

21 世纪学校领导丛书

校长职业化 释要

X I A O Z H A N G Z H I Y E H U A

S H I Y A O

◆ 王继华 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪学校领导丛书

校长职业化释要

王继华 著

图书在版编目(CIP)数据

校长职业化释要/王继华著. —北京:北京大学出版社,2003.11
(21 世纪学校领导丛书)

ISBN 7-301-06677-5

I. 校… II. 王… III. 校长—人事制度—研究 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097988 号

书 名: 校长职业化释要

著作责任者: 王继华 著

责任编辑: 曹家和

标准书号: ISBN 7-301-06677-5/G·0913

出版者: 北京大学出版社

地址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电子邮箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62767346

排版者: 兴盛达打字服务社 82715400

发行者: 北京大学出版社

印刷者: 北京大学印刷厂

经销者: 新华书店

890 毫米×1240 毫米 A5 7.25 印张 185 千字

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 19.80 元

谋求教育的创新与解放(代序)

校长职业化之车在教育改革的路上迂回而前,从发轫到如今快满两年了。其间虽然有风风雨雨的阻滞和是是非非的颠簸,但还是成功举办了四期职业校长培训,并且编写了《校长职业化培训教程》。

大凡务实的改革,总企望有切中时弊的建树;但指陈时弊越多,受到的阻挠也越多。校长职业化从多元思考出发,虽然拥有挑战传统的内涵,但并不同现存的教育弊端发生直接冲突,而是选择了一条谋求教育创新与解放的因势利导之路,力求减少前进中的纷扰和内耗。尽管如此,传统教育的守望者还是循着车声,发现了这位特立独行的不速之客,并用惊惧的目光审视车行产生的震撼。然而客观规律是不可抗拒的。校长职业化之车从源头上乘势而下,并非任何人主观所为,而是历史演进之力强劲推动的结果。

教育属于社会运动现象,它不是从来就有的,也不会永恒存在下去。教育只同社会生产发展的一定历史阶段相联系。教育曾经从社会生产中分离出来,最终还将回归到社会生产中去。这是教育辩证发展必然要经历的历史过程。

目前中国教育正处在由事业转向产业的关节点上,一场具有划时代意义的教育变革正在发生。现实趋势表明:把教育当事业管理的时代已经过去,将教育当产业经营的时代正在到来。那么由谁来经营教育产业呢?历史性的教育变革急切呼唤新的社会分工。坐在教育事业之车上的传统校长已经抵达旧过程的终点,完

成了按职务权限管理教育的使命,要想进入新的教育运行过程——产业经营过程,就必须改乘校长职业化之车。校长职业化是加速教育产业发展的关键之举,是牵动教育全局创新的枢纽所在。但是习惯于计划管理的传统校长,没有多少人敢于自主改乘校长职业化之车。虽然中国已加入 WTO,虽然世界经济一体化已把挑战和竞争推到我们眼前,虽然市场经济的大门已经敞开,虽然有江泽民同志在三个月中两次急迫而中肯地要求教育创新,但是似乎有无声的禁令,迫使校长不敢踏上职业化之途,不敢涉足教育产业经营领域。于是校长职业化之车不得不进入“马蹄声碎,喇叭声咽”的等待阶段。等什么呢?车要等乘客,乘客要等上帝宣布解禁。但是机遇并不等待我们,解禁也必须依靠自己。虽然有些人喜欢将主观愿望凌驾于客观规律之上,但却无法阻挡校长职业化之车驶入教育产业轨道。

2

教育要不要进入市场?这是囿于计划经济禁令而提出的疑问。教育不进入市场,发展教育产业、经营教育产业岂不都成了空话!教育产业化与教育市场化,都是教育社会化发展的必然要求,并不是可怕的洪水猛兽。只有放手发展教育产业,使其在接轨世界的市场空间里实现与经济的互动及融合,才能形成空前宏大的社会生产力。如果继续摒教育于产业和市场之外,硬给它戴上公益事业桂冠,不仅知识经济的灿烂前景成为泡影,而且教育本身也将沦为捧着金饭碗讨饭的乞儿。

教育发展的最大历史瓶颈,就在于教育能否直接参与经济运行,能否变消费型教育为效益型教育。要突破这一瓶颈,就不应把教育锁定在事业运行的轨道上,而应当遵循教育发展的内在规律,大力推进与时俱进的教育创新;在教育进入产业发展阶段时,毫不犹豫地冲决旧体制、旧观念的束缚,开创教育主动对接经济的新局面。我国是生产力欠发达的发展中国家,刚刚完成由计划经济向市场经济转轨,教育的物质基础还很薄弱,实现教育的产业运营不

可能一蹴而就,但是引发一场观念革命则势在必行。

校长职业化之车而今正行进在观念变革的层面上。它试图从校长职业定位的时代内涵中,有针对性地演绎理念创新,让校长在淡化职务意识、强化职业意识的同时,接受教育产业、教育市场、教育经营、教育经济一系列具有现实性的概念,从而把“变教育事业观为教育产业观,变教育管理观为教育经营观”的变革目标落到实处。这样广大职务校长才能转化为职业校长,直至涌现大批优秀的教育产业经营者,使长期滞后发展的教育迅速改观。也许潜移默化的悄然发展方式很适合“和为贵”的传统心理,校长职业化的理论创新至今并未受到质疑,但这并不意味着认同和默许。传统的旧秩序历来惯用以静制动之策,无论你多么热切地呼唤改革,它都可以安之若素,令你奈何不得。只要校长职业化之车不直接产生振聋发聩的惊扰,它就可以让你在漠视中感受沙漠般空旷和黑夜般沉寂的改革之旅。

马铃叮当,前路遥遥。校长职业化还能这样以古老的方式前进吗?是该拉响汽笛换开列车的时候了!于是两年来未曾放胆的教育理性,在教育创新的感召下,突然不可遏止地喷涌出来,继150余万字的《校长职业化培训教程》之后,又推出了《校长职业化与教育创新》和《校长职业化释要》两本书。

谋求教育的创新与解放是我们首倡校长职业化的初衷,既是大事,也是难事。教育创新是事关人的发展的创新,教育的解放最终乃是人的解放。校长职业化的宏大使命岂是少数人主观武断、异想天开能够完成的吗?由此想到龚自珍的一首《乙亥杂诗》,寥改数语,套用于下:

“教育生气恃风雷,
万马齐喑究可哀;
我劝改革重抖擞,
不拘一格放人才。”

目 录

谋求教育的创新与解放(代序)	(1)
----------------------	-------

要义之一 职业校长能力的三 A 标准	(1)
---------------------------------	-------

A1 战略思考与规划能力	(1)
--------------------	-------

A2 资源整合与运作能力	(3)
--------------------	-------

A3 动态管理与组织能力	(5)
--------------------	-------

要义之二 职业校长秉持的四力理论	(7)
-------------------------------	-------

教育文化力	(7)
-------------	-------

教育生产力	(29)
-------------	--------

教育经营力	(38)
-------------	--------

学校核心竞争力	(60)
---------------	--------

要义之三 职业校长信守的五个文明准则	(76)
---------------------------------	--------

职业校长与政治文明	(76)
-----------------	--------

职业校长与职业文明	(84)
-----------------	--------

职业校长与操守文明	(87)
-----------------	--------

职业校长与方法文明	(91)
-----------------	--------

职业校长与人际文明	(98)
-----------------	--------

要义之四 职业校长修炼的六项内功	(103)
教育对接经济内功的修炼.....	(103)
学校文化育人内功的修炼.....	(110)
善用“影响力”内功的修炼.....	(118)
教育市场运作内功的修炼.....	(125)
学校多元发展内功的修炼.....	(133)
教育思维创新内功的修炼.....	(139)
 附：媒体评价	 (149)
后记	(218)

要义之一

职业校长能力的三 A 标准

校长职业化是以承认校长是职业为前提的,但仅仅承认校长是职业还是不够的,还必须使其职业化。所谓“化”,即是使校长达到其职业标准和要求。在某种意义上说,校长职业化就是校长职业的标准化、规范化。所以,我们在倡导校长职业化的同时,提出了“三 A”、“四力”、“五文明”、“六修炼”等赋予时代内涵的校长职业标准和规范。其中“三 A”能力标准则是居于统领地位的基本职业标准,它从决策、经营、管理三个逻辑维度上对校长的职业素质作了高度概括。

1

A1 战略思考与规划能力

战略思考与规划能力是校长的关键能力。这是依据时代发展取向从校长使命的高度对校长思维方式提出的新要求:它既要求校长善于从宏观战略上作出合乎教育发展趋势的前瞻性决策,又要求校长敏于从微观战术上作出合乎实际的科学安排。

校长的战略思考,必须站在时代的高度,综观全球教育的发展趋势和潮流,洞悉国内教育改革的态势和取向,作出驾驭大局的理性判断,并以开放的心态、进取的精神,与时俱进地推进校本改革

与创新。

合乎教育发展规律的战略思考,是校长正确决策的前提与基础。

战略思考要求校长必须具有前瞻趋势、预测未来的广阔视野。校长的视野决定其思想的高度与深度。校长必须以其高瞻远瞩的视域跟进时代的发展趋势,体察世界风云变幻,把握时代前进的脉动,策划教育变革的棋局。

战略思考要求校长具有“面向世界、面向未来、面向社会”的大视野:国际大视野——从世界看中国——跟上世界的发展步伐;未来大视野——从未来看今天——今天在于明天的事;社会大视野——从社会看学校——教育以社会需求为导向。

前瞻是一种视野上的要求,前瞻趋势则是对规律性的审视与把握。在瞬息万变的信息时代,短视必然导致肤浅。只有广泛吸纳信息,不断学习,才能掌握前沿理论,重塑职业能力。有了前瞻视野才能辨明方向,把握教育创新的律动。

战略思考还要求校长善于洞察事物的变化,见微而知著,因环境的变化而产生新的构想;同时,还要审时度势,多谋善断,把握方向,定准目标,与时俱进地作出创新性的决策。

在当代经济全球化、教育国际化,中国加入主流社会的大趋势下,校长必须在教育产业、教育经营、教育创新等方面作出与时俱进的战略思考。

校长的规划能力,是在战略思考的基础上,依据现代教育观和丰富的教育实践经验,定位学校的发展方向和目标,在理论与实践的结合点上寻求突破与创新,这种规划是学校共同愿望的设计,是适应市场经济的治校方略的筹划,是特色学校蓝图的理性构建。

理想的共同愿望设计,离不开成功的教育策划。策划是一种面向未来的战略思考,策划是一种超越传统的创造思维。教育策划的前提是转变教育观念,改变思维方式,以新的视野和理念解决

教育中的新问题。策划有赖于对前瞻趋势的准确把握,对相关要素的系统分析,对整体思路的科学构建。

教育规划在于创新。“决策如棋局局新,谋略如拳招招变”,要以创造性思维,不断超越自我,超越他人,谋求特色。

规划需要系统思考、纵观全局、统筹兼顾、整体把握。规划要建立在科学、客观、现实的基础上,要具有前瞻性、创新性、科学性、发展性和实践性(可行性、可操作性)。

总之,战略思考和规划能力是校长科学决策的前提和基础,所以,必须把其列入校长能力的重中之重,予以培养和修炼。

A2 资源整合与运作能力

资源整合与运作能力,亦即经营能力,是在新经济形势下,校长应对市场经济挑战的必然选择。

学校经营系指学校组织从自身行为特征实际出发,以提高学校资源效率和效益为根本目的,以学校资源多层次优化配置、整合为基本途径,所实施的学校经营策划、学校经营思想和经营目标的确定、学校经营策略的选择以及学校经营操作方式等一系列的筹划、营谋活动。它包括经营活动要素、经营机制和经营过程三个层次及学校产品经营、学校资产经营和学校资本经营三方面内容。

教育经营是教育发展方式的一次革命,它是以教育产业为载体的经营,是以教育进入市场为前提的经营,是以教育获得最大效益为目的的经营。

为了有效经营学校,首先要树立现代教育产业经营观。在市场经济条件下,教育的产业属性已被确认,“既然教育是一个产业,那就应当对之进行经营”。

经营学校要有市场意识、资源意识、投资意识、效益意识。教

育产业经营,是指运用市场机制,按产业方式来运作教育活动,提供服务,以便在教育领域内部建立起投入与收益良性循环机制的活动过程。教育产业经营的实质是教育资源配置方式的市场化。因此,教育经营必须引入市场机制,遵循市场规律。

教育经营,本质上说,就是教育资源的经营——教育资源的新配置与运筹。教育资源,系指具有教育意义或能够保证教育实践得以实施的各种可资利用的物质和精神条件。它包括人力资源、物质资源和文化资源等。教育资源是一种客观存在,只有经过开发才能变为现实的教育资源;只有合理利用才能变成有效或高效的教育资源。

整合教育资源,是开发利用教育资源的重要途径和手段,校长在办学过程中,除了充分利用校内有限的教育资源外,还必须把触角延伸到社会,广泛开发利用社区教育资源。同时,要善于将校内外相关教育资源加以整合或重组,使其发挥更大效益,即所谓“借势、造势、融势”,通过“巧妙组合”、“虚拟合作”,实现“资产增值”、“放大输出”,从而创造“特色品牌”提高教育效益。

事实证明:整合出效益,整合出奇迹。只要我们把教育活动所涉及的各种要素科学地整合到一起,便会创造出新结构的教育资源,从而产生“原子裂变”般的效应,创造出“ $1+1>2$ ”的奇迹。

整合教育资源关键在于开发,开发社会教育资源的前提是要具有前瞻性的大视野、前沿的教育观念和敏锐的社会洞察力。要树立大资源观,慧眼识资源。不能把眼睛只盯在有形的物质资源上,要特别注意挖掘资源潜力,尤其要关注隐性教育资源的开发,重点是人力资源和文化资源的开发。

A3 动态管理与组织能力

教育产业化经营及其市场化运作,要求职业校长必须从传统的思维方式、教育观念、管理模式中跳出来,着眼于教育的未来发展,立足于教育管理创新。在思维方式上,要跳出教育看教育,即用经济观点审视教育问题;在教育观念上,克服孤立教育观,树立教育与经济相融合的大教育观;在管理模式上,摒弃传统的静态管理模式,构建适应市场经济的动态管理模式。

所谓动态管理,即打破封闭、僵化局面,适应市场变化规律,以变应变、以动制动的管理策略。即变僵化的、封闭的管理方式为开放的管理方式;变单一的、机械的管理方式为多元的、个性化的管理方式;变单向的、强制的管理方式为互动的、民主的管理方式。

现代教育管理必须引入市场机制。即依据市场变化规律,促进教育人才资源合理配置,充分发掘人才资源潜力,为教育创新所用。与此相适应,必须建立一种以市场需求为导向,足以激励教师开拓进取、创新增值的竞争机制。改变计划经济体制下拘泥于论资排辈靠年头的僵化分配机制,建立以人才素质与工作绩效为基本取向的市场分配机制。引入市场机制,要坚持以需求为导向、以激励为原则、以竞争为核心、以效益为取向。

实施动态管理的核心是紧紧把握教育及其环境的变化态势,以及教师个体需求的变化规律及由此引发的思想波动,以满足教师正当的合理的需求,抑制非正当、非合理的需求,肯定、鼓励其积极的思想和行为取向,克服错误思想和不良情绪的干扰。可见,动态管理充分体现了“以人为本”的现代管理思想。因此,动态管理的基本原则就是“紧紧围着人转,紧跟市场变化而变”。

实施动态管理,必须致力于教育管理的创新,改变传统的“见

物不见人”的“刚性”为主的管理方式,大力倡导“人本管理”和“柔性管理”的思想和方式。下大力气加强“校长非权力影响力”的内功修炼,努力做到:用文化的力量陶冶人、用思想的力量感召人、用人格的力量感染人、用情感的力量感化人、用智慧的力量启迪人。从而形成一种积极向上的良好氛围,构建一种达成共识的先进理念,树立一种令人倾慕的楷模形象,结成一种友善和谐的人际关系,展示一种博学多识的学者风范。最终达到“无为而治”的最高管理境界——这才是职业校长所追求的。

要义之二

职业校长秉持的四力理论

教育文化力

文化无所不在,无论哪一实践领域,都存在着生生不息的文化。教育文化则是人类认识教育和改造教育的成果。但是教育毕竟是以传承文化为基本手段开发人力资源的产业,因此教育文化往往给人以包罗万象的感觉。不仅学校文化、校长文化、教师文化、学校育人取向文化都是具体的教育文化,而且在此之外,凡是社会生活中能给人教育和启迪的事物,都与教育文化相联系。陶行知先生的“生活即教育”,倡导的就是这种大视野的教育文化。

教育文化在实践上可分为宏观和微观两个层面。宏观教育文化左右教育发展的趋势和方向,微观教育文化引领教育的产业操作。校长文化则是将教育文化的宏观功能和微观功能有机结合起来实现文化育人目标的关键。

在以往的实践中,人们习惯于对文化只作抽象的静态理解,将传承文化局限在传承知识的狭隘范围内,形成了片面的知识育人观,一直将教书育人当作堂堂正正的口号。其实传承文化决不仅仅限于教书,在书本知识之外,应有更加丰富多彩的实践环节。知

识育人必然导致应试教育,只有倡导文化育人,才能全面推进素质教育。

应试教育的弊端不在考试本身,其错在于所秉持的知识育人观的目的性的偏狭。如果观念不变,即使取消一切考试,也仍然与素质教育无缘。

这次我们提出“用文化育人取代知识育人”,这是一个十分深刻的具有革命意义的口号,也是十分现实的改革口号。但要真正作为理念予以实施,却又谈何容易!

推行知识育人,早已轻车熟路,但要改成文化育人,不仅理论上陌生,而且文化底蕴也必然受到挑战。况且,重智育、轻德育,重业务、轻政治,重科学教育、轻人文教育,重物质需求、轻精神需求,早已在应试教育的诱导下,发展为一种具有普遍性的倾向,要纠正它,不能不遇到强大阻力。这正是深化教改步履维艰的现实根源。

要加速教育的发展,我们深感文化力的不足。学校需要育人取向文化,校长需要文化,教师需要文化,校园需要文化,但文化并不能呼之即来。学校文化需要长期的历史积淀,校长文化和教师文化也需要个人持久的学习和实践。我们民族文化的积淀不可谓不丰厚,但因为缺少自觉的文化遗产意识,许多学校的文化至今仍显得十分肤浅和苍白。有些历史名校也因沿革中的变故和急功近利的浮躁,应当传承的优秀文化和育人取向未能继承下来,这不是一种令人扼腕的遗憾。

但所幸的是,我们在多元文化挑战面前毕竟有所醒悟,而且拥有一批文化底蕴深厚的学校和校长。这部分资源已率先在教育市场上升值,只要开发其内蕴的潜能,充分释放职业校长的文化力,就可在社会主义市场经济背景下创造时代的辉煌。

目前我们还不具备培养国际级大师的育人能力,诺贝尔奖离我们还很遥远。旧体制、旧观念依然束缚改革的手脚,在对外开放的内涵解读上,也时时有些令人莫名其妙的困扰。因此我们还不

能期待出现万马奔腾的局面,但我们完全有理由举办一马当先的职业校长研修,让勇敢的捷足先登者占尽风光。

这也是一种理念、一种文化而且是前瞻性的理念和文化。在职业校长研修的讲坛上,我们也是在实践文化育人,即用适应主流社会取向的职业化和产业化文化观育人。尽管这种文化目前尚未赢得所有人的认同,但却引起了全社会的瞩目,形成了巨大的冲击波。对此,质疑者有之,急不可待的拥护者亦有之。这是一种良好的征兆,是先进的文化力足以震撼传统的证明。有些文化底蕴很深的校长已从震撼中获得了灵感,并且创造了意想不到的成功。研修刚刚拉开帷幕,我们正迎着社会主义市场经济教育改革的大潮,放飞第一批信鸽,远方地平线上已响起教育产业化、校长职业化的强劲哨音。一种充满活力的、崭新的、富有时代内涵的教育文化及其推崇主体个性的价值观,正以挑战的姿态问鼎传统教育,职业校长自主释放文化力的教育大变革时代已经到来。试想,还有什么比精神解放更令人欢欣鼓舞呢?还有什么比找到了校长实现个人价值的途径更能推动教育的变革呢?观念的裂变将迸发出无与伦比的创新文化力,不可逆转的新陈代谢规律和优胜劣汰的竞争法则势必毫不顾惜地改变旧有的一切。

我们谁都不是预言家,但我们可以能动地认清趋势和规律,把命运之舵牢牢握在自己手中。机遇对每个人都是公平的,只要你拥有足够的文化力,就可在文化育人的舞台上导演教育的成功,创造人生价值的个性辉煌!

一、职业校长文化力的理性释放

放开视野,从人类历史发展的宏观视角审视当今世界的变化,大家几乎众口一词,世界进入了开放的知识经济时代。

开放——是讲加入 WTO,把中国带入了主流社会,当然,主流社会有主流社会全新的游戏规则;