

# 小学校长培训效果影响因素调查研究

## ——以衡水市为例

韩伏彬<sup>1</sup>, 郭环洲<sup>2</sup>, 刘晓梅<sup>3</sup>

(1. 衡水学院 教务处, 河北 衡水 053000; 2. 衡水学院 学生处, 河北 衡水 053000;  
3. 衡水学院 继续教育部, 河北 衡水 053000)

**摘 要:**以衡水市小学校长为对象,对影响小学校长培训效果的因素进行问卷调查和访谈。调查结果显示,影响小学校长培训效果的因素主要有培训制度、培训机构、培训教师、培训内容、培训模式、校长自身等方面。针对影响因素,高度重视小学校长培训工作,切实落实培训经费,加强培训教师队伍建设,开展校长培训需求调研,采用灵活多样培训方式,提高校长敬业精神等是改进问题的关键。

**关键词:**小学校长;校长培训;培训模式;培训师资;继续教育

**中图分类号:**G526.5

**文献标志码:**A

**文章编号:**1674-2494(2014)02-0102-05

小学校长培训是提高小学校长学校教育管理能力和素质的有效途径和措施。在国家教育部的推动下,从1982年《关于加强普通教育行政干部培训工作的意见》到1989年《关于加强全国中小学校长培训工作的意见》再到2013年《关于进一步加强中小学校长培训工作的意见》的出台,中国中小学校长培训已经走过30余个年头。河北省中小学校长培训经过多年的探索和实践,已基本进入校长培训的良性循环轨道,较好地提升了全省中小学校长的管理水平和业务素质,有效地推动了全省基础教育事业的改革和发展。但是,随着时代的发展对人才需求的变化以及校长专业化发展的要求,现有小学校长培训模式已经越来越不适应学校教育的发展,现存培训模式也逐渐暴露出许多不足和问题。如培训政策支持不够到位,校长参训的内驱力不足,培训教学体系不够科学,培训评价机制不够完善等<sup>[1]</sup>。这些问题的存在说明河北省当前的小学校长培训的效果还不理想,迫切需要针对参训小学校长进行调查研究,弄清制约培训效果的影响因素,及时采取矫正措施,使小学校长培训工作产生良好效果,从而提高学校的管理水平和教育质量。

### 一、研究对象与研究方法

#### 1. 调查对象

2010年7月21日,由衡水学院继续教育部组织,举办了全市小学校长暑期高级研修提高班培训,

收稿日期:2013-11-28

基金项目:河北省“十二五”教育科学规划课题“河北省中小学校长培训模式创新研究”(13110005)

作者简介:韩伏彬(1975-),男,河北磁县人,副教授,教育学硕士,主要研究方向为比较教育、高等教育。

笔者应邀作了“小学教育和小学校长在基础教育中的地位和作用”的专题报告。利用本次培训,笔者对参与本次培训的200余位小学校长进行了问卷和访谈调查。

## 2. 调查方法

根据相关文献资料,结合以往培训中对部分校长的访谈,课题组自行编制了《衡水市小学校长培训实效影响因素调查问卷》,对参训的小学校长进行了现场随机性调查,共发放问卷200份,收回问卷182份,回收率91%,对回收问卷进行校验,剔除不合格问卷11份,共得有效问卷171份,有效率为94%。

为进一步跟踪产生问题的真正原因,笔者利用课间休息时间对若干校长进行了随机访谈,以进一步印证和补充问卷中出现的问题。

## 二、影响因素与结果分析

此次问卷内容主要包括三部分25个问项,全部为封闭型问题。经过对回收有效问卷进行归类整理和统计,发现影响小学校长培训效果的因素主要有培训政策、培训机构、培训教师、培训内容、培训模式以及校长自身等几个方面。

### 1. 培训政策

在问卷中,课题组设计了“您参加培训的原因是什么”和“学校培训经费是否足够到位”等问题。调查结果显示,对前一问题的回答中有66%的校长选择了提高自身教育管理素质,有29.2%的校长选择了按照通知要求参加培训,还有4.8%的校长选择了其他。这说明参加培训的校长中有近三分之一的人是被动参训的,甚至个别校长对参训的目的根本不明确。对后一问题的回答有21.1%的校长选择了足够,有32.2%的校长认为勉强够,有36.3%的校长认为培训经费不足,10.4%的校长认为根本不够。这说明有相当一部分校长认为培训经费捉襟见肘。

### 2. 培训机构

在对部分校长的访谈中,笔者对培训组织机构的管理水平进行了访谈。他们普遍反映一个区、县(市)只有一家教师进修学校,缺乏市场竞争激励机制。1999年颁布实施的《中小学校长培训规定》第二十二条规定,对未经批准自行设立、举办中小学校长培训机构或中小学校长培训班的,主管教育行政机关应根据有关法律法规的规定,给予相应的行政处罚。这从制度上对校长培训机构起到了保护作用,培训办学成为其铁饭碗。此外,培训组织机构的各项管理制度不够系统、全面,临时制定管理制度,以管理者意志代替制度管理的现象普遍存在。培训管理手段和方法落后,形式主义严重,缺乏管理和组织的创新和活力,主要表现为现代化的技术手段得不到有效应用。

### 3. 培训教师

当前衡水市的教师培训一般由各县市区教师进修学校的专职教师进行授课,校长培训则更多地采用本校教师和高校的教育专家学者相结合方式进行授课。在问卷中对“您认为培训教师的水平如何”问题的回答中,有87.7%的校长选择了水平较高,有11.1%的校长选择水平一般,1.2%的校长选择有待提高。这说明培训教师的授课水平能得到校长的广泛认同。但是,授课水平与授课效果却出现了不一致。在对“培训教师对您的影响”这个问题的回答中,却有47.9%的校长选择了“影响不大”。这个问题的原因,在对部分校长的深入访谈中可以得到合理解释。有些校长认为:培训教师的理论水平都比较高,但缺乏学校具体的管理实践经验,所讲理论与校长的需求还有一定差距,校长学习后不能即学即用。

### 4. 培训内容

培训内容的选择是校长培训的核心和焦点,它直接为培训目标服务。有专家提出了校长培训课程设置的三个标准,即效用标准上的有用,数量标准上的够用,质量标准上的好用<sup>[2]</sup>。对此,问卷设计了

“现有的培训课程能否满足您的需求”问题,统计结果显示,有21%的校长认为能够满足其需求,有63.2%的校长认为现有培训能部分满足其需求,另有14%的校长则认为现有培训不能满足其需求,还有1.8%的校长说不清楚是否能满足其需求。对校长的访谈也印证了这一点,如某校长说道,“现在的培训基本上是培训时激动,培训后不动”。这些说明现有培训内容的实效性和针对性还有待进一步提高。

### 5. 培训模式

中国在多年的小学校长培训中积累了大量经验,对培训模式进行了不断的总结,除了专题性理论讲授培训模式外,还涌现出了案例教学培训模式、以问题为中心的培训模式、教育会诊培训模式、同伴互助培训模式、远程网络培训模式等<sup>[3]</sup>。这说明校长培训模式实现了多样化。尽管如此,随着小学校长培训工作的开展,其中也暴露出诸多问题。其中,培训方法问题备受学者们的关注,在校长培训研究主题中排在第四位<sup>[4]</sup>。具体表现为培训方式仍然采用以往惯用的满堂灌、按部就班的教育教学方法<sup>[5]</sup>;缺乏培训教师与学员之间的交流;培训气氛较为沉闷,学员积极性不高<sup>[6]</sup>。问卷调查中对“您参加的所有培训中的教学方式最多的是什么”这一问题的回答中有70.7%的校长选择了“课堂讲授方式”。这说明其他培训模式尽管在理论研究层面较多,但要真正在实际培训中应用还有一定的难度和距离。

### 6. 校长自身

不可否认,以上各方面可归于外部因素。唯物辩证法指出,外因是事物变化的条件,内因是事物变化的根据。当前我国提倡教育家办学,教育家首先是一位学者,必须有较强的研究能力和丰富的实践管理经验。但是此次问卷调查显示,校长的教科研能力不尽如人意。在最近2年内,仅有19.8%的校长发表过2篇及以上论文,出版专著或曾参编著作的校长更是寥寥无几。更让人不可思议的是,还有38%的校长没有公开发表过学校教育管理方面的研究成果。在校长的访谈中得知主要原因是,校长整日被校内外的琐事所累,根本没有时间进行学习和研究。

## 三、研究对策与建议

根据对小学校长培训效果影响因素的分析可知,当前小学培训工作无论是在制度设计、培训模式上,还是培训需求的调研、师资队伍建设上,都亟需引起教育行政部门的高度重视和大力加强。

### 1. 切实重视小学校长培训工作

从以上调查结果来看,无论是培训经费的落实问题,还是培训的内容选择问题,从表面上看是制度问题,从根本上说是某些地方领导思想重视不够,执行力度不够。从1982年《关于加强普通教育行政干部培训工作的意见》到1989年《关于加强全国中小学校长培训工作的意见》的出台,从1999年《中小学校长培训规定》到2012年《义务教育学校校长专业标准》的出台,再到2013年《关于进一步加强中小学校长培训工作的意见》的发布,我国小学校长培训工作的政策制度可谓越来越完善,关键是各级教育行政领导干部对制度的认识和执行是否能到位。如原国家教育委员会关于《实行全国中小学校长持证上岗制度的规定》(教人[1997]101号)明确了校长持证上岗的规定,但据一项最新调查显示,没有经过校长岗前培训而直接从主任岗位到副校长甚至校长岗位的占64.49%<sup>[7]</sup>,说明“先上岗、后培训”现象依然严重。此外,中小学校长的培训经费明确规定按不低于教职员工工资总额的3%用于教师和校长培训,但有些地方并未按规定把校长培训经费落到实处,没有专项校长培训经费<sup>[8]</sup>。因此,需要各级教育行政部门提高思想认识,认真执行国家小学校长培训文件,努力解决培训中的各种问题。

### 2. 加强培训教师队伍建设

应该说,中国小学教师的培训师资总体是满足需要的,但是校长培训师资队伍无论在数量上还是结构上均存在不少问题,小学校长培训机构的师资,专职教师比例不到20%,大多数是兼职的,特别是基层的培训机构更是如此<sup>[9]</sup>。根据笔者调查,外聘培训教师大多只具有较高的理论水平,缺乏实践管理经验,导致培训师资的知识结构不合理。因此,正像《关于进一步加强中小学校长培训工作的意见》

中所说那样,教育部应尽快制定培训者专业标准,建立国家、省两级培训专家库。通过建立准入制度和专家库,不断提升校长培训教师队伍的质量,优化培训者的结构,激发培训者的竞争上岗意识。

### 3. 开展校长培训需求调研

了解和研究学生是教育工作的逻辑起点,因此,全面了解小学校长的培训需要,乃是做好培训工作的前提和基础。我国小学校长培训经历了“八五”的资格培训、“九五”的提高培训、“十五”的研修培训以及“十一五”的分层培训,应该说培训的主题是有逻辑性和发展性的,从总体上符合校长成长的需要。但是,在每一个培训阶段又不同程度地存在教学内容脱离教学实际的现象。具体问题是学科中心编排课程的色彩依然过浓,课程中理论性课程比例过多,课程重点不突出,教材呈现的方式比较单一,课程内容对学校教育管理实践体现得不够、针对性不强等。因此,开展校长培训前的需求调研就显得十分必要。有调查显示,90%以上的参训校长反映在培训前未接受过任何有关培训需求的调查<sup>[9]</sup>。因此,建议河北省教育干训部门组织力量,采用以课题招标的方式,在各地开展培训内容需求调研,提高培训的针对性。

### 4. 采用灵活多样的培训方式

现代教学论表明,教学有法,但无定法,贵在得法。调查结果表明,针对校长培训教师广泛运用讲授法,很少运用其他如案例教学法、问题教学法、专题研讨法等。之所以这样,课题组认为有多方面原因,一是讲授法的高效性,由于每次课程教学任务重,时间较短,而讲授法则是最经济省事的方法。二是参训学员大多比较被动,根本没有提前准备,因为其他教学方法是需要教师和学员有充分的课前准备的。三是受传统教育思想影响,其他方法在国内学校很少能成功运用。这说明这些培训方法相对不好掌握。因此,建议培训教师要根据参训校长的学习动机、学习特点以及课程性质,采用讲授、研讨等多种方法相结合的培训方式。

### 5. 提高校长敬业精神

党的十八大报告提出,加强教师队伍建设,提高师德水平和业务能力,增强教师教书育人的荣誉感和责任感。校长作为一校之长,承担的责任更大。可是,当前有许多校长的专业发展动力不足,主要原因有年龄方面的,也有体制方面的,还有个人方面的。年龄方面主要是从普通教师到校长,许多人的年龄已经是中年后的年龄,已经缺乏了年轻时的进取心和热情;体制方面主要是各级教育行政部门对校长的管理过死,校长缺乏创新的活力;个人方面是对校长的角色定位不准确、责任认识不够深刻,缺乏反思和研究的习惯,致使知识老化陈旧,跟不上形势的发展需要。因此,一方面国家应尽快配套校长专业标准的评估体系,实行能上能下的竞争机制,另一方面还需要加强校长的职业态度、职业道德和职业精神的思想教育。

## 四、结语

实施小学校长培训不仅是提高小学校长教育管理和业务素质的有效途径,更是提高我国小学教育教学质量的基础工程和源头工程。当前小学校长培训工作,要按照教育规划纲要的要求,围绕立德树人的根本任务,以促进校长专业发展为主线,以提升培训质量为核心,以创新培训机制为动力,进一步提高校长培训工作专业化水平,努力造就一支品德高尚、业务精湛、治校有方、人民满意的小学校长队伍,为推动基础教育改革发展、实现中国教育梦提供坚强保障。希望各地教育行政部门严格按照《关于进一步加强中小学校长培训工作的意见》要求和《中国中小学校长专业标准》,不断提高培训经费,加强培训师资队伍建设,创新培训模式,提升培训效果和质量。而作为培训主体的广大小学校长,更要以民族教育大计为己任,以教育强国为目标,以提高教育质量为使命,恪尽职守,无私奉献,不断提高自身的管理水平和能力。

参考文献:

- [1]刘月桥.关于河北省中小学校长培训机制的思考[J].中小学教师培训,2010(4):29-31.
- [2]褚宏启.中小学校长培训课程的改革路径[J].教师教育研究,2009(6):41-46.
- [3]魏龙渝.中小学校长培训模式研究[J].教学与管理,2012(27):66-67.
- [4]卢乃桂,陈霜叶,郑玉莲.中国校长培训研究二十年:研究数量和主题的变化分析[J].复旦教育论坛,2011(3):44-48.
- [5]马雪莹,张迪,穆新参.中小学校长培训要注意的几个问题[J].咸阳师范学院学报,2009(6):118-119.
- [6]柳玲.中小学校长培训问题与改进策略[J].福建教育学院学报,2010(1):84-86.
- [7]吴启胜.浅谈中小学校长任职资格培训存在的问题及对策[J].四川职业技术学院学报,2012(6):50-52.
- [8]王海军.辽宁省中小学校长培训工作中的问题与思考[J].辽宁教育行政学院学报,2010(11):6-7.
- [9]何尚武.中小学校长培训师队伍建设中存在的问题及其对策[J].广东教育学院学报,2008(2):67-71.
- [10]杨帆.关于农村中小学校长培训问题的思考[J].陕西教育学院学报,2012(3):12-14.

## Investigation of the Effect Factors of Primary and Secondary School Principals' Cultivation

——Taking Hengshui City as an Example

Han Fubin<sup>1</sup>, Guo Huanzhou<sup>2</sup>, Liu Xiaomei<sup>3</sup>

(1. Academic Administration, Hengshui University, Hengshui 053000, China; 2. Students' Affairs Division, Hengshui University, Hengshui 053000, China; 3. Department of Continuing Education, Hengshui University, Hengshui 053000, China)

**Abstract:** Taking primary and secondary school principals in Hengshui city as an object, we made questionnaires and interview on the factors of primary and secondary school headmasters' cultivation. According to the results of the survey, the main factors affecting the efficiency of Headmasters' cultivation are training system, training organization, training teachers, training content, training modes, and the principals themselves etc. In view of the factors, attaching great importance to the work of the middle school principals' cultivation, fully implementing training funds, strengthening the training of teachers team construction, carrying out the training needs survey, adopting flexible and various training methods, and improving the professionalism are the key to solve the problems.

**Key words:** primary and secondary school principals; headmaster training; training mode; training teachers; continuing education

(责任编辑 石丽娟)