

论校长领导力

赵明仁

[摘要]校长领导力是校长影响他人的能力。根据影响力的指向和功能,可以把校长领导力分为技术领导力、人际领导力、教育领导力、象征领导力和文化领导力。卓越的校长领导力是以象征领导力为核心形成的合力。

[关键词]校长;校长领导力

[中图分类号]G471.2 [文献标识码]A [文章编号]1009-718X(2009)01-0040-03

学校是教育变革的基本单位,校长是变革的守门人,对一个强有力的具有创造性的领导的渴求成为学校最为普遍的渴望。

一、校长领导力的类型及其关系

校长领导力主要指校长影响师生实现共同目标的能力。当我们把校长领导力定义为校长影响他人的能力的时候,对校长领导力的探讨,需要分析的两个基本问题是,校长影响力的对象是什么?校长的影响力是如何发挥的?校长发挥影响力的主要对象是教师和学生,校长通过影响力使教师和学生发生积极的变化。由于人的变化可大致分为思想、情感和态度、行为三个层面,所以,我们也把校长影响力的对象分为上述三个方面。对于校长影响力发挥的方式,在“规范——转化”的谱系中可以有命令、教育、感召、唤醒、促进等。萨乔万尼(T. Sergiovanni)根据领导力的对象和方式,把校长领导力分为技术领导力、人际领导力、教育领导力、象征领导力和文化领导力五个层次,这对于校长的领导力有很强的解释力。^[1]

(一) 技术领导力

校长通过完善的常规制度和娴熟的管理技能发挥技术领导力。无以规矩,不成方圆,学校需要健全的职能部门及其相应的规章制度来保障其有序运行。校长还需要具有保证机制正常运作的组织、指挥和协调的执行力。在技术领导力中校长的角色是管理工程师,为学校的正常运行创造合乎教育规律的有序、效率、公平的制度环境。如,教学管理制

度(包括教务管理制度、考试评价制度等)、教师专业发展制度(包括骨干教师引领制度、教研活动制度等)、教师人事管理制度(包括教师聘任制度、岗位职责制度、教师评价制度、教师奖惩制度等)。这些制度为学校的发展提供基本秩序。其实,我们都有过这样的感受,到示范学校访问时,在校门口看到校园的一草一木修剪得很整齐,校舍干净明亮,师生的举止得体大方时,首先感到的是这所学校的基本秩序会很好。技术领导力不会为学校带来卓越的表现,但却是卓越表现的学校不可或缺的。

(二) 人际领导力

人际领导力是校长驾驭社会和人际资源的能力,校长作为人际工程师,为教师提供情感上的支持和鼓励。在谈论师生关系时人们经常讲到“亲其师而信其道”,教师和学校的关系也是同样的道理。教师的工作是情绪性劳动,教师对学校有认同感和亲近感时,才能对学校工作有真正而持久的投入。从马斯洛的需要层次理论看,在技术领导力中为教师创造的基本秩序,满足了教师追求安全和公平的基本诉求;在人际领导力中,学校建立和谐的人际关系,鼓励教师参与决策,支持教师成长和创新,使教师感受到自己的存在和价值,同时也增强了教师对学校的认同感和投入感,从而满足了教师追求归属和爱,以及自尊的需求。^[2]

(三) 教育领导力

教育领导力来自于校长的专业知识。校长作为临床实践者,在课程与教学领导中为教师的教育教学在思想、知识和技能上提供具体的指导。在教育

赵明仁 西北师范大学教育学院 副教授 博士 730070

改革变得越来越频繁、越来越复杂的年代，校长的教育领导力就显得愈加重要。教师希望校长能够亲自带领他们，和他们一道探索，把由政府发起的理念深刻、目标高远、措施纷繁的改革在学校层面变得清晰起来。校长关心学生的学习和教师的教学，能走进课堂诊断教育问题，给教师提出具体的建议。

(四) 象征领导力

象征领导力指校长通过设立愿景，确立学校的价值定位而带领学校进行战略发展，校长作为牧师，要向师生阐明学校工作的意义和目标。校长和教师一起分析学校处于什么发展阶段，处于怎样的发展环境，面临怎样的挑战和发展机遇，学校下一步将要发展到什么水平。更重要的是，学校持有怎样的教育理念，培养什么样的人，教师要成为怎样的教师。一所学校要有教育理想，并且是自己理解、认同、坚信的教育理想。这种理想能够为校长和全体师生带来工作和学习的意义感与动力。在全体师生能够认同的象征性领导力中，师生对校长的领导是一种自觉的追随，或者说，并不是对领导和教育理想的追随，而是认为实现这种理想本身就是自己的事业。师生的这种自我实现的过程，在马斯洛看

来，是人的最高层次的需求。

(五) 文化领导力

文化领导力来自校长通过仪式、活动和思想动员，对学校终极价值观念的不断界定、传播和加强。校长作为高级牧师，通过颇具领袖风范的感召力让师生感觉到存在于一个意义共同体当中，使大家认识到什么是重要的、共享的标准，期望和假设是什么，团体成员应该如何思考和行动。校长的作用就是创造一种充满道德感的秩序，并把大家聚集在一起，关注学校中非正式的、细微的生活，倡导进行共享式领导 (distributed leadership)，为教师赋权，发挥教师领导的作用。通过构建学习型的专业社群促进教师在专业生活中的参与和投入。

(六) 领导力之间的关系

上述五种领导力各有不同的指向和功能 (见表 1)，结合起来形成较为完整的校长领导力的解释框架。

在萨乔万尼看来，技术领导力和人际领导力是基本的、较为普适的领导力，是优秀领导者的基本能力；而教育领导力、象征领导力和文化领导力是情境性的和因校制宜的，是能为学校的发展带来独特价值的领导力。它们是领导与管理的主要区别。

校长领导力的类型

表 1

领导力	角色隐喻	领导力内涵	措施	效果	与卓越学校的关联
技术领导力	管理工程师	<ul style="list-style-type: none"> * 组织结构 * 计划与时间管理的技能 * 突发事件处理能力 	<ul style="list-style-type: none"> * 计划、组织、协调 * 把握策略和情境以保持最大的效能 	教师被作为机械系统中的管理对象。他们以相同的方式对有效能的管理做出回应。对无效能管理的容忍度很低	对于达到和保持学校常规效能是重要的，但不能引领学校走向卓越。缺乏的话会导致学校无效和很低的士气
人际领导力	人际工程师	<ul style="list-style-type: none"> * 动机激发 * 人际能力 * 冲突管理 * 小组团结 	<ul style="list-style-type: none"> * 提供支持 * 支持成长和创造性 * 建立并保持士气 * 运用参与式决策 	教师对人际需求具有很高的满意度。他们喜欢领导者和所处的学校，并回应以积极的人际行为。学校的工作在愉快的气氛中进行	
教育领导力	临床实践者	<ul style="list-style-type: none"> * 专业知识和风度 * 教学效能 * 教育方案设计 * 临床监督 	<ul style="list-style-type: none"> * 诊断教育问题 * 给教师建议 * 提供监督与评价 * 提供在职培训 	教师对专业的领导给予积极的回应并努力工作。他们对领导的关心和支持心存感激	是学校常规效能的重要组成部分，但对卓越的学校来说是不充分的。缺乏的话，会降低学校效能
象征领导力	领袖	<ul style="list-style-type: none"> * 选择性注意 * 建立目标 * 树立榜样 * 发展、展示、加强符号系统 	<ul style="list-style-type: none"> * 巡视学校 * 观察课程 * 了解学生 * 指挥典礼和仪式 	教师知道领导和学校的价值是什么，发展方向是什么，并乐意与他人分享。持续性地提高动机和投入	对卓越的学校来说是至关重要的。缺乏的话，不会对常规学校效能有影响
文化领导力	高级牧师	<ul style="list-style-type: none"> * 氛围、文化 * 紧密的集体性价值，宽松的结构系统 * 思想意识 	<ul style="list-style-type: none"> * 宣传学校愿景 * 对新成员社会化 * 讲述故事并神化 * 解释卓越的标准 * 界定独特性 * 对反思学校文化的行为给予奖赏 	教师是学校思想意识的信奉者。他们是很强的学校文化的成员，而且文化对他们来说是很重要的。文化赋予他们很高的个人意义、工作意义和个人动机	

41

技术领导力、人际领导力和教育领导力是引领学校走向卓越的基础。它们的缺乏不能使学校走向卓越,但是,仅仅有这些领导力也不足以使学校走向卓越。象征领导力和文化领导力有可能促成广泛而深刻的变革,使新的文化和价值体系替代旧的文化和价值体系,是走向卓越的领导力的核心。但是,它们的缺乏并不会影响学校基本的效能。

卓越的学校具有以价值和信念组成的,以文化为特征的中心地带。这个中心地带对行动赋予意义并指导着行动。作为价值的储存器,中心地带对教师的学校生活赋予意义。学校领导的焦点就是发展并培养中心地带,为学校的基本生活提供纲领。从某种角度讲,中心地带的概念建议有效能的学校围绕一系列核心的价值而运行,同时,给教师充分的自由去实现这些核心价值。也就是说,要有宽松的管理环境、强劲的核心价值,让教师感到投入、热情、忠诚。教师会发现他们的工作和个人生活很有意义和目标,让他们感到自己是成功者,并认可自己的成功。

萨乔万尼还认为,传统的管理体系偏重于理性、逻辑性和客观性,自我利益的重要性和明确性。强调这些价值使我们忽视了情感、团体成员身份、责任和义务。当今的领导实践极大地依赖于由科层制度带来的行政权威,而忽视了领导实践的专业权威和道德权威。他竭力主张,如果上述某一种价值体系和权威基础简单地被另一套所取代,那么,完整而丰富的领导实践就不能发展。我们需要的是一个扩展了的、综合平衡理性和感性的领导理论,这就是道德的领导力。^[3]换言之,道德领导力不仅包括人际的和文化层面的领导力,也包括技术、教育和象征领导力。或者说,道德领导力是在继承技术理性为价值体系领导力基础之上,强调道德权威和专业权威的领导。

二、迈向卓越的校长领导力

今天,大多数学校总是管理过强而领导过弱。在实施素质教育和提高教育质量的情境中,为学校赋权增能,增强学校的自主发展意识和能力成为时代使命。这反映到学校领导上,首先需要增强校长的办学和治学思想。“办学既要坚持统一性,又要坚持自主性。统一性是国家意志和时代要求。办学坚持统一性就是要贯彻国家的教育方针,实现在一定时代背景下,国家、社会在提高国民素质、培养人才方面对教育和学校提出的要求。而自主性则是办

学者从不同地区、不同学校、受教育者不同的背景和条件的实际出发,在办学的理念与思路、学校的建设与管理、育人的模式与方法等方面坚持因地、因校、因人制宜,坚持创造性地开展工作。不盲从,不趋同,讲效率,创特色。”^[4]学校要有自己的性格和精神气质,有自己坚持的符合教育规律和社会发展方向的教育理想。

教育理想是对教育是什么这个根本问题的哲学沉思和回应,不仅需要从国家需求和时代要求来界定,而且也需要从学生感受和自由成长、教师的认同来定义。《国家教育事业发展“十一五”规划纲要》在发展思路中提出,“改革和完善教师管理制度,努力建设高素质教师队伍,培养和造就一批教育家”。^[5]作为教育家的教师,不仅要有爱岗敬业的专业精神、宽厚的专业知识、精湛的专业能力,也需要或者说是更迫切地需要有先进的专业理念和与之相应的专业自主性。这种对教育家式教师的要求,同样适合于教育家式的校长,是作为专家型校长的重要素质内涵。在新课程改革的脉络中,校长应加强象征领导力和教育领导力,作为课程与教学的领导者,发挥专业引领者的作用。

香港教育局在2008年颁布的《学校行政手册》中提出,校长作为校内教育变革推动者所应肩负的职责有以下十三项:厘定发展的目标和优先次序;制订推行学校组织改革的目标和各个阶段;制订课程、教学和评估的策略;营造良好的学习环境;培育教职员在课程和教学方面的领导能力;注重教与学的素质而不是数量;为教师创造空间及给予教师足够时间以发展课程;管理资源;协调各部门和支持各部门的自主;当校内改革取得进展和改善时,给予表扬;与教职员有效地沟通;撤除障碍;分享知识和经验。^[6]上述校长的职责,体现出以象征领导力为核心,文化领导力、教育领导力、人际领导力和技术领导力共同发挥影响的卓越校长领导力图景。

[注释]

- [1] Sergio vanni, T. Leadership and excellence in schooling[J]. Educational Leadership, 1984, 41(5) 4-13.
- [2] 亚伯拉汗·马斯洛. 动机与人格[M]. 许金声,等译.北京:中国人民大学出版社. 2000: 3.
- [3] Sergio vanni, T. 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: 16-19.
- [4] 王湛. 教育家办学: 校长的角色、使命与成长[N]. 中国教育报, 2007-6-26(6).
- [5] 国务院. 国家教育事业发展“十一五”规划纲要. 国发[2007]14号.
- [6] 香港教育局. 学校行政手册. <http://www.edb.gov.hk/>. 2008.

(责任编辑:韩素玲)