

自我管理:校长成长的重要阶梯

项红专,唐琼一,黄芳

(杭州师范大学继续教育学院,浙江 杭州 311121)

[摘要]现代组织管理的核心在于“自我管理”。学校作为一个知识型组织,校长又担负着特殊的使命,自我管理显得尤为重要。校长的自我管理重点应关注思想观念、思维方式和言行举止。校长应经常检视自己的教育观、教师观、学生观和学校观等。校长的思维方式应倡导整体式思维、关系式思维、过程式思维和牵引式思维。校长应充分运用行走的符号,并赋予其丰富的文化意义。校长自我管理的方法主要有克己内省法、格言鞭策法和目标管理法。

[关键词]校长;知识工作者;自我管理;思维方式

[中图分类号]G471.2 **[文献标识码]**A **DOI:**10.3969/j.issn.1005-1058.2020.08.009

在传统管理理念中,管理是单向度的,管理意味着控制。拿一所学校来说,校长就是这所学校的主要管理者,他的职责就是管控学校的师生员工。到了知识社会,作为一个知识型组织,校长的职责不仅是管理他人,还要管好自己。要言之,校长要学会自我管理。自我管理不仅是校长成长的重要阶梯,也是从优秀走向卓越的不二法则。

一、自我管理之必要

管理学大师德鲁克认为,不是只有管理别人才称得上是管理者,在当今知识社会中,知识工作者即为管理者,管理者的工作必须卓有成效。现代组织管理的核心在于“自我管理”。他将“那些促进机构有效运转,负有行动和决策责任的知识工作者”都称为管理者。由于知识工作者难以监督,因而组织效率将取决于组织成员能够对自己进行有效的管理。德鲁克深刻地指出:“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过,但管理者却完全可以管理好自己。”^[1]因此,对待知识工作者,我们的管理哲学必须改变,管理者必须学会使自己的工作有效。通过自己有效的管理工作,使整个组织有效,把知识转化为成果。

管理最本质的要求就是有效。但是,在知识分子或专业人士云集的组织中,“管理的有效性”仍是一个挑战,我们还没有真正领悟。“管理有效性”的关键,不在于有效地“管理别人”,而在于有效地“管理自己”;不在于“如何管理他人”,而在于“如何管

理自己”。^[2]自我管理是管理他人的前提。

德鲁克提出的自我管理是指一个人主动调控和管理自我的心理活动和行为过程。在他看来,管理是人的管理,人不仅是管理的客体,也是管理的主体。德鲁克强调,自我管理是认识到了管理的最终责任必然归结于个人,而自觉自愿的活动则是人类管理的最高境界。他认为:“卓有成效的管理者正在迅速成为社会的一项关键资源,能够成为卓有成效的管理者已成为个人获得成功的主要标志。”^[3]因此,成功必然属于善于进行自我管理的人。

学校是一个知识型组织,其主要员工都是知识工作者,倡导自我管理十分必要。而在学校里,校长履行着重要职责,自我管理显得尤为重要。有一句话大家耳熟能详,即“一个好校长就是一所好学校”。陶行知先生也说过:“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。”^[4]然而,校长不仅是一种职业或角色,也是一种影响力,更是一种境界。苏霍姆林斯基强调:“如果你想成为一个好校长,那你首先就得努力成为一个好教师、一个好的教学专家和好的教育者。”^[5]我国教育界曾对中小学校长任用资格提出了相当高的要求:“对同事,校长必须显示其双重领袖的资格,一为办事上领袖的资格,一为学识上领袖的资格;对学生,校长应使他们竭诚景仰和推戴;对社会,校长应努力做个社会的领袖。”^[6]能够达到上述条件的,必定

[作者简介]项红专,硕士,研究员,硕士生导师,杭州师范大学继续教育学院院长,研究方向:教师教育、中小学管理;唐琼一,博士,副教授,研究方向:教师教育;黄芳,博士研究生,研究方向:教师教育。

是一个好校长。一言以蔽之,好校长应该是教师的教师、学生的榜样和社会的领袖。可见,好校长一定是一个有境界的校长,好校长也必定是一个善于自我管理的人。

二、自我管理之内容

研究表明,自我管理的有效性,在很大程度上取决于“管理者的意识和思维方式”或者“管理者的观念和行为方式”^[7]。卓有成效的管理者必须能自如地掌控自己的想法、思维和行动。基于校长的专业标准,校长是履行学校领导和管理工作职责的专业人员,笔者认为,其自我管理重点应关注思想观念、思维方式和言行举止。

(一)思想观念

苏霍姆林斯基说过:“领导学校,首先是教育思想上的领导,其次才是行政上的领导。”^[8]我国校长专业标准也提出学校领导包括行政领导、专业领导和思想领导,深化基础教育改革更是强调校长从行政领导走向专业领导和思想领导。作为学校这样的知识型组织的专业管理者,校长的思想观念决定着学校的发展高度。行动的背后必定有哲学,实践的深处必定有思想。校长的思想观念包括教育观、教师观、学生观和学校观等,直接影响学校的办学理念、育人目标、课程设置以及具体的管理决策,涵盖学校工作的方方面面,应经常予以检视。

校长的思想观念涉及对教育本质的理解。“真正的教育应先获得自身的本质。”^[9]教育的本质就是教育的本然内涵。著名教育家顾明远先生认为:“教育是人生存和发展的基础,教育要使人的生命得以发展。从生命发展的视角来说,教育的本质可概括为提高生命质量和提高生命的价值。”^[10]换个角度来看,教育是为了促进学生的成长,但学生的成长包括身体的发育、心理的成熟和精神的充实,而“教育过程首先是一个精神成长过程,然后才成为科学获知过程的一部分”^[11]。

校长的思想观念重在落地生根。在办学实践中,学校提出的办学理念(一般由校长主导)不在于新颖时尚,而应对其内涵作出个性化的诠释,这样才能在学校落地。例如,不少学校都采用“幸福教育”的办学理念,但大多数是炒作概念,追赶时髦,缺乏内涵,因而也就难以实施。但有一所小学却把“为幸福人生奠基”的“幸福教育”理念诠释为:幸福人生从健康起航、幸福人生让道德引航、幸福人生用习惯护航、幸福人生乘能力远航。以“健康”“道德”“习惯”“能力”4个要素为切入点诠释幸福教育理念,非常契合小学教育的特点,简洁明了,易于操

作。有时候,倡导一种办学理念不难,难就难在如何落地。如有一所著名小学提出的“让学生站在学校的正中央”眼下非常流行,但真正落地不易。要牢固坚守儿童立场,关键是教育人要走进孩子的心灵,首先让自己变成一个孩子,摒弃成人成见,回归儿童思维。学校的办学理念一般由校长首先提出,但“校长理念”并不等同于“学校理念”。校长提出的办学理念只有得到全体师生的认同内化才能转化为自觉的行为,因而“力求做到使学校全体工作人员(从校长到看门工人)都来实现教育思想,使全体人员都全神关注这些思想”^[12]。学校要把办学理念有机渗透到学校教育的方方面面,真正落实到学校的办学细节和师生的日常行为之中,尤其要与评价挂钩,这样才能形成管理的闭环,体现出管理的实效。例如,近代南开中学“公能教育”之所以闻名于世,不光是理念的先进,还在于其实践的深入。值得一提的是,“公能教育”注重评价,追求实效。南开中学曾专门制定出“公”和“能”的具体指标,分别包括14项内容,作为学生操行的考查标准。

(二)思维方式

一个校长具有自己的办学理念,也有相对丰富的管理经验,那么什么是制约其发展和提升的瓶颈?答案在于“思维方式”。不同校长管理水平和风格的差异,表面上看是价值取向、管理策略和方法的差异,但根子上却是思维方式的差异。校长有什么样的思维方式,就有什么样的管理方式。

“思维方式”从广义上来讲,“是指我们‘看’世界的方法,主要指我们的感知、理解与诠释。它是每个人看待世界的方式,未必与现实相符。它是一张地图,而非地域本身,是由每个人的成长背景、经验及选择打造而成,我们会透过它来窥视万事万物。”^[13]狭义地讲,所谓思维方式是指人们通过思维活动为了实现特定思维目的所凭借的途径、手段或办法,也就是思维过程中所运用的工具和手段。校长应树立这样一种意识:要改变现状,首先要改变自己;要改变自己,先要改变我们对问题的看法,即思维方式。鉴于教育发展现状和趋势,现代校长的思维方式应积极倡导整体式思维、关系式思维、过程式思维和牵引式思维。

整体式思维即整体式综合思维,是一种强调整体而非仅仅是各个部分的思维方式。它主张把某一部分始终放在整体的框架中思考,用整体来说明局部;它强调整体内不同要素的综合融通,而非不同要素的累积叠加。例如,当下倡导德智体美劳“五育并举”,其实“五育”即“一育”(教育),应避免

各自为政、分割实施,而要五育融合、整体推进。因为在每一堂课或者每一项活动中,德育、智育、体育、美育和劳育的因素都不同程度地存在并相互渗透,关键是要增强育人意识,注重整体设计和综合效应。又如,不少学校常常将“办学特点”看成“办学特色”。换言之,学校在体育、艺术、科技等某一方面成绩很突出,尤其是获得了许多重要奖项,就自认为很有办学特色。但特色不同于特点。特色是特点的弥漫和渗透,如果特点不弥漫和渗透在学校教育的各个领域和方面,还只能是“点”而不是“色”。

要解决割裂式思维、二元对立式思维带来的各种弊端,运用关系式思维是一种可能的选择。关系式思维注重客观事物内部的结构、联系和作用等来深入把握它的存在形态。例如,师生关系在学校教育中处于重要地位,而其又常常被看作单向度的主客体关系。其实,真正的师生关系应该体现为互为主体的主体间性关系,两者之间相互作用和影响。正如陶行知先生所言,“人格要互相感化,习惯要互相锻炼。人只晓得先生感化学生,锻炼学生,而不知学生彼此互相感化锻炼和感化锻炼先生力量之大。”他强调,“师生共同生活到什么程度,学校生气也发扬到什么地步”^[14]。又如,许多校长习以为常地认为学校文化由精神文化、制度文化和物质文化构成,把学校文化等同于三者的简单相加,并想当然地把三者进行机械切割。而事实上,学校文化的三个层面是水乳交融的内在结合的关系,即精神文化内在于物质文化和制度文化,而物质文化和制度文化都是精神文化的外在表现或物化形式,

当下,“绩效评价”“量化考核”等学校管理模式大行其道。崇尚效率、以结果为导向的学校管理有其一定的合理性,但掌控不好容易滋生“锦标主义”“形式主义”,陷入功利化的泥淖,偏离教育的本真,还会戕害师生的生命。因此,倡导过程式思维具有重要的现实意义。在具体运用中,首先要求我们充分重视“过程”对于师生发展的意义,进而强化过程性设计和过程性评价,将人的发展始终置于过程的浸润之中。在课堂教学中,要扭转刷题训练、“黑板实验”等不良现象,注重“淡化结果,放大过程”,让学习真实地发生。通过设计具有真实情景的学科活动,让学生积极参与其中,亲身体验知识的获得过程,从而形成学科的核心素养。在学校管理中,要彰显过程对学校改革发展的价值。要倡导分布式领导和参与式管理,强化“自下而上”的沟通和决策,凝聚集体智慧,激发办学活力。我们要建立教

师学生及家长全程参与学校重要事务的机制,包括学校教育哲学的凝练、学校发展规划的制定、学校课程改革的推进等。

牵引式思维,通俗地讲,是一种用未来引领现在的思维方式。人类思维方式的演变是从适应式思维(农业社会)到推进式思维(工业社会)再到牵引式思维(信息社会)。而当下许多校长缺乏牵引式思维,具体表现在:没有方向感,盲人指路;停留在经验上,沉浸在辉煌的历史中;只埋头做事,不抬头看路等。关注愿景是牵引式思维的重要体现。现代校长应增强愿景管理的意识和能力。有效领导力是指“一个领导者应具有愿景并坚信美梦成真,还要激励大家鼓足干劲实现愿景”^[15]。愿景即愿望中的景象,它是关于美好未来的预见,能够给人以持久的动力。学校愿景是通过描述学校未来蓝图和现实状况之间的差距来激励员工的变革行为。这是因为,愿景与现况之间的差距会产生一种“创造性张力”,由此激发出强大的内驱力。学校愿景的意义在于“你想成为什么,所以你能成为什么”,而不是“你能成为什么,所以你想成为什么”。愿景管理是对心灵的管理,旨在激励全体成员能够最大限度发挥自身潜能,调动他们工作的积极性、主动性和创造性。愿景是一个“在我们清醒的时刻创造的梦”,要求“生动的描述”,充满情感和信念,最好“用文字作画”,如“快乐校园,温馨家园”“孩子迷恋的快乐校园,教师留恋的精神家园”等。

(三)言行举止

任何一个校长的言行举止都会潜移默化地影响师生以及整个学校的文化。因此,校长是会行走的标志和符号,他的一言一行、一举一动,都能够传达出重要的信息和意义,告诉大家他所真正关心的是什么。如校长读什么书,说什么话,提出哪些观点和问题,听哪些教师的课,找哪些学生谈话,参加哪些活动,哪些事情他感到兴奋,哪些事情他感到不快等,所有这一切都具有象征意义,同时也是他向员工发出的信号。相应的,教职员对校长的行为极为敏感,他们对校长的工作优先顺序、决策、态度和情绪都会作出反应。“一些管理者可能根本没放在心上的事情(随口一说的评论、转瞬即逝的想法、无意间透露的信息),都会对组织造成深远影响。”^[16]要言之,校长本身就是符号,富含意义,影响文化。

充分运用行走的符号是校长文化领导和象征领导的重要方面。校长要认识到自己在学校中的影响力,注重树立目标进行领导^[17],能够通过自己

的行为言谈、注意力以及例行工作来推行学校倡导的价值理念,并把价值理念植入到学校每天的生活之中。例如,与一般校长做法不同,近代南开中学张伯苓校长把自己办公室设在教学楼里。因为在他看来,在学校里学生比天大。校长只有与学生生活在一起,才能深入地了解学生。又如,如果校长办公室的装饰品不是买来的艺术品,而是利用学生创作的作品,大家一看就知道校长心目中重要的是什么。再如,如果校长坚持每天站在校门口迎接师生、每周抽出一定时间到教室听课,校长能亲口叫出许多同学的名字、乐意参与学生组织的活动等,就能够让大家看出学校里什么是重要的,哪些事情受到重视。此外,校长的生活方式也会对师生行为产生潜在的影响。如果校长热爱学习、酷爱读书,经常向师生推荐好书佳作,有利于学校形成浓厚的学习氛围;如果校长本人急公好义,有社会担当,踊跃参加志愿服务、无偿献血、社会救助等公益活动,无形中会影响师生,培养大家的仁爱之心,等等。

三、自我管理之方法

有校长会问,既然自我管理如此重要,那么,用什么方法来进行自我管理呢?在此,笔者推荐三种比较有效的方法供大家参考。

(一)克己内省法

这是儒家倡导的最重要的修身方法之一。克己内省的核心是反求诸己,意即从自身找原因,主动积极地自我检查,与内省自身密切相关。《论语·颜渊》说:“子曰:‘内省不疚,夫何忧何惧?’”《论语·里仁》说:“见贤思齐焉,见不贤而内自省也。”《论语·学而》说:“曾子曰‘吾日三省吾身,为人谋而不忠乎?与朋友交而不信乎?传不习乎?’”朱熹注解这句话时说:“曾子以此三者日省其身,有则改之,无则加勉。”^[18]人民教育家陶行知也提倡这种方法,他在担任重庆育才学校校长的期间,曾要求全体师生员工做到“每天四问”,具体涉及“身体”“学问”“工作”“道德”四个方面。借鉴此法,校长们也不妨来个“每天三问”:今天我在“立德”上有没有进步?今天我在“立言”上有没有进步?今天我在“立功”上有没有进步?或者,今天我有没有给学生树立榜样?今天我有没有给教师树立榜样?今天我有没有给公众树立榜样?

(二)格言鞭策法

历史上许多“有志者”经常运用这种方法来鞭策激励自己,以实现自己伟大的人生理想。如“淡泊明志,宁静致远”“自强不息,厚德载物”“穷则独善其身,达则兼济天下”,这些格言都取自中华优秀

传统文化的精华。著名教育家一般都有自己的人生格言或办学格言,如蔡元培的“大学者,研究高深学问者也”,梅贻琦的“大学非大楼之谓也,乃大师之谓也”,陶行知的“捧着一颗心来,不带半根草去”,张伯苓的“不懂体育的,不应该当校长”,经亨颐的“爱字为教育之要诀”等。校长既可以根据自己的情况精选名人名言,也可以凝练出自己的人生格言或办学格言,以此作为鞭策自己前行、努力办好学校的座右铭。

(三)目标管理法

目标管理是以目标为导向,以人为中心,以成果为标准,而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理被称为“管理中的管理”,一方面强调完成目标,实现工作成果;另一方面重视人的作用,强调员工自主参与目标的制定、实施、控制、检查和评价。校长可以结合自己的发展定位,科学合理地制定每年的个人发展目标,设置量化指标,并注重阶段性的自查。例如,每年要求自己读几本书,看几本专业杂志,撰写几篇论文,开设几次公开讲座,参加几次学术会议等,这些硬性指标也是督促自己的有效手段。▲

参考文献:

- [1][2][3][7] 德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 许是祥,译. 北京:机械工业出版社,2010:前言,推荐序四,XXXV,XV.
- [4][14] 江苏省陶行知研究会,南京晓庄师范学校. 陶行知文集:上[M]. 南京:江苏教育出版社,2008:126,184.
- [5][8] 肖甦. 苏霍姆林斯基教育智慧格言[M]. 北京:人民教育出版社,2014:326.
- [6] 罗廷光. 教育行政:上册[M]. 福州:福建教育出版社,2008:7.
- [9][11] 雅斯贝尔斯. 什么是教育[M]. 邹进,译. 北京:生活·读书·新知三联书店,1991:44,30.
- [10] 顾明远. 再论教育本质和教育价值观:纪念改革开放40周年[J]. 教育研究,2018(5):4-8.
- [12] 苏霍姆林斯基. 帕夫雷什中学[M]. 赵玮,等译. 北京:教育科学出版社,1983:21.
- [13] 柯维. 高效能人士的七个习惯[M]. 高新勇,等译. 北京:中国青年出版社,2002:45.
- [15] 科特. 变革的力量[M]. 王雯潇,译. 北京:中信出版社,2019:180.
- [16] 明茨伯格. 管理工作的本质[M]. 方海萍,译. 杭州:浙江人民出版社,2017:220.
- [17] 萨乔万尼. 道德领导:抵及学校改善的核心[M]. 冯大鸣,译. 上海:上海教育出版社,2002:86.
- [18] 刘立德. 儒家修身理论与近代修身课本[J]. 北京大学学报(哲学社会科学版),1998,35(6):72.