治校有道

名校长工作室:校长成长“尖兵排”

严华银

■聚焦名校长工作室(上)

【编者按】

名校长工作室作为校长培养的新平台和载体,近年来从全国层面到各地都在进行尝试,积累了经验的同时,也遇到一些困难和挑战。本刊推出“聚焦名校长工作室”系列,分上下两篇,探讨名校长工作室的功能价值及其实现路径。本期刊发上篇,关注名校长工作室模式在培养教育家型校长上独特的价值和作用。

学员互相为学校问诊把脉

名校长领航工程江苏基地模拟现场

供图

长期以来，我国的名校长队伍建设采取教育行政统筹管理、师范院校和专业机构参与的模式，通过相关基地和专家团队培养，形成了一定规模，积累了较为丰富的经验。但因为种种主客观因素制约，校长培养和培训一直没有形成包括专业院系、专业课程、专业教师在内的专业培养体系。因此，有人说，尽管我国中小学校长有专业标准，却未有专业培养。但事实是，在校长成长的过程中，从来也没有缺少过教育行政和专门机构的培训与培养。问题出在哪？

在我看来，第一，从培训整体上来看，从国家层面到省、市、县（区）各级各类培训，没有十分严格的界限，按照相关文件中设定的校长发展的四个阶段——合格校长、骨干校长、卓越校长、教育家型校长，各阶段校长究竟由谁来培养和培训，各级培训机构没有明确分工。教育部从2015年启动教育家型校长培养工程，但几乎同时，全国不少省市县也在做着类似工程。第二，从培训课程上来看，时间地点，培训者、专家及其团队，内容和形式，评价标准和评价方式，各行其是的多，科学规范的少。虽然这是一种探索，可以促进百花齐放，但存在课程的非专业性问题。第三，从培训内容上来看，偏重理论，不是否定理论对于实践的指导作用，相反，对名校长而言理论的指导更为重要。问题是，将教育实践者作为研究者和理论专家来培养，有悖培养的初衷。例如，要求教育实践者在数年时间里做单一、务虚的课题研究，或者每每集中，安排连篇累牍的理论报告，完全是传统培养教育博士的模式，其常见的结果可能会导致一些校长思维理性和实践自信的丧失。

视觉中国　供图

处在社会转型倒逼教育转型这一特殊时期的优秀校长，最需要探寻教育价值，追求教育正道，修炼理性人格，培养经验质感，升华情怀和境界，凝练个性和思想。究竟用什么方式和路径实现上述功能与价值？最近十年，笔者以管理和研究者的身份、以专家和首席专家的身份，全程参与两届教育部名校长领航工程，参与江苏和全国多地教育家型校长培养工程。在此过程中，笔者越来越感受到，与传统的班级教学、专家讲座、典范观摩、论文写作等培养相比，名校长工作室在培养教育家型校长方面存有独特优势、价值和魅力，很有成效。

为什么这么说？我们可以先从传统的木匠行当说起。一个有意思的现象是，木匠行当里很少看到师傅专门拿出时间给徒弟上课、教学、辅导，可数年之后，大多数徒弟都会圆满出师，开始独当一面的木工生涯。何以至此？这是因为，徒弟始终在工作情境中学习，在实操中摔打磨炼。这种“工作坊”式的教育方式，与情境学习理论、杜威的教育及生活观、陶行知的生活即教育观如出一辙，是一种在各行各业都被反复证明的高效培养模式。

教育部从2015年启动的名校长领航工程，实际采用的也是类似模式。以第一期领航工程为例，全国遴选8家优秀基地承办，每个基地设一位首席专家，另配一到两人组成管理团队，为每位学员配备一位实践导师和一位理论导师。在管理团队的部署、管理和协调下，首席专家率领专家团队通过为期三年的活动，引领学员校长一步步走向完善、走向成熟，有效增强校长的治校办学实际操作能力，最终达成培养目标，走向教育家型校长。

名校长工作室要想顺利实现培养目标，其自身的建设至关重要。梳理和总结教育部领航工程和各地名校长工作室建设，我认为需要重点把握如下四点：

一是卓越的首席主持。木工带徒的成功，关键在师傅，所谓“名师出高徒”。从领航工程和各地名校长工作室的建设成效看，首席专家或者主持人的素质是工作室成败的核心和决定因素。谁能胜任首席专家或者主持人、组长的工作呢？我认为一类是具有丰厚的教育功德，同时兼具教育理性和理论素养的教育实践家；一类是具有丰厚教育理论素养，同时对办学和学校管理工作有精深了解和精准把握的教育理论家。但实际上，要求一名教育工作者真正能够“两美兼具”很难，因而这样的专家往往“一将难求”。回顾名校长工作室的经验，教育实践家型的主持人，其工作开展得更贴地、更务实，更利于校长们转化为实践，也更受欢迎。而为弥补自身理论素养之不足，很多主持人会聘请院校理论专家加盟，构建实践与理论导师并重的指导团队。也就是说，用卓有建树的名校长来培养名校长，如同高明的木工师傅带徒传艺，是一种真正的传承。对主持人而言，与优秀者结伴而行，教学相长，也是自己实现进步和发展的过程。

视觉中国　供图

二是层递的学员团队。校长学员作为工作室发展的主体，能否与主持人发生“共振”非常重要。所以，在很多地区，名校长工作室的主持人确定后，教育行政部门往往邀请主持人参与学员的遴选工作，在双方充分了解的基础上，采用互选机制，自由组合成队，就是为了充分发挥双方的主观能动性。不仅如此，教育部名校长领航工程要求其学员所在的省教育厅为其选配10名左右的优秀校长作为成员，组建名校长工作室，该学员不仅接受教育部名校长领航工程的培养，又通过组建自己的工作室，领航省内的优秀校长，进一步形成辐射效应，学以致用，培训效果立竿见影。

三是一致的发展目标。一般名校长的培养时间为三年，对校长学员进行了解、评估，并恰当定位，是至关重要的工作。知道从哪里启程，才可以知道在某一时段能攀登到什么样的终点。骨干校长要努力成长为卓越校长，卓越校长则要向教育家型校长发展。经过多年培训实践，笔者最深的体会是，校长的发展目标一定要确定为“双主体发展”，即校长与所在学校共同发展、校长卓越与学校卓越必须双轮驱动。这可以最大限度地避免只会夸夸其谈的空头理论家的出现。就主持人而言，必须自始至终牢牢把握培养实干型教育家的工作室定位。

四是严谨的学习计划。优秀校长除了实践能力，还需具备精神、人格等综合素养，还需发展理性思维，为逐渐形成富于个性的教育思想打下基础。这仅仅靠随机操作、反复历练又是远远不够的。在发展目标确立之后，主持人需与所有校长学员一起精心研制三年发展计划。其中有几个关键点必须十分明确，安排到位。一是明确三年中一以贯之的核心工作。比如读什么书，写多少心得，开几次读书报告会；比如诊断学校，诊断多少次，去哪些学校，每次重点解决什么问题。二是明确三年中每一次活动的时间、地点、活动主题、内容和形式，这实际上是建立工作室成员间的约束机制。三是加强工作室内部组织的建设，要有严格的纪律要求，加之教育行政部门对校长的年度考核和总结评价，共同成为工作室运行的制度保障，保证培养目标的实现。

（作者系全国中小学校长和幼儿园园长培训专家工作组专家，江苏省教师培训中心、教育行政干部培训中心教授）

校长笔谈

校长治校的有形与无声

沈申福

学校教育是一群生命体从事创造性教育教学事业的过程，并在此过程中不断变化与糅合，生成新的力量和资源。作为一个有机体，学校具有内在生长力，这种内生力由学校内部各个要素通过一定方式组合生成。

在这个有机体内，校长是最核心的因子。校长领航过程应为基地模拟现场综合运用最新的教育教学科研成果、教育法律法规等，嵌入个人的管理智慧、教育情怀及人格魅力，激发每一位师生的潜能。简单地说，就是通过学校“有形”的相关工作载体的运转，潜移默化地生成“无声”的强大内生动力，实现学生成长、教师成熟和学校成功。

有形的制度铸成无声的秩序

学校教育是生动活泼、千差万别的，由富有个性的师生组成不同类型的群体，如班级与年级、备课组与教研组等。如何使日常教育教学秩序更加稳定？对校长来说，这是一项最基础也是最关键的工作。一所成功的学校，务必通过制度建设强化日常管理的刚性设定与规范，稳定教育教学秩序，形成基本的规矩与日常惯性。学校的制度文化深刻地体现了学校领导层的治学理念与管理哲学。

当然，学校任何一项新制度的生成是有形、留痕的严肃过程。首先，一项制度生成的背景是为了有效解决学校管理中存在或新出现的问题，尤其是破解办学中制约学校发展的老大难问题。其次，生成的程序必须规范、民主，经过调研与论证、修订与完善，充分发挥教代会的作用，这也保证了制度生成后的严肃性与约束力。第三，制度建设的目的是达到规范与有序。但要注意处理好一个重要事项，即考虑教师职业的特殊性，新制度的刚性不能减弱甚至抑制了教师的积极性与创造性，必须在规范的基础上，努力创设一种开放、包容、合作、竞争的氛围，尤其是包容学生和教师独具个性的发展与创新。

这样的制度一旦生成，广大师生员工才会内化于心、外化于行，逐步成为组织成员统一的行为自觉。这时，有形的制度就会铸成无声的秩序，有效遏制学校内部的散化与内耗，自然会产生巨大的向心力与生长力。

有形的教学促成无声的生长

课堂教学是学校教育教学最主要的场所与渠道。有效的常态课教学决定一所学校的办学质量与社会声誉。如何促进课堂教学规范化、优质化进而常态化？这个问题看似简单，实质涉及的因素很多。教学环节是复杂的，教学要求是规范的，教学目的是明确的，教学内容是设定的，但由于教学对象是生动的，因此教学方式必须多样，教学方法必须灵活，教学效果自然千差万别。预期的或者说良好的教学效果能否生成，生成到什么到程度，存在不确定性。

其中，对课堂教学各个环节的监管必须严肃与规范。首先，课前的教学设计必须做到“集体备课的智慧集中”与“教学者个性再设计”两者的紧密结合，这是上好课的前提、基础。其次，加大课堂教学的研讨与引领，是每所学校最核心的工作。一方面，要通过同课异构、专家示范等带动教师研究课堂，创新课堂教学。另一方面，学校管理层的日常推门听课是推进常态课走向优质的最有效手段。最后，重视教师课后的教学反思和学生课后的训练与反馈，这是师生内化与巩固的关键环节，既不能忽视，更不能简单处置。

通过这些有形的常态课监管与推动，学生不仅获取了知识，并且锻炼了能力，思维方式得以开启，学习乐趣油然而生。这种无声的成长，虽然缓慢，却厚积薄发。

有形的关爱赢得无声的认同

教师是一个特殊的群体。教师的工作质量与企业生产不一样，不能简单地量化考核。因为教师既教书，又育人。教无定法，贵在得法，教师的教育教学带有自己的个性与创造。因此，管理教师必须刚柔并济。

除了强化制度建设，校长还应以自己的言行设身处地理解教师，真心实意尊重教师，切切实实关心教师。首先应严管干部，营造为一线教育教学工作保障与服务的浓厚氛围，关注教师群体的工作满意度与幸福感，为教师创造温暖的保障环境。其次，对教师非原则性过失予以宽容，潜移默化地感化教师、改变教师。另外，要特别重视对教师的人文关怀与生活关照，为教职工排忧解难。教师的心静了，就会潜下心来教书育人；教师的心暖了，就会满腔热情去研究创造；教师的心齐了，就会群策群力去开拓奋进。

教育是一门慢的艺术。在教师管理工作中，上述的制度建设、课堂教学和暖心工程是最核心的有形指标。此外，有形的组织会汇成无声的归属，有形的目标会促成无声的拼搏，有形的环境会生成无声的教育，有形的榜样会带动无声的追随，吸引更多教育工作者进行智慧耕耘与探索。

（作者系安徽省马鞍山市七中校长）

义务教育“公参民”学校治理驶入快车道

罗媛

义务教育“公参民”学校自产生以来经历了从支持到规范的过程。“公参民”学校在成立之初，在拓宽经费筹措渠道、提供教育选择等方面起到了一定积极作用，但在办学体制改革过程中，有些优质公办学校转变为“民办公助”并在义务教育阶段高收费，有的依托高质量的公办学校办“校中校”“校中民办班”或“一校两制”，在有些地区还被房地产商以“换牌—收费”的方式嫁接到房地产市场，继而使“名校办民校”的模式在实际办学过程中愈演愈烈。这一模式一方面与《国务院关于基础教育改革与发展的决定》“改造薄弱学校、满足群众的教育需求、扩大优质教育资源”的制度设计初衷相背离，与我国义务教育免费就近入学的基本原则相背离，影响了教育公平；另一方面也抢占了优质的公办教师资源和生源，挤压了公办学校和纯民办学校的办学空间，对教育生态产生了不利的影响。

今年5月，新修订的《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》（以下简称《实施条例》）发布，相较于2004年《实施条例》新增了对公办学校举办民办学校的限制，明确规定“实施义务教育的公办学校不得举办或者参与举办民办学校，也不得转为民办学校”，相较于《实施条例》（送审稿）中的“公办学校不得举办或者参与举办营利性民办学校”，更加严格、充分地限制了义务教育阶段“公参民”办学行为，体现了政府治理义务教育“公参民”学校、规范民办义务教育发展的决心和力度。

义务教育“公参民”学校产生于上世纪90年代我国财政性教育经费严重不足和社会力量办学积极性不高的历史时期。1994年国务院颁发《关于〈中国教育改革和发展纲要〉的实施意见》，鼓励社会力量按国家的法律和政策多渠道、多形式办学，并且允许开展“民办公助”“公办民助”等办学形式。在此背景下，地方教育主管部门通过派驻公办教师，为民办学校无偿或低偿提供校舍、场地，有的还提供一定的启动资金或部分教育设备，对“公参民”学校给予了大力支持。“公参民”学校由于高度依赖学费收入，政府拨款比例较低，缓解了政府财政教育经费的压力，为家长提供了多元选择，同时又发挥了“鲇鱼效应”，给公办学校和纯民办学校带来了竞争压力，虽在部分地区经历了“两不得”“五独立”等规范治理过程，但仍获得了长期的发展。

1997年，国家财政性教育经费支出占国内生产总值的比例为2.44%，民办小学在校生数仅占0.37%，民办初中在校生数仅占0.77%。之后，随着《社会力量办学条例》（1997年）、《中华人民共和国民办教育促进法》（2002年）的出台，流动人口随迁子女数量的增长以及社会对优质教育资源需求的增加，在国家对社会力量办学的政策支持下，各级各类民办教育进一步蓬勃发展。2019年，民办小学在校生数占比达到8.95%，民办初中在校生数占比达到14.24%，在广东、河南、浙江、上海等省份，民办小学在校生数占比超过10%，在山西、安徽、广东、河南等省份，民办初中在校生比例超过15%。与此同时，我国国家财政性教育经费支出占国内生产总值比例连续保持在4%以上，体现出我国的经济发展程度已经能够使各地政府更好地承担起义务教育的责任。

从国际比较来看，在主要发达国家，义务教育也主要是政府通过公办教育提供的。据最新统计，38个OECD国家中，25个国家私立小学在校生数低于10%，21个国家私立初中在校生数低于10%。可见，对民办义务教育进行结构调整和布局优化，让义务教育回归到免费就近入学的基本原则上来，让民办教育从规模扩张转到内涵发展上来，既符合我国国情又符合国际发展趋势。

义务教育“公参民”学校面临着结构上的调整，《实施条例》的出台意味着义务教育公办学校举办的“公参民”学校将面临清理，根据国有资产投入的情况回归公办或者转为纯民办学校。另由于《实施条例》规定“地方人民政府不得利用国有企业、公办教育资源举办或者参与举办实施义务教育的民办学校”，曾经派驻到义务教育“公参民”学校进行支教的公办教师也将面临大幅削减，并在回到公办教育系统和留在民办学校之间做出选择。

义务教育“公参民”学校的规范和治理将有利于强化政府履行举办义务教育的责任，营造良好的教育生态，避免无序、不公平竞争。这一过程也极大地考验地方政府的治理能力：第一，合理安置“公参民”学校教师，做好教师编制、教师福利保障的衔接和管理；第二，进行学校资产清算，保障国有资产不流失；第三，保护民办教育举办者、管理者的合法投入和合法权益；第四，公平合理地配置教育资源，避免优质教育资源的浪费；第五，防止在治理过程中民办学校用高物质奖励集中争抢“公参民”学校的优质教师和违规争夺优质生源。

（作者系中国教育科学研究院助理研究员，本文是该院2020年度基本科研业务费专项资金“民办义务教育‘公参民’治理政策”[GYH22020004]研究成果）