

基于校长价值领导力视角的学校发展逻辑*

王水发

【摘 要】 本文从校长价值领导力的视角对学校发展逻辑作了深入的探讨。具体从学校发展的行动逻辑、实践困境、逻辑基点、核心路径等四个维度展开，揭示了学校发展过程中学校核心价值的意义，分析了学校发展的价值困境，阐述了如何建构学校的核心价值，重点探讨了校长价值领导力的建设及其对学校发展的决定性意义，从而得出了关于校长专业成长和区域教育发展的启示。

【关键词】 学校发展 核心价值 领导力 校长价值领导力

【作者简介】 王水发，深圳市南山区人民政府教育督导室主任，教育学博士，中学特级教师（深圳 518052）

每当谈到什么是学校发展的关键时，人们常常会说是教师队伍建设，是人的问题。而现代学校制度理论告诉我们，制度远比人更重要，制度是一个组织可持续发展的保证。但是，制度也不是万能的，相对于制度而言，文化是更上位、更重要的元素。俗话说，制度“管人”，文化“管心”。学校文化决定了学校发展的内涵、特色与高度，而学校文化的核心则是学校的办学理念与价值追求。

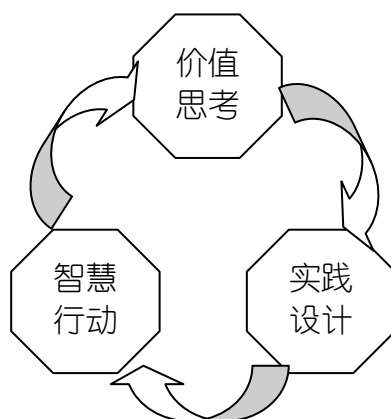
一、学校发展的行动逻辑：基于学校核心价值的演绎

从组织行为学的观点来看，所有的组织行为背后都是价值观在起作用；所有的学校教育活动，都涉及价值观的问题；所有的学校领导，首先都是价值观的领导；所有的学校执行力不强问题，其实都是校长的领导力特别是价值领导力不强的表现；而所有的学校管理失败，也都是校长领导的失败，特别是校长价值领导的失败。

价值领导是指有意识地运用组织核心价值观去引导、整合和规范组织成员个体的价值观，使组织成员认同并奉行组织核心价值观，从而实现组织共同愿景的

* 本文系全国教育科学“十一五”规划 2010 年度教育部重点课题“基础教育阶段人才培养模式系统创新的实践研究”（课题批准号：DDA100208）的研究成果之一，发表于《教育研究》2012 年第 9 期。

过程。^[1]价值观代表了人们最基本的信念，^[2]它反映了人们对行为意义的选择。什么观念成为主导比什么人成为领导更重要，因为观念是行为、生活和制度的最终支配者。^[3]实践证明，学校的核心价值观决定着学校的发展方向，学校的发展过程实质上是一个基于学校核心价值的逻辑演绎过程，是一个“价值思考——实践设计——智慧行动”的螺旋式发展过程。（见下图）



【基于学校核心价值的逻辑演绎过程】

二、学校发展的实践困境：学校核心价值的问题分析

根据萨乔万尼的观点，我们可以把学校理解为：学习的共同体，同辈的共同体，关怀的共同体，全纳的共同体（经济、宗教、文化和其他方面的差异被调和成一个相互之间有共同特定关系的相应的整体），探究的共同体。^[4]而共同体必须拥有共享的文化理念与价值追求。然而，考察了许多学校之后，我们发现，有不少学校的办学理念与核心价值存在着诸多问题，情况令人堪忧。

一是价值缺失。在这一类学校里，校长没有自己的办学理念和教育哲学，没有清晰的办学目标，也没有自己的办学追求，更没有对自己的学校进行顶层设计。既不思考学校为何，也不知道校长何为，做一天和尚撞一天钟。

二是价值不明。在这一类学校里，校长不清楚到底要办什么样的学校、培养什么样的人 and 怎样培养人。人云亦云，没有独立的教育思考与判断，工作没有方向感，整天陷在事务堆里，学校没有清晰的文化，核心价值不突出。

三是价值扭曲。在这一类学校里，校长的办学思想不符合时代精神和现代理

念，不能按照教育规律、学习规律和学生的身心发展规律办学，学生观、质量观、课程观、教学观、评价观和教育价值观严重扭曲。譬如，不顾学生的身心健康和全面发展，扎扎实实推行应试教育，等等。

四是价值虚伪。在这一类学校里，校长没有求真、务实的科学精神，学校宣扬的核心价值和学校实际的做法处于二元对立的状态，也即所谓的说一套做一套。学校墙上贴的、纸上写的甚至嘴上说的都是以人为本、一切为了学生，而实际做的却是把学生当机器、当工具，摧残学生的身心，扼杀学生的天性。

五是价值孤独。在这一类学校里，校长不能坚持从群众中来到群众中去，从实践中来到实践中去。或者是核心价值太过高远，脱离了学校的实际，使得这些理念难以真正落实，成为一种孤独的存在；或者是这些核心价值仅仅是校长个人的理念，虽然非常正确，但没有转化为整个学校的精神共识，没有变成广大师生员工的行为自觉。

此五种情况，均不利于学校形成共同的愿景和清晰的文化，不利于师生的健康成长和学校的内涵发展。

三、学校发展的逻辑基点：学校核心价值的主动建构

既然学校的核心价值如此重要，那么，我们必须明白“谁来建构、为谁建构、如何建构”学校的核心价值和学校文化。

（一）谁负责建构学校的核心价值

对于谁来建构学校的核心价值这个问题，不少人还有认识上的误区，以为学校的现任校长是建构学校核心价值的唯一主体，所以，常常出现“换一任校长，换一个理念，换一套做法，换一种风格”，甚至常常上演“从零开始，推倒重来”的令人痛心的闹剧。这是一种狭隘的点状思维的结果，它忽略了学校核心价值建构的纵横联系。从纵向来看，学校核心价值的建构主体应该是现任校长和历任校长，这个向度下的学校核心价值即是现任校长的办学思考和学校文化传统的结合体；从横向来看，学校核心价值的建构主体应该是现任校长、全体师生员工和以家长为代表的所有的利益相关者，这个向度下的学校核心价值即是这些人群的思想与智慧的结合体。在这个多元的主体当中，现任校长无疑是最重要的主体，是学校核心价值建构的关键力量，学校的核心价值也常常以现任校长的办学思考为

基础而得以提炼与优化。

（二）学校的核心价值为谁而立

对于提炼与优化学校的核心价值，还有一个问题也不可忽视，那就是学校的核心价值为谁而立。

一般来说，学校有五个要素：一是学生，二是教师，三是课程，四是资源，五是环境。学校的核心价值首先要为学生而立。譬如，上海市明强小学的核心价值是：明事理、明自我、强体魄、强精神。它明确了该校的培养目标和学生的发展目标，体现了该校在学生培养方面的价值追求。第二种情况，既为学生而立，也为教师的工作与发展明确了方向。譬如，武汉实验外国语学校倡导“真教育”，她的核心价值是：用真心真情，做真人真事。又譬如，济南市民生大街小学坚持发展她的国际象棋特色，充分挖掘了国际象棋的文化价值，提出了她的核心理念：精心开局，用心行走。这两所学校的核心价值便是同时为学生和教师而立。还有一种情况，那就是学校的核心价值体现了学校整体的办学思想，既指向学生和教师的发展理念，也明确了学校各方面工作的价值追求。譬如，深圳市南山外国语学校的核心价值是：和谐发展、多元发展、创新发展。这里的“和谐”、“多元”和“创新”三个元素就明确了该校的文化追求，也明确了该校的学生发展、教师发展和学校发展的基本理念。又譬如，成都市实验小学的核心价值是：清雅、和雅、儒雅、文雅。该校努力践行着“雅教育”，着力打造清雅的校园、和雅的课堂、儒雅的教师和文雅的学生。

（三）如何建构学校的核心价值

李振涛认为，校长要做好三件事情，一是对社会主流价值的理解与把握，它包括民主、科学、和谐、创新、公平、自主、尊严和幸福，等等；二是对当代基础教育改革中主流价值的选择与执行，它包括如何落实“学生立场”，如何做到“要成事、先成人”，如何培养“生命自觉”等；三是对本校主流价值的提炼与变革，它包括学校最核心的文化传统和学校的精、气、神、魂，等等。^[5]

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020）》（以下简称《纲要》），明确了今后十年我国教育改革和发展的一个战略主题，即“坚持以人为本，全面实施素质教育”；强调了五个教育观念，即“全面发展观念、人人成才观念、多样化人才观念、终身学习观念和系统培养观念”；突出了两个工作重点，即“促进公平、提高质量”。陶西平说，“促进公平、提高质量是当代教育的两个重要的

价值追求，是学校核心价值的重要依据。”^[6]因此，《纲要》的这些核心内容，应该是我们学校建构核心价值的重要依据。我们结合学校的传统与实际，把这些核心内容具体化、校本化、简约化、概念化，便可成为我们学校的核心教育理念和价值追求。

四、学校发展的核心路径：提升校长的价值领导力

一所学校的发展水平往往取决于校长的价值领导力，学校之间的差异往往被看作是校长之间价值领导力的差异。校长的价值领导力已然成为衡量学校办学水平的重要指标。

（一）校长价值领导力的内涵界定

美国的领导学专家 R. J. House 于上世纪 90 年代中期提出了基于价值观的领导理论。这种理论认为，领导和其下属的关系是以共同价值为基础的。领导者即是靠明确的、崇高的、有驱动能力的价值观来影响、带动和改变下属的，领导者自身也是通过这样一种价值观来驱动的。^[7]

苏霍姆林斯基说：“（校长）领导学校，首先是教育思想上的领导，其次才是行政上的领导。”^[8]他又说：“我们总是力求做到使学校全体工作人员（从校长到看门工人）都来实现教育思想，使全体人员都全神贯注这些思想。”这里的教育思想指的就是校长的教育理念和核心价值追求。^[9]

笔者担任校长多年，也考察了很多学校，发现如果校长没有较强的价值领导力，那么，这个学校是没有前途的。校长领导力虽然包括校长的价值领导力和行政领导力，但核心的力量是校长的价值领导力。所以，在校长的专业化发展过程中，要着力加强校长的价值领导力建设；在学校的领导与管理实务中，校长应该少行使一点行政领导力，多发挥一点价值领导力。正如苏霍姆林斯基所说，如果你担任了校长职务，便认为凭着某种特殊的行政领导才能就可取得成功，那你还是打消当一名好校长的念头吧！^[10]

（二）校长价值领导力的成功标志

校长价值领导力的成功与否，取决于校长是否持有明确的、崇高的、有驱动能力的价值观；是否向组织注入价值观，并与跟随者的价值观和情感产生共鸣；是否把组织理念内化到个人内心，并以此为基础孕育组织文化；是否通过愿景表

达和管理实践，达到上下一致，并激励下属完成工作，提升组织绩效。因此，校长的价值领导力，一方面体现在他或她能够在复杂的社会环境中寻找最佳立足点，不断拓展发展空间；能够准确把握各学段的培养目标和育人规律，开发以课程体系为核心的育人体系；能够描绘学校发展愿景，并善于寻找行走路线；能够把自己的办学理念、设想转化为团队意识和现实“生产力”，让更多的教师走向教育自觉，体验教育的幸福。^[11]另一方面体现在学校的凝聚力、中层干部的执行力、教师的教育力、广大学生的学习力以及学生家长的配合力，体现在学校会有鲜明的办学特色与文化风格，师生员工会有独特的精神特质与理想追求。

（三）校长价值领导力的提升方式

关于校长价值领导力的实现，笔者认为，只有通过提高价值领导的“象征性、文化性、技术性、人际性、教育性和团队性”等要素，才能切实提高校长的价值领导力。

第一、明确理念，率先垂范，提升校长价值领导力的象征性。校长身上的很多东西是具有象征意义的，譬如说，校长的风度、涵养、着装与谈吐，校长的思想与理念追求，校长的公正与清廉形象，校长的务实与奉献精神，等等。所以，要提高校长价值领导力就要提高校长的象征领导力，让学校的核心价值首先在校长自己身上体现出来，以此去影响和带动组织成员。

第二、营造氛围，培育文化，提升校长价值领导力的文化性。文化就是人的生活方式，文化的力量首先是一种价值的力量。^[12]学校的核心价值必须转化为师生员工的工作方式、生活方式和学习方式。校长要大力宣传学校美好的愿景、独特的价值观和追求卓越的精神，让全体师生员工认同学校的文化系统，自动信奉和维护学校的价值观，形成一种良好的组织氛围，最终发展成一种清晰而有特色的学校文化。领导的文化力量把学生、家长和教师紧紧地团结在一起，它几乎能创造一种宗教的热情，使得一套特殊的自我价值观在组织成员中形成。^[13]

第三、建立机制，科学管理，提升校长价值领导力的技术性。学校的核心价值要转化为每一个成员的理念认知，进而转化为每一个成员的行动自觉，就必须加强制度设计、方法指导、过程跟进以及效果评价等管理技术的创新与落实。校长要加强学校工作的计划、组织与协调，提高时间管理和危机管理的能力，建立科学的体制、机制和制度，维持和改善学校的运作，提高学校管理效能；校长要尊重学校传统和历任校长，要在继承的基础上创新、总结的基础上提升、巩固

的基础上发展，保证决策的连续性和发展性；校长要从满足人的客观需要、实现人的自我价值等方面调动全体成员的积极性，激发他们创造性地开展工作，以实现学校的发展目标。组织成员只会对有效能的领导与管理作出积极的回应。

第四、加强沟通，协调一致，提升校长价值领导力的人际性。为了提高价值领导力，校长要进行深入的愿景沟通 and 良好的人际互动，以获得广泛的理解与认同。校长需要设计完善的沟通渠道，选择合适的沟通方式，运用高超的沟通艺术，深入了解师生员工，同时也让师生员工了解自己。校长要尊重、关心、信任、欣赏、支持和依靠每一个教师，并且要让教师们有所感觉，以形成一种相互欣赏、彼此认同的组织氛围和民主、和谐、团结、温馨的人际关系。教师对人际需求有了很高的满意度，他们才会喜欢领导者和所处的学校，才会认同和接受学校的理念追求，并回应以积极的人际行为，学校的工作也才会在愉快的气氛中推进。

第五、加强督导，坚持听课，提升校长价值领导力的教育性。教育性是校长价值领导力的核心，学校的核心价值必须在课程与教学中变成师生的实际行动。校长要加强学习，要成为业务权威，要使自己成为熟练掌握教育规律、科学运用教育理论的教育家或教育专家。“只有成为教师的教师，你才能成为真正的领导者，受到人们的信任和爱戴”。^[14]校长要深入课堂，多听课、多评课，多参与教育方案设计，多提供教师在职培训，加强教学视导与评鉴，诊断教育问题，给教师提出专业发展建议，当好课程领导和教学领导。校长在与教师的专业互动当中，体现教育思想，渗透发展理念，与教师产生共鸣，实现价值领导。

第六、加强授权，民主决策，提升校长价值领导力的团队性。学校的核心价值必须转化为集体的核心价值，校长价值领导力要转化为学校领导团队的价值领导力。校长不仅要提升自己的个人价值领导力，还要改革领导体制，善于利用集体智慧来延伸和拓展自己的领导能力。领导的首要任务是授予他人以一定的领导权。^[15]所以，校长要加强授权，作风民主，通过参与式决策，鼓励和支持下属的成长与创造，充分调动下属的工作积极性，形成群策群力的良好氛围，以提升学校领导团队的价值领导力和执行力。一个校长能够在一个生长取向的环境中生存的唯一方法是，在许多方面放弃控制，而让人们以他们自己的方式进行工作。通过让其他人作决定和解决问题来放松控制，实际上最终是增强了校长的力量。”^[16]

综上所述，笔者认为，对于校长的专业成长而言，最为关键的是校长要不断

学习，更新观念，厘清自己的办学思想和教育哲学，建构清晰的学校文化和愿景追求，并通过提高价值领导的象征性、文化性、技术性、人际性、教育性和团队性，切实提高自己的价值领导力。对于区域的教育发展而言，我们则要紧紧抓住校长这支教育发展中最核心、最关键的力量，有意识地培养、提升他们的价值领导力，并通过自上而下的价值引领，让每一所学校在校长独特的教育理念、价值追求的引领下形成独一无二的学校特色。

参考文献：

- [1] 徐莉. 实现价值领导的八个步骤 [J]. 领导与管理, 2010 (1).
- [2] [美]斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学(第10版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005. 70.
- [3] 赵汀阳. 坏世界研究——作为第一哲学的政治哲学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009. 39.
- [4] [美]托纳斯·J·萨乔万尼. 校长学: 一种反思性实践观 [M]. 上海: 上海教育出版社, 2004. 88—89.
- [5] 李振涛. 校长如何实现价值领导力[J]. 中小学管理, 2011 (1).
- [6] 陶西平. 站在新的起点上. 在中国教育学会中小学整体改革专业委员会第十五届实验基地会议上的报告, 2010 (10)
- [7] 富萍萍, 刘军. 价值观: 领导力的种子. <http://finance.sina.com.cn/leadership/mcxgl/20070705/16253757155.shtml>
- [8] 蔡汀, 王义高, 祖晶. 苏霍姆林斯基选集(第四卷) [M]. 北京: 教育科学出版社, 2001. 608.
- [9] 蔡汀, 王义高, 祖晶. 苏霍姆林斯基选集(第四卷) [M]. 北京: 教育科学出版社, 2001. 58.
- [10] 蔡汀, 王义高, 祖晶. 苏霍姆林斯基选集(第四卷) [M]. 北京: 教育科学出版社, 2001. 576.
- [11] 刘宪. 提升校长价值领导力的区域探索[J]. 中小学管理, 2011 (1).
- [12] 李振涛. 校长如何实现价值领导力[J]. 中小学管理, 2011 (1).
- [13] [美]杰拉尔德·C·厄本恩等. 校长论: 有效学校的创新性领导 [M]. 重庆: 重庆教育出版社, 2001. 32.
- [14] [苏]B. A. 苏霍姆林斯基. 给教师的建议(修订本) [M]. 北京: 教育科学出版社, 1984. 453.
- [15] 温恒福. 教育创新组织的领导与管理 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2006. 62.
- [16] [美]托马斯·J·萨乔万尼. 道德领导: 抵及学校改善的核心 [M]. 上海: 上海教育出版社, 2002. 55.

School Development Logic Based on Principals' Value Leadership Perspective

Wang Shuifa

Abstract: This paper probes deep into school development logic from the perspective of “principals’ value leadership” and discusses specifically the four dimensions of school development: action logic, practice dilemma, logic basis, and core path. The paper reveals the significance of school core values in the process of school development, analyzes the value dilemma of school development, and explains how to construct school core values. It focuses on the construction of “principals’ value leadership” and its decisive significance on school development, and draws inspiration on professional growth of principals and regional education development.

Key Words: school development, core values, leadership, principals’ value leadership

Author: Wang Shuifa, Ph.D, Master teacher and Director of the People’s Government Educational Inspection Office of Nanshan District, Shenzhen. (Shenzhen 518052)