

现代教育管理丛书

现代校长专业 发展与培训

王世忠 著



科学出版社

现代教育管理丛书

现代校长专业发展与培训

王世忠 著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书通过对我国校长资格制度与培训制度历史变迁的梳理,着力分析了校长的专业知识与学习获得的特点,科学界定了校长专业发展与培训的内涵,探讨了校长培训课程体系与专业素养养成的路径,阐明了校长专业发展与培训过程中应处理好的几对关系,借鉴了发达国家校长专业发展的经验,试图在把握校长专业发展规律的基础上构建校长专业发展与培训的理论、模式与方法体系,以此更有效地开展校长培训,有效地提升校长的核心素养,促进校长专业发展。本书具有理论创新、内容系统、实践操作性强等特点。

本书可以作为高等院校公共管理专业和教育学相关专业选修课及中小学校长、教育行政干部培训材料,也可供相关教育管理者和科研人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代校长专业发展与培训 / 王世忠著. —北京: 科学出版社, 2017
(现代教育管理丛书)

ISBN 978-7-03-051419-6

I. ①现… II. ①王… III. ①校长-教育工作-研究②校长-培训-研究
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 313418 号

责任编辑: 王京苏 / 责任校对: 张小霞
责任印制: 张 伟 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017 年 2 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2017 年 2 月第一次印刷 印张: 17 1/2

字数: 402 000

定价: 45.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前言

本书是“现代教育管理丛书”的分册之一。本书的撰写主要是建立在拙著《校长专业发展与培训》（湖北人民出版社，2007年，2008年荣获湖北省第五届教育科学研究优秀成果三等奖）和《学校的社会责任与校长智慧》（湖北人民出版社，2009年）基础上的，理论与实践相结合，目的是建构中小学校长专业发展与培训的理论体系和完善操作机制，努力探索出一条具有中国特色的校长专业发展与培训的有效路径。

苏联教育学博士 T. 沙莫娃认为：“依靠校长的经验和直觉在今天已不足以解决问题了，要强化管理的过程，需要把学校管理转向科学的水平，而这这就要求对学校领导者进行专门的培训。”校长专业素质是提高我国学校管理效能和办学质量的关键所在，如何更有效地开展校长培训，提升校长专业素养，促进校长专业发展，科学界定校长专业发展与培训的内涵，是一个具有理论意义和实践价值的重要命题。

时代所迫，教育所需，校长专业化正成为必然趋势和校长专业发展的共同的精神诉求。但就现阶段的教育体制而言，因受教育行政管理权力过于强势和集中，校长评价、任免制度等因素的影响，校长专业化发展的起步还较为艰难。正因为如此，关于校长专业化的研究与探索就显得更为迫切和重要。当前，我们正处在一个迅猛发展的知识经济时代，其关键的资源就是“知识”。学校与工商企业不同，是一个知识密集型的组织单元，校长管理的对象是一个个有生命、有灵魂、有血性的人，是从事着知识的生产和再生产的知识员工，知识员工生产的是“知识、创意、资讯”。因此，知识型的组织只有依赖知识型的团队合作，才能有生产和结果可言。教师作为知识员工具有高度的自主性和能动性，他们的“生产工具”在头脑中，教师本身就是某一学科专业领域的学者或专家，其劳动具有劳动过程的个体性与劳动成果的集体性、知识积累的长期性和知识储备的隐蔽性、知识存在形式上的人身依附性和流动性的特点。这就给管理者的指导和监督带来了困难，只能引导教师自己朝“有效性”目标努力，作为知识工作既不能用单纯的数量来界定，也不能用单纯的经济成本来衡量。

笔者 1984 年参加教育教学工作，同时也从事基础教育方面的科研和管理工作，曾在湖北教育学院工作，之后担任湖北教育学院教育干部学院副院长、湖北省教育干部培训中心副主任，对书中所涉及的问题进行了系统的研究。书中的一些内容和主要观点均在相关报刊上公开发表的文章和出版的著作中有所涉及，出于书稿形式的需要，笔者对这些文献的内容做了一些修改。在本书出版之际谨向曾发表过这些文章和出版过这些著作的杂志社和出版社再次表示感谢。

本书是笔者近 20 年来从事校长培训工作的教学、科研和管理的理性思考与实践提

升。全书共分十四章，其中：第一章绪论。第二章至第十一章，以对我国校长资格制度与培训制度的历史变迁的梳理为基础，对一定时期我国中小学校长培训理论研究的成果进行了归因分析，不仅对校长专业发展研究成果做了反思性的考量，而且着力分析了校长的专业知识与学习获得的特点，为校长培训提供理论依据。书中对校长培训因素与校长培训方法进行介绍，论述了校长培训过程中应处理好几对关系，针对校长培训课程体系及培训专题的设计进行了探讨，试图在把握校长专业发展规律的基础上构建校长培训的理论、模式与方法体系。同时，就如何建立科学的评价体系及校长参训后的管理进行分析，阐明校长发展与培训的价值及未来走势。第十二章至第十四章精选了国外校长专业发展与培训比较研究方面的内容，希望能为从事校长培训工作和研究的同仁们提供有益的借鉴与启示。

本书得以出版离不开中南民族大学教育学教学团队成员的支持和经费的资助，笔者指导的研究生刘霖玲、杨朝林、李佩对书稿的文字进行了校对，对书稿中部分参考文献的整理、编辑做了大量的工作，书中某些观点的形成也凝聚了集体的智慧。本书在撰写过程中，除了笔者的研究成果外，还参考、借鉴并引用了有关专家、学者的研究成果，借本书出版之际，谨对以上同志的辛勤劳动致以由衷的感谢。

本书从写作到出版得到了科学出版社王京苏编辑的关心、帮助和支持，他为本书的文字润色、编辑成书付出了辛勤的劳动，在此深表谢意。限于笔者水平，研究还需进一步努力，书中的不当之处权当抛砖引玉，恳请各位专家同仁批评指正。

王世忠谨识

2016年11月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 校长身份定位及其培训	1
第二节 对话的力量	7
第三节 作为社会过程的学习	14
第二章 校长资格制度与培训制度的变迁	23
第一节 清末、民国时期的校长资格制度	23
第二节 新中国的校长资格制度与培训制度	27
第三节 中小学校长培训相关研究的理论分析	37
第三章 中小学校长专业发展的生态环境	42
第一节 中小学校长的生存发展状态分析	42
第二节 中小学校专业发展的制度分析	52
第三节 新时期学校与政府、社会关系中的校长角色	59
第四章 知识管理与校长专业化发展	70
第一节 知识管理与学习型组织的创建	70
第二节 校长专业化	91
第三节 校长培训及其专业化发展的途径	94
第五章 校长的角色与职业规划	100
第一节 校长角色的多元性	100
第二节 校长专业发展的周期性	110
第三节 校长的职业生涯规划	114
第六章 校长队伍的结构与培训类型	120
第一节 校长队伍结构的现状分析	120
第二节 校长培训的类型分析	125
第三节 校长培训过程中的几对关系	128
第七章 校长培训课程设计的理论基础	140
第一节 课程设计理论	140
第二节 心理学理论	145
第三节 人的全面发展理论	150
第八章 校长培训课程体系与专题设计	159
第一节 校长培训课程设计的原则	159

第二节 校长培训课程体系的设计	163
第三节 校长培训的专题课程设计	171
第九章 校长培训的理论、模式与方法	175
第一节 校长培训的理论	175
第二节 校长培训的模式	179
第三节 校长培训的方法	181
第十章 校长培训的绩效评价与管理	198
第一节 校长培训绩效评价	198
第二节 校长培训绩效评价体系	203
第三节 校长参训后管理的有效机制建构	210
第十一章 校长专业发展与培训的前瞻	214
第一节 校长培训中的十大关系	214
第二节 校长专业发展与培训的走向	219
第三节 校长专业发展与培训的路径选择	222
第十二章 英国、澳大利亚、新西兰中小学校长专业发展与培训	226
第一节 英国中小学校长专业发展与培训	226
第二节 澳大利亚中小学校长专业发展与培训	234
第三节 新西兰中小学校长专业发展与培训	240
第十三章 日本、韩国中小学校长的专业发展与培训	244
第一节 日本中小学校长的专业发展与培训	244
第二节 韩国中小学校长的专业发展与培训	249
第三节 对我国的启示	252
第十四章 美国中小学校长专业发展与培训	255
第一节 美国中小学校长的选拔与专业标准	255
第二节 美国中小学校长资格证书制度	259
第三节 美国中小学校长“走课”制	261
第四节 对我国的启示	263
参考文献	268

第一章 绪 论

本书提出了一些富有价值的观点，如校长专业发展，在学校的实践过程中学习、在培训机构中培训，人力资源开发战略，以及促使管理者与同事和谐相处以发挥创造性的很多方法。这些方法可以提高知识成果的运用水平，促进改革，更能成功地促进学校的生存、发展与进步。形成本书的主要思想，就是要转变管理的传统观念。通过与勇于实践的管理者进行对话可知，管理文化本身也是现代管理的一个重要因素。它为管理者提供了行动的正当理由，并为应该干什么这一研究提供了思想源泉。在传统的管理思想中，如授权思想、学习型组织、基于工作的学习、经验性学习、组织开发、人力资源开发，这些综合起来形成了以准则为特点的一个思想框架。在这些思想框架的准则内，很多思想的重复也形成一种文化。而运用这种语言影响的能力，已经成为现代管理本身的一个明显特征。本书的目的是鼓励读者严肃认真地对待他们自身的经历，并参与到在管理理论中处于支配地位的关键性对话中去，这个关键性对话的思想即本书的中心内容。我们相信通过实践者与理论家的富有创造性的对话，新的知识就会产生。我们期望本书的读者通过学习这些思想能变得更加自信，从而在自己的工作环境中产生更多的知识成果。

第一节 校长身份定位及其培训

校长是专业技术人员吗？如果校长不是专业技术人员，那么又如何思考校长专业发展的问题呢？因此，讨论中小学校长的专业发展问题，或者说讨论“教育家办学”问题，首先需要对中小学校的性质进行思考。中小学校不仅是国民教育体系的有机构成部分，而且是各级政府的社会服务部门，其工作人员处于准公务员的位置上，特别是公立义务教育机构，基本上是在履行政府承诺的基础性教育责任，并用法律“强迫”儿童接受这种教育，其政府专门机构色彩更为突出，公益与公共色彩更浓。这类学校，在大多数国家，其实就是政府公共服务的承担者，尽管它不具有公权力，但是它必须以履行法定职责为自身存在的理由，必须以社会公共需求为自身发展的依据，不能也不应有区别于社会整体利益的独立价值追求。同时，学校作为教育团体，有别于社会利益的团体利益存在，作为利益共同体，团体成员当然要关心、维护团体利益。这种不同的身份定位及其不同成分的组合，会催生出种种不同的学校和校长，并促成各不相同的校长专业发展方向和策略。

一、校长是特殊的教育工作者群体

为党和国家的教育改革与发展战略目标和阶段任务准备骨干力量是中小学校长培训工作的规律，这条规律在不同时期有不同内容。我们已进入一个新的历史时期，中国共产党作为执政党，其理论旗帜及路线、方针、政策和任务已有新的确认，中小学校长队伍的建设目标已不可与改革开放前同日而语。探索规律的现实表现，研究校长专业发展与培训如何为高素质中小学校长队伍的建设服务，为贯彻落实党在新时期的路线、方针、政策服务，为实现我国教育改革与发展战略目标、为完成特定时期的任务服务，必须对中小学校长培训工作重新做出定位思考。

（一）校长是教育工作者

新中国成立以来，我们的中小学校长队伍在党的路线、方针、政策的指引下，曾为完成各个历史阶段的任务做出了巨大努力和卓有成效的贡献，也因当时一定阶段错误路线、方针、政策的制约，出现了一些问题，中小学校长培训的功过也在其间。在我们不能科学把握时代任务的时期，中小学校长培训的计划与管理是把中小学校长队伍作为狭隘政治工具定位的，社会经济成分单一条件下的党政不分、政企不分、政事不分，又使中小学校长培训的计划与管理取消了广泛的针对性，自然也没有多少需要研究的问题。改革开放后许多年的中小学校长培训，之所以简单地借用或照搬行政机关干部的培训思想及其运作模式，长期没有突破，与“校长是什么”的定位有关，与国家中小学校长队伍建设的目标有关。对校长及其队伍建设的目标定位不同，中小学校长培训的计划与管理立足点就会相异。

改革开放以来，在政治上，我们实现了“以阶级斗争为纲”到“以经济建设为中心”的转变；经济领域已经走上了由计划经济向市场经济转变、由粗放型经济向集约型经济转变的道路。作为社会群体重要组成部分的中小学校长队伍，其社会角色与任务也发生了相应变化，在今后相当长的历史时期，他们将作为整个社会劳动大军的一部分，投身于我国的教育事业，承担社会分工赋予他们的责任与义务。今天，我们正在走建设有中国特色的社会主义道路，把发展生产力作为根本任务，21世纪中叶，要实现第三步，即基本实现现代化的战略目标，一切参加到这项事业中来的人，都隶属于一般生产力要素的教育工作者范畴，校长也不例外。阶级论也把校长视为劳动者，这个劳动者是与剥削者相对应的理论范畴，用生产力的观点看问题，校长则是生产力的要素。这两个不同的理论范畴，虽然都把校长称为教育工作者，但内涵是有区别的。规模宏大、任务艰巨的建设事业，需要高素质的教育工作者，更需要在教育工作者队伍中形成高素质的骨干群体，这个骨干群体有其特殊性，但它首先是教育工作者，这是社会主义时期我国校长的基本属性所在。作为教育工作者的校长，整体的主导性不是阶级斗争的工具，也不是空泛政治的机器，更不是高居于广大师生员工之上的食利者，他们和其他教育工作者一样，都要从事劳动，创造劳动价值，都有权享受社会的劳动成果，同时，都要承担发展教育、培养青少年一代的社会责任。

在当代，人们越来越深入地意识到教育工作者在生产力的构成三要素中的显著地位，

意识到发展社会生产力的关键是教育工作者。当我们急呼科技、管理、教育是生产力时,不难发现这实质上是在强调教育工作者的素质,科技、管理、教育等因素不是存在于生产力三要素之外的范畴,教育工作者是这些因素的载体。教育工作者整体素质的高低决定着社会生产力状况,也决定着社会生产力的发展状况和发展速度。由此,从事科技、管理、教育工作的社会工作者不能不说是教育工作者。

社会分工是生产力发展到一定阶段的产物,社会化大生产是生产力发展水平达到一定高度的必然,也是社会分工细化的必然。人类已进入知识经济时代,从事社会管理的公务员、从事企事业单位管理的校长、从事教育工作的专业技术人员等群体的出现也是一种必然,这是人类社会发展的规律。在无产阶级领导的人民民主专政的政治条件下,广大中小学校长不是封建统治阶级或资产阶级的组成部分或支撑力量,而是从教育工作者中涌现出来的,反映广大劳动群众的愿望,并为其他教育工作者服务的群体,他们是社会劳动者的组成部分。国家机器是上层建筑的重要组成部分,但不等于从事上层建筑工作的人也是上层建筑,国家公办中小学校长主要的劳动价值,是为解放和发展生产力提供政治保障,这种价值目标的确立,是社会分工使然,是校长作为教育工作者定位的必然要求。社会分工的不同,不一定是阶级的分野,校长和一般教育工作者一样,都要遵从社会劳动规则从事社会劳动。

教育工作者是教育活动的载体,校长处于现代社会发展生产力的关键环节,必须更早、更多、更好地掌握先进的管理、科学技术,应接受更多的教育,而不是与一般教育工作者同步、同等要求,这是我国生产力发展的需要,同时也是社会分工对校长提出的从业原则。校长作为教育工作者参与社会劳动,必须按工作岗位的从业要求,努力造就从业条件。诚如技术工人要掌握特定技术,服务人员要掌握特定服务技能一样,中小学校长也要掌握特定的知识、技能,随时代的发展不断提高素质,不断适应与日俱增的从业要求。

(二) 校长作为教育工作者的特殊性

在当代中国,中小学校长作为教育工作者与一般教育工作者的根本区别只是社会劳动分工的不同。从原始社会到20世纪末,人类社会经历了几次大的社会分工,每次社会分工都带来一次大的社会变革。当代中国的分工,不是生产力极度低下时代的分工,也不是其他阶级社会治人与治于人的分工。现实告诉我们,我们处在知识经济的时代,面对高速发展的社会挑战,中国社会的各级各类单位的管理者,从事科教事业的人,承担着极其艰巨的任务,负有重大的社会责任。职业化的中小学校长与一般教育工作者从事的社会劳动存在一系列的不同点,概括地讲,主要有以下几个方面。

1. 劳动价值目标不同

从不同的管理对象看,中小学校长工作的学校主要有三类,即公办学校、民办学校、企事业单位子弟学校或附属学校。这三类中小学校长各有三个大的层次,即决策层、管理层、执行层。不同类层的管理岗位,社会政治、经济、文化责任大小有别,责任性质主导面有别,但是,他们共同的劳动价值目标是为一线教育教学服务,使一线教育教学过程得到优质高效的产出。业务校长也是如此,他们通过为一线劳动提供专业技术而实

现服务目标，业务校长与行政校长只是实现服务的途径存在差别。需要指出的是，校长的劳动偏重于脑力劳动，或者说偏重于精神生产。我们过去对精神生产与物质生产的相对独立性强调多一些，从而淡化了它们的统一性，用生产力标准，用现代社会生产力发展的眼光看问题，这两种生产实际是一个系统的两大分支。校长在生产力的形成和发展中，与一般教育工作者只是劳动的表现形式、劳动对象及劳动的价值目标不同，亦即校长与一般教育工作者在生产力形成和发展的意义上是一个统一体。校长劳动的价值追求应该是：如何给一线师生提供政治保障、科学决策、先进的管理，如何给广大师生提供全方位的服务。

2. 劳动表现形式不同

社会生产力的发展水平是社会发展状况的根本所在。在现代社会，校长与一般教育工作者相比，他们在社会生产力的形成与发展中，处于先导和动力基础的主体、骨干地位，他们是学校的决策者和管理者，同时又为生产力实现高速发展准备重要的生产要素。在知识经济时代，校长作为科技、信息的载体，作为管理行为主体，他们有传播科技、管理思想与信息责任，有把先进的科技、管理、信息转化为现实生产力的责任，进而与一般教育工作者共同形成生产力价值。由此，校长在生产力的形成与发展中的能动性虽然大于一般教育工作者，但他们的劳动价值不及一般教育工作者直观，虽然他们发挥的是骨干作用，但这种作用潜藏在一般教育工作者的劳动实践中。

3. 劳动对象不同

现代社会化大生产产生了现代社会生产的分工，科技、管理和教育在生产力发展中的作用越来越清晰，从事社会管理、企事业单位管理和专业技术工作的社会成员，不是社会生产力成果的直接缔造者，但他们为成果形成做出的贡献是重要的，有如树能结果，但要有根、茎、叶、花的前提，生成果实也需要人的呵护。校长在生产力成果形成中，从事的是先导环节的劳动，生产过程的设计与管理的劳动，是提高教育教学质量和效益的关键环节劳动。这种劳动与一般劳动相比，是偏重于脑力的劳动。偏重于管理的劳动，是相对复杂的劳动，同时又是关系到教育教学活动价值高低的劳动。校长工作的主要任务是对生产力因素的管理和开发，当代出现的知识产业、信息产业等是社会生产力发展水平的标志，同时又在一定意义上为校长是特殊教育工作者提供了佐证。

4. 校长是教育工作者队伍中的骨干群体

校长是教育工作者队伍的组成部分，其特殊性又显示了他们在生产力意义上的特殊作用，即骨干作用。这种作用是中小学各级各类校长协同发生的，所以，校长整体上是教育工作者队伍中的骨干群体。校长劳动的表现形式、对象、价值目标表明他们处于现代社会生产力形成和发展的大军中，如果不能形成高素质的骨干群体，就不可能有社会生产力超常规的发展，就难以如期实现我国的现代教育制度及其内部治理结构现代化的战略目标。

值得注意的是，有了一个骨干群体，不等于一定有生产力的大发展，还要看这一骨干群体形成的思想基础、组织基础和知识含量。新中国成立以后，我们曾提过校长是人民的勤务员，是劳动群众的一分子，但是，在“以阶级斗争为纲”的思想统帅下，在党、政、军、民、学高度统一的运作中，中小学校长队伍整体上对科学技术、对现代

世界经济等方面的知识积累不够。这样的骨干群体,不可能带领广大教育工作者去完成“超英赶美”的经济建设任务,低水平的生产力状况,不可能使我国步入“社会主义的康庄大道”。鉴于骨干群体整体的能动作用既能推进生产力的发展,又能阻碍生产力的发展,可以断言,骨干群体的形成与队伍建设质量是当代我国生产力能否持续、稳定发展的关键问题之一。如果说当代我国生产力发展的关键是中小学教师队伍的素质,那么,中小学校长队伍素质水准的高低就是关键的关键。要使中小学校长骨干群体适应学校制定的战略目标和完成各项任务的需要,关键更在于教育和培养校长,但不是培养因循守旧的校长,也不是培养政令工具的校长,而是培养充满活力和创造精神的教育工作者骨干群体。

二、必须考虑校长工作实际

我国处在社会主义初级阶段,我们贯彻的是以经济建设为中心的基本路线,在实现党提出的第二个战略目标,并向第三个战略目标迈进的时期开展中小学校长培训工作,必须考虑校长作为特殊群体的实际。

(一) 校长作为教育工作者存在的最大实际是“从业性”

校长在解放和发展生产力过程中的骨干作用,是在从业或从岗工作中体现出来的,我们可称之为“从业性”或“从岗性”。校长群体的骨干作用在适应生产力发展要求过程中存在,而不是既定的某一群人发生永恒的骨干作用。人的从业、从岗动态显示,并不总是特定的一群人在某一行业、地区或单位发生骨干群体的作用。就一个具体的人来讲,他过去是教学工作第一线的骨干,现在可能是管理工作第一线的骨干,也可能在将来成为一般教育工作者。中小学校长队伍有耗散补偿机制,耗散补偿是由从业、从岗的自主性和用人单位的自主性带来的。从校长人事制度改革趋势看,校长由市场配置的比重越来越大,有些校长的管理,正在由身份管理向岗位管理、用工管理调整,一些教育行政机构与校长的关系趋于全员聘用,“国家的人”“单位的人”正在朝“社会的人”的方向转化。

理论、现实和改革趋势表明,校长作为教育工作者存在的最大实际是“从业性”。制订中小学校长培训的计划、实施管理,脱离了校长从业的实际,势必带来工作中的种种问题;意识不到这个实际,现存的许多问题将很难得到根本解决。从“七五”至今,许多问题在反复出现,如“工学矛盾”、计划跟不上变化、教学内容学用分离、“要他学”到“他要学”机制转换难、“干什么学什么”与“缺什么补什么”实施不理想、多头调训、重复施教、“持证上岗”不落实、培训与考核使用相分离、培训资源的闲置与培训资源的短缺并存、旺盛的培训需求与生源不足并存等,这些问题都与培训计划、管理脱离实际有关,与未能把校长作为特殊教育工作者、教育工作者骨干群体看待有关,其关联性或直接或间接、或直观或隐性地存在于矛盾生成之中。

不同类别不同岗位的校长,从业对象是有差别的,这是培训需求的具体动因。若我们按行政级别安排培训,显然就不能照顾不同类型学校、不同办学层次和学校、同一学

校不同岗位上的校长（许多有一定级别的校长同时又是具有一定专业技术职称的校长）的差别，更不可能照顾到具体工作隶属的行业或子行业特点、具体工作岗位的特殊要求。简单强调级别的共性开展教育培训，必然形成参训人和送培单位的具体需求得不到圆满实现。从培训内容的安排看，交通规划勘测设计院的院长就和省交通厅厅长的需求不一样，也和其他行业同类院所的行政领导需求不一样；同样道理，若我们根据级别共性来制订培训计划，就会形成教与学的诸多矛盾。最直观的现象是培训资源闲置和培训需求不能满足并存，最基本的矛盾是供需错位，最根本的原因是没有考虑不同校长工作对象的差别。

（二）中小学校长培训的运作机制与校长管理体制密切相关，前者受制于后者

在校长管理体制单一的背景下，在党政、政事没有完全分开的背景下，培训与考核、任用的统一较容易实现。我国的校长人事制度改革已步入一个新的阶段，公务员的任用是任命制、考任制、聘用制、竞争上岗等多种形式并存；事业单位也已全面推行聘任制，与公务员的管理办法是截然不同的；中小学校长的任用、考核更为复杂。由于办学主体多元化，校长的任用、考核主体必然多元化，不同主体的用人标准与考核标准不尽相同，任用方法与考核方法也不一致。由此看来，不同性质和类别的用人单位，其送培目的、参训人的目标是纷繁具体的，我们的计划与管理如不能适应校长管理体制改革进程的客观实际，虽然“他要学”，他也无法来学；如果我们的计划与管理同“他要学”的诸因素相适应，也就无须“要他学”。校长作为全社会教育工作者的一员，他要遵循具体的从业要求，无论是公办学校的校长还是企事业单位的校长，无论是行政校长还是业务校长，都要按特定岗位的管理规则行事。校长的价值是在工作岗位中显示出来的，当培训机构按计划组织的培训，与参训人上岗、在岗、提任发生冲突时，参训人必定会舍弃前者，岗位不确定、不稳定，参训的必要与否就会现实地存在。校长从业的社会机制呈多样性，培训需求主体的多样化，送培、参训的必要性标准就多样化。干什么、干多久不明确，学什么就不明确，更谈不上缺什么和补什么。

调查资料显示，所谓“工学矛盾”导致一定数量的指定参训人没有参训，其深层原因就在于没有充分考虑校长从业的实际情况，没有把培训工作与培训对象的任用、考核的标准、方法协调起来，因此，为了减少中小学校长培训与现实条件的矛盾，增强培训计划与管理的严肃性，应避免重复施教、交叉培训。校长参训、单位送培都是具体的存在，实际发生的中小学校长培训应当与参训人、送培单位的要求相统一，这一点要尽可能表现在具体的办班计划、教学计划和管理方法中。当我们的办班计划、教学计划与管理方法离开了对象实际，简单采用学时制、到课率、教考统一之类的强制管理，这样的“要他学”，实施结果就不会十分理想。办班计划的制订应以对象需求相对集中为前提，教学计划中的培训目标、课程设置、学时分布、考核方法应以对象需求分析为基础，管理方法要着眼培训目标和对象实际来制定。脱岗时间较长的培训班、参训费用过高的培训班、课程设置不合理的培训班、管理制度不健全或僵化的培训班等，都不可能达到我们的预期目的。

（三）中小学校长培训是一种社会投入

作为宏观控制的教育行政部门要讲产出效益，送培单位更为具体地关注产出结果，参训人也不例外。党和国家、送培单位、参训人为提高中小学校长骨干队伍的素质付出了人力、财力、物力，如果不能合规律合目的地产出，必将影响我们这项关系全局的工作进程，进而影响我们的战略任务、阶段任务的完成。用生产力标准看问题，中小学校长队伍建设是一项重要而紧迫的工作，如果该项工作社会成本过大，产出不理想，必将失去社会的广泛支持，造成工作的恶性循环。分析研究培训计划与管理的现状，改革与高素质中小学校长队伍建设不相适应的培训计划与管理，降低社会成本，提高产出效益，也是其间的应有之意。

校长作为特殊教育工作者的实际表明，其骨干作用是在从业过程中产生的，群体骨干效应也是如此，计划与管理要从实际出发，这是要特别注意的一个问题。校长从业的类别不同，层级不同，培训计划与管理就有类级之分；校长从业有动态性和持续性，培训计划与管理就应有灵活性和稳定性；人才市场配置校长的比重加大，培训计划与管理体系的社会化成分就要相应加大；参训主体有多类别、多层次、多形式的需求，培训计划与管理亦应多类别、多层次、多形式，具体的培训计划与管理应有区别；作为教育工作者参加培训，单位安排送培，存在着投入产出问题，培训计划与管理要素的确定应有成本意识，注重效益，避免工作安排造成的资源浪费……总之，培训计划与管理不考虑校长作为教育工作者从业的种种实际问题，就会使计划、管理与对象需求错位，产生中小学校长培训的诸多运作问题。送培单位、参训人最活跃、最丰富、最具体、最直接地反映着培训需求，抓住他们的需求，跟踪动态需求，及时分析需求的共性与差异性、稳定性与动态性，既是科学安排工作，落实工作计划的关键点，又是提高中小学校长培训有效性的落脚点。

第二节 对话的力量

随着科学技术的发展，全球化时代的到来，“对话”成为21世纪人类社会的一个关键词。在现代生活的各个领域，人们通过对话分享丰富对世界的认识、对意义的理解，实现“视域的融合”，从而站在更高、更新的角度审视自己、他人和社会，发现不同利益群体共生共存的更好的方式和途径。“对话是一种认识方式，是对话双方从各自理解的角度出发，所达成的一种视界融合。”可见，对话承认平等、开放和个性，它有助于思维碰撞和启迪。同时，对话是一个类概念，包含着诸如交流、沟通、研究、讨论、辩论等子概念，还包含着以实践活动（实验、参观、调研、实习、模拟、演练等）为平台或载体而进行的语言和思想“对话”的情形。对话的思想和特点充分体现在对话培训模式中，对话培训是一种基于平等、开放、思考、创新等思想观念的模式，通过对话活动的组织实施，以达到预期培训效果。“对话”所倡导的平等信任、参与分享、融合创生，已经成为人们追求的一种状态，成为一种时代精神。

一、究竟什么才可以称为真正的“对话”

对于生活在现代社会中的人们来说,“对话”是一个耳熟能详的词汇。报纸上、广播中、电视里,对话都是一个频繁出现的字眼。学校鼓励师生之间开展对话,家庭希望夫妻之间、父母与子女之间也能够对话。甚至还有一些其他的著作,倡导人与自然对话、与心灵对话、与自我对话。现代科技的发展衍生出人机对话、在线对话、虚拟对话等。对话一词的运用,几乎遍及社会的方方面面。

人类是社会性的动物,人与人之间需要交流,人与人之间也渴望沟通,这是人类生命存在的一项基本诉求。人需要说出自己的心中所想,同时,也很想知道别人心中都在想些什么;人希望听别人说话,也希望被别人聆听。脱离了相互之间的交流与沟通,人就免不了孤独与寂寞的袭扰,甚至会觉得丧失活着的意义。但人与人的交流和沟通,基本不外乎言语和非言语的途径,通过口头语言或书面文字,乃至肢体语言来进行。虽然存在“心有灵犀一点通”的现象,但在绝大多数场合,人们必须通过互相交谈才能知道彼此的所思所想。交谈是人类最基本的交流形式和沟通途径。

交谈真的这么简单吗?那么,为什么人们会言非所想,就像安徒生在童话中所描述的臣民那样众口一致地赞美皇帝的新装?为什么我们也会言不由衷、答非所问,或顾左右而言他?为什么觉得自己被人误解,但同时也在误解别人,甚至程度更甚?为什么我们想说话时没有机会,真让你说时却又无从谈起?为什么社会鼓励我们畅所欲言讲真话,同时却又告诫说沉默是金?为什么我们可以花上数小时甚至整天的时间为一些鸡毛蒜皮的事而喋喋不休,却避而不谈那些真正关系到我们个人发展和国计民生的重大问题?为什么在兴高采烈、眉飞色舞的神侃和狂聊过后,我们的内心反而会滋生无比的怅然与空虚?为什么想说话的人会被禁止发言?要是他说的是真话,是实话,是对的,为什么我们不敢听这些真话和实话?要是他说得不对,我们又有什么好怕的?为什么人会当面说一套,背后又说一套?就像南怀瑾在《论语别裁》中所指出的那样:“……开会时,大家屁都不放一个,开完会以后,心里又在嘀咕……一些人在开会的时候,唯唯诺诺,对什么事都没意见,等散会以后,他又到处批评。”^①为什么人连自己说的话都不相信,却要竭力去说服别人去相信自己?为什么人们嘴上说要洗耳恭听,而实际上却只是把别人说的话当做耳旁风?甚至,人们根本就不能坐到一起来说话;或者即使坐到了一起,宁愿沉默,也不说话,更别谈对话。

在汉语里,用于表达说话的词汇有很多,如交谈、谈话、对话、谈心、协商、谈判、讨论、争论、辩论、争辩、说服、劝告、商量、商讨、聊天、谈论、对谈、谈天、闲谈、闲聊、会谈等。这些词汇代表着说话者不同的目的、动机与意图,反映了说话者之间不同的人际关系,也预示着谈话可能形成的结果。当一个人与他人说话时,他关于谈话的目的、动机、意图与期望会在有形或无形之中主导他的交谈行为,从而决定他的交谈类型。

根据交谈形式对话至少可以被归结为以下几种不同的类型:一是以“聊”为目的对

^① 南怀瑾:《论语别裁》(下册),复旦大学出版社,1996年,第886页。

话。聊就是闲谈，东拉西扯，海阔天空，没有明确的目的性，也不追求任何的结果，大家只是为说话而说话，或为发泄而说话。聊字的本义是耳鸣，聊的结果不过徒增耳旁的嗡嗡之声而已。二是以“辩”为特征的对话。辩的目的是要证明我对你错，要让我的观点在讨论中取胜或至少占上风，最终实现我赢你输的结果。虽然常言说真理越辩越明，但通常我们的辩，都在于证明我的真理是对的，而你的真理是错的。但是，如果我们每个人都坚信真理在自己手中呢？三是以“商”为特点的对话。商的目的是不管我对你错或是你对我错，而是让大家互相做出一定的妥协，各自做出相应的让步，彼此选择折中，你接受我的部分观点，我接受你的部分意见，最终达成一个一致的结果，让双方都满意。至于究竟谁对的成分多，谁错的成分多，究竟我们互相妥协的是不是真理，就不去管它了。除了上述三种类型之外，还存在另外一种不同性质的谈话，我们可以简单地把它称为“谈”。谈的本质在于它关心的是真正的真理所在，绝不对真理做任何的折中和妥协。它不在乎谁输谁赢，也不关心谈话是否一定要达到一个结果；它追求的是平等、自由、公正地进行交流和沟通。谈话者之间互相尊重彼此的人格、观点和观念，能够形成充分的友谊和信任感。每个人都认真地倾听他人的意见和想法，每个人也都能彻底地表达出自己内心深处最真实的想法和看法，然后让不同的观点和意见彼此碰撞、激荡、交融，从而让真理脱颖而出。如果要为谈找出一个目的或动机的话，那么谈的意图就是实现最自由、最彻底、最无拘无束的交流和沟通，在谈话过程中去探索 and 发现真知与灼见。如果也要为谈确定一个结果的话，它期待的结果是所有人都从中受益，实现双赢、共赢、一举多赢。

对话就是这种类型的谈，即看似容易，做起来却最难的那种交谈。人们渴望交流，却总是流于肤浅。人们可以云山雾罩地瞎侃，却不愿花时间来倾听自己及他人内心深处最真实的声音。即使隐约觉得自己的看法错了，却仍然固执己见，甚至不惜为此而争个面红耳赤；更有甚者，以至于割席断交，不相往来。尤其是在人多的场合，在群体当中，有的人总忍不住表现自己，夸夸其谈的绝大部分都只是废话。听的人虽然明知这是些废话，但宁愿在内心中窃笑，也不去指出来。有的人虽然很有自己的主见和想法，却总是羞于说出口。还有的人总喜欢去劝告或说服别人，甚至会到苦口婆心的地步。同时也有另外的一部分人，总是拿不出自己的主见，说不出自己的声音。他们都忽视了这样一个简单的道理：如果一个人是对的话，根本就用不着被人说服，如果一个人总想说服你，那么他的目的必有可疑之处。因此，我们的日常交谈大多是以聊、辩或商的形式来出现的；而对于弥足宝贵的对话形式，却经常飘忽如昙花一现。

但我们确实经历过对话，或多或少，或长或短。当几个知心好友在一起推心置腹地交谈时，当你暂时搁置起自己的看法从而认真倾听他人的意见时，当你不急着为自己争辩从而使自己深入思考时，当你勇敢地表述自己最真实的想法并期冀以此与他人分享时，凡此种种的时刻，你都多多少少地触及了对话的实质和精髓，触及了一种与普通交流方式有质的不同的沟通手段，亦即对话。

二、对话是人类生存亘古久远的话题

本书所指的对话，并不仅仅是人类交流和沟通的一种方式或手段，除此之外，它还被赋予特定的哲学、社会学、文化学和教育学的内涵。对话作为一种理论，其覆盖的内容极其广泛，因而研究的方向和角度也呈现多样化，包括哲学方向、文学和语言学方向、心理学方向、社会学方向，以及教育学方向等。但本书的侧重点在于对话的社会应用和教育应用，这是两个密切相关的领域。因为教育始终处于社会文化的氛围之中，只有对对话的社会应用有全面的认识 and 了解，才能更深入地理解对话的教育应用。这也是研究冠以“对话·社会·教育”之名的原因。

然而，无论是对话的社会应用或是教育应用，都是基于一定的对话哲学观之上的。从哲学上对对话的研究可谓贯穿人类的思想史，近代的学者，如布伯（Martin Buber）、巴赫金（Mikhail Bakhtin）、伽达默尔（Hans-Georg Gadamer）、哈贝马斯（Jürgen Habermas）等都在不同程度上阐发了各自关于对话的基本哲学观念和理论视点。由于这些人的著作在国内的哲学界已有介绍，故本书未把对话哲学的专门著述收录在内。尽管如此，本书所选著作都或多或少地谈到了哲学上的对话问题。

虽然对话是一个日常应用非常频繁的概念，但是，人们对于究竟什么是对话并无统一的认识与结论。对它的理解也可以从不同的角度和层次来进行。

就其外在形式来说，对话是人际交流和沟通的诸多形式之一。从字面意义来解释，“对”的本义是“应答”，“两者相对、面对”。“话”作为名词指“言语”，作为动词则指“说、谈”。于是“对话”是指两个或两个以上的人之间的谈话，亦指双方或多方之间的接触或会谈。因此汉语中的对话应是指用言语进行交流的过程。但这种字面意义上的理解太过宽泛，并不能揭示对话的深层内涵与本质。

在英语中，对话是指 dialogue^①。基本来说，从狭义的角度讲，对话是人们的一种特定的交流和沟通方式。这种方式突出了参与各方的平等性，彼此之间特定人际关系的形成，参与者表达意见和观念的自由与权利，个体思维与集体性思维的本质等众多方面。换言之，对话有其独特的精髓。而从广义的角度讲，对话更涉及人类存在的基本哲学命题，涉及人类的历史与文明。

对话与人类文明的发展史相伴随，对话与人类的文明一样古老。它可以被追溯到远古时期。许多研究者指出远古部落里就存在着这种对话的精髓。伯姆曾这样描述部落中的对话：

“曾经有一个人类学家到北美的一个部落考察和生活过。那个部落的规模与对话要求的人数相仿。以狩猎为主的通常以二十至四十个人为一组居住在一起。干农活的规模略大一些。部落的人经常定期地像我们这样围成一圈坐在一起。他们只是互相地说啊说啊，显然没有任何特定的目的。他们不形成任何决议，没有领袖，每

^① 需指出的是，有的研究者喜欢使用“conversation”一词，“dialogue”和“conversation”这两个词有时被混用当做同义词对待，它们被认为具有相同的内涵。这也是对话研究中一个有待澄清的问题。但不管使用哪个词，基本的共识则是对话与日常的交谈（talk）、聊天（chat）、讨论（discussion）、争论（argue、debate）、谈判（negotiation）等其他的人际交流和沟通方式有着本质上的区别，而且对话对人类生存和生活的重要性更是普遍地得到强调。