

我国中西部农村中小学校长领导风格探析 ——基于“农村校长助力工程”新疆师范大学培训班学员的调查

刘利平, 刘春平

摘 要:采用问卷调查和访谈法,对参加“农村校长助力工程”新疆师范大学培训班的农村中小学校长进行了“校长领导风格”的调查研究。调查发现,我国中西部农村中小学校长以交易型领导风格为主导,倾向于采用行为主义的管理方式。其中,学历层次偏低、自主学习意识不强、缺乏开拓精神等是影响农村中小学校长领导效能的主要因素。对此,提出了优化农村中小学校长领导风格的策略。

关键词:中西部农村中小学校长;领导风格;变革型领导;交易型领导;探析

农村教育是中国教育改革与发展的重点和难点,农村中小学校长作为深化农村基础教育改革、实施素质教育的重要角色,在推动义务教育均衡发展中具有举足轻重的作用,是办好农村基础教育的关键。然而,在加快我国农村基础教育发展过程中,中西部农村中小学校长依然面临着办学资金匮乏、教学条件差、师资力量薄弱、学生“留守”与“流失”并存等问题。尤其在城镇化加速推进的形势下,出现了寄宿制学校、教学点建设、校车安全管理、新课程改革等诸多新的问题,使得中西部农村中小学校长在履行职责时,面临着巨大的压力与挑战,对其领导行为也提出了更高的要求。为切实提高中西部地区、集中连片特殊困难地区农村义务教育学校校长队伍的整体素质和办学治校能力,着力推动义务教育均衡发展,教育部启动实施了农村校长助力工程,决定从 2013 年起,每年遴选 2 000 名中西部地区国贫县、集中连片特殊困难地区乡镇及

以下农村义务教育学校校长参加国家级培训,旨在提高农村校长实施素质教育,解决办学重点难点问题的能力,从而推动义务教育均衡发展。2013 年首次国家级农村校长助力工程的培训机构共有 36 个,新疆师范大学作为首批农村校长助力工程培训机构之一,迎来了来自云南、贵州、西藏、四川、广西、湖南、甘肃、江西、河南、新疆等 10 个省、自治区的农村义务教育学校的参训校长共计 44 人。本期培训班学员是由汉族、傣族、彝族、瑶族、壮族、藏族、回族、侗族、白族、哈尼族、维吾尔族等 11 个不同民族组成。我们在培训班开班的第一天对按期到班的 38 人开展了校长领导风格的问卷调查,旨在把握中西部农村中小学校长领导风格的现状,以期为推进农村校长领导力研究提供借鉴。

一、校长领导风格及其类型

所谓领导风格是指不同的领导者在各种不同

收稿日期:2015-02-20

作者简介:刘利平,新疆师范大学(新疆 乌鲁木齐 830054)教育科学学院副教授,教育学博士;刘春平,新疆阜康市一中,中学高级教师。

基金项目:教育部人文社会科学研究规划基金项目“文化生态学视野下新疆农村学校双语教师专业发展研究”的阶段性成果(14YJA880046);新疆普通高校人文社科重点研究基地新疆教师教育研究中心项目“新疆教师专业发展学校建设研究”成果之一(XJEDU040512B03);新疆师范大学双语教师培养培训专项研究课题资金资助项目“实习支教对师范生从教信念影响研究”的阶段性成果(XSJY(S)2013004)。

的环境下,在行为方式上所表现出的习惯性偏好,它不涉及所做的事和目的。^{[1](p272)}在理解领导风格时,有必要对“风格”这一概念与领导者“行为”之间的关系加以说明。“风格”代表的是领导方式的整体品质和模式;“行为”指的是领导者采取的单独、短暂的行动。比如,在走廊中与教师谈话,主持召开一次教职员大会等,这些行为经过积淀而成为个体行为的模式和品质,就形成了一个人的风格。凡是领导效果比较好的领导者都知道,他们的每一个单独行为本身及其实质都是非常重要的,因为这也代表着他们的整体风格。^{[2](p160)}事实上,校长们对各自角色和优先权的看法并不都是一样的,他们会根据自己每天所做的实际事情从行为上对自己的角色进行界定,这意味着校长的领导风格是有区别的。

对于领导风格类型的划分,不同的专家提出了不同的观点。例如,勒温(K. Lewin)从领导者风格对组织氛围和工作绩效影响的角度,区分出民主型、专制型和放任型三类领导风格;美国教育专家吉纳·E·霍尔(G. E. Hall)和雪莱·M·霍德(S. M. Hord)在对校长进行长期研究的过程中,发现并提出创始者型、管理者型和回应者型三种领导风格。^{[2](p163)}目前在校长领导风格理论中,影响最大的是变革型领导理论。伯恩斯(Burns, 1978)在对政治型领导人进行定性分类研究的基础上,提出领导过程应该包含交易型和变革型两种领导行为;巴斯(Bass, 1985)对该理论进行了完善和发展,并以马斯洛的需要层次理论为依据,建立了变革型领导的测评工具“多因素领导问卷”,该问卷包括三个维度:魅力—感召力、智力启迪和个体关怀。后来,巴斯和阿维利欧(Bass, Avolio, 1996)进一步改进了变革型理论的测评工具,将变革型领导维度修改为四个维度,从而形成了最新的“多因素领导问卷”(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)。这一问卷在领导理论研究领域被广泛使用,已成为测量领导风格的经典量表,在此基础上最终形成了一个完整的领导风格框架,将领导风格划分为变革型、交易型和放任型三种类型。^[3]其中,变革型领导包括四个主要因素:领导魅力、动机激发、智力启迪和个体关怀;交易型领导包括两个主要因素:后效奖励和例外管理;而放任型领导的内部因素没有被进一步划分。

所谓变革型领导,是指领导者与下属紧密联系起来,协力完成变革,从而不断提升整个组织的绩

效,最终形成一种反应灵敏、具有革新精神的学校组织文化;交易型领导是指领导通过明确教师的工作职责和角色,不断了解和满足学生的需要,通过这种完全基于个人利益的交易,完成组织的任务,最终形成一个循规蹈矩、不需要创新但非常稳定的学校组织文化;放任型领导是指领导者准许下属采用个人完全自由或自愿的方式进行工作,并采取不干涉、放任自流的方式,极少帮助下属满足他们的需要,最终形成宽松、自由、无拘无束的学校组织文化。需要特别指出的是,研究者提出的这几种领导风格不是非此即彼的关系。变革型领导与交易型领导,从理论上分别位于两个端点,而放任型领导位居其中。在每个学校领导的身上都会有三种风格的特点,只是不同的领导可能具有三种风格的比重不同,有些偏向于变革型,有些偏向于交易型,而有些则两者兼而有之。^[3]

学校领导具有领导的普遍特性,是一种促使学校组织成员认同目标、达成目标的过程,也即通过影响学校组织成员以实现学校发展目标、促进学生发展的过程。因而,以上关于领导风格、类型及其测量也同样适合于学校组织环境中校长领导风格的研究。目前,校长领导风格的评价在我国主要集中在研究领域,并且研究数量较少。如何在教育实践中开展校长领导风格测评,则成为一项迫切而重要的工作。

二、中西部农村中小学校长领导风格的现状分析

为了从整体上把握目前我国中西部农村中小学校长领导风格的基本状况,我们在新疆师范大学培训班学员中选取38人进行问卷调查,收回问卷38份,有效问卷34份,有效率89.5%。问卷调查工具采用巴斯等研制的多因素领导问卷(MLQ)。该问卷测量领导风格的7个因素,包括变革型领导(4个因素)、交易型领导(2个因素)和放任型领导(独立因素)三类领导风格。调查对象在每个因素上的得分通过因素包含的题目得分相加而获得,每个因素的得分9~12为较高,5~8为中等,0~4为较低。通过不同因素得分的高低,就可以直观判断个人领导风格的特点。^[3]调查结果显示,当前中西部农村中小学校长的领导风格以交易型领导风格为主导,偏向“胡萝卜加大棒”式的管理方法,希望通过外部刺激促使教职员做出工作成绩。交易型

领导的特征是强调交换,在领导者与员工之间存在一种契约式的交易。在交易中,领导给员工提供一种报酬、实物奖励、晋升机会、荣誉等,以满足下属的需要与愿望,而下属以服从领导命令与指挥,完成其所交给的任务作为回报。尽管交易型领导重视强调工作的目标、工作的标准与结果,可以有效提高工作绩效,但是这种倾向采用“胡萝卜”(但有时是“大棒”)的方法确定绩效期望与目标,向追随者提供与任务相关的反馈,实则反映出一种典型的行为主义观点。行为主义把人看成是被动体,认为人们需要刺激物这样的外部动力来激发,但奖励或惩罚只能影响人的所作所为,很难引起作为行为基础的态度和情感发生改变。因此,通过奖励或惩罚,无法调动员工的内在积极性,难以开发员工的潜能。如果农村校长长期偏重交易型领导风格来影响教职员,就有可能使教职员在强大的压力与奖惩之下做出不道德或非理性的行为。分析原因,主要体现在三个方面。

(一) 学历层次偏低,引领教师成长的后劲不足

农村校长大多是中师毕业,原始学历层次偏低,虽然经过工作后的学历提升,但少有取得学位的。被调查的34人中,从其学历来看,本科24人(占70.6%),大专10人(占29.4%);从其学位来看,33人(占97.1%)无学位。从访谈中获悉,绝大多数校长是中师毕业,他们参加工作后,通过函授方式获得大专或本科学历,只有1人在中师毕业后经过努力获得学士学位。近年来,为解决农村教师数量不足、质量不高的严峻现实问题,教育部推出一系列扶持农村教育和改善农村教师队伍素质的优惠政策和措施,实施了“农村教师特设岗位计划”、“农村学校教育硕士师资培养计划”、城市教师对口支援农村教师计划以及师范生“免费培养计划”等。随着农村中小学教师培养培训力度的加强,农村中小学师资队伍整体素质也在不断提高,农村校长引领教师成长的职责日益凸显。然而,目前农村校长大多是从教学一线选拔上来的,没有经过系统的管理理论学习,又缺乏主动学习的内在动力,多数校长是在工作中边学边干,凭经验来管理学校,因而在指导教师开展教育教学实践与校本教研活动方面显得勉为其难。

(二) 学习途径单一,自主学习意识不强

调查显示,年龄在40岁以下的校长占73.5%;35岁以下校长中仍有46.2%的人是大专学历。这

一年龄层次显然正处于年富力强,有充沛精力完善自身知识结构和提升领导学校发展能力的时期。他们本应通过广泛阅读,以弥补知识结构和管理能力上天然存在着的短板。然而,由于缺乏自主学习的意识,农村校长习惯于将参加培训和实地考察视为完善自身知识结构和提高领导素质的唯一途径。例如,在谈到校长专业化的话题时,一位年富力强的小学校长沉思片刻后说到:“目前遇到的一个最大瓶颈是当年读完中师就走上工作岗位,没有读高中上大学,这就带来了我们阅读和写作上的缺陷。现在我们工作实践经验比较多,通过培训,我们也学到了一些新理念,但理念与实践碰撞就应该产生一个东西,这个东西提炼起来非常困难,所以我想实现的一个目标就是能够参加全国小学校长高级研修班,最好有出国学习机会,这样可以开阔眼界,形成自己的管理风格。”正如这位农村小学校长所言,农村校长期望有更多外出学习和参观考察的机会。当然,从当前亟待解决我国欠发达地区农村义务教育学校校长整体素质和办学治校能力的角度来看,外在的引领是必要的,也是十分及时的,这对改善农村校长整体素质并最终提高农村学校教育质量发挥了极为重要的作用。然而,从长远来看,如果农村校长失去自主学习和主动发展的内在动力,没有养成阅读习惯,缺乏将完善自身知识结构与学校发展有机结合起来的强烈意识,那么任何外在的引领都将失去意义。

(三) 受客观环境的制约,缺乏开拓精神

不少校长,尤其是少数民族地区校长认为自身的领导环境差,缺乏必要的人力、物力和财力资源,并把农村学校发展滞后的原因完全归结为行政部门没有提供适量的教育资源。例如,在谈到工作压力的话题时,一位少数民族农村校长不假思索地将遇到的最大压力归结为三个方面:一是办学条件差,缺少必要的硬件设施;二是师资队伍数量不足、教学质量偏低;三是学生辍学问题。显然,这位校长将自己的角色定位于政府和学校之间的“传声筒”,认为农村学校未来发展取决于政府提供资源的多少,这种传统的校长角色观束缚了校长的主观能动性。在农村教育实践中,一直存在重视行政级别、忽视教育领导的惯习,导致农村校长规划设计学校发展的专业意识淡薄,引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境的能力不强。如果农村校长过分受制于客观环境条件,缺乏创新意识,那么客

观环境制约就会转变为校长不能主动开拓的借口,并成为环境的牺牲品。

三、优化农村校长领导风格的策略

基于当前我国中西部农村校长的领导风格以交易型领导风格为主导的现状,农村校长培训应根据不同学校所处环境的差异以及学校发展所处的不同阶段,引导校长适时调整领导角色,在实践中将交易型领导行为与变革型领导行为有机结合起来,不断提升校长个人权威,并充分发掘资源,创建特色农村学校。

(一)促使变革型与交易型领导行为有机结合

变革型领导是一种领导向员工灌输思想和道德价值观并激励员工的过程。在这一过程中,领导除了引导下属完成各项工作外,常以领导者的个人魅力,通过激励下属、刺激下属的思想以及对他们的关怀,去改变员工的工作态度、信念和价值观,使他们为了组织的利益而超越自身的利益,从而更加努力地投入到工作中去。这种领导方式可以使下属产生更强的归属感,满足下属高层次的需求,获得更高的生产率和低的离职率。^{[4](p38~39)}变革型领导作为最新的领导理论之一,与传统的交易型领导理论相比,它能最大限度地激励员工,能把员工从“要我干”提升到“我要干”的境界。但在现实工作中,变革型领导和交易型领导并不是截然对立的。巴斯认为两种领导类型可以体现在同一个人身上,只是程度和数量不同罢了。许多研究也证明,变革型领导是建立在交易型领导基础上的,可以把变革型领导看作是交易型领导的特例。^[5]一般来说,交易型领导适用于结构稳定和具有连贯性的组织,往往用“低级需要”来满足下属;而变革型领导则适用于革新要求、风险承担和开放型较高的组织,强调变革和创新,常用“高级需要”来调动下属的积极性。因而,从另一个角度来看,变革型领导激励下属达到目标,促进下属自我发展,这是对交易型领导的继承、发展和超越。^[6]

从理论上讲,变革型领导更多地是面向组织的未来而对组织近期目标强调不够;交易型领导则针对组织近期目标但却对组织的长远目标强调不够。事实上,任何组织既需要设计远景目标,又需要确立近期奋斗目标,而且这两者之间总是密切联系、互为补充和相互作用、相互渗透、相互转化的。所以在操作层面,领导者应该将二者有机地结合起

来。具体而言,在农村校长培训中要引导校长在创建愿景、激发教师积极性、满足教师个体发展需要上体现变革型领导的思想,而在学校规章制度建设和执行工作中则要渗透一些交易型领导思想,以确保学校管理工作的有序展开,当近期目标总是能够顺利达成时,就会大大增强远景目标的感召力。

(二)引导农村校长不断提升个人权威

校长作为学校的领导者应该具有影响改变他人或组织行为的能力。而这种影响力来源于领导的权威性。这种权威性,一方面来自于法定的职位权力,主要表现为强制权(来自下属对可能受到惩罚的畏惧感)和奖励权(来自领导者对下属物质、精神上的奖励和诱惑);另一方面来自于领导者自身的良好品德、丰富知识、管理能力以及模范行为等因素所产生的个人权威,这种影响力的实现不是靠外部的法定权力去强制人们服从,而是靠领导者正确的思想领导、人格魅力的吸引、榜样力量的感召、沟通艺术的运用。对于领导者而言,职位权力和个人权威都是不可缺少的。在绝大多数情况下,领导者在没有获得法定职权之前是很难得到组织成员的追随和服从的。因此,被任命或推选为组织成员中的领导人,从而获得决定权,就成为他实施领导的先决条件。但领导作为一种特殊的影响力,它的实现首先不是靠法定权力强制人们服从,而是靠思想威信和形象威信,也就是靠领导者正确的思想领导,靠人格魅力的吸引,靠榜样力量的感召,靠沟通艺术的运用等吸引和影响人们追随。^{[4](p11)}前者具有外在性和强制性,在时间和范围上都有一定的局限性;后者则带有内在性和感召力,在领导影响方面是长期和持久的因素,对领导效果能产生重大影响。因此,在学校组织实际运作过程中,一个具有较高权威的领导者,不仅要靠他的职位权力,更重要的是要靠他的优秀品德、渊博知识、超群能力、丰富经验和崇高威望去做好学校领导工作。

乌申斯基说过:“校长如果不给师生以崇高人格的直接影响,真正的教育是不可能的。”校长的人格领导力是非常重要的,他可以用自己的人格魅力影响整个校园。^[7]据此,引导农村校长提升个人权威,首先需要加强校长培训力度,鼓励农村校长通过主观努力不断提高阅读素养,从阅读水平的低层次走向高层次。为此,教育管理部门可以搭建一个推动校长读书的平台,提供经典图书资源,通过阅读弥补校长知识与管理上的短板,提高校长的知识

水平和管理能力,促使校长意识到,任何真才实学都是靠学习获得的,包括向书本学习、向实践学习和向他人学习。其次,让校长明确对学校的领导首先是教育思想、教育理念的领导,其次才是行政上的领导,并且使行政领导服从于教育任务。“领导教育过程,参加学生集体生活,深入到孩子们的精神世界中去——这一切,都要求校长十分重视脑力劳动的素养问题。”^{[8](p19~20)}因此,校长培训要侧重校长领导素质的提升、领导风格的优化以及教学管理能力的提高,保证培训的质量。再次,引导校长转变传统的管理方式,努力使其从交易型领导转变为变革型领导。变革型领导对领导者素质的要求极高,加拿大学者莱斯伍(Leithwood, K. A)等人通过调查研究发现,变革型领导都在持续追求以下三方面的目标:一是帮助教师发展并维持一种充满协作精神和专业色彩的学校文化;二是鼓励和促进教师的专业发展;三是帮助教师们更有效地协调解决问题。^{[9](p182)}为此,培训前需要全面诊断和分析农村校长的教学管理行为,找出农村校长在教学管理方面的优势与不足,提出相应的改进建议。^[10]这有助于引导和帮助农村校长转变教育观念,力图在教育专业实践领域成为专家,从而通过专业上的影响力扮演教师专业发展的引领人,进而促使其形成由校长形象、办学理念和思想、领导风格、个性、人格等因素构成的校长文化。^[11]

(三)充分发掘资源,创建农村特色学校

农村中小学多处于经济底子薄、信息相对闭塞的农村地区,无论是师资水平、办学条件,还是教育的外部环境与城市学校相比,都存在一定的差距。因此,对于农村学校来说,资金短缺、经费不足、教师过少等问题一直困扰着很多农村校长。可以说农村学校“弱”就弱在资源上,资源的缺乏是制约农村学校发展和改变现状的根本原因。农村学校在先天资源严重不足的情况下又得不到后天的政策补给,导致生源差、教育质量不高、办学条件简陋、优秀教师流失等问题越来越严重,甚至有的学校会出现生存危机。为此,不少农村校长千方百计地向上级教育行政部门要求提高经济和政策上的待遇,并把农村学校发展滞后的因素完全归结为行政部门没有提供适量的教育资源方面。事实上,在市场竞争的条件下,教育资源主要流向办学质量较高的城市和县级学校,农村学校在争取教育资源方面越来越困难。因此,在传统的人财物资源渐显匮乏和

边际效应逐渐下降的情况下,农村学校要想摆脱生存发展的危机,就不能完全依靠和等待上级行政部门的资金拨付,校长应该转变对资源的传统看法,充分发挥学校成员的主观能动性,促进学校内涵发展。首先要建立更为开放和多层次的学校发展资源观。校长要把学校作为一个系统,统筹考虑这个系统的构成因素,充分调动学校中层领导、教师 and 家长的积极性,通过集思广益,充分发掘自身拥有的资源,善于利用校内外多种资源。例如,通过打造学校团队精神,协调校内外关系,最大限度地调动广大教职员工的内在积极性,促进教师专业发展(校内资源);通过与大学联合办学或结成姊妹校,实现信息资源的共享(校外资源)。特别要注重打造特色学校。特色学校就是在办学方面有自己的理念,有自己的思路,有独特的举措,并已经形成传统的学校。

人们常说:“有什么样的校长,就有什么样的学校。”这说明办教育需要有思想、有个性的校长,校长的个性特征、个性化管理风格代表和造就了学校的特色及风格。但在学校管理中,不少农村校长整天忙于学校行政领导和事务性工作。对此,苏霍姆林斯基在学校管理上持有一个独到见解是,对学校的领导,首先是教育思想上的领导,其次才是行政上的领导。他在《帕夫雷什中学》一书中指出:“我竭力做到居于我这个校长工作首位的,不是事务性工作,而是教育问题……应当善于把教育思想体现在各种各样的事情中。”“我总是力求做到使学校全体工作人员——从校长到看门工人,都来实现教育思想,使全体人员都全神贯注这些思想。”^{[8](p19~21)}苏霍姆林斯基作为“教师的教师”的高明之处,在于激发教师的首创精神,唤起教师探索和分析自己工作的兴趣,让教师和学生们的生活过着丰富多彩的精神生活。在苏霍姆林斯基的领导下,帕夫雷什中学(一所从小学到中学的农村完全中学)成为闻名于世的有自己的特色和传统的学校。因此,特色学校不只是表现为学校具有个性化的外显环境,更是表现为凝聚在学校每一位师生身上的一种精神品质。

校长作为学校的核心和灵魂,一个重要的职责就是提出并阐释学校的核心价值观,提炼学校办学理念。为此,作为农村校长,不仅应该对社会改革和发展的形势、教育事业的性质、学校的历史和现实、农村青少年学生的身心发展特征等具有比较全面和深入的了解,而且更应重视和提炼具有乡土特

色的校园文化。在理念上更新广大师生的观念,努力把办学理念转化为师生的共同追求,坚持以农村特色教育为主,寻求一条适合自身发展的道路。

参考文献:

- [1] 黄志诚等. 现代教育管理论[M]. 上海:上海教育出版社, 1999.
- [2] 吉纳·E·霍尔, 雪莱·M·霍德. 实施变革:模式、原则与困境[M]. 杭州:浙江教育出版社, 2004.
- [3] 温红博. 校长领导风格:类型、结构与评价[J]. 中小学管理, 2012(6).
- [4] 汪来杰等. 中西方视阈下的领导理论[M]. 开封:河南大学出版社, 2010.
- [5] G. Yukl. 变革型和魅力型领导理论的弱点评估[J]. 领导季

刊, 1999, 10(2).

- [6] 姜凌燕. 领导理论的历史发展[J]. 领导科学, 2009(9).
- [7] 张伟等. 农村校长预防教师流失的基本策略[J]. 教学与管理, 2014(1).
- [8] 苏霍姆林斯基. 帕夫雷什中学[M]. 北京:教育科学出版社, 1983.
- [9] 威廉·G·坎宁安, 保拉·A·科尔代罗. 教育管理:基于问题的方法[M]. 南京:江苏教育出版社, 2002.
- [10] 张东娇等. 校长教学管理行为的诊断与分析——以一所小学为例[J]. 教育科学研究, 2013(12).
- [11] 穆建成. 校长文化的本质、特点与结构构成[J]. 教育科学, 2014(3).

[责任编辑:况琳]

Analysis on Principal Leadership Style of Elementary and Secondary Schools in Western Rural Regions

——Based on the Training Students' Investigation of
"Rural Principal Power Project" in Xinjiang Normal University

LIU Liping, LIU Chunping

Abstract: By means of investigation and interview, this paper finds that leadership style of rural principals participating "Rural Principal Power Project" in Xinjiang Normal University training institutions is dominated by transactional leadership and they tend to use behaviorism management. The main factors affecting the rural principal leadership effectiveness can be attributed to three reasons: low educational levels, weak sense of learning, lack of a pioneering spirit etc. Then corresponding strategies are proposed.

Key Words: rural principals of elementary and secondary schools; leadership style; transformational leadership; transactional leadership; analysis

名校长培养工程天津师范大学培养基地

天津市河西区名校长培养工程天津师范大学培养基地旨在为全面落实京津冀协同发展战
略,深化教育领域综合改革,加快区域教育人才
队伍建设的步伐、稳步提高教育质量,促进基础
教育均衡发展贡献力量。天津师范大学派出专
家指导,帮助区教育局实施“名校长培养工程”。
河西区教育系统遴选16名名校长培养对象,与

专家结对,制定“点对点”的个性化培养方案,为
名校长提供全方位、高层次、系统化的培训,提高
名校长培养对象破解教育难题和学校发展难题
的能力,进而提升校长们的教育理论水平,在专
家引领下把他们培养成为专家型、学者型的
校长。