

校长在学校改进中的领导力*

■杨颖秀

摘要:在学校改进中,校长的领导力起着关键作用,其中,浇筑理念、创建愿景、凝练信任、分享权力是学校改进取得成功的重要领导力。这些领导力使校长能倾听自己的声音,给团队成员以动力,促进团队成员精诚合作,为团队成员提供发展的机会。学校改进是内生式的发展,大学研究者是校长及其学校团队的合作伙伴。学校始终处于变革之中,改进没有起点和终点,每一个针对学校问题的思考与行动都是学校改进的生长点。因此,校长的领导力提升是学校改进的重要内容。

关键词:学校改进 校长 领导力

中图分类号:G471.2

文献标识码:A

文章编号:1004-633X(2012)01-0015-04

学校改进是反思与提升学校教育行为有效性的实践过程,校长、教师、学生、家长、行政人员、大学教师等均可参与其中,而校长在这一群体中起着彰显独特领导力的作用。因为校长是兼容行政信息、学术信息、社会信息的决策中枢,是学校改进的领导者和责任人。作为大学的研究者,我们与A市L小学和H小学的学校改进合作研究印证了这一事实。

一、浇筑理念:倾听学校发出的声音

(一)校长行动的理念化期待

校长努力提升管理水平是其成为专家型校长的内在需要,很多校长却难以对日积月累的管理行动作出理性的思考。在UAS模式学校改进项目中,^①通过与校长的交往,我们体会到了校长期待研究者将其所作所为进行理论提升的迫切愿望。这种愿望,一方面反映了校长对其行动的高期待,另一方面也反映了校长对理念与行动关系的理解误区。他们每天都在进行着各种管理活动,却很少思考行动的理论依据。所以,校长往往陷入“先行动后思考”的成长路径。这无疑反映了校长正处于对管理行动具有提升的愿望却又难以确立提升依据的两难境地。基于此,协助校长将理念期待转变为实际行动,达到“先思考后行动”的境地,进入以理念指导学校管理过程的状态,既是大学研究者在学校改进中肩负的责任,也是校长认识自我、提升自我、检测自我的必然选择。学校理念是校长对客观存在经过思维活动而产生

的管理学校的意识或信念,决定着学校的发展方向,引领学校在坚持一定客观标准的前提下,选择管理行为,体现管理价值。所以,理念是校长向教师、向学生、向家长、向社区发出的最强声音,没有理念的学校则无法倾听自己的声音。

(二)经得起检验的学校理念

学校理念的形成不是空穴来风,而是基于对学校管理问题的反思。问题是学校理念产生的土壤,是学校管理的预期目标与现实之间的差距。只有意在解决学校管理问题的理念才经得住学校管理实践的检验。问题有显性的,也有隐性的,每所学校都有自己的问题。正因为如此,我们在与L小学和H小学共同合作之始就提出学校改进是“内生式”发展,中小学与大学是合作伙伴,大学与中小学在改进中共同成长的理念。在与两所学校的合作研究中,我们在问卷、座谈、听课、看材料等大量调查研究的基础上,应用SWOT分析,了解到L小学需要体现儿童特性的教育,H小学需要反映儿童个性的教育。经过与改进校的共同研讨,两所学校分别确立了“尊重童心,培养具有民族情怀的现代人”和“阳光教育”的理念。前者在于遵循儿童生命发展的规律,让教育依归童心,依归儿童世界,关注儿童心灵的成长,把属于儿童的生活、童年的幸福还给儿童,使小学阶段成为孩子一生值得回味的美好人生经历。同时,要传承中华文化,培育学生的民族情感,使学生具有民族魂、中华情,成为根植于民族土壤的有

^①UAS模式是指大学、教育行政部门、中小学共同参与的学校改进模式。学校改进出现了较多的模式,如US模式、UDS模式、USDF模式等。USA模式与UDS模式体现了政府参与其中的学校改进状况,这是中国学校改进的特色所在。

*本文系全国教育科学“十一五”规划教育部重点项目《农民工子女初中后阶段教育政策研究》(项目批准号:10A090160)和国务院学位办委托课题《〈中华人民共和国学位法〉若干核心问题研究》(课题批准号:2010W02)的阶段性研究成果。

作者简介:杨颖秀(1955-),女,吉林长春人,东北师范大学教育科学学院教育管理系主任、教授、博士研究生导师,主要从事教育管理与政策研究。

根的一代。还要培养学生具有现代文明素质和科学素养,具有实践能力和创新精神,成为与时俱进的一代。后者在于创造一个让每一个学生都和谐发展的七彩阳光校园。学校以阳光教育为理念,就是要为每一个个体的生命健康成长普射阳光,通过人性化与个性化的情感关怀和人文化的教育措施,建立起阳光的校园文化、学校精神和品位,促进学生形成阳光的生活和学习态度,达到每一个个体都能身心健康发展的目的。两所学校的教育理念在表述上虽有差异,但却共同反映着校长要解决学校问题的强烈愿望,正是这种愿望,使随后的学校管理产生了一系列有意义的行动。

(三)团队对学校理念的认同

学校理念不属于校长个人,而是属于学校全体成员。没有学校团队对学校理念的认同,就不可能将理念转化为学校的行动。学校团队对学校理念的认同,首先表现于团队成员对学校理念的理解。团队成员对理念表面意义的理解可以通过对理念的阐释来完成,而对引申意义的理解则需要团队成员较高的素养,不断提升对理念内涵的深刻认识。其次表现于团队成员与学校理念达成共识,以行动彰显理念。共识的达成在于使团队成员感到对学校工作具有价值,感到所作的努力都是为了学校的发展,学校的发展也与其努力息息相关。强调团队成员对学校理念的认同并不排斥学校理念对每一位成员的个性关照。不同的成员由于背景不同,理念对其发展的作用也具有特殊性。

二、创建愿景 提升学校的核心能力

(一)愿景是学校的核心能力

愿景是学校团队想要创造并能共同分享的成功意向或景象,激励团队成员为追求某一目标而不懈地努力^[1]。如果团队成员能够由共同愿景获得奋斗的勇气,则可提升学校的核心能力,使学校凸显个性,永不言败。因此,学校愿景不是校长个人的主导性愿景,而是一所学校为之发展的未来希望,是学校发展的战略策划,校长的领导力就在于引领团队成员建立共同愿景并为其实现而不懈努力。学校的核心能力是学校发展的资源体系。之所以认为共同愿景是学校的核心能力,是因为愿景具有方向性和导向性,通过共同愿景,团队成员可以明确奋斗的目标,形成交流的平台,具备对话的空间。团队成员可以在理解愿景、实现愿景的过程中增长智慧、促进团结、增进友谊、提升实力、共同成长。无疑,学校愿景是学校发展的资源。因此,学校改进以共同愿景为动力提升学校的能力是必然的选择。正因为如此,L小学和H小学都确立了以学生发展为最终目的的学校愿景,立志通过提升学校能力为学生提供发展的空间,达到办学生快乐、家长满意、社会认可的学校的目的。

(二)具有生命力的学校愿景的创建

学校愿景虽然指向于学校发展的未来,体现学校的发展战略,但并不是空洞的和可望而不可及的,而是活生生地展现在团队成员身边的。校长的领导力恰恰在于引领团队成员在创建学

校愿景时使其更具生命力。更具生命力的学校愿景主要有以下几个特点。

1.对团队成员具有感染力

感染力来自于愿景在学校工作中的具体化,来自于对团队成员生命的关照。具有感染力的愿景可以使团队成员感悟到学校是他们自己的学校,是他们成长和发展的乐园。H小学在“以阳光之心育阳光之人”的理念下,发挥各类课程的育人功能,设计了以语数英、音体美为主体的国标课程;以书法、艺术鉴赏、休闲体育、经典诵读为主体的校本课程;以艺术、体育、科技、益智为类别的生本课程。学校将国标课程定位于学生的正餐,为学生提供生命必须的能量,将校本课程定位于维C及微量元素,为学生提供生命所需的营养物质,将生本课程定位于饭后甜点,为学生提供不同口味的需求。这种设计赋予学校愿景以生命的活力,这种活力主要表现于以生为本的课程对学生的感染力,这种感染力既来自于课程整体对学生身心发展的全面关照,也来自于订单式生本课程的选择性对学生个体差异的尊重。在既关注学生整体普遍性又关注学生个体差异性的教学中,学生会享受阳光的沐浴,家长会赞誉学校的神采。

2.愿景自身具有生长力

学校愿景的凝练是综合分析学校优势与劣势而确立的学校发展战略,要实现这一战略,就要不断萌发新的生长点,没有生长点的学校愿景将会失去生命力。H小学正在进行“以美育德”有效德育模式研究,提出在小学阶段欣赏100首名曲、100幅名画,阅读100本名著的“三个100”的目标。但校长并未满足于这“三个100”,在经过几个学期实践的基础上,又提出了做100个游戏的目标,形成了“四个100”的有效德育模式,使学校愿景增添了更符合学生身心发展规律、更贴近学生实际需求、更有利于减轻学生课业负担的新的生长点。而这样的生长点越多,学校愿景就越具有生命力。

3.对团队成员具有凝聚力

学校愿景是全体成员行进的航标,有了航标,团队成员才会有为之奋斗的方向。只有学校愿景与团队愿景及个人愿景融于一体,才能使学校愿景成为团队成员的自觉行动。为此,校长需要俯身倾听团队成员的声音,需要懂得团队成员的内在需求,需要为满足他们的需求作出准确的决策。例如,教师有专业发展的需求,校长就要为其创造专业发展的机会,提供促进其专业发展的条件。H小学在改进中选择的校际之间的“影子培训”,使教师受益匪浅,增添了教师对学校的信任。L小学的教师“一二三四五”培训计划,即一年“结对子”、二年“压担子”、三年“指路子”、四年“搭台子”、五年“拔尖子”,也为教师的专业发展铺设了阶梯性的路程,使教师有了明确的努力方向和目标,增添了教师之间以及教师和学校之间的凝聚力。

三、凝练信任 促进团队成员的合作

学校改进需要校长与团队成员的精诚合作,没有相互信任,

则合作难以成功。因此,校长采取恰当的领导方式,凝练团队成员间的相互信任,促进他们的合作共赢是其必备的领导力。

(一)展示校长的权变式思维

对领导方式的研究,科学管理理论和人际关系理论分别指向对组织任务的关心和对组织中人的关心的分析。而弗雷德·菲德勒(Fred E. Fiedler)则跳出二维空间的思维方式,提出了领导行为的有效性取决于情境因素的权变式思考,他认为情境包括下属对领导者的信任程度、工作任务的明确性以及领导者的地位权力^[2]。而对于校长来说,其在学校中的地位权力是一定的,那么,团队成员对校长的信任以及学校工作任务的明确性就显得尤为重要。校长要获得团队成员的信任,就要追求适合于团队成员的领导方式。根据科曼(Karman)的领导生命周期理论^[2],校长要获取信任,面对不同成熟程度的团队成员可以运用权变的思维方式,分别采取命令式、说服式、参与式、授权式的领导。前文述及的针对学生个性设计的选择性生本课程是凝练校长与学生之间相互信任的媒介。此外,项目学校还在实践中设计了许多耐人寻味的凝练校长与教师之间、教师与教师之间相互信任的策略,使校长与教师之间、教师与教师之间形成了一种既相互往来又相互肯定的共同体^[3]。例如,体现共同体精神的“青蓝”工程、名师工作室、电子资源包备课手段等,均有利于发挥不同群体的积极性,达到资源共享、相互信任的目的。

(二)提升校长的转型领导力

由于不同的团队成员对学校发展及个人发展的期待不同,所以,不同的团队成员也会在对待学校愿景的激情与积极性上表现出一定的差异性。对此,校长需要在学校改进中提升自己的转型领导力(transformational leadership)^[4],即要创造条件,以较高的领导水平激发团队成员的激情和士气,使不同层次的团队成员在不同阶段都能受到激励、尊重和信任,并逐渐与学校整体目标达成共识。团队成员与校长及团队成员与团队成员之间的相互信任是以学校愿景为基础的,学校愿景是团队成员的未来理想,对团队成员具有激励作用。校长需要引导不同层次的团队成员将自己视为学校发展中的一部分,增强对学校的归属感,并在学校愿景的凝聚下发挥应有的作用。团队成员有了较强的归属感,也就有了对学校的信任以及对学校其他成员的信任,这样,团队成员之间的相互合作就会成为可能。校长的转型能力主要表现于对待不同层次的团队成员在不同阶段的满足感的提升上,他们每一个层面、每一个阶段的需求都是校长努力的节点,只要校长突破节点,就可以提升团队成员对其的信任度,达到顺利转型的目的。因此,校长针对不同的人选择不同的行为方式则是体现其转型领导力的关键,项目学校对此作出了充分的努力。例如,L小学的师生综合素质评价体系的建立,重过程、重多元、重激励的评价理念和技术运用,为师生成长提供了优越的环境。

四、分享权力 增进学校发展的契机

(一)校长的权力来自于团队成员

校长虽然是学校的行政负责人,但校长的权力从其本源来看来自于学校团队成员,没有学校团队成员的委托,就没有校长的权力^[5]。校长在学校团队成员的委托下,集中行使其赋予的权力来为其服务,从这一意义上讲,校长行使权力的行为也是其履行责任的行为,是将权力与责任融于一体的职务行为。因此,校长不可以在工作中只要权力而不要责任,当然,也不能要求校长只履行责任而不行使权力。这种权力与责任的对应性要求校长既不能滥用职权,也不能放纵职权。滥用职权容易导致团队成员利益分配的不公平,影响团队成员的工作积极性;放纵职权则容易导致责任的缺失,损害团队成员的切身利益。校长在学校改进中关注权力的正确使用和利益的有效分配是提高学校改进效果的核心问题,权力与责任的不对等是校长领导力萎靡的重要表现。L小学和H小学的校长在学校改进中坚守民主的工作作风,尝试实施扁平化管理,积极探索权力分享的策略,既减轻了校长的负担,又调动了团队成员的积极性。

(二)权力分享是学校发展的契机

权力分享不仅在于将权力归还于权力的拥有者团队成员,并将自身从繁重的工作中解脱出来,更重要的在于校长对团队成员的高期待,相信每一位成员都是出色的领导者。这表明校长与团队成员分享权力是对团队成员的信任和尊重,是对团队成员的最好激励。权力分享是现代发展的必然要求,因为任何一位校长都不可能懂得和包揽学校工作的所有事项,学校的教师团队、学生团队、家长团队等都是学校管理的重要资源。校长在与团队成员分享权力的同时,便增添了与他们探讨问题和学习知识的机会,丰富了校长的学识,增强了团队成员对校长的理解和信任,提高了校长的领导力。学校发展是一个循序渐进的过程,没有学校改进的积累,不可能期待在某一时刻取得超越性的成功。所以,学校发展是每一位教师和学生共同努力的结果,是团队成员的共同责任。当团队成员都积极参与到学校管理中来的时候,学校就有了团队协作的基础,学校的发展和效能的提高也就成为可能。因此,权力分享的实质在于激发团队成员的积极性,发挥学校子系统的协作功能。当校长与团队成员分享权力的时候,也正在发挥着团队成员的潜能。

(三)校长要为团队成员提供机会

校长要发挥学校团队成员的潜能,就要为他们提供更多的机会。对团队成员来说,一次机会就是一次权力分享、一次激励、一次展示、一次获得成功的可能。所以,每一位团队成员都期待得到机会,机会越多,他们发展的空间就越大。校长领导力的重要表现也在于为学校团队成员提供发展的机会。机会对团队成员的意义在于受到锻炼、受到信任、受到尊重,品味其中的感受。他们在运用机会的过程中,可以更好地认识和提升自己,并能与

其他成员有更多的合作和分享。在学校改进过程中, L小学为不同层次的教师设计了不同的激励机制, 形成了学科新秀、学科骨干、学科精英、学科首席、学科专家等不同的教师专业发展路径, 使所有教师都能在成长过程中得到发展的机会, 看到发展的希望, 增添发展的信心。H小学在“夏日的阳光”艺术节活动中, 让所有儿童都参与其中, 允许不同的儿童有不同的表现, 为每一位儿童的发展提供展示自己的机会。由此可见, 机会对团队成员来说是无价的, 校长能为他们提供发展的机会, 就是为学校的发展提供了可能。

五、体验成功: 再现学校改进的生命

(一) 体验成功是学校改进的生命

学校改进是学校的内生式发展, 是学校自主精神的张扬。改进的目的在于促进团队成员的发展, 特别是促进教师与学生的发展。通过改进, 学校在循序渐进的过程中获得进步和成功。与此同时, 团队成员也可以在改进的过程中体验成功的喜悦。而这种喜悦, 又可以增加团队成员对自己的信心和对学校的责任感, 产生促进学校发展的新的动力。这是一个循环往复、不断再生的过程, 是学校获得生命力的源泉, 是学校文化的积淀。因此, 校长领导力的发挥应集中于为团队成员提供更多的体验成功的机会, 再现学校改进的生命。然而, 不同的团队成员由于对机会的理解不同、水平不同, 在利用机会的时候有可能成功, 也有可能失败。而要为团队成员提供更多的成功机会, 就要求校长一方面要提升其转型领导力, 为不同的成员提供更适合其发展的机会, 另一方面要提升其决策能力, 为学校发展争取更多的成功机会, 避免失误给团队成员带来心理上的压力和行进中的阻力。

(二) 汲取资源是学校改进成功的保证

学校改进没有起点和终点, 因为学校始终处于变革之中。但为什么自20世纪80年代以来, 学校改进会受到世界各国的瞩目, 其中的原因之一是学校改进是一种有计划、有目的、有组织

的变革, 这种变革注重的是过程与结果的统一, 注重的是学校内部资源与外部资源的统一, 这比学校效能研究更向前推进了一步。所以, 学校改进成功的生命力在于永不止步, 永不自封, 每一次成功都将是继续改进的起点, 每一项改进都将汲取各方面的资源, 这是现代学校管理制度建设的必然选择。因为学校发展是动态的, 学校改进是处于社会系统之中的, 没有动态的发展理念, 学校改进就不能不断创造成功的机会, 没有系统的资源整合, 学校改进就不能取得较大的成功。而UAS模式正在为学校改进提供资源整合上的优势, 来自于教育行政部门和大学研究者的人力、物力和财力, 为学校改进的成功提供了充分的资源。当然, 资源的整合也为大学研究者的学术发展、为理论与实践的契合提供了新的空间。因此, 学校改进的受益主体、体验成功的主体不仅来自于中小学, 也来自于教育行政部门和大学, 这种旨在多方主体体验成功的改进, 无疑会带来成功的结果。作为学校领导者的校长, 如果以此为契机, 坚持提升领导力, 必然会在学校改进中收获更多。

参考文献:

- [1][美]彼得·圣吉.第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M].上海:生活·读书·新知三联书店, 1998.238.
- [2]孙耀军.西方管理思想史[M].太原:山西经济出版社, 1987.693.714.
- [3][德]斐迪南·滕尼斯.共同体与社会[M].北京:北京大学出版社, 2010.43.
- [4][美]詹姆斯·库则思, 巴里·波斯纳.领导力(第四版)[M].北京:电子工业出版社, 2009.100.
- [5][法]卢梭.社会契约论[M].北京:商务印书馆, 1980.73.

作者单位: 东北师范大学教育科学学院, 吉林 长春 邮编 130024

The Leadership of Principals in School Improvement

YANG Ying-xiu

(College of Education Science, Northeast Normal University)

Abstract: The principal's leadership plays a key role in school improvement. Moulding ideas, creating vision, gathering trust, and sharing power are the important leadership for successful school improvement. With all the leadership, principals will be able to listen to their own voice, motivate the team members, promote the cooperation among team members, and provide the team members with development opportunities. School improvement is the endogenous development, the university researcher is the partner with the principal and the school team. Schools are in constant change, so there is no starting point or ending point, and each thought and activity aimed at the issues of schools is the growing point of school improvement. Therefore, the principal's leadership development is an important part of school improvement.

Key words: school improvement; principal; leadership