



新课改年代校长自我叙事的变迁

——基于2001~2016年《中小学管理》“封面”文章的内容分析

赵树贤（北京师范大学教育学部教育管理学院 / 中小学知识管理中心，北京 100875）

摘要 选取《中小学管理》2001年第1期至2016年第12期“封面（人物园林/封面人物）”专栏文章，分析校长自我叙事的用词变化，旨在探讨新课程改革年代校长自我叙事的变迁过程。研究发现，在新课改年代校长的自我叙事存在以下变化趋势：（1）校长自我叙事的叙事结构并未发生大的变化；（2）校长自我叙事的故事载体非常稳定，多讲述“青年教师”和“后进生”的故事；（3）校长自我叙事的主体、主题和方式均发生明显变化；（4）校长自我叙事中办学价值取向中有变与不变的表达。基于以上发现提出：校长的自我叙事本质上是一种制度化的表达，是一种迫于生存合法性的叙事方式。

关键词 封面人物；新课改；校长自我叙事；叙事结构；办学价值取向；《中小学管理》30年

中图分类号 G63

文献标识码 B

文章编号 1002-2384 (2017) 01-0020-04

从2001年我国启动新一轮基础教育课程改革以来，很多研究都聚焦于当前研究的热点问题及其变化趋势，以便从理论研究者的角度发现教育实践话题的走势和取向。但是，鲜有研究从教育管理实践者的视角出发，观察探讨新课改给实践工作带来的冲击和挑战，以及实践者的应对与适应。

在新课改过程中，学校管理者是怎样适应并且实施变革的？这些适应和调整是否能体现在校长的自我叙事当中？校长自我叙事的变迁是否能呈现出某些共性和规律？基于这样的出发点和研究现实，本研究将研究问题确定为探讨新课程改革年代校长自我叙事的变迁过程，即发现2001年至今校长自我叙事的变与不变。

一、研究界定：基于158篇校长办学经验的表达进行分析

本研究将校长的自我叙事界定为一位校长对其学校管理实践活动在公共媒体上的完整的但又有选择性的表达。本研究认为，校长自我叙事的选择性，大致是基于两种考虑：第一，新课改中学校管理现实的核心矛盾；第二，制度环境的压力，即迎合教育行政部门、社会

以及学校内部成员各种言明的及未言明的（正式的或不正式的）期待，以获得学校办学实践的合法性。校长自我叙事的变迁首先就体现为对叙事内容及语言的选择性表达的变迁。

本研究的分析对象是2001年第1期至2016年第12期《中小学管理》“封面”专栏（2001.01~2002.12“人物园林”专栏，2003.01~2004.12“封面人物”专栏，2015.01~2006.12“封面”专栏，以下统称为“封面”专栏）全部文章，研究选取公立学校校长对自我办学经验进行总结和分析的表达为分析样本，删掉以下内容：

（1）以民办学校校长为叙述主体的文章（公立学校与民办学校办学的制度环境存在差别）；（2）以记者记事逻辑推进的文章；（3）推广名校成功模式的文章；（4）叙述主体叙事时的身份已非中小学校长的相关文章；（5）介绍校长长期管理经验的文章（失去时效性）。最终从191篇文章中选定158篇，对这158篇文章做关键词编码的内容分析。

本研究的编码过程是研究者对文章通篇阅读，提取文章重点内容的关键词原词，计算词频，不做聚类处理。为保证编码信度，本研究采用了研究者一人两次编码的方法。

二、研究发现：校长叙事在践行新课程理念中的变化趋势

自新课改以来，校长自我叙事呈现出如下特点。

1. 叙事结构逐渐形成相对完整的模式

从宏观看，校长自我叙事的叙事结构并未发生大的变化。从2001年以来，校长的叙事结构逐渐形成一个相对完整的模式，即个性化的办学思想、以人为本的核心价值、管理制度（机制）建设、课程教学改革实践探索及教师发展五个基本部分。表1呈现了从2001年至2016年校长叙事基本结构的稳定性，其中需要说明的是，几乎所有的文章都能呈现校长的办学基本理念，但具体的概念从校长自叙的角度（而不是记者叙事的角度）提出却一直要到2003年才陆续出现。

2. 叙事载体稳定，多采用经验事例

从微观看，校长自我叙事的故事载体非常稳定，多讲述“青年教师”和“后进生”的故事。校长叙事喜用经验事例，在这些故事中，往往讲述“青年教师”的发展历程和“后进生”的转变历程，且在时间分布上没有大的变化。表2呈现的是以“青年教师”和“后进生”为载体的校长叙事的分布特征，其中“后进生”的故事也包括“问题教师”的转化故事。

3. 叙事主体、主题和方式均发生明显变化

在过去的16年中，校长自我叙事的叙述主体从校长个人向学校本身转变，主题从学校整体办学经验介绍向突出学校个性化发展情况转变，叙事方式从单纯地讲述办学实践转变为阐释“如何基于办学理念体系践行办学

表1：校长叙事的基本结构

	办学思想	以人为本的核心价值	管理制度（机制）建设	课程教学改革实践探索	教师发展
篇数（百分比）	—	63（40%）	56（35%）	84（53%）	86（54%）
第一次提出概念原文的时间	办学思路（2003.04） 办学理念（2003.09） 办学思想（2003.10）	以人为本（2001.02） 生命价值（2001.07-08） 生命（2004.05）	制度（2001.02）	教学改革（2001.01） 课程结构改革（2001.11）	教师考核（2001.01） 教师聘任（2001.01） 教师队伍建设（2001.05） 教师专业发展（2006.06）

表2：以“青年教师”和“后进生”为载体的校长叙事故事

	青年教师	后进生
篇数（百分比）	27（17%）	23（15%）
第一次出现时间	2001.01	2001.01
时间分布	2001.01~2004.12（5篇） 2005.01~2009.12（8篇） 2010.01~2016.12（14篇）	2001.01~2004.12（4篇） 2005.01~2009.12（9篇） 2010.01~2016.12（10篇）

实践的”。

(1) 叙事主体从突出校长个人到强调学校主体地位
具体来说,校长叙事主体的变化出现在2007年。在此之前,所有分析文章的标题均突出校长个人,而在此之后则出现了显著的文本变化,即从突出校长个人转变为淡化校长个人进而强调学校的主体地位。具体表现为,在2007年以前,文章标题的基本样式为:主标题为“校长办学理念”,副标题则突出某某校长;2007年以后的标题则以学校为概念主体,基本取消副标题。

(2) 叙事主题中学校文化逐渐成热点选题

在2004年以后,叙事主题比较常见的选题是教师管理、课程建设和学校文化,其中教师管理在时间分布上未见大的变化,而在2006年以后学校文化则一直是校长叙事的热点。

(3) 叙事方式从实践叙述走向研究反思呈现

校长自我叙事方式变化则经历了三个阶段:2001~2006年以直接叙述办学实践为主,2007~2010年呈现为直接叙述办学实践与“在理念指导下的系统实践的叙事”混杂,2011年以后则很少见到再以纯粹的办学实践为主题的文章。直接叙述办学实践的特征是开篇即说学校的各项工作具体是怎样开展的,而“在理念指导下的系统实践的叙事”的文本特点是先围绕学校的特点、办学目标、遭遇问题进行一系列理论上的思考和分析,基本上有学校整体办学理念体系的明确陈述,然后再以理念体系为中心展开对学校实践工作的说明。两类叙事最明显的差别在于前者的管理实践比较零散,多为呈现校长如何去做;而后者则体现校长如何去想再怎样去做。需要特别强调的是,校长自我叙事方式在2012年第一次出现以研究的形式替代经验叙事,截至2016年,这种全新的叙事方式共出现7次。表3呈现了校长自我叙事的主体、主题和方式发生变化的情况。

4. 校长自我叙事中办学价值取向的变与不变

(1) 坚持学生主体,呈现从“学生”到“儿童”的表达微调

新课改以来,校长叙事坚持学生主体的价值取向,在表达上有从“学生”到“儿童”的微调。具体来说,2001~2016年,“学生主体”(或有几处为“学生自主”)稳定地出现在校长叙事中,共53篇,占分析样本总数的34%。值得注意的是,从2009年第9期开始,对“学生”的称呼中出现了“儿童”,后来还出现了“孩子”的替代性称呼。值得注意的是,从2013年开始,在这样的场景中,“儿童”则全面替代了“学生”的称呼,成为校长叙事中学生观的显性表达,即采用“发展中的个体”的视角来看待受教育者。

(2) 坚持“变革”和“创新”的发展思路

“变革”和“创新”在校长自我叙事中有非常高的出现率,特别是2001~2005年,在18篇文章中,这两个词占据了文本标题(包括文中的次级标题)的显著位置。在2005年以后,标题上少见这两个词汇,但是在文本中仍被频繁提及。

(3) 办学价值取向呈现从宏观“现代化办学”向微观“生命与幸福”表述的变化

在学校具体的办学价值取向上,校长表述则呈现出明显的从关注宏观到聚焦微观的变化过程。从2001年至2006年,“现代化”是学校办学价值取向的显性词汇,有22篇文章都出现了其概念原文,占同一时间段文章数的42%。从2007年开始,对“现代化”一词的使用几乎是戛然而止,取而代之的是以“生命”和“幸福”为代表的另一套微观的价值话语系统,还包括“生长”“成长”“生活”“绽放”“种子”等“农业话语体系”。以“生命”和“幸福”为例,提到“生命”的校长叙事是39篇,占到该时间段文章数的46%,特别是2014年9月以后,“生命”被提及的频率几乎是100%;与之

表3: 校长自我叙事的主体、主题和方式的变化

	主体		主题		方式		
	校长	学校	学校整体	强调特定方面	实践	理论与实践	研究
时间段、篇数及占该时间段文章数的百分比	2001.01 ~2007.12 55篇(87%)	2008.01 ~2016.12 70篇(74%)	2001.01 ~2004.12 27篇(77%)	2005.01~2016.12 教师管理17篇(14%) 学校文化32篇(26%) 课程教学9篇(7%)	2001.01~2006.12 44篇(83%) 2007.01~2010.12 21篇(51%)	2011.01 ~2016.12 39篇(61%)	2012.01 ~2016.12 7篇(12%)

类似,在2008年11月以后,“幸福”被提及的次数是29次,占该时间段文章数的34%。

(4) 教师管理中体现从“强调竞争”到“促成合作”的变化

从2001年至2005年2月,与“量化考核”“岗位聘任”“岗位工资制”教师激励制度相匹配出现的是鼓励“教师竞争”的氛围,在37篇文章里有9篇明确提出鼓励“教师竞争”。2005年8月,校长叙事中第一次出现了鼓励教师“竞争与合作”,在其后则较为频繁地出现指向“教师合作”的词语,比如“团结协作”“合作”“同伴互助”“共同担当”“共同分享”等。这是一个非常值得注意的校长自我叙事的价值取向的变化,正如前文分析,校长叙事的话语选择往往与制度环境和办学核心矛盾有关,这种指向教师发展的价值取向的变化在制度化环境大体未变的情况下,很可能传达出了当时校长办学中遭遇的现实困境。

5. 体现学校教育实践活动对新课改理念的适应和微调

从2001年开始,学校课程教学改革实践活动一直是校长叙事的主体,但是其具体用词则体现了在不同时间段新课改指导理念上的变化和发展。比如:2001~2002年,校长多用“教学改革”和“课程结构改革”来表达学校课改实践;而2004年伊始,“校本课程”和“教学模式改革”(以“导学案”为主)则成为高频词汇;2008年以后开始出现“课程资源整合”“课程开发”“课程体系建设”等表达;2010年出现“学科整合”的表述;2011年以后课程改革实践陈述载体多为“活动”。这些词语上的变化在事实上反映了学校新课改实践对制度环境的适应,这样紧跟形势的做法和表达为学校办学提供了比较有力的合法性支持。与新课程理念相匹配的还有“评价改革”工作,从2008年7月开始,“评价改革”出现26次,占该时间段文章数的29%。

另外,在践行新课程改革理念过程中,校长叙事呈现出对“专家”支持的强调,2002年12月第一次出现原词,在此后此词成为一个高频概念。与之类似,反映校长理念对新课程改革适应的调整还有对家长和社区资源的整合与强调,2004年11月,校长叙事中开始第一次出现“家长和社区”的表达,从2010年10月起开始成为高频词汇。

三、两个有价值的个案:对校长叙事的再认识

量化分析只能分析校长自我叙事在践行新课程理念方面的变化趋势,但是一些有价值的、不符合该变化趋势的个案则容易作为特例而被忽略掉。引起研究者注意的两个个案分别为2001年第7-8期的《素质教育爱为先——访北京第二实验小学校长李烈》和2008年第8期的《我的困惑与惭愧》。

对于前者的关注在于李烈校长的叙事明显超前于当时时代,从事后的角度看,“办学理念体系”“教师生命价值”等叙述体系预言了将近10年以后的校长叙事方式,这不禁令人惊叹名校和名校长的引领作用。对后者的关注则源于其对制度环境的挑战,对于一些校长“制度化表达”真相的言明。比如:校长直言“教育也要讲博弈,也要周旋于社会、政府、家庭与各种团体之中,也要迎合时尚与潮流”“愈演愈烈的生源大战”“人本主义的道德姿态”“越来越多的校园课程秀”。以“博弈”来说,从教育管理理论来看,学校办学一定是处于外部资源环境和制度环境压力下的实践,但是通观横跨16年的“封面人物”,只有包括此文在内的两位校长隐约提到了学校与政府行政部门的博弈十分不易。这也印证了文章开始的假设,即校长的自我叙事本质上是一种制度化的表达,它只在某种程度上表现了学校工作实际,在更大程度上,它反映了校长对课程改革这一巨变的适应和调整,是一种迫于生存合法性的叙事方式。

编后记:我刊自1999年起,坚持每期精心推出一位优秀校长作为“封面人物”。这些校长既要具有自身的教育思想和管理理念,也要有卓有成效的办学经验,其本人或其学校要有一定的影响力,之后经过上级教育行政部门同意推荐后方可登上我刊封面。“做中国校长,上《中小学管理》封面”,甚至成为许多校长检验自身办学成效、衡量职业成就的标准之一。到目前为止,已有213位优秀教育工作者(其中包含几位学者和行政人员代表)成为我刊“封面人物”,这既是对他们自身成长与发展的鼓励与认可,更是对广大校长同行的引领与激励。我们期待有更多优秀校长成为我们的封面人物。

(编辑 许丽艳)