

高等院校教师教育系列教材

GAODENG YUANXIAO JIAOSHI JIAOYU
XILIE JIAOCAI

丛书主 编：潘百齐 郭宁生
丛书副主编：周晓静 杨 跃

JIAOSHI LINGDAOLI

教师领导力

周晓静 郭宁生 主 编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

高等院校教师教育系列教材

GAODENG YUANXIAO JIAOSHI JIAOYU
XILIE JIAOCAI

丛书主 编：潘百齐 郭宁生

丛书副主编：周晓静 杨 跃

JIAOSHI LINGDAOLI

教师领导力

周晓静 郭宁生 主 编



北京师范大学出版集团

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教师领导力/周晓静, 郭宁生主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-303-17352-5

(高等院校教师教育系列教材)

I. ①教… II. ①周… ②郭… III. ①教师主导作用—高等院校—教材 IV. ①G421

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 293296 号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子信箱 gaojiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印刷: 三河兴达印务有限公司
经销: 全国新华书店
开本: 170 mm×230 mm
印张: 10.75
字数: 190 千字
版次: 2014 年 1 月第 1 版
印次: 2014 年 1 月第 1 次印刷
定价: 28.00 元

策划编辑: 陈红艳 责任编辑: 陈红艳
美术编辑: 纪潇 装帧设计: 纪潇
责任校对: 李茵 责任印制: 陈涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

序

今天，教育质量日益影响国家与社会的发展水平与速度，关系到人的生命质量与价值。作为教育母机的教师教育无疑成为社会关注的热点问题。我国当下正处于教师教育改革与发展的重要时期，改革教师教育课程，是提高教师教育质量，保证教师专业水平的关键之举。

2011年11月，我国第一部《教师教育课程标准(试行)》历经8年精心研制，20余次修改完善，终于正式颁布实施。该标准针对我国教师教育存在的突出问题，汇聚了我国师范院校多年来教职课程改革实践的结晶，并集中反映了我国新时代教师教育的改革诉求，对我国深化教师教育改革尤其是课程改革具有重要意义。

《教师教育课程标准(试行)》以教师专业发展为主线，“为了每一个教师的发展”、“为了教师团队的发展”。要实现教师个人发展，必须注重从教书匠的训练走向教育家的成长、从定型化教学转向情境化教学、从技术性实践转向反思性实践、从理论的实践化转向实践的理论化。要实现教师团队的发展，则要注重教师学习共同体与教师合作文化的形成，强调将教师团队建设转化为一种内在的文化生成。“育人为本、实践取向、终身学习”是教师教育课程的基本理念。教师是儿童发展的促进者，教师工作的出发点与归宿是儿童发展；教师在教学工作中必须坚持“儿童为本”或“儿童本位”，发现儿童的特性，尊重儿童的学习权利。教师是反思性实践者，教师工作是在理论指导下的实践活动，教师工作就是在复杂多变的实践情境中通过实践问题的解决与实践经验的反思，形成自身的实践智慧、发展教学风格的过程。教师是终身学习者，教师工作是一种终身学习的专业，需要开展更为专业的学习，在这一过程中要努力坚持“越是基于学习者的内在需求越是有效”，“越是扎根于学习者的鲜活经验越是有效”，“越是细致地反思学习者自身的经验越是有效”等基本规律。

本套教材的编写者均为从事教师教育理论与教学实践的教育工作者。教材编写依据《教师教育课程标准(试行)》的基本理论与要求，以《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》以及全国教师工作会议精神的要求为指导，结合当前基础教育改革逐步深入对高素质师资的诉求，旨在提升新师资培养质量，培养未来的人民教育家，深入推进基础教育课程改革和教师教育改革。教材编写反映了教师教育学科研究的最新成果，紧紧把握学科建设前沿

问题，具有国际视野，并立足于本土开展研究，在对实际问题的研究过程中，将教师专业化进程推向深入。在内容方面与时俱进，具有鲜明的时代特色。教材贴近基础教育现实，以身边的现实问题和鲜活事例为教学和研究素材，具有鲜明的实践性与区域特色，有利于学习者构建教育理念，树立教育信念，提高解决教育实际问题的能力。教材编写体例新颖、层次分明、表达规范、语言易懂，不仅仅是教材，也是学材，具有较强的可读性。

总之，本套教材编写既注重理论涵养与能力提升相结合，又注重境外视野拓展与本土问题解决相结合，同时还富含大量的案例研究和有效的专业发展演练活动。本套教材不仅适用于教师教育机构师范专业学生的课程教学，而且还适用于中小学教师在职专业学习，这也体现了教师教育职前职后教育一体化的新理念，为提升教师专业发展水平做出了新的尝试和探索。本套教材的编写，正逢其时。

钟启泉

2013年8月

前言

领导就是带领、引导和影响的意思。作为一种社会分工，领导古已有之。文字记载表明，在人类发展的各个历史阶段中，凡是以群体进行活动的地方，都存在着领导活动。领导活动几乎和人类历史一样悠久。越来越多的研究都表明领导和领导力对社会发展具有重要价值。随着教育改革成为席卷全球的趋势，教师日益成为教育改革的关键。许多国家采取了针对教师的各项措施，以期顺利推进教育改革，提升教育质量。教师领导力即是其中一项重要举措。

教师领导力作为教师专业素养的新诉求，是伴随着当前基础教育改革的逐步深入而兴起的。随着教育改革的推进，越来越多的迹象表明，教师在教育改革中扮演着非常重要的角色，他们不是作为改革的追随者在参与教育活动，而是作为改革的领导者在参与教育活动。如果没有教师的真正参与、引领、合作和行动，教育改革就只是一种形式和口号，无法真正带来学校的改进和教学实践的变化。教师领导力不是教师对实际行政性权力的掌控，它是由教师的专业权力和教师本身所具有的非权力性要素共同形成教师在学校群体活动中的影响力。认识教师领导力、提升教师领导力，是我国基础教育课程改革深度推进的需要，是满足人民群众对优质教育渴求的需要。2011年至2012年，教育部制定颁布了《中学教师专业标准(试行)》和《教师教育课程标准(试行)》，对教师专业发展工作进行引领和规范。为了更好地贯彻落实国家、江苏省《中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》《国务院关于加强教师队伍建设的意见》以及《教师教育课程标准(试行)》等文件精神的要求，深入推进教师教育改革发展，培养卓越的教师专业人才，服务基础教育和经济社会发展的要求，我校在充分调研、整合重构、实验试行的基础上，开设教师教育必修课程“教师领导力”。

本教材以培养卓越教师人才为目标，以教师专业成长的问题与需要为出发点，充分彰显时代特性与教师教育特色。本教材的主要特色与创新之处。第一，跟进学科前沿与立足基础教育教情相结合。本教材充分反映当代教师教育研究的最新成果，体现教师教育改革精神，将教师专业人才培养的最新成果与智慧纳入课程建设视野。同时，以对基础教育师资现状与基础教育改革对教师素质的诉求这一对关系的研究为课程建设与开发的原点，与基础教育现状、基础教育课程改革的问题与需求对接，在问题分析与案例选择中均注重现实性与实践性。第二，继承与创新相结合。教师领导力是教师专业发展的新问题，培养教师领导力是我

国当下教师教育的一个极具创新意义的挑战。然而对这个新问题的研究和解决又是建立在有师范教育以来所积累的教师人才培养的宝贵经验基础之上，比如，教师的道德领导力与我国教书育人的教师职业信念的传承关系，教师的班级领导力与班主任专业建设成果的关系等。本教材在汲取国外同类研究养料以及对我国教育现状分析的基础上，充分挖掘传统尤其是我校百年师范教育的经验，做到传承与创新相结合。第三，“学·研·做”相结合。“学·研·做”是教师专业发展过程中的三个要素。本教材在编写中力求成为有效促进“学·研·做”相结合的载体，从而有利于促进教师素养提升。教材，就其本质而言是学材。本教材编写从学习者需要出发，以育人为基本理念，梳理相关领域最新研究成果，以明晰的观点、易懂的论证、生动的案例，向学生打开一扇当代教师专业发展的窗户，使学生了解国内外教师专业发展的前沿动态和发展前景。本教材将研究作为重要的编写理念。第一，本教材的编写建立在研究的基础上，从问题的提出、案例的收集、策略的形成等，编写团队进行了大量的调查、访谈等研究工作。第二，在本教材编写中尤为重视的是，力求激发学习者的研究热情，培养他们的研究能力。本教材编写以案例导入，以问题为核心，通过拓展阅读、事件链接、领导力实践活动等环节，打破传统教材只是呈现确定、现成、完备的知识体系的封闭性流弊，构建开放的研究空间，启发、引领学生进行研究与反思。本教材在引领学生展望新时代教师素质及其养成的同时，设计了观摩、模拟、实训等专门的领导力教学活动，借助专门建设的与本课程配套的教师领导力实验室，以及校外教育实践基地，还原教师教育课程的实践特质，多层面、多途径地引导学生主动建构教育知识，发现和解决实际问题，将素质养成与能力训练结合起来。本教材通过“学·研·做”的相互观照与相互促进，不断推进学习者教师领导力素质的深化、内化。

本教材编写团队主要由南京师范大学从事教师领导力课程教学的人员组成，团队成员具有丰富的教师教育经验。具体编写分工如下：第一章(郭宁生)，第二章(冯奕竞)，第三章(杨跃)，第四章(刘建)，第五章、第六章(赵家荣)，第七章(周晓静)。周晓静和郭宁生负责教材编写思路、提纲设计，以及全书修改、统稿工作。本书编写得到了江苏省教育科学研究院，以及扬州大学、江苏师范大学、盐城师范学院、南通大学等院校专家的指导与帮助，北京师范大学出版社编辑为本教材的编写付出了辛勤的劳动，南京师范大学的师范生对本书的写作提供了很多宝贵意见，在此表示诚挚的感谢！

编写者

2013年9月9日

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 领导力：一个古老的新概念	3
第二节 教师领导力：教师专业发展的新视角	11
第三节 提升教师领导力：教师教育的新使命	20
第二章 教师的教学领导力	26
第一节 教学领导力概述	27
第二节 教学领导力的特征分析	29
第三节 提升教学领导力	32
第三章 教师的课程领导力	38
第一节 从“课程管理”到“课程领导”	40
第二节 从“学校课程管理”到“学校课程领导”	47
第三节 学校课程领导与教师	51
第四节 提升课程领导力	58
第四章 教师的班级领导力	72
第一节 班级：学生成长的精神家园	74
第二节 班级领导力概述	80
第三节 提升班级领导力	88
第五章 教师的科研领导力	97
第一节 教师与教育科研	100
第二节 科研领导力的内涵、现状及体现	107
第三节 提升科研领导力	112

第六章 教师的同伴领导力	120
第一节 同伴与同伴关系	121
第二节 同伴领导力的内涵、现状及体现	126
第三节 提升同伴领导力	131
第七章 教师的社会关系领导力	139
第一节 社会关系领导力概述	142
第二节 整合家庭教育力量	145
第三节 整合社会教育力量	151
参考文献	162

第一章 绪论

【本章重点】

- 理解教师领导力的内涵，懂得教师领导力是教师专业素质的一个内在组成部分，是促进学生发展、学校发展以及教师自我实现的重要因素
- 明确教师领导力课程的学习要求和任务，懂得本课程学习在教师专业发展中的价值和地位
- 树立培养与发展自身的教师领导力的意识，提升教师专业发展能力

案例导入：写给光立爷爷的……^①

那天下午，躲在墙角投下的阴影中，任凭泪水打湿整张脸，却不想让你看见。

【也许你不知道，你的到来，是我生命中最耀眼的亮点】

第一次看到你，觉得你是那么亲切。历经年华的脸上，丝毫看不出风蚀残年的痕迹，有的只是沉稳与慈祥。你脸上那一道道或深或浅的皱纹正是你渊博学识的沉淀。你的眼睛是那么明亮，亮得让天上的星星都不禁眨了眨眼。最喜欢的还是你那双耳朵，有点招风耳的味道，给你有亲和力的脸上增添了些卡通的可爱。你的嘴角总是荡漾着一抹温暖的微笑，好像三月的春风，把一切冰冷吹散，带来最明媚的春天。见到你时，我就喜欢上了你这位洋溢着老顽童气质的、精神矍铄的数学大师。茫茫人海之中，觉得你和我们是那么投缘。

【也许你不知道，你的教诲，使我的心理发生巨大的转变】

原本，数学对我来说就像生命中最苦的药，你明知道它苦，但不得不大量服用。不知什么原因，让我一直对数学充满恐惧，这感觉就像是被一层层厚重的乌云所包围，看不见阳光，抑郁、烦躁而绝望。每节数学课，每次考试都像一场噩梦。但自从你来后，你总有办法让我爱上数学。

第一节课，你说你要带我们玩数学。还记得你给我们做的那些数学游戏，一下子激起了我潜藏已久的数学细胞，让我突然爱上了数学思维体操的感觉。你可以不借助圆规在黑板上随意画出一个正圆，因为对你的敬佩，我决定学好

^① 摘自江苏省南京市一位中学生的信件。

“三角函数”；你读“ λ ”的声音特别好听，这让我对“平面向量”产生了浓厚的兴趣；数学公式的千变万化总能在你的笔尖下俯首称臣，你能使天书般的式子在一瞬间拨开云雾，日渐清晰地呈现在我们眼前。你说你教我们的目的不在于一个分数，而在我们的态度、我们的思维、我们的想法。值得庆幸的是，你做到了，至少在我的身上，你成功了。也许我的分数并不完美，但我爱上了数学；爱上了在你课上的豁然开朗；爱上了笔尖在纸上飞快跳动的节奏感；爱上了课余无聊时做几道数学题的惬意；爱上了努力跟上你课堂脚步的那份紧张的喜悦。现在的数学课，是我每天最期待的、最向往的，在数字、图形乐园里畅游的宝贵时段。

【也许你不知道，你的关爱，定格在每个最感人的细节】

每天最期待的事就是拿到作业本，因为你时不时留下些鼓励的话语。每次在题目旁边见到“wonderful”“好”时，我的心中会产生莫名的喜悦。你喜欢和我们通过作业本交流，对我们的问题也是有问必答。作业错误的地方，你帮我们写下正确的思路 and 过程，来不及当面交流的问题，你会详细地写在纸上，供我们参考。你和我们是代沟的。上课时，时不时来几句英文赢得全班的惊叹，“给力”“神马”这些网络流行词也是你言辞中的常客。

最感人的是班级联欢会上，你用班上 56 个人的名字和任课老师的名字变成了一个无厘头的故事。我还记得我的名字被编成了“自转和公旋”定理，这应该很难想到吧？我可以想象你花费的心血，你说你修改了十几次，这十几次润饰是你对我们的情感最真实的体现。

【也许你不知道，你的离去，是我记忆中最伤感的一页】

最近总听到你下学期不教我们的传言，我总在心里默默祈祷这种小道消息一定要被事实否认。但事与愿违，最残忍的就是从你口中亲口说出这个消息。那天和好朋友来问你问题，你正欲离去，我差点失口喊出“光立爷爷”（不知是谁先用这个亲切的名字称呼你的，反正久而久之，全班私底下都开始这么叫你了）。在帮我们讲解完题目后，你的表情有些凝重。你说，下学期不教我们了。在没有任何心理准备的前提下听到这个惊人的消息，我最后一层心理防线瞬间崩塌了。我赶紧侧过脸，不想让你因为我们的不舍而平添烦恼。既然要离开，就该开心地，毫不遗憾地，潇洒地挥手告别。但是，背过脸，躲在不起眼的墙角边，我任凭自己不舍的情绪肆意地宣泄。

【你的一切，将成为我生命中最珍贵的怀念】

上帝问我，你现在最想感谢谁？我会毫不犹豫地回答：“我最想感谢上帝，因为他让我得到了六十亿分之一的机会，让我在世界六十亿人中，遇见了你。

记得你说过，曾经有个学生给你写了张卡片，卡片上画了一条抛物线，在上面取了个点，x轴是“幸福”，y轴是“陈老师”，点是“学生”，下面写了一段话：到陈老师的距离等于到幸福的距离。我没有他那么有智慧，那份感动是无法超越的。

但我想，我和你就像两个集合，本来是相离的，现在是相交的，未来又会是相离的，但我不会再悲伤了，因为我明白我对数学的兴趣是在区间 $[0, +\infty)$ 上的单调增函数，光立爷爷的爱和我自身的努力合成了一种叫幸福的东西，而幸福的终点就是成功呀！

谨以此文感谢教了我一学期的光立爷爷，真的非常谢谢你，让我爱上了数学，爱上了与数学相伴的每一天。

——By 高一(3)班××
2011年1月19日

领导行为是人类普遍存在的行为，领导活动是与人类社会一起产生的。马克思指出：“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

在整个社会中，领导力广泛地分布于社会的各个部门——政府、公司、学校、社会机构等。领导力不是少数特殊人群的专利，而是存在于你我之中。今天，领导力已成为学校改进的重要途径，教师领导力成为对教师专业素养的新诉求。教师领导力不是某种静态特质，而是形成和发展于教育活动的过程中。正是教师的教育活动赋予领导力以生命，使领导力成为独特的创新艺术。从这个意义上可以说，领导力就是你！

第一节 领导力：一个古老的新概念

对领导和领导力的关注，东西方古已有之。但直至20世纪七十年代末，世界上著名的领导学大师詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯(James MacGregor Burns)仍在其著作《领导论》中声称：领导是地球上见得最多却对之认识最少的现象。近年来，领导学逐渐成为一个新的研究热点，而领导学在中国的发展肇

^① 马克思，恩格斯：《马克思恩格斯全集》，第23卷，第367页，北京，人民出版社，1972。

始于 20 世纪八十年代。

一、领导力的主体：从精英到大众

今天，领导学的研究取得了丰硕的成果。对领导力认识的发展中最具革命性的一点就是：领导力从一种属于少数精英的能力到一种属于大众的能力。

（一）属于少数精英的一种能力

领导是一种历史现象。自古代社会以来，西方社会不同时期都存在一些从事领导事务的人，这些被称为领导(leader)的人往往被看作是具有杰出才能的统治者或管理者，他们具有常人所不具备的特殊品质。这种观点在对领导力进行科学研究之前较为盛行。在公元前 6 世纪的中国文献中，老子就描述了高效领导者的品质。按照老子的说法，智慧的领导者无私、诚实、行动符合时机、处理冲突公平、能够放权给别人。早期和中世纪神话(如荷马的《伊利亚特》和《奥德赛》)重视英雄的品质，而圣经文字则强调领导者的品质是智慧和利他。柏拉图在《理想国》中以金银铜铁来论述人的先天素质禀赋。柏拉图认为，神用不同的材料来造人，有的人是神用金子做的，金子的材质使人具有智慧的美德，这些人有成为领袖的可能，但是这样的人很少。有的人是神用银子做的，银子的材质使人具有勇敢的美德，他们是军人，担负保护国家的责任。有的人是神用铜做的，铜的材质使人具有勤劳的美德，他们会成为国家的劳动者。无论多好的教育，也不能将银和铜做的人教育成领袖。领导力注定是少数精英人物具备的天赋素质。

长期以来，这种“英雄式”领导论一直影响着人们对领导力的认识。许多人的思想中都有这样一种根深蒂固的观念，即领导者是上帝或造物主特别选定，并被赋予领导才干的人。他们生来光芒四射，注定有受其管辖的芸芸众生紧随其后。

20 世纪深受人们青睐的领导特质理论，是最早对领导进行系统研究的尝试之一，然而领导特质理论依然是“英雄式”领导论的延续。领导特质研究主要是确定成为领导者的决定因素，这个理论也被称为“伟人”理论，因为这些理论的重点是要确定社会、政治以及军事等方面的领导者，具有哪些与生俱来的特质和特征。在这一时期，研究者们主要集中于研究领导者区别于普通人的特质。

20 世纪中期以来，领导特质理论受到了挑战，领导者特质的普遍性受到质疑，领导特质理论的研究也获得了新的发展。1948 年，Stogdill 提出，领导者与非领导者之间特质的差异在各种场合并不是固定不变的，如果仅仅把一些

特质组合起来，这个人是成不了领导者的。他认为一个人不会因为拥有一些特质就能成为领导者，而“取决于他的个性方式与追随者的性格、活动，以及目标是否有某些相关性”（Stogdill(1947)^①。有证据表明，领导力是社会情境中人与人之间存在的一种关系，一个人在某一种情境中是领导者，在另一个情境中不一定会是领导者。特质确实可以解释领导者产生和领导者效率之间不一致的原因，然而特质必须和情境因素结合在一起，以预测领导者产生及其效率。一个具有领导特质的人在某个场合可能成为领导者，在另一个场合则不一定还能成为领导者，因为“领导并不是个人所拥有的可以量化的东西，它与社会情境中的人际关系有关”^②。虽然与领导有关的个人因素仍是十分重要的，但是这些研究者坚决主张这些因素应该是与情境的需要有关的。这些研究推进了领导特质研究的发展(见表 1-1)。

表 1-1 领导者特质的研究^③

Stogdill (1948)	曼恩 (1956)	Stogdill (1974)	劳德、戴维德和埃利杰 (1986)	柯克帕特切克和洛克 (1991)
智力水平	智力水平	成就欲	智力水平	进取性
应变能力	男子气	坚韧性	男子气	积极性
洞察力	适应能力	洞察力	支配能力	正直
责任感	支配能力	创新精神		自信心
创新精神	外向特质	自信心		认知能力
坚韧性	自控能力	责任感		任务知识
自信心		合作精神		
社会交往能力		忍耐力		
		影响力		
		社会交往能力		

直至今今天，以特质理论来解释特质如何影响领导行为的研究依然引起学者们的关注。

① [美]安东纳基斯，茜安西奥罗，斯滕伯格：《领导力的本质》，第 179 页，柏学翥，刘宁，吴宝金，等译，上海，上海人民出版社，2007。

② [美]诺思豪斯：《领导学：理论与实践》，第 9 页，吴荣先，译，南京，江苏教育出版社，2002。

③ [美]诺思豪斯：《领导学：理论与实践》，第 11 页，吴荣先，译，南京，江苏教育出版社，2002。

（二）属于芸芸大众的一种能力

现代社会日益呈现多样性、复杂性的特点，而领导学的研究也渐呈快速发展趋势，对领导力的认识取得了突破性进展，其中最重要的一条就是不再将领导和管理问题看作是高层人员的专门领域。

美国两位研究领导力的顶级高手，詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳，在世界范围内开展了多年的研究，他们的发现挑战了“领导者只存在于组织和社会的高层”这一认识，提出极为鲜明的一个观点：领导力不是职务地位，也不是只有少数人具有的特权专利。詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳认为，在 21 世纪，领导力是一种积极互动的、目的明确的人际影响力，它存在于政府、企业、学校、医院、军队、社会团体的各个层次和各个角落，存在于芸芸众生之中，存在于你我之间。“所谓领导力就是一种特殊的人际影响力。现实生活中的每一个人都会去影响别人，也要接受别人的影响。因此每一个人身上都具有影响力，每一个人身上也都具有潜在的和现实的领导力。”^①他们宣称在“每个地方都发现了领导人”。^②我国学者刘峰在《领导大趋势》一书中提出，21 世纪的领导大趋势是从英雄主义的领导转变到平民化的领导。

二、领导力的内涵

（一）领导

领导，从其中文词义来看，就是率领和引导的意思。在现实生活和管理实践中，人们对领导的含义大体上有以下几种认识：一是担任某种职务的人，二是实施领导的行为，三是影响力的体现。学术界对领导的定义有不同的界定，例如，美国学者哈罗德·孔茨认为，“领导是影响人们使之跟着去完成某一共同目标的行为”，领导包含了关注目标。华伦·本尼斯认为：“领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程。”台维斯认为领导是“一种说服人们热心追求一定目标的能力”。海曼、斯考特认为：“领导是一种程序，使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响。”^③ Gronn 认为应该将“领导”看作一种实践活动。Spillane 继承了他的看法，提出了“领导实践”的概念，认为领导实践是领导者、追随者和情境三者互动的结果。其中，情境包括常规、工具、

① [美]詹姆斯·库泽斯，巴里·波斯纳：《领导力》，推荐序一，李丽林，杨振东，等译，北京，电子工业出版社，2004。

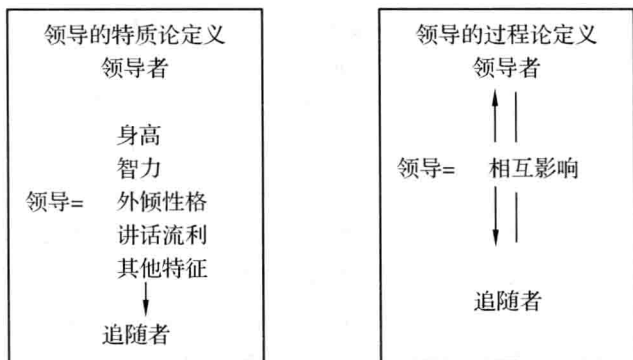
② [美]詹姆斯·库泽斯，巴里·波斯纳：《领导力》，第 24 页，李丽林，杨振东，等译，北京，电子工业出版社，2004。

③ 转引自梁仲明：《教育学通论：理论与实践》，第 2 页，北京，北京大学出版社，2007。

结构、文化。情境应该被理解为内在于领导实践的一个要素，而不是领导实践发生的背景。^①

美国学者诺思豪斯(Northhouse, P. G.)认为:“领导是个体影响一群个体实现共同目标的一个过程。”^②他将领导定义为一个过程,表示着领导并不是存在于领导者身上的一种特质或特征,而是发生在领导者和其追随者之间的一种交互活动。当领导以这种方式定义时,它对我们每一个人来说都是可以获得的,并不仅仅局限于指一个群体委派的指导者。把领导描绘成一种特质与描绘成一个过程存在着很大的差别。我国有学者也提出了同样的观点,认为领导是“由多种要素构成的统一体,是领导者、被领导者和他们共同作用的领导环境相互结合、相互作用,实现既定目标的活动过程”(见表 1-2)。^③

表 1-2 领导特质论与领导过程论关于领导概念的不同观点^④



领导的概念多种多样,然而,有两点是得到广泛认同的。

首先,领导行为发生在群体中,群体是领导行为得以产生的环境。领导是一种群体的功能,需要人们的互动。在一个社群里,组织的原则之一就是领袖的社群,即所有社群成员都能在某时,以某种方式成为领袖。领导的目的在于提升专业性、重新分配权力和增强同僚互动。目前有关领导的讨论如分散的领导(dispersed leadership)、分享的领导(shared leadership)、分布的领导(distributed leadership)、集体的领导(collective leadership)、平行的领导(parallel

① 曾艳,卢乃桂:《教师领导如何发生?近十年“教师领导”研究述评》,载《教育科学》,2012(1)。

② [美]诺思豪斯:《领导学:理论与实践》,第2页,吴荣先,译,南京,江苏教育出版社,2002。

③ 梁仲明:《教育学通论:理论与实践》,第2页,北京,北京大学出版社,2007。

④ [美]诺思豪斯:《领导学:理论与实践》,第3页,吴荣先,译,南京,江苏教育出版社,2002。

leadership)等,都试图超越传统等级制的组织模式的局限。它们之间的区别只在于成员在权力分享上的程度,或称“领导密度”。所以说,新的领导概念强调的是集体,而非个人、角色或等级。其次,领导涉及有意地影响他人的行为,包括对他人的信念、行为和价值观产生影响。不同之处在于,这种影响是如何产生的以及其目的是什么,是处于正式行政角色的人通过职位获得的权力,还是通过其专业知识和道德力量对他人产生影响。

相关链接 1-1: 领导和管理

管理和领导是两个既相异又相关的概念。关于领导的研究可以追溯到亚里士多德时期,而管理则是19世纪末20世纪初伴随着工业社会的出现而出现。有人认为“领导高于管理,领导是取得超过预期结果的必须因素”^①。领导关注未来,引起变化,创造一种共同价值观的文化,而管理关注现在,保持现状与稳定,实施政策与程序。领导由意志主导,是在价值观、理想、愿景、象征,以及情感交流的基础上,以达到变革的目的。而管理是作为一种方法出现的,它使得组织减少混乱,能够更为高效率地运转。管理由目标驱动,在理性、行政手段,以及履行契约义务的基础上,最终达到稳定的目的。管理的基本职能首先由法约尔(Fayol, 1916)界定:计划、组织、人事和控制。

管理是维持秩序,领导是推动变化。虽然是两个不同的概念,但却相辅相成,不能相互取代。管理强而领导弱会出现组织僵化,没有创新精神,战略上无法应对环境的变化。领导强而管理弱,则会出现失控的状态,承诺不能兑现,不能按照计划达到组织目标,预算严重超标(见表1-3)。

表 1-3 领导和管理的区别^②

管理	领导
计划与预算	确定方向
组织及安排人员	整合相关者
控制并解决问题	动员与激励
维持秩序	推动变化

(二) 领导力

目前公认的几个关于领导力内涵的观点是:①领导力是一种过程;②领导

① [美]安东纳基斯,茜安西奥罗,斯滕伯格:《领导力的本质》,第6页,柏学翥,刘宁,吴宝金,等译,上海,上海人民出版社,2007。

② 钟敏:《领导力实验室》,第2页,北京,清华大学出版社,2008。