

中小学校长文化领导力的意蕴、结构与提升

袁小平

(湖南第一师范学院图书馆)

摘要 中小学校长文化领导力,就是通过中小学校长认知、整合与提炼校内外文化,创新优质的学校文化,不断将学校文化力转化为领导力,从而影响师生的价值观、信念与行为,并增强师生对学校文化认同感、归属感和愉悦感的能力。它具有导向、规范、激励、凝聚、协调和辐射功能。其构成要素为文化整合力、文化认同力、文化引领力、文化自觉力、文化践行力和价值领导力。博学之、勤思之、精研之与笃行之是提升中小学校长文化领导力的重要路径。

关键词 中小学校长文化领导力 意蕴 结构 提升路径

优质学校的形成发端于学校文化塑造与创新,而学校文化塑造与创新则肇始于中小学校长的有效领导。美国州际学校领导者资格认证协会标准之二表述道:学校管理者是通过倡导、培育和维持有助于学生学习和教职员专业发展的学校文化和教育项目来促使学生成功的教育领导者。^[1]文化领导力作为中小学校长的核心领导力,它是形成学校文化力的关键,推动学校发展的灵魂,增强学校凝聚力、创造力、生命力的动力。在当今中国,科学界定中小学校长文化领导力的意蕴、深刻揭示中小学校长文化领导力组成要素、大力提升中小学校长文化领导力,显得尤为迫切和重要。

一、中小学校长文化领导力意蕴与功能

中小学校长文化领导力,就是通过中小学校长认知、整合与提炼校内外文化,创新优质的学校文化,不断将学校文化力转化为领导力,从而影响师生的价值观、信念与行为,并增强师生对学校文化认同感、归属感和愉悦感的能力。中小学校长文化领导力是中小学校长的文化视野、文化价值、文化品格、文化精神和文化影响力的充分展示与体现。

“对于优质学校校长来说,最主要的事情就是创建一个有效的合作性文化,最根本的工作就是充当学校文化的塑造者和领导者。”^[2]中小学校长文化领导力的功能,就在于塑造学府的文化形象,创设多元的文化活动,营造合作的文化氛围,提炼和谐的文化精神,培育师生对学校的文化认同感、尊崇感、归宿感以及对学校文化的坚守,从而自觉自在自为地融入学校中,形成合力。中小学校长文化领导力具体体现如下功能。

1. 导向功能

导向功能通过学校文化的塑造与创新,导引、规范师生价值取向与行为方向,使师生在学校文化的潜移默化下认同学校共享价值观,并在共享价值观的指引下,为着他们所认定的共同价值目标去努力行动。

2. 规范功能

规范功能是一种潜移默化的、极具渗透力的、影响久远的“软制约力”,它通过师生的自省产生一种自律意识,自觉地接受学校文化的规范和约束,并按照学校共享价值观的指导进行自我控制与管理。

3. 激励功能

激励功能强调用学校文化春风化雨般地感染师生,点燃师生工作的激情与热情,强化师生的工作动机,激发师生的工作积极性、主动性与创造性。

4. 凝聚功能

凝聚功能是一种强力“粘合剂”,它把师生紧紧地粘合在一起,形成一种巨大的凝聚力与向心力,使师生产生作为学校成员的“身份感”,对学校的“归属感”与“自豪感”,对学校愿景、价值观念与学校精神的“认同感”。

5. 协调功能

协调功能可以减少师生之间不必要的摩擦和矛盾,强化学校师生之间相互沟通与交流的合作,促进学校各个部门、各个群体、各个人之间的有机配合。

6. 辐射功能

辐射功能指通过塑造学校教师形象、学生形象、校长形象、学校环境形象来确立自己的美好形象,进而在社会上产生一种辐射作用,形成一种形象感染力,扩大学校知名度,提升学校的美誉度。

二、中小学校长文化领导力的构建要素

中小学校长文化领导力由制度文化领导力、行为文化领导力和观念文化领导力组成。其具体要素如下。

1.文化整合力

中小学校长文化整合力是在学校共享价值观的统摄与凝聚下,学校文化、教师文化与学生文化通过相互吸收、融化、调和而达到趋同、协调与适应的能力。中小学校长文化整合既不是将原有学校文化简单叠加,也不是简单粗暴地抑制和掌控,而是积极引导提升和规范多元文化,把学校文化、教师文化与学生文化博弈中的各种分散的、孤立的、冲突的文化价值力发展协调为一种具有整体价值理想的力量,是在去劣存优基础上的学校文化催生与发展。通过学校文化的整合,形成合道、合志、合声的文化合力。

2.文化认同力

中小学校长文化认同力,就是指中小学校长引导师生对学校共享文化的确认能力,它是中小学校长引导师生在一个学校共同体中形成对学校最有意意义的事物的肯定性体认,其核心是对学校共享价值观的认同。中小学校长坚持以多元文化观为文化认同的价值取向,帮助师生理解自己的学校文化和享有应有的文化尊重,并在认同学校文化的基础上,树立平等地包容、理解、尊重和珍惜其他的文化,并从中吸取精华部分,以便获得参与未来多元文化社会所必须的价值观念、情感态度、知识与技能以及维护社会文化平等和社会公平的意识 and 信念。

3.文化自觉力

“文化自觉”指“生活在一定文化中的人对其文化有‘自知之明’,明白它的来历、形成过程、所具的特色和它发展的趋向”^[3]。文化自觉是一种执著的文化追求,是一种广阔的文化境界,是一种特有的文化智慧。中小学校长文化自觉力是指中小学校长在对学校核心观念与行为方式进行深刻地反思和积极实践基础上,确立新的学校观念体系与行为体系,并发展与之相应的物质空间与制度的能力。它主要体现在中小学校长和他(她)所领导的团队对学校教育深刻的文化思考与积极探索上,体现在中小学校长在办学过程中对思想观念与行为方式的主动选择上。其核心是确立以人为本的理念,从师生的需求出发,思考并选择恰当的教育行为,促进

师生的和谐发展。中小学校长的文化自觉力决定一所学校文化发展的厚度、广度、长度,决定其对师生全面和谐发展的引导和示范,深刻地影响着这所学校办学的品质。

4.文化引领力

中小学校长文化引领力是指中小学校长用正确的文化标准引导师生的文化判断,并逐步形成学校文化共识的能力。中小学校长应站在时代文化的前列,把握时代的主流文化脉搏,以中国共产党十八大提出的核心价值体系引领学校文化,用学校的共享价值观引领师生。“校长的文化引领主要体现在如下几个方面:引领学校文化传承,引领学校文化激励,引领学校文化创新,引领学校文化管理。”^[4]

5.文化践行力

中小学校长文化践行力是指中小学校长将学校文化价值体系和行为方式内化与主体化成师生的自觉的价值观念、价值规范与价值行为和直觉的价值追求的能力,是将抽象的学校文化建设目标外化与物化为师生的行为方式和学校特色的能力。中小学校长是学校文化的践行者,要把学校文化建设落到实处,必须把写在纸上、挂在墙上的“文化”落实到学校工作的方方面面,内化为全体师生的思想,渗透到全体师生的言谈举止中。

6.价值领导力

中小学校长价值领导力是指中小学校长有意识、有目的、有策略地运用人类基本价值观、我国核心价值观和学校共享价值观,去澄清、整合、认同、引领中小学师生的个体价值观,从而提高领导效能,实现中小学办学愿景的能力^[6]。中小学校长价值领导力包括:(1)价值澄清力。社会转型时期,价值观的多元化使师生难以确认自己的价值观。中小学校长要通过一系列的价值澄清,教给师生澄清自己价值的技巧与自我评价能力,帮助学生澄清他们的价值陈述和行为,以适应不断变化的社会^[7]。(2)价值整合能力。中小学校长以人类基本价值观、我国核心价值观与学校共享价值观为价值整合的基点,通过学校价值、教师价值和学生价值的创造、传递和分享的整合机制来实现三类价值的互动和平衡,从而实现学校文化、教师文化和学生文化的整合,形成基于价值整合的新型学校文化^[8]。(3)价值认同力,是指中小学校长与师生通过相互交往而在观念上对学校价值的认可和共享,是中小学校长与师生对自身在学校中的价值定位和定向,并表现为共同价值观念的形成^[9]。(4)价值引领力,即用正确的价

值标准引导师生的价值判断,并逐步形成师生的价值共识^[10]。

三、中小学校长文化领导力提升的路径

“打铁还需自身硬”。中小学校长文化领导力的强弱关键取决于其自身的文化品位,文化品位越高,文化领导力越强。因此,提升中小学校长文化领导力的关键是提高其文化品位。中小学校长的文化品位主要由日常生活品位、艺术审美品位和价值理解品位三方面构成。中小学校长日常生活品位主要体现在物质生活质量中,具体体现在衣食住行和休闲娱乐各方面;中小学校长的艺术审美品位与自然和艺术的创作、鉴赏活动戚戚相关,具体体现在艺术审美的趣味、眼光、格调、境界等方面;中小学校长价值理解品位则贯穿于全方位的精神活动,具体体现在对于人生、社会、自然、历史、现实和自我之价值的理解和判断。提高中小学校长的文化品位,进而提升中小学校长文化领导力的主要路径是博学之、善思之、精研之、笃行之。

1. 博学之

作为一个学校的校长,他(她)集师生发展的支持者、教学工作的服务者、教育资源的开发者、德育工作的建设者、教育改革的推动者、内外关系的协调者等多重角色于一身,当好这些角色仅靠经验的积累和学校行政能力的历练是远远不够的,必须具有扎实的理论功底,丰富的教育思想,宽广的知识视野和深邃的办学睿智——而这些只能通过读书来获取。对中小学校长而言,“书生气”固然不足取,但“书卷气”却不能没有。凡有所成就的中小学校长都善于从读书学习中吸取智慧营养,提升文化品位。中小学校长要把读书学习作为一种自觉的行为,真正做到爱读书、读好书、善读书,从而不断提高自己的文化修养。

2. 勤思之

学而不思则罔,思而不学则殆。校长应该是“智者”,突出表现为思想观念的领先,思维水平和方式的优秀。大凡优秀的校长,都是思想型的,都是能够将理念浓缩成概念的人。校长如果没有思想,如果不能适时地提炼出能承载教育理念的概念,就不会形成独特的文化,学校就没有灵魂,就没有哲学,学校的教育教学和管理就失去了方向,整个学校的工作与师生员工的行为就缺乏导向和基本准则。校长有没有思想,是衡量校长为学校领袖还是学校管家的重要标准。苏霍姆林斯基说,校长的领导,首先是

教育思想的领导,其次才是行政的领导。可以说,正确的办学思想是形成学校优秀文化的根基。校长要当文化的反思者。这种反思应该是自我成长的一种内在的思辨,是以我为圆心,以他人的智慧和知识为半径,进而与已有之我的文化积淀形成融合,不断地享受文化升值的幸福,这种反思是是游弋人生幸福之水的一叶兰舟,这应该是我们每个校长努力追求的。边学习,边反思,边研究,在司空见惯的管理行为背后发现问题,从而在文化的层面上,对教育管理行为有新的认知,使反思的结果成为最佳决策,使管理具有生命力。

3. 精研之

中小学校长就是要不断反省,把读书学习获得的感悟和教育教学一线所获取的丰富经验总结提炼出来,通过组织科研活动,进行课题研究,互相交流、碰撞、辨析、启迪,形成科研学术合力,把“悟”升华为“理”,始终站在时代前沿思考和把握学校发展方向。校长要从研究的角度从事学习、管理,不断地发现问题,思考问题,研究问题,解决问题,养成问题即课题的研究意识,从而不断地增长自己的思考力、感悟力;不断提炼新见解、新观点,从而形成新思想,促进学校文化的发展。

4. 笃行之

不“学”不“思”的中小学校长难以提高自身素质,只“学”光“思”而不“行”的中小学校长无法产生效益,文化领导力的提高是在实践中表现的。领导的要素就是要有人跟随。中小学校长要把自己的“文化品位”转化为教师的文化品位、学生的文化品位,进而建设学校的文化,就必须在实践中融化。中小学校长要把所读之书结合教育教学工作实际内化为学术感悟。上课、听课、评课,亲近课堂,以身作则,行为示范,做身体力行的、第一线的教育实践者。

参考文献

- [1]郭娜,谢翌.优质学校校长角色:学校文化的塑造者和领导者.教育科学研究,2006(11).
- [2]费孝通.费孝通论文化与文化自觉.北京:群言出版社,2007.
- [3]蒋建华.校长在学校发展与创新过程中的文化引领.中国教育科学,2008(4).
- [4]袁小平.价值观领导——大学管理的应然追求.现代教育科学,2011(5).

[作者:袁小平(1965-),男,湖南常德人,湖南第一师范学院图书馆教授,研究员。]