

一所好学校常常与一位好校长天然地联系在一起。好学校是专业见识深远的好校长长期经营的结果,在当下,让具有较高专业素养的校长流动起来,是解决教育均衡的重要手段之一。北京市将在2021年探索建立中小学特级校长流动制度,将特级校长评审指标的20%作为校长流动专项指标,扩大优质教育资源覆盖面。如何让校长流动更

# 好校长“动”起来,好学校才能“走”起来

储朝晖

近日,北京等地教育行政部门启动校长流动制度,推进教育高质量均衡。关于校长轮岗已经有不少专家从不同角度做过阐述,但今天,我们更应该看到,校长轮岗本身就是具有一定专业素养的校长携带自持的教育理念的流动,这样的流动本身是教育理念的传播,也是教育管理与不同学校多样、变化的教育实践碰撞过程中的不断积累与丰富,并通过这样的过程发挥惠及更多学生成长的社会效应。

## 校长的风格是什么?就是教育学的

中国现代第一批学校的建立,不是因为办学有了钱,有了房子、设施,而是因为像王国维这样一批有志青年立志于民族复兴,从国外带回了现代教育理论,有了现代教育理念。这些理念好比种子通过各种媒介播撒到全国各地,成为强大的动力,才办起了一批带有示范价值的现代学校。在新文化运动后一百余年,一些学校因各种原因发展中断了,一些学校品质降低了;一些学校却长盛不衰,一些学校遇到曲折后再度兴盛。各校发展出现不同状况的原因不乏经费、管理、社会环境等等,但更深层、更持久、更关键的原因在于这些学校的教育理念和办学精神是否依然

## 教育学的能在不同学校间流动吗?

实现教育均衡是近20年各级政府一直在努力目标,而在以往主要关注学校的物质条件、生源、师资或学校布局、经费投入,这些改变的确能为均衡打下基础。对各地学校实践的大面积调查显示,在各校硬件差别不大、政策相对一致的情况下,当地居民仍能明显地感受到哪所学校比较好,哪所学校比较差。而在部分地区的农村小微学校,往往能有一位有专业见识的校长到任,在三五年内使得学校面貌大改、师生信心倍增、教学绩效提升、社会认可度提高。将当下大量学校活力不足与少数学校活力充足的案例进行分析对比,不难发现校长的专业见识、能力在教育均衡上能发挥的作用越来越显著,越来越关键,越来越显得必要。



## 我在“田园学校”

# 虽是“小”学校,却有大梦想

陈连林

我是从城市学校来到农村学校的。从教育者的责任感来说,我觉得面对学习基础薄弱的学生,面对专业发展更需要提升的老师,内心有一种迫切的想法:努力改造薄弱学校,尊重每一个生命。我的学校地处北京市朝阳区东五环路交接处,学校树木葱茏,在快速城市化的当下,学校的建筑是平房,风格是红屋顶绿墙壁,具有童话般色彩。学校还有供班级、职工自由种植的菜地。根据实际环境,我们提出建设“现代田园学校”的口号。旨在创造舒展的、自由的、适切儿童天性的空间。基于对岁月抱有的安静等待之心,我们提出学校的核心理念:“相信种子相信岁月”。“种子”也和学校的名称暗合(豆各庄中学),每个生命都是喷薄欲出的“豆子”。教育是慢艺术,怀着敬畏之心,在



北京探索建立中小学特级校长流动制度:

光明图片

- ◆设置本次特级校长评审指标的20%作为校长流动专项指标,经过评审认定后直接到本区对口合作交流的郊区学校、农村学校(乡村和镇区学校)或新建学校支援工作,须全职流动到郊区、农村学校工作3年。
- ◆特级校长流动指标控制在总指标的60%-70%,预留出每两年的晋升空间。

## 教育学的流动将更快实现教育均衡

校长是教育学的承载者,校长的流动瞄准了教育学理流动的当事人,有助于相对薄弱学校建立信心、凝聚人心、找准问题、设计方案,提升办学品质。各地实行校长轮岗都是在校长职级制基础上进行的。校长职级制使校长身份转换,他不再是行政官员,不是公务员,没有行政级别的高低,淡化本位意识。校长职级制中的校长基本身份是专业人员,从一所较好的学校到一所较弱学校任职不会改变他的校长职级制,这一机制也促使校长们全力以赴向专业方向不断提升。北京市将在2021年探索建立中小学特级校长流动制度,将特级校长评审指标的20%作为校长流动专项指标,要求特级校长须到本区对口合作交流的郊区学校、农村学校或新建学校支援工作3年。这种做法针对差距,抓住两端,顺势发力。在北京市2019年底评选出的首批93名特级校长中,多数为教研领域的知名校长,他们在教育学理方面的积淀是助力他们成功入选的重要条件之一。

## 如何避免“千校一面”“人走茶凉”

校长轮岗本身不是万能的,对于校长轮岗的实施需要避免单向思维,或仅有“一轮永益”的错觉。影响校长轮岗的具体条件包括:所选校长适合轮岗,轮岗校长本身是主动自愿的,具有较强的应变能力,能在新环境中自主生成;所选学校确实需要轮岗校长,或者通过校长专业资源引进确实能得到改善,而非其他基本条件方面的短缺或制约;轮岗的政策环境稳定,轮岗所需要的相关支持及时到位。那些偏经验型、习惯于家长式管理、教育学理水平不够高、难以接地气的名校长一般不适宜于轮岗。校长轮岗对原任校和新任校都

可能带来与初衷未必一致的效应,为避免出现不利影响,宜于轮岗前在各相关当事人间做必要的考察、沟通,在充分了解、自愿的基础上进入轮岗程序;在轮岗任职期间,需要做好监测与评价,发现问题及时反馈、调整,使校长轮岗机制趋向规范化、体系化和科学化。对于轮岗校长而言,不能简单将在原任学校的做法复制、照搬到新任学校。需要认真了解新任学校的环境、起点、资源,需要新的定位、设计、目标,避免在原任校与新任校之间形成简单模仿、依附、主副关系,处理好校长与师生的关系,淡化个人魅力的溢出效应,走一段与新任师生共同成长的路程。校长轮岗对新任校可能产生的影响主要在于办学理念、教育思想和专业资源、工作方式方法上,这些方面发挥影响的过程较长,所以不能急功近利,期望短期见效;要给校长较大自主权,为他们创造深耕细作的条件,不能像记工分那样量化考核。要充分发挥流动、重组的增值效应,逐渐建立和完善校长流动制度,通过新任学校的品质提升实现区域教育均衡,这样才能将真情、专业品质留下,避免“人走茶凉”或“政策一阵风”。特级校长有责任发挥自身的优势,实现优质教育资源的普惠。若能在一所薄弱学校里带动一群热爱学习、有使命感的人,便是轮岗校长数年后仍经得起检验的工作绩效。(作者系中国教育科学研究院研究员)

积淀的教育学理传递、应用到更需要、更稀缺的乡村学校,在具体业务上,有利于新到学校的学科建设、教师成长和学校的管理质量提升;还会开阔新任学校师生视野,惠及师生成长,不只促进当地教育水平整体提升,也为乡村学校能够实现长远发展获得教育学理铺垫。校长的轮岗流动还能带动学校多种资源的流动。调查显示,薄弱学校大多位于落后社区,这类社区与学校同外界的各种交流明显少于优质学校和其所在的社区,校长轮岗在一定程度上也能加强校际的交流,开展教学与业务观摩、交流、主题研修、专题调研,建立跨校学习共同体。

由此可见,中小学校长岗位的特点:第一,必须是一个好的教师。“一个好的校长,必须首先是一个好的教师。”好教师是好校长的前提和基础。第二,必须是一个好的管理者。具有为实现学校组织的目标,而有效地配置人、财、物资源的能力。第三,必须是学校教育思想的引领者。能运用教育学和心理理论,结合学校发展的实际,科学地确定学校组织目标,及时发现并解决问题。第四,岗位能力的综合性特征。它既是管理的又是实践的;既是理论的又是实践的;既是历史的又是未来的。第五,岗位效能的周期性特征。学校的管理工作本质上是做人的工作,教师的教和学生的学,都需要通过课程与教学来整合,其效能的显现,有一个较长的周期。校长岗位的这些特点,不仅规定了校长选拔的范围,任用的周期,以及培训考核的目标,而且对于校长队伍的建设和倡导教育家办学,对校长职级制的实践探索具有重要意义。

校长如何让一所学校绽放自己的光彩 第一,校长对自身能力有清醒的认识。担任校长,自然具有行使校长这一职务所赋予的权能,这便对校长自身的能力起到一种掩饰的作用。此时,如果校长没有自知之明,便以为天然具备了校长的领导力,那么,就会在温暖的耽误中错失学校发展之机。担任名校的校长,由于名校的光环,便对校长自身的能力起到一种放大的作用。此刻,如果校长没有自省之慎,遂以为名校的校长就是名校校长,天然地具有名校长的领导力,力量。每位老师参与课题研究,每个学科都有属于自己的课题。每个课题紧密结合北京市的中考改革精神;语文课题侧重于大阅读和深度阅读,数学课题侧重于课堂的教学活动,英语课题侧重于提高农村学生的口语能力。教师们从畏惧科研到享受科研带来的成就感,并利用科研改变课堂、利用科研建构课程,并让自身能力起到一种放大的作用。我们希望寻找让学校回归阅读的道路,并抵抗浮躁和功利,培育宁静之心和从容之态。在现代田园建设中,努力让校园中的每个人“播撒美好生活的种子”,这是我们内心的理想愿景。虽然是小学校,却有大梦想。虽然是平房校,却有攀登教育高楼的梦想。虽然地处农村,但努力站立在教改前沿。这是农村薄弱校的追求。这是农村薄弱校在城乡教育均衡化过程中的自觉努力。相信种子,相信岁月。(作者系北京市豆各庄中学校长、北京中原副校长)

优秀的校长,都是有个性,他们到一个学校,并不会复制母校,而是将办学的理念运用于新的环境,做出新的创造。

根据“营造教育家脱颖而出的制度环境”的定位,将校长职级制落地生根,结出丰硕的成果,要理清三个问题:

## 把握并尊重中小学 校长岗位的特点

有人认为校长的工作就是学校管理工作。学校管理是一门专业的理论和技能,因此,校长应当专业化、职业化。极端的意义上看,校长上课得不偿失的。客观上讲,现在学校的规模大,教育教学管理工作、教科教研工作、招生工作、人事管理工作、校园文化建设、总务保障工作等等,都要校长成为专门的学校管理者。在他们看来,好教师与好校长是两回事,好教师不一定能做好校长,好校长也不需要是好教师。也有人认为学校里校长的工作称不上专业,只有学科教学才是专业。从校长个人的角度看,在担任校长之前,基本没有学校管理专业的学习经历,只有教学专业学习经历,这样校长自然将自己的教学专业视为职业的根本。实际上现在的校长基本上都走的是教学专业技术职称系列,享受的是教学专业技术职称的工资待遇。在他们看来,好校长一定是好教师,好教师基本上就是好校长。

现实中,校长们往往走着不同的道路。有脱离学科教学工作,专门从事学校管理工作的。有主要从事学校管理工作,兼做学科教学工作。有主要从事学科教学工作,学校管理工作成了副业的。观察三条道路:第一条路,校长往往是已经解决了职称问题,专注于教育管理工作,长期脱离一线教学,不免对教学逐渐生疏。第二条路,出现两种情况:一是校长以管理工作为主,教学工作受到冲击,往往成为不受学生欢迎的教师,影响了校长的威信,近几年来,甚至出现学生家长公开拒绝某某校长课的现象。二是校长以管理工作为主,教学工作依然出色的,就形成了教学与管理的良性互动,是校长卓越发展的成功之路。第三条路,往学校教学工作好,但学校管理工作常受到教职工的非议,不利于学校管理工作的开展。

那么,得意忘形之时,正是丧失校长领导力之始。第二,校长对学校的系统思维。在学校系统之外有家庭、社区、国家,甚至国际社会。社会在日新月异的变化,国家有发展战略和不断调整的政策,社区有期待,家庭有世俗的追求。在系统内有学生、教师、职工等不同主体的需求;有课程框架、课堂教学的实施、评价,以及与此相关的人、财、物的资源配置;有不同层级的管理等等。第三,校长对学校的历史思维。学校作为一个复杂的系统,不只是一个共时态的结构,还是一个历时态的过程。英国教育家史蒂芬·斯宾塞讲:“历史好比一艘船,装载着现代人的记忆驶往未来。”因此,校长必须具有历史的眼光和未来的视角。

第四,校长要在现实与理想之间确定行动的方向。校长是学校的领导者。他能“清晰地阐明事情应当是什么样,现在是什么样和应该做什么才能在‘现在是’到‘应当是’的改变过程中取得进步。”所以,校长的举动,往往牵一发而动全身。在校长面对的诸多矛盾中,说到底,就是教育现实与教育理想的矛盾。这就需要校长对“现在”有清晰的理性判断,对“应当”有坚定的价值追求,对“做什么”有辩证的思维和坚定的行动。这样教育就能在现实中创造未来。

## 如何避免中小学办学同质化

基础教育的优质均衡发展,首先是指基础教育资源分配的均衡,为人们平等地享受优质教育资源提供基本条件。“千校一面”则是教育中的同质化倾向,是用“一把尺子”,一个标准衡量所有学校的办学行为的结果。它抹杀了学校的办学特色,失去了学校发展风格和个性,落入平庸化发展的窠臼。特级校长流动制度的设立,明显的是引导优秀校长从中心城区向郊区学校,从优质学校向一般学校流动,是加快推进基础教育优质均衡发展的一个重要举措和有益尝试。校长往往代表着一所学校的气质,校长轮岗会不会带来“千校一面”?答案是肯定的。因为优秀的校长,都是有个性化的,所以才能脱颖而出。优秀的校长到一个学校,并不是复制母校,而是将办学的理念运用于新的环境,做出新的创造。(作者系中学正高级教师,南京师大附中副校长,现南京中华中学上新河初中校长)

# 好校长是怎样脱颖而出的

陈履伟



光明图片