

校长领导力:乡村教育发展的新动能

◆杨清溪 邬志辉

摘要:乡村教育依靠经费投入和政策扶持获得巨大的发展动能,今天如何平稳越过经费投入和政策扶持的敏感区,强化乡村学校内部治理,成为进一步释放乡村教育发展动能的关键,而校长领导力则成为乡村教育发展的新动能。但反观乡村学校的校长领导力现状却并不理想,诸如传统认识误读校长领导力、向城惯性牵制校长领导力、乡村教育的复杂环境等都对乡村学校领导提出了很多挑战。为此,加强乡村校长队伍建设、开展乡村校长领导力专题培训、强化乡村校长的个人修炼、关照乡村教育实践的特殊性成为改善乡村校长领导力状况的主要策略。

关键词:乡村教育 校长领导力 发展新动能

DOI:10.14121/j.cnki.1008-3855.2018.24.009

党的十九大提出要实施乡村振兴战略。乡村问题已成为全面建成小康社会的重点、短板和弱项,其中,提高乡村教育质量更是解决乡村问题的重要突破口。通过多年的经费扶持、政策倾斜,乡村教育发展已经取得了巨大成就。然而,近年来仅靠经费和政策等外部支持的乡村教育发展似乎遇到了瓶颈,乡村学校人才流失、生源凋敝、办学质量不高问题仍然在持续发酵。寻找乡村教育发展的新动能成为进一步提高乡村教育质量的关键。

一、校长领导力正成为助力乡村教育发展的新动能

在即将全面建成的小康社会中,乡村教育与城市教育的差距不再是经济的贫困和外条件的薄弱,而是思想的贫困和内在治理的落后。乡村教育依靠外部支持的外延式发展已经告一段落,乡村学校的内部治理将成为促进乡村教育发展的内生动力。全面提高乡村学校治理水平,离不开强有力的校长领导。2017年《中共中央国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》指出要加强中小学校长队伍建设,努力造就一支政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方的校长队伍。^[1]挖掘乡村校长的领导力,培育一支具有优秀领导力的乡村校长队伍,是瞄准乡村学校思想贫困

问题的精准发力。回顾乡村教育的发展历程可以发现,乡村教育发展成绩的取得主要依靠经费助力型发展和政策助力型发展两条道路。进入新时期,这两条道路在乡村教育发展中持续释放发展动能越来越需要强有力的校长领导力的支持。

(一)经费助力型发展要靠校长领导力释放发展动能

经费助力型发展是指主要依靠不断加大经费投入力度来促进乡村教育发展的模式。当制约乡村教育发展的突出因素表现为经费短缺时,这种发展模式就能取得积极效果。但是,当经费投入达到一定限度,乡村教育发展逐渐摆脱经费短缺的困扰时,经费助力促进乡村教育发展的效果就不明显了。

近些年国家对乡村教育的经费支持力度不断增加,乡村教育发展中经费短缺的矛盾得到了很好解决,极大地促进了乡村教育的发展。2001年,农村普通小学生均公共财政预算教育事业费支出为550.96元,2016年为9246元,16年增长了近16倍。2001年,农村普通初中生均公共财政预算教育事业费支出为656.18元,2016年为12477.35元,比2001年增长18.02倍。在持续的经费倾斜支持下,乡村教育在很多方面的经费水平已经非常接近全国平均水平。2016年,国务院发布《关于进一步完善城乡义务

杨清溪/东北师范大学教育学部 副教授 邬志辉/东北师范大学中国农村教育发展研究院院长 教授 博士生导师 (长春 130024)

教育经费保障机制的通知》,分东、中、西三个地区确定了全国义务教育学校生均公用经费基准定额,真正实现了同一地区内城市和乡村义务教育生均公用经费定额的均等化。同年,农村普通小学生均公共财政预算教育事业费支出达到9246元,与全国的比例为0.97:1,农村普通初中生均公共财政预算教育事业费支出达到12477.35元,与全国的比例为0.93:1。^[2]与此同时,全国普通小学生均公共财政预算公用经费支出达到2610.80元,农村为2402.18元,全国普通初中生均公共财政预算公用经费支出达到3562.05元,农村为3257.19元。无论是在小学还是在初中,农村生均公共财政预算公用经费与全国平均水平的差距都在10%以内。应该说,乡村教育经费短缺的矛盾已不是那么突出,以往农村学校教学设施设备条件差、经费短缺的办学状况得到了根本性改善。校舍破败、设备陈旧、经费短缺已经不再是乡村教育的突出矛盾。经费助力型的乡村教育发展正在越过经费投入的敏感区。

在这种情况下,简单依靠加大乡村教育经费投入力度将无法再像以前那样继续推动乡村教育的快速发展。很多乡村校长坦言,现在不缺钱,只是不知道怎么花钱、怎么把钱花得更有价值。他们的困局其实不再是经费和物资短缺的困局,而是学校治理的困局,即乡村校长需要更优秀的领导力来“学会花钱”,让教育经费在新时期乡村教育发展中释放更多的发展动能。

(二)政策助力型发展要靠校长领导力打通“最后一公里”

政策助力型发展是指主要依靠提供优惠政策来促进乡村教育发展的模式。在乡村教育发展各个方面呈现显著薄弱差距时,政府通过提供优惠政策、倾斜政策可以有效促进乡村教育发展。但是这些政策往往都是自上而下的,从宏观的政策意见到微观的落实措施,其间经历了多次加工和细化,以至于当政策到了乡村学校时已经产生了很大偏差,加之乡村学校管理队伍对政策的理解不到位,很多扶持政策无法贯通到乡村学校这最后一公里。

过去的几十年,各级政府都制定了大量乡村教育发展扶持政策来促进乡村教育的发展。例如,在乡村教育管理政策上,乡村教育管理重心不断上移,获得更多的发展资源,先是由地方负责提升到“以县

为主”,后来再提升到省级统筹,以推进城乡一体化发展。在乡村学校建设方面,“寄宿制学校建设”、“标准化学校建设”、“薄弱学校改造工程”等政策极大地提高了乡村学校的建设水平。在乡村教师队伍建设上,“乡村教师支持计划”、“特岗教师计划”、“农村硕师计划”、“免(公)费师范生”等政策显著提高了乡村教师队伍建设水平。在乡村学校学生方面,“两免一补”、“营养餐”、重点高校“农村专项招生计划”等政策也为乡村教育发展提供了很好的支持。

应该说,这些年乡村教育正是充分吸纳了这些政策红利才取得了很多发展成绩。然而,依靠政策扶持的乡村教育近年来也遭遇了政策扶持的乏力。目前,在国家和省级政府层面,政策助力型的发展设计已基本实现了对乡村教育发展的全要素覆盖,包括乡村教育管理、乡村学校建设、乡村教师队伍以及乡村学生发展等各个方面,可供挖掘的政策优惠领域已经基本用完,但政策扶持的效果并不能让人满意,其中一个重要原因是很多优惠政策无法落实到乡村学校这个最底层。由于乡村教育管理重心不断上移,自上而下的政策扶持经过层层传递,真正落实到乡村学校时,政策效果并不明显。国家的乡村教育扶持政策能否贯通乡村学校这最后一公里,关键看乡村学校的校长。乡村学校校长需要真正理解乡村教育政策扶持的发展导向,利用政策扶持获得更多发展资源,这样才能让政策助力型发展释放更多的发展动能,真正促进乡村教育的健康发展。

二、乡村学校校长领导力面临的挑战

在乡村教育需要校长领导力这一新的发展动能时,通过仔细审视乡村学校的领导实践会发现,乡村学校的校长领导力状况并不乐观,通过校长领导力激发乡村教育发展的新动能仍面临很多挑战。

(一)传统认识误读校长领导力

校长领导力的概念源于西方领导学和教育领导学,因上述学术领域出现了诸如领导力特质学派、领导力行为学派、领导力关系学派等不同的研究派系,导致校长领导力也存在多种理解。^[3]本文认为,校长领导力是校长领导学校不断确立目标、实现目标的过程中展示出的综合实力,它既包括校长对全校师生和周围环境产生的影响和引导,也包括校长在与全校师生相互作用过程中和学校发展环境变化时,

校长自身及时做出的适应和调整。对于中国乡村学校的校长群体而言,校长领导力是一个比较年轻的西方话语式的学术概念,很多乡村校长对其“望文生义”,以致产生很多误读。

1. 强权领导:说了算就是有领导力

中小学校长负责制的制度环境赋予校长总管全校的权力。据此有人认为,有领导力的校长就是能够进行强权领导的校长。它在实践中表现为:在学校大小事务上都是校长说了算,校长对全校师生有着绝对权力,老师和各个部门对校长都言听计从。校长要对学校进行有效和正确的领导,除了表面上的“校长说了算”,还要考虑更为深层次的问题。从校长职位的权力来看,校长确实有权决策,但有权决策不等于有效决策。师生的言听计从是真心听从校长的指挥和管理,还是表面上的应付?校长会不会因为不了解实际情况和群众意见而出现决策失误或者偏差?当然,反过来讲,一个校长听从了学校部门或者老师不同于自己的意见,就意味着自己没有领导力了吗?

校长的领导力不是校长通过强权领导就能获得的,还要考虑全校师生的支持和拥护。领导力关系学派(Relational school of leadership)指出,领导力不能只关注领导者本人,校长的领导力是否有效还要看领导者和下属之间的关系。高质量的领导者与追随者的关系以信任、尊重为基础,低质量的领导者与追随者的关系以利益交换和履行义务为基础。高质量的领导者与追随者的关系往往能帮助领导者取得更大的成就。

2. 民主管理:赢得多方支持就是有领导力

与强权领导相对,实践中还存在一种重视民主管理的领导力认识。认为只要坚持民主管理,尊重各方意见,就能赢得多方支持,就会成为真正的领导者。它在实践中表现为:各种事务上都充分发扬民主,多听取各方的意见,抱着“谁也不得罪”的心态刻意充当和事佬,努力去协调各方的利益冲突,顺着大多数人的意见进行领导决策。校长在学校领导过程中发扬民主,多听取各方意见,赢得多方的支持,这没有错,但也要思考,优秀的领导力最终是要指向学校发展的,所以一味寻求多方支持会不会迷失领导的方向呢?只求赢得多方支持如何体现校长本人对学校的“领”和“导”呢?多方妥协的决策是不是适合学校发展?

当大多数人没有专业知识背景时,民主投票获得的大多数人同意的方案就可能是一种违背专业知识的方案,执行这种方案虽然获得了多方的支持,但最终损害的却是学校利益。校长作为学校的领导,对重要决策要有自己的专业判断和敏锐的超前意识。校长不能为了顾全群众支持而放逐自己的个人立场,赢得支持的目的是要推进合理的决策,不能因为要获得支持而放逐领导决策本身的合理性。

3. 亲力亲为:什么都会干就是有领导力

一些校长认为,领导力就是领导能力突出,对学校的各种事情都能进行全面有效的管理和领导,进而衍生出一种“做校长的就应该什么都会、什么都管”的认识。学校的大事小情都亲自过问,亲力亲为,从课堂教学到学生管理、从财务人事到后勤基建,什么都抓在手里,遇到自己不懂的专业问题还花时间去学习和研究。甚至有时还会因为自己不具备某些专业知识而感到愧疚,觉得自己不是一个称职的校长。这种校长把学校的各种工作任务都揽在自己身上,亲力亲为,值得敬佩。但同时,学校的各种管理权力也集中到了校长手里,以致学校的其他领导和中层干部没有机会和空间在原本应该自己负责的工作上发挥创造力,学校中层不能有效发挥作用,形同虚设,这是合理的领导运行方式吗?校长什么都要亲自管理过问,他能够具有这么全面的知识和技能吗?另外,即使校长足够努力,能够做到什么都会,但有那么多的时间和精力吗?

分布式领导(distributed leadership)的提出很好地回应了上述对领导力的误解。受到彼得·圣吉学习型组织理论“去中心领导者(de-center leader)”概念和萨乔万尼“领导者的领导者”思想的影响,明茨伯格指出,组织应该将以个人为中心的集权式领导转变为分布式领导。分布式领导强调,组织的不同成员根据自己能力和环境条件的变化动态分享领导角色。学校里的领导角色和职能要动态分布于学校组织成员当中,校长角色要从传统的个人英雄式领导者转变为支持式领导者,引领组织成员动态地分担领导职能,并提供必要的支持和保障。尽管校长仍是学校的第一责任人,但领导不再只是校长一个人的行为,而是学校全体成员的行为,他们在不同情境和时间点上动态地分担着领导职能。^[4]

4. 领导就是管理:管理得好就是有领导力

在看到校长领导力这个词时,很多校长第一时间想到的就是自己在学校管理方面的事情。那么作为领导者的校长和作为管理者的校长到底有没有区别?管理得好就是有领导力吗?管理和领导是有区别的。有种形象的说法这样来区分领导和管理,管理者使事情做正确(doing things right),而领导者则是做正确的事情(doing the right things)。^[5]

作为管理者的校长和作为领导者的校长的工作重心是有显著区别的。在主要任务方面,管理的任务是维持秩序,而领导则是提出变革,打破原来的秩序。在关注重点方面,管理关注的是日常活动按照既定目标和程序顺利进行;领导关注的则是目标和程序是否合理、是否科学、是否适合等更为上位的事情。在实现过程方面,管理活动的实现主要依靠行政岗位赋予的权力和规章制度产生的约束;领导活动得以进行除了依靠权力和制度外,还有追随者发自内心的拥护和支持。一位校长,对自己的学校尽心尽力地管理当然可以使学校运转流畅,但当社会发生变革,出现了新事物,产生了新需求时,校长就应在学校发展目标层面做出调整,领导学校适应最新的社会变革,并根据新的发展目标探索新的管理制度,领导全校师生打破旧传统、开创新秩序。

(二)向城惯性牵制校长领导力

鉴于城市在很多方面都展现出优于乡村的上位优势,进城生活成为乡村生活的重要目标。教育作为“脱离乡村、进入城市”的重要途径,它在形式上最得人追捧,是一种充满荣耀的蜕变正道。上学作为一种达成蜕变目标的手段有着得天独厚的优势。^[6]通过农村教育实现“跨农门”而“进城市”的价值预设深深地植根于广袤的中国大地上,也给乡村学校发展带来了巨大的向城惯性。一所乡村学校的发展,很多时候不是在校长的领导下发展,而是在向城惯性的影响下发展。在办学定位和发展目标上,向城惯性使乡村教育呈现出强烈的“离农”倾向。“离农”成为大多数农村孩子选择上学的唯一动力,也是他们看得到实惠的唯一出路。“为升学服务”的取向潜移默化地存在于人们的思想观念之中,切实影响着学校的发展目标。^[7]在强大的向城惯性面前,乡村校长在学校的办学定位和发展目标上很难展现自己的领导意图。

在学校硬件建设上,乡村学校也在盲目模仿城市学校。新建乡村学校有漂亮的楼房、大气的学校大

门和校园围墙,楼顶上方还要标几个镀金大字,有的甚至还要做上类似城市的景观灯,其实这背后有一个值得深思的问题。学校为什么一定要建成楼房?建成楼房是否更有利于教育活动的进行?显然不是。建成楼房会额外增加一些安全隐患和不必要的麻烦,反而不利于教育活动的展开。那为什么新的学校一定要建成楼房呢?我想合理的解释是,在城市里,土地资源宝贵,建成楼房能提高土地资源的使用效率,同时也与城市周围的景观比较协调。那农村学校也一定要建成楼房吗?从农村实际出发,农村学校不必要建成楼房。农村的土地资源没有城市那么紧张,也不受城市景观的影响。从提供一种更有利于教育活动进行的场所的角度看,高楼学校真的没有平房学校有优势。因此,农村学校真没必要花费高成本去建高楼、修大门、档围墙。然而现实却是,新建农村学校几乎没有不是楼房的,究其原因,显然是学校建设中乡村校长的领导力淹没在了强大的向城惯性中。

此外,乡村学校的管理、制度等软件建设也受到向城惯性的影响。乡村学校的教学管理、班级管理、学生管理以及食堂和宿舍管理都在大量模仿城市学校。更令人不解的是,农村学校的课程内容和班会也经常以严重脱离农村孩子生活的内容为主题,如“文明乘坐城市地铁”、“公园里的垃圾桶”等。还有老师布置的课后作业是“找广告牌上的错别字”,或者是写一篇以“公交车让座”、“地铁站里的流浪汉”等为主题的作文。试问,农村哪有那么多广告牌,又何来地铁、公交车?

早二十世纪二三十年代,陶行知先生便对农村教育的城市化提出过批评,他说:“中国乡村教育走错了路:他教人离开乡下往城市里跑,他教人吃饭不种稻,穿衣不种棉,做房子不造林,他教人羡慕奢华,看不起务农。”^[8]可以说,正是乡村学校发展中遭遇的巨大向城惯性严重挤占了乡村校长的领导空间和领导效力。面对向城惯性,乡村校长是领导学校顺着这股惯性发展,还是从乡村学校实际出发努力探索突显乡村特色的发展道路,都在不断考验着乡村校长的领导智慧。

(三)乡村教育的复杂环境考验校长领导力

1.影响乡村学校发展规划的要素存在不确定性

规划学校发展的一般逻辑是根据生源、学生规模、师资队伍、学校定位等因素综合确定学校的未来

发展目标。但乡村学校的这些因素往往存在很多不确定性。一所乡村学校的预期招生数量、在校生数量都很容易变化。教师队伍同样也不稳定,招聘来的年轻老师不确定能不能留下来,而干得好的骨干教师说不定什么时候就会被调走。另外,在农村教育布局调整的大背景下,乡村学校校长还要应对教育政策的不确定性,自己的学校是否会被合并或者撤销,这将极大地影响学校的发展规划。

2. 师资队伍领导面临教师流动、流失难题

乡村学校教师队伍建设中,经常出现教得好的留不住、留得住的干不好的情况。乡村学校教师稍微干出一些成绩,很快就会被县城学校调走、挖走,而且干出成绩的教师往往也有着强烈意愿主动寻找各种机会脱离乡村学校。乡村学校还面临各种名义的支持支教,如特岗教师、顶岗实习教师、城乡交流教师、下放锻炼教师等等,当这些乡村教师补充到乡村学校后,有的是很快就会离开,有的是在乡村教育环境下无法施展自己的教育教学才能,还有的干脆就是挂个名来体验生活的,根本不关心学校的各项工作。教师队伍的频繁流动和优质师资的不断流失让校长在教师领导上难以开展长远规划,也很难进行有针对性的专业引领。

3. 学校撤并加剧了学校内部要素管理和领导的难度

优化学校内部的要素管理是校长领导学校的重要方面,它涉及学校的人、财、物等各个方面,这要求校长非常熟悉学校的具体情况,才能制定有针对性的领导策略。然而在过去的十几年里,中国的乡村学校进行了大规模的布局调整,主要方式就是撤销合并。很多乡村校长领导的都是刚刚拼凑在一起的学校,这些学校正经历着教师拼凑、学生拼凑、教育资源拼凑、中层领导拼凑。面对这种复杂局面,乡村学校校长所面临的人事财务、资产后勤、安全保卫等各种工作都异常复杂,因此要开展内部治理,显然要面对更多的挑战。

4. 乡村学校领导受到乡村社会的特殊影响

乡村学校在乡村的特殊地位和特殊的家庭家长交往环境对乡村学校的领导实践提出更多挑战。在村屯里,大部分区域都是私家宅院,类似学校这样的公共设施和场所非常有限,这使学校在乡村社会必然获得一种引人注目的焦点地位。乡村学校还被当

作乡村社会的文化高地,学校里讲授的科学文化知识、进行的仪式典礼、传出的信息信号等都成为乡村文化生活的重要组成部分,都会深刻影响乡村社会的文化发展。

乡村社会里的很多青壮年劳力都外出务工,把孩子交给家里老人看护,也是交给乡村的学校看护。乡村学校面对的家庭是父母不在、只有老人和儿童的家庭,面对的是常年在外奔波、不能与老师面谈,也很少与学生面谈的家长。学校希望从家庭和家那里获得的辅助教育支持不能得到满足,同时,家庭和家却希望学校能对其孩子给予更全面、更周密的教育。这种复杂的家庭家长交往环境也显著地影响着学校领导。

三、改善乡村学校校长领导力状况的策略

(一) 加强乡村校长队伍建设,为乡村学校留住优秀校长

为乡村教育吸引和留住一批优秀的校长是改善乡村教育校长领导力状况的重要前提,为此,就要逐步形成乡村校长队伍建设的长效机制,通过外引、留住和内提三种措施加强乡村校长队伍建设。

“外引”主要是通过提高乡村校长的各方面待遇,在工资、职称、津贴等方面进行倾斜关照,吸引优秀教育工作者来担任乡村学校的校长。“留住”主要是防止乡村学校的优秀校长流失到城市或其他行业,主要依靠政策留人和情感留人。政策留人可以考虑限制乡村校长的流动,规定乡村校长的服务期,还可按照乡村校长从教年限给予逐年递增的校长津贴。情感留人是指乡村学校主管部门要经常与乡村校长谈心交流,关心乡村校长本人的家庭生活,协助解决各种困难。同时,还要注意培育乡村校长的乡土情怀。乡土教育情怀是通过乡村教育的热爱、付出、忠诚和坚守所形成的复杂情怀。有这种情怀,就具有奉献精神,愿意为国家的乡村教育事业奋斗和付出,不怕条件艰苦、环境恶劣,能够坚守岗位,安贫乐道,关爱农村学生,愿意为农村学生的美好前程而钻研业务,付出心血,愿意坚守在乡村学校把身边的孩子送到更好的发展环境中去。“内提”主要指从乡村教师队伍中选拔优秀人才,提拔为乡村校长。应适当放宽任用乡村校长的各种资格条件,采用更为灵活的考核标准,大胆启用新锐力量,为乡村校长增添

岗位吸引力和工作活力。

(二)开展领导力专题培训,打破乡村校长领导力认识误区

应面向乡村校长组织校长领导力专题培训,打破乡村校长对校长领导力的认识误区,使其明确校长领导力的来源。从乡村校长的工作实际出发,乡村校长领导力大约来自以下几个方面:

第一,来自校长职位的领导权力。校长要去影响和引导教师与学生,最常用的方式方法就是利用校长身份直接下达工作任务、制定规章制度、提出具体要求,这些权力是国家法律和教育政策赋予的,是校长领导力的直接来源。第二,来自校长的教育专业知识。校长有权力下达任务、制定规章制度、提出要求,但能否有效落实、能否引导学校往积极方向发展,还要看这些任务、制度和要求是不是符合教育规律,有没有专业知识支撑。在这方面,扎实丰富的教育专业知识是校长做出科学合理领导决策的重要依据。第三,来自校长的管理技巧。校长行使权力不是单纯的“我说你干”,“说不好”、“选错人”都会在实际削弱校长的领导权力。因此,“怎么说”能让人愿意听、喜欢听,“让谁干”能把事情干得更好,体现的是校长的管理技巧。第四,来自师生的拥护。领导力不只是单向的由领导者向被领导者发出的“力”,还包括被领导者的积极正面回应。全校师生的积极拥护可以让校长的行政权力顺畅执行,校长也可以更有效地对师生员工进行引导和影响,从而更容易实现学校的发展目标。第五,来自乡民的认同。乡民认同所形成的舆论氛围会赋予校长一种特殊的领导力,乡民们对校长比较信任,会配合学校对学生和家长提出的各种要求,这就促进了乡村家庭与学校教育的合作。第六,来自校长的个人魅力。校长在乡村社会属于高光人物,其外在的形象气质、平素的生活作风、内在的人格品质等都会成为人们关注的焦点,这些方面的优异表现也会增强校长的领导力。

(三)强化个人修炼,让乡村校长不断提高自己的领导力

1.注重道德修养,发挥好道德领导的作用

中国社会历来重视利用道德力量进行领导和管理,这种“德治”思想也深刻影响了教育系统。校长在日常领导实践中必然要面对大量与他人和集体的交往活动,如何处理好这些交往关系直接考量着校长

的道德修养。西方的教育领导理论也很重视道德领导。20世纪90年代,萨乔万尼(Thomas J. Sergiovanni)在《道德领导:抵及学校改善的核心》中提出了道德领导的框架。他认为,领导更多的是一种态度,而不只是技术的运用,因此,道德领导处于整个领导活动的中心位置。学校领导者要依靠自己的道德权威,利用各种可行的领导方法激发人的潜力,使其部属成为追随者,进而共同建立有品德的学校。在几十年的发展中,道德领导理论形成如下几个核心观点:以伦理道德为基础,领导者要具备道德权威,加强道德修养,采用尊重、关怀、真诚分享的领导方式,容许错误,接纳多元的意见,重视道德规范之认知、认同和实践等。同时,该理论所倡导的“学校是一个学习共同体”的主张已经成为教育领导理论的重要共识。伴随道德领导理论在教育领导领域影响的扩大,校长的道德修养在校长领导力体系中逐步占据越来越重要的位置。

在乡村学校领导实践中,乡村校长的道德修养在学校领导中发挥着重要作用。就学校所处的大环境而言,乡村学校所在的乡村社会更重道德,与城市相比,在乡村社会所形成的熟人社会里,道德舆论的力量更大,道德模范的效用更明显。从这个意义上讲,乡村校长比城市学校校长获得的领导力更强。另外,考虑到乡村教育的艰苦条件,在乡村学校从事校长工作更需要坚强的道德意志和良好的道德情操,更需要一种伟大的乡土教育情怀,才能更好地坚守在乡村。因此,道德修养是乡村校长领导力的灵魂,通过提升校长的个人道德修养来提升校长领导力也是校长领导力修炼的常见策略。

2.积累管理智慧,掌握领导艺术

乡村校长的管理智慧主要包括乡村校长的用权智慧、用人智慧、用语智慧。用权智慧体现为校长能机智地利用手中的权力,调动全校教师员工为学校发展尽心尽力工作。如将校长的权力分散开,赋予老师实际权力,这样既能让校长轻闲一些,还能调动老师的工作积极性。用人智慧体现为乡村校长能够人尽其才,发挥和利用每个人的优长素质来为学校发展做贡献。在无法获得新的师资力量时,就得想办法用好现有人才。校长要了解每个老师的兴趣爱好、优点特长,把不同的工作任务分配给最适合的人,让智者尽其谋、勇者竭其力、能者显其才、贤者彰

其德。用语智慧体现在校长与师生交流时的用语上。校长要具备良好的语言修养,不讲粗话,不说口头语,多一些赞扬、鼓励的语言,少一些批判、指责和挖苦的语言,多一些诗意和幽默,少一些刻板 and 严厉。尤其是乡村社会更重视脸面和舆情,乡村校长在处理复杂问题时的用语更应掌握分寸。

3. 学好教育专业知识,夯实领导基础

校长的领导工作不同于一般的领导工作,它是对教育专业活动的领导,因此需要全面系统的教育专业知识作为开展领导活动的基础。领导一所学校所需要的专业知识包括很多方面,按照国家《义务教育学校校长专业标准》的规定,校长的专业职责包括规划学校发展、营造育人文化、领导课程与教学、引领教师成长、优化内部管理、调试外部环境等六个方面,每个方面都列出了非常具体的专业知识与方法。毛泽东说领导者的责任,归结起来,主要的是出主意、用干部两件事。那么怎样才能出好主意、用好干部呢?在教育领导实践中,好主意显然不是拍脑袋就

能想出来的,好干部也不是看着顺眼就能用好的。好主意往往是建立在扎实科学的教育专业知识基础之上的,而人员的选拔、任用和管理更离不开管理和领导方面的专业知识。业务知识是乡村校长领导实践的基础,乡村校长唯有加强上述方面业务知识的学习,才能逐步形成优秀的领导力。

(四) 关照乡村教育实践的特殊性,探索乡村校长工作新模式

乡村学校是乡村社会的一部分,更是乡村发展的重要寄托,对乡村学校的成功领导一定脱离不了乡村社会。为此,可效仿早年梁漱溟探索的“政教合一”的乡村建设试验,鼓励乡村校长进入乡村的村民委员会,兼任村委会干部。这种双重领导的工作模式,一方面能让乡村校长更深入地了解乡村发展诉求,掌握乡村发展资源;另一方面也能更合理地引导学校发展,更有效地利用乡村资源,从而促进学校和乡村社会的协同发展。

(责任编辑 南钢)

参考文献

- [1] 中共中央国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见[EB/OL]. http://www.gov.cn/zhengce/2018-01/31/content_5262659.htm. 2018-03-05.
- [2] 秦玉友. 不让农村教育成为中国未来发展的短板[J]. 教育与经济, 2018 (02).
- [3] [美] 大卫·V·戴, [美] 约翰·安东纳基斯, 等. 领导力的本质(第二版)[M]. 林嵩, 徐中译. 北京: 北京大学出版社, 2015: 392.
- [4] 张晓峰. 分布式领导: 缘起、概念与实施[J]. 比较教育研究, 2011 (09).
- [5] Cuban, L. The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools[M]. Albany, NY: State University of New York Press, 1988. xx.
- [6] 王剑, 冯建军. 对我国农村教育城市化的审视[J]. 教育发展研究, 2005 (08).
- [7] 邬志辉, 杨卫安. “离农”抑或“为农”——农村教育价值选择的悖论及其消解[J]. 教育发展研究, 2008 (03).
- [8] 陶行知. 陶行知教育文集[M]. 成都: 四川教育出版社, 2007: 157.

Principal Leadership: The New Momentum of Rural Education Development

Yang Qingxi & Wu Zhihui

(The Institute of Rural Education Development, Northeast Normal University, Changchun 130027)

Abstract: Rural education has gained tremendous momentum of development by means of investment and policy support. However, the development of rural education is going beyond the sensitive areas of investment and policy support. Strengthening the internal governance of rural schools has become the key to further release the momentum of rural education development, and the principal's leadership has become the new momentum of rural education development. The present situation of rural school principals' leadership is not ideal. Traditional understanding misinterprets the principals' leadership, which restricts the principals' leadership to the city inertia. The complex environment of rural education poses many challenges to rural school leaders. The main strategies to improve the leadership of rural principals are to strengthen the team building of rural principals, carry out special training of rural principals' leadership, strengthen their personal cultivation, and take care of the particularity of rural education practice.

Keywords: rural education, principal leadership, development of new motivation