



2018 届在职人员攻读教育硕士专业学位论文

普通高中教师转型成长为校级领导
问题研究

作者姓名	李 坚
指导教师	刘庆昌 教 授 张杨管 中教高级
学科专业	教育硕士
研究方向	教育管理
培养单位	教育科学学院
学习年限	2015 年 3 月至 2018 年 10 月

二〇一八年十月

山西大学

2018 届在职人员攻读教育硕士专业学位论文

普通高中教师转型成长为校级领导 问题研究

作者姓名	李 坚
指导教师	刘庆昌 教 授 张杨管 中教高级
学科专业	教育硕士
研究方向	教育管理
培养单位	教育科学学院
学习年限	2015 年 3 月至 2018 年 10 月

二〇一八年十月

Thesis for Master's degree, Shanxi University, 2018

Research on the transformation of
ordinary senior high school teachers into school leaders

Student Name	Li Jian
Supervisor	Professor Liu Qingchang Senior teacher Zhang Yangguan
Major	Master of Education
Specialty	Education Administration
Department	School of Education Science
Research Duration	2015.03-2018.10

Oct, 2018

目 录

中文摘要.....	I
Abstract.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.3 研究思路和方法.....	4
1.3.1 研究思路.....	4
1.3.2 研究方法.....	5
1.4 创新与不足.....	5
1.4.1 创新之处.....	5
1.4.2 不足之处.....	6
1.5 相关概念.....	6
1.5.1 普通高中教师.....	6
1.5.2 校级领导.....	7
1.5.3 转型成长.....	7
第二章 普通高中教师转型成长的条件及途径.....	8
2.1 转型成长条件.....	8
2.1.1 思想意识形态.....	8
2.1.2 业务能力水平.....	11
2.1.3 中层岗位锻炼.....	13
2.2 转型成长途径.....	17
2.2.1 教师转型路径.....	17
2.2.2 组织提拔机制.....	18

第三章 转型初期面临的角色冲突和应对办法.....	20
3.1 角色冲突.....	20
3.1.1 个人意识行为冲突.....	20
3.1.2 成员眼中的角色冲突.....	21
3.2 应对办法.....	25
3.2.1 增强自身的角色适应力.....	25
3.2.2 改善他人的角色期望值.....	26
3.2.3 建立合理的评价体系.....	28
第四章 转型后的发展定位.....	30
4.1 个人未来定位.....	30
4.2 决策能力提升.....	31
4.3 专业发展引领.....	35
第五章 结论与展望.....	38
参考文献.....	40
致 谢.....	42
个人简况及联系方式.....	43
承 诺 书.....	44
学位论文使用授权声明.....	45

Contents

Chinese Abstract.....	I
Abstract.....	II
Chapter one Introduction.....	1
1.1 Research background and significance.....	1
1.1.1 Research background.....	1
1.1.2 Research meaning.....	1
1.2 Research status.....	2
1.2.1 Research status in foreign countries.....	2
1.2.2 Domestic research status.....	3
1.3 Research ideas and methods.....	4
1.3.1 Research ideas.....	4
1.3.2 Research method.....	5
1.4 Innovation and deficiency.....	5
1.4.1 Innovation.....	5
1.4.2 Deficiencies.....	6
1.5 Related concepts.....	6
1.5.1 Ordinary high school teachers.....	6
1.5.2 School Leadership.....	7
1.5.3 Transformation and growth.....	7
Chapter two The conditions and ways of the transformation and growth of ordinary high school teachers.....	8
2.1 Conditions of transformation and growth.....	8
2.1.1 Ideological ideology.....	8
2.1.2 Business capability level.....	11
2.1.3 Middle level post exercise.....	13
2.2 The way of transformation and growth.....	17
2.2.1 The path of teachers' transformation.....	17

2.2.2 Organization promotion mechanism.....	18
Chapter three Role conflict and coping methods in the early stage of transformation.....	20
3.1 Role conflict.....	20
3.1.1 Conflict of individual consciousness and behavior.....	20
3.1.2 Role conflict in the eyes of a member.....	21
3.2 Countermeasures.....	25
3.2.1 Strengthen the adaptability of the role of oneself.....	25
3.2.2 Improving the expected value of other people's roles.....	26
3.2.3 Establishing a reasonable evaluation system.....	28
Chapter four The development orientation after the transformation.....	30
4.1 Personal future orientation.....	30
4.2 Improvement of decision-making ability.....	31
4.3 Professional development lead.....	35
Chapter five Conclusion and Prospect.....	38
Reference.....	40
Thank.....	42
Personal profile and contact mode.....	43
Letter of commitment.....	44
Authorization statement for the use of a dissertation.....	45

中 文 摘 要

教而优则仕，由普通教师成长为校级领导，是学校系统培养选拔干部的常规路径。通过对一系列文献资料的查找、收集和整理发现，现在对教师培养、校长领导力的研究较多，但对普通教师转型成长为校领导的研究少之甚少。很少有深入中学一线，对普通教师转型成长为校领导这一过程进行实地研究。研究方法以文献法、调查法居多。

本研究，采用质的研究方法，深入中学一线，分别各选一位专业成长较快的文科男校长（作者本人）、理科男校长（XQ 高中 Z 校长）、女校长（BN 高中 J 校长）作为研究对象，具体通过访谈、对日常教育教学和管理工作的观察梳理、以及对实物资料的收集等方法，对普通教师转型成长为校领导这一过程进行全面描述和研究。经过对收集到的原始资料的分析整理，本研究客观的展现了由普通教师向校级领导转型的成长过程，概括了转型成长的途径和条件；同时，也客观的描述了转型初期遇到的工作瓶颈，分析探究了解决问题的办法，了解了转型后的发展定位。

本文的绪论部分，主要是对选题的背景和意义、相关理论研究进行论述说明，并对相关概念进行界定、研究方法进行明确。正文部分，首先通过对自己的思考和另外两位对象的访谈、观察，从三人的专业成长经历，了解普通高中教师转型成长的途径及条件。然后，从各自转型成长为校级领导后角色变化、工作适应等方面，探究转型初期面临的工作瓶颈和应对办法。最后，围绕工作理念定位，探索自身业务发展的方向性。

需要指出的是，本文只是选取三位校长作为研究对象，并根据其实际情况进行客观描述和规律总结，虽然兼顾文理学科和男女性别，但受区域经济社会发展现状、人的个性化成长环境等影响，不一定能成为普遍结论。

关键词：普通高中教师；校级领导；转型成长

Abstract

Officialdom is the natural outlet for good teachers. Cultivating an ordinary good teacher to be a school-level leader is the common system of school leadership election. After searching, collecting and analyzing the related literature, it is found that studies focus a lot on teacher cultivation and school principal leadership building while few on the growth and transformation from an ordinary teacher to a school-lever leader; studies mostly adopt the method of documentary research method and survey method while quite few adopt the method of field studies into the front line of middle school on this topic.

This paper employs the study method of qualitative research into the front line of middle school, chooses three principals as study objectives(including the author as the male principal representative majored in liberal arts subjects, principal Z from XQ Senior Middle School as the male principal representative majored in science subjects, principal J from BN Senior Middle School as the female principal representative) respectively from three different middle schools, conducts the interview, observation and object materials collection in the daily academic and administration work in middle schools. Through the collection and analysis of the first-hand materials, this paper objectively reveals the growth and transformation process from an ordinary teacher to a school-level leader, summarizes the conditions and ways of growth and transformation. This paper also objectively describes the barriers in the initial stage of this transformation, tries to find the solutions and discusses the development orientation after the transformation.

The Introduction part describes the study background, study meaning, study theory, relevant definitions and study methods employed in this paper. The body part first discusses the author's own thinking and findings from the interview and observation of the other two study objectives, summarizes the

conditions and ways of growth and transformation from an ordinary middle school teacher to a school main administrator. In the following, it discusses the work barriers at the initial stage of growth and transformation and tries to find the feasible solutions. At last, the paper discusses the teacher's career development and its orientation.

What needs to be pointed out is that this paper only chooses three principals as study objectives and the conclusions are made in accordance with the actual situation. Even though sample factors such as different subject backgrounds and genders have been considered, the conclusion may still not be universally acceptable because of the regional economic and social development and individual's unique growing environment.

Key words: Ordinary teacher in senior middle school; A school-level leader; Transformation and growth

第一章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

教育事关百姓素质、民生福祉、国家发展和民族未来，是国家政治、经济、文化建设的基石。党的十九大报告，进一步强调了要优先发展教育事业的宏观导向，就教育现代化建设、落实立德树人、实施素质教育、推进教育公平、高等教育内涵式发展、高素质教师队伍建设等目标事宜，传达出明确信号，旨在办好人民满意的教育，建设教育强国和学习型社会，全面提升国民素质。

教育事业的发展，教育改革的深化，离不开一线校长、教师的扎根实践。特别是校级领导，直接影响着党的教育方针、政策在教学一线的落地与践行。以基础教育阶段的中小学为例，我国基础教育阶段的中小学校级领导已有数百万，他们在推进基础教育改革、贯彻落实素质教育、培养创新人才等方面，起到至关重要的作用。进入新的历史时期，他们有着多重的身份，如：领导管理者、改革引领者、设计参与者、激励服务者等，这与传统单一的“家长式”的角色形成明显差异，需要每一位校级领导重新认识和适应。

在我国，每一所学校的校级领导、尤其是基础教育学段的学校，基本上都是在教师群体中，选择业务能力、综合素质相对拔尖，教学实绩比较突出，人际关系较好的对象，加以重点培养，最终成长、选拔出来的。然而，并不是所有的业务骨干都能成长为校级领导，这需要有一定的途径和条件，这是一个系统性的过程，并非一蹴而就。而且，普通教师转型成长为校级领导之后，他便成为了一所学校的领导者和管理者，引领着学校、部门、教师和学生的成长与发展，肩负着发展学校、提升教师、培养学生的重大责任，为国家人才的培养与储备奠定基础，为地区民生事业的发展与提升贡献力量。

不可否认，普通高中教师转型成长为校级领导后，一定会经历一段时间的转型适应期，个人角色定位会发生冲突、业务工作开展会遇到瓶颈，这些冲突瓶颈解决突破的过程，也就是校级领导专业成长的过程。这个过程，是校级领导反复不断地实践和研究、更新和完善其专业素质结构的，一个持续性过程。现在，对这一过程的两端，即教师成长、校长领导力提升等的研究较多，而对这一过程自身的研究偏少，忽视了转型成长的缘由，以及角色冲突等问题。

1.1.2 研究意义

本选题的意义包括理论和实践两个方面。

理论意义：已有关于普通高中教师转型成长为校级领导问题研究，大多局限于青年教师的成长研究，或者是校级领导的业务发展研究，很少有研究者关注一个普通教师成长为校级领导的转型过程，对这种转型成长的过程性研究更为缺乏，本选题通过对普通高中教师转型成长为校级领导进行研究，可以丰富和完善普通教师向校级领导转型成长的理论研究。

实践意义：本选题旨在对普通教师向校级领导转型成长的过程进行系统的研究，这一方面对于指导普通教师专业成长具有重要的实践意义；另一方面可以更好的指导普通教师向校级领导转型后的角色转换。

1.2 研究现状

查阅相关文献资料后发现，关于“普通高中转型成长为校级领导的研究”这类课题，在国内外研究领域还属于空白状态；但是，就这一转型成长完整过程的某个阶段，还是有具体阶段性的研究，如对青年教师培养的研究、教师成长规律的研究、基础教育校本培训的研究、师资队伍建设及骨干教师培育的研究、校长角色冲突及角色适应的研究、校长领导力研究等。

1.2.1 国外研究现状

关于教师的成长，就成长规律研究而言，国外学者主要是从生命周期、心理学、社会学等单个侧面来剖析，或是将单类因素简单相加后再展开研究，整体上科学性欠缺，无法全面反映教师的发展特征。利思伍德把自我发展、道德发展和概念发展等方面的阶段论来综合描述教师的发展阶段。^①他针对以前的理论只从某一角度研究的缺陷，从横向提出了教师专业发展是一个多维度发展过程，其中专业知能、心理发展和职业周期各维度既相互独立又相互依赖，它们之间有着密切的联系。^②

国外有关校长角色职责的文献，就历史演变过程，可以看出校长的角色从教育者向管理者转变。《中小学校长之地位》（美·克罗奇）一书中，叙述了校长职责历史演变的六个阶段：单一教师，负责教学——主任教师，负责教学以及训导——部分时间的教学校长，负责教学以及向上级报告学校情况——全部时间的学舍校长，负责事务管理——全部时间的视导校长，负责视导教学——全部时间的校长，负责事务管理与视导教学。梳理已有文献后发现，角色适应存在三大影响因素：1、个体

^① James R Lackritz. Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues. Teaching and Teacher Education, 2004.

^② James R Lackritz. Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues. Teaching and Teacher Education, 2004.

因素，如自我评价、情绪状态等。2、环境因素，包括社会支持系统、组织和家庭环境等。3、个体与环境之间的互动方式，包含回避等应对方式。许多学者，基本上围绕自我评价和应对方式，分析角色适应的影响因素。

纵观校级领导发展定位的研究，英、美等西方国家率先开展教育领导研究。随着上个世纪 70 年代，教育领域引入校本经营思想，学校管理方式随之产生深刻变革，学校便成为教育改革主体，校长就担负起教育改革设计者和发起人的重任。国外，对校长领导力的研究逐渐增多，在美国出版了《道德领导：抵及学校改善的核心》（萨乔万尼）、《校长的课程领导》（格拉索恩川）等代表性著作。目前，国外对校长领导力、发展定位的研究不再局限于理论建构，已逐步将研究成果应用于教育实践，如盖洛普组织致力于为英格兰小学校长领导力建设服务的开发和研究，美国范德比尔特大学致力于校长有效领导力评价系统的开发与应用等。^①整体而言，国外在校长领导力的研究领域，既产生较丰富的理论，也付诸较广泛的实践。尤其是基于教育组织特性，开展领导力研究，正如冯大鸣所述：“已在很大程度上改变了以往教育管理研究界‘移植’普通领导理论的定势，从而使教育领导研究具有了更多‘个性’和‘再创造’的成分”。^②托马斯·J·萨乔万尼的代表作——《校长学：一种反思性实践观》，具有突出的指导意义。

1.2.2 国内研究现状

在国内，关于教师成长的研究，偏重于高校教师队伍建设、高校青年教师队伍建设等方面。在 2011 年之前，中国学术期刊网中专门提到中学教师成长、青年教师队伍建设的文章只有 2 篇，而且研究最多的还是关于师资结构、教师专业化、业务培训等方面，反应教师个体成长历程的质的研究几乎为零。对教师成长历程的叙事研究、质的研究较少，而且比较理想化。现在，研究者已逐渐从职业与生命周期、心理发展、教师社会化等多视角，对教师成长进行探究分析。我国学者多采用社会化框架进行研究，如傅道春把教师职业成熟分为角色转变期、开始适应期和成长期三个时期；殷国芳、全日艺等将教师职业成长轨迹分为适应期、稳定期和创新期三个时期；张向东把高中教师的成长归为角色适用、主动发展、最佳创造、缓慢下降和后期衰退五个时期。^③叶澜教授认为，之前理论外化于教师专业发展本身，现在应该从多方面统一考虑，通过教师的专业活动和自我专业发展意识水平来反映综合视角，她提出了非关注阶段、虚拟关注阶段、生存关注阶段、任务关注阶段、自我更

^① 李玉芳. 论中小学校长领导力及其开发. 华东师范大学博士论文, 2009.

^② 冯大鸣. 美、英、澳教育管理前沿图景. 教育科学出版社, 2004.

^③ 刘辉良. 普通高中教师成长规律及其对校本培训的启示. 江西师范大学硕士论文, 2006.

新关注阶段五个阶段。^①学者赵昌木立足自我专业发展视角,从教师的信念、实践性知识、教师角色三方面将教师阶段分为预备阶段、适应阶段、迅速发展和稳定阶段、停滞和退缩阶段四个阶段。^②

国内对校长角色转型中,角色冲突的研究,主要有王家云在《论校长的角色冲突与核心角色》中,在分析校长的基本角色、相关角色冲突的主要类型以及成因的基础上,提出确立校长核心角色,即学校专业领导者的必要性与价值,应具备的素质和主要职责。蒋金魁在《学校转型性变革中校长角色冲突探析》一文中,解读了“校长角色”、“角色冲突”等基本概念,探究变革过程中校长角色冲突的表现类型,剖析校长产生角色冲突的原因,探索解决角色冲突的路径取向。徐洁在《校长角色扮演的冲突与尴尬》的研究中,从评价制度、管理制度、教育观念、经费等方面,提出校长角色扮演的尴尬性。宋扬在《试论现代中小学校长的角色及其角色冲突》中,在分析中小学校长角色的基础上,指出引起校长角色冲突的原因和解决办法。

在我国,对中小学校长领导力、发展定位的研究最先兴起于香港和台湾地区,港台地区的研究进展和水平,与国外基本保持同步。我国大陆地区,对教育领导、校长领导力的直接研究相对较晚,开始部分涉及校长领导力、具有代表性的研究是:20世纪90年代初,北京师范大学程正方教授主持的国家教委“八五”博士点课题《中小学校长行为类型与学校组织气氛的研究》;20世纪90年代后期,华东师范大学吴志宏教授主持的国家自然科学基金项目《我国中小学校长管理行为综合研究》。准确地说,我国全面推进对校长领导力、发展定位的直接研究,是从本世纪初、实施新课程改革之后开始的,相关期刊论文涉及主题比较广泛,但质量参差不齐。有些是开展实证调查,经过统计分析,获得有证据的结论,这类文章主要是博士、硕士学位论文。有些是在详细了解和具体掌握中小学实际情况的前提下,展开的思辨性文章。还有一些,是来自一线校长们的工作体验和感悟。但是,有相当数量的文章,脱离中小学实际、远离一线校长,仅仅是主观性地发发议论、谈谈看法,很难称得上是研究成果。

1.3 研究思路和方法

1.3.1 研究思路

本研究,采用质的研究方法,以江苏省常州市新北区的三位高中校级领导的成

^① 叶澜,白益民等.教师角色与教师发展新探.北京,科学教育出版社,2001.

^② 赵昌木.教师成长研究.西北师范大学,2003.

长过程为研究个案。首先,通过对另外两位校级领导直接访谈,结合对自己的切身思考,从而对三位研究对象的成长经历、个人感悟等有了大致了解。其次,通过对三位研究对象的同事、领导等进行访谈,从侧面了解他人对三人的认识和评价。其次,运用比较法,根据三人不同的学科、不同的性别、不同的年龄,总结三人成长过程中的差异性。再次,通过文献法,针对收集到的资料,结合校长专业标准、新课程标准等,梳理出三人的发展观、育人观、课程观、管理观等关键内容。最后,概括总结出普通高中教师转型成长为校级领导的途径条件、转型初期的角色适应、转型后的发展定位。质的研究“偏重于探讨当前的事件或问题,尤其强调对于事件的真相、问题形成的原因等方面做深刻而且周详的探讨。”^①研究时,收集到了三位校级领导成长过程的第一手资料,其真实性也确保该研究的全面、客观与深入。

1.3.2 研究方法

1、文献法。搜集、整理、分析有关文献资料,结合研究对象,提取素材信息,达到调查研究目的。本研究的选题涉及教师专业成长、校级领导角色冲突、职业发展驱动力及工作艺术等领域的内容。通过阅读相关文献资料、并作分析筛选,一方面汲取了有价值的文献资料,另一方面也使本研究获得坚实的理论基础。

2、访谈法。又称晤谈法,访谈双方当面交谈,了解、收集相关信息。转型成为校级领导的普通高中教师,有文科教师、也有理科教师,有男教师、也有女教师,通过对不同类型研究对象的访谈,以及对研究对象的身边同事进行访谈,更好地发现和总结教师转型成长的普遍规律,剖析校级领导角色冲突的现象,以及不同性别、不同学科教师转型成长的个性化优势。

3、比较法。通过观察与分析,找出研究对象的相同点和不同点。将一名文科男校长、一名理科男校长和一名女校长,就他们的思维方式、看问题角度、成长过程、转型经历与心得等作对比,探究不同学科、不同性别教师的成长规律,及其异同点,以及各自的影响因素。

1.4 创新与不足

1.4.1 创新之处

本研究的创新之处,主要表现在研究的内容和视角两个方面。

研究内容创新:与“普通高中教师转型成长为校级领导问题研究”相关或相类似的研究,主要还是侧重于教师专业成长研究、教师职业倦怠研究、校级领导业务

^① 李春玲.我国学校组织变革研究的现状及展望.华东师范大学学报,2006.

发展研究等方面。一个普通教师成长为校级领导的转型过程，很少受到研究者的关注，相关的过程性研究则更少；即便是关于新任校长转型适应的研究，大多也是从教育学、社会学等角度，就校长的任职资格、专业化发展、身份职责演变等方面展开研究，这使得已有关于普通高中教师转型成长为校级领导问题研究缺乏全景体系，本研究可弥补这一不足。

研究视角创新：本研究致力于质的研究，以三位不同性别、不同学科、不同年龄的校级领导为研究对象，运用教育学、社会学、心理学等多学科视角，对教师转型成长和转型校领导后的发展进行关注。以校级领导个体入手，探讨角色成长、转型和适应的过程、特点、以及影响因素，进而深入研究普通高中教师转型成长为校级领导这一过程。

1.4.2 不足之处

教育领域，尤其是中小学校，校级领导都是从普通教师培养、成长、选拔出来的，本文研究普通高中教师成长为校级领导的过程，选取三位校长作为研究对象，只是剖析总结了一般性规律，对于成长过程中独特性成因缘由、个性化发展态势的研究，还比较欠缺。同时，受区域经济基础、社会发展形态、干部选拔机制、个人成长环境等影响，本文对其他地区而言，不一定能成为普遍结论。此外，由于本人研究能力有限、阅读层次有限，导致在研究过程中，理论高度不够，还有待今后继续努力、完善和提升。

1.5 相关概念

1.5.1 普通高中教师

在我国，高中教师就是指九年义务制教育后，直接衔接的三年中等教育的教师。本文中，还需要把握“普通高中教师”中“普通”的涵义。“普通”一词，在《辞海》中被定义为“一般的平常的与‘特殊’、‘专门’相对。”^①本次研究所指的普通高中教师，就是指除专家型教师以外的高中教师。通常会把普通高中教师，定义成义务教育阶段之后的高级中学教员，这个群体在教育教学理论或实践中按部就班、中规中矩，缺乏过硬的教科研能力，没能形成自己的独特风格。而且，有一部分教师虽然具有强烈的进取心、责任感、使命感，只是因为缺乏理论指引、欠缺个人悟性、忙于事务琐事等，无法走在理论的前沿、难以突破教育教学的风格，只能是一名普通教师。

^① 辞海. 上海, 上海辞书出版社, 1999, 3466.

1.5.2 校级领导

在全世界，各级各类学校都设置校长一职。在英文中，principal（校长）一词源于 prince（大王），是指在身份、地位、重要性、以及权力方面，位居第一的人。在我国，古代社会就出现了“校长”的职务萌芽，在《续汉书百官志二》、《封诊式》等文献中，是作为官名来记载。“校长”被界定为学校组织中最高层的行政负责人，是由历史演变而来，“我国古代书院的主要负责人称为洞主或山长。清朝开办学堂，民国改学堂为学校，学堂主要负责人称为‘总理’、‘监督’，民国之后改称为‘校长’。”^①现在，“校长”就是校级领导，属于行政职务。学前教育——初等教育——中等教育——高等教育，是当前我们国家学制的四大阶段。本次研究对象为高中阶段的正副校长，即中等教育层面里的全日制普通高级中学的校级领导，他们是学校的最高领导层，管理教育、教学、后勤等工作。

1.5.3 转型成长

如《催眠与心理压力释放》一书中所言：“成长是向一个方向靠近，此方向为：个体所在社会圈子的特定强权所在者的特定年龄处。”^②“成长”即为长大成人，宽泛地说是事物摆脱稚嫩、走向成熟的过程，对个人而言，就是指自身不断走向成熟的变化过程。“转型”是一种过程，是人的观念创新提升的过程，是人的角色实质转变的过程，转型具有多样化。本文中，普通高中教师向校级领导的“转型成长”，就是指教师作为一个独立个体，受到职业目标、个人实践、环境机遇等因素的影响，群体中的一小部分人，从中脱颖而出、成为校级领导的过程。

^① 张楚廷. 校长学概论. 北京, 北京师范大学出版社, 1994, 3.

^② 郝滨. 催眠与心理压力释放. 合肥, 安徽人民出版社, 2009, 207.

第二章 普通高中教师转型成长的条件及途径

首先，向另外两位校长介绍该选题的研究内容，在他们对本选题的研究方向有了一定了解后，对 Z 校长和 J 校长进行访谈。主要从两位校长对教师这个职业的定位、个人的成长轨迹、成为校级领导后遇到的困惑等方面进行了解。一般而言，学校的校级领导，都是从业务能力强、综合素质高的教师群体中选拔培养的，都是从普通教师成长起来的；然而，并不是只要是业务骨干，就一定能成长为校级领导，这还需要有一定的途径和条件。

2.1 转型成长条件

2.1.1 思想意识形态

2.1.1.1 职业定位

自己：教师是自己从小的职业理想，感觉做老师很神圣、也很光荣，2001 年高考填报志愿时，主要就选择报考师范类院校，大学毕业后如愿做了老师。工作后，自己很乐意去研究教育教学方面的问题，在开展教育教学工作时，自己能静得下心、沉得住气，愿意坚持自己当初的选择，并立志做一名优秀的人民教师、争当业务骨干。

Z 校长：1992 年高考填报志愿时倾向于医生和教师，最终被南京师范大学录取。大学毕业后参加过公务员考试，但未能考取，就进入学校当了一名老师。当时，我就认为，自己经历过高考专业的选择和大学毕业就业的选择，今后不可能再去改变自己的职业，自己会一辈子做老师。我本身乐意做老师，更不甘平庸，所以，我一直要求自己，工作态度上要做一名好老师，专业研究上要做一名有话语权的学科带头人。

J 校长：1992 年上大学前自己并没有多少职业生涯规划意识，高考填报志愿时，主要还是受父母影响，觉得自己是个女孩子，将来做老师还是挺好的。工作后，自己乐意和同学们相处、交流，感觉浑身都是劲，尤其喜欢钻研学生管理、班主任工作方面的问题，我当时就立志要成为一名常州市优秀班主任，在学生工作方面要做出自己的亮点特色。

“纽曼、伯登、阿普尔盖特进行的是职业与生命周期研究，他们将生命周期与教师职业生涯结合起来划分为三个阶段。第一个阶段从 20 岁至 40 岁，在这一阶段教师确定自己的专业地位。第二阶段 40—55 岁，这一阶段教师从教志向强烈，士气

高涨。第三阶段 55 岁以后，意识到即将离岗，工作劲头开始下降。”^①从上面的叙述和平时的观察中可以发现，三位校长从专业选择时，就有着高远的职业理想和强烈的发展内驱力，可谓专业方向明确、工作士气高涨。首先，热爱教育、激发兴趣。他们从事教育工作，并非被迫调剂或懵懂无知，都是他们喜欢的职业。Z 校长当初虽然还喜欢做医生，但教师也是他理想的选择之一。J 校长当初虽然没有多少择业概念，但骨子里已经认定，教师是她理想的选择，并不断给予自己积极的暗示。其次，目标远大、拒绝平庸。三人的共同之处在于，都把“名师”作为自己的奋斗目标，内心里已经把教师当作一项事业来做，而非养家糊口的工作，尤其是 Z 校长，骨子里有种霸气，要争得学科教学的话语权。再次，性子沉稳、耐住寂寞。主动将教师作为自己理想职业的人，思想上一般都不是激进之人，在面对日新月异、飞速发展的社会，相对而言还是能静下心来做教育。这些精神上潜在的东西，都成为他们不断提升业务能力的意识基础。

2.1.1.2 师德师风

自己：我认为，“师德师风”看上去是一个抽象的概念，但一定能在具体的言行举止中表现。做老师，首先要肯吃苦、肯奉献。我从 2005 年 8 月工作起，连续 8 年担任班主任工作，并任教两个班的语文，加上晚自习和双休值班，一直是超工作量。我们学校 80%以上是寄宿生，我除了要完成日常教育教学工作外，还要花较多时间去陪伴学生、关注他们的情绪状态，我工作后的前五年一直住校，平时一有时间就找学生谈心，经常连夜护送突发疾病的学生就医，我始终觉得这是分内事，也是能让自己充实、获得成就感的事。其次是有原则、有底线。作为老师，绝对不能打骂侮辱学生，不能收受家长财物，不进行有偿家教。记得 2007 年，有一位家长趁我不注意，放了 2000 元现金在我抽屉，事后我第一时间联系家长，并明确表态，要么我当面还给学生、让他带回家，要么请家长过来拿走，最后还是家长过来拿回了 2000 元现金。同时还要有方法、有抓手。我们学校是农村中学，属于三流高中，生源质量不如市区名校，学生经常犯错，如：夜里翻围墙出去上网、厌学逃课、顶撞父母老师等，对此，我还是会先放平心态，与学生一起分析问题找出归因，引导他自己找到解决问题的办法，既要根据不同原因、不同性格对症下药，又要防止、甚至直面同一问题的反复出现。

Z 校长：一位老师是不是真正的爱学生、能不能真正地学生长远发展着想，就看他面对学生突发事件时的处理方式，就看他是为了草草把面上事情解决、还是发现

^① 任英杰. 知识管理视阈下的教师专业发展. 沈阳, 东北大学出版社, 2009.

背后更深层次的问题并加以解决。记得我 2006 年担任重点班班主任时，班上一性格文静的女生（W 同学）被同一宿舍同学联名举报偷钱、而且是美元，我调查的时候发现，W 同学确实拿了别人的美元，她也向我承认此事，并告诉我原因是她实在看不惯失主平时趾高气扬的样子，故意藏她的美元，想等下周再还给她。我当时就意识到需解决三个问题：一是教育 W 同学不能以一个错误去惩罚另一个错误，二是要引导失主在平时为人处世方面如何懂得谦逊而不失自信，三是如何保护好 W 同学、消除她在同学中留下不好印象。于是，我请了我的一位当警察的同学来配合演一出戏，以验指纹的名义，让同一宿舍的人都留下指纹，过了一周向整个宿舍的同学公布结果——美元上有若干人员的指纹，包括失主本人的，但同一宿舍其他同学的指纹并没有出现，由此说明 W 同学没有偷钱。事后，也对 W 同学和失主进行了有针对性的引导教育。W 同学在上了大学后，还特别写了一封信给我，就这件事向我表示感谢，她深切体会到一名班主任对自己学生的关爱和尊重。

J 校长：老师千万不能打着爱的名义去做伤害学生的事情，2008 年我带完高三回高一新接手了一个班，班里有一位男生连续三天没来学校，之前也表现出厌学情绪。我发现一味跟他强调学习的重要性、追究他是否旷课已经不重要，重要的是应该尽可能多了解这位学生的经历。我很快发现，该同学小升初时考取了常州外国语学校，但家长没让他去读，从此他开始自暴自弃，考高中显然也是被逼的。我觉得，只有一方面尽可能缓解他们父子之间的矛盾，另一方面让该同学获得成功感，才能充分挖掘这孩子的发展潜能。于是，我先找来其父亲，建议他在孩子回家后，能陪陪孩子，别让孩子觉得回不回家都一样。同时，我也发现，该同学的字写得非常漂亮，他在绘画上很有天赋，更让我高兴的是能和周围同学处好关系，分配给他的卫生任务也能保质保量完成。因此，我平时会不失时机地表扬他的优点，鼓励他参与到出黑板报的行列，更会明确要求他坚持并改正一些不良的习惯，我作为班主任就默默地关注着他成长。很多时候，我们老师总希望学生平时别惹事情，对于一些不要好的同学会很反感。可是，有许多我们所认为的“差生”，他们背后或多或少总是有原因的，面对这些情况特殊的孩子，我们要做的事还有很多，因为他们今后要走的路还很长、不仅仅是眼前的分数。

教育行业的“教书育人”，同医疗行业的“救死扶伤”一样，体现着工作的崇高性；因此，社会对教师的职业道德，也就提出了更高要求。而就教师自身而言，要教书、更要育人，教师的言行举止具有示范性、引领性，正所谓“学高为师、身正为范”，教师的思想意识形态将直接影响着学生的内心世界。霍姆林斯基曾说：

“教师成为学生道德上的指路人，并不在于他时时刻刻都在讲大道理，而在于他对人的态度（对学生、对未来公民的态度），能为人师表，在于他有高度的道德水平”。

^①上述三位校长，在践行师德师风的过程中，呈现三大特征。一是肯作为。三位校长都记得并讲述了曾经的教育案例，这些案例并非具有轰动性，更多的是常规工作的小事，但都会动脑子、尽全力去做好，把小事做出教育的味道。二是爱学生。无论是 Z 校长处理学生失窃事件，还是 J 校长面对厌学的孩子，都能透过现象看本质，本着保护学生人格尊严、有利于学生可持续发展的宗旨去解决问题。三是有操守。三位校长都有正确的世界观、人生观、价值观，忠诚于党的教育事业。教师的职业道德规范，是他们永远坚守的底线；相反，面对工作的艰辛与繁琐，他们付出得无怨无悔。师德高尚，成为了他们专业提升、事业前进的软实力。

2.1.2 业务能力水平

2.1.2.1 教育教学实绩

自己：我于 2005 年 6 月毕业于徐州师范大学，同年 8 月进入常州市新桥高级中学，连续 8 年担任班主任。在 2008 年高考中，所带普通班 45 人本二达线 41 人、任教班级的语文成绩接近于重点班。2011 年高考，所带重点班语文成绩，仅比常州市最好的省常州、省前中、市一中低 4 分，赶超市区其他局属重点高中。2016 届高三，将任教班级语文成绩从接班时的年级垫底，提升至高考时同类班级第一。我分别于 2007 年 12 月、2012 年 4 月、2014 年 12 月被评为常州市教坛新秀、常州市教学能手、常州市骨干教师，曾获常州市德育先进工作者、新北区优秀教育工作者等荣誉称号，先后荣获常州市高中语文评优课三等奖、常州高中语文教师基本功竞赛三等奖，开设市、区级公开课 5 节，在省级刊物发表论文 10 篇，并于 2011 年 7 月晋升为中学一级教师、2017 年 8 月晋升为中学高级教师。我要求自己，要让每一位学生都得到最好的发展。

Z 校长：1996 年 6 月毕业于南京师范大学化学专业，2011 年 11 月获得南京师范大学教育硕士学位，中学高级教师。工作以来，先后担任班主任工作 10 年，担任毕业班教学 11 年（后因学校没有选报化学考生而未带高三），曾连续 8 年任教高三，高考成绩始终超省平均 10 分以上，位居常州市前列。本人于 2003 年、2006 年、2013 年分别被评为常州市教学能手、常州市骨干教师、常州市特级教师后备人才，曾荣获江苏省优秀教育工作者等荣誉称号，为新北区首批教育高层次人才培养对象、先后担任常州市“青化会”会长、常州市高中化学核心组成员、江苏省高中化学命题

^① 苏霍姆林斯基. 和青年校长的谈话. 上海, 上海教育出版社, 1983, 171.

研究核心组成员、常州市中化会理事，在核心期刊、省级以上刊物发表论文 30 余篇，开设省市级公开课 7 次、省级以上讲座 4 次、市级讲座 7 次、区级讲座 15 次，主持国家级子课题、省级课题 4 个。Z 校长希望通过自己的激情燃烧，去燃烧学生的激情。

J 校长：1996 年 6 月毕业于苏州大学数学系，2005 年从江苏教育学院学校心理健康教育专业毕业、获第二学位，中学高级教师。工作至今，完成 7 轮高中循环教学，担任班主任近 20 年，所带班级重点本科率位居年级前列、任教班级数学成绩位居武进区前列。本人先后于 2003 年、2010 年被评为常州市教学能手、常州市骨干教师，荣获常州市先进德育工作者、常州市师德模范、武进区十佳师德模范等荣誉称号，荣立武进区政府三等功，开设市、区级公开课 8 节，主持或作为核心成员参与的市级以上课题 4 个，在省级刊物发表论文 10 余篇。始终要求自己，努力做一个受学生喜爱的老师，做一个温暖的教育者。

学校是开展教育教学工作的主阵地，教师是专业化人员，一些业务能力突出、发展势头较快的教师，通常会被提升至行政领导岗位，担负起专业引领和领导功能。上述三位校长，有一最相似、最明显、最基本的特征，就是教学实绩非常突出。而且，工作中，他们不但自我提升，也在带动团队成员的发展，从当代领导学的角度来看，他们对其他老师的专业示范与引领，就是潜在地发挥领导功能，慢慢地影响到教师群体的工作、学习、生活等各个方面。香港学者许景辉、李为成博士，在《领袖教师与教师专业发展》一书中指出：“要培育每一位教师成为领袖教师是现今课程改革与教师专业发展的大趋势。”^①这也吻合长期以来“教而优则仕”的一般规律，可以说，精湛的专业技能、突出的教学业绩，是普通教师成长为校级领导过程中的重要砝码，也是最令上级领导认可、周围同事认同的东西。

2.1.2.2 理论水平和语言文字功底

前苏联著名的教育家——苏霍姆林斯基曾提到过，要想让老师的劳动付出给老师自己带来快乐，而不把课务负担看作单调的义务，那就需要引导教师开展教育教学研究，因为这是一条能让老师走向幸福的道路。更何况，高中新课改的推进实施，对教师自身的研究能力提出了更高要求；学校的校级领导，更需树立全新教育理念，提升理论水平，把握课程建设的趋势，剖析并解决新课程实施过程中的问题，引领学校教师实践新课程。作为本文研究对象的三位校级领导，恰恰具备这样的理论水平和语言文字表达能力，相对而言，Z 校长的理论水平最高，J 校长的语言表达最富感召力，本人则是公文写作能力较强。

^① 许景辉. 李为成. 领袖教师与教师专业发展. 香港, 汇智出版有限公司, 2005, 12.

Z 校长在还是普通教师的时候，就成为了常州市“青化会”副会长、常州市“中化会”理事，主持《学生文明行为习惯养成的实践研究》、《环境教育资源开发利用的校本实践研究》、《以问题场为载体的课堂教学校本实践研究》、《同伴互助课堂磨课实践研究》等国家、省、市级课题，独立发开《化学与环境教育》、《绿色成长行动活动课程》等校本教材与课程，在常州市“名师大学堂”开设专题讲座《基于“板块三串式”的化学教学设计》。至今，Z 校长在核心期刊发表论文 10 余篇，开设省、市级讲座 11 次，主持国家级子课题、省级课题 4 个，现为常州市新北區兼职教研员。可以说，Z 校长的理论研究水平，在全校老师中一骑绝尘，筑起了学校教科研的高地，在实践新课程的道路上掌握了话语权。

J 校长作为一名女教师，在男教师占比较大的普通高中，其语言表现力更是凸显出女性特有的优势，加上她作为一名数学教师，具有较强的逻辑思维能力，以及她泼辣、风风火火的性格，令其语言表达有情有理、张弛有度。J 校长曾代表学校，参加武进区青年教师“师德建设”演讲比赛，获得一等奖的第一名，随后代表武进区参加常州市比赛获一等奖。从与 J 校长的同事 W 老师的访谈中得知，他们学校的许多老师，非常佩服 J 校长的口才，感觉她一开口就很有气场，而且实事求是，非常讲究语言的艺术性，能考虑听众的感受，抓住对方的心。由此可见，J 校长出众的语言表达能力，成为她开展工作、乃至成长为校级领导的催化剂。

本人之前经常要帮校长或者主任写计划、总结、报告等材料，刚开始是因为自己是语文老师，校长有时会让我为他写的初稿进行文字句式上的修改，后来逐渐变成我根据校长列的提纲和素材进行通篇撰写，等自己做了中层后，对学校行政事务更加熟悉，校长有时就直接告诉我需要一份怎样的材料，让我直接撰写。现在回过来看，这样的锻炼经历对我的成长有三大好处：一是不断提升自己公文写作的水平，并且在报告撰写过程中，更深入地了解学校、学习理论；二是在潜意识里提升行政工作意识和管理能力，增强自己的工作创新性和逻辑性；三是逐步提升自己的思维高度，很多时候需要站在校长的角度去思考问题。这些，为我成长为校级领导，提供了意识形态层面的帮助。

2.1.3 中层岗位锻炼

本人和另外两位校长，在提任为校级领导之前，都在多个中层岗位任职。我曾先后担任校团委书记、政教处副主任、行政办公室副主任、校长助理一职。Z 校长曾先后担任校团委书记、政教处副主任、级部主任、教务处副主任、校长助理一职。J 校长曾担任级部主任、学生发展处主任、校长助理一职。通过多岗锻炼，一方面，

能丰富自己的工作阅历，对多个条线的工作有清楚的认识，增长见识、增强全局观念；另一方面，在工作开展过程中，加强与兄弟部门、上级领导、普通教师等的沟通协作，提升管理协调能力，增加人气。这些，都为现在的校级领导工作，打下了坚实基础。

2.1.3.1 管理能力

中层干部自身业务能力水平再强，如果不能组建优秀的团队，不能具备较强的领导力，再好的工作理念也无法实现。执行，则是目标达成过程中的关键环节，是保证实现既定目标的决定性因素。由此可见，领导力和执行力是管理能力的核心要素。

第一，团队建设。团队是一种特殊的工作群体，其基本特征是“强调集体的绩效、共同的责任、积极的合作和相互补充的技能。”^①行政部门团队建设，一能创建部门目标。部门目标要实际、明确、系统、能体现共同利益和共同意志，应从学校的客观资源和部门已有的工作基础来确定目标，并被部门全体成员认可，且形成向心力，让部门中全体成员清楚团队的奋斗目标，以及达成整体目标过程中的阶段性指标，最终使得全体成员个人价值得以体现，做到目标带动执行。二能培养团队精神。从其内涵来说，团队精神包括凝聚力、合作意识、高昂士气等三大维度。^②站在领导学的角度，部门团队精神直接决定于行政干部自身，特别是行政干部的领导方式，相比较而言，民主型的领导方式有利于调动部门成员的工作积极性，容易产生凝聚力。三能培育团队文化。团队文化建设的核心，是团队成员共同的规范和价值观。团队规范对部门成员行为起到导向和制约作用，规避行为偏离的风险，它还具有预见性，能让部门成员能事先预见同伴行为，更有利于团队协作。共同价值观是全体成员对目标信仰的统一看法，是解决局域矛盾、冲突、争论的基础。团队文化的积淀，有利于完美团队的打造，也更有利于学校中层干部树立威信。四能提升成员素质。行政部门的全体成员是达成部门工作目标的实践主体，部门成员素质直接影响行政工作效能。作为一个部门的行政领导，需从行为规范、专业素养、价值取向等方面，全方位带动部门成员实现素质提升。学校内大多是知识型、学习型人员，行政干部要关注部门成员的发展意愿和潜能，这也是领导力的一种体现。五能构建评估体系。行政部门的可持续发展，需要以良性的运作机制为基础，建立科学合理的考评制度。行政领导建立以团队成果为基础、个人实绩为依据的考评体系，兼顾

^① 孙健敏. 李原. 组织行为学. 上海, 复旦大学出版社, 2005, 249.

^② 章义伍. 如何打造高绩效团队. 北京, 北京大学出版社, 2004, 105.

团队和个人、兼顾过程和结果，激发部门成员的积极性、创造性、协作性，从中也能提升行政领导自身的号召力和威望度。

第二，过程执行。美国 ABB 公司董事长巴尼维克曾说：“一位领导者的成功，5%在战略，95%在执行”。^①执行，就是按照既定的原则方法办事，落实制定好的决策，它是一套系统化流程，可以把它看作是一个“用正确的人去做正确的事，并能把事情做好”的过程。中层干部，在落实推进校级领导的决策意图过程中，一能明晰目标。目标是执行的方向，只有目标明确，部门中的全体成员才能更好地去分工协作，调动并发挥团队的力量。行政领导需将执行目标科学分解、合理转化，制定具体可控可测的指标，使部门成员明确实行方向，保持目标的统一性，形成凝聚力。二能知人善任。人生来就具有差异性，行政领导需将部门人员的潜能最大程度地激发利用，要全面了解下属的强项与弱点，爱好与性格，将合适的人放到合适的环节，实现人力资源运动的最佳效能。三能加强指导。培训学习是执行过程中的保障环节，一方面，根据所实施项目的特征、重难点，对部门成员进行方法性指导；另一方面，致力于整体业务素养的提升，为部门成员制定出中长期发展学习规划，为各项工作的开展推进提供内驱力。四能跟进执行。决策不仅是一个过程，而且是一个不断循环的过程。作为过程决策，是动态的，没有真正的起点也没有真正的终点。^②所以，任何工作决策的执行，都有一定的关联性，需要及时跟踪、跟进和反馈。行政干部通过了解执行成效、总结执行过程、消除潜在隐患等，提升行政工作的执行高度，对行政干部自身管理能力的展现与提升，也起到推动作用。

2.1.3.2 沟通能力

沟通对象可以固定，也有不固定的，总之，凡是与开展行政工作相关的人，都是各位行政干部的沟通对象。整体而言，沟通的主要目的，就是为了各项工作的布置与落实；具体而言，面对不同的沟通对象，沟通的方式也会灵活多样。沟通过程，也是锻炼自身工作协调能力和人际交往能力的过程，也能提升自身影响力和关注度。

第一，校内沟通。作为行政干部，最基本的是要做好行政部门内部沟通，加强分工协作，以便发挥行政部门的工作效能。随后，再去思考与学校领导、兄弟部门、普通教职工、广发学生等的沟通问题。行政干部是学校决策和校长意图的首席执行者，直接负责学校各项工作的传达与落实，所以，中层干部需加强同校级领导的沟通，保持紧密联系，同时要实现和教职员工的有效沟通，做好示范引领和积极性调

^① 吴娟. 关键在落实. 北京, 中国时代经济出版社, 2007, 20.

^② 严正. 四维领导力. 北京, 机械工业出版社, 2007, 76.

动，担当承上启下的角色，发挥自己在学校工作中的桥梁作用。一方面，在全体教职员工和同学中，准确有效地传递校级领导的工作意图；另一方面，及时向校长反馈相关工作的落实开展情况，以及师生的意见和建议，为学校工作的推进提供客观、全面的信息。对于学生而言，中层干部与他们不仅仅是狭义上的师生关系，也是文化理念的传播者和受众的关系。在学生眼中，行政干部是学校里职位较高的人员，许多活动都由行政部门组织、许多规章制度都由行政部门颁布，尤其是作为本次研究对象的三位校级领导，之前都曾做过学生工作，在团委、政教处、学生发展处等部门任职，能够做到与学生主动沟通，拉近与学生的距离，提高了在学生心目中的影响力。

第二，校外沟通。学校是一个社会组织，不能孤立存在于社会，会与各个领域或个人存在直接或间接的关联。对于中层行政来说，他们的校外沟通对象主要是上级相关部门处室，如：教研室、德育处、基建装备处、团委、文明办、宣传处等，兄弟学校的相应部门。在与上级相关部门处室的沟通过程中，一方面是解读政策，学校中层行政是上级相应条线政策理念的直接执行落实者，在良好的沟通中接受信息，既要准确把握上级政策的精神内涵，又要在学校工作中科学贯彻落实，这种沟通提升了中层干部的政策解读能力。另一方面是汇报工作，在落实上级条线政策、开展学校部门工作时，需要及时向上级部门处室汇报反馈工作开展情况，尤其是工作中的亮点和困难，特别是遇到困惑时，要第一时间寻求上级的指导和帮助，集聚外力。兄弟学校对应部门之间，既是竞争关系，也是合作关系，但竞争不会妨碍合作。同类学校之间中层干部的沟通至关重要，建立起合作互助关系后，一来可以相互学习、取长补短，二者可以合力攻坚、减少内耗，从而实现同发展、共进步，避免一枝独秀和孤芳自赏，形成竞争中的合作，合作中的竞争。这种情况下，中层干部个人的视野得到拓宽、心胸变得开阔、思维更加活跃。

2.1.3.3 群众基础

本人向常州市新北区社会事业局组织人事处介绍了该选题的研究内容，上级行政处室对本选题的研究方向有了一定了解，在遵守组织纪律的前提下，将测评时的民主得票结果和民主座谈记录，整理后反馈给我，以便开展研究。

自己：推荐得票率 88.3%。该同志为人朴实正直，待人真诚，自身能做到廉洁自律。有强烈的事业心和责任感，专业素养高，管理理念新，业务上钻研好学，研究意识和能力强，引领示范性强，能带动教师自主发展。工作求真务实，细致实在，甘于奉献，富有创新精神，做事思路清晰，协调能力较强，十分注重部门内涵发展，

成果显著。平易近人，尊重同志，待人处事公平公正，群众声誉好。能以身作则，在青年教师中起到标杆作用，在教职工中威信较高。

Z 校长：推荐得票率 89.1%。该同志性格开朗，工作有拼劲，富有奉献精神。专业素养过硬，综合业务能力较强，有强烈的事业心和责任心，做事认真负责，雷厉风行，务实创新，注重实效。协调能力强，统揽全局的意识和能力强，全局管理思路清晰，讲究方式方法，注重精细化管理。部门重大事情能坚持民主集中，做到廉洁自律。注重部门内部发展，积极做好外部协调工作，心胸开阔，工作有魄力，能以身作则，在教职工中有较高的威信。

J 校长：推荐得票率 86.9%。该同志作风正派，廉洁自律，以诚待人，真心做事，能尊重同事、关心他人，待人处事公平公正，工作中能坚持民主集中，听取教职工意见。工作沉稳负责，有思想，富有奉献精神；做事干练高效，有强烈的事业心和责任感，统揽全局意识强，协调能力强，工作思路清晰，讲究方式方法，注重人性化管理，坚持以人为本，有效调动起广大教职工的工作积极性，积极做好外部协调工作。心胸开阔，不计较个人得失，有吃苦精神，能以身作则，在教职工中威信较高，赢得群众的认可与尊重。

上述三位校级领导，在担任中层干部期间，一方面锻炼提升了自己的行政管理能力和逻辑思维意识，另一方面也在行政工作中赢得了普通教职员工的认可与信任。在选拔校级领导的民主测评中，推荐得票率都在 85%以上。良好的群众基础，为他们成长为校级领导集聚了人气，占据了“人和”优势。

2.2 转型成长途径

剖析了普通教师转型成长的条件，接下来，就应该思考成长途径的问题。如果说成长条件主要侧重于主观因素，那么，成长途径则将受教师上升渠道的客观限制，因为这个属于组织培养提拔干部的机制问题。以我们三位校长所在的江苏省常州市新北区为例，学校系统（中小学及幼儿园）校级领导的成长路径相对单一，主要还是从教师队伍中产生、培养、任命。

2.2.1 教师转型路径

普通教师从进校工作开始，都是零起点；随着工作学习的深入，一些业务能力强、师德水平高的老师，将从普通教师群体中脱颖而出，成为教学骨干，并逐步走上团委委员、级部主任、教研组长、甚至中层干部等岗位；通过教学、管理岗位的双重历练，一些工作水平高、创新能力强、群众基础好的骨干教师或行政干部，将

有可能被学校的普通教师推荐为校级领导人选，从而成为校级领导后备干部；后备干部期间，如果能通过上级组织部门的行政理论、领导力、前瞻性、道德水平、语言文字素养等一些列考核，并且符合相关学校领导岗位的要求，一部分后备干部就会被提拔至校级领导的岗位。

我和另外两位校长，都是从普通教师成长为教学骨干，随后从事学生工作，最后被民主推荐、提拔为校级领导。我于 2005 年 8 月工作，2008 年高考成绩突出，同年 9 月当选校团委书记，先后担任过政教处副主任、行政办副主任，2011 年高考成绩优异，2012 年 6 月的教师民主测评中被推荐为副校长人选，同年 8 月被任命为校长助理，2013 年 8 月成为副校长。Z 校长 1996 年 8 月工作，因教学成绩突出，1998 年当选校团委书记，先后担任级部主任、政教处副主任、教务处副主任，2003 年和 2006 年的教师民主测评中均被推荐为副校长人选，2006 年 8 月成为校长助理，2008 年 8 月成为副校长。J 校长 1996 年 8 月工作，班级管理能力强、学科教学水平高，先后担任级部主任、学生发展处主任，多次被民主推荐为副校长人选，最终 2016 年任校长助理、2017 年任副校长。

2.2.2 组织提拔机制

我们三位校长所在的常州市新北区，先后出台《常州市新北区推进优秀教育人才引进的实施办法（试行）》、《常州市新北区关于做好中小学教师和校长培养工作的指导意见》等文件，为培育优秀教师、壮大后备干部队伍提供机制保障。在我区，BN 高中的所有校级领导和其他高中的正职校长属区委组织部任命，其余的校级领导均由区社会事业局任命，正常情况下，聘期为三学年（首次聘任者试用期一学年）。我区中小学校级领导产生的途径，主要是区内提拔和区外人才引进；但由于我区教师待遇明显低于市局属学校，所以，至今未能从区外引进优秀校长。区内提拔时，校级领导主要从学校中层干部和有突出业绩的骨干教师中产生，其中，正校长从副校长中产生。

第一，中层干部聘用机制。行政主管部门提倡基层学校开展中层干部竞聘上岗，但未做强制要求。一般而言，普通高中中层干部除了具备政治觉悟高、道德品质好、协作意识强等条件外，还需具备一些硬性的准入条件，如：至少具有本科学历、中小学一级教师职称，男教师不超过 45 周岁、女教师不超过 43 周岁，至少有担任班主任、或备课组长、或团委副书记、或级部副主任等经历，教学实绩突出，聘期为两年（首次聘任者试用期一年）。

第二，校级领导产生步骤。在一轮校长聘用即将结束的 5、6 月份，区社会事业

局牵头，连同区委组织部、区纪委、区人社局、以及学校所在的乡镇（街道），组成后备干部考察小组，前往基层学校开展民主测评和推荐工作。一方面，对现有班子和校级领导的履职情况进行无记名测评；另一方面，教师自由推荐校长、副校长人选；随后，考察组随机抽取 20% 的教师进行民主座谈。考察小组在此基础上形成书面考察报告，确定校长、副校长等后备干部人选；BN 高中校级领导人选、其他高中正职校长人选经区委组织部审议通过，其他校级领导人选经局党工委讨论通过，从而成为校长、副校长人选。被确定的校长、副校长人选在暑假接受中小学校长任职资格培训（高中校长由省教育行政干部培训中心统一培训，初中和小学校长由市教育局统一培训），并通过考核、且公示一周，将被聘为相关学校的校长、副校长。

第三，学校领导过程管理。区社会事业局每学年结束前，会同学校所在的乡镇（街道），对学校领导班子和校级领导，从“德、能、勤、绩、廉”五大方面进行民主测评与考核。平时，区社会事业局监察室、计财处、督导室、教研室等业务职能部门，就学校的常规管理、财经纪律、教育教学等，进行不定期飞行检查；同时，向社会公布区纪委、局监察室的举报电话和举报信箱，随时受理群众的来电来信；并将飞行检查的结果和信访情况，纳入学校的年终绩效考核。

第三章 转型初期面临的角色冲突和应对办法

不可否认，普通高中教师转型成长为校级领导后，必定会经历一段时间的转型期，工作中将会遇到发展瓶颈；然而，这个突破瓶颈的过程，就是校长专业成长的过程。这个过程，就是校长不断反复实践和研究，不断更新和完善自身专业素质结构的一个持续性过程。

3.1 角色冲突

3.1.1 个人意识行为冲突

自己：以前作为普通教师，大部分精力用在了学生管理和学科教学方面；后来做了行政，主要还是落实部门条线的工作；做了校级领导后，我发现一项系统性工作，往往牵扯到几个部门，需要理清脉络、分清职责，还要经常迎接上级不同条线、但又有着交叉重复的调研、考核、评比等。上级行政部门给学校布置任务时，会有明确要求，我们必须认真完成，甚至将其他事情放一边，以免影响考评结果。有一阶段流感病毒传染迅速，每天都要求各班级实行“零报告”制度，每天汇总后再向上级行政部门报告。各项常规工作、组织活动都要完成，有时还会出现几项工作同时出现，忙的焦头烂额。学生问题相对较多，新的社会形势下，家长一有事情就直接跑到校长室，一些家长平时不管不顾，有了事情也不先弄清楚事实，直接来闹、蛮横无理，这些都要我来应对、牵头处理。我都不敢外出学习、不敢生病在家，有一次做了小手术，请了三天假，回到学校时发现堆积了很多事情。

Z 校长：作为分管教学、教科室的校长，我经常觉得自己很矛盾，有时觉得真的很累。我常常会思考，我工作中有那么多角色，哪个是最主要的、哪个是相对次要的。这些年，倡导素质教育，提倡减负增效，鼓励学生阅读经典，拓宽学生知识面。这当中，就有很多冲突，如：高中阶段“减负”和“增效”本身就是一对矛盾体；对于我们这一层次的学生，国家课程的基本要求达成上耗费的时间远多于市区名校，还剩多少时间留给学生拓展；家长、社会最直观看的是升学率还是潜在素质，升学率一旦下降会引起多大反响等，都需要我去思考和面对。我们都是从普通老师成长起来的，知道研究课标、钻研教材的重要性，以前自己作为普通老师，只要管好自己和班级即可，感觉自己班级管理能力强、学科教学成绩也比较突出；但做了校级领导就不一样了，考虑的是全局问题，正常的学习时间时常被行政事务性工作挤压，有时甚至感觉自己再不学习，教学业务上都没优势了，有时还会产生一种力不从心的感觉。人际关系方面，尽管我还是按以往的方式做事与交流，但总感

觉不如以前顺畅，感觉其他老师和自己刻意保持距离，慢慢地关系就变了。

J 校长：我始终认为，校长最根本的身份还是老师，但是其他工作又不能不做、甚至还要为其他工作让道。有一年我分管高二，在周五准备小高考模拟考试，老师、学生和家长都很重视。但是，周四上午区里传来紧急通知，告知学校，市教育局将在周五对学校音、体、美、信息、通用技术等非高考科目的课程开设情况，作随机抽查；对此，只好打破原定计划、推迟模拟测试、积极准备迎检。这对高二小高考前这一特殊时期的教学工作产生不利影响，某种程度上也影响了师生的积极性。现在的检查考核又特别多，除了教育部门自己的督查外，还有卫生督查、安全巡查、双拥工作调研、廉政教育进校园等。就以“常州市城市文明指数测评”一项工作来说，每个季度要迎接市、区两级检查，五大类、三十六个分项指标，而且每次要求都在变化，我们疲于应付。有时候觉得自己太累，想静一静、歇一歇，有时候想抽出点时间读读书、看看报，但电话一响、会议通知一来，又要去接受新的工作任务。有时想外出学习、充充电，但想着学校一大堆事情，又走不开。

通过与另外两位校长的交流，结合相关资料，从中发现，作为本次研究对象的三人，其角色意识和行为冲突，主要是在教育思想观念领域，主要是领导者和教育者角色转变时产生的冲突。“教育思想就是人们对教育的认识和看法，校长作为学校的领导者，他的教育观念直接影响着学校的办学方向。”^①从普通教师成长为校级领导后，他们专业视角的广度与深度、学校管理顶层设计的理论知识、对教育教学改革认识的全面性等，都有所欠缺，加上之前业务上相对出类拔萃，所以，感觉挑战性增强。工作中，他们既想按照教师的期望去开展工作，又要完成上级的工作任务，还想满足家长的意愿，更想符合自己的思路，在取舍中就不断产生冲突和矛盾心理。三位校长是能够意识到问题的缘由，但有时因为时间、工作量等客观因素，和自己的精力、体能等主观原因，不能很快调整、解决冲突矛盾。

3.1.2 成员眼中的角色冲突

我先向自己和另外两位校长身边的同事，介绍了本次选题的内容方向，使他们对访谈目的性有了初步了解，我们再开始访谈。并且，访谈在进入主题之前，我会和受访教师拉家常，这样能使被访者状态轻松、心态平和，双方能更好的沟通。

教师 A：我觉得，你有时候把所有的责任和担子都一个人挑了，宁可把自己忙得焦头烂额，也不太放心别人，就怕别人做事不完美、甚至出纰漏。其实，你可以分权分责给其他人员，把有些事情安排给相关主任或老师去做，不要什么事都亲力亲

^① 萧宗六. 余自主. 学校管理学新编. 武汉, 华中师范大学出版社, 2001, 42.

为。

教师 B: Z 校长之前经常和我们一起探究教学问题, 而且给了教研组老师很多切实可行的建议, 但随着行政事务的增多, 他同大家的研究和沟通变得越来越少, 甚至最常规的教研活动都不能完全保证参加。虽然我们知道他很忙, 但作为校领导, 还是应该走在教学科研最前沿, 给予我们专业性的引领和指导, 因为教育教学工作才是学校工作的核心与根本, 校长需要有较高的参与度, 否则就会脱离工作实际。

教师 C: J 校长始终在教学一线任教数学, 加上繁琐的行政工作, 总感觉她忙得焦头烂额, 几乎天天要加班晚回, 实在是很辛苦。我一直认为校长不好当, 校长看上去是学校领导, 可许多事情自己做不了主, 得服从上级行政部门的安排, 关键的事情还是要听上级的。就像有一次, 学校提前两周就安排好的广播操比赛, 但是计划赶不上变化, 就在比赛前的两天, 教育局通知要来学校观摩调研社团活动的实施情况, 学校只能改变计划, 组织社团活动的展示与汇报。有一次 J 校长还跟大家开玩笑, 她自己到底是领导者还是服从者, 她也说不清楚了。

教师 D: Z 校长的会议特别多、经常需要外出, 上级布置的工作也比较繁杂, 他还得应付各种各样的检查。有时我们也很矛盾, 我们非常希望他能参加教研组的研讨, 能给我们一些建议和指导, 我们也非常理解他, 他的事情确实太多, 分身乏术。其实, 他最好能给自己一个更加合理的时间分配, 进行科学取舍, 一些不太重要的会议就让他其他人代替参加, 自己多腾出时间深入教学一线研究教学。

与上述老师的访谈中可以看出, 校级领导在同事眼中的角色冲突, 具体表现在行政事务和日常教学等实际工作方面。他们愿意和校长沟通, 也希望校长能参与教育教研活动; 但是, 校长要面对除教育教学常规工作以外的许多事务, 并且未能合理安排相关人员协助办理, 没有较好把握领导者的角色, 从而产生角色冲突。

当然, 上述访谈只能反映校长的部分角色冲突, 有些冲突并没有提及, 不能全面反映校长角色冲突的情况。通过查找分析相关文献资料, 新任校长产生角色冲突的原因, “一是不同角色期望的差异而引起的冲突, 二是校长评价与管理制度所引起的冲突, 三是校长自身角色扮演能力有限而引起的冲突, 四是学校变革过程本身所带来的冲突。”^①通过和另外两位校长的交谈, 结合对自己工作实际的总结与反思, 我们发现, 校级领导的角色冲突, 主要体现在以下八个方面。

第一, 管理者与领导者的冲突。当上级部门的工作会议与业务条线的教研活动发生时间冲突时, 校长到底应该服从谁的指令。作为领导者, 他需要参加上级会议;

^① 蒋金魁. 学校转型性变革中校长角色冲突探析. 现代教育论丛, 2008, 6.

作为管理者，而需要参与教研活动。对此，校长往往处于难以取舍的状况，两种角色自然产生冲突。我就遇到过几次这种情况，作为语文老师，我要参加市里的学科教研活动；作为分管德育的校长，又要参加城市文明指数测评迎检工作会议。当两项工作在时间上发生冲突时，自己总是处于两难选择，不去教研吧，总觉得又错过一次与优秀教师对话的机会；不去开会吧，这样的会议又带有政治性色彩，至少要分管校长参加。

第二，领导者与教育者的冲突。有时候，难免会发生师生之间、甚至是家长和老师之间的矛盾冲突，事态严重的，老师就习惯性地去寻求校长的帮助。对此，校长一般是先与老师进行沟通，在了解事件真相的同时，要控制好老师的情绪，然后再从中协调解决。因此，一些本应由任课老师承担的工作却要校长出面完成，无形中增加了校级领导的工作任务；而校级领导的主要角色还是学校工作的领导者，教育者的角色往往会与之产生冲突。Z 校长所分管级部中的一位老师，有一次在课堂上与学生发生矛盾，一气之下直接找到校长室，Z 校长只能放下手上的工作，及时处理突发事件，先要让师生双方冷静，不要将矛盾激化；然后，在详细了解事情的前因后果，并针对性的进行分析、调和、拿出处理意见；最后，在接下来的一段时间，还要时刻关注师生双方的情绪、状态等。

第三，管理者与研究者的冲突。校长大多是从一线教师成长起来的，而本项研究中所涉及的三位校长，本身对教育教学工作非常感兴趣，热衷于教育教学研究，只是担任校级领导后被事务性工作所牵绊，教育教学的研究时间被严重挤占，与一线老师的沟通、对业务工作的指导也越来越少，这让校长自己也感到十分困惑与无奈。这个问题 Z 校长最有发言权，他擅长科研，但是白天的时间基本被事务性工作打乱，他只有在晚上，能有相对安静的环境、固定的时间去研究教学、管理等方面的问题，并撰写论文。

第四，经费筹集者与教育者的冲突。新的社会形势，对校长、尤其是一把手校长有了全新要求，通常而言，校长工作的重心要放在教育教学工作上面，可是，必要的时候，一把手校长还要忙于经费的筹集，如：优秀教师的奖励、高考奖金、基建维修费用、教育装备费用、教师八小时以外加班费用等，这也容易使校长处于两难境地、甚至身心疲惫。无论是我和 Z 校长所在的 XQ 高中，还是 J 校长所在的 BN 高中，经费使用都非常严格，一把手校长的自主权越来越小，许多之前发放的奖励性、补偿性费用，现在全部被砍掉，一旦发放，纪委就将问责；由此，导致教师积极性下降、大锅饭思想蔓延，校长手中缺少了经济杠杆，使得一些工作推进缓慢。

第五，校内管理与校外事务的冲突。通常来说，正职校长全面负责学校工作，分管校长要负责德育、教学、科研、文化、后勤、安全等各个条线工作，一项工作的开展，往往涉及多个条线和部门，这就需要在学校与上级、学校与学校、学校与家庭、学校与社会、学校师生之间，平衡好各种关系。平心而论，每个人的精力和能力都是有限的，当有些工作难以分清主次、却又不能同时顾及时，校级领导自然就处于角色冲突之中。

第六，追求学生成绩与推进素质教育的冲突。虽然专家都说推进素质教育同关注学生成绩不矛盾，常州地区还倡导“减负增效”，但现实中，由于教师的教育视野和教学风格容易定型、尤其是老教师，所以，当教学方式和理念发生变革后，全体师生都将面临一段时间的适应期，成绩也有可能出现波动，师生和老百姓都有可能对素质教育产生质疑。特别是高中阶段，社会对高考的关注度与日俱增，现在既要推进素质教育，又要满足社会对高考成绩的需求，校长夹在其中难以平衡。不同群体，对学校、校长、老师等的期望值也不同，很容易引起角色冲突。我和Z校长、J校长都分管过高三级部，我们都感觉到，每次升高三的暑假和高三上学期的寒假，学生的假期学习怎么安排，一直是令人头疼的事。放手吧，一怕学生散养假期荒废，二怕家长盲目报班，增加负担不说，就怕遇到没有资质的培训机构和老师；不放手吧，既不能组织学生回校、也不能要求学生假期回校。

第七，民主型与权力型的冲突。校级领导在开展工作时，应该讲究民主还是强势一些，校长自己也看法不一。有时候过于民主，一方面不利于重点难点工作的落实推进、容易滋生惰性心理；另一方面，有些民主选举的结果，也并不符合学校发展的实际需要。但是，校级领导做事过于强势又容易引起他人不满，使人产生破罐子破摔心理，而学校又不同于机关和企业，这往往会令校长无所适从。校级领导把自己定位为“民主型”还是“权力型”，确实也是两难选择。

第八，教育改革者与现状维持者的冲突。新一轮课程改革的实施、教育现代化的推进、科研兴校和文化立校的倡导等，对学校办学理念、管理理念等的引导，产生积极作用，学校的发展提升也非常明显。面对越来越多的指标、越来越高的要求，学校必须改革，校级领导层面的顶层设计尤为重要。但是，改革是一把双刃剑、有风险，而且从校级领导到普通教师，肯定会有不同看法，校长在选择时会产生一种冲突。像我和Z校长所在的XQ高中，一线教师的平均年龄已经超过43周岁，许多老师的教育教学风格已趋于稳定，还有一部分老教师已经产生职业倦怠，面对改革，他们中的大多数人要么观望、要么回避、要么拒绝，很少有人直面改革与创新。

3.2 应对办法

校长角色冲突，对其工作效能和身心健康会产生一定影响，进而影响学校的办学质量。因此，解决校级领导角色冲突问题，意义重大。结合自己以及另外校长的工作实际，总结出应对校级领导角色冲突的三大途径。

3.2.1 增强自身的角色适应力

第一，主动学习与提升。随着时代经济的发展，以及全球信息化、网络化、一体化的加速推进，教育理念也随之不断更新变化，带动教育改革、管理变革，掀起一场教育革命。特别是在新一轮课程改革和教育信息化的背景下，校级领导需把握时代脉搏、紧跟时代步伐，第一时间了解并剖析新的教育思想，给学校带来最新的办学理念，带领学校走上发展的快车道。俗话说“火车跑得快，全靠车头带”，所以，校级领导更需要主动自觉地学习新的教育教学理念、拓展认知领域，全方位拓展视野、提升能力。并且，要树立终身学习的理念，通过充电再学习，不断提高自己，从而提升自己的角色应变能力，最大程度缓解角色冲突。

三位校长都意识到学习的重要性，我于2014年考取山西大学教育硕士，主攻教育管理方向，利用假期给自己充充电、开拓开拓视野。Z校长早在担任校长助理期间就攻读教育硕士，现在依旧注重继续教育，积极参加国培、省级课程培训、教育现代化培训等，他一直觉得视野很重要，会影响到一个人的思维高度。J校长擅长学生管理，积极参加心理教育方面的学习，并注重理论与实践的结合，灵活运用书本知识来解决教育中的实际问题。三位校长日常工作繁忙，经常是利用假期、舍弃休息时间，集中参加培训；同时，平时还订阅各类报刊杂志，涉及教育、政治、文化、科技等领域，学习新知识、了解新动态、感悟新思想。校长在学习中探索适合自己与学校的工作方法，使得工作与学习相得益彰，形成良性循环的效果。

第二，定期反思与自省。《劝学》中写道：“君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣。”孔子的《论语》中也说道：“学而不思则罔。”由此可见，人除了要学习，也要学会思考。一个人只学习不思考，就容易被表象知识蒙蔽，难以深入挖掘和认识事物的本质。所以，校长在履行角色行为时，除了要加强学习，还要经常自我反思，防止有些时候，因自己考虑不周全，而不能较好地扮演个人角色，第一时间思考个人的角色行为是否得当，最大程度避免角色冲突。访谈中，三位校长都提到，学校在要求处室干部、级部主任、教研组长进行工作总结，以及班主任、任课老师撰写教育教学反思的同时，他们自己率先垂范，实实在在地进行总结反思。

虽然不会起到立竿见影的效果，但会对长远工作、深度工作产生一定成效。

通过观察，这三位校长至少有三本笔记本，而且是两大一小，小的那本是随身携带。Z校长会把突然想到的事情，随时记录在小本子上。J校长认为有时与人交流时，可以随时记录或第一时间备注整理。我是觉得“好记心不如烂笔头”，如果事情一交叉，随身带着笔记本可以随手记录、避免遗忘。对于两本大的笔记本的使用方式，三位校长如出一辙。他们根据不同的会议类型、工作分工，使用不同的笔记本。他们认为，学校工作会议，自己就是领导者，需要布置工作；教研活动时，自己就是研究者和学习者，需要思想的交流与碰撞；上级会议，自己又是受命者，需要领会上级文件精神、明确工作任务。不同的笔记本，带动自己实现不同角色的转换，有效避免角色矛盾冲突，使得工作更高效。

第三，经常交流与调查。俗话说“当局者迷旁观者清”，因为有时校级领导在工作中，对一些事务的理解有偏差，不能符合团队中其他成员的期望，出现角色偏差，难免产生角色冲突；所以，评价校长工作效能，除了校长自我评定外，团队中其他成员、普通教职员工等的反馈，也至关重要，只有从角色伙伴那里得到的客观反馈，才是最真实的评价；由此可见，校长不定期地到群众中去听取反馈意见，就显得十分重要，是解决角色冲突的有效途径。常见方法是个别交流和问卷调查，尤其是轻松随和、推心置腹的聊天，最为客观真诚。

我在分管级部工作时，会就某项工作的方案，听取备课组织、相关任课教师的意见，如：各科作业量的控制、节假日自主学习菜单的安排、特殊时间节点课时的调控等，一方面让老师了解某项工作的目的意义，另一方面能形成自上而下的工作合力，大家对事不对人，不会因为有所顾忌或者不好意思而闭口不谈。Z校长创新交流形式，对一些宏观性的话题，通过开放性问卷调查，汲取民意，为最终的工作决策找准支点。J校长充分发挥女性温婉、随和的优势，经常利用空闲时间，约三五个同事漫步校园、聊聊生活和工作，尤其是与一线教师教育教学息息相关的工作安排，广泛地听一听他人的想法和评价。

3.2.2 改善他人的角色期望值

第一，改善教师对校级领导的角色期望。工作中，教师是校级领导接触最多的群体。作为学校的主要成员，教师与校级领导合作共事，对校级领导的角色期望值很高，而且针对不同问题会产生不同的角色期望，这对校级领导影响较大。所以，让教师对校级领导有合理的角色期望，非常有必要。

一方面，实行校务公开。普通教师根据校务公开，深入并客观理解校级领导的

角色行为，明晰学校工作决策的目的意义，最大程度避免教师个人思维狭隘化，避免影响学校工作的开展。如果，教师能站在校级领导的角度思考问题、了解校级领导的工作使命，教师对校级领导角色的期望值就会保持在一个合理的范围，学校各项工作也更容易开展。如我和 Z 校长所在的 XQ 高中，坚持教代会制度，每学年召开两次教代会，涉及学校改革发展以及教职工切身利益的大事，都递交教代会讨论、审议、表决，通过后付诸实施；工会下设经费审查委员会，在教代会休会期间全面参与学校日常工作的管理和监督；学校另设财经审查小组和采购、工程建设监督小组，学校采购物品、维修项目，实行招标制度，基建工程项目直接由审计部门介入，从制度上防止腐败的发生。

另一方面，深入群众一线。校长可以说是学校的行政长官，但绝对不是比普通老师高人一等，高高在上、远离一线。尤其要注意的是，校级领导和其他老师应处于平等位置，属于同事朋友关系，而非上下级关系。校级领导首先要摆正角度、放下身段，每项工作的谋划、布置、实施等环节，校级领导需有针对性和相关老师沟通谈心、听取意见，让老师真正了解校长、理解工作；这样，才能使其他老师对校级领导的角色期望值，更加趋于合理化，有利于减少校级领导的角色冲突。日常工作中，双方平等沟通的机会有很多，正如 J 校长所在的 BN 高中，在《学校三年发展规划》制订前，组织全体教职员工学习国家、省、市中长期教育改革与发展规划纲要，多次召开教职工座谈会、教代会，集思广益，听取一线教师的意见和建议。规划制订过程中，学校邀请镇政府领导、区社会事业局领导、常州市教育局领导、以及家长委员会代表等，为学校三年发展规划把脉论证，并根据意见作进一步修改完善，使发展规划充分体现理念新、目标准、特色明，有前瞻性、整体性、长远性和可操作性的特点。最后，《三年发展规划》由学校教代会讨论并通过，成为引领学校科学发展的纲领性文件。

第二，改善家长对校级领导的角色期望。所谓角色评价就是“人们将理想的角色期望与现实的角色行为进行比较的结果。”^①相对于学校教师，家长对校级领导角色的了解，会更加模糊片面，难以真正了解角色标准，无法明晰校级领导的权利和义务。对此，解决这一问题的最有效途径，就是成立家长学校、组建家长委员会，搭建起家校双方有效的沟通平台，增进家校双方的交流与了解。

我和 Z 校长所在的 XQ 高中，实行网上校务公开，并通过校园网、微信公众号、校长信箱等方式，在网上及时听取社会公众对学校工作的意见、建议，利用“和教

^① 周晓虹. 现代西方社会心理学流派. 南京, 南京人学出版社, 1990, 241.

育”平台、班级QQ群等加强教师、学校与家长的沟通，及时发布相关信息，宣传学校动态，听取家长对学校 and 教师的反馈与建议等，进一步拉近教师与学生家长之间的距离，加强了家校联系，形成家校育人合力。J校长所在的BN高中，重点打造家长学校的菜单式课程，根据不同年级、不同学期阶段、甚至不同学生性别的家长，开设相应的家长学校通识性课程；同时，针对社会的热点问题、学生中的敏感话题、社会上的偶发事件等，开设相应的家长学校专题性课程。两所高中，通过这样的方式，可以使家长进一步明确自己的权利与义务，也能了解学生、老师和学校的权利与义务，使家长融入学校、成为其中一员，更好地监督学校的办学行为，进而有利于改善家长对校级领导的角色期望，有助于改善校级领导的行为，从而有效缓解校级领导的角色冲突。

第三，改善上级对校级领导的角色期望。对于行政主管部门而言，在完善学校现有制度基础上，依托科学规划，做好顶层设计，引导学校建立现代管理制度，这是上级领导对校长角色合理定位的有效途径。各类行政部门对学校的管理，应该减少直接性管理，要侧重于宏观层面，为学校 and 校长给予自由宽松的环境、提供方向性指导，由校长带领学校全体教职工共同去实践落实，实现自主办学。

例如三位校长所在的常州市新北区，新北区社会事业局从“规范、质量、特色、文化、安全”五大方面指导学校办学，既全面、又不过于细致，使校长在正确把握教育大方向的基础上，能激发创造性和想象力，J校长所在的BN高中形成了“成语文化”的办学特色，我和Z校长所在的XQ高中走上了“艺体特色教育”的发展之路，并成功创建为“江苏省艺术教育课程基地”。否则，学校会因为行政部门过于全面的管理和干涉，而千篇一律、缺乏特色，校长也无法发挥主动性和自主性，校长的角色行为就被限制；上级领导对学校工作干预越多，对校级领导的角色期望也就越大，容易使校长产生角色冲突。当然，行政部门应俯下身子，主动与校级领导沟通，及时明确告知相关政策要求，避免因时间差而使校长产生角色冲突。

3.2.3 建立合理的评价体系

现在，对校级领导的评价结果，是其留任或提拔的重要依据。个人认为，评价是必不可少的。在交流中，自己和另外两位校长都强调了评价的重要性，都会关注外界对自己的评价；甚至，评价会影响到工作心情和积极性。所以，科学合理的评价体系对校长的管理工作至关重要，也能缓解其角色冲突。

实际工作中发现，常州市新北区社会事业局对校级领导的考核，主要是通过民主测评的方式，从“德、能、勤、绩、廉”五大方面进行测评，采用问卷测评和民

主座谈相结合的方式。但具体操作中，还是存在五大指标不明晰、教职员主观臆断、高考成绩占主导等问题。归其原因，主要还是评价指标体系不明确、太笼统宽泛，缺乏量化性指标。

个人认为，对校级领导的评价内容，首先就应该亮出对做一名合格校长的基础性指标，同时还应包括激励校长专业成长、引导学校特色化办学的发展性指标，这对校级领导来说，既是规范，更是引导，也有利于降低出现校级领导角色冲突的可能性。对校级领导的评价方式应该丰富多样，以便达到最大信度，如：上级行政部门的指标评价、班子成员的自评与互评、兄弟学校互评、师生和家长的评价等。评价过程中，需要用发展性眼光进行动态化评价，不能仅盯眼前的分数或者失误，要顾及校级领导教学管理、课程改革、办学理念、教育成果的起点，去关注其学校办学轨迹、个人业务提升等的发展性过程，并对学校和校级领导个人的将来发展，提供前瞻性的指导。“以人为本”也是评价的关键，评价要建立在平等的基础上，做到公开、公平、公正。只有让校级领导在内心中感受到一份尊重，才能从心理上真正接受评价，才会配合评价工作的开展；这样也有利于校级领导正确对待评价结果、避免出现抵触情绪，能根据评价反馈，更好地改进工作、提升效能，最大程度规避角色冲突。我比较认可将奖惩量化与促进发展有机结合的评价理念，将外部物质激励同内部精神激励相结合，立体化同步实施。一方面依托外在的奖惩条例，规范校级领导的行为、调动积极性；另一方面，也能关注到校级领导作为一个独立个体的性格、兴趣、爱好，激发内在潜能，增强归属感。

当然，现实中也不免出现，教职工、学生、家长等，在评价校级领导时流于形式走过场，大部分就统一填选“非常满意”或“优秀”，也有个别极端化的老师会全部填写“非常差”或“不满意”，这样的评价，无法真实客观地反映评价对象的工作态度和水平。本人私下随机和一位教师聊过这个现象，这位老师的回答可以说带有普遍性和代表性，他说：“这种评价就是走过场，我们下面的学校就是为了完成上级检查，上级部门也是为了交差，大家差不多填一下就行了，谁还会去管我们小老百姓的选项呢。”由此可见，目前这种测评的效度和信度都是偏低。事实上，为了保证评价的真实有效、客观公正，教师应该具有一定的思想认识高度，必须认真严肃地对待评价，而不是仅仅为了应付走过场。只有真实客观的评价结果，加以科学剖析、及时反馈，才能让校级领导依据结果反馈来认识问题、改进工作，从而有效减少角色冲突。

第四章 转型后的发展定位

在我国，具有一定规模的中小学，校长职务有正副之分。《教育大辞典》中这样界定：“校长是学校行政的最高负责人。对外代表学校，对内主持全面校务。由国家教育行政部门、有关办学团体、个人任命或委派，或通过一定程序推举产生。”

^①从这一界定中可以看出，校长的身份需把握三大要点：首先，是具有职位、职权的人。其次，是负责学校教育教学、以及其他行政事务的管理者、领导者。同时，一把手校长还具有法人资格。作为本次研究对象的三位校级领导，随着身份角色的转变，对个人今后的发展，有着明确的方向与抓手。

4.1 个人未来定位

访谈中发现，我和另外两名研究对象，在转型成为校级领导后，都认为，教育教学的本职工作不能丢，个人的角色定位不能脱离教育教学专业而孤立地从事行政工作。

自己：我从做行政干部开始，几乎就没有离开过德育条线，平时，我关注学生的时代烙印和个性表现，我觉得自己属于业务型校长，主攻德育，期待成为学生成长的指引者。党的十九大报告中特别强调，要落实立德树人的根本任务，这就要求我们德育工作的理念也要转型升级。今后的德育工作，不再仅局限于班主任、仅仅是管理学生，而是大德育的概念，要有项目、有课程，要全员育人。作为德育校长，首先要建章立制，调动全体教师参与德育工作，强调学科课堂教学的渗透，实现全员育人。其次要更新观念，指导教师和家长，对学生不仅要“管”，更要去“引”，言传身教的示范和思想意识的引领比传统说教更重要。同时要目标驱动，德育校长站在学生面前，绝对不是班主任、级部主任的升级版，应该为学生创设课程、搭建平台，牵头开发“职业生涯规划”类的主题课程，激发学生自主发展的内驱力。

Z校长：我一直分管的是教学和科研工作，自己对教育教学改革前沿的东西关注也比较多，我把自己定位为科研型校长，争做教育教学改革的引领者。2018级新高一将迎来新一轮高考改革，江苏省新高考方案正呼之欲出，这些都将倒逼课程建设、课堂教学、师生评价等方面的改革。作为分管校长，我不能等，需要提前思考并寻找到适合我校发展实际的土壤。首先是顶层设计，改革牵一发而动全身，对学校而言，教学就是这个内核；所以，设计出符合学校实际、满足学生需求的课程框架至

^① 顾明远. 教育大辞典(第1卷). 上海, 上海教育出版社, 1990, 235.

关重要。其次是课堂变革，这属于课堂教学模式的范畴，也是改革中遇到阻力最大的一环；毕竟，许多老师的教学习惯和理念，不是说改就能改的，需要经历变革期的阵痛。第三是强化科研，带动老师更新教学观念的最有效方式不是制度，而是科研，因为教学是一项主观性很强、个性色彩很鲜明的行为，制度很难把控教学纪律常规以外的东西；唯有科研，能充分调动起教师反思教学、反思课堂的主观能动性，并能接触教学前沿的理论，在研究反思中推进教学变革。

J 校长：我的个性和兴趣爱好，决定了我适合做学生工作，我也喜欢和不同类型的学生交流，我希望自己成为关注学生成长的业务型校长，成为学生构筑精神家园的参谋者。我记得李镇西校长曾经说过：“中国需要目中有人的教育，需要充满人性、人情、人道的教育，需要充满民主精神、散发科学芬芳、闪烁个性光芒的教育。”再结合我们 BN 高中开设西藏班的实际情况，所以，我觉得应该把生命教育融入到自己的教育理想，做一个有生命尊严、懂人文情怀的校长，并以此感染和影响师生的成长，让校园成为有温度的家园。

虽然三位校级领导的主攻方向、个性特长等存在差异，但都表现出“重业务、轻行政”的特点，具体呈现出三大特性：一是争当条线业务行家。三位校长从担任中层干部开始，条线业务的方向就基本稳定，只是从原先的落实者、向执行者、再到如今的引领者转变；如：我和 J 校长主要从事学生德育工作，Z 校长侧重于教师的教学科研工作。二是争当课程建设能手。三位校长都认识到课程建设，对学校各项工作的驱动功能，从以往的项目驱动，向如今的课程引领迈进；如：我致力于开发符合我校学生特点的大德育课程，Z 校长围绕教育改革和高考改革，探索国家课程、地方课程、校本课程在学校日常教学中的整合实践，J 校长倾向于打造生命教育系列课程。三是争当课堂教学高手。三位研究对象，尽管已经从普通教师群体中脱颖而出，处在学校金字塔上端的校级领导层面，但他们依旧扎根课堂、坚守一线，并且都认为，学校和医院一样，都应属于专业技术型单位，校长不能成为只做行政、不做业务的专业行政干部。事实上，在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020 年）》中也提到：“创造有利条件，鼓励教师和校长在实践中大胆探索，创新教育思想、教育模式和教育方法，形成教学特色和办学风格，造就一批教育家，倡导教育家办学。”^①其实，这也从宏观政策层面，进一步明确了校长的专业化身份。

4.2 决策能力提升

^① 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020)

校级领导的决策,受学校发展理念和规划的影响,同时又反作用于学校的发展。一般来说,就决策内容而言,校级领导的决策主要分战略决策、日常决策、危机决策三类。具体来说,校级领导的战略决策主要是创建学校共同愿景、制定学校发展规划、确定学校培养目标等内容,日常决策主要包括招聘和安置学校成员、分配学校资源、制定学校规范等方面,危机决策主要分突发性危机决策、非突发性危机决策两种。

正所谓决策决定成败,决策决定未来。校级领导的科学决策,直接影响学校发展的层次和行政工作的效能。所以,校级领导需通过提升自身决策能力,以确保决策的科学性。在与另外两位校级领导的交流中可以发现,他们已经意识到学校决策的重要性,也感觉到自身的决策水平相对教育教学能力来说,还是偏弱,认为当前急需提高的能力就是科学决策能力,也正从以下六个方面进行探索。

第一,提升政策解读能力。普通高中校级领导接受上级行政部门的任命,管理一所学校、率领一个团队,其使命是为国家、民族的人才培养打牢根基。所以,校级领导的决策行为,必须践行社会主义核心价值观,全面贯彻落实党的教育方针,有序推进新课程改革,必须与科教兴国和人才强国战略相匹配,服务于国家的科技创新。校级领导应该具备较高的政策水平,依据国家教育政策方针来推进学校内涵发展,确保办学方向的正确性。正如本人和J校长,都分管德育、学生工作,针对2017年8月17日教育部颁布的《中小学德育工作指南》,我瞄准《指南》中提出的“严格落实德育课程”、“发挥其它课程德育功能”等要求,联合分管教学教研的校长,着手搭建德育课程体系框架,探索学科教学渗透德育内容的模式;J校长重点抓住《指南》中“理想信念”的内容要求,进一步推进和完善学生自主管理。又如Z校长,就我国基础教育课程改革中,“应试教育向素质教育转变”的指导方针,着力思考“减负增效”的途径,探寻课堂教学方式的改革,实验推出“一备二上”的教研形式,最大程度避免“素质教育”的虚假繁荣。当然,校级领导执行上级行政部门的政策,不等于生搬硬套,可以再把握政策大方向的基础上,研究政策的弹性空间、了解政策的活动半径,找到适合学校实际的政策落脚点。由此可见,校长领导提升政策解读能力,读懂、读透、读通政策,至关重要。

第二,坚持正确的价值观。校级领导的决策,本质上是教育决策。如学者所言,“任何决策都包涵价值成份,任何决策者都是一种价值综合体的象征。”^①所以,校级领导在决策选择时,无论是事实判断、还是价值判断,都将以个人的价值观为依

^① 克里斯托弗·霍金森.领导哲学(刘林平等译).昆明,云南人民出版社,1987,7.

据，校级领导树立正确的价值观，是提升学校决策有效性的前提条件。教育，既有社会功能，又有个体功能。但现实中，尤其是受高考指挥棒影响的普通高中教育，很多时候忽视了教育的社会功能，即便在关注个体功能时，也仅局限于学生个体分数的提升。作为研究对象的三位校级领导也都意识到这一问题，他们在日常决策时，已经考虑到学生是具有独立人格的人这一命题，Z校长牵头做好课程的顶层设计，以多元化教学，满足学生个性化需求，本人和J校长关注学生的人格品质和心理健康，通过德育课程和主题活动，为学生的全面发展保驾护航。作为校级领导，需要认清教育的本质，使自己的决策行为，既能满足学生个人成长需求，又能服务于社会的发展与进步，既要考虑学校的社会效益，也要巩固立德树人的阵地。

第三，能够把握形势大局。学校是社会中的一个组织，它的发展受到社会发展的制约，学校也同社会一样，它的内外部环境，都处在不断变革之中。校级领导，作为学校的高层，承担着思考者、设计者、指挥者的角色，对于学校中长期的发展规划和当前的工作侧重点，决策视野要有的广度、深度和远度，需要把学校放在大的社会发展趋势下，紧扣学校发展的新背景、新特征、新起点，研究剖析学校发展的新形势、新问题、新举措，站在经济社会发展的高度，俯视学校发展和师生成长。如本人和Z校长所在的XQ高中，地处常州市新北区新桥镇，市委市政府连同区委区政府致力于在当地打造北部新城，构建经济发展、科技创新、文化建设和民生福祉的高地，为此，XQ高中的新一轮发展规划，将更加突出学校的特色发展和内涵建设，加快对高层次名特优教师的培育，从而更好地融入区域发展规划的宏观方向。

第四，善于抓住问题关键。学校在发展过程中，会遇到特定的时间节点，也会遇到关键性问题。对此，校级领导决策时，紧扣问题的关键，就意味着找准了问题解决的切入口、抓住了问题的核心。对于积极的问题，校级领导要善于培育，举一反三，拓宽它的外延，发挥其正面的影响带动功能；对于负面的问题，更要有敏锐性，需看准时机，提前预判和介入，尽可能在萌芽时期将其解决。例如J校长，针对现在多元社会下学生家庭背景的多元性，提前谋划，通过家长学校、学生自管会等途径，依托心理健康教育、人际关系教育、职业生涯规划等，构建家长、学生、学校“三合一”教育发展平台，最大化地解决“00后”高中生过于以自我为中心、单亲家庭子女的思想帮教等问题。调查交流中，几位校级领导也意识到，如果能较快较准地捕捉问题的关键点，并且能及时跟进解决，往往可以成为学校跨越式发展的契机，甚至能减少发生突发性危机。

第五，重视开展调查研究。学校决策，需要建立在占有丰富信息、权衡利弊得

失、比较好坏优劣等的基础上，需要校级领导花一定量的时间，用于充分收集信息数据资料，并加以分析论证。这就要求校级领导深入开展多方调研，一方面了解学校发展所处的外部大环境，另一方面紧扣学校内部的微观事务，坚持“从大处着眼、从小处入手”的原则，深入调研学校发展中存在、面临的实际现状和问题，只有客观全面了解学校现状，理清学校发展轨迹，才能做出准确决策，在工作中把握轻重缓急、有的放矢。例如 Z 校长在分管教学工作时，发现许多教研组的教研活动已流于形式，教师积极性也不高；于是，Z 校长走进部分教研组，倾听老师们对现在教研活动的真实感受，并设计调查问卷了解老师心目中期待的教研模式；调研后发现，传统教研活动就是纯粹地听课、评课，几十年下来模式已经僵硬化，老师们期待专题型的课型研究；随后，Z 校长开辟“新中讲堂”，形成以骨干教师上课——优秀教师评课——骨干教师谈专业成长之路——校领导总结的专题教研流程模式，最近又再次拓宽讲堂的外延，音乐组承办的《乘着歌声的翅膀》鉴赏专场，历史老师面向全体师生开设的《古代美女那些事》专题讲座，实现讲堂由过去传统学科教学领域向文化艺术领域的拓展提升；现在，“新中讲堂”已成为学校引领教师队伍建设，发挥名师专业示范、辐射引领作用的一块重要阵地。由此可见，校级领导在决策前，应把着力点放在调研上面，做好相关领域、相关人员的调查研究，广泛集中民智，发挥教代会等组织的纽带作用，从而作出更加科学合理的决策。

第六，倾听采纳不同意见。古人云：“兼听则明，偏信则暗。”校级领导、尤其是一把手校长，是学校决策的拍板人，但不应该是独裁者。例如，本人在 2017—2018 学年分管高二级部，3 月份迎来江苏省学业水平测试，我在第一学期期末阶段召开学业水平测试科目备课组织座谈会，会前提前告知议题，会上就何时语数外听课、模拟考试的时间和频率、晚自习辅导的安排等问题，与会教师结合本届学生特点、考纲要求、教学时间等进行讨论商议，最终达成共识，学业水平测试备考时期的教学安排，实施过程非常顺利，效果非常明显。实践证明：“群众参与了决策，虽然可能会影响决策的质量，但却大大增加了可接受度，而可接受度增加所带来的效果，通常远远可以抵消由于质量降低所造成的损失。”^①为了吸纳不同的意见，校级领导通常有以下三种方法：一是听到怨言要提炼。听到怨言确实令人不舒服，但校级领导要抛开情绪，提取怨言中的合理因素，尤其是怨声载道时，校级领导更要加以重视，梳理出正确的意见，改进决策方案。二是面对众言要筛选。正所谓“不能不听众人之语，不能不察众人之论”，校级领导需要比较筛选，将切实可行的意

^① 吴志宏. 教育行政学. 北京, 人民教育出版社, 2000, 175.

见融入决策方案，增强决策的认同感。三是遇到谰言要识破。不否认总有些人别有用心，想通过蛊惑校级领导、利用校级领导，来实现个人某种不良企图，校级领导一旦被谰言所蒙蔽，做出的决策往往会失去群众基础，甚至影响学校的和谐与发展。

4.3 专业发展引领

这里所指的专业发展引领，应该比本文第三章第一部分中，关于业务水平提升迅速、教育教学实绩突出等内容，层级更高、影响更大。第一，成为校级领导后，专业发展的引领已不仅仅局限于学生的教育管理和课堂教学方面，应该在个人所分管的条线工作领域，成为全校教职工、学生、乃至家长的领路人，引领突显宏观性。第二，作为校级领导，无论是一把手校长，还是分管条线工作的副校长，对国家课程改革的方向、宗旨、理念等，必须有深刻地理解和认识；尤其是高中校长，在课程建设、高考改革、学校发展等方面，是全体教师的首席向导，引领更具前瞻性。第三，当今的校级领导，要正视和解决教师职业倦怠的问题。产生职业倦怠，是教师群体中普遍存在的问题，作为校级领导，需要思考如何带动教师职业主动发展、如何激发教师专业发展潜能等问题；对此，校级领导个人的成长规划和轨迹，自身的人文素养和价值取向等，对普通教职员工的职业观起到潜移默化的作用，引领强调示范性。

自己：我成为校级领导至今，主要分管德育工作。任职后，我依照《中学德育大纲》，基于学校办学理念，结合社会发展形势，将学校德育工作的总体目标确定为“有志趣、勇担当、能毅行”，并对学校德育工作，进行三大层面的定位、实现对传统德育的三大转变：一是着眼于人的全面发展，将德育工作者的身份从管理者向引导者转变。二是服务于学校教学工作，将德育单一的教育功能衍生出催化功能。三是依托于优秀传统文化，将以往纯粹空洞的说教立德升格为文化立德。强化以分管德育校长——政教处——年级部——班主任为主体的“常规教育主线”，逐步建立以分管教学校长——教务处——教研组——任课教师为主体的“课堂渗透德育主线”，科学完善学生“自主管理、自我发展”的“学生自主教育主线”，建立基于全员育人的德育工作机制。我将学校德育工作纳入课程体系建设，对国家课程、地方课程和校本课程在学校层面上进行整合，形成智慧课程、修身课程、专长课程三大课程体系；其中，修身课程就是我校德育课程建设中打出的组合拳，包括心理健康教育、传统美德、演讲与口才、职业规划课程、行为礼仪规范等五大主题课程，以及在晨会、班会、团队活动中渗透的体验课程；组织骨干教师，编写了《交际与

口才》、《心灵读本》、《三立教育》、《中学生职业生涯规划》等德育类校本教材，其中《交际与口才》被评为新北区精品校本教材，道德讲堂之“入学礼”、“成人礼”、“毕业礼”已成为学校品牌德育课程。与教务处联动，指导各科教师，依据学科特点、教学内容，有侧重地、恰当地渗透德育内容，将学科德育渗透、核心素养培养等，作为评价课堂质量的重要指标之一。同时，通过德育课题研究，突破德育工作的重点关键，使课题研究和课程建设相得益彰。2017年11月，我牵头负责的德育类省级“十二五”规划课题，《榜样教育引领学校师生发展的实践研究》顺利结题，并在省级刊物发表相关论文。随着2017年《中小学德育工作指南》的出台，我将依次组织政教处、团委、班主任、其他行政人员、及全体教职员工进行深入解剖学习，着手对学校德育工作体系进行再次建构升级，进一步完善德育课程建设。

Z校长：担任校级领导后，主要分管教学、教科研工作。我全力推进“科研强校、课题助教”的研究理念，制定学校课题研究管理条例等制度，完善各级课题申报、研究机制，形成“校级领导——部门负责人或教研组长——教师”三级课题研究管理机制，即由相关校领导任主持人并明确分支方向、相关部门负责人或教研组长牵头细化研究分支并形成若干子课题、教师组成研究团队认领并研究子课题，学校在确保研究领域覆盖面100%的同时，实现教师课题研究参与率100%，做到各组有课题，人人会研究，个个有成果。在此基础上，学校开始探索“多元化教学、个性化发展”的办学思路，推进艺术教育这一办学特色。我将学校艺术教育的总体目标确立为，让学生通过三年的高中学习，在校掌握一至两项艺术技能，为学生终身发展打下基础，把学校艺术教育打造成为常州市艺术人才的孵化器。为实现这一美好愿景，我正从五大方面进行主抓落实：一是平台建设，学校结合学生发展需要建立各类艺术社团，保证每年举办一次文化艺术节，各类艺术活动从策划到项目招标，从活动组织到颁奖，全部由学生独立组织；与市音协、相关高校合作办学，拓宽培训渠道。二是课程建设，学校实现国家课程与校本课程的整合，在音乐、美术、播音与主持三大门类，分别建构了富有特色的“金字塔型”的艺术课程体系，编写相关的校本教材；与澳洲南澳中学、德国罗特中学开展课程交流，进一步开发完善优化艺术课程。三是实体建设，学校利用搬迁新校区契机，建设现代化的艺术楼、大剧场，布置氛围浓厚的艺术长廊，建成使用面积达6000多平方米的多功能、全方位的艺术学科专用基地。四是师资建设，学校着力加强艺术教育教师队伍建设，完善“青蓝工程”，实施“名师工程”，落实“学科指导”，引导艺术教师制定个人三年发展规划；加强专业培训，优化教师知识结构，保证特色项目师资；扎实课堂改革，做实

校本教研,强化科研引领与评价激励。五是课题支撑,学校带领艺术组全体教师100%参与省级课题《以问题场为载体的课堂教学校本实践研究》的研究,指导音乐组、美术组开展学科专业课题研究,如《如何利用多种有效方法提高学生视唱水平的研究》、《怎样让我们穿得更漂亮——中学生之服装时尚审美观的研究》。

J校长:始终致力于学生工作,成为校级领导后依旧分管学生发展处的工作。在新课程及“减负增效”的大背景下,我在广大师生中提倡“自主规划、自主学习、自主管理”的主动发展理念,并把它作为学校主动发展的品牌项目。该项目的提出,有“一切为了每一位学生的发展”这一新课程背景,有常州市教育局在全省范围内率先出台“规范高中办学行为、减轻学生过重负担”的政策背景,还有学校学生的学习的自主性不强这一学情背景。我认为,00后的学生开始进入高中,他们的个人意识越来越强,结合“减负增效”的理念,提倡学生“自主规划、自主学习、自主管理”,有了全新的意义。学生自我意识的增强,意味着调动他们自主性的可能性就越大,他们的主动学习意识、生涯规划意识、自控管理意识,就成为撬动他们“自主品质”的那根杠杆。我梳理出项目实施的三大推手:推手一:构建体系、引导动员,通过我是谁、我想做什么、我会做什么、环境支持或允许我做什么、我的职业与生活规划是什么等五大问题,引发学生总体思考,推动规划整体构建,进而指导学生分期规划,保证规划科学有效。推手二:方法指导、过程自主,调动全体教师全员参与,一方面引导鼓励学生树立自主学习的意识,另一方面通过学法指导,来提升学生自主学习的能力,同时还有适时推行学案,保证学生自主学习的实效。推手三:制度保障、自主管理,最基本的就是通过约束机制来抓好细节常规,正所谓“细节决定成败、习惯成就未来”,凡是涉及学生课程、活动等的部门,必须精细化开展工作,用部门工作的示范性来强化学生的实践体验,使学生潜移默化中增强主动意识,有效激发学生成长的内驱力。从宏观上讲,思想引领、方法指导、制度保证,是学生主动发展项目落地、生根、发芽的基础保障。

三位校级领导,在转型后的专业发展定位中,都抓住了“引领”这一重要词汇,抓准了业务引领方向。正所谓“每一所学校都是一个奇迹”^①,校级领导自身的业务影响力,从学校层面来说,是对教育理念、办学方向、文化积淀等的引领;从教师层面来说,是对全体教育工作者师德师风、教学水平等的引领;从学生层面来说,是对青年学子思想道德、人生规划等的引领,这是一种处在高位的、全方位引领。更有甚者,现任的校级领导,无形中也在引领影响着未来校级领导的个人成长。

^① 杨四耕. 创造自己的高效教学经验. 上海, 华东师范大学出版社, 2013, 1.

第五章 结论与展望

现在,我国基础教育阶段中小学校级领导人数已达数百万,每年还有许多优秀的一线教师,被提拔选聘至校级领导岗位。他们中的绝大部分,在教师群体中属于佼佼者,如:高尚的师德师风、高效的课堂教学、高明的班级管理等。以本次研究为契机,依托对自己和另外两位校级领导的质的研究,我们不难发现,一名普通高中教师,要想成长为校级领导,一方面,必须具备以下三大主观性条件:一是出众的教育成果与教学实绩。不用回避,高考成绩依旧是考核衡量一名教师教学水平的重要指标,就连教师本人也大多认可这种评价方式。一般而言,教学水平高、实绩突出的老师,更容易被人信服。二是较强的管理能力与协调能力。许多校级领导都经过中层岗位的锻炼,促进校领导和普通教职工之间联系的协调能力、条线工作的组织开展与部署落实能力、部门内部和部门之间的沟通协作能力等,成为选拔培养后备干部的主要依据。三是良好的道德品行与人际关系。恪守职业道德、坚守做人底线,是一名教师最基本的做人原则。高尚的师德,往往与良好的人际关系相辅相成;相反,一个人若道德败坏、人际关系紧张,他也不可能通过民意测评、不可能得到民主推荐,更不可能走上校级领导的岗位。另一方面,还受以下三大客观性条件的影响:一是受环境机遇的影响。一位教师成长为校级领导,不一定他就绝对比没有成为校级领导的教师优秀,这其中最关键的就是时机,因为校级领导干部的选拔存在阶段性,上级行政部门在储备后备干部时,会考虑年龄梯队的问题,很多时候,往往是同一年龄时段教师之间的竞争选拔。并且,学校和学校之间也存在差异性,一所重点名校,校内的名师也多,竞争也更为激烈;一所相对普通的学校,教师间的比拼就没有名校那么激烈,教师中相对出色的人员就特别容易受到关注。二是受一把手校长用人倾向的影响。比如说:一把手校长重视数理化竞赛、科技工作,该校的理科教师受重视程度,远高于文科教师;一把手校长关注文字性工作、注重文本材料的规范性,那么,该校文字功底出众、做事条理清晰的教师,得到锻炼的机会就增多;一把手校长致力于一体特色建设,学校里的术科教师,也会被委以重任。三是受方针政策的影响。这里主要是针对一些支教、援疆援藏教师,在干部提拔时,政策上会给予倾斜。包括一些地区的组织人事部门,致力于青年干部的储备与培养,这样,许多青年教师就容易占据年龄优势,实现跨越式发展。

作为新任校级领导,他们要面对许多改变:首先,角色的转变。从教师转变为校级领导,这意味着他们所扮演的角色已经不再仅仅是教育者,还要扮演学校的领

导者（统筹管理学校的各项事务）、指导者（指导学校师生的教育工作）、服务者（积极改善办学条件、关系师生的成长与发展）、协调者（解决、协调学校的各种问题）等角色。^①其次，工作内容的改变。校级领导工作要从单一的教学领域，向学校的主动发展规划、条线工作的创新落实、学校文化内涵的积淀与传承等方面延伸，延伸范围甚至还是校长的工作侧重点和突破口。再次，工作对象的改变。校级领导的工作对象，主要由之前的学生，转变为现在包括全体师生在内的与学校工作相关的所有人员，如兄弟学校、各级教育行政部门、社会有关机构等。^②校级领导新任阶段，是一个需要磨合适应的特殊阶段，角色冲突必然在此时随之产生，面对来自师生、家长和社会更多视角的期望，新任校长需尽快适应角色、改善他人期望值、依托合理的评价体系，在全新多元的角色环境中，尽快将学校管理工作步入正轨，这是每一位新上任的校级领导必须要面对和解决的问题。转型成长为校级领导后，作为研究对象的三人，不约而同瞄准了两大发展目标：一是瞄准决策能力的提升。强调校级领导决策的科学性，用科学的决策，带动学校发展层次和行政工作效能的提升。二是瞄准专业发展的引领。进一步增强对教育教学改革和学校建设发展中，宏观方向的把握，树立领军人物的形象。

本次研究，最大的突破在于高中新任校级领导转型成长轨迹，以及角色适应定位方面。目前，关于教师成长、校级领导角色适应等的研究，大多是从教育学、社会学等角度，针对青年教师成长、教师队伍建设、教师职业倦怠，和校长任职资格、校长领导力提升等专题展开研究，对校级领导转型成长的个案研究并不多。此次研究，旨在通过对普通高中教师转型成长为校级领导这一过程，进行全方位梳理、分析、研究，在此基础上总结概括普通高中教师转型成长的途径、条件、转型初期的困惑、应对办法，科学务实地思考转型后的发展定位，以便更好地指导教师成长，以及转型为校级领导后更好地实现角色转换。

^① 孙玉棉. 新任中学校长角色适应研究. 南昌大学硕士论文, 2015.

^② 李洁. 促进新任校长的角色转变——对校长任职资格培训目标的再思考. 中小学教师培训, 2012.

参考文献

- [1]李玉芳. 论中小学校长领导力及其开发. 华东师范大学博士论文, 2009.
- [2]冯大鸣. 美、英、澳教育管理前沿图景. 教育科学出版社, 2004.
- [3]刘辉良. 普通高中教师成长规律及其对校本培训的启示. 江西师范大学硕士论文, 2006.
- [4]叶澜. 白益民等. 教师角色与教师发展新探. 北京, 科学教育出版社, 2001.
- [5]赵昌木. 教师成长研究. 西北师范大学, 2003.
- [6]李春玲. 我国学校组织变革研究的现状及展望. 华东师范大学学报, 2006.
- [7]辞海. 上海, 上海辞书出版社, 1999, 3466.
- [8]张楚廷. 校长学概论. 北京, 北京师范大学出版社, 1994, 3.
- [9]郝滨. 催眠与心理压力释放. 合肥, 安徽人民出版社, 2009, 207.
- [10]任英杰. 知识管理视阈下的教师专业发展. 沈阳, 东北大学出版社, 2009.
- [11]苏霍姆林斯基. 和青年校长的谈话. 上海, 上海教育出版社, 1983, 171.
- [12]许景辉. 李为成. 领袖教师与教师专业发展. 香港, 汇智出版有限公司, 2005, 12.
- [13]孙健敏. 李原. 组织行为学. 上海, 复旦大学出版社, 2005, 249.
- [14]章义伍. 如何打造高绩效团队. 北京, 北京大学出版社, 2004, 105.
- [15]吴娟. 关键在落实. 北京, 中国时代经济出版社, 2007, 20.
- [16]严正. 四维领导力. 北京, 机械工业出版社, 2007, 76.
- [17]萧宗六. 余自主. 学校管理学新编. 武汉, 华中师范大学出版社, 2001, 42.
- [18]蒋金魁. 学校转型性变革中校长角色冲突探析. 现代教育论丛, 2008, 6.
- [19]周晓虹. 现代西方社会心理学流派. 南京, 南京人学出版社, 1990, 241.
- [20]顾明远. 教育大辞典(第1卷). 上海, 上海教育出版社, 1990, 235.
- [21]国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020)
- [22]克里斯托弗·霍金森. 领导哲学(刘林平等译). 昆明, 云南人民出版社, 1987, 7.
- [23]吴志宏. 教育行政学. 北京, 人民教育出版社, 2000, 175.
- [24]杨四耕. 创造自己的高效教学经验. 上海, 华东师范大学出版社, 2013, 1.
- [25]孙玉棉. 新任中学校长角色适应研究. 南昌大学硕士论文, 2015.
- [26]李洁. 促进新任校长的角色转变——对校长任职资格培训目标的再思考. 中小学教师培训, 2012.
- [27]王铁军. 邬志辉. 校长专业发展. 长春, 东北师范大学出版社, 2009.

- [28]高尔等. 教育研究方法导论(许庆豫等译). 南京, 江苏教育出版社, 2002, 7.
- [29]James R Lackritz. Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues. *Teaching and Teacher Education*, 2004.
- [30]Sergiovanni. T. Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*. 1984. 41.
- [31]Bloom, R(J). The Commentary of administrative leadership. In: S. L. Kagan & B. T. Bowman. (eds.).
- [32]Brooks, J. H. & Du Bois. D. L. Individual and environmental predictors of adjustment during the first year of college. *Journal of College Student Development*, 1995, 36, 347-360.
- [33]Mooney, S. P. Sherman, M. F. & Lo Presto, C. T. Academic locus of control, self-esteem, and perceived distance from home as predictors of college adjustment. *Journal of Counseling and Development*, 1991, 69, 445-448.
- [34]Dr. Bruce Sheppard, Dr. Noel Hurley, Dr. David Dibbon, Distributed Leadership, Teacher Morale, and Teacher Enthusiasm: Unravelling the Leadership Pathways to School Success, Paper presented at American Educational Research Association, Denver, Colorado, May 2010.
- [35]Brenda J. Haynes, professional development of principals: an alignment study of the master principal institute's curriculum with effective leadership practices for school improvement, May 2010.

致 谢

本次研究的选题，是在刘庆昌教授的建议和鼓励下确定的。起初，自己对这一选题感到内心忐忑惶恐，但是，刘老师从课题研究到论文撰写，再到文章修改，都给予我最大帮助，倾注了他大量心血。最终，我在刘老师的精心指导下完成本文。刘老师治学严谨、思维敏锐、宽以待人、做人坦诚，他崇高的品质和敬业的态度令我非常感动、受益匪浅。在论文完成之际，我谨对导师致以最诚挚的感谢！

此外，我还要感谢给予我们教导和关注的研究生院、教科院等部门的领导，感谢为我们传授专业知识、给予我们孜孜不倦教诲的所有老师，感谢在生活学习中给予我关心、帮助、鼓励、并带给我温暖和欢乐的同学好友。作为一名来自江苏、远赴山西太原求学的中年教师，我如果离开了师长的教诲、同学的帮助，自己完成毕业论文将十分困难，他们在我课程学习和撰写论文的过程中，给予了许多宝贵意见和建议，在此，我表示衷心的感谢。

同时，我还要感谢鞭策鼓励我参加研究生学习的单位领导、同事和家人、朋友，在我备考、求学、研究、写作期间，无私的为我分担工作任务，默默地支持我的学习。尤其是新北区社会事业局组织人事处李燕处长，为我提供相关政策资料，并作细致解读。还要特别感谢我的同事 Z 校长，以及 BN 高中的 J 校长，乐意成为我的研究对象，并配合接受访谈，为我的研究提供了第一手、真实鲜活的资料，我由衷的表示感谢。

三年充实而又紧张的研究生学习，马上就要告一段落。我深知，我取得的每一点成绩，都离不开身边老师、同学、家人、同事和朋友的关心与支持，再一次感谢大家、祝福大家！

个人简况及联系方式

李坚，男，江苏省常州市人，1982 年 9 月出生，2005 年 8 月参加工作，任教于常州市新桥高级中学，副校长，中学高级教师，常州市骨干教师。

联系方式：江苏省常州市新桥高级中学（江苏省常州市新北区新桥镇红河路 116 号）

电 话：0519—85013503

手 机：13861150492

电子信箱：120643264@qq.com

承 诺 书

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是在导师指导下独立完成的，学位论文的知识产权属于山西大学。如果今后以其他单位名义发表与在读期间学位论文相关的内容，将承担法律责任。除文中已经注明引用的文献资料外，本学位论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写过的成果。

作者签名：

20 年 月 日

学位论文使用授权声明

本人完全了解山西大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关机关或机构送交论文的复印件和电子文档，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等手段保存、汇编学位论文。同意山西大学可以用不同方式在不同媒体上发表、传播论文的全部或部分内容。

保密的学位论文在解密后遵守此协议。

作者签名：

导师签名：

20 年 月 日