

台湾地区中小学校长专业发展模式及启示

林宇

(福建教育学院 台湾基础教育研究所, 福建 福州 350025)

摘要: 台湾地区中小学校长专业发展模式包括了“校长学”“学校长”“长学校”三个由低到高的阶段, 这是职业化—半专业化—专业化的发展过程。受其启发, 大陆可考虑适当提高中小学校长任职门槛, 并加强中小学校长专业发展与培训课程的层次对接。

关键词: 中小学校长; 专业发展模式; 培训课程; 内地; 台湾地区

中图分类号: G40-055 **文献标识码:** A

文章编号: 1008-0627 (2011) 03-0009-05

中小学校长专业发展是校长专业化发展的重要领域, 对于建设现代学校制度, 高质量地完成基础教育具有引领作用, 是实现《国家中长期教育改革和发展规划纲要》的中坚力量。借鉴台湾地区在中小学校长专业发展与培训方面的研究成果, 将为大陆中小学校长专业化发展提供有益的启发。

一、台湾地区中小学校长专业发展模式与培训课程

台湾地区相关研究分析了中小学校长专业发展纵向阶段, 其标准的建立有助于研究者澄清不同专业发展阶段的界线。陈木金、李冠嫻把校长专业能力发展归纳为四大核心概念, 即“专业培育 (Profession)”“实务实习 (Intern)”与“师傅教导 (Mentor)”及“博雅通识 (Liberal)”的历程, 从而建构出由低到高, 即由“校长学”向“学校长”再至“长学校”递升的中小学校长专业发展模式, 每个模式都有相应的专业发展要求及对应的培训课程:^[1]

(一) 台湾地区中小学校长的遴选制度有利于专业发展

台湾地区对中小学校长的任职要求较高, 高起点有助于培训的高效, 并为他们之后的专业发展打下良好的基础。台湾地区 2003 年《教育人员任用条例》对申请遴选中小学校长的资格做了严格的规定:

申请国民小学校长应具有下列资格之一:

第一, 师范大学、师范学院、教育学院、大学教育学系毕业, 或其他院、系毕业曾修习规定之教育学科及学分, 并曾任国民小学主任二年以上, 成绩优良者。

第二, 师范专科学校或大学、独立学校教育专修科毕业, 并曾任国民小学主任三年以上, 成绩优良者。

第三, 具有第一款、第二款学历之一, 并曾任国民小学教师二年及分类职位第七职等或与其相当之荐任教育行政职务三年以上, 成绩优良者。

申请国民中学校长应具有下列资格之一:

第一, 具有博士学位, 曾任中、小学教师及国民中学主任二年以上。但国民中学主任不得少于一年, 成绩优良者。

第二, 师范大学、师范学院、教育学院、教育研究所毕业得有硕士学位; 或其他研究院、所毕业得有硕士学位曾修习规定之教育学科及学分, 并曾任中、小学教师及国民中学主任共三年以上。但国民中学主任不得少于一年, 成绩优良者。

第三, 师范大学、师范学院、教育学院、大学教育学系毕业; 或其他院、系毕业曾修习规定之教育学科及学分, 并曾任中、小学教师及国民中学主任六年以上。但国民中学主任不得少于三

收稿日期: 2011-02-10

基金项目: 福建省教育厅 2009 年 B 类重点社会科学研究项目 (JBS09195)

作者简介: 林宇 (1973-), 男, 福建霞浦人, 副教授/博士, 主要研究方向: 教育基本理论、台湾基础教育。E-mail: linyu5498@163.com

年,或国民小学校长三年以上,成绩优良者。

第四,大学或独立学院毕业,曾任分类职位第七职等或与其相当之荐任教育行政职务四年,并曾任中等学校教师三年以上,成绩优良者。

第五,曾任教育院、系专任讲师及中等学校教师各三年以上,成绩优良者。

台湾地区的中小学校长采取遴选制度,规定中小学校长在同一学校得连任一次,而任期届满时得回任教师。若希望连任或调往其他学校任校长,则需参与遴选。新任校长是在公开甄选、储训之合格人员、任期届满之现职校长或曾任校长人员中遴选后聘任。可见,遴选制打破了校长终身制,产生了竞争机制,促使校长不断前进,有利于校长的发展。

(二)“校长学”专业发展模式与培训课程

该阶段为中小学校长专业发展的初级阶段,台湾地区多数中小学校长在储训阶段开始接受专业培训,主要培养他们在校务发展、行政管理、教学领导、公共关系、专业责任等五个领域的专业能力。其中,校务发展主要为校长发展校务提供所需之专业知识、技能与价值观的课程,其目标在于学习校务计划之整体性计划、未来性计划、程序性计划、绩效性计划等校务计划功能的发挥,有效结合学校之人力、物力、财力和其他的资源,以达成学校目标;行政管理主要为校长发展行政管理提供所需之专业知识、技能与价值观的课程,其目标在于学习人事管理、设备管理、财政管理等行政管理之功能的发挥,有效结合学校之人力、物力、财力和其他的资源,以达成学校目标;教学领导主要为校长发展教学领导提供所需之专业知识、技能与价值观的课程,其目标在于学习课程领导、教学领导、教学评鉴、教学视导与教师评鉴等教学领导之功能的发挥,有效结合学校之人力、物力、财力和其他的资源,以达成学校目标;公共关系主要为校长发展公共关系提供所需之专业知识、技能与价值观的课程,其目标

在于学习运用较高级的心能、受相当长期的专业教育、自我要求不断进修、高度参与提高专业水平、应以服务社会为重、遵守道德规约、视教育为其终身志业等专业责任之功能的发挥,有效结合学校之人力、物力、财力和其他的资源,以达成学校目标。

(三)“学校长”专业发展模式与培训课程

该阶段为中小学校长专业发展的中级阶段,主要培养中小学校长的实务实习能力,主要涉及专题讲座、问题解决、标杆学习、实作演练、师徒传承、讨论发表等六个领域。其中,专题讲座以博雅通识课程为特色,邀请专家学者开设专题,让中小学校长自然感受到经营学校的专业责任与精神使命,在传统与创新间追求学校经营的稳定与发展、进步与创新;问题解决以行动研究为手段,让校长通过问题解决的过程学到应得的知识或概念,经由问题情境练习如何“发掘问题、分析问题、解决问题”,借着处理问题与反思的过程,学到“独立思考、自我学习”的自行解决问题的能力,从而提高办学质量;标杆学习通过学习标杆学校的案例,统整学校经营的理念、策略与具体作法,以观察、访谈、资料分析等方式,统整标杆学校特色的营造、团队运作、文化形塑、知识管理等过程,并透过报告呈现、对话厘清、省思回馈等方式,体现校长的理念、策略与作为;实作演练的目的,是使受训校长具备学校行政事物运作之实务经验,从而培养校长具有实务经验之实习设计的内涵及制度规划,带有临床实习或现场本位的性质;师徒传承是指在校长发展的每一个阶段,提供实务和专业的训练,以及专业能力之培训将对校长培育及校长实务有重要的帮助;讨论发表则是希望校长通过团体活动和经验分享两种方式,营造一个不断学习和运用系统思考处理各种不同的试验来解决问题,从而增强组织成员的智能。

(四)“长学校”专业发展模式与培训课程

该阶段为中小学校长专业发展的高级阶段,主要培养中小学校长在绩效评估、策略管理、创新经营、永续经营四个领域的专业能力。绩效评估是一个不断循环的过程,通过有系统地针对组织成员职责、建构对应之责任指标、观察成员表现、实施绩效考核、并进行后续奖惩、以激励组

织整体绩效水平之提升为其最终目标；策略管理是指校长以策略管理流程为依据，从而在策略循环的实践过程中发挥其影响力，带领学校朝正确方向前进；创新经营指校长带领学校迈向整体、突破、系统性的建构，并以支持的态度为学校营造有创新气候之环境，以增进学校整体持续性的创新及向上提升；永续经营要求发展校长系统性的领导能力，包含永续领导技术以及永续学校进步的概念，维持和发展所有宽广性和持续性的深层学习，为现在和未来创造出所有正向的利益。

二、台湾地区中小学校长专业发展模式之专业程度界定

台湾地区相关研究提出中小学校长“校长学”向“学校长”再至“长学校”递升的专业发展模式，并对专业发展不同阶段规划了课程标准，体现了内涵和外延的反比关系：即专业化程度越高，课程的专业性越强。这有助于我们对校长专业发展的理解。然而笔者认为，这三个阶段之间的界线稍显模糊，随着专业发展若进一步对各模式的专业程度加以界定，会有助于增强其操作性。

（一）职业化—半专业化—专业化：台湾地区中小学校长专业发展模式专业程度界定

专业发展不是一蹴而就的，随着校长专业发展阶段的提升，其专业知识与能力也随着增强。这将经历职业一半专业—专业的过程，并逐渐体现出专业工作的特征：一是要运用专门的知识与技能；二是强调服务的理念和职业伦理；三是经过长期的培养与训练；四是需要不断的学习和进修；五是享有有效的专业自治；六是形成坚强的专业团体。^[2]这充分说明，专业能力的提升不同于职业的工匠式特点，需要通过专业化的训练培养专业化的知识和技能，才能获得远高于职业的社会地位和报酬。

（二）职业化：“校长学”模式专业程度

“校长学”模式中，校长处于职业的起步阶段，在“校长学”模式中逐渐成熟与发展，也就成为职业化的必然过程。许多初任校长对自己的职业角色还不够了解，对职业要求和职业规范的熟悉程度欠缺。他们亟需大量与实际工作密切相关的专业知识、经验和技能，在完成常规的学校管理工作方面效率不足，甚至会走向误区。更重

要的是，初任校长还须面临从教师到校长的身份转化带来的心理上的不适应和职业的陌生感，面临着理想的职业抱负与严峻的职业现实之间的反差和失落，这或将使他们产生焦虑和无助的心理，如果没有及时调适，容易挫伤其工作积极性，严重的将导致职业认识错位、职业情意失控等，影响其职业化的进展。

从以上分析可以看出，“校长学”着重发展的校务发展、行政管理、教学领导、公共关系、专业责任等五个领域的专业能力及所开设的系列课程，是初任校长在职业初期迫切需要的，有助于今后职业生涯的规划。

（三）半专业化：“学校长”模式专业程度

随着任职年限的增长，校长的评价标准逐渐提高，并从工作态度转向工作方法和实际业绩。这就使“学校长”模式以专题讲座、问题解决、标杆学习、实作演练、师徒传承、讨论发表等六个领域专业能力为代表的实务实习能力成为培训的重点。

于是，校长在经历“校长学”职业化的阵痛之后，开始分化和定型。其中，一部分校长没有能够顺利转型，工作成为例行公事，平庸而平淡；另一部分校长则对职业有更强的认同感，专业发展态度端正，经过任职资格培训和一段时间工作实践，学校管理的经验和能力迅速提高，开始走向半专业化，便进入“学校长”模式。在这个模式中，中小学校长早期无所适从的状况渐渐消失，在一定程度上能够运用积累的经验和技术来应对日常学校管理工作中所遇到的问题，并出现诸多的思维定势和程式化的经验操作行为。

半专业化的层次虽然高于职业化，但是也容易产生专业发展的高原现象，要想进一步突破困难重重。校长工作任务重，杂事多，精力容易分散等弊端不可避免地对专业发展产生巨大的阻力，职业倦怠心理有所抬头。部分校长在半专业化阶段裹足不前，而部分校长则可能克服种种障碍继续向前。

（四）专业化：“长学校”模式专业程度

通过“学校长”模式的培训与不断总结反思，中小学校长可能突破半专业化的高原期而进入专业化阶段，即“长学校”模式。通过绩效评估、策略管理、创新经营、永续经营四个领域的专业

能力的培养,这一阶段校长的专业素养非常高,表现出资深的工作经历、高超的管理水平和扎实的理论功底,成为地方学校管理的领军人物和旗帜。这种专业化的突出体现,则应是教育家型的校长,形成自己特有的教育智慧,把自身的教育理论与实践融为一体,甚至能够上升到教育哲学的高度,高屋建瓴地引领学校的管理工作。

当前专业学习社群已成为台湾地区中小学校长经营管理与领导的转型重点。专业学习社群是指一个由多人组成的社群进行学习,进而提升专业成长的过程。台湾地区辅仁大学蔡进雄提出校长应具备的八种领导行为:

1. 创造愿景。校长创造的愿景应以学生成长为目标,并尽量让教师参与,获得教师的认同和内化。

2. 创造时间。校长应在寒暑假或课余时间,设法努力让教师有共同对话或讨论的时间。

3. 创造空间。校长应有意识地把办公室、走廊,甚至教室等打造成教师们对话或讨论的分享空间。

4. 创造文化。校长应营造乐于分享及合作的校园文化以使专业学习社群不至于流于形式。

5. 创造人才。校长应培养更多的教育领导者,以分权及分散的领导方式帮助教师顺利成长。

6. 创造关系。校长应设法让平时独立作业、独自教学的教师及成员有机会聚在一起,进而建立彼此充分信任的关系,增进专业成长。

7. 创造合作。校长应在创造关系的基础上,进一步创造教师及成员间的合作关系,以发挥整体的优势,改善和解决教育现场问题。

8. 创造学习。校长应多创造教师学习的机会与环境,以提高教师的专业素质和学生的学习品质,从而实现专业学习社群的建立。^[3]

这八种领导行为要求校长根据本校的具体条件和优势因势利导,充满挑战。由此可见,校长自身的专业化发展能否达到“长学校”的模式成为影响学校转型的至关重要的因素,印证了“一个好校长就是一所好学校”。

三、台湾地区中小学校长专业发展模式对大陆小学校长培训的启示

分析台湾地区中小学校长专业发展模式,笔者认为,可从以下几方面对大陆中小学校长培训

给予启示。

(一)适当提高内地中小学校长任职门槛将有利于专业化的发展

台湾地区校长的遴选,中小学校长的学历要求是硬件,且把校长的学历和已接受的教育专业培训与遴选的积分密切挂钩。高起点增强了校长的专业发展能力和空间,而这或许正是内地中小学校长薄弱的地方,也使他们在整体上落后不少,专业化发展遭遇较大困难。从短期来看,要想让内地的中小学校长也像台湾地区那样具备硕士、博士高学历是不现实的,但适当提高任职门槛,一方面实现校长尤其是年纪较大的校长学历的达标,另一方面,重视培养高学历的校长后备力量及加强教师的教育专业培训却是可行的。

(二)加强内地中小学校长专业发展与培训课程的层次对接

校长专业发展是其内在专业结构不断更新、演进和丰富的过程。当前内地中小学校长专业发展是培训关注的热点,对中小学校长专业发展的分析角度较多。例如:魏志春从学校管理模式角度将中小学校长专业能力分为专业协调能力、专业控制能力、专业激励能力^[4];戴瑜对宁波市中小学校长专业能力因子和专业能力认知进行频次分析,界定出中小学校长所具备的专业能力的强项和弱项,以及对各种专业能力重要性认识的位次^[5],等等。笔者以为,从纵向的角度看,中小学校长专业发展与其专业化程度呈现非常密切的正比关系,即专业发展越强,专业化程度随之越高,相应的专业素养的内容和边界也会有所变化。

北京市哲学社会科学“七五”规划重点研究项目成果《普通学校校长成长·培训·管理》是研究的里程碑,影响很大。其从多角度考察了中小学校长的成长情况,发现中小学校长成长经历了四个相对独立、相互衔接的阶段:

1. 职前预备期(需5-7年):他们是教职工群体的优秀者,其专业发展的特征为局部管理经验的积累,获得领导和群众认可,并寄以更高期望;

2. 适应期(需2-4年):其专业发展的特征为校内人际间相互了解,彼此适应;渴求学习理论和他人的办学经验;积累全面管理的经验;

3. 称职期(需3-5年):其专业发展的特征为掌握管理常规,工作由被动转为主动;在常规管理的基础上,探索办学规律;

4. 成熟期(从职前预备期起约需10-15年):其专业发展的特征为树立了正确的教育思想,办学有了自己的见解;能够科学管理学校。

中小学校长专业发展与培训课程应形成对应的模式。职前预备期与适应期校长的专业能力处于职业阶段,其专业能力着重以任职资格培训培养之,或可对应“校长学”模式;称职期校长基本上进入半专业阶段,其专业能力可着重以提高培训培养之,或可对应“学校长”模式;而成熟期校长则应迈向专业阶段,其专业能力可着重以骨干培训培养之,或可对应“长学校”模式。

当前大陆中小学校长各级培训课程有国家统一的培训大纲,以模块课程为主要方式,然而笔者认为,其在专业程度上的提升仍可进一步增强。一是不同层次校长培训应有不同的课程和模块,尤其是专题研讨的理论性应不断加深,要避免同一专题在不同层次培训课程简单重复的状况,否则就混淆了校长专业发展模式间的差异。这对培训的师资提出了很高的要求;二是完善校

长专业评鉴制度。任职年限只是一个相对的界限,所具备的专业知识和能力的发展才是发展模式重要的衡量标志。必须通过评鉴对校长的专业发展做出准确的定位,才能给予校长合适的培训。三是对校长培训的对象进行限定。有些教育行政部门在确定培训对象时较为随意,一些校长尚未参加任职资格培训即参加高级培训甚至骨干培训,效果自然不佳。应避免类似的校长先参加高一等级培训,然后再参加低一级培训的现象,从而使其专业发展循序渐进。

参考文献

- [1] 陈木金、李冠嫻. 台湾地区中小学校长专业发展与校长培训改革刍议[C]// 佚名. 两岸三地校长学学术研讨会: 校长专业之建构, 台北: 国立台北教育大学, 2009: 127-143.
- [2] 刘捷. 专业化: 挑战21世纪的教师[M]. 北京: 教育科学出版社, 2002: 62-64.
- [3] 蔡进雄. 论学校转型为专业学习社群的校长领导作为[J]. 教育研究月刊, 2010, 194: 48-49.
- [4] 魏志春. 现行学校管理模式下校长专业能力探析[J]. 教育发展研究, 2008(15/16): 32-36.
- [5] 戴瑜. 宁波市中小学校长专业能力认知的调查研究[J]. 上海教育科研, 2008(7): 34-36.

A Study of Professional Development Model of Headmasters in Primary and Middle Schools in Taiwan and Its Revelation

LIN Yu

(Taiwan Basic Education Research Institute, Fujian Institute of Education, Fuzhou 350025, China)

Abstract: Professional development model of headmasters of primary and middle schools in Taiwan includes three progressive stages: the Principalship, the Internship and the Mentorship, a progress from professionalization to quasi-professionalism then to professionalism. Inspired by this model, the author suggests that the threshold of office to be a headmaster be raised appropriately in the Mainland, and that principals' professional development be in line with the level of training courses.

Key words: headmasters in primary and middle schools; professional development model; training course; Mainland; Taiwan

(责任编辑 赵蔚)