

# 学校发展中的校长领导力

## ——兼谈校长领导力理解的误区

英配昌

[摘要]当前教育界对校长领导力的理解存在着误区。必须明确,权力性影响力是领导力的核心因素,非权力性影响力是其动力因素。以此分析,校长领导力至少包含两个层次的四种要素:愿景规划能力、决策能力、执行力与诱导力。提升校长领导力应优先考虑如下基本途径:学会系统思考、发挥制度的人性化管理功能、用人之长。

[关键词]校长领导力;学校发展;权力性影响力;非权力性影响力

[中图分类号]G471.2 [文献标识码]A [文章编号]1009-718X(2009)12-0028-04

### 一、校长领导力理解的误区

领导力 (leadership) 是近年学术界与实践领域探究的一个热门话题。关于领导力的基本内涵,众说纷纭、观点林立,但“领导力是一种影响力”则为纷杂观点中的一种基本共识。这种影响力来源于两个方面:法定的权力和个体的基本素养,两者所带来的影响力分别被称为权力性影响力和非权力性影响力。当前很多人认为非权力性影响力是领导力的核心与关键因素——领导力主要建立在非权力性影响力(个体基本素养)基础之上。校长主要以非权力性因素影响他人,从而达成组织目标。

笔者以为这种认识存在着误区——拔高和夸大了校长非权力性影响力,而贬低和忽略了权力性影响力在学校发展过程中的重大作用。考察学校发展的实际状况不难发现,校长在遵守社会规范的基本前提下,权力性影响力是体现其专业水平(即学校管理水平)的基本标志。如,很多学校之所以能够实现跳跃式发展,关键原因在于校长能充分利用权力性影响力确立先进的教育与办学理念,领导教职员工作出科学决策并贯彻执行决策等。

上述关于校长领导力认识的误区,至少在两个方面对学校教育实践存在不良影响:一是它直接影响着校长的遴选。当前中小学校长选拔的基本原则是德才兼备(德是非权力性影响力的核心指标),对这一原则本身似乎不存在争议,但在实践中我们经

常遇到的难题是,很难衡量候选人的真实品德水平,因此“德”的考量原则往往转化为事实上的“人际关系”考量原则;而真正德才兼备的人未必就是人际关系最好的人,人际关系和谐的人或许是才能并不突出的“庸才”。“棒打出头鸟”的传统观念往往不利于真正有才华、有个性的教育工作者走进校长队伍。二是它影响着校长专业水平的提升。校长的专业水平更多体现在权力性影响力方面,其包含的各种能力可以通过培训、实践经验的积累等手段得以提升。如果我们过多聚焦于非权力性影响力,则不利于校长领导力的提升——因为非权力性影响力的基本要素很难通过教育培训等手段得以提升。

### 二、认识校长领导力的基本思路

走出对校长领导力理解的误区,关键在于厘清认识领导力的基本思路。笔者认为,在校长领导力的基本架构中,权力性影响力才是领导力的核心,而非权力性影响力只是领导力中的动力因素,或者说是权力性影响力的制约或催化因素。

#### (一) 权力性影响力是领导力的核心因素

权力性影响力的核心是权力。论及权力,很多人似乎对其心存恐惧,如,经常将其与滥用、操纵、专制等联系起来。诚然,单纯由权力所带来的权威从来就不受欢迎,但我们往往忽略了权力是一个组织中的领导进行决策和承担责任的基础,在法制社会中,权力从来都是与义务相伴的。现今任何组织

英配昌 上海师范大学上海师资培训中心 博士 200234

的兴旺发达并非是由传统权力的运作如命令、服从、惩罚而来，它更多的是由处在主要领导地位的责任人，如校长，通过愿景规划、战略决策、诱导教职员具体实施执行、最终达成目标的一系列过程而实现。不可否认，在这一过程中，校长需要寻找同盟者与追随者并动员他们发挥能力，因此，其非权力性影响力在一定程度上促进了学校组织愿景目标的达成；但我们必须明确，只有权力而且只能是权力才是这一过程的发动机，它可以让校长构建的组织愿景通过科学决策与实施执行变为现实，是其发挥领导作用的平台，离开了权力，这一切都将成为空谈。就这个意义而言，权力性影响力是领导力的核心因素，但这并非意味着权力的运作不受约束。权力需要一种均势才能保证平衡，领导者必须接受调控并制度化<sup>[1]</sup>，这是学校组织制度化和规范化发展的基础，也是走向民主管理的必由之路。

### （二）非权力性影响力是领导力的动力因素

在校长运用权力从而达成组织目标的过程中，非权力性影响力是重要的影响因素——当校长的人格魅力等非权力性因素受到员工的认可与赞赏时，非权力性影响力就成为权力性影响力发挥作用的催化剂，有助于校长各种决策的贯彻执行；反之，当校长的人品等受到质疑，其决策则很难贯彻执行或执行到底，愿景目标就难以实现。就这个意义而言，非权力性影响力是校长领导力的动力因素。非权力性影响力在学校发展过程中的作用毋庸置疑，但如果对其关注过多而忽视权力性影响力，则未必有利于学校的持续发展。长久以来，我们对非权力性影响力一直有着浓厚的兴趣，这种兴趣折射出我们对组织领导美好形象的期望——圣人式的理想道德人格，但这种对理想人格的追求至少在以下方面影响着学校组织的发展：一是容易误导校长陷入一种追求常人难以企及的人格魅力的误区，增加其负担，影响其专业水平的提高。二是容易阻碍学校的制度建设，这主要表现在一方面容易造成个人崇拜，影响教职员工的理性判断，不利于学校的常规发展；另一方面对非权力性影响力的关注可能导致校长对教职员产生超出责任与义务的过多要求，如，要求其奉献，而不是按照基本的规章制度要求教师，增加其额外负担。

## 三、校长领导力的基本要素

基于对领导力的上述基本认识，以校长的权力性影响力为核心要素、非权力性影响力为动力因素，

按照学校发展过程中权力性影响力发挥作用的顺序，校长最基本的领导力包含了愿景规划、战略决策和执行等三方面的影响力；而在权力性影响力发挥作用的所有环节中，校长对教职员工的诱导力总是无处不在的。综合这两个方面，校长领导力至少包含两个层次的四要素：愿景规划能力、决策能力、执行力与诱导力。

### （一）愿景规划能力

愿景是学校管理中一个让人欢欣鼓舞的词语。校长在引导学校发展的过程中，必须建立愿景，这种愿景不是个体的，而是学校组织中所有成员的共同愿景，它是基于“我们想要创造什么”这一对组织未来发展的基本思考之上，在所有成员心中形成的意象或景象。共同愿景一经形成，就会使所有成员产生一体感，迸发出强大的驱动力与创造力，从而使不同个性的人凝聚在一起，朝着学校共同目标奋进。在学校中，共同愿景一方面与符合时代潮流的先进教育理念和办学理念相联系，另一方面又与组织中的每一个体息息相关，是两者的结合体。为此，校长在引导教职员建立共同愿景、规划学校远景发展时，必须注意以下两点：一是做观念的引导者——校长不应沉迷于具体事务，而应引领与促进教育理念与办学理念的形成与发展，把握与指引学校未来的发展方向。二是鼓励教师形成个人愿景——学校共同愿景的形成植根于个人愿景，如果没有个人愿景，教师所做的往往就是附和、顺从别人的愿景，未必是其发自内心的意愿；如果“原本各自拥有强烈目标感的人结合起来，可以创造强大的综效（synergy），朝向个人及团体真正想要的目标迈进”<sup>[2]</sup>。因此，校长应鼓励教师在先进教育理念与办学理念指导下形成自己的个人愿景，通过彼此分享愿景的方式沟通，思维进行碰撞，从而使个人愿景与学校组织愿景相契合。

愿景经常通过规划中的远景目标体现，并通过一些具体策略保障其最终实现。常态情况下，规划应该是学校长期的前瞻性思考，但现实的情况是虽然规划的形式是长期的，内容却往往是问题反应式的或短期的，基本上着眼于当下问题的解决而不是为未来的发展创造机会。因此，很多学校是老规划三年、新规划三年、修改一下又三年，但若干年过去，学校发展缓慢，很难适应今日新月异的时代发展。造成这种状况的主要原因在于学校愿景及支持策略的缺乏——在很多学校的规划中，远景目标似乎与共同愿景无关，因为规划是外聘专家给学校

所作的精品包装,想法是校长个人或专家的。

## (二) 决策能力

当今社会,由于人类生存环境的多变与多元化,不确定性和可选择性增强,个人、组织乃至社会在寻求发展的过程中必须学会选择,选择的过程就是决策的过程。就社会发展层面而言,前联合国秘书长吴丹曾经这样论述决策之于工业化向后工业化转变的重要性,“今天,对于发达经济来说,最重要最伟大的真理是:这些经济能够得到它们所需要的各个品种和各种等级的资源(只要不是最短缺的资源)。现在再也不是资源限制人们的决策,而是人们的决策产生各种资源,这是一场根本性的革命——也许这是最富于革命精神的人们从未经历过的一场变革”<sup>[3]</sup>。因此,“政治的最根本问题,不在于谁统治着工业社会的最后的年月,而要看谁能为新文明的兴起迅速作出规划,以取代旧的工业社会”<sup>[4]</sup>,这种规划,从本质上讲,就是一种决策。

学校发展过程中同样离不开决策,决策其实贯穿于校长工作的方方面面,是管理工作的核心,整个管理过程从一定程度上讲就是“决策—执行—再决策—再执行”循环往复的过程,校长能否及时做出合理和周密的决策,关系到学校的兴衰存亡。决策包括个体决策和群体决策。个体决策意味着校长必须具有独立判断进而作出正确选择的能力;群体决策的过程意味着种种利益之间的平衡,这一过程必然充满冲突,而冲突的化解需要校长发挥自身影响力引导决策参与者讨论、各方相互妥协让步。此外,对于学校的长远发展而言,校长的战略决策能力至关重要,这种战略决策将为学校指明最优的前进方向与发展趋势,同时也规定了各项短期计划的主基调。

## (三) 执行力

在管理过程中,开会加不布置等于零,只布置加不检查等于零,只检查加不落实等于零,说的就是执行力缺乏问题。对于任何组织而言,能否把决策变为现实从而实现愿景目标,取决于组织责任人的执行力。美国 ABB 公司董事长巴尼维克曾说过:“一位管理者的成功,5%在战略,95%在执行。”由此可见,“执行力”对管理者来说非常重要,对校长来说,同样如此。在我国当前的学校管理实践中普遍存在着校长执行力缺乏的现象,学校教育经常被一些难题所困,如,为什么素质教育和课程改革的理念难以成为现实?为什么很多教育改革的最终结果是新瓶装旧酒、换汤不换药?为什么学校的课题

研究最后只成为文字游戏?仔细分析不难看出,校长的执行力缺乏是其主要原因。校长执行力的高低决定着学校执行力的高低,直接影响着学校的发展。

校长或学校的执行力取决于这样几个基本要素:一是决策的科学性与可行性——只有校长确实保障了决策的科学性与可行性,同时教职员也认识到了这一点,并且校长知道如何让属下去执行,执行力才有可能提高。二是提升下属的执行力——具体可以从以下几个方面着手:授权负责人、做好工作分解、督促下属及时回报沟通、让下属既报喜又报忧。<sup>[5]</sup>三是建立制度保障——制度保障一方面体现为执行程序与过程的流畅性;另一方面体现为权责对等、赏罚分明。

## (四) 诱导力

著名教育家陶行知在任校长时,有一次在校园里看到学生王友用小石块砸别的同学,便当即制止了他,并令他放学后到校长室谈话。放学后,王友来到校长室准备挨骂。可一见面,陶先生却掏出一块糖给他说:“这奖给你,因为你按时到这里来,而我却迟到了。”王友犹豫间接过糖,陶行知又掏出一块糖放到他手里说:“这块糖又是奖给你的,因为我教训你不要砸人时,你马上不砸了。”王友吃惊地瞪大眼睛,先生又掏出第三块糖给他:“我调查过了,你用小石块砸那个同学,是因为他不守游戏规则,欺负女同学。”王友立即感动地说自己不该砸同学。陶先生满意地笑了,掏出第四块糖递过去说:“为你正确认识了自己的错误,再奖励你一块!我的糖发完了,我看我们的谈话也该完了。”

在这个故事中,陶行知先生始终没有指责的话语,而是以奖赏的方式让王友认识到错误,达到预期的教育效果,所用的基本手段是诱导——诱导王友认识自身的优点,这种诱导是基于人性中的“以自我为上”(我居然有这么多值得自豪的优点)<sup>[6]</sup>基础之上的。在学校管理中,虽然权力性影响力是校长领导力发挥作用的发动机,但诱导力贯穿于权力运作的全过程,离开了诱导力,权力的运作将变得异常艰难。因此,校长必须借助自身影响力,通过人性化的诱导,让教职员积极参与到学校发展过程中来,推动学校快速、健康、持续发展。校长诱导力的大小与学校教职员的追随力密切相关。追随力(followership)近年逐渐成为管理学界的新热点。美国哈佛大学学者芭芭拉·凯勒曼(Barbara Kellerman)提出“追随者决定企业成败”、“优秀的追随者造就了优秀的领导”等新命题<sup>[7]</sup>,在一定程度上

颠覆了我们以往对领导力的基本认识。但不能忽略的是,影响力与追随力是相伴相生的,没有影响力就不会有追随力。当校长充分发挥自身优势,注重诱导员工积极参与到学校发展过程中时,员工的追随力就大,因此,诱导力的大小与教职员工的追随力成正比。

#### 四、提升校长领导力的基本途径

在学校发展过程中,任何针对领导力基本要素改进的措施都有可能提高领导力。从目前学校管理的现状看,笔者认为首先需要考虑下列基本途径。

##### (一) 注重系统思考

当前,很多学校发展方向不明确,在具体的学校事务中,想到什么做什么,流行什么做什么,整体规划欠缺,学校工作处于混乱状态,师生负担不断加重,这是典型的缺乏系统思考的表现。把握系统可以尽量避免思考问题时只见树木不见森林的现象。在学校发展过程中,系统思考有两个层面的含义,一是把学校作为社会大系统的子系统予以考虑,保证学校教育理念与办学理念符合时代潮流,以引领教职员工作创造学校发展的未来愿景;二是把学校作为一个系统看待,确定学校发展过程中的主要和次要矛盾,保证宏观决策的合理性与科学性(什么是优先发展的、如何优先发展),作到合理取舍。一所学校教育质量的高低取决于是否有优秀教职员工作,而优秀教职员工作能否长期在一所学校任职,在一定程度上取决于其对校长的使命、决策和执著等是否认同。系统思考无疑有助于校长解决使命、决策、执著于哪些工作等学校发展过程中的基本问题。

##### (二) 发挥制度的人性化管理功能

论及制度,很多人的第一反应是将其与“刚性”、“没人情味”、“惩罚”等字眼联系起来,很少有人考虑到制度的人性化管理作用。制度是维系群体人正常生活的基本规范,理解制度与人的关系至少要从两个方面入手:一是制度对于群体中所有人的约束和规范作用;二是制度框架范围内制度对于人的保障和鼓励作用。通常情况下,人们理解制度往往考虑制度的约束规范功能而忽略其保障和鼓励功能。中国知识分子历来崇尚“士为知己者死”的信条,在学校这一知识分子云集的场所,如果校长不注重制度的人性化功能而过多关注人际关系等人为因素,则人性化管理往往成为一句空话或沦为虚假的人性化。举例来说,某校长在教师中有着很高的威信,多数教师为了支持其工作,甘愿放弃自己的

合法休息时间,有个别年轻教师结婚只利用“五一”或“国庆”假日,而放弃了法定婚假的其余时间,校长为此在教职工会议上对此现象大加表扬,其结果是有些年轻教师效仿并深得校长赞赏;而正常休假的教师似乎成了落后分子。尽管放弃休息时间或休假是部分教师的自主选择,但这种管理方式显然是非人性化的,久而久之,校长的领导力就会下降。人性化管理必须基于制度,这是制度建设的本意,为此,校长应该更多从保障教师权利、激励教师的角度看待制度。

##### (三) 用人之长

如何用人是影响校长领导力的重要因素。“系统领导力”理论之父、德国领导力学院院长丹尼尔·皮诺在北京大学演讲时曾经这样形象地描述:“当一条狗走进屋里时都能给它安排一个很好的位置,这就是好的领导力。好的领导能塑造人,人们愿意追随他,他是个有影响力的人。”<sup>[8]</sup>“很好的位置”对于人而言,就是能发挥其长处之岗位。关于用人,存在两种典型的思维方式,一种是看人的长处而用之;一种是考虑人的短处,用人求全。从发展的观点看,前者更能有效促进学校发展,后者往往会导致学校走向平庸。金无足赤,人无完人,因此,校长在用人时应着眼于用人之长而非考虑其短。这种用人思路应注意以下几点基本要求:一是“量才使用”,即根据每个教职员工作的实际才能,尽量将其安排到最适合发挥其长处之岗位;二是“各展其才”,即依托个体之长组建骨干团队(包括校级领导班子和中层团队等),使团队中的每个成员都有发挥自己才干的平台,确保团队效能的最大化;三是“各长其才”,即通过团体学习(如,教研组、年级组、课题组等)实现经验共享,确保每个成员都能在别人的经验基础上成长,同时实现个体资源的最大化利用。

##### [注释]

- [1][8] 王纛.领导力构造员工追随你的世界[J].中外管理,2008(8).
- [2] 彼得·圣吉.第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M].郭进隆,译.上海:上海三联书店,1998:243.
- [3] 阿尔温·托夫勒.未来的震荡[M].任晓明,译.成都:四川人民出版社,1985:11.
- [4] 阿尔温·托夫勒.第三次浪潮[M].朱志焱,潘琪,译.北京:生活·读书·新知三联书店,1983:60.
- [5] 余世维.赢在执行[M].北京:中国社会科学出版社,2005:119、121.
- [6] 白水.“四块糖”折射出的领导力[J].施工企业管理,2008,(1).
- [7] 孙海涛.从领导力到追随力初探——兼论凯勒曼的新书“追随力”[J].现代商业,2008(3).

(责任编辑:金平)