

领导力

# 在学校文化场中修炼领导力

□ 王国忠

美国著名管理学家、“组织文化之父”沙因在《组织文化与领导力》一书中说,组织文化和领导力是同一枚硬币的两面。我想,对于学校来讲,学校文化和校长领导力也是同一枚硬币的两面。因为学校文化影响着校长的思维、行为、状态。同时,校长领导力推动和引导着学校文化的变革和可持续发展。

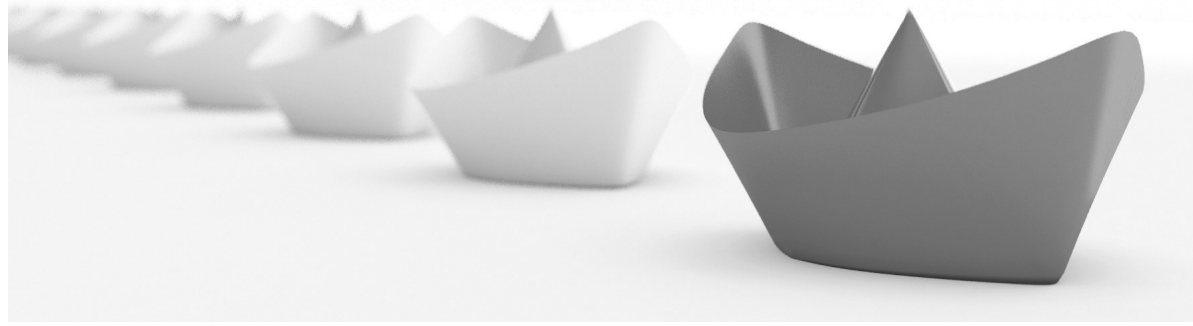
那么,怎么理解领导力?什么是校长领导力?对于领导力,不同的人有不同的理解。美国管理大师肯·布兰佳说,领导力是一个发挥影响力的过程。还有人说,领导力是影响和引导人的艺术,使人们在追求共同目标中懂得服从、自信、尊重和忠诚合作。

我想,校长领导力是校长的学识、人格、情感、意志、办学思想、价值理念等的综合素质,是驾驭、引领、发展学校的素质和能力,是赢得师生认同、尊崇并追随的影响力,是校长在长期的教育管理实践中,人格和思想不断提升、逐渐完善并有机融合的产物。

那么,怎么理解文化?什么是学校文化?文化是以塑造集体精神

风貌为基本着眼点,致力于锻造集体精神品质,再辅以地域文化为鲜明特色的积淀物。用文化引领集体,才能形成集人群品质和文化氛围为一体的特色集体。有专家也认为,学校文化是学校全体成员共同创造和经营的文明、和谐、美好的教育生活方式,是学校核心价值观及其指导下的行为方式和物质形式的总和,是经历岁月沉淀,学校中大多数数人表现出来的默认的价值判断和习惯性的应对方式。

文化就是场,也可以说是氛围。一所学校就是一个教育的场。校长就是要带领团队力争营造一个场。不管是什么样的学生,到了这所学校,就会和同学一起同频共振,一起阳光向上,一起遵规守纪,一起热血沸腾,一起努力拼搏。走出校门,来到大街上,不需要看校服,通过学生的一举一动、学生的精神状态、学生的处事方式,大概就能知道是哪所学校的学生。不管是什么样的教师,到了这所学校,就会和其他教师共振同频,一起爱岗敬业,一起诲人不倦,一起钻研探索,一起勇攀高峰。走出校门,人们也会立



刻识别你是哪所学校的教师,并且带有那所学校独特的精神特质。这样的场一定会不断滋养在那里工作、学习的教师和学生。

沈阳一中是有着95年发展历史的辽宁名校,经过几代人的努力,形成了情智文化体系。情是情感,智是智慧;情是感性,智是理性;情是人文,智是科学;情是故事,智是创新。学校明确了要“办一所成全人的学校”的办学理念,以“自觉、自主、自由”为办学愿景,以“给教师一个幸福职业,给学生一个美好人生”为办学宗旨,积极营造“情智合一,厚德载物”的校风,“天人合一,因材施教”的教风和“知行合一,切问近

思”的学风,把“从‘心’开始,向‘一’进发”的追求卓越的学校精神作为全体师生的共同价值取向,并不断赋予新的时代气息和精神内涵。

沈阳一中有这样一位离休教师,自己省吃俭用却发起“北斗梦想创新基金”,并给学校捐赠了7.5万元。他说,“如果能成为一中梦想火炬的一个点火者,当是生年的莫大快乐”,他的名字叫张作宪。沈阳一中还有这样一位学生,刚上高三就被确诊患有急性白血病,学校党总支向全社会发起捐款,一中师生倾尽全力助其走出了困境。爱的力量是巨大的,经过治疗他的病情好转,两年后再返校园,以604分的成绩考

取东北大学,2020年以优异成绩直博被保送到上海交通大学。同时,他还荣获“中国大学生自强之星十大标兵”,这个学生叫宋琦……这就是一中的情智文化。张作宪和宋琦的故事,只是一中无数教育故事里的代表,一代又一代一中人在做有故事的教育。

放眼未来,如何不断更新自己、超越自己、审视自己、沉淀自己,继续提升自己的校长领导力,厚植学校的文化内涵,将校长领导力与学校文化协同发展,完成好立德树人根本任务,将是我们的必答题。

(作者系辽宁省沈阳市第一中学校校长)

## 教育观察

# 橙子

□ 刘昕

从来没有一种水果的味道让我如此想念。

想念一种橙子。初次相遇是一个偶然。因参加一个教育论坛,我从江南小城匆匆赶到山城重庆的童心青禾小学。行程匆忙,到达时有些饿了,我的同学秦波校长随手从保安手里递来一个橙子:“吃吧,学校树上刚摘的。”我一愣。啊?饿了就吃个橙子吗?客随主便,便接过了橙子,似乎还是半绿半黄的状态。

剥开它没有我想象的那么费劲,只是让我措手不及的是,才开了一个小小的口子,汁水已经溢满了我的手。为了避免手头连一张餐巾纸都没有的尴尬,我就着那个已经破裂的小口吸了一下。没想到,带给味蕾的却是一种全新的体验,有些难以置信的喜悦,绵柔清淡,像是在清泉水里添加了一滴蜂蜜的味道,却又好像不是,真说不好是什么味道,但却喜欢极了。

那一刻,我忽然觉得人的无知其实无所不在,吃了几十年橙子了,却不知道还有另一种味道。为什么呢?

走到一棵挂满果子的树下,秦校长随手一指:“从这棵树上刚摘的,好吃吗?”很好吃。”朦胧的灯光下,那些圆圆的小家伙影影绰绰,看不清样子,却让一行校长都停下了脚步。静谧的夜色里,一棵挂满橙子的树就这样不动声色地消弭了我满身的疲倦。因为我的心就这样被温暖了,流淌着一丝清冽绵逸的橙子味道。本想问问这橙子是什么品种,缘何如此与众不同,终究欲言又止。

晚饭后,我带走了两个橙子。从此,有了一份期待。

再遇时,仅相隔两月。秦波名校长工作室揭牌仪式暨“向儿童学习”教育实践研讨会在童心青禾小学举行,我再次来到这所学校。

来时,橙子已经成熟。原来,这里不只有那晚的那棵树,还有一片学生自己种植的橙子园。那晚邂逅的童心青禾,在这次相遇的日子更加清静明亮。孩子们的花田、麦地、菜地、果园,还有那汪小小的养着小泥鳅的池塘……自然而然地在这个城市的校园里,以惬意又舒展的样子与我们相见。

多么令人欢喜啊,我的味蕾在欢喜中苏醒,那橙子的味道随之弥漫在唇齿之间,我像个孩子似地请求秦校长:“想吃橙子了,我们可以摘吗?”每天行走在这个被称作“自然校园”的大儿童笑了,他大声招呼我们:“橙子熟了,就等大家来摘的,快摘,多吃啊!”

我们摘了,也吃了,依然是那清冽清冽的淡淡清香,韵入刚刚可以觉察到的一点稀薄的甜味,如同初春雨后院子里第一捧青草芽的味道。对,就是那样的味道,新鲜不染的味道。我仰起头闭上眼睛任汁水慢慢流进心里,如同参与了一个珍贵的仪式。

我们每个人都摘了一个,品尝了一个。因为不舍得多摘,因为那是孩子们的橙子。

荷兰纪录片《菜园学堂》介绍了在荷兰延续100年的一种教育模式。有一群孩子在菜园里接受了更为有趣的教育,他们在老师的指导下种植萝卜、水芹、红洋葱、马铃薯、茄子和各种鲜花。他们还用自己的双手直接松土、捏碎肥料,每根手指都弄得脏脏的。在为植物浇水、施肥的时候,他们还看到了瓢虫、蜜蜂,摸了蜈蚣、蜗牛和蚯蚓……学生在此经历着劳动和收获,每一个过程都全身心投入,也享受着全部的感受,快乐的,希冀的,失望的,成功的……“菜园课堂”的意义并不在于劳动教育,甚至也不仅仅在于耕耘与体验,可能对于一个人的成长来说,培育那些蔬果、鲜花的时候,他们也培育了自己。春耕夏锄秋收冬藏的过程,是一个对的人的心灵有着无限丰富内涵的过程,孩子们种植的过程,理当是人生课程中的一种仪式。

我曾经以为很难见到“菜园课堂”在中国基础教育大地上的生动表现,那不是在校园里挖几块地,种几片菜的简单做法,那是一种和儿童校园生活与精神生长完全融合在一起的立体且深刻的日常情境,童心青禾的校园日常和自然课程弥补了我曾经以为美好终在他乡与纸上的遗憾。

秦波校长告诉我,学校教师从家乡奉节带来了脐橙种子,孩子们把它们种在了“童心园”,养大结了果。奉节的脐橙早已吃过,却不是这个味道。但我已没有疑惑,童心园的橙子为什么是这样令人心动的味道,我的心中已有答案。

童心小学教育集团办学思想是“向儿童学习,自然而然做教育”,简单却深刻。这所安静的学校如同等待校园里四季自然生长的农作物一样,静静地陪伴与等待每个孩子的成长,不急不躁,却熠熠生动。

我想,那清冽清冽的淡淡香甜的味道,是希望的味道,是黎明的味道。

(作者系江苏省南通市实验小学教育集团总校长,正高级教师,特级教师)

## 治校方略

# 校长管理的三大“法宝”

□ 侯小军

我认为,一位优秀的校长要重点做好三件事:一是慧眼识人,二是耳听八方,三是赏罚分明。

### 慧眼识人

人是一个单位的第一生产力。人用对了,事一般也就对了;反之,则可能后患无穷。把合适的人放到合适的岗位,需要校长有一双慧眼。

2016年9月,我们学校建成开学,当时教师资源匮乏,没有几个得力助手。为了让学校先运转起来,我就临时任命了几位同志负责学校的几个重要部门。其中,办公室主任是我的老乡。本想他能把工作做好,但没想到干啥啥不成。在7年的工作相处中,他总是拖拖拉拉,不怎把工作当回事,比如在学校管理工资、社保期间,时不时把数据搞错,给部分教师造成了损失。我提醒过他多次,甚至在办公室吵起来,但他“涛声依旧”。几年之后,他选择了调离我们学校。

让谁来接替呢?我们每天行走在校园里,观察每一个教师,确定了几个候选人后,学校领导班子又多方了解他们以往的为人处世,最后任命了一位高姓女老师担任办公室主任。

高老师上任后做的第一件事是处理前任遗留下来的许多问题。第二件事是梳理办公室负责的全部工

作,使之流程化、体系化。第三件事就是分类整理电脑上的文件资料和办公室的纸质资料。她做了这三件事后,我们就觉得人选对了。此后的日子,高老师把办公室纷繁复杂的工作打理得井井有条。许多时候,我还没有安排工作,她就已做了很多,让我少操了很多心。如今,学校办公室的工作做得卓有成效,赢得了大家的一致好评。

作为校长,我们不要盲目用人,一定要先观察人,了解人,待时机成熟后再正式启用,在用的过程中还要不断培养,这样才能做到人尽其才。

### 耳听八方

校长不仅要有观察人选的本事,还要有耳听八方的能力。在我工作的28年里,接触了许多校长,其中一些校长总是高高在上,对教师、家长、学生提出的意见充耳不闻,致使许多工作出现问题,甚至酿成祸患。我也曾犯过类似的毛病。

2018年的一天中午,我在学校门口执勤,一位家长提醒我要注意学校教师的社会关系和安全情况,当时我并没有把这位家长说的话当回事。结果第二天,悲剧发生了。一个中年男子突然手持钢刀冲进学校,扬言“要砍一位老师”,我不断安抚对方的情绪并上前了解情况。待中年男子情绪稳定并讲述事情起因后,我才恍然大悟。中年男子说的事情就是之前那位家长在门口跟我说的事情,只怪我当时没信,那一刻我后悔不已。此后,我足足花费了3个月时间去解决这件事情,又是赔礼道歉,又是满足对方要求……

这件事让我深刻认识到倾听他人意见是校长的一种能力和本事。于是,每学期我都会开展批评和自我批评,倾听大家对我的建议。同时,每学年召开开代会,让教职工代表给学校提意见。此外,我们发动学生给学校提意见,家长会上还邀请家长给学校提意见。对于各个层面提出的意见,我们认

真研判,许多好的建议被采纳。这些好建议有力推动了学校的发展和治理体系的完善。

### 赏罚分明

在担任校长的8年时间里,我深深感受到建立赏罚机制的重要性。

2016年9月,我走上了校长岗位,那时的我性格懦弱,总是“哄”着教师干工作。工作中干得好的教师,我不会怎么奖励,干得不好的教师,我也不会处罚。没多久,问题接踵而来。开会时一些行政人员总是迟到;学校公物被损坏了,教师不肯赔偿;教师体罚学生并给学校带来了麻烦,却不会受到什么处罚,学校领导只能去赔礼道歉……那几年,我身心俱疲,觉得校长是世界上最难做的工作。直到一件事的爆发,彻底改变了我的管理思路。

2021年春季开学,我接到一个家长的投诉,说我们学校的收费标准比周边学校都高。一对比才发

现,教学处主任把数据算错了,没好好确认就公示出去并收费。我对主任进行了批评,并叫来了主管副校长,当着他们的面罚了主任500元,罚了主管校长300元。他们表示愿意接受处罚。

处理完这件事,我气愤地回到办公室,坐在电脑前开始制订学校处罚方案,并将方案发到工作群里让大家提意见。周五行政会上,我当众宣读了方案并通过。第二周周五行政会上,有几个主任没有按时到岗,我按照方案宣布了处罚决定,迟到的主任每人罚20元。此刻大家才知道我不是做样子,而是动真格了。

从那以后,开会时教师都能按时到会,没有人迟到,做事更加细心。教学质量高、干出业绩的教师,会在评优评先、外出培训、职务晋升中被优先考虑。干得不好、违反纪律的教师,会得到不同程度的处罚,类似教学处主任所犯的那种错误再也没有发生。学校的风气大为好转,荣誉也是一个接一个,教师工作的热情被激发出来。

校长的工作千头万绪,如果能用好慧眼识人,耳听八方、赏罚分明这三大“法宝”,就能推动学校高质量发展,让教育更有温度、更有品牌、更有品位。

(作者系陕西省铜川市新区锦绣园小学校长)

## 校园一隅

# 不妨听听孩子的意见

□ 庄辉谊

学校操场的东南角有一块年久失修已经斑驳的墙面,旁边是一扇满眼锈迹的小门及一间几平方米的旧杂物间。相较于两年前刚刚翻新的学校教学楼外墙和操场,这里显得陈旧破败,与学校整体面貌格格不入。

开学时,学校班会上德育部门负责人提出,要不把这里修葺一下,增加一些文化元素,让角落“生动”一些?此举得到了大家的一致赞同。那么,增加什么内容呢?一时议论纷纷,众口不一。我建议:“我们一直在挖掘校园内的课程资源,这个角落的墙面文化设计能否成为综合实践项目课程,让学生作为主体参与呢?”

于是,一个主题为“点亮操场角落”的文化设计综合实践项目课程在全校轰轰烈烈展开。有的班级组建了“操场角落文化项目组”,有的班级成立了“点亮文化设计天团”,有的班级通过线上问卷征集创意点子,有的班级邀请美术老师做顾问指导……一时间,破败的操场角落成了全校师生关注的焦点,每天都有成群学生在那里讨论、测量。

半个月后,一份份洋溢着学



生想象力和创意的设计纷至沓来,有的将动物元素与学校篮球特色巧妙结合,有的以童话主题串联整体,有的融入“体育榜样人物及精神”……

学校组织师生海选投票,选择大家认同度高的设计因子作为点亮操场角落的主要元素。最终,墙

面主题确定为“功夫熊猫玩篮球”,将熊猫阿宝成长的坚韧不屈、奋进拼搏及团队协作等精神与篮球运动品质融为一体;杂物间的门面画上了“爱国、担当”的中国篮球代表人物姚明,以榜样的力量激励孩子,旁边还绘制了一个身高刻度尺,让学生对姚明的身高有



更直观的认识,也方便他们随时测量自己的身高,增加参与感,涵养“量感”……所有的内容均用3D动画绘制,立体、逼真、动感。至此,“点亮操场角落”的文化设计综合实践项目课程落下帷幕,一个几乎被遗忘的角落瞬间成了孩子们的“网红”打卡地。

作为学校建设的重要元素,校园文化建设旨在通过文化氛围环境的营造,对学生产生潜移默化的影响,培育优良品质,健全人格发展。纵观现在不少学校的校园文化,学校领导层及广告公司设计参与较多,主要展现成人的思考和喜好,学生、儿童的心声往往被忽视。校园文化建设似乎只是为了给领导、参观者“观赏”,环境育人的本真被淡化了。

而在这一文化设计综合实践项目的学习过程中,我们将校园文化设计作为课程资源,引导学生主动参与,美术与语文、体育等多学科融合,学生的学科素养及合作、审美、设计、创新等能力得到有效培育,增强了学生的归属感和责任感,文化育人走向深入。

其实,校园里许多事都可以让学生自己做主。校园是学生的校园,学校管理者需要俯下身子,多听听孩子的意见,以儿童视角去观察,践行“儿童参与”理念,校园的每一个角落、每一个事件及每一次行动,都能催生出更大的教育力量。

(作者系浙江省宁波市奉化区西坞中心小学校长)