验。正是因为这样,大量来自政府各个部门的各类以规范、标准为导向的检查与评估,反复、持续地影响校长,从而让他们感到“既然上级这样要求,那么我也应当这样要求教职工以及学校各项工作”,再加上建立和执行规章制度最容易看到成效,而且随时可以得到兄弟学校的制度文本,那么这种“模仿”的结果,自然造就了同类学校纵向垂直的“同质化竞争”格局,即指不同的学校在竞争过程中并不是靠特色取胜,而是依靠相同的竞争,最终结果导致中小学千校一面、万人同语、校训趋同、特色贫乏等“同质化”现象的普遍存在。究其根源,正是因为学校缺少文化和精神,要说有也是雷同式的形式文化。这种雷同式文化的存在,一定意义上与校长缺乏文化及其领导力有很大关系,具体反映到学校工作中,表现为恶性争夺生源、盲目扩大办学规模、片面追求升学率等,正如前述,普遍把生源、师资视作首当其冲的办学成功要素,使得学校毫无生气、灵性、特色、个性,有的只是模仿、机械、僵化、趋同。校长们如此这般的同质化思想根深蒂固,何以可能使学校变得具有品位、个性、特色和精神?因此,办学如何实现从“同质化竞争”的泥潭转向“异质化竞争”的广阔天地,亟需发展和提升校长的文化领导力水平,也正是实现学校“一校一品一特”式发展的必由之路,即一所学校打造一个品牌、塑造一样特色。

#### 2. 提升校长领导力的框架建议

前述调研分析表明,当前校长的专业意识普遍缺乏、文化领导力相对较弱,尤其是课程与教学领导力亟待提升等问题,一定程度上与过去校长专业角色的定位缺失、或定位不当、或定位混乱有关,也缺乏科学的校长专业标准。校长专业定位与专业标准的缺失,导致校长管理制度、校长培训、校长专业发展都找不到内在准绳、标杆和导向,不得不凭着直觉和经验去“摸着石头过河”。因此,为改善校长领导力的状况,提高校长专业化水平,我们提出如下框架性建议:

首先,从专业视角来看,亟需解决校长专业角色定位与校长专业标准制定等基础问题。我们今天讨论校长角色时,应将校长定位于一种专业,从专业的角度来定位校长角色,才能真正有利于校长专业化的早日实现。令人欣喜的是,长久以来

困扰校长专业定位的问题正在逐步得到解决,《中国中小学校长专业基本标准》即将正式出台,这是我国中小学校长专业要求的集中体现,是校长应该信守的专业准则,具有解析校长专业素质构成和引领校长专业发展的基本功能。该标准以通过促进校长的专业发展来引领教师和学校的发展从而最终实现每一位学生的全面发展为宗旨,从校长的价值领导、教学领导和组织领导三大核心工作领域提出六大基本专业职责,即规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境,并针对每项专业职责分别从理念、品性、知识、能力和行为等五大专业要素进行解析,从而形成专业要素分析框架,并在此基础上整合而成校长专业基本标准,作为校长专业发展的方向和指引。

其次,从制度视角来看,必须通过建立和健全校长管理制度来切实保障校长具备较高的领导力水平和专业化水平。我们需要从“职前一入职—在职—退职”等各个环节来设计形成完整、配套、均衡的校长管理制度。其中,职前环节应该基于校长专业标准来健全校长资格制度;入职环节应该改革校长选拔机制和完善校长任期制度;在职环节应该健全校长职责制度、完善校长培训制度、建立校长评估制度、革新校长激励机制等;此外,还需要建立健康的校长退出机制,包括退休或提前退休、辞职、解聘、辞聘、开除等具体制度。<sup>[3]</sup>总之,教育行政部门可以综合理论研究成果和实践探索经验,尽快制定和出台系统完备的校长管理制度,鼓励有条件的区域先行先试。

最后,从主体视角来看,校长领导力的切实提高,最终还需要校长、教育行政部门、研训者等各种利益相关者主体性的发挥。无论校长专业标准制定得多么科学,无论校长管理制度设计得多么完备,如果没有校长、教育行政部门、研训者等主体性的发挥,结果仍然可能无法改变校长领导力的现状,更何况目前尚处无标准、缺制度的阶段。具体而言,校长既是提升校长领导力的对象,同时也是提升自我领导力的主体。作为主体,校长首先需要进行正确的角色认知,我们没有必要、事实上也不可能让所有的校长都成为教育家,但同样也不愿意校长们因缺乏独立的教育思想和专业素

养而仅仅成为“职业经理人”甚至“传声筒”。亦即讲,我们不强求人人都是“教育家办学”,但校长至少应当具备基本的专业意识与专业素养,尤其是课程与教学领导力,因为“中小学校长的专业能力最为重要的,也是最为基本的,是其指导学校课程编制与课堂教学的能力,这是中小学校长专业能力中为其他行政管理者所不可替代的能力”,<sup>[4]</sup>但这些最为熟悉的、恰恰又是当前校长们极为忽略的领域。当然,具体到每一位校长,可以有不同的途径和渠道来提升自己的领导力水平。此外,在校长自身做出努力的同时,教育行政部门应该致力于提高教育领导水平,逐步实现教育行政专业化,成为校长提升领导力的催化剂;研训者应该真正成为校长专业发展和领导实践改革的支持者、服务者、合作者、引领者。比如,本调研中所反映的校长领导力问题就值得在培训过程中特别加以重视,在开展针对性研究的基础上,为校长行政化角色片面强势的纠正、课程与教学领导力提升、文化领导力的改善谋求思路与方法,然后尝试开展和提供专项培训。

总之,校长是一所学校的灵魂,其领导力决定着学校的未来发展方向;校长是一所学校的文化符号,其领导力是学校办学品位的象征。本调研只是初步揭示了校长领导力的现实状况,提出了一些解决问题的策略建议,真正实现校长领导力习得方式由“经验模仿探索”向“自主自觉创新”、由“角色适应”“经验积累”向“专业成熟”的转变依然任重道远,这不仅需要校长在管理实践中去积极感悟、自觉修炼,更需要教育行政部门和研训者提供政策与专业支持。

#### 参考文献:

- [1] 范国睿. 教育政策观察[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2009: 81- 82.
- [2] 《中国中小学校长专业标准研究》项目组: 中国中小学校长专业基本标准(2009年12月15日, 内部资料).
- [3] 孙锦明. 中学校长领导力研究[D]. 上海: 华东师范大学教育管理系博士学位论文, 2009: 169.
- [4] 陈玉琨. 一流学校的建设——陈玉琨教育讲演录[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2008: 135.

(责任校对: 胡 陶)