

基于需求导向的主题式农村校长培训模式行动研究 ——以天津市“农村义务教育阶段学校校长培训工程”为例

○ 杨 行

[摘 要] 基于需求导向的主题式农村校长培训模式,立足“以校长为中心,以服务为根本”的校长培训专业理念,紧密围绕参训校长的培训需求,“按需”选定培训主题,“应需”生成培训目标,“循需”规划培训环节,“适需”制定考核方式,确保校长的需求得到满足,培训的价值得以体现。

[关键词] 培训需求导向 主题式 农村校长培训 培训模式

[作者简介] 杨行(1986-),男,硕士,天津师范大学中小学教师继续教育中心,研究方向:教师培训、校长培训。(天津 300074)

[课题来源] 天津师范大学教育科学研究基金项目“天津市农村义务教育阶段学校校长培训需求研究”(项目编号 52WT1401)。

“十二五”期间,立足国家和天津市教育改革的政策导向和行动诉求,基于天津市涉农地区基础教育发展的现状,天津市教委启动实施了“农村义务教育阶段学校校长培训工程”(以下简称“农村校长工程”)培训项目,用五年的时间,分五期对全市涉农地区义务教育阶段学校的正职校长进行全员培训。天津市中小学教师继续教育中心作为培训组织实施机构,对项目进行积极的行动经验探索,形成了一些具有借鉴意义的农村校长培训经验。

一、天津市农村义务教育阶段学校校长的培训需求分析

基于需求导向的农村校长培训,培训需求是培训的“起点”也是培训的“终点”,准确把握参训校长的培训需求,才能提高培训的针对性和实效性。项目启动之前,项目实施机构采用问卷调查法,辅助以访谈法,对全体参训校长进行了培训需求调查研究。本次调查共发放纸质问卷 900 份,回收问卷 881 份,回收率 97.89%,有效率 100%,回收问卷全部有效。利用 SPSS 软件对数据进行统计分析。

(一) 参训校长基本情况

调查对象的性别、年龄、任职年限、学历情况、职称等信息如表 1 所示,从表中的数据可以看出,天津市农村中小学校长队伍的基础情况总体良

好,具备提高农村义务教育质量,促进义务教育均衡发展的人力基础。具体有以下几个方面的特点。

1.男校长人数远多于女校长。农村初中、小学的正职校长,男校长人数约为女校长人数的 6 倍。通过与部分校长访谈了解到,农村校长除了要管理好学校内部事务,还要花费很大的精力与当地的政府、学校周边的老百姓进行沟通,合作解决办学过程中的各种问题。男校长在处理这些事务方面具有一定的优势,因此地方教育主管部门更愿意提拔男性校长。

2.中年校长居多。从统计数据来看,调查对象中中年校长占半数以上,其中,40—44 岁的校长 255 人,占调查对象总体的 29.18%;45—49 岁的校长 241 人,占总调查人数的 27.57%;50—54 岁的校长 181 人,占调查对象总体的 20.71%。也就是说,40—54 岁的校长占到全体调查人数的 77.46%,超过多半数的校长年龄都是中年阶段,在培训中应重点考虑这些校长的需求和意见。

3.各阶段校长分布均匀。本调查中,根据校长专业发展的各个阶段,将校长任职年限 0—4 年的定义为新任校长,4—10 年为发展期校长,11—15 年为成熟期校长,16 年以上为成就期校长。从表中可以看出,各阶段校长人数分布均匀,成就期校长相对较少。

4.学历提升者较多。通过初始学历和最终学

历的对比发现,大多数校长通过进修提高了学历水平。最终学历为大学本科学历的校长 565 人,占调查总人数的 64.72%,另有 12 位校长有研究生学习经历或参加过研究生课程班培训,占调查总数的 1.37%。这说明校长们比较注重进修学习,注重职后培训,这也为组织、设计培训提供了良好的基础。

5. 职称水平较高。校长职称均已达到中级以上水平,其中中级职称的 572 人,包括小学高级、中学一级和政工师职称;副高级职称 309 人,包括中学高级、小中高和高级政工师职称。

(二) 培训内容需求分析

培训需求情况共设计了 7 个封闭式问题和 1

表 1 调查对象的基本信息表

统计变量	选项	人数	比例
性别	男	742	84.22%
	女	139	15.78%
年龄	25-29 岁	1	0.11%
	30-34 岁	28	3.21%
	35-39 岁	120	13.78%
	40-44 岁	255	29.28%
	45-49 岁	241	27.67%
	50-54 岁	181	20.78%
	55-59 岁	45	5.17%
任职年限	0-4 年	202	24.22%
	5-9 年	285	34.17%
	11-15 年	220	26.38%
	≥15 年	127	15.23%
初始学历	初中	2	0.23%
	中专	685	80.21%
	高中	61	7.14%
	大专	86	10.07%
	本科	20	2.34%
	研究生	0	0
最终学历	中专	18	2.15%
	高中	4	0.48%
	大专	237	28.35%
	本科	565	68.46%
	研究生	12	11.11%
职称	中学高级	273	31.24%
	中学一级	54	6.18%
	中级	14	1.60%
	小学高级	484	54.93%
	小中高	24	2.75%
	政工师	20	2.29%
	高级政工师	12	1.37%

个开放式问题,培训需求情况重点围绕“农村校长的基本素养”“最希望了解的教育理论”“最希望了解的教育管理理论”“最希望了解的教学与课程方面的内容”“当前最需提高的能力”“希望通过培训解决的问题”“希望学习的主题”等 7 个方面的内容展开;开放式的问题是“所任职的学校当前最急需解决的问题”。通过对调查数据进行分析,农村校长的培训内容需求主要集中在以下几个方面。

1. 知识体系需要进一步完善。有完善的知识体系是校长专业化的要求之一。农村校长队伍中接受过正规师范教育的人数较少,有 29% 的被调查校长近五年未参加过校长培训,对校长专业化应具有的专业知识和能力了解不清晰,对现代教育理论在了解深度和实际应用方面,尚有明显不足。数据显示,在教育管理理论方面,校长们最希望了解的是人力资源管理与教师管理,学校文化与学校品牌,以及学校效能与学校工作改进;在教育理论方面,校长们非常关注素质教育理论以及道德教育与德育管理。同时,校长们也十分注重教育信息化和目前中国基础教育改革流派与动态。

2. 实践能力需要进一步提升。大部分农村中小学校长管理学校的方法基本上是经验层面的,专业化程度较低。根据《义务教育学校校长专业标准》的要求,实践能力需要进一步锻炼和提高。通过统计分析显示,569 人选择了“规划学校发展的能力”,占该项调查人数的 64.81%;503 人选择了“营造育人环境的能力”,占该项调查人数的 57.29%。

3. 教育视野需要进一步开阔。农村地区校长尤其是边远地区农村校的校长,一直以来参加市以上高水平培训的机会很少,很少有机会到教育发达地区的名校去走一走、看一看,同名校长进行近距离的交流,感受特色学校的校园文化,“走出去”的愿望很迫切。

4. 农村学校需要进一步发展。天津市农村地区中小学经过“现代化达标工程”的督导和验收,学校硬件条件得到了大幅的提升,同时也出现很多新的问题。伴随着问题的产生,农村学校的“软实力”迫切需要得到提升。在调查校长们最希望通过培训解决的问题时,教学思想的形成、总结、提升,调动教师的积极性,以及提高个人素养和制定学校发展规划,这些选项均超过 50%。

(三) 培训方式需求分析

通过图 1 可以明显看出,“教育考察”是调查对象最希望获得的学习方式,占比超过七成,“短期外校挂职”也占一半。这一结果可以反映出农村

校长更希望以一种实践和实地的方式接受培训,进入名校深入学习考察,获得第一手资料和亲身的体会。此外,在培训成果形式的表述上,校长们认为最好的是学校改进工作方案设计和办学经验总结。

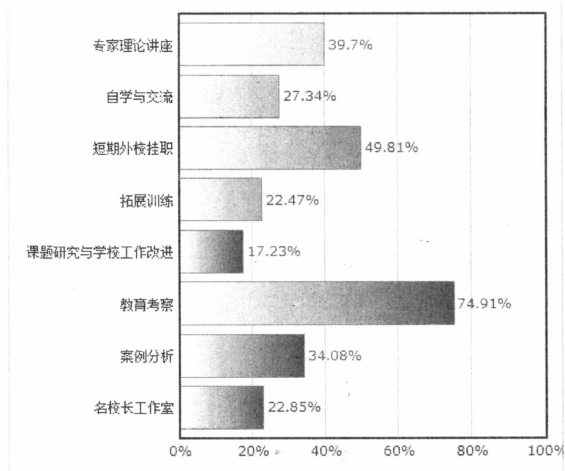


图1 调查对象最希望的校长培训方式

二、基于需求导向的主题式农村校长培训模式的内涵

基于需求导向的主题式农村校长培训模式,立足“以校长为中心,以服务为根本”的校长培训专业理念,紧密围绕参训校长的培训需求,“遵需”选定培训主题,“应需”生成培训目标,“循需”规划培训环节,“适需”制定考核方式,确保校长的需求得到满足,培训的价值得以体现。以天津市“农村校长工程”为例,该市根据农村地区的基础教育现状和参训校长的培训需求,秉持“德行并重,需求导向,强化实践,重心延伸”的培训原则,基于实践探索和培训创新,切实实施了基于需求导向的主题式农村校长培训。“农村校长工程”将参训校长分为五期组织培训,每期的培训人数约200人,培训周期约为1年半。

(一)“遵需”选定培训主题

基于“农村校长工程”旨在提升农村中小学校长管理学校的能力,促进农村学校发展的诉求,围绕农村学校急需解决的问题,选定了“学校改进与发展”这个培训主题,通过“制定改进计划——实施改进行为——总结改进成果”的过程,在促进农村中小学校不断发展的过程中,提升参训校长的能力。

(二)“应需”生成培训目标

“农村校长工程”的总体目标是以加强能力建设为核心,帮助校长更新教育观念、规范管理行为、开阔教育视野,提高实施素质教育的能力和学

校管理水平,培养一批有追求、懂教育、善管理的农村中小校长,促进一批农村中小学校的发展。

(三)“循需”规划培训环节

“理论引领——实践跟进——深化提高——总结提升”是“农村校长工程”递进式培训的基本环节,在培训周期内,通过市、区两级教师培训机构的共同合作管理,学员在理论专家和实践导师的共同指导下,提升管理能力,实现专业发展。

1.以知识建构为目标的理论引领。由于生活经历、文化修养、知识结构和所在地区的条件限制,农村中小学校长的专业知识体系有待进一步的完善。理论引领,就是通过集中学习、网上学习和自主读书学习等方式,帮助参训校长掌握应该具备的基本专业知识、专业信念和专业技能,用科学的理论引领学校的改进和发展。教育理论的高度决定了教师实践的深度,理论学习是实践行为的基础。为了保证参训校长们奠定良好的理论基础,培训实施机构采取“讲授与自学相结合,线上与线下相结合”的方式,充分激发校长学习的自主性。

集中学习为期7天,以专题讲座、小组研讨、现场培训的形式展开。集中学习期间,围绕培训主题聘请市内外教育专家、学者和一线优秀校长,开展一系列互动式的报告和讲座;采取区县混编的方式将参训校长分成多个小组,利用每天晚上的时间分组开展研讨交流活动,运用所学理论知识分析学校目前发展中出现的问题,结合培训内容,深入市内优秀中小学校进行现场教学,由一线校长担任主讲,由专家进行分析点评,参训校长感悟教育思想转化为教育实践的过程。

与国内专业的教育干部培训平台合作,组织一定学时的网络学习。针对农村校长信息技术应用能力普遍不高的情况,在集中学习期间安排专门的时间统一进行网上学习的注册和学习指导,帮助校长明确培训任务和要求,确保校长返回学校后能顺利地进行网络学习。网络学习作为集中面授的补充,课程分为必修模块和选修模块,学习任务包含了课程学习、作业、班级专题研讨和撰写研修成果四个部分。

配合专题讲座和课程学习,给参训校长列出必读和选读书目,要求校长在培训期间深入阅读至少五本必读书目,以区为单位组织校长开展两次以上不同形式的读书交流活动,引导和深化学员的自主学习和反思,完成读书报告。

2.以能力提升为目标的实践跟进。积极实践是农村校长能力发展的最佳路径,农村校长培训必须注重实践,通过组织多样化的实践活动,把理

论指导实践与实践丰富理论统一起来,使校长理性认识更为丰富,并最终体现在学校各项工作的改进和提高上。实践跟进环节主要以本岗实践和基地实践的方式开展。

本岗实践要求参训校长立足本职岗位,利用培训中学习的管理分析技术,对自己所任职的学校进行分析与诊断,寻找出影响学校发展的各种因素,撰写学校发展自我分析报告,针对办学中的具体问题制订学校工作改进计划,确定改进目标、改进措施和实施步骤;开展学校改进与提升的教育实践,记载改进过程中的典型案例和收获。

基地实践是实践跟进的重要环节,通过在中心城区遴选一批优秀初中和小学作为“农村校长工程”实践基地,将参训校长分期分批选派到基地开展为期14天的基地实践,达到“在经验上共同分享,在实践中共同感悟,在感悟中共同提升”的目的。

3.以开拓视野为目标的深化提高。让校长们走出去,以优秀农村中小学为场景,以全国知名中小学校长资源,以“观察——体验——反思——交流”为形式,开拓校长们的教育视野。深化提高环节以校长互访、教育考察、异地挂职的形式开展。

将参训校长以区县为单位分成4个小组,每组3个区县,每区县遴选2所学员任职学校作为访学基地,开展校长互访活动,使学员基本了解全市不同区农村中小学校的办学状况、办学特色,体察基地校在学校管理、文化建设、教学改革、师资培养等方面的成功经验、运作机制及其他可学习之处,通过校长之间研讨交流,进行全方位的思想碰撞与经验共享,并以此作为进一步开展学习研修及改进工作的动力基础与思维起点。

在北京、河北、山东、江苏、浙江等省市精心选择了一批校园文化和特色办学成果显著的中小学校作为教育考察基地,组织学员分批次前往这些学校考察、观摩、交流,使参训校长们与全国名校长思维碰撞、经验分享,丰富校长们教育智慧,充实了校长们对教育发展的思考。

遴选部分优秀参训校长到宁波滨海教育集团下属的中小学校开展异地挂职活动,使选派优秀校长得以全方位学习先进教育理念、科学规范的教育教学管理和富有创新特色的教学实践艺术、先进教育教学经验,促进校长开阔视野,更新观念,提高管理水平,促进专业化发展。

4.以经验凝练为目标的总结提升。全方位、多角度地展示农村学校改进的成果,通过征集成果出版、召开校长论坛和现场推介会,帮助校长不断

凝练经验,升华理念,创新实践。

培训组织机构在培训过程中不断征集参训校长的教育故事、学校改进成果、学校管理案例、优秀论文,在结业之际将这些成果结集出版,作为项目培训成果之一。

校长论坛以“农村学校的发展和未来”为主题,组织参训学员、市内外教育专家、名校长、教育主管部门领导共同审视和谋划农村学校未来的发展之路,通过理性的、开放的对话,为农村义务教育未来的发展和改革的深化聚智启思。

选择一批学校改进成果显著的农村学校召开现场会,通过自我梳理、专家点评、同伴互评等方式,帮助优秀校长进一步总结学校办学理念体系,完善特色化办学实践模型。

(四)“适需”制定考核方式

“农村校长工程”结业考核以校长“研修档案袋”为依据,采取理论考核与实践考核相结合,自评和互评相结合,区县评议和专家评定相结合的方式。其中,理论考核以课程作业、读书笔记、读书报告、综合考试等形式进行,实践考核以考察报告、实践手册、案例采集与评析、学校改进报告等形式进行。通过考核强化学员的自我反思能力,促进校长之间相互评价与学习。

三、基于需求导向的主题式农村校长培训模式的特点

基于需求导向的主题式农村校长培训模式,贴近校长的培训需求,精心设计培训内容,采用多样化的培训方式,具有立足实际、切中问题、激发内需、务求实效的特点。

(一)坚持需求导向,确保培训的针对性和实效性

“农村校长工程”根据农村义务教育发展的需要和参训校长自身发展需要,以农村学校发展中急需解决的问题为主题,设置培训课程和各项培训活动,帮助校长解决学校发展中的实际问题,让所有校长感到培训内容的实用与实惠。通过进行全员培训需求调查,了解校长最为关注的热点、难点问题,以此确定培训重点和执行方案,确保校长学有所获、学有所得。与校长工作密切相关的培训内容,多种学习形式的灵活运用,极大地调动了校长的学习积极性,真正做到了从“要我学”到“我要学”。参训校长在培训期间自主研读的著作共计7548册,撰写的读书笔记达到26047篇,1559万字。

(二)力求培训务实,切实提升农村学校的办学水平

在“农村校长工程”的实施中,将指导农村校

长研究和解决办学实践中的问题作为落脚点,将实现农村学校的发展与提高作为终极目标。从引导校长进行自我诊断分析入手,将集中学习和自主研修、必修课程和选修课程有机结合,运用多种方式满足校长的个性化需求,完善校长专业知识结构。进一步强化实践跟进环节,开展了不同层次的实践活动,极大地提升了校长们将理论转化为行动的自觉性。让校长在认识、了解、分析一个个鲜活的案例的同时认真反思,为自身管理行为改变或调整提供动力与目标,在交流、研讨中借鉴学习、取长补短、共谋发展,切实提高了校长的管理实践能力。同时发挥科研先导作用,引导校长开展“学校发展”本岗实践,培训中每位校长都撰写了学校自我分析与诊断报告,完成了学校工作改进方案,部分学校开展了学校改进与提升的教育实践。

(三) 强化合作交流,搭建促进农村学校共同发展的平台

将参训校长自身作为重要的培训资源,通过区县混编,建立校长交流研讨机制等措施,不断搭建校际间长效合作和校长共同发展的平台,精心设计了集中培训期间的“经验分享”、校长校际间的“交流互访”、基地实践期间的“共同学习”等活动,增进了校长间的了解和交流。在培训中,校长之间、校长所在校与基地校之间,签署了 1263 项长期合作交流的兄弟校、姊妹校和各类合作培训协议。校长任职学校接待学访教师有 34273 人次,外派学访教师达 14388 人次,组织各类型校本教研 4544 场,参加培训教师达 84723 名;有 178 名校长受聘在全市和区内开设讲座,有 40 名校长前往北京、河北、内蒙等地讲学。这些多层次的交流与合作,给校长们提供了更多学习借鉴的经验,廓清了学校管理的思路,发现了学校管理中许多共性的问题,并在交流研讨中找到了最佳的解决办法。

四、基于需求导向的主题式农村校长培训模式之思考

(一) 农村校长培训可尝试按学校所在区域、校长发展阶段分开组织培训

“农村校长工程”的培训对象是天津市全部涉农地区(东丽区、西青区、津南区、北辰区、滨海新区、武清区、宝坻区、蓟州区、静海区和宁河区)的义务教育阶段正职校长,不同区之间经济发展水平不一样,同区内村小和中心校、区直属校之间的差异也很大,参训校长受学校硬件条件、社会环境、教师队伍水平等因素的影响,培训需求不尽相同。“农村学校”的定义范围比较广,如果按区域将农村学校分为偏远农村校、城镇农村校等分开组

织培训,培训才能更有针对性。

参训校长中,既有新任校长,也有发展期校长、成熟期校长和成就期校长。在实施过程中发现,中青年校长的培训内驱力较强,少数年龄较大的校长已经没有学习的动力,参训只是迫于主管部门的强制要求,在培训过程中,一些消极的言行还会影响中青年校长的学习热情,因此按校长发展阶段组织培训也是很有必要的。

(二) 农村校长培训应体现“农村特色”

在对农村学校校长进行培训的过程中,除了要充分考虑城、乡学校发展与管理的差异性,在方案设计上应针对农村教育改革与发展实际,更加体现“农村特色”。例如加入农村留守儿童教育、农村教师队伍稳定等问题的课程,在基地实践环节中选择有特色的农村学校,加强同类型学校之间校长的交流等活动。

(三) 以“学校改进和发展”为主题的校长培训应适当延长培训周期

“农村校长工程”在五年的时间里培训了 982 名义务教育阶段中小学校长,分五期实施,每期实施周期是 1 年半,各项培训活动分布在培训周期内不同的时间段。校长们参加完不同的培训项目,经过反思产生新的想法,在学校改进的过程中进行实践,短时间内很难看到效果。培训组织机构在培训结束后对学员进行了持续的跟进指导,将培训周期适当延长,发挥了培训的长效作用。

(四) 对培训效果的评价应以“需求满足”为导向

在培训过程中,让校长明确本次培训的评价是以校长需求是否得到满足为评价的导向,包括三个层级的评价。一级为学习层面,即校长的知识需求的满足情况;二层为能力层面,即校长是否具备了实施学校改进的能力;三层是学校层面,即校长所在学校是否发生了得到教师和学生认可的改进。

参考文献:

- [1] 陈禹.适需、求实、助行、促变:教育部农村校长助力工程培训的实践探索[J].中小学教师培训,2016,(4).
- [2] 龚玲.搭建校长专业化培养平台推动学校规范化健康发展——《吉林省促进中小学校长专业发展行动计划(2011—2013)》实施总结[J].吉林省教育学院学报,2016,(5).
- [3] 华娜.中小学校长远程培训需求探究——基于第十一期全国基础教育改革动态研修班调查数据分析[J].中小学教师培训,2016,(10).

责任编辑 王宝泉