

当生命处于“校长状态”

2002年，当时还是浙江省教育厅教研室副主任的我，突然接到省教育厅通知，派我到省教育厅直属的杭州外国语学校当书记，第二年转任校长。从搞学科教研转型到学校管理，一晃过去了近10个年头，期间经历了困惑期、适应期和创新发展期3个阶段，有一些经验和思考值得总结和回味。

不容回避的压力

工作转型是一种磨练，虽然教研人员、校长同属于教育系统，但毕竟学科教学研究与学校管理有很大的差异，况且当时学校又处在规模扩张的转型期，对于校长来说，压力主要来自以下几个方面：

面对复杂的学校现实，深感自身的准备不足。面对当时矛盾较多的一个复杂单位，加上从40多亩地的小学校扩张到400多亩地的大学校，从面向杭州市招生到面向全省招生，从低收费到按成本收费，恰逢新校舍刚落成、新教师大量涌入等大变迁。原有的教研经验，在新的学校管理岗位上，没有可应用性甚至是无效的。

教师的民主化、科学化诉求，挑战领导和管理权威。从机关到学校能明显感到行政规矩的落差，相比机关总觉得学校的政令不畅、行政执行力不够，因为教师的思想及行事风格是崇尚自由、追求真理，少有服从行政权威的意识。况且，管理学校只靠校长一个人做事是无效的，校长只有带领大家一起长期努力做事，才能产生效果。如果离开了民主精神、离开了科学求真，校长将成为一个自说自话的人，难有号召力。另外，一所学校总会有个别教师有挑战领导管理权威的喜好，并想以此成为“群众英雄”和“民间精神领袖”，这些挑战，对于一个教研出身且初来乍到的校长来说，压力可想而知。

探究教育本质、管理理论及学校特点并在此基础上理清思路，是一件不容易的事。学校转型需要提出新命题、新思路，而学校发展思路既要符合自身特点，又要遵循教育规律，还要适合管理规范。如何寻找和构建适合教育的、适合转型期学校特点的、适合新教师占很大比例的管理理论体系，在此基础上形成学校工作思路、发展规划并让广大教职工接受，逐步落实到行动中，成为我面临的重大挑战。

“教育学立场”的管理与学科教研经验之间的张力，对自身的智慧修炼提出新要求。由于自身积累了一些学科教学研究的经验，在没有全面了解教师和学校现实的情形下，只知道宣传和推广自身的经验，往往脱离了工作的主线。由于自身的经验辐射到其他教师身上效用不大，即使有些移植和推广，但明显存在“自殖民化”的风险，因为真实的学科课堂与理论型的教研成果，没有简单的对应关系。自身的教研管理经验与学校管理之间有着明显的张力，如何保持学科教研经验、学校管理现实和教育学立场之间的平衡，对于自身的智慧，提出了更高的要求。

面对工作转型引发的生存性压力和发展性压力，我心里很明白，“谁不识时务，谁就要被边缘化、被淘汰”，抱怨和后悔没有任何作用，在困境中只有靠自己拯救自己，挺过去了，就能有跨越式的发展。

改造自身的经验

我常常反思，组织为何派我去管理学校，理由只有一个——我有与教育教学相关的教研管理经验。我之所以有如此多困惑，是因为我的经验与学校现实、实际工作的侧重点发生了背离，并不是经验真的没有价值，只要在反思的基础上对原有经验进行合适的改造，一定能生发新的有用价值。

学者的生存之本是理论，教师的生存之本是学科，管理的生存之本是实践。作为校长，必须了解和研究学校管理中的现实问题，例如：探究巨型学校与小学校的差异，并提出新的“条块结合”管理模式，引领教师专业化发展的具体措施，教学如何“让——学习”有效发生，德育工作的实效性事宜，学生管理如何做到宽严有度，中层干部行政意识和精细化工作要求，后勤服务社会化与开源节流……这些问题想明白了，生存之本也找到了，同时也会发现原有经验的价值，主动改造自身的经验和话语系统。慢慢地教师会发现，校长并不是一个外行，而是有教研经验和管理智慧的领导。

改造自身的经验有两个条件：一是理论把握，二是实践关怀。教育管理涉及的理论具有多重性，用单一的政策或学科方法无法提升原有经验及相关的信息，需要从理论的多重性寻找处理问题的理论依据并构建个性化的解决方案；学校工作体系的综合成分导致管理实践的多样化，从管人、管事、管钱、管物、管教育、管教学、管行政服务、管安全等多角度，寻找有效、实用的措施和办法，并从中学会系统思考，这一切只有教学研究经验是远远不够的，需要更多的实践反思。

虽然教研工作和教研管理的一些经验积累与学校管理没有直接对应性，但是，将这些经验加上一些补充因子，还是能找到有用的迁移源的。教研管理与学校管理毕竟属于教育体系并且对象都是相同的。无论是教研经验还是管理经验，要进行宣传和推广通常需要具备三个特征：简明性、可操作性和启发性。简明性，指用一些道理将理论简明化；可操作性，指不要讲大道理，在做事的程序和要领上下功夫，能形成一套模式；启发性，指观点有用而且有效，教师从中得到启发而不是感到空洞。掌握了教研经验的这些特征，每一项教研活动参加者踊跃，同样，学校管理中的经验总结或号召，若能紧扣这些特征，教师再也不会感到校长的讲话令人讨厌，反而常常呼吁，校长应该多讲话，多开会，多提要求。

同时，要积累新的管理经验，将管理中的一些具体案例归纳并升华为一般操作模式。将日常管理、每月主要事务、校长常规会议和活动、重大节假日安排、安全突发事件处理、家校冲突解决办法、教育教学质量监察、学生管理状态研判、教师思想动态信息获取等提升为常态化工作程序和规则，在此基础上构建校长的行为文化和学校文化。

管理者要建构各项工作的操作模型，并使追随者、被管理者了解和适应模型，这是管理者和被管理者生存的一种方式。学校内涵发展的第一指标是各级干部会专业化地做好行政和专业事务，全体人员都能精致化地做好相应工作。实践证明，管好学校只靠大思想和大道理是远远不够的。

创新管理思维

随着时间的推移，我已逐渐进入了“校长状态”，正因为如此，当浙江省教育厅决定对杭州外国语学校的一些政策作调整时，我选择了离开并到了北外附校延续我的“校长情怀”。作为学校管理者，我常常讲的一句话是，我们应当为教育、为学生、为整个教师专业团队留下点什么。

无论是做教研工作还是做学校管理，关键是要有自己的思想、思维和话语，要建立“接着说”而不只是“照着说”或“管自说”的话语体系。一方面要学习，另一方面要消化、吸收并形成自己的思维体系和话语体系。学校管理首先是教育质地的管理，站在“教育学立场”看问题是思想正确的前提，学校的所有问题其实质都是教育问题，需要用教育的办法去解决。

对于教师管理来说，其基础在于教师专业发展的自觉性，一切管理只要以实现教师更好发展这一“善”为出发点，即使需要教师作一些利益牺牲，教师都能愿意接受。因此，校长需要花大力气建立教师发展的宏观战略并与教师达成一致，重大事情事先征求意见并作一些必要的妥协，以援助者的姿态礼遇教师，让广大教师感受到一种智慧型管理者的魅力和气质，而不是一个盛气凌人的官僚，这样才能凝聚人心、调动积极性，推进事业发展。对于学生管理来说，要把着眼点放在学习和发展上。教学的唯一目的是“让——学习”发生，教育的终极目的是“为了学生的发展”，把研究教学的关键放在学习有无发生，把研究教育和学生管理的关键定格在是否有利于学生成为独立自主的“完整的人”。

到了北外附校，我组织大家花大力气研制了《学校改进行动方案》，并得到了教代会的通过。这一方案确立了切合学校现实的新思维，建立了学校管理的新话语系统，而且被广大教职工所接受。方案实施效果十分明显，一年前还是求人入学的学校，一年后生源爆满。纵向比较，教学质量实现了跨越式发展，学校改进方案中提出的要办一所“复语复合型”外语特色学校，得到了上级部门的充分肯定，被列为“国家级教育体制改革实验学校”。

转眼间做校长已近 10 年，回头一看，教研工作者已离我远去，我常常到网上寻找自己当年发表的教研论文并追忆过去的岁月，此时才发现，教研经验其实是后来管理思维发展的生长点。其实，只要能改造，过去的经验对于当前事业来说都有积极价值。作为校长，我深深懂得，“人的教育”是复杂的命题，也是永恒的话题，为此，我要追求一生，乐此不疲。

（作者系北京外国语大学研究员，北京市特级教师，北外附校校长）