

21 世纪学校领导丛书

校长职业化 与教育创新

XIAOZHANG ZHIYEHUA

YU JIAOYU CHUANGXIN

◆ 王继华 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪学校领导丛书

校长职业化与教育创新

王继华 著

北京大学出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

校长职业化与教育创新/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 7-301-06676-7

I. 校… II. 王… III. 校长负责制-研究-中国-文集

IV. G471.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 097990 号

书 名: 校长职业化与教育创新

著作责任者: 王继华 著

责任编辑: 江清莲

标准书号: ISBN 7-301-06676-7/G·0912

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>

电子信箱: 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 6.5 印张 163 千字

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 18.00 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。

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营,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、教育经济等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,直至涌现出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)
1 为什么要提出校长职业化	(1)
2 中国教育期待校长职业化	(4)
3 校长职业化的由来与发展	(6)
4 校长职业化化什么	(9)
5 校长职业化与中国教育革命	(12)
6 用职业化研修推进校长观念变革	(17)
7 教育创新的律动——校长职业化	(24)
8 教育创新与校长职业化	(31)
9 校长职业化是推进教育质变的创新	(37)
10 “职业校长”牵住了教改的牛鼻子	(39)
11 职业化校长的职业定位	(44)
12 教育经济全球化呼唤校长职业化	(54)
13 校长职业化的社会基础	(60)
14 校长职业化——历史的必然	(65)
15 教育创新的质与量	(75)
16 首倡校长职业化的实践与感悟	(78)
17 知识经济期待教育文化力	(83)
18 为什么要倡导教育文化力	(93)
19 对校长文化的思考	(98)

20	校长文化力的理性释放·····	(101)
21	蔡元培的校长文化与育人取向文化 的启示·····	(106)
22	学校文化的育人取向与历史传承·····	(112)
23	为什么人才培养和文化的育人取向有关·····	(118)
24	职业校长视野中的育人取向文化·····	(120)
25	培育适应主流文化取向的教育精神·····	(124)
26	职业校长研修首倡校长文化·····	(131)
27	一部推进教育变革的力作·····	(134)
28	冲破计划经济教育观念的樊笼·····	(137)
29	教育经济功能的本质:为市场打造 劳动力商品·····	(140)
30	教育可否自由购买·····	(143)
31	教师是产业劳动者·····	(146)
32	由学校核心竞争力引发的思考·····	(148)
33	教育生产力、教育文化力的创新点 ·····	(153)
34	从源头上认识教育的产业属性·····	(159)
35	民办教育的生存及发展·····	(162)
36	“职业校长”培训的魅力何在? ·····	(171)
37	职业校长的冲击波·····	(174)
38	校长职业化的是是非非·····	(178)
39	话说“职业校长能否速成”·····	(182)
40	校长职业化与校长专业化·····	(185)
41	让学校在特色教育创新中脱颖而出·····	(187)
42	弘扬“另类”理念,倡导多元创新 ·····	(193)
	后记·····	(195)

1 为什么要提出校长职业化

校长职业化的提出不是任何天才头脑的主观构想,而是时代的昭示、社会的呼唤,是一种顺应教育改革发展历史潮流的律动,从理论到实践,都是不折不扣的教育创新。

从国际背景看,知识经济的高科技角逐和世界经济一体化的短兵相接态势,都把教育竞争推向前沿。WTO 框架下的中国教育市场已经成为世界教育市场的一部分。教育竞争只能以市场运作的方式进行。而计划经济教育体制下的传统校长,不懂市场,不会经营,很难同国际竞争者对垒。中国教育要想走向世界并取得竞争的优势,校长职业化乃是当务之急。

从国内背景看,原来的计划经济体制已转轨为市场经济体制,教育体制也必然随之发生根本变化。教育的生存与发展离不开经济的支撑,计划经济教育的生存方式是仰赖国家按计划拨款,而市场经济的教育则要依托市场谋求发展。这是两种教育体制在发展模式上的不同抉择。在我国生产力发展的现有水平上,国家的教育投入终究是有限度的,单纯依靠国家拨款来发展教育难免面对诸多尴尬。如果不设法突破经费不足的瓶颈,我国同世界发达国家教育的差距将会越拉越大,甚至贻误本世纪科教兴国的宝贵战略机遇。国家力所能及的教育投入主要应当保障国民教育的公平底线,教育的充分发展则要通过构建市场经济教育体制来实现。教育发展的不平衡性,决定社会上存在大量超越底线的多元教育需求,也存在异乎寻常的投资热情和投资能力。只要变革体制,转换机制,打通市场筹资渠道,放活教育经营,教育的发展就会进入产业运营的新

阶段。市场从来就是一方鼓励竞争的天地,优胜劣汰、能者上庸者下是铁的法则。市场不讲关系、不讲情面,既挑战校长的能力,也为校长充分释放能力提供了空间。校长职业化就是要把不介入市场的“官本位”的职务校长化为能够介入市场经营教育产业的职业校长。虽然目前许多人仍然秉持计划经济教育观念,但与时俱进的教育已无法置身市场经济之外,学校的市场化运作已悄然发生,社会力量办学正把教育资源竞争的矛头指向公办教育,校长和教师早已不安于吃平均主义的“大锅饭”,为寻求价值公平,必然要做出走向市场的选择。以能力为标准的市场聘任制向计划经济的人事任命制提出了尖锐挑战,为校长职业化铺平了道路。市场经济义无反顾地将教育引入市场,教育市场当然要向校长们发出职业化的呼唤。

从教育的历史发展看,教育正在经历从事业到产业的辩证转化过程,教育融入经济、与经济一体化互动是教育社会化、产业化发展的必然趋势。这是不依人的主观意志为转移的客观规律,也是不可阻挡的当代教育潮流。计划经济一直把教育当事业来管理,限制了教育的多元发展,形成了诸多不合时宜的僵化弊端;市场经济则把教育作为产业来经营,必能开创教育与时俱进的生动局面。在教育的产业属性日益彰显并不断深化的今天,我们有理由宣布:把教育当事业管理的时代已经过去,将教育作为产业经营的时代正在到来。教育成为全局性、先导性、基础性产业,是知识经济的本质特征之一。时代急切需要教育产业经营者,职业化的校长将作为一种有别于传统的新的社会分工,出现在社会产业劳动的舞台上。教育改革将因此而实现质的飞跃。校长职业化是一个伴随教育产业发展而“化”的动态过程。事实上这种化早已在实践中运行,究竟能化到什么程度,将取决于我们的主观能动作用。如果对教育产业的理解仅仅停留在一般服务的内涵上,恐怕教育不会有真正的产业作为。真正的教育产业需要在市场中孵化、在经营中发展,创办与社会生产相结合的效益型教育。从产、

学、研一体化的产业基地,到企业化的产业园区,再发展为硅谷式的产业带,甚至形成更大规模的教育、科技、文化联合体,都是教育产业可遵循的模式,也是校长职业化的当然视野。

从教育改革现状看,“应试教育”禁而不止,素质教育推而不进的宏观态势没有发生大的改变。各种微观创新看似名目很多,也很热烈,但都不能取得全局性的突破。究其原因,矛盾点集中到校长身上。校长的工作受制于计划体制,主体创造潜能难以自由释放,学校的改革与发展又受制于校长的观念和能力,难免在创新上绩效平庸。因此,解放校长是深化教改的关键。校长职业化的要害,就是要冲破传统计划体制的束缚,用能力为本的市场用人机制取代权力为本的计划用人机制,使校长从行政任命的职务变成自由竞聘的市场职业。这是牵一发而动全身的改革措施,校长观念的转变、能力的提高以及竞聘激活的创新智慧,必将使中国教育的面貌为之一新。中国百万校长是具有决定意义的教育生产力,也是最可宝贵的人力资源。只有抓紧对广大校长进行职业化培训,引爆头脑中的观念革命,教育与时俱进的创新活力才能迸发出来。传统的专业化培训虽然很系统,但是与教育产业何干?与教育经营何干?与教育市场何干?与国际视野的教育竞争何干?专业培训受冷落并非因为受到职业化培训的排挤,而是因为内涵上没有让人首肯的创新,谁会愿听那种时过境迁的老生常谈!

现在有些地方实行了校长年薪制,这是同市场用人机制相配套的薪酬制度改革,应当从推进校长职业化的角度予以完善。据说有很多人对此持有异议,那是因为没有跳出计划经济的视野,看不到教育从事业转为产业、从计划体制转为市场体制的客观发展取向。

总之,从对校长职业化客观动因的分析中,我们不难看出,校长职业化不仅在理论上具有创新意义,而且在实践上也能产生突破性的创新实举!

(2001年6月 在清华校长职业化研修中心筹备会议上的讲话)

2 中国教育期待校长职业化

在中国,校长似乎从来就没有被认作是一种职业,尤其是中小学校长。地方某个官员调动,实在无法安排,就让他到学校去当个校长;某位教师工作甚佳,需要褒奖,就提他当个校长。因为人们通常把校长理解为一种职务,而职务又与具体的待遇相挂钩。比如处级校长、科级校长等等。而这其中我们似乎忘却了校长更是一种职业,一种需要有相应的专业精神、专业知识和专业能力的职业。

因此,实施中小学校长职级制,既是对“官本位”观念的冲击和突破,更可以理解为是朝中小学校长队伍建设职业化迈出的决定性一步。

教育改革的实践已经在急切地呼唤职业校长的诞生。因为在时下,校长假如仅仅是一位优秀教师或者是特职的行政管理者,已经远远不能适应需要了。校长既需要有一定的教育理论,有较强的行政管理能力,也需要有相当的教育教学经验,同时还需要有资源开发和利用的能力,在相当一部分民办学校中,校长还必须具备“经营”的能力,即对学校的发展、办学条件的改善、教职员工福利待遇的提高等负有重要的责任。看来,职业化将是今后培养中小学校长的必由之路。

国家教育改革的细胞组织是学校,因为学校是教育的实践主体,教育改革的每个步骤都要在每一个学校的范畴内实现。正如经济领域的现代企业制度一样,学校教育改革也需要建立现代学校制度,而其中的关键是把改革的领导权交由掌握现代前沿教育理论、能管理学校变革的经营人才,这就提出了“职业化校长”的概

念。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。职业化校长代表着双重身份:一是学校的决策者(而不仅仅是政策的执行者);二是学校内部协作群体中的“首席教师”。

现有的改革由于采用“自上而下”的行政推进模式,其实施必须首先通过改变规则而实现;另一方面,着眼于校本发展的学校改革模式多半采用“网络扩散”的方式实施改革,两者比较,前者的执行成本要大得多,尤其在一个幅员辽阔、经济发展不平衡的国家中,其转型常常造成不同群体之间的价值、习惯、理解等方面的冲突,所以需要花费更多的时间、人力和财力去寻求协调和妥协。而且,统一的行政式改革提出的是普遍的标准的问题,不可能刻画具体情境的丰富性和多样性,并逐一解决针对不同层次或区域学校的复杂问题。于是,校本改革应运而生。但后者也会带来一个问题,即基于学校的教育改革由谁来领导?正如经济领域的现代企业制度一样,学校教育改革需要建立现代学校制度,或者更确切地说,是建立面向未来的学校制度,其前提是宏观指导下的基层教育改革的授权,即行政部门不再对基层改革包揽一切,而是诉诸掌握现代前沿教育理论、能管理学校变革的经营人才或新世纪的教育家作为领导具体学校改革的代理人,并建立起责权对等的学校制度框架,这就提出了“职业校长”的概念。

由美国学校管理者协会(AASA)出版的专著《成功学校领导的技能》,系统阐述了转型后学校领导所应具备的技能:学校文化气氛的培育和评价、课程开发、教学管理、职员评价、教师队伍建设、资源配置和教育研究评价等。全美中学校长协会(NASSP)认为校本管理中的校长应具备卓越的分析能力、判断能力、果断决策能力、组织能力、领导能力、敏感性、对压力的忍耐力以及交往能力。

(2001年11月 在清华校长职业化首届研修班开学典礼上的讲话)

3 校长职业化的由来与发展

校长职业化是2002年在中国教育界引起强烈反响的理念,热烈拥护者有之,犹疑观望者有之,反对者有之,在观念创新与更新的层面上构筑了一道特别的风景。作为校长职业化的首倡者和清华大学校长职业化培训中心执行主任,我有义务应编辑之约,在新年伊始之际,向各位朋友简述此举的原委。

校长职业化绝不是我一时突发之想,而是对时代变革、经济发展、教育实践和教育规律,长期思考与研究的结果。

我们正处在时代更替、社会转型、经济转轨这一非常历史时期,世界经济一体化和教育竞争国际化引发的剧烈震荡,都要求教育因势而变、应时而变。再循着常规走路绝难完成深化教改的使命,教育需要从量变过程进入质变过程,需要实现一次革命性的质的飞跃。这是历史发展的客观要求。

当然,外因只是变化的条件,内因才是变化的根据。教育毕竟是受生产力与生产关系这一社会基本矛盾制约的社会现象,它不是从来就有的,也不会永恒存在下去,它只同生产力发展一定历史阶段相联系。教育曾经从社会生中分离出来,最终还要回归到社会生产中去。这是教育自身发展必然要走的“否定之否定”之路和必然要遵循的辩证逻辑。这就决定了教育与经济存在着不可分割的辩证统一的内在联系。

我们看到,当今教育已经完成或正在进行从农业经济到工业经济再到知识经济这一伟大的“三级跳”。每一跳都使教育与经济的联系更加紧密。农业经济教育是封闭的教育,工业经济教育是

半封闭的教育,知识经济教育则是全面开放的教育。教育从封闭走向开放的过程,便是教育从事业转化为产业,直接参与经济律动的过程。一场跨时代的教育变革正在我们身边发生。

这场变革当然也需要微观领域中的量变,但更重要的是从宏观上推动全局性的质变。因此观念更新或观念革命成为深化教改的根本前提。鉴于引领校长观念变革具有带动全局的意义,于是我们举起了校长职业化的大旗,成立了清华大学校长职业化培训中心。

2002年我们先后举办四期校长职业化培训,打造了中国首批职业校长。其目的原本不在指导微观操作,而在于播撒观念革命的火种。我们期待校长职业化的星星之火,早日形成燎原之势。

在校长职业化培训中,我们明确提出:“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。校长必须用教育产业观取代传统的教育事业观,用教育经营观取代教育管理观,用文化育人观取代知识育人观;从而变计划经济的垄断教育为市场经济的竞争教育,变沿袭已久的消费型教育为参与产业运营的效益型教育,推进新一轮教育生产力的解放。”这些创新理念一推出,立即形成了强大的冲击波,震撼了一元独尊的传统教育。争论当然不可避免,但其实质不过是挑战传统与维护传统的新旧观念之争。争论的结果,是校长职业化理念更加深入人心。

继我们之后,北京、上海有些大学也先后举办了职业校长培训班,虽然目的不尽相同,理解也不尽一致,但职业校长被广泛认可的事实,就证明校长职业化已成为观念变革的引爆点。

校长是职业还是职务,这里只有一字之差,但职务是同教育事业和计划经济相联系的概念,职业是同教育产业和市场经济相联系的概念,二者内涵的差异决定了职业校长和职务校长的时代使命的差异。职务校长是管理教育事业的校长,职业校长是经营教育产业的校长。从社会分工上看,角色定位已截然不同。

校长职业化与校长专业化哪种提法更科学,这里也只是一字之差,但职业化是要引发一次打破传统的观念革命,专业化则只是在传统框架内的业务能力提升而已。前者追求的是教育向知识经济飞跃的质变,后者仍是囿于旧阶段的常规量变,二者的差异不在科学与否,而在于哪一个更能有效地推进改革。

观念上的分歧会有许许多多,都不是几番争论就可解决。每种体制的形成,都维系着一定的既得利益,真正触及本质的改革不可能一帆风顺。首倡校长职业化,仅是进入化的过程的第一步,更富于挑战性的实践课题还在后头。我无意于纠缠各种无谓的争辩,一个实际行动比一打纲领更重要。目前我正在全国各地巡回演讲,以求尽快普及校长职业化理念。

近日,我编著的150余万字的《校长职业化培训教程》业已出版,更详尽的内容全在书中。关于校长职业化对学校和教育发展的意义就不必要在此有限的篇幅中概述了。至于校长职业化的发展趋势也用不着我来预言。客观规律是不依人的主观意志为转移的,历史将用实践做出回答,我们都能看得到。

(2002年12月 应《教师之友》之约而撰)

4 校长职业化化什么

校长职业化是一个正在热起来的新理念。校长职业化化什么？目的当然是从观念上解放校长，让校长充分释放主体潜能。校长的观念一经从传统束缚中解放出来，中国教育必将发生革命性的飞跃。

知识经济的到来、世界教育市场的挑战和国内经济体制的转轨，都要求长期受计划经济制约的教育尽快实现与时俱进的质变。这场变革的难点在于：教育的产业化发展和市场经营都同计划经济教育观念存在着剧烈冲突。要深化改革、超越传统，就必须解放思想，突破业已形成思维定势的观念瓶颈。

毋庸讳言，现存的公办教育都是计划经济的产物，在根本体制上同市场经济教育有原则区别。计划经济的教育体制注重的是管理，讲的是服从，推行的是权力本位的教育模式；市场经济的教育体制则注重的是经营，讲的是竞争，推行的是能力本位的教育模式。权力本位的计划管理为社会提供的是平均主义大锅饭教育，虽然推进了教育的普及，但这种主观追求人为的平衡的做法必然违背教育发展的客观规律。靠权力推行计划、靠管理实现服从的消极后果是：压抑人的个性和主体性，遏制了教育的创新活力。能力本位的市场经营则要依照个性化的市场需求，为社会提供优质高效的多元化教育，虽然会造成差异和不平衡，但优胜劣汰的教育竞争和自主的市场选择，有利于教育的创新发展和拔尖人才的脱颖而出。靠能力开拓市场、靠经营制胜竞争必然激活人的潜能，促成教育生产力的解放。