

分布式领导：高职院校教学团队 建设的基本路径

壮国桢 邱晓红

摘要 教学团队建设是高职院校内涵建设的基础性工作，也是师资队伍建设的重要内容。教学团队目标的多元、知识型群体特征、专业化组织结构与分布式领导要求相吻合。分布式领导适用于专业性的组织和知识型群体的管理，共同愿景、互融机制、领导共同体、任务导向和绩效优先是分布式领导在教学团队建设中的基本路径。

关键词 高职院校；教学团队；分布式领导；师资队伍建设

中图分类号 G718.5 **文献标识码** A **文章编号** 1008-3219(2017)08-0067-05

分布式领导是20世纪90年代提出的一种新的教育领导理论，并逐步成为领导理论界的重要研究方向。在欧美一些国家，分布式领导已开始应用于学校的管理实践。美国教育研究学会副会长凯伦·露易丝曾对分布式领导这样评论：“在如今教育领导图景的所有‘宏大’理念中，几乎没有比‘分布式领导’更为风光的了……越来越多的学校和学校系统都在努力发展分布式领导。”^[1]分布式领导受到如此大的关注和较为广泛的探索与实践，主要是其“突破了单向的、静态的、线性的领导观念，从多向的、动态的、流动的角度再造了学校领导”^[2]。

一、分布式领导概念及特征

分布式领导尚未形成一个统一的定义，但一般可以理解为“一个组织或团体中的多个成员随工作任务、个人特点和能力以及情境的不同而动态地承担领导角色”，并通过委员会式的领导、基于专门知识的领导以及非正式领导者从事领导活

动等三种方式体现出来^[3]。美国学者詹姆斯·斯皮兰则提出了合作式分布、集体式分布和协同式分布等三种分布式领导类型^[4]。

分布式领导的重心是组织成员能够分享领导职能，优势在于能够优化知识型组织决策、促进知识整合、激励知识型员工实现共同愿景。主要特征包括：第一，从学校领导理念来看，分布式领导不仅仅是校长等少数人的行为，而是学校所有成员的责任，领导行为或职能可以在组织成员中共享或分布，领导角色可以由多人共同担任。第二，从组织的适应性看，分布式领导适合于专业性组织，因为这类组织更加适合于扁平化的管理方式。第三，从领导成员看，分布式领导更加适用于知识型群体，在这类群体中，领导力的基础不是依靠显现的职位权力，而是内隐的信任。分布式领导坚信每个成员都有担任领导角色的潜能，每个组织成员都可以根据个人特长和任务情境担任一定的领导角色。第四，从领导的任期看，领导不一定是一种固定的集权职位，还可以是一种动态的角色转换，领导实践分布于正式和非正式领

作者简介

壮国桢(1963-)，男，常州机电职业技术学院党委副书记，研究员，博士(常州，213164)；邱晓红(1964-)，女，常州机电职业技术学院副教授

领导者之间。第五,从领导的成效看,分布式领导强调一个组织是否能够实现有效领导是领导者与其他因素良性互动的结果,而不仅仅是领导者个人行为的结果。

二、教学团队建设与分布式领导耦合性分析

团队的概念最初诞生于企业管理中,它是指“由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的群体”^[5]。团队的概念和管理模式逐步被引入到教育领域和管理实践中,而借鉴分布式领导理论来建设教学团队具有重要的现实意义。

(一) 专业化组织与分布式领导组织特性相一致

分布式领导一般适宜于专业性的组织,强调把“领导职能分配给那些有知识和能力承担相应任务的人”,领导行为和领导职能不再集中于某一个人身上,而要求把权力分布于组织的各个层面。作为专业性较强的教学团队,其成员都是有一定专业背景、掌握多种专业知识和技能的专业人才,这就使实施分布式领导成为可能。

当前,高职院校普遍实行的是科层制的管理结构和领导模式,这种组织结构形态强调管理的制度性和规范性,这对完成单一的教学任务是有利的。当前教学团队的人员结构已呈现从一元到二元甚至多元的变化。高职院校教学团队成员不仅包括本校的专任教师,还包括来自行业企业的能工巧匠以及其他高校的兼职教师。单一的主任负责制领导模式把所有责任全部落在一个人的肩上,过多的责任与个人精力之间产生较大的矛盾,从而造成事实上的履职艰难。因此,按照分布式领导的要求,对现有的科层制管理结构进行改造,构建集体领导体制和运行机制,使教学团队内部所有专业人员都参与到团队的领导实践中来,从而发挥教学团队应有的功能。

(二) 知识型群体与分布式领导人员要求相匹配

教育部在2006年《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》中首次提出要建设一批优秀教学团队,2011年在《关于推进高等职业教育改革创新引领职业教育科学发展的若干意见》中又进一步明确教学团队的构成应包括行业有影响力的专家、企业专业技术人员和能工巧匠等作为兼职教师,以此加快“双师”结构专业教学团队建设。

一般来说,教学团队成员由于专业相同,研究方向也基本一致,便于进行交流和互相取长补短。但事实上,由于团队成员观念、目标、性格以及个人利益等不可避免地导致冲突,再加上当前的“行政首长负责制”和“英雄主义”的管

理观指导下的自上而下的“线性”管理行为,团队成员没有机会参与团队的决策与管理,一定程度上影响了他们工作的积极性和主动性。教学团队成员人人都是各自领域的专家,都有参与领导实践的意愿,这就为在教学团队中实施分布式领导奠定了坚实的基础。

(三) 目标多元与分布式领导功能发挥相符合

在以往的教学组织架构中,实行的是院、系、教研室三级管理体制。教研室作为最基层的教学管理机构,其主要职能是日常教学管理,管理职能相对比较单一。而教学团队则是一种新型教学组织形式,在上级文件的指导和高校实际探索过程中,教学团队最初定位于师资队伍建设和单一性目标。随着形势的发展,高职院校教学团队已逐步取代教研室,作为推动校企合作、工学结合,提高人才培养质量的一项重大措施,其建设目标、职能和任务已从单一走向多元。教学团队在负责本专业教学工作的同时,其工作目标已从教学任务、科研活动拓展到专业建设、社会服务、招生就业、师资队伍建设和校企合作等多功能的任务群。工作目标的多元、工作内涵的丰富,必然要求教学团队的管理方式也要随之改变。让团队成员都有机会参与并实施领导行为,不仅可以提高领导效率,更能形成合力来实现教学团队的多元目标。

三、分布式领导在教学团队建设中的基本路径

分布式领导致力于建立组织的共同愿景和目标,改造组织的结构和管理体制,让组织成员分享领导职能,提升组织成员的领导力,发挥团队各方面的效能,提高团队的整体效能和正向影响。

(一) 共同愿景: 构筑教学团队的“引擎”

“学校领导不是校长一个人,而是一个具有凝聚力的团队;学校组织不再是一种机械的、僵化的结构,而是一个由共同愿景支撑的、不断完善系统。这也就是让其他人理解和同意必须去做什么和如何有效地去做过程,以及促进个人和集体努力去实现共同目标的过程。”^[6]在各类组织中,愿景具有强大的激励和导向作用,是架起组织成员联系的有效桥梁。共同愿景则是一个组织全体成员所认同和自觉接受的愿望和共同目标,一般由目标和价值观、团队氛围、发展使命等组成,共同目标是凝聚团队成员的“粘剂”,属于最高层次的精神层面,为团队建设提供持续的精神动力。团队内部的人际关系是实现团队目标和个体发展

的重要条件,属于中间层次的行为层面。处于基础层次物质层面的发展使命包括团队目标和个体发展目标两个方面,两者是相辅相成的关系,没有团队成员个体的发展,要完成组织的整体目标就无从谈起。共同愿景能够孕育团队无限的创造力、激发强大的驱动力和形成长期的凝聚力。因此,描绘共同愿景成为教学团队建设的基础性工作,这是教学团队前进的动力源泉。

1.形成团队目标和价值观

目标是团队所有成员经过努力能够实现共同愿望,团队目标既要与学校的总目标方向一致,也要和团队自身的实际情况相符合。教学团队的目标可以根据各自的特点和任务分为长期、中期和短期三类目标。中长期目标可以是总的宏观愿望,而短期目标则是阶段性的具体目标,代表了成员们承诺的近期一定要完成的任务。价值观指组织成员对社会与组织的一种总的看法。团队目标的实现在某种意义上取决于团队成员的价值观,这是构建教学团队共同愿景的起点。

2.营造相互合作的氛围

分布式领导理论认为,在一个组织中,领导者与被领导者之间的界线并不像科层制结构那样清晰明了,而是变得相对模糊。领导与被领导角色上的变化,势必会影响教学团队乃至整个学校组织文化的变革。这种变革要求教学团队的领导者要重新审视与团队成员的关系,为团队成员提供交流互动的空间,着力营造互相信任、相互支持、彼此配合的良好氛围,从而形成良好的团队合作文化,这是构建教学团队共同愿景的重点。

3.搭建成员发展的平台

团队目标的实现,离不开团队成员个体的发展。以往按专业或课程组建起来的教研室作为学校最基层的教学单位,只是作为自上而下对教学和教师进行行政管理的基层组织,在教师专业发展上也仅限于学科和教学的专业发展,对参与决策和管理则常常被忽视。因此,教学团队要拓展成员专业发展内涵,在学科专业、教育教学发展的基础上,推进成员在领导力等方面的发展。这是高职院校教师专业发展的三项基本内容,也是构建教学团队共同愿景的基本点。

(二)互融机制:科层结构与扁平结构并行

当前,高校的领导结构是典型的科层制结构,一级对一级负责,部门职能明确,管理边界较为清晰,呈“金字塔型”管理结构。高职院校的教学团队,采用的也是典型的科层制管理模式,团队主任是领导者,负责所有的工作,团队成员是被管理者,主要听从领导者的安排,缺少参与领导和决策

的机制。“如果仅仅运用职位权力对知识员工进行强制性管理,其后果可能是知识员工口服而心不服,不利于激发他们的工作主动性和奉献精神。”^[7]教师属于知识型专业技术人员,他们都有自身的专业领域,具备扎实的专业知识,同时自我管理意识都比较强。因此,必须改变对领导力的传统认识,充分发挥专业性组织的人力资源的优势,激发知识型员工参与管理的愿望。为实现这一目标,就要改造现有团队的科层制管理结构,形成“团队主任+项目组领导+团队秘书”的组织架构,形成扁平化的组织架构。

在“团队主任+项目组领导+团队秘书”的组织架构中,保留团队主任建制,根据团队的职责,分别组建专业建设、课程教学、招生就业、科研服务、学生管理、校企合作等项目组,形成“1+N”的工作架构,“1”指的是所有项目组必须完成教学基本任务,这是教学团队的本质所在。“N”则代表各个项目组,所有教师根据意愿和特长,全部纳入相关项目组。项目组的领导者可以选举产生,也可以轮流担任,还可以实行“无领导”的集体领导制。在这样的组织架构设计中,并不意味着团队领导者放弃团队发展的终极责任,团队主任仍然是教学团队发展最重要的指挥者和“守门人”。团队主任要做好顶层设计,根据组织目标、工作任务和团队成员个体特长做好团队的整合工作,制定发展目标,进行任务分解,激发团队成员参与领导的愿望,发挥他们的专长,在促进个体成长的同时促进组织实现共同愿景。

(三)领导共同体:知识型群体领导力模型

如果说教学团队组织架构的调整关注“领导是什么”,那么接下来更重要的是“怎样领导”的问题。“组织的决定性特征是优秀的领导者广泛分布在组织的各个角落,而不是只处在高位。”^[8]在过往的教学团队建设过程中,一般都把着力点放在人员的配备上,认为人员在学历、年龄、职称、知识和技能结构等方面达到最优,再加上行业、企业的专家和技术能手作为补充,就能形成一支结构合理的教学团队,似乎就达到了团队建设的目标。在科层制和扁平式领导结构共存的情况下,作为以专业技术为背景的知识型团队,领导者是在不断变化着的,是一种被称作“领导共同体”的集体领导模式,通过领导者的不断转换来寻找最佳机会,共同实现团队目标,这是知识型群体领导管理实践的核心。

1.人人成为领导者能够有效化解冲突

教学团队组建后,由于团队成员的认识、人际、目标、心理等原因产生冲突是在所难免的。“谢里夫实验”认为,当个体归属某个群体时,一般会产生集体荣誉感和组织归属感;当产生“共同需要”时,如果不同群体或者个体认识

到仅靠某一方无法达成目标时,就会尝试联合,这样团体和个体间的合作就产生了。因此,人人成为领导者是解决团队冲突的有效办法之一。在教学团队中,随着各个项目组的建立,每个团队成员都能找到适合自己的位置。在甲项目组,自己是领导者,而在乙项目,自己则成了被领导者,这就是教学团队的梯队结构和团队成员的依存关系。每个项目组要想获得成功,都离不开项目组其他成员,从而形成“共同需要”,有效化解冲突,促进团队成员间的合作和团结。

2.人人成为领导者能够有效实现自我价值

人人参与领导实践是分布式领导的重心。教学团队是知识型群体,不仅具有各自的专业特长,而且也有自我实现的强烈愿望。因此,在教学团队内,团队成员可以根据组织的需要以及个人的能力和特长轮流担任领导角色,这样团队就可以同时完成多项工作任务,有利于形成领导群体。按照马斯洛“需求层次理论”,分布式领导为团队所有成员的自我实现提供了可能性。在人人能够成为领导者的团队内,成员不仅能够满足低层次的生存、安全需求,还能够逐步满足高层次的归属、尊重和自我实现的需求。

3.人人成为领导者能够有效实现组织目标

在“领导共同体”的实践中,有两点值得注意:一是集体领导并不等同于多头领导。实施分布式领导的教学团队,在对外时,有关该团队的决策事项依然由团队的最高领导者来做出。二是在完成某一项任务的时候,由相应专长的个体负责,而不是同一工作由多人共同领导。可根据个人的专长和任务的特点,让负责某一项工作的团队成员自主决策、自我管理,以增强组织的灵活性,让管理更加快捷高效。这种运行模式就如足球队的管理,足球队一般实行科层式管理,从领队、教练、队长到队员,层级分明,职责明确,但在比赛过程中,则是科层式领导与分布式互相促进,教练在指挥,但队员也不一定必须执行教练的指挥,“控球者”变成“领导者”,“控球者”根据场上攻防的情况,决定传球还是射门。

(四)任务导向:教学团队的运行之道

教学团队是一个特殊的群体,组建团队的根本目的在于优化人力资源配置,整合领导力量,共同达成团队的目标,而目标是由多个任务组成的,一个个任务的完成预示着组织目标一步步地实现。通过这些任务,不仅能够促进团队领导力的提升,加速优秀教学团队的成长,也能提升项目组的合作能力,推进教学团队的整体发展。教学团队的任务主要由队内任务和队际任务两部分组成。

1.队内任务

按照“木桶原理”,群体效能的发挥取决于“短板”。要

提高教学团队的管理绩效,首先要了解团队成员的兴趣、爱好和特长,才能给每一位成员分配适当的任务,使领导角色与其知识、技能、经验相匹配。队内任务主要有日常教学和教学改革工作。日常教学是教学团队各项目组最基本的工作,教学改革则是教学团队面临的更加重大的挑战。高职生源的多元化,要求教学团队在人才培养模式、课程体系、教学模式、教学方法等方面采取更加切实可行的措施,不断提高人才培养质量。

2.队际任务

根据“谢里夫实验”的结论,处于竞争的群体在面对一个对双方都有利的目标时,他们一般会选择合作,而且随着合作次数的增加,双方的关系也会变得和谐顺畅。根据教育部《高等职业教育创新发展行动计划(2015-2018年)》,高职教育创新的任务异常繁重,而教学团队是承担这些创新任务的生力军,如果一个团队全面开花式地实施创新,显然不切实际。因此,把创新的任务分解到不同的教学团队,每个团队有重点地完成某个创新任务,其他团队则可以共享创新成果,实现共赢。

(五)绩效优先:教学团队建设的归宿

权力和责任从来都是一对辩证的关系,是一个事物的两个方面,相辅相成,缺一不可。分布式领导强调领导角色和职能要动态分布于团队成员当中,实行群体领导,但不能把分布式领导和科层领导完全对立起来,而要相互取长补短,相得益彰。目前大多数学校采用的是科层制的组织结构和领导模式,强调管理的制度性和规范性,每个层级都有对应的职责和权限,并且非常注重组织的绩效。因此,教学团队要对分担领导职能的成员提出明确的绩效责任,而清晰明确的责任能够避免领导过程中可能出现的冲突和混乱,同时也使得领导力在绩效中体现出来,最终指向人才培养质量的提高。考察团队绩效可以从两个维度来开展。

1.纵向维度

所谓纵向维度,指的是教学团队工作绩效与过往的情况比较,主要体现量的方面。考核侧重三个方面:日常教学管理的稳定性,团队成员之间的合作性,以及专业建设、课程建设、师资建设、社会服务、科研等工作的发展性。

2.横向维度

所谓横向维度,指的是本教学团队与其他教学团队的比较,主要体现质的方面。考核侧重三个方面:一是在教育教学过程中承担的创新任务的达成度;二是学生、用人单位对人才培养结果的满意度;三是教学团队对学校整体工作的贡献度。

分布式领导作为一种新的领导视角和管理实践,在专业化组织内,通过发挥知识性员工的积极性,互相激励,共同负责,达成组织目标。分布式领导在教学团队建设中的探索

与实践能够使组织内部人员的能力最大化,为此,学校要提供必要的政策支持和条件保障。

参考文献

- [1]冯大鸣.分布式领导之中国意义[J].教育发展研究,2012(12):31-35.
- [2]蒋园园.学校有效领导力:一种分布式领导实践的视角[J].现代教育论丛,2008(11):13-19.
- [3]张晓峰.分布式领导:缘起、概念与实施[J].比较教育研究,2011(9):44-49.
- [4]梁东荣,张艳敏.英美澳分布式领导研究透视及其启示[J].比较教育研究,2007(7):22-26.
- [5](美)乔恩·R·卡曾巴赫,等.团队的智慧:创建绩优组织[M].侯玲,译.北京:经济科学出版社,2000:41.
- [6](美)加里·尤克尔.组织领导学(第五版)[M].陶文昭,译.北京:中国人民大学出版社,2004:8.
- [7]黄培伦.组织行为学[M].广州:华南理工大学出版社,2003:285.
- [8](美)彼得·圣吉.第五项修炼:学习型组织的艺术与实践[M].张成林,译.北京:中信出版社,2009:12.

Distributed Leadership: Basic Ways for Construction of Teaching Team in Higher Vocational Colleges

Zhuang Guozhen, Qiu Xiaohong

Abstract The teaching team construction is not only the basic work of the connotation construction in higher vocational colleges, but also an important part of the construction of the teaching staff. The multiple and intellectual group characteristics and the specialized organization structure of teaching team are consistent with the requirements of the distributed leadership. The distributed leadership is suitable for the management of the professional organization and intellectual group. The common vision, mutual mechanism, leadership community, task oriented and performance priority are the basic ways of distributed leadership in the construction of teaching team.

Key words higher vocational colleges; teaching team; distributed leadership; construction of teaching staff

Author Zhuang Guozhen, researcher of Changzhou Institute of Mechatronic Technology(Changzhou 213164); Qiu Xiaohong, associate professor of Changzhou Institute of Mechatronic Technology