

美国中小学校长在职培训制度及启示

曲铁华,王莹莹,于 喆

(东北师范大学 教育科学学院,吉林 长春 130024)

[摘 要] 美国校长专业发展的研究与实践已经发展到相对成熟的阶段,中小学校长的在职培训通过政府立法的严格规范、专业标准的有效引领、多元机构的竞争运作、大学与学区的通力协作、各级财政的稳定资助,已经建立起一套比较完善的制度,对我国构建中小学校长在职培训制度,提升校长专业发展水平,提供了很好的借鉴。

[关键词] 美国;中小学校长;在职培训

[中图分类号] G471.2.712 [文献标识码] A [文章编号] 1006-7469(2011)05-0032-05

美国的校长培训制度发展较早,目前已经形成了包括职前培育、入职指导和在职培训的较为完善的体系。美国是联邦制国家,其教育体系也是分权制,由州政府承担管理教育的职能,中小学校长的培训工作由州政府负责。这使得各州的制度有些许差异,但各州仍有类似的设计。特别是1996年在州际学校领导认证协会(Interstate School Leadership Licensure Consortium,简称ISLLC)出台学校领导标准(Standards for School Leaders)之后,各州在与之相关的校长培训工作上均围绕这一标准,因此校长在职培训制度也有很多共同之处。

一、政府立法的严格规范

在美国,校长是一种职业选择,获得相应的资质就可以从事校长职业,但政府通过立法来规范校长培训,为校长的在职培训提供了有力保障,提高了校长接受培训的自觉性。除了建立严格的资格证书制度规范职前培养,要求学校管理人员在任职前必须获得资格证明以外,在如何确保校长在当今错综复杂的学校环境中获得必备的知识和技能问题上,校长的专业发展一直是各州在制定政策法规的关注核心。

1992年联邦政府制定校长发展法案(Leader-

ship Development Act),规定校长培训工作的重点是发展和传播模范学校的领导管理实践。^[1]美国对教育管理人员培训分为初级资格培训和高级资格培训两个层次。初级资格培训主要是上岗前的培训,培训之后获得相应的资质。高级资格培训是对已取得初级资格证书被聘任为校长并有两年实践经验的校长进行培训。管理人员资格证要五年续一次,且需不断地进修,取得规定的150个学时,才可以继续取得资格。美国加利福尼亚州立法规定,提供经费,实施校长培训的三年计划,以改善公立学校的环境,对学校 and 学生的进步和形成教师新观念、新思想提供强有力的领导支持,从而提高学校管理的有效性。宾夕法尼亚州就规定,2008年1月后首次任职的中小学校长与副校长必须在任职五年内参加校长入职课程的学习。入职课程由国家学校领导学院与国家教育与经济中心共同开发,每年为该州八个地区的中小学校长提供一次以上的培训。^[2]到了2008年,又有7个州出台相应的法律,保障为学校董事会的成员和学校的领导提供培训和专业发展。^[3]

二、专业标准的有效引领

美国1996年的学校领导标准(Standards for

[收稿日期] 2010-12-10

[作者简介] 曲铁华(1962-),女,辽宁铁岭人,东北师范大学教育科学学院教授,博士生导师;王莹莹(1984-),女,河南南阳人,东北师范大学教育科学学院博士生;于 喆(1986-),女,吉林辽源人,东北师范大学教育科学学院博士生。

School Leaders)是在全美州基础教育首席官员理事会(the Council of Chief State School Officers,简称CCSSO)下属的州际学校领导认证协会(Inter-state School Leadership Licensure Consortium,简称ISLLC)的组织下完成的。该标准从知识(Knowledge)、态度(disposition)及绩效要求(performance)三个维度,涵盖了学习愿景、引领课堂教学、学校组织管理、学校公共关系、校长个体行为规范、校长领导能力六项标准纲目和182项具体的指标。^[4]标准出台后,被美国40多个州所采纳,各州利用其来认证学校领导的资质,修订各州已经使用的标准,鉴定教育领导培训项目,引领校长的专业成长。与此同时,美国学校行政人员协会(American Association of School Administrators,简称AASA)、美国课程开发与监督委员会(American Association for Supervision and Curriculum Development,简称ASCD)、美国中学校长协会(The National Association of Secondary School Principals,简称NASSP)和美国小学校长协会(The National Association of Elementary School Principals,简称NAESP)组建了独立的教育领导权力委员会(Educational Leadership Constituent Council,简称ELCC),ELCC在ISLLC 1996标准的基础上发展了第七条标准,强调一年的真实学校管理情境的实习,并采取了基于成就的标准和评价模式来评估培训学校校长和教育领导的项目。

这些标准在校长的在职培训方面发挥了重要的引领作用,但在执行过程中也暴露出一些问题。2005年,美国哥伦比亚大学教育学院院长阿彻·列文内(Arthur Levine)主持的对全美大学“教育管理人员培养项目”进行评估的报告《培养学校领导者》(以下简称列文内报告)发布,报告认为总体上大学提供的学校领导者培训质量之低令人震惊。列文内报告的发布引起了美国教育界的争议,但是大家对报告中提出的一些问题予以了肯定,比如许多培训项目没有以学校的实际情况为基础并且无法满足社会对领导者的要求,许多项目的授课学者没有实践的领导经验等。但是学者们也指出现存的一个主要问题是全美500项基于大学的校长培训项目只有41%接受了ELCC的成就标准。^[5]列文内报告也促使更多大学根据标准来调整校长培训项目。

当然,制定的标准也并非是一成不变的。在ISLLC 1996标准被广泛运用十年之际,ISLLC又

根据标准在实际运行中出现的问题和得到的广泛反馈,用了2年的时间对标准进行了修订,于2008年发表了ISLLC《教育领导政策标准》(ISLLC Educational Leadership Policy Standards:2008,简称ISLLC2008),并由同是CCSSO下属的州际教育领导联盟(The State Consortium on Education Leadership)开发了教育领导行为期望与指标(Performance Expectations and Indicators for Education Leaders)作为ISLLC2008的指导性文件,主要用来描述实践每一标准所期望的教育领导者的行为,这些指标是可被观察与测量的,从而为各州使用教育领导标准提供具体的依据,使标准更具可操作性。^[6]

三、多元机构的竞争运作

美国中小学校长的在职培训可以由地方学区和学校承办,也可以由专业学术团体或高等院校承办。培训的项目包括非学历的短期课程和硕士、博士学历教育。不同的培训机构形成竞争,并利用各自的优势形成自己的特点,从而满足多样性的校长培训需求。现在美国培训机构主要包括教育行政部门、高等学校教育学院、学校领导者协会等,其校长专业机构与校长中心的结构大体如下。

(一)大学或学院设置的机构

如哈佛大学校长中心(The Principals' Center at the Harvard Graduate School of Education),它于1981年由罗兰·巴斯(Roland Barth)和一些校长、学校领导者以及哈佛教授等组成。原先仅是提供作为校长间彼此共同讨论、反省的中心,现在则是提供校长认证,并与其他专业机构进行交流。其运作宗旨是帮助学员获得证照、提供领导知识课程、提供国际网络资源、提供校长在职进修机会满足其需求。除了每年八月开始申请的学分认证或州标准认证课程,通过各种项目进行在职培训是其重要内容。培训的形式多种多样,包括讲座式授课、分组讨论、分组写作和结对互访学校。该中心正逐步扩大为一个全国性的校长培训中心网络。

(二)政府设置的校长进修中心

如加州政府教育厅所举办的加州学校领导研究院(California School Leadership Academy)。该研究院于1985年成立,加州政府教育厅是核心成员,主要从事研究与发展规划各种课程,下设12个中心作为区域性办公场所,最大的是洛杉矶校

长中心(12个中心之一),负责洛杉矶地区的校长专业发展计划。其运作宗旨是:1)协助校长熟悉全国不同层级法律的相关问题;2)指导校长提出面临新法案时的应对策略,协助校长了解教育新趋势;3)协助校长领导学校推进教育改革。再如北卡罗来纳州教育委员会成立的校长培训学院通过组织研讨班、短期实习计划等方式为在职校长提供培训。研讨班围绕校长们关注的主题进行讨论,诸如评估、有效教学实践、学科、领导、时间压力管理、不合格教师管理等。研讨班每年要组织五次研讨会,校长参加研讨班要经过严格的选拔,并需制定一份持续两个月的活动计划,并在结束时共同商讨各自计划的结果,提出问题并就各自关心的问题探讨,参加研讨班的校长经费由学院提供。短期实习计划主要是校长根据自己的需要和兴趣,通过对另一教育工作者、学校或教育机关的访问进行学习,学院给校长发放津贴和车费。

(三)专业机构或私人基金下的研究中心或实验单位

如AASA及其分支机构全国学校行政人员学会(National Academy for School Executives,简称NASE)、NASSP、NAESP等。AASA主要是为在职学校管理人员提供提高专业水平的方案,并制定在职培训的标准、准则和目标。NASE则采用多种方案如研讨班、讲习会、合同方案等对在职的学校管理人员实施培训。^[7]NAESP是一个民间团体,经费主要来自会员会费、私人公司支持、政府基金与研究项目经费,拥有28000个会员,其中约有15000个会员是小学校长(公私立均有),自愿入会。协会与教育部密切合作,彼此互相咨询。协会通过出版刊物、举办各种研讨会,以及设置校长专业信息网络等,为校长提供意见交流、问题咨询及专业成长机会。^[8]NASSP成立于公元1916年,是全美最主要的中学校长、副校长的协会。其主要目的在于提升学校领导力,为协会成员提供以专业为基础的研究及彼此间评价的方式来塑造具有远见与智慧的领导者。

四、大学与学区的通力协作

美国校长在职培训谋求理论联系实际,其实践取向的一个突出表现就是大学与学区通力合作,建立密切的联系。1989年全美教育管理政策委员会(National Policy Board on Educational Admin-

istration,简称NPBEA)在《学校管理者培养的改善——面向改革的课题》(*Improving the Preparation of School Administration:an Agenda for Reform*)这一报告中就明确指出:在校长的培养培训上研究生院和学区要建立密切的协作关系,以临床研究和现场实习为指向。^[9]以此为方针,美国的许多州建立了大学的研究院与学区联合培训校长的体系。大学发挥学术性方面的优势,培训重点在于学校教学管理所需的理论知识,同时注重提高校长解决实际问题的能力;学区的培训则强调校长在实际的工作情境中掌握学校教学管理的实践能力,同时关注解决问题过程中理论知识的应用。

例如,设在圣地亚哥大学的教育领导发展学院(Educational Leadership Development Academy,简称ELDA)就是圣地亚哥大学和圣地亚哥联合学区设立的旨在提高校长专业水平的组织,他们联合开发在职教育领导专业发展计划,其校长培训的主要特点就是从学区的教学改革出发,强调教育实践,在培训中重视导师对学员的指导。^[10]哈特福德公立学区(Hartford Public School District)与匹兹堡大学的学习研究所密切合作,实施教育领导专业发展计划,致力于研究提升校长教学领导能力的理论与实践,促进学校改进与变革。^[11]在合作中,学区和大学发挥各自的优势:学区提供资助并改进校长聘用制度,与大学合作开发培训课程;大学则减免学费,提供培训教师。^[12]大学和学区的合作培训的领导人一般由学区负责人、学院院长、大学和学区的指导教师组成,培训教师中既有大学教师,也包括具有丰富管理经验的实践者、资深和退休校长,他们一起制定培训计划,协调各种利益关系,有利于资源的优化组合,让校长获得持续性的专业发展。

五、各级财政的稳定资助

美国已经形成了较为稳定的包括联邦、州、大学和学区以及各种基金会的财政资助体系。

联邦政府和州政府一般是通过制定和实施相应的财政政策,提供一定比例的资助和补贴来影响校长培训。政府通过联邦宪法和州宪法及各类教育法规对各级政府的教育财政投入进行职责规定,从20世纪70年代开始州政府的教育经费逐渐超过学区承担的教育经费,相应用于校长培训的经费就不会成为无源之水。例如,加州曾立法规

定为校长培训提供经费支持,美国中学校长协会、美国小学校长协会等专业机构的经费有很大一部分就来源于政府基金。大学和学区则主要通过优化资源配置为校长培训提供人力物力支持,除了学区为校长培训提供资助,各大学还通过减免学费等方式吸引校长参加培训,不断提高自身的专业素质。各种基金会的资助也是美国校长培训费用的重要来源,他们主要通过资助研究组织对校长在职培训发挥作用。例如丹佛斯基金(The Danforth Foundation)的校长培训计划认为学校的校长工作依赖于能干的教师,试图提高校长中少数民族和女性的比例。华莱士基金(The Wallace Foundation)通过对CCSSO及其下设组织的支持,把校长如何提升专业水平以改进学生的学习作为其长期的任务。

六、美国校长在职培训制度对我国的启示

(一)通过教育立法形式,对校长的专业标准、资质、专业发展等方面加以限定,把我国中小学校长在职培训工作制度化

自1990年国家教委在全国范围内轮训中小学校长以来,我国的校长在职培训工作取得了令人瞩目的成就,但制度化的校长培训体系仍然未能建立。美国的校长在职培训制度已经为我们提供了一个有力的实践证明,良好的政策是校长在职培训工作的保障。我们可以借鉴他们的做法,通过教育立法把这项工作经常化、制度化和规范化。比如出台全国性的专业标准对校长的在职培训进行有效的引领,各种培训都围绕专业标准展开;建立校长资格证书等级更新审查制度,并规定中小学校长接受培训是任职资格的必备条件,中小学校长每三年或五年通过各种途径和方式接受培训,更新观念,提升专业水平,对校长资格和等级进行重新审核;各级政府出台相应的政策法规,并在财政上对校长的在职培训予以一定的补贴。

(二)根据分级办学、分级管理的原则,大学与地方教育管理部门通力合作,共同开展校长培训工作

美国的教育体系是分权制,联邦政府无权领导教育,而赋予州政府直接的管理权,因而在中小学校长培训工作中缺乏宏观调控,这种培训体制有利于调动地方的积极性和能动性,但是容易形成各自为政的局面。我们的校长培训工作可以集

权和分权有机结合,在国家教育部加强宏观调控的情况下,进一步发挥地方办学的积极性,赋予各省市培训工作的自主权,形成既有统一要求,又有地方办学积极性的蓬勃发展、生动活泼的局面,也有利于进一步加强大学和地方的联系,发挥各自优势,实现资源的有效配置。另外也可吸引社会力量,鼓励企业家成立各种各样的基金会,为校长在职培训提供资助。

(三)成立全国性的校长专业发展团体,发行校长专业发展刊物,建立校长经验交流的平台与专家咨询系统,支持校长的持续发展

美国校长专业团体成立的时间相当早,发展至今皆具有相当的规模,比如CCSSO、AASA、NASSP、NAESP、ELCC等。这些专业机构通过出台校长专业标准、进行校长专业发展的研究、发行专业刊物、加强与外界联系对校长的在职培训和专业水平的提升发挥巨大影响。反观我国,至今尚无一个具有全国性影响的校长专业发展团体。随着近年来国内校长专业发展的研究日益精进,校长专业化逐渐获得重视,我们更需要成立一个全国性的机构来协助校长能够顺利的处理校务、发展创新。一个全国性的校长专业发展团体的主要任务应有以下几项:第一,能提供校长们彼此间经验传承与交流、问题咨询与讨论的媒介,将校长们可咨询的范围从身边扩大到全国,加强校长彼此间的向心力,提供情感上的支持与实际协助,有助于校长的专业成长。第二,能代表全国校长,统一对外发言,表达全国校长意见,与社会民众建立相互了解与良好关系,以获得社会民众的支持与协助,并使学校教育能适应社会的需要。第三,能作为研究与实践的转化平台,透过刊物出版及研习会、研讨会的举办,针对各项校长领导议题或热门教育议题做深入的讨论,将研究的新理论新成果介绍给校长,加强校长与专家意见的交流,促进理论与实务的结合,方便校长们吸收新知,促进校长的专业发展,并唤起大家对于校长专业的重视。第四则是建立可被公众肯定的校长专业标准,并协助校长专业的发展与评鉴。

(四)进一步改革传统教育模式,改进我国中小学培训工作的办学和教学方式、方法

目前,不少地方的培训工作,仍以教师课堂讲授为主,教学方式单一化,学员的主动性、积极性未能得到充分的发挥,这就在一定程度上影响到培训的质量和效果。为了加强针对性、实效性,我

们可以借鉴美国大学与学区通力合作的办法,加强研究机构与培训机构的联系,特别是大学和地方教育行政部门的关系,联合开展校长在职培训,大学发挥学术性方面的优势,培训重点在于学校教学管理所需的理论知识,同时注重提高校长解决实际问题的能力;学区的培训则强调校长在实际的工作情境中掌握学校教学管理的实践能力,同时关注解决问题过程中理论知识的应用,建议组织力量研究案例教学、问题教学、研讨教学等,使培训人员和受训的校长积极参与到教育改革的实践中,切实在培养校长分析与解决问题能力、适应能力、创造能力上下功夫。加强培训基地的建设,借助现代化教育技术手段培训干训师资和广大中小学校长。

[参考文献]

- [1] Joseph Murphy, Karen Seashore Louis. Handbook of research on educational administration: a project of the American Educational Research Association (2nd) [M]. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1999. 120-121.
- [2] Sara Vitaska Shelton. Strong Leaders Strong Schools: 2007 State Laws [R]. National Conference of State Legislatures, 2008.6.
- [3] Sara Vitaska Shelton. Strong Leaders Strong Schools: 2008 State Laws [R]. National Conference of State Legislatures, 2009.6.
- [4] The Interstate School Leaders Licensure Consor-

tium. Standards For School Leaders [S]. Washington, DC: The Council of Chief State School Officers, 1996.2.

[5] 肖玉敏. 美国《培养学校领导者》报告及其引起的争议[J]. 全球教育展望, 2006, 35(2): 37-41.

[6] The Interstate School Leaders Licensure Consortium. Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008 [S]. Washington, DC: The Council of Chief State School Officers, 2008.6.

[7] AASA National Academy for School Executives. Professional and organization development programs: AASA-NASE spring/summer 1993 [M]. American Association of School Administrators, National Academy for School Executives, Arlington, Va. 1993.

[8] 蔡美锦. 美国校长专业机构与校长中心功能与运作模式[J]. 教育资料与研究双月刊, 2000, 37: 58-63.

[9] National Policy Board for Educational Administration. Improving the Preparation of School Administrators: An Agenda for Reform [R]. National Policy Board for Educational Administration, Ruffner Hall, University of Virginia, Charlottesville, VA 22903. 1989.

[10] ELDA. History of the Educational Leadership Development Academy at the University of San Diego [EB/OL]. <http://www.sandiego.edu/soles/centers/elda/>, 2010-01-20.

[11] Learning Research and Development Center. Introduction to The Principles of Learning [EB/OL]. <http://ifl.lrdc.pitt.edu/ifl/index.php?section=leadership>, 2010-01-20.

[12] Margaret Terry Orr. Innovative Leadership Preparation and Effective Leadership Practices [EB/OL]. http://seli.stanford.edu/research/documents/ucea_papers/sls_ucea_impact.pdf, 2010-01-20.

The In-service Training System of Primary and Secondary Schoolmasters in America and its Inspiration

QU Tiehua, WANG Yingying, YU Zhe

(School of Educational Science, Northeast Normal University, Changchun 130024, China)

Abstract: The research and practice of American schoolmasters' professional development have come into a mature stage. A set of complete system has been established, characterized by the in-service training of American schoolmasters through the rigid government legislation, the guidance by the specialized standards, the competitive operation of poly institutions, the cooperation among universities and their neighboring districts, the steady financial supports at the various levels. All these provide a good example for China in setting up the in-service schoolmasters training and promoting their professional development.

Key words: America; primary and secondary schoolmasters; in-service training

[责任编辑:立茹]