

道德领导的思想自古已有。在中国,自儒家思想盛行以来,在源远流长的历史进程中人们一直强调领导人的道德操守。中国的教育领导不仅是一种道德艺术,更重要的是,它还是一种实践中的道德艺术。在西方,道德领导思想的发展亦可以上溯至古希腊苏格拉底。他认为:作为统治者要有智慧、有美德,懂得统治之道。接下来我们就浅谈一下对道德领导的认识。

一、道德领导的概念

(一) 道德领导的含义

1992萨乔万尼在《道德领导: 抵及学校改善的核心》中写道: 道德领导指管理者除运用外在的管理技术之外, 还要依靠创设价值理念、文化氛围, 以使其在组织成员中形成内在动力, 从而实现组织成员的自主领导的理论。

(二) 通过价值进行领导

在关于道德领导思想背景的阐述中, 我们指出, 道德领导思想与当今价值领导理论是互相影响、互为渗透的关系。广义地说, 价值观是人主观的爱好、需要、向往、道德义务和责任等, 体现为行为方式的选择, 以及对行为好坏、对错的评价。而狭义说, 价值观是我们对事物意义的分类和评价, 是人们内心存在的最本质的观念。主要体现在以下两方面:

1. 领导应该以理念为本

(1) 我们举个例子: 大多数校长在下午放学时与校车打交道, 一位校长记录说他正在监护学生上车, 而另一位校长则记录他正在和学生一起活动, 利用和学生上车的时间, 鼓励他们期望他们成功。后者就是以理念为本。

(2) 重行为而轻视理论与价值信仰, 就如同重视手的动作而忽视支配手动作的脑与心。

领导行为——领导之手; 理论范式——领导之脑; 价值与信仰——领导之心。

2. 道德权威是学校领导的核心权威

(1) 道德权威是一种扩展了的领导价值结构和权威来源, 也强调人们出于道德原因而工作, 依靠价值观、目标、信念去驱动和鼓舞人们。

(2) 领导权威的五种来源:

科层权威、心理权威、技术—理性权威、专业权威、道德权威

(3) 领导权威与管理策略

科层权威控制、心理权威激励、人际氛围、技术理性权威寻求最佳方法、专业权威赋予专业自主权、道德权威依靠共同体实现责任义务承担。

(三) 领导的替身: 一种自主管理的预设

1. 道德承诺是人类重要的动机规则

第一种动机规则—

“为能获得的奖赏去做”; 这是当今领导实践最为通行的动机规则。为奖赏而工作势必造成人们受到奖赏控制的感觉。

第二种动机规则—

“正在得到的奖赏使人去做”, 在这一动机规则下, 工作本身成为动机的源泉。那种有成就机会和成就感的、能带来挑战的、有较大发展机会的工作是最具有激励力量的。

第三种动机规则——

“美好的东西使人去做”。这种动机规则是对传统动机规则的又一种替代,强调人专注于内在的道德理由,表现内心对美好的追求。也即,人们会由于道德承诺而感到有责任去做。

2. 以文化力、象征力替代直接监管下,萨乔万尼开掘了四种领导替身:

(1) 共同体规: 共同体规范应当被解释为组织价值观的内核及其所阐发的一系列行动原则和信条。它们在很多时候能够替代直接的领导。

(2) 专业理想: 萨乔万尼认为,一门有专业含义的教学工作应重视两个维度:能力和德行。“专业主义”远不只是技能服务,它还应当包括专业人员“德行”的因素。专家享有特权是因为人们信赖他们拥有德行。这种强调意味着在领导实践中应重视建立专业德行。

(3) 工作本身: 这里提到的工作本身是指充溢的工作状态。关于工作本身的驱动力,有这么一句话“正在得到的奖赏使人去做”(赫茨伯格)。

(4) 同行伦理: 同行伦理被理解为同事之间在专业上相互帮助、支持的一种责任心,它也是一种专业德行。在他看来,这种专业德行必须与教师的个人才智同时发展。进一步解释,同行伦理是同事之间协调工作的一种现象,但它又不是那种刻意的协调。

3. 实现内在领导的途径

(1) 建立共同体规范——建立学校共同体

共同体: 成员之间依靠情感联系; 共同体为成员提供行为规范、共同体成员对价值观、信仰、目标等有共同的理解; 个体作为共同体的一部分, 对共同体的决定负责, 共同体赋予群体内活动以意义。共同体规范如: 努力工作、尽职尽责; 分享(为学校改进); 强调追随愿景而不是某人。

(2) 树立专业理想

包括以模范方式行事的美德; 关怀伦理; 关心教学活动本身; 教师的伦理准则与价值观——信任; 教师的品格——诚实、正直、公平等。

(3) 创造充溢的工作状态

饱满的工作状态依靠所获得的奖赏(科层的)、正在得到的奖赏(心理的)、美好的愿景(道德的)。对工作的满足感可以导致高水平的工作投入与工作表现(赢得效能); 也可以导致发现工作的意义、价值(获得道德)。

(4) 构成专业美德的团队精神

以相互尊重、信任的人际关系为特征。其中团队精神包含两个维度: 义务的履行(对其他成员的帮助与支持)和专业态度或取向。同时团队精神也存在着障碍: 结构性的: 如工作时间安排不当(教师间缺少交流的机会、教学进度缺少反思的时间); 态度性的: 教育领导中价值、情感、自我牺牲、责任、义务的重要性。然而,这只是道德领导思想在理论上的阐发。学校要实现道德领导, 必须在领导实践中具有一些规范性的改革策略。

二、道德领导者的原则

(一) 先信奉, 后领导

(二) 阐释共同愿景

(三) 做专业与道德上的示范

(四) 培养追随者

（五）懂得激励

（六）充分授权

三、道德领导与管理伦理的关系

（一）道德领导的伦理原则

学校应被建成一个共同体，个体作为共同体的一部分，对学校的决定负责。领导者要促进共同体成员的成长，要在公正、关心、批评的伦理原则基础上做出决定。

1. 关怀的伦理原则

关怀是一种交往联系的方式，不是指某种特定的行为。

关怀原则包括：领导在行动上表率、进行开放真诚地对话、指导者提供行动的榜样、对优秀行为的肯定与鼓励（认可）。

例子：学校领导交给教师去完成一件事情，当教师完成的不错时，领导说一句“干的挺好下次继续”这就体现了关怀的原则，同时也提高了教师的工作积极性。

2. 公正伦理原则

个人与团体选择行为的平等与公正。

公正原则包括学校任何成员的平等对待，决策制度的公正。

例子：取消学校里的重点班和高考政策。大部分的学校都设有重点班，这无形中将学生分为三六九等，使学生享受不同的师资力量、学校设备等资源。取消重点班使学生处于一个平等的环境，促使他们公平的发展。而我们的高考制度是最公正的高等教育入学考试方式。不管是从学生的个人努力还是考试规则、录取标准，这些无一不体现了公平的原则。领导者只有在领导中规范制度，充分体现公平性，一方面会使被领导者感到满足，从而使被领导者更加积极主动的工作，提高工作的效率，另一方面，因为在这样一个公平的环境中，各个成员之间的关系也会更加融洽的，从而有利于加强整个组织的凝聚力。

3. 批评的伦理原则。

质疑现存的组织结构、运行方式、决定决策等。

批评原则促进对话与倾听。在学校中建立起公正的秩序，学校团体必须对学校结构特征中的那些反人性的东西进行不断地批评。领导者应该养成批判能力，以助揭露隐藏在语言与社会结构背后的宰制力量，处理社会正义与人性尊严的问题。

（二）管理伦理要求道德领导的类型

1. 转换型领导

转换型领导将下属转换成领导者或将领导者转化成道德的代言人，领导与下属的关系是一种相互激发和提升的关系，有共同的动机与目标。转换型领导包括三个要素，即魅力和感召力、智力激励和个人关心。这三个要素的组合可以使任何组织的领导者实施必须进行的变革。

例子： 韦尔奇上任伊始，就提出数一数二的战略愿景。他说：“我们要能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，要在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置，无论是在精干、高效，还是成本控制、全球化经营方面。不这样做，20世纪80年代的公司将不会再出现在人们面前。我们必须做到数一数二，因为，如果我们对一项业务的长期竞争力没有有效的解决方案，那么终

将有一天业务会陷入困境，这只不过是时间早晚的问题”。韦尔奇认为GE的各项业务都要力争在市场占有率、在竞争力上达到业界数一数二，否则就要处理掉。追求数一数二，这正是GE的新战略愿景。在此后的20年里，这一愿景就像一面旗帜，指引GE从当年的美国十强之一，变成世界第一；从当年的大而有些僵化的“超级油轮”，变成最具活力的企业——“会跳舞的大象”。

2. 公仆型领导

公仆型领导是一种以公仆身份为学校成员服务的领导类型。公仆型领导关系服务对象的成长、利益，关心地位低下者是否从服务中受益。领导者管理成功依赖目标、成功、学习、帮助。

例子：“如果你站在那里查看工人，那么一定要为他们做点什么。如果你做了，工人们就会想，‘他在观察我们，但是他有些不错的点子。’这样一来，以后工人们就会希望获得你的帮助。最后，他们会主动告诉你工作中出现问题的原因，并请求你想出改进的方法。“如果工人们觉得，‘看，他又站在那里了。他一定有的是空闲，却从来不帮我们做任何事。’这样可就没人对你反映问题了。”

这段话是丰田生产体系的创造者大野耐一说的。这段话充分说明了丰田公司中的“公仆式领导”。领导的职位越高，他们掌握的实权就越小，也就必须越发努力地为工人提供支持。

3. 以原则为中心的领导

以原则为中心的领导以“不能违背法则”为原则进行工作。而领导以原则为中心就会有一种服务感。领导过程依靠四个因素：安全（认同）、指导（方向与标准）、智慧（感知与判断）、权威（能力与勇气）。领导依靠四因素达到与下属的相互信任、相互尊重与相互忠诚。

例子：郭士纳的“原则性领导”

在公司经营中，领导者通过何种方式将自己的经营理念和思想传达给员工，这是一个非常重要的问题。制度、程序、指导、言传身教等等，都是领导者传达自己思想的方式。IBM公司总裁郭士纳在IBM的经验实践中有一个观点：“所有的高绩效公司都是通过原则而不是通过程序来进行领导和管理的。”执掌IBM之后，郭士纳削减了公司的组织程序，只留下为数不多的规则和条例。郭士纳认为，大象要能像蚂蚁那样灵活，就应该少一些程序，多一些原则。在公司中，领导人要能根据具体情况，把这些原则灵活地应用到实践中去。也就是说，卓越的领导需要的是原则，它是与高效、灵活相联系的。1993年9月，郭士纳起草了8个原则，他将这8个原则作为IBM新文化的核心支柱，在整个公司进行传播。正是因为郭士纳的原则性领导使得IBM公司获得巨大发展。

4. 服务型领导

服务型领导通过向周围人提供服务，而不是控制进行管理。服务建立在集体共同制定的组织目标以及责任感的基础上。

小平同志有一句话：“领导就是服务。”作为学校的领导的校长也一样，不是“官老爷”，而是为学校、为教师、为学生服务的。可以这样说：服务，是现代教育管理的最高境界。高明的校长应该是一个特别敏锐并善于把握的服务者。他能在服务中发现教师的个性特长，在服务中发现学校管理的疏漏，在服务中了解学校群体的心理，在服务中为教师完成任务提供和创造必要和有利的条件；他的服务赢得教师的拥护和爱戴。

例子：美国沃辛顿工业公司是一家经营绩效相当出色的大型钢铁公司。该公司唯一的一条金科玉律式的经营秘诀是：“做好顾客和下属方面的工作，市

场自然就是你的了。”

四、结语

道德领导思想标志了当代教育管理学研究的一种世界潮流。但是,值得指出的是,我国学校在借鉴这一思想某些有价值的见解和做法的同时,也要注意结合萨乔万尼道德领导思想研究道德领导思想对我国学校管理的启示本国国情。

中国的道德领导偏重绝对的“伦理性”而不具有“真理性”。而萨乔万尼的思维特征是思辨理性的,他讲究逻辑的严密清晰。但在中国人的认识论中,存在着“理性无法把握”这样一种思想传统,由此,对于道德领导的理解,我们更注重的是“行”的实践。道德领导思想,在中国文化中,它不是理性思维,而是一种渗透着感性、与经验相连的悟性思维,这与萨乔万尼的“价值理性逻辑化”大为不同。孔子的“德行说”尽管能够规范人的行为和思想,但仍然只是一种现实规范,只具有伦理性,而不具有真理性。中国式的管理思想是“泛道德主义”的,重“道”轻“器”的文化特点。中国传统文化中的道德领导强调领导个人的道德素质和他们以身作则的传统。孔子讲的“道德”是个体的“仁义道德”,他的思想中有“家天下”的影子,个人的“私德”可以扩展到整个社会管理中的“公德”。因此,在家为孝子的人,在朝廷也为忠臣。而在萨乔万尼等一些西方人的思想中,道德传统源自宗教,宗教道德中蕴含着大量的传统“公德”。再一方面,他们受到理性思维传统的牵引,推崇“法理的美德”、道德的“绝对命令”等。从萨乔万尼那里,可以看到西方法理文化的渊源,包含着更多关于公共责任、专业伦理的内容。

因此对于萨乔万尼道德领导的基本思想,只能从实际出发,有选择地借鉴和吸收,而不能全盘照搬。由此,最后需要明确的两个重要观点是:

第一,仅有道德领导思想作为管理思想的主流是远远不够的。这同时也是萨乔万尼的理论诉求,他指出,道德权威是一种扩展了价值的权威,它的提出并不是谋求以一种理论取代另一种理论。提出道德领导思想,是因为看到现今教育领导理论和实践中,理性的、科学的证据以及科层的权威被作为唯一合理的管理价值观。这种几乎完全排斥道德权威、情感契约的领导观,必然隐藏着问题。但是,我们并不能因此而全盘否定传统管理理论对管理技术的强调。单纯注重领导价值,往往对领导过程的复杂性估计不足,从而使价值追求难以转化为真实的力量。

第二,道德领导思想和管理主义的价值观并不是互相排斥、非此即彼的。管理和道德作为人类社会的两大价值系统,为人类社会所不可或缺。应当看到的是,道德领导思想与管理的内在要求是一致的。这不仅因为自古以来管理作为一项调动人的活动回避不了具体行为中的道德问题,而且因为道德领导思想对更持久的动机和更高层次激励观的强调,都体现了对学校管理活动的终极关怀。这种思想推演至我们强调“以德治校”和“以法治校”的统一,在完善学校法制建设的同时,应当紧密结合“以德治校”的领导策略。