



校长职级制应从管理变革走向专业变革

陈学军

■本期关注：中小学校长职级制

“校长职级制”是近年来中小学教育改革中的一个热词,体现了校长由“职务”向“职业”的实质性转变。但在实践中也出现了一些问题,比如过于强调职称改革而忽视专业改革、校长专业发展定位不清等。如何化解这些问题,从而推动校长职级制走向深入?本刊特邀专家、校长、局长等共同展开探讨。

教育家办学对于深化我国教育改革和发展具有重大的意义,促进校长专业化,让行政化、官员化、办学退出历史舞台,走教育家办学的新路子,是校长职级制改革的根本目的。校长职级制改革表面上是一种校长管理制度改革,实质上却应是一种专业变革。校长工作逐渐成为一个专业领域,校长队伍逐渐成为一个专业群体。随着实施校长职级制改革的地方越来越多、层级越来越高(从县域到设区市再到省级层面),改革也正进入一个新的阶段,如何将管理变革与专业变革结合起来,成为校长职级制改革能否深入推进的关键。

校长职级制改革不是一种管理变革

校长职级制是我国中小学校长管理制度改革的重要创新举措,它涉及选聘任用、晋升发展、考核激励等一系列校长管理工作的变革。可以说,管理变革是校长职级制改革的基本性质,强化各项新的校长管理措施的落地落实,也是校长职级制改革取得实效的基础。不过,从促进校长队伍专业化的目的看,职级制改革很大程度上又只是一种手段。停留在管理变革层面,可能会导致校长职级制改革的效应难以充分实现,甚至出现一些偏差。

当前的校长职级制改革过程中,各地广泛实施的一些管理变革的措施都有着很强的现实针对性,但它们或多或少地存在着与校长专业化主旨弱相关或脱节的可能。譬如,几乎所有地方的校长职级制改革,都设计了差别化职级奖励制度,这是改革能够顺利推进的保障,但待遇的提高并不意味着校长专业水平的提升,特别是不能保证整个校长队伍专业水平的提升,这也是各地纷纷强调“职级制改革不是简单地给校长涨工资”的原因所在。否则,职级制改革就变成了校

长激励制度改革。又如,取消校长和学校行政级别,改变校长身份,是各地校长职级制改革的核心。但是,去行政化并不意味着自然地实现专业化,与专业化相对的还有能力不足等问题。进一步而言,行政化也不仅仅与校长和学校的行政级别有关,身份转变只是去行政化的一个方面。因此,停留于身份转变,可能使校长职级制改革陷入形式化,或成为纯粹的行政变革。

再如,将校长职级制改革与校长流动工作结合起来,也是很多地方常见的做法。校长流动有着重要的价值,将职级认定与之关联也体现了校长作为国家资源的重要意义,但如果过于强调两者的挂钩,也可能使校长职级制成为指向其他工作的管理手段,弱化对专业化主旨的关注。

从专业变革的角度理解校长职级制改革

校长职级制改革的深入推进,需要在管理变革的基础上,进一步从专业变革的角度发力。专业变革就是要通过工作性质、职业地位和从业者素质等方面的积极转变,使校长工作成为一个专业领域,使校长队伍成为一个专业群体,使每一位校长成为治学办学的专业人士。只有将管理变革与专业变革高度结合,校长职级制改革才能充分实现其改革目标,方可做到名副其实,并能够更好地助推其他工作。

2020年,教育部等八部门印发的《关于进一步激发中小办学活力的若干意见》中明确指出,加快推进校长职级制改革是努力造就一支高素质专业化校长队伍。换言之,职级制改革不是指向个别校长,而是指向所有校长、整个群体。将职级制改革仅仅视为管理变革,会使改革只是面向一部分人,如一些地方的职级认定

只针对部分校长,考虑到当前的职级制改革仍为局部的地方性改革,这种面向一部分校长的情况就更为明显。专业变革则面向整个专业领域,涉及每一位校长,强调改革是一种集体要求与集体努力。因此,实现造就一个专业群体的目标,要求职级制改革走向专业变革。

专业变革也能使得校长职级制改革更加聚焦核心。促进校长专业化,是校长职级制改革的核心。专业变革致力于将每一位校长发展成为始终饱含热情地把领导学校发展当作第一使命、接受过严格系统的培训并有持续发展的学习能力、可以有效处理复杂的学校管理问题、能够积极地支持和影响他人、愿意为学生和学校的更好发展付出额外努力的专业人士。如果说管理变革很大程度上提供了校长专业化的条件,专业变革才能使校长职级制改革触及校长专业化的实质。

专业变革强调职级制改革要以校长专业化为核心,但与管理变革等其他相关工作并不冲突,且有助于其他工作的推进。比如,就激励校长而言,它可以在个体化的经济奖励之外,提供一种基于专业精神、职业规范与集体参照的内动力和群体动力。就校长流动而言,它也可能弱化个别校长因职级评定而参与校长流动的功利心。

用整体行动推进校长职级制改革走向深入

管理变革与专业变革是相辅相成的。在校长职级制改革加快推进的新阶段,从专业变革的角度推动校长职级制改革走向深入,又显得尤为重要。这需要一种多方协同的整体行动。

国家层面要继续发挥引力作用。一是要明确校长群体在党和国家教育事业发展中的关键地位。2019年,中共中央、国务院印发的《关于深化教育教学改革全面提

高义务教育质量的意见》中强调职级制改革仍为局部的地方性改革,这种面向一部分校长的情况就更为明显。专业变革则面向整个专业领域,涉及每一位校长,强调改革是一种集体要求与集体努力。因此,实现造就一个专业群体的目标,要求职级制改革走向专业变革。专业变革也能使得校长职级制改革更加聚焦核心。促进校长专业化,是校长职级制改革的核心。专业变革致力于将每一位校长发展成为始终饱含热情地把领导学校发展当作第一使命、接受过严格系统的培训并有持续发展的学习能力、可以有效处理复杂的学校管理问题、能够积极地支持和影响他人、愿意为学生和学校的更好发展付出额外努力的专业人士。如果说管理变革很大程度上提供了校长专业化的条件,专业变革才能使校长职级制改革触及校长专业化的实质。专业变革强调职级制改革要以校长专业化为核心,但与管理变革等其他相关工作并不冲突,且有助于其他工作的推进。比如,就激励校长而言,它可以在个体化的经济奖励之外,提供一种基于专业精神、职业规范与集体参照的内动力和群体动力。就校长流动而言,它也可能弱化个别校长因职级评定而参与校长流动的功利心。

地方层面要持续强化推力。一是要将改革的焦点始终放在促进校长专业化上,避免校长职级制制度功能的分散或超载。二是要强化教育、编制、财政、人社等部门的协调,强化改革的系统性与持续性。三是既要合理必要的监督指导,也要避免管得太多、干涉太多,赋予校长足够的办学自主权。四是给予校长支持,确保专业付出与体面工资的平衡,搭建面向不同生涯阶段校长的高质量培训和指导体系。

校长群体自身也要努力。一是要形成专业认同,认识到校长工作在学校领导事业的重要价值,始终将校长角色作为第一工作角色。二是要提升专业能力,不断加强学校领导与管理知识的

学习,注重经验的总结与反思,能够基于证据作出专业的判断。三是要坚守专业情怀,不管遇到任何困难,都能因为对学生健康幸福成长的深深期盼和强烈责任而焕发出更大的职业活力。四是要强化集体努力,在一种共同的事业感和责任感下,从彼此身上形成

什么是一个专业的校长该有的样子。的恰当理解、获得、做一个专业的校长的信心和勇气。(作者系南京师范大学教育科学学院教授、博士生导师,本文系2021年度全国教育科学规划国家一般课题《中小学新学校长领导角色适应的挑战与支持策略研究》[BFA210063]成果)

我是1991年开始担任校长的。30年间,从农村学校校长到城市学校校长,从初中校长到普通高中校长再到优质高中校长,可以说,走过的每一步都得益于山西省晋中市教育的改革和创新。

2017年晋中市开始实行校长职级制改革,我当时刚刚调任榆次区晋华中学。这是一所以篮球为特色的学校,生源可想而知。如何提高教育教学质量?校长职级制改革可谓及时雨。借助改革的力量,我进一步理顺了关系,明确了责任,细化了目标,推行了年级校长负责制扁平化管理、德育网络化管理以及相关课堂教学改革,创建了有特色的校园文化。

到2021年,在全校师生共同努力下,整个学校的校容、校貌、校风发生了翻天覆地的变化。学校德育、美育成绩显著,体育、艺术生高考达线人数连续三年名列晋中市前列,年画工作坊代表晋中市参加第六届中小学生艺术展演,获得全国一等奖。学校连续三年在晋中市教育局督导评估中获评良好学校、特色学校,我本人也被评为一级三档校长。

2021年4月,我调任榆次二中校长。这在在职制改革以前是不可能的,因为榆次二中校长至少是科级干部才可以担任。职级制改革摘掉了“官帽子”,打破了人才流动的壁垒,我又一次赶上了改革好时机。榆次二中是榆次区社会声誉最高、老百姓最信赖的学校之一。近年来,榆次二中在上任校长王文清的引领下,进入高质量发展快车道,实现了稳步发展,教育教学质量连年攀升。我接过接力棒后,深感使命在心、重任在肩。怎么让学校继续高质量发展?

第一,在目标定位、统一认识上下功夫,形成奋斗合力。晋中市的校长职级制改革把学校办学自主权放足、放到位,让校长全面谋划学校发展。秉承榆次二中优秀文化传统,我在目标定位、统一认识上下功夫,形成奋斗合力。

职级制办学激活了

为实现建设科技型、开放式、现代化的三晋示范名校,为国家培养德智体美劳全面发展的具有创造精神和实践能力的人才的既定办学总目标,我们研究制定了学校发展的六大办学总目标,即创建德育品牌校、教改质量提升校、多元办学特色校、规范管理示范校、人本管理和谐校、书香文化文明校。六大发展子目标是落实总目标的具体抓手。

如何实现子目标?研究学校多年发展成功经验后,我们确定了“把我们的工作拿出来研究,把研究的成果付诸行动”的工作策略、人人有事做,事事有人管的工作思路、想清楚、说明白、做到位、评跟进的工作方法。现在,全校师生目标更明确,干劲更足,学校持续向好。

第二,在依法治校、科学管理上下功夫,激发竞争活力。晋中市全面实施职级制改革,为学校发展创设了一个公平竞争的良好环境。我校高中部在原有扁平化管理的基础上实行一级两部制扁平化管理机制。进一步让管理重心下沉,实现精细化管理。同时,进一步细化学校多层次的激励制度,特别是《班主任工作质量考核方案》《专任教师工作量考核方案》的落实,不仅解决了无人想当班主任的难题,还让争当优秀班主任、争创工作量成为学校新风尚。

第三,在打造特色工程上下功夫,增强师生自信力。校长职级制的真正价值是激活校长的办学热情,改变千校一面的状况。在保持学校心理辅导、国防班军事化以及社团课程建设等原有特色发展的基础上,学校进一步规范提升了升旗仪式、大课间跑操品质,并重点推出了自主学习、自我管理“两自工程”、住校生晨读等。

我们把闲置时间化为读书时间,食堂变学堂,书香胜饭香;以“请党放心,强国有我”的演讲活动形式作为国旗下演讲的标准,演讲师生亮身份、明职责、说做法、表承诺,共话学校发展;以“五干师生,百面旗帜,五环跑操”的大课间激发师生自信力;以“校级指目标、年级提要求、部抓抓落实、班级纠错误”的四级教育法,形成全员育人、全过程育人、全方位育人的氛围,凝聚更强的奋斗力。

最后,在个人素养上下功夫,增强引领能力。校长职级制改革把校长置于首位,特别是今年我又被职级制改革领导组评为首批特级校长,深感校长的责任更加重大。我当校长30年,每天坚持学习一小时,现在比以前更加注重提升自己的素养。因为改革的本质就是校长专业化,高品质的专业引领能力成为关键,如果不持续更新思想提升水平,在校岗薪随、级别能上能下、待遇能高能低的激励机制中,除了个人会面临落后甚至被淘汰的尴尬外,更是对学校的不负责。

实践证明,晋中市校长职级制改革是非常成功的。这项改革通过去行政化,改变了校会议繁多、杂务缠身的局面,形成了专家治校的格局,让校长把全部心思花在提高教育教学质量上。我深信,假以时日,晋中教育定会越来越好。

(作者系山西省晋中市榆次二中校长)

山东省潍坊市潍城区:

转变思路蹚出教育家办学的新路子

韩吉东

校长是学校发展的洞察者、探索者、建构者,是推进教育内涵发展、创新发展、高质量发展的关键。近年来,山东省潍坊市潍城区围绕打造政治过硬、本领高强的校长队伍,攻坚克难,以校长职级制改革为抓手,推进教育管办评分离,解决教育行政化问题,实现校长队伍由“职务”向“职业”转变。

先行先试破解“怎么改”的问题

潍坊市潍城区突出用好改革关键一招,坚持政策把握、宏观管理、评价引领、全面服务原则,蹚出了党政主导、制度保障、归口管理、专家治校、自主办学的校长职级制改革新路子,印发《关于实行中小学校长职级制工资制度的意见》等系列文件,逐步完善校长职级制改革的制度框架和政策体系,确保相关改革工作有法可依、有章可循、有据可查。聚焦学校去行政化,继续深化校长职级制改革,取消全区所有中小学校的行政级别,有行政级别的校长、副校长的档案由组织、人事部门转入教育部门管理,全面激发队伍活力。

围绕校长队伍建设,建立归口管理制度,全区各中小学校长、副校长取消原有行政级别,纳入市区教育部门管理,实行聘任制,并且建立职级评定制度。全区校长职级分为特级校长(一档)、高级校长(二、三档)、中级校长(一、二、三档)、初级校长(一、二、三档)等4级9档,实行每年考核晋档。校长一个任期为4年,在一所学校可连续任职两个任期。每学期末,组织对校长办学满意度测评,邀请师生、家长代表等对校长进行

打分,实行淘汰制,建立起能上能下、能出能进、优胜劣汰的校长队伍管理机制。

坚持专家治校、自主办学,实行一校长多学校、学区制管理,把权力下放到校长,赋予校长人权、事权、财权,统筹考虑学校规模、师资生源、教学管理等因素,实现强校带弱校、总校带分校。同时,积极探索灵活多样的学区办学模式和管理方式,在强调多学校一体化发展的同时,注重激发每一所学校主动发展的内生动力,尊重每一所学校的办学传统和育人特色,实现优势互补、互促共进、特色多样。

转变思维探索“怎么育”的路径

一个好校长就是一所好学校。为培养政治过硬、本领高强的校长队伍,注入教育高质量发展的强劲动能,潍坊市潍城区通过储备人才、搭建平台、强化培养等措施,引导校长队伍素质转型升级。

选出信念坚定、本领过硬、作风优良的好干部,需要讲求方式方法。潍城区完善校长考察选拔机制,校长选拔、聘任、管理由县级教育主管部门负责组织实施,纪检、组织等部门对竞聘人员资格、专家评委组成、选聘程序公平性等进行全程监督。新任校长由校长选聘委员会从具备校长任职资格的报名人中公开遴选,按1:3的比例推荐出后备人选,择优聘任。建立全区统一的专家评委资源库,由知名校长、教育专家和优秀教师代表组成,每年更新一次。同时,组织选聘校长学校的教师和学生家长代表列席并参与评价,科学选人用人,选出党和人民满意的好干部。

校长队伍梯队建设关系教育未来发展。潍城区建立了统一的校长后备人才库,通过现职优秀校级干部过岗、专家团队公开遴选等方式选拔校长后备人才,并接受任职资格所需的知识、能力培训和挂职锻炼培养,经综合考核合格后,认定相应的校长任职资格,纳入校长后备人才库管理。近3年,面向全区进行校长后备人才公开遴选,53名后备校长、园长纳入校长后备人才库,并采用后备人才挂职锻炼、跟岗学习、订单培训等多种方式,进行重点培养。

管校治校,校长是关键,应具备较强的能力素养。潍城区聚焦校长治校育人七项关键能力,开展正校风、转作风、严纪律、提素质活动,用好9个实验项目、10大立岗课题、11个名师工作室等载体,提升校长队伍专业素养。实施校长队伍“领雁”计划,开展与驻区高校合作,借力高校优势资源,强化校长队伍联合培养,通过校长治校育人能力的提升持续推动校长职级制改革走深走实。

数据支撑创新“怎么评”的办法

借助信息化手段,潍坊市潍城区综合运用各类大数据,采取量化指标、分类定级、结果导向、动态管理的方式,建立起校长队伍“星级评价”制度。潍城区建立了社会参与的校长办学满意度评价制度,每年至少两次委托第三方通过电话随访、问卷调查、座谈了解等方式征求社会知名人士、学校教职工、学生家长、在校学生等各方面对校长的评价意见,评价结果纳入校长的业绩考核和职级认定。



视觉中国 供图