

基于问题的 校长培训模式研究

赵海涛 著

The Exploration of
Problem-Based Principal Training



東北大學出版社
Northeastern University Press

基于问题的校长培训模式研究

赵海涛 著

The Exploration of Problem-Based Principal Training

东北大学出版社

· 沈 阳 ·

The Exploration of Problem-Based Principal Training

© 赵海涛 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

基于问题的校长培训模式研究 / 赵海涛著. — 沈阳 : 东北大学出版社,
2006.4

ISBN 7-81102-255-9

I. 基… II. 赵… III. 校长—干部培养—研究 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 041144 号

出 版 者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号

邮编: 110004

电话: 024—83687331 (市场部) 83680267 (社务室)

传真: 024—83680180 (市场部) 83680265 (社务室)

E-mail: neuph @ neupress.com

http: // www. neupress. com

印 刷 者: 沈阳市光华印刷厂

发 行 者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 170mm×228mm

印 张: 11.625

字 数: 209 千字

印 数: 1~1000 册

出版时间: 2006 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2006 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘 莹

责任校对: 辛 思

封面设计: 唐敏智

责任出版: 秦 力

定 价: 25.00 元

序

在目前这场持续了 20 多年的世界范围内的教育改革浪潮中，学校管理日益呈现出其越来越强的独立自主性。随着教育行政权力的下移，学校比以往有了更多的自主权，无论是从管理人员、教员的聘用到课程的安排、教材的选定，还是从行政管理到对外合作，都体现出学校管理的独立自主性。这种管理变革的新态势对校长们提出了越来越多的挑战。

一方面，校长的职业日益具有其社会独立性，其价值不断增值，同时，人们对校长这一角色也赋予了丰富多彩的内涵。校长逐渐从单纯学校事务的管理者演变成既是学校运作的管理者，更是学校发展的领导者。美国三一大学萨乔万尼 (Sergiovanni, T. J.) 教授就曾依据学校组织文化背景不同，将校长角色划分为四种类型：作为“经理”的领导、作为“动机激发者”的领导、作为“开发者”的领导以及作为“共同体建立者”的领导，并提出校长应最终成为学习型学校的“首席学习者” (Head Learner)。另一方面，在教育飞速发展的今天，校长们对培训的目标和要求更高，他们希望通过培训，获得一些新的理念和方法，能够运用在未来的学校发展中，渴望寻求学校管理的理论支持和智力支持。

因此，相应地，校长培训的地位将日益凸显，谁来培训校长？培训校长什么？采取什么样的模式培训校长？等等。一方面，校长培训将成为校长职业选择的必需；另一方面，校长将有权选择培训机构和培训内容，这样，只有那些对校长有吸引力的机构所组织的有吸引力的培训，才能得到校长的认可和选择。从世界各国校长培训的实践发展来看，校长培训的发展趋势可以概括为如下几种：以学科课程为中心转向以学习者为中心；以知识教学为中心转向能力培养为中心；以知识扩展为中心转向人格形成训练为中心；培训手段和方式方法的单一化转向多元化；忽视培训的环境影响转向注重借助环境资源。

美国范德比尔特大学海林杰 (Philip Hallinger) 教授曾提出过 21 世纪校长培训将出现以下四个突出的特征: 一是培训目标的二元并重; 二是培训内容的多向开掘; 三是 IT 的支持及培训辅助网络的构建; 四是“基于问题”的培训模式的凸显。

赵海涛博士的《基于问题的校长培训模式研究》一书旨在探讨的, 正是海林杰教授所概括的基于问题的培训模式。这一从医学教学领域发展而来的教学 (培训) 模式, 在美国的校长专业发展培养中, 取得了一定的成功, 以至于美国大学教育管理委员会将其称为“最为恰当的学校管理者养成模式”, 因为这一模式与传统的培训模式有很大不同, 它关注于问题解决、能力培养和参与性学习, 而这些与校长的日常管理工作密切相关。

赵海涛博士自华东师范大学本科毕业以来, 长期从事校长培训及其管理工作, 对我国校长培训的发展进程、现状和存在问题有着切身的体会, 因此, 其《基于问题的校长培训模式研究》也就更能理论联系实际。赵海涛博士不仅从理论上研究基于问题的学习和培训, 而且亲身将这种模式应用于一线校长的实际培训, 取得了一定的第一手资料。全书紧紧围绕“基于问题”的学习的探究主题, 从其发展到内涵, 从模式到特征, 从理论研究到实践探索, 条理十分清晰。其视野是国际的, 但立足点则是本土的, 既为我们提供了美国校长培训的一种新模式, 又为我们提供了校长培训可资借鉴的参考框架, 具有很强的可读性。

《基于问题的校长培训模式研究》一书是作者在其博士论文基础上修改而来的。如果说该书理论分析还不够深入的话, 作为她的博士论文指导教师, 我或许也应承担些许的责任, 但实践的探索主要依赖于作者本人, 而这或许是本书有待改进的地方。作者虽然在实践中进行了“基于问题的校长培训”的实验性研究, 但这种实践探索还是初步的, 良好的开端只是成功的一半, 希望作者能够继续完成这成功的另一半。而这另一半或许可以成为赵海涛博士下一本著作《基于问题的校长培训实践研究》的主要内容, 我期待着这一天。

华东师范大学课程与教学研究所

赵中建

2006 年 4 月

前言

校长培训作为中小学校长专业发展的一种主要方式，其目前状况不容乐观，普遍存在着缺乏实效的问题。出现这一问题的原因很多，既有政策和体制等宏观层面的因素，也有方法、模式和内容等微观层面的因素，本书主要关注的是后者。从国际视野来看，未来的校长培训呈现一些新的特征，“基于问题”的培训模式就诞生于这种背景中。这一从医学教学领域发展而来的教学模式，在美国的校长专业发展培养中，取得了一些成功的经验，以至美国大学教育管理委员会将其称作“最为恰当的学校管理者养成模式”。这一学习模式与我国传统的培训模式有很大不同，它所关注的问题解决、能力培养和参与性学习等，非常适合于校长培训。本书从解决我国校长培训实践中存在的问题出发，对“基于问题的学习”模式进行了较为系统的研究，在原来基础上，进行了重新构建，并在实践中进行了初步的试验性研究，力求能够为校长培训的实践提供有益的借鉴。

本书共分5章。

第1章主要对国际视野中的校长培训进行了考察，并分析了我国校长培训的现状，提出了想要解决的问题，即能否将美国“基于问题的校长培训模式”合理地应用于我国的校长培训中，以解决现实中存在的问题呢？

第2章从“基于问题的学习”的产生背景、主要特征、与传统教学模式的区别以及理论支撑等方面，对这一学习模式进行了较为全面的考察，目的在于对“基于问题的学习”有一个较为清晰的把握，以便更好地进行“基于问题的校长培训”的研究。

第3章着重介绍“基于问题的学习”在美国校长专业发展培养中的模式（以“斯坦福大学校长培养的PBL课程方案”为例），以此窥见“基于问题的学习”在美国校长培养中的具体应用，并作为进一步研究的借鉴。

第4章是试验研究。主要对笔者所做的“基于问题的”培训试验进行了描述。“基于问题的学习”虽然在美国校长专业培养的实践中取得了一些成功的经验，但这一方法究竟能否适用于我国的校长培训呢？能否有效地改善我国校长培训实践中存在的问题呢？在实践中，应该如何有效地实施“基于问题的校长培训”模式的各个环节呢？对于这些问题，不经过实践的检验，是无法得出结论的。为此，笔者进行了一次尝试性培训。第4章主要介绍了这次培训的实施过程，包括对原模式的修改、问题领域的确定、问题的选择、方案的制定和具体的实施等各个环节。

第5章是有关试验的反思。在搜集、整理校长们反馈的信息基础上，加之切身体会，笔者对本次尝试性培训进行了反思。作为研究者和培训者，笔者深深感受到了“基于问题的校长培训”模式的魅力，可以说，这是一种富有生命力的校长培训方式，有着非常广阔的发展空间，其所蕴藏的价值是不容忽视的，有很大的开发潜力，值得从事校长培训工作的理论研究者 and 实践工作者为之共同努力。

作 者

2006年2月25日

目 录

第 1 章 导言	1
1.1 国际视野中的校长培训	1
1.2 21 世纪校长培训的特征	21
1.3 我国校长培训现状分析	25
1.4 问题的提出及研究现状	30
附录 西方国家的几种校长培训模式	34
第 2 章 “基于问题的学习” 探究	52
2.1 “基于问题的学习” 的产生和发展	52
2.2 “基于问题的学习” 的内涵	53
2.3 “基于问题的学习” 的基本模式	56
2.4 “基于问题的学习” 的基本特征	59
2.5 “基于问题的学习” 的理论支撑	63
2.6 “基于问题的学习” 与传统教学模式的比较	71
第 3 章 “基于问题的学习” 在美国校长专业发展中的应用	83
3.1 美国 PBL 校长培养模式分析	84
3.2 课堂中的 PBL: 一个实例	87
附录 3.1 斯坦福大学校长培养的 PBL 课程方案	92
附录 3.2 一些老, 一些新, 校长的烦闷	98
附录 3.3 “斯坦福未来校长计划” 简介	103
第 4 章 基于问题的校长培训之试验研究	107
4.1 基于问题的校长培训模式设计	108
4.2 基于问题的校长培训的试验过程	112
附录 基于问题的校长培训方案	120

第 5 章 基于问题的校长培训试验之反思	129
5.1 试验的可取之处	130
5.2 试验尚需改进之处	135
5.3 基于问题的校长培训的价值及实施条件	152
结 语	169
后 记	170
参考文献	172

第 1 章

导 言



本章导读

校长的专业化发展需要借助相应专业化的校长培训来实现。我国进行大范围的校长培训已有近二十年的时间，极大地提高了我国校长队伍的整体素质。但是，目前的校长培训现状却难免令人忧虑，普遍存在着缺乏培训实效的问题，这是一个急需解决的实际问题。出现这一问题的原因很多，既有政策和体制等宏观层面的因素，也有方法、模式和内容等微观层面的因素。从国际视野来看，未来的校长培训呈现一些新的特征，“基于问题”的培训就诞生于这种背景中。这一学习模式与我国传统的培训模式有很大不同，它所关注的问题解决、能力培养和参与性学习等，非常适合于校长培训。第 1 章主要对国际视野中的校长培训进行考察，并分析我国校长培训的现状，在此基础上，提出想要解决的问题，即能否将美国“基于问题的校长培训模式”合理地应用于我国的校长培训中，以解决现实中存在的问题呢？

1.1 国际视野中的校长培训

进入 21 世纪，在世界范围内，出现了大规模的教育改革浪潮，其中，学校管理的改革成为一个重要的受冲击对象，学校管理日益呈现越来越强的

独立自主性，与此同时，也逐渐向社会化、国际化的方向发展。随着教育行政权力的下放，学校有了更多的自主权，无论是从管理人员、教员的聘用到课程的安排、教材的选定，还是从行政管理到对外合作，都体现出学校管理的独立自主性。因此，发达国家乃至一些发展中国家的学校，对管理人员提出了专业要求，使学校管理人员专业化。

随着社会和教育的发展，信息爆炸和新知识层出不穷，使知识、技能快速更新，人们普遍感到自身知识的匮乏。快速发展的时代也打破了许多人们早已习惯了的思想、方法和规则，先进的管理理念和与时俱进的思想，科学的管理模式和管理方法，解决实际问题 and 寻找学校发展生长点的能力，现代化的信息技术和操作技能，校长自身与学校教育事业共同发展的方法和知识，等等，都对校长们提出了越来越多的挑战。

一方面，校长的职业日益具有社会独立性，其价值不断增值，同时，人们对校长这一角色赋予了丰富多彩的内涵。校长逐渐从单纯学校事务的管理者演变成既是学校运作的管理者，更是学校发展的领导者。美国三一大学“校长中心”主任托马斯·萨乔万尼认为，不同的学校文化背景下，学校领导的角色有所差异，他依照学校组织文化背景不同，按照发展水平高低，将校长角色划分为四种类型，即作为“经理”的领导、作为“动机激发者”的领导、作为“开发者”的领导以及作为“共同体建立者”的领导。提出校长最终应该成为学习型学校的“首席学习者”，“是一个能够领导学校全体员工共同学习、善于开发组织智慧、带领学校成员共筑更聪敏学校的领导者”^①。

另一方面，在教育飞速发展的今天，校长们对培训的目标和要求更高了。他们希望通过培训，获得一些新的理念和方法，能够将其运用在未来的学校发展中，渴望寻求学校管理的理论支撑和智力支持。

与此相应，校长培训的地位将日益凸显，谁来培训校长呢？培训校长什么呢？采取什么样的模式培训校长呢？等等，这些都将随之出现新的变化：一方面，校长培训将成为其职业选择的必须；另一方面，校长将有权选择培训机构和培训内容。因此，只有那些对校长有吸引力的机构所组织的有吸引力的培训，才能得到校长的认可 and 选择。为此，各国都非常重视校长等教育管理人员的专业培训，把它看作政府的决策行为，无论是在经费投入上，还是在人员配备、机构建设、课程设置、培训方式和方法上，都倾注了极大的财力、物力和人力，并显示出良好的成效。

① 褚宏启：《中国教育管理评论》，第1卷，第145页，北京，教育科学出版社，2003。

由于政治、经济和文化背景不同,当今世界各国中小学校长培训呈现出不同的特点。探讨各国校长培训的做法和特点,博采众长,为我所用,对于加强我国中小学校长队伍建设,提高培训工作的有效性,具有积极意义。^①

1.1.1 美国的校长培训

1.1.1.1 美国校长培训的管理体制

美国是地方分权制国家,美国的校长培训管理体制是与其教育管理体制相适应的,联邦政府不直接管理教育,而由州政府承担管理教育的职能。同样,中小学校长的培训工作由州政府负责。各州一般都通过教育立法,规定中小学校长接受培训是任职资格的必备条件。对中小学学校管理人员的培训已经形成制度化和规范化。美国州一级政府重视校长培训工作。

美国重视中小学校长培训工作主要表现在:通过教育立法,规定中小学校长接受培训是任职资格的必备条件,这为培训工作提供了有力保障,有利于校长自觉、主动地接受培训。立法规定,中小学校长必须学习校长资格培训课程,完成培训课程,才能取得校长资格。

如加利福尼亚州立法规定,教师若想成为校长,必须具备一定的条件,并参加大学的教育管理人员初级资格培训班,经过2年培训,修满11门课程,取得36学分,获得初级资格培训证书,才有资格在公立学校申请担任校长,才有可能受聘为校长。美国有的州还规定,校长不仅上岗前要接受培训,而且任职5年后,还要继续参加培训。

美国中小学校长培训机构主要有教育行政部门、高等学校教育学院、学校领导协会等,这些机构共同承担校长培训工作。

美国纽约大学教育管理系、哥伦比亚大学教育学院、加州大学伯克莱分校教育学院、斯坦福大学教育学院等高等学校,都开设校长培训课程。这些

① 改编自王明宾,李斌:《国外中小学校长培训目标之比较》,载《江苏教育学院学报》(社会科学版),1998(4);
王铁军:《美国、加拿大中小学校长培训工作述评》,载《江苏教育学院学报》(社会科学版),1995(2);
张周光:《试探国内外中学校长培训工作》,载《丽水师范专科学校学报》,1997(6);
柯雅婷:《西方国家中小学校长培训经验的启示》,载《厦门教育学院学报》,2002(9);
庄益群:《英国、德国中小学校长培训经验及对我们的若干启示》,载《外国教育研究》,1996(3);
张淑细:《英国的校长培训》,载《教学与管理》,1999(8);
崔继伟:《中外校长培训工作之比较与思考》,载《大连教育学院学报》,1998(3);
陈俊珂,苗铁创:《国外中小学校长培训的特点》,载《中小学教师培训》,2001(7);
刘月乔,任学印:《美国、日本中小学校长培训比较及启示》,载《中小学教师培训》,2002(3)。

学校培训校长时,重视学历水平的提高,帮助、指导校长取得硕士、博士学位。一些大学为中小学校长开设三种类型课程,即硕士课程、博士课程和校长高级培训课程。除此之外,创建于1983年的美国加州大学学校领导者学院是一所特色、有影响的培训机构,这所学校比较重视提高校长的实际工作能力,所开设的科目都注明合理的、好的教学是什么样的情况。美国加州大学学校领导者学院在全州各地设立了12个“学校领导中心机构”,从而为公立学校校长从事领导工作提供职业发展的机会。

另外,美国的一些教育行政部门也承担一定的培训任务;美国还通过学校管理协会培训中小学校长。美国小学校长管理协会有2.6万多名会员,各州都有分会。50个州的分会与全国协会密切配合,开展活动。协会宗旨是帮助会员提高水平,树立新的教育思想,做合格的校长。

1.1.1.2 美国校长培训的目标

根据校长职前职后培训内容不同,美国中小学校长培训确定了不同的培训目标。

(1) 职前培训目标

美国中小学校长的职前培训,主要是在美国学校管理人员证书制度的推动下开展起来的。美国各州对中小学校长的资格要求不尽相同。但据考察,对校长的学历要求一般都比对教师的学历要求高。获得小学校长证书、中学校长证书,均需有侧重于行政管理或者教育行政管理方面的硕士学位。此外,还必须学习过规定的培训课程。例如,俄亥俄州的教育管理人员资格证书制度规定,获得小学校长证书的主要要求是:获得小学教育硕士学位,侧重行政管理,符合小学教师资格证书的要求,有4年教龄及行政管理实习经验。

美国中小学校长职前培训的主要目标是:期望通过基本理论课程的培训,使学员能够掌握学校管理的一般理论知识,发展一般的管理能力;通过有关学校管理中各类主要问题和关系的课程指导与培训,使学员能够把握管理的一些具体方法和技能;通过一段时间的实习,发展学员理论联系实际、解决具体实践问题的能力。

从美国中小学校长职前培训的高学历要求看,美国希望通过正规的研究生阶段的学历教育,加强学术训练,以使校长具有广泛的教育管理专业知识和相关的知识,形成从事学术研究、撰写学术论文的能力,因为研究生阶段的学历教育非常强调这些方面。

(2) 在职培训目标

美国中小学校长的在职培训由大学和校外一些培训机构负责。自 20 世纪 60 年代末开始,许多专门的校外培训机构纷纷建立,如 1968 年美国学校管理人员协会成立了全国学校行政人员学会,1979 年北卡罗来纳州创建了校长培训学院,其目的都是通过组织各种活动,帮助在职的学校管理人员提高专业水平。

北卡罗来纳州校长培训学院提出:从时限上讲,校长培训是长期的,一次性培训或短期培训不能满足校长的需求;培训计划应主要着眼于校长的技能发展;学院应不断了解校长的需求。为此,从 1980 年开始,北卡罗来纳州校长培训学院建立了年度需求评估制度,每年都要评估本州校长的培训需求。美国学校管理人员协会在其“1985 年的纲领和协议”中,极力主张培训计划应该紧密联系学校的实际工作,提高校长的学校管理和教育领导技能。美国学校管理人员协会成立后,采用了上百种方案,对 3 万多名学校管理人员实施培训,并为中小学管理提供多种服务。这些方案是在对学校管理人员进行需要和兴趣调查的基础上确定的。与传统的以大学为基地的培训方案相比,这些培训方案更加注意学员的需要和兴趣,较多地强调技能的建构和执行。

20 世纪 80 年代初期,美国学校管理人员协会还制定了“学校管理人员培养准则”,希望全国师范教育鉴定委员会把它作为评价和鉴定所有培养方案的限定标准。这些培养准则体现了美国中小学校长培训目标的要求。它认为校长管理、领导学校,应该具备 7 种能力和技能。

① 设计、实施和评价一个改革学校氛围的方案,要通过师生双方努力,以形成并实现学校的目标;

② 懂得政治理论,并能将政治技能用于获得地方、州和联邦对教育的支持;

③ 制定一套系统的学校课程;

④ 为一个包括学习目标、课程设置、教学策略以及促进高水平成就的教学管理体系制定计划,并加以执行;

⑤ 设立提高教师专业水平和对此进行评价的系统,以便提高教师的工作效果;

⑥ 配置人力、物力和财力资源,以便有效地确保学生学业成功;

⑦ 进行研究和在决策中运用研究成果,以便提高制定长期计划的水平、学校运作效果和学生学习成就。

1.1.1.3 美国校长培训的课程设置

美国没有统一的教育方针和课程计划，教材使用突出选择性。如美国高等学校教育学院校长选学的课程有：

- ① 行政管理学基础；
- ② 督学基本原理；
- ③ 学校法律；
- ④ 人事管理；
- ⑤ 教育中劳资关系；
- ⑥ 教育变革过程；
- ⑦ 教育管理研究；
- ⑧ 组织理论和设计；
- ⑨ 学习和教学理论；
- ⑩ 校长学；
- ⑪ 计划和革新策略；
- ⑫ 电脑学；
- ⑬ 学校建筑等。

美国加州大学学校领导者学院开设的培训课程有：

- ① 校长如何办好学校；
- ② 校长自我评估；
- ③ 校长集体的建设；
- ④ 教师与学生的关系；
- ⑤ 移民学生的教育；
- ⑥ 组织理论；
- ⑦ 学校发展的预测；
- ⑧ 学校组织文化；
- ⑨ 如何帮助抵触改革的领导者；
- ⑩ 校长语言技术等。

美国许多州的州政府都提出教育管理专业应当达到的标准和要求，而很少过问其他专业。这种严格的规定表现在证书的签发上，即教育管理专业的学位证书由校方签发，而结业证书由州政府签发，两证分开。就是说，证书类的教学安排是相对固定的，课程都是定死了的，从本科生到硕士研究生，都无选课的自由；读到博士时，才允许学生有少量的选课自由。当学校并不

完全同意州政府的意见时，可以与州政府谈判，但一般要经过很长时间，才能达成一致意见。

短期培训则不同。在职培训的对象是有实践经验的学员，这种培训必须解决他们的实际问题，使他们有新的认识和提高。每位学员都带着自己的计划和问题来，把问题放到所在班级里，学完后，把收获带回到原工作环境。总的说来，在教学上，是把职业培训和学术培训结合起来，以这样的思路安排课程。职业培训注重实地考察，请有经验的专业人员讲解；学术培训注重专家、学者的课堂讲授。

美国中学校长培训内容具有时代性。美国在中学校长培训中，比较注重培训内容的时代性、新颖性、创造性和挑战性，强调培训内容随着社会和时代的发展而不断更新。一些高等学校特别注重将最新的理论研究成果引入校长培训教学领域，例如，为了帮助校长掌握新的动态信息，加利福尼亚大学学校领导学院专门组成了教材编写中心，该中心计算机库汇集了全美乃至全世界有关学校管理方面的最新图书、期刊信息，由资深研究人员择要摘录有关书籍的精华部分，进行加工后，编成活页式专题培训教材。活页式培训教材的最大好处是可以随时增加所需要的新内容。各州通常确定由几所大学教授学校行政管理的培训课程。这些大学有权颁发教育管理专家证书，即教育管理人员的上岗证书。这些大学开设的培训课程，也可以作为研究生学历教育的一部分。因而，美国中小学校长职前培训主要由大学承担。

美国各州的学校管理人员职前培训课程非常相似。有的州学校管理人员培训课程计划将课程分为入门、中级、高级和实习4个部分。其中，入门课程包括行政管理学基础、督导基本原理2门，中级课程包括学校法律、人事管理、教育中的劳资关系和教育变革过程4门，高级课程包括教育管理研讨、组织理论和设计2门，实习包括2项，共计10门课程。每门课程均为3学分，学习时间是25小时。

美国哥伦比亚大学教育学院特别注重用最新的理论武装校长。他们认为，领导者有什么样风格，学校就有什么样风格；校长有创造性和挑战性，下属就有创造性和挑战性。在培训中，该院专家、教授开设了“生态环境与学校管理”的专题讲座。这一理论模型指出，要用系统思维指导学校管理。一个组织能否完成目标，不仅有赖于组织自身结构，还取决于组织内部结构与周围环境的关系，取决于生态环境对学校的影响。例如，学校所在州的资源、经济发展水平、学生来源、家庭状况等。学校组织与生态环境之间要形成一种协调、平衡的关系，才能有效地达成预定目标。加州大学学校领导

学院举办为期两年的校长培训班，结业前的课程就是讨论、研究领导方式的变化及其原因，校长如何提高应变能力，使学校朝着成功的变化方向发展，使每位教职工都为学校变化作出贡献。

1.1.1.4 美国校长培训的方式

在教学方式、方法上，美国的校长培训改变了传统的以灌注知识为主体的教学模式，强调充分调动学员学习的主动性，激发学员学习的自觉性，广泛运用讨论法、研究法、问题教学法、案例教学法、分组教学法等适合成人特点的一些教学方法和组织形式。美国校长培训提倡用问题教学法和案例教学法激励校长提出问题、思考问题、研究问题，注重培养校长的求异思维能力和创造性。

如哥伦比亚大学教育学院运用案例教学法培训校长，其特点表现在如下几个方面。

① 教师首先向学员介绍全面综合分析的思维方法，指导学员应该怎样分析问题。例如，讲授生态环境对学校管理的影响，要求学员把握三个基本点：一是进行基础分析，分析环境，进行对比；二是找出环境各自关系及环境与学校管理的关系；三是寻找不同点，研究变化趋势，同时提出解决问题的方案。

② 改变传统的、单一的思维模式。分析案例时，不强求统一、唯一、标准化的答案，而要求学员从各校实际出发，提出解决问题的不同答案和方法。这种方法鼓励学生用不同的思维方法思考问题，有利于培养学生求异思维、全息思维、多向思维和创造性思维能力。

美国匹兹堡大学教育学院在培训中，十分重视案例教学法，具体有两种案例教学法：一是加曼博士所做的，即通过放录像，呈现给学员一个案例，请学员就录像中所给出的案例进行集体讨论；二是马克丽尔博士采集的不同类型的案例，既供多数人使用，也有的案例只给个别人用。马克丽尔博士把学员的学习总结作为案例。学生信任她，当然，她也珍惜这种良好的师生关系，保护学员提供的信息。马克丽尔博士介绍她如何使用案例时说：“在各个专业和各个培训班里，往往会有来自同一个学区的校长或教师作为学员。我注意把每个同一学区内前一期学员的案例作为教科书，鼓励学员互相合作与帮助。这个案例并非公开发表，它仅仅属于某个学区、某个学校，仅供有关人员阅读，新学员来了，又可以对它进行补充。”她还生动地形容说：“一个学区或学校的情况，统计数字等都在其上，因此，还可用它交流经验，互