

领导力

提升校长的非制度性领导力

□ 苏君阳



领导力的本质是一种影响力。客观而言,在一个单位组织内部,一个人对另外一个人的行为产生了系统性影响后,领导力就已经形成了。

在古代与近代社会,领导力主要是制度性的,且其仅为一个单位或组织的领导人员所拥有。

在学校组织内部,制度存在正式制度与非正式制度之分,因此受制度影响所形成的领导力也会由此区分为正式性制度领导力与非正式性制度领导力。正式性制度领导力是由正式制度赋权而形成的,而非正式性制度领导力则是在传统、习俗的影响下形成的。正式性制度领导力是行政性的,而非正式性制度领导力则是沿袭性的。不论正式性制度领导力还是非正式性制度领导力皆是外在性的,即皆属于外在性影响力。校长(书记)所拥有的制度性领导力主要由正式制度赋权形成,因此,校长所拥有的制度性领导力实为正式性制度影响力。这种领导力的大小与一个人在单位组织内部所拥有的职位高低有关。职位越高,其制度性影响力也就越大。校长是学校组织中职位最高的决策者,因此其在全校拥有最大的制度性领导力。

在古代、近代社会中,人们提及领导力的时候,一般都是指领导者行为所产生的影响。进入现代社会以后,领导力概念的外延被不断拓展,

由此在先前的制度性领导力基础上产生了一种新的领导力形式——非制度性领导力。

非制度性领导力是一种由个人的素质、人格、能力等职权以外的因素所产生的影响力,且这种影响力并非组织的领导者所特有,组织内任何一个人都有可能拥有。在教育管理领域中所谈及的教师领导力、学生领导力就是一种非制度性领导力,而不是制度性领导力。

非制度性领导力是一种内在影响力,具有很强的专业性特征。为了办好学校,校长不仅需要具有制度性领导力,也需要具有非制度性领导力。因此,提升校长非制度性领导力是校长专业发展的重要诉求。

校长非制度性领导力作为一种引领力与指导力,实际上是一种引领和保障师生员工正确做事与做正确事的能力。非制度性领导力主要是由专业指导能力与协调保障能力构成的。因此,校长非制度性领导力提升的过程,实际上表现的就是专业指导能力与协调保障能力提升的过程。教育部发布的中小学校长专业标准包括规划学校发展、领导课程教学、营造育人文化、引领教师成长、优化内部管理与调适外部环境等六个方面。这些方面皆与校长的专业指导能力和协调保障能力有关。专业指导能力是指向学科、课程、教学等专业事务方面的能力。协调保障能力是指向专业事务冲突解

决方面的能力。不论前者还是后者,皆需要校长能够懂得学科建设与发展的基本逻辑,这样才能更好地引领学校的发展。

校长之间在领导力水平上的差异,主要体现在非制度性领导力水平上。如果校长在办学过程中仅有制度性领导力,而又对课程、教学、德育与科研等领域行使自己的领导权,那么就很容易使学校的办学与发展偏离正确的轨道。在办学与管理过程中出现“外行领导内行”的现象与问题,皆与校长非制度性领导力的缺失和弱化有关。当校长仅仅拥有制度性领导力的时候,若想避免“外行领导内行”问题的发生,就需要校长在

专业领导中放权和赋权,从而将专业领域中的事情交给专业的人去领导与管理。要想使专业的人能够对专业的事情进行更好的领导与管理,也需要校长不断提升自己的非制度性领导力水平。

课程、教学、德育与科研是学校专业领域中几项非常重要的事务。这几个方面的领导力本质皆属于非制度性领导力。因此,校长若想在其中更好地发挥自己的作用与影响,就需要不断提升自己在这个领域的非制度性领导力水平。校长在实施非制度性领导过程中,既需要处理好与其他干部、教师非制度性领导之间的关系,也需要处理好与学校干部制度

性领导之间的关系。否则,就可能产生越权管理或越俎代庖的问题,其结果往往适得其反。校长在课程、教学、德育与科研等方面实施的领导皆应属于专业性、引领性与指导性的,而不是行政性、职权性与强制性的。合理进行制度性和非制度性领导,并处理好自身领导与学校干部、教师领导之间的关系,是实现校长专业发展的重要诉求。

此外,校长在学校管理和办学过程中,不仅需要提升自己的非制度性领导力,还需要提升师生员工的非制度性领导力。在学校组织内,非制度性领导力并不仅仅为领导者所拥有,学校的教师、学生和其他成员也会拥有。校长、教师、学生及其他成员所拥有的非制度性领导力的大小,直接决定着所学校外部影响力的大小与办学质量的高低。非制度性领导力不仅会产生于单位组织内部,也会产生于单位组织外部,而制度性领导力仅仅产生于单位组织内部。学校组织的发展规划、目标与愿景是否能够实现,皆与师生员工非制度性领导力水平的高低有关。不断开发和释放师生员工的潜能,提升师生员工的非制度性领导力水平,亦是校长在办学和管理中需要面对的一项重要任务与职责。

(作者系北京师范大学教育管理

美好生活

下课,我回办公室。

正迈步踏上楼梯,一只小手拉住我的手,稚嫩却坚定的声音响起:“老师,请靠右边走。”

我回头,白白净净的小男生,103班的孩子。我刚刚给他上完课。我俩牵着手靠右走,上到二楼分开。

他去找哥哥,我则继续上楼回办公室,其间不断提醒自己“要靠右边走”。

这还是我第一次被人提醒上楼梯该怎么走,还是一个人学不到一个月的一年级学生。

欣慰、激动,无法言说的开心。回到办公室,我迫不及待与同事分享这份喜悦,他们亦高兴不已。

还记得曾经一下课,学生爬上爬下,翻窗越栏,挖泥拔草,跑跳嚎叫,“无法无天”。

共用校区的中学同行曾有过多次善意提醒。他们习惯了中学生的文质彬彬、守纪明礼,看到小学生这番活泼景象无法理解。

“唐校长,你们学校孩子跑到七年级了。”

“唐校长,几个孩子大路不走偏要走花坛边沿,很危险的。你要跟班主任强调安全问题。”

“唐校长,你们学校孩子跑到停车位那里,往车上扔泥巴了,你要管管。”

……每次听到中学负责人严肃的善意提醒,我都很感激。不过我也只能苦笑着向他们解释:慢慢来,我们正在加强行为养成教育,会好起来的,再给我们一点时间。

好玩,是孩子的天性。但在校园里,也有必须遵守的规章制度,不能肆意纵容他们“疯狂”。懂得控制自己,明白世俗规矩,是人生成长的必修课。

如何有效且长效做好养成教育?光靠老师说肯定不行,孩子一转身就会忘记。家庭教育的缺失散漫,也会给学校管理带来难度。于是,我们尝试“三管齐下”。

首先,召开班主任工作会议。让班主任明白班风、学风、校风在孩子成长过程中的重要性;请班主任利用班会课、道德与法治课等教授孩子文明礼仪,让孩子懂得讲文明懂礼貌既是优秀文化的传承,又是新时代儿童的必备素养;鼓励班主任开展丰富多彩的班级活动,以此强化养成教育,培养具备良好素养的幼小少年。

其次,召开家长会。给家长展示部分孩子在学校肆无忌惮的照片,让家长明白,孩子如果想很好地融入集体,就要遵守最基本的规则礼仪;让家长明白,不守规则的行为容易伤己伤人,造成不可挽回的损失;让家长明白,孩子养成教育的重要性远远超过其一时取得的分数。此外,还请家长做好孩子的表率。

最后,做好巡查监督。宣传要求很重要,监督评比也很重要。发挥学生的主观能动性,让大队委的孩子轮流佩戴醒目的袖标,在楼梯、走廊等非玩耍区域巡视提醒,劝说他们远离危险。

如今,相关区域也放置了宣传标牌,进一步提醒学生要形成“区域感”,明确哪里是需要安静的,哪里是可以奔跑嬉闹的。

教育是慢的艺术,不可急于求成,不可一蹴而就,尤其是养成教育,更应该春风化雨,滋润心田。当孩子主动去提醒他人遵守规则时,就是教育的一大收获。

谢谢你,孩子,上下楼梯,我会靠右走。

(作者系安徽省无为市滨湖小学校长)

请靠右边走

□ 唐翠花

校长之声

走好成长路上的“紧要几步”

□ 李晓萍

解决当下问题比远景规划重要

2015年2月,我奔赴陕西宝鸡岐山县蔡家坡第一小学担任校长。这是一所新建校,有25名教师、380名学生。

去之前,大家提醒我:要把市级学校的先进理念、优良作风带过去。我是新校长,因此也有一些自己的思考和计划。

进校一周时间,每天早巡查晚思考,我发现了几个亟待解决的问题,但这些问题根本不在自己的计划内。比如,办学理念的系统化表达,校徽的设计,学生养成教育的整体化思考,教师教学理念相对落后……为此,我放下预设的工作,从解决当下的问题开始。

一是在教师中开展“打开课堂”活动。“打开”专业的课,推动教师积极参与学校上课、听课、评课,扎扎实实解决教学方式较为传统的问题;“打开”理念的课,开展体育艺术“一班一品”活动,将师生从机械、枯燥的知识学习、课本作业中解脱出来,到户外上课,让课堂灵活多样,让学习丰富多彩,激发师生的灵气与活力。

二是在学生中开展“文明有礼,做

阳光少年”德育活动。解决学生营养餐无场地、蹲在楼道“吃相不雅”“身体不适”的问题,开展餐前礼仪及餐后卫生整理培训,全部坐在教室里吃饭;解决用文件完成德育培养工作的问题,开展了三月学雷锋见行动、四月阅读节分享好书、五月端午文化传承、六月艺术节展演等活动;扭转学生缺乏自主思考、以“听话”为标准的认知,在全体学生中开展“我的校徽我来选”“我们的校服我来定”“早间一首诗”“粉笔字展示”等活动。师生活动设计针对性强,接地气,有抓手,获得了很好的效果。分管德育的副校长感慨:“之前我以为德育就是写计划、写总结,就是国旗下讲话提要求,没想到还可以这么丰富多彩。”将德育从苍白无力的说教中解放出来,将师生成长置身于鲜活的活动之中,是校长理念落地的重要课题。

这些看似与学校发展大事关联不大的“小事”,却为远景规划起着奠基作用。

重构师生关系比关注教学成绩重要

2015年7月,我回到宝鸡实验小学

学担任校长。这是一所市直属学校,但教师的工作热情不高,学校面临“爬坡过坎期”。如何激发活力、提质增效、树立品牌,成了我上任后首要解决的问题。

我分析后发现,学校拥有师资优良、生源良好、家长支持等优势,于是抓住办学10年的关键节点,举办了“十年,我们在一起”师生素质成果展,10个特色社团展示,10个高品位文艺节目呈现,10年好老师、好老师、好家长表彰等活动,初步实现了全校师生凝心聚力、描绘未来画卷的小目标。

“学校是我们每个人的学校”“学校是你可以放心依靠的地方”是我给教师的承诺。我们成立了学校民主管理委员会,遴选不同年龄、身份、性别的教师代表作为委员会成员,切实享有发言权、建议权、表态权、决策权,通过多轮次讨论修订教师最为关心的职称评审、年度考核、绩效考核、评优树模等重要方案,让数据说话,用实绩打分,以实力胜出。教师看到了公开、公正、公平背后的公理和正义,开始相信学校,信任管理者。随着学校建新楼、增班额、扩编制、强师

资、创文化、树品牌、提质量、有影响,教师对学校的认可度不断增加,管理者与师生之间趋向于安全、信任的平和友好关系。

由此,学校的工作朝着美好的方向不断发展。20余名教师成长为陕西省名师、学科带头人、教学能手。有学生扶助摔倒老人被授予“我身边的正能量”称号及5000元成长基金,并被评为全国优秀少先队员。2020年,学校荣获“全国文明校园”称号……师生的脸上也流露出更多的自信、微笑和美。

在做校长的路上,我越来越发现,教育学首先是关系学,好的关系让好的教育成为可能,好的关系支持好的教育者走得更远。

持续阅读勇于实践是越而胜己的法宝

2021年7月,我加入宝鸡高新凤师实验小学的创校工作。新学校,新征程,文化建设、课程建构……虽辛苦却充实。能顺畅做好开局工作,得益于10多年持续不断的学习。

从2013年开始,我通过专业阅

读、专业写作、专业交往不断成长。

彼时的我,在阅读中学会了“四象限管理法”,高效利用每天工作中的10多个小时;拿起美国教育家格里高利的《教学七律》,我学会了做减法、找关键因子;拜读刘百川的《一个小学校长的日记》,我知道学校管理不同于工厂管理,细节彰显温度;在美国学者内尔·诺丁斯的《学会关心:教育的另一种模式》中,我再次强化了自己的认知:教育最重要的是人,是人的发展,是人与世界的和解,知识居于末尾;《教育的情调》《陶行知文集》《夏山学校的百年故事》等书,不断迭代我的教育认知,也不断矫正我的教育实践。阅读带动思考,实践产生灵感,我写下了《学校每一个场景都成了课程元素》《学校物型空间表达的有形与无形》《把我们摆在儿童队伍里》《最好的教育:点燃、唤醒与鼓舞》《目标导向式”复盘 2023年,我整理了自己做校长10年来的随笔,出版了《相信教育,遇见美好》一书;整理了6年来探索“运用儿童诗开展生命美育”的实践做法,出版了《童心·童诗》一书。

做教师30年,热爱不减,初心未泯。做校长10年,本领恐慌,不断加压。我希望自己能坚持做一个有使命感的校长,一路播种,一路生花,默默耕耘,沉潜笃行。

(作者系陕西省宝鸡高新凤师实验小学校长)

校园一隅

温暖的方厅

□ 刘丽

黑龙江省五常市实验小学始建于1908年,在一个多世纪的光阴里栉风沐雨。苍翠的古松见证着一年又一年莘莘学子在玩耍中来了又走。寒来暑往,在这个朝气蓬勃的校园里,几乎每天都在上演着动人的成长故事。

学校呈长方形布局,北侧教学楼修建的年代较为久远,古老的教学楼经过多次翻新却也温暖舒适。一楼东侧有一个宽阔的方厅,一头连着四间教室,一头连着整栋楼的大门。方厅的装饰简单大方:灰色的大理石地面沉稳厚重,雪白的墙壁亮丽俏俏,漆黑的大门庄严威武,晶莹剔透的窗户温文尔雅。相对于走廊,这里宽敞明亮。灿烂的阳光从大门和窗户照进来,格外温暖。

这里是北楼孩子上学、放学的必经之路。

红日初升,方厅便敞开大门让阳光照进来,让温暖升腾。方厅外,家长和孩子手牵着手走到大门口,伴随着一声甜甜的“再见”,孩子转身

走进方厅,就是走进了家长的安心之地,目送的眼光穿越方厅直抵教室。好友相约结伴迈进方厅,互相诉说还没有结束,也得恋恋不舍地走进教室。站在方厅与朝阳共舞,你会遇到形形色色的上学娃。你会遇到形形色色的上学娃。有的走路小跑,有的稳稳当当,有的喊着同学的名字飞奔着,有的挽着胳膊说笑着……他们带着憧憬、带着向往走进了知识的殿堂。迎接一张张花儿一样的笑脸,听着一声声清脆的问候,自己也“醉”了。

每天放学时,这里便成了人群汇聚的海洋。门外的甬路上黑压压地站满了家长,他们一排排一队队,个个颈项远眺屏声以待,生怕一疏忽就

把孩子错过。门厅里更是“别有洞天”。有的班级纪律严明,学生整齐划一,目不斜视直奔大门口。有的班级比较自由,学生个个笑容满面,像出笼的鸟儿叽叽喳喳飞奔出大门。有的孩子提着小包装着必备的学习用品,有的水杯歪歪斜斜斜上要拖到地上,有的孩子轻手轻脚什么也不拿。有礼貌的孩子到你面前毕恭毕敬地行个礼说“老师再见”,调皮的孩子清脆地喊着“老——师——再——见——”;胆大的走到你面前以对视来道别,胆小的挥一挥挥手算是告别便飞快溜出大门……一张张脸庞是那么可爱,那么富有生机和活力。

站在方厅里放学值班成了我的

一种享受,从一开始我与学生之间的陌生到逐渐熟悉,从分不清是哪个班到现在哪个班没放学了如指掌,从家长的数量判断学生的数量,从教师的性格判断放学的早晚。每天目送每一个学生走出大门心里才踏实。

偶尔有个别孩子没有家长来接,我觉得正是自己彰显责任心的时机。手机派上用场,及时联络家长,听筒里传来一声声“感谢”,幸福的甜蜜在心头荡漾。放下手机安抚孩子急躁的情绪,寻找各种话题与孩子聊天,分散注意力的同时消磨时间,让焦急的等待变得温暖生香。当孩子扑向家长的瞬间,所有人的脸上都洋溢着幸福的笑容。浓浓的家校情感