

做一名懂校长的教育局长

陈雪梅 / 安徽省合肥市包河区教育体育局

我在基础教育领域工作了20多年,到目前为止,已经做了十年的小学校长、四年的区教育局长。做校长时,我的教育理念是“学校属于孩子,每个孩子都重要”,我所在学校的教育愿景是“将校园建成师生共同的精神家园”。在工作中,我对孩子的喜爱是自然而然的,这不仅是教师职业的要求,更多的是女性的母爱使然。因为教育工作尤其是小学教育工作需要更多的爱心和耐心,所以作为一名女校长,我的性别优势是很明显的。

刚到教育局工作时,我曾经很担心自己是否能够适应行政管理岗位的要求,毕竟学校工作和区域行政管理工作的差别还是很大的。在学校里,柔性管理会起很大的作用,相对而言,区域行政管理工作则需要更多的刚性管理。所以,上任初始,我就暗下决心,一定要扬长避短,一方面,不要让女性的细腻、感性成为管理上的障碍,影响决策的效率;另一方面,要充分利用女性的直觉敏锐、观察力强、善于倾听、长于沟通等特质,将女性的共情优势,转化为独特的领导力。我所努力建构的“尊重校长,依靠校长”的区域管理文化,正是在这些思考下逐渐形成的。

一、因为懂得:乐为“不忘初心”的“服务者”

如果单单从“了解”这个层面上说,那么我应该算是一个“懂”校长的人。我在就任区教育局长做表态性发言时说了这样一句话:“我要在全区营造尊重校长的文化。”我做了十年校长,深感校长对学校发展的重要意义;而区域教育是由每一所学校组合而成的,就像一个木桶,每一块木板组合起来,才能盛水。

我的电脑里储存着我当校长时,一位高校教师对我做的专访,题目是《希望与期待:校长与教育局长的对话》。直到现在,我还会经常打开它,每看一遍,都会引发我的反省。以下内容节选自这篇访谈。

问题1:您认为现在学校变革发展中存在哪些问题?

答:学校变革发展中存在的问题无外乎三个层面。一是物质层面。因为财力有限,加之有关部门对于资源的分

配和使用缺乏科学的规划,没有建立倾听师生意见的渠道,缺乏监督机制,所以造成物质资源配置与使用不均。例如:“下不保底”(即没有基本标准,或者即使有基本标准,也没有得到很好的落实),导致许多学校连基本的办学条件都不具备;“上不封顶”,造成资源集中在一两所学校,校际间差距日益拉大。二是人才层面,即教师配备问题。学校使用教师,但学校不能选择教师,致使矛盾集中在学校,由此导致了管理的低效。三是教育理念层面。许多人还是走不出应试教育的怪圈,总是希望通过“野蛮劳作”提高教育教学质量,他们以眼前利益为主,不为孩子的可持续发展着想。

问题2:您认为学校主动、健康、真实发展的理想状态是什么样的?

答:校长和局长都放下急功近利的思想,着眼于孩子科学的可持续发展,为孩子终身学习打下坚实的基础。我认为学校主动、健康、真实发展的理想状态应该是:师生关系和谐自然,教育教学民主科学,学生全面健康地发展,教师幸福快乐地工作。

问题3:您认为教育主管部门应如何鼓励、帮助和支持学校发展?

答:一是信任:不要过多地干扰学校办学,要放权给校长,给予校长充分的用人权和教育自主权。二是尊重:尊重校长的意见,倾听校长的心声,关注他们的心灵成长,不可实施野蛮管理。三是关爱:为校长提供发展平台,促进校长的专业成长,使他们有职业的成就感;帮助校长解决困难,真正为学校服务,而不是颐指气使地要求他们。四是鼓励:鼓励革新,鼓励学习,鼓励做事,鼓励研究。不要把校长都变成“官员”,要让校长感受到职业的快乐,而不是权力的快乐。

问题4:现行教育主管部门有哪些不利于学校发展的政策、制度?

答:按考试成绩对学校排名,是造成校长和教师追名逐利、牢抓应试教育的罪魁祸首,也是师生畸形发展的源头。

问题5: 您理想中的教育局长和教育行政部门是什么样子的?

答: 我理想中的局长: 儒雅、睿智、理性, 体察民情, 喜欢研究, 常与校长们一起探讨教育问题。我理想中的教育行政部门: 人人有服务意识, 真诚为基层解决困难。

这段访谈发生在我做校长的时候, 那时, 我根本没有想到自己后来会做局长, 所说的话可谓发自肺腑。那时我比较怕行政机关的人来学校, 因为有的人总是带着一副法官评判的面孔, 对学校指手画脚。而我知道, 校长是一个执着的群体, 他们做什么事儿都爱较真, 希望做到完美, 做到极致; 校长是一个比较敏感的群体, 他们自尊心极强, 可以不计较得失, 但不可以受委屈。

我理想中的区域行政管理应该是这样的: 当学校缺少资源时, 区域能为其提供支持; 当校长感到迷茫时, 区域能为其指点迷津; 当学校出现问题时, 区域能为其提供帮助; 当校长取得成绩时, 区域能为其搭建展示的平台。所以, 当了局长后, 我就对局机关的干部说: 没有哪所好学校是靠我们“管”出来的, 我希望我们所有的人都能树立一种服务意识, 对不同的学校和校长, 要有不同的管理策略, 我们必须把自己放在服务者的角色上。

二、因为尊重: 让每一位校长都有属于自己的成长

校长是学校里的灵魂人物。校长的性格和阅历通常会影响他们的教育价值和行为选择。做教育行政管理工作的, 首先要有尊重校长的意识, 尊重其独立自主的专业判断能力、尊重其专业发展的能力与个性化需求, 在此基础上为其学校发展和专业成长提供有价值的支持与帮助。

其一, 对学校进行个性化评价

每所学校的文化背景、师资力量、学生来源、培养目标都不尽相同, 拿一把尺子去衡量所有的学校, 本身就是对校长和教师最大的不公平, 如此又何谈尊重呢? 为此, 我们摒弃了过去用考试分数评价学校的单一方式, 设立了德育、安全、艺术、体育、教学等十个奖项, 每个奖项的奖励额度都是相同的, 学校可以自主申报。我们还设立了一个特殊的奖项——奋进奖, 专门颁发给基础条件较差、相对薄弱但积极进取的学校。

我们坚决不允许教研室对学校的小升初和中高考成绩进行排名。一开始, 一些同志不理解, 觉得我把教学质

量丢了, 可是, 几年抓下来, 全区的中高考成绩反而有了较大幅度的提升。其实对于教学质量, 我心里是有数的: 第一, 在当前如此强大的应试环境之下, 校长对学生的学业成绩是不敢掉以轻心的; 第二, 素质教育活动的开展, 不会使学生的文化成绩下降, 反而会丰富师生的校园生活, 拉近师生的距离, 而和谐的师生关系则会促进教学质量的提高。评价制度的改革, 使得每一位校长都体会到自己的努力被肯定、被褒奖、被尊重, 从而迸发出对工作的极大热情。

其二, 为校长搭建高端发展平台

我到教体局工作后, 我们就启动了名师名校长培养工程。2011年, 我们命名了首批六位“名校长”, 成立了六个名校长工作室, 并且为他们请了北京师范大学教育学部部长石中英教授、华东师范大学基础教育研究所所长杨晓微教授等六位国内知名专家做导师, 还为名校长们培训、研究、著书制定了计划。2012年, 我区第一位名校长办学实践研讨会在北京师范大学召开, 至今已有五位名校长(有一位因工作调动离开了我区)登上了这个向全国展示的舞台。每一次举办名校长办学实践研讨会, 我都会亲自为他们主持。不是因为自己主持的水平有多高, 而是因为我愿意怀着真情实意为他们服务。中国的小学校长们工作琐碎而繁忙, 他们做的多、说的多, 写的却少。在北京举办校长办学实践研讨会, 其实是给他们一份压力, 督促他们在实践的过程中不断思考和总结。一开始他们对我可谓意见多多, 甚至有人多次要求不办这样的会议, 我都没有答应。现在他们每个人都有了几本沉甸甸的著述, 每个人都信心满满, 最关键的是, 在他们的带动下, 学校都发生了可喜的变化, 有了新的发展。

其三, 用规划引领学校发展

最近一年, 我对“尊重校长”的内涵又有了新的认识。既然我们说没有一所好学校是被行政机关“管”出来的, 那么, 教育行政部门该如何发挥其对学校发展的引领功能呢? 2014年, 我们启动了学校规划和发展评价工作。在华东师范大学专家的引领下, 五所试点校用时十个月制定了学校发展规划, 区教育督导室根据学校的发展目标, 通过和学校领导班子进行协商, 制定了具有学校个性特点的分阶段评估细则, 并且按照学校划定的时间节点开展诊断式评估。杨晓微教授和复旦大学的徐冬青教授是这个项目的指导专家, 他们认为此举是真正

促进现代学校制度建设的好政策。对此,我也是信心满满。因为我始终相信,校长是最希望自己的学校变得更好的人,当教育行政部门给予他们关怀与帮助时,他们怎么会有抵触心理呢?

其四,搭建校长互通互助平台

从我区校长的特点来看,小学校长比中学校长要活跃一些,乐于接受新变化;中学校长则比较沉稳,因为中高考的压力,对学生学业成绩高度敏感。在管理风格上,小学校长细致、感性;中学校长粗犷、理性。但总体来说,他们彼此之间缺少互助,他们缺少对师生的人文关怀以及对自己管理的反思。校长做久了,特别容易故步自封,本地区的经验也无法共享。其实,本地区的学校管理经验非常宝贵。

为了搭建名校和普通校长、年轻校长之间互通互助的平台,我们建立了高中、初中、小学三个学校发展联盟,定期开展教育教学研究活动,联盟主席采取轮值制。每年,我们定期举办精细化管理现场会,组织全体校长现场观摩管理有特色的学校。在每年的校长暑期培训班上,我们都会安排一个校长讲述学校故事的环节,每位校长把一年来的工作做成图文并茂的PPT,播放给同伴们看。几年来,我们看到了很多变化:学生的校园生活越来越丰富了,教师的专业性越来越强了,校长们也越來越爱思考、越来越善于反思了。学校之间建立起沟通交流的平台后,校长对学校发展联盟这个大家庭有了强烈的归属感,同伴的经验给他们带来了前所未有的亲近感。正所谓:要走得快,就一个人走;要走得远,就一群人走。

三、因为“依靠”:在深度信任中与校长同担当

身为女性管理者,我感到人与人之间分量最重的关系是“依靠”。“依靠”的关系,不是冷冰冰的行政关系,而是一种平等的伙伴关系,是一种心理上的深度信任与支撑。做教育行政管理工作的,在尊重校长的基础上,更要与校长互为“依靠”。

2012年,我们启动了全区最偏远、质量最差的三所村小的发展计划。这三所村小的问题根源是管理问题,因此,单纯的教师支教或城乡学校手拉手的方式都不能彻底解决其问题,最好的办法是委托城区名校来接管。可是,如果接管学校的校长和教师不能真心接受这件事,其效果就会大打折扣。于是,我请了三所名校的校长

帮助我做一个有关三所村小的调研,请他们走访当地老百姓、学校教师、学生,帮助教育局制订一个改革方案。三位校长在走访调研的过程中,了解到农村家庭的困境及其对子女成才的渴望,分析了村小问题的原因所在,他们办好乡村教育的情感也被激发起来。调研结束后,这三位校长都主动提出了接管村小的请求。三年过去了,三所村小发生了巨变,农村生源出现了回流,甚至派驻村小的城市教师也都找到了幸福感。

而在校长遇到困难、需要理解和支持时,局长就应该成为校长的“依靠”。有一次,有一位校长和一位教师发生冲突,这位教师捏着校长的错告到教育局。有的同志就说,校长是学校领导,不该说这样的话,要批评。我了解到实际情况是由于这位教师长期散漫、不服管理,而校长对其开始严格要求所致,便跟相关人员说,校长管理教师需要刚柔相济,但底线还是要有的,不能丢掉规范管理的原则,我们把学校托付给校长,我们就要支持他的工作。这位校长知道后,主动来找我做检讨。他说原以为我会严厉地批评他,但是没想到我会支持他,还帮他做教师的工作,他也检讨了自己的错误——当时情绪失控,讲了作为校长不该讲的话——他已经向当事教师道歉,妥善处理了此事。我理解校长的压力,因为我也是从这个岗位上成长起来的,校长的酸甜苦辣我都尝过,所以我深深知道,来自上级的关心理解,会为校长注入多大的动力和激情。

女性领导有自己的优势,细致入微,洞察力强,做事认真,坚忍;但也有弱点,如好冲动,容易感情用事,批评人尖刻。做管理工作久了,就容易出现“长官意志”,甚至像我这样在学校工作了20年的人也难免于此。我们要避免这个问题,有两个方法。其一是在每项重大政策出台前,必须将政策交由校长们讨论,充分听取他们及其他利益相关群体的意见。其二则是要不断进行自我反思。到教育局工作后,我坚持每天早上提前半个小时到办公室,主要是读书、写反思日志。我认为,每天的自我检讨非常必要。处在领导者的位置上,若不能常常反思,就会一叶障目,时间久了,就会出现自以为是、盲目决策的现象。

遇到一个懂校长的局长,是我做校长时候的愿望;我现在的愿望是,真正做一个懂校长的局长,和大家共同谱写美丽的教育篇章。

(编辑 许丽艳)