



XUE XIAO

LING DAO

XUE

学校领导学

刘志华◎主编

 广东高等教育出版社
Guangdong Higher Education Press



XUEXIAO LINGDAO XUE

学校领导学



刘志华◎主编

广东高等教育出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

学校领导学/刘志华主编. — 广州: 广东高等教育出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5361 - 3574 - 1

I. 学… II. 刘… III. 学校管理 - 领导学 - 高等学校 - 教材 IV. G471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 183430 号

出版发行	广东高等教育出版社 地址: 广州市天河区林和西横路 邮政编码: 510500 电话: (020) 87557232
印 刷	广东信源彩色印务有限公司
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
印 张	32.75
字 数	536 千
版 次	2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1 - 2 000 册
定 价	46.00 元

前言

在我国，领导学理论被关注大体上是在党的十一届三中全会之后。1982年10月，中共中央国务院发出的《关于中央党政和机关干部教育的决定》，把领导科学列为党政干部必须学习的共同业务基础课之一。从1982年到1983年间，研究建立领导学体系问题首先在党校系统开始。自1984年以来，无论是领导学的学科建设，还是干部普及及宣传与实践应用等方面，都取得了令人瞩目的成果。20世纪80年代后期，领导学开始进入普通高等院校，这进一步推动了领导学的系统学术研究，为领导学在中国学术之林取得独立的学科地位起到了重要的作用。

大约是20世纪90年代，西方有关教育、教学领导方面的研究文献大量出现，尤其是英、美、澳等国家对学校领导发展的研究与实践在最近的十多年中取得了很大的进展，我国对学校领导学问题的研究则刚刚起步，目前正处于学科体系的建构阶段。迄今为止，国内还没有一本以教育领导学或学校领导学命名的著作。

在学术研究中，学校领导学被认为是包含在教育管理学当中；在教材的编写中，学校领导学通常被安排为独立的小节。这样既不利于学科的发展，也不利于人才的培养。任何一门学科在自身的发展过程中，都呈现出两种变化趋势：一是学科的不断分化，即学科门类越来越细，分支越来越多。二是学科的交叉综合，即各种学科彼此渗透，相互连贯，高度综合，不断产生许多边缘学科、综合学科和交叉学科。学校领导学这门新学科，正是应教育的不断深入，学校领导由经验转向学科之需求而生的。

学校领导这门课究竟应该讲些什么？如何在原来的基础上扩展、

加深和提高呢？这是一个难题。我们经过多方求教，反复研究，在以下几方面做出了努力。

第一，注意把握学校领导学的研究对象，丰富学校领导学的专门知识，力求克服用其他学科的知识简单代替学校领导学问题探究的弊端。

第二，有选择地吸取近年来国内外学校领导学的研究成果，使教材有新论点、新材料、新面貌，充分显示出与时俱进的特征。

第三，在阐明基础理论的同时，加强教材的实用性和可读性，在书中穿插大量的名言警句和一些补充阅读材料，避免忽视理论或忽视实用的偏向。

第四，每章都给学习者留下思考题，并给出一个或两个与该章节内容紧密相关的案例，希望通过营造一种模拟现场促使学习者运用所学的理论知识来解决实际问题。在实践性较强的章节后还设计了活动与练习题，旨在培养学习者学以致用能力，不断提升自我领导的能力。

本教材以揭示学校领导学的真实内涵与本质特征为主线，全书共分为五部分。第一部分引入篇包括第一、二两章，主要是介绍学校领导学的基本理论，为学校领导实践者提供理论依据，也为学校领导学的研究者提供一些比较全面的资料。第二部分体制篇包括第三、四章，主要是研究学校的领导体制问题，旨在对学校领导体制的优化改革提出建设性意见。第三部分主体篇包括第五、六、七章，主要是介绍了作为学校领导者的方方面面，并深入探讨了学校领导者与追随者之间互动——如何进行有效激励的问题。第四部分过程篇包括第八、九、十、十一章，分别对学校领导决策、学校领导效能、学校领导环境以及学校领导文化问题进行了比较深入的研究，力求在学校领导活动的科学性和经验性两个层面上寻找出最佳的契合点。第五部分实践篇包括第十二、十三、十四以及十五章，分别就新课程改革背景下，我国中小学校长领导的现状，校长领导与校本管理，校长的办学思想与特色以及女校长的研究等内容做了整理，目的在于客观地呈现出学校领导方面比较典型的现状，并做出理性的思考。

本教材将本人从事这一领域研究和教学多年积累的资料整理成册。限于本人的主客观研究条件，我所能做的也许就是：结合自己的研究兴趣和教学经历，对一些问题做一个大致的思考和梳理，一方面希望能给同行的研究提供一点参考，另一方面也在于想向广大同行们请教。

在编写过程中，我们学习、参考、引用了许多同行的研究成果，在此表示衷心的感谢。我们力图遵守学样规范，一一注明，但恐仍难免有疏漏或误解之处，还望同行指正、包涵。

除本人编写的章节外，第十二、十三、十四章由彭虹斌副教授编写。我的研究生陈曦、关翩翩、郑航芝、钟维悦也参与了部分章节的编写工作，在此一并表示感谢！

真诚希望广大读者给予批评指导！

刘志华

2007年8月于椰风海岸

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一部分 引 入 篇

第一章 学校领导的起源与发展	(3)
第一节 领导现象及其作用	(3)
第二节 学校领导学的理论发展	(12)
第三节 学校领导理论研究的新进展	(53)
第四节 现代学校领导理论发展的启示	(73)
第二章 学校领导学概论	(78)
第一节 学校领导的本质	(78)
第二节 学校领导学的学科性质及研究对象	(83)
第三节 学校领导学的主要内容与学科体系	(88)
第四节 学校领导学的研究原则与方法	(91)

第二部分 体 制 篇

第三章 学校领导体制	(99)
第一节 学校领导体制的基本原理	(100)
第二节 学校领导体制的内容	(110)
第三节 学校领导体制的历史与现状	(121)
第四章 学校领导体制的优化改革	(137)
第一节 科学的学校领导体制的重大意义	(138)
第二节 我国学校领导体制存在的问题	(141)
第三节 学校领导体制优化改革的原则	(146)

第四节	我国学校领导体制优化改革的方向与内容	(151)
-----	--------------------------	-------

第三部分 主体篇

第五章	学校领导者	(167)
-----	-------------	-------

第一节	何谓学校领导者	(167)
-----	---------------	-------

第二节	作为个体的学校领导者	(170)
-----	------------------	-------

第三节	学校领导者角色的转换	(210)
-----	------------------	-------

第六章	学校领导者的选拔、任用和培养	(219)
-----	----------------------	-------

第一节	选才用人在现代学校领导工作中的重要性	(219)
-----	--------------------------	-------

第二节	选择人才	(227)
-----	------------	-------

第三节	任用人才	(241)
-----	------------	-------

第四节	育人的方法与艺术	(259)
-----	----------------	-------

第七章	学校领导者与追随者的互动——如何有效激励	(266)
-----	----------------------------	-------

第一节	什么是激励	(267)
-----	-------------	-------

第二节	中外人性假设理论	(269)
-----	----------------	-------

第三节	几种相关的激励理论	(275)
-----	-----------------	-------

第四节	激励的作用	(284)
-----	-------------	-------

第五节	激励措施	(286)
-----	------------	-------

第六节	激励的原则	(295)
-----	-------------	-------

第四部分 过程篇

第八章	学校领导决策	(301)
-----	--------------	-------

第一节	学校领导决策概述	(302)
-----	----------------	-------

第二节	科学领导决策的一般程序	(314)
-----	-------------------	-------

第三节	学校领导决策的基本原则	(324)
-----	-------------------	-------

第四节	学校领导决策的常用方法和技巧	(330)
-----	----------------------	-------

第九章	学校领导效能	(353)
-----	--------------	-------

第一节	领导效能概述	(353)
-----	--------------	-------

第二节	学校领导效能测评的原则	(360)
-----	-------------------	-------

第三节	学校领导效能测评的具体方案	(363)
第四节	学校领导效能测评的意义	(374)
第十章	学校领导环境	(384)
第一节	何谓学校领导环境	(384)
第二节	构成学校领导环境的变量	(389)
第三节	如何优化学校领导环境	(395)
第十一章	塑造优质的学校领导文化	(404)
第一节	学校领导文化概述	(404)
第二节	学校领导文化的主要内容	(411)
第三节	新型学校领导文化	(423)
第五部分 实 践 篇		
第十二章	新课程背景下的校长课程领导	(433)
第一节	课程领导的涵义	(433)
第二节	校长课程领导的特征	(438)
第三节	新课程改革背景下中小学校长的课程领导职能	(442)
第四节	课程领导的策略	(448)
第十三章	校长办学思想与办学特色	(453)
第一节	现代中小学校长办学思想	(453)
第二节	现代中小学校长的办学特色	(464)
第十四章	校本管理与我国中小学领导体制改革	(474)
第一节	校本管理概述	(474)
第二节	反思我国中小学领导体制改革	(484)
第十五章	女校长研究	(496)
第一节	相关女性主义理论	(496)
第二节	男性领导与女性领导的行为和效率差异研究	(500)
第三节	影响女性走上领导岗位的障碍因素	(502)
第四节	如何让更多的女性走上学校领导岗位	(506)

第一部分 引 入 篇

第一章 学校领导的起源与发展

【内容提要】

领导是一种特殊的社会现象，任何有人类聚集的地方，都有领导现象的存在。在对领导现象的研究中，学者们有不同的见解。本章重点探讨领导的含义、特点以及领导的作用。

不同的历史时期，领导学的研究内容是不同的。学校领导学作为领导学的一个分支学科，其发展也经历了一个不断演进的过程。在学校领导学的研究进程中，西方领导学理论流派主要经历了领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论以及领导者—成员交换理论等发展阶段。学校领导理论研究的新进展有变革型领导理论、道德领导理论、教学领导理论、分布式领导理论、知识社会领导理论等。

第一节 领导现象及其作用

人类的领导实践活动源远流长，在某种意义上，有了人类群体，就有了领导活动，可以说，领导现象与人类历史相伴始终，它产生于人类的共同劳动，正如马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^① 这一论述表明，当社会劳动达到一定的规模时，就会产生对这种劳动进行“指挥”、“激励”和“协调”的客观要求，就必

① 《资本论》第1卷。北京：人民出版社，1953。396。

然分化出“领导”这个专门的社会职能。领导活动的出现尽管自古有之，但是，历史文献所记载的领导活动，在现代社会之前，并没有上升到科学的层次，而是处于一种散乱、杂记的状态，没有对领导活动的社会机制和规律性的探讨。对人类的活动及其规律的自觉探讨，是近代社会的事情，至于领导学的出现则是近几十年的事情。

一、领导概述

领导（leadership）是一种特殊的社会现象，任何有人类聚集的地方，都有领导现象的存在。

在学校教育中，教师对学生的教育和影响过程也属于领导问题。

在家庭中，双亲对子女的领导作用，对子女性格的形成有着重大的影响。

在宗教组织中，存在着宗教团体中的领导问题。

在文化人类学中，存在着对未开化的社会及对处于不同文化区域的领导的比较研究。

在生态学领域中，存在着对猿猴群体中的猴王的领导作用的研究。

在社会群体中，存在着企业领导、教育领导、政治领导，等等，有什么样的社会体制、组织、群体，就会有什么样的领导。

对于领导这样一个熟悉的名词，国内外学者从不同的角度和侧面给出了不同的理解与表述，可谓众说纷纭。正如斯道格迪尔（Stogdill, 1974）在对领导研究进行综述时所指出的，有多少人尝试着去定义领导，就有多少种不同的领导概念。虽然每个使用这个词的人都明白自己的所指，但是对不同的人来说，这个词会有不同的含义。当人们试图去定义“领导”时，就会发现这个词具有许多不同的意思。

（一）含义

有人将领导看成是一门艺术，如孔兹（Koontz）认为，领导是“一个促使其部属充满信心，满怀热情来完成他们任务的艺术”；有人把领导看作是一种影响力，如坦宁鲍姆（Tannenbaum）认为，“领导就是在某种情况下，经意义交流的过程所实行出来的一种为了达成某个目标的影响力”；还有人把领导看作是一种行为，“领导是在某种情

况下,影响个人或群体达成目标行动的过程”;也有人把领导看作是上级赋予某人的权力,如杜平(Dubin)认为,“领导即行使权威与决定”;而另外有些人则将领导归为一种权力以外的说服力,如霍根(Hogan)认为,“领导实际上是劝服其他人在一定时期放弃个人目标,而去追求群体认同的目标”。

斯道格迪尔等人曾经对3 000份文献进行研究,在总结各种学派和观点的基础上,提出了如下11种界定:

- 领导意味着群体过程的中心;
- 领导意味着人格及其影响;
- 领导意味着劝导服从的艺术;
- 领导意味着影响力的运用;
- 领导意味着一种行动或行为;
- 领导意味着一种说服的形式;
- 领导意味着一种权力关系;
- 领导意味着一种互动中逐渐形成的效果;
- 领导意味着一种分化出来的角色;
- 领导意味着结构的创始;
- 领导意味着一种实现目标的手段。

在英语中,“领导(leadership)”与“领导者(leader)”是两个词,很好区分。但在汉语中,领导既可以是名词(领导者),也可以是动词(领导活动)。这里所讲的领导,是指领导活动,即在社会共同活动中,具有影响力的个人或集体,在一定的环境下,通过示范、说服、命令等途径,动员或指引下属实现群体目标的过程。对领导的这一界定涉及领导活动的前提、主体、环境、手段与目标五个环节。^①

(1) 领导活动是存在于群体之中的,一个人不能形成领导。正是基于群体的生存与发展,必须通过领导才能保持一种秩序,提供一种动力,确定一种方向。群体生活成为领导得以诞生的前提。

(2) 领导活动的主体是由领导活动的发动者、组织者与执行者共

^① 刘建军. 领导学原理. 上海: 复旦大学出版社, 2001. 9.

同组成的。领导活动的主体包括两个要素：一是领导者，二是追随者。从领导者与追随者的关系角度来讲，领导者处于领导活动的主体地位，因为他是领导活动的发动者与组织者。但是仅仅局限于这一层次还不够，因为领导活动必须依赖下属执行决策和实现目标，所以从领导者、追随者和目标之间的关系着眼，领导者与追随者共同构成领导活动的主体，追随者的主体地位不可以被替代，是实现目标的重要力量。

(3) 领导活动的环境是指组织及组织赖以存在和发展的内、外部条件的总和，如领导者的权力、工作目标和任务、政治和经济制度体系、文化意识形态、民族、社区、人口，等等。

(4) 领导活动的手段是领导者调动和激励下属的方式。这一活动过程是由领导者和追随者共同实施的（前者组织，后者执行），单有任何一方，都不构成领导活动。因此，领导者就要通过相应的手段或途径（如说服、示范、命令等），来调动下属的积极性，以实现组织目标。

(5) 领导活动的目标是领导活动的归宿。目标是规定领导活动方向和归宿的载体，一个没有目标的领导活动不仅是没有成效的，而且也会迷失方向。因此，研究目标在领导活动中的地位，就成为领导学一个重要的组成部分。

（二）领导的特点

领导活动不同于其他类型的社会共同活动，有其自身的独特性质。

(1) 权威性。从领导活动的成败及其效果来说，权威性是领导活动的首要特性。领导活动是建立在一定的地位等级和权力基础上的，地位和权力是权威性的来源。权威性是领导活动能否成功的一项重要前提。

(2) 系统性与互动性。领导活动是一个由领导者、追随者和领导环境共同构成的系统。领导者处于主导地位，对组织的发展具有举足轻重的影响，追随者是按照领导决策与意图从事具体实践活动的个人或集体，领导环境是对领导活动产生影响的各种因素的总和。作为一种重要的社会行为，领导系统始终处于发展变化状态中，是动态的。这三种基本要素的良性互动推动了领导目标的实现和领导活动的发展。

(3) 超脱性与全局性。从领导活动在组织体系中的地位来说,领导具有超脱性与全局性特点。现代社会是一个利益多元化的社会,各种群体的利益表达或要求是不同的,既存在各方利益一致的一面,也存在着利益冲突和矛盾的一面。领导者只有超脱于各种利益群体之上,才能从根本上、宏观上把握领导活动的整个过程。因此超脱性是全局性的基础。这一特性是领导者在各种纷繁复杂的矛盾中保持头脑清醒、强化领导权威、谋求整体发展和提高领导效能的前提条件。

(4) 超前性与战略性。从领导活动的功能与作用来说,超前性与战略性是对领导活动的一种特殊规定性。所谓超前性就是领导者在决策、战略规划和确定发展方向等等方面,能具有超前性的思维方式,通过预测能力,提高决策的准确性、战略规划和发展方向的正确性。因此,超前性与战略性是联为一体的,是领导不同于其他一般社会行为的重要特点。

(5) 服务性。从领导活动的价值取向和精神归宿来说,服务性是领导活动的重要特性。在领导活动中,领导是有一定权力的。古代的统治者为了维护自己的统治地位,鼓吹“权力神授说”。而现代社会把“权力民授说”视为一个普遍的法则。从根本上说,领导者仅仅是居于特定职位上的民意代理者,是服务于大众的。

(6) 间接性。领导活动与组织目标之间的间接性是所有领导活动共有的特性,正是由于这种特性,任何领导活动必然要依靠下属来实现组织目标,光靠领导者一人是不行的,事事都要亲力亲为的领导者绝不是一个优秀的领导者,甚至是失败的领导者。所以,领导者要讲究用人和用权,这是领导学研究的一项重要内容。^①

二、领导的作用

领导是人类重要的实践活动。任何一个组织所要完成的工作任务,都是单独的个体绝对无法完成的。必须有人把分散的力量凝聚起来,把无序的活动协调起来,这就是领导。在这个过程中,领导者又处于

^① 刘建军. 领导学原理. 上海: 复旦大学出版社, 2001. 20~22.

中心位置，起着发动机的作用，牵一发而动全身。因此，领导工作十分重要。俗话说，“人无头不走，鸟无头不飞”，“火车跑得快，全凭车头带”，“三军易得，一将难求”，“一将无能，累死三军”，等等，都说明了领导工作的重要性。美国著名政治学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯在《领袖论》中论述了领袖人物在历史发展过程中的作用。他说，20世纪是“政治巨人的时代”，那些政治上的大人物像列宁、斯大林、毛泽东、丘吉尔、铁托、甘地等，他们的领导实践是震撼世界的，每个熟悉20世纪历史的人都知道这一点。但这并不否认人民群众是历史的创造者，历史上很多领袖人物之所以功成名就、流芳百世，是因为他们在根本上顺应了民众的要求，本身就是人民群众中杰出的一员。而有些领导者像希特勒、墨索里尼，之所以身败名裂、遗臭万年，是因为他们在根本上违背了人民的意愿。因此，领袖人物在历史上的作用是不容抹杀的。

（一）历史上有代表性的相关研究

在领导科学的发展历程中，对领导功能的研究由来已久，并且形成了众多观点各不相同的学派。有代表性的理论主要有以下几种：

第一，美国俄亥俄州立大学通过研究，认为领导有三大基本功能：一是保持团体关系，包括领导者与部属建立关系，进而在部属之间树立权威，受到部属的爱戴。二是达成团体目标，即领导者的基本责任不仅在于制定团体目标，还要使部属了解此目标，进而鼓励与督促部属达成团体目标。三是增进部属的交互行为，即领导者应尽力增进组织成员之间良好、有效的交互行为。

第二，美国行政学家 L. D. 怀特认为领导的功能是：决定重要的决策；发布必要的命令和指示；协调组织的内部关系；授权下级处理一般事务；控制财务的运用；决定部属的任免；监督、控制并考核工作的执行；处理对外的公共关系。

第三，著名的领导学家哈佛大学教授约翰·科特（John P. Kotter）认为，担任领导职务的人未必在做领导工作或发挥领导作用，他可能只是在做普通管理者的工作，因此研究领导活动比研究领导者更为重要。鉴于此，他提出了领导的三大功能，并把它们作为领导区别于管