

特别策划·校长“成功学”



当成功成为人们的普遍追求时，作为教育行业中非常重要的一个群体——中小学校长的成功如何来判定？当下很多成名的校长是否就是成功的？区域教育管理者，如何通过科学的管理策略、激励手段、发展路径，将校长引向成功？本期，周刊继续关注校长话题，聚焦校长“成功学”。

如何让校长走向成功

一个人的成功，不仅需要自身的努力，也需要外部“环境”的推动。对于中小学校长来说，既需要自身专业素养的不断提升和管理技巧的不断优化，也需要良好区域教育生态的支撑与孕育。如何营造一个有利于校长走向成功的制度环境、人文环境和发展环境，正是区域教育管理者应该思考的问题。记者通过调研采访，从分析成功校长的特质入手，对当前校长的管理、培养、培训等方面存在的问题进行了梳理，并参照国外的实践经验，呼吁区域教育管理者从制度层面保障校长的基本权益和发展可能，进而推动区域内更多校长走向成功。

策划：本报记者 韩世文 郑骊君
执行：刘亚文 孙和保 王 都

丰满的理想——成功校长有特质

享受国务院津贴、拥有全国劳模光荣称号、著作等身、带领师生取得了超常的高考成绩、学生拥有众多竞赛获奖证书……在很多人的印象中，一位成功的校长往往拥有诸如此类头衔和办学成绩。但是，我们要追问：这样的校长就是成功的吗？

“有些学校在区域内乃至全国都很有名，慕名而至的学生更是络绎不绝，为避免学校超负荷运行，校长便采取封闭式军事化管理、公司式量化考核等手段，维持学校的正常运转。虽然出发点是好的，但已离教育本源越来越远。也许他们在社会上很有名气，但在我眼里却不是成功的校长。”对这样的“名校”校长，河北省唐山一中党委书记王卫国持保留态度。

王卫国的表述代表了当下人们对成功校长的两种定义：“成名”校长与“成事”校长。

“成名”校长在业界具有较高影响力、感召力、推动力，且享有较高声誉。他们大多出身科班，在教育领域有着令人艳羡的职业轨迹。这类校长一般由两种途径产生：一是通过教育系统内部推荐、培养，逐渐崭露头角；二是通过媒体包装、宣传，一举成名。他们有自己的教育思想，并拥有足够的的话语权，是专家型、理论型校长。

“成事”校长的定义则更多地与教育质

量挂钩。一种是坚信“成绩决定一切”，以破坏教育生态为代价换取惊人考试成绩的校长；另一种则是潜心教育一线，“离教育本真最近的人”，他们或许是“半路出家”，没有专业背景，却凭借对生命的敬仰，在荆棘丛生的教育现实中办出了让学生、家长、社会满意的好教育——尽管这番事业通常会随着开创者离任而偃息旗鼓，归于平庸。

其实，以上几类校长都无法代表成功校长最完整的模样。

那么，成功校长应该是什么模样？

江苏省南京市江宁区教育局局长朱慧表示，成功校长要追求卓越、追求和谐，同时也要有思想、有个性、有创新精神、有办学成果。

辽宁省葫芦岛市南票区教育局局长任永生则认为，看校长是否成功，要看其办学理念是否体现“三个面向”，即面向人性、面向生命、面向发展；学校文化是否体现“三个主旋律”，即博爱、创新、向上；学校管理是否体现“三个管理”，即依法管理、以德管理、民主管理。

吉林省松原市教育学院干部部主任宫井华则认为：“一位成功的校长，应在人本理念的指导下善思研究、多行动落实，同时能够带领教师进行反思与成长。”

与管理者的视角和思路不同，一线教师和家长对成功校长有更具体的期待。

山东省安丘市凌河小学教师张霞霞说：“一个成功的校长要有师德、有责任心、有领导能力，同时也能搞好人际关系，能帮助和关心教师。”一位学生家长则认为：“能够让我的孩子每天高高兴兴上学、开开心心放学，并且能够取得好成绩的校长，就是一个成功的校长。”

专业人士的解读以及家长开诚布公的愿望，从不同角度为我们勾勒了成功校长的立体图像——

首先，要心中有他人，校长的所有行为应以师生的幸福生活为着眼点，关注学生的终身发展、关注教师的专业成长，不以牺牲师生的健康为代价获得好成绩。他们相信师生、依靠师生，用自己的行动和精神感召师生追求卓越。

其次，要脑中有思考，校长要运用先进的教育理论指导教育教学实践，推进教育教学创新；熟谙教育教学常识、规律，并敬畏、遵循这些规律，不断反思教育教学。

最后，要脚上有行动，坚持行动研究，在研究状态下进行常态工作。这种行动不应单纯是校长的个人行为，而应是校长与师生共同实践的过程。

制度能保障——拓宽渠道强监管

校长是履行学校领导与管理职责的专业人员，对校长培养对象的选拔是从源头、入口提高校长队伍素质的关键。因此，区域教育管理者应积极作出改变，完善制度以保障校长的科学选拔与任用。

拓宽选拔渠道。在美国，凡工作5年以上的优秀教师，在满足相关学历和经历基础上，都可以参加校长竞聘。在我国，校长则基本上是由上级任命，甚至有些校长“人职前没有在学校工作的经历，也未接受任何上岗培训”。湖南省湘潭市和平小学教师何亚萍认为，相关部门领导可基于一定标准，拓宽选拔渠道，综合基层学校组织推荐、群众推荐和自我申报等方式，允许在校副职岗位任职两年以上的对象以演讲、民主测评等方式竞聘，并通过组织考察和任用公示等环节加以任用。

明确选拔对象。在日本，选拔校长须经学校所在社区的行业协会、职业代表与家长委员会共同组成的教育委员会推荐并考评，这个程序能确保校长办学不脱离社会发展和社会的成长需要。但是，我国的校长选拔却是由教育行政部门“独家”决断。甘肃省武威市凉州区教师资格教学能力测试评委、小学校长公开招聘面试评委王泽才认为，公开选拔是“防腐”和获取人才的重要渠道。除了选拔方式的公开、透明，“相关单位还应综合申报者的评价情况，在一定范围内公示无异议后，确定为校长培养对象”。北京师范大学教育学部教授毛亚庆也认为，教育行政部门要根据教育发展的需要，严格中小学校长任职资格标准，完善中小学校长任用与管理制度，建立中小学校长培养培训质量保障体系，形成科学有效的中小学校长队伍建设与管理机制。

合理设定任职期限。在德国不来梅，任期为8年的中小学校长一般由选举产生。首先由教师协商会议、学生委员会、家长委员会、非教学人员分别对候选人名单进行表决，再由社会团体和教师联合会参加的委员会提出一份包括3名候选人的推荐书，最后由代表团从中推荐一人担任校长。

教育是一个系统工程，更是一项“慢”事业，如果僵硬地将中小学校长任期规定为3-5年，很可能削弱学校在教育教学工作管理过程中形成的合力，影响学校持续发展的动力。

更新校长管理模式。在美国，杰出校长只要身体健康、精力充沛，任期不受年龄限制。但在我国的许多地区，“学校却是在按照上级的要求制订学校规划、年度计划，上级的要求和检查多如牛毛，时时处处领导安排办事，这种管理模式必须改变。”李希贵说，解决这一问题也并非难事，《“专业标准”赋予了校长更多责任，其实也给了校长更多权力，但这需要校长从学校实际出发规划发展，自下而上确立发展目标。”

当制度赋予校长更多权力，区域教育管理者应建立健全相应的监督与评估机制，以规范校长办学。教育行政部门则应切实加强规范办学行为的研究，特别是对规范办学行为后学校发展问题的研究，充分估计各种困难和问题，制订严密的应对预案，确保学校稳步发展。

相信随着《专业标准》的全面实施，以及校长职级制、管办评分离等教育体制改革的深入推进，校长专业化将成为教育内涵发展的唯一选项，“好校长产生的有效机制、校长成名成家的好环境，正以不可逆转的发展趋势逐步形成。”刘传沛如是说。

通过一系列观点的阐述和现象的探析，回顾前文对“成功”校长的两种认识，不难得出：如果单就“成名”或“成事”论，这两类校长并非教育最需要的人才，但若将二者特点罗列对比，我们则会发现，这两类校长也有重合的部分——有教育信仰、有教育主张、有教育常识、有行动策略。而这些正是一位成功的校长应该具备的品质。这样的品质属于优秀的校长们，也属于每一位拥有教育家理想、情怀和视野，在理性思考与实践创新中，为学生的可持续发展提供力量的教育人。

骨感的现实——问题不少标准低

在我国，中小学校是教书育人的专业性公共服务机构，中小学校长则是教育政策的直接执行者、学校办学的组织者、领导者和管理者，其履职水平在一定程度上决定了我国教育事业的发展。

但现实是残酷的，并非每位校长都有较高的专业道德素养，相反，近年来与校长有关的负面事件屡屡出现在公众视野。自去年5月媒体曝光海南省万宁某小学校长侵害女学生事件以来，无论是中央媒体还是地方媒体，都曾多次曝光校长性侵害学生的恶性事件。与此同时，一系列由于争名夺利生发的恶性事件也屡见不鲜，如重庆大坪中学“雇佣夺冠”丑闻、陕西省渭南市华县南塬小学校长雇凶殴打副校长……

另外，校长任职时缺乏实践经验，“空降”现象严重。一位老教师反映，在他从教近30年中，学校历经5位校长，近10年接任校长的3个人都没有在相关岗位工作的经验，入职前也未接受上岗培训。

这就是“骨感的现实”。出现这些现象，除了“问题校长”自身素养问题，现行教育制度不完善也是造成不良局面的原因之一。

“很多时候，校长不得不忙于应酬各种会议，协调处理学校在发展中的种种矛盾。”尤其在一个经济欠发达，政府对教育投入不足、办学条件尚需改善的现实面前，校长承受着巨大的压力和矛盾，他们不得不投入大量时间和精力用于“协调资金、协调学校的工程建设等工作。应酬多了，教育

管理的精力就少了。”甘肃省兰州市教育局局长何永志这样分析现状。

针对这一问题，广东省中山市教育局局长刘传沛认为：“长期以来，我国校长队伍建设存在着认识不全面、要求不明确等问题。由于没有一个相对统一的引领校长成长、考评校长工作的客观标准，导致了校长队伍建设缺少一个清晰的目标。”

民进中央曾向全国政协十一届三次会议提交《关于建立和完善中小学校长任职资格制度》的提案，并提出了我国中小学校长队伍建设存在的主要问题：

一是中小学校长任职专业标准笼统、要求太低，已经不能适应中小教育的实际需要。2013年，《义务教育学校校长专业标准》(以下简称《专业标准》)出台，要求中小学校长应具有大专以上学历、中级以上职称。而在美国，中小学校长任职前不仅要获得小学校长证书或中学校长证书，还要有侧重于行政管理或教育行政管理方面的硕士学位。

二是缺乏严格的中小学校长任职资格准入和监督制度，致使校长任职资格制度形同虚设。国家督学、北京十一学校校长李希贵认为，校长的评估与管理权不能只由教育行政部门行使，后者职能应该转变为服务学校发展；同时，校长的任免与评估权应该转交给社会，这样才能让校长向社会负责，向家长负责、向孩子的健康成长负责，而不是向教育行政官员负责。

成功有路径——搭建平台促发展

他山之石，可以攻玉。探索校长培养路径时，区域教育管理者不妨放眼域外。

美国通常将校长培训分为职前培训和在职培训。职前培训主要由各州指定几所大学来承担，分入门、中级、高级级、实习4部分，培训合格后颁发相应的上岗证书，而部分培训课程还可作为研究生学历教育的一部分。在职培训则由美国学校管理人员协会、全国学校行政人员学会等机构负责，培训的重点则转向进一步培养和提高校长研究和解决实际管理问题的技能。在德国，校长培训分为4级：州立进修学院、区进修学校、地方教育局、学校。州立进修学院在本州若干地区设置分院负责校长培训，每年召开全联邦的校长培训工作会议，交流、研讨、协调校长培训工作。

此外，也有一些国家，例如韩国的校长培训课程以专题设置为主，是一种菜单式、选择式的专题培训课程模式，具有较强的针对性和实用性。

回望我国的校长培训，通常分成3级：岗位培训、提高培训与高级研修培训。但

“这3个层次只以培训学历为区分，分层上并不以校长真正需要提高的关键素养差别为界线。”许锡良说，“这种培训更多地只是一种资助性质，缺乏实质内容。”至于校长是否带着问题来，而培训又是否帮助校长学会提出与解决问题，这些都没有在培训中得到体现。

不过，部分省市的积极探索，依然可以为我们提供一些借鉴。

广东省近年来不断更新中小学校长培训模式，开展中小学校长挂职锻炼、跟岗学习、异地培训、合作培训等层次分明、互补性强的培训；成立“校长工作室”，在全省中小小学范围内首选一批名校长，以师带徒方式培养新一代教育家型校长。为保障工作室的正常运作，广东省教育厅在每个周期内为所有工作室安排2万元经费，同时市、县教育局和工作室所在学校也给予相应的经费支持。

良好的成长环境固然能促进校长队伍的发展，但若想取得实质性的进步，还要激发校长内在的学习热情与成长欲望。

心理学界有一个名叫罗森塔尔效应的

心理暗示，即以积极的态度对待他人，会使人们朝着积极的方向前进。相反，如果对个人心存偏见，他很可能会朝着反方向发展。美国麻省理工学院博士、组织发展理论创始人沃伦·本尼斯有一项针对教师进行的研究，结果表明，只要教师对学生们期望甚高，就足以使学生们智力商数提高25分。这样的关系同样适用于校长与教育管理者。山东省青岛市黄岛区张家楼镇中心小学教师徐锡有认为：“高期望会制造更高的心理力度，从而实现更高的价值。相反，被看成是学校‘包袱’的人，久而久之就会真的成为学校的‘包袱’。”

在管理实践方面，区域教育管理者不妨向现代化企业学习，使得一线工作者的学习热情与成长欲望找到稳固的落脚点。联想集团董事长柳传志曾说，办企业就是办人，能够经营好人才的企业最终是大赢家。与物质鼓励相比较，联想更多地采用精神鼓励。联想为员工提供舞台，保证员工工作权责、权、利的一致；在管理和运行过程中，“很多方法都采取第一线工作的人提出的建议。”柳传志说。

区域教育 周刊
培植区域课程 改变教育动力
2014年3月5日

第136期
名誉主编：毛杰(郑州市教育局局长)
主编：韩世文 电话：010-82296730
执行主编：郑骊君 电话：010-82296824
编辑：刘亚文 电话：010-82296736
孙和保 电话：010-82296734
投稿邮箱：zgjsbqyj@vip.163.com
美编：梁颖宁 电话：010-82296743
投稿邮箱：zgjsbtp@vip.163.com
支持单位：
河南省郑州市教育局
河北省邯郸市教育局
黑龙江省牡丹江市教育局
陕西省宝鸡市教育局
湖北省武汉市洪山区教育局
辽宁省葫芦岛市教育局
河北省三河市教育局
黑龙江省尚志市教育局
湖北省襄阳市樊城区教育局
河南省安阳市殷都区教育局
湖南省桑植县教育局
山西省襄垣县教育局

链接
校长心声
王泽才：校长选拔任用讲科学
乔布斯说，一个出色的人才顶50个平庸员工。因此，科学选拔、任用校长极其重要。我认为，一是要公开选拔，既可以“防腐”，又可以培养有能力的校长。二是确定以实践能力为核心的校长选拔标准，科学设定校长标准。三是要实地考察，考察被选拔人才的真实情况。这是一张试卷或者一堂演讲无法替代的。
(作者系甘肃省武威市凉州区和平街小学校长)

杨列创：
校长选拔应遵“自然法则”
教育主管部门要摒弃对校长选用的“独权专制”，让优秀校长队伍建设在“自然法则”中褪去行政色彩，提高选人、用人的公信力，夯实区域教育科学发展的人才支撑。
(作者系山东省枣庄市市中区齐村镇韩庄小学校长)

刘国臣：
成功校长须能促进师生发展
评价校长的成功必须以校长个体的“成熟”、教师团队的“成就”和学生集体的“成长”为考量和旨归。校长“成熟”的标志有“三力”，即有学力、有能力、有魅力；教师“成就”的指标有“三感”，即成就感、归属感、幸福感；学生“成长”的要素是“三有”，即有真知、有善念、有美的观念。
(作者系辽宁省开原市第三中学校长)

教师观点
把学校“承包”给校长
十年树木、百年树人，教育是农业，不能急功近利。所以，想在3-5年的聘任期内培养一个优秀的校长，成就一所优秀的学校，是件很难的事。不如把学校“承包”给校长，让校长“自负盈亏”。这样，他们才会竭力为学校的发展而努力，才会让学校发展的每一步都扎扎实实。
(山东省安丘市凌河小学 张霞霞)

做个“土气”校长
很多校长洋气、阔气、神气，唯独缺乏“土气”。“土气”即本土气息。每所学校都有各自的校情和独特的文化，但很少有校长能立足于周围环境进行教育教学。而且在与人文交往中，他们也总是隐藏“土气”、宣扬豪气。殊不知，他们着力宣扬的，远没有“土气”吸引人。
(湖南省浏阳市杨花中学 周芳元)