

现代职业教育研究丛书

崔景贵 夏东民◎主编

# 做一个胜任的校长

——高职院校校长胜任力研究

李德方◎著



知识产权出版社  
全国百佳图书出版单位



现代职业教育研究丛书

崔景贵 夏东民◎主编

# 做一个胜任的校长

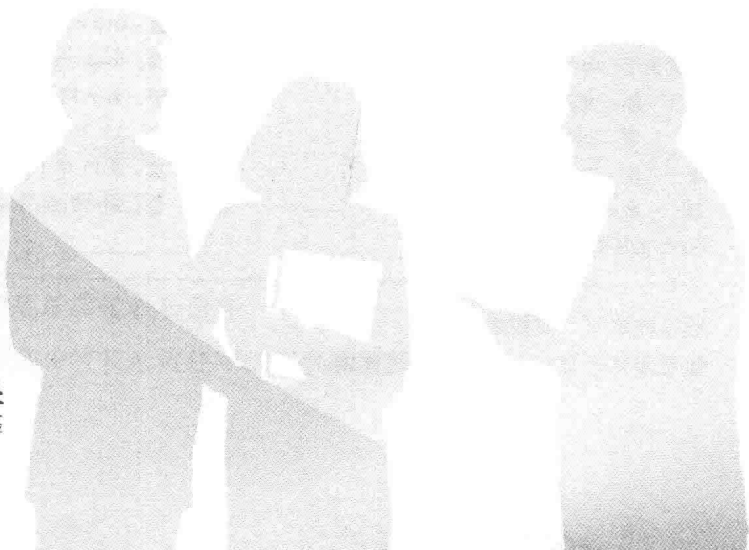
## ——高职院校校长胜任力研究

李德方◎著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



## 图书在版编目 (CIP) 数据

做一个胜任的校长: 高职院校校长胜任力研究/李德方著. —北京: 知识产权出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5130 - 3155 - 4

I. ①做… II. ①李… III. ①高等职业教育—校长—学校管理—研究 IV. ①G718.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 266949 号

## 内容提要

本书尝试运用胜任力理论研究高职院校校长, 以期改进中国当下职业院校校长的管理实践, 涌现更多胜任乃至卓越的职业院校校长。

本书在辨析胜任力概念的产生与发展、阐释高职院校的职责与功能的基础上, 初步界定了“高职院校校长胜任力”的概念内涵, 并通过对样本区域高职院校校长的行为事件访谈和专家咨询, 建构了由“合格高职院校校长胜任力模块”和“优秀高职院校校长胜任力模块”组成的高职院校校长胜任力“格式塔”模型。运用自编的量表, 对建构的模型进行了验证, 并设计了将其运用于高职院校校长选任的原则方法和程序要点。

本书是国内第一本研究高职院校校长胜任力的学术专著。

责任编辑: 冯 彤

责任出版: 刘译文

## 做一个胜任的校长——高职院校校长胜任力研究

ZUO YIGE SHENGEN DE XIAOZHANG——GAOZHI YUANXIAO XIAOZHANG SHENGENLI YANJIU

李德方 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8386

印 刷: 北京科信印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

字 数: 190 千字

ISBN 978-7-5130-3155-4

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 编: 100088

发行传真: 010-82000893/82005070/82000270

责编邮箱: fengtong@cnipr.com

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关销售网点

印 张: 11.25

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 34.00 元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

# 目 录

第一章 导 论 .....	(1)
第一节 研究缘起 .....	(1)
第二节 研究目的与意义 .....	(4)
第三节 相关研究文献综述 .....	(11)
第四节 研究问题、思路与方法 .....	(37)
第五节 本书架构与研究创新 .....	(40)
第二章 高职院校校长胜任力的概念内涵 .....	(41)
第一节 胜任力是什么 .....	(41)
第二节 关联概念辨析 .....	(54)
第三节 高职院校校长胜任力 .....	(58)
第三章 高职院校校长胜任力模型建构 .....	(67)
第一节 研究目的 .....	(67)
第二节 研究方法步骤 .....	(67)
第三节 研究结果 .....	(78)
第四节 分析与讨论 .....	(107)
第四章 高职院校校长胜任力模型验证 .....	(112)
第一节 验证过程和结果情况 .....	(112)
第二节 分析与讨论 .....	(125)
第五章 基于胜任力的高职院校校长选任 .....	(126)
第一节 我国高职院校校长选拔任用的现状特点及问题剖析 .....	(126)

第二节	基于胜任力的高职院校校长选任特点	(132)
第三节	基于胜任力的高职院校校长选任程序与方法	(133)
第四节	基于胜任力模型的高职院校校长选任行为面试设计	(136)
第五节	分析与讨论	(146)
第六章	研究结论	(148)
第一节	主要结论和研究创新	(148)
第二节	研究存在的不足及展望	(151)
第三节	结 语	(152)
参考文献		(154)
附录一	校长访谈协议书	(163)
附录二	编码词典示例	(164)
附录三	编码示例	(165)
附录四	高职院校校长胜任力调查问卷	(167)
后 记		(171)

## 第一章

# 导 论

### 第一节 研究缘起

校长对于一所学校的发展至关重要。我国当代著名教育家陶行知先生曾这样评价校长的作用和地位：“校长是一个学校的灵魂。要想评论一个学校，先要评论他的校长。”<sup>①</sup>“做一个学校校长，谈何容易！说得小些，他关系千百人的学业前途；说得大些，他关系国家与学术之兴衰。”<sup>②</sup>无论小学、中学、还是大学，“几乎所有的校长都将以某种明显的甚至是主要的方式影响学校”，结果，“由于这些校长，有些学校会幸存下来，有些学校会因此失败，有些学校会有微小改进，有些学校会缓慢地走下坡路”。<sup>③</sup>如此一来，那么，选择最合适的人担任校长就成了学校管理中的一件大事——因为它事关学校的发展和师生员工的前途，对高职院校而言亦是如此。

那么，什么样的人才是校长最合适的人选呢？学校发展的历史告诉我们，这个问题其实很难有准确答案，因为校长并没有一个统一的标准和模式。如果一定要回答，我们可以开列一长串的清单：担任校长的人需要是个有责任感和事业心的人、一个有学问能创新的人、一个有思想善行动的人、一个懂教育会

① 陶行知. 中国教育改造 [M]. 北京：人民出版社，2008：30.

② 陶行知. 中国教育改造 [M]. 北京：人民出版社，2008：40.

③ [美] 克拉克·克尔，玛丽安·盖德. 大学校长的多重生活 [M]. 赵炬明，译. 桂林：广西师范大学出版社，2008：3.

管理的人，不一而足。简而言之，担任校长的人一定是个优秀的人。

既然如此，我们是否只要将足够优秀的人挑选出来担任校长就可解决这个问题呢？事实并非如此，让我们把目光聚焦到世界公认的一流大学——美国哈佛大学。

2006年2月21日，美国哈佛大学第27任校长劳伦斯·萨默斯（Lawrence Summers）宣布辞职，为他在哈佛短短5年但风波不断的任期画下句号：“我不得不承认，我与文理学院部分教员间的分歧使我无法推进那些我认为对哈佛大学的未来至关重要的工作。因此，我认为对哈佛而言最好的出路是选出一个新的领头人。”<sup>①</sup> 萨默斯在哈佛大学网站上发表的公开信中如此写道。

是萨默斯不够优秀吗？显然不是。在其就任哈佛校长之前的履历充分说明，萨默斯不仅是一位“天才的学者”，而且是一位卓越的领导人。他1982年获得哈佛大学经济学博士学位。翌年，28岁的萨默斯成为哈佛历史上最年轻的终身教授。1987年，他成为美国历史上第一位从美国国家科学基金会获得沃特曼奖的社会科学家<sup>②</sup>。1991年，他离开哈佛大学，出任世界银行副行长兼首席经济师。1993年，他进入财政部，担任负责国际事务的副部长。因在经济学领域的杰出表现获得美国约翰·贝茨·克拉克奖章。<sup>③</sup> 1999~2001年，他接替他的恩师——罗伯特·爱德华·鲁宾升任为美国财政部长。2001年，萨默斯击败了众多校长候选人成为哈佛大学“掌门人”。就任伊始，他还曾被人们预测为哈佛历史上“百年难遇”的伟大校长。

但谁也没有想到，短短的5年之后，这样一位在学术界和政经界的杰出人士却成为一个“失败的校长”，其在哈佛校长之旅只走了短短的5年。首先，

<sup>①</sup> 370年首个被投“不信任”哈佛校长争议声中辞职 [EB/OL]. [http://www.chinadaily.com.cn/gb/doc/2006-02/23/content\\_523192.htm](http://www.chinadaily.com.cn/gb/doc/2006-02/23/content_523192.htm), 2014-1-9.

<sup>②</sup> 注释：沃特曼奖由美国国会于1975年设立，设立这一奖励是为了纪念美国国家科学基金会成立25周年，并表彰基金会第一任主席艾伦·T·沃特曼，他于1951—1963年一直负责基金会的工作。沃特曼奖的授奖学科包括数学、物理、医学、生物、工程、社会科学等各个领域。并专门授与在各学科最前沿取得杰出成就的美国青年科学家，年龄最好不超过35岁。沃特曼奖的奖品包括一枚奖章及一笔奖金。奖金只能用于研究与学习，数额为每年5万美元，连续提供三年，获奖者可在任何学院或研究机构进行各学科的研究与深造。

<sup>③</sup> 注释：约翰·贝茨·克拉克奖由美国经济协会于1947年在美国经济协会创始人、协会第三任会长、著名经济学家约翰·贝茨·克拉克（1847—1938）诞辰100周年之际所设立的。目的在于纪念约翰·贝茨·克拉克提出的边际生产力理论（边际生产率说）与生产耗竭理论、和研究出根植于边际效用的需求理论。入选的条件为“40岁以下的美国经济学者，并在经济学思想与知识上提供了卓越的贡献”。这个奖项被认为是除了诺贝尔经济奖之外，经济学领域最重要的奖项。

作为校长他没有处理好与教授们的关系，他与黑人教授韦斯特（Gornel West）更是结怨颇深，以致后者愤然离职。其次，他口无遮拦言论不当，在一次学术研讨会上公然提出“女性天生在某些学科领域不如男性有优势”的假设，立刻在重视女权的美国引发轩然大波。与会的女生物学教授南希·霍普金斯（Nancy Hopkins）后来告诉《华盛顿邮报》的记者 Michael Dobbs 说：“（当时）我几乎快晕了，仿佛胸口受到了重击，呼吸不畅，感到心烦意乱。”<sup>①</sup> 尽管事后萨默斯反复道歉，但哈佛文理学院结合他上任后的种种表现，还是以 218 票赞成、185 票反对、18 票弃权通过了对萨默斯校长的“不信任案”，这也是哈佛这座常青藤学府 370 年历史上首次对校长提出不信任投票。

从萨默斯众望所归、雄心勃勃的上任，到冲突四起、黯然离任的戏剧性经历，我们不难发现，在特定领域表现卓越的人才未必就能成为一名成功的大学校长。大学校长是一个具有高度的专业性与独特性的职位，特别当社会及所在大学处于转型期时，大学校长作为一个无法置身其外的公众人物，面临更为复杂的思想冲突和决策张力，更需要高超的协调能力与领导艺术。而对兼具职业教育与高等教育双重特性的高职院校而言，其院校校长所面对的，尚有一些不同于研究型大学和其他普通高等院校的挑战与困难，高职院校校长的选择既面对共性的问题，又会有诸多特殊的、不寻常的问题。

那么我们不禁要追问，过往究竟是什么原因导致一些不合适的人被选拔出来做了校长？

仔细推究，原因不外乎三个方面：一是选任者本身出了问题。这些选任者自己缺乏选任校长一职的卓识和能力，结果导致“武大郎开店”。或者他们尽管具备了举荐者的才识，但是实际并没有按照规定的要求和标准去选人，而是出于私心、任人唯亲，将自己的亲信或利益相关者选出来做校长，严重的甚至徇私舞弊；二是选任过程不够严谨。没有认真细致地按照程序去考察候选人，图省事方便，过于草率随意；三是选任标准不合适。“用兔子奔跑的速度去考察乌龟”，或者“用乌龟的寿命去衡量兔子”。

传统上对校长的选任标准是根据校长岗位应该具备的专业知识、管理才能和个人素养等综合考量的，依据的是校长职位分析的结果。选任方法通常是综合候选者过去拥有的学历、工作经历和在实践中表现出的领导能力等，据此来

---

<sup>①</sup> 哈佛前校长萨默斯：一头离开哈佛的斗牛 [EB/OL]. <http://news.qq.com/a/20060727/001970.htm>, 2014-1-8.



预测其担任校长一职成功的可能性。应该说这种做法取得了一定的成效，通过这一方式确实把不少优秀的候选者推上校长岗位，其中一部分继续其原先的优秀，成为卓越的校长。但不容回避的客观事实是，这种方式也出现了不少误判，有的甚至偏差很大，主要归结为两点：一是将看似优秀但实际上并非真正优秀的人选拔出来担任了校长。结果可想而知，这样的候选者很难成为一个胜任的校长，更难以成为一个优秀的校长；二是确实将真正优秀的候选者推选出来做了校长，但是其并没有如预期那样继续保持优秀而成为卓越的校长，相反却可能是一个不太合格的校长，甚至是一个失败的校长。前者的问题在于传统的选任方式往往注重的是候选者的知识和能力，其标识就是候选者的显赫的学历和经历以及可以了解观察到的一些反映相关才能的行为表现，但这大多反映的是当事者外显的素养，而候选者其实并不具备胜任校长一职所需的事业成就动机、公共关系能力和内省自觉等深层优秀特质。后者的症结在于过分相信“迁移”的效果，误认为辉煌的未来一定会导致优秀的将来，即，在学术领域表现卓越，在学校治理岗位上也一定能表现非凡。实践表明这也是有悖事实的，如萨默斯就是典型。

因此，笔者认为，能否成为一名合格或者说“胜任”的校长，既不完全取决于当事者的知识和素养，也不完全取决于包括领导能力在内的多种才能，而是取决于当事者的知识、素养和才能等是否符合特定类型、特定层次的学校需求，是否能对领导一所学校发挥有益的作用，是否与其所治理的学校内部与外部环境相切合，否则无论多么卓越的人士，也可能当不好校长。换言之，衡量能否胜任校长职位的条件不仅仅是知识、才能，也不仅仅是个体素养，这样的条件理应由一个更具综合性的、更合乎实际的、更有效的、最好是可以测量的概念来涵盖，这个概念不是传统的“智力”，也不仅仅是“能力”，同样也有别于“领导力”，其或许被称之为麦克利兰所提出的“胜任力”更为合适。对高职院校的校长而言，其对应的就是“高职院校校长胜任力”。

## 第二节 研究目的与意义

“所有的船只都在大海上起伏，但颠簸的程度并不相同”，<sup>①</sup> 在经历了改革

<sup>①</sup> [美] 克拉克·科尔，玛丽安·盖德，大学校长的多重生活：时间、地点与性格 [M]。赵炬明，译。桂林：广西师范大学出版社，2008：119。

开放,尤其是源自20世纪末的高校大扩招后,航行在中国高等教育海洋中的“船只”不仅颠簸程度各不相同,而且“船只”数量和类型也有了较大变化。1952年院系调整后,中国高等教育仅有普通高等教育这一单一类型的现状与改革开放后对各级各类人才需求的现实矛盾日益凸显。1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》发布,以中等职业教育为先导,中国教育史上普通教育与职业教育“两驾马车”并驱的政策框架初步形成。1999年的高校大扩招,尤其是“三改一补”政策的出台,<sup>①</sup>使高等职业教育的发展进入了快车道。

随着高等职业教育规模的快速扩张,问题也日益凸显出来:有办学条件上的问题,也有办学指导思想上的问题,更有办学管理上的问题。在所有的中,人的问题是第一位的,尤其是领导者的问题,而校长作为一所学校的“最高行政长官”,无疑是学校发展最为重要的要素。人们普遍认为,“不同的校长会有不同的学校”。换言之,由于执掌校政者胜任力的不同,往往极大地影响学校发展的轨迹,甚至产生截然不同的结果。在这个意义上可以说,研究高职院校校长胜任力,既关乎高职院校校长专业化的实现,也关乎人才培养质量的提升,更关乎我国高等职业教育能否健康、持续、快速地发展。具体来说,研究高职院校校长胜任力问题可以满足以下几个方面的需要。

## 一、提高高等教育质量的需要

相对于起源于中世纪的历史悠久的传统大学而言,高等职业院校可谓“年轻”。中国最早的高职院校为1866年在福建省福州开办的马尾船政学堂,<sup>②</sup>但直到20世纪80年代才真正迎来高职的大发展。随着中等教育基础的厚实,中国经济连年稳定快速增长,民众——特别是东部沿海经济发达地区的民众——接受高等教育的愿望空前提高,加上现代化建设对各类人才的需求加大与层次的高移,给高等职业教育的发展带来了契机。1980年,以南京金陵职业大学、合肥联合大学及湖北江汉大学为首的职业大学开始创办并迅速发展,至1988年达到119所,学生7.5万人,加上1985年原国家教委同意航空工业

---

<sup>①</sup> 注释:“三改一补”即改革、改组、改制、补充的简称。20世纪90年代,为了大力发展高等职业教育,当时的国家教委成立了专门的高职协调小组,该小组于1996年4月15日起草了《高等职业教育发展几个问题的汇报》,提出高职的发展途径是“主要通过对已有的职业大学、部分高等专科学校、独立设置成人高校的改革、调整专业方向及培养目标来促进高等职业教育的发展。仍不能满足社会对高职人才需要时,应适当利用条件好的国家重点中专学校办高等职业教育”。这是“三改一补”政策出台的初始思路。

<sup>②</sup> 李瀚田.中国职业技术教育史[M].北京:高等教育出版社,1994:7.

部、国家地震局和上海市在三所中专校的基础上开始试办五年制技术专科学校、即五年制高职，真正意义上的高职由此进入快速发展时期，现有院校的扩招、新院校的兴建成为高教发展史上前所未有的靓景。<sup>①</sup>截至2012年底，全国共有普通本科院校1145所，在校生1427万人。高职高专1297所，在校生964万人。<sup>②</sup>高等职业教育占据了我国高等教育的“半壁江山”。

然而，从改革开放至今短短的30余年，在经济社会发展所需的技术技能型人才的现实需求驱动下，高等职业教育数量上获得了长足发展的同时，也带来了不少问题，如有的学者指出高等职业教育在层次和类型上定位不清；无特色生源类型与有特色人才质量相矛盾；政府、企业和社区对高等职业教育的投入不足、技能型师资不足、资格证书泛滥等。<sup>③</sup>此外还有认为高职办学目标定位不够明确、实践教学环节薄弱、实践基地不足、人才培养模式单一、社会适应性较差、品牌专业不突出、专业设置缺乏特色。<sup>④</sup>诸多问题的存在一方面制约了高职院校自身的健康发展，另一方面也一定程度上影响了我国经济社会发展所需的人才资源供给，以致近年东部沿海地区不同程度地上演了“技工荒”。不难推测，我国的高等职业教育已经走到了发展的十字路口——从外延发展走向内涵发展。2010年颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》（以下简称《规划纲要》）在“指导思想和工作方针”中开宗明义提出要“把提高质量作为教育改革发展的核心任务。树立科学的质量观，把促进人的全面发展、适应社会需要作为衡量教育质量的根本标准。树立以提高质量为核心的教育观，注重教育内涵发展，鼓励学校办出特色、办出水平，出名师，育英才。建立以提高教育质量为导向的管理制度和工作机制，把资源配置和学校工作重点集中到强化教学环节、提高教育质量上来。制定教育质量国家标准，建立健全教育质量保障体系。”在第六章“职业教育”的发展任务中也明确提出要“把提高质量作为重点”，为此要“建立健全职业教育质量保障体系”。在第七章有关高等教育的任务阐述中，提出要“全面提高高等教育质量”，“提高质量是高等教育发展的核心任务，是建设高等教育强

① 李德方. 中日高等职业技术教育发展状况的比较 [J]. 江苏技术师范学院学报, 2005 (1): 16.

② 教育部. 2012年教育统计数据 [EB/OL]. <http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7567/list.html>, 2013-12-11.

③ 常小勇. 我国高等职业教育发展困境分析与对策 [J]. 复印报刊资料 (职业技术教育), 2009 (3): 42-44.

④ 朱艳. 高职院校发展中存在的问题及其对策 [J]. 辽宁广播电视大学学报, 2008 (4): 53.

国的基本要求”。为此要不断“完善中国特色现代大学制度”，“依法落实党委、校长职权”，“提高校长管理水平”。这就为解决高职院校发展中的问题、促进其可持续发展提供了政策基础，也为其指明了行动方向。高职院校作为高等教育的一个重要组成部分，同时也是职业教育的高层次教育，全面贯彻落实《规划纲要》的精神，把提高质量、内涵发展、为经济社会发展培养更多更好的人才、为促进学生全面发展提供优质的教育服务是题中应有之意，而要有效解决问题、实现既定目标，管理是关键、领导是核心，高职院校的校长作为领导力量中的核心和灵魂尤其关键。校长能不能胜任领导工作、多大程度上胜任领导工作就成了问题的核心。

## 二、促进高职院校校长专业化发展的需要

校长要胜任岗位工作一定程度上也取决于校长专业化发展的水平和程度。校长专业化概念是伴随校长职业化概念而来的。校长职业化概念是个新生事物。众所周知，中华人民共和国成立以来，中国的校长、尤其是中国高等学校的校长一直是作为行政官员由上级组织部门任命的，校长和教育行政部门的厅局长一样通常被认为是教育官僚层级中的一个职务。改革开放后，中国打开了尘封已久的国门，在将世界上发达国家的理念、技术、人才等引进中国的同时，国人也纷纷走出国门观察世界、了解先进、学习他人。1995年，教育部人事司举办的全国中小学校长培训工作研讨班和教育部人事司领导的UNDP（United Nations Development Programme，联合国开发计划署）中小学校长提高培训项目承担单位赴美国、加拿大、英国、澳大利亚、德国、新西兰等国考察，在考察回国后所撰写的系列报告中，通过学习借鉴上述国家实行校长职业化的经验情况，第一次提出了“校长职业化”的问题。所谓“职业化校长是指专门从事学校经营和教育服务的专业校长，它不是一种职务，而是指一个具备某种能力和精神特质的社会群体。校长职业化就是要把校长从官本位的传统束缚中解放出来，由任命制的事业管理者转变为聘任制的产业经营者；由执行计划的职务校长转变为关注市场的职业校长。”要“淡化校长的职务观念，强化校长的职业观念；淡化校长的权力观念，强化校长的能力观念；淡化校长的教育事业观，强化校长的教育产业观”。<sup>①</sup>2002年，时为北京师范大学的褚宏

<sup>①</sup> 杨海燕. 盘点校长专业化——我国校长专业化理论及实践的进展 [J]. 中小学管理, 2006 (9): 4.

启教授领衔的研究团队完成了教育部的课题“校长专业化与校长培训”研究。他们认为：“专业化是指一个普通的职业群体逐渐符合专业标准，成为专门职业并获得相应的专业地位的动态过程”。教育的最终目的，除了延续人类文明的发展，还有重要的一环，那就是引导人们与自然和谐共处、为人类社会的福祉作贡献。<sup>①</sup>因此，作为教育职业的专业化，在许多必备的基准性条件中，“通过持续不断的学习与研究，将教育的专业性与教职员个体的特殊性相统一起来并谋求发展是其重要的特征”。<sup>②</sup>具体到学校校长专业化，可分为两个层面，“从职业群体的角度看，校长专业化就是指校长职业由准专业阶段向专业阶段不断发展的过程。从校长个体的角度看，校长专业化是指校长个体专业持续发展、已臻完善的过程。”“专业化是专业不断发展的过程，而专业发展是指内在专业结构不断更新、演进和丰富的过程。”“内在专业结构指专业精神、专业知识、专业能力、专业伦理、自我专业意识等”。尤其作为“服务业形态”的教育工作者，“自己必须首先思考学习者的愿望与要求，然后据此采取相应的教育方式，这并非有什么特别之处，只因为我们面对的是活生生的‘人’的缘故”。<sup>③</sup>因此，校长专业化的外延就是指“校长在专业精神、专业知识、专业能力、专业伦理、自我专业意识等方面的发展”。<sup>④</sup>

应该说，校长专业化的提出无论对校长个体的成长还是对于校长群体的发展都具有十分重要的意义。首先，校长专业化有助于提高校长职业的社会地位。社会地位往往是由主体所处的社会阶层所决定的，而社会分层是指社会不同群体因所占有的财富、权力等不同而导致所处地位不同的一种社会状态。在中国社会，经济分层（或财产分层）、权力分层和职业分层是社会分层的重要指标。<sup>⑤</sup>事实上，无论古今中外，不同的职业拥有不同的社会地位已是不争的事实，“由于那些被社会认可为专业的职业群体一方面对社会有不可或缺的功能，社会赋予从业人员在掌握专业知识和技能、履行社会职责的过程中要花费更多的社会必要劳动时间，因此专业群体拥有更多的社会地位资源，如权力、工资、晋升机会、发展前途、工作条件、职业声望等。换言之，能占据社会分

① [日] 大田堯. 教育とは何か [M]. 東京: 株式会社岩波書店, 1994: 167.

② [日] 田原迫龍磨, 仙波克也, 有吉英樹. 教育行政の課題と展開 [M]. 東京: 株式会社コーレル社, 1995: 153.

③ [日] 前野勝則. 新教育産業 [M]. 東京: (株) 二期出版, 1998: 209.

④ 褚宏启, 杨海燕. 校长专业化及其制度保障 [J]. 教育理论与实践, 2002 (11): 22.

⑤ 李德方. 现阶段我国高等职业教育发展问题及对策——基于入学与就业的视角 [J]. 职教论坛, 2010 (34): 21.

层中的较上层。因此,对于一些新兴职业来说,其专业化的过程就是提升职业群体社会地位的过程”,<sup>①</sup> 校长专业也不例外。其次,校长专业化有利于提升校长的职业素养。专业是职业发展的结果,是职业的高级阶段,因此专业是有门槛和明确标准的,简言之,要达到专业化的标准“必须具备四个方面的要素:①有与从事特定职业相应的理论知识和技术技能,专业人员必须接受必要的专业养成教育和训练。这些理论知识和技术并不是任何人都能掌握的,也不是任何人都可以接受这种专业训练的。②作为专业的职业,必须承担重要的社会责任,从业人员具有敬业的精神、服务的理念和职业道德。③具有区别于其他行业的相对独立性和自主性,具有一定专业能力。④具有一定的专业组织团体。”<sup>②</sup> 这就为校长的进步和成长提供了方向指南,而这些要素和标准实际上也内涵在校长胜任力之中。因此,研究高职院校校长胜任力有助于高职院校校长群体通过自身努力与组织培养,加快其专业化发展的进程,提升其专业发展水准。

### 三、从制度层面实现高职院校校长管理现代化的需要

据不完全统计,截至目前我国各级各类校长群体人数已经超过百万,单单高职院校校长群体人数也数以千计。<sup>③</sup> 对于这样一个庞大的职业群体,如何实施科学的管理并使其发挥最大的效益,事关整个国家教育的发展和人才的培养以及社会的进步,从这个角度而言,校长管理委实是一件极其重要的大事。换言之,怎样把合适的人选出来做校长以及对选出的校长如何促进其更好地发展,是任何国家和社会教育发展必然要面对的课题和挑战,因为“好的大学校长对任何社会来说都是稀缺资源”<sup>④</sup>。因此,从制度层面加强校长的管理以落实校长专业化,是摆在我们面前的迫切任务。所谓制度是“由人制定的规则,这些规则抑制人际交往中可能出现的任意行为和机会主义行为。”<sup>⑤</sup> 美国经济学家诺思也持同样的观点:制度是一系列被制定出来的规则、守法程序和行为的道德伦理规范,这些规则、程序和规范的直接作用就是减少不可预见的

① 教育部师范教育司. 教师专业化的理论与实践(修订版)[M]. 北京:人民教育出版社, 2003: 45.

② 王铁军. 科学定位:校长走向职业化的关键[J]. 扬州大学学报(高教研究版), 2002(9): 11.

③ 注释:目前全国共有近1300所高职院校,以平均每校正副校长5人计算,总数就达6000多人。

④ 胡娟. 大学校长需要制度关怀[EB/OL]. [http://paper.jyb.cn/zgjyh/html/2012-09/24/content\\_78806.htm](http://paper.jyb.cn/zgjyh/html/2012-09/24/content_78806.htm), 2014-3-18.

⑤ 柯武刚,史漫飞. 制度经济学——社会秩序和公共政策[M]. 北京:商务印书馆, 2001: 32.

行为和机会主义。对于高职院校校长管理而言，这些制度应该包括高职院校校长选拔任用制度、高职院校校长考核评价制度、高职院校校长晋升激励制度、高职院校校长培训制度、高职院校校长退出制度等。

从国际上观照，各国所处的政治体制、社会环境、发展水平不同，因而各国对高校校长的管理制度也千差万别。即便是同一个国家，不同时期的高校管理也不一定相同。通常来说，高校校长的管理制度与国家、社会和高校之间的分权有关，强调政府对高等教育控制的国家，政府对高校校长管理的决策权较大；反之，强调大学自治的国家，学校自身在大学校长管理中的权力较大。以高等教育世界强国的美国大学校长的选任为例，其一般均是由专门的遴选委员会负责，由他们负责为学校挑选合适的校长人选。具体的特点有以下几点：一是高度自治性，大学校长的选拔完成是学校的自主行为；二是专业性，由专门的“猎人公司”成员作为顾问参与工作；三是民主性，遴选委员会中有教授、学生、校友的代表；四是广泛性，通过媒体等在较广的范围内进行应征。<sup>①</sup>多年的事实证明，这一选拔制度往往能使合适的人选成为大学的校长，领导学校有序发展。“我们必须承认这一事实，即美国人正在成功地使大学区别于到目前为止所存在的任何机构”，<sup>②</sup>“与美国的人口、战舰、大厦、飞机或生铁的年产量比较起来，美国大学的地位和性质是反映美国文明的地位和前景的更公正的标志。”<sup>③</sup>这一局面的形成可以说是包括大学校长选任在内的美国校长管理制度的最好肯定。

从我国校长管理的实际看，尽管新中国成立后我们建立了一系列校长管理的法律和规章制度，由于受到历史时代因素的制约，这些法规、制度、规章总体上还很不完善，有的甚至不很科学。例如我们长期实行高校校长委任制，把大学校长当做政府官员等同管理，这就忽视了高等教育的特殊性和高校治理的复杂性和专业性，一定程度上强化了高校的行政属性，导致校长对上不对下、重行政轻学术、重短期政绩轻师生长远利益等不良情况的出现和加剧。而高职院校的治理既有与普通高等院校治理共有的特性，又有高等职业教育本身的特

① 季诚钧. 国内外大学校长选拔制度的比较分析 [J]. 华东师范大学学报 (教育科学版), 2007 (6): 26.

② [美] 约翰·S·布鲁贝克. 高等教育哲学 [J]. 王承绪, 等, 译. 杭州: 浙江教育出版社, 2002年 (第3版): 3.

③ [美] 亚伯拉罕·弗莱克斯纳. 现代大学论——美英德大学研究 [M]. 徐辉, 陈晓菲, 译. 杭州: 浙江教育出版社, 2001: 32.



殊性,有些普通高校的管理规则不一定完全适合高职院校,因此需要有适应新时期高职发展的、体现高职特点的包括校长管理在内的管理规程。特别是伴随高等职业教育大发展成长起来的高职校长们,他们在特殊的时期从事一项与中国社会经济发展休戚相关的技术技能型人才培养工程,发展一项事关数百万家庭子女前程的民生事业,其选拔、培养、考核等管理工作理应更实事求是、更科学合理、更贴近实际。因此,研究高职院校校长的胜任力,并将此运用到我国高职院校校长的管理实践中来,具有非常重要的实际价值。

综上所述,研究和探索高职院校校长胜任力,厘清其内涵与实质,把握其特征与要素,运用其理论指导校长管理工作的实践,无论对于高职院校校长自身的发展,还是对于实现“大力发展职业教育”、“提高高等教育质量”、“建设高等教育强国”的既定目标都具有重要的理论价值和实践意义。

### 第三节 相关研究文献综述

截至目前,在笔者所见的范围内,尚未发现围绕高职院校校长胜任力的研究成果见诸公开发表,但分别针对高职院校校长和胜任力的研究却并不少见。

#### 一、关于高职院校校长的研究

与“年轻”的高职院校一样,真正意义上的高职院校校长在我国也是一个“新生”事物,因而对其的认识和研究也是近年才引起学者们的关注。纵观这些研究,主要集中在对高职院校校长在高职教育发展中的作用、高职院校校长的特征和角色定位、高职院校校长应该具备的能力等。其中比较典型的观点和结论有:任君庆认为,由于“高等职业教育同普通高等教育相比既具有高等性,又具有职业性”,因而“一名优秀的高等职业院校校长既要具有一般大学校长的基本特质,又要具有同高等职业教育发展相适应的基本特质”。具体表现为要有崇高的历史使命感、要遵循高职教育办学规律、要有强烈的市场意识、要有有效的资源整合能力和永无止境的创新意识等;<sup>①</sup>刘仲全、杨正强研究指出,“高职院校教育质量的提升已成为高等教育大众化背景下的当务之急”,作为高职院校校长在其中起着至关重要的作用,包括培养强烈的质量意识、制定可行的质量方针和目标、进行科学的质量策划、实施有效的质量监

<sup>①</sup> 任君庆. 高职院校校长的基本特质探析 [J]. 中国高教研究, 2011 (12): 76.



控、提供充分的质量保证等；<sup>①</sup> 钱忠元研究分析了高职院校校长的角色定位，即高职院校校长是学校工作的组织者、教育教学改革的领导者、教师成长的推动者以及学校环境的规划者。<sup>②</sup> 许德宽则论述了高职院校校长的非权力影响力，即校长的品德、作风、知识、能力、学历、职称、业绩以及行为等非权力因素在师生员工中造成的影响力，指出高职院校校长只有具备较强的非权力影响力，才能更好地发挥其权力影响力，进而增强领导力。<sup>③</sup> 曹燕等人在对中美重点高职院校校长的特征进行了比较研究后认为，美国社区学院校长普遍拥有教育学学科背景且学历层次高（多为博士学位获得者）、具有丰富的任职经历。<sup>④</sup> 而有学者通过对中国首批 28 所示范性高职院校校长素质现状进行分析后认为，学历层次较低、缺乏精深的专业知识素养，学科背景单一、缺乏广博的人文知识素养，工作经历简单、缺乏校企政协有效联合的综合素养，对高职教育研究不够、缺乏深厚的高等教育科学素养，以及国外阅历缺乏、国际视野不足等是我国高职院校校长普遍的特征。<sup>⑤</sup> 与普通高校相比，当前高职院校面临更多的发展瓶颈和更大的生存压力，而要解决改革发展上的诸多问题，高职院校校长应该具备五大领导能力：洞察规律的前瞻能力、科学判断与决策能力、协调冲突与抗风险能力、引领改革发展的运营能力以及善于选人、用人、团结人的能力。<sup>⑥</sup> 也有学者通过对 25 所高职院校校长（含 1 所新加坡的高职院校）进行了集中访谈，感受到高职院校的校长们普遍对高等职业教育事业的热情和执著的同时，也体会到这些校长们办学的艰辛。<sup>⑦</sup>

相对于近年起始的对高职院校校长的研究而言，对普通高校、即传统的大学校长的研究则表现为研究历史更为悠久、研究者更为公众、研究领域更为宽广、研究程度更为深入、研究成果更为丰富的特点。

（1）关于大学校长的价值与作用的研究。美国高教界有两种观点，其一，一所知名大学的产生首先需要一位杰出的校长，其次才是其他因素。如《研

① 刘仲全，杨正强. 高职院校教育质量提升与校长的使命 [J]. 高等职业教育，2010（10）：8-9.

② 钱忠元. 高职院校校长角色定位的思考 [J]. 常州信息职业技术学院学报，2007（10）：4.

③ 许德宽. 论高职院校校长的非权力影响力 [J]. 职业教育研究，2006（7）：121-122.

④ 曹燕，陈敬良，罗尧成. 中美重点高职院校校长的特征比较及其启示 [J]. 现代教育管理，2011（2）：124.

⑤ 刘立宾. 高职院校核心素养有待提升——基于首批示范性高职院校 28 位校长的分析 [J]. 职业技术教育，2012（12）：57-58.

⑥ 管弦. 高职院校校长应具备的五大领导能力 [J]. 杨凌职业技术学院学报，2012（3）：67.

⑦ 黄达人. 高职的前程 [M]. 北京：商务印书馆，2012：21.