

从领导故事到故事领导 ——故事时代的校长领导力^①

张新平（南京师范大学教育科学学院，江苏 南京 210097）

柳世玉（通化师范学院教育科学学院，吉林 通化 134002）

摘要 校长可以通过讲故事传递信息、达成分享、建立信任、密切关系、激发情绪、形成合力，用故事打破单向度的沟通、管理和控制，从而有效地、柔和地、平等地开展领导工作。通过把握讲故事的关键、确保故事具有吸引力、恰当运用语言表达技巧等途径，有助于校长增强故事表达力。校长应从讲述生活故事、教育故事、领导故事开始，培养故事意识、故事思维，努力形成故事领导力。

关键词 校长领导力；故事领导力；故事领导；教育故事；故事思维

中图分类号 G63

文献标识码 B

文章编号 1002-2384（2017）12-0026-03

“真相曾被村民多次拒之门外，因为她的直白和冰冷吓到了村民。寓言把角落里瑟瑟发抖的真相带回家，用故事装扮并给予真相以温暖，再次送她出门。身着故事外衣的真相受到热情的欢迎，在村民家中烤火并与村民共进晚餐。”这则“故事”，道出了“道理-故事”的关系——讲故事比讲道理更能打动人，讲故事比单纯说教更能影响人，讲故事比喊口号更能激励人，讲故事比直白的陈述更能感染人，讲故事比残酷的事实更能接近人，讲故事比生硬的规定更能规范人。

故事，是人类早期社会即产生的一种传播载体和交流方式，是人类认知的基本且有效的形式。故事不仅向听众传递时间、地点、人物（角色）、事件等要素，而且其中所蕴含的道德、情感更是能与听众建立平等的心灵交互联系的关键内容。在当前这个知识碎片化的时代，给零散的、不确定的信息匹配因果逻辑，补白情感关系，正是故事时代特别需要的思维和能力。丹尼尔·平克（Daniel H. Pink）在《全球思维》一书中，更是将“故事

力”奉为决胜未来的六大核心技能之一。在学校里，校长也可以通过讲故事传递信息、达成分享、建立信任、密切关系、激发情绪、形成合力，用故事打破单向度的沟通、管理和控制，从而有效地、柔和地、平等地开展领导工作。因此，校长不仅应有意识地创编故事、讲述故事、创新故事，形成故事思维，还要善于运用故事影响他人、解决问题、创造共同体，形成故事领导力，把故事变成自己无形的力量。

一、重视校长故事力：从讲教育故事到进行故事领导

人的一生离不开故事，从生活故事到教育故事再到领导故事，故事所传递的是从情节、事件，到态度、情感，再到道理、智慧的升华，伴随人的成长、引领人的发展。在办学治校和与师生交往中，校长尤其要讲好故事。

1. 故事是校长开展工作的软渠道

学校是故事产生的沃土，不仅能生发出大量优秀的

注释：

① 本文系全国教育科学“十三五”规划2016年度国家重点课题“义务教育学校标准化建设研究”（课题编号：AHA160006）和通化师范学院2017年度教师专业发展研究项目“加德纳领导力理论对教师发展的启示研究”（项目编号：2017007）的阶段性研究成果。

故事,也能为故事的传播和提升提供营养和环境。同时故事为学校的发展,师生关系的建构,学校领导与教师的对话,对学生的教育和引导,共同体的形成创设了互相理解的软环境,为校长开展领导工作创设了平等沟通的软渠道。

其一,故事是校园榜样存在的合理空间。教育与领导需要榜样,更需要故事。故事以极强的代入感为学校里的先进模范人物和事迹找寻到了一种持续存在的可能,模范在这种“可能”里以更加鲜活的姿态和形式存在,能更加高效地激发师生的积极思维和积极行为。

其二,故事是学校愿景铺陈的有效载体。校长在向师生陈述学校发展愿景和教育理念时,故事无疑是最生动的手段。通过讲述愿景故事,校长于无形间把自己的教育情怀、教育理念投射在每一位师生的头脑中,使听众聚合在故事之中、愿景之中,形成了学校发展的共同体。

其三,故事是各主体平等沟通的温和形式。在故事中,无论是讲者还是听者,其心理位差都被故事的情节消弭。校长与师生、教师与学生处于平等的状态,这种温和的、旨在增进理解的方式,比指令式、监控式、规训式的领导方式更加有效和可靠。

其四,故事是领导行为发生的无形情境。通俗性的故事是民主型领导情境的必需品,校长在讲述故事的同时也创设了一个与师生共通的领导情境。在此情境中,校长寻求的共同理想和情感的认同与理解得以实现,团队增强了向心力,个体能量被激发。学校领导行为因故事而凝聚人心、鼓舞士气。

2. 故事让学校教育更有生命力

在学校里,故事真谛的光芒更加耀眼;在故事里,学校教育更有生命力。

其一,学生对故事更加亲近和易受。人类自幼年开始就成长于各类故事之中,相较成人,学生对于故事有更强的认同感和亲近感,讲述故事比灌输道理收效更高。开展故事教育和故事领导,学生是最能认同并有收获的。

其二,教师对故事具有更强的理解力和传播力。相较于其他职业,中小学教师更善于将故事运用于自身工作情境中,用故事来引导和教育学生,如吸引学生的注意力,维持课堂秩序等,提高其人文感染力和教学效率。

其三,校长更具有发现故事和创编故事的“先天优

势”。校长身边经常涌现出的大量充满教育价值和领导价值的故事,为其开展故事教育和故事领导提供了可搜集和创编的素材。

其四,校园中每个人都愿意成为故事中的人。每个人都渴望在故事中留下自己的形象,都渴望在故事中扮演角色,故事为每一个人自我形象的塑造搭建了平台,促使每个人更好地完善自我。

二、提升校长故事力:从讲一个好故事到讲好一个故事

美国土著优特部落会推选讲故事最好的人为部落的首领。^[1]那么,校长该如何讲一个好故事,又如何讲好一个故事呢?一方面校长应积极欣赏、发现师生身边的好故事,努力寻找、探索学校生活之外的好故事。校长所发现和欣赏的“好故事”应该是那些能够在学校管理和领导工作中发挥积极作用的故事,是那些能够创造和谐学习氛围、引领师生积极成长、形成教育合力、充满正能量的故事。另一方面校长应能够把具有领导价值、富有吸引力的故事,与复杂的教育情境、领导情境相结合,与师生的兴趣相结合,讲得精彩、用得恰当,使故事入耳入心。着力强化以下三方面的能力,有助于校长鉴别出一个好故事,讲好一个故事,增强故事的力量。

1. 把握讲故事的关键

故事动力学的倡导者道格·李普曼(Doug Lippmann)强调:“讲故事的关键在于能够激励、说服,最终达成积极合作。”学校在发展改革过程中,难免会出现一些问题和阵痛,但是如果校长把自己定位为“救火队长”和“治病神医”的角色,总是被麻烦牵着走,就失掉了校长的领导特质。校长应把握住讲故事的关键,通过故事化解危机、勾勒愿景、凝聚人心、推动改革、引领发展。好的故事还可以凸显发展中的问题,使师生反思和警醒。校长应以积极的心态、发现的眼光欣赏既有的故事,欣赏身边的人和事,关注学校生活的细微之处,关注学生个体的点滴进步,最重要的是寻找教育世界中的真善美,不断为故事搜集素材。

2. 确保故事具有吸引力

世界著名心理学家、教育家霍华德·加德纳(Howard Gardner)曾告诫领导者,所讲的故事应该具有吸引力,这种吸引力取决于故事的创新程度和可在生

活中体现的程度。故事并非越新颖越具有吸引力,太过新颖的故事让人觉得古怪和陌生,听众只专注于故事本身却忽视了对领导者的追随;太老旧的故事会使听众感觉索然无味,难以引起共鸣。加德纳指出,领导者在进行故事创编时一方面应注重与既有文化中的故事建立联系,使追随者产生共鸣;另一方面应着力构想一些新的愿景,为追随者提供想象的空间。^[2]

3. 恰当运用语言表达技巧

故事主要靠讲,语言表达能力是讲故事中最基本的也是最容易习得的能力。想讲好一个故事,校长需要注意语音清晰、语速恰当、语义流畅,并且应把握好故事中的关键因素和重要节点,能够通过“情声气”的变化增强故事的感染力和表现力。讲故事不是独白,校长需要在讲的过程中注意适时地与听者互动,引起听者共鸣。故事学、心理学、传播学等相关理论,也是校长为提高表达水平应加强学习的内容。

三、实现校长故事力:从领导故事到故事领导

加德纳指出,领导力是一种表达与行动(talk and walk)的统一,一位致力于创新变革的领导者应该具备三种能力:讲故事的能力、行动能力和执行能力。^[3]讲故事的能力是指领导者善于创编故事、讲述故事并修正故事;行动能力是指领导者能够身体力行,以实际行动向追随者展示他实现故事的过程和方式;执行能力是指领导者稳步推进计划并在必要时依据实际情况对计划进行修改的能力。这三种能力与故事密不可分,共同构架起故事领导力。校长应着重培养自身的故事领导力,从讲述生活故事、教育故事、领导故事开始,培养故事意识、故事思维,努力形成故事领导力,以故事领导力去引领和改变他人。

1. 将故事进行系统化整理

故事领导力要求校长有目的地收集、创编、分类、使用故事,运用故事把零碎的信息整合起来,形成一种共享的、平等的、参与式的交流氛围。校长应努力尝试将故事专题化,如人物故事专题,可分为教师的故事、学生的故事、名人的故事等;将故事系列化,按照故事的用途划分为讲述学校发展历程的故事,展现学校发展愿景的故事,以获得一种认同和融入;将故事常态化,把专题化、系列化的故事与校长办学治教管校的所有工作联系

起来,与每个学期、每个学年甚至学校的长远发展规划联系起来,形成常态化的领导故事。

2. 要善于倾听和解读故事

故事领导力要求校长不仅要会讲故事,还要会听故事。

校长一是要学会倾听,主动倾听、用心倾听,听学生的故事、教师的故事、来访者的故事、其他学校的故事;二是要学会绘制脑中的图式,把听到的故事在脑中勾勒出具象图式,并尝试与其他故事的图式构建联系,形成故事图景;三是要学会在听故事过程中捕捉关键信息,察觉讲者的要求和想法,听出弦外之音,如委婉的恳请或间接的批评。

3. 培育学校故事领导共同体

校长要充分发挥故事领导力,通过故事发现人、成就人,在故事中培养一批会讲故事、善讲故事的教育人。校长不仅自己要用故事感染师生的情绪,激发师生的积极行为,促进师生形成合力,加速学校发展;还应引导他人学会讲故事,促进故事班级、故事学校、故事共同体的形成。校长只有帮助他人学会讲故事,才能改变自己的人生故事,影响他人的人生故事,成就学校的教育故事。这才是故事领导最大的魅力。

故事领导虽非校长必备的领导能力,但若想提升校长的整体领导能力和人格魅力,故事领导确是一种有效的方式。故事领导力关键在于用故事领导、在故事中领导。校长要把故事融入学校管理与领导之中,对内改善人际关系,激励师生正向行为,增强资源的利用率;对外树立学校品牌,打造学校特色,用故事促进学校持续繁荣发展。诚然,故事领导对校长开展领导工作具有特殊的意义,但其仍处在发展阶段,还需在故事中不断修正和改进。

参考文献:

- [1] Boje D M. Learning Storytelling: Storytelling to Learn Management Skills[J]. Journal of Management Education, 1991, (3).
- [2] Gardner H. Leadership: A Cognitive Perspective[J]. SAIS Review, 1996, 16 (2).
- [3] Gardner H. The Disciplined Mind: Beyond Facts and Standardized Tests, the K-12 Education That Every Child Deserves[M]. New York: Penguin Group (USA) Incorporated, 1999.

(编辑 杨晓梦)