

浅论校长的有所为与有所不为

——以校长的职责为视角

◆ 王社坤

[摘 要] 中小学校长有所为有所不为既是依法治校的要求,也是提升校长管理能力的需要。有所为有所不为,应当以《义务教育学校校长专业标准(试行)》对校长提出的要求作为衡量标准。

[关键词] 校长职责; 依法治校; 学校管理

[中图分类号] G47

[文献标识码] A

[文章编号] 1002-4808 (2018) S1-0044-03

在目前的教学管理工作中,校长经常面临着困惑,有的校长总担心下属不尽尽职尽责,怕出差错,因而对学校事务亲力亲为,结果是出力不讨好,校长疲惫不堪,下属还不同情,认为校长对自己不信任。有的校长则做甩手掌柜,学校出问题后悔不已。事事亲为管理效果不佳,无为而治又容易出问题,那么,校长在学校管理中到底该怎么做呢?答案是:校长应当有所为有所不为,问题的关键是对有所为有所不为要作正确理解。

一、有所为有所不为是依法治校的要求

依法治校是依法治国方针在教育领域内的重要体现,是依法治国的必然要求。校长是依法治校的关键,其依法治校能力很大程度上决定着学校依法治校的成败,其依法治校水平很大程度上决定着学校依法治校的水平。

(一) 有所为有所不为是校长职责之所在

我国现行的教育法律法规是中小学依法治校的法律依据。根据《中华人民共和国义务教育法》和《教育部关于加强依法治校工作的若干意见》的规定,目前我国中小学实行校长负责制。根据《中华人民共和国教育法》第三十条规定,校长要负责管理学校的教学及其他行政事务。因此,按照依法治校的要求,校长做好管理工作,首要任务是明确校长的职责。

关于校长到底承担什么职责,学界一直存在着争议,答案也五花八门。有人认为,保护学生生命是最重要的责任,同时也是对校长最基本的要求。^[1]有

人认为,学校的教育是一项关注生命体验、呼唤生命活力、充实生命内涵、提升生命质量、实现生命价值的伟大工程,教师的生命价值在于提升学生的生命价值,学校的生命力在于用其独特的校园文化去影响一代又一代的师生。从这个意义上讲,校长的根本职责在于培养学校文化。^[2]有人认为,校长的核心使命是策划、领导学校的教育教学改革,提高教学质量是校长的主要职责。^[3]也有人从“不为”角度界定校长的职责,例如,“不把校长当官做、不把学校当企业、不做甩手掌柜”^[4]“不为私心移节、不为玩物丧志、不为名利失德、不为懈怠傲物、不为短视毁业、不为权重傲物”^[5],等等。

学者的观点不能说没有道理,但是由于立足点的不同,这些观点存在不同程度的偏差,其主要缺陷在于多从宏观角度、从道义角度界定校长职责,缺乏可操作性。《义务教育学校校长专业标准(试行)》明确规定了义务教育阶段学校校长的专业职责: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,调适外部环境。这就从宏观引领、质量提升、管理保障三个方面规定了校长的专业标准,为明确中小学校长的职责提供了依据,为学校管理提供了发展的方向。其中,“规划学校发展、营造育人文化”是灵魂,要求校长从宏观方面引领学校发展;“领导课程教学、引领教师成长”是关键,要求校长必须重视提升学校育人质量“优化内部管理、调适外部环境”是保障,要求校长负责提升学校办学水平。这些职责都是事关学校和教育事业发

王社坤/河南省伊川县县直中学校长(河南伊川 471300)。

展的宏观事项，校长在这些事项上应当“有所为”，在具体的操作上则大可以放手让各级管理人员去做，“有所不为”。

（二）有所为有所不为由我国依法治校的现状所决定

依法治校的实质在于用法律的思维模式来管理学校，其最高境界在于使管理活动最终达到法律精神所体现的公平与正义。目前中小学管理很大的弊端在于，校长专权，搞“一言堂”“家长制”，这在很大程度上导致权力的失衡。教育领域的公平、公正，要靠相互制衡的管理体系来作为保障。形成相互制衡的学校管理体系，必须要求校长明确上至校长、下至一般教师的职责与任务，从而使各级人员明确自己的定位。运用法律的思维模式来管理学校，更是要求校长必须在宏观上有所为，领导、监督规章制度的制定与落实。这也就决定了校长不可能事事亲力亲为，在很多时候要置身于事外，站在更高的角度作宏观指导。

我国依法治校虽然取得很大的成绩，但是也有着很多问题。以对学校发展最为关键的学校章程和规章制度为例，章程是学校内部的“宪法”，规章制度应当以章程为依据来制定。这是事关学校定位和发展的大事，是校长应当有所为的事项，但是根据学者的调查，有58%的学校有章程，38%的学校没有章程，甚至还有4%的管理者没有听说过章程。在章程实际发挥的作用方面，有68%的管理者认为章程有用，30%的管理者认为章程的作用很小，2%的管理者认为章程没有用。在规章制度与章程的关系方面，有67%的管理者认为学校的规章制度与章程一致，有28%的管理者认为规章制度与章程的关系是松散的，还有5%的管理者认为规章制度与章程没有关系。^[6]许多校长对于这些大事存在糊涂认识，对细节问题却很热心，如亲自查班级考勤情况，监督学校卫生情况，等等。一句话，笔者认为许多校长是“捡了芝麻、丢了西瓜”。我国依法治校严峻的现实决定了校长必须有所为，将主要精力放在依法管理学校的根本问题上；应当有所不为，对具体操作和执行的问题应当放手让承担具体岗位职责的人去做。

二、有所为与有所不为是提升校长管理能力的需要

（一）有所为有所不为是建立分工明确、团结合作的管理团队的需要

从管理学角度看，校长是学校的舵手，但校

长不可能自己管理整个学校，学校管理、学校具体事务的操作是需要管理团队来共同完成的。如果校长做甩手掌柜，事事不为，则会失去舵手的地位，从而成为学校的摆设，对学校的发展难以发挥领导作用，同时也会造成学校管理的一盘散沙与混乱。如果校长事事亲为会怎么样呢？如前所述，校长不可能对学校所有的事项都具体操办，而是需要管理团队的共同努力。如果把学校比喻为一个人，校长就是学校的“大脑”，教务、后勤、行政、组织等各个部门则是人的“四肢”。缺少“大脑”的指挥，“四肢”就无法合理运转，甚至胡乱运转。没有“四肢”的配合，“大脑”的决策也就无法落实。作为校长，必须让不同层次的管理者“忙”起来，让自己“闲”下来。^[7]因此，学校内部管理团队的建设对学校正常运转和发展具有至关重要的意义，建立分工明确、团结合作的管理团队，需要校长有所为有所不为。

（二）有所为有所不为是调动全体教职工积极性的需要

学校工作的关键是管理，管理的关键是管人，管人的关键是调动人的积极性。学校管理水平的提升，离不开校长的决策、指挥，离不开管理团队的分工负责、协调配合，更离不开一线教职工的切实执行。积极性是切实执行学校决策和规章制度的保障。如果教职工缺乏积极性，只是将学校决策当命令来执行，那么其效果将会事倍功半。如果能够调动教职工的积极性，使教职工将学校事务当自己的事务，将学校规章制度内化为自律的东西，那么其管理效果就会事半功倍。因此，一个优秀的校长应该是管理的行家，是民主管理的行家，是善于调动教师积极性的行家。既然要调动教师的积极性，校长如果事事亲力亲为，就会使教师和管理人员感觉到不被信任，就会抹杀教师和管理人员的积极性。如果校长事事不为，就无从建立校长在学校和教师中的威信，很难领导教师共同完成教育教学任务。因此，提高管理水平，调动教职工的积极性，校长必须学会在该做的方面有所为，在该放手的方面有所不为。

三、有所为与有所不为的实践

有所为有所不为，说起来容易做起来难，究竟在哪些方面该有所为，在哪些方面该有所不为，学术界进行了很多探讨，但笔者认为以《义务教育学校校长专业标准（试行）》对校长提出的要

求作为衡量标准比较合理。

(一) 有所为有所不为的标准

《义务教育学校校长专业标准(试行)》针对校长的“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,调适外部环境”六项专业职责,提出相应的行为能力要求,这是校长应当有所作为的方面。

1. 规划学校发展

学校发展规划是体现学校发展目标的纲领性文件,是学校特色化发展的前提。作为校长,要组织力量认真研判学校发展现状、存在的主要问题,确定发展方向,提出发展措施,形成“人无我有、人有我优、人优我精”的规划方案,并组织落实学校发展规划,监测学校发展规划的实施。

2. 营造育人文化

人才培养质量离不开优质的教育环境,离不开良好的育人文化。文化环境可以对学生起到潜移默化的作用。育人文化既体现在校园环境等硬件建设方面,也体现在校风、教风、学风等软件建设方面。作为校长,要组织专家力量论证学校特色文化的定位,凝聚学校文化建设力量,引领全体教职工打造符合学校特色文化定位的校园环境,培育优良的校风、教风、学风,精心设计和组织艺术节、科技节等校园文化活动,建设绿色健康的校园信息网络。

3. 领导课程教学

课程教学是学校工作的核心和基础,发展规划要落实到教学中,育人文化的培育也要在课程教学中体现。更为关键的是,人才培养质量的提升离不开课程教学。作为校长,并不一定要亲自去上课,而是要宏观上负责统筹国家、地方、学校三级课程,认真落实义务教育课程标准,积极组织教学改革。校长要站在领导者的高度,宏观把控课程教学的实施。实践中,有些校长把大量的精力放在自己上课和听课上,过于关注微观细节,这是不可取的。

4. 引领教师成长

专业教师队伍是学校管理的依靠力量,是教学质量提升的中坚力量。作为校长,必须负责建立健全教师专业发展制度,为教师专业发展提供制度支持和物质保障。对于事关教师发展的制度和活动,如教师轮岗交流制度、优教优酬的激励制度、师德师风教育活动等,校长都要密切关注,在关键节点进行引导。

5. 优化内部管理

分工合理、相互配合、相互制约的高效内部管理制度既是依法治校的必然要求,也是形成学校领导班子凝聚力的关键。作为校长,要善于发挥党组织的政治核心作用;尊重和支持教职工代表大会参与学校管理的民主权利;建立健全学校人事、财务、资产管理等规章制度。

6. 调适外部环境

外部环境是学校落实发展规划、提升育人质量不可或缺的要件。特别是在当今社会主义市场经济进一步推进,社会利益格局调整的大背景下,学生、家长、社区、学校所在地的企事业单位、行政机关等对学校正常的教育教学秩序都有重要影响。作为校长,要善于协调学生家长、社区、企事业单位、行政机关等社会力量,争取各种社会力量的支持,为学校发展争取良好的外部育人环境。

(二) 实践“有所为有所不为”的注意事项

《义务教育学校校长专业标准(试行)》的规定可以看作是衡量有所为有所不为的标准,但是这并不是要求校长具体去做这些事情,而是要在这些方面有所为。具体在实践中,要注意以下问题。

1. 建立分工合作的管理团队

首先,要建立由校长、各处主任及职能部门、教职工组成的分层管理团队,校长负责计划决策和制定目标,各处主任及所在的职能部门负责落实目标,教职员工负责完成任务、实现目标。^[8]其次,建立职责清晰、分工合作的管理团队,关键是要选对人,做对事。不同岗位需要不同性格的人。尺有所短寸有所长,每个人都有其优势和劣势。善于用人的领导在组建管理团队时会充分考虑团队成员的个性特点和专业特长,弃其所短,用其所长。例如,后勤管理人员,必须用认真细心的人;教研组长,必须用既有一定教育教学水平又有协调能力的人;办公室人员,则必须用细心周到、公关能力比较强的人,等等。校长要善于和持续观察团队成员的特点、能力和优势,适合什么位置就放在什么位置,不适合就要及时更换。因此,作为校长要善于发现教职工的优点,将其匹配到合适的岗位上去。

2. 校长既要学会放权,又要学会管控局势

校长要“大事清楚、小事糊涂”,要“抓大放小”。大事清楚,强调的就是校长要“有所为”。

(下转第58页)

习。通过此番充分的实践，我们把这样的方法也应用到其他课程和学生的教育管理领域，均产生显著成效。

（二）“自主导向性学习”在学生教育管理领域中的实践

通过近三年的管理实践，我们充分地将 SDL 运用到学生管理中起到了很好的效果。相对于以前的使学生感到枯燥、乏味、学习负担重，压制了学生自主性的学习模式，我们通过 SDL 的教学运用，发现学生能够更加清晰地了解学习内容，梳理知识构架，便于后面更好地吸收外教课的学习内容，从而极大地提高了学生的学习效率。就学生自我管理而言，我们设计了八个训练模块：晨训与经典导读、学生 CIMA 俱乐部项目、商务沟通大赛项目、Talk of the day 项目、学生助理团训练营项目、新加坡交换生项目、合唱艺术鉴赏与训练项目、DIY 手工产品制作项目。全部由我们的学生自发组织，而教师在此过程中起到引导和监督作用，这样的管理模式远比之前传统的教育管理模式更为高效，而且更具有人性化。

四、“自主导向性学习”在现实操作中的弊端

SDL 作为一种新的教育教学管理模式，在现实操作中还有很多的弊端。由于我国人口众多，我们的基础课教育阶段很多课程都是“大锅烩”，用

SDL 在很多学校看来势必会增加教学成本，作为一门课程教学，使用这样的方法，对于很多教师来讲还是传统的讲授式较多，他们更多地认可这样的教育教学方法，但也有的教师认为这样组织起来较难，甚至也有人认为这样太浪费时间，如果学生都能自主学习了还要教师干吗？总体来说，我国的学校还没有完全建立起学生“自主导向性学习”的体系，真正的推进还存在一定的难度。

综上所述，SDL 在我国教育领域作为一种新兴的教育教学管理方法还有待于进一步推广，尤其在中外合作办学领域的运用。相信随着教育教学改革的不断深入，它的真正价值一定会被更多的教育领域所发挥。

[本文系江苏省教育厅哲学社会科学研究项目（项目编号：2017SJBFDY441）研究成果之一]

[参 考 文 献]

- [1] Knowles M. Self-directed learning: A guide for learners and teachers[M]. Toronto: The Adult Education Company, 1975. 18.
- [2] Borich G D. Effective Teaching Methods[M]. N. J.: Pearson, 2004: 241.
- [3] 何巧燕 黄甫全. 导向性自主学习研究引论[M]. 北京: 人民教育出版社 2006: 10
- [4] 李晓华. 导向性自主学习的基本原理与教学策略[M]. 西安: 陕西师范大学出版社 2009: 12.

（上接第 46 页）

如果校长“大事不清楚”，就无法对学校的发展作出正确的决策，校长负责最后会导致校长乱负责。因而，校长“大事清楚”就要注意“抓大”，对学校的大事一定要牢牢掌控。何谓大事？事关学校的生存，事关学校的发展，就是学校的大事，如学校的重大改革、招生、建设等。对于这些大事，校长当然不能做“甩手掌柜”，而是要牢牢掌控宏观决策权力，密切关注决策的落实与事态的发展，做到全过程的监督管理。小事糊涂，强调的是校长要“有所不为”。如果校长学不会“小事糊涂”，就会陷入日常管理工作的泥潭，没有精力和时间考虑学校的建设与发展。因而，“小事糊涂”就是要“放小”，将具体的管理工作下放给不同的管理人员，为中层干部提供一个展示才华的舞台空间。

[参 考 文 献]

- [1] 胡中锋. 校长的首要职责是生命的守护[J]. 教育导刊, 2011(8): 1.
- [2] 劳建洪. 校长的根本职责在于培育学校文化[J]. 教育, 2015(6): 48-49.
- [3] 郭英. 校长职责与学校管理[J]. 中国冶金教育, 2004(2): 83-85.
- [4] 张道明. 校长要有所不为[J]. 教学与管理, 2016(17): 11-12.
- [5] 李成秋. 校长要自觉做到“六不为”[J]. 江西教育, 2007(5): 31.
- [6] 段茹宏. 依法治校的现状与问题分析[J]. 教学与管理, 2009(21): 27-29.
- [7] 寇新文. 小学校长管理策略浅析[J]. 中国教育学刊, 2012(S2): 80-81.
- [8] 魏希德. 校长应“有所不为”[J]. 教学与管理, 2004(8): 12-13.