

中国基础
教育文库

XIAO ZHANG
DE
GE XING HUA PEI XUN

校长的 个性化培训

张文清
主编

国家行政学院出版社

中国基础
教育文库

XIAO ZHANG
DE
GE XING HUA PEI XUN

校长的 个性化培训

张文清
主编

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长的个性化培训/张文清主编. —北京: 国家行政学院出版社, 2012. 10

ISBN 978-7-5150-0509-6

I. ①校… II. ①张… III. ①校长—培训—研究
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 235116 号

书 名 校长的个性化培训

作 者 张文清

责任编辑 王美丽

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

(010) 68920640 68929037

<http://cbs.nsa.gov.cn>

编 辑 部 (010) 68928800

经 销 新华书店

印 刷 北京天正元印务有限公司

版 次 2013 年 1 月北京第 1 版

印 次 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 690 毫米×975 毫米 16 开

印 张 15

字 数 270 千字

书 号 ISBN 978-7-5150-0509-6/G·074

定 价 29.80 元

本书如有印装质量问题, 可随时调换。联系电话: (010) 68929022



序

“个性化培训”在实践中不断完善与发展。

该书将“十一五”期间“个性化培训”的新思想和新形式进行深入的总结和整理，突出了内涵发展的方法论和切入点（完善优势的过程）；突出了团队学习的流程与机制（学习共同体的建设）；突出了组织文化建设的基本要素（组织方法论、组织伦理、组织道德、组织学习）。三个方面揭示着以人为本的教育思想和培训思想在实践中应该是怎样的过程。

一、内涵发展

人的内涵、团队的内涵是什么？是自身具备的优势、经验、长处、潜能，而不是其缺点、毛病。不断完善提升优势、经验、长处，人或团队就得到发展。课改以来，“校本”一词被广泛地使用，如校本研究、校本教研等，什么是“校本”，回答是“基于学校、通过学校、为了学校”。这种回答是空洞、不负责任的。什么是学校之本，师生是学校之本；什么是师生之本呢，师生的优势、经验、长处、潜能是师生之本。只有研究师生的优势、经验、长处、潜能，在实践中怎样完善提升，才是“校本”本质性的研究。师生之本的完善和提升，是在解决实践中面临的困难而获得的，也就是说，根据工作要求发挥自己的优势、经验、长处和潜能。这就要分析客观条件哪些方面不利于自身优势的发挥、如何创造条件发挥优势。“校本”研究的“问题”，是广义的问题概念，不是仅指毛病、不足等负面的现象，优势面临的新任务、优势发挥需要的条件等也是“问题”的内



容。内涵概念的不准确，会导致以人为本的理念难以落在实处，甚至会形成用传统的实践方式诠释新的理念，使新理念下的实践回到传统的实践效果上。

二、学习共同体

学习共同体是以校本专业发展为核心内容的学习型组织建设的实践机制。建设学习型组织是全社会的共识。在学校，怎样根据学生培养的目标和教师内涵发展的需求，建立一种有效的机制，使学习型组织的理念得到实践概念、实践策略和实践评价上的支撑，而不是停留在大家学了什么、大家有什么收获的一时效果上，这是一个挑战。学习共同体的过程，特别是学习共同体流程的八个环节，为学习型组织的理念提供了建设过程的全面支撑，使学习型组织建设得到组织机制的保证，使学习成为持续不断的过程，使工作成为个体发展和事业发展的统一体。

三、组织文化建设

学校文化主要由“校园文化”、“课程文化”和“组织文化”构成。三者相互关联又有不同。“校园文化”强调的是物质和环境，强调的是在物质环境下的活动状态；“课程文化”强调的是用什么内容、什么方式，达到什么效果；“组织文化”强调的是团队价值取向、制度机制对价值的保障、团队成员的基本素质和彼此关系、团队的舆论氛围。其中，组织文化是学校文化的核心。组织文化体现了学校的价值取向、决定了教师的教育思想、规范了教师的教育行为方式；组织文化制约着校园文化育人功能的发挥、决定着课程文化的育人效果。组织文化建设呈现出组织方法论、组织伦理、组织道德、组织学习的状态。其中，组织方法论使学校发展体现出自己的个性特色；组织伦理表现出校内各级组织和个人行为的有序性，使各级组织和个人的组织机能充分发挥，达到协同效果（即 $1+1>2$ ）；组织道德表现出组织为个人的成功不断提供帮助和保证，提高个体的职业生活幸福水平；组织学习表现出为个人的发展提供集体的力量，提升



每一个人的生命价值，使人的发展和事业的发展同步和谐。

总之，个性化培训呈现出以尊重校长间差异为前提、激发校长智慧为中心的特征，用校长团队的智慧成就个体校长的成功，校长团队不断将个体校长的能力与经验转化为团队集体的智慧，为区域性学校教育不断提供优质的校长团队。

个性化培训成为校长不断成长的助推力量。

编 者



前 言

学习是个体发展，同时也是团队发展的不竭动力。校长学习不仅是校长发展，同时也会引领学校进入以学习实现发展的境界。不同的学习观念、学习内容和学习过程对发展具有不同的推动作用。可以说，发展的速度取决于学习的特点。继承、模仿式的学习会使学习者在他人经验下提高、发展；反思、创新式学习会使学习者在他人经验基础上不断有超越性的新成果，体现出以他人的成功和经验作为自己发展的起点，使学习成为“站在巨人肩膀上”的视野选择。

校长培训是校长学习的主要方式，它是终身学习在校长身上体现的终身教育行为，其作用应是激发并激励校长“站在巨人肩膀上”实现这种作用的一种有效方式。

“个性化培训”不仅是以人为本，而且是超越人本主义心理学局限性，是人与社会同步和谐的发展过程。“校长的个性化培训”是以校长所在学校的背景，是校长与其学校在发展需求上表现出的“两类四层面”的结合点（见“个性化培训理论的建构一章”）。它不是指自然属性下的人本，也不是指自然属性下的需求，而是以校长的科学发展为前提和基础，实现校长发展与学校发展的和谐共进。这既是一个终身学习的起点（从需求开始调节主观与客观的关系），又是人与事业可持续发展的条件（《第五项修炼》认为学习是组织发展的动力之源）。

如何进行“校长个性化培训”，这是对培训者带有很强“刺激”性的挑战，也是对校长学习观的冲击。它需要培训者与校长突破传统，超越自



我，首先实现培训与学习的行为价值取向的调整，其次才会有适应价值取向和符合方法论特点的系列变革，呈现出培训的组织改造。

一、培训的价值在于解决发展中的问题

校长们面对培训而产生的“不学不行，学了没用”、“讲得都对，不解决问题”的意识，直接反映了培训的处境与效果，是培训老师讲课的问题吗？是校长们的学习态度吗？不是，是培训工作的功能与机制问题。同样是一个培训单位和同一个培训教师，同样是这个地区的校长，甚至绝大部分是过去的校长们，当培训功能重新调整，培训机制发生变化，实现了个性化培训后，校长们却进入了学习的忘我状态，甚至有的校长“偷偷”地引来本校的主任参加学习，而大多数校长们则请培训教师到学校指导工作。培训已突破了培训部门与校长之间的“教与学”的关系而成为学校团队的“组织需求”。

解决发展中的问题，即以问题引发学习，以问题的研究、解决作为学习过程，以问题的解决作为学习的效果，以解决问题过程的思考和新的需要解决的问题作为新的学习起点，这就是以问题为本的学习。培训者只有捕捉住发展中的问题，而且是引起发展主体思考的问题时，才能使校长激发起学习的需求，实现以问题为本的“个性化培训”。

当培训者与被培训者都在探讨研究自己需求中的一个问题时，“教师应理论联系实际地深入浅出”授课，“学员应理解、掌握、运用理论”学习，这样的话题已经变得多余而不可思议。

当培训工作由完成学科教学任务转变为解决被培训者发展需求时，就像多米诺骨牌倒下的第一张，学科任务教学的诸多弊病都将会引起连锁性反应。

价值取向决定了行为方式。

二、解决问题的效果在于正确的方法论

我们的方法论是辩证唯物主义，其根本性特点是实事求是。然而我们



在实践中常常出现高扬辩证唯物主义大旗，而实际运用的却是形而上学。

如，“有了正确的理论就有正确的实践”，这是我们内心的一种定势思考。因此，培训就是讲课，就是“灌输”先进的理论。其实，我们细心地品味一下，从国家的方针政策的强制实施，从国外引进的大量新理念，从国内不同层次的课题思想，“灌输”的理论可以说多的惊人，但是教师们的教育行为方式，教育的效果却没有太多的深刻变化。大家却在体现着“虽然人们的行为未必总是与他们所拥护的理论（他们所说的）一致，但他们的行为必定与其所使用的理论（他们的心智模式）一致”（美·阿吉瑞德语）。显然，正确的理念与正确的行为不存在线性的必然关系。理论与实践的联系点是个体的“心智模式”，而个体“心智模式”源于自己所在的组织制度，“人是制度中的人。”（美·拉韦根，佩根语）因此，培训过程只有针对被培训者所在组织的现状，才会达到培训的效果。

不尊重理论转化为实践过程中的条件，而强化理论“灌输”，正是形而上学的反映，是典型的“无主体性教育”。然而在这样的培训下，却要求着学校的主体性教育过程。

由此引发的另一观点，“通过现象判断本质”在培训和学校教育上是否有局限性。既然人的行为观念来自于组织及其制度，那么何以对有的学生说“劣根性”的问题，又何以对有的老师冠以“素质差”，又怎样理解有的老师在原学校工作状态不佳，换一个学校后进步突出，甚至小有名气呢？

显然，在教育上通过人的现象说明人的本质，有碍于教育者的教育工作。真正说起来，那种“本质”的定论是不妥的，甚至是错误的。

教育研究的是正在发生着的现象，这种现象同时又处于正在变化着的动态之中。教育工作是对正在发生着的现象开创相应环境、条件和营造应有的氛围，使其向好处或更好方向发展，它是改变现状的探索，而不是说明现状的观点。

“校长个性化培训”为校长分析自己和学校正在发生着的教育现象，进行矫正、强化，形成新的、更高的发展。它不在“本质”问题上纠缠，



而是探索改变现状应有的条件；它不停留在理论的逻辑思辨上，而是创设理论转化为实践的正确观念而应有的背景。辩证唯物主义已不是抽象的方法论，而是科学的实践逻辑。

方法论决定价值取向的实际效果。

三、教育资源转化为现实的发展力

教育资源是一个广义的内容，“个性化培训”突出强调的是人的智力资源，在人的智力资源上，主要体现在干部教师的智力资源。

个性化培训改变了过去资源在专家、培训教师身上，那种单纯向外索取的意识和方法，而是强调资源在我们自身，注重内涵发展。因此学员之间的经验，校长们的校长缄默性知识都是“个性化培训”的财富。它不仅激励了校长们的学习、反思，而且形成校长群体智慧去解决一个问题的“高智商兵团作战”的全过程。每一位校长要解决的问题，需要全班研讨，每一个解决问题的过程又要接受全班多次的实地考察。每一个学员的选题、方案、实施都为全班提供鲜活的案例，引发着理论的学习和经验的反思，新思想、新的经验不断产生。团队学习正是在这样的汇谈中形成着，校长的校本学习出现了。

这种资源的挖掘，在不知不觉中形成校长对外界资源的转化能力和自我资源开发能力。校长们不仅理解了理论，吸取了他人经验，而且在本校用同样的方式，使教师进入学习。“个性化培训”是校长融智创新的过程。

向内涵发展实现了人的质变。

四、培训过程是研究解决问题的过程

传统的观念中，把学习看作是认识的过程，是一种“储蓄”，把实践看作是解决问题的“支出”。“个性化培训”则不然，它把实践作为学习，把传统观念上的学习作为实践的必然组成部分，没有实践不存在学习，实践是人的价值增值的过程。

“个性化培训”的过程始终围绕解决的问题进行经验的碰撞，进行理



论的筛选、进行实践的尝试、反思，进行新观点的提炼和新问题的捕捉。

这样的过程不再以授课为主要形式，而是以研究为基本形式。由学习者选择、设计、实施，培训者除去必要的理论授课，主要是组织、指导、协调，使每一个问题的研究解决过程具有实效和持续发展的性能。

五、培训的标准

培训的标准由培训价值取向决定。“个性化培训”在于解决问题获得发展，其方法论提醒我们：解决问题获得发展，在于改变人们的行为方式及该方式的基本观念，而方式和观念的改变，从根本上说是改变组织状态。因此，“个性化培训”的最终标准是学校组织变化，只有组织变化才能为人的行为观念提供新内容的背景和条件。

在“个性化培训”中将组织状态转变称为“组织改造”，同时说明这种组织状态改造的过程是渐进的、量度的持续不断的。它从当前直观的效果可能很难说明问题，但从人们的行为方式调整，行为过程中人们的内心体验，说明着质变的渐进过程。因此考察培训效果，主要不在于校长的论文、答卷之类的文字表述，而在于学校人的精神状态和行为方式的变化。

“个性化培训”使校长得到提高，学校教师心智模式也在改善。

六、“个性化培训”呼唤新的培训者

培训部门在“个性化培训”中不再是安排授课，完成规定的内容、学时，培训的教师也不再是完成学科知识的讲授要求，所有这些统统成为满足校长和学校解决问题的需求。

培训部门要根据实际准确地把握校长和学校发展需求的特点和主要内容，在此基础上进行类分、编班，并提出解决问题的标准和要求。

培训教师则根据类分的培训班，对其共性问题上升为理论的命题，作为研究的主线，提出研究内容、过程、方法、时间、标准、成果形式等，并接受培训部门的论证后，全班每一位学员根据这个命题的研究要求，结合自己解决的问题，设计出基本方案，进入个性学习，接受个性方式的指



导。伴随需求问题的解决过程，培训教师适时适宜地为大家引入理论的学习。

培训教师已成为设计者、组织者、领导者和指导者。这种职能的变化，要求教师在学科基础上，要具备更多的能力，这也是“个性化培训”下的教师发展。

总之，“个性化培训”不仅是培训模式的改变，而是培训理念的变革，它提出了从实践到理论，从机构职能到培训者素质，从管理的规范到深入发展的机制等一系列的问题。本书只是初步尝试的感悟，相信继续对其实践与质疑，定会走出中国独特的校长培训之路，为校长发展、学校发展提供高效的服务质量。

编 者



••••• 目 录

1 校长个性化培训问题的提出 >>>

- ◎ 国外校长培训的基本状况及特点 4
- ◎ 我国校长培训的发展历程及特点 9
- ◎ 对校长培训实践的反思 13

2 个性化培训的理论构建 >>>

- ◎ 个性化培训的内涵 21
- ◎ 个性化培训的基本思想 26
- ◎ 个性化培训的方法论 70

3 个性化培训的组织实施 >>>

- ◎ 研究、构建组织实施的设计和操作思路 85
- ◎ 分析、设计个性需求主题与探究方案 97
- ◎ 组织引导“以问题为本的学习” 118



◎ 紧扣主题,共同探究在互动中生效	185
-------------------	-----

4 个性化培训对培训者的新要求 >>>

◎ 个性化培训给校长培训工作带来的深刻变化	209
◎ 个性化培训对培训管理部门的新要求	214
◎ 个性化培训对培训业务部门的新要求	216
◎ 个性化培训对专职教师的新要求	218
◎ 结束语	222

1

校长个性化培训问题的提出



随着新世纪的到来，世界经济、社会发展、科学技术都出现了新的重要的变革，这些变革使得世界竞争更加激烈。竞争的中心是人才的竞争，它是经济发展的基础，是科学进步的铺路石。

在这样的形势下，教育的发展和 innovation 引起了各国政府的高度重视，教育的发展已成为国家发展战略的重要组成部分。人才培养的起点在于基础教育，中小学校长肩负着人才培养的重要责任，这是由中小学校长的职业特征、社会角色决定的。在终身学习的社会中，中小学校长的培训，是基础教育发展的重要环节。已成为各国政府教育行政主管部门的重要工作任务。

由于各国的社会制度、政治体制、经济发展、文化背景的不同，对于中小学校长培训，有着不同的行政要求，培训方式存在着很大的差异，培训内容有各自的特点和系统。但中小学校长的职业属性，在学校中的作用，又有一定的普遍性，各国在校长培训的过程中，在追求培训的针对性和时效性上，又有许多的共性。对于校长培训的改革和发展，是各国都在关注和研究的基础教育的重要命题。

在我国，规范性的中小学校长培训已走过了十几年的历程。回顾我们的培训实践，已取得了很大的成效，但也存在着许多不足，所以，我们仍然需要研究、需要反思、需要回答校长培训的基本核心问题。什么样的培训能够真正促进校长职业素质的提高？并且能够和学校发展有机地结合在一起？对于以往的培训，校长的感悟和体验是什么？怎样培训才能更好地适应校长的需求？我们校长培训的发展是什么？

本章在全书中作为对个性化培训研究的引发，介绍国外校长培训的基础状况，并进行比较分析，对我国校长培训的历程进行回顾和思考。从比较分析中找到研究问题的切入点，从实践反思中探究解决问题的路径。

在探究个性化培训的历程中，从“八五”到“十五”，我们经过了这样的几个阶段，对“八五”培训的思考，对国外校长培训的研究，对“九五”培训的反思，以及“九五”培训后的试点。始终围绕着“培训——校长——学校”之间的关系、价值取向这些核心问题来进行探讨。从大量

的实践过程到个性化培训理论的构建，直至“十五”个性化培训的全面展开，走了现状反思——实践研究——理论探索——全面实施这样一个过程。