

成果导向培训模式：基于中小学校长与教师培训实践的创新探索

◆ 陈丽

[摘要] 基于多年的中小学校长与教师培训实践，提出成果导向培训（Design-Training-Evaluation, DTE）模式，揭示出成果导向培训的关键领域、操作要求与主要特征，能够为校长和教师的成果提炼能力和培训成效的提升提供新视角与实践范例。

[关键词] 成果导向培训；逆向培训设计；成果导向技能训练；多元评价体系

[中图分类号] G451

[文献标识码] A

[文章编号] 1002-4808 (2025) 08-0085-06

改革开放以来，我国中小学校长、教师培训大致经历了知识更新导向培训（缺什么补什么），素养提升导向培训（以标准引领培训、尤其注重能力提升），学校改进导向培训（解决教育教学管理实际问题）与成果导向培训（产什么训什么）四个阶段。成果导向培训（Outcome-Based Training, OBT）是成果导向教育（Outcome-Based Education, OBE）理念在中小学校长与教师培训中运用所形成的一种新的培训导向与模式，强调以预期达成的成果为核心来设计、实施与评估培训。

1981年，美国学者斯派迪（William G. Spady）在其著作《成果导向的教学管理：社会学视角》一书中首次提出成果导向教育并对其进行了系统构建。1994年，斯派迪在其著作《成果导向教育：争议与答案》中对成果导向教育进行了系统构建。他认为，成果导向教育是一种以学生的学习成果（Learning Outcomes）为导向的教育，课程设计与实施的目标是学生通过教育过程所取得的学习成果，强调以学生为中心、以成果为导向与持续改进^[1]。到了2003年，阿查亚（Chandrama Acharya）建构了成果导向教育的教学模式^[2]，即定义学习成果（Defining Outcomes）、实现学习成果（Realizing Outcomes）、评价学习成果（Assessing Outcomes）、运用学习成果（Using Outcomes），由此形成了成果导向教育的基本理论框架。成果导向教育在美国、澳大利亚、加拿大

等国家得到较为广泛地运用。

本研究建立了成果导向培训（Design-Training-Evaluation, DTE）模式的“三环”框架，强调围绕培训成果进行逆向培训设计、成果导向技能训练及成果导向的培训评价，实施过程注重激发学员主动建构成果的意愿，注重建立协同指导成果提炼过程的专家团队。

一、培训专业化发展：成果导向培训模式建构

目前我国中小学教师/校长成果导向培训研究尚处于起步阶段，研究者多是在具体的培训项目中从一种具体培训方式视角强调培训中明确培训成果，实现培训目标。如基于“成果导向+行动学习”在线培训，^[3]基于“个人成果”“小组成果”“工作坊成果”的工作坊，^[4]基于OBE理念的新课标教师培训策略。^[5]但对于什么是培训成果，如何确定培训成果，如何指导学员获得成果，如何评价成果质量等方面缺乏深度研究；在具体培训实践中对学员成果提炼能力训练也不到位；尚没有把成果导向培训模式作为一种整体培训模式进行系统研究。

本文认为，成果导向培训模式包括逆向培训设计（Reverse-Design）、成果导向技能训练（Skills-Training）与成果导向评价（Outcome-Oriented Evaluation）三大关键领域，详见图1。

陈丽/北京教育学院教授（北京 100020）。

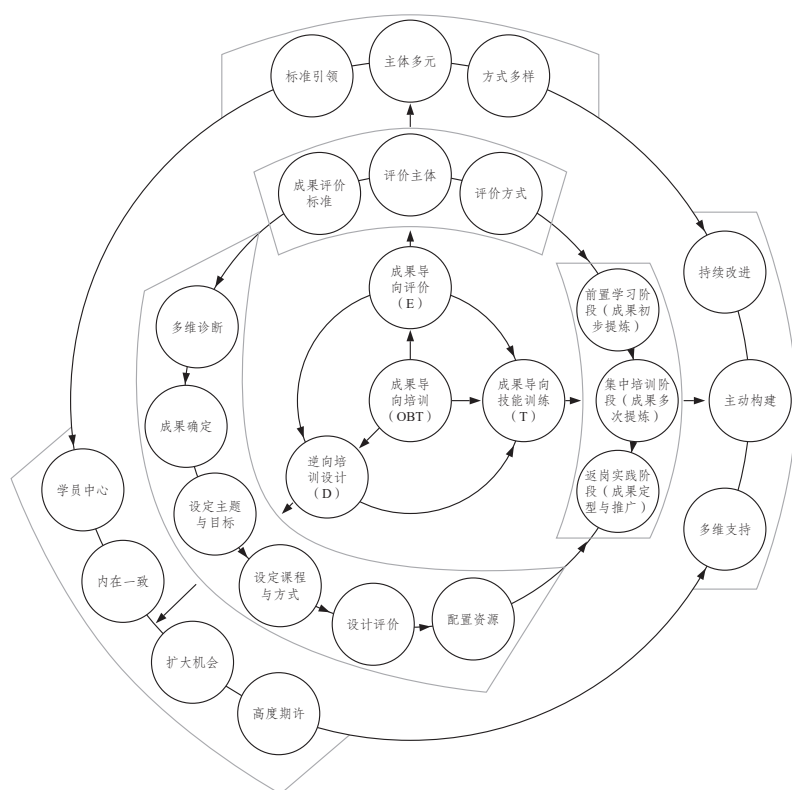


图1 成果导向培训模式的“三环”框架

内环是成果导向评价模式三大关键领域，其中，成果导向评价指导逆向培训设计与成果导向技能训练，而成果导向技能训练需要依据逆向培训设计进行。中间环是三大关键领域的具体操作要求，如“逆向培训设计”的操作要求是在多维诊断基础上，确定培训成果，根据培训成果设定培训主题与目标、课程及实施方式、评价方式，配置相应资源。外环则是三大关键领域在具体操作过程中凸显的特征，如“成果导向技能训练”具体操作要求有前置学习阶段的成果初步提炼、集中培训阶段的成果多次提炼、返岗实践阶段的成果定型与推广，在三个阶段的训练过程中体现了持续改进、主动构建、多维支持三大特征。

二、成果逆向设计：成果导向培训模式的重要特征

培训成果是成果导向培训DTE模式的逻辑原点，而确定培训成果是成果导向培训DTE模式的起点。作为对有丰富实践经验的一线教师/校长所进行的继续教育，成果导向培训中的成果可以分为三大类。第一类是学员本体素养提升成果，也称赋能成果（Enabling Outcomes），是指学员通过培

训所获得的知识、能力、信念等；第二类是学员教学成果，也称顶峰成果（Culminating Outcomes），也称最终成果，是指学员通过培训所形成的“反映教育教学规律，具有独创性、新颖性、实用性，对提高教学水平和教育质量、实现培养目标产生明显效果的教育教学方案”^[6]。如大单元教学模式、学校课程体系、学校文化体系、拔尖创新人才培养模式等都属于教学成果；第三类是培训常规管理成果，主要指培训过程中形成的管理类成果，如简报、学员培训反思、学员培训总结、培训案例等。在这三类成果中，最重要、最核心的培训成果是学员顶峰成果，决定培训目标、课程、方式、进程、评价等设计，也直接影响学员赋能成果的实现。

（一）多维调研确定培训成果，逆向设计培训

项目组从国家与地区政策分析、学员发展现状分析、学员工作现状分析等维度，运用问卷调查、访谈、作品观察、现场观察等方式，确定培训成果尤其是学员的顶峰成果，以培训成果为出发点逆向设计培训目标、课程、方式等。

例如，河南省“国培计划（2023）”——中西部项目农村校园长领导力培训项目“初中校长深度研修”（下文简称“项目”），项目组调研发现，学员是乡村优秀初中校长（任正职8年以上，具有中级及以上职称），积累了丰富的办学经验，也取得一定的办学业绩，需要对学校办学理念进行总结、提炼，形成具有系统性、前瞻性、创新性（独特性）、实践指导性的办学理念系统，以办学理念系统引领学校办学实践，从而形成办学特色；国家与河南省政策层面也要求乡村初中办出特色，形成鲜明办学理念。项目组调研发现，仅有40.91%的校长认为本校“很有特色”“特色较明显”，50%的校长认为本校“特色不明显”，9.09%的校长认为“没有特色”；关于办学理念系统的构成，仅有50%的校长“很清晰”与“较清晰”，尚有一半的校长不清晰；校长们对学校办学理念系统发展状况的自评均处于“一般”和“较强”之间，其中创新

性自评得分最低（3.43），其次是前瞻性（3.52）实践指导性（3.57），系统性（3.61）。因此，项目组确定学员的顶峰成果是每位学员形成自己学校办学理念系统，围绕这个顶峰成果，项目组设计了“提升校长办学理念系统建构能力、掌握办学理念系统有关政策理论”的赋能成果。项目组围绕学员的培训成果尤其是顶峰成果，相信所有学员都能实现培训成果。然后，项目组进行逆向培训设计，把顶峰成果转化培训主题“办学理念系统提炼与办学实践创新”，把顶峰成果与赋能成果转化为四大培训目标：一是掌握办学理念系统提炼有关政策理论；二是提高办学理念系统提炼能力；三是初步形成有前瞻性、系统性、独特性、实践指导性的学校办学理念系统；四是了解北京市初中办学理念系统建设与实践优化的先进案例，扩大办学理念系统提炼的视野与思路。这四个目标中，第三个目标是顶峰成果，其他三个目标是赋能成果。之后根据成果与目标要求，设计了政策理论类、实践技能类等四大类课程体系，设计了专题报告、名校访学、技能训练等五大具体培训方式及多元立体评价体系。可以看出，逆向培训设计背后的设计思路是对培训项目成果是什么、学员为何要取得这样的成果、如何有效帮助学员获得成果，以及如何确认学员已经取得成果等方面的系统思考和架构。^[7]

在逆向培训设计过程中，体现了以学员为中心（关注学员的需求、学员的实践、学员的成果和学员主动建构），内在一致性（成果、目标、课程、方式、评价的内在统一，培训课程、方式、评价等都是为了促进成果的实现），增加成功机会（提供多次训练机会、专家指导机会和交流分享机会等），高度期许（相信所有学员都能取得培训成果）等特征，这些特征也需要在成果导向技能训练过程中具体落实和体现。在确定培训成果时，项目组应具备成果有限性意识。尤其是短期培训，培训时间是有限的，只能解决有限的问题，提炼有限的成果，不要贪大贪多，否则，容易在培训中要求过多，浅尝辄止，学员疲于应付，培训深度不够。

（二）清晰顶峰成果有关理论与典型案例是成果导向培训品质保障

项目组尤其是首席导师要对顶峰成果进行学术研究，清晰其内涵、外延、建构理论基础与

策略支撑、评价标准等，具备规范、指导、引领学员顶峰成果提炼的学术能力。如河南省国培初中校长深度研修项目，学员的顶峰成果是每位学员形成学校办学理念系统，项目组对什么是办学理念系统、办学理念系统构成要素、优秀办学理念系统呈现特征、办学理念系统建构策略与举措等进行研究，形成办学理念系统的学术共识。在此基础上，研制办学理念系统评价标准，从系统性（要素齐全、各要素之间内在一致性高）、前瞻性、创新性、实践指导性四大指标进行评价。而且，首席导师结合理论研究与实践指导，形成了办学理念系统多个典型案例，供学员参考。同时，首席导师应对顶峰成果有关学术研究专家、顶峰成果实践学校有较为清晰的了解。这样，在进行有关政策理论类课程设计与名校访学类课程设计时才有大量的专家资源、学校资源作为支撑，培训的针对性与有效性也会大大提升。因此，成果导向培训对项目组尤其是首席导师的学术能力与资源能力有较高的要求。

三、成果导向技能训练：成果导向培训模式的关键操作

无论是顶峰成果的达成，还是赋能成果的取得，都不是简单地听报告（听一听）、观摩（看一看）、反思（想一想）就能轻易实现的，需要经过训练过程、持续改进（练一练）才能形成。因此，扎实的成果导向技能训练过程是成果导向培训模式的关键。在成果导向技能训练过程中，需要激发学员主动建构成果的内驱力，也需要项目组配置专家团队进行教练式指导。

（一）以成果导向训练过程为主线进行培训过程设计

成果导向培训模式实施过程就是成果导向技能训练过程，要有成果形成（尤其是顶峰成果提炼）的清晰过程与要求，在每个过程中穿插有关政策理论学习、学校经验观摩等内容。项目组可以根据培训成果、时长等因素来设计顶峰成果形成的阶段，如短期集中培训，可以有前置学习阶段的成果初步提炼、集中培训阶段成果多次提炼与分享、后期返岗实践阶段的成果定型与应用推广。

如河南省国培初中校长深度研修项目，项目

组探索了以成果为导向、以问题为抓手、以任务为驱动的技能训练五步法，逐步实现顶峰成果，详见图2。需要强调的是，技能训练作为实现培训成果的重要方式，其具体的训练方法与步骤要根据培训成果、对象、课程、培训时长等因素来确定。如作者也曾在一些教师培训项目中探索过单元教学设计能力提升的技能训练六步法^[8]。



图2 成果导向技能训练五步法

以成果导向技能训练为主线，项目组设计并实施了与顶峰成果相关的政策与理论课程，帮助学员掌握相关政策理论；同时，还设计并实施了关于顶峰成果方面经验突出的学校观摩，拓宽了学员提炼顶峰成果的视野与思路。在多次技能训练中，学员不仅逐渐形成了顶峰成果，还大大提高了顶峰成果的提炼能力。由此可见，成果导向培训是通过实现顶峰成果来推动赋能成果的取得。

可以看出，在成果导向技能训练过程中体现了持续改进、主动构建、多维支持（如有关政策支持、有关经验案例支持、专家团队支持、同伴支持）等要求。如河南省国培初中校长深度研修项目中的持续改进，项目组从前置学习时的初步成果提炼到集中培训中的多次成果修订，再到返岗实践中的成果定型指导，组织了五次成果持续改进与提炼指导活动（以任务驱动方式推进）。有的学员学习主动性很强，还会私下多次请教专家，多次修订办学理念系统，最后定稿，形成了系统性、前瞻性、创新性（或独特性）、实践指导性强的学校办学理念系统，为学校达成共识、推进学校实践创新提供了重要的理念保障。

（二）着力激发学员主动建构成果的内驱力

成果导向培训以学员为中心，顶峰成果与赋

能成果都是学员的成果，需要学员主动地审视自己的教育教学实践，主动参与培训过程，主动建构自己的成果。因此，成果导向培训模式对学员主动建构要求极高，在某种程度上说，学员主动建构是成果导向培训的内驱力，直接影响培训成果的形成与质量。

第一，学员的遴选至关重要。培训组织方（委托方）需要加大对学员遴选力度，确保合适的学员进入项目中。一是要求学员有强烈学习意愿。意愿决定学习行为，影响成果产出。要把有强烈的提升自我、变革教育教学意愿的校长和教师遴选出来；二是要求学员有较为丰富的实践经验，进行过一些教育教学管理探索，有经验，有困惑，期待通过培训提炼成果，解决问题；三是有一定的顶峰成果建构能力，能够在项目专家团队指导下进行成果建构。

第二，着力解决学员成果提炼中的真实问题，扩大成果形成机会。项目组精准调研，精准确定培训成果，精准诊断影响成果形成过程中学员自身发展与学校实践中的真实问题，给予解决问题的支架，多多搭建学员主动构建成果的机会，如指导的机会、训练机会、交流机会等，从而激发学员主动构建成果的动力，助力学员形成顶峰成果与赋能成果。

第三，注重研修共同体建设，形成成果交流反思氛围，搭建学员主动建构的同伴团队支持平台。近年来，越来越多的校长、教师认识到加入共同体对自身专业发展的作用，如作者在2023年山东省中小学幼儿园教师和校（园）长省级集中培训项目“教师培训专家培训（E2）”项目中调研发现，调研对象（195位教师）选择专业发展的主要途径排在前三的是“专业培训”（92.92%）、“加入共同体”（67.18%）、“教师培训实践反思”“自学提升”（38.4%）。共同体对于校长教师专业发展至关重要，尤其是跨学校、跨区域的共同体之间的合作学习、同伴互助，能够彼此启发、相互借鉴、共享智慧。并且，这种研修共同体一旦形成，可以成为持续推动教师/校长专业成长的重要平台。因此，为了更好地支持学员主动构建成果，项目组在培训实施中以成果导向技能训练为主线，以班级研修共同体建设为辅线，开设有破冰活动、课前微分享、课后微总结、线上

学员专题交流会、论坛交流、沙龙等团队学习微课程。

（三）保障专家团队教练式协同指导

成果导向培训DTE模式强调提供多维支持，以保障学员成功取得顶峰成果。如有关政策理论支持、有关经验案例支持、同伴支持、专家团队支持等。政策理论与经验案例的支持在培训中通过开设有关课程来实现，同伴支持通过建设班级研修共同体来实现，专家团队的支持则需要项目组建教练式协同指导专家团队。

第一，首席导师应将参与培训的专家从分散结构（Cellular Structure）转化为协同架构（Collaborative Structure）。避免专家各自运用其思维方式、观点来指导学员成果提炼，甚至出现观点冲突现象，让学员感到困惑和迷茫，无法形成合力实现顶峰成果。首席导师作为专家团队的核心，不仅要深入研究顶峰成果，还要与专家们达成学术共识，形成协同合作的专家团队，避免出现培训中的重复和矛盾情况。为此，首席导师需要与专家充分沟通，提前详细介绍顶峰成果的学术观点、学员前期调研与需求情况、培训设计的整体情况、培训进展以及对专家参与本场活动的要求等情况。对于实践专家，还可以提供顶峰成果的典型案例，以帮其更好理解并进行自己学校实践改进。

第二，教练式协同指导核心小组全程陪伴指导。有研究表明，教师教练式职后培训能够使教师教学水平提高0.51个标准差，还能使参加培训教师班级内的学生学习成绩提高0.08个标准差^[9]。学员要取得顶峰成果，离不开专业的逐步训练和专家持续地陪伴式教练指导。因此，项目组应成立由首席导师牵头的教练式协同指导核心小组，全程参与研修过程，全程陪伴学员成果提炼，全程教练式指导。

第三，持续跟进与指导至关重要。成果导向培训强调持续改进，需要专家持续跟进与指导，以确保顶峰成果的定型与推广。一方面，培训期间设计多次指导机会；另一方面，短期培训时间有限，需要项目组在返岗实践结束后仍然能够持续跟进与指导。作者会精选5位学员作为持续跟进与指导的重点对象，指导其成果定型与推广，并在班级微信群线上举行成果

发布交流活动，带领全班同学参与成果交流推广。对于特别优秀的成果，可推荐发表并推广运用。

四、成果导向评价：成果导向培训模式的方向引领

成果导向评价是逆向培训设计中的一部分，但由于其具备引领培训设计与实施过程的重要作用，同时还是一种评价理念，体现标准引领、评价主体多元、评价方式多样等要求。

（一）研制培训成果尤其是顶峰成果的评价标准

顶峰成果评价标准是引领成果导向培训的重要学术基础。项目组研制具有政策性、导向性、专业性、操作性要求的顶峰成果评价标准，以标准引领成果的提炼过程。如河南省国培初中校长深度研修项目，学员顶峰成果是形成学校办学理念系统，项目组研制了办学理念系统评价标准，从系统性（要素齐全、各要素之间内在一致性高）、前瞻性（符合教育教学管理改革方向）、创新性、实践指导性（能够指导学校教育教学管理实践）四大指标进行评价。再如，山东省中小学幼儿园教师和校（园）长省级集中培训项目“教师培训专家培训（E2）”项目，该项目顶峰成果是学员的教学成果，项目组从成果的科学性（符合教育教学管理规律）、方向性（反映教育发展前沿与趋势）、创新性（实践中有突破）、实效性（效果上拿得出）、影响力（传播上得认可）五个指标建立教学成果评价标准。

（二）评价主体多元

有学员自我评价、小组（工作坊）评价、项目组评价、培训承办单位评价、委托方评价等多种评价主体，从不同主体视角来分析成果的形成过程与品质。

学员自评是学员根据成果评价标准，对自己成果及成果提炼过程进行自我评价，并确定是否进行成果优秀自荐（按照人数的30%~40%自荐）。然后小组（工作坊）内进行成果交流分享，小组按照20%~30%比例进行成果推优评选，之后项目组会根据小组（工作坊）的推荐，结合学员整体成果提炼过程表现，按照15%~25%的比例进行成果推优评选。之后培训承办单位组织专家对

学员顶峰成果与培训效果进行整体评价，并最终按照10%~20%的比例（具体百分比会根据委托方的规定要求来确定）进行成果评优，颁发优秀成果奖。过程中，项目组还会接受委托方的绩效评估。最后，委托方组织评选学员优秀成果并进行表彰。

（三）评价方式有过程性评价与终结性评价

过程性评价强调评价应当贯穿整个培训过程（尤其是成果导向技能训练阶段），并及时反馈评价结果，使学员和项目组清晰每个阶段培训成果形成的情况，以便及时改进培训。项目组对前置学习阶段、集中学习阶段、返岗追踪阶段学员每次成果提炼、修订情况进行记录与评定，并反馈给学员进一步修订完善。终结性评价是对学员最终达成的顶峰成果进行评价，对于优秀顶峰成果，项目组组织评优；对于特别优秀的成果，项目组组织推广，如邀请参加论坛发言，推荐发表等。此外，在成果导向评价中，项目组注重证据意识。一是有数据支撑，可以进行前测、过程中调研、后测等；二是有典型案例支撑，可以有几个学员的成果初稿、成果二稿、成果三稿……到顶峰成果定稿的提炼过程的案例分析；三是注重增值性评价，看每个学员在成果提炼与修订过程中成长情况、成果完善情况。

[本文系河南省“国培计划（2023）”——中西部项目农村校园长领导力培训子项目“初中校长

深度研修”“小学校长深度研修”、2023年山东省中小学幼儿园教师和校（园）长省级集中培训项目“培训专家培训”项目研究成果]

[参考文献]

- [1] SPADY W G. Outcome-based Education: Critical Issues and Answers [M]. Arlington: American Association of School Administrators, 1994:19.
- [2] ACHARYA C. Outcome-based Education (OBE): A New Paradigm for Learning [J]. Centre for Development of Teaching and Learning (Singapore), 2003, 7 (3):7-9.
- [3] 黄佑生,尹川. 基于“成果导向+行动学习”在线培训实施策略[J]. 中小学教师培训, 2021 (5):27-30.
- [4] 李腊先,黄先利. 成果导向的“三线滋养式”工作坊研修模式实践——以湖南省桃源县为例[J]. 教师, 2022 (20):102-104.
- [5] 汪阿恋,吴新建. 基于OBE理念的新课标教师培训实践探索[J]. 教学与管理, 2024 (6):49-53.
- [6] 教学成果奖励条例 [EB/OL]. (1994-03-14) [2024-12-17]. http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_zcfg/zcfg_jyxzfg/202204/t20220422_620499.html.
- [7] 李志义,朱泓,刘志军. 用成果导向教育理念引导高等工程教育教学改革[J]. 高等工程教育研究, 2014 (2):29-34.
- [8] 陈丽. “四精”培训模式: 提升教育扶贫培训的精准性[J]. 中小学教师培训, 2020 (9):7-12.
- [9] 刘骥,马怡然,康海花. 教师教练式职后培训效果的元分析研究[J]. 教育发展研究, 2020, 40 (8):71-77.

Outcome-Based Training Model: An Innovative Exploration Based on the Training Practice of Primary and Secondary School Principals and Teachers

CHEN Li

Abstract: Based on years of training practice for principals and teachers in primary and secondary schools, this paper proposes an outcome-based Design-Training-Evaluation (DTE) model. The framework delineates three core domains: key focus areas, operational standards, and defining features, significantly enhancing principals and teachers' capacity for outcome articulation and program efficacy. This contribution advances the field by offering both new perspectives and practical paradigms for outcome-based training.

Keywords: outcome-based training; reverse training design; outcome-based skills training method; multi-dimensional evaluation system

(责任编辑 闫碧舟)