



新世纪教师教育丛书·修订版
袁振国 主编

DAODE LINGDAO

道德领导

——新型的教育领导者

蔡 怡 著



教育科学出版社

Educational Science Publishing House



新世纪教师教育丛书·修订版

袁振国 主编

道德领导

——新型的教育领导者

蔡怡 著

教育科学出版社
· 北 京 ·

责任编辑 杨晓琳
版式设计 贾艳凤
责任校对 张 珍
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

道德领导: 新型的教育领导者 / 蔡怡著. —修订版.
北京: 教育科学出版社, 2009. 1
(新世纪教师教育丛书 / 袁振国主编)
ISBN 978 - 7 - 5041 - 4634 - 2

I. 道… II. 蔡… III. 教育管理学 IV. G46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 191416 号

出版发行	教育科学出版社		
社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010 - 64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010 - 64989593
传 真	010 - 64891796	网 址	http://www.esph.com.cn
经 销	各地新华书店		
制 作	北京金奥都图文制作中心		
印 刷	北京中科印刷有限公司	版 次	2009 年 1 月第 1 版
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16	印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
印 张	12	印 数	1 - 3 000 册
字 数	160 千	定 价	24.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

《新世纪教师教育丛书》修订版前言

振兴民族的希望在教育，振兴教育的希望在教师。

教师是一种专门化的职业，它有自己的理想追求、有自己的理论指导、有自觉的职业规范和成熟的技能技巧，具有不可替代的独立特性。教师不仅是知识的传递者，而且是道德的引导者，是思想的启迪者，是心灵世界的开拓者，是情感、意志、信念的塑造师；教师不仅需要知道传授什么知识，而且需要知道怎样传授知识，知道针对不同的学生采取不同的教学策略。教师职业的专门化既是一种认识，更是一个奋斗过程，既是一种职业资格的认定，更是一个终身学习、不断更新的自觉追求。中国教师队伍的培养和培训正在发生着历史性的变革，正在从发展数量向提高质量转变，提高质量将成为新世纪教师队伍建设的主旋律。在这种转变的过程中，无论是职前培养还是职后培训，无论是教育机构还是教师个人，都需要以一种新的姿态迎接这一转变。

从我们对广大中小学的调查中了解到，面对全面推进素质教育的新形势，当今教师迫切需要不断更新教育理念，提高将知识转化为智慧、将理论转化为方法的能力，提高将学科知识、教育理论和现代信息技术有机整合的能力，增强理解学生和促进学生道德、学识和个性全面发展的自觉性。为了响应这种挑战，广大的师范院校和教师培训机构都在积极探索教师教育的新内容和新方法。以华东师范大学为例，1996年起，就有组织地开发了现代教育理论与教育实践紧密结合的新课程系统和教

学模式，这些课程包括：教育新理念、课程理论与课程创新、现代教育技术、教育评价与测量、当代教学理论、教学策略、心理健康的指导和研究、网络教学、课件制作、教会学生思维、师生沟通的艺术、优秀班主任研究、中小学教学与管理案例分析、教育研究方法、基础教育改革的理论与实践等。参加课程开发的教师 60% 具有教授、副教授职称，80% 具有硕士、博士学位。这一项目列入了教育部师范司“面向 21 世纪高师教学与课程改革计划”重点项目。我主持了这一项目的研究和实践。根据边实践、边研究、边总结、边改进的方针，经过几轮教学，逐渐形成了一批相对成熟的教材，在反复教学的基础上，经过精选整合、修改补充，于 2001 年由教育科学出版社出版。由于这套丛书理念新、注重理论联系实际、强调可操作性，出版以后受到了读者极大欢迎，数次甚至数十次重印，为满足教师教育的新形势、新要求进了绵薄之力。

正是由于这套丛书影响大、受欢迎程度高，所以更增强了我们的责任感。丛书出版的六年多来，教师教育的知识、观念不断更新，教师教育的实践不断发展，我们对教师教育课程的认识也不断深化，为此，根据教师教育的新形势和新要求，我们对《新世纪教师教育丛书》进行了修订。这次修订包括两方面，一是对第一版图书进行了较大修订，更新了内容，改善了结构，修饰了语言，修订了错误；二是丛书新增了若干选题，以反映教师教育的新要求。

祝愿丛书与我国一千多万中小学教师共同成长。

袁振国
2007 年 7 月

作者前言

本书讨论的是教育领导者如何唤起教育工作者的道德动机和需求，激励他们自愿地为组织作出卓越的贡献。写作本书的目的，是想从教育管理内隐价值的观点指出，在经济繁荣、竞争激烈的社会里，教育领导者应该拥有什么样的管理观念、倡导什么样的领导行为，才能使“从事教育”的人更有品位，“从事教育”的生活更有意义。本书讨论了教育领导者如何对组织成员进行价值引领，领导者要创造一种氛围，驱动人们把理念化为行动，把愿景化为现实，把障碍化为革新。本书阐述的领导的“道德原则”包括了教育的社会责任、专业精神、人文情怀、发现和诉诸共同愿景等。简单地说，教育领导者要更多地运用信任、情感、精神、理想来感召人、鞭策人，使得领导的道德权威发生作用。

本书的“道德领导”概念，借鉴了西方道德领导、转化式领导、文化领导、愿景领导等多种教育领导概念。也即是说，本书的“道德领导”是国际教育管理视野内的一个新概念，更多地包含了自由、平等的现代价值观，科技与人文和谐发展的观点。这种观点贯穿全文，并在第一章中集中体现。本书第一章指出，学校道德领导者注重的三种领导行为是：通过价值进行领导，以文化的力量实现领导，建立学校道德共同体。每一位教育领导者，包括各类学校的校长、教育行政领导者甚至教师，在每一种环境中，当我们有机会成为一名领导者的时候，例如成为一名班主任、一名教研室主任，一名带领学生的教师，我们都可以

做到。每一个人，首先是自己的领导者，然后通过自我去领导他人。

值得指出的是，本书阐述的道德领导概念并不局限于对领导者个人道德素养的强调，一方面，我们反对只作空洞的逻辑推演，脱离现实唱“道德高调”；另一方面，我们也反对向现实境遇无原则投降，诱导人们迎合世俗、回避崇高。

作者尽最大可能把道德领导内涵用平实、通俗的文字表达出来，运用的实际案例也都是教育日常生活中所碰到的，使读者易于接受。然而，道德领导仍然是一个偏于“形而上”的概念，“通俗”与“深层理念”之间存在很多矛盾，运用较强的叙述把刻板的理论活化，是笔者所追求的。

在本书成书的过程中，得到了很多人的关心，有我尊敬的师长，有我同道中人，有我朝夕相处的亲人，他们对教育事业的执著与投入感染着我，激发了我探讨、阐释道德领导的热情。

要把这本书的贡献者名单全部罗列出来太困难，这里既有为我提供精彩建议的师友，也包括付出辛勤劳动的编审。值得一提的是，本书写作还得到江苏省教育厅高校哲学社会科学研究项目和江苏省教育科学“十一五”规划重点课题研究经费的资助。在本书出版之际，我无法把我的感激之情完全表达出来，我所能做的，是将大家的关心用到对道德领导的分析中，以我们共同的努力支持教育事业的发展。

2008年12月

目 录

第1章 道德领导：学校管理的范式转换 / 1

- 一、学校环境的变化 / 7
- 二、优质学校领导力的提升 / 15
- 三、道德领导价值的确定 / 22
- 四、道德领导与中国传统文化 / 33

第2章 通过价值进行领导 / 39

- 一、学校领导的本质 / 41
- 二、道德承诺是学校领导重要的动机规则 / 54
- 三、道德权威是学校领导的核心权威 / 65

第3章 以文化的力量实现领导 / 79

- 一、形成价值观 / 86
- 二、建设专业德行 / 97
- 三、提升工作内在满意度 / 103
- 四、发展同行伦理 / 108

第4章 建立学校道德共同体 / 114

- 一、概念的演进 / 116
- 二、让愿景活起来 / 122
- 三、生活世界复兴 / 130
- 四、服务式领导 / 142

第5章 道德领导在中国学校的应用 / 149

- 一、中国传统文化中的道德领导 / 151
- 二、倡导基于道德权威的领导实践 / 153
- 三、增强学校文化凝聚力 / 159
- 四、通过权力分享促进员工的自我领导 / 166
- 五、创造小型化的组织条件 / 175
- 六、中国国情下的应用局限 / 177

参考文献 / 180



道德领导：学校管理的范式转换

在努力改善学校方面，
领导的注意力不得不转向更为精妙、
更为隐性和更高的着力点，
拓展领导的价值结构和权威基础。

托马斯·J. 萨乔万尼，美国教育管理学者

在讨论学校领导实践时，我们首先要找到自己的声音，而道德领导——那个建立在一系列价值和理想观念上的声音，能够赋予我们的学校以新生。

[案例 1-1] 驱使一所学校前进的领导人和他的价值观

北墟中学是苏南地区的一所农村初级中学，和这个地区其他 26 所乡村中学一样，北墟中学为本地区的乡镇和农村家庭提供初中教育。建校三十多年，学校历经多任领导，其办学声誉不算好也不算差。在苏南经济发展速度还不是特别快、学生也不怎么流动的年代，北墟中学作为一所乡镇学校，基本在上级部门的指令下行事。当地群众认为学校的教学质量还过得去。然而这种认可在 20 世纪 90 年代中期以后发生了很大



改变，这主要是因为其他乡镇学校的快速崛起。在这个地区的最南端，有两所学校，由于创造了教育品牌，吸引了大批学生前去求学。在这两所学校的带动下，该地区的其他一些学校也在努力提高办学质量。然而在竞争中，北墟中学一成不变的教学和没有生机的管理，造成教师士气低落，生源流失逐年增多，学校名声迅速下滑。

2003年是北墟中学生源流失最严重的一年，向外择校的新生有135名，占到本学年应入学学生人数的三分之一还多。地方教育局出于教育均衡和扶持弱校的考虑，决定派沈新华接任北墟中学校长。沈新华四十岁出头，来自南部著名的桃李中学。在桃李中学，他担任过教研室主任、德育主任、教学副校长等，平时工作扎实。选派沈新华去北墟中学当然受到了当地乡民的欢迎，但是，在强校成长起来的沈新华还没有面对过士气低落、人际关系错综复杂的环境。沈新华一直是一个责任心特别强的人，他决定分步实施他的改善计划：先集中力量把教学业绩搞上去，而后考虑学校长远发展的问题。

沈新华的工作从两个方面开展：制度建设和情感管理。经过一番调查后他发现，北墟中学之所以跌入低谷，并非教师的能力问题，而是责任心不够的问题。该校教师的学历层次比一般的乡镇学校高许多，但过去的一些管理制度，都已是“陈年旧制”，不适合新时期的发展了。为此，他在充分发动教师参与的基础上，从德育、教学到学校生活的每一个环节都建立起相应的制度，使每项工作都做到有法可依。制度形成后，沈新华带领相关人员扎扎实实地落实。

建立新的考评机制是沈新华上任后做的第一件事。他认为，考评要能反映优秀教师的利益，凸显“优劳优酬”的分配原则。为此，他采取了“筑起同一起跑线”的竞争方案：取消原有的“快班”“普通班”，将同年級的班级重组为平行班，各班平均成绩基本相同。按照班级建制，教师被分成由各科教师组成的小团队，在组合上，注意使整体教学水平相当，各个团队抽签决定任教班级。建立起平行竞争的团队后，在班与班、科目与科目之间设置奖励细则，与教师的业绩挂钩。

沈新华还重点抓了“考试”工作。他强调，考风是形成良好教风和学风的关键。“在这个问题上一定要严格要求自己。”他说，“如果考风不好，势必导致学生平时学习马虎，养成投机心理，丧失学习意志；而教师，也会敷衍工作，产生颓废心态”。于是，北墟中学开始前所未有的推出“严格纪律、杜绝作弊”的口号。很显然，沈新华的意图并不是针对某一次两次的考试，而是希望借此扭转一种风气，强调考试道德，其最终目的是要让北墟的学生有真正的实力走出去竞争，为学校长远发展奠基。

沈新华的工作还是“情感化”的。例如，他认为不要用行政方法去“压”人，而要用人格、关心去“感染”教师。他想起了以前老领导的嘱咐：“要团结一批教师，让他们逐步认可你”，“基层学校，要脚踏实地地干，接受群众的检验”。于是，他决定：“我要给大家谋福利，也要善于去欣赏、表扬教师，更要体现对一些好教师的尊重。与教师的交流是重要的，要大方、大度，不摆架子。”

“情感化”工作中出现了很多风波，有时需要领导人付出相当多的耐心。为了学校整体利益、长远利益，有时甚至顾不上个人威严。实际上，每所问题学校都会有一些特别喜欢挑战领导权威的教师。一名体育教师在沈新华刚上任几天就给他“颜色”看了。在为推行考评机制而召集的全体教师会议上，这名教师带头与其他人一起顶撞沈新华发言，指责考评机制不考虑小学科教师的利益。沈新华过后说道，如果当时他不忍耐，就会激起教师的敌视，他们在“非组织群体”中有点影响力，本身就对外来的校长有排斥心理。

这种情况，沈新华告诉自己要冷静处理，在教师还没有认可自己的权威之时，要尽可能地采用“沟通”和“感化”的方式。“一块石头挡在你面前，你可以想办法搬开它，也可以把石头抚平为你所用。”沈新华说。语文组J老师是学校有名的“刺儿头”，他常在教师中讥讽学校的管理。沈新华决定以一种“非组织化”的方法做J老师的工作。他安排了一次茶聚，参加的人有J老师的几个朋友和与沈新华相熟的人，



在劝导性的、协调的气氛中，沈新华进行了善意的批评：“我们是朋友，又是工作上的同志，对待工作我们要有做教师的责任心、职业良心。”“感化”工作的确也是有效果的，多次诚恳相待，J老师的妻子也感动了，她主动提出要配合沈新华把J老师的“坏脾气”改过来。

教师的精神振奋，是因为他们得到了授权和信任。不仅如此，从一开始，沈新华的心中就有更长远的打算，他认为学校最终要成为一所管理起来很轻松的学校，就应该培植“共享价值观”，用文化来进行管理。北墟中学应当变成这样一所学校：在学校中，每一个人都感到受重视，有价值，能看到工作不断改进。学校的价值观能激发全体成员的潜能，教师都能全身心投入学校愿景，为他们所珍视、所信仰、所承担的义务而做事。由于教师都能自我设置目标、自我激励，他们不用担心受到指责，他们能对自己的行动负责。

依靠大家的勤奋和智慧，仅两年，北墟中学走出了低谷，中考成绩跻身全市前八名。这所曾被兄弟学校同情的学校一跃成为人们瞩目的对象。优良的教育质量、良好的教风、学风为北墟中学带来了许多荣誉，如“教学质量考核优秀学校”“课改先进学校”“优秀家长学校”等。省里有关科研人员、媒体还专门到北墟中学组织了关于“有效教学”的现场讨论会。

沈新华提高教学业绩的愿望基本实现了，随着学校越来越好的口碑，学生开始了回流、倒流。然而，沈新华并不满足于此，他认为，要使学校长期振兴，还需要制定能体现学校理念的战略规划——一种关于学校未来发展的愿景。这种愿景应当转化为师生的共同目标，融化在人们的工作心态中，使教师感到在学校里工作“有奔头儿、能实现价值”，使学生感受到全面的教育关怀。于是，北墟中学在强调教师“专业上的互相依赖”，引导学生“自我管理”等方面继续努力。未来五年中，北墟中学打算成为一所什么样的学校？沈新华与学校教师们的回答提供了一系列明确的方向：

➤北墟中学的办学理念是“夯实基础，主动适应，抓住机会，稳步

发展”，理想的北墟中学应当是地区教育系统内的领头羊，应当超前思维，维护学校的声誉。

►构建以师生共同发展为宗旨的和谐校园。学校应该是师生温馨的家園，充满相互关爱；学校也应当是师生成长的乐园，大家分享教与学的经验，经历风雨春秋，收获人生果实。

►扎扎实实推进素质教育，激发学生的上进心，他们始终是学习的主人。关注学生道德品质的养成，使他们有同情心、有竞争力。学校有计划地开展一些活动，培育孩子们的社会责任感。

►学校引领教师的发展，并提供尽可能的帮助。在每学期工作计划中都要有这方面的内容。校长室、教学处、教科室都参与到教师的培训中，各年级组建立学习制度，定期集中活动，交流教学、切磋经验。学校鼓励、支持教师参加外面的教研、科研、进修活动。教师应当拓宽专业视野，把握本学科教学方法的最新动态。

►班主任每接一个班都要有长打算、短计划。要做好班级的进步计划、形象工程。关怀每一个孩子的成长，了解每一个孩子的特长，教师要帮助他们，让他们有展示自我、自主发展的空间。

►学校制定近期和远期发展规划。每一学期确定实施方案，制定达标要求，将目标和任务分解到每一科室和教职员本人。学校的办学目标应当是师生的共同愿景。

当有人猜测沈新华很快就会升迁，问起他什么时候离开北墟时，沈新华笑笑说：“我不会离开，我要亲眼目睹这所学校成为名校。”

北墟中学成功地转型了，并在建设优质学校的跑道上继续努力着，这之中，校长沈新华展示了卓越的领导能力。他的领导能力不只是给教师施加强有力的行政领导，也不只是注重满足教职员工的利益需求。沈新华的特别之处在于他超越了一般的领导境界——在他的领导方式中，更注意培植学校成员共享的价值观，使教师为他们所珍视、所信仰、所承担的义务而做。尽管在进行学校改善之初，沈新华也把很多精力放在



确立竞争机制、发展监控系统之上，但沈新华的工作始终都围绕着培植人、激发人，通过让教师理解价值，使教师认同并全力投入学校目标与任务而工作。学校在教学成绩提高的同时，其社会资本也在同步上升。随着日常管理逐步有序，质量目标逐步实现，他的视线更多地投向学校愿景、师生价值观、共同理念的缔造上。在扭转校风的工作中，他也更多地使用“情感化”的方法。沈新华的工作呈现了一种领导角色的转向：领导者不是具有极强支配力、智慧拔群的“英雄”，而是“领导者的领导者”——努力把员工培养成为各自工作范围内的领导者，使他们能够自我管理，用价值信念引导自己的行为。

尽管北墟中学的故事只是部分地反映了学校道德领导的思想，沈校长的领导方式也只是从某些方面反映出道德领导的精神，但是借助这个故事，我们可以看到学校道德领导者如何通过引领组织成员的价值观和组织愿景，激励教职员工自愿地为学校作出卓越成就。价值观的充实，使学校“领导”职能能够被其他一些东西所替代，学校员工即使在没有领导者出现的情况下，也能按照内化了的行为模式，为学校的发展服务。

正如我们在“作者前言”中所阐明的，本书关于“道德领导”的论述，并不仅仅是对我国传统文化的继承，强调领导者个人的道德修养等，也避免刻板地认为以伦理性为特点的中国社会不需要强化“道德领导”。来源于封建社会的“泛道德主义”往往容易造成道德价值的虚妄，而“道德无用”论的流行又容易误导人们遭遇荒诞，远离高尚的精神追求。本书所要阐述的“道德领导”，既反对把道德价值演化为一种空洞的高调论，又反对迎合世俗，放弃现实批判。本书所述“道德领导”，注重对西方道德领导、转化式领导、文化领导、愿景领导等教育领导概念的借鉴。应该说它是国际教育管理视野内的一个新概念，更多地包含了现代价值观，以及科技与人文和谐发展的观点。

综上所述，学校道德领导主要是从它的价值论意义上加以应用的，这是国际教育管理视野中的一个新概念，它对今天的学校改革有特别重

要的意义，是学校经久不衰的动力。道德领导强调内隐价值，它不同于一般领导之处在于：

- 领导观念上，重视价值理念的长期培植。不仅关注人物质利益的、心理需要的动机，而且关注人道德的、信念的动机。就是说，完整而丰富的领导权威基础应当包括“道德权威”，道德权威是教育领导者最核心的权威。

- 领导方式上，提倡以文化的力量实现领导。学校是一种文化组织，领导者并不总是要依赖职位权力，通过控制成员的方式进行领导。领导者应当创造学校文化，引领人们献身事业，使教职员员工能够自我设置目标、自我管理。领导最终是为了不领导。

- 管理实践中，主张应当把学校建设成为一个道德共同体。学校不仅应组织教学、传递知识，更应超越这种工厂式的管理，形成“共同体”的机制与氛围。在共同体中，学生、教师和家长通过共享的价值观而自愿地结合在一起，他们有共同的信仰和承诺，每个成员的意识从以“我”为本转变成以“我们”为本。

一、学校环境的变化

过去的30年，是中国改革开放的30年，是中国社会深刻转型的特殊时期。学校作为社会结构的重要组成部分，也在接受着高密度的市场经济理念的熏染。很长时期内，效益、功能、技术、经济原则成了学校占支配地位的价值追求，校长、教育行政人员乃至教师都相信只有永不停歇地追求“管理的科学化”，才能造就一所理想的学校。

特别是进入了新世纪，教育改革又遇到了新的挑战，学校从未像今天这样面对那么严峻的公众监督。从收费问题到教育公平问题，从教师精神面貌到学生创新能力的培养，关于学校究竟应当承担什么社会责任的关切之声不绝于耳，由此引发了对“学校育人目的”“办人民满意的教育”等主题的强烈关注。改革开放30年来中国教育改革的进程，成



就与问题同在。尽管教育应当适应经济社会的发展，把市场经济机制部分地引进教育领域是特定历史阶段的需要。但是，我们更应看到的是，优质的教育需要可持续发展观的指导。新的历史时期，学校的环境已经在某种程度上发生了深刻的变化。学校形成的新环境是什么？我们感受到如下几点。

（一）政治向主流文明靠拢

对于中国社会来说，在影响社会发展的政治、经济和文化三种基本因素中，政治始终是最重要的。“政治是人类生存的一个不可避免的事实”（达尔，1987）。而在全球化大背景下的今天，无论是剑拔弩张的国际边界问题，还是利益攸关的贸易争端，人们都强调要调动人类文明所有的健康因素，用“斡旋”和“和谈”等方法解决问题。政治文明的衡量标准已经突破国界，有世界大同之趋势。

改革开放以来，中国经济体制改革的成就有目共睹，这种成就，在某种意义上，是政治变革的成功。1978年以前，“阶级斗争”和“革命路线”是出现频率很高的词汇。1978年以后，这些词汇渐渐被“改革开放”“经济建设”等词所取代。直至今天的历史时期，政治生活的主流是“和谐发展”“均衡发展”。关于中国近年的政治变迁，学者俞可平的看法是：“自由、平等、人权等现代政治价值日益深入人心；民主意识、法治意识、权利意识逐渐增强；党和国家开始适度分离；公民社会开始出现；把建立法治国家作为政治发展的目标；扩大直接选举和地方自治的范围；政府和企业分开；政治环境变得相对宽松。”^①

与时俱进的政治纲领才是符合社会历史发展规律的。从某种意义上说，“以经济建设为中心”的治国纲领完成了它的历史使命，而现在应当是强调可持续发展的时候。尽管从历史的角度看，经济强盛了，就能推进政治、文化和社会其他方面的发展。但是以经济建设为中心并不等

^① 陈潭·俞可平：政治发展更要软着陆 [J/OL]. [2005-03-28] http://www.chinavalue.net/article/3775_3.html.