



专家睿见

校长领导力,与人格有关,与教育品格有关,与管理品格有关,是“品格”之上的“品格”。

领导力： “教育家型校长”的文化品格

□ 严华银

教育家型校长,是校长中的“准教育家”,或者说是已经具有教育家模样的校长。这个“模样”应该是有模有样,由外到内,从形到神的“模样”。我认为,教育家型校长最为重要的模样之一,是“领导力”。

校长领导力是一种特殊的影响力

近年来,校长领导力成为校长发展研究领域的热词。它淡化权力因素,更多地强调“带头”“示范”“做表率”,是基于个性品格和综合素养而形成的“率领”“引导”魅力,与主要通过权威、制度和相关规定规定的“管理”方式相比,有着天壤之别。

观察那些富于领导力的校长,他们少有官派,从不摆谱,绝少施令,几无呵斥,他们可能永远都不知道自己究竟有什么“领导力”。其团队,阳光透明,和谐温馨,如同家庭;其成员,任劳任怨,主动进取,每个人都清楚在其位谋其事,对校长则尊崇钦佩,折服信任。整个团队已经形成了共同成长的价值观。

由此看来,校长领导力是教育家型校长超越了权力和管理力而赢得师生尊崇并追随的特殊影响力。

人格是基础

根据对江苏乃至全国数十位优秀的教育家型校长的长期观察和分析,我们初步发现:校长领导力是在长期的教育及管理实践中,“人格”“教育品格”和“管理品格”不断提升、逐渐完善,并有机融汇、“化合”

和“升华”的结晶。

人格是领导力的基础。人格魅力是一个人在性格、气质、道德品质等方面具有的吸引人的力量。优秀校长为团队成员所折服,几乎无一例外地是因为其人格之优异。比如,言己,则勤奋进取,自励自谦,律己以严;待人,则诚厚友善,怜悯恻隐,乐于助人,宽以待人;情绪上,平和稳定,乐观开朗,豁达自信,总能传递欢乐、舒畅和正能量;理智上,敏锐机智,富于想象,敢于突破创新,却又严谨缜密,有较强的逻辑性;意志上,自觉主动,果敢坚韧,一旦认定目标,便奋不顾身地坚持到底;在领导团队方面,则总是率先垂范,行胜于言,自能才求人能,示范多于指令。

人格魅力对于首领的重要,远远超过作为权力表征的“命令”的意义和价值。无数企业家、政治家的成功都充分地证明了这一点。校长引领的是知识分子最为集中的教师团队,现阶段,我国校长的产生机制,决定了校长最能让教师信服的是教育教学的真能耐,是优良人格的真魅力。作为教育家型校长,很难做到前者永远最优,但完全可以也应该做到后者永远最好,且越来越好。比如博爱、慈悲、敬畏、求真崇德、与人为善等。这恰恰是“身正为范”“正己而后正人”的学校教育真谛。

教育品格是关键

一个人既要有的人格魅力,又要懂教育、会管理。从教学、教育到管理是校长成长发

展的基本路线和轨迹。正是在这样漫长的教育生涯中,优秀的教育实践主体总是基于自己的学识、修养和人格等因素,形成自己对教育的独特认知与理解,且一以贯之地践行自身所理解或者理想的教育。这样一种稳定的教育理解和教育践行,正是教育品格的内涵。

教育家型校长的优秀教育品格,主要表现在:

出类拔萃的教育教学能力。包括学科素养、教学素养和教育素养。对于优秀的教育工作者而言,在成长和发展的不同阶段,各有其表现的重点和侧重的方面。

独特而科学的教育理解和理想。校长对教育、学校教育、教育关系、课程建设、学科教学、人才培养、教师发展等关键问题,经由自身的长期实践体验和感悟,以及历史的和历史的比较分析,有着超乎现实和常人的认知,并逐渐形成自己独特的教育理想与办学追求。

坚韧而智慧的执行和推进。一旦认准认准了教育教学目标,总会不遗余力、坚持不懈、奋不顾身地落实、执行并推进到位,但又不是只顾埋头拉车,必要的适度避让、转弯、折中、调整、妥协,使得原先的观望者或是不同意者,逐渐转化为铁杆支持者、赞助者和追随者,工作的开展越到后期越顺利。

此外,卓越的学习素养和综合素质也是教育品格的重要内容。具有优秀教育品格的教育实践者,做教师,绝对是优秀教师;做班主任,一定是优秀的班主任;做校长,也没有理由不成为优秀的校长。假如我

们仍然信服“一个好校长就是一所好学校”的判断,那么,“好校长”之“好”,关键在于卓异的教育品格,这才是校长带领师生沿着教育规律和人才发展规律顺利前行的前提、基础与保障。

管理品格是核心

现实中,一些同类型的学校从制度和文化层面凸显出很大差异。这与校长管理品格的高低有关系。比如,新形势下,对学校管理和治理、依法治教、现代学校制度的认识和理解;对校长职能、价值的认识和定位;对学校民主管理、治理结构的安排和落实;对学校课程建设和文化建设的领导与决策,对团队成员学习发展规划及机制的设计等。富于优秀管理品格的校长可能更多的不是谋略弄人,而是分权放权,协商研讨,尊重保护;不是管控和限制,而是人文关怀、背景支持、责任担当;不是细节上指手画脚,说三道四,而是确定方向,把握大势和大局。

有人说,高明的学校管理者往往是精神上的儒家“有为”、行为上的道家“无为”。优秀的管理品格似乎可以说是儒、道哲学的集大成者。在善于管理的校长领导下工作,师生应该是教学紧张,但生活愉悦;心灵自由,但言行自律。无管理其名其实,却得治理之实之神。在这样的学校,师生享受到的才是真正幸福的教育生活。

优秀的人格、教育品格和管理品格在优秀的校长身上,分别或者交互成长,只

有当各自发展到一定高度和层次,才开始渗透、汇聚、交融成为一种新的“物质”,这就是“校长领导力”。校长领导力,与人格有关,与教育品格有关,与管理品格有关,但校长领导力,又不是单的人格、教育品格和管理品格,它是“品格”之上的“品格”。按照冯友兰先生对人生境界的分层,校长领导力已然达到一般校长难以企及的“境界”。

校长领导力作为一种特殊的影响力,它的综合、丰富、博大、高远、内蕴常常无处可见,却又无所不在,是一种精神层面的“虚像”。校长领导力又相对稳定、持久、富于耐性和定力,如缓缓东风轻轻唤来绵绵春雨,滋润万物,化人于无形;这种不管而治、不教而成之功,呈现出的是一种“软实力”。校长领导力还是一种“慢教育”,在校长管理学校的过程中慢慢显现,团队成员在学校生活中慢慢感受,由单向到互动,由线到面,再由平面到立体,由被动到主动,由认同到融入,最终与之浑然一体。

这种具有“虚像”“软实力”“慢教育”特征的校长领导力,已然具有了“文化”的特质、价值和魅力,具有一种“文化品格”。正是一代代优秀校长尤其是教育家型校长的“文化品格”的示范、引领和影响,将学校带入了“文化管理”的至高境界,从而让生活其间的师生耳濡目染、潜移默化,富于“自由之思想,独立之精神,创造之才干”,使教育尤其是学校教育真正成为人生之必需。

(作者系江苏教育行政干部培训中心副主任、研究员,江苏省特级教师)

我很荣幸,能在这所学校当校长;我很自豪,我们的这座园子,不仅幽美如园林,更是一所伟大的学校。13年前,我来到这所学校,并没有带来什么高深的理念,只有一个朴素的愿望,把这所百年老校办成像江南水乡古镇周庄、同里一样,有着独特的传统文化气息的学校。

有一件事触动了我,那是我当校长不久,东南亚一个国家的教育部长到学校访问,我陪他参观校园,介绍这个园子的文化,开始他还很随意地看看这儿看看那儿,讲到康熙、乾隆皇帝曾驻蹕于此,讲到《红楼梦》作者曹雪芹曾住在这里时,他顿时肃然起敬。他自己走进校园的一个角落,出来之后,对我说:“那里会不会曾是曹雪芹的书房?”很突兀的一句话,却让我瞬间获得了灵感:修旧如旧,让历史与传统文化回归校园。

苏州园林最大的特点是,无论站在哪一个点望去,都是一幅完美的图画。我们的校园也有这样的特点,庭院深深,曲径通幽,一步一景,移步换景。学校的历史和文化,就像气息弥漫在校园里,一石一木都富有教育意义。学校用5年时间修复和改造校园,不砍树,不拆房,用江南的古典文化统一了校园的建筑风格和环境。

我记得百年校庆时,当历届老校友回来的时候,每一个人都能找到他们的教室,都能找到当年读书时留下的踪迹,校友们流露出欣喜的深情,这是一所学校最宝贵的精神财富,有着巨大的精神力量。

校园是什么?校园就是一本,其中的一草一木、一石一屋都要成为学生能浸润其中的文化教育元素。校园不仅仅属于学校物质层面的领域,它更关乎学校的使命,关乎学校的办学境界。还记得,学校改造的第一幢楼,是北门的东楼,改造之后,我们想以校友、著名作家彭子冈的名字命名。但彭子冈的儿子徐城北却对我说:“大门两侧两幢楼,一幢是以蔡元培的名字命名,一幢是以我母亲的名字命名,这不‘对等’呀!无论如何,我母亲都不能与蔡先生相比。无论贡



名家专栏

校园是什么?校园是一本书,一草一木浸润文化元素;校园是一门课程,传递文化气息,每一天成就师生的本色人生。

校园是什么

□ 柳袁照

园,对在这样一座“最中国”的园林式校园内,安置那样一个鲜红色充满英国情调的电话亭,表示不解和遗憾。每当这时,我都会对他们说:“这个电话亭已超出了自身的物质意义,它展示着这样一个理念:在和谐中有一点不和谐是最大的和谐,世界上任何事情都是相对的,不是绝对的。同时,也在不断地提醒人们,学校当下和未来的发展,要有两个方向:一个是本土化,一个是国际化,这对学生的成长缺一不可,本土情怀和国际视野是学生未来的立身之本。”

校园是什么?校园是一门课程,是学生在时时浸润其中的课程。关于校园的作用、意义,哪怕是再高的评价,也不为过。校园这本书,这门课程以及呈现的文化,都有自己独特的特征。我们的校园,充满着爱、真、美,是质朴、大气的校园。一个冷漠的校园培养不出有爱心、有责任心的学生。记得在一次德育工作例会上,我和教师们研讨“校园生活”,班主任李老师引用了泰戈尔的名言“教育的目的是向人类传递生命的气息”。这是对教育诗意的理解,是对教育本质的最富有诗性的阐述,让活泼的、生命的气息在校园里流淌,是我们的自觉追求。

我至今仍清晰地记得3年前的一件小事。那是一个中午,学校总务处惠主任一进我的办公室,就激动地说:“下周国旗下讲话,我来讲。”原来,那天中午,总务处来了一位高一的女生,人很瘦小,却来借老虎钳。惠主任远远地跟在她后面,以为她的自行车坏了,怕她修不了,想去帮忙。然而,这个女生却来到桂花园的一棵大树下,踮起脚跟用老虎钳费力地剪去了勒紧在树干上的铁丝。惠主任对我说,什么叫“最中国”的校园?这就是!几天以后,惠主任站在国旗下,对全校师生讲述了这件事情,这个女生赢得了全体师生的掌声。

总务主任与一个女生的故事,我曾在许多不同的场合讲过。因为,这件看似平常的小事却蕴涵着深刻的哲理,在细微之中折射出爱心、责任等光芒。学校应该“以人为本”,但仅“以人为本”还不够,还要“以生命为本”。学校的境界,是在校园的日常生活中呈现出来的状态,而不是在特殊的重大活动中呈现出来的影响。要让师生过一种健康的、朴实的、日常的校园生活,它绝不应该高于日常生活。我们的核心理念是:以学校的每一天成就每一个师生的本色人生。现在,我们正这样努力着。

(作者系江苏省苏州第十中学校长)

教育家周刊征稿

近期话题:

1. 校长领导力的主要内容与提升路径是什么?对于一些成长路上需要帮助的教师们,校长怎样发挥他们的领导力?

2. 做校长“累”,不言而喻。在纷繁复杂的事务中,校长的主要精力是放在抓顶层设计、课堂建设还是管理方略上呢?

字数在3000字左右。

3. 校训是一所学校的文化积淀和办学理念体现。“晒一晒学校的校训”,突出校训对学校办学、人生有什么影响。

字数在2000字左右。

主要栏目及内容征稿:

【思想力校长】采用教育叙事风格,对有教学、管理、育人思想的校长进行采访,或者校长自己撰写署名文章。内容涵盖:自己如何成长为一个好校长?在管理育人中,如何形成自己的治校理念和风格?字数在3500字左右,并配发校长照片和简介。

【治校方略】校长在领导和治理学校中,有哪些好的方法和策略?请结合学校的重要举措,展现出校长的办学理念和管理思想。字数在2500字左右。

【校长观察】校长通过身边看到、听到、遇到的教育事件,深入观察,由此铺开,展现自己对教育本质的认识和理解,对治校、管理、育人的想法和观点。字数在1800字左右。

【教育家影像】对国内外教育家的风范、教育理念进行梳理,镶嵌具有转折点和重要意义的趣事,对当今的教育具有启发性。字数在1800字左右。

邮箱:zgjsbjyj@vip.163.com
电话:010-82296740/43