

解读校长专业标准(二)

重新定位校长的角色与职能

——专访上海师大现代校长研修中心主任陈永明

□ 本报记者 王占伟

落实校长标准面临哪些挑战

中国教师报：现在，越来越多的人在呼吁校长“去行政化”，校长应该“职业化”，您认为，《义务教育学校校长专业标准》的出台，能够对校长职业化起到什么样的作用？

陈永明：校长专业标准的出台有利于推进校长职业化的进程，但校长职业化的价值取向是什么？中小学校长到底是做“鸽派型”和“鹰派型”还是做“鹰派型”行政管理方佳？是当“外内鹰型”教育引领为妥，还是当“外内鸽型”教学领导有效？

为解决好学校诸多问题，发达国家非常重视校长的培养，连贯性地提升校长的资质能力和专业水平。综观当今世界校长队伍建设，我们应该清醒地认识到，我国各级教育教学领导的素质能力不强、学历层次不高、培养模式和研修水平与主要发达国家(美国、英国等)相比还有很大差距。倘若没有一大批品德好、理念新、素质高、能力强的校长作为促进基础教育改革与发展的掌舵者，要办好人民满意的教育很难真正实现。学校变革离不开资质能力高的校长。可以断言，校长专业水平直接关系到基础教育办学质量，甚至关系到科教兴国战略能否真正得以实现。

反思学校教育的变革历程和结果，有没有被忽视的、忘记的或者不能失去的根性？明确学校教育的愿景，有助于促进教育事业发展的纲举目张。专业标准可谓是职业发展的标志和尺度，也是衡量职业是否发展成熟的重要指标之一。就校长而言，研究和建立校长专业标准是校长专业发展的必然要求，是校长专业发展的行动框架和现实路径，也是通向未来学校的目标与途径，制定校长专业标准，可明确学校领导者的基本条件和素质能力，衡量校长职业所达到的专业阶段和个体专业发展程度，更是在职业角色、核心职责、领导能力等各方面为校长专业培训提供理论依据，实现教育领导理论创新。

中国教师报：校长专业标准提出了哪些新要求、新挑战？

陈永明：处在信息化时代，要当好校长实在艰辛，我熟知的一位名校长就如此坦言：“有70%的校长不想再当了。”这也说明身处中小学教育领导岗位的“一校之长”正面临着不少令人焦虑的困惑、力不从心的难题。

中华民族饱尝了“英才选拔型”教育的酸甜苦辣，期盼对教育领导体制进行改革。自从人类社会出现教育就离不开对教育的领导，教育领导一直伴随教育事业的发展而运作。在此所要谈及的教育领导，可以分为三个层面：一是中央教育行政官员，二是地方教育行政官员，三是中小学校长。

校长专业发展应该如何定位

中国教师报：长期以来，我国教育界存在重视行政级别、忽视专业发展、缺乏创新意识等问题，导致校长专业定位模糊、专业意识淡薄、自主创新能力不足。您作为上海师大校长研修中心主任，参与了校长专业标准的制定工作，在您看来，校长的核心能力是什么，应该如何定位？

陈永明：首先，校长的专业定位是教育领导者。校长要构建共享的发展愿景、价值信念、理想目标，通过专业权威和道德权威来完成学校教育的最终使命。其次，校长是终身学习者。校长专业发展是一个持续的过程，需要校长具有终身学习的愿望，能理解终身学习的深刻内涵，保持终身学习的态度，形成自身学习的良好习惯，结合自身的专业工作，不断反思实践，不断更新自己的知识结构和思维模式。再其次，校长还是自主创新者。学校教育要着力培养学生的创新能力、创新意识以及创新所具备的各种素质。

中国教师报：在我国，中小学校长作为教育领导者，长期以来主要表现为行政领导，专业领导的意识和能力亟待提升。校长应该从哪些方面来提升自身的教育领导能力？



陈永明，上海师范大学教师教育学科群首席专家、博士生导师、教育学院院长、现代校长研修中心主任。

陈永明：教育领导主要包括价值领导、教学领导、组织领导三大专业范畴。

价值领导是由学校组织的特性决定的。与传统领导理论相比较，价值领导是通过构建学校发展愿景、创建学校教育价值目标，并在此引领下，全体师生及学校周围社区、家长自觉接受学校价值目标的规范，完成学校教育任务。

教学领导是校长工作的重点。校长要打造教师专业发展的平台，发挥教师和其他成员在改进学校效能方面的重要作用，促使教师和学生得到最大程度发展。

组织领导不是一种个人行为，而是在共同文化之下，在合作工作中发生的集体行为。在这种情况下，校长必须通过在组织成员中合理分布领导职能，来完成组织内部领导和组织外部的关系协调。组织内部具体包括事务管理、教师教学、学生学习等工作，组织外部的关系协调主要是通过与其他相关机构和人员的合作来为学校发展争取更大空间，获得更多的资源。

怎样重新定位校长的角色与职能

中国教师报：校长专业标准提出了六大方面的内容，请您予以解读。

陈永明：校长的专业定位不同，就会扮演不同的专业角色。价值领导的专业定位主要是学校发展的规划者和学习文化的营造者，教学领导的专业定位主要是教师发展的促进者和创新人才的激励者，组织领导的定位是内部组织管理者和外部环境协调者。三个领导范畴细化为六种专业定位，这构成了校长专业标准框架的纵向维度。

1. 价值领导范畴：发展愿景的规划者和学习文化的营造者。

在价值领导的专业范畴领域，校长的专业定位为发展愿景的规划者和学习文化的营造者。发展愿

景是为共同体所认可和分享的奋斗目标，是凝聚全校师生员工团结一致、共同努力的重要因素，旨在以此引领学校变革，增强师生员工对学校发展目标的认同感，产生学校群体的凝聚力，确保办学目标的实现。规划发展愿景是校长实施价值领导的重要环节。

校长成为终身学习者也是履行学习文化营造者的首要条件。校长要以自身的专业魅力激励全体教师和学生，履行学习文化营造者的专业职责，营造具有学校特色的学习文化，打造和谐的学习共同体。

2. 教学领导范畴：教师发展促进者和创新人才激励者。

教学领导在教育领导的核心，主要包括教的领导和学的领导两方面。如同苏霍姆林斯基所说，一个学校的领导者“只有把教学和教育以及研究和了解儿童这些学校工作中最本质的东西摆在第一位，他才能成为一个好的领导者，成为一个有威信的、博学多识的‘教师的教师’”。在教的领导方面，作为教师专业发展第一责任人，主动研究教师专业成长规律，指导教师设计个人专业发展规划，建立促进教师专业发展的管理机制，打造教师专业发展的各种平台，构建教师学习共同体，最终实现教师个体和群体层面的专业提升。

在学的领导方面，校长应成为创新人才的激励者。自主创新是第一竞争力，提升自主创新能力，建设创新型国家，是国家发展战略的核心，也是提高综合国力之关键。在学校教育层面，则要着力培养学生的创新能力、创新意识以及创新所具备的各种素质。只有自主创新的校长，才有自主创新的教师，也才能培养出自主创新的人才。

3. 组织领导范畴：内部组织管理者和外部环境协调者。

组织领导是实施价值领导和教学领导的重要保障。校长要在组织机构和成员中合理分布领导职能，实施适当的组织领导，以保障学校各项事务正常运转。组织领导包括内部组织管理和外部环境协调两大方面，因此校长专业角色也定位为内部组织管理者和外部环境协调者。

美国领导学家科特(Kotter)认为，“保证组织的秩序和一致性是管理压倒一切的任务，而领导的主要职能是产生变化和运动”。因此，内部组织管理者的重点是在组织成员中合理分布领导职能，建立领导者群体，构建高效的运行机制，保障学校组织有效运行。

在组织外部的关系协调方面，校长要成为外部环境协调者。与相关机构和人员建立合作关系，获得社会的了解和支持，为学校、教师和学生的发展争取优质资源，积极参与社会活动，创建良好公共形象，打造为社会服务的特色品牌。

如何当新世纪中小学校长，这是需要现代教育领导与时俱进去思考、认知与探究的必修功课和职责使命。教育作为当今世界公共事业的重要组成部分，由于各区域的政治背景、经济发展、文化传统、教育水准等不同，因而导致其功能与权限各不一样。而要当好中小学校长，离不开与时俱进的办学自主权和尊师重教的社会氛围，以及三大职责与使命：一是把握教育发展性课题，二是拓展国际化教育视野，三是推进本土教育改革。

时代需要什么样的校长培训

中国教师报：如何从校长专业标准出发，对校长进行培训？或者说，校长需要什么样的培训？

陈永明：我们倡导以“研修”(研究+进修)来取代传统的“培训”或“进修”，力图以创新方式来提升中小学校长的领导资质、能力和工作效能，有效地组织观念更新、愿景规划、理论教学、经验交流、问题切磋、专题研讨、实地考察或论文发表等研修过程，并根据各级各类教育领导的特点，以高、宽、严、精、实、活的考核标准以及灵活而具弹性的评鉴方法来提升校长的学历层次、领导艺术、工作能力和创新意识，促进校长的专业发展。



镇西随笔 76

杨芳：让梦想开花

刚任武侯实验中学附属小学校长不久后的一天，我在食堂吃早餐。一位年轻女教师走过来，说：“李校长，我昨晚梦见你了！”

好纯真的小学老师啊！我感动地说：“谢谢！请问你叫……”

她说：“我叫杨芳。”

听说武侯区成立“李镇西名师工作室”，杨芳找到我，请求我收她做徒弟。我说：“真是抱歉，名额早已满了。”她急切地说：“李校长，您就让我做个编外徒弟吧！只要每次能参加您的活动我就满足了。”

作为“编外弟子”，杨芳做得一点都不比别人差。一年来，她读了30多本书，写了3万多字的教育随笔，还开发了“舌尖上的川菜”、“听爸爸妈妈讲故事”等“家长参与课程”。新教育的种子在她的心灵深处慢慢开出花来。

江腾飞是个成绩不好的男孩子，杨芳时刻在寻找走进他心灵的机会。

一天，杨芳惊喜地看到了江腾飞的QQ签名——“如果世界上没有不及格的试卷，那该有多好！”在接下来的一次考试中，杨芳批阅他的试卷时手下留情，每道题都少扣一分。结果江腾飞及格了！

拿到60分的试卷时，江腾飞表现出从未有过的“意气风发”。果然，自信的种子在江腾飞身上潜滋暗长，破土而出，他上课专注了，作业认真了……接下来，连续考了两次70多分后，江腾飞终于攀上了他学习上的又一个高峰：考到了80分！

对孩子来说，很多时候缺少自信比不及格所造成的伤害更大。杨芳明白这一点，不惜用“虚假”的分数来重新点燃孩子心中快要熄灭的自信之火。分数是虚假的，但教育是真诚的，并且是成功的。

新教育主张教师在反思中成长。在杨芳的博客中，有很多结合每天平凡工作的思考，或是对成功的分析，或是对失败的追问。

在一篇《换药为汤》的博文中，杨芳把厉言比作“药”，把善语比作“汤”。她这样对比分析“药”和“汤”——

讲评试卷时，思远和思敏注意力很不集中，我扬言：“再不认真就要补考！”不过几秒钟的时间，他俩又开始走神了。气煞我也。这是“药”的效果。

语文课上，思远和思敏又在搞小动作。怒火噌噌地往我头上蹿，在即将爆发之际，我灵机一动：“这节课我们来比一比思远和思敏谁更乖？”几乎一整节课的时间，他俩都坐得端端正正……这是“汤”的效果。

结论：把药换成汤吧！如果不是非要吃药的话。

“抄3年教案依旧是一名教书匠，而坚持写一年反思则可能成为一名优秀教师。”杨芳是这样说的，更是这样做的。

不久前，杨芳向前来参观的老师讲述自己的新教育之旅：“一年的时间不算长，我却能清晰地看到润泽未来的新教育，在孩子们身上焕发出来的活力。而我的生命，也因为新教育而变得美丽。”

让生命因新教育而美丽，这也许就是杨芳的梦想。我已经并将继续见证，杨芳让自己的梦想开出美丽的生命之花。

借眼美国教育(2) □ 陈心想

给美国小学生讲“司马光砸缸”

几年前，我在明尼苏达大学读书的时候，一位美国朋友邀请我去教会学校给小学生讲中国古典故事。我挑选了“司马光砸缸”这个中国孩子耳熟能详的故事。

当讲到一个小朋友掉到水缸里时，我问孩子们，如果他们看到有人掉到水缸里会怎么办。孩子们很兴奋，答案千奇百怪。有人马上回答，拨打“911”，这是美国的危机求助电话。有人说，快求助大人。可是大人们都不在场。有个孩子说，司马光才7岁，他的朋友们多大了？如果都不到12岁，大人是不能不在场监护的(在美国，12岁以下的孩子是不能单独在家或者出行的。即使几个孩子玩耍，完全不在大人的视野下，也是不行的)。有个孩子说，那个水缸为什么没有盖子呢？这是安全措施不好。

学生们给出了不同答案之后，就问我，司马光是怎么做的。他们瞪着好奇的眼睛，我也到揭开谜底的时候了。我说，司马光没有慌，他从旁边捡起块石头，对着水缸砸了下去，水缸破了，水流了出来，小朋友得救了。这些小学生一起“哟”了一声，开始相互讨论司马光的这个办法。

这次经历给了我许多思考。第一，我们的课堂也可以从外边请些具有不同背景的人来给学生讲些故事，因为常态的课堂学生容易疲倦，尤其在多元化和多元化日益增强的时代，孩子们接触到多样性的人群和文化，可以开阔视野，活跃思维。第二，每个故事或每篇文章都有其上下文背景，教师在讲课的时候不要强求学生的单一答案，重要的是激发他们的思维，让他们思考，从中增长见识。在这个“司马光砸缸”的故事中，学生们没有一个给出我们故事里的答案。这不重要，因为具体场景不同，司马光时代的宋朝和21世纪的美国是非常不同的两个场景，前者没有“911”电话求助，也没有12岁以下儿童不能没有大人看管的规定。这些儿童对水缸的概念也很模糊，还原出司马光当时的场景，让孩子们也回到司马光的思维是不太可能的。所以，不能因此就说司马光聪明，这些孩子不聪明。因此，文章的解读是教师不可回避的事情。教学参考书，只是参考书，教师必须对文本进行自身的解读。第三，儿童的安全意识。在美国，从幼儿园开始，学校里就开始训练小孩子如何脱离危险地。比如消防员到学校给他们讲解和示范当火警响起该怎么办逃出屋子，警察到学校给学生讲什么时候要拨打求助电话，教师们还不时地带着学生到警察局和消防中心实地考察学习。当然，也给学生家长开讲座，普及安全意识。第四，在学习古典智慧和美德故事的时候，是否要脱离崇古人的思维呢？司马光砸缸是否就是一方面崇尚司马光“聪明”，一方面又机械地学习他的“砸缸”？我觉得，教师教育学生要小心谨慎。称赞古人的智慧，但不可形成“尚古”思维，教师一定要注意不要让自己的教学束缚了孩子开放的思维、创造力、想象力。

(作者系美国明尼苏达大学社会学博士，密西西比州立大学国家战略规划与分析研究中心资深助理研究员)

追寻更好的教育

□ 李建国

“教育是什么？教人变！教人变好的是好教育，教人变坏的是坏教育。活教育教人变活，死教育使教人变死。不教人变的不是教育。”这振聋发聩的话语，是陶行知先生论述师范角色转换的一篇文章的开篇语。对角色转换的问题，陶老谈了两个层面。语言诙谐幽默，而寓意明了直接，给人以启迪，给人以深思。

在《师范生的第一变——变个孙悟空》中，陶老对美猴王大力称颂。在他眼中，孙悟空不仅是一个“有目的、有远虑、有理想”的教师，而且是一个胸怀大志、为人谋福的教师。他循循善诱地规劝我们“应该拜小朋友做师傅，也如孙行者的本领比唐僧大却要去做唐僧的徒弟”。陶老这情真意切的文字，正像是鼓励教师成长的号角。在推进课程改革实施素质教育的今天，更具有深刻的意义。

要教学生变，教师首先得变；要教给学生本领，教师首先得本领高超；要促进学生健康成长，教师首先应甘心认小朋友当师傅。孩子的成长也如取经一样充满挫折和困难，教师要解决各种各样的问题，必须拥有耐心和智慧，这就需要教师必须像孙悟空一样去虔诚地学习。《西游记》中，孙悟空也多次赌气说：“我一个筋斗云到西天拿来算了。”能行吗？绝对不行！因为佛祖看中的不是经书，而是取经的过程。“西天保谁去取经？小朋友是你的唐僧。”其实，保护

孩子“取经”的过程，也是教师自我成长、自我发展的过程；只有在这个携手共进的过程中，教师才能真正实现知识和实践的有机融合，才能真正体验教育的成功与快乐，才能真正实现自我生命的价值追求。孙悟空的执着和牺牲精神，的确值得每一个教师反思和学习。

当我们今天一再回味“你的教鞭下有瓦特，你的冷眼里有牛顿，你的讥笑中有爱迪生”这句经典名言时，无不对先生70多年前就能如此生动准确地抓住我国教师的“顽疾”所叹服。在脍炙人口的《师范生的第二变——变个小孩子》中，他一针见血地指出，在“小孩子懂得什么？”的态度下，牛顿被认为是笨蛋，瓦特被认为是庸才，爱迪生被认为是坏蛋；若想在笨蛋中体会出真牛顿，在庸庸中体会出真瓦特，在坏蛋中体会出真的爱迪生，教师必须把自己变成个小孩子，和孩子一起成长。

他还耐心地告诫我们，“小孩子是再大无比的一个发明家”，“不可轻视小孩子的情感！”“若您变成小孩子，学校立刻变乐园……你立刻会发现小孩子的能力大得很”。我想，先生的话中至少深刻渗透着三层含义：首先，学生是发展的人。每个孩子都具有巨大的发展潜力，谁也无法预测他们的未来；教师要善于因势利导，用爱心和智慧点燃孩子生命的

灯塔。其次，学生是处于发展过程中的人，与成人存在巨大的差异。既然是孩子，就意味着不成熟，成长必然与失误相伴，我们不能用成人的标准来衡量孩子，而要俯下身倾听孩子的心声。再其次，学生是具有独立意义的人。他们自己才是学习的主体，不是要孩子去适合教育，而是教育必须符合孩子的身心发展规律。这些闪烁着永恒的教育智慧和精神光芒的文字，简直就是新课程所倡导的“平等、尊重、信任”的学生观。

思维方式决定行为方式。只有改进和完善教师的思维方式，才能使教师深刻认识和理解其教育教学行为的重要意义。虽然我们喊了多年“蹲下身子和孩子说话”、“平等关爱每一个学生”，但是许多教师并没有真正敞开心扉包容那些学困生、调皮生。如果教师不能从本质上充分认识自身的特殊身份和专业性质，不能从根本上充分理解自己和学生关系的特殊性、复杂性，抱着“师道尊严”的牌匾不放，那么我们再灌输和强调师德的重要性也无疑如隔靴搔痒，反而很容易造成师生心理上的抵触。当教师在思维和行为上真正找到了自己的正确角色时，班主任队伍师德建设将变得顺其自然、水到渠成，成为教师自觉、自发的学习行动。

(作者单位系山东省寿光市台头镇牛头小学)