

海外华校教学管理者培训需求调研与思考*

盛继艳（北京华文学院）

【提要】海外华校教学管理者培训是华文教师培训的重要类型之一。本文从职责与日常工作、工作压力的主要来源、绩优者胜任力特征模型、培训诉求与建议四个方面，对海外华校教学管理者的培训需求进行了调研，认为海外华校教学管理者培训需求具有学科多元性、知识整合性、技能综合性、目标实践性、资源交互性等特点。以此为基础，本文就培训设计的总体理念、课程体系和线上培训模式提出了一些具体的建议。

【关键词】海外华校 教学管理者 培训需求 培训设计

一 引言

一直以来，海外华文教师培训研究更多专注于一线教师群体，关注其胜任于教学的知识与技能的培训，主要视角有培训需求调查（如瞿玉蕾、刘晶晶，2019）、培训现状讨论（如李嘉郁，2008；郭熙，2013；唐燕儿、吴萍萍，2019；兰滇，2020）、教学知识与技能的培训方法及策略研究（如徐天云，2013；王治敏、王小梦，2016），以及基于某种理念的培训模式探讨（如吴勇毅，2007；吴勇毅、华霄颖，2012；李惠文，2014；王治敏、Lucy Xia Zhao，2018；王文龙，2020）等。其中，论及海外华校教学管理者的成果可谓寥寥。

基于我们对海外华校教学发展的长期观察，认为教学管理者作为教学工作的规划者、管理者和推进者，其行业视野、职业素养、管理水平、领导力及创新意识对海外华校教学水平的提升至关重要。另外，随着海外华教事业的快速发展，华文教师的专业化诉求也日渐增强，其中就包括教学管理者这一群体。可见，海外华校教学管理者培训是华文教师培训的重要类型之一，其相关研究也亟待丰富。

“角色多元、业务繁复”是海外华校教学管理岗位的一大特点，这一特点在某种程度上增加了培训课程设置的难度。要做到精准培训，扎实、全面的需求调研必不可少。鉴于培训需求的可见视角分析，本文从“职责与日常工作”“工作压力的主要来源”“绩优者胜任力特征模型”“培训诉求与建议”四个方面，对海外华校教学管理者的培训需求进行了调研，并初步探讨了培训设计的总体理念、课程体系及线上培训模式，以期为此类培训及其研究提供参考。

* 本文为北京华文学院 2020 年委托课题“海外华校教学管理者培训项目课程体系与培训模式实证研究”成果，项目编号为 HW-20-W06。

二 调研设计

海外华校教学管理者较一线华文教师来说，可谓是一个小众群体。为了客观、深入地了解其培训需求，本文调研主要采用了访谈的方法，辅以问卷调查。

2.1 调研对象

接受调研的受访者共 22 位，其中 8 位华校校长、14 位教学管理者，他们分别来自日本、马来西亚、印尼、泰国、缅甸、文莱、澳大利、新西兰、美国、加拿大、俄罗斯、法国、瑞典、西班牙等 14 个国家 21 个城市。这些受访者所在华文教学机构共 21 家，其中 8 所全日制华校，占比约为 38%；周末制华校 12 所，约占 57%；课后补习班 1 所，约占 5%。

需要说明的是，调研对象不是随机抽取而是精心选择的，华校类型及区域分布是两个主要的考量条件。

2.2 调研设计

为了更为客观、精准地把握海外华校教学管理者的培训需求，我们设计了华校校长和教学管理者两个调研视角。

关于前者的调研，采用了半结构式访谈的方法，围绕教学管理者的职责、选用条件、素养提升期待及培训建议等主题，从华校领导层的视角来洞察胜任华校教学管理者应具备的素养和能力，进而从客观的角度来了解其培训需求。

对于 14 位教学管理者开展的调研，采用了问卷与访谈相结合的方法，问卷题目以开放式题型为主，基于问卷反馈信息，我们对部分受访者进行了追加采访。如此设计，能够在一定程度上扬两种方法所长、避二者之短，以增强调研信息的广度与信度。问卷构成上，除个人背景描述外，问题涉及日常工作内容描述、工作压力来源反思、绩优者特征评价、个人专业发展诉求、培训课程期待、培训模式建议等六方面。

三 调研结果与讨论

3.1 华校教学管理者的职责与日常工作

综合 22 位受访者的描述，海外华校教学管理者的职责与日常工作内容可概括如下（见表 1）：

调查结果验证了我们对海外华校教学管理者“角色多元、业务繁复”的观察结论，也就是说，一位华校教学管理者，往往既要授课、负责教务、管理学生和教师、开展教研活动、执行落实校长及学校决议，也要负责学生校外活动的组织筹划、全方位践行学校的教育教学理念，甚至还会参与招生宣传、家校沟通、落实教学场地及设备设施等学校运营方面的事务性工作。

职责与业务的多元繁复性，客观地反映出该群体培训需求的丰富性和广泛性。单从基础知识层面来看，上述职责业务涉及了教育学、心理学、管理学、语言学及应用语言学等多个学科领域。可见，设置此类培训课程时，“多元学科”意识必不可少。

表 1 海外华校教学管理者的职责与日常工作

职责	日常工作内容
教学	华文教学；文化教学等
学校运营	招生宣传；家校沟通；落实教学所需的场地及设施设备等
教务管理	规划新班、分班及组织合并班；选用、配备教学材料；制定教学目标与计划；制定教学规章制度；评定学生成绩等
学生管理	学生的德育教育与日常管理；负责组织学生的各类校内外活动等
教师管理	听课、指导教学；招聘教师；培训教师；绩效评估等
组织教研	课程设置与开发；组织编写教材；开展教研活动等
执行落实	执行校长及学校决议；协调落实决议及规定；搭建、维护和谐人际环境等
学校文化建设	全方位、能动、创造性地践行学校的教育教学理念等

3.2 华校教学管理者的工作压力来源

受访者普遍表示，做华文教育需要情怀，没有情怀，一方面是做不好华文教育的，另一方面也坚持不下去，从中我们能够感受到海外华文教育管理者的在工作中承受着不小的压力。

工作上的压力来源可以作为评估受访者工作重点与难点的一项指标，能够客观地反映出其培训需求的倾向性。为此，我们将工作压力来源列为一项主要的调研内容。调研过程中，我们首先请 14 位教学管理者反思自身的工作压力来源，而后基于反馈信息的充分性评估，对其中的部分问题以访谈的方式进行了补充调研。综合起来看，华校教学管理者的工作压力大致可概括为八个方面：（1）生源；（2）师资力量的稳定与提升；（3）适用的教材和教学方法；（4）激发学生的学习兴趣；（5）课件研发与线上教学；（6）多方的沟通协调与管理；（7）学生教育教学活动的条件保障；（8）较大的工作强度；（9）行业规范与生存竞争等。

上述压力来源中，生源是华校发展重中之重的核心问题，其情况受到学校的教育教学理念、目标、课程、活动、教学质量、管理水平、资源配备、学校文化以及办学环境变化等多方面因素的影响，是学校发展综合实力的体现。那么，如何通过培训帮助管理者们认识和厘清生源的发展问题及应对策略？绩优海外华校管理者的经验分享是一种有效模式。这种模式同样适用于“师资力量的稳定与提升”专题培训。师资队伍建设是华校发展之根本，如何保障教师队伍的稳定、提升教学水平同样是华校教学管理者必须面对的挑战，这一压力在非全日制华校表现得尤为突出。非全日制华校教师绝大部分是兼职，流动性大且较难组织培训。但压力也是动力，一些华校在此方面成功探索出了一系列管理经验，值得借鉴和推广。

可见，就偏向于管理方面的培训内容而言，海外华校教学管理者群体自身就是一个宝贵的资源库，“需求”与“经验”往往会完美对接，对此培训活动的策划组织方应该认识到并给予重视。

3.3 绩优华校教学管理者胜任力模型

胜任特征及其模型研究始于哈佛大学教授 McClelland《测量胜任特征而不是智力》（1973）一文，在教育领域得到广泛应用，如学校管理者的选拔与诊断、教师绩效标准的建立与评估、

学校管理者与教师的职业发展（提供培训依据）等。有关学校管理者胜任力的研究可分美国和英国两种模式，前者又被称为卓越模式，其胜任力标准是优秀管理者所需的能力和为表现，研究成果更适合于指导管理者职业发展工作；后者是管理者的任职资格，研究成果更适合于指导管理者选拔工作。（程凤春，2004）鉴于为培训设计研究提供基础材料的调研目标，本文以美国模式为参考，通过绩优者胜任力特征分析，从职业发展的视角来探讨华校教学管理者的培训需求。

胜任特征模型也叫胜任力模型（Competency Model），是指担任某一特定的任务角色需要具备的胜任特征的总和。（张东娇、胡松林，2006）其典型模型——“冰山模型”主张将胜任力划分为动机、特质、自我概念特征、知识和技能五个层次类型。关于建构胜任力模型的数据收集方法，徐建平（2004）概括为：修正的任务分析法、才能评鉴法、处境方法，以及专家小组、问卷调查、观察法、图片故事练习法、焦点访谈、系统性多层次团体观察等方法。本文主要从华校校长，即聘用者角度，对绩优教学管理者的胜任力特征进行了调研，访谈题目如下：

题目1：您在物色、选拔教学管理者时，会重点考虑哪些条件？

题目2：如果有可能的话，您希望贵校的教学管理者在哪些方面有所提升，或在哪些事情上做得更好？

经整理分析，绩优华校教学管理者胜任力模型可归纳为：深厚的华教情怀、丰富的人格魅力、积极的态度和价值观、扎实的专业素养、教学教研能力、学习创新能力、组织管理能力、多向沟通能力等八项，具体的层次类型划分及事件行为表现，详见表2。

表2 绩优华校教学管理者胜任力模型

胜任力层次类型	华校教学管理者胜任力模型	事件行为
动机	深厚的华教情怀	不计得失，乐于奉献华教事业；积极面对工作压力，努力寻求问题解决方案；想学生和家之所想，急教师和学校之所急……
特质	丰富的人格魅力	有爱心、耐心和公益心；正直包容；认真负责；幽默智慧；勤奋好学；乐观开朗；传递正能量……
自我概念特征	积极的态度和价值观	爱岗敬业；为人师表；教书育人；喜爱多元文化；理解华校文化；清晰的华文教师使命感……
知识	扎实的专业素养	华文基础知识；语言教学理论；中华文化知识；教育基础理论；儿童发展心理学；语言习得理论；华文教育政策……
技能	教学教研能力	丰富的教学经验；善于把控课堂教学管理；具有课程及教学设计能力；合理运用教学法；善于教导学生；善于激发学生兴趣；善于指导新手老师；具有一定的教研能力；具有跨文化意识……
	学习创新能力	与时俱进的发展意识；国际化行业视野；教育教学理念；创新思维；行动研究意识……
	组织管理能力	知人善用；团队协作；科学规范；反思调整；规划执行；践行学校文化……
	多向沟通能力	同理共情；热情温和；以诚相待；乐于倾听；保持理性，不偏激；维护他人自尊；融洽的师生关系；良好的家长口碑；和谐的同事关系；善于开拓教育教学资源……

在调研过程中,多位校长强调“情怀”“德”“爱心”“公益心”“奉献精神”及“华文教师使命感”是优秀教学管理者的基本条件,丰富的教学经验、团队合作意识、多向沟通能力及创新思维是优秀教学管理者的必备素养。前者表现为动机、特质及自我概念特征三个能力层面,属于“冰山以下的部分”,是一个人内在的部分,较难测量和改变,但对行为和表现又起着关键性作用;后者表现为知识和技能两个层面的能力,属于“冰山以上的部分”,是一个人外在的部分,较容易了解和测量,也较易于通过培训来改变和发展。为此,绩优胜任力模型在为物色、选拔华校教学管理者提供借鉴的同时,也将为针对该群体培训及相关研究提供参考。

3.4 华校教学管理者培训诉求与建议

关于培训诉求与建议,本研究主要从职业发展诉求、培训课程期待、培训方式倾向三个视角展开的,问题如下:

题目 1:就个人发展而言,您希望提升自己的哪些方面?

题目 2:如果有一个参加培训的机会,您希望听到哪些课程?

题目 3:您个人更倾向什么样的培训方式?请简单描述,并说说理由。

如此设计,目的在于为华校教学管理者培训的目标、内容及模式研究提供基础资料。综合 14 位教学管理者的反馈信息,可得出以下结论:

首先,就个人发展而言,受访者普遍希望能够在经营与管理、提高教学质量、课程与教育教学活动设计、激发学生学习兴趣、现代教育技能应用、反思创新、多向沟通、拓展海内外华文教育资源等方面的能力得到一定程度的提升。

第二,关于培训课程的期待主要有:全球化视野下的华文教育,优秀华校的教学管理经验,教师激励与成长计划,教学点管理,家校合作,教学评估,教材研发,多媒体教育应用专题,学生华语学习兴趣的激发,阅读写作及识字教学,课堂教学设计,教育学理论,网络教学的契机、挑战与应用策略等。

第三,对培训模式的建议,一是在条件允许的情况下,更愿意参加“线上线下混合式”培训;二是就具体的培训形式而言,既希望能够听到专家的最新研究成果开阔视野,也希望能够通过工作坊等培训活动切实提升自身能力,更希望能够通过座谈、专题研讨等活动了解其他国家或地区华校的经验与资源分享。

四 培训设计建议

基于以上对海外华校教学管理者培训需求的多视角调研分析,我们清晰感知到,海外华校教学管理者培训需求具有学科多元性、知识整合性、技能综合性、目标实践性、资源交互性等特点。鉴于此,本文试从总体理念、课程体系和线上培训模式三个角度就培训设计浅谈几点建议:

4.1 总体理念

培训设计的总体理念至少应考虑到三个方面,即:(1)内容角度,应体现国际性视野和学科的多元性;(2)模式角度,应以实现深度研讨和广泛交流为原则;(3)目标角度,则应着力聚焦真问题,以切实提升胜任力。

首先，这里所谓的“国际性视野”，既指国际范围内华校之间的多方面交流分享，又指国际视域下华教发展过程中出现的新情况、新问题的权威分析，以及相关新理念、新技术、新发展等前沿成果的互通。关于“学科的多元性”，鉴于上文华校教学管理者的职责与日常工作、工作压力来源及其胜任力等方面的分析，本文认为培训课程一定要以华校教学管理者的切实需求为导向，从教育学、心理学、管理学、语言学及应用语言学等学科领域选取富有较高对应性的理论知识，综合应用于华校教学管理者工作实践的指导。

其次，如何实现“深度研讨”和“广泛交流”，我们认为除了可以采用以国内专家为主的讲座+互动、翻转课堂、工作坊、“1+N”交互共享（王文龙，2020）、实景课堂等模式外，还可以邀请海外华教专家，以及富有成功经验的校长、教学管理者及“明星教师”参与培训工作。从以往培训经验来看，有海外专家参与的培训活动反响普遍热烈。

第三，所谓“真问题”就是“学员需求”。“聚焦真问题，切实提升胜任力”的目标实际上涵盖了三个层面的要求，即课程或专题的设置要与学员需求精准对位；培训内容的选定与教学设计应突出针对性和实用性；培训模式及方法的设计和运用上，应关注学员的“获得”研究，以提升培训的科学性和实效性。可见，务实做好培训对象的需求调研是“聚焦真问题，以切实提升胜任力”的基础保障。

4.2 课程体系

基于培训需求的调研分析，本文认为海外华校教学管理者的培训课程从内容角度划分，总体上可设置“华教视野”“基础理论与应用”“华文教学”“教学管理”“经营管理”五个板块，具体的专题方向与课程建议，详见表3。

表3 海外华校教学管理者培训课程体系

板块	专题方向	课程举例
华教视野	华教现状研究 华教政策研究 教育发展研究 办学环境的区域性差异 ……	全球化视野下的华文教育 华文教育发展情势分析 华文教育政策概说 智慧课堂/研学设计/未来学校 某国家（或地区）华校办学环境的优势与挑战 ……
基础理论与应用	经典教育理论 华文教育基础理论 语言教学法理论 儿童发展心理学 教师心理 ……	经典教育理论与华文教学设计 儿童华文学习兴趣的激发 儿童心理发展与教育 教师的心理健康与压力管理 ……
华文教学	华文教学 文化教学 课堂教学管理 现代教育技能 教材使用与开发 ……	华文教学中的重点与难点 识字教学 阅读写作教学 华文课堂教学设计与组织管理 华文网络教学活动设计 现代教育技术在华文教学中的应用 华文教材的灵活处理 华文课件的制作与开发 ……

板块	专题方向	课程举例
教学管理	学生管理 教师管理 教务管理 ……	语言实践与文化活动的设计 教师的专业化发展与评估 如何培训新手教师 教师激励与成长计划 海外华校教务管理的挑战与应对策略 ……
经营发展	华校经营 华校发展 沟通能力培养 家校合作 ……	海外华校的经营困境与方案研讨 特色华校的经营与发展经验分享 办学新环境的出现与应对策略 华校管理中的多向沟通问题 家校合作的模式与策略 ……

4.3 线上培训模式

受全球疫情影响，目前面向海外华文教师开展的培训项目皆转至线上，培训模式多采用的是专家名师讲座形式，辅以简短的互动交流，内容丰富、频次高，受众可谓是应接不暇。在线上师培井喷式发展的情势下，有两个问题值得我们思考：一是“供”“需”双方的契合程度如何；二是所“学”是否能够“致用”。反思问题之根本，一是要求培训的内容与需求应尽可能地做到精准对接，二是培训模式要科学适宜，以尽可能地提高实用性。

鉴于当下的现实需求，我们提出对海外华校教学管理者线上培训模式的几点思考和建议。

第一，从宏观模式角度看，培训模式应服务于培训内容，不同类型的培训内容应采用不同且适宜的模式。关于网络师资培训的模式，王文龙（2020）在全面考察梳理相关成果并结合实践分析的基础上，提出的“1+N”交互共享模式，即：1位主讲教师+N位学员讲师；1个教学大班+N个工作坊小班。这一颇具创见性的模式，引发了我们对慕课（MOOC）两种类型cMOOC、xMOOC以及私慕课（SPOC）的适用范围的思考。海外华校教学管理者培训需求具有学科多元性、知识整合性、技能综合性、目标实践性、资源交互性等特点，这就要求我们在设计培训模式时秉持多元化原则，如：华教视野类课程适宜采用传统慕课模式；一些基础理论与应用，以及部分华文教学类课程可考虑采用cMOOC模式；而那些个性化、针对性更强的专题研讨和分享类课程，以及有明确管理要求的培训项目，则更适宜采用SPOC模式。

第二，从培训资源构成角度看，“海内外联动”模式更适用于华校教学管理者培训，如此能够有效避免供需错位、隔靴搔痒等状况的发生。基于上文对海外华校教学管理者培训需求的多角度调查分析，我们可以清晰地感知到“实践性”是该群体培训需求的突出特征之一。也就是说，不熟悉海外华校的教学与管理，就很难把握其需求和困惑，就很难精准构建培训内容，也就很难施以有效之法予以指导。海外华校教学管理者既是华校教学管理中各种挑战的应对者，也是这些挑战的研究者，他们当中的那些富有成功经验的校长、绩优管理者及明星教师们的心得和方法策略，往往更实用有效。此外，线上培训也为全球范围内的交流合作提供了便利条件。

第三，就具体的模式设计而言，应以实现深度研讨、广泛交流为原则，突破传统的“一言堂”的灌输模式，增加互动交流环节，适当采用翻转课堂、微视频等模式设计培训，并结合教师行动研究来探讨工作坊培训模式的实践设计。

参考文献

- 程凤春（2004）学校管理者胜任力研究及其成果应用，《比较教育研究》第3期。
- 郭熙（2013）对海外华文教学的多样性及其对策的新思考，《语言教学与研究》第3期。
- 兰滇（2020）柬埔寨华文师资培训研究，《南宁师范大学学报（哲学社会科学版）》第2期。
- 李惠文（2014）赴美高校华文新教师岗前培训设计，《海外华文教育》第3期。
- 李嘉郁（2008）海外华文教师培训问题研究，《世界汉语教学》第2期。
- 瞿玉蕾、刘晶晶（2019）缅北掸邦华文学校本土汉语教师培训现状与需求调查分析，《国际汉语教育》第2期。
- 唐燕儿、吴萍萍（2019）海外华文教师终身学习的现状与对策——基于印尼华文教师的调查，《终身教育》第3期。
- 王文龙（2020）海外华文教师网络培训模式初探，《世界华文教育》第3期。
- 王治敏、Lucy Xia Zhao（2018）海外汉语教师的培训与培养模式研究——以英国谢菲尔德大学孔子学院为例，《汉语国际传播研究》第1期。
- 王治敏、王小梦（2016）“翻转课堂”方法在海外本土教师培训“口语训练与教法”案例中的运用，《云南师范大学学报（对外汉语教学与研究版）》第1期。
- 吴勇毅（2007）海外汉语教师来华培养及培训模式探讨，《云南师范大学学报（对外汉语教学与研究版）》第3期。
- 吴勇毅、华霄颖（2012）教师职业发展视野下的海外华文师资培训研究，《世界华文教育》第2期。
- 徐建平（2004）教师胜任力模型与测评研究，北京师范大学博士研究生学位论文。
- 徐天云（2013）海外华文教师培训的策略选择——以印尼为例，《肇庆学院学报》第1期。
- 杨子菁（2003）关于东南亚华文师资培训工作的思考，《海外华文教育》第1期。
- 张东娇、胡松林（2006）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，《教育管理》第4期。

The Training Needs of the Teaching Managers of Overseas Chinese Language Schools

Sheng Jiyan

Abstract Training the teaching managers of overseas Chinese language schools is an important part of Chinese teacher training. This paper investigates the training needs of the teaching managers from the following four aspects: responsibilities and daily work, main sources of work pressure, competency model of excellent performers, and demands and suggestions. It is concluded that the training needs of the teaching managers have the characteristics of subject diversity, knowledge integration, skill integration, target practicality and resource interaction. On this basis, this paper puts forward some specific suggestions on the overall concept of training design, curriculum system and online training modes.

Keywords overseas Chinese language schools; teaching managers; training needs; training design

【责任编辑 白娟】

作者简介

盛继艳，北京华文学院副教授，主要研究方向为华语习得、华文教师培训、华文教材编写及华文教学基础理论。