

# 校长领导力漫谈

□ 项红专

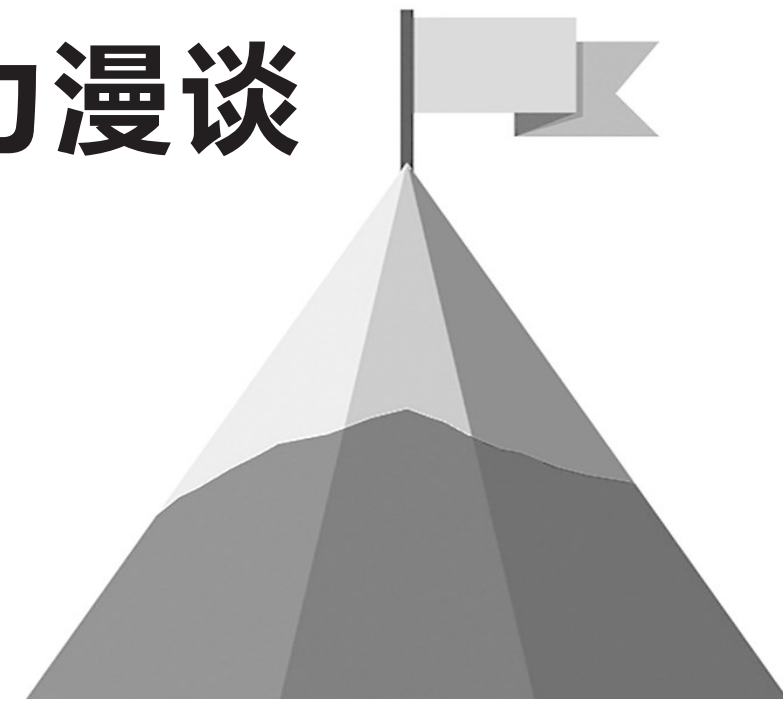
有人说,一个好校长就是一所好学校,而好校长的本体现在其领导力上。当下人们普遍关注校长领导力,但它存在着一些似是而非的看法,诸如“说了算就是领导力”“搞得定就是领导力”“亲力亲为就是领导力”“管理得好就是领导力”等,有必要予以澄清。

学校不仅需要管理,也需要领导。校长既是管理者,又是领导者。对校长来说,领导与管理犹如“车之两轮、鸟之两翼”,缺一不可。Lead(领导)一词来自印欧语系词根“leith”,意思是“跨越界限”;Manage(管理)的词源是“manus”,意思是“手”,指的是用手处理事务,使之井然有序。从这个角度讲,领导意味着改变现状,到别的地方;而管理则是操纵现状,让复杂事物处于一种有序状态。关于领导与管理的区别,最经典的说法是,“领导是做正确的事情,而管理是正确地做事情”。具体而言,领导注重价值,管理注重技术;领导注重方向,管理注重方法;领导注重非理性,管理注重理性;领导注重激励,管理注重控制;领导适应变化的环境,管理适应稳定的环境……

领导力与领导不同。领导是一种行为,而领导力是一种能力。西方

的领导理论众多,现已陷入“丛林状态”。因此,领导力概念至今尚未达成共识。例如,美国领导力专家波斯纳认为,所谓领导力“本质上是通过激励,提供支持等实现组织共同目标的一种特殊人际影响力,即对他人实施影响、赢得追随者并使自我和他人发生改变的能力”。哈佛大学教授海菲兹则认为,领导力是“动员人们实现适应性变革”……

虽然对领导力有不同的界定,但人们对其也有一些共识:其一,领导力是影响力。领导不等于领导力,权力并不意味着领导力。唯一可以让下属心甘情愿追随的领导者身上渗透出的迷人魅力就是影响力。换言之,领导力与一个人的行政权威、身份地位关系不大,主要取决于一个人的道德权威和专业魅力等。其二,领导力是活动,不是职位。也就是说,不管你有没有职位或下属,只要你进行了领导活动,就是发挥了领导力,也就成了领导者。领导力不是你有什么头衔,而是你做了什么。其三,领导力是变革,不是管理。领导力是改变现状,管理是维持现有的秩序。虽然变革也需要管理,但成功的变革70%—90%靠领导,只有10%—30%靠管理。其四,领导力



是责任。现代管理学之父德鲁克说:“领导力不是头衔、特权、职位和金钱,而是责任。”美国领导力专家库泽斯与波斯纳总结出领导力的五大实践:以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心。

校长领导力左右着办学水平的高低,影响着学校效能的提升。美国学者萨乔万尼提出了颇有影响的校长领导力“五力”模式,即校长领导力由技术力、人际力、教育力、象征力和文化力组成。他认为,技术力、人际力和教育力是保证学校运行所必需的基本力量,而象征力和文化力有助于学校获得非凡的责任

感和非凡的成绩。其中,技术力是对结构和事件的管理,校长的角色隐喻是“管理工程师”;人际力是对诸如需要等心理因素的管理,校长的角色隐喻是“人力工程师”;教育力是对工作实质的管理,校长的角色隐喻是“首席教师”;象征力是对情操、期望、承诺等的管理,校长的角色隐喻是“首领”;文化力是对价值观、信念、意义等的管理,校长的角色隐喻是“高级教士”。

我国对中小学校长领导力也有一定的诉求。2013年颁布的《义务教育学校校长专业标准》就提出了校长的6项专业职责,其中蕴含着3

种领导力,即组织领导力(优化内部管理、调适外部环境)、教学领导力(领导课程教学、引领教师成长)、价值领导力(规划学校发展、营造育人文化)。

如果说组织领导力是低阶领导力,那么教学领导力和价值领导力就是高阶领导力。校长组织领导力的达成能使学校办学“有序”,教学领导力的达成能使学校办学“有质”,价值领导力的达成能使学校办学“有品”。当下大多数校长的领导力仍处于组织领导力层次。因此,提升校长领导力迫在眉睫,尤其需要提升教学领导力和价值领导力,实现从低阶领导力到高阶领导力的跃升,进而推动学校的高质量发展。

时代的发展变化对校长领导力建设也提出了新的要求。例如,落实国家教育数字化战略对校长数据领导力建设提出了历史性挑战,而校长数据领导力一般包括数据系统规划力、数据设施建设力、数据循证创新力、数据赋能感召力、数据运营评估力和数据安全保障力。

又如,随着教育改革的不断深入,教育问题日趋复杂,管理与伦理时常交织在一起。教育是一项道德事业,学校是一个道德机构,校长肩负着道德使命,学校的全部工作都是一种道德努力,因而校长道德领导力建设也迫在眉睫。校长道德领导力的基本结构主要包括“以身作则、人文关怀、公平正直、责任自觉”4个方面,分别对应个人道德、人际道德、组织道德和社会道德。

(作者系杭州师范大学教授)

## 教育观察

作为校长,我喜欢用脚步丈量校园。

5个级部、47个班级,不停歇走下来,至少需要半小时。如果暂缓脚步看一看、聊一聊,那至少得一小时了。

特别的班级,特殊的孩子总会吸引我止步多看看。看看老师、孩子的精神状态,感受一下教室内外的氛围温度,有时聊上几句,我才会安心离开。

用脚步丈量校园,是最好的师生交流方式。走进李娜老师二(9)班的教室,温馨、舒适感迎面而来。桌椅摆放、班级文化和其他班级似乎无二。但仔细一看,李老师自费购置的置物架分散在教室的各个角落,有摆放评价奖章的,有收纳备用跳绳、毽子的,还有盛放小零食奖品的。储物间内整齐堆放着几大包卫生纸,方便学生随时取用,弥漫着浓浓的家的气息。“以校为家”——感觉李老师真把教室当成了自己和学生的另一个家。

每天晨读、午写、课前时间,不用李老师督促,学生已经习惯了入室即静、即学。同桌或四人小组合作,检查作业,指认生字,讨论交流,一切那么安静、美好。

为李娜式的老师点赞!他们究竟施了什么魔法,让学生如此自信、自立、自强。

齐志东老师是二(4)班班主任、语文教师,55岁了,依然充满活力、热情洋溢。走路风风火火,快节奏,讲课激情澎湃,吸引人,带班井然有序,学习惯好、综合素质高。

去年,齐老师带着学生承包了一块菜地。课余时间,他带着学生翻地、施肥、播种、浇水,每天都去查看、观察一番,菠菜、大蒜、韭菜、小麦绿意盎然。为了更好地保护这“一亩三分地”,齐老师从网上购置了白色小栅栏,把蔬菜宝贝们保护起来,白绿相间,真是养眼,着实让人羡慕。

二(4)班的小菜园成了校园里最美的劳动实践基地。这个菜园已成为学生的另一个快乐课堂。

天气暖和的时候,劳动课老师带着学生蹲在地头观察麦苗和韭菜的不同;美术老师带着学生到菜园里写生——四五十个孩子三三两两围在菜园周围,用心观察着、仔细描绘着,这样的田园生活,这种人与自然融为一体的感觉,妙不可言,真是一幅最美的画卷。

用脚步丈量校园,是最好的教书育人方式。办群众满意的学校,首先要让师生满意。结合劳动课的开设,去年3月我们在学校西北角开辟了半亩菜园,种上了十几种蔬菜,那里成为学生最愿意去的地方之一,眼望着油菜、黄瓜、豆角、玉米等的种子发芽、长叶、开花、结果,真是收获满满。

上学期,全体师生都品尝到了“绿衫黄瓜”的味道,大家说这是最好吃的黄瓜、最有生机的菜园。

有教师给我留言:谢谢学校的爱心菜园,让城里孩子体会到别样的快乐,孩子们太满足了。

半亩菜园不过瘾。下半年,校园南墙下的树木之间的空隙又被教师主动开垦出来,播种下了一畦畦小麦、韭菜、大蒜、菠菜等,二十几位老师成了拥有土地的“农场主”。

这莫不就是让教师“扎根校园、当家做主”?

用脚步丈量校园,是最好的管理治校之道。校园的一切都是孩子学习生活的源泉,看得见的教室操场、菜园果园,看不见的文化气息、校园氛围,都能诠释师生的生命状态。

“让生命在绿色中孕育生命、敬畏生命,我们如此热爱绿衫”,这不只是口号,我希望它像空气、水一样润物无声,内化教师的一言一行,这才是校园应有的样子。

师生、同事一场的意义是什么?不是师徒尊严、威严等级,而是春风化雨、润物无声的感染,是让彼此感到安全、温暖、充满力量。

我曾经在走廊上、操场上、树林里或菜园边与许多老师交流,与50多岁的老教师聊身体,与三四十年代的中年教师聊孩子,与90后、00后年轻教师聊爱情家庭等。具体聊什么不那么重要,重要的是在一起聊的那种知心、放松感,聊着聊着,被看见了,被理解了,被尊重了,彼此的关系就近了。

我想一直用脚步丈量我们的“绿衫园”。(作者系山东省淄博市张店区绿衫园小学校长)

## 用脚步丈量我们的“绿衫园”

□ 张波

## 治校方略

# 以“赋能思维”撬动学校行政例会“值”

□ 孟变华

陶行知先生曾说过这样一段话:“夫教育之真理无穷,能发明之则常新,不能发明之则常旧,有发明之力者虽旧必新,无发明之力者虽新必旧。”教育需要常新、自新,对于推进管理效益、提升执行效率的会议而言亦是如此。

山西省吕梁市朝阳小学管理团队以问题为导向,把“会议效能低下和思维惰性”作为研究课题,尝试破解会议中内容及形式老套、缺乏思想碰撞、你说我听、会议有数量缺质量等问题。经过多次研讨和实践优化,形成了“1+N”行政例会的新模式。

自“1+N”行政例会模式推行以来,“会议不仅仅是议事”成为大家的共识,收到了意想不到的效果。

“我们怎么带着发现故事的眼睛,做一个眼中有故事的教育人?”会议中,教科中心主任分享的“我眼中的新手教师”话题引发了热议,大家对学校46位35岁以下青年教师“基于校内、高于校内”的成长路径进行了深入思考。“教育家精神解读”“面对消失的课间10分钟,我们何为”等议题也引发了共鸣。

那么,“1+N”行政例会究竟是什么样的?

从重构会议结构的角度撬动“增长值”。“1+N”行政例会以“1”为基点,“N”为拓展点。基点“1”为会议常态内容,涵盖工作中的反思、阶段性重点工作研讨、问题及解决策略等。拓展点“N”为动态内容,如聚焦思想引领的“思想汇”,可分享教育前沿理论理念,分享好书好文,分享其他学校实践中可借鉴的做法等;如聚焦学生中每一个“人”的“故事汇”,可讲述师生校园生活中平凡、微小却让人感动的故事,发掘小案例中引人深思、深受启发的点点滴滴;如聚焦时代声音的“前沿汇”,可传递时政要闻、教育大政方针,讨论近期社会中的热点话题等。

“1+N”行政例会重构会议的结构,以“跳出会议看会议”的“赋能思维”,关注学校发展中要事的决策和关键问题的解决方案,关注事情背后“人”的思想动态和感受,关注管理团队思想力、学习力、共情力和创新力的提升。基于“思想赋能有引领,故事赋能有温度,前

沿赋能有视野”的理念,会议“值”从研究功能、治理功能到引领功能不断升级增长,实现一会有一得、会有“新”得。

从关注领导力的角度撬动“领导值”。“1+N”行政例会在重构内容结构的同时,助推了领导力的提升。在“议什么、谁来议、怎么议、议后怎么办”的循环系统中,推动人人都是主持人,人人都是发现者,人人都是讲述者,人人都是执行者的会议内核的形成。

如何用好评价指挥棒,激发学生内驱力,是朝阳小学一直关注的大课题。“1+N”行政例会驱动学校管理团队不断深入思考,由他人视角引发大家对评价体系的深度讨论和持续跟进,在德育部门的积极实践中使得以“小晋商升值记”为体验方式,以“葵园币”为载体的新评价体系落地,研讨设计了“小晋商汇通票号”模拟场地和“成英少年成长印记”等寓教于乐的评价载体,在助力学生养成良好品行的同时,激发自主管理能力的形成,培养学生财商,感受晋商文化,将角色体验、角色驱动、角色成就的成长过程自然而然变为评价过程,享受评价带来的乐趣和愉悦。“小晋商升值记”评价体系也促进了朝阳小学“体验式岗位+沉浸式活动+悦享式评价”小种子三维德育向纵深发展。

这样的会议模式撬动了思维的深度,也撬动了实践的深度,把苏霍姆林斯基的“校长对于学校的领导,首先是思想的领导,其次是行政的领导”这一理念渗透到会议乃至学校治理的关键过程中。

从推动现代治理进程的角度撬动“会议值”。会议是学校治理现代化的一个窗口,“把会议开在需要之时,开出需要之效”的会风会效融入学校的管理文化,可以提升学校的管理效益。

朝阳小学秉持“相信+教育”的办学主张,把“自主式+激发式”和“相信每一位教师都是要发展、可发展、能发展”的治理理念与“解决问题、研究策略、优化实践、引领发展”为核心要素的会议文化高度融合,为高效管理、现代化治理体系注入活力,其产生的“隐性价值”不言而喻。(作者系山西省吕梁市朝阳小学校长)



## 校园一隅

# 我们学校有座“山”

□ 徐蝶 罗刚淮

推开我校“葵花向阳”实践基地——“葵园”的大门,一座小山映入眼帘,那就是葵山。

葵山很小,只有二三十米高,但葵山很有历史,明代诗人马一龙就曾在《游葵山》中云:“青山十里尽楼台,万竹山房双径开。”学校建设之初,我们就想一定要保留葵山、保留历史,将葵山设计为校社两用的资源,既可作师生学习和生活之用,又可对社区开放。

于是,我们保留了原有的山丘地形,通过精心设计和施工,打造出一座高低错落、层次分明的山体景观。山上栽种了各种树木和花草,形成了自然的山山风光。山顶设置了一处观景台——绽放之巔,如同向日葵一样,迎空绽放,站在山顶可以俯瞰整个校园美景。葵山内还有开放式的儿童活动区域,有攀爬架、滑梯,也有活动广场,学生可以尽情体验大自然的意趣。

山南侧有互动景墙,可做开放教室。学生在此可以游戏、读

书、休息,也可以听老师讲故事,以天地山墙为教室,以自然万物为教材,独特的课堂,别具魅力,在此授课学习,学生印象深刻。山西侧有黄色拱门山洞造型,沿山路一环一环延伸,如同过山洞一般,路旁有介绍植物的牌子,作为科普基地,给好奇的学生以知识的补给。往西走,有折线台阶,既可作开放的剧场台阶、休息座凳,也可作路径,倘若晚上灯光开启,折线灯光流光溢彩,别具风味。

葵园的葵山总在不同的季节散发着独特的魅力。小小葵山,藏景涵趣,读书学习,提升了师生的幸福感。

一座葵山就是一本立体的生态教科书。花草树木里有学问,飞鸟虫鱼里有知识。学生可以在山脚记录葵花的成长,每个阶段会有哪些神奇的变化;学生也可以围坐在一起观察,到底哪种颜色的花朵更受蜜蜂欢迎;学生还可以默默守候,看看究竟是哪只可爱的小鸟率先钻进了“小

鸟之家”。葵山的每个角落都是这本书的书页,每一页上都有与课本大不一样、活灵活现的新知识。那是大自然的教科书,是孩子们最喜爱的教科书。

一座葵山就是一个得天独厚的实践基地。学生可以在葵山中体验各种实践活动,如“种植蔬菜”“认识药材”等。学校以葵山为基础,打造“葵花向阳”实践基地,让学生体验种植培育葵花的过程,近距离认识和观察葵花的果实,理解葵花的品质。学生在劳动实践中不仅学到了剪枝、拔草、浇水、施肥等技能,获得了自然科学的宝贵知识,也体会到了劳动人民的艰辛。

一座葵山就是一个多样化的课堂。学生可以在这里举行各种主题节日活动,例如“植树节”“环境保护日”“气象节”等,也可以开展多样的研究性学习,例如“蚂蚁觅食的合作模式”“粉黛花的生长变化”等。学生可以在葵山尽情探索,这里的每一株草木、每一个动物都是启迪智慧的钥匙。他们在这里关注植物的成长,了解动物的习性,收集气象信息,与自然无限贴近。

一座葵山更是学生释放天性的乐园。他们在这里描绘四季的美丽,站在自然的大舞台上歌唱美好的童年,与蜜蜂嬉戏,与蝴蝶起舞,也可以登山比赛,蛙跳切磋,各种趣味活动让孩子们玩得亦乐乎。

我们学校有座“山”,小小的葵山就是学生大大的世界。葵山不仅装点了校园环境,同时丰富了学生的校园生活,提高了师生的幸福感,也为学校的文化建设、精神传承提供了极大助力。(作者分别系江苏省南京师范大学溧阳实验小学副校长、校长)