

# 成果公报

课题名称：东城区基础教育领域优秀校长成长轨迹的研究

课题批准号：DIB12123

课题类别：北京市教育科学“十二五”规划一般课题

研究领域：教育政策与综合问题

课题负责人：张京明（中学高级教师、东城区委教育工委原书记）

主要成员：金旭、冯洪荣、袁为民、刘藻、田宜、刘立新、王伟、王茹红、辛竹叶、张黎阳、杜险峰、潘利英

## 一、内容与方法

“十二五”时期，东城教育提出要全力建设好国际化、现代化的教育首善之区，实施“精品特色”战略，办好每一所学校。要实现这一战略构想，切实把每一所学校都办好，则需要有一批数量足、用得上、干得好的校长队伍。目前，随着教育领域综合改革的深化，校长的职业经历和专业实践都发生巨大的在延展，同时，东城区基础教育领域干部队伍的新老交替持续处于高峰期，是东城区校长队伍人才建设中遇到的新情况。而东城区作为北京市百年老校最多的城区之一，积淀了丰厚的教育传统和文化；在“全面推进素质教育，办更多更好的令人民群众满意的学校”的办学实践中，曾涌现出一批老中青优秀校长。这些都是我们的宝贵财富，也是本课题研究的重要基础和条件。

### （一）研究内容

- 研究出东城区优秀校长的成长阶段划分及特征。
- 追溯东城区优秀校长专业能力的发展，回探出东城区优秀校长的专业能力在每一成长阶段的特点及贯穿于整个成长过程中的发展变化。
- 分析出东城区优秀校长成长的动力因素，包括：校长的教育价值观、管理理念等主观因素和影响校长成长的环境因素。

### （二）研究方法

研究秉持质的研究取向，采取个案研究策略。兼顾学校类型、规模、学区以及校长年龄、职龄、性别等因素，按一定比例选取 21 位优秀校长，主要采用焦点小组访谈、一对一半结构化访谈的方法获取信息，并辅之以相关政策文件、全区校长《干部档案》、访谈对象任期内的年度述职报告、公开发表的作品等书面材料的收集，再采用信息编码、类属分析、情景分析等手段和方法得出研究结果。

## 二、结论与对策

### 结 论

#### （一）东城区优秀校长成长阶段划分及特征

东城区优秀校长的成长阶段符合校长发展的一般阶段特征，主要分为适应期、称职期和成熟期三个阶段。不同学段、不同年龄、不同时代的东城区优秀校长（以下称“校长”）在同一个成长阶段所需的时间略有差异，幼儿园和小学校长的职前预备期（当校长之前任职学校中层干部、校级副职的年限）较中学校长相对短些，任职后的成长周期中学校长相对长些。虽然校长的个体间存有差异，但就整体而言，他们在每个成长阶段中还是具有共同特征的。

##### 1. 适应期

该阶段是指刚担任校长工作的初始几年，主要表现为适应角色转变的需求，全面实施领导和决策职能，逐步熟悉校园环境及校长工作职责，这个过程大约需要3~5年。

本研究发现角色转变带给校长的挑战主要表现在决策能力、快速熟悉校长专业职责、得到教职工认可和领导班子建设等方面。面对挑战的应对策略体现在：

- （1）系统学习，全面掌握校长专业能力；
- （2）尊重学校历史，在深入了解学校文化的基础上制定学校发展规划；
- （3）尊重一线教职员工，努力获得其认可；
- （4）尊重班子成员，引领干部快速成长。

##### 2. 称职期

称职阶段校长的主要表现：熟悉校长专业职责，自信心显著提升，具有独立思考问题能力，对学校各项事务作出分析判断，积极采取措施推进学校的整体规划与发展，教育思想在实践中得到丰富，办学理念逐步形成。访谈结果显示，此阶段校长成长的主要作为是：

- （1）构建学校发展愿景，将教育思想变成全体教职员工的共识；
- （2）突出发展学校特色；
- （3）围绕学校特色，重点抓课程建设；
- （4）重视理论和实践的统一，引领教师开展科研和教研活动。

##### 3. 成熟期

成熟期的校长已形成个性鲜明的教育思想和教育哲学，不仅在提升本校办学质量上创出经验和特色，还在市区乃至全国基础教育的发展中做出一定贡献。其表现是：具有国际视野、国家意识和教育情怀；有独到的教育理解、办学思想和

责任担当，善于思考教育现象；能够全局思维，对学校新的发展阶段做出系统设计，在履行规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调试外部环境六项职责方面更具前瞻性、独创性和示范性；是同行中专业发展的代表或领军人物。

## （二）东城区优秀校长六个专业能力在不同成长阶段的特点

本部分内容以校长的关键事件访谈为核心内容，结合校长专业标准中对校长应该具备的六项专业能力的划分，对校长不同成长阶段的特点是通过编码分析归纳得出的。

### 1. 规划学校发展

这一专业能力在适应期阶段开始萌芽，到称职期体现为办学特色凸显，成熟期阶段则体现为办学思想与理念逐渐形成，学校办学个性凸显。

#### （1）适应期

校长的主要任务是适应身份角色的转变，熟悉岗位，主要体现为：①办学理念初步萌芽；②初步规划学校发展方向。

#### （2）称职期

校长对学校发展规划的设计逐渐完善，办学理念比较清晰，对学校的办学特色作出定位并引领实施。

#### （3）成熟期

校长在规划学校发展方面的主要表现是用清晰的办学理念引领学校发展，不断追求办学思想与理念的个性化，学校发展特色突出，规划建设中的个性鲜明。

### 2. 领导课程教学

课程与教学作为学校发展的核心主战场，在校长任职之初就受到足够的重视，多数校长在任职之初通过课程与教学方面的工作“打开工作局面”，之后结合学校的办学理念与整体特色进行改进与调整，使学校的课程教学有效的促进学校品质提升。

#### （1）适应期

为了明确学校发展方向，稳定学校发展局面，以课堂教学情况的监测、教学水平的提升、课程的整体建设与实施是初任校长的核心工作。但校长对课程教学工作的引领主要呈现一种“基于问题解决的点状推进的状态”，较缺乏以办学理念为依托的整体课程设计。

#### （2）称职期

校长工作重点转向学校整体课程设计与实施，引领学校在课程教学改革方面

进行深化，持续开发课程资源，不断完善课程体系，努力形成课程教学特色。

### （3）成熟期

校长对课程教学的领导进入“创意形成”阶段，主要是结合学校的办学理念和整体文化氛围，研究具有学校特色的课程体系和个性化的课堂教学文化，为学校育人目标的实现服务。

## 3. 引导教师成长

校长在关心教师专业成长方面呈现出的发展路径是：适应期关心教师成长力求“民心稳定”；称职期通过“多途径促进教师专业素养提升”；成熟期追求“形成具有学校特色的教师文化”。

### （1）适应期

新任校长不管是本校提职还是从外校调入，都努力争取得到教职工的认可。引导教师成长的主要做法：注重观念引领，团结教师队伍，稳定骨干团队，挖掘队伍潜能，调动积极因素，启动校本建设，确保学校教育教学活动顺利进行。

### （2）称职期

称职期的校长在引领教师成长方面的表现大多是：为学校教师未来的发展确定出明确方向，继而创设多种途径促进学校教师的专业素养提升。

### （3）成熟期

此阶段的校长已有明确的办学理念，基于学校办学特色和教师队伍发展定位，更加关注“特色教师文化”的形成与学校领袖教师的形成与发展上。

## 4. 优化内部管理

在优化学校内部管理方面，校长专业发展呈现出的总体特征是：适应期重视对学校组织结构与管理制度的调整，称职期在学校内部管理方面民主化特征初显，到了成熟期，民主化管理不断加强，教师参与学校管理的力度不断加大。

### （1）适应期

新任校长结合学校发展的新形势做出新的设计和规划，对学校内部的组织结构与管理制度会同步做出调整。如建立管理目标体系，建章立制等。

### （2）称职期

在这一阶段，校长完全适应了自己的领导者角色，在内部管理方面会不断的放手，学校管理的民主化特征会不断凸显。

### （3）成熟期

在内部管理方面，进一步强化民主化管理，与学校教师之间形成一种信任管理，引领教师自觉主动的参与到学校管理中。

## 5. 调适外部环境

这一能力特征是从校长称职期才开始初显，主要关注和谐家校关系的营建；在成熟期会逐渐重视办学理念向社会的传播以及家长的深度参与，逐步重视学校、家庭、社会三位一体的教育合力的形成。

### (1) 称职期

校长主要是关注和谐家校关系的外部环境构建。例如多数校长通过家长开放日的活动让家长进一步了解学校，通过家长课堂为家长传输学生发展与培养的相关知识与理论等。

### (2) 成熟期

该阶段的校长逐渐意识到学校肩负的社会责任，开始关注教育理念向社会的传播，并引领家长深度参与，与学校形成教育合力。有校长认为“先进的教育理念、观点，还有方法，从一个学校来讲，他应该有这样一种责任和义务，向社会去传播，是在引领社会”。

## 6. 营造育人文化

对于“营造育人文化”的关注一般都是从校长成长的称职期开始显现，发展到成熟期逐渐形成学校全体成员的文化自觉。

### (1) 称职期

这一阶段，校长通过多种途径营造良好的育人氛围，形成适合学生发展的育人文化。校长意识到学校文化氛围仅停留在口号式的文化格言是不够的，“一定是课程的理念，课程的构架，以及学校建设的构架，那么最终的终极目标是组织文化，就是归一感，同归感，就是大家都对他有认同感”。

### (2) 成熟期

此阶段的校长主要通过办学理念的引领，达到一种文化自觉，用文化引领学校整体发展，营造一种个性化的适应本校学生的育人文化。如某校长回顾自身的工作重点，谈到“文化的自觉，就是文化的不断的生成，文化的传承与发展，所以你有了这个意识以后，你所有的事情实际上都是文化的一种彰显”。

## (三) 北京市东城区优秀校长成长的动力因素分析

### 1. 内部原因

#### (1) 校长的教育信念

校长的教育信念是指校长自己认可或者拥有的教育观念或教育理念，它不仅包括校长的教育观、学生观、教师观等，也包括校长的教育理想，反映了校长对学生、对教师、对教育事业等相关问题的一些基本看法。校长的教育信念是影响

校长专业发展的最为核心的因素。剖析和校长们的谈话，研究者明显地体会到校长能在校长岗位上得到可持续发展，是因为他们将工作视为自己人生的毕生追求。

## （2）校长的办学理念

优秀校长决策学校发展的每一步，都与他的执念紧密相关；“我要这样办学”，都是源自理念的驱动。21位被访者关于理念的自述反映出这样一个成长逻辑：办学理念是贯穿校长每一成长阶段的“魂”和“主线”，是校长履职行为的直接动因和专业发展的内在动力；对办学理念矢志不移地求索，实际上就是校长对自身教育理解与思考的不断“提纯”；把教育理想转化为现实的办学过程，就是优秀校长实现专业成长，超越自我的发展过程。

## （3）个人的学习和反思能力

本研究发现：东城区的优秀校长是一个要学习、爱学习、会学习的职业群体。学习，伴随了优秀校长职业生涯的每一步；反思，已成为优秀校长学习生活中的重要部分。在成长中学习，在学习中成长，是他们专业化过程中的共同特质。正是这种学习反思能力的生成→延续→发展，推动着校长们在不断地完成知识更新和观念转变，通过对教育现象或行动的理解进行重新思考做出价值判断，在一次次选择与决策的过程实现思维品质的升华，在专业发展的过程中进行成长的“蜕变”。

本研究还发现：校长们的学习动力多源于问题驱动、任务倒逼或渴望成长；学习途径除有组织的参训以外，更多的还是自主选择，向实践学习；学习的品质保障多取决于习惯、坚持和转化。如几位年近80岁的知名校长亲自践行“终身学习”理念，有的写《学习日记》数十本，坚持几十年，至今不辍；有的在当校长后就给自己定下“规矩”：每学期至少有一篇文章公开发表或获奖（必须是一等奖），并坚守着“规矩”直至退休。当代校长更注重在岗位实践中转化学习成果。

## （4）任职前的专业成长经历

除了以上总结的个人特征外，校长在任职前的专业成长经历会对任职后的专业成长产生影响。通过梳理研究材料发现，东城区的优秀校长在任职前的专业成长具有以下几个方面的特征：

①绝大部分优秀校长在该阶段都是教学能手。在采访的21位优秀校长当中，有20位校长曾经主教过某些课程，有的甚至一直没有放弃过一线教学工作。其中4人获评过市级以上公开课奖，10人获评过市级公开课奖，11人获评过区级公开课奖。可以说几乎所有的优秀校长在职前都曾经获得过公开课的奖励。

②多数优秀校长在学校各种管理岗位上接受过锻炼。比较典型的锻炼模式有两种，一是班主任→教研组长→教研主任→教学（科研）副校长；一种是大队辅导员→团支部书记→德育主任→德育校长→常务（德育）副校长。多数校长在任职前都承担过多种岗位工作，积累了丰富的管理经验，提升了管理能力。

### ③大都表现出优秀的管理才能

多数优秀校长在当校长之前，都有分管学校教育活动、课程改革、课题研究、项目实验的职场经历和成长体验，他们在分管学校某一方面工作时都能独挡一面，有的还在本区或北京市介绍过经验。

## 2. 外部原因

### （1）前辈扶持

东城区的优秀校长在成长过程中前辈扶持起到重要作用。近三分之一的校长当老师时的指导教师是特级教师，或得到过区教研员的重点帮扶，积累了深厚的专业功底。

### （2）组织的支持与培养

组织部门对校长的选拔与培养是校长专业成长中的关键外部力量，为校长的专业成长提供了空间与助力。有的校长在教育改革和办学实践的重要当口，得到上级组织给予的人、财、物支持和政策方向导向，有的校长进行原创性教育改革尝试时，曾获时任市区乃至教育部主管领导的直接点赞或点拨；有的校长在校长培养、考察、锻炼的机遇、机会或机制中受益。

### （3）环境变化带来的挑战

环境是促成校长专业成长的重要因素。本研究访谈获悉的环境因素既包括人与人的关系，如：如家境、择业（干教育）、从业（当教师）、上岗（当校长）中亲人、导师、前辈、专家，领导以及学校教师、学生、家长对自己成长的影响，也包括所处时代和所在学校对自己的影响。在诸多因素中，时代变迁和教育改革发展对校长成长的影响最大。

### （4）地缘优势

东城区是首都功能核心区，也是教育首善之区，历史文化比较丰厚，基础教育比较发达。名校、百年老校相对较多，教育传统资源丰富，学校文化积淀深厚，教育质量和办学水平始终处于北京市前列。这些都是东城教育享有的地缘优势和区域教育发展强项，也是优秀校长得以滋养得到持续成长的土壤。“土生土长”的优秀校长，置身教育“发达”的区域环境，学习机会更多，锻炼平台更高，成长进步更快。

## 对策与建议

本报告对促进东城区基础教育领域优秀校长队伍的发展壮大提三点建议：

第一，依据东城区基础教育领域优秀校长成长阶段及特征的研究结果，对东城区干部人才建设规划的落实进行细化。在校长队伍整体建设中，既要注重队伍建设设计的整体性和系统性，又要把握好建设过程中的层次性和阶段性；既要选对人，从选拔聘任的源头上把好关，又要依据角色适应期、岗位称职期和专业成熟期的成长规律，对处于不同发展阶段的校长提出不同的工作目标、培养要求和成才期待；突出区域校长队伍建设工作的在地性和针对性，缩短校长专业发展周期，优化校长成长环境，提升优秀校长成长的示范效应，不断壮大优秀校长队伍，带动区域校长队伍的整体成长。

第二，根据东城区基础教育领域优秀校长专业能力形成、完备、提高的一般规律以及在不同成长阶段的特点调整区域校长考察培养计划。在校长学历层次普遍提升，干部选拔培养工作日益规范，学校现代化、规范化建设水平逐年提高的当下，关注优秀校长专业成长的个性需求。在本区原有的校长培训课程和培训方式基础上，进行校长培训供给侧结构改革研究。例如：兼顾校长的能力倾向和实际需求开设校长培训的地方课程、选修课程，缓解工学矛盾或帮助校长扩大人脉关系、增进交流实施“走班制”等，拓宽促进优秀校长成长的培养途径。

第三，利用并调动东城区基础教育领域优秀校长成长的动力因素，更加积极、主动、有效地扶持更多的校长成长为优秀校长。一方面要进一步提升东城区基础教育领域已有的优秀校长群体的“品牌”影响力，引领更多的、有潜质的校长确立正确的教育价值观、学生观和发展观，不断完善专业能力结构，使之尽快跨入优秀校长行列；另一方面要凭借教育发展“首善之区”的地缘优势、发展基础和尊重人才的氛围，对有利于促进优秀校长成长的外部环境做出与时俱进的调试。加强现实工作中新环境、新情况、新问题的研究，对支持校长成长的有效尝试和已有的成功经验进行总结和机制转化，为更多的优秀校长的涌现创设发展空间和机会。

### 三、成果与影响

1、通过本课题研究，对东城区优秀校长专业成长轨迹的了解更加清晰，其研究结果可为组织部门分析东城区优秀校长队伍结构、成长方式、代际特点、群体特征、个体差异、发展需要等提供依据，有助于今后更好地落实校长队伍建设规划，选准好苗子进入到校长行列，培养出合格人才当好校长，发挥好优秀校长资源和区域优势，提升校长队伍建设的整体水平。



2、本研究在推进过程中对东城区在职校长做了较全面的资料整理，其分析结果有助于组织部门全面了解校长队伍，可作为今后细化干部考察培养工作，调整干训课程的供给侧结构，突出校长培养针对性、系统性和前瞻性的重要参考。

3、本研究中有 21 位优秀校长参与一对一访谈，还有 30 余位校长先后参与了群体访谈和一对一预访谈，参与课题总人数已涉及到东城区百分之三十的校长。他们在研究过程中的回顾与反思，是对东城区校长成长情况做出的“体检”，这些“第一手资料”真实、客观地反映了区域校长队伍发展历史和现状，是本课题研究过程中得到的宝贵“财富”。“体检”的本身，既是课题研究方法的需要和体现，也是对校长成长的关注和总结，体现出组织管理工作的方式转变与创新。

4、本课题研究是在区教委主管领导、组织部干部、干训科研人员通力合作下完成的，是组织管理部门以科研为引领转变工作方式的积极尝试和有效突破；获取的资料信息和分析结果真实、原创；研究成果在实践中逐渐得到应用，在同业相关活动中进行了交流；在用校长专业标准对本区校长队伍进行诊断、分析、研究方面走在前列。

#### 四、改进与完善

本研究的不足有下述两个方面：

第一，受时间、精力、人力等研究条件的制约，本研究所涉及的优秀校长数量还较少；另外，本研究是依据访谈人的口述及目前可查找到的档案等文字资料提供的信息做出的整理分析，（对“口述”中未提及或资料信息不全的、但在现实中可能存在的情况，本文不做分析），因此在规律的总结上还存在一定的局限，未来的研究在这方面仍需进一步提升。

第二，本研究重点关注优秀校长群体，优秀校长与普通校长的对比研究稍显不足，未来研究中可以加强这两个群体的对比，在对比中可更突显出优秀校长的专业成长特点。

#### 五、成果细目

- 1、《中小学优秀校长能力结构研究综述》发表在《东城教育》2013 年 3 月刊；并获得北京市 2013-2014 学年度基层教育科学研究优秀论文二等奖。
- 2、《优秀校长成长路径解析》发表在《北京教育》2016 年 9 月刊。