

治校方略

当校长累,已成为普遍事实。校长压力确实不小,一年忙上头,一天忙到黑。如何破解校长们“两眼一睁,忙到熄灯”的负累现象,如何摆脱校长之累呢?

# 校长要善做“加减法”

□孙光友

一日,几个参加培训的校长聚到了一起,聊着聊着,突然开始抱怨起来。甲校长说:“这校长真不是人当的,几年时间我头发都熬白了,身体也搞垮了。”乙校长说:“当校长压力实在太大了,权力无限小,责任却无限大。”丙校长说:“没想到当个校长也这么累,一年忙上头,一天忙到黑,明知道是瞎忙,又跳不出来。”

……大家你一言我一语,无非说的就是一个字:“累”。有些媒体就“校长和教师的时间都去哪儿了”做过调查,结果超八成的受访者都大呼其“累”。“都说要给学生减负,可谁来给学校减负呢?”一位中学校长无奈长叹。校长的工作是直接面对基层的工作,教师、学生、家长都在自己的工作圈子内,再加上升学压力、安全压力等,学校内部的工作就足以让校长们“两眼一睁,忙到熄灯”。同时,校长作为法人代表,又直接面对政府、部门和社会方方面面的关系,学校也不得不承担许多与教育教学无关的工作。检查多、评比多、文件多、会议多、中心工作多,是老常态,一直难以改变。有时候,一所学校一年要接受

十到二十次检查。中心工作往往又称为“政治任务”,一拖就是数月、半年甚至一年。再加上还要争经费、跑项目,这些学校外部关系的协调应付,足以让校长们晕头转向、身心俱疲。

校长的工作很累,这是客观事实,而且这种“累”已经严重影响到校长的身心健康和幸福指数。但是,这是否意味着校长们就无法摆脱“累”的纠缠呢?想想看,校长再累,还能累过大国领袖习大大和奥巴马吗?习大大还要经常挤出时间读书,奥巴马还有闲心带着家人度假。可见,这工作里面蕴含着许多人生大智慧。

经常有人问我:“你还亲自上课呀?你还嫌累得不够吗?”“你还有空写文章、写书?难道你的一天不是24小时?”

实际上我也并没有比其他校长少累,我只是觉得,无法改变环境,那就改变自己的“小宇宙”吧。要适当运用一点“加减法”,改变“累”的状况,让“累”尽可能地变小、变轻、变柔软。

所谓“减法”,就是减除非正常压力。校长之所以累,往往与承担了一些本不应该承担的压力有关,所以要懂得“放下”。

放下不必要的权。作为校长,不能什么权都揽着。权就是责,一所学校的责

任,一个人独自负担得起来?我在学校只掌握领导权、决策权,决定办学思想和办学方向,其他权限包括执行权、监督权,全部下放给班子成员。大家各负其责,压力共担,远比孤军奋战轻松多了。

放下不必管的事。有些校长误读了“勤奋工作”、“深入基层”、“身先士卒”的内涵,工作无论巨细,总喜欢事事过手、样样到堂,冲在前面,一竿子插到底,身边的人只好袖手旁观。许多时候是校长自讨苦吃,人吃了亏,戏还不好看。我每天必做的具体事情主要是走走看看,多了解情况,为决策服务,多表扬几个人,激活团队。要管的事、要做的事,放手让大家干,不仅自己少了许多操劳,更重要的是,通过集体智慧干出来的事情,远比自己亲自出马干得更为出色。

放下不必要的操心。有些校长总是只相信自己不相信别人,殊不知你这个校长不当了,别人也一样要当好校长。对下属的做人做事要充满信心,绝不能时时刻刻盯着他们,不要什么事情都刨根问底。事实上,校长越是放心,下属也就越能让校长省心。

所谓“加法”,就是增加抗压能力。校长的累,除了工作量大、身体负荷重外,各方面的压力大、心理负担重也是重要原因。这就需要校长具备一定的

“抗击打能力”。我喜欢看拳击,那些抗击打能力强的拳手,即使挨了不少重拳,也不会倒下,能够笑到最后。一校之长,没有烦恼、没有挫折、没有压力是假的,但是,只要内心足够强大,也能够轻松应对。具体可做到“三调”:调整心态。幸福是一种能力,取决于个人掌握的心理力量,这种积极的心理力量是可以学习和练习的。校长平时要注重调整心态,通过不断地练习,让自己的心理力量变得强大。调换视角。一所学校,总会有一些不尽如人意的事情发生,这些事情如果成为校长的困扰,那校长就会永无宁日。校长要学会用积极的眼光去欣赏世界,把注意力更多地集中在那些好的人和事情上。在工作中,要特别用心去发现正能量、传递正能量、凝聚正能量。调理身体。身体健康是幸福的根基,强健的体魄能增强自信,唤起积极的心理情绪,不仅能有效抵御自然风寒,更能为生活撑起一片晴空。讲究科学饮食,加强体育锻炼,身体好了,精气神更足了,人也就乐观了。

做到了“三放”,担子就轻了许多;做到了“三调”,挑担子的能力就强了许多。若这样,还有“累”可言吗?

(作者系湖南省岳阳市第一中等专业学校校长)

金点子

探索校长领导力积分制,可以很好地引领校长在日常管理中成为自觉学习者,也易于改变对他们人熟拉不下脸、尴尬不好操作的考核窘境。

## 校长领导力提升“积分制”

□金建建

校长领导力主要来源于领导者个人的经历与经验,在现代学校管理制度下,校长领导力越来越被认为是学校教育改革与发展过程中不可或缺的关键因素,对学校发展有着重要影响。

然而,在校长这个职位上,不同的校长扮演着不同的角色,不同的校长有不同的校长观,不少校长自我提升动力不足。

美国斯坦福大学著名教授柯林斯主张:人的管理不在于报时,而在于造钟。报时是一种管理行为,造钟是一种管理机制,是一种催人奋进的管理文化。它所追求的是师生员工以组织的力量来促进学校的发展壮大,而不是依靠某个人、某一方面或某一次偶然的的机会。因此,校长要领导好,发展好学校,就应该理性地审视自己的领导行为,反思自己的管理实践,拷问自己的角色定位,不断地学习、完善、超越,使学校成为承载师生幸福成长的摇篮。

探索实施校长领导力提升积分制,用积分制形式激励校长自觉提升领导力,可以调动校长的积极性,也可以从根本上解决校长领导力提升的“后顾之忧”。

我们可将校长日常工作管理和工作绩效通过积分考核,可以有效评价和促进校长的发展。评价内容体现菜单式的特点,校长用获取积分的办法实现自我专业发展,意图不在比较或“攀比”个体在群体中的位置,不在于给校长排序分等,而是通过年度积分促进学习,唤醒其发展的潜力,从而达到校长领导力提升的增值最大化,变被动提升为主动提升。

校长领导力积分制从校长的专业能力、办学实绩、管理能力、学习能力等4个方面,推动校长领导力建设。通过办学理念、规划发展力、文化建设力、课程领导力、团队领导力、调整领导力、校长培训等多个方面提升校长素养。

校长领导力提升积分制,实行动学期积分办法,首先由校长进行自评,然后由上级教育主管部门组成评价小组,对照校长领导力提升积分表指标体系,通过实地查看、问卷调查、查看资料、检查业务等形式进行综合评价,给出学期校长领导力积分。

校长在获取积分后,对照学期积分找工作不足,抓整改,并寻找其他找分途径,制定新一轮提升计划。因此,校长领导力提升分为3个阶段:校长领导力提升期—校长领导力成长期—校长领导力成熟期。校长可视自己的成长条件,加大自身领导力提升的“薄弱环节”,学期结束时累计总分。当积分达到某个“期”(阶段)的分数,校长领导力提升所达到的效果不言而喻。

校长领导力积分满分为100分,每学期积分一次,一学年为一个阶段。一学年的积分结果,可作为校长岗位聘任、职务晋升、培养培训、表彰奖励及校长职级评定等工作的重要依据。对绩效考核结果不达标者,由上级教育主管部门进行诫勉谈话。

通过校长领导力提升积分制,可以很好地引领校长在日常管理中成为自觉的学习者,成为学校发展蓝图的绘制者和思考者。同时,也将彻底改变年终考核上级领导因人熟拉不下脸、尴尬不好操作,对校长考核难的局面,变为直接通过日常的校长积分来“说话”。

(作者单位系广东省佛山市外国语学校)

教育家影像

有人说测验是教育家和心理学家共同创造的一种玩意儿,骗骗自己罢了。而在他看来,教育测验恰恰是改进教学的一种良好的工具。

# 廖世承：重视教育实验的哲学博士

□汤才伯



廖世承(1892—1970),上海人,我国近现代著名的教育心理学家、中等教育专家,我国最早获得哲学博士学位的留学生。历任东南大学教授兼附中主任(校长),上海光华大学附属中学主任(校长)等。与陈鹤琴合编出版的《智力测验法》一书是我国最早的智力测验著作。

好校长”大讨论

### 好校长给人以温暖

脱离了“情感”的学校管理必然是机械、呆板且毫无生命力的管理。校长在学校管理中要善于捕捉人的情感的波长,时刻关注人的情感的波动规律,实施“情感”管理。而校长实施“情感”管理的关键就是要能够带给师生温暖,以师生发展为本的诚心,增强师生之间的情感交流,满足师生的发展需求,使师生从内心深处能感受到学校的温暖。(上海市嘉定区委塘学校 刘萍)

### 好校长会当家

一所学校就是一个大“家”。何为“会当家”?简单地讲就是:有气场,有追求,会理关系,敢行动。每个家都有自己的家风,这是一个家的根本,好校长得一身正气;每个家都有自己的追求,好校长至少要有学校5年的规划;既然是家,就要处理好各种关系,好校长就是能化得了干戈,调解好五味的那个人;一个家重要的还是敢于,好校长要敢于朝着目标不懈努力。看似要求很严,但是如果每位校长都把学校当家家,自己的家,就一定能成就一所好学校。(山东省安丘市凌河镇凌河小学 张美霞)

### 做好“内行+外行”

一个好校长,一定是知识渊博的、教育界的内行。校长是从教师中成长起来的,理解教师的的思想,明白教师的要求,能为教师服务。他是与学生共同成长的人,能听懂学生的心声,清楚学生的愿望,通晓教学的规律。这样的人,就是苏霍姆林斯基式的校长。

一个好校长,可能不知道具体的教学方法,没研究学生的心理和学习的动机,但他是一个明白的外行。明白科学的规律,明白教育发展的方向,明白教育者的责任。因而,校长要善于制定出符合人性的教育策略;能信任教师的品行与能力,敢把管理大权交给教师。这样的人,就是蔡元培式的校长。

他们,都是好校长。(河南省商丘市第三高级中学 朱淑英)