

论中小学校长专业化发展与培训工作专业化

李文科

(湖南师范大学 中学校长与教师培训部, 湖南长沙 410012)

摘要: 实现校长专业化发展是加强中小学校长队伍建设的需要, 而促进校长专业化发展的主要途径是进行有效的专业化培训。在总结历史经验教训的基础上, 从校长的职业定位入手, 对中小学校长的职业定位和专业化发展及其与培训工作的关系进行了诠释, 并从新的培训理念、课程、方式、手段等方面提出了实现校长培训工作专业化的新思路。

关键词: 中小学校长; 专业化发展; 校长培训专业化

中图分类号: G63

文献标识码: A

文章编号: 1671-6124(2005)02-0089-04

一、中小学校长职业定位及其专业化特征

1. 校长职业是一种建立在教师职业基础上的专门职业

我国有几百万中小学校长, 他们是基础教育改革与发展的中坚力量。但是, 对他们的职业定位并不是所有的人都明确。我们曾经调查过许多参加培训的校长, 问他们的职业是什么, 绝大多数的回答是教师, 很少有人回答是校长。应该说, 校长属于教师职业是无可非议的, 因为所有的校长几乎都出身于教师, 教师是他们的第一身份, 当他们不从事校长工作的时候, 仍可回到教师中去从事教学工作。然而, 他们却忽略了校长的学校管理职能, 忽略了校长本身就是一种职业。

所谓职业, 一般来说, 它是社会分工的结果, 是劳动者为获取生活来源所从事的社会工作类别。有专家归纳了“职业”的六个关键特征^[1]: 一是从业者以获取报酬为目的, 二是能为社会提供有用的服务, 三是有普遍的社会需求, 四是有较大的从业群体, 五是工作内容相对独立而稳定, 六是有规范的从业要求。从实际情况看, 医生、律师、经理、会计师、演员以及教师等这些被公认的社会职业都是符合上述特征的。校长作为教师, 毫无例外地完全具备上述特征。但与此同时, 作为校长, 其工作内容与从业规范却比教师要高得多。随着社会的发展, 教育结构和教育规模的扩大对学校的管理提出了很高的要求, 使得学校管理工作逐渐从教学中分离出来, 形成了管理的相对独立性, 并且随着社会分工的不断细化, 校长特征从教师特征中凸现出来, 逐渐形成一种专门的社会职业, 即建立在教师职业基础上的专门职业。因此,

校长职业既是一种认识, 更是一种奋斗过程, 既是一种职业资格的认定, 更是一个终身学习、不断提高的自觉追求。

关于校长职业定位, 前一时期有一种比较流行的提法叫“校长职业化”。其主要观点是, 在市场经济体制下, 校长是一种受聘于市场的职业; 主要履行管理、经营学校的责任, 拥有职业能力, 亦称“职业校长”。根据“校长职业化”的观点, 校长职业化等同于经理职业化和企业家职业化, 在校长职业存在的环境上强调“市场化”和“全球化”, 在校长的职责上强调经营和资本运作并追求利润, 在校长素质上强调投资、经营、管理、战略规划等^[1]。这些观点虽然给校长职业发展带来了耳目一新的理念, 但从国家对教育改革与发展的宏观战略和广大人民群众对教育的认识层面上看, 是过犹不及的。因为这种理论对我国教育方针政策的认识并不那么深, 忽略了基础教育的非营利性和以培养人才为目的的根本任务, 对目前中国基础教育现状的研究也不那么多, 不了解时下中小学校长无法履行资本运作和追求利润的“市场化”办学职责。所以校长“职业化”在目前是不符合我国实际的。

2. 对校长进行职业定位, 有利于校长专业化发展与中小学校长队伍建设

对中小学校长职业定位没有一个明确而客观的认识, 会给中小学校长队伍建设带来一定的影响。首先, 从社会各方看, 国家在立法上有《教师法》而没有《校长法》, 并且, 党政管理部门把校长当成是一种行政职务进行管理, 社会上对校长的研究也明显不如对教师的研究那么多, 这些对校长岗位特征的忽视, 势必造成对校长作用与特殊地位的忽略。其次, 目前多数校长在从事校长工作的同时还兼任教师工作, 他们

收稿日期: 2004-08-22

作者简介: 李文科(1949-), 男, 湖南沅江人, 湖南师范大学中学校长与教师培训部主任。

认为可以不当校长,但不可以不当教师,其教师的职业成分明显优于校长职业成分,这种职业上的不确定性,势必淡化校长的责任感,造成思想上和组织上的不稳定性。在现实中我们常常看到许多校长走上校长岗位后,工作可谓勤勤恳恳,但并没有多大起色,这是因为他们对自己的角色定位不明确,分不清校长的职业特征,找不准校长工作的着力点,只是拼命地为实现其任期内的工作目标和上岗前的承诺而工作,因而不得不整天忙于事务,做了许多本不应该由校长做的事。

然而,校长毕竟是校长,同党政机关官员、学校普通教师有着较大的区别。一般说来,校长可以从事行政官员和教师的工作,但并不是所有的行政官员和教师都可以从事校长工作。“一个好校长就是一所好学校”,这是对校长特殊地位与作用的充满哲理的高度概括。无论是社会还是校长本人,如果认识不到这一点,简单地把校长等同于行政官员或普通教师而不认同为一种专门职业,校长就势必过多地考虑“任期内”的短期效应,就不可能在专业上有大的发展,也很难在学校管理中有大的作为,更谈不上成为懂教育、善管理的专家型校长。因此,在明确校长属于教师职业的基础上,从实际出发,对校长的职业定位进行另一层次的认定是非常必要的,这必将有利于校长专业化发展与中小学校长队伍建设。

3. 校长职业需要强有力的专业支撑,具有明显的专业化特征

无论什么职业,都具有各自的专业特征。医生作为职业,不是谁都可以当医生的;律师作为职业,不是谁都可以当律师的;同样,校长作为一种建立在教师职业基础上的专门职业,也不是谁都可以当校长的,即使是一位优秀的教师也不一定可以胜任校长工作。校长职业有着特定的专业特征与专业标准,其专业品质与专业程度需要不断提高,这个提高的过程就是校长专业发展即实现“专业化”的过程。

(1)独特的专业知识和技能体系。由于对学校的管理在整个社会已构成一个特定的职业类别,从事校长工作的人员必然受到严格的专业资格限制。“八五”以来,国务院、中组部、教育部相继作出规定,中小学校长必须取得任职资格,持证上岗。对于校长职业独特的专业知识和技能体系,不少行家根据研究提出了许多素质要求。评价校长专业发展知识基础的标准有三条^[2],即效用标准,要求“有用”;数量标准,要求“够用”;质量标准,要求“好用”。校长作为一种职业,所需的不仅仅是学术知识,而是知识和技能的整合。对于校长职业来说,最基本的一点就是校长必须具备驾驭好一所学校的能力。所以,校长的知识和技能体系就是以学校管理为主所需的知识和技能体系,这是校长职业区别于其他职业的主要特征。

(2)专门的专业培养与训练。校长职业的专业特征,是经过长期的专门的专业训练形成的。校长的专业训练包括理论知识与实践操作等方面。现在的校长,绝大多数在从事校长工作前,并没有接受过系统的学校管理理论的专门培训,在未参加校长培训之前,大多只是凭借经验进行管理。如果经验不能上升到理论,其专业发展就有很大的局限性。根

据校长职业的素质要求,不断完成从理论到实践,再从实践到理论的循环往复的过程,才是校长专业发展的必由之路。不少校长感到管理一个学校非常艰难,究其原因,最主要的就是这些校长接受专门的培养和训练太少。我们曾对120多名校长进行了一次问卷调查,了解他们在岗位上最忙的工作是什么,几乎一半以上的校长认为是忙于搞钱,忙于处理行政事务。有的校长参加培训时总是摆脱不了种种事务的纠缠,好像学校离开了他就要瘫痪了。这些校长与其说在当校长,还不如说是在当一个普通的事务型管理者,如果不经专门培养和训练是很难胜任校长工作的。

(3)明确的专业自主性。专业自主性就是专业自主权的落实,可以不受专业以外因素的干扰。医生是一个专业性很强的职业,在专业上容不得任何外来干扰,譬如给病人开药,用什么药,怎样用,只能由医生决定,不能由其他人说了算。中小学校长是一门专业性很强的职业,应该在他所管辖的范围内享有专业上的自主权。但是目前中小学校长的自主权太少,他们时时刻刻都要应付来自各个方面的干扰和制约。中小学实行校长负责制,虽然国家从法律法规层面上早已作出规定,但实行起来难度很大,而且各地对校长赋予的自主权不一样。要促进校长职业的专业发展,必须落实真正意义上的校长负责制。首先解决两个最基本的问题;一是学校与教育行政部门和当地政府的职责划分问题,遵循办学规律,分清校长该管什么,不该管什么,不要被行政机关捆住了手脚;二是校长的自主权不能超出其职业的专业范围,要拥权自重。拥有了正确的专业自主权,校长的专业化发展就有了理想的职业背景。

(4)规范的职业道德与专业伦理。各行各业的职业道德与专业伦理要求,无一不强调服务意识、顾客意识与从业的职业标准。教师有教师的道德规范,校长更应该如此。校长的政治素养和道德面貌将对学校教育教学工作和学校管理工作产生决定性作用。如果校长缺乏良好的道德素质,一切都会显得苍白无力。在过去的校长培训中,除了政治思想及管理专业的内容外,绝大多数培训机构都没有开设校长职业道德与专业伦理方面的课程,在全国的指导性教学计划中也没有纳入这方面的内容。但是职业道德与专业伦理对于中小学校长来说实在是太重要了,没有这方面的规范,就不能体现校长职业的完整性。湖南省在制订“九五”、“十五”培训教学计划时,都把“中小学校长职业道德”作为一门必修课来设置,实践证明这是非常必要的。

二、中小学校长专业化发展与培训工作专业化

1. 中小学校长专业化发展的主要途径是对其进行有效的专业化培训

校长专业化发展是指校长逐步适应专业标准,得到持续发展、完善,并获得相应专业地位的过程。任何职业的专业人员在进入专业岗位前和进入专业岗位后,都需要接受一定程度的专业性培训,社会上的许多职业在职前就有专门的学校对其进行专业培训。包括教师,我国已建立起了较为成熟

的教师教育体系。但校长则不然,并没有专门培养校长的大学。现在绝大多数中小学校长实际上存在着“先天不足”与“后天不达”的问题。如果说校长专业发展与校长职业生涯是密切相关的,那么在校长的职业生涯中接受经常性的培训是不可或缺的。实践证明,中小学校长的培训在人力资源的效能提升和校长自身的发展中所起的作用非常明显。一些校长由于很少接受培训而成为只拥有常规管理技能的“简单劳动者”,而另一些校长由于重视参加培训,其劳动价值随着学校的发展而得以升华,逐步向“专家型”迈进。对校长进行有效的专业培训,主要体现在以下三个方面:

(1)根据校长成长规律,构建动态的多重目标体系。我国现阶段中小学校长培训主要分任职资格培训、提高培训和高级研修培训三个层次。应该说,作为校长岗位培训,这三个层次构成了一个动态的目标体系。任职资格培训是校长培训中的基本培训,是由教师或其他职业进入校长职业的起始性培训,立足于“应知”、“应会”,实际上是帮助解决怎么当校长的问题。提高培训是校长经过任职资格培训以后,根据形势发展需要,为适应职业需求而不断进行的培训。一般来说,校长经过任职资格培训进入职业岗位后,已经有了一定的管理理论和实践知识,他们面临最大的问题是如何在原有基础上不断有新的突破。因此,提高培训,也就是解决怎么当好校长的问题。国家规定校长只要在职,每五年必须接受一次提高培训,所以校长参加提高培训的次数可能是一次、两次,甚至更多。高级研修培训是校长培训的高层次培训,是对那些办学成果比较明显、本身具有较好素质且有良好发展潜力的骨干校长的培训,使其在研究中学习、在总结中提高、逐渐向专家型校长发展。提高培训和高级研修培训是任职资格培训的发展,将一直伴随校长的专业生涯。国家把校长的培训设计为这三个层次,完全符合校长成长规律和专业发展特点。

(2)重视校长个性发展,关注校长自我实现。校长培训必须使每一个参训者都能实现和加强自身的创造潜能,挖掘和开发潜藏在每个人身上的财富。传统的校长培训,比较注重培训的整体性与统一性,从教学课程的设置到教材的选用,往往采用指令性的方式进行,这种“千人一面,千校一面”的培训虽然在一定程度上发挥了特有的作用,但不免禁锢了校长的个性发展。曾经有人提出校长培训,不能因为校长需要什么就培训什么,而主张校长培训必须突出其理论性。这种观点多少带有片面性。在培训中提高理论层次是必要的,但理论不能脱离实际,必须符合校长的职业需求。如果校长不需要,那培训有什么用?应该说,校长培训要在确保理论高度的前提下,充分考虑校长的实际,校长需要什么就培训什么,这才是有效的培训。再从办学实践看,无论是创建特色学校还是办出学校特色,都与校长的办学理念与能力水平有着密切的关系,如果我们的培训把所有校长的思路都固定在一个模式上,就没有特色可言。因此,校长培训作为一种人力资源的开发活动,必然要指向校长的个性发展,满足校长的自身需求,重视校长的自身价值,为其主动性、积极性和潜能的充分发挥创造优良的环境与条件。

(3)重视个人发展与学校发展目标的统一,在使校长个人得到提高的同时促进学校的发展。校长培训主要实现以下三个目标^[3],即学会认知、学会做事、学会共同工作和生活。学会认知,就是帮助校长在掌握新知识、新信息的同时,掌握获取更多知识和信息的手段与方法,更好地领会信息、分析信息、综合信息以及运用信息;学会做事,就是使校长能够自如地运用所学的知识和所掌握的信息发展其创造能力、提高工作效益的能力等职业能力;学会共同工作和生活,就是帮助校长正确认识自己、认识他人、认识社会、认识学校,以求得共同生存与发展,促进组织效能的实现。一方面是促进校长个人综合素质的提高,另一方面是通过校长个人综合素质的提高促进学校的发展,而培训的直接成果应该是学校的发展。没有学校层面上的发展,培训就很难说是成功的。近几年来,许多地方在校长培训中已经把学校发展作为培训的重要内容,把校长自身的提高与学校的发展融为一体,培训不仅提高了校长,而且也改变了学校。

2. 中小学校长专业化培训的有效性取决于培训的工作专业化

(1)专业化的培训理念。我国于1989年正式启动中小学校长培训工程,已取得引人注目的成就,对校长队伍整体素质的提高作出了很大的贡献。但也存在一些不容忽视的问题,有的还是一些深层次的问题。许多培训部门在一定程度上缺少现代培训意识,培训的内在动力严重不足。在培训中往往注重问题的外在表现,忽视问题的内在过程与潜在动因;往往投注于专家的现行专题性研究与一般管理行为方式的训练,忽视多种培训资源的开发与应用。满足于一时,缺乏长远眼光,势必影响培训者与参训者的积极性,影响中小学校长的专业化发展。进入新时期,校长培训正在发生根本性的变化,培训工作不再以人数的多少作为衡量标准,也不再单纯地为了持证上岗,而应把重心转移到从根本上提高校长的专业素质上来,树立以提高能力素质为核心,走向专业化发展的理念。通过培训,增强校长的专业化意识,构建校长专业知识结构,提高校长的专业品质与能力。

(2)专业化的培训课程。中小学校长培训的内容即课程设计在培训工作中处于核心地位。有高水平的专业化课程才能有高质量的专业化培训。校长专业化发展的需求是确定培训课程的依据,也是提高校长参加培训学习积极性的动力。这种需求主要体现在以下三个方面^[4]:一是校长个体层面,确定其接受哪种层次哪种类型的培训及其内容;二是学校组织层面,找出其学校发展中存在的问题及其主要对策;三是战略层面,进行未来预测,提出战略性、前瞻性的发展思路。不同阶段、不同目标的培训应有不同课程内容的结构与标准。任职资格培训应以基础性、系统性为主,提高培训与高级研修培训则应以前沿性、宽泛性为特点。校长培训的课程不是要套用一定的学科体系,而应是重点选择校长在教育教学中必须掌握的知识与信息,并使其转化为管理学校的能力,使校长成为理性的而不是盲目的管理者。因此,为适应校长专业化发展的需求,必须形成一种“宽基础+活模块”的组合式的新课程结构,构建起以校长专业化发展为核

心的个性化、菜单式、弹性化的高品位的课程体系。使广大中小学校长体会到参加培训学习是他们的内在需求,真正变“要我学”为“我要学”。

(3)专业化的培训方式。在现实工作中不难发现,以往的培训存在着培训方式单一化的弊端。培训中很少顾及中小学校长的实际,多为满堂灌、一言堂,把培训仅仅看成是简单的传递知识的过程。这种以教材为中心、以教师为中心的培训方式忽视了校长培训的特点,容易挫伤广大参训者的积极性、主动性与创造性,影响培训效果。专业化的培训应该是多样化的,是在教师的指导下,由学员进行自主性、反思性学习的以学员为中心的培训。在培训中,引导学员广泛收集信息、分析信息、利用信息,理论联系实际,认真反思自己的办学理念与办学行为;注重培训方式的科学性与操作性,做到讲授与自学相结合,研讨与交流相结合,理论与实践相结合,统一性与个性化相结合;以有关教育改革与发展和学校管理中的热点难点问题为载体,让每一位参训校长在共同参与的过程中相互交流、研讨、碰撞,进而通过梳理、反思、总结,形成新的办学理念与方略。为了加强培训的针对性与实效性,根据校长不同的兴奋点开展培训是非常有效的,如有的地方分别对分管德育、教学、后勤的校长组织培训就收到了良好的效果。另外,组织学员在理论学习的基础上进行角色扮演、案例分析、挂职锻炼,然后由教师进行点评,这些都是促进校长专业发展的有效方式。改变培训方式,教师是关键。教师必须摆脱那种传统的单一的讲授方式,将自己融入适应校长专业化培训的氛围之中,充分利用学员的主观能动性及其自身的丰厚资源,成为与学员双向互动的指导者。

(4)专业化的培训手段。一是充分利用国家提供的现代远程教育资源,积极创造条件,运用信息技术教育手段开展培训。这一手段的运用,有利于实现优质教育资源的迅速扩张,可以弥补各地师资、条件等培训资源的不足,加强相互交流,有效提高培训质量与效益,同时也有利于校长的全员培训与业余培训,有利于校本培训与基地培训的相互衔接,做到理论与实践紧密结合。中心培训基地应尽快创造条件,提供包括网上学习和信息服务在内的具有多功能的综合平台,逐步开通网上直播、点播、答疑、论坛相结合的培训教学网络。二是强化管理效能。过去的培训管理侧重于统一性,在一个模式下实行省、市、县三级分工,区域自管,这种相对统

一而封闭的管理,在一定程度上抑制了培训工作的活力。特别是县一级的培训机构,绝大部分由于缺少合格的培训师资,致使“低水平的教师培训高水平的校长”,培训任务无法完成,培训质量得不到保障。为适应培训工作专业化的要求,必须摒弃那种封闭的、垄断的思维方式,开拓新的培训领域。就一个地区而言,打破县与县、地区与地区之间的区域界线,进行资源整合,任务通融。通过科学竞争,实行培训机构优胜劣汰,除部分条件优越的县、市外,逐步由现在的省、市、县三级培训向省、市两级培训过渡。过去所开展的中小学校长培训工作,是在特定历史条件下采取的一种特殊措施,只是对在职校长进行的一种补偿性的培训,所谓持证上岗,大多是先上岗后持证,并非真正意义上的任职资格培训。根据校长专业化发展的规律,对在职校长进行的应该是提高培训和高级研修培训。任职资格培训主要适应于准备进入校长岗位的后备人员。为适应校长的职业定位与专业发展需要,今后对有志于从事校长职业的人员,凡已取得教师资格证并符合相关条件者,均可参加校长任职资格培训,培训合格后就有资格参加校长竞聘。为了给校长专业化发展提供强有力的政策支持,各级校长管理部门应该严格执行《面向21世纪教育振兴行动计划》和《中小学校长培训规定》,加大实行持证上岗制度的力度。目前仍有许多校长管理部门有政策不落实,有制度不执行,使校长培训与持证上岗脱节,严重影响了校长专业化发展,不利于校长队伍的建设,这种状况必须改变。

参考文献:

- [1]李 轶,李卫兵.校长职业化与校长专业化[J].北京:中小学管理,2003,11(4):5.
- [2]褚宏启.校长专业化的知识基础[A].全国教育管理专业委员会暨全国教育管理协作研究学术年会论文(未公开出版).南京,2003.
- [3]王铁军.构建多重性校长培训目标体系[N].中国教育报,2004-08-31(7).
- [4]王铁军.迎接挑战,构建现代校长培训创新体系[A].面向21世纪中小学校长队伍培训与建设研究课题报告集(未公开发表).南京,2001.

On the Professional Development of Principals of Primary and Middle Schools and Specialized Training Work

LI Wen-ke

(Training Department of the Headmaster and Teacher, Hunan Normal University, Changsha, Hunan 410081, China)

Abstract: To carry out professional development of principals is necessary for the construction of contingent of principals of primary and middle schools. The major approach to this is to bring about efficient specialized training. Based on the past experience and from the aspect of professional orientation, the paper gives a good explanation of the relationship between professional orientation, professional development and specialized training work. It also puts forward some new approaches to the practice of specialized training of primary and middle school principals in training purpose, curriculum, methods and tools.

Key words: principals of primary and middle schools; professional development; specialized training of principals