



有媒体刊载一文：《今天的校长究竟缺了什么？》，读后颇有感想，于是想到该写一篇“今天的校长不缺什么”的文章。

1. 今天的校长，未必接受你说的“缺”

该文是从“教育家型校长的成长”的角度看今天的校长的，所以看出了4个欠缺：使命意识，傲骨清风，人文情怀和“道”的坚守。而且，它所针对的是“今天的校长”，言下之意，这是有别于“昨天的”校长的。

至于“教育家型校长”又是什么样的校长呢？该文虽然没有明说，但由此可以推知，就是不仅没有这样4大欠缺，还把它们发扬光大了的校长，也就是“昨天的”校长里的许多杰出者，他们汇成中国昨天教育银河里灿烂的星辰。

该文如此热情地呼唤理想主义的中小学教育及其主持办学的精英校长，谁也不该有异议，它无可厚非。但是，这样含蓄地来个今天与昨天的对比就有些简单化了，难免遭人质疑或非议，这是很冤屈的不是？

是的，如果让今天的校长来回答他们缺了什么，他们未必会接受该文的观点。虽然该文言辞委婉，说今天校长“是否缺了一点点什么”，可这“一点”究竟是多少呢？而且既然你说只缺“一点”，还值得大惊小怪、小题大做么？仅此一点，今天的校长会接受你的观点，会买你的账？

再说一点，你以“教育家型校长”的标准，真的来对照今天的校长，或者用向这个方向“成长”所需要的潜质来要求人家，这个标高是否不切实际？虽然很多人已经在以“教育家型校长”自诩，或者相互恭维了，但那是谁也不当真的。实话实说，如果今天的校长真的都成了“教育家”，或者都向



● 聂细刚

今天的校长 不缺什么

“教育家型”成长，我们的中小学校这个庙是不是太小了，“养”不起，也留不住吧？

2. 今天的校长，不缺“责权利”

之所以要从今天校长的“责、权、利”说起，是因为这三者是校长之所以是校长最必要的基本条件，而且说到“缺”，校长们最要吐槽的也就是这个了。其实，身为校长，承担的“责任”并不缺，还有加大；缺的是“职权”和“利益”，它们与“责任”不相对应和对称。可是，今天的校长真的缺“责、权、利”么？不缺。

作为公办学校，上级政府及其教育部门对学校的管理，特别是对校长的“人财物”三权的管理，从来也没有今天这样严格和规范。虽然这样严格的管理，让校长感到诸多不便和掣肘，有憋屈，有不满，对此可能谁都有话要说。可是换个角度看，这又不能不说上面实行严格的源头管理措施，是对校长职位

安全最大的关心爱护。我们自己终于做上了校长，上级终于培养出一个校长，于公于私，容易吗？两害相权取其轻，这个道理不难懂。退一步讲，让校长从学校某些经营活动里抽身出来，聚精会神办学校，专心致志搞教育，这不是很合理的制度设计么？

可是因为这个“安全感”的保护需要而导致“责、权、利”受限，到底让相当部分的学校和校长有点想不通，有点“精力过剩”。是的，毕竟是一校之长，是办学法人代表，这“责、权、利”的感觉怎么就这样窘迫和卑微呢？于是，风起于青萍之末，在学校的教育教学改革改革创新上，在办学特色的尝试上，在教育科研课题的立项上，就渐渐开始有动作了，结果搞得如火如荼，方兴未艾，且花样翻新，层出不穷了。

君不见？仅仅一门学科的教法改革，前年是浸入式，去年是情境式，今年是绘本式，后年不知是什么式。单单一个语文教学，就生出主题阅读、主体阅读、生活语文、生本语文、绿色语文、国学课堂、论语课堂，林林总总，不一而足。与这些改革创新相配套的，自然少不了教辅、教材和教具等，少不了跨校跨市跨省的交流观摩和比赛活动。这里面自然开发出一份“人财物”的不断投入，这个投入是否值当，可以忽略不计，但不缺“安全”，且可以释放“过剩精力”，获得一份“我的地盘我做主”的“责、权、利”的兑现。说来，这应当是一种司空见惯的集体无意识，是很真实的存在吧？试问，昨天的校长有这样做的么？

3. 今天的校长，不缺成就感

一个时代有一个时代的教育风景、校容校貌，也就有一个时代的校长职业形象。今天的校长确实在“使命意识”“傲骨清风”等职业



师道

二〇一七年第二期