

农村中学校长领导力建构

——基于分布式领导的视角

◎ 闽侯虎峰中学 张邦棉

著名的人民教育家陶行知曾说过：“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论他的校长”，并强调“校长关乎千百人的学业前途，关系国家与学术之兴衰”。近一个世纪以来，校长之于学校领导的重要性被反复提及，但是组织变革和学校管理理论不断发展，特别是分布式领导理论的兴起，为校长领导力的研究提供了一个崭新的视野。

一、分布式领导的概念及理论的研究进展

分布式领导理论在西方兴起于20世纪90年代，是现代组织理论发展的成果之一。该理论突破了传统“英雄式领导”的研究取向，倡导通过参与式的集体领导方式达成组织目标。虽然学界对于分布式领导尚无统一的解释，但笔者比较认同斯皮兰(Spillane)的定义，即指一种将领导活动分布于领导者、追随者和情景相互作用的“网”中的领导方式，而领导者本人就好比蜘蛛，其职责是将各个节点联结在一起，猎物无论从哪个方位经过，都会被附近的几个节点联合捕获，其实质是一种灵活的集体

领导智慧。

该理论自兴起至今，大致经历了三次研究取向的转变。最初，研究者的首要任务是从事分布式领导的内涵研究，斯皮兰(Spillane)、哈里森(Harris)、莱克姆斯克(Lakomsk G.)等人分别从不同的角度界定了分布式领导的概念。紧接着，一些学者开始把重心偏向分布式领导力的构成要素和典型特征的研究上，其中比较著名的有路易斯(Louis K.)等人研究的挑战性情境下的学校成功领导模式，发现创造性的领导行为和领导活动的集体责任是其中的关键因素，斯皮兰(Spillane)等人提出的分布式领导实践图强调了追随者、环境与领导者的共同作用，我国学者梁东荣、张艳敏等人也对分布式领导的特征进行了卓有成效的研究。近些年，关于该理论的研究转向领导行为，探讨分布式的合作模式和学校管理实践，成为研究的热点。

二、农村中学管理特点与分布式领导的契合

以笔者多年从事农村中学管理的实践经验来看，分布式领

维目标的达成，立足于学生创新思维与实践能力的培养，立足于给教师和学生提供创造性使用教材的思路和空间。每个班级每周一节校本课程，保证了教材、教师和时间的落实，使地方文化校本课程化得以真正落实。下一阶段应该对校本课程的评价体系进行研究。

四、创建特色学校必须抓好教师素质提升工程

教师是创建特色学校的主力军，教师的素质的高低决定着特色学校建设的成败。所以，我们非常重视教师的培训。一是采用“请进来”的方式，学校多次聘请女子五梅拳第四代传承人丘金莲师傅、客家十番音乐名师丘桂铭等专家来校作讲座。专家从理念与实践相结合的角度引领教师对特色文化的认识；二是骨干教师引领，学校丘彩梅、叶录年等老师作为学校地方文化传承骨干，多次为教师作讲座，多次与学校领导共同研究和探讨特色学校的建设与发展；三是采用了“任务驱动式”促进了教师的专业化发展，在学校民间文化特色活动开展中，充分发挥了教师的主动性和能动性作用，教师自主向书本学习、向老师请教、向同伴互助，促进了自己的专业发展；四是社区联动，学校充分利用了当地社区资源，多次请当地文化的爱好者到学校来传经送宝。

在关于地方文化与校本课程开发中，学校不断吸纳新的课程理念，重建知识结构，激发了全校师生创造的潜能，全面实现了课程开发、学习方式转变和地方文化传承的“三赢”。

五、创建特色学校必须要有自己独特的校园文化

特色办学是为了更好的推进素质教育，更好实现教书育人。校园文化是特色办学的基石，学校的办学传统和校园文化必须尊重客观实际。

特色不能忽视常规管理，常规管理把学校管理活动中最基本的、相对稳定的管理内容，通过制定切实可行的制度和规范，采取强制执行、严格训练和有效的思想教育，使之成为学校师生员工自觉遵守的习惯，内化为师生员工的素质，进而形成学校的传统常规。我们办学实践表明，只有常规跟上了，学校的特色才有了坚实的基础和强大的后劲，就有了根本保证，家长、社会都能支持特色办学。

学校文化是以教学活动为中心而形成的价值观念和行为形态，是学校文明进程的积淀，是具有独特凝聚力的一种学校精神。学校文化建设是学校建设发展中不可缺少的重要组成部分。在中都中学的发展中，学校形成了“让地方文化普照学生心田”的校园文化，开展了寻找中都文化，感悟中都文化，实践中都文化的活动，让每一个学生都有自己喜爱的活动，培养学生的审美情趣，陶冶学生情操，增长知识，开发潜能，提高整体素质。

一所学校一旦形成良性文化的积淀，具备了丰富的文化内涵时，会对每个人的生活、学习、工作及将来事业的发展发生深刻的影响。■

(责任编辑：林文瑞)

导理论的很多观点对于改进农村中学管理和领导方式,有着重要的启发意义。

1.农村中学管理特点

农村中学受地理位置和传统观念等的影响,在管理中往往呈现出三方面的特点:第一,崇尚命令式的领导,管理缺乏灵活性,导致学校越来越难以适应日趋多样化的环境,从而变得闭塞落后。第二,采用集权式的领导,缺乏放权意识,在农村中学,领导者身兼教学与管理双重任务的现象很普遍,对学校事务事必躬亲,导致其管理效率低下,事倍功半。第三,校园文化建设落后,师生参与学校管理的热情不高,农村中学金字塔形的组织架构,延长了成员间交流的渠道,也拉远了人与人之间的距离,校园文化建设往往只是纸上谈兵。

2.农村中学管理与分布式领导契合点

针对农村中学管理活动的特点,分布式领导理论提出了相应地解决方案。首先,该理论是对中学校长领导方式的一种创新,农村中学一直以来就秉持着集权式的领导方式,1993年中共中央、国务院联合发布了《中国教育改革和发展纲要》,明确规定在“中等及中等以下各类学校实行校长负责制”,更强化了这种行为,然而这种领导方式在现代学校管理实践中的弊端愈发明显。分布式领导理论反其道而行之,强调分享领导力,允许多个个体负责,这种分散式的集体领导本身就是一种创新,巴斯(Bass)认为“真正的领导力发生于一组成员改变组织内其他成员的动机和能力时”,近年来欧美的很多学者倡导在基础教育中实行“全员分布承担责任制”。

其次,分布式领导策略可以有效改善农村中学校长的工作方式。事实上,农村中学很多校长在教学与管理的双重任务中疲于奔命,且往往效率低下,导致成就感不高,职业倦怠现象普遍存在,这是领导方式出现了问题。分布式领导通过分享和授权的方式,把校长从繁杂的日常任务中解放出来,能够专注于学校的战略决策,从而引领学校变革提升。近年来,虎峰中学的学校组织结构逐渐趋于扁平化,同时赋予了基层管理人员和教师更大的专业决策权,激发了教职员工的积极性,进而促进了学生的成绩进步,使学校领导和管理效能真正得到了提升。

再次,分布式领导方式与民主参与的校园文化共生共荣,这点与现代教育管理理论与实践的发展趋势相吻合,特别是彼得·圣吉(Peter M. Senge)提出的学习型组织理念,突出了现代学校文化软实力建设的重要性。笔者以分布式领导理论为指导,通过广泛的分享与授权,鼓励每一个个体积极参与学校管理,力图建设和谐的校园人际关系和共同愿景,多年来形成了虎峰“团结、文明、进取、创新”的校训,引领一代又一代的虎峰人不断开拓进取。

三、农村中学校长分布式领导力的建构策略

基于分布式领导理论的视角,如何建构农村中学校长的领导力,有效提升领导效能,进而带动学校师生的全面发展,笔者认为需要从领导观念、组织结构、制度建设、授权行为和校园文化五个方面着手变革:

1.更新领导观念

农村中学发展的最大障碍并非硬件设施的供给不足,而是信息渠道的相对闭塞,深层原因则是领导者对最新的理论发现缺乏主动关注的意识。从现代组织管理理论和教育改革的发展趋势来看,传统的“英雄是领导”观念已经不合时宜,领导力的体现不再是独立完成某项任务的能力,而是能否做到“让正确的人

做正确的事,让正确的人正确地做事”,通过分享权力和服务,加强组织成员对共同愿景的认同度,从而以一种共同领导的方式促进组织目标的达成。现代农村中学校长要转变领导观念,方能克服发展的障碍,做好学校发展的领航者。

2.重塑学校结构

英国学者哈里斯(Harris)把领导看做是“发生在组织层面而非个体或者小群层面层面的活动”,也就是说,领导力的建构必须以特定的组织结构为依托。传统农村中学往往“麻雀虽小,五脏俱全”,学校管理结构呈“金字塔”状,而校长居于金字塔的顶端,这样的组织设计不利于成员间的交流和互动,也与“人本化”的现代学校管理理念背道而驰。因此,构建农村中学校长分布式领导力,必须要重塑学校组织结构,使之趋于扁平化,各分管领导只有职责不同,并无等级之分,这种松散耦合的组织结构更有利于提高管理效率。与此同时,要特别重视学校中“非正式组织”的领导者,支持并引导其为组织的共同目标而努力,是领导艺术的重要体现之一。

3.注重制度建设

国有国法,校有校规,完善的规范的管理制度具有领导替代的作用,也就是说,学校制度建设从某种程度上可以发挥“领导”的作用。以制度的形式将学校领导工作固定下来,同时将组织设计、授权行为等合法化,有助于提升领导工作的稳定性,即使出现领导变更,亦能保持学校领导风格和方式的一致性。另外,在学校制度设计的过程中,要鼓励分享和协作,激励教职员工的科研和教学创新行为,赋予他们参与管理学校的权利。能否调动组织内部员工的积极性和创造性,是检验校长领导力的重要指标,而设计合理的激励制度是问题的关键。

4.加强授权行为

分布式领导理论的精髓在于授权,其实质是领导权力在组织内部的共享。通过授权,有效提高各级管理者和师生对学校事务的参与热情,使之体验到更大的成就感和归属感,有助于增强学校整体的活力。同时,领导者通过授权,在组织内形成了事实上的共同领导,进一步模糊了传统的等级制度,与扁平化的的组织架构相得益彰,既减轻了自身的工作负担,使下属得到了锻炼机会,又保障了一定的工作效率。当然,授权也要讲求艺术性,把握“因人授权,权责对等,目标导向,信任原则”,否则可能造成管理混乱,弄巧成拙。

5.培育合作氛围

民主合作、集体参与的校园文化是分布式领导得以有效实施的重要条件,同时也是校长领导力的重要体现。随着彼得·圣吉(Peter M. Senge)的“五项修炼”得到普遍重视,组织文化对于组织变革和发展的重要性愈发凸显。校长要在营造分享式的组织文化、描绘共同愿景的过程中发挥先锋作用,同时引领教师形成教学共同体,并为其提供信息、资源、服务等方面的支持,使教师以“共有的目标、共享的价值观、共同的愿景”为核心,通过合作学习、反思评价等方式相互促进,进而在全校范围内培育出合作互助的良好氛围。

分布式领导理念与现行的中小学校长负责制并行不悖,只是强调转变领导方式,以集体协作的方式达成组织目标,是顺应时代发展趋势的重大转向。现代农村学校校长领导力的构建应该以此为基础,方能引领学校获得高效且可持续的发展。■

(责任编辑:林文瑞)