

# 新形势下提升干部教育培训有效性的路径探究

## ——基于国家教育行政学院全国地市县教育局长研修班的调研

※ 韩 烨

在新时代背景下,如何贯彻落实《2018-2022年全国干部教育培训规划》,切实提升干部培训的有效性,是教育干部培训中面临的突出问题。在国家教育行政学院承担了全国地市县教育局长研修班,多年来培训了全国地、县、区、市、州、盟、教育局长近万人,是破解我国教育难题,提高干部教育治理能力的重要举措之一。为了进一步增强教育局长培训班的实效性,切实提升教育行政干部的研修效果,笔者基于对第43期全国地市局局长研修班和第35期全国县、市、州、盟教育局长培训班学员的调研结果,在总结需求变化及培训经验的基础上,探讨增强教育干部培训有效性的实现路径。

### 一、新形势下教育干部培训需求呈现“四个转型”

#### (一) 培训目标由分散型向统一型转变

如今教育干部培训越来越强调开展以需求为导向的培训活动,对组织需求、岗位需求和个人需求共同构成了干部教育培训工作的教学目标。其中,组织需求主要表现为对党和国家政策的指导思想、路线方针、教育战略布局的准确把握,对全面从严治党、依法治教的坚决落实。岗位需求则反映了以管理者的视角,能够胜任本职工作,服务于区域教育发展的需要。个人需求则包括思想观念上的引领,个人能力素质上的提升,解决实际问题的策略等等。在新形势下,大家对解决当前教育热点、难点问题的培训需求日益激增且相对集中。这三类需求相互交叉、重叠,呈现出提升干部党性修养的培训目标更加强化,组织需求与个人需求更加统一的特点。

#### (二) 学员结构由单一型向多元化转变

新形势下,各省级单位对学员的遴选不再只限于对最优干部的选拔。从选派方式上看,有84%地区的学员遴选方式为组织委派,16%的地区结合了个人申请。其中,绝大多数的地市县教育局长更希望以个人申请和组织选派相结合的方式参训。从选派对象上看,年龄在35-45岁的中青年教育局长参训比例大幅增加,尤其新任及骨干型局长占比最多。从选派地区上看,来自经济发展水平一般地区的局长较多,而来自欠发达县区教育局长的参训愿望最为强烈。按照当前地市县报送参训干部的名额要求,全国334个地级行政区的近2000名局长和全国2851个县区的正职

局长参加培训分别需要15年和14年。受到现有招生计划规模、培训时间、委派方式等多种因素影响,教育干部的实际培训需求量日益增大,但难以满足任期内全部完成参训的目标。

#### (三) 干部学习由扁平模式向精准化转变

新形势下,“教师队伍建设、民办教育规范化、教育评价改革”等社会普遍关注的薄弱环节,是地方局长们的痛点、难点,学员们希望相关领导或专家帮助他们教育未来的前进方向厘清思路。另外,多数县区局长从乡镇调来,他们在“人事、财务、督导”、“局长的工作定位、功能定位”方面存在困惑,而如何规划教育工作,如何尽快进入工作角色,是局长们普遍希望着力提升的内容。通过学习,大家希望进一步以问题为导向,通过强化问题思考、分类研讨、跟踪调研等模式,形成解决问题、分享经验的培训模式。这也意味着学员对培训团队的课程设计、专业水平及其组织管理的精准化提出了更高要求。

#### (四) 培训服务由“任务完结型”向“内涵式发展”转变

当前,全国地市县教育局长研修班在项目执行上凸显了三方面功能:政策理论解读、信息交流互通、典型案例分享。对于培训团队来说,实施培训评估的意义在于保障各项学习活动的有效组织与顺利开展,及时发现存在问题,确保培训目标的实现。通过访谈发现,很多教师及相关部门不再以完成培训任务为唯一目标,他们希望通过评估结果,查找可以进一步提高学员满意度的方法,并以此提升自身管理能力和专业水平。另一方面,教育干部培训是一项长期而细致的工程,研修班学习的结束并不意味着干部培训的终结,作为新的起点,学院还会继续发挥干部培训机能。调研发现,70%的地市县教育局长都希望学院可以提供相关的后续服务,加强相互交流,满足大家解决更多实际困惑的需求。

### 二、全国地市县教育局长研修班项目实现“四个优化”

#### (一) 培训内容丰富,紧扣时代主题

按照教育部党组关于全国教育干部培训工作的有关部署,国家教育行政学院为研修班精心设计了不同单元的教学内容。主要围绕学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想

义思想和党的十九大精神、加快推进教育现代化，以及加强党性教育这三大单元主题，与党中央的组织需求、领导干部的岗位需求、以及提升能力素质的个人需求相统一。每一主题紧扣时代脉搏，设置了不同形式的课程。既有政策形势解读，也有教育战略布局讲解；既有改革实践分享，也有结合党建工作的法治教育。尤其根据教育局长的群体特点及其专业发展阶段，开设的课程分别立足于地市局和县市局局长的关注视角，覆盖到上岗培训、提高培训、高级研修等不同阶段。此外，授课教员包括教育部司局领导、专家型学者与来自改革一线的教育局长。这些授课专家站位高、视野宽、业务精、学养深，发挥了观念引领、业务指导的积极作用。

#### （二）坚持问题导向，强化实践教学

国家教育行政学院围绕大家普遍关注的实际问题开设了平行课程，涉及教育公平、教育领导力、危机管理、财务绩效等多个专题。这些专题由学院教师主讲，学员可根据自身兴趣选择其一听取。除了面授课程之外，学院还依托远程培训资源，开设了丰富的网络自主选学课程。学员可在培训结束后回去继续进行线上学习。这种必修与选学相结合，面授与在线相结合的培训方式，在一定程度上满足了大家的个性化学习需求。不仅如此，学院还开展讲授类、参与类、考察类等不同形式的教学活动。在多样的活动中，学员相互交流工作，促进了各地经验的分享，提高了学习的有效性。近几年，随着教育干部呈现出多样化的个性需求，学院进一步创新教学模式，使课程内容更具针对性。一是发挥学员专业优势，增设课前“微讲坛”环节。在本班学员中寻找有代表性的改革案例，通过现身说法，大家进行经验交流，分享工作体会，畅谈教育未来。二是围绕热点难点问题开展结构化研讨。优化以往扁平化的分组研讨模式，通过运用群策群力的流程和工具，引导大家对某一问题进行深入探讨和原因分析，在提出推动工作的思路与建议的基础上，强化学员发现问题、分析问题、解决问题的能力。三是大力推进“课堂+基地”的实践性教学。学院不断优化教学流程，面向地市局和县区局长，分别在山东潍坊与浙江萧山建立了现场教学基地。在会同当地教育局与教研部门合作的基础上，围绕“教育现代化”主题，开展校园参观、随堂听课、听取报告等多种教学活动。通过典型引领，深入学习当地教改经验，助推区域教育实现新发展。为期一周的现场教学活动受到了学员们的广泛好评。

#### （三）管理规范有序，团队协作高效

目前，国家教育行政学院已逐步形成学员为主体，班

主任团队、培训设计实施、后勤管理等部门各司其职、配合有序的工作机制。为了进一步加强各部门间的顺畅沟通，提升项目执行的整体效能，学院及时排除各种障碍，理顺各方面关系，进行资源整合，实现从规范化到精细化的管理升级。具体而言，在培训项目中，班主任团队是直接面向参训学员的窗口，也是各部门沟通协作的纽带。他们对学员的学习需求及其困惑提供了必要的支持与解决方案。班委会的设立，发挥了学员的自主管理功能，充分调动了大家的自我组织积极性，形成了良好的班级氛围。在培训团队的合作方面，学院与时俱进，通过搭建信息化平台，促进各部门间的沟通和协作，进一步强化管理服务功能。其中，教务平台的建立为相关部门查找立项资料、保存培训档案提供了便捷的服务。工作微信群是各部门间相互协调、应对突发状况的沟通渠道。班级微信群则成为班主任及时与学员交流、信息发布和同行交流的重要途径。

#### （四）构建PDCA循环模式，促进绩效改善

国家教育行政学院非常重视教育干部培训项目的总结反思和不断改进，形成了以计划(Plan)——执行(Do)——检查(Check)——改善(Act)为循环的PDCA质量保障模式。其中，网络评估是学员对课程安排、教学管理、服务保障等各项环节的满意度测评，这与学员提出具体建议的访谈评估共同构成形成性评价；而要求学员提交的论文作业与供地方组织人事部门参考的学员鉴定，是学院对学员培训成果的鉴定性评价。通过这些方式，教育部与相关部门能够及时了解项目执行的整体情况及培训效果。评估报告显示，近五年全国地市县教育局长培训班次在培训计划、组织管理、服务保障等方面的满意度均较高，学员的培训学习获得了良好的成效。

### 三、提升教育干部培训有效性的“五个展望”

#### （一）调整名额分配，优化选派方式

在科学规划培训班次的基础上，建议相关部门结合学员实际情况，以个人申报和组织委派相结合的方式进行学员遴选，并给予中青年教育干部更多培训机会。由于中西部地区和东部发达地区教育差距较大，且西部地区的教育局长对工作定位并不明确，因此建议进一步增加欠发达地区及贫困县区教育局长的参训名额，加大专门面向中西部地区各级教育管理干部的培训项目，开发更多适合他们的培训课程和教学形式。同时，把握好这些学员的内在需求，发挥干部培训院校的自身优势，让处于不同发展条件下的局长干部都能明确工作方向，提升教育管理水平。

## （二）关注改革热点，丰富培训课程

针对当前国家教育领域的热点、难点问题，学院可在培训设计上增加以某一热点问题为主题的短期班次，让共同关注的教育干部集中研究解决问题的措施。同时，增加如何贯彻落实教育政策类的专题报告，围绕如何破解薄弱困境、弥补师资力量不足等问题进行典型案例交流。另一方面，进一步优化课程设计，加大“提升领导力”培训内容的比重。尤其围绕“如何当好教育局长，局长的历史使命与工作管理”等主题，面向县区教育局长班开设与局长岗位工作相关的指导内容，并有针对性地设计实践课程。例如，增设学员们到区县教委进行现场教学的实践环节。

## （三）创新教学模式，增加培训实效

调研发现，培训团队在调动大家积极性，强化解决问题能力方面还有更多提升空间。并且，学员对考察学校的典型性、实践的深入性、反思的充分性及节奏的适度性方面抱有更多期待。为此，建议：一是在课程互动中提升实效。为了增强专题报告中互动环节的效果，可以提前组织学员罗列重点问题，便于专家在授课后有针对性地进行现场答疑。同时，增加资源欠发达地区教育局长的专题授课及交流，他们的成功经验对中西部地区的学员来说更具借鉴性。二是在司局座谈交流中提升实效。学员们反映，邀请教育部司局干部参与学员研讨很有必要。双方事先做好关注问题讨论的准备，收集学员建议，并对问题抓大放小，提高座谈交流效率。同时，希望邀请财政、编办、人社部门干部参加面对面交流，解答大家普遍关于现代教育人事编制，教师职称评聘的相关疑惑。三是在教学实践课程中提升实效。减少现场教学的考察密度，加深教学深度，突出重点，并延长学员反思和讨论的时间。另一方面，借鉴其他干部院校的教学经验，以学员自带案例，社会公开招标等方式反映最新实践的高质量案例；开发基于情景模拟的实验性课程或建立主题实验室，实现沉浸式教学等等。四是在加强院内教师培训中提升实效。强化各院校间合作，为院内专兼职教师提供多种培训机会或交流渠道，鼓励青年教师参加有关培训或考察，丰富干部培训工作视野，提升自身教学能力。

## （四）明确评估标准，完善评价机制

在实际开展的评估工作中，由于缺乏具体的评估指标，使得满意度测评难以准确反映真实存在的问题，在一定程度上影响了培训团队对不足的原因查找及有效改进。为此，建议通过明确评估标准，进一步完善以满意度为主，用于相关部门了解项目执行情况的诊断性评价（公开），以及

以具体意见为主用于执行团队提高水平、改进工作的形成性评价（非公开）。具体而言：一是增加对评估事项的有关描述，针对每项评价模块再设置二、三级指标，让学员明确评估的具体内容，减少以偏概全的不确定评价。二是建立满意度评估指标。给予“满意度”相应的标准描述，让学员明确“很满意”、“较满意”、“一般”之间的衡量标准，促使项目执行团队尽快找出还需在哪些方面加以改进，以增强培训评估的实效性。三是进一步完善项目改善的评估机制。对于学员提出的意见或建议，相关部门或授课教员是否及时进行研究、分析和改进，可通过召开总结会或书面反馈等形式进行。四是完善学员学习评估机制。为了避免学员考勤和结业作业流于形式，可结合学员的学习态度（认真听课、积极参与、遵守纪律等）和课堂表现（学习能力、协调能力、分析能力、踊跃提问、团队合作等），对参训学员进行评估，达到合格分数予以结业。通过构建学院与学员双向的评估机制，让学员对学院的评价更科学合理，也让学院对学员的评价赋予成效。

## （五）提供训后服务，加强平台建设

一是构建信息推广、资源共享、经验分享平台。加强全国教育培训院校协作，开放更多可供回放或下载的网络课程，实现兄弟院校间的资源共享。同时，向学员定期推送有价值的教育资讯，传递教育最新政策、培训资源等等。针对共性问题分享好做法、好经验，并给予政策联系，继续指导各地工作。二是组建专业团队，搭建专家和学员沟通交流与教改指导平台。培训结束后，发挥培训的延续性，可适时就培训中的1-2个热点专题进行深度研讨，组建专家团队到需要的地区进行现场帮扶，后续提供对地方教育教学改革的诊断和指导，让培训更有实效。三是完善信息化移动平台建设，为培训管理、教学提升、训后服务提供助力。例如，结合微信、互动平台等移动互联网方式，开发网络覆盖下可随时随地进行账户登陆的系统；增加学员论坛、班级交流板块，促进大家继续交流与探讨各地教育问题。同时，聘请相关专家或团队，定期登陆论坛，对学员提出的实际困惑进行答疑与指导。

党的十九大对教育干部培训提出了新任务与新要求，干部培训事业也面临着新机遇与新挑战。新形势下的干部培训工作更应如此，只有努力变革传统的培训理念，不断创新培训方法，牢牢抓住提升培训质量这一关键，才能不负这个时代赋予教育干部培训的使命，推动并奋力开创我国教育改革发展的新局面。ct

（作者单位：国家教育行政学院）