

中小学校长职级制度：为何改？如何改？

四川省教育科学研究院 汪桂琼

为什么要推进中小学校长职级制度改革？

1998年，教育部印发《关于认真做好“两基”验收后巩固提高工作的若干意见》提出：“完善校长负责制，逐步试行校长职级制。”这是国家层面首次提出校长职级制的政策。之后，“校长职级制”相继被写进国家各种标志性政策文件。如《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》提出，取消校长行政级别，促进校长专业化，推行校长职级制。

2018年，中共中央、国务院《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》中明确提出，推行中小学校长职级制改革，拓展职业发展通道，促进校长队伍专业化建设。从近二十年各类国家政策文件中可见，促进校长专业化是校长职级制产生的逻辑起点，校长专业化水平是校长职级制改革的出发点和归宿点。

同时，校长职级制改革是伴随我国教育体制机制改革要求进行的必然探索，非单兵突击的某一项制度改革。作为教师队伍中的“关键少数”，校长职级制牵一发而动全身，涉及相关行政体制、管理体制和保障体制等系列配合与支持，是为促进校长专业化发展，构建学校现代管理制度，深化教育领域综合改革的一项制度体系。

中小学校长是教师队伍中的“关键少数”，其职级制度的改革不但决定着校长的专业化成长，而且关乎中小学教育质量的跃升。自上世纪90年代在上海卢湾区和静安区试点校长职级制以来，全国各地在推进校长职级制度改革方面已经走过了近三十年的历程，取得了一些有效推进模式和鲜活实践经验。但各地的校长职级制在深度、广度和效度上存在着非均衡现象，迄今仍未总结出一套科学成熟、行之有效的制度体系。当前，教育已进入高质量发展阶段，要在“十四五”时期真正实现中小学教育的动力变革、效率变革，必须根据国家政策深入推进中小学校长职级制度变革，以改革撬动中小学教师中“关键少数”的主观能动性，使其依法治校、专心治校、用心治校。

如何推进中小学校长职级制度改革？

校长职级制度改革是一项系统工程，需要充分发挥政府的行政引力、制度杠杆和评价机制的综合力量。

首先，握指成拳集聚改革合力。校长职级制改革政策性强，涉及面广，是一项系统工程，既关系着教育内部的职级设置、选拔任用、薪酬确定、考核评价等，又涉及着教育外部的财政支持、人事协调、校长上升渠道的畅通等，这就需要各级政府深入基层调研基础上进行顶层设计，与部门协同形成合力。既要始终坚持党的领导，突出方向性和引领性，又要在政府统筹协调下打好校长职级制改革的“组合拳”，部门联动，综合施策，系统推进。组织和人社部门要取消过去校长“委任制”的人事任命权和“去行政化”的校长行政级别，联

合或放权教育行政部门对中小学校长进行选聘、考核和任用。各级财政部门要做好专项经费预算，按照省、市、县分级分比例承担方式确保校长职级的增量薪酬待遇。教育行政部门要积极充当校长职级制改革的“施工队”，科学设置校长职级、职级和职责，合理实施校长晋升、奖惩和薪酬的人事管理制度。

其次，建立专业化选聘机制。校长是履行学校领导与管理工作职责的专业人员。在校长职级制改革过程中，要始终坚持秉承提升校长职业化、专业化，促进专家治校，教育家办学的初衷，建立校长人才库，完善的校长专业资格准入制度，严格中小学校长的任职资格条件，规范中小学校长选拔任用程序。校长职级制要形成系列配套支撑，既要强化校长培训力度，完善中小学校长素质培养体系，也要将校长薪酬激励机制与整个中小学教师薪酬激励机制相结合，统

筹考虑普通教师薪酬分配，避免教师与校长薪酬差距带来的矛盾，条件成熟后要单独校长序列职称，建立全国或全省统一的校长职级，畅通校长职业晋升空间和发展通道。

再次，以评价提升改革效力。科学的评价体系建构是校长职级制改革的重难点。一方面，按照合格、成熟、骨干和优秀校长的专业发展梯次设计级差，立足区域中小学校长专业发展现状确立等级比例，并依据校长专业标准设计评价指标体系，引导校长通过努力达到更高层次的专业发展目标。另一方面，强化增值性评价。在评价实施中系统参考学校发展历史、区域规模、学段类型等因素，重点考量校长聘期内学校的动态发展水平、目标达成和特色亮点。此外，实施“管办评”分离。健全第三方评价机制，建立教育专家、名师名校长、家长代表、教育行政人员、社会人士等组成的社会评价机构，运用过程性与终结性评价、质性评价与定量评价相结合的全方位、多角度的评价机制。同时，注重评价结果的应用，严格按照中共中央、国务院印发的《深化新时代教育评价改革总体方案》中明确的“综合发挥导向、鉴定、诊断、调控和改进作用”之规定，将评价结果的反馈作为校长诊断、改进甚至是否依法履责的依据，使中小学校长通过评价不断反思与改进，让评价成为撬动中小学校长专业发展的有力杠杆。

教师专业发展需避免“内卷”状态

江苏省宿迁经贸高等职业技术学校 吴维雄

“专业发展”伴随教师职业生涯的始终，但是，一旦专业发展陷入“内卷”状态，无论多么努力，很难将努力转化为有效的价值。在现实中，专业发展呈现“内卷”状态并不少见，很多教师都有过“内卷化”专业发展的阶段，他们在自我学习、教学、学生管理及其他教育教学工作中付出了很多努力，累得汗流浃背、精疲力竭，感动了自己，但却收效甚微，不仅无法让自己满意，也难以让学生满意。

教师专业发展的“内卷”状态，在教育及个体研修等各个环节都会出现。

自我研修中的“内卷”状态。大多数教师都非常重视自我研修，在自我提升上付出了很多，但提升的效果却存在很大的差别。部分教师给自己制订了严格的学习计划，例如：每月阅读几本书？每天阅读几小时？阅读多少页？写多少字的读书笔记？虽然对自己要求严格，付出了很多时间，但学习效果却一般，处于“内卷式”研修状态。为什么会出现这种状态呢？以阅读为例，部分教师有大量的阅读，一个晚上能读完一部长篇小说，一年有上百本阅读量，但大多是“内卷式”葫芦吞枣般的泛读，一目十行读出的内容很难真正与自我产生联系，很难在阅读中收获到应有的营养。

教育科研中的“内卷”状态。部分教师极其重视教科研，读文献、写文章、做课题，但却无法形成有助于教育教学质量提升的研究成果。以写文章为例，大多数教师都重视教育写作，并在写作上投入了很多时间和精力，但真正能写出高质量文章并发表在高质量期刊上的教师并不多。部分教师在写文章前，习惯于先打开电脑搜索相关文章，并把相关观点、数据、案例进行整理，再用自己的语言把整理出来的资料串联起来，形成一篇自己的文章。一篇篇被整理出来的文章，所有的思想观点都在收集的资料范围内，如同一棵卷心菜。没有属于自己的超越性理念，这样的文章是不可能高质量的，更不可能在高质量期刊发表。

教育实践中的“内卷”状态。在教育实践中，“内卷”状态也时有发生。

在教学中，不注重培养学生的思维方法，只注重用大量的时间通过刷题的方式让学生熟练求解各种题目，导致学生即使能考出高分，却难有对这门学科的热爱，更难以通过学科知识的学习形成终身受用的能力。在教育中，部分教师为了便于管理，不惜自己的时间与精力，从早到晚陪在学生身边，采用把学生一切时间填满的方式，把学生看自己的眼皮底下。从表面上看学生好管理了，但用“内卷式”勤奋换来的管理成效，却忽略了教育管理中“管是为了不管”的管理宗旨，最终要付出学生自我管理能力的代价。

作为一名教师，在几十年的教学生涯中，专业发展不可能时时都处于不断超越的跋涉姿态，都会出现阶段性的“内卷”状态。偶发或短期的“内卷”对专业发展不会造成太大的影响，但若经常性出现“内卷”状态，或者“内卷”状态持续较长时间，不仅严重影响教师自我的专业成长，还会对学生成长造成较大影响。因而，如何避免专业发展中的“内卷”，如何尽快从“内卷”中走出来，是每个教师都要思考的问题。

链接

内卷——2020年12月4日，《咬文嚼字》杂志编辑部发布2020年度十大流行语：人民至上，生命至上，逆行者，飒，后浪，神兽，直播带货，双循环，打工人，内卷，凡尔赛文学十个词语。内卷又称“内卷化”，译自英语involution，本是社会学学术语，指一种社会或文化模式在发展到一定阶段后停滞不前，或无法转化为更高级模式的现象。



图片来源：千图网

以“无字之书”育少年——学校劳动教育“生活化”探索

北师大什邡附中 濮德莉

劳动教育是德智体美劳全面培养教育体系的重要组成部分，在“五育并举”中具有重要地位。在全面深化教育改革中，各中小学校如何切实加强和改进劳动教育，发挥劳动的育人功能，如何建立和完善劳动教育常态化机制，形成良好劳动教育生态？这对于当下诸多学校补齐劳动教育短板、培养高素质创新型劳动者具有积极意义。下面，笔者结合所在学校（北师大什邡附中）的“生活化”劳动教育来谈如何上好劳动教育这门必修课，切实用好这本“无字之书”。

一、教育目标更生活化

陶行知指出，生活教育是给生活以教育，用生活来教育，为生活向前向上的需要而教育。因此，劳动教育的目标从来都立足于生活化。那么，怎样才能让作为个体学校的劳动教育目标更生活化——更适应学生生活的时代、地域呢？

首先，学校应当根据自身、家庭、社会的实际情况来“量身”制定当前的劳动教育目标。2020年春天，一场突如其来的疫情打乱了新学期的开学节奏。学校抓住时机，向家长推送、宣讲“怎样培养孩子的家庭劳动能力”“家庭劳动教育能够给孩子的成长带来哪些好处”等学习内容；为学生推出劳动技能养成计划，将劳动教育目标融入学生的日常生活。同学们按照学校制定的劳动教育目标计划，在线下积极参加劳动、体验生活，逐步成

长为劳动小能手和家长的小帮手；在线上为同学上传的劳动成果点赞，与同伴交流劳动感想，发布自己的劳动成果。……这样的劳动教育，在锻炼学生心智的同时让他们收获了劳动的快乐。

层次化也是劳动教育目标更生活化的体现。基本劳动技术要求人人达标，并随着年龄段的上升整体推进和提高的目标要求，如手工编织、十字绣、烹饪、陶艺、园艺、机器人制作、电脑操作等特色劳动技术，学校则让学生根据自身特点、兴趣爱好，自由选择学习内容和制定想要达到的劳动技术目标，使学习有的放矢。

二、教育内容更生活化

劳动教育内容生活化，是指选择与学生的日常生活有关、对学生未来发展有帮助的相关内容为核心来设计和组织劳动教育。

笔者所在的学校有一项传承多年的劳动教育实践活动——帮厨。无论酷暑还是寒冬，每天早晨第一节，轮值班级在老师的带领下，到厨房去准备全校三千余名师生当天要食用的蔬果。大家要在规定的时间内完成任务量较大的分拣、拆箱、削皮、清洗、打扫垃圾等一系列劳动。在这一过程中，无论是劳动技巧的提升、劳动工具的使用、劳动过程的自我保护、体能的消耗、身体的劳累等都可能成为“拦路虎”。当学生用意志力来克服困难，完成任务，劳动教育就成为锻炼意志力

的磨刀石。体验过劳动艰辛和不易的人，就更懂得珍惜劳动成果。他们在完成班级、团队的共同任务的过程中，还可以享受到互相配合、彼此帮助、团结协作的快乐和幸福。

劳动教育内容更生活化，还需要不断丰富劳动教学内容，开掘新的课程资源。除了有“高大上”的机器人制作、航模制作、趣味小实验等，也有多项“生活化”的劳动技术项目，它包含种植、养殖、园艺、插花、十字绣、手工编织、烹饪等。这些更生活化的劳动教育让学生学会凝视生活、发现问题、创造发明，从而实现生活技能的积累，好的生活习惯也在劳动中得到传承。让他们未来有更舒适的生活方式，就是给孩子的一份最好的成长礼物。

三、教育方式更生活化

学生劳动知识的获得、劳动技能的形成和劳动素质的培养，更需要的是一种耳濡目染的熏陶、一种打动灵魂的唤醒，需要自身的生活体验和劳动实践。所以，劳动教育方式的生活化势在必行。

学校劳动教育方式更生活化的关键在于用好教师这本最生动的“教材”。在校园里，教师不仅是讲台上的讲授者，还是劳动的践行者、示范者。教师默默劳作的身影，可以生动地诠释出劳动最光荣的含义；教师和学生一起劳动的场面，绘出的是一幅最和谐动人的图画；教师在教学中中轻

松自如地展示自己的劳动技能，为学生打开了劳动创造美的认知窗口。因此，教师要坚持以学生身边的小事情、小兴趣、小活动入手，将劳动教育融入日常的生活教育，让自己率先成为“五育并举、全面发展”的带头人。在课堂上，教师应该充分挖掘所教学科的劳动教育元素，提高渗透效果。例如用“一分钟”教会学生装订卷子，课前默默地整理好凌乱的讲台，“随手”帮助学生摆好歪斜的书本……当教师自觉地将劳动教育融入校园教学生活，自然就能培养学生爱劳动、勤动手的好习惯。

校园也是劳动教育大课堂。除了课堂教育，现代劳动教育要让学生到学校的各劳动岗位上去努力实践。引导他们去做一名“小工人”：制造工具，修理物件，培植花草，做好服务，收拾空间，设计制作节日礼物……在劳动实践中培养学生尊敬师长、体贴他人、珍惜劳动成果的良好行为习惯，使他们在劳动中成长为未来社会的小主人。

因此，劳动技术教育生活化对培养适应现实生活和社会需求的有用人才具有实质性的现实意义。我们应给予高度重视，并在实际教育活动中不断探索、不断发展完善，并使之在改进中提高、在发展中创新。学校要坚持劳动育人使命的引领，把劳动的种子生活化的教育中播撒到青少年的心田里，长期坚持下去，劳动教育必将结出丰硕的育人成果。