

# 校长领导力的解读及提升策略

李天鹰, 苏兆斌

(东北师范大学 教育科学学院, 吉林 长春 130024)

**摘要:** 校长领导力体现在教师发展引领力, 学校效能提升力, 多元关系构建力等方面。校长必须要提升办学理念, 通过提高校长综合发展能力, 完善绩效评估制度, 创新培训方式等途径实现校长领导能力的提高和改进。

**关键词:** 校长; 领导力; 提升策略

**中图分类号:** G629.21 **文献标识码:** A

**文章编号:** 1008-0627 (2012) 03-0073-04

校长作为学校的核心人物, 在学校改进过程中扮演着无可替代的角色。学校改进受到了校内、校外多方面因素的制约, 尤其在复杂的学校改进变革环境中, 校长领导力水平高低对学校改进效果将起到举足轻重的作用。

## 一、学校改进背景下校长领导力解读

### (一) 教师发展引领力

一所学校要想获得健康可持续发展, 教师专业发展至关重要。缺乏优秀的师资队伍, 学生的教育乃是无源之水, 无本之木。然而校长对于促进教师专业发展具有重要的引领作用。若要促进教师专业发展, 校长必须从自身做起, 以身作则, 不断强化自身专业水准和综合素质, 促进自身综合能力的不断提高, 通过榜样的力量, 促进教师主动发展的意愿。然而, 校长若将自己一人预设的发展愿景强加给教师将无法产生推动教师向前发展的集体力量。校长的发展愿景必须与教师个人的愿景进行充分沟通和融合, 成为教师专业发展的主动诉求。教师专业发展既要重视校长的引领作用, 但更强调共享性、自主性, 通过校长引领作用带动教师自主发展。同时, 校长提供多角度、全方位的支持, 以促进教师全局发展。校长专业引领力的不断提升, 教师专业化的持续发展是一所学校持续改进的不竭动力, 是一所学校在日益激烈的竞争中持久处于不败之地的关键。

### (二) 学校效能提升力

校长领导力在提升学校效能方面的表现主

要体现在通过校长领导力的作用, 促进团队效能的提升。学校的改进若想跟上时代的步伐, 就必须不断提高学校效能。校长只有通过不断完善各项制度, 优化学校组织机构, 善于发现真正的核心、领军人物, 并对其充分赋权, 带动整个团队的发展, 同时对薄弱团队和个人给予帮扶, 促进全员提高, 才能不断提高学校效能。同时, 学校效能的提高还要求校长能够主动引领变革, 适应变化的环境。不断调整发展方案, 主动变革管理措施, 顺应主流社会价值。预设的系统目标并非是一成不变的, 变革已成为学校不断改进的现实要求。校长促进学校效能提高的变革力量, 不仅来自校内, 而且更加注重校外的支持。这些校外的支持既包括上级领导、专家学者, 也包括学生家长和社会大众。校长关注教育专家的意见和建议, 但更重视专家、学者意见与教师、学生需求的沟通与融合。

### (三) 多元关系构建力

多元关系构建力主要包括多元关系构建方式、多元关系构建结果以及多元关系构建性质等几个方面。在复杂的人际关系体系中, 单纯的二元关系已不能适应复杂的多元关系体系。校长与教师的二元关系将从自上而下的管理向合作、分权、参与式的管理形式发展。校长与学生、校长与校内其他人员以及校长与外界各方利益主体之间的关系也朝着多元化的方向发展。校长的领导力绝非是通过权力关系去影响和控制学校的

收稿日期: 2012-03-10

第一作者简介: 李天鹰(1955-), 女, 吉林长春人, 教授/博士生导师, 主要研究方向: 教育管理、教师教育、比较教育管理等。Email: lity@nenu.edu.cn

各方利益群体,而是通过其人格魅力在相互交往的过程中彼此影响。在当下复杂学校改进环境中学校所处环境既有基本规律可循,也具有动态性和模糊性的特点,这更需要校长正确把握组织与环境的关系,在快速多变的环境中,积极与环境产生互动,审时度势,把握机遇加速学校改进。

## 二、校长领导力的实现路径

### (一)由“自我”走向“他我”

校长若要实现个体的领导力,就必须以整个学校组织为基础,深入基层,关心教师和学生的现实需求。充分发挥组织的领导力,也就是提高影响整个群体实现共同目标的能力或能力体系。所以,校长领导力实现机制从自我形态走向他我境界,才能以理服人,以情动人,通过个体领导力的不断提高完善,传递到群体发挥组织领导力,最终形成分布式的组织领导力。如此才能够形成一个可持续性发展的组织群体,才不会使校长的领导力因为个人能力的限制而受到致命的影响。校长领导力是组织领导力的基础,但最终必须转化为组织领导力,才能够给组织带来持久的发展动力。校长更需适应变革或遭遇危机的组织环境,这可以发挥其应变能力,突破困境,化危机为转机。目前许多学校正在进行改进实践,在学校形成核心价值观的过程中,校长的领导方式要从“控制式”转变为“理念式”。发展一种以价值为本的领导,重视情感联结、道德责任、自我牺牲、团队作用力等这些精神层面的品质。具有广泛共享的共同理想,促使团队成员能够超越某些低层次的利益诉求。<sup>[1]</sup>由此可见,校长领导力实现方式应该从个体的层面传递到群体的层面,再发展到组织层面,最终实现校长的个体领导力。

### (二)将个人观念转变为办学理念

树立先进的办学理念是学校自身发展的需要,是学校趋同化背景下,一所学校办出特色,形成个性的需要。要树立正确的办学理念,校长必须将个人价值观与学校发展实际相契合。校长必须克服狭隘思想,放眼全局,在学校改进背景下,考虑各种综合因素来确立正确的办学理念,促进学校不断发展和改进。校长应不断地进行审视和反思,当办学理念不能适应时代需求时,及时作出调整,更新教育观念,完善办学理念。有

了这种积极主动的态度,校长才会有自我发展、自我完善的动力,在办学实践中不断丰富和完善自己,最终成长为教育家。办学实践是校长办学理念产生的基础,理性思考是办学理念不断丰富和提升的必经路径。校长在提炼办学理念时可以从以下四个方面进行理性思考:(1)政策理论基础。办学理念应以国家的教育方针、政策和法规为指导,在学习领会的基础上树立现代教育观,思考办学理念。(2)体现时代精神。不同的教育发展阶段体现了不同阶段的教育理念,并反映了不同的时代精神。因此,校长的办学理念要适应当时社会发展的需要,体现不同时代精神。(3)借鉴外校经验。国际和国内不少学校都具有丰富的办学经验和鲜明的办学特色,借鉴他们好的经验,将会少走弯路,加速本校改进,设计更加科学的办学理念。(4)继承传统与创新。将本校的优良传统作为基础,实现继承与创新,这是丰富办学理念的基本思路。<sup>[2]</sup>明确校长在办学理念设计与发展中的角色与地位,是其不断改革进取,走专业发展道路的必经途径。

### (三)以知识创新实现领导力创新

知识管理是学校未来竞争的关键,学校应将知识做为组织最关键的战略资源和最庞大的无形资产,将隐性知识蕴含在制度以及操作的层面,创造有利于隐性知识传递的制度环境,通过多种渠道实现知识共享,从而最大限度地传播和应用知识。作为知识管理代表的校长考虑的核心问题是如何最大限度地利用信息和知识资源。因此,如何使大量的信息、数据转化为有用的知识并在竞争中赢得优势,就成为管理学家和知识管理实践者的重要任务。<sup>[3]</sup>因此,校长领导力的实现必须在知识管理、知识创新、促进学校不断改进的背景下进行,重视知识应用和创新的价值,研究科学的管理方法,促进能力提升。学校作为知识型组织,充分利用知识的价值,才能实现校长领导力的创新。这个创新的过程同样需要知识的创新,知识创新是一个隐性知识和显性知识不断交错变化,相互作用的动态过程。为了创造新知识,组织中个人的隐性知识必须与其它成员共享,通过实践检验,不断丰富发展,进而步入更高层次的知识创新循环。当隐性知识与显性知识彼此作用从一个较低水平动态地、螺旋上升到一

个较高水平时,知识创新即成为一个自我超越的过程,而这样的组织才能真正成为知识创新的场所。这不仅有利于校长个体领导力向组织领导力的转化,而且通过组织领导力的隐性和显性知识的不断转化,促进校长领导力不断提升。

### 三、提升校长领导力的策略分析

#### (一) 促进区域教育改进,提高校长综合能力

区域教育的发展与创新已成为我国目前教育发展的核心问题,引起教育主管部门和社会各界的高度重视。因此,必须采取各种有利措施,以地区为单位促进校际间整体平衡发展,提高校长促进区域教育发展的责任感。在区域教育发展过程中,校长作为学校重要的利益相关者,不仅代表学校的利益,还要综合考虑各方利益群体的诉求。通过不断对话协商,让各方利益群体对区域教育的发展理念产生认同感并归属其中,进而为了共同的发展目标而不懈努力,促进区域教育的不断改进和发展。在对学校进行评价时,首先应该以学校所在区域的评价结果为基础,若该区域教育评价不合格,则所在区域内学校评价按不合格处理,以此提高校长发展本地区教育的使命感,促进区域教育协调发展。也可以通过实行区域内校长轮换制,平衡各校管理水平,并促进区域内资源共享,帮助薄弱学校不断改进,这些都需要校长的综合协调和管理能力的发挥,不断促进整个地区教育共同发展。同时,校长应对自己的理念和价值观进行重新审视和反思,与时俱进,顺应时代潮流,提高校长领导能力。

#### (二) 加强校长职能转换,建立和完善校长绩效评估制度

上级主管部门应进一步放权,真正落实校长负责制,实现校长权力与责任的统一。由于学校的特色与需要不同,所以必须让学校自主负责,增强其各项决策的实效性。正确引导校长的职能转换与角色定位是提高校长领导力的一项重要举措。校长对于学校发展缺乏明晰意识、角色定位偏差是诸多校长面临的现实问题,如:面对复杂多变的社会环境,不知如何主动积极应对。即使有主动变革的意愿,可能更多地考虑自身获得的效应,缺乏全局意识。所以,必须加强校长的发展与变革意识,顺应时代潮流和现实局势需

要,不断加强学校改进,走特色发展之路。因此,要改变目前被动局面,就必须转变校长考评方式,建立起有利于校长领导力提升和学校改进的绩效评估制度,让校长真正意识到自身肩负的领导使命,自主规划和引领学校的发展与变革。目前,国内一些地区推行的校长职级制已经获得了初步效果,对于促进校长专业发展和提高校长领导力起到了一定的作用。校长职级制绝对不是过去校长行政级别的简单套用,而是根据校长的能力、职级、管理水平等综合因素对校长进行合理定位,其意义在于引领校长自主发展,不断进取,带领学校不断改进,学会自我评估和领导力的不断提升,促进校长专业化。因此,校长绩效评估制度的发展与完善,对于校长领导力的提升至关重要,而校长职级制是校长绩效考核制度的一种尝试,还需在现实运作中不断完善,真正发挥激励校长不断提高和改进的动力。

#### (三) 完善校长培训体系,提升校长领导力

校长培训是实施校长专业化和提高校长领导力的主要途径,具体包括:(1)建立完善的专业化培训体系。首先要构建良性的校长培训格局,促进多级多类校长培训机构的竞争,以此带动校长培训的多样化,提高培训质量;其次是加强对培训自身的研究,培养培训者,形成生动有效、形式多样的模式与方法。<sup>[4]</sup>(2)在校长职级制背景下为了促进校长专业化发展,必须根据校长职级制的相关要求,建立一套与校长职级制相配套的校长培训制度。(3)做好校长专业化培训工作,从国家到地方形成完善的培训体系。

改变目前的校长培训方式,以在职培训为主、以“经验的解构与建构为中心”、以“问题为中心”、以“职场发展规划为中心”来开展校长的系统培训。建立校长“研训一体、层级推进、专题设计、长期发展”的模式,注重校长的“实践跟踪诊断”与“研训目标”的有机结合。同时,通过培训和实践磨炼转变校长的思维方式与表达方式,变事务性、常规性的陈述为理论性、思想性、批判性的思考与讨论;变校长的自我陈述式的话语为生动的专业话语;变校长的“外交话语”“官僚话语”为教育话语;变校长的“经验”话语为学术理论话语,等等。只有这样,校长才能形成独特的教育观点,成功践行自己的教育理

念,充分发挥自身卓越的领导才能,加速自身专业发展,促进领导力提升。<sup>[5]</sup>

#### (四) 做好人本管理,提高校长凝聚力

知识经济时代教师的重要性日趋凸显,尤其是教师文化素质和自我修养都比较突出,同时自我约束力也较强,因此对教师的管理更加注重柔性管理,柔性管理实质上是以人为本的管理,以员工的自由发展和人格为中心,提高员工的向心力、凝聚力和归属感,从而促进学校目标顺利实现。柔性管理倡导人性化、智能化工作环境和弹性工作时间,充分肯定人的权利,提供教师自由发展的环境。但是,人性化管理必须基于必要的管理制度,这是建立现代教育管理制度基本要求。因此,校长应该更多地从保障教师权利、激励教师发展的角度来完善制度。重视多元激励,完善薪酬体系,更加关心员工的需求和发展,坚持需求定位与能力意愿定位相结合的原则。如何用人之长是影响校长领导力的重要因素,校长在用人时应着眼于用人之长。具体实践中以下三点值得注意:一是“人尽其才”,即根据每位教职员工的实际才能,尽量将其安排到最适合发挥其长处的岗位;二是“才尽其用”,即依托个体之

长组建骨干团队,使团队中的每个成员都有发挥自己才能的平台,确保团队效能的最大化;三是“各长其才”,即通过团体共享,确保每个成员都能在别人的经验、教训基础上成长,实现个体资源的最大化利用。<sup>[6]</sup>同时,要更新管理模式,构建新的运行机制,通过人力资源功能的重组和价值整合提高学校的核心竞争力,促进学校不断改进提高。

#### 参考文献

- [1] 蔡怡. 道德领导思想对我国学校管理的启示[J]. 当代教育科学, 2008(18): 44-48.
- [2] 付晓秋. 办学理念与理念办学[J]. 中小学校长, 2003(9): 21-22.
- [3] 魏文斌. 现代西方管理学理论[M]. 上海人民出版社, 2004: 300; 316-317.
- [4] 褚宏启, 杨海燕. 校长专业化及其制度保障[J]. 教育理论与实践, 2002(11): 20-26.
- [5] 毕恩明, 路书红. 提升中小学校长领导力的对策研究[J]. 当代教育科学, 2010(4): 33-40.
- [6] 英配昌. 学校发展中的校长领导力[J]. 教育科学研究, 2009(12): 28-31.

## Research on Presidential Leadership and Its Upgrading Strategy

LI Tian-ying, SU Zhao-bin

(Academy of Educational Science, Northeast Normal University, Changchun 130024, China)

**Abstract:** Presidents' leadership is embodied in its capability in directing teachers development, elevating a school's efficacy, establishing pluralistic connections, etc. This article focuses on the exploration of strategies to upgrade the presidential leadership by innovating presidents' concepts of school growth, escalating their comprehensive capability, perfecting performance evaluating system and renovating the mode of training

**Key words:** president; leadership; strategy

(责任编辑 夏登武)