



致读者

春暖花开之际,校长周刊全新启程,开设“管理”版,旨在研讨管理理论、纠正管理误区、提炼管理经验、探寻管理智慧,帮助校长开阔视野,以高质量管理推动高质量办学,进而推动基础教育高

质量发展,大力夯实基础教育基点。

从本期开始,我们将以“报告厅”“管理新论”“治校有道”“管理灼见”“他山之石”等栏目,刊发学校管理相关的重大理论文章,介绍学校管理的新理

念、新理论、新知识,对具体的办学实践进行反思和提炼,并从中华优秀传统文化、企业管理、人力资源管理中汲取管理思想,以期为广大校长们提供可读、可鉴、可存的办学智慧。敬请关注。

学校管理如何走向循证决策

报告厅

学校管理者在决策过程中应树立强烈的“证据意识”,尤其在涉及重大决策和改革时,要坚决避免单纯凭激情、靠经验的工作模式,坚持“无证据,不决策”的原则,推动由经验决策到科学决策的转型

需要进一步改进数据条件,建立起校本决策数据支持系统。这样的数据系统,就数据内容而言,除了常见的学生学业表现数据外,还应该包括学生发展的影响因素及各类学校管理要素的数据



贵州省黔西市素朴镇素丰小学校长丁书贵给学生们上课。
通讯员 周训超 摄

姚继军

尽管诸多的学校管理者都宣称自己是科学管理的践行者,但就其管理思路和管理举措而言,仍摆脱不了经验管理的窠臼。这就使得在现实的学校管理中,虽然存在着林林总总的改革举措、花样迭出的“教学模式”以及层出不穷的规章制度,却鲜有学校管理者能精准回答这些改革与管理举措到底起到了多大作用,其中的关键性影响因素和作用机制是什么。一些学校管理决策是基于对“热点”的追逐、经验的判断甚至是“看上去很美”的情怀而完成的。如何提升学校管理过程中的科学决策水平,仍是推进我国教育现代化过程中急需着力解决的重要议题。

1 何为循证决策

简单而言,所谓循证决策就是基于科学证据的决策,即决策者通过收集与评估高质量的证据,将决策建立在科学的证据基础之上,以改变传统管理决策中因过于依赖主观经验而导致的决策偏差、管理效率低下、管理效果不佳等问题。

20世纪80年代,兴起于临床医学领域的循证医学,要求医生们根据研究获得的“最佳证据”进行治疗,从而使“最好的研究证据与临床专业技能、病人的价值观三者整合起来”,进而获得最佳的治疗效果。这样的思路及方法迅速向其他领域渗透,形成了席卷全球的“循证思潮”。1996年,剑桥大学教授大卫·哈格里夫斯(David Hargreaves)首次提出了“循证教育学”(evidence-based pedagogy)的概念,认为教育学的研究和实践也应该像循证医学一样,严格遵守循证研究证据来改进教育实践。上世纪末以来,“循证”的理念得到了西方教育研究者和管理者的普遍认可,教育循证研究与改革不但推动了教育研究的科学化转型,也深刻地影响了教育决策的思路和方式,提升了教育实践工作的科学品质。

更为重要的是,这样的教育循证改革有效地整合了科学研究与实践改进的力量,具有鲜明的“理实结合”特征。

以2007年欧盟委员会教育、视听教学及文化执行署发起的“为了学生学业的领导力量改进”项目为例,该项目联合学术界和实践界的力量,共同探究学校领导力与成绩之间的关系、作用机制及学校领导的改进之路。该项目不但发现了实践中存在的问题,而且通过进一步的证据收集和评价,为实践的改进提供了扎实的决策依据,实现了教育研究、教育政策和教育教学实践的良性互动。

正因如此,教育循证改革获得了显著的成效。以美国约翰·霍普金斯大学罗伯特·斯莱文(Robert Slavin)教授和南希·麦登(Nancy Madden)教授发起的“为了所有人的成功”循证改革项目为例,该项目通过对阅读评估与干预,将学校改进建立在扎实的科学研究证据之上,形成了包括学校决策、教学改进、家校合作、教学研究在内的学校改进的系统性举措,使参与这一项目的众多学校均取得了显著的办学成效。

2 科学决策需要什么样的证据

进入新世纪以来,我国的教育管理者越来越重视科学证据在教育改革与发展过程中的作用。2019年,教育部发布《关于加强新时代教育科学研究工作的意见》,要求进一步创新科研范式和方式,特别强调了“加强实证研究,坚持以事实和数据为依据,对重大问题持续跟踪,注重长期性、系统性研究”的要求。在这一背景下,越来越多的学校开始探索基于科学证据的决策和管理模式,这无疑对提升我国教育研究与实践的科学的品质,推进教育管理的科学化转型具有积极意义。

而毋庸讳言的是,囿于我国教育管理者长期依赖主观经验进行决策的思维惯性,当前各级各类学校在探索循证管理的过程中,仍存在着诸多认识误区和不足。一些学校管理者虽然尝试着将决策建立在证据之上,但对于何种证据才能用于科学决策却并不明了。在实际工作中,仍然把观察、访谈、个案甚至自身经历作为证据用于决策,这就难免又会回到了依据主观经验进行管理决策的老路。

因此,在循证决策的过程中,最为关

键性的要素不是有没有证据,而是证据本身的质量。实施真正的循证决策,要求管理者将决策的过程建立在经过科学检验、高质量的“最佳证据”之上。在西方的教育循证改革历程中,人们对于何种标准的证据才能作为决策的证据,已经达成了一定的共识。以美国为例,2016年美国联邦教育部出台了《非监管性指南:使用证据去强化教育投资》文件,将可以用于决策的证据分为4个等级,即高强度证据,主要通过设计和运转良好的大规模随机“实验研究”获得;中等强度证据,主要通过设计和运转良好的大规模“准实验研究”获得;具有可能性的证据,主要通过设计和运转良好的、控制取样偏差的“相关性研究”获得;呈现的原理,主要通过能够解释教育干预对结果影响原理的“逻辑模型”来呈现。在这些证据中,实验研究和准实验研究证据的强度较高,被给予了更多的关注,甚至被定义为教育循证改革和决策过程中的“金标准”。

以这样的标准检视我国中小学管理过程中的循证决策,我们会发现,许多学校在证据质量方面难以令人满意。当前,一些中小学管理过程中常用的决策证据仍以个人经验、个案及设计不甚严谨的调查观察为主,这类证据由于过于依赖管理者个人的主观判断,且很难在大范围内得到重复验证和使用,很难满足循证决策对于证据客观性、科学性和稳健性的要求,也就难以作为循证决策的证据使用。提高决策证据的质量,仍是推进教育循证改革过程中的核心任务。

3 如何为管理决策寻找高质量证据

尽管循证决策对于证据有较高的要求,但并不意味着在缺乏高质量证据的情况下就无法进行循证决策。2019年,罗伯特·斯莱文教授来华访问期间,曾就如何在中国推进教育循证研究与改革发表过自己的见解。他认为,首先应该先把这项工作做起来。在初始阶段,研究者和实践工作者可能难以获得优良的研究条件和高质量的证据,在这种情况下,即便开展一些降低了严谨性要求的研究和探索也比什么都不做要好。研究者应该和一线的教师及决策者紧密合作,让证据服务于教育的

改革与实践,在此基础上,逐步探索适合中国的教育循证改革之路。

第一,学校管理者在决策过程中应树立强烈的“证据意识”。我国当前的教育管理工作虽然在科学化水平上有所进步,但一些中小学的管理决策还处于“前科学”阶段,一些改革和决策都是基于经验、情怀而非科学的证据。这就要求学校管理者在推进教育循证改革的过程中,应当充分尊重科学规律,运用科学手段,实现科学发展。尤其在涉及重大决策和改革时,要坚决避免单纯凭激情、靠经验的工作模式,坚持“无证据,不决策”的原则,推动由经验决策到科学决策的转型。

第二,需要进一步改进数据条件,建立起校本决策数据支持系统。这样的数据系统,就数据内容而言,除了常见的学生学业表现数据外,还应该包括学生发展的影响因素及各类学校管理要素的数据。在此基础上,学校应逐步形成和完善纵向跟踪数据系统,以更好地监测评估相关教育教学及管理举措的增值情况。

第三,强化与专业研究力量的合作,提升决策的科学品质。循证决策具有较高的专业门槛,而依靠专业机构和专业人员提供科学的决策证据,进而改进政策与实践,是西方教育循证改革的一个重要经验。在具体的决策过程中,中小学既可以通过寻求专业机构和人员的帮助,直接借助专业力量解决决策过程中的难点问题,也可通过强化学习和专业培训,通过获取既往研究中的相关证据,间接性地利用专业研究力量辅助决策。中小学还应当大兴校本研究之风,努力掌握基本的循证研究方法和技能,运用现代化的决策工具,将学校的管理决策建立在扎实的校本教研基础之上。

最后需要指出的是,循证决策虽然高度重视证据的获得和使用,并不意味着这样的学校管理决策是完全排斥管理者的价值观和个人经验的。正如有学者认为的那样,循证教育应该由“实证证据”和“专业智慧”两部分构成。这意味着,在学校管理决策中,既要高度重视证据,将获取和应用高质量的证据作为科学决策的前提条件,但也不能完全被证据牵着鼻子走,必须坚持立德树人、全面发展的价值导向,充分发挥人的主观能动性,提高管理决策的水平。

(作者系南京师范大学教育科学学院教授、博士生导师)

李建华

在《义务教育学校校长专业标准》中,“调适外部环境”是其中六项专业职责之一,校长需“优化外部育人环境,努力争取社会(社区)的教育资源对学校教育的支持”。在学校日常管理中,随着家校合作的紧密,家庭教育资源正逐渐成为相对的内部资源,而真正意义上的外部资源主要是指社会教育资源,它的获取,需要校长从设计思维出发,实现科学转化,最终为我所用,提升办学品质。

盘资源,校长最近发展区在“对流层”

如果我们把地球与大气层之间分为地面层、对流层和平流层,把平流层看成外部资源,地面层看成内部资源,那对流层就是内外交互的一层,校长最近发展区就在对流层,它的作用就是盘活内外资源,发挥其内外交互的作用。江苏省锡中教育集团总校长唐江澎交往有3个圈子——课程专家圈子、命题专家圈子和教材专家圈子,分别促使他领悟课程要义,拓宽学术视野;研究命题技术,提高教学水平;把握课标精神,落实课程之本。作为校长,他和这些圈层交互协同,发生“对流”,产生作用。

以我们学校为例,学校有一个300亩的“田园校区”,12年前,这是一片闲置土地,这中间经历了很长的设计过程。一开始进行规划建设,接下来进行课程设计,其间举办过劳动教育主题论坛,请来全国知名的教育专家进行论证、把脉,形成“四园联动”劳动教育品牌,获得了基础教育国家级教学成果奖。现在我们又把“田园校区”改为“田园学校”,实现了由劳动育人到“五育”并举、全面育人的迭代升级。

磨设计,校长手上要有“三把刀”

设计思维是一种以人为本的问题解决方法,是以探索人的需要为出发点,创造出符合需要的解决方案,强调的是深入研究问题,寻找最优解。从设计思维出发,实现资源到品牌的转化,校长手里要有“三把刀”。

第一把是雕刻刀,把事变好。2009年9月下旬,学校想悬挂一面巨幅国旗,以此庆祝国庆。接到任务的我在现场产生了新的设计想法,想法被肯定后,我们立刻联系广告公司、后勤部、年级部、语文组落实。9月29日上午,365面国旗、1949个如花少年、一场别开生面的大型诗朗诵会拉开了南京市金陵中学河西分校庆祝新中国成立60周年活动的序幕。这一幕被当天担任南京市国庆花车巡游航拍任务的南京电视台摄影师发现,于是,第二天央视《新闻联播》“60秒国庆专题”有了我们珍贵的6秒。

第二把是剃须刀,把人变靓。我曾在南京市一所外来务工人员子女占比达85%的学校做校长,针对学生学习力薄弱、家长忙于生计对孩子的学习不闻不问等现状,我们从人的改变上进行设计。学校在开学典礼、青春仪式、毕业典礼上均邀请家长和我们一起走百米红毯,此举很快扭转了家长和学生的状态。家长每次来学校都着装整齐,把皮鞋擦得锃亮。我们也紧紧抓住机遇,成为南京市青奥示范学校,与智利、巴西等国家进行互动,学生受邀参加在上海举办的智利国庆活动,教师出访智利,智利比比奥大区主席还专门到访学校。学校声誉鹊起,成了江苏初中的一张名片。

第三把是割草刀,把路变宽。近几年,我们通过“请进来”方式每月一次邀请专家进校园,先后有53位专家学者来学校为教师作报告,他们的照片被挂在学术报告厅的走廊上。把外部资源请进来,这面墙就是最好的证据。同时,我们也积极支持教师外出学习培训,仅2019年,教师外出学习的累计行程就达到300万公里。教师是行路人,校长是开路人,行疾如风不辍,则开山架桥不止,行路开路,终为同路,踏出的是夯实学校品牌的大路。

树品牌,校长是学校形象代言人

一个产品能否被称为品牌,很大程度上取决于消费者想到这个产品时,能联想到它的个性和价值。产品如此,学校也是如此。学校品牌建设是从“我是谁”到“谁是我”的过程,是从“认识”走向“认同”的过程。作为学校形象代言人的校长,“代言”之前需先“立行”,行为即校风,行为即追求,行为即品牌。

2017年,我们明确提出“郑州闻名,中原知名,全国有名”的办学追求。价值确立了,校长要成为引领者。比如读书和写作的“燃梦行动”,我率先行动。几年下来,全校200多名教师全部开通了微信公众账号,累计撰写教育随笔3万篇,10周年校庆我们正式出版了10本书。现在,每个学生毕业时也出一本自己的“毕业书”,成为学生6年成长的行为画像。

熟悉我的人都知道我每天有13项坚持,包括给家长打“相约8:30表扬电话”、与学生共进午餐、下午送学生放学等。因为自己的坚持,带动了师生的坚持,学生在劳动、运动、阅读、趣配音、写日记等方面的坚持都卓有成效。“坚持”也成了学校的校风。

当所有行为有了时间洗礼、故事发酵,校长就完成了学校形象代言人与品牌设计师的身份融合。火柴最大的价值,不是燃烧自己,而是点燃他人心中的热忱,而“他人心中的热忱”就是世上最好的资源。

(作者系河南省郑州高新区艾瑞德学校校长)

管理词条

彼得原理

彼得原理是由美国学者劳伦斯·彼得提出的一个管理学概念,它描述了在层级组织中人员晋升的一种现象。根据这一原理,在一个层级组织中,员工往往会因为他们在当前职位上的出色表现而被提升到更高级别的职位。如果这名员工在新的职位上继续表现出色,他可能会继续得到晋升,直到最终达到一个他无法胜任的职位为止。

这一原理揭示了组织中人员任用的潜在弊端,即每个职位最终都可能被一个不能胜任其工作的员工所占据。彼得原理的提出,对于理解组织内部晋升机制和人力资源管理具有重要意义。它提示管理者在进行人事晋升决策时,需要考虑到员工的实际能力和潜力,避免仅仅因为员工在当前职位上的表现就盲目提升。同时,这一原理也为那些在不胜任职位上感到迷茫和烦恼的人提供了一种解释,并为组织提供了改进管理、优化人力资源配置的思路。

(本报记者王家源整理)

提升校长的一线领导力

管理灼见

何春奎

“总课程表应该出来了。”“这项任务,教导主任办得差不多了。”……在近期基层学校督导中,常有校长这样说,听起来信誓旦旦,但现场核实时,发现有些工作布置了但未落实到位,有些能马上办好的事还在“空转”中。“上面千条线,底下一根针”,学校管理概莫能外。校长就是“穿针引线”的人,“穿”得如何,“引”得怎样,直接关系到教育政策在学校的落地生根和开花结果。有人简单认为,学校管理就是统筹谋划、安排布置。但高高在上的管理,往往导致学校教育工作华而不实。

作为教育第一线的负责人,校长应强化一线领导力。校长的一线领导力,不是一般意义上的学校管理能力,是指校长深入一线,在一线中强督查、抓落实、解难题。当然,这并不是要求校长事事、时时都亲力亲为,而是要通过居于要害、事关全局、影响关键的工作,具有一线思维,进行一线作业、一线研究,锻炼、发展、完善自己的治理能力和领导能力,发挥特殊的行为示范、价值驱动和精神激励作用。

校长要通过上课来树立风向标。校长大多是一线脱颖而出的佼佼者,教育教学是学校的中心工作,作为“教而优则仕”的校长,自然比旁人更明白其中的作用与深意。有的校长不参与一线教学,或象征性在课表上挂个名,理由是平时工作很忙,管理学校比上一个班的课更重要。但也有不少优秀教师担任校长后,选择继续站在讲台上,放大“专业”角色,努力将专业的“井”挖得更深些,这种“挖井”精神,对自身来说,是一种专业成长;对全局工作来说,是一种共同体意识的营造和领导。而这种领导和导向,必将带领教学团队走得更深更远。

听课评课也是校长领导教育教学的重要抓手。课堂是育人提质的主阵地,听课评课是了解课堂常态、推动常规管理、监控教学质量的一种有效途径。通过深入师生、深入课堂,能掌握到一线最真实的情况,观察到最真实的课堂状态,了解到最真实的声音,便于校长及时针对问题,进行梳理、会诊、对症下药、反馈,有利于推进教育教学按计划有序开展,还会给师生们营造一种“校长就在自己身边”的浓厚氛围,在自然而然中强化校长对教育教学的领导权、话语权。

课巡也是强化校长领导力的一种重要方式。讲一个身边事,我西充中学校长杨明每日晨读前在校门口“迎师”,十年如一日,多数

人从中读出了对教师发自内心的尊重。其实,我们更应看到这个行为背后潜藏的一线领导力,这种“迎师”礼遇,也是一种实实在在、明明白白的监督,更是一种驱动激励的力量,无论是班主任,还是早读课教师,谁还愿意走在后面?在这种领导方式下,教师们从心底愿意被督促、被激励、被领导。校长每天到各个教室巡视一圈,对观察到的教学现象和问题,或与随行管理人员交换意见,或在教师会上集中反馈,对好做法提出表扬,不足的部分提出改进意见,失误之处提出警示。校长通过在观察中发现,在发现中研判,在研判中确定目标,形成工作措施,有助于提高其在思想引领、文化引领、组织引领方面的领导能力。而这种领导力一旦形成,校园内就会产生一个超强磁场,即使校长出差在外,但师生们仍能强烈地感到校长在身边。

有了一线领导力,校长才会有谋篇布局、统筹推进、凝心聚力的能力,这是校长的基本功。没有大量的一线实践、一线管理、一线领导,哪有最真切、最真实、最有效的管理方案、发展措施与领导能力?所以,与其躲在幕后,去谋划“高大上”,研判新形势、思忖远发展,莫如扎实走进一线,这才是最生动的管理现场。

(作者系单位系四川省西充县教育和体育局)