

道德领导:薄弱学校改造之道^{*}

——以常州市北环中学为例

文 汤林春

〔摘要〕常州市北环中学通过实施“道德领导”,使学校迅速地由弱变强,被当地教育局誉为“北环现象”,这充分说明“道德领导”可以用来改造薄弱学校。但如何使用,既要考虑学校的内外条件,也要加强与其他管理方式的配合。

〔关键词〕学校领导 道德领导 薄弱学校

薄弱学校改造是个老话题,但又是基础教育均衡发展绕不过的问题。理论界和实践界为改造薄弱学校开出过许多“处方”,然而“道德领导”^①能否用来改造薄弱学校却是个迷案。

有人认为“道德领导”不适合用来改造薄弱学校。如陈学军指出:“并不是所有学校或学校在其所有发展阶段,都需要或能够实施道德领导。譬如,有的学校处于生存阶段,学校的基本物质条件难以保障,组织成员的低层次需要未能完全满足,个人能力也普遍不高,此时采取交易型领导可能更有针对性和激励意义。”^②连“道德领导”的最早提出者萨乔万尼(T.J.Sergiovanni)也认为当学校处于困境时,实施强硬而直接的教学领导效果更好,当走出困境后才可实施道德领导。^③果真如此吗?

笔者最近有幸带领团队对江苏省常州市北环中学进行了为期2周的调研,通过听课、网上问卷调查及对学校校级领导、中层干部和普通师生的访谈,使我们对以上观点产生了怀疑,并逐步相信:道德领导也能改造薄弱学校。

一、北环现象

北环中学是一所其貌不扬的初级中学,但它的变化足以令你震惊。

该校创办于1986年,是一所新村配套学校,校舍较旧,设施较简陋。6年前,由于周边好校如林,加

之“闭门锁校”的做法,导致优秀的教育理念进不来,出色的办学成果出不去,对口小学学生不愿来,行政投资下不来,社区单位支持引不来,学校信誉度锐减,在同行中受到或明或暗的歧视,学校明显“失宠”;由于好生源进不来,好教师留不住,又放不下传统的“分本位”意识,校内工作明显“失范”,总体上人心涣散、教育质量低下,在这种情况下:教师付出了艰辛的努力却得不到成功的收获,只恨英雄无用武之地,怨天尤人;学生从心底抗拒而又无奈地穿上了北环校服;失去了择校希望的家长无奈地把孩子送进了北环……这是一所典型的薄弱学校,用他们自己的话说:“初中教育阶段是一个薄弱环节,北环中学正是薄弱环节的一个真实缩影。”

但自从2004年学校调整了领导班子,实施自主发展规划后,学校重新焕发了生机。6年时间里,北环中学度过了“生存危机”,中考质量大幅攀升,赢得了社区居民的信任,每年的生源大大超过学校的可容纳量,逐渐成为老百姓的“择校”对象。

目前学校拥有了语文、数学、物理3个市级学科教研基地,数学和物理学科教研组被评为“江苏省苏科版数学(物理)教材实验工作先进集体”,语文、数学、物理、化学、政治、历史、生物、美术等学科近20位教师被吸纳为市学科中心组、研究组成员,拥有教坛新秀6人,教学能手8人,骨干教师10人,学科带头人3人,共27人,占全校专任教师的40.9%,在常

^{*} 本研究参与人员还有:吕星宇、夏雪梅、郁琴芳、冯明、张文周、朱光华等,在此谨表谢意。

州市初中名列前茅。

近年来,学校被评为江苏省绿色学校;江苏省健康促进学校;江苏省十佳社团活动,等等。尤其是班级文化建设在省内外有了较强的影响力和较高的知名度,逐步成为北环的教育品牌。学校先后有 10 多位班主任被邀请到省内外兄弟学校和地区介绍班级文化建设经验百余次。

根据我们的调查,北环中学是一个富有创新精神、积极向上和充满活力的学校,有 85.8% 的教师感到在北环中学工作比较幸福,85.1% 的学生感到在北环中学学习和生活都比较愉快,可见北环师生有较高的幸福感。

学校的成功,引来实践界和理论界的广泛关注。近年来,北京、上海、云南、山东、山西、福建等省内外一百多个地区教育代表团和学校到北环实地考察学习,他们无不惊叹于学校的变化。《中国教育报》记者在实地采访后,以“每一所弱校都能找到自己的翅膀”为题作了报道,并用“三年转型、六年崛起”概括了学校由弱而强的转变历程。^[3]

2008 年 9 月北环中学被常州市教育局誉为常州基础教育的“北环现象”,并成为常州市教育局直属初中学校中唯一的“常州市学校主动发展示范校”。

二、道德领导

北环中学何以能在短短 6 年里,从一所薄弱学校一跃成为教学质量上乘、社会影响良好、办学初具特色的示范学校呢?在我们看来,成功转变并非偶然,这是北环中学实施“道德领导”带来的可喜变化。

(一)拥有道德影响力的学校领导

是什么让部属信服自己的领导?传统领导理论认为主要是科层权威、心理权威、技术-理性权威,而道德领导还拓展了专业权威和道德权威,且将道德权威放在首位,即忠诚、美、真理、和谐和道义等最能让下属产生信服感。

6 年前,北环中学教师与领导、教师与家长、教师与学生关系紧张,人心失和,新任校长到任后,与班子成员一道对学校进行了诊断分析,提出了建设“和”文化的设想。新任校长认为,学校管理的根本就是经营人心,只有充分地团结人心、净化人心、调动人心,学校才可能万众一心,才可能产生跨越式、可持续发展的不竭动力,而感染和打动教师心灵的不

是校长的权力,而是校长的人格魅力。他认为信念决定命运,作为校长,工作的全部就是“播种”,教育和引导教师及学生获取金色的人生。他在家里饭桌护墙板上写着这么一首诗:“播种信念,收获行动;播种行动,收获习惯;播种习惯,收获性格;播种性格,收获命运。”他真心实意地帮助老师在业务上取得进步,在专业上得到成长。身为校长的他跨年级兼两个班的语文,备课组的老师常会突袭听课,实习老师更是每节课都听。他总是热情欢迎,将同事的听课作为改进教学的动力,还把自己好不容易搜集到的专题训练题、佳作指南等和盘托出送给老师。2006 年语文评优课,学校有 2 名老师进入决赛,为帮助老师备战,他让是另一所高中语文学科带头人的妻子下班后赶到学校,一起参加备课讨论,从晚上 6:00 到 10:00 整整 4 个小时,连晚饭时间都错过。在青年教师基本功大赛上,他亲自给每位青年教师倒茶,并鼓励他们:“只要你们能成名师,哪怕让我每天为你们倒茶送水也值。”逢年过节或教职工的生日,他都会准时发去祝福的短信,刚开始甚至引起个别老师的误会,如今大家都被校长的真心、诚心和细心所感动。在北环中学,61000 是一个和 110、119 同样为人熟知的公众号码,公事、私事、麻烦事……对此,他总是一脸微笑。但有一次,他哭了——学校一位年仅 28 岁的老师得了癌症!听到这个消息,一贯坚强乐观的他泪流满面,并不富裕的他率先捐出 2000 元,在他的带领下,全校老师共捐款 50000 多元。

教职工为有这样有情、有义的校长而感动,为有这样有理想、有追求的好校长而庆幸,随着对校长的了解,他们逐步成为校长的“追随者”。2008 年 9 月,北环中学校长被评为“常州市受人民群众拥戴的十大好校长”之一。随着人心的一点点聚拢,撬动北环发展的“支点”也就慢慢建立起来了。

在新任校长的带领下,学校领导班子在管理上突出一个“情”字,以“情”促和谐,坚持做到“五心”、“四精”、“一原则”。“五心”是指政治上诚心、业务上关心、工作上放心、生活上尽心、决策上融心,即:相信人、尊重人、依靠人、关心人、成全人;“四精”就是“四种精神”:崇尚卓越、追求一流、拒绝平庸的拼搏精神;实事求是、解放思想、与时俱进的科学精神;学会为他人鼓掌,为同行鼓掌,为反对过自己的人鼓掌的团队精神;不畏权威、不唯书本、不贪名利的求实精神;“一原则”

是指“宽、猛”相济的原则,“宽”是指宽容、宽松,“猛”是指不怕困难、敢于“从严治校”的气魄,对于正确的决策,在落实上一抓到底,一直到抓出结果、抓出成效。有了这种领导策略,学校就能动众人之心,聚众人之力,并能成功地发动来自内部的改革。

(二)树立激发师生内驱力的共同愿景

激发师生工作的动力是什么?传统管理理论认为是物质利益或精神回报,而道德领导认为除了这些之外,还应有责任与义务,更重视人的自我实现,主张以高层次的激励引发动机,使师生能为善而作。

北环中学新任班子在诊断分析的基础上,发现学校出现困境的症结在于:“教师封闭自守、缺乏自信、缺失幸福”、“学生不爱班级、不爱课堂、不爱课程”、“家长缺少对学校最起码的信任”……说明北环中学内部还没有形成支撑师生信念的共同价值观念、思维习惯和行为方式,是学校文化的缺失。为此他们通过教代会等形式广泛征求师生意见,然后对学校“三年发展规划”做出重大调整,把“和”文化建设作为学校的战略重点。通过“和”文化建设明确学校精神为:正德启智,负责向善;学校理想为:为每一个“环中人”创造美好的未来,让每个学生都拥有成功的机会,让每个教师都拥有创新的舞台,让每个家庭都拥有回报的欢乐;学校校训为:敦笃忠恕。通过“和”文化建设,为师生描绘了一个动人而美好的共同愿景。

为了使这一愿景深入师生内心,并外化为行为,学校精心设计了每年的工作主题。如2004学年的行动纲领是:聚精会神搞课改,一心一意谋发展;2005学年是:形成共同愿景,共创环中辉煌;2006学年是:建设文化环中,共创和谐校园;2007学年是:成功始于和谐,文化领航未来;2008学年是:梦想与成长统领,荣耀与感恩并存;2009学年是:科学打造效能课堂,负责创生幸福人生。这几年的主题清晰地勾勒了学校“和”文化从开始到获得成效的历程,也是学校共同愿景变为现实,共同价值观逐步成为指引师生行为规范的过程。

在操作上,为了让师生真正领悟并接受“和”文化的共同愿景,且不让师生反感,刚开始时,学校并没有大面积实施,而是找二三个班主任从班级文化建设开始试行。通过一年的尝试,大家看到了班级的变化,尝到了甜头,逐步扩展到全校所有班级,然后又从班级文化建设推进到教师研修文化建设,最终

形成完整的校园“景象”。同时,学校把各分管校长的办公室分开设置,把中层领导的办公地点放到教师办公室,要求各分管校长经常到教师办公室“转悠”,不是领导视察,而是加强经常性的非正式的交流与沟通。学校还改革布置任务式的会议制度,增加讨论与交流环节,让会场成为观点交锋的平台、共同价值观生成的场所。

妥善的工作策略,使学校的共同愿景变成了每个师生的愿景,这种愿景就会成为激发师生的巨大动力。北环中学就这样把师生沉寂的心打开了,找到了学校发展的动力源。

(三)培育有效的领导“替身”

与传统领导理论强调规章制度与督促检查等外在控制不同,道德领导更重视共同体规范、专业理想与团队精神等内在的自觉。它的终极目标就是通过共同愿景及共同价值观的树立实现对传统领导的某种“替代”,达到学校领导即使不在,也能正常高效运行的效果。

北环中学取消教案检查制度和听课记录检查制度,通过信息技术建立了“环中教师网络论坛”,设置了“经验交流”、“学科探讨”、“教案上传”、“娱乐欣赏”和“团队风采”等栏目。在“学科教案”栏目里,重建了年级学科备课组集体备课制度,以备课组集体的力量形成“一篇课文,三次备课”的制度。在“观课议课”栏目里,学校确立了年级学科备课组“周教学研究日”制度,各年级学科备课组每周集中一天时间,以一位教师的课堂教学为蓝本,利用“课堂观察”技术,展开协商式观课议课活动。在论坛里,各位老师敞开心扉,坦诚交流,增进共识,使学科组变成了学习共同体,使老师成为了“合作性同事”。在网络环境里形成的交往规范和行为准则成功替代了过去的检查与评比,老师们为着共同的理想和追求,相互提携,自觉奉献。正是由于这种内在机制的形成,学科专业水平得到迅速提升,在短短的两年时间里,语文、数学和物理等三门学科就成为市级学科教研基地。

北环中学的班级文化建设极富个性,并在一定范围内小有名气。学校的具体做法是:各班班主任和任课老师与同学一道,共同商定《班级公约》,明确设定班级精神、班名、班歌、班训和班规,然后将班级成员分成不同项目组,按照公约实行自主管理;根据各项指标的得分情况对全班进行分组评比,开展“集体

竞争”，让学生为班级和小组的荣誉自觉遵守规范、自觉履行一个成员的应尽职责。老师是指导者与协助者，具体安排都由学生自己做主，对良好行为可以奖励，对损害学校、班级和小组的行为可以惩罚，而学生俨然是班级的小“公民”。刚开始时，老师还需具体指导，但随着学生的成熟，教师便可渐渐放手，让学生“单飞”。每当此时，教师们都会惊异于学生身上无穷的创造力和巨大的潜能。有人说：“教是为了不教”，其实管也应该是为了不管，只有这样才是管理的最佳境界，这也是北环中学把“班级管理”改为“班级建设”的奥秘。

通过重建校本研修制度，学校形成了教师共同体，教师们追寻着共同的理想，遵守着团体的内在规范，秉持着专业操守，履行着自己应尽的责任与义务，他们能“随心所欲而不逾矩”。通过班级文化建设，学生们成为班级家庭中的一员，他们深知自己在班级中的责任，也能“当家作主”。此时，师生都是某一方面的“领导者”，极大地扩展了“领导”的功能，学校校长已不再是孤军奋战，而是如冯大鸣先生所说的那样，是“领导者的领导者”。^[4]

三、北环思索

“北环现象”说明“道德领导”确实能改造薄弱学校。但这并不是教条。用“道德领导”来改造薄弱学校，也需要满足一些条件。就北环中学而言，长年来领导与教师不和、师生不和、教师与家长不和，人们在疲惫与麻木中亟盼一位知人心、聚人心的领导，而新任领导又恰好是一位有德行、有智慧、懂教育、爱教育且能言善辩的人。师生们本已无奈的心，在新任班子的鼓动与实干下，再一次尝到从教的甜头，体验到了学习的乐趣，见证了学校的变化，自卑的心注入了自信、自尊的兴奋剂，人心齐了，干劲足了，师生的创造性和积极性喷发而出，校园必然呈现出一派生机。假若北环中学面临的主要问题不是人心不和，或是其他什么问题，假若新任领导在素养方面略有不足，又假若北环中学师生真的对教育不抱任何希望，对领导无动于衷且极不配合，那“道德领导”还能见效吗？权变管理理论认为采取何种管理要根据组织的内外部条件而确定，要视情境而变，适合的才是最好的。也正因为这样，我们不能断然地说“道德领导”不适合改造薄弱学校，或者相反，关键要看条件是否符合。

需要指出的是，在调研中，部分师生提出要在某些方面加强制度管理，而北环中学领导则担心传统的制度管理会冲淡甚至会与现行的“和”文化精神相违背。其实学校是一个复杂系统，各种因素在以非线性方式发挥作用，只是某些时候某些因素在发挥主导作用，我们抓住了主要矛盾就能较快地取得效果，但并不能否定其他因素的共同作用。“道德领导”理论告诉我们，学校领导权威的来源有科层的、心理的、技术理性的、专业的和道德的，前面三种是传统管理理论重视的，后面两种是道德领导理论拓展的，道德领导并不否定前三种的作用，只是更加强调道德与专业权威，且把道德权威置于首位。这就告诉我们学校还必须要有适当的制度，但如何保证制度与学校倡导的价值观和深植于师生内心的行为规范相一致是一个难点。据我们所知，他们正在努力的探索中。

同时，调研发现北环中学的教学效能尤其是国家课程的教学效能还有待提升，这是一个更为棘手而在当前又是核心的问题。令人高兴的是，学校已经着手推进教学改革，努力打造“效能课堂”。那么在北环中学内外部条件及主要任务都与过去大相径庭的情况下，学校管理方式将作何调整呢？考虑到学校的文化脉络及当前的主要任务，是不是在以道德领导为主的情况下，进一步加强教学领导？抑或是其他？这是学校该作抉择的时候了。

注释：

①“道德领导”与“以德治校”既有联系，又有区别。“以德治校”强调领导者的个人修养与德行；而“道德领导”是西方学者划分的一种领导类型，涵义更广。它在传统科层权威、心理权威和技术理性权威的基础上，拓展了专业权威和道德权威，强调价值引领、组织共同体与团队精神等。

参考文献：

- [1]陈学军.学校道德领导的意旨、反思与践行[J].教育发展研究, 2009, (12).
- [2](美)托马斯·J.萨乔万尼(T.J.Sergiovanni).道德领导:抵及学校改善的核心[M].上海教育出版社, 2002.7.
- [3]张以瑾.每一所弱校都能找到自己的翅膀[N].中国教育报, 2010-3-20: (5).
- [4]冯大鸣著.美、英、澳教育管理前沿图景[M].教育科学出版社, 2004.66.
- [5]汤林春.上海市教育科学研究院普教所 200032]