

当了校长,就拥有了决策、管理权,但是,是否就天然拥有了领导力?校长领导力是什么?如何培育和提升校长领导力?

校长要培育自己的领导力

校长领导力是一种追随力

□ 乔锦忠

现在,校长领导力越来越被认为是学校教育改革和发展过程中不可缺少的关键因素。那么,到底什么是校长领导力?总体而言,校长领导力应该是校长让教职员和学生追随的能力。校长受上级委派或由董事会聘任,仅仅是具备了外在的合法性,有资格在学校从事领导和管理工作。但校长能否在学校立得住脚,迈得开步,带领教职员向前走,具有内在的合法性,就要看校长是否具有足够的领导力。这不仅需要校长施行道德和愿景的领导,而且需要通过合理授权充分调动教职员的积极性。

公信力。作为校长最重要的领导力是公信力,这需要有公心。公生明,廉生威。对于从事教育行业的校长而言,公心尤其重要。教育天然具有奉献和利他的属性,所以对于校长操守的要求,与一般行业的领导者相比无疑应该具备更高的道德水平。校长有公心才能从有利于学校发展的角度进行决策。学校发展最重要的依托力量是教师,如果校长任人唯亲,任人唯利,势必难以选择最好的教师。一个不合格的教师对学校发展造成的负面影响很大,尤其是在人员流动比较困难的情况下,允许不合格教

师进入学校等于慢性自杀。如果一所学校每任校长都有几个通过关系入职的教职工,那么,学校背负的负担就很重。校长要代表学校的利益,往往是学校最孤独的人。学校所有的人都可以正大光明地争取个人利益,唯独校长不能这样。校长的待遇和利益是上级部门和董事会决定的。作为校长,如果利用各种阴暗规则谋取个人私利,教师势必会上行下效,学校会成为一个名利场。作为校长,要放下私利,一心为公最为重要。

包容力。校长作为学校负责人,拥有合法的权力,但这种合法的权力应该慎用。能用影响力和感召力解决的问题,轻易不要动用行政权力。从事学校领导和管理的工作,很大一部分精力是要协调内部的利益冲突和矛盾。在现实生活中,人会本能地维护个人利益。作为校长如果不能包容,不能体谅教师和管理人员,就会有許多矛盾。校长往往是学校最能受气,但也是学校最不计较的人。在校长的岗位工作时间长了,会遇到各种各样的人和问题。这些问题可大可小,相互之间有感情,互相体谅和忍让,许多问题就不是问题。但如果什么事情都

斤斤计较,小问题就容易变成大问题。作为校长,要有包容的能力,只有不计较,路才能越走越宽。当然,如果问题触及学校核心利益,有失控态势,该出手时也必须果断出手,不能一味迁就。

专业能力。校长作为学校的“掌门人”,必须对教育有正确的理解。教育和医疗一样,都是世界上最有良心的行业,办学是为了成就人,是点燃梦想和成全愿望。人是有差异的,要尊重个人的差异,让不同的孩子都能有所发展。特别是在学生有判断能力之后,要尽可能地尊重其意愿和个性。学校的根本使命是发现和发展孩子的天赋才华,而不是将学校办成赛马场,满堂灌和进行大量的习题训练是最不负责任的教育。现在,一些学校特别是超级中学,把精力主要放在挖生源、网罗特级教师和进行高强度训练上,这是一种极不负责任的行为,是在滥用市场优势地位搞不正当竞争,严重破坏了教育生态,政府应该坚决予以禁止。国家应该尽快出台学校法,对不正当办学行为进行规范。

课程和教学领导力。校长要根据生源特点确定学校的办学目标和培养目标,并在此基础上,通过校本化实施国家课程、地方课程,开设校本课程等措施提高学校办学质量,打造学校办学特色。校长要立足于学校现状,通过鼓励教师认同教育的理想价值,发展教师的专业能力和技能,为学生提供合适的教育。校长是教

师的教师,一定要参与学校的课程设计和教学管理。校长通过听课指出教师教学中的问题并给予针对性指导,既是帮助教师专业成长的重要手段,也是校长赢得教师尊重的重要途径。教师是学校办学最重要的依托力量,教师信服校长,愿意听校长指导,校长才可能有领导力。很难想象,一个在业务上不能给教师提供帮助的人能够成为合格的校长。从这个角度讲,胜任校长一般要有学科背景和班主任工作经历,而且校长本人的教学基本功一定要扎实。不熟悉核心业务,很难在学校赢得尊重,也很难有人真心追随。

组织和管理能力。校长要熟悉学校组织和管理,对学校内部机构和岗位设置、考核和工资待遇等问题有深入的思考。学校要定编、定岗、定责、定薪,要让每个教职工知道自己的岗位职责、工作量和质量标准。学校要有章程和相对完善的制度,教职工要知道学校的各项规章制度和事务流程。另外,财务、资产和后勤等方面的工作,校长也需要熟悉和了解。在管理好学校的同时,学校要能够很好地处理与教育行政部门和周围社区的关系。目前的学校治理中,越来越需要多方力量的参与,社区代表和内外运转顺畅,校长管理学校才能做到游刃有余。

(作者系北京师范大学教育学部副教授、北京门头沟京师实验小学校长)

校长领导力构成的“五要素”

□ 刘文

我从事教育工作30多年,接触到的校长也很多,总体认为,校长领导力的具体内容包

括:学习力。校长专业发展的短板是“终身学习”。接触过许多校长,让我感触最深的是,学习力与校长经营学校的能力成正比。作为校长,最应该要有本领不够的“危机感”。有好的学习能力,不会的可以学会,唯独缺乏学习能力与学习欲望是做不好校长的。我们应该倡导校长将读书学习作为改进工作的不懈动力,不断优化知识结构,提升思想认识。最近,我们在教育系统开展了校长“同读一本书”活动,就是拒绝校长本领“恐慌”,让学校真正成

为师生共同学习的家园。实践证明,学习能积淀校长自主发展的正能量,积蓄“源头活水”,校长真正做到谋划发展有新理念、经营学校有真本事。

发展力。一所学校能否让学生喜欢,不是看这所学校能否让学生考出好成绩,出更多的尖子生,而是看这所学校是否适应学生的发展,是否有足够的空间、时间为学生自主发展“蓄力”。因此,给师生自我发展提供足够广阔的空间,办适合学生发展的学校,应该成为校长的职业追求。学校就是成就人、发展人、成全理想的场所。有了目标,校长的责任就是千方百计在实践中将促进发展作为学校工作的第

一要务,全力搭建平台,加强特色课程建设,为每一个学生提供适合的教育。

引领力。管理是一种服务,是一种引领。校长作为学校改革和发展的带头人,担负引领教师发展、促进学生全面和个性发展的重任。校长应不断加强自我修炼,弱化行政级别意识,改变“凭经验办学”“靠行政指令办学”的管理模式,回归朴素的管理者身份,安心办教育,力争做学校首席文化代表、首席学生、首席教师、首席家长。校长应持之以恒地促进学生健康发展作为学校一切工作的出发点和落脚点,尊重教师专业发展规律,遵循教育规律,树立正确的人才观和科学的质量观,以高度的责任心引领师生不断进步。

协调力。学校不是独立存在的个体。校长要时时处处协调各方面的关系,为师生成长营造和谐适合的发展环境。从学校内部而言,校长应建立和谐、平等的师生关系,畅通对话渠

道,让学校的每个人成为发展的主人。从外部环境看,校长应健全“家校合作”育人机制,开门办学,让家长走进学校、走进教师、走进课堂,参与学校管理,服务学生发展;组织师生走向社区,参与社区公益活动,做社区“小天使”;引导社区有关人士参与学校管理和监督。校长还应在转变观念上下力气,努力协调社会资源对学校教育的支持,自觉接受社会与家长的监督,不断提升人格魅力。

执行力。学校的运行系统由课堂、课程、教师、学生等子系统构成。运行和谐与否,关键看执行力。校长应经常诊断学校制度,坚决剔除制约师生发展的制度;对不适应法律和法规的制度进行重建。在制度构建中,校长一定要注重围绕办学理念 and 培养目标,凝聚智慧,让师生耳熟能详,在工作中自觉落实,以保障高效的执行力。

(作者系甘肃省张掖市甘州区教育局局长)

循着生长点提升

□ 陈卓理

校长领导力的生成是校长自身建设的系统工程,也是一个循着生长点循环往复、不断攀升的过程。所以,提升校长领导力,要循着生长点不断突破和提升。

源于实践锤炼,让自己有经历、有故事。让人成熟的不是年龄,而是经历,离开丰富的教育实践,校长领导力只能是无源之水、无本之木。在我看来,校长职位对于校长个人只有一个“好处”,那就是可以在自己的一亩三分地上建立自己心目中的教育生态。无论任职于哪种类型的学校,校长都应视岗位为锻炼自己、提升自己的平台,在位一天,珍惜一天,尽职一天,为有一天,每天都演绎精彩的教育故事。从小做起,不低估每一个小行动,不拒绝每一次小改变,不轻视每一种小美好,不放弃每一次微创新,由此提高发现问题、诊断问题、解决问题的能力,假以时日,厚积薄发,就会产生蝴蝶效应,带来领导力的提升。

学习交流,让自己有修养、有见识。校长提升领导力需要一心向学,持续学习,需要能一

点,才一点、专一点、雅一点。校长的本色是书生,如果校长不读书,只能拿着一张教育的“旧船票”,每天重复昨天的故事,这不仅仅是习惯的问题,也是品行的问题。阅读教育大家、管理大师的书籍,便于校长现学现用、边学边用、不落伍于时代。校长之间相互交流也是一种置身于管理现场的学习,抛弃傲慢与偏见的门户观念,向名校甚至是身边的学校学习,有助于校长除偏见、增学识。在管理实践中,我十分注重从外校引进到学校的的新生力量,将他们视为管理的慧眼,帮助校长诊断学校的问题。

总结反思,让自己有经验、有智慧。智慧的校长擅长知识管理,重视学校各类文档材料的管理与使用,加强学科资源的整理与积累,加强工作变动、人员更替等方面的交流与对接,及时积累知识、整理知识、存储知识、转化知识,从而避免人力重复投入、工作低层次徘徊。智慧的校长注重工作的阶段性梳理,经常撰写教育教学案例、学校管理案例,同时见不贤而内省,从其他学校的办学失误中反思,警示自

己,提醒自己。智慧的校长善于用专业的视角思考问题,养成每天生活在计划中的习惯,凡重大活动事前有方案、事中有督查、事后有总结,力求思想上快半拍,决策上占先机,行动上早一步,效果上超预期。智慧的校长常问自己三个问题:我凭什么当校长、我比前任强在哪里、我给后任留下什么?时时保持头脑清醒,站在高处重引领,谋在深处做规划,创在新处求突破。

提炼研究,让自己有理念、有思想。校长对学校的领导首先是思想的领导,其次才是行政的领导。校长既能深入一线,取得教育实践的主动权,又能跳出一线,取得教育思想的领导权。办学理念是自己定义自己的办学思想、办学主张,给自己树立一面旗帜,也是引领学校文化建设的核心要素和有力凭借。校长有思想,才有定力,超越时尚和潮流,坚守底线,坚信使命,坚持行动。而没有思想的校长,只会随风跟风,彷徨折腾,充其量只是“无家可归的流浪汉”。校长需要经常思考什么是好的教育、好的学校、好的教师、好的学生、好的管理、好的课堂、好的课程、好的文化、好的制度等等,经过知识的不断激荡和实践的不断深入,经过无数次突围,穿过杂乱无章、一地鸡毛的经验丛林,追寻理性之光,从而提炼办学理念。

成就教师,让自己有威信、有拥趸。领导力的大小决定追随者的多少、执行力的强弱,绩效的优劣和威信的高低。作为校长,必须牢牢记住“在你成为领导之前,成功与自己的成长有关,在你成为领导者之后,成功只与别人的成功有关”,推动揽过是校长的风度,成人之美是校长的价值。学会以培养人的视角管理人,以服务人员的心态管理人,做一个教师的校长,迷恋教师的成长,做一个学生的校长,托起学生的梦想。我作为校长,谁想发展我就支持,谁有进步我就表扬,谁有业绩我就奖励,谁有特长我就提供舞台。于是,周围拥有许许多多志同道合的师生,学校呈现出“智者尽其谋,勇者竭其力,仁者播其惠,信者效其忠”的和谐格局。

自我管理,让自己有涵养、有品位。校长领导力应建立在品格的基础上,而不是技巧、谋略等手段上,是建立在学术、道德的影响力上,而不是行政权力上。因此,尽管校长的管理 workflow, 彷徨折腾,充其量只是“无家可归的流浪汉”。校长需要经常思考什么是好的教育、好的学校、好的教师、好的学生、好的管理、好的课堂、好的课程、好的文化、好的制度等等,经过知识的不断激荡和实践的不断深入,经过无数次突围,穿过杂乱无章、一地鸡毛的经验丛林,追寻理性之光,从而提炼办学理念。

(作者系浙江省磐安县安文初中校长)

提升路径重“三力”

□ 钱澜

作为一校之长,既要“领导”教师,又要“领导”学生,甚至还有人数量众多的家长需要“领导”,校长的领导力不可小觑。如何提升校长领导力呢?

提升规划能力和达成愿景的能力。作为校长,规划能力十分重要。要提升规划能力,首先要了解党的方针政策和教育政策,并能站在社会大背景下正确理解和解读。依法治校,熟悉并合理利用方针、政策和法规是校长领导力的第一法宝。在这个前提下,校长根据学校不同的个性找到发展的独特路径和方法,引领全校师生规划并达成共同的发展愿景。愿景的达成不是

校长“妙笔生花”写出来的,也不是校长“天花乱坠”说出来的,而是自上而下和自下而上反复协商和对话逐步形成的。校长应该与师生、家长、社区共同协作完成学校发展规划。经过共同参与制定的规划,才能真正成为学校发展的航标和动力。制定规划时,校长要高瞻远瞩,保证规划有一定的超前性;把握全局,保证规划的整体性;让教师、学生、家长共同参与,保证规划的执行力;深入研究教育规律和儿童成长特点,保证规划的专业性;广泛征求社会各界意见,倾听多方声音,保证规划的影响力,提高社会认可度。

提升团队合作和抱团发展的能力。教育是

系统工程,需要凝聚人心,依托团队攻克课程改革的难题。行政团队是校长首要考虑建设的重要团队,有了得力的行政团队,其他团队建设便能通过分权和借力完成。组建行政团队,应知人识人。校长应有自知之明,知道自己的办学理念、自身工作能力和水平,人际交往的优势及不足;善于发现行政人员的优势与不足,对成熟的行政人员宜用目标管理,对新手更应关注过程管理,重要事项由全体成员共同承担,并在承担的过程中达成默契。合理授权。如今,学校的行政事务性工作越来越多,合理授权让行政团队共同完成显得尤为重要。人是矛盾的,往往喜欢在周边人群中寻找自己的参照对象,以此权衡自己的付出与收获。而行政人员的工作量往往高于普通教师,因此,容易产生付出最多而收获较少的想法。针对这种情况,学校可以充分利用晨会制度和会议研讨等方式有效解决矛

盾,行政团队相互支持、共同承担,提高行政工作效率。激励与鞭策,人性有内在的惰性,也有被肯定的内需,校长既要会鞭策,又要会激励,及时表扬和批评行政日常工作的好坏与优劣,对成绩突出者通过各种有仪式感的激励方式,扩大其影响力。

提升专业成长与引领的能力。在“学校人”向“系统人”转化的当下,校长不能只做职业校长,更要做有一定学术水平的专业工作者。只有成为课程与教学的行家和专家,占据教育教学制高点,才能受到教师、学生、家长的钦佩和尊敬。校长最好要有学科教学的专业小团队,和教师们一起上课、一起评课、一起教研,一起探索。校长回归教师本色,才能了解基层的真实情况,才能体谅教师的艰辛,才能拥有指导他人的话语权。

(作者系江苏省太仓市实验小学校长)