

英国 NEAC 中小学校长胜任力研究及对我国的启示 *

安晓敏 任晓玲

摘要：校长胜任力是指优秀校长所表现出的个体特征，包括：知识、技能、情感态度、价值观等个人特质。英国 NEAC 构建的中小学校长胜任力模型对提高校长能力、素质水平，有效评估校长，选拔优秀校长等方面起到重要作用。对于 NEAC 中小学校长胜任力模型的研究可以为我国校长胜任力的研究及校长管理制度带来一些启示。

关键词：NEAC；中小学校长；胜任力模型

作者简介：安晓敏 / 东北师范大学农村教育研究所副教授（长春 130024）

任晓玲 / 东北师范大学农村教育研究所硕士研究生（长春 130024）

关于中小学校长的研究历来是教育领域内的重点问题，在对校长能力与素质探讨过程中，中小学校长胜任力的研究越来越引起国内外学者的关注。研究中小学校长胜任力可促进校长专业化发展，为校长的选拔、评估等工作提供些参考。但当前我国中小学校长胜任力的研究尚处在初始阶段，因此研究英国 NEAC 中小学校长胜任力模型的构建与应用，对我国校长工作的进一步完善有所裨益。

一、英国校长胜任力研究的缘起

胜任力的研究最早可追溯到 19 世纪初，泰勒对科学管理进行研究，此项研究被称为“管理胜任力运动”，1973 年，美国学者 McClelland 发表了名为《测量胜任力而非智力》的文章掀起了胜任力研究的高潮，此后胜任力的研究从管理领域逐渐波及到其他领域，其中教育领域内开展胜任力研究始自 1968 年美国教育办资助的 8 个教师教育试点项目。^[1] 此后产生于美国的胜任力研究逐渐传播到英国等地。

虽然胜任力的研究始于美国，但英、美两国研究的侧重点却有所不同。英国某培训机构（1988 年）指出：胜任力是个体所处特定的职业领域应具有的能力、行为和结果；英国职业资格委员会（NCVQ）指出胜任力是个体达到工作标准

的能力；Burgoyne（1989 年）提出胜任力是执行任务的能力与意愿，包括：知识、技能、理解力与意愿。^[2] 通过以上概念可知英国胜任力是指个体能够被识别的能力，是特定职位对工作人员能力与素质所需的最低标准，它关注的是管理者的任职资格，要求管理者达到职业所需的最低标准。英国通用的管理标准试图涵盖所有的能力，再通过性能分析确定管理者的职责和任务。自 20 世纪 80 年代起，英国政府逐渐参与到胜任力研究中，使得此项研究更加系统、缜密。1988 年，英国就业部颁布的一份就业白皮书中提出：在全国范围内，由各行业、各职业的领先组织确定的胜任力标准必须得到认可。在此白皮书的影响下，英国政府颁布了国家职业资格标准（NVQs）和管理宪章草案，以国家形式促进管理者能力的发展。20 世纪 80 年代后期英国教育领域内胜任力研究达到了高潮，具有代表性的是 20 世纪 80 年代末苏格兰校长协会进行学校管理者胜任力研究，并概括出学校管理者应具有的包括 4 个方面共计 10 项胜任力要素；以及 20 世纪 90 年代初英国牛津大学与全国中小学校长协会合作，成立了“国家教育评估中心（National Educational Assessment Centre, NEAC）”，它按照美国模式开展了学校管理者的胜任力研究，构建了中小学校长胜任力模型。^[3]

* 本文系全国教育科学“十二五”规划 2013 年度课题“幼儿园园长任职资格制度研究”（课题编号：EHA130390）的研究成果之一。

二、英国 NEAC 中小学校长胜任力模型的构建与应用

英国国家教育评估中心试图通过评估和发展学校管理者的核心胜任力来提升预备校长的能力水平。在 NEAC 项目试点阶段虽然只有来自 25 个地方教育机构的不足百人的校长,但评估中心通过设计与中小学校长工作相关的练习来促进个体素质和能力的发展,并为个体后续发展提供详细、具有针对性的诊断资料,其中大多数的校长在经过培训之后胜任力有显著提升。此项目在英国国内大受好评,获得了来自工业和政府的财政支持。此后,NEAC 项目从最初用于中小学优秀校长的选拔与培训,已发展到用于促进学校中级管理者的发展及其他行业部门领导者的发展。20 世纪 90

年代中期,英国大部分地区已经建立起评估中心,以促进更多参与者的发展。

(一)英国 NEAC 中小学校长胜任力模型的构建
评估员通过行为事件访谈法,通过对中小学校长亲身经历的分析提取胜任力要素。具体做法如下:首先,让优秀的校长分别回忆工作中最成功和最失败的三件事,然后详细描述事件发生过程(包括:情境的起因、牵涉到的人物、当事人的所感所想、实际操作以及最终的结果)。然后,分析访谈内容,确定中小学校长所表现出的胜任力要素。最后,把所得的胜任力要素与一般校长所表现出的能力与素质进行对比,得出了包括 4 个方面 12 项的中小学校长胜任力模型,并对每项胜任力进行具体描述。如表 1 所示。

表 1 英国 NEAC 校长胜任力模型^[4]

行政管理能力	问题分析能力	能通过查找相关数据、分析信息判别问题情境中的重要影响因素,能带着目的搜集信息。
	判断力	能得出合乎逻辑的结论和根据有效信息做出高质量决策;能评定教育需求的优先顺序;能评价重要的文章。
	组织能力	能计划、安排、调控他人工作;能以最佳方式使用资源;能在一定时间段处理大量文书工作及满足繁重的需求。
	决断力	能够识别做决定的时机(忽视决定的质量)和快速行动。
人际交际能力	领导力	让他人参与解决问题的能力;能识别团队所需的指导,能和团队有效的沟通,能够指导团队完成任务。
	敏锐性	能感知他人需求、关注点;能解决纷争;能从容对待不同背景的人;能有效处理情感问题;和不同人沟通不同信息。
	抗压力	能在压力、反对声下进行有效工作;能做出果断行动。
语言沟通能力	口语交流能力	能对事实、观点做出明确的口头陈述。
	书面沟通能力	能采用书面形式清晰表达自己的观点;能为不同人群撰写适当的内容,如学生、教师、家长等。
个体能力	兴趣广泛	能讨论各种话题,如教育、政策、经济等;积极参与活动。
	个体动机	试图在所有活动中取得成功;认为工作能够满足个体成就感;能进行有效的自我评价。
	教育观	有正确的教育理念;能接受新的想法和改变。

1992 年,英国 NEAC 再次审视中小学校长胜任力模型,并与英国国内其他模型及美国相似模

型比较,增加了四项胜任力。如表 2 所示。

表 2 NEAC 新增 4 项胜任力^[5]

综合能力	能创造性解决问题;具有发散思维、创业精神、冒险精神
发展意识	自我发展:采取持续行动提升自身能力; 他人发展:识别并提供机会提高他人的能力; 制度发展:接受他人的新思想;能产生新的思想;能感知变化并积极准备应对变化。
教学领导力	理解、体验教学和学习流程; 能根据教学目标、学生学习成绩评估教师、学生表现; 能设计有效方案提高课堂效率。
边界管理和组织意识	了解学校外部环境的变化,包括了解当地政府政策的变动; 能识别潜在的组织问题和相关机会; 能够应对广泛的社会问题及政府政策的变更; 运用正确的教育观念管理某些领域内的冲突。

（二）NEAC 中小学校长胜任力模型的应用

NEAC 不仅成功的构建了中小学校长胜任力模型，而且设计了 6 项相关的练习用来评估、选拔优秀的校长，并且为校长安排导师进行后期指导。6 项练习的评估可以为甄别优秀校长提供依据，导师的指导能够具有针对性的快速提升校长的胜任力水平。通过对英国 NEAC 中小学校长胜任力模型应用的研究，可以为我国校长胜任力模型的应用提供些参考建议。

1、设计评估练习

评估中心通过考察中小学校长实际工作情境，设计了 6 项与校长工作相关的模拟练习，通过参与这些练习展示校长的能力与素质水平。这 6 项练习分别为：两项无领导讨论练习、一项实地调查练习、两项文本框练习、一次面试。无领导讨论练习是指评估员会为每个小组提出一个与校长工作相关的问题，参与者进行大约 1 小时的问题讨论，讨论过程中不指定谁是领导，让参与者自行安排组织座位顺序、发言顺序，评估员按照拟定的胜任力特征对校长的表现进行评估。实地调查练习是指派遣校长到真实的学校工作环境中，通过观察校长处理工作的情况对参与者的胜任力特征评估。文本框练习是指评估员通过创设与学校工作相关的问题情境，让校长参与到情境中，观察校长处理问题的方式、方法，评估员按照拟定的胜任力特征进行评价。面试指评估员与校长进行面对面的沟通交流，测试校长的知识、能力等有关素质。校长的每项胜任力都需要经过以上练习的评估，胜任力与练习间存在紧密的联系，有○的部分表示该项胜任力可以通过该练习测评出来。如表 3 所示。

表 3 运用练习评估胜任力^[6]

胜任力	练习	2 个无领导讨论练习	实际调查练习	2 个文本框练习	面试
问题分析能力	○	○	○	○	○
判断力	○	○	○	○	○
组织能力			○	○	○
决断力			○	○	○
领导能力	○	○			
敏锐性	○	○	○	○	○
抗压能力			○		○
口语交流能力	○	○	○		○
书面沟通能力				○	○
兴趣广泛					○
个体动机					○
教育观	○	○		○	○

2、评估校长胜任力水平

此部分是评估员通过观察校长在 6 项练习中的表现对校长进行评估，为了确保评估的准确性，NEAC 会安排几名评估员对同一校长进行评估，再采取统计学的方法来确定校长的胜任力等级。^[7]值得注意的是 NEAC 项目非常注重评估员的选择与培训，通常选拔评估经验丰富的校长或常与校长一起工作的教育工作者作为评估员，由于这些人员并不具备专业的评估技能，因此 NEAC 为评估员专门设计了为期 4 天的与校长工作相关的培训课程，传授评估的技能、技巧。评估的最后阶段，评估员和校长都参与撰写评估报告，这份报告将全面客观地反映校长的胜任力水平，并且为校长未来自身发展提供意见。最后 NEAC 也会搜集校长的反馈信息从而改进评估员的培训和评估过程。

3、安排导师指导校长发展

对于校长的进一步职业发展，评估中心将提供为期两到三年的后期指导。评估中心采取一对一的形式将校长分配给导师，导师根据胜任力评估报告指导校长的发展。校长一边工作一边与导师合作交流，促进自身发展。NEAC 非常重视导师的质量，在 NEAC 项目的初始阶段，导师均是来自 25 个地方教育机构的有威望的教育家，NEAC 也对这些导师进行培训，主要帮助导师客观的鉴别校长。NEAC 特别注意导师与校长的分离，要求导师与校长来自不同的学校，以防止导师遏制校长的发展。导师不准干涉校长学校的事情，每个校长必须独立的在特定情境中做出可行性判断，充分确保校长的主体地位，从而为校长的未来发展做准备。NEAC 鼓励学员积极参与活动，使用导师资源，但导师不会扮演校长未来职位的介绍人或未来职业发展的咨询人，促使校长依靠自己的能力谋求出路。在导师与校长合作交流过程中，如果校长感觉导师不合适可以向 NEAC 提交更换导师的申请。^[8]

三、英国 NEAC 项目对我国的启示

英国中小学校长胜任力模型的构建基于美国胜任力模型，并与之有着紧密的联系，但是英国对于中小学校长胜任力模型的改进与应用却有着自身的特点。当前我国的校长胜任力研究尚处于探索阶段，对其应用及发展的研究较少，英

国 NEAC 中小学校长胜任力模型的研究可以更好的为我国校长胜任力模型的构建、评估、培训等工作提供些参考。

(一) 构建全国性校长胜任力模型

我国当前的中小学校长胜任力研究主要以特定地区同一层级的校长为研究对象,通过行为事件访谈法构建校长胜任力模型。研究的区域性强,适用范围窄;部分研究把中小学校长作为同一整体进行研究,忽视了研究对象的差异性;研究程序主要是研究者自身的探索,缺乏科学的监控与指导。为了给予校长胜任力研究所需的组织保障,为了构建更加科学、系统的胜任力模型,我国应以国家为主导开展胜任力研究,构建全国性校长胜任力模型。我国校长胜任力模型的构建除了满足中小学校长胜任的基本特征之外,也要反映不同区域之间、城乡之间、不同类型学校之间校长胜任能力的差异,也就是说,我们在建构评估全国中小学校长胜任能力基本要素的同时,可以针对不同类型的校长赋予各个胜任力要素不同的权重,从而更加客观地、准确地评估不同类型校长的胜任力水平。此外,校长的胜任力水平也是有层级划分、可以不断提升的,我们构建的胜任力模型对此应有一定的区分程度,即把胜任力划分为不同的层级以促进校长的可持续发展。

(二) 编制校长胜任力测评工具

英国 NEAC 为中小学校长胜任力模型设计了配套的练习用来评估校长的胜任力水平,并且为每位校长安排了由 6 名专业评估员组成的专业评估团队,这 6 名评估员分工明确,5 名评估员通过观察校长在 6 项练习中的表现参考事先拟定的指标体系得出评估结论,1 名评估员汇总评估结论并撰写评估报告。这 6 项练习作为测评工具客观反映了校长胜任力水平,其详细的指标体系操作性强使得评估结论容易量化并在一定程度上避免人为因素的干扰保证了结论的公正性。制定校长

胜任力测评工具可以更加客观地监测和评价校长的胜任力水平,克服当前校长评价工作中常见的目标体系难以确定、不易量化等难题,因此,我们应该为校长胜任力模型编制配套的测评工具,为校长的遴选、评估工作提供操作性强的工具支持,从而便捷、公正、科学地测评校长。

(三) 参照胜任力标准提升校长培训的实效性

当前,我国主要以培训的形式促进中小学校长发展,但培训过程却存在着诸多问题,如培训的内容无法满足校长的需求;培训后续跟进工作的缺乏;培训评价的缺失等。英国 NEAC 对于中小学校长的培训主要以评估报告为依据,为校长安排导师进行具有针对性的个性化指导,有效促进了校长能力的提升;为了促进校长能力与素质稳步发展,导师会长期监控、指导校长的发展。我国也可以将校长胜任力模型引入到校长培训工作中去,一方面,校长胜任力要素可以为中小学校长培训提供针对性指导,满足不同类型校长的个性化需求;另一方面,我们可以通过校长胜任力测评了解到校长能力水平的真实状况,通过定期测评来监测、评价培训效果,进而不断的改进校长培训工作,提升校长培训的实效性。

参考文献:

- [1] 张东娇. 基于胜任特征的校长遴选与培训体系[J]. 教育研究,2007,(1): 86.
- [2] [4][5][6][8]Esp, D. Competences for School Managers[M].London: Kogan Page, 1993:13,50-51, 58,53,55-57.
- [3] 张东娇,胡松林. 英、美中小学校长胜任特征模型对中国校长管理制度的启示[J]. 比较教育研究,2006,(4):52.
- [7] Esp, D., M. Young. Management Competences, report to the NEAC Director[R], 1991(10): 18.

(下转第 30 页)

- they) learn in games?[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2012, 46: 3345-3349.
- [30] Wouters P, van Nimwegen C, van Oostendorp H, et al. A meta-analysis of the cognitive and motivational effects of serious games[J]. Journal of Educational Psychology, 2013, 105(2): 249.
- [31] Squire, K. (2006). From content to context: Videogames as designed experience. Educational Researcher, 35, 19-29.

Application of Video Games in Overseas Classroom Teaching and Its Revelation

ZHAO Yongle HE Ying

Abstract: There are more and more cases of video games being applied in education. Foreign educators are trying to use educational video games in classroom teaching as a modern tool. Quantity of successful cases are published in recent years, however the controversy about educational efficiency of video games still exist. In this study, we gather six sorts of cases and try to find some regular patterns. We find that teacher who want to use video games in classroom are confronted with four problems: development of games, orientation in teaching, the quality of environment and teacher, and insufficiency of fundamental research. As a result, teacher should meet certain requirements in three aspects: instructional design, content of games and professional ability. It will ensure success of educational video games in classroom.

Keywords: video games; educational video games; classroom teaching

(上接第 34 页)

Study of Principals' Competence of NEAC Primary and Secondary Schools in U.K. and its Revelation to China

AN Xiaomin REN Xiaoling

Abstract: Principal competence refers to the individual characteristics of outstanding principals which contains knowledge, skill, emotional attitude, value and so on. The model of competence of NEAC of U.K. plays an important role in many aspects such as improving principal's competence and quality, evaluating principals effectively and selecting outstanding principals. Study of the model of competence of NEAC of U.K. can bring a great advantage to our country in this field and can also bring some enlightenment to the administrative system of China.

Keywords: NEAC; primary and secondary school principal; the model of competence