

地方如何做好中小小学校长考核

宋洪鹏

区域聚焦

校长是学校发展的第一责任人,是引领学校发展的关键。教育家陶行知先生指出:“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。”校长考核是促进校长专业发展的重要手段,是推动校长队伍建设、实现教育高质量发展的重要举措。然而在实践中,校长考核还没有很好地发挥其推动校长和学校发展的重要作用。为此,明确校长考核的重要意义,揭示校长考核存在的问题,在此基础上提出完善校长考核的建议,具有重要的现实价值。

1 做好校长考核的重要意义

第一,做好校长考核是深化新时代教育评价改革的重要要求。《深化新时代教育评价改革总体方案》开宗明义地指出:“教育评价事关教育发展方向,有什么样的评价指挥棒,就有什么样的办学导向。”校长考核作为教育评价的重要组成部分,需要进一步完善,特别是要坚持把立德树人成效作为根本标准。《义务教育质量评价指南》强调加快建立以发展素质教育为导向的义务教育质量评价体系,要求在校长任期内至少进行一次学校办学质量评价,将评价结果作为考核校长的重要依据。

第二,做好校长考核对于促进校长梯队建设与区域教育发展具有显著带动作用。做好校长考核是区域教育行政部门的重要工作。不少地方重视校长培养工作,推进名校长工程或设立名校长工作室,如上海于2004年实施名校长工程,成都于2012年组建名校长工作室,努力打造卓越校长队伍。如何通过科学考核选拔出校长,对于区域校长梯队建设和教育发展至关重要。有些地方推行中小学校长职级制,如北京于2019年推行校长职级制改革,旨在通过专业职级晋升推动校长的专业发展。校长职级制大致分为初级、中级、高级和特级四个等级。做好校长考核,将不同发展水平的校长评选为相应的职级,造就了专业而富有活力的校长队伍,从而促进区域教育发展。

第三,做好校长考核对促进校长专业成长与学校发展具有重要的引领作用。《义务教育学校校长



近日,浙江省杭州市春晖小学教育集团西兴实验小学美术教师在西兴老街指导四年级学生写生。

孙岳茂 摄



专业标准》和《普通高中校长专业标准》明确提出,校长应履行规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、协调外部环境六大专业职责。校长履行这些职责的表现如何,直接影响着校长专业水平和学校发展水平。因此将六大专业职责作为校长考核的重要指标,不仅有效提升了校长专业水平,还能助推学校内涵式发展。

2 当前区域考核中小小学校长还需改进

第一,一些地方考核的目的管理性居多,发展性还不够。考核主要有两个目的:一个是管理性目的,即通过考核做出人事决策,管理校长队伍;另一个是发展性目的,即通过考核促进校长队伍发展。在实践中,一些地方的校长考核大多是管理性目的,多是为了校长职级晋升、评优评先、薪酬发放等人事决策,尚没有实现通过考核引领校长专业发展的目标。

第二,一些地方还没有建立完善的考核指标体系。考核指标是指具体从哪些方面进行考核,而考核指标是否科学是影响校长考核成功的关键。实践中的校长考核并没有建立完善的指标体系,区域教育行政部门大多将学校发展结果作为考核校长的依据,缺乏对校长专业发展及个人素养的考核。

第三,一些地方考核主体分散,缺乏统筹。考核主体涉及由谁来考核的问题,直接影响着校长考核的准确性、客观性和全面性。当前校长考核主体主要是教育行政部门、学校教师,区域教育行政部门各科室对学校

发展做出评价,学校教师主要对校长进行民主测评。各科室的考核是分散的,考核结果没有被统筹起来用作考核校长的依据。

第四,主要开展的是终结性考核,缺乏过程性考核。一些地方的校长考核主要是终结性考核,在学年末开展。学校层面的校长考核主要是全体教师的民主测评,区域教育行政部门会基于教师民主测评以及学校发展情况对校长进行一次考核。这种终结性考核缺乏对校长发展过程的指导,不利于校长和学校发展。

第五,校长考核实施的治理体系有待加强。校长考核主要由区域教育行政部门实施。每学年区域教育行政部门发布考核通知,校长按照通知参加考核。不少校长反映自己不了解校长考核的具体方案,不知道考核方案是如何制定出来的,也不清楚自己在考核中的得分情况。也就是说,校长在考核过程中参与不多,区域教育治理体系有待进一步完善。

3 完善中小小学校长考核的对策建议

第一,发挥校长考核的发展性功能,促进校长发展。从长远来看,做好校长考核,发挥考核的发展性功能,促进校长专业发展,对于区域校长队伍建设和教育高质量发展尤为重要。发挥考核的发展性功能,需要坚持四个原则:一是发展性原则,考核旨在改善校长绩效,促进每一位校长的发展;二是诊断性原则,考核具有诊断功能,能够识别校长工作中的优缺点,让校长更好地认识自己;三是增值性原则,在考核时要看到学校发展与校长个人发展的进步程度;四

是反馈性原则,注重考核结束后的结果反馈,让每一位校长充分了解自己的绩效水平,并指导校长制订出操作性强的改进计划。

第二,系统设计校长考核指标,增强考核的科学性。校长考核指标,不仅包括校长领导行为以及产生的效果,也包括校长个人发展,突出强调落实立德树人的成效。校长领导行为以及产生的效果,主要反映的是校长领导的学校发展;校长个人发展,包括知识、能力、综合素质、影响力等方面,校长个人发展能直接影响校长领导水平。在综合权衡以及征求校长、教育行政领导意见的基础上,确定校长考核指标中学校发展和校长个人发展的权重大致是80%和20%。对于学校发展的考核,以校长专业标准、学校办学质量评价标准为基础,聚焦办学方向、课程教学、教师发展、学校管理和学生发展等指标,既关注校长领导行为(约占60%—70%),又关注学生、教师和学校发展成效(约占30%—40%);对校长个人发展的考核,主要体现在校长参加的培训与活动、主持的课题、发表的成果、获得的奖励等方面。校长考核指标的设定,要充分考虑到学段、学校类型等方面的差异。此外,区域教育行政部门还可以依靠专业组织和专家力量,基于考核指标,建立完善的校长考核测评系统。澳大利亚教学与学校领导协会联合一家管理咨询公司开发出校长360°评价框架,将校长专业标准与评价有机结合起来,推动校长评价有效开展。

第三,统筹不同主体的考核,提高考核结果的准确性。校长考核涉及学校发展的诸多方面,需要区域教育行政部门统筹协调各科室完成。这个工作应由人事科牵头,具体指标由业务科室、行政管理科室、督导科等

负责评判,综合形成考核结果。各科室在考核中要收集学校干部、教师、学生、家长等群体的数据,必要时邀请第三方专家介入,提高考核的科学性。在考核推进中,应统筹好时间:对于课程教学、教师队伍、学生发展等核心工作的考核,建议分期中期末两次进行——期中,业务科室组织团队对教育教学、教师、学生等情况进行评价,及时给予反馈指导,为学校发展提供支持;期末,业务科室再对学校进行回访,了解相关工作改进情况,对相关指标做出最终的考核评定。同时,在考核时,还应充分利用信息化手段,将不同考核主体的数据整合到测评系统中。

第四,完善区域教育治理体系,提升区域教育治理水平。在考核实施过程中,区域教育行政部门要加强治理能力建设,强化管理部门的统筹,重视校长的参与权利,确保程序公平。首先,确保校长充分参与考核方案制订,使考核方案在最大程度上获得校长的理解与支持;同时在方案实施过程中,广泛听取不同校长的声音,及时优化调整方案。其次,注重对考核结果的反馈。区域教育行政部门在考核结束时要及时向校长进行书面反馈,让校长清晰地了解自己以及学校发展的优势与不足,必要时还可与校长进行当面沟通交流,指导校长改进工作。再其次,要保障校长的申诉权利。区域教育行政部门要健全考核结果申诉制度,建立专门的申诉机构和申诉渠道,以便能够对校长在考核中的疑惑与问题给予及时的解答回应。

(作者单位系北京教育科学研究院教师研究中心,本文系北京市教育科学规划青年专项课题“北京市义务教育学校教师绩效考核现状、问题原因及对策研究”[BCFA18050]成果)

造就好教师好校长两支高质量队伍

——访福建省厦门市海沧区教育局局长孙民云

本报记者 张婷 胡茜茹

融媒体教育局长访谈

近年来,随着人们对优质教育的需求越来越强烈,名校长、名师的地位和作用日益凸显。“一将难求”,成为困扰不少区域教育发展的难题。而在福建省厦门市海沧区,我们看到了这样一番景象——

这里为新教师搭建阶梯式成长平台,每3年一个周期,助力新教师成长;这里的校长也要“上学”,而且一上3年,他们要上课、赶作业、参加考试……

这里的新教师成绩突出,不断拿下省内、国内重量级奖项;这里有越来越多的年轻人走上校长岗位,破解了校长队伍年龄偏大的老问题……

这里的两支队伍建设有何秘籍?日前,海沧区教育局局长孙民云做客中国教育报“融媒体教育局长访谈”直播间,接受了记者的专访。

科学设计培养方案,唤醒教师内心成长愿望

记者:海沧区近年来在人才培养上有许多大动作,特别是从2013年开始的“新教师培养3年行动”,已经培养出一大批省内甚至是国内名师。区域要想设计一套合理的、适合本地教师发展的人才培养方案,主要破解哪些问题,关键点在哪里?

孙民云:组织保障、培养理念、

政策支持、经费投入、教育生态等都是影响教师队伍建设的因素。对一个区域的教育主管部门来说,做好教师培养工作,必须做好两个方面的工作——

其一,要有科学的顶层设计思路。海沧区教师队伍建设就设定了让每位教师都成为好老师的培养目标,并从“明师”“德师”“能师”三个维度对好老师进行了诠释:“明师”即“明己、明生、明道”,要求教师有清晰的自我认知、关怀和尊重儿童、掌握教育的规律与方法;“德师”强调的是教师的职业道德和职业精神,教师应该成为儿童精神成长的引路人;“能师”则是对教师教育教学能力、教育艺术、教育智慧等方面的要求。在如何培养上,海沧区提出了“滋养、激活、赋能”和“全面、全员、全程”的理念。

其二,要努力推动建设良好的区域教育生态。海沧区一直倡导教育绿色发展,认可每所学校在原有基础上的进步。得益于区委区政府为教育营造的比较宽松的政策环境,海沧能够率先与国内众多高校建立合作关系,每年组织大量教师赴各地培训,引进上海、江苏等异地名师到海沧建工作室;在省内外率先启动教师工资包干试点改革,实现了编内编外教师同工同酬。

记者:海沧的这套教师成长方案,还包括了花大力气做教师阅读,做这样的设计,你们是如何考虑的?

孙民云:教师本应是自然与书为伴的群体,但其读书状况却并不

乐观,有的教师除了教材教参几无阅读。我们也越来越强烈地意识到,只有唤醒教师内心的生长愿望,做好教师培养工作,必须做好两个方面的工作——

2014年4月23日,区教育局启动了“书香海沧 教师领航”教师全员阅读行动,还连续举办了9届“海沧区教育阅读节”。“教育阅读节”不仅营造了良好的阅读氛围,更为教师阅读提供了专业引领和精神支持。如今,海沧的教师阅读已从行政推动到自主自发,从教师阅读到家校共读,从单一共同体到阅读成长营,阅读的生态越来越好。

有体系地培养好教师和好校长

记者:从2013年至今,海沧的“新教师培养3年行动”已经开展3轮。3年里,新教师怎样成长?从区域层面看,海沧教育有怎样的收获?

孙民云:“新教师培养3年行动”也被称为“1441”行动,主要包括以下内容:“1”个目标是让每一位新教师成为好老师,为教师终身发展奠基。“4”次培训分别是:夯实基础以顺利上岗的职前培训;入职一学期后,以体验式为主的职中培训;入职第一年暑期,以提升新教师对教学的理性认识为目标的教学专题培训;入职第三年暑期,旨在引发新教师对职业进行深度思考的提升培训,由此开启走向卓越的成长之路。“41”是指一名导师、一个团队、一次比赛、一个论坛。其中,导师重

点负责新教师见习期的教学指导;团队指组建新教师伙伴团队,在3年的培养期中,由牵头人组织团队研修活动,形成团队共生关系;比赛、论坛是在新教师入职的第三年,组织举办“春苗杯”新教师全员技能比赛和“新教师成长论坛”,以赛促思,促进新教师自我成长盘点和思考。

“新教师培养3年行动”使海沧区新教师的成长不再是“野蛮生长”,而是有体系的支持;不再是独自摸索,而是团队共生共进。这样的培养模式,比较可靠地保障了大多数新教师不掉队,也给了优秀新教师尽快脱颖而出的机会。

记者:去年海沧区又有一个大动作,成立了“校长成长学校”,这是出于怎样的考虑?

孙民云:培养校长队伍,我们主要思考两个问题:一是校长从哪里来?解决校长后备人才问题。海沧是一个人口快速增长的区域,每年都会增加几所新学校。我们在2017年启动了“青年后备干部培养计划”,以3年为一个培养周期遴选青年干部。二是在职的校级干部如何发展?要让区域校级干部成为优秀教师人才储备库。

“校长成长学校”实施四项行动:校长读书学习行动,由专家团队研制校长阅读书目清单,每年推荐必读和选读书目;校长思想分享行动,围绕学校文化转型,每年确定几个分主题举办“校长成长沙龙”;校长专业研修行动,将读书与集中研训交流有机结合,分主题组织校长集中培训和外出研修;校长课题研

究行动,根据读书主题和学校发展导向,确定一项研究课题进行重点探索。

最根本的是营造良好的区域教育生态

记者:近年来,海沧不断涌现优秀教师、优秀校长,为区域教育的进一步发展带来了契机。下一步,在如何评价“人”、如何用好“人”方面,海沧还会有哪些新动作?

孙民云:我想最根本的还是区域的教育生态,有什么样的教育生态就有什么样的办学观、质量观、人才观,也就直接决定了怎么评价人、怎样用好人。

今年年初,我们启动了“卓越学校创建3年行动”,重新定义成功学校。卓越学校以学校的现实处境为基点,关注学校和师生的发展增量和发展质量;卓越学校的根本特征是回归教育原点——眼中有“人”,真正让师生过上自信、从容、有品质的校园生活。

与卓越学校创建相适应,我们将着力推进评价观念、评价方式改革,探索建立基于学生发展的学生综合素质评价、基于教师专业成长的教师发展绩效评价、基于学校发展的学校办学水平综合评价、基于家长成长的好家长评价,发挥评价的导向功能,更好地发展人、成就人。

只有青年有为,县域的发展目标才能更快成为现实。如东县教体系统将着眼未来,全过程助力青年高质量发展与如东高质量发展的双向奔赴。

(作者分别系江苏省南通市如东县教育体育局局长、办公室工作人员)

区域案例

江苏省南通市如东县:

多措并举建设青年发展型城市

姜宁兵 陈杨

江苏省南通市如东县位于长三角北翼,位居全国百强县33位,常住人口88万,是著名的“教育之乡”,但历史和现实的原因造就了青年的一定程度流失。

习近平总书记强调:过去、现在、将来青年工作都是党的工作中一项战略性工作。如何做好青年工作,助力青年发展?如东县教体局作为职能部门,始终牢记总书记嘱托,秉持“政治三力”,紧扣立德树人根本任务,当仁不让地肩负起青年发展型城市建设

的职责。建好制度聚集青年,夯实青年发展乐业之基。县教体局推动出台了《新时代教师队伍建设的实施意见》,对优秀教师人才给予最多5年125万元的人才补贴,并提供购房补贴、绩效奖励等。同时,赴东北、重庆、陕西等重点高校开展优秀教育人才政策推介和招聘活动,吸引了众多优秀人才到如东从教。近年来,如东县安排师范院校学生实习541人次;去年教体系统吸纳高校毕业生415人。高考前期,各学校均通过宣传教育,厚植家乡情怀,鼓励普高学生回家乡就业、创业。如东中专与徐州、宿迁实现职教联合招生700人,毕业生县内就业率持续保持在85%以上的高位水平。另外还出台政策,为企业高管及外来务工人员子女入读提供便利。

搭好平台促青年优秀,厚实青年发展立身之本。如东县教体系统坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想、党的二十大精神武装青年,常态化开展“青年大学习”“道德讲堂”“劳模进校园”“青研组”等活动,不断提升青年的政治站位与道德素养。在县内,实施了“扶海启航”“黄海续航”“金帆领航”教师培养计划,扎实开展青年教师“双导师制”工作,涉及青年教师和导师4296人,促进了青年教师阶段的提升与长远发展。两年来,有近30位青年教师在省优课等大赛中获一等奖,数百名青年学子在国家级或省级竞赛中斩金夺银,上百人次荣获“青年岗位能手”称号。

优化环境促内涵发展,凝聚青年发展奋进之力。不断优化教育资源。如东高中新建项目投资10亿元,像直镇幼儿园、潮桥幼儿园等多所新幼儿园均投资数千万元,今年暑期都将投入使用。智慧黑板、空调、网络等实现了学校全覆盖,乡村教师安居工程更为客籍教师乐业如东奠定了坚实基础。

不断丰富发展内涵。如东高中获评江苏省高品质高中建设单位;全县正在有序推进学前教育普及普惠县、义务教育优质均衡发展县、智慧教育样板区三大全国品牌创建;如东中专获评省领航学校建设单位,对接县属重点产业,定向培养了大量青年人才。如东县“双减”工作被南通市政府新闻发布会推介;如东县校外教育培训监管与服务综合平台成为全国试点单位;在全省首创乡村托管服务,一年来服务5万人次以上。

积极搭建青年交友平台。携手县内大型企业、各镇区以及各事业机关单位,常态开展青年交友联谊活动,取得显著效果。比如大豫镇一位来自广西百色的青年女教师,就是通过联谊活动成功牵手同样来自广西、在另一乡镇做植保工作的小伙子。

多措并举促青年成长,激发青年发展活力之源。如东县教体系统目前拥有45个文明实践点、17个爱心园志愿服务队、5个动感健身志愿服务队。借力“3+1”志愿者文明实践行动和“扶海扬帆·树人先锋”党建品牌,汇聚青年之智,施展青年之能,一年来开展了各类主题志愿服务活动500余场,服务人群8万余人,充分体现了青年之担当。2022年资助学生9750人次,激励他们自强不息、成人成才。

只有青年有为,县域的发展目标才能更快成为现实。如东县教体系统将着眼未来,全过程助力青年高质量发展与如东高质量发展的双向奔赴。

(作者分别系江苏省南通市如东县教育体育局局长、办公室工作人员)



扫描二维码 观看访谈视频