

基础教育

新加坡中小学校长教师培训体系构建及对我国的启示

梁文鑫

(北京教育学院 培训管理办公室, 北京 100120)

摘要:新加坡校长教师培训体系是新加坡优质教育的重要保障。以“新加坡精神”前瞻思维规划的校长教师培训体系为教育人才建立了专门的发展管道:教学管道、领导管道与专科管道,并给予校长教师充分的职前培训支持及评估。对我国校长教师培训的启示:应重视校长教师等教育人才的入口选拔、评估与培训,通过系统而前瞻的规划解决好当下与长远的教育人才发展。

关键词:新加坡精神;校长教师培训;培训体系

中图分类号:G451.2

文献标识码:A

文章编号:1008-228X(2018)01-0033-06

DOI:10.16398/j.cnki.jbjieissn1008-228x.2018.01.006

一、“新加坡精神”:以前瞻性思维驱动规划,以优秀人才发展国家

新加坡连续在2012以及2015年PISA测试中表现抢眼,在2015年的测试中更是位列全球第一。与此同时,在国际数学与科学教育成就趋势调查(Trends in International Mathematics and Science Study, TIMSS)、国际阅读素养进展研究(Progress in International Reading Literacy Study, PIRLS)等学生能力国际评估项目中,新加坡学生的表现也一直处于国际一流水平。^[1]新加坡卓越的教育得益于新加坡卓越的校长教师人才培养体系,而其卓越的校长教师人才培养体系的设计规划与实施则源于“新加坡精神”的指引。

新加坡国土面积719.1平方公里(2015年数据),自然资源奇缺,建国之初更是百废待举。然而仅几十年的发展就能够创造出令世人瞩目的成绩,并不断在各个领域处于领先地位,两任新加坡总理给出了其成功背后的原因。前总理李光耀认为,“治国的成功之道就是栽培优秀的人才,罗致更多的人才,提高政府素质和生活的素质。”^[2]现任总理李显龙在2017年国庆献词中强调了“新加坡精神”(The Spirit of Singapore):“我们要不断地

以前瞻性思维规划未来,保持竞争优势,我们要时时刻刻做好准备迎接未来,这是我们的生存之道。”^[3]

以前瞻性的思维规划未来,时刻为未来做好准备以及对人才发展的高度重视成为“新加坡精神”的核心,这种精神也引领着新加坡各个领域的高速发展。在教育领域,“新加坡精神”在其校长教师培训体系的设计与实施中体现的更为突出,对教育人才培养的战略、政策与行动都鲜明地体现了规划的前瞻、超前与行动的务实。

二、前瞻思维规划下的校长教师培训体系

1966年,时任新加坡教育部部长王邦文就强调,“教师责任重大,因为我们每个人的未来很大程度上都是由教师的表现决定的……新加坡政府认可教师的重要价值,也认识教师队伍的综合素质和薪酬待遇对于整个教育系统的良性发展的重要性。”^[4]新加坡对教育的重视,对人才培养的重视从其经费投入上可见一斑。据2016年的数据统计,教育预算占全国总开支的20%,是全国第二大经费开支部门。

新加坡以前瞻思维规划校长教师培训体系的核心在于为教育系统提供源源不断的高质量校长

收稿日期:2018-01-18

作者简介:梁文鑫(1981—),女,黑龙江五常人,北京教育学院培训管理办公室助理研究员,教育学博士,主要从事教育信息技术、教师专业发展研究。E-mail: liangwenxin2013@163.com

教师人才来满足新加坡的人才培养需求,来应对新加坡教育可能面临的问题与挑战。为此,新加坡建立了教师分流机制(图1),即给教师建立专门的发展管道:教学管道、领导管道与专科管道,保障进入教师队伍的每位教师都能够及时地通过评估进入相应的发展管道,在各自的管道中得到有效的发展与晋升,保障每个岗位都能有最适合的优质教育人才及时上岗。

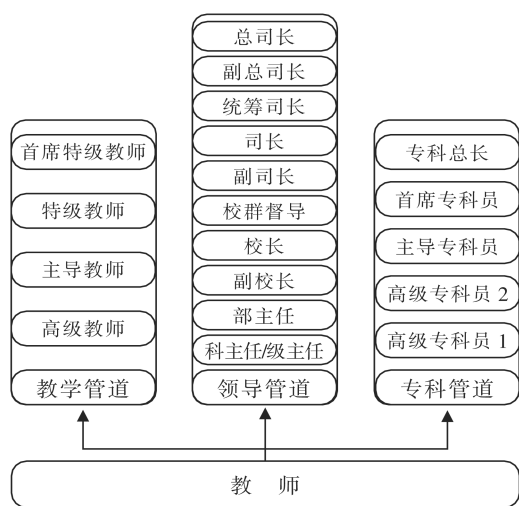


图1 新加坡教师发展管道^[5]

教学管道专门用来发现与发展在教学工作中有发展潜质与表现优异的教师,这个管道的教师可以从高级教师、主导教师、特级教师发展为首席特级教师。领导管道用来发现与发展有管理能力与发展潜质的教师,为校长队伍的建设持续补充人才。该管道的教师从科主任开始、历经年级主任、部主任、副校长、校长、校群督导、副司长、司长、统筹司长、副总司长,到教育部总司长。专科管道则用来发现与发展在教学研究方面有专长的教师,这些教师可以在校群以及教育部开展与课程、教材开发或者教师培训相关的工作等。通过分流对教师进行有针对性的选拔与培养,保障每个管道中的人才都清楚地了解自己的职业生涯规划,进而为下一步发展做好相应的准备。

三、为即将任职的岗位做好准备： 充分的职前培训支持

新加坡中小学校长教师任职之前都必须接受6~24个月的脱产培训(校长为6个月,新任教师

为16~24个月),保障其任职时基本具备胜任岗位的价值观念、知识与能力。职前培训期间,校长与教师均享受带薪培训。

(一) 校长任职前培训

要培养有效的学校领导,首先需要“选择合适的教师,使其成为领导者。”^[5]在新加坡,学校领导并非能自我选择或自我推荐,而是通过教育部与学校及校长进行商讨从而提名产生的。副校长在成为校长之前,必须接受为期6个月的脱产培训,其课程目标也受到“新加坡精神”的影响。要求培养校长的创造能力和前瞻性,要求校长成为富有远见的领导,要能够以战略眼光谋划学校未来发展的愿景,学会领导与激发团队,学会人际管理。校长培训课程旨在培养坚强的学校领导,使其拥有战略管理技能以及帮助校长能够应对变化多端的复杂环境。

校长职前培训的课程内容也紧紧围绕要将校长培养成具有远见、前瞻性的领导以能够应对复杂环境下的学校治理工作。培训课程涉及“学校领导、愿景和文化”“复杂性视角下的教育领导”“当代战略管理”“设计思维:创新与价值”“人力资源开发”“发掘和培养人才”“学校领导的价值观和道德观”“领导课程与教学变革”“评价和评估”“使用资讯科技提高教学与学习”等。课程着眼于未来,强调动态和复杂情境下的领导能力的发展。

每个参加教育领导课程的学员会通过到本地学校实习、创新行动作业、记录学习日记、实例探究、国际访问、企业访问以及与教育部管理层对话等学习活动来完成学习(表1)。

为期6个月的脱产培训保障了校长任职时基本具备了胜任校长岗位的价值观念、思维方式与管理能力等。接受培训是成为校长需要具备的基本条件,而非所有接受培训的副校长最终都能够成为校长。

(二) 教师职前培训

为了保障高质量的教师队伍,新加坡的教师入职门槛较高,新加坡初中考试排名前30%左右的学生可以进入高中,参加全国A水准考试后进入大学学习。教师则源于这30%以内的学生,在师资质量上保障了成为教师的人选相对更为优秀。进入大学学习后有意愿成为中小学教师的学生,需要提出申请,成绩合格者需进一步参加面试,通过面试来检验申请者是否具备从事教育行

业的热情、价值观、学习意愿与沟通技巧。申请者取得成为中小学教师资格后还不能立刻开始教学工作,需要到中小学进行为期6个月的观察。通过教育见习,申请者可以切身体验并判断自己

是否真正热爱教育,希望从事教育工作;另一方面也给学校观察与选择的机会,判断申请者是否适合从事教师这一职业。

表1 任职前校长培训课程涉及的学习活动

学习活动	具体内容
本地学校实习	学员会被派到本地学校实习,由一位校长作为导师在整个课程期间持续辅导
创新行动作业	学员需要提出并在实习学校进行一项变革工作。每个学员都要设想在未来10~15年后学校会成为什么样,实现这个设想学校需要怎样的行动计划。这样的作业有助于培养学员的领导素质和适应能力,以应对在未来挑战下的复杂性
记录学习日记	在学习过程中,学员需要保持记录学习日记,反思自己在教育领导课程中的学习经历,对有关领导、管理、教学和学习的信念、价值观和宗旨进行反思
实例探究	资深教育家辅导学员分析在学校进行实际生活的各种案例,使学员反思自己的价值观和需要处理的优先事项,并了解学校在决策过程中各种领导的做法和背后的思考
国际访问	学员需要参与为期两周的海外考察,所有学员由南洋理工大学国立教育学院的工作人员组织,观察不同的制度和文化,并通过观察来形成他们对新加坡教育制度的思考,考察回国后要形成完整的考察报告并向其他学员介绍
企业访问	以小组的形式与不同跨国企业的高级主管进行交流,为学员提供不同的关于领导和决策的思维方式。在交流之后,学员会互相讨论他们的经历,并且以日志的形式进行反思
与教育部管理层对话会	帮助学员了解他/她在学校的行动和决定,如何与新加坡教育部的根本组织原则保持一致,如其所指定的相关行动是否体现了“新加坡精神”以及培养21世纪人才的理念

新加坡中小学教师任职前必须进入南洋理工大学国立教育学院接受为期16个月(体育教师为24个月)的专门培训,即Postgraduate Diploma in Education(PGDE)项目的培训。如果申请者为教育学学位的获得者则无需参加这个培训。PGDE项目以帮助新任教师成为能够培养21世纪学习者为目标,帮助见习教师对教学与学习的关键原理与概念有更为深刻的理解;具备在小学、中学、初级学院任教的知识与技能;具备了解在校生的需求、能力、兴趣的技能;能有效地、有创意地指导不同能力、兴趣与背景的学生;让每一个学生都能得到发展;自主地进行专业学习。在为期16个月的PGDE项目中,为了保障见习教师的实践能力,他们有10周需要到中小学校开展教学实践。在教学实习中,实习学校会派出导师帮助见习教师,来自国立教育学院的教学督导也会在整个教学实习期间对见习教师进行视导与探访。学校的教学实践导师要视导6次,国立教育学院的导师要完成教学督导2次。

实习学校的导师要帮助见习老师对其担任的课进行反思,指导见习老师的教学模式,并提出改进建议等。学校也会派出协调指导教师总体负责见习教师们的教学实习,监督学校指导教师与见习教师的工作,安排见习教师观察其他教师的教学过程,评估见习老师的实习表现,并与教学督导确认哪些见习教师非常优秀或者不及格。来自国立教育学院的教学督导需要在实习之前、实习之后与见习教师座谈,到学校视导见习教师的教学并对见习教师提供建议,做出评价。座谈的内容包括在国立教育学院学习的课程有哪些影响了见习教师们对教学与学习的认识,见习教师的教学实习经验如何帮助开发了他们的教学能力的成长等。

四、着眼发展应对挑战:为了人才发展而进行的校长、教师评估

为了保障优质的校长、教师能够被及时地发现与选拔出来,进入相应的发展管道,接受专门的培养,校长教师在整个职业生涯中,都要不断地接受

来自学校或者教育部的评估。教育部设计了专门的评估工具,学校可以借助评估工具形成教师表现报告与潜能评估报告。潜能评估报告主要用于发现教师适合在哪一个管道来发展,一般不提供给教师本人看。

(一)持续不断地评估选拔出教师队伍中的优秀管理人才为校长队伍做好人才储备

教师在领导方面的潜力和表现会通过持续的评价、反馈等不断地被记录下来。如果教师表现出了很好的管理才能,如具备卓越的组织与沟通协调能力,能够在学校愿景与策划、实践与管理、文化建设与人力发展、建立团队、对内对外合作中表现优异,将被推荐到领导管道从科主任、年级主任、部主任一直到总司长这一层级。表2所示的潜能评估框架将用于评估有管理才能的教师进入领导管道。

表2 教师潜能评估框架

评估维度	涵盖能力
个人素养	专业价值观与道德
	自我管理与发展
	分析能力与应变能力
专业能力	以学生为中心,价值观为导向
	课程与内容
	教学法
	测试与评估
组织卓越	愿景与策划
	实践与管理
	文化建设与人力发展
协作能力	人事关系与技巧
	团队精神与建立团队
	对内对外的合作伙伴关系

当教师的教学经验达到10年左右时,教育部将会就具体教师可否成为学校领导职位的候选人进行评估。此外,还有专门测试教师当前预估潜力的方案,来鉴别具有领导潜质的年轻教师。在这个过程中,教师要接受更高层面的学校领导及教育部官员包括学校总监的若干面试,并参加一系列的情境测验。一旦通过这些考核与测试,教师则被提名为领导候选人,即被列入领导发展轨迹中。当前预估潜力的方案,或是候选人面试、情

境测验等领导力评估,都用于鉴别与选拔具有领导潜质的教师。这不仅能使教师产生清晰的自我认知,明确职业发展方向,还有助于持续为学校提供高质量的领导者。

(二)为了教师发展而进行的评估:强调面向21世纪技能和面向未来的发展

新加坡南洋理工大学国立教育学院(NIE)发布了题为《21世纪教师教育模型》。该模型强调“21世纪的学习者需要21世纪的教师”,高素质的教师队伍需要具备“专业实践能力”“领导力和管理能力”以及“自我效能感”三个方面(表3)。

表3 21世纪教师的综合素养^[4]

能力维度	核心能力
专业实践能力	1. 培养全面发展学生 2. 为儿童提供高质量的教学 3. 为儿童提供高质量的课外活动 4. 人才培养的知识 (1)精通所教科目 (2)反思性思维 (3)分析性思维 (4)原创精神 (5)创新性教学 (6)关注未来
领导力和管理能力	5. 赢得他人认同 (1)理解环境 (2)发展他人 6. 与他人合作 (1)与父母合作 (2)参与团队合作
自我效能感	7. 了解自己和他人 (1)自我调整 (2)坚守诚信和法律责任 (3)理解和尊重他人 (4)适应能力和应变能力

新加坡教师的教学能力评估框架也围绕该模型并强调面向未来的发展,如在教师教学能力评估框架中(表4),在知识层的“学科知识”中,要求教师不断学习,跟进知识的发展,达到学科知识的卓越水平;要求教师积极主动掌握教学科目的最新发展趋势与内容,在教学中带入最新的学科知识;对未来教育发展需求的先进方法有透彻的

理解,开发可能对教育系统带来影响的方法等。在知识层的“分析思维”方面,强调找出问题的多项根源与采取行动带来的后果,系统地分解复杂的问题,评估不同的处理方法及其带来的影响。在知识层的“创意教学”方面,强调应用新颖有趣的教学方法来介绍综合概念,鼓励并激发学生超越学校课程,成为有创意的自主学习者。在知识层的“主动性”方面,强调教师要有前瞻性的思考与行动,把握机会或者避免问题的产生,能够预见一般人不易觉察的机会或者问题;预测长远的未来,制造机会或者避免一般人无法觉察的问题。

表4 教师教学能力评估框架

能力维度	评估内容
知识层	学科知识 分析思维 主动性 创意教学
心智层面	了解大环境 协助他人成长
与他人合作	与家长合作 与团队合作
知己知彼	对自己的认识 正直人品 了解他人 尊重他人

教育部要求每年年初学校的学术副校长和主任根据教师的岗位职责并结合学科与学校的工作计划与教师共同设定一年的工作计划和进修计划,包括共同讨论制定工作目标,并认清完成目标所需的技能与能力以及所需要进修的内容。^[6]通过这样的评估、协商与沟通,学校领导实现帮助教师不断成长的目标。

新加坡校长教师评估的目的是用来发现、储备后备教育人才,通过为了发展而进行的评估,不断地选拔、培养优质教育人才,保障每一个人才管道中都有“活水”,时刻为新加坡教育应对挑战做好充分的人才储备。

五、对我国校长教师培训的启示

(一) 通过系统而前瞻的规划解决好当下与长远的教育人才发展

新加坡在校长教师培训体系与课程设计上都凸显了“系统而前瞻”的规划,其系统性体现在设置教师发展管道,实现教育人才人尽其才。此外,教育部、学校对校长教师的评估,也与校长教师应该接受的培训紧密结合,帮助每个阶段的校长教

师向下一阶段快速发展。

其前瞻性在其任职前充分的培训以及课程设计上可见一斑,如校长任职课程中明确要求其形成面向未来10~15年的学校发展愿景与行动方案,要求其具有战略远见;教师的评估框架中也特别强调教师面向未来的发展,要求教师有前瞻性思考与行动,把握机会,或避免问题的产生;预见一般人不易觉察的机会或问题,做好准备并预测长远的未来。新加坡教师教育模式的成功依赖于一系列瞄准未来的制度与行动的支撑,保障了理念的落实,形成了系统变革^[7],正是这种“未来即当下”的认识使得新加坡的教育人才能够引领未来。

我国各地在校长、教师培训时虽然也强调分层、分岗、分类,强调了培训的针对性,但教育人才发展规划的系统性与前瞻性还有欠缺。从系统性而言,我们需要考虑我国基础教育系统需要的人才类型或者岗位类型,如书记、校长、学科教师、班主任等,这些教育人才都是从新任教师慢慢发展而来的。因此,必须考虑到如何在其后续的工作中对新任教师进行规范而科学的观察、记录与评估,进而形成面向不同岗位的人才选拔与培养通道,并通过培训促进其向下一阶段发展。从前瞻性而言,今天的新任教师就是未来的骨干乃至特级教师,作为学校尤其要关注新任教师的培养,通过评估等手段帮助其客观认识自身的职业发展阶段及特点并向下一阶段有效发展。此外,在校长教师培训课程的设计中,要将“为未来而准备”“应对变化与变革”作为课程设计的重要指导原则,让校长教师感受到未来已来,需要在意识、知识与能力上做好应对与引领未来的准备。

(二) 重视校长教师等教育人才的入口选拔、评估与培训

新加坡前总理李光耀提到人才是新加坡唯一可以依靠与使用的资源,因此新加坡异常重视每一位教育人才的培养,通过提高入职门槛、做好充分的职前培训,在校长以及教师的整个职业生涯过程中严格做好选拔、评估与培养,绝不让人才浪费的事情发生。

习近平总书记在党的十九大报告中明确提出要将教育放在优先发展的位置,而优质的校长教师人才是我国教育实现快速健康发展的重要保

障。我国的校长教师目前还存在着数量不足、质量不均等问题,很难满足我国向教育强国迈进的战略目标。我国亟需把好校长教师等教育人才的人口质量,入职人员质量提升的背后则意味着国家需要对教育投资、师范生生源质量、教师薪资待遇与社会地位的系统提升等系列问题的高度重视与综合考量。而这系列问题的背后则是国家对人才培养的“前瞻意识”,以优秀人才培养优秀人才,谋人才发展之长远。目前在新任教师培训上,上海通过见习教师实践基地建设保障了新任教师在真正走上岗位之前能够得到充分的理论学习、教育见习与实践的机会。我国校长教师任职前的培训相比较而言在时间长度、内容前瞻性、实践导向与问题解决导向上也稍显不足。此外,还需将评估与培养相结合。为了教师的发展而进行的评估保障了学校领导对教师工作现状、发展潜力以及下一步职业发展需求的了解,进而通过持续的培训帮助教师实现成长的目标。

只有校长教师培训体系的目标设定、课程设计、评估设计等具有前瞻意识,才能帮助校长教师为未来做好准备,并有意识有能力引领未来;学生

才有可能在未来准备充分,不惧挑战,赢得主动。

参考文献:

- [1]王铎,包华影,刘远霞.新加坡中小学教师专业发展的策略与模式[J].比较教育研究,2017(2):87-92.
- [2]王金豹.新加坡人才战略的全方位剖析[J].上海党史与党建,2010(11):60-62.
- [3]Lee Hsien Loong. 2017 National Day Message[EB/OL]. (2017-08-09)[2017-11-12]. <http://www.pmo.gov.sg/national-day-message-2017>.
- [4]NIE. A teacher education model for the 21st century: a report by the National Institute of Education, Singapore [DB/OL]. [2017-11-12]. http://www.nie.edu.sg/docs/default-source/te21_docs/te21_executive_summary_14052010---updated.pdf?sfvrsn=2.
- [5]张佳新.新加坡校长专业发展与培训体系探析[J].外国教育研究,2015(2):90-98.
- [6]祝怀新,刘晓楠.新加坡教师专业化发展保障制度评析[J].教师教育研究,2004(6):70-74
- [7]段晓明.学校变革视域下的新加坡教师教育图景[J].比较教育研究,2013(6):62-65.

(责任编辑:何艳)

The Professional Development System of Primary and Secondary School Principals and Teachers in Singapore and Its Enlightenment to China

LIANG Wen-xin

(Teacher Training Office, Beijing Institute of Education, Beijing 100120, China)

Abstract: The professional development system of school principals and teachers in Singapore is an important guarantee for high quality education in Singapore. The professional development system of school principals and teachers based on the Singapore Spirit foresight thinking plan has set up special development pipelines for educational talents: teaching pipelines, leadership pipelines and professional training pipelines, and giving full support and evaluation to pre-service training of principals and teachers. The enlightenment to our training of principals and teachers: we should attach importance to the selection, evaluation and training of educational talents such as the principals and teachers, and solve the current and long-term development of educational talents through systematic and forward-looking planning.

Key words: Singapore Spirit; professional development of principals and teachers; training system