

领导力

Lingdaoli

◎ 孙占林 著

上海教育出版社

▶ 领导力的文化从哪里来？来自经验的总结和制度的积淀，领导力与组织文化之间存在着适应性考验，校长既不能脱离情境去超前领导，也不能迁就某种文化而放弃创新，在妥协与变革之间，领导力的有效施展必须要找到一个平衡点。

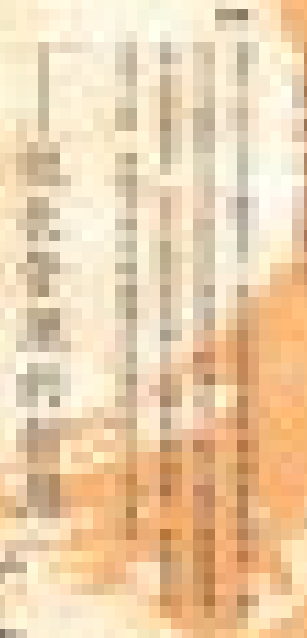
——校长管理的智慧

文化

感悟
领导力背后的

企业文化

领导力的文化



◎ 孙占林 著

——校长管理的智慧

感悟 领导力 背后的 文化

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

感悟领导力背后的文化：校长管理的智慧 / 孙占林著.
上海：上海教育出版社，2009.2(2009.9重印)

ISBN 978-7-5444-2364-9

I. 感… II. 孙… III. 校长-学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第024163号

感悟领导力背后的文化

——校长管理的智慧

孙占林 著

上海世纪出版股份有限公司 出版发行
上海教育出版社

易文网：www.ewen.cc

(上海永福路123号 邮编：200031)

各地新华书店经销 上海颀辉印刷厂印刷

开本890×1240 1/32 印张11.25 插页2

2009年3月第1版 2009年9月第2次印刷

ISBN 978-7-5444-2364-9/G·1898 定价：30.00元

(如发生质量问题，读者可向工厂调换)

校长要在实践中积累文化底蕴(代序)

1998年,占林接任中国中学的校长,我正好调到徐汇区教育局工作,由此亲身经历和见证了十多年来学校的发展。作者是位笔耕不辍的学者型校长,积多年的丰富阅历和理性领悟,成就本书的出版,难能可贵,可喜可贺!

作者通过履职十余年的体验,对校长的领导力、学校的文化和自己的实践与理性感悟作了较为系统的总结,以案例分析和理性思考的形式,贡献给教育界的同仁和关心教育的社会各界人士。作者的心路历程,不仅让我感受了一位成熟的资深校长的工作艰辛,同时,也让我分享了一位有文化底蕴的学者型校长的成功喜悦。

结合自己的工作经验,我把当好教育系统的领导,特别是当好学校的一校之长,总结归纳为四个“者”,即政治上是“强者”,业务上是“学者”,管理上是“能者”,处事上是“善者”。政治上坚强是基础,可以牢牢把握贯彻教育方针的方向;业务上精通是“本钱”,可以细细品味教师劳动的丰富蕴涵;管理上老到是能耐,可以驾轻

就熟地把矛盾和问题化险为夷；待人处事上宽容是法宝，可以凝聚人心，使教师有“士为知己者死”的用武之地。

拜读占林的文集，他提供了很多鲜活的案例，读来十分亲切和自然，很好地诠释了校长的“强、学、能、善”的丰富含义，值得教育界的同仁很好地学习借鉴。作者把他任校长的实践体验分为四个阶段：熟悉和适应，模仿和探索，思考和实践，深化和发展。我相信，对于不同的人选，适应和胜任校长岗位的情况可能千差万别，但基本规律还是相同的。一位好校长只有在岗位实践中，才能适应和模仿，才能探索和发展，才能积累文化底蕴。

什么是校长的文化底蕴？对此学术问题我不敢枉加议论。但我想，除了管理知识以外，政治上如何强，业务上如何精，处事上如何和谐，肯定是校长领导力背后的文化。对“强”的力度、“精”的深度、“和谐”的宽度的适当把握，就来自校长领导力背后的文化底蕴。

由此可见，要培养一位好校长，关键不是掌握了多少管理学的知识，更不是培训班的学习，而是要在校长的岗位实践中对方向的把握，在学校的教育实践中对课堂教学的理解，在与教师的相处实践中对以人为本的和谐校园的建设。归纳为一句话：关键是用心的岗位实践。

本书作者从校长岗位的实践中，不断地感觉和领悟校长领导力形成过程背后的文化，并把这种感悟写成案例，汇编成集，以点点滴滴的实践反映意蕴深厚的思想，体现了作者在岗位实践中积累起来的文化底蕴。《关键在执行》、《绿色升学率》、《谁来给教师减负》、《制度有情和无情》等文章，切入口很小，但都是校长经常

需要面临的客观问题。尽管有些文章的观点还有可以商榷的地方,但能在实践中思考,在思考后撰写,在撰写后发表,足以显示了作者的自信和执著,由此反映了作者在实践中积累的文化底蕴。

从占林的文集,想到校长的“强、学、能、善”,想到校长在实践中积累文化底蕴的重要性,仅为一家之言,权当作序。

王懋功

2009年3月

前 言

要当一个负责任的中小学校长,首先就要面临两个最基本的问题。

其一,内行询问校长的第一个问题,也是最基本的问题就是:你当校长的理想是什么。这个问题既容易回答,也不容易回答。“办好一所学校”就是最容易的回答,其他回答则不一样了。要么照搬党的教育方针,或者对素质教育的定义,再变着法子表述一遍,这似乎不能算是明智的回答;要么从教育的普遍意义和作用的高度上来阐述自己当校长的理想,这也过于宽泛,等于没说;要么从非常具体的技术角度对办学的目标进行解释,这不失为一种讨巧的回答,但过于片面和具体,缺乏概括和理论色彩。

那么,我们就换个角度,从学生、家长需求的角度来思考这个问题。如果撇开空泛的道理,学生想进这所学校的目的是什么,老师想进这所学校的目的又是什么。显然,学生的目的非常单纯,希望今后升学能考一个好学校。老师的目的也许复杂一些,如这所学校的氛围、条件比较好(当然也包括物质待遇),学校的前景比

较好,有利于自己的发展等等,总之都是为了自己今后工作的稳定和持续的发展。

由此看来,一所吸引人的学校,尽管它的特点可以有很多理性的、富有文采的表述,但最吸引人的、最直接的感觉就是能给人未来美好的希望。这个希望的基础就是学校的现状和未来发展的趋势。所以,我当校长的理想就是一句话:办一所能给人以更多希望的学校。因为希望是努力的基础,希望是成功的起点,希望是奋斗的目标。

要实现这样的理想,即使用毕生精力,如果还算如愿的话,充其量也只能是做出一块比较平整和坚实的铺路石。让后人在这块还算平整的铺路石上,能较容易地再进一步。这种努力的过程就是校长领导力的具体表现和发展的过程。

其二,中小学校长应该学习哪些管理理论。当前中小学管理面临着很多尴尬,造成这种局面的原因有很多。首先,中学校长的经历在很大程度上局限了校长的理论视野。因为绝大多数的校长都有教师、教研组长、年级组长、教导主任等阶段的工作经历,对学校常规工作可谓驾轻就熟、了如指掌。熟悉形成了经验,经验制约了视野,视野限制了思想。在校长圈子里,我们经常可以听到这样的议论,中学管理不就那么一些东西,上面怎么布置,下面怎么做,每一个阶段都有规定的要求,即便有一些变化,但万变不离其宗,有很强的规律性。究其结果,还不是看考试成绩和升学率。其次,中学教育是基础教育中的一个重要环节,越是基础的,共性的东西就越多。整齐划一的计划、教材、要求、标准、进度、考试等等,让校长在这些周而复始的工作中变得

迟钝了、麻木了。当我们谈论到学校管理的改革时,总会听到许多抱怨,这些年不都是这么过来的,搞什么新花样。第三,现在的管理学论著,多数是针对企业管理,其理论内容更多是引自西方,尽管也有一些通俗的读物,但与教育管理的现状却格格不入。因为我们的大多数校长习惯于照搬现成的做法和措施,依样画葫芦。一旦找不着可资借鉴的、现成的、具体的范例,就会埋怨理论书籍没有用。第四,现在很多有关教育的文章,有两个最基本的特征:一是就理论谈理论,多是介绍国外的最新发展,这固然重要,但如何结合国情,结合基础教育的实情进行研究,却很少。很多理论和做法很有新意,但一联系实际却发现难以操作。二是就实践谈经验,缺乏理论思考和理论支撑,更多地局限在具体做法上和方法的归类上做文章,当然也难有新意。最后,在当前基础教育的改革中,新观念、新理论、新名词层出不穷,让人目不暇接,以至于不少想有所提高和发展的年轻校长们常常会有这样的疑问,我们到底该去读哪些理论文章和理论书籍。当然不是没有理论可以借鉴,也不是理论没有用,而是我们的许多校长还没有学会怎样去读书,怎样去思考。

面对这样的现状,我们能不能去做一些中介研究呢?以实践中的难题为基点,去寻找、学习相关的理论;以理论文章的广泛研读为基础,随时联系实践中的难点进行深入的思考。在理论和中小学管理实际之间架起一座沟通的桥梁,通过具体的实践案例,结合相关的理论,去学会如何进一步深入的思考和研究。这就是我写这本书的初衷。我绝不敢说自己已经做得怎么样了,只能说,这些年来,我一直在坚持这样做,并且有了一点心

得,所以,不管是多么粗糙的“砖石”,总得抛出来,才能引出真正的“玉石”来吧。

一、关于领导力

1. 领导、领导力的本质内涵

领导力就是指在管辖的范围内充分地利用人力和客观条件,以最小的成本办成所需的事,提高整个团体的办事效率。它是领导者把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。

领导力的体现有两种基本的观点:

(1) 传统:领导力的体现是领导通过影响和控制,使团队、组织产生改变或变革的过程。

(2) 现代:领导力的体现是领导在与一个群体的关系与互动过程中,如何运用团队的智慧,创造一定空间,使团队的创新机制保持正常运转,从而促进组织产生改变和健康发展。

2. 对领导力考察视角的转变

过去的 20 年,对领导力问题的研究主要着眼于杰出领导理论,其核心思想是领导魅力,该概念最早是由德国社会学家韦伯定义的,即领导权威建立在“标准化方式或命令的可效仿的特征”上。从个人品质、行为、对他人的影响、相互作用的方式、角色关系、管理职位、他人对影响合法性的认识等角度来定义领导力会过多地局限在外部的表现,如远景目标、驱动力、创造性、领导气质等,缺乏对领导力从战略角度的深层次探讨。近年来,对领导力的考察已从侧重于领导品质的个人技能方面转移到是否能适应当时环境的不确定性因素的应变能力方面。

二、关于文化

适应环境的不确定因素的一个重要标志就是对文化因素的理解和运用。发展经济学的先驱之一 A·刘易斯指出：“在经济增长的三个直接原因中，首要的就是经济主体的态度、价值观和制度等属于文化范畴的因素。……首先，文化要素决定了企业家的选择机制。……其次，文化要素决定了企业内部管理者的选择机制，进而影响总体生产率。……最后，文化要素也会影响企业内部的劳资关系，以及企业之间的分工协作关系，从而影响企业生产率。”这个观点对校长领导力的理解有很大的启示：学校的管理也是这样，文化要素首先决定了校长的选择机制，即是选择因循守旧，满足于原来的“路径依赖”，还是创新；其次，文化要素决定了学校内部管理者的选择机制，即选择的管理人员、管理机制和激励机制；最后，文化要素决定了学校内部的干群关系及和谐程度。文化要素的影响最终是通过学校的制度环境产生作用的。

关于文化的定义和分类，理论界见仁见义。费孝通先生认为，“文化包含三个层次：第一是生产、生活的工具，这是器物层次；第二是组织层次，即这个社会怎样把个人组织起来，让单独的个人能够在一个社会里共同生活，以及他们之间怎样互动；第三是价值观念的层次，包括宗教信仰、风俗习惯、伦理道德、意识形态与科学假说等多种价值观集合。”费先生的分类为我们认识文化提供了一个视角。我们现在谈论校长力背后的文化，主要是探究第二层的组织层次（简称“制度”）和第三层的价值观念层次（简称“文化”）之间的相互关系和相互作用。

透过对文化与制度两者关系的梳理,我们应该可以得出这样一个结论,作为精神层面的学校文化建设若是可能的,则只有通过学校制度才能进行。学校制度是学校整体变革的决定性力量,也是学校文化发展的必取之径。

三、关于感悟

校长管理学校的过程就是校长领导力形成和展现的过程,这个领导力的成长过程就是校长认识、理解、依靠和运用文化的过程。

感觉是前提,是校长对领导力敏感程度的体现。对学校习以为常的、有着很强规律性和重复性的日常事务该如何感觉,是熟视无睹,还是另有他意,这是一般校长和资深校长的本质区别。感觉程度不一,领导力的有效程度当然也不一样了。

领悟是发展,是校长对领导力提升质量的体现。对另有新意的现象该如何认识,是寻求于经验,是探究于文化,还是兼而有之,这是经验型校长和学者型校长的本质差别。领悟的深度与方向不同,对领导力的有效体现与发展也就不一样了。

四、关于中小学校长的领导力

就目前基础教育管理的现状而言,中小学校长的领导力有其独特之处。这个独特之处在一定程度上反映了当前领导力研究的疏忽。

领导是有层级的,所领导的单位或组织的性质是千差万别的。有一个重要的事实,不同层级的、专业性程度不同的单位或组织,对领导的专业背景和专业水平的要求是不一样的。专业程度越高,对领导所具备的专业背景或专业水平的要求就越高;同时,管理层级越低的单位或组织,对领导所具备的专业技能或专业水

平的要求也越高。

从这个意义上说,对于有一定专业要求,而且管理层级又比较低的组织来说,领导者的专业背景、专业技能和专业水平是一个非常重要的基础因素。

因此,作为中小学校长,他首先应该是一个称职或优秀的教师,然后才是一个学校的管理者。这就是我们对中小学校长领导力观察视角的切入点。其次,才是他的实际管理能力。其实,从大多数中小学校长的成长经历来看,无外乎都走过了这样的历程。因为这是校长获得教师最起码认同的首要条件。

以此为出发点,我们认为中小学校长的领导力应该从以下几个视角进行观察和思考。

1. 专业素质

专业素质是完善领导力的前提,其中包括了校长的学科专业背景、专业技能和专业水平。

2. 超越经验

超越经验是夯实领导力的基础,其中包括丰富的学校工作经验和超越经验的智慧与勇气。

丰富的学校工作经验是校长履行管理职责的基础。因为基础教育的工作程序、内容、方法等有着极强的规律性。规律形成习惯,习惯形成经验。但是丰富的学校工作经验是把双刃剑,校长的成长经历在一定程度上形成了他的管理习惯和管理风格。简单的重复和模仿往往成为很多校长领导力养成的基本路径。这些能力在培养校长领导力的初级阶段是必须的,但如果仅仅满足于这样的习惯则往往容易形成“路径依赖”。

超越经验则需要对经验进行主动的、理性的反思,这离不开智慧和勇气。所以,要敢于突破和善于突破原有的“路径依赖”,这是衡量校长领导力基础坚实程度的又一个标志。

3. 中介研究

中介研究是提升领导力质量的重要途径。它是一个高层次的、综合的学习能力的体现。学会学习、善于自学、勤于思考、勇于实践是重要的条件。

建立在简单的模仿、照搬、积累基础上的经验固然重要,但要提升校长领导力的内在质量层次,就必须学会中介研究。这是由校长职位的性质所决定的。校长首先是个实践者,但更重要的是他还应该是一个理性的实践者。这个理性的实践就来自中介研究,即把理论内化为指导实践的标准。在实践中发现困惑和问题,通过学习去寻找解决疑惑的理论,然后通过自己结合实际理性思考,探索解决问题的办法,接着再通过实践来检验自己的思考。如此,形成螺旋性上升,逐渐提升自己对理论的敏感性和领导力的质量层次。

4. 系统提升

系统提升促进领导力的发展。其核心是提高校长应对不确定环境的适应和发展的能力。它包括三个核心能力:正确认识制度与文化的关系;刚柔并济的制度建设;管理的创新。

五、我的校长经历

我当中学校长已满十年,大致经历了四个阶段。

1. 第一阶段(1998~2001): 熟悉与适应

因为之前从未从事过基础教育,更不用说当中学校长,对中学

的管理结构与运行规律一无所知。所以,我就从学校的分配制度入手,通过对教工的利益分配规则的分析,了解学校管理的运行规律、结构关系以及背后隐含的中学文化(包含教工的价值取向、分配诉求、课程设置、层级关系等)。先熟悉,然后努力尽快地适应,在适应过程中,从第三者的角度来认真观察自己认为重要的关系和问题。与此同时,着手制度完善的工作,主要是就事论事地补充有关制度。通过制度的制订过程,更进一步地了解学校的各种关系和背后的利益诉求。

2. 第二阶段(2002~2004): 模仿与探索

经过三年的熟悉和适应,对学校各方面的关系有了比较清晰的认识。这个阶段就从现代学校制度建设的角度思考学校制度的体系完善问题。依据就是 ISO 9001 质量管理体系,但不是简单的模仿,而是重在基本原则的引用。探索结合中学管理,尤其是本校的管理的实践途径。2003年,适逢学校申报区级实验性、示范性学校,这是一个极好的契机。通过申报工作,凝聚了人心,汇集了人力,借此东风,使得学校的制度建设上了一个崭新的台阶。与第一阶段被动的、零敲碎打的事后补充相比,第二阶段是主动的、从学校制度整体角度上进行制度的完善,并形成了系统。

3. 第三阶段(2005~2007): 思考与实践

这个阶段的第一年是申报区级实验性、示范性学校的验收年,经过前几年的完善与积极实践,学校的整体面貌发生了根本的改变,也得到了专家评审组的高度评价。2006年1月,学校被评为区级实验性、示范性学校。在这个阶段,我们侧重于制度有效性的建设问题,即重点考虑制度内容的人性化、制度力度强度的心理承

受力以及制度安排的时机等问题。同时强化了学校中层干部参与制度制订和全体教工执行制度的意识。

4. 第四阶段(2007~2008): 深化与发展

这个阶段,学校面临如何在一个更高起点上进一步发展的的问题。同时,也是学校高中部校区建设和使用的关键时期。这个时期有两个重要的问题,一是如何进一步发展,二是如何凝聚两个校区的人心。因此,我们的研究重点就放在教师非正式群体文化、精神文化和制度文化关系等方面。进一步凸显文化的作用,从精神文化的角度来进一步认识学校制度文化、教学文化,探索有效实践的途径和措施,保持学校教学质量的稳步发展。

现在所写的这本书,就是一种进行中介研究的尝试。从某种意义上说,也是我当中学校长十年来感受的回顾和总结,所以,它既不是单纯地谈现象、经验和做法,也不是抽象地就理论谈理论。

由于考虑到阅读对象的具体情况和阅读习惯,在案例分析部分中,写得比较通俗,而且都比较短,每一篇短文都是以一些大家熟知的现象事例或观点作为出发点,层层剖析,同时适当联系一些相关的理论,希冀引发一些更加深入的思考。

在理性分析部分,主要对文化和制度之间的关系、学校教学文化等做一些肤浅的研究,对构建和谐学校的制度建设谈一些自己的看法,侧重于领悟,并且作为案例分析的理论支撑。

本书一共分五个部分。第一部分是前言,主要阐述本书的写作目的,对书名做一点概括的解释;第二部分是案例分析,主要通过对一些案例和观点的描述,对其中引发思考的观察点做一些简