

干部培训参考

2022 年第 2 期（总第 18 期 试刊）

国家教育行政学院教务部

2022 年 9 月 5 日

本期要目

- 中央党校（国家行政学院）举行 2022 年秋季学期开学典礼
- 国家教育行政学院举行 2022 年秋季学期开学典礼
- 提高民族地区中小学党组织书记培训实效性的理论思考与实践探索——以新疆生产建设兵团优质中小学校书记、德育主任高级研修班为例
- 疫情常态化背景下线上培训模式创新与实效探索
- 坚持学院“姓党”“属教” 努力做好干部教育培训工作——在国家教育行政学院 2022 年秋季学期开学典礼上的发言

目 录

要闻简讯

中央党校（国家行政学院）举行 2022 年秋季学期开学典礼.....	1
国家教育行政学院举行 2022 年秋季学期开学典礼.....	2

培训研究

提高民族地区中小学党组织书记培训实效性的理论思考与实践探索 ——以新疆生产建设兵团优质中小学校书记、德育主任高级研修班 为例.....	王成龙	4
疫情常态化背景下线上培训模式创新与实效探索.....	舒 刚	16

谈学论道

坚持学院“姓党”“属教” 努力做好干部教育培训工作——在国家 教育行政学院 2022 年秋季学期开学典礼上的发言.....	杨艳玲	23
--	-----	----

院史钩沉

回望南迁路 勠力奋进行——张仁贤院长访谈录（七）	25
--------------------------------	----

中央党校（国家行政学院）举行

2022年秋季学期开学典礼

中共中央党校（国家行政学院）9月1日举行2022年秋季学期开学典礼，中共中央政治局委员、中央党校（国家行政学院）校长（院长）陈希出席并讲话，强调要深入学习贯彻习近平总书记在省部级主要领导干部专题研讨班上的重要讲话精神，深刻领悟“两个确立”的决定性意义，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，锐意进取、埋头苦干，以实际行动迎接党的二十大胜利召开。

陈希强调，“两个确立”是党在新时代取得的最重大的政治成果、最重要的历史经验，是实现新时代新征程各项目标任务的根本保证。领导干部要从马克思主义理论渊源中，从党百年奋斗历程中，从新时代取得的历史性成就和历史性变革中，深刻把握“两个确立”的理论逻辑、历史逻辑、实践逻辑。要把坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”作为最高政治原则和根本政治责任，落实到实际工作中、体现到一言一行上，坚定不移维护党中央权威和集中统一领导，进一步学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想，不断提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力，大力发扬担当和斗争精神，为全面建设社会主义现代化国家作出新的更大贡献。

中国浦东、井冈山、延安干部学院学员通过视频会议系统同步参加开学典礼。

（信息来源：中央党校（国家行政学院）官网）

国家教育行政学院举行2022年秋季学期开学典礼

8月29日下午，国家教育行政学院举行2022年秋季学期开学典礼。教育部党组书记、部长、国家教育行政学院院长怀进鹏出席开学典礼并讲话。开学典礼由学院党委书记、常务副院长侯慧君主持。教育部人事司司长何光彩，学院领导班子成员出席开学典礼。

怀进鹏在讲话中指出，习近平总书记对教育工作高度重视，强调教育是国之大计、党之大计。党的十八大以来，我国教育事业取得历史性成就，发生格局性变化。教育系统要在坚定信念中坚定方向，深入学习领会习近平总书记关于教育的重要论述，深刻把握新时代教育发展、改革与创新的根本遵循。

怀进鹏指出，要审时度势，在把握全局中找准方位，深刻认识当前我国教育面临的战略机遇和风险挑战。要深刻认识教育在实现中华民族伟大复兴历史进程中的基础性、先导性、全局性地位和作用，助力建设世界重要人才中心和创新高地。要深刻认识面对“三新一高”，教育如何更好服务国家发展战略，源源不断培养和输送各类高素质人才、产出更多原创性科技成果。要深刻认识面对人民群众对美好生活的向往，教育如何更好助力实现共同富裕。要深刻认识面对百年未有之大变局，教育如何有效应对外部环境风险。要深刻认识面对由“大”到“强”的发展要求，教育如何自信、自觉、自立、自强，坚持从政治上看教育、从民生上抓教育、从规律上办教育，加快推进教育现代化，建设教育强国，办好人民满意的教育。

怀进鹏指出，要在守正创新中攻坚克难，突出解决新时代教育高质量发展的重点难点问题。要落实立德树人根本任务，培养堪当民族复兴重任的时代新人。要巩固发展更加公平、更高质量的基础教育，加快构建基本公共教育服务体系，全面支撑实现共同富裕。要深入推进职业教育产教融合、校企合作，更好融入经济社会发展，推动形成教育与产业深度互动的新格局。要大力发展支撑服务国家战略的高等教育，切实抓好“双一流”建设，加强基础学科人才培养，推进有组织科研，加强科学教育和工程教育，不断完善卓越工程师培养体系，加快推动构建中国自主的知识体系。要以教育评价改革为牵引全面深化教育领域综合改革，以改革激活力、增动力。要深入实施国家教育数字化战略行动，服务终身学习，构建学习型社会，提升高质量开放与合作的能力。

怀进鹏强调，要提高本领，有能力有办法把中央决策部署坚决落实落地，自觉加强政治历练、弘扬斗争精神、增强底线思维，让党中央放心、人民满意，不断开创事业新局。

开学典礼上，学员代表和教师代表先后发言。秋季学期开学的高校新任职领导人员培训班、第三期高校高层次人才研修班、第三期教育部直属系统中青年干部培训班暨第六十七期高校中青年干部培训班、2022年直属机关处长任职培训班、2022年部机关新入职公务员培训班暨直属单位新进工作人员培训班等五个班次的学员，以及学院全体干部教师共650余人参加了开学典礼。

（信息来源：国家教育行政学院官网 撰稿人：李秀坤）

提高民族地区中小学党组织书记培训实效性的 理论思考与实践探索

——以新疆生产建设兵团优质中小学校书记、德育主任高级研修班为例

王成龙

一、问题的提出

习近平总书记提出，“基层工作很重要，基础不牢，地动山摇”。学校党组织作为党管教育的执行机构，是党在教育领域的“神经末梢”，也是党在学校中全部工作和战斗力的基础，发挥着战斗堡垒的政治核心作用，担当着贯彻落实党的教育方针的神圣职责和历史使命，与民族地区学校改革发展紧紧相连，与国家长治久安、巩固党的执政地位紧紧相连，发挥着推动改革、保障发展的引领作用。

民族地区中小学校党组织书记是中小学校党建工作的“关键少数”和中流砥柱，处于关键岗位。在全国推行党组织领导下的校长负责制的政策背景中，做好民族地区党组织书记培训工作，是确保中小学校党组织履行好把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实的领导职责的重要保障，也是铸牢中华民族共同体意识、培养担当民族复兴大任时代新人的客观要求。

本文以2021年4月14日至25日开展的为期12天的“国培计划（2020）”——新疆生产建设兵团乡村中小学校长领导力培训项目子项目“优质学校建设改革创新培训（新疆生产建设兵团优质学校中小学书记及德育主任高级研修班）”为案例，对提高民族地区中小学党组织书记培训实效性予以提炼分析。之所以选

择该项目，是因为它具有较强的代表性和特殊性，一方面该项目的学员来自新疆生产建设兵团的优质学校，办学水平和教学质量均处兵团教育前列，具有较好的辐射引领作用。另一方面，该培训项目取得了较好的成效，学员评估总体满意度 100%，可以对同类中小学党组织书记培训班起到一定的示范作用。

二、民族地区中小学党组织书记培训工作的指导思想

（一）政策向度

近年来，党和国家先后出台了多项关于中小学校长、书记培训以及中小学党的建设工作的政策文件，为精准把握组织需求提供了根本遵循与行动指南。其中，2016 年中央组织部与教育部党组联合印发的《关于加强中小学党的建设工作会议意见》、2017 年中共中央组织部办公厅与教育部办公厅联合下发的《关于开展民办学校、中小学校党建工作专项督查的通知》、中共中央组织部 教育部印发的《中小学校领导人员管理暂行办法》以及 2021 年中央全面深化改革委员会第二十二次会议审议通过了《关于建立中小学校党组织领导的校长负责制意见（试行）》等，明确了加强党对教育工作的全面领导的定位，厘清了中小学校党组织的地位作用、党组织发挥作用的途径、方式和工作机制，以及学校党建工作的总体要求、工作目标、基本任务等内容。这为科学设计民族地区中小学党组织书记培训内容提供了重要的政策依据。

此外，《教育部办公厅 财政部办公厅关于做好 2020 年中小学幼儿园教师国家级培训计划组织实施工作的通知》《“国培计划”中西部项目实施方案》对如何实施“国培计划”培训项目提出了落实中央部署，按需做好疫情防控期间线上培训；落实立德

树人，服务基础教育改革发展需要；落实扶贫攻坚，提升贫困地区乡村教师素质；落实分层分类，改进教师培训内容与方式；强化能力建设，提升培训体系专业化水平；强化规范管理，形成有活力可持续发展机制等方面的要求，对更加精准地实施培训项目提出了宏观指导意见。这对培训方式方法、培训组织管理等具体实施过程提供了重要指导。

（二）实践向度

中小学党组织书记的能力与素质现状以及培训需求，是科学规划培训项目尤其是培训内容的实践依据。党和国家出台了多部关于中小学党建工作以及中小学党组织书记能力素质要求的政策文件，为中小学党建工作指明了方向、明确了思路了。但一分部署，九分落实。当前，中小学党组织书记能力与素质、中小学党建工作中存在着突出问题急需解决。《关于加强中小学党的建设意见》也指出，中小学校党建工作存在着不少薄弱环节和突出问题，一些学校党组织和党的工作覆盖还有空白点，党组织隶属关系不规范，政治功能弱化，党员教育管理松散，思想政治工作薄弱，等等。

通过对文献梳理发现，中小学党建工作长期存在重业务、轻党建；重业务、轻政治；重使用、轻培养；重数量、轻质量的问题。中小学党组织书记接受党建业务培训的现状则是：高层次培训少，业务工作繁忙产生了突出的工学矛盾。中小学党建与德育工作培训长期存在重理论轻实践，重讲授轻互动，重灌输轻认同等问题，即培训需求不明确、培训的方式方法单一、培训成效不明显。

（三）文化向度

学员只有高度认同培训文化与理念，才能深度参与培训学习活动，使得培训项目取得更高质量的效果。德国“人类学之父”巴斯蒂安(Barcedian)和“社会人类学”概念的首创者弗雷泽(Fleizer)认为：“人类具有相同的心理共性或基本观念，它们是文化的基本构造块；凡属于同一种族的人或达到同一进化阶段的民族，在其所具有的相似社会风俗中都可找到这种心理共性或基本观念。”从发生学结构主义、后结构主义的角度看，这种心理共性或基本观念是一种经主客体相互作用而不断建构的结构，具有整体性、转换性和自调性的特征。因为这种结构，经同族或异族成员间的互动与接触，文化认同或族群认同才可能发生，所以结构是认同发生的基础。

我们以文化认同理论为几点，提出培训文化认同的概念，即民族地区中小学党组织书记对培训文化的心理认同。通过深挖学员所在区域的文化特质与民族文化，以此确定培训主题、提炼班级文化、组织班级活动，促进学员之间、学员与教员之间的交流与融合，增强其对培训活动的理解与认同，从而提高他们参与培训学习的积极性，提高培训实效性。

（四）理论向度

民族地区中小学党组织书记培训不同于普通的国民教育，需要遵循成人学习规律以及成人学习理论。

从心理学的角度来说，库伯“体验学习圈”理论和学习金字塔模型是培训项目设计的主要认知基础。1984年，大卫·库伯(David Kolb)提出了经验学习模式（即经验学习圈理论，

Experiential Learning)。他认为经验学习过程是由四个适应性学习阶段构成的环形结构，包括具体经验、反思性观察、抽象概念化、主动实践，总体逻辑是先做-反思-学习输入-再做。中小学党组织书记培训是实践导向的专题培训，改变传统的“你听我记”的被动学习方式，让中小学党组织书记在参与精心设计的活动、情境的过程中仔细观察、认真反思并且积极分享，从而对自己、他人以及环境产生新的认识和感受，做到教中学、做中学。学员只有反复经历探究、发现、反思、运用等几个阶段，才能真正掌握并且熟练运用相应的知识、技能。

学习金字塔模型则是 1946 年美国学者爱德加·戴尔发现并提出的。学习者采用听讲、阅读、声音或图片、示范、小组讨论、做中学或实际演练、教别人或马上运用等七种学习方式，在两周以后的记忆保持率分别为 5%、10%、20%、30%、50%、75%、90%。学习效果在 30%以下的传统方式，都是个人学习或被动学习；而学习效果在 50%以上的，都是团队学习、主动学习和参与式学习。正如蒙台梭利在《童年的秘密》中所言，“我看到了，我忘记了；我听到了，我记住了；我做过了，我理解了。”多频次的互动，有利于党组织书记获得更佳的学习体验，也有助于其更深刻的理解培训所学。

三、提高民族地区中小学党组织书记培训实效性的实践探索

（一）以创新机制为牵引，为项目实施提供有力组织保障

第一，加强顶层设计，强化统筹推进。为贯彻落实全国教育大会、兵团教育工作会议和《中国教育现代化 2035》有关精神，

加快现代学校制度建设，全面提高新疆生产建设兵团学校管理水平和办学水平，促进兵团中小学走内涵科学发展之路，国家教育行政学院培训部和新疆生产建设兵团教研室理清工作思路，注重顶层设计，突出工作重点，强化统筹推进，探索管理创新，协同制定了《新疆生产建设兵团中小学“1450”高品质学校分段递进建设工程方案》，对内容和目标、任务和方法、遴选条件、遴选办法、实施保障做了详细规定，旨在打造一批高品质普通中小学样板学校，示范引领新疆生产建设兵团乃至西部地区基础教育改革发展。

第二，加强组织管理，强化协同创新。为高质量完成预期培训目标，组建了由国家教育行政学院和新疆生产建设兵团教育局主要领导为组长、双方主要业务部门负责人为成员的领导小组。领导小组研究、审议“1450”高品质学校建设工程规划、阶段性重要任务；讨论、审议、监督项目实施进度与质量；协调国家教育行政学院与新疆生产建设兵团教育行政部门之间涉及项目的重大事项。强化领导小组的责任意识，两家单位携手发力，探索紧密互动的工作机制，建设协同创新平台，分梯次、分阶段推进培训项目的有序开展。

第三，创新选派机制，强化融合促进。高质量党建对德育工作发挥引领作用，德育工作对党建工作产生促进作用。中小学党建与德育工作的相互融合，是高质量开展党建与德育工作的前提。为了促使中小学党建工作与德育工作实现更好地融合，培训项目着力在创新培训对象遴选方面下功夫，每所学校的党支部书记与德育主任捆绑在一起，共同参与培训活动。一方面可以为书记和

德育主任搭建经验交流、答疑解惑的平台，推动党建与德育工作的交流、融合；另一方面，实施党建和德育一把手培训工作责任制，即培训找一把手，一把手亲自抓培训，也可以提高学员参与培训学习的积极性。

（二）以培训规律为引领，创新培训形式与方法

第一，厚植乡土情怀，提高文化认同。对民族地区产生积极的情感体验，才是推动民族地区教师专业发展的内在动力。教育的情感基础要建立在教师对民族地区、少数民族文化、民风民俗的认同之上。一方面，要重视发挥榜样示范的作用。习近平总书记在第三次中央新疆工作座谈会上强调，要弘扬民族精神和时代精神，践行胡杨精神和兵团精神，激励各级干部在新时代扎根边疆、奉献边疆。这些精神是兵团人在屯垦戍边事业发展中创造的宝贵财富，汇聚了兵团人履行职责使命的强大力量，也得到了兵团人的高度认同。为此，培训项目设计之初，就将胡杨精神和兵团精神贯穿培训全过程，以“深入学习贯彻党的十九届五中全会精神，发扬兵团精神，传承胡杨精神，以高质量党建引领高质量发展”为主题，开设“党建德育工作论坛”，极大地增强了参训学员对培训理念的认同感。

第二，创新方式方法，提高参与程度。为改变传统培训“重理论轻实践、重讲授轻互动、重报告轻案例”的弊端，我们设计了开班仪式、专题报告、校长讲坛、典型案例、党建德育论坛、结构化研讨、大班拓展、结业仪式等八种形式的教学方式，试图提高学员的参与度和积极性，切实提升培训效果。通过专题报告、结构化研讨、大班拓展等形式改变“重讲授轻互动”的问题，通

过校长讲坛、经典案例等形式改变“重报告轻案例”的问题，通过党建德育论坛、办学治校微分享的形式改变“重理论轻实践”的问题，通过开班仪式和结业仪式提高学员参与培训学习的仪式感，提高身份认同。

（三）以胜任模型为依据，构建培训内容的“四梁八柱”

基于中小学党建与德育工作的文献梳理与实证调查，我们构建了民族地区中小学校党组织书记岗位胜任力模型，以此为基础，确定了“加强党对学校工作的全面领导，提升领导团队的立德树人能力”的培训主题，从“政策导航，党性引领”、“能力提升，启迪智慧”、“跨界思维，开阔视野”、“学以致用，成果转化”四个模块构建了培训课程体系的“四梁八柱”。

第一，学习教育政策，提升党性修养。邀请了教育部基础教育司、民族教育司等领导分别以“深入学习贯彻落实十九届五中全会精神，落实立德树人根本任务，努力开创中小学德育工作新局面”“深入学习贯彻习近平总书记重要论述 全力推进民族地区教育事业高质量发展”为主题讲授了习近平总书记关于教育的重要论述，对中小学德育工作、民族教育政策、民族地区中小学如何铸牢中华民族共同体意识等方面的政策文件作了权威解读，使民族地区中小学校党组织书记学懂弄通国家政策。此外，还邀请了新疆生产建设兵团教育局的领导作了“奠基有意义的人生，培养新时代兵团人”的专题报告，进一步夯实了兵团中小学书记对兵团精神、胡杨精神的理解。

第二，提升综合能力，启迪教育智慧。在充分的需求调研基础上，我们构建了以“政治领导力、党建领导力、德育领导力、

教育领导力”四大能力为核心的民族地区中小学校党组织书记岗位胜任模型。以四大能力为牵引，我们设邀请了各领域的专家、学者、名校校长以“深入学习党的十九届五中全会精神，用党的建设新要求提升政治领导力”为主题就政治领导力作专题报告，以“党建领航践行初心，立德树人担负使命”“中小学党建的探索与创新”“构建大党建格局引领学校科学发展”为主题就党建领导力作报告，以“如何理解学生——学生文化视角下的学校德育”“日新教育的创新与实践”“家校合作共育·中国家庭教育的新趋势”“让班级文化引领成长之路”为主题就德育领导力作专题报告，以“中国基础教育改革的反思与未来”“大数据、人工智能与学校教育信息化”为主题就教育领导力做了专题报告，以期提高学员的综合能力和岗位胜任力。

第三，培养跨界思维，开阔管理视野。习近平总书记在中国科协第十次全国代表大会上指出“当今世界百年未有之大变局加速演进，国际环境错综复杂，世界经济陷入低迷期，全球产业链供应链面临重塑，不稳定性不确定性明显增加。科技创新成为国际战略博弈的主要战场，围绕科技制高点的竞争空前激烈。我们必须保持强烈的忧患意识，做好充分的思想准备和工作准备。”在民族地区工作的中小学校党组织书记，不仅是精通教育规律、善于办学治校的教育家，也应是广泛涉猎治党治国治军、内政外交国防、审美艺术等领域的战略家。为此，我们邀请了外交部官员以“民族梦·个人梦——谈如何实现个人价值”为题作了专题报告，极大地激发了兵团中小学书记的家国情怀，坚定了中国特色社会主义道路的道路自信。此外，还邀请了人工智能与教育信

息化专家就“大数据、人工智能与学校教育信息化”为题，普及了大数据和人工智能在教育领域中的应用知识，扩大了学员数字化的视野。

第四，推动成果转化，促进学以致用。培训学习的最终目的是学以致用，将培训所学应用转化到本职工作中。为改变学员“上课心动，路上激动，回去一动也不动”的培训效果困境，项目设计团队在“学在训前、研在训中、思在训后、跟踪指导、育用一体”培训理念的指导下，为检验学习成效，单列一天开设了党建德育工作论坛。培训开始一个月前，学员接到培训通知和学习任务，认真准备本校党建和德育工作特色案例以及“十四五规划”文本。培训期间，学员在专家报告的引领下，不断修改党建德育“十四五规划”。在论坛中，专家给予专业点评、提问。学员返岗后继续修改文本。最终汇编成“新疆生产建设兵团党建与德育工作十四五规划汇编”，作为本次培训的研修成果。

（四）以学员需求为导向，融通训前训中训后全链条管理

第一，训前多方对接需求，以任务为驱动，开展精准化培训。提前半年，我们对《关于加强中小学党的建设工作会议》《中小学校领导人员管理暂行办法》等重要文件进行研读，并与新疆生产建设兵团教育局教研室联合开展“党建引领促发展 党建共建聚合力”为主题的联学联建活动，就兵团中小学党组织书记的发展现状与培训需求开展了充分讨论，准确把握兵团中小学发展中的突出问题和困惑，凸显培训主题的时代性、实用性，确立优质学校领导班子的专业履职“应然”要求和专业素养提升“实然”需求，明确了组织需求、岗位需求。培训开始前一个月，对 100

名学员的基本信息做统计分析，了解学员基本特征。发布《关于开展新疆生产建设兵团中小学书记及德育主任高级研修班的通知》，将学习任务前置。建立学员联络工作群，广泛征求学员对培训方案的意见，使培训课程更加有针对性、实效性。

第二，训中以学员为中心，开展精细化服务与质量动态监测，积极营造崇尚学习、益于学习、促进学习的学风。一方面，以学风建设牵引“软环境”营造。针对新冠肺炎疫情影响致使学院封闭化管理的现状，班主任工作团队通过开展微分享、大班拓展、分工撰写培训简报、制作学习美篇等方式，力图使班级文化建设形式多样、内容丰富，以精细化管理、多样活动带动积极学风。另一方面，用质量监测催化培训实效。培训过程的质量监测既可以准确把握学情、动态调整学习进度，也可以实时关注培训输出，有效实现促学促长，是提高培训实效性、精准性的有效手段。

第三，训后实施跟踪问效机制，开展专家入校诊断，及时掌握学员反馈信息。调查显示，学员返回工作岗位后，接受专家现场指导的机会较少，发挥辐射带动作用较弱，亟需建立训后跟踪指导机制，通过专家进校指导、同伴交流、共解难题，大力促进兵团中小学校建设发展。针对以上需求分析，培训项目专门研究制定了“学习前置+集中面授+现场教学+跟踪指导+线上分享+岗位实践”六段式培训体系，力求培训取得实效。培训结束后，组织专家入校跟踪、诊断，了解学员返岗实践后学以致用情况以及遇到的问题与困惑，专家及时给予指导解惑。跟踪问效机制对进一步改进培训项目起到了及时的反馈作用。

虽然民族地区中小学党组织书记培训项目取得了若干培训成效，但不否认的是，培训效果也受到了新冠肺炎疫情的严重影响。在培训项目设计之初，我们设计了学员分组到北京市的名校开展跟岗研修活动、组织学员到中国共产党早期北京革命活动纪念馆（北大红楼）等爱国主义教育基地开展现场教学活动。这也是最受学员欢迎的教学形式。但受到新冠肺炎疫情影响，学院实施封闭式管理，访名校、访爱国主义教育基地等外出考察活动，均改成了校内专题报告的形式，以至于教学形式多样化大打折扣，影响了培训效果。

“船大需要正风向，船小也要掌好舵。”没有正确的方向，就不可能正确地前进。把方向是党组织书记的首要职责，也是素质培养必须解决的首要问题。做好民族地区中小学党组织书记培训工作是关系着民族团结、国家稳定、后继有人的重大工程。未来，进一步做好民族地区中小学党组织书记培训工作，首先应进一步研究这一群体的成长规律与培训需求，充分利用互联网教学平台的优势，探索线上与线下相结合的方式，打造“以语言与文化适切的理论为支撑、以高质量的培训方案为基础、以精准的胜任力模型为框架、以高水平的师资团队为核心、以科学合理的教学形式为载体、以高度互动的师生与生生关系为依托、以高素养的管理服务团队为保障、以快速度的网络教学平台为支撑、以高规格的培训成果为产出”的培训新模式，实现民族地区中小学党组织书记培训工作的高质量发展。

疫情常态化背景下线上培训模式创新与实效探索

舒 刚

2020 年初以来，新冠肺炎疫情突如其来并在全球快速蔓延开来，影响全世界的人民，成为全人类面临的共同挑战。这场全球疫情大流行传播速度超快、感染人数众多，所带来的影响已经超过了近百年人类社会经历过的任何一次传染病灾难对人类的影响。新冠肺炎疫情发生在世界经济充满不确定性的时刻，是“灰犀牛遇见黑天鹅”性质的事件，对世界各国及世界经济产生的冲击是史无前例的。时至 2022 年 9 月，国内疫情依然反复无常，广州、上海、北京等超大城市轮番发生区域性疫情传播，严重影响经济社会发展和人们正常生产生活秩序，疫情时起时伏，不可能一切恢复如前的状况，有的国家和地区有可能在相当长的一段时间内仍将是疫情时期的缩影，人类社会进入了后疫情时代。

在后疫情时代，易变性、不确定性、复杂性、模糊性会趋于常态，个体价值将快速崛起，大众对专业人士的认可度将不断增强，事业的不断转型和重新定位将不可避免。对于教育培训事业也同样如此，创新项目设计和创新理念模式同样重要。近 3 年来，干部教育培训的在线化实施从应急模式逐步发展开始被广泛接受，干部教育培训理念与信息技术应用的深度融合日益成为一种常态。从学术交流到教育培训越来越呈现线上线下相结合的生动社会实践来看，在教育数字化战略行动的牵引下，随着数字技术广泛应用和迭代优化升级，干部教育培训也必然进入到一种新的工作样态，并且不以个人意志为转移。干部教育培训的数字

化转型既迎合大量现实需求，同时也符合国家教育数字化转型方略，我们应积极适应、主动迎接数字化干部教育培训新理念新模式，加快后疫情时代的干部教育培训数字化转型的探索与实践。

一、线上培训项目实施情况

自 2022 年 3 月份全国区域性疫情爆发以来，学院基本停止有京外学员参与的干训项目实施工作，至 4 月中下旬，在“第 21 期浙江省高校中青年干部培训班”、江苏盐城“名校长培养工程”高级研修班等面授培训项目结业之后，恰逢北京局部疫情爆发。根据北京市疫情防控政策要求和学院党委疫情防疫部署安排，暂停全部面授项目的招生工作。为适应疫情影响带来的新形势新任务，进修二部积极探索线上培训理念、内容、模式、方法和技术创新，在充分调研、学习比较各直播平台的优势和特点之后，迅速决策、果断行动，积极探索实施线上培训项目。

从 5 月 5 日到 6 月 19 日（基本恢复正常工作秩序前），进修二部已先后举办（1）“新疆生产建设兵团小学语文骨干教师教学设计能力提升高级研修班”；（2）“数字化与乡村学校治理变革领军人才跟岗研修班”；（3）“中欧高校外事管理人员能力提升高级研修班”；（4）“深圳市光明区小学语文骨干教师教学设计能力提升高级研修班”；（5）“计划单列市‘5+3’城市群深化教育教学改革线上研修班”。线上培训内容精心设计、平台使用顺畅、培训实效性针对性强，得到委托单位和培训学员的高度肯定。5 个培训项目总计培训学员约 3250 人，其中，项目 2 和项目 5 为公益项目。由于效果明显、委托单位和学员满意度高，委托单位表达了进一步合作的意愿和需求。

二、线上培训基本做法与经验

做法一：强化委托方的训前需求调研是前提。由于培训教学的空间场域发生变化，充分了解沟通委托方的培训意愿和培训目标是线上项目成功的前提基础。与线下培训需求调研不同，线上培训教学设计之前，就要充分尊重委托单位而非学员的培训内容和效果需求，在可能的情况下，项目设计团队要发动委托方团队共同打磨设计培训安排，以在项目组织实施中取得委托方在组织动员上的行动支持。

做法二：以问题为导向精心设计教学内容是关键。依据成人学习规律和网络直播学习特点，以问题导向贯穿全过程设计多样化的培训内容。结合委托单位需求和培训主题，在内容设计上有分有合、在呈现方式上体现节奏感，实现学员教员之间良好互动参与是实现培训效果的关键要素。通过提前预演沟通、实时发言权限控制、主持人话语引导、导师指导、专家教员的全过程点评等设计，打破“你讲我听”的刻板印象，通过技术手段和组织动员手段保障小组研讨、说课评课、学员讲坛等丰富多元教学形式。

做法三：加强训中沟通反馈渐进优化是重点。由于教员或学员或者组织协作方对于新媒体技术使用的不熟练，强化训中全流程的对接、协调和处理应急问题是线上培训需要关注的重点环节，这就对主持人（传统的班主任角色、或者会务人员角色、或者项目组织者）提出了较高要求，突出以学员学习培训交流为中心任务进行推进。

做法四：根据实际需要选择好线上培训平台是保障。通过调研、比较“腾讯会议”、ZOOM、雨课堂、学院网院直播平台等线

上培训的优势和缺点，并通过项目实施中的实际运用和经验总结，我们认为线上平台的选择对于学员获得感、体验感、参训状态、培训效果具有直接影响力。学院网院直播平台在信号稳定、流畅性、技术保障方面具有明显优势，“腾讯会议”平台在互动感、参与感、体验感方面略显优势，两个平台有机结合，目前能够基本满足在线培训需求，但相关功能模块还有继续优化的空间（如像素清晰、控制权限、交互体验、规模限制等）。

做法五：重视与班主任等保障团队的沟通至关重要。在我们项目实施中，班主任团队一般在课程设计基本完成定型，在预备会之后才介入执行环节，因此，尽早确定班主任团队，重视与班主任团队的提前沟通，对教学设计意图、技术应用、关键执行环节等问题沟通很有必要，尤其要发挥班主任的责任心、专注度、引导学习、引导流程的主体作用，不然班主任在学员中没有存在感，会直接影响相关成果要求和交流研讨的落实效果。

做法六：重视大数据的决策参考价值。网络平台可以将培训情况数据进行记录、资源共享、资讯及时推送等，从而提高参训学员培训过程的参与度、满意度。可通过大数据来及时分析学员的需求，训中可以利用微信群、后台意见框、课后问答交流等形式及时地进行反馈交流答疑，优化流程进度。

做法七：重视专家的硬实力和表现力。网络平台让每个学员平等地享受培训的视听效果，同时可以自主地选择学习环境，促进学员自主学习、个性化学习。因此在重头专题报告、平行选修、云端现场教学等环节，容易出现用脚投票情况，出现挂机混学时，不亮视频头像一心两用等情况。因此，在专家选择方面，权威性

不是唯一考虑要素，在内容的适切性和专家个性魅力、授课语言表现力方面，是一个重点考量指标。

做法八：加强干训成果呈现的整体设计。对学员提出培训成果的要求，既是对委托方的增值服务，也是判断培训效果的指标之一，既要作为培训内容的一部分，也是推进培训进程的重要抓手，因为线上培训相对面授而言，约束力和纪律性要求在很大程度上要委托方的动员力和学员自身的自律性。对于培训成果的要求在基础教育和高等教育项目班次中差别很大，需要分层分类加强研究、科学合理推进。

做法九：换位思考强化学员主体地位。线上培训不能让教员唱独角戏，在项目设计和执行中，要站在学员的立场和角度换位思考，让学员尽可能有更多机会变成教员，分享经验和智慧，由被动变主动，学员之间实现从同学变同行，密切学员之间的联系交流。

综上，线上培训虽然是疫情影响下的应急之举，但从相关项目的探索尝试中，发现线上培训同样具有巨大优势，与线下培训形成优势互补。如利用线上平台可以突破时间和空间的交流，优质教员资源和学员不受地域的束缚；利用信息技术，可以突破国籍和语言的限制进行交流和探讨；通过网络平台实时转录等功能应用，可以反复多次学习。在疫情防控的形势下，有效地为封控区的学员提供了参与的可能性。打破了培训人员的组织限制，虽然有学者认为线上培训无法具有面对面培训的情感交流优势，但研修班中形成的小组模式还是有效地沟通了学员之间的感情。降低了培训成本，线上培训通过网络平台进行授课和学习，有效减

少了学员的流动，不会产生交通和住宿等差旅相关费用。当然，线上培训模式尝处于探索阶段，还有一些明显的问题需要解决和突破，将在后续的项目实验中逐步完善。

三、线上培训项目的几点思考建议

1、加大学院网络硬件设施建设力度，改善在线培训的设备、网络、录制、信号调试等优化，尽快建设使用一间固定的智慧教室，用于专门的线上项目开班、结业、重要交流研讨等环节的落地。

2、加大对培训管理部门项目设计团队和执行线上项目班主任团队的平台技术应用普及化培训，主动迎接干训模式创新变化，改变线上培训刻板印象，强化各个团队的有效协同和对接效果。

3、建议对学院网络学院直播平台在界面、交互性、体验感、便捷性等方面继续优化升级，可参照研究借鉴腾讯会议平台、ZOOM 平台的优势，在继续发挥稳定性、流畅性等优势的同时，继续丰富线上资源，强化功能模块设计，提升学员参训的体验，充分发挥学院平台资源优势，使线上线下培训模式深度交融，干训一体两翼相互借力发展。

4、加大在线培训项目的研发力度，形成相对固定团队，强化研发实力。计划在进修二部探索造成形成基教团队、职教团队、机关项目团队两两组合模式，线上线下研发团队模式化。

5、主动策划、提前录制线上培训暖场视频、图片展播、音乐联播、线上合影指南、中场休息轻音乐、提醒音乐、5 分钟室内运动视频操等素材，穿插教学各环节，丰富在线培训体验和参与感，尽量提升长时间线上培训带来的疲惫感。

6、研究制定学院在线直播培训费用标准。由于目前尚没有官方文件规定在线直播培训的相关收费标准，为综合两个效益考虑，建议结合前期在线直播培训项目经验，根据自愿原则、契约原则、公平合理原则等，制定合适的在线直播收费标准（前期在线直播项目大为 400 元/人天），以便有足够经费满足学员对于更优质教员、点评专家和多层次、高品质培训内容等资源的需求，提高委托方满意度。

7、加强专兼职教师适应和开发线上教学资源 and 教学方式的能力，如线上工作坊、线上破冰等，同时，建议教务系统中优化设置，增加线上项目、线上线下相结合项目、跨部门合作项目等设置，便于项目统计管理。研究、核算制定线上项目的教师工作量计算标准。



坚持学院“姓党”“属教” 努力做好干部教育培训工作 ——在国家教育行政学院 2022 年秋季学期开学典礼上的发言

杨艳玲

尊敬的进鹏部长、各位领导、各位学员、各位同志：

大家好！

在党的二十大召开前夕，我们隆重举行 2022 年秋季开学典礼，热烈欢迎各位学员的到来。在此，我作为教师代表发言，倍感荣幸。

纵观百年党史，重视干部教育和培养，是我们党的宝贵经验和优良传统。进入新时代后，习近平总书记从党和国家事业发展的全局出发，多次强调干部教育培训工作的重要性。特别是 2019 年以来，总书记连续 6 次亲自给中央党校中青班学员授课，体现了对干部教育培训工作的高度重视和对年轻干部的殷切期望。

今年 2 月，进鹏部长在学院春季开学典礼中强调：“高素质的教育干部队伍是推动教育发展的关键所在”，同时也对学员的学习和学院的工作提出了明确要求。作为一名从事干部教育培训工作 20 年的专职教师，我深感责任重大、使命光荣。在此，我代表学院教师汇报几点体会：

第一，坚持学院“姓党”原则。习近平总书记深刻指出：“坚持和加强党的全面领导，关系党和国家前途命运，我们的全部事业都建立在这个基础之上，都根植于这个最本质特征和最大优势。”做好教育干部培训工作，是坚持党对教育事业全面领导的重要保障。为此，我们必须按照《中国共产党党校（行政学院）

工作条例》的要求：坚持学院“姓党”原则，把旗帜鲜明讲政治融入学院工作全过程和各方面。

第二，发挥学院教育特色。学院“十四五建设发展规划”提出，学院“姓党”，学院也“属教”。我们要充分发挥学院教育特色，在学深悟透习近平总书记关于教育的重要论述和党的教育方针的基础上，把握“国之大者”对教育工作的要求，及时推动落实党中央、国务院的重大教育决策部署。同时，紧密围绕教育部党组的中心工作，服务新时代教育高质量发展，积极组织教师和学员加强对教育重大问题的调查研究，形成有价值的课题成果，发挥教育决策咨询作用。

第三，创新培训方式方法。对标《中国共产党党校（行政学院）工作条例》对创新培训方法的要求，遵循干部教育培训的规律，结合干部学员的学习特点，我们设计了包括运用讲授式、研讨式、论坛式、模拟式、体验式、课题研究式等多种方法的教学活动，重视和加强运用互动式教学方法开展培训。对每一类教学活动，我们将重点加强顶层设计以及过程管理、注重每一类教学活动之间的逻辑联系，使得教学活动之间相互促进，共同深化，达到最优效果。

我们深刻认识到，学员是学习的主体，学院所有的工作都是为了给学员营造最好的学习氛围，创造最好的学习条件，促进学员思想的提升、情感的升华。

最后，祝各位学员在学院学习期间身体健康、学有所获、一切顺利！

谢谢大家！

回望南迁路 勠力奋进行*

——张仁贤院长访谈录（七）

【编者按】前六期本栏目刊登了《回望南迁路 勠力奋进行——张仁贤院长访谈录》中张仁贤院长关于“学院为什么要南迁”、“南迁的选址过程”、“新校园建设方案”、“经费筹措和工程实施”、“学院的整体搬迁”、“校园文化建设”、“校长大厦的运行”、“学院发展的构想”的记述，受到广大教职员工的广泛关注和热烈反响。本期继续刊登《张仁贤院长访谈录》的最后两部分“南迁工作的体会”和“南迁体现了怎样的精神”，以飨读者。

十、南迁工作的体会

我觉得学院南迁工作是学院的一件大事，还是值得回忆总结的。我现在想起来，有这么几个体会：

第一，得益于改革开放取得的成就。行政学院的选址、建设和整体搬迁进行得都比较顺利，而且进展很快，仅用了一两年的时间就完成了建设和搬迁工作。为什么会这样顺利呢？我想行政学院取得的进步和成就应该说是改革开放的成果。没有改革开放，不会有学院的搬迁和后来的快速发展。当时我们之所以取得那样的成就和发展进步，应该说是我们全院教职员工分享了我们国家改革开放的成果，没有改革开放这个大形势什么都谈不上。我想这个不是空话，也不是套话，这是实话，是事实。

第二，是教育部领导的高度重视。因为院址一直没确定，学院搬迁问题没有列入到教育部的年度计划里面，但是在两年时间里教育部调拨资金，为我们学院建设、搬迁、投入了共计近1亿

* 张仁贤，1993年7月20日——1999年8月30日担任国家教育行政学院常务副院长、党委书记。

二千万的经费。说明教育部党组对教育培训非常重视，对行政学院培训教学工作非常重视。张保庆同志一直全力支持我们。开轩同志实际上很重视学院搬迁这件事，他当时的考虑也是有道理的，要少花钱多办事嘛，这也可能是另外一种激励方式。他担心钱投多了，没有发挥作用就都浪费了。现在我们把这个事情做好了，他也非常支持。一九九八年大概是5-6月份，他来学院考察，看了新建和改建工程之后，到办公楼三楼会议室开会。他说，你们行政学院的班子是个干事的班子。还说，心诚则灵，你们真心做事感动了我们。我不知道现在还能不能查到这次会议记录，我是一直记得很清楚。培训楼和旧楼改造都超标了，空调、大堂等都是开轩同志不让搞的，可我们都搞起来了。他看了不仅没批评我们，反而表扬了我们，确实很受感动。所以，我们要看到，行政学院发展的背后是教育部的支持，没有教育部领导重视和支持，就没有行政学院今天取得的成就。

第三，学院领导班子的团结合作。当时我们班子只有三个人，大家都是全力以赴，一心谋发展。从1996年开始，庄益群同志专门负责昌平校区工作，当时北边校区培训工作照常运转，那里的所有工作全是归他管。南边校区基建改造的所有工作，都是高聚慧同志管。我主要负责做协调、补漏洞，哪些地方需要我，我就去哪里。这一段时间领导班子就我们三个人，人是少了点，但是干的事情应该说比以前要多多了。说实在话，我在行政学院工作有两个这么好的搭档，非常幸运。我们在工作上配合得很好，我们个人之间没有任何恩怨，他们工作都很努力。所以有时班子

里人多了不一定是好事，重要的是大家齐心协力、不搞内耗，全力以赴地做好自己分管的事情。我觉得这一点非常重要。

第四，是学院的全体教职员工的积极参与。学院的全员参与、全员支持，这个是很重要的。我到学院工作，最直接的感受就是教职员工的待遇低，特别是和教育部在京的直属单位比较起来，和外面其他单位比较起来反差比较大，我们的员工人心思变。想变什么呢？我想应该是工作条件好一点，收入高一点，工作开心一些。人往高处走，水往低处流，这是人之常情。

人心思变，可是怎么变呀？就要靠学院的发展。学院怎么发展？选址以后就要搬迁求发展，所以当时搬迁就是我们学院教职员工的迫切愿望和共同期待，而且这种期待是发自内心的。所以学院决定搬迁以后，我感觉没有人提出反对意见，反而都很高兴，精神振奋，全力支持。

一般来说，搬迁工作的任务是比较艰巨的，在搬迁过程中和新校园启用时，容易产生的矛盾比较多，比如机构改革、人员安排、住房分配、办公室的配置、收入分配等等，因为这些问题牵扯到我们教职员工的切身利益，是容易引起矛盾的事。但是我现在回忆起来，没有遇到任何问题，非常顺利，我们员工没有一个人找过我谈自己个人利益的事情。我现在回想起来都很感动。

毛主席说，“人民，只有人民，才是创造世界历史的动力”。一个国家，一个社会是这样，一个单位也是这样，要靠群众，靠大家的齐心协力才能把好事办好，这也是我的切身体会。

我们有的员工说，好像自己在搬迁中也没做什么事情。其实这种说法是不对的。搬迁工作，人人都在其中，你参与了搬迁工

作，本身就是支持，就是做了贡献。这样才能使我们学院的领导班子腾出时间、精力集中搞发展建设，没有在解决内耗上面花时间和精力，这一点很重要。

十一、南迁体现了怎样的精神

学院南迁体现了什么样的精神呢？我想到起码有这么几条。

一是齐心协力，勤奋实干的精神。整个建设搬迁过程，大家心往一处想，劲往一处使，不讲空话，只干事实。有些事情当时我们认为该做就做了。有的事做了也不宣传。在新校园我们没有搞剪彩、奠基仪式，没有搞竣工、启用典礼。我们只想把校园建设好，其它的事都顾不上了。

二是有所作为，勇于担当的精神。我觉得我们那一届领导班子在这方面还是做了一些努力的，有些事情是要有人担当的，比如我们租房子要创收，高起点、高标准、高规格建设新校园，没有担当是不行的。领导班子敢担当、敢作为，既是为事业担当，也是为员工担当，对学院的发展有好处，对教职员员工的工作和生活也都有好处。

三是与时俱进，艰苦创业的精神。我觉得我们的工作是在努力朝这个方向去做的。行政学院的搬迁，特别是在怎么建设这个问题上，我们是有与时俱进、艰苦创业的想法的。我们提出来 30 年不落后，这不光是硬件建设，还包括我们的管理，包括教学设施的配备和通讯网络等，我们都是有些长远考虑的。在控制工程费用和筹措社会资金方面我们也算是尽心尽力了。

南迁体现的精神，我总结了以上三个方面，其中的核心是什么呢？我概括成8个字：“戮力同心，砥砺前行”。就是齐心协力，在磨炼中不断奋力前行。

我觉得我们领导班子，包括我们基建办的同志，还有全体教职员工，在那段时间里确实是在朝这方面努力。对于我总结的三种精神，八字核心，我们只是学习和实践，不能说我们做到了，更不能说做好了，我们就是朝这个方向去努力，力图体现和发扬这种精神。

以上我讲的这些，仅供你们参考。相信你们现在的工作一定会比过去做的更好，学院的事业也一定会发展得更快，更好。

我感谢你们今天给我提供这样一个回忆过去的机会，也是向现在的院领导和教职员工汇报过去工作的机会。

谢谢京天副院长，谢谢各位同志。



(本期责任编辑 张婕)

主 编：于京天

副主编：樊平军 张 婕

教务部 2022 年 9 月 5 日印发

(本期印刷 20 份，内部资料，仅供参考)