

学校改进活动中校长与教师转型的实现

——基于分布式领导思想的思考

王智超

(东北师范大学,吉林 长春 130024)

摘要:学校改进是促进教育变革,提升教育质量的重要手段之一。当前,我国正处在教育改革的重要时期,普遍开展的学校改进活动中,如何正确认识和理解校长领导力转型和教师专业转型的关系,并采取何种策略促进校长领导力转型和教师专业转型是一个具有现实意义的重要问题。分布式领导思想对于我们更好地认识这一问题提供了新的启示。

关键词:领导力;学校改进;分布式领导;教师发展

中图分类号:G451.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1674-5485(2013)11-0045-05

学校改进的行动萌生于对学校生存意义的反思。^[1]20世纪70年代以来,学校改进活动在世界各国如火如荼地开展,极大促进了学校的良性发展。改革开放以来,随着我国教育的不断深入、学校自主意识的逐渐觉醒和社会对于学校教育期待的逐步提升,学校改进活动在我国也开始逐渐兴起,主要在基础教育领域展开。

学校改进活动是一个涉及到校内外各个利益相关群体的系统性活动,是学校在自身发展过程中面对外部压力而采取的主动或被动的适应行动,是教育变革的手段之一。学校改进活动的根本目的在于促进学生学业成绩和综合素质的提升,它是对原有利益格局进行重建,实现学校整体转型的过程。它要求在对学校现实情况进行诊断的基础上,寻找问题并进行变革,要求学校全体成员都围绕促进学生学业成绩提升的目标积极完成自身转变。在这一过程中,校长与教师作为学校改进活动中的两

支重要力量,能否在学校转型的过程中完成自身转型对于学校改进活动能否能够顺利推进具有重要意义。

校长是学校的领导者,也是学校改进活动推进力量在学校的代言人,引领学校改进活动的全程。校长在学校改进活动中在平衡各相关利益群体之间的关系,调配各方面的资源和制定、推进学校改进活动计划等方面发挥着重要作用,特别是在平衡各相关利益群体之间关系方面发挥着不可替代的作用,这既是由校长在学校管理中的角色定位所决定的,也是由校长职务自身权利义务关系所决定的。校长只有有效地履行这些义务才能促进学校改进活动的顺利推进。需要指出的是,在学校改进活动中,校长自身也必须完成自身转变,才能更好地面对新的形式与环境,这是学校改进活动对校长角色的要求。这种转变主要表现为校长对环境变化的认知、管理思维、方法、手段与形式的变化及处理与学校成员的关系上,我们可以将之称为校长领导力的转型。

教师是学校重要成员,在学校改进活动中也同

基金项目:吉林省社会科学基金一般自选项目“吉林省普通高中多样化发展的理论探索与政策建议”(2012B61);中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(12SSXM006)。

作者简介:王智超(1980-),男,黑龙江甘南人,东北师范大学教育学部副教授,教育学博士,主要从事教育政策、学校管理研究。

样扮有重要角色。作为学校各项活动的主要参与者,是学校改进最终目标的具体执行者,处于学校改进活动触角延伸的末端,发挥着校长与学校改进活动结果之间桥梁的作用。这是由教师在学校活动中的地位所决定的,教师是学校教学工作和管理工作的主体,直接面向学生,学校改进活动的最终完成需要依靠教师来进行。因此,学校改进活动的推进同样要求教师要随着学校环境的转变完成自身转变,具体表现为教师专业技能和专业态度的转变。教师应当将学校改进活动的要求内化为自身的价值要求,将个人发展与学校发展结合起来,根据学校改进活动目标的要求不断发展自身的教育教学能力,以更专业的态度来对待学生发展,我们可以将之称为教师专业转型。校长领导力转型与教师专业转型是学校改进活动的重要表征,二者彼此影响,互相促进。校长领导力转型在更大程度上决定了教师专业转型,而教师专业转型又是校长领导力转型结果的重要表现。

二

教师专业转型是保证学校改进活动顺利进行的重要一环。保证教师专业转型完成既是学校改进活动顺利推进的现实需要,也是学校改进效果得以实现的根本保证。这一过程主要表现为教师自觉认同学校改进的理念与目标并将其内化为自我的发展目标的转变过程,很多国家将教师专业转型是否成功作为判断学校改进是否成功的重要标志。

教师能否转型成功直接决定了学生学业成绩能否发生改变。衡量学校改进成效一般以学校效能能否得到有效提升作为主要标志,而学校效能提升的首要目标就是学生学习成绩的提升,因此学校改进活动的最后落脚点也是学生学业成绩的进步,而教师的专业转型则直接与学生学业成绩进步相关。学校改进活动要求教师具有更高的专业素养和更丰富专业知识,这就需要教师改变自己已经习惯的教学方式与手段。如果教师对于这种要求得到认可,则会从自身开始发生转变,学校改进活动则可以顺利推进。反之,如果教师缺乏对于这些要求的内在认同,就无法完成适应学校改进活动所需要的专业化改进,学校改进活动就会遇到阻碍,学校教学质量提升的目标则无法得以实现,影响学校改进

活动成效。此外,作为学校管理活动的重要参与者,教师群体直接影响着学校管理活动的方式、目标和成效。学校改进活动的一般逻辑顺序是:明确改进目标——推进改进活动——营造学校整体氛围——各相关利益群体的行为协同与转变——改进目标实现。在这一过程中,各利益群体的行为协同与转变是保证改进得以实现和连贯的重要一环。教师是学校重要的资源,学校改进活动对于资源的重新调配需要根据教师的专业特点和教学能力进行适当的调配,并接受相应的任务,这需要教师既要服从管理者从资源配置角度发出的岗位调动要求又要具备完成相应岗位任务的能力。教师能否从内在完成转型,进而实现与学校改进目标一致的行为协同将直接影响学校改进,教师需要通过对自身的及时调整来更好地适应学校改进活动。由于自身惯性(即早已适应了现有环境)和对于未来的不确定,很多教师对于学校改进活动及自身转型的完成心存疑虑,甚至会有一定的抵触心理,教师专业转型的完成在现实中并不顺利。

第一,教师专业转型过程中的安全感缺失。教师专业转型过程中安全感的缺失源自于对未来的不确定,主要原因在于校长管理模式和不足导致教师需求被忽略。学校改进活动是在现有基础上对于学校整体的变革,对于教师专业转型的要求会触动教师已经习惯的行为方式、教学习惯甚至思维方法,一旦这种要求以传统的任务型管理模式来推行,就会对教师的既有利益产生剥夺,引发教师内在的自我抵抗意识增强,使教师无法看到或无法充分理解学校改进活动与自身发展的关系,既不能清楚认知“诱因”与“贡献”的关系。加之学校改进活动事实上在短期内从客观上加重了自身已有负担,更易加深了教师群体对于学校改进活动存在抵触情绪。教师参与学校活动的驱动力可以分为外部压力和内部压力两种,外部压力是来自于为了谋生而必须工作的“经济人”角色所产生的驱动力,在这种情况下,教师被动地参与到学校的活动之中,不能表露自身的情感需求;内部压力则是来自于职业使命感而乐于工作的“社会人”角色所产生的驱动力。从现实看,很多校长学校改进活动中对教师的内部驱动力认识不足,而将领导方式过多的放在外部驱动力的开发上,忽略了转型时期教师需求的变化,教

师往往是被动地参与到学校改进活动之中,这就使得教师无法在短期内将自我发展目标与学校发展目标达成一致,进而引发教师专业转型过程中的安全感缺失。

第二,教师专业转型过程中的方向感缺失。教师专业转型过程中方向感的缺失在于校长领导力的不足,导致学校改进信息沟通不畅,引发教师对于学校改进目标的误解,进而造成教师专业转型的方向感缺失。由于我国传统教育管理体制的限定,校长往往被视为学校改进活动的决定性力量。但现代教育管理的发展证明,将学校发展的希望全部寄托在校长身上并不符合管理发展的现实趋势。校长在学校改进活动中应当是主导者、引路者和领导者,而非独裁者。很多校长习惯于垄断权力,忽视教师潜能的发挥与民主协商的要求,在学校改进活动中忽略了教师群体存在的价值与意义,仅将教师视为学校改进活动中可以任意摆布的棋子。这种领导风格在我国学校改进活动过程中较为常见,校长习惯于将个人的教育理念融入到对学校改进活动的进程之中,制定相应的目标、规划与行动准则,但这些目标、规划与行动准则的制定并不是全体教师的目标、规划与行动准则,而只是强加给教师的目标、规划与行动准则,由于未能参与到这些过程之中,教师无法获取全部的信息,也不能将自己的意见和建议融入其中,就会产生信息上的不对称,进而造成对于学校改进活动目标、规划与行动准则的抵触,在被迫转型的过程中出现缺失方向感。

三

教师专业转型不畅必然影响学校改进活动的顺利推进。如何在学校改进活动的复杂进程中帮助教师更好地完成自身转型是每一名校长应当首先思考的问题。要解决这一问题,校长必须首先完成自身领导力的转型。领导力是组织的领导者在组织发展过程中,激励与带领组织成员向着既定的组织目标前进的能力,包括有目的的对组织成员进行组织、引导、激励、沟通、培训、服务等多方面的能力。领导力主要表现在领导者与团队成员的互动关系上,这种互动关系既包括领导者是否具有正确认知团队所处情境的感知能力,也包括面对所处情境结合团队成员需求采取不同领导方式的应变能力。

从费德勒(Fiedler)(1964,1967)到保罗·赫塞(Paul Hersey)、布兰查德(Kenneth Blanchard)(1969)再到罗伯特·豪斯(Robert J.House)(1971)^[2]都认为领导方式是可变的,而且应当根据组织情境来进行改变。学校改进活动所带来的冲击使得学校管理环境发生了强烈变化,学校管理活动中的各利益群体也相应发生了转变,这从客观上要求校长必须实现领导力的转型,重新审视学校领导模式,以适应学校改进活动,为学校成员转型搭建合理平台。如何面对这一转型,如何选择更好的管理模式,分布式领导(Distributed Leadership)思想为我们提供了一些启示。

分布式领导是20世纪90年代兴起的一种新型教育领导思想,受到许多学者和专家的青睐。这一思想把领导看成是发生在组织层面而不是发生在个体层面或小群体层面的活动,注重对领导实践的分析,强调领导的实现是领导者与其他因素交互作用的结果,而不是领导的个人行为的作用。^[3]分布式领导强调集体参与,强调领导的实现是领导者与其他因素交互作用的结果,而不是领导的个人行为的作用,强调要在管理过程中形成一种合作的新型组织文化。这种合作型的组织文化应该包括高效的组织结构、和谐的人际关系、人性化的制度、积极向上的团队氛围等。更为主要的,分布式领导的“分布”,并不仅仅在于把领导的权力和责任分摊给更多的人,而在于把领导的职能分布到持有不同专长的人群(影响源)之中,以便达到专长互补、协同增效的效果。^[4]在分布式领导的理念下,学校组织应改变原有的机械、僵化模式,形成一种民主的氛围,引导、激励教师和学生不断实现自我发展和学校发展。促进教师逐步改变自身的生活方式和工作方式,自愿为组织的发展做贡献。^[5]理解分布式领导思想需要结合我国现实情况进行。分布式领导思想强调的“领导角色分布”和“领导权力分配”事实上是我国管理过程中民主与集中的另一种反映,对于我国学校管理来说并无新意,但其所提出的“分布”思想确有借鉴意义,一方面它为我们提供了新的领导力切入的思维方式,为合理寻求民主与集中的“度”提供了一个很好的理论借鉴,另一方面它所强调的“领导实践活动被分布于领导者、下属和学校的情景或语境之中”的观点对于转型之中的校长更

具现实意义,为校长领导力转型提供了一个新的思考方向,校长在这一思想指导下应当在以下三个方面有所作为:

第一,正确认识校长负责制与校长负责的关系。我国中小学实行校长负责制。在现实中很多人将校长负责制等同于校长负责,而分布式领导则为我们重新审视校长负责制提供了新的视角。校长作为学校的主要领导者其地位和作用更像是一个发动机,其作用更多的应体现在对于学校资源的整合与人员的合理调配。校长不但应当认真履行自身职责,更应当真切认识到教师在学校改进中的地位与作用,将领导力集中在引领教师共同进步上,通过各种方式合理吸取教师在学校管理,最大限度地激发教师参与学校管理的热情。格朗(Gronn, P., 2002)等认为分布式领导最重要的特征是“共同行为”(Concretive action)。^[6]共同行为是相互作用结果的累积性动力,分布式领导强调注意学校领导过程中领导者与下属交互作用过程中由于相互信赖所产生动能,进一步促进团队协作与团队行动效果。学校改进活动必须目标明确,校长可以通过多种方式注重激发教师中非领导群体的参与热情,一对一或一对多地与教师沟通、交流学校改进的措施和方法,倾听教师的反馈意见,要使教师感到学校改进活动中自身的力量,进而使教师能够主动、自觉地融入到学校改进的活动之中,消除教师专业转型过程中的茫然感,进而构造和谐融洽的组织文化,从根本上形成以校长为代表的管理群体与教师群体的交融,这种组织文化应当以良性的管理制度与优化的组织结构为基础,以适当的权利分享为前提,以团队的整体进步为目标。可以在原有基础上进一步加大学科组、年级组的权力范围,使横向与纵向的权力结构更明晰,进而形成以主体课程建设为核心的组织架构,进一步凸显并发挥教师(特别是核心教师)在其中的关键核心作用。同时,校长还必须注意观察到教师群体中的非正式组织,并积极获得非正式组织对于学校改进工作的支持。非正式组织是学校组织的重要组成部分,其对于组织发展的作用在很多时候甚至大于正式组织。教师群体作为一个知识分子群体,非正式组织的力量更为强烈。与非正式组织的沟通是每一名校长的必备功课,也是激发教师积极性的重要途径之一。

第二,合理区分学校中不同类型教师群体并努力发挥其价值。分布式领导聚焦于领导实践,关注的不是“是否要进行领导分配,而是怎样实现领导分配的问题,即考察领导是如何在多个领导者之间拓展(Stretch over),以及如何在特定情境中扩展到追随者等学校其他成员的”^[7]。这种对于情境的倚赖对于变革中的学校来说更具现实意义。因此,校长必须学会将管理职能通过制度化的形式融入不同人群之中,合理区分教师群体中的不同类型,从根本上激发不同类别教师自身转变的内在动力。勒温(Kurt Lewin)认为,群体领导人的独裁行为会损害群体成员的主动性,并产生敌意和进攻性,他们认为民主的和自由放任型的领导行为则能够更加有效地产生更高的士气和更好的态度。^[8]校长作为学校领导者,其领导行为对于教师群体的士气具有重要影响。而民主的领导方式是提升士气,增进管理效果的重要前提。可以在学校改进活动中,组建若干委员会,吸收行动积极的教师进入这些委员会,发挥他们的优长,承担学校改进活动的若干相应职能,如教材建设委员会、课程评价委员会、活动组织委员会等等,通过这种方式使教师与校长一起促进学校改进活动顺利开展。美国学者豪尔和豪德(Hall & Hord, 2006)在研究中将学校改进活动中的教师分为五种类型,创新者(Innovators),较早适应者(Early adopters),早期的多数(Early majority),晚期的多数(Late majority)和滞后者(Laggards)。^[9]他们认为,校长应当将创新者(这类群体往往对学校发展有新的意见与建议)纳入领导团队,鼓励和支持较早适应者尽快完成转型,并发挥这两个群体的辐射力,影响其他群体的快速转变。自我权力感的增强有助于教师将自己视为学校改进活动的领导者、参与者,重视自身的价值,消除教师转型过程中的不安全感,更有助于发挥教师专长,促使学校改进活动能够紧紧围绕学生学业成绩提升这一核心目标进行。

第三,恰当使用资源,为教师专业转型提供有效服务,强化团队整体。分布式领导所强调的互动是基于实践中的。斯皮兰(Spillane, J.P., 2005)认为,实践、交互作用和情境是构成分布式领导的核心因素,更强调三者的交互作用。^[10]作为学校的组成部分,由每个个体组成的教师群体一直处于一种动态

的变化之中,这种变化是由于每个个体之间个性不同所造成的,这种变化构成了学校改进活动的基础,也是校长在学校改进活动中校长领导力的具体情境。教师专业转型不能短期完成,需要教师在知识、能力、技巧等方面都有较大改变,而这些仅靠教师自身努力根本不能实现,需要教师群体与学校改进活动情境、校长管理实践发生互动。校长作为领导者,必须在促使教师具备专业转型意识的基础上为教师提供专业转型所必需的资源,满足这种领导实践的需求,强化学校管理过程中的“网”的结构,促使管理过程中“团队整体”力量的充分展现,在这一过程中,校长与教师共同合作,完成校长领导力转型与教师专业转型,实现学校改进活动的目标。

一般来说,这种互动服务可以通过几种方式进行。一是外部资源,即通过邀请专家、学者到学校针对教师存在的具体问题进行集体辅导或单独提升,也可选派教师参加相应的职后培训;二是内部资源,即通过横向(以学年单位)和纵向(以学科为单位)两种方式组建相应的学习小组,通过学科带头人或学年带头人的方式促进共同提升,这种朋辈共进的方式也是分布式领导所提倡的;三是行动资源,校长还应当为教师提供充沛的教学资源,以保证教师专业转型后在课程设计、教学手段、教学方式等方面新想法、新实践的有效落实。教师专业转型不单需要资源的保证,更需要设立相应的监督检验机制,保证资源的使用与教师的转型是有效的。这种服务应当是充分尊重教师专业转型需求及现实需要的,是在与教师的互动中产生的共同进步所需求的服务内容,而非校长强加给教师群体的服

务,这种服务应当具有针对性强和干扰性小的特点,这样才能保证实现团队向心力与凝聚力的形成,促进团队整理力量的展现。此外,校长也应当考虑学校改进活动的推进程度,考虑教师的承受能力。

参考文献:

- [1]杨颖秀.学校改进中的抉择[J].教育科学研究,2010,(1):10-11.
- [2]Peter F.Drucker.The Practice of Management [M].New York:Harper Business,2006:137.
- [3]蒋园园.分布式领导概念辨析及对学校组织改善的作用[J].教育科学,2008,(6):11-15.
- [4]冯大鸣.分布式领导之中国意义[J].教育发展研究,2012,(12):37-41.
- [5]于学友.分布式领导与我国学校组织领导变革[J].中小学管理,2007,(12):12-14.
- [6]Gronn,P.Distributed leadership [A].K.Leith-wood & P.Hallinger.Second international handbook of educational leadership and administration [C].Dordrecht:Kluwer,2002:653-696.
- [7][10]Spillane,J.P.Distributed leadership [J].The Educational Forum,2005,(69):143-150.
- [8]Kurt Lewin,Ronald Lippitt,and Ralph K.White,Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates [J].Journal of Social Psychology,1939,(10):271-299.
- [9]Hall,Gene E.,Shirley M.Hord.Implementing Change:Patterns,Principles and Potholes [M].Boston:Pearson,2006.

(责任编辑:李作章;责任校对:陈少武)

The Turn Around of the Principals' Leadership and the Teachers' Professional Improvement in the School Improvement——Based on the Distributed Leadership

WANG Zhichao

(Northeast Normal University, Changchun Jilin 130024)

Abstract: School improvement is one of the important means to promote education reform, improve the quality of education. At present, China is in an important period of education reform, generally carried out in the school improvement activities, how to correct understanding of principal leadership transition and the relations between the teachers professional transformation, and what strategies to promote the principal's leadership transition and teacher professional transformation is an important issue with realistic significance. Distributed leadership thinking on how to promote teacher participation in school management provides a new revelation.

Key words: leadership; school improvement; distributed leadership; teacher improvement