

# 教育局长的胜任力构建与提升

◇从春侠

从春侠 女,回族,河北大厂人,北京大学管理学博士,国家教育行政学院副研究员,北京师范大学兼职硕士生导师;长期从事教育行政管理干部教学组织和培训工作,多次担任教育部规划内重点培训项目——全国地市、县市教育局长培训班班主任,并负责该项目中“参与式教学——教育局长能力建设与提升”课程开发与教学工作;曾参与《国家中长期教育改革和发展规划纲要》等国家重大课题研究,主持国家教育行政学院2006-2008年度重点课题“教育局长能力建设研究”并顺利结题。目前正在从事此项课题深化研究工作,并已正式作为国家教育行政学院2010~2011年重点课题立项。

教育局长是基层教育行政领导者,承担着贯彻落实党的教育方针、政策,推进区域教育发展的责任。大家都认可“一个好校长就是一所好学校”的说法,而校长之上是教育局长。因此可以说,一个好的教育局长,就意味着有一方好的教育。特别是在当下,我国基础教育发展趋势,正面临着从以前规模、数量的增长让位于内涵发展和品质需求,而2006年新修订的《义务教育法》也明确规定,区县教育行政部门负责组织实施素质教育,这无疑对教育局长的能力与素质提出了更高的要求。

教育局长的能力与素质,可以用“胜任力”来概括。所谓胜任力,通俗地讲,指的就是胜任某项工作必须具备的态度、知识和技能的总和。麦克·里兰在上世纪60年代提出胜任力理论,指出从事某项工作的具体胜任特征包括六个层次,即知识、技能、社会角色、自我概念、特质和动机。其中,知识是指人们对某一职业领域的有用信息的组织和利用;技能是指人们做好事情需掌握的技术、方法、经验和有效应用的行为表现;社会角色是指一个人基于对社会规范的认知和理解,在他人面前表现出来的形象;自我概念是指对自己身份的认知和感觉;特质是指身体特征及典型的行为方式;动机是指决定人外显行为的自然而稳定的思想和价值观。

麦克·里兰还把人的能力构成比喻为浮在水面上的冰山,认为一个人的胜任特征模型是形成冰山结构的,可以分为两大部分:冰山在水面以上可见部分表示人的显性能力特征,主要包括人的知识和技

能;冰山在水面以下不可见部分表示人的隐性能力特征,包括社会角色、自我概念、特质和动机,因此胜任力理论又称之为冰山理论。<sup>[1]</sup>

胜任力理论表明,胜任某项工作的能力不是单一的,而是多项能力的组合;相比外显的知识和技能,内隐的能力对人胜任某项工作更具有直接而持久的影响。下面我结合胜任力理论,来探讨教育局长胜任力的构建与提升。

## 一、教育局长职责与胜任力状况分析

教育局长的胜任力指的是教育局长履行工作职责必备的能力、素质。在当前教育行政管理体制和教育发展形势下,教育局长的职责可以表述为,受政府委托负责本行政区域内教育事业,主持全局工作,贯彻落实党的教育方针,推动区域教育发展。具体来说,作为教育局长(正职),以下几项工作应该是必须做的。第一,作为教育局负责人,他要主持全局工作,通过沟通上下,协调多方面关系推动工作开展;第二,作为基层教育行政部门,他要贯彻执行党的路线、方针、政策,落实上级有关决策和工作部署,形成工作方案并具体实施,监督检查;第三,作为管理者,他要确立全局工作目标、任务,审定工作计划,健全各项工作制度并付诸实施;第四,作为领导者、一把手,他要对局里的大政方针、日常工作的热点难点问题,作出决策;第五,他还要履行检查、督促各科室工作,平衡各种关系,完成上级领导交办的其他各项工作任务职责。

可见,教育局长承担着繁重的职责与任务,扮演着多元角色。这些角色和职责要求教育局长必须素质全面,特别是在教育专业领域和行政管理领域都具有较强的管理能力,才能够胜任工作需要。

然而,实践中教育局长的胜任力状况不容乐观,主要表现在以下几方面。首先,有关研究显示,我国教育局长队伍从整体上来看专业化程度很低,教育局长的选拔与任命一直缺乏明确的资格、条件和标准,等同于一般行政干部,教育管理专业能力普遍不高。<sup>[2]</sup>其次,很多教育局长在工作当中有畏难心理,等待心理,主动工作,开拓创新能力不强。与其他领域的工作相比,教育工作很多都是“软”任务,很多工作指标和效益很难测量和评价,在这种情况下,更需要教育行政领导者主动工作,开拓创新。当前,基础教育面临很多热点、难点问题,比如素质教育有效实施问题,义务教育均衡发展问题,校舍安全、教师队伍建设问题,等等。这些问题都需要基层教育行政部门主动尝试,积极实践,但是多数教育局长面对这些具体问题,往往束手无策,畏难情绪强烈,存在给我多少钱干多少事,能做多少做多少的心态。最后,从教育局长队伍的构成来看,教育局长的来源大体上可以分为两类:一类属于教育系统内,从校长、教育局副局长升任为教育局长;另外一类是政府其他职能部门负责人转任为教育局长。<sup>[3]</sup>这两类人在实际的管理过程中往往会出现两种极端情况。一种情况是校长上来的,只会微观管理,不懂宏观管理,层次上还是个校长,行政管理能力非常欠缺;而乡镇书记,其他局长任命的教育局长,有一些完全没有教育工作经历,根本不懂教育规律,他们和学校谈不到一起,和教师谈不到一起,不知道校长和教师想什么,要什么,不知道该怎么引导他们,专业管理能力非常欠缺。这两种极端情况无疑对区域教育都会造成非常不利的影响。

以上情况表明,围绕着推进区域教育持续健康发展,教育局长胜任力建设迫在眉睫。

## 二、教育局长胜任力模型的构建

教育局长胜任力模型的构建,就是要回答“在当前以及未来几年间,教育局长需要具备哪些能力才能够胜任工作需要”这一具体问题。教育局长胜任力模型构建是基于教育局长职责定位、工作需要而

进行的。美国学者苏珊·约翰逊(Johnson S.,1996)曾经在针对美国教育局长的研究中发现,理想的教育局长应该同时在三方面发挥领导作用,即教育的领导(关注教学法和学习)、政治的领导(获得资源、建立联盟)和管理的领导(运用组织结构来参与、监督、支持和计划),否则很容易陷入工作被动状况。<sup>[4]</sup>而从当前我国教育局长的工作系统和职责定位来看,教育局长的胜任力构建也应该关注以下三个维度,即政治维度、教育维度和行政管理的维度。政治维度的含义首先是作为基层教育行政管理者,教育局长对国家有关教育方面的大政方针必须熟悉、掌握,并能够贯彻落实,准确把握区域教育发展方向;其次政治维度还意味着教育局长在政府系统内能够有一定的影响力,能够通过自己的行为、人际关系、社会地位为教育系统争取必要的资源和政策支持。政治维度的胜任力是教育局长胜任工作的前提与保障。教育维度指的是教育局长应该在教育系统内有影响力,这种影响力是通过他对教育规律的把握和理解,对校长、教师专业队伍建设的引导,对教育理论的钻研与把握,对教育工作情感投入等方面体现出来的,这是教育局长的核心能力。行政管理的维度是教育局长履行职责的基础。教育局长是一个基层教育行政管理人员,他必须首先扮演好执行者的角色,组织、规划、协调、沟通、经费管理、人事管理、分析问题、解决问题,这些基本的的能力要求教育局长要首先具备。

在以上三个维度的考量下,我们可以在深入研究的基础上,构建我国教育局长的胜任力模型,为基层教育局长胜任工作提供有力的指导,并进一步推动教育局长的队伍建设。表1是国家教育行政学院一项重点课题“教育局长能力建设”取得的阶段成果,初步构建出教育局长胜任力模型。需要说明的是,这些胜任力要素是在胜任力理论指导下,结合当前以及未来5年教育发展宏观形势要求,在大量听取一线地、县教育局长的建议基础上形成的。这八种能力,不仅体现出教育局长在政治、教育和行政管理三个维度上的能力要求,而且也涵盖了知识、技能、社会角色、自我概念、特质和动机六个层面。我认为,任何一位教育局长,在其位,谋其政,都应该在这些能力要素方面主动提升。而具备这些能力要素,无疑意味着一位优秀、卓越教育局长的诞生。

胜任力	行为描述
沟通协调 能力(人际交往 能力、关系处理 能力、社会活动 能力、灵活适应 能力)	能够清楚、有说服力地表达自己的想法,有效倾听,创造坦诚的沟通氛围;有效地建立联络与合作,跨部门协作,运用人际关系网络寻求支持;适应不同个人的需求,敏锐,富有同情心,尊重他人;能够根据新信息,及时调整行动和工作方法,适应新环境。
战略规划能 力(大局意识、战 略意识、洞察力、 对外部环境的敏 感度、远景规划 能力)	随时关注国际国内宏观形势发展态势,制定有效的发展战略,确定目标和优先顺序,能够预测可能的威胁和机遇,眼光长远,能够促进组织变革,推动他人将愿景变成行动。
政治鉴别能力	具有政治敏感性,贯彻执行党的教育方针、政策,具有相应的政治理论功底。
持续学习能力	捕捉和掌握新知识、新技术;虚心听取他人的意见,不断进行自我提升。
教育家精神 (教育情怀、专业 能力)	能够以人为本,主动了解、尊重教育规律,爱学生,爱教育,有追求良好教育的情怀;能够主动了解并合理运用教育专业领域的程序、法规和政策,有效获取教育发展资源,为教育事业创造良好环境,在道德伦理方面以身作则,保持个人道德规范和诚实守信。
开拓创新 能力(冲突管理 能力、问题解决 能力)	能够主动工作,拓展工作空间,能够不断开发新思路、新方法,促进组织进步,鼓励创新。
领导能力 (决策能力、判断 力、凝聚力、影响 力、团队建设能 力、人格魅力)	能够及时有效地作出决策,预测决策可能产生的影响,有效地说服别人,通过合作取得信息,创造双赢,能够知人善用,鼓励并领导他人实现目标,培养守信,团队精神、自豪感、相互信任以及员工的领导力。
组织管理能 力(执行力、事业 心、责任心、问题 分析能力、时间 管理能力)	了解并掌握本系统基本情况,掌握问题解决的基本结构和程序,能够有效进行人力、物力、财力等资源的筹措、分配和管理,明确系统内各部门职责,建立程序和秩序;能够统筹安排个人时间和组织工作。

表 1

### 三、大力提升教育局长胜任力

教育局长胜任力模型并非单纯的知识、技能,而是包括社会角色、自我概念、特质和动机等多方面的立体结构,这些多属于情感、态度、价值观等范畴的潜能,其提升绝非一日之功,而是要在长期、持续的工作实践、教育培养、培训过程中才能够实现。

要大力提升教育局长胜任力,从组织层面来看,目前来讲主要通过两个途径。其一是把好入口关,改变谁都可以来当教育局长,对教育局长选拔和任命缺乏明确的资格要求的现状,按照胜任力模型对拟任教育局长人选进行评价,选拔出可以胜任的教育局长,减少教育局长队伍中出现两个极端的情况。其二是在职培训。在职培训可以分为两类,一类以强化知识、技能为主的培训,这类培训可以在教育局长正式任职前或者任职初进行。每一位新任教育局长应该系统了解和把握有关教育方针、政策,系统学习行政管理理论,特别是教育管理理论,为履行岗位职责奠定好基础。另外一类则属于提升胜任力的培训,这种培训应该贯穿于任职整个过程,通过各种培训模式不断促进人与职位本身的匹配;同时,还可以根据个体具体胜任力状况,实施符合个体职业生涯发展趋势的培训方案和计划。

实际上,教育局长胜任力的提升关键还是教育局长本身的主观意愿和努力。任何能力都不是天生的,都是后天习得的。教育局长胜任力的核心在于对教育强烈的使命感和责任感,或者说是教育家精神的热爱与追求。这种基于情感、价值观方面的潜能,构成教育局长胜任力冰山模型的底座。只要具备这个牢固的底座,其他胜任力要素最终都能够得以构建和提升。

#### 参考文献

- [1]石油化工管理干部学院.以能力建设为基础的现代培训.中国石化出版社 2007.8(57- 61)
- [2]从春侠.教育行政管理人员专业化路径研究.教育发展研究 2009.6(17- 21)
- [3]从春侠.教育局长角色定位实证研究.河北师范大学学报(教育科学版)2009.8(81- 85)
- [4](美)苏珊·莫尔·约翰逊.21世纪教育局长.李军编译.教学与管理.2003(1.1)12- 13

作者单位 国家教育行政学院  
(责任编辑 罗登廉)