

# 校长跨界领导力:内涵、功能与提升策略\*

■赵新亮<sup>1</sup> 陈国民<sup>2</sup>

**摘要** 数字化的时代背景下,校长需要具备突破各种界限的能力。校长跨界领导力就是一种基于发现自我、转化行为、发展影响力、建立新共识、再造新界限的能力,包括跨界学习力、跨界决策力、跨界研究力、跨界交往力与跨界影响力。校长跨界领导力具有动态生成、不断内化的显著特征,能够发挥拓展知识脉络、明晰发展愿景、渗透研究方法、构建人际网络和寻求发展新界限的功能。从策略上讲,校长跨界领导力的提升依赖于校长践行自主性跨界学习、实施分布跨界领导、开展综合性跨界研究、组建学习型跨界组织和进行边缘性跨界参与。

**关键词** 校长跨界领导力;无边界学习;分布式领导;跨学科研究;学习型组织;边缘性参与

中图分类号:G471.2

文献标识码:A

文章编号:1004-633X(2018)26-0003-03

数字化的时代背景给校长领导力提出了新的要求,即探索以跨界为特征的适应“E+”时代的新型校长领导力。跨界领导力是一种以整合、创新、共赢与辐射为核心价值取向的新型校长领导力,它为研究校长领导力提供了一种新的研究视角。

## 一、诠释与理解 校长跨界领导力的意蕴解读

当前,跨界领导力的理论研究主要关注权变理论、价值论和特质论等理论方面。具体而言,第一,价值论取向:跨界领导力被定义为一种价值或文化。东华大学贺善侃教授将跨界领导力定义为一种价值、一种文化,他认为“文化背景不一样、核心价值不一样、自我价值不一样,导致不同主体界限分明而难以跨界。跨界领导力,即打破不同领域的界别限制,通过沟通、合作、影响、共赢,重新建立共识与认同感,为组织、企业的发展打造一个新的坦途”<sup>[1]</sup>。第二,团体动力论取向:跨界领导力表现为“一群力”。“勒温(K.Lewin)的团体动力学理论认为,一个场就是一个动力的整体,场中间发生的事件都是相互作用和相互影响的,其中任何一部分的变化都会对其他部分产生影响。”<sup>[2]</sup>中国浦东干部学院于洪生教授也认为,“跨界领导力的形成离不开协同合作的组织文化,领导者、投资者、顾客、相关企业和公众,只有通过充分对话方能认同协同发展的理念”<sup>[3]</sup>。第三,特质理论取向:跨界领导力被定义为“一种能力或能力体系”。尼克·洛夫格罗夫和马修·托马斯在《锻造跨界领

导力》一书中介绍了跨界领导力的六种能力,也称之为跨界领导者的六项“DNA”,“即平衡互相矛盾的职业选择、跨界转换、情景智商、拓展知识脉络、打造跨界人际网络、储备最实用的知识”<sup>[4]</sup>。

综上所述,跨界领导力是基于发现自我、转化行为、发展影响力、建立新共识、再造新界限的能力,也是一种以整合、创新、共赢与辐射为核心价值取向的新型领导力。笔者认为,校长跨界领导力主要包括跨界学习力、跨界决策力、跨界研究力、跨界交往力与跨界影响力。

跨界领导力呈现出以下本质特征:一是持续性。跨界领导力是一种动态生成、不断内化的领导力,具有持续发展的显著特性;二是关联性。跨界领导力不是某一种能力,而是各种能力的综合,如持续发展的学习力、多谋善断的决策力、如鱼得水的交往力等;三是创新性。跨界意味着校长打破对教育发展问题观点的现有框架,通过对问题的主动回应进行知识创新、能力创新和管理创新;四是协同性。跨界领导力离不开良好的组织文化氛围,离不开领导团队结构的优化,是一种互利共生的协同发展能力。

## 二、结构与功能 校长跨界领导力的要素分析

### (一)校长跨界学习力——拓展知识脉络

就个人而言,学习力是一个人的学习动力和能力的综合体

\* 本文系国家社会科学基金2016年度教育学青年课题“乡村教师‘自我生长’模式的理论与实践研究”(课题编号:CGA160172)的研究成果。

作者简介:1.赵新亮(1987-),男,山东临沂人,北京大学中国教育财政科学研究所博士后,主要从事教育政策研究;2.陈国民(1982-),男,山东菏泽人,浙江省杭州市西湖区教师进修学校教研员,主要从事教育管理研究。

现,较强的学习力能够把知识转化为较强的能力。跨界不但要求校长具备扎实的本学科理论基础知识,同时还需要渗透跨越本学科领域的其他领域的专业性知识。因为只有具备了不同领域的知识,校长在跨界领导时才会具备更强的逻辑思考力,才会更有发展力。可见,跨界学习力是校长跨越日常工作边界,向其他学科学习并寻求多元素交叉的新型学习方式,在储备跨界领导必备的基础知识和能力的同时,也有利于改变校长的行动力,激发校长职业发展的内驱力。

## (二)校长跨界决策力——明晰发展愿景

校长是一所学校的文化符号,他的决策力和判断力直接决定着学校的办学品位。校长跨界决策力决定着学校的未来发展方向。而校长是否需要跨界、怎样跨界,关键在于校长对未来领导目标和方向的关注。校长进行跨界决断时正是变革的关键期,如何解决好变革的迫切性和前瞻性、民主性和科学性是跨界决策的重点。因此,校长需要明晰学校的发展问题和发展思路,群策群力、博采众长,革故鼎新、果断决策,同时还需要具备跨界的思维能力,即从局部思考到把握全局的能力,从内部视角到内外兼顾的能力,实现学校内部潜能和外部资源的有机整合。

## (三)校长跨界研究力——渗透研究方法

跨界研究力是校长学会提出复杂问题、分析复杂问题和解决复杂问题的高级能力。学校管理需要校长提高跨界研究力。这里的研究力不仅是提升校长跨界领导力的实际需要,也是其专业素养的重要表征,对学校 and 师生发展有着重要的引导作用。只有进一步明晰校长研究力的现实意义,准确把握校长研究力的核心要义,积极建构提升校长跨界研究力的有效策略,才能真正提升校长的跨界领导力<sup>[5]</sup>。跨界研究力需要渗透研究方法,即从“我注六经”到“六经注我”。跨界研究力要做更深入的研究,就要把原有范围内有价值的理念和经验与其他领域的知识融会贯通,打通不同界域之间的思想壁垒与价值壁垒,实现不同界域的有机融合,创建新元素。

## (四)校长跨界交往力——构建人际网络

交往是人的一种存在方式,也是权力运行的一种方式。交往力是获得发展性动力的能力,是构成人类社会发展的基本动力。打造跨界人际网络的能力是“跨界领导力”所要求的重要能力之一。其中,跨界交往力是跨界领导力的基础,主体交往活动只有实现交往频度、交往广度和交往速度相互融合的高效交往量,才能够促进与社会各界的有效交流和沟通。校长跨界交往力表现为:校长主动交往,扩大社会影响,宣传校长的办学理念与发展愿景,广纳民智,提高校长管理决策的科学性;了解师生发展需求,提升决策执行的管理效能,协调发展关系,处理不同利益群体的矛盾与冲突。总之,人际网络越广泛,跨界的范围就越大。

## (五)校长跨界影响力——寻求发展新界

耶鲁大学校长理查德·莱文认为,“好的校长,尤其是一流大学的校长必须具有影响力和领导力。”跨界的目的在于突破原有

的不同领域的边界,通过各种权力的影响力和非权力的影响力来打造新的界限,以实现不同主体之间的创新和共赢。对于校长而言,在不同领域的边界中所表现出来的、在行为和态度等方面影响人和事物的能力就是跨界影响力。校长跨界影响力对于一所学校的发展至关重要,它能够创造新的界限,在“适应—超越—再适应—再超越”的螺旋式循环往复中推动组织不断发展。因此,校长跨界影响力的形成要以权力影响力和非权力影响力相结合的方式,构建学校发展愿景,用文化来浸润学校,恰当使用关怀支持、理性劝说和联盟合作等方式,建立更适合学生个性发展的现代学校治理体系。

## 三、条件与路径 校长跨界领导力的提升策略

### (一)无边界学习提升校长学习力

终身教育、“互联网+”时代和学习化社会为“无边界学习”提供了广阔的空间,使无边界学习成为现实。所谓“无边界学习”是以整个互联网的开放空间和非线性结构为背景,利用现有的学习平台,在任何时间、任何地点对某一方面、领域或主题进行有选择地浏览和学习,并在模糊边界和柔化边界下超越原有的主题和范围进行学习,从而实现目标的学习过程。它实现了现实教育和虚拟教育的有机整合,为教育注入了鲜活的生命力。无边界学习是以个人发展意愿为前提的、独立自主的探究和体验的过程,在不断的探索过程中,能够带领学习者开阔思路、拓宽视野,从而在主体认知生成过程中,在新想法、新思路的不断碰撞中形成自己独特的见解,发挥更大的价值<sup>[6]</sup>。校长如何在复杂的变革情境中实现持续有效的学习是当前校长专业发展的重要议题。学校管理工作的专业性、实践性和情境性,使教师学习面临着多种边界。边界并非只有消极的内涵,相反,跨界隐藏着丰富的学习潜质<sup>[7]</sup>。学习内容的“无边界”进一步引发了学习方式的“无边界”。无边界学习就是知识、技能、经验、感受和领悟等以特定的机制在组织内不断分享、传递和积累的过程。通过这一过程,校长智商得以提升,情商得以改善,组织“行商”得以加强。所以,校长应创设“无边界学习”的多元空间,构建“无边界学习”的全课程资源,唤醒、挖掘和提升自身学习潜能,提升自身的跨界学习力。

### (二)分布式领导优化校长决策力

“分布式领导是一种不受限于组织化和结构化的领导方式。它首先考虑的是领导实践与互动,而不是特定职位上的个人行为。分布式领导是一种广泛参与的领导实践,即包括教师、专家、学生家长的参与以便得到更广泛的群体决策。”<sup>[8]</sup>分布式领导根植于发现自我(有否跨界潜质)、转变自我(有否跨界能力)、沟通各方(有否跨界可能)、广泛认同(建构跨界平台)以及整合各界(实现跨界统筹)的自我觉察与灵动觉悟。校长应该更多地将知识和领导力共享,而非简单地放弃权力或授权。我国各中小学有着独特的文化传统和教育传统,学校规模、师资队伍和生源状况等诸多情境性因素都影响着分布式领导的实施。作为校长,首先,要从观念上摒弃焦点式领导的管理模式,树立分布式领导的观念,以便了解、反思和改进领导实践。其次,校长应该根据学

校的实际情况来选择分布式领导的实施策略。比如,多主体参与与合作协商制定学校的发展愿景和决策、教师在学校工作开展过程中被赋权的程度等。最后,校长等学校正式领导人员应主动且乐于放权。鼓励教师等学校非正式领导人员积极参与学校领导与事务决策,提倡学校相关人员彼此信任互助、分享资源、合作共赢<sup>[5]</sup>。

### (三)跨学科研究发展校长研究力

对“跨学科研究”的关注始于 20 世纪初,所谓“跨学科研究”是一项回答解决或提出某个问题的过程,该问题的涉及面和复杂度都超过了某个单一学科所能处理的范围。跨学科研究借鉴各学科的视角,整合其见解,旨在形成更加综合的理解,拓展认知<sup>[9]</sup>。由此可见,跨学科研究能够帮助校长更加全面和综合地分析事物,从而有效地解决问题。这就需要校长打破原有的学科界限,不断发觉新的信息点,运用事物之间普遍联系与发展的规律和观点来指导实践,拓宽学科知识和研究视野。在学校发展的过程中,校长要面对各种各样的问题,还要具备跨学科研究的能力。具体而言,校长的跨界领导力集中体现为校长带领教师团队解决实际问题的能力,这些问题往往带有普遍性,不易解决。因此,要以跨学科研究为引领,采取“问题即课题”的思路,由学科中心转向问题导向,研究教育质量提升路径、教师专业成长方式、学校特色发展策略、课程改革实践路径等。

### (四)学习型组织增强校长渗透力

学习型组织是一种新型的组织形态,具有多元的组织结构和丰富的组织内容,能够推动组织持续有效地发展。学习型组织具有其独特的特征,即以学习者假设为前提,强调系统性的思考,使不同主体要素在连续性和反思性的学习中通过差异整合实现根本性的改进,从而促进组织绩效的提升和组织的可持续协调发展。也就是说,只有在学习型组织的氛围中,才能够营造共同愿景,持续提升组织效能。跨界领导力的形成需要有学习型组织作为有力支撑。这就需要校长努力创建学习型组织,即宣传组织使命,完成自我超越,构建学习团队,促进民主管理;从问题着手,推动学习研究;全面有效评估,实现组织创新。学习型组织的形成能够有效增强校长的渗透力,即校长跨界领导力作用发挥的方向、大小及其过程受到学习型组织的影响。

因此,校长要积极创建适合学校教师团队和个人发展的跨界学习型组织,依靠强大的学习型组织,实现团队建设和问题解决。即有效分析和研究学习型组织文化的特点,构建适合组织发展的管理文化和学习文化;探索学习型组织的构建方法,组织的全体成员协商一致,形成支持创造的有力环境,从而营造良好的组织文化氛围,为校长提供强大的动力能源支撑。

### (五)边缘性参与扩大校长影响力

边缘性参与是一个整体性概念,它具有建构性和多元性等特点。在实践共同体中,个体的知识和行为会由于边缘性参与而

达到不同的复杂程度。因此,边缘性参与是跨界研究的对象之一,边缘性参与意味着主体在共同体中参与的存在方式不是核心参与,而是充分参与其中,即范围更广、更充分。跨界领导中的边缘性参与尝试在多边性和多样性的关系中寻找关系的平衡,在共享资源、共同愿景、持续投入下,有效的边缘性参与能够进一步提升校长的影响力。

那么,在合法的边缘性参与共同体中,校长如何获取、传授、共享与管理实践性知识,真正有效实现跨界参与?笔者认为,一方面,校长应该提升自己的综合素养,具备一定的跨界能力;另一方面,良好的人际交往沟通能力也是校长合法的边缘性参与的应然要求。此外,教育行政部门也要搭建各种平台,实施各种措施以促进和保障校长的合法的边缘性跨界参与。

校长领导力是实现学校发展愿景、促进学校可持续发展的必然要求。当前社会发展呈现出多元化的新特点,而教育发展也面临着各种突出的问题,这就要求校长具备前瞻力、决策力、影响力和变革力等关键能力。而跨界则给校长领导力赋予了新的内涵和特征,要求校长在组织层面和个体层面不断提升跨界领导力,重视凝练学校发展愿景,重视营造变革式组织环境,重视民主合作的分布式领导,重视构建和谐的文化氛围,使有形的制度规范和无形的影响力相结合,为学校发展做出贡献。总之,校长跨界领导力的研究对于解决学校发展的诸多问题具有现实意义,因此,可以将校长跨界领导力的研究植根于组织中加以建构,关注领导团队在学校组织中作用的发挥,更好地推动学校向前发展。

### 参考文献:

- [1]贺善侃.跨界领导力[J].决策,2014(21).
- [2]许敏.学校领导力的内涵、功能及其提升策略[J].教育发展研究,2008(22).
- [3]于洪生.跨界领导力的提出及其价值[J].中国浦东干部学院学报,2014(2).
- [4]陈丽.校长要有跨界领导力[J].北京教育(普教版),2015(4).
- [5]夏心军.研究力:校长专业发展的核心素养[J].江苏教育,2015(5).
- [6]尤众喜.跨界学习及其支持和引导研究[D].上海:华东师范大学,2005.
- [7]郑鑫,尹弘飏,王晓芳.跨越教师学习的边界[J].教育发展研究,2015(10).
- [8]郑鑫,尹弘飏.分布式领导:概念、实践与展望[J].全球教育展望,2015(2).
- [9]Allen F Repko. Interdisciplinary Research: Process and Theory [M].California: Sage Publications, Inc.2008.12.

作者单位:赵新亮,北京大学中国教育财政科学研究所,北京,邮编 100871;陈国民,浙江省杭州市西湖区教师进修学校,浙江,杭州,邮编 310007