

現代校長叢書

總主編 劉仁鏡 翟博

執行主編 鮑東明

校長角色與

校長發展

開明出版社

现代校长丛书·中国教育报校长周刊部编

校长角色与校长发展

主 编：刘仁镜 翟 博

执行主编：鲍东明

本册主编：鲍东明

编委会成员：刘仁镜 翟 博 鲍东明 李曜明

 王 珺 苏 令 李建平 张贵勇

开明出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长角色与校长发展/中国教育报校长周刊部编.

北京: 开明出版社, 2005. 6

(现代校长丛书)

ISBN 7-80205-142-8

I. 校... II. 中... III. 校长—教育工作—研究

IV. G471. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060907 号

责任编辑: 吕志敏

校长角色与校长发展

编者: 中国教育报校长周刊部编

出版: 开明出版社

印制: 北京乾洋印刷有限公司

发行: 新华书店北京发行所经销

开本: 16 开

印张: 22

字数: 320 千字

版次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数: 000, 1—4, 000

书号: ISBN 7-80205-142-8

定价: 28.60 元

前 言

我国著名教育家陶行知曾说,校长是一个学校的灵魂。要想评论一个学校,先要评论它的校长。

我们今天的人说,一个好校长,就是一所好学校。

虽然说法不太一样,但是道理是一个,校长这个角色很重要。正是由于校长这个角色这么重要,所以校长一向倍受人们重视。

不同时代的校长,承载着不同的历史使命和责任。在人类进入 21 世纪以后,社会的发展变化更加纷繁复杂,我国的社会主义现代化建设也进入了一个新的发展阶段,这一切,对我们的教育都提出了更新更高的要求。在这样的背景下,学校发展和校长自身专业发展都面临着新的挑战。我们在关注校长的同时,更应该关怀和支持校长。正是出于这样的考虑,在 2003 年底,中国教育报推出了一个旨在为我国广大中小学校长直接服务的周刊——《现代校长》周刊。

我们在《现代校长》周刊发刊词中写道:现在的校长,置身缤纷的世界、海量的信息,视野如此开阔,志向如此高远;现在的校长,面对层出不穷的新矛盾、新问题,他们心中的困惑又仿佛比任何时候都更多,他们的思索比任何时候都更深。校长承担着把党和国家的教育方针、政策落实为具体办学实践的重任,在学校发展和教师成长中起着引领作用。作为全国性的教育专业媒体,我们有责任关注困扰校长们的问题,有责任记录校长们的思考,更有责任为全国一百万中小学校长提供一个交流思想、发表真知的园地。

至于为何以“现代校长”冠名?我们这样阐释道,这不唯有在时间上与“过去”相区别之意,更体现在思想观念上、教育理念上的“创新”。我们以“现代”为校长做注脚,旨在突显其时代性,研究富有现实感的真问题,探讨当下学校管理、教育教学中最迫切解决的尖锐矛盾,展示新时代校长的思想内涵、精神风貌。我们以“现代校长”为周刊冠名,是想用新观念、

新思想引领学校教育；用前沿的姿态深入教育领域，去发掘蕴藏于校长这一知识群体里的宝藏；用 21 世纪的眼光观照发生在现代校长身边的故事，书写他们投身教育的别样人生。

我们就是本着聚焦真问题、关注真人物、尊重争鸣、观照中西、共享进步这样的办刊宗旨，努力为促进校长的专业发展和提升学校管理水平服务。“现代校长”周刊很快得到广大中小学校长的认同、支持以至厚爱。许多校长在给我们的反馈信中说，“现代校长”已经成为他们每期必读的版面，成为他们专业学习不可缺少的园地。同时，他们建议，把相关主题集中起来，结集出版，以便学习起来更方便。校长们的鼓励，不断化为我们工作的动力。我们也理应为校长们做得更多、更好，“现代校长”丛书的编辑、出版，就是我们的一个具体表现吧。编辑、出版“现代校长”丛书，不是我们的一时之计，我们将根据校长的需要，把它作为为广大中小学校长服务的另一种形式。

我们首批推出的“现代校长”丛书由 4 本组成，它们是《校长角色与校长发展》、《校长叙事》、《现代学校制度与治校方略》、《校长引领与教师专业成长》。《校长角色与校长发展》站在我国实行社会主义市场经济、教育改革不断深化的大背景下，就涉及校长角色与校长发展的校长职能、权力、选拔、任用、管理、专业成长等问题，集中了众多专家学者、校长以及教师的文章。同时，本书也介绍了一批各地在校长选拔、任用、管理、培训等方面的新鲜经验。《校长叙事》由“校长心语”开篇，通过“与成功校长面对面”，探寻他们心灵成长的轨迹，挖掘他们成功背后的故事；通过对特色校长的描画，展示了一批独具特色的校长之时代风貌；通过对现代校长应具备何种品格、能力，树立何种形象进行言说，勾勒出理想校长的全貌；更通过对成功校长的个案解读，为渴望成功的校长给出了抵达成功的奋斗坐标。《现代学校制度与治校方略》从建设现代学校制度这一新的角度，集中探讨了当前学校管理的经验与问题。“学校制度建设”部分，集中了有关专家学者对这一问题的观点和记者的有关报道；“管理新论”部分，收录了专业研究工作者对中外学校教育管理方方面面问题的比较和分析；“治校策略”和“校长论坛”两部分，汇集了不同地区的校长在学校领导和管理方面的思考和经验；“管理杂谈”部分精选了一些对改善学校管理具有建设性作用的意见和建议。《校长引领与教师专业成长》主要从中小学校长

的视角来探讨教师专业发展问题。精选了几位著名一线校长的课堂教学实录,提供了一线校长在校本教研、教师培训中的一些具体做法与实践操作,呈现了一线校长和专家学者从理论层面对校本研训的研究与探索的独特理解,为校本层面的研训问题提供了研讨的舞台、场所和阵地。

坚持理论与实践相统一、问题研究与工作指导相结合是我们的编辑原则,同时也是这套丛书的特点。我着力在针对性、实用性、启发性上做文章。这套丛书是广大中小学校长专业成长不可多得的案头备书,也是各地校长培训机构难得的教材。其他读者,也会从中获得丰富的人生感悟和启迪。

“现代校长”丛书是在中国教育报编委会领导下,由校长周刊部全体同志参与完成的。在丛书的选编过程中,兰州大学新闻与传播学院的赵鹏飞同学做了许多具体工作,对此我们表示感谢。我们还要感谢北京不言图书有限公司总经理张威女士对丛书出版的支持。

由于我们的认识水平有限,在文章的选编过程中,难免有疏漏之处,敬请广大校长和其他读者不吝赐教。

编者

2005年5月

目 录

前言

聚焦“校长角色与职能”

1 校长走向职业化还是专业化?	2
2 校长角色的再认识和再定位	8
3 中小学校长:从行政职务到管理职业	13
4 “校长职业化”为什么	17
5 校长应该是创业者	20
6 职业化之前先解决“问题校长”的问题	23
7 把“职业”当成“事业”干	25
8 专业成长是一个超越的过程	27
9 专业化 挑战 21 世纪的校长	30
10 对“校长职业化”说不	32

11	校长没有“黄埔军校”	36
12	校长职业化更符合国情	39
13	校长发展在美国	41
14	多元化：校长角色的现实走向	48

聚焦“校长权力”

1	校长权力：过大？太小？	54
2	一位中国校长眼中的美国校董会	63
3	校长权力：拒绝简单判断	68
4	校长：戴着镣铐的舞者	71
5	校长：戴着镣铐的舞者吗？	73
6	谨防校长走向“专制”	75
7	权力运用的四种境界	77
8	权力靠权力制约	79
9	对校长的监督不可无	81
10	透视“校长负责制”	82
11	校长负责制亟待完善	86
12	3个标准：衡量校长权力大小	89
13	勿论大小 关键是制衡	92
14	权力大小存乎于心	94
15	外国中小学校长的权力有多大？	96
16	校长权力关键要责权利统一	103
17	“教师反影响力”反射校长权力	108
18	“水手长”：日本校长角色的贴切比喻	111
19	履行职责 合理用权	117

聚焦“校长轮岗制”

1	校长轮岗制该与不该	124
2	校长轮岗制：新瓶装旧酒	127
3	校长轮岗应做到“三要”	131

4	轮岗不能解决本质问题	132
5	实行校长轮岗制应当谨慎	134
6	创建特色学校与校长轮岗	136
7	立体审视校长轮岗制	138
8	合适的才是科学的	140
9	西部校长话轮岗	142
10	校长轮岗势在必行	148
11	“校长轮岗制”应当缓行	151
12	新课改背景下校长应当轮换	154
13	国外校长任期:无一定之规	155
14	现代校长人事制度的终极目标	160

聚焦“校长选拔、任用与管理”

1	有风才能掀动平静的湖面	166
2	把“三关” 创优质校长队伍	171
3	盘活人才资源 激发内在活力	175
4	用好的作风选作风好的人	181
5	“五制一创建” 创出高素质校长队伍	184
6	脚踏实地 迈出三大步	188
7	让两支队伍动起来	191
8	校长专业化需要什么样的知识?	196
9	高薪是校长专业化的基础吗?	202
10	校长走向现代之路径	204
11	关于“教育问责制”的对话	209
12	关于中小学校长制度改革思考	214
13	民主产生 权利制约	220
14	聘任校长该谁说了算?	224
15	选拔任用中小学校长的三个环节	234
16	我国校长选拔机制亟待创新	236
17	校长能否连任要让群众说了算	238
18	校长考核任用要关注三个问题	240
19	英国校长不好当	243

聚焦“校长培训与专业成长”

- | | | |
|----|--------------------------|-----|
| 1 | 教育专家领衔烹制培训大餐 | 249 |
| 2 | 校长综合素质提高培训受宠 | 255 |
| 3 | 校长培训不仅“请进来”还要“走出去” | 258 |
| 4 | 为了学校 基于学校 | 262 |
| 5 | 拓宽校长培训的思路与实践 | 267 |
| 6 | 科学系统 规范高效 | 271 |
| 7 | SDP:掀起西部校长头脑风暴 | 275 |
| 8 | 带收获回农村去“验收” | 282 |
| 9 | “樱桃”好吃“树”易栽 | 285 |
| 10 | 现代校长培训的历史转变 | 290 |
| 11 | 构建多重性校长培训目标体系 | 293 |
| 12 | 现代校长培训是人力资源的开发活动 | 296 |
| 13 | 创新培训模式 提高培训效果 | 298 |
| 14 | 校长培训如何内涵发展? | 304 |
| 15 | 校长培训应科学定位 | 308 |
| 16 | 如何提高校长培训的有效性 | 312 |
| 17 | 培训应视校长需求而定 | 316 |
| 18 | 科学认识校长培训中五个关系 | 319 |
| 19 | 校长培训要发挥“网络”优势 | 323 |
| 20 | 学校发展 校长先行 | 325 |
| 21 | 让校长超越校长 | 328 |
| 22 | 校长要用“新船票”登“新渡船” | 333 |
| 23 | 服务于管理实践的美国校长培训 | 336 |
| 24 | 校长:持续发展的专业人员 | 338 |

聚焦“校长角色与职能”

“我是谁？”当人类开始这样发问便进入了一种哲学思考。处在从计划经济向社会主义市场经济转变和教育改革不断深化时期的我国广大中小学校长，也便经常招致这样的发问。清华校长职业化研修中心执行主任王继华主张，校长要走向职业化；北京师范大学教育管理学院院长褚宏启教授则认为，校长应该走向专业化。他们的观点形成教育界内两种针锋相对的主张。以此为发端，中国教育报“现代校长”周刊就现代校长的角色与职能组织了一场讨论，专家学者、校长、普通教师纷纷参与，这里选择的是部分有代表性的稿件，虽然他们可能观点不同、立场相异，但都反映了对此问题的关注和思考，都为彼此进一步的思考提供了更多的线索和角度。

随着教育的不断深化,关于校长的角色、地位和作用,从来没有像现在这样引起人们的关注,“一个好校长就是一所好学校”已成为人们的共识。那么,在教育面向现代化、面向世界、面向未来这种大趋势下,我们该怎样认识当今校长的角色与职能?

一、王继华主张:走向校长职业化

近来,有这样一位人物,经常出现在面向校长的讲坛上,以他富有冲击力的思想以及富有感染力和号召力的演讲才华,一次次赢得校长们的掌声。他就是清华校长职业化研修中心执行主任王继华。近日,记者在他即将起程到外省巡讲之前,就他主张的校长职业化问题采访了他。

1. 何为“职业化校长”?

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。

要想使校长真正成为具有历史内涵和时代特征的社会职业,仅仅有一个承认校长是职业的静态结论是远远不够的,更重要的是进入动态的“化”的过程。“化”就是发展,就是扬弃,就是观念的与时俱进。校长要走向职业化,在观念变革上要实现下面三个方面的转化:一是淡化校长的职务观念,强化校长的职业观念。职务要求是一种特定的要求,校长容易恪守职务权限,遵从上级指令,积极性、创造性得不到充分发挥,缺少面向市场经济自主应变的能力。职业要求是一种立足市场的社会化要求,客观机制激发了校长的自主意识、竞争意识和敬业意识。校长的业绩和办学

质量要接受市场的检验而决定取舍,因而职业校长更关注市场,尊重客观规律,更不遗余力地改革创新。校长职业化是全面提高教育质量的根本保证。二是淡化校长的权力观念,强化校长的能力观念。以权治校突出的是行政意志,讲的是服从。市场经济不看重权力而看中校长的能力。只有具备职业能力的校长,才能办好在市场经济大潮中与时俱进的教育。三是淡化校长的教育事业观,强化校长的教育产业观。教育是事业还是产业?不同的观念决定教育有不同的发展途径。囿于事业观的校长重管理而轻经营,主观割裂了教育与经济的联系,而遵循产业观的校长则要把教育经营提上重要位置。校长按照市场经济规律运营教育资源,不仅是育人的需要,而且是教育与经济结合的需要,更是教育产业自身发展的需要。

2. 校长职业化是大势所趋

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。从国际背景来看,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。不懂市场、不会经营的校长,很难同国际竞争对垒。从国内背景来看,经济体制的转轨,必然引发教育体制的变革,校长的职能也将随之发生变化。在计划经济体制下,教育由政府统管,校长是政府任命的一种行政职务,并按政府指令以行政手段管理学校,拥有职务权力,称为“职务校长”。而市场经济体制,则要求对教育实行市场行为的管理,校长是一种受聘于市场的职业,按聘约规定的职业岗位要求凭职业能力履行管理、经营学校的责任,拥有职业能力,称为“职业化校长”。这种理念的提出,其实就是要求校长从权力本位向能力本位转变,实现职业能力与职务权力的合理嫁接。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。

校长是职业还是职务?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,而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。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。

3. 一字之差,差在观念

校长职业化与校长专业化哪种提法更科学,这里只有一字之差,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。

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不够,还必须使其职业化。所谓“化”,就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。为此,我提出了“三A能力标准”、“四力理论”、“五个文明准则”、“六项内功修炼”等赋予时代内涵的校长职业标准和规范。与此相适应,就应倡导另一种校长培训模式——职业化研修。传统的校长培训,只注重知识的注入和理论的提高,往往忽视能力的培养和观念的跟进,而校长职业化研修,是一种超常规的培训,它关注校长观念的更新和能力的培养,在研修中注入了现代的、超前的创新理念,因而具有鲜明的时代特征——前瞻性、创新性、时代性,最终实现观念上的转变、理论上的升华、实践上的超越。

二、褚宏启强调:走向校长专业化

针对王继华关于校长要走向职业化的观点,北京师范大学教育管理学院的副院长、教育部小学校长培训中心副主任褚宏启教授在接受记者采访时,明确提出不同的看法。

1. “校长职业化”是个假概念

“校长职业化”一词在学理上讲不通。“化”是指转化的过程和结果,例如社会的现代化是指传统社会走向现代社会,即现代化是指“变为现代”。而校长已经是一种被明确界定的职业类别,在《中华人民共和国职业分类大典》中,中小学校长被列为一个独立的职业,具体描述为:中小学校长是在中学、小学担任领导职务并具有决策、管理权的人员。加拿大的

《职业分类词典》将校长职业描述为：校长，通过部门负责人和监督人员，对某一公立、私立或商业学校的教师、职员和辅助工作人员的活动，给予计划、组织、指导和控制。既然校长已经是一种职业，没必要再“化”为一种职业，“校长职业化”一词尽管乍听起来颇有冲击力，但它是一个经不起推敲的“假概念”。通过检索可以发现，“职业化”一词在外文文献中并不存在，这是一个国人编造出来的、会引起误导的概念。我们提出的口号是“校长专业化”，“专业化”(pro-fessionalization)是国际上通行的一个概念，也是当前国际教育界研究的一个热点。大家如果再想一想我们讲“教师专业化”而不讲“教师职业化”，就更明白我的观点了。

2. “职业”和“专业”有什么不同？

从社会分工与职业分类的角度看，“职业”是人赖以生存的社会分工，是谋生的工作；专业是指经过专门训练和教育，具有较高深和独特的专门知识和技术的专门职业。专业高于职业，专业更强调从业人员的社会责任感和社会服务精神，而职业只是一种谋生手段。随着社会的发展，越来越多的职业会进入专业领域，专业化已经成为社会职业发展的重要趋势，专业性也成为衡量职业成熟性的重要指标，校长职业也不例外。某种职业要成为专业必须符合专业的标准，国外有学者提出专业的六条标准：有长期的专业训练；明确的知识体系；系统的伦理规范；专业上自主性，也就是自主权；服务重于报酬；专业资格。从一般性职业到专业性职业需要经过一个长期的发展过程，不同职业的专业发展水平是有差异的。根据专业发展程度的不同，社会职业一般可分为三类：专业性职业，如医生、律师、会计师等；半(准)专业性职业，如护士、图书管理员等；非专业性职业，如售货员、操作机器的工人等。从校长的职业现状看，校长职业还没有达到专业性职业的水准，尚处于准专业阶段。

专业化是一个社会学概念，是指一个职业经过一段时间后不断成熟，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。

3. 校长专业化的两层含义

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。亦即在整个职业层面上逐渐达到专业标准的过程。详而言之，校长专业化就是向下述目标前进的过程：1. 校长都经过长期的专业训练；2. 有完善的知识体系作为校长从业的依据；3. 建立起系

统的伦理规范以约束校长的管理行为；4. 有明确的校长从业标准和要求；5. 进入校长行业有严格的资格限制；6. 校长具有专业上的自主性；7. 校长拥有较高的社会声誉和经济地位；8. 已经建立起校长自己的专业组织并且发展成熟。

从校长个体的角度看，校长专业化也被称作“校长专业发展”。是指校长的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。国外有学者提出专业发展有五个阶段：新手阶段、优秀新手阶段、胜任阶段、熟练阶段、专家型阶段。也有学者从职业角色的角度，把专业发展划分为五个阶段：角色确认阶段、适应阶段、成熟阶段、高原期阶段、发挥骨干作用阶段。不同的校长处于不同的发展阶段，校长应自我主动设计自己的职业生涯，校长培训机构应该为校长的职业生涯设计和个人专业发展提供有效的指导。

从我国校长的职业现状来看，与国际公认的专业化标准还有相当的距离。甚至我们校长的专业化程度要比教师低，因为教师上岗要经过几年的专门训练，而校长却缺乏系统的专业训练。因此，我们眼下的问题是通过校长培训，提高百万中小学校长的素质。校长专业化要求校长培训专业化，以往的校长培训在培训理念、培训内容、培训模式、师资队伍素质等方面还存在不少问题，亟待改变。

4. 校长专业化要靠制度来保障

我们应该从人力资源管理的角度来研究校长管理制度的建设问题。校长是重要的人力资源，应根据人力资源管理流程的要求建立健全校长管理制度，通过制度建设促进校长专业化。从人力资源管理的角度出发，应建立起校长职责制度、资格制度、聘任制度、培训制度、考核与监督制度、职务晋升制度、薪酬制度以及相关的保障制度，而不是一般地按照教师管理制度来管理校长，这会有利于促使校长形成自己的专业角色意识，激发校长的职业热情与责任感，激励他们不断提高自己的专业水平。

实行校长职级制是必要的，这样校长的职位可以与目前普遍存在的行政级别现象脱钩。把校长作为一种行政职务其弊端是明显的，从对一些试行校长职级制的地方调查来看，其优点却是显见的：一是充分调动了校长的积极性，增强了校长的责任感；二是增强了校长提高自身素质和管

理能力的意识；三是建立了比较公正地评价校长的标准和机制；四是促进了校长的合理流动和校级领导班子的优化。当然，实施校长职级制，科学合理地确定级别，评定标准和评定程序的公正是非常重要的。否则，很难收到预期效果，搞不好甚至会适得其反。另外，中国地区差异甚大，校长职级制如何因地制宜，也是一个很值得研究的重要问题。

（鲍东明）