

【学校改进】

校长的领导力在学校改进中的生命意义

杨颖秀¹, 胡淑波², 陈卫红³

(1. 东北师范大学 教育科学学院, 吉林 长春 130024;

2. 鞍山市铁东区烈士山小学, 辽宁 鞍山 114000;

3. 鞍山市铁东区湖南小学, 辽宁 鞍山 114000)

〔摘要〕学校改进是学校成员自我反思和提升的过程。在这一过程中,校长的领导力发挥着重要的作用。校长的领导力有许多表现,理念是校长在学校改进中的重要领导力。但校长理念的形成有着不同的认识基础,有的认识是正确的,有的认识是错误的。这就需要校长不断提升认识,以便形成正确的理念。校长的理念不仅要正确地表达,还要落在教育教学实践之中,这样才能体现校长领导力的生命意义。当校长将正确的理念与实际行动融为一体时,就会在实践中产生领导力的升华,为学生创造更多的成长机会。

〔关键词〕学校改进;校长;领导力;生命意义

〔中图分类号〕G521

〔文献标志码〕A

〔文章编号〕1001-6201(2012)03-0142-05

自科尔曼报告发表以来,中小学校对自我教育行动的持续反思,越来越清晰地反映在中小学校长、大学研究者以及行政领导者对学校改进的关注与参与上。而校长在学校改进中能否发挥应有的作用,其一要看学校改进是否是校长积极的有意识活动;其二要看校长在学校改进中如何提升领导力。在东北师范大学教育科学学院与鞍山市铁东区教育局及其10所学校组成的学校改进项目的合作研究中,我们深刻地体会了校长的领导力在学校改进中的生命意义。本文是教育科学学院教育管理专业的5位教师及其所带的硕博研究生与鞍山市铁东区烈士山小学和湖南小学全体师生合作研究的切身感受。

一、校长在学校改进中的认识起点

在学校改进项目的研究中,先入耳目的是校长对学校改进的自我认识。有的校长将学校改进等于出名师,认为如果不能出几个名师学校改进就没有什么成绩;有的校长将学校改进等于追求升学率,认为如果升学率上不去学校改进就没有说服力;还有的校长将学校改进等于扩大学校规模,认为如果学校规模不大就不能称之为强校。校长之所以对学校改进有着这样一些认识,其原因是多方面的。

首先,将学校改进等于出名师的认识是对教师整体水平的片面理解。教师是学校的重要资源,校长既懂得教师队伍的强弱直接影响学生的质量,又懂得任何一所学校的教师队伍都不可能整齐划一的道理。因而多有校长认为,如果在学校改进中能多出几个名师,也就能体现教师整体水平的提高,体现校长在学校管理中的业绩。但这种认识和做法事实上是对“二八定律”(也称二八法则)的片面理解。20世纪末期,意大利学者巴莱多(Pareto)在调查取样中发现,财富在人口中的分配是不平衡的,大部分财

〔收稿日期〕2011-12-20

〔基金项目〕全国教育科学“十一五”规划教育部重点项目(DFA090160)。

〔作者简介〕杨颖秀(1955—),女,吉林长春人,东北师范大学教育科学学院教育管理系主任,教授,博士生导师,教育学博士;胡淑波(1965—),女,辽宁鞍山人,鞍山市铁东区烈士山小学校长;陈卫红(1968—),女,重庆开县人,鞍山市铁东区湖南小学校长。

富流向了少数人手里,社会上 20%的人占有 80%的社会财富^[1]。这种不平衡现象在生活中也存在。因此,“二八定律”成了社会不平衡关系的简称。由于这种现象的存在和发现,使“二八定律”在管理领域得到延伸。例如,领导者常将奖励的对象集中于组织中前 20%的人,以此期待组织效率的提高。因为领导者要通过抓住前 20%的人的积极性来带动其他 80%的人实现组织的预期目标。但一个不可忽视的事实是,这种做法只是肤浅地利用了“二八定律”揭示的社会不平衡现象,而未能理解和发现如何利用“黄金搭配”在组织中扭转这种现象,也并未从寻找 20%与 80%的人的关系入手,解决组织中的种种不平衡问题。正因为如此,将培养几个名师来代替教师整体水平的想法必然是对“二八定律”的误解。根据木桶原理,教师的整体水平永远不能以几个名师为标志^[2]。

其次,将学校改进等于追求升学率的认识是对学生质量的片面理解。如何衡量学生质量是一个复杂的问题:一方面要在静态下看学生全面发展的综合素质;另一方面要在动态下看学生全面发展的进程。对一所学校而言,教育质量的衡量标准永远不可能以最优秀的学生为标志,教育质量的高低也绝不能仅对少部分学生作出检测。对此,世界经合组织(OECD)在国际学生评估项目(Programme for International Student Assessment,简称 PISA)中已经作了周密的思考和科学的设计,不仅各种影响学生质量的因素在评估中均有所考虑,而且也以大样本测试来关注更多学生的成长^[3]。而部分校长目前存在的以升学率作为衡量学校成绩大小的认识,其实质还是源于对教育质量的片面理解。当然,这种认识的形成不仅仅来源于校长个体的意识偏差,也是社会多因素影响的集成。就我国目前的考试制度而言,升学率主要还是来自于对学生掌握知识程度的检测,缺少对学生综合素质的考证,因而升学率高并不能等于学校培养学生的质量高。但社会各方面长期存在的对升学率的片面理解,会对评价一所学校的质量产生晕轮效应,进而导致学校再入误区,以片面追求升学率影响学生全面发展。校长如果不能对这一问题正确认识,那么学校改进则会失去其真正的意义。因此,校长存在的对学校改进等于追求升学率的认识必然影响教育质量的提高。而在小学,如果校长有这样的认识,也必然影响学校改进的效果。

第三,将学校改进等于扩大学校规模的认识是对学校强弱标准的片面理解。学校大小是一个形容学校规模的数量概念,学校强弱是一个衡量学校内涵的质量概念,但二者在一定的组织资源影响下会得以转化。而很多校长不顾二者的区别,简单地将二者等同或置换,片面地认为学校大就是质量好,学校小就是质量差。但事实上,懂得管理的人对一个组织包括一所学校的发展规模是需要作出科学策划的,因为早有人研究得出结论,组织的管理幅度越大,管理的关系越复杂,当然越需要较高的管理水平和较充分的管理资源^[4]。正因为如此,许多懂得这一规律的领导者都有意识地控制组织的发展规模,避免组织幅度过大导致质量的滑坡。而校长之所以会片面地认为学校规模越大越好,一方面是源于管理理论知识的欠缺,另一方面也是迫于我国教育制度的负面压力。我国一直以来对学校好与差的评价也不乏对学校大与小的审视,而这种评价却常常忽视了大校与小校形成的历史原因,也就是忽视了各种资源对学校发展的影响作用。因此,校长将学校办大等于将学校办强的认识正在阻碍着学校潜能的发挥,阻碍着学生质量的提高。

二、理念是校长在学校改进中的重要领导力

校长在学校改进中的认识起点是校长领导力的重要表现,也对校长其他方面的领导力产生影响。要使校长的领导力在学校改进中发挥作用,就需要化解校长在认识起点上对学校改进的障碍,以更好地展现校长的领导力。校长的领导力包括理念、伦理、能力、气质等诸多方面。要使学校在改进中取得成效,必须是理念在先的,校长对学校改进的认识说到底还是校长理念的具体体现。理念虽然是校长意识的表达,但它足以使校长及其学校成员倾听理念发出的声音,倾听这种声音的强弱,倾听这种声音的感召精神^[5]。所以,校长的理念是要大声讲出来的,是要经得住学生与教师审视的,是要被教育目的认同的。要做到这一点并非容易,校长需要在理论与实践上都有很大的突破。显然,上述认识起点都是与彰显校长理念的领导力相距甚远的,这就需要一种转化,对此我们在合作研究中做了很多的努力。

一是从校长的良好愿望向理念的正确表达转化。作为改进校的校长,办好学校是其内在的愿望,但这种愿望不一定能通过理念恰当地表达出来。理念不能恰当地表达,也就无法使学校成员在理念的引

领下得到精神上的渲染。为解决这一问题,大学的研究者和改进校的校长共同经历了反复的磋商和研讨,从对学校问题诊断入手,通过分析学校实际情况,确定了学校理念,并以贴近儿童心灵的方式对理念进行了表达,如烈士山小学选择了“尊重童心”的理念,湖南小学选择了“阳光教育”的理念。或许对一些学校来说确立理念不是什么难题,但由于受各种条件的限制,我们共同承担的改进校对理念的确立还处于起步阶段。正因为如此,学校改进才可谓是一件复杂的事情,一件永恒的事情,一件动态发展的事情。

二是从理念的正确表达向理念的具体分解转化。学校理念的正确表达代替不了理念的践行,要践行理念还需要将其具体分解到学校活动之中。这是一个具有难度的管理行动,难在一切要从儿童的身心发展特点出发,难在要在有限的资源基础上作出具有远见的抉择。但我们在学校改进中克服了许多困难,坚持了这种转化。例如,烈士山小学将“尊重童心”的理念落实到了校本课程建设、阳光体育活动、科技活动、综合素质评价等方方面面,学校制度的改进也从张扬童心的视角设计组织结构、分配组织职责,调动教师的积极性,学校环境的布置同样在充分关注学生童心志趣的基础上,力争为学生创建一个备受尊重的氛围。

三是从理念的具体化向行动的落实转化。理念的具体化是从理念步入行动的桥梁,有了桥梁还需要实际行动对理念的落实。当改进校将学校理念具体化到学校各项工作之后,在行动中如何体现理念仍然是校长时刻需要关注和思考的问题。例如,在校本课程建设中,国学受到许多学校的青睐,但如何将国学的博大精深融会贯通到儿童的内心世界是对践行尊重童心理念的一种考验。因为很多学校都以让儿童背古诗的形式简单地实施国学教育,结果是儿童背得越多负担越重,久而久之,则失去了对学习国学的兴趣。因此,要尊重童心,就要为儿童创设一种他们喜闻乐见的学习方式,使他们在愉快的精神状态下自觉地产生学习国学的兴趣。正是有了这样的想法,改进校对国学课程内容的选择采取了“做减法”的思维方式,不是让儿童背得越多越好,而是让儿童对学习内容理解得越透越好。

三、校长的领导力在学校改进中的生命意义体现

校长的理念在学校改进中若能得以具体化并落实在行动中,校长的领导力则会源源不断地发挥应有的作用,体现领导力的生命意义。这种意义在于校长的领导力能在学校改进中富于情感,可以呼吸,感染他人。

其一,校长的领导力是富于情感的。校长领导力的情感性体现在校长的人格魅力之中,可以通过校长精心策划的点点滴滴给予学校成员各种温馨的感受,取得学校成员的更多信任。以湖南小学的校园文化建设为例,校长在其细腻的物质环境设计中充分展示了“阳光教育”理念的内涵。这所小学条件并不好,较远的室外厕所,较小的图书室,较窄的走廊,这些都给师生带来学习与生活的诸多不便。但校长通过精心的设计,使已有的设施增加了许多人文气息。例如,给室外厕所增加了一块遮风帘,方便了师生的如厕需求;在班级教室后侧增加了图书墙,扩大了学生学习交流的空间;将走廊的凹陷处设置了一排洗手池,为师生提供了方便的卫生环境。校长的行动或许不会被师生更深刻地领悟,但他们却可以感受到学校如家的温馨,在这种温馨自然的环境中,教师和学生也会增添一些快乐。

其二,校长的领导力是可以呼吸的。校长领导力的呼吸性是指校长通过领导力的发挥达到与其他主体之间的吐故纳新功能。校长可以在与教师、学生、其他学校、校外专业人员、社区组织、行政领导等多种主体的交流中,吸收外界的新鲜空气,吐出自身的二氧化碳,促进学校生命的成长。因为无论是校内还是校外,每一个主体都具有生命力,都可以在与其他主体的交往中发挥优势、克服劣势、取长补短、共同成长。这一点是在学校改进过程中逐渐被认识的,并使改进校在提升呼吸能力的过程中逐渐提升了自身的生命力。原本对自我研究能力缺乏自信的两所普通小学,在合作研究中不断提升自我主动性,由开始研究时的不知所措,到主动向大学研究者提出各种希望帮助解答的难题,充分展示了一所普通小学不平凡的思维样态,展示了一所作为生命体的学校的成长阅历。也正是在这种交流互动之中,不仅两所普通小学提高了研究能力,也使大学的研究者对教育实践有了新的认识。因为二者都在相互交流之中不断输入来自于理论与实践的新鲜血液,补充自身的不足与缺失,提高自我生存的能力。

其三,校长的领导力是可以感染他人的。校长领导力的感染性是指校长在其理念指导下的行动对

学校成员所具有的积极影响作用。校长对师生的尊重信任会促进师生间的诚实守信,校长对教育事业的心旷神怡会引导师生善教乐学,校长对学校管理的聪明才智会启迪师生勤奋创新。这意味着校长需要在理念、伦理、能力、气质等多方面提升自身的领导力,特别是在现代学校制度的建设过程中,民主法治、积极向上、乐观智慧的领导风格和在其影响下的学校氛围积淀是极其重要的。国外许多著名教育家型校长都在这方面为我们作出了典范,他们将学校塑造成学生学习的乐园,激发了学生的学习兴趣和对学校的热爱。但值得一提的是,不同的学校成为学生学习乐园的风格特点是有区别的。例如,芬兰的罗素高中是一所不分年级的学校,学生只要修够了学分即可毕业。弹性学制和不分年级使学生的自我需要得到了充分的满足和尊重,但这样的学校制度是有着与之相配的“顾问体系”的,通过专职顾问和辅导教师,帮助学生解决在学习、生活、心理、人际交往和职业选择中遇到的困惑和问题。校长将学校成功的秘诀归于教师,因为校长认为教师是最爱学习的,学校没有不合格的教师^{[6]2-3}。而美国的阿密斯塔特学园,一所特许初中,却坚持对学生严格要求,坚持在晨会上实施“道歉认错”和“褒奖赏识”教育,不过分看重孩子的自尊和课堂上的“以儿童为中心”,重视学术性课程,重视学生对知识的掌握情况,因为这所学校的学生入学时的平均成绩很低。教导主任将学校成功的秘诀归于校长,因为这所学校的校长与其他学校的校长所不同的是支持教师延长工作时间,而教师的勤奋学习以身作则又会感染学生^{[6]258-259}。这两所学校的教学方式虽然不同,但都充分体现了校长对教师的充分信任,而这种充分信任他人的人格魅力又对师生起到了浓烈的感染作用。烈士山小学和湖南小学既不同于罗素高中,也不同于阿密斯塔特学园,她们是两所普通的小学,但在理念的引领下所分别采取的乐学题库建设、100种游戏校本课程建设等,正在感染着学生将学习的视角触及到生活中的方方面面。

四、校长的领导力在学校改进中的升华

校长的领导力不是静止的,而是在与各种有悖于学生身心发展的片面认识及由此引发的各种行动的博弈中不断升华的。当校长将学校改进作为一种自觉自愿的行动时,就会随时迸发出许多火花儿,带给学校更多的生命活力,为师生创造出更多的成长机会。在合作研究中,校长领导力的升华反映在许多方面。

第一,让学校成为学生学习的乐园。学习本来是儿童的天性,是一件能使他们感到快乐的事情。但当一定的主体有意识地办起学校,使学校作为培养人或实现其他目的的工具时,学校管理便增添了许多复杂性。校长的素质、教师的素质、课程的设置、学校的环境、校内的制度等,都无不对儿童产生影响。又由于这些因素之间关系的不协调性,难免给儿童天性的发展带来各种冲击,甚至可能使他们的天性受到扭曲。因此,校长便自然而然地承担着协调各种关系,为儿童创设优越的学习环境的重任。这就要求校长能通过领导力的发挥,使学校成为吸引儿童进入其中的乐园,在这里能发展他们的天性,使他们能享受到学习生活中的快乐和幸福。关于这一点,参与合作研究学校的校长也是在学校改进的过程中,逐渐得以认识和实践的。湖南小学在其提出的“四个100”德育模式中,做100种游戏是其体现寓教于乐理念的闪光点。游戏不仅是训练儿童体能的有效手段,也是培养儿童合作精神、发展儿童智力的有效途径。湖南小学在提出这一想法的基础上,组织教师讨论其重要性,指派专门教师搜集各种游戏,将游戏按照发展儿童各种必备素质的需要,分年级、分类型进行设计,使各种传统的和现代的游戏都能在发展儿童综合素质中起到重要的作用。有计划地设计游戏和随机性地让儿童做游戏会收到完全不同的效果。有计划地设计游戏可以考虑儿童身心发展的特点,可以为儿童提供安全的游戏环境,可以通过游戏反思教育者的作用,更重要的是可以检测游戏是否能使儿童体会到学习的快乐。

第二,为学生提供平等展示自己的机会。能否让学生有平等展示自己的机会是对教育质量内涵能否正确理解的关键。办学校就要对学校中的每一个学生负责,使他们能在学校的各种活动中不断提升自己。这意味着,学校提供给学生成长的机会应当是公正的,学生在学校中的受教育过程应当是公平的,学校对学生的评价应当是公平的。这就要求学校无论是教育资源的配置,还是教育机制的提供和运行,都要面向每一个学生,对每一个学生的成长负责任。但这样一种认识要落实在学校的教育教学活动中仍然不是一个简单的事情,它会在课堂内外各种空间和时间范围内体现出来,诸如课堂上学生发言机

会的多少,运动会上学生参与机会的多少,艺术节上学生表现机会的多少等,都是衡量一所学校能否为学生平等提供展示机会的途径。艺术节可能是许多学校都有的校内节日,但举办艺术节的理念会有所不同,举办的方式会有所不同。湖南小学也有这一节日,在合作研究的过程中,由于举办这一节日的理念发生了变化,所以举办艺术节的方式也发生了变化。学校通过美术作品展览、文艺节目汇演等形式,使全校师生和家长都倾心参与节日盛会,许多学生的个人作品被陈列在学校设计的专门场景之中供师生和家长欣赏,全体学生都登台表演他们自编自演的文艺节目。尽管有人认为他们的作品并不精致,他们的演出并不专业,但从每一个学生绽放的天真浪漫的笑脸上使我们感到了艺术节的成功,因为每一个学生的平等参与才是举办艺术节的真正目的。

第三,为学生创设认识和提升自己的空间。学生的成长是一个漫长细腻的过程,在这一过程中不仅需要在教师的主导下进行有计划、有组织、有目的的教育教学活动,还需要使学生有自我认识和提升的空间,通过内外互动,使外在的教育教学目的转化成学生自觉自愿的行动。要做到这一点,有效利用评价机制、发挥评价的引导性功能是十分必要的。在合作研究中,烈士山小学正在尝试对评价手段的改进。这所学校的教师研制了学生综合素质评价体系,利用计算机软件系统对学生进行综合素质评价,而其中的写实性道德评价环节就是为学生认识和提升自己的道德水准而创设的。在这一环节,学生要将自己做过的好事用简短的文字进行记录和评价,以此作为获得道德评价得分的依据。如果学生对自己的评价与教师和同学的评价吻合,还可以获得真实正确评价自己的加分,使其自我认识得以准确定位。这一过程如果能够坚持,就会不断强化学生对自己的正确认识,并促使其道德认识水平不断提高。学生对其所做的好事及时准确的记录过程,也是对自己所取得成绩的享受过程,这种享受是具有激励意义的。通过激励,学生不仅能提高道德认识水平,还能逐渐地将认识转化成自觉行动,进而达到知情意行的统一。所以,为学生创设正确认识和提升自己的空间是校长发挥领导力的重要归宿,一切外在的教育环境如果不转化成学生自我教育的内在动力,都不会产生期待的效果。显然,校长领导力的提升是无止境的。

[参 考 文 献]

- [1] 什么是二八定律[EB/OL]. [2007-01-30]. http://www.shenmeshi.com/Education/Education_20070130230713.html.
- [2] 什么是木桶原理[EB/OL]. [2007-08-07]. http://www.shenmeshi.com/Education/Education_20070807184014.html.
- [3] 王蕾. 教育评价探新[M]. 西安:西安交通大学出版社,2007:4-5.
- [4] 李冀. 教育管理辞典[M]. 海口:海南人民出版社,1989:69.
- [5] 杨颖秀. 提高质量:教育改革和发展的核心问题[J]. 东北师大学报:哲学社会科学版,2011(2):138-139.
- [6] 周成平. 外国著名学校的管理特色[M]. 南京:南京大学出版社,2009.

The Meaning of Life of Principal Leadership in School Improvement

YANG Ying-xiu¹, HU Shu-bo², CHEN Wei-hong³

(1. School of Education, Northeast Normal University, Changchun 130024, China;

2. Lieshishan Elementary School, 114000 Anshan, China;

3. Hunan Elementary School, 114000 Anshan, China)

Abstract: School improvement is a process of self-reflection and enhancing to members of the school. In this process, the leadership of the principal plays an important role. There are many performances of the principal leadership, the idea is the important leadership of principals in school improvement. But the principal idea of the formation has different knowledge bases, and some are correct, some are not. This requires that the principal is rising awareness in order to form correct ideas. The principal idea is not only to express rightly, but also to implement in the practice of the education and teaching so that can reflect the meaning of life of the principal leadership. When the principal integrates the correct idea with the real action, it will produce the sublimation of the principal leadership in the practice and create more growth opportunities for the students.

Key words: School Improvement; Principals; Leadership; the Meaning of Life

[责任编辑:何宏俭]

(C)1994-2021 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>