

# 成人高校领导层推动混合教改的 实施策略研究

白晓晶, 韩锡斌

(清华大学 教育研究院, 北京 100084)

**[摘要]** 成人高校作为构建我国终身学习体系的有机组成部分,在国家发展教育现代化的要求下,面临转型升级的现实挑战。借助互联网实施混合教学改革正是转型的策略选择之一,而学校领导层的认识与行动对于学校的转型发展至关重要。文章以一所通过混合教改为转型发展契机的成人高校为例,对学校领导层推动混合教改的实施举措进行了2年四个学期的田野跟踪研究,构建了成人高校学校领导层推动混合教改的策略模型,其内涵包括:立足成人高校师资欠佳与学校发展困境的现状;确立打造学历与非学历融通的混合课程、促进学生学习的混合教改目标;通过多举措着力引导教师为关键来推动混合教改;以教师三大能力区分混合教改不同阶段,按照分阶段、分重点的思路持续推进以显现改革成效;通过管理保障、夯实质量、发展借力来支持混合教改等。

**[关键词]** 成人高校; 转型发展; 学校领导; 混合教学改革; 教改策略

**[中图分类号]** G434      **[文献标志码]** A

**[作者简介]** 白晓晶(1980—),女,山东青岛人。博士研究生,主要从事在线学习、远程教育管理、教育信息化发展方面的研究。E-mail:baixj@bjou.edu.cn。

## 一、研究背景

中共中央、国务院在2019年初印发的《中国教育现代化2035》《加快推进教育现代化实施方案(2018—2022年)》,绘制了新时代加快推进教育现代化、建设教育强国的宏伟蓝图,共同构成了教育现代化的顶层设计和行动方案。教育部在对两个文件的解读中指出,新技术的发展正在不断重塑教育形态,知识获取方式和传授方式、教和学关系正在发生深刻变革,要构建服务全民的终身学习体系,加快建设学习型社会,这是服务终身学习、建设学习大国的迫切需要<sup>[1]</sup>。成人高校作为提供终身学习服务的有机组成部分,许多研究都在强调成人高校在服务终身学习体系中的位置和作用<sup>[2-3]</sup>。但是也有研究指出,成人高校面临着重大的危机与挑战,它的存废或转型受到了人们

的强烈关注<sup>[4]</sup>,成人高校陷入发展瓶颈也制约了中国终身学习体系的构建<sup>[5]</sup>。可见,在国家教育现代化要求下寻求自身的转型发展是成人高校所必须要面对的课题。

研究发现,教育质量不高已经成为制约成人高等教育发展的桎梏<sup>[6]</sup>。有文章通过对近十年成人高等教育质量领域的文献分析发现,教学质量是影响成人高等教育质量的重要因素<sup>[7]</sup>,体现在教学改革迟延,教学内容、方式、技巧陈旧老套等<sup>[8]</sup>,而且上课出勤率低<sup>[9]</sup>已经成为成人高校普遍存在的问题。因此,要服务终身学习社会,为成人学生职业和全面发展提供更加适切的服务,必须要将教学改革放在重中之重。联合国教科文组织提出要“抓住数字化机遇、引领教育转型”,建议要充分考虑和利用在线学习创新所带来的机遇<sup>[10]</sup>。2013年,慕课(MOOC)开启了在线学习新纪

基金项目: 国家社会科学基金“十三五”规划2018年度国家一般课题“混合教学的理论体系建构及实证研究”(课题编号: BCA180084)

元<sup>[1]</sup>, 维基百科数据显示, 一门典型的 MOOC 选修人数约为 25000 人, 人们的学习热情空前, 但是遗憾的是, MOOC 的平均完成率仅有 15% 或者更加不理想<sup>[2]</sup>, 大多数学习者由于各种困难止步在线学习。

由此可见, 完全面授无法解决成人学生工学矛盾突出、学习灵活性的现实需求, 而完全在线也无法保证学生的学习效果。美国新媒体联盟在 2017 年的《地平线报告》中指出, 混合学习是融合了在线学习方式和面对面学习方式的最佳实践形式<sup>[3]</sup>。所以对于成人高校而言, 既不能固守面授又不能完全在线, 开展混合教学是应对成人教学问题的现实选择, 是成人高校推动教学改革、实现学校转型的重要突破点。

教育变革研究专家迈克尔·富兰指出, “在一个充满变革和机遇的时代, 任何层次的领导者都没有像现在这样更能起到关键作用”<sup>[4]</sup>。通过知网检索主题“成人高校”或“成人高等学校”并含“转型”, 可以看到对学校领导如何推动转型发展的文献较少, 研究主要针对成人高校所处的形势提出宏观发展战略, 如“明确定位、坚持终身教育、服务地方发展、加快实体内涵建设”<sup>[5]</sup>“文化引领、质量立校、差异发展、特色创新”<sup>[6]</sup>“构建体系完备的现代化成人远程教育新模式”<sup>[7]</sup>、建立学历教育与非学历教育融通体系<sup>[8]</sup>等。将文献检索主题扩大到“教育变革”“教学改革”并含“校长”, 可以看到较多文献关注变革背景下校长角色、表现、作用及其发展的研究<sup>[9-20]</sup>, 而且比较多的是在中小学领域, 对领导层具体实施的行动路线也欠缺比较体系、比较形象的阐述。虽然有个别的案例研究, 但是缺少深入到学校现场进行的实地观察和探究。因此, 本文试图通过持续跟踪研究一所成人高校的混合教学改革, 关注学校领导的改革历程和举措, 探讨推动混合教学改革的策略问题, 从而为这类学校的转型发展提供借鉴。

## 二、研究问题与研究方法

本研究对一所处于转型发展期的成人高校领导层进行了持续 2 年四个学期的田野观察。在这期间, 案例校实施了全校范围的混合教学改革(以下简称混合教改)。

### (一) 研究问题

本文的研究问题是学校领导层会采取何种策略来推动混合教改。更具体地说, 是希望回答两个问题:

1. 学校领导层由开始启动到逐步推动混合教改, 其关注的重点和期望看到的成效是什么, 在实施过程中有什么变化?

2. 学校领导层会通过哪些具体举措来推动混合教改?

### (二) 研究对象

#### 1. 案例校情况

案例校是区政府主办的一所地区性成人高校。该校以学历教育为基础、非学历教育为重点、社会文化生活教育为特色, 有教职工 100 余名, 拥有高校教师资格证教师 50 余名, 开设专业 30 多个, 非学历培训两万多人, 社会文化生活教育覆盖几十万次。2019 年春季学期, 成人高考在籍生 900 余名, 比 2016 年增长 500 余人, 开放大学在籍生保持 3000 人规模。该校具有独立的成人高考专科办学自主权, 混合教改之前主要开展面授教学, 与当地开放大学的合作依托统一的教学平台和课程, 教师不具备课程建设权, 主要担任课程辅导教师。近两年, 案例校高度重视对自身办学自主权的把握, 希望切实提升学校服务区域发展的能力。从 2017 年暑期至今, 学校依托第三方在线教育科技有限公司提供的教学平台, 面向成人高考在籍生实施线上线下混合教学, 同时, 也逐步推动自身教师提升混合教学能力。

经过近两年的混合教改, 案例校专任教师都在平台上建设了自己的课程, 通过统计 2017 年 7 月到 2019 年 3 月的平台数据(见表 1), 可以看到学校三个教学部门: 经管系、艺术系和综合教学部的课程被访问总数达到三万多人次, 讨论区发文总数三千余条等, 学校教师均在一定程度上参与了混合教学改革, 其中有 10 多名教师的混合教学设计获得了专家的肯定, 有一位教师还在参加混合教改一年多后获得了市级的教学名师奖, 可以说案例校的混合教改取得了一定成效, 迈出了转型发展的坚实步伐。因此, 本文选取这所学校作为案例校, 笔者也全程参与了该校混合教学改革。

表 1 混合教改课程平台数据

教学部门	选课学生总数	教师进入课程总数	学生进入课程总数	课程被访问总数	课程讨论区发文总数
经管系	1075	1818	7838	9656	998
艺术系	284	1030	4606	5636	545
综合教学部	471	3329	12841	16170	1480
总计	1830	6177	25285	31462	3023

#### 2. 学校领导层情况

研究对象是案例校一位分管教学的副校长。该副校长代表着案例校的领导层来具体实施和推动学校的混合教改工作。该校领导层对其工作高度支持与信

任,该副校长的工作推动也代表着学校领导层的集体意志,由于学校其他领导没有具体参与混合教改的直接推动工作,无法观察到相关行为,因此,关注该副校长的思想和行动就可以体现出案例校领导层对混合教改工作的思考与推动举措。

### (三)研究过程

#### 1. 资料来源与研究工具

本研究主要采用质性研究的扎根理论方法,对学校领导推进混合教改的工作会议、教师培训、课堂教学、在线教学、教师混合教改说课评比、专家指导等推动混合教改的现场活动进行了持续跟踪观察,从这些观察中梳理该校混合教学改革的基本思路和实施举措。依据扎根理论深入到资料开展分析的要求<sup>[2]</sup>,笔者主要围绕该案例校分管教学副校长的相关活动进

行了文本资料的收集整理,包括对其在第一、第二学期主持的推动混合教改的工作会议内容进行了实时记录,同时,在第三个学期对该副校长进行了一次深入访谈,这些资料较全面准确地捕捉到了学校领导层认识和行动的全过程。

本研究采用质性研究资料分析软件 Nvivo12.0 进行资料处理与分析。

#### 2. 研究资料的编码

编码体现了扎根理论对资料进行分析的过程。本研究编码主要经历两个主要阶段:一是初始阶段,主要是为资料的每句、每行或每段命名,二是聚焦或挑选阶段,即用最重要或最频繁出现的代码来分类、整合与组织资料。

##### (1)初始编码

表 2 初始编码示例

文本内容	初始编码
课时要呈现的内容可以了,一个专业一个学期也就这些课时了。实际上还有教学活动设计呢,在建设过程中发现课时不够,可以给,比如色彩这门课,可以增加课时,延长到两个学期	每学期的课时受限制,但是可以延长学期拓展课时
校本建课需要多少工作量,从培训中心做,就跟招标一样要说的很清楚。一门校本精品课什么标准,48 学时建成什么样,标准出来工作量就出来了	校本建课的工作量,精品课程的标准要明确,人员投入清楚
是需要不断改进的,是要花精力的	课程需要不断改进,需要投入
用坊的形式参与课程开发,还基于现在的课	用工作坊开展课程建设要基于现在的课
工作坊要完成什么,是完成这门教学课程的混合教学设计吗?那工作坊的价值就低了,实际上是实现教师角色的转变,从教学内容到教学手段的转变	工作坊的价值不仅仅是完成课程的混合教学设计,而是实现教师角色的转变,从教学内容到教学手段的转变
你们提需求,然后咱们再往前推。什么时间想清楚了咱们再推	想清楚工作坊了再往前推

表 3 聚焦编码示例

初始编码	聚焦编码 (亚类属,二级编码)	聚焦编码 (类属,一级编码)
工作坊委托第三方带领教师作课程设计	带领教师开展课程设计	发展借力
教师线上提交设计单后有批阅反馈公司线下再指导		
第三方经费要设计教师学习、发展、能力提升的环节	教师培训与学习	
某校计算机方面找找相关专家	内容寻找同行及外部资源支持	
工作坊要找外语专家、通识类课程专家资源、法律法学帮着教师找到最好的教学资源		
教师不行就委托第三方来作,教师作内容,课程设计、媒体技术三个核心人建一门课程	委托第三方持续开展深度合作	
工作坊委托第三方已有平台合作,经费超五万遴选、20 万招标,要走流程		
下一步的支持	寻求发展思路	
先不考虑课时,听到了专家的建议		
专家能现场点评课程		

Kathy Charmaz 提出,初始编码应该紧贴着资料,要试着理解每个资料片段中的行为,而不是将已有的范畴应用到资料上<sup>[22]</sup>。因此,本研究基本采取逐行编码的方法,并在编码过程中使用不断比较的方法。在编码过程中,作为研究者也暂且放下头脑中已有的框架,去感受和理解文字中的意义。初始编码见表 2。

### (2) 聚焦编码

聚焦编码要比逐字逐句、逐个事件地编码更加具有指向性、选择性和概念性。也就是说,聚焦编码是要在一大堆资料中发现和形成最突出的类属。自下而上分为亚类属与类属。具体见表 3。

本研究的编码结构表见表 4,由于篇幅所限,在本文中仅展示“教师引导”的二级编码。可以看到,最终形成六个一级编码,包括:立足现状、厘清目标、教师引导、管理保障、夯实质量和发展借力。

表 4 编码结构表示例

一级编码	二级编码	参考点
立足现状	—	34
厘清目标	—	58
教师引导	—	55
	聚力重心引先行	9
	立足课程促动力	4
	目标明确导方向	14
	入门解惑打基础	12
	拓展视野树理念	2
	依托抓手谋发展	12
	整体推进齐行动	2
管理保障	—	65
夯实质量	—	30
发展借力	—	16

### (3) 理论编码

表 5 节点矩阵编码

	立足现状	厘清目标	教师引导	管理保障	夯实质量	发展借力
立足现状	669	12	184	92	39	40
厘清目标	12	1435	288	195	124	47
教师引导	184	288	1610	330	144	206
管理保障	92	195	330	1394	125	150
夯实质量	39	124	144	125	610	44
发展借力	40	47	206	150	44	513

理论编码是在“聚焦编码过程中选择了代码之后所进行的复杂水平上的编码<sup>[21]</sup>”,而这也是围绕一个核心类属将其他类属联系在一起并提炼和整理相应

的理论构想的过程<sup>[23]</sup>。通过探索节点矩阵编码,见表 5,能够以比较直观的形式发现高度相关的两个类属间的重要的相互关系。表中单元格的数字代表了该类属中的编码在其他类属中总共出现的词汇量。

可以看出,“教师引导”在“厘清目标”“发展借力”“管理保障”“夯实质量”“立足现状”五个类属中相比其他几个类属的词汇量都要多,而且通过 Nvivo 进行编码覆盖率查询,“教师引导”的覆盖率百分比最高。因此,本文把“教师引导”作为一个核心类属,是领导层推动混合教改发展的一条主线。其他类属都是围绕这一核心类属共同体现领导层的思考与行动。

### (4) 编码信效度

为了确保研究的信度和效度,通过 Nvivo 的“编码比较”功能,两位研究者独立编码所有的文本资料,通过“编码一致百分比”衡量对文本编码的一致程度。结果见表 6,编码的一致百分比平均数在 82.21%~96.24%之间,表明编码一致性程度较为合理,本研究的编码具有必要的信度和效度。

表 6 编码一致百分比

编码	百分比	编码	百分比
立足现状	94.21	管理保障	86.09
厘清目标	82.21	夯实质量	94.37
教师引导	86.61	发展借力	96.24

## 三、研究结果与讨论

通过对资料的仔细梳理和反复分析,以及对案例校的田野观察,本研究的结果如下所述:

### (一) 立足师资状况欠佳与学校发展困境是混合教改开展的起点所在

案例校在全面推动混合教改的第二学期,要求当学期 18 位有课的专任教师全部参与混合教改。领导层提出充分依靠自身教师寻求学校的转型发展,但是也提出在教师层面,存在教师认识局限、能力缺乏、动力不足、队伍老化、时间和精力投入有限等几个方面的问题。首先,教师仍然用传统的思维来看待混合教学,比如校长提到“教师总是想灌输给学生”。再如有一次混合教改培训中,专家在介绍如何促进学生参与时,有位教师提出“那我们教什么呀?”显然该教师心中对“教”的理解仍然是以灌输为主。其次,教师能力缺乏,对于如何开展混合教学欠缺经验和技能。再次,教师动力不足,主要表现在教学相长没有得到很好的激发,教师成就感欠缺。比如,校长提到“教与学,有学才有教,成人这些学生不是让学就学的事情”。此外,由于新进教师数量较少,学校教师年龄普遍偏大,40

岁左右的教师就是年轻教师,教师队伍存在严重老化问题。最后,教师对混合教改的投入有限,比如“教师就周二来”,学校领导只有周二教师坐班的时间才能对教师开展相应的培训。与此同时,学校还面临着教师少专业多、教师每个学期教授的课程并不相同,在课程上的投入难以持续等现实问题。

此外,学校所面临的现实境遇也充满荆棘,比如“生源不稳定、招生有困难”“学历教育最大的问题是内容太陈旧了”“十个专业,十个合作单位,各有各的上课时间和要求”。这些现实窘况都是开展混合教学必须面对的。

## (二)厘清推动教师转型、打造学历与非学历融通课程、促进学生学习是混合教改的主要目标所在

一些成功的学校变革表明,适应社会需求,迎接社会变化,找到自身的发展位置是非常重要的,处于尴尬发展境遇的学校才有机会生存下去<sup>[24]</sup>。在案例校,“厘清目标”是学校领导层反复强调的,因为学校层面的目标明确了才可能清晰引导教师前行。如“目标很重要,现在一步步厘清目标”“你们提需求,然后咱们再往前推。什么时间想清楚了咱们再推”“下学期怎么做”“和\*\*公司一起设计项目书,项目目标是什么,有什么意义,产出是什么,回馈是什么,整个的组织和实施以及效果”。因此,“厘清目标”说明目标并不是一开始就明确和清晰的,是一个探索的过程。

厘清目标的内容体现了学校想实现的混合教改预期目标,但更深层次可以看到这是学校转型发展必须要突破的内容。就教师而言,领导层认识到要定位教师的专业化成长并实现教师的角色转变,以及要形成教师团队来进行课程建设等。如“从教师专业化成长角度也应该做混合式教学的事情”“为教师未来的发展搭建平台”“要针对教师个体的能力成长需求”“未来课程建设需要团队,借助互联网,不一定每个教师都具备做技术、做脚本的能力,工作坊就是形成若干个教学团队”“混合式教改的工作坊,大的目标是教师角色转变”等。可见,教师进行相应的转型和能力成长是学校转型发展的要求。

就专业及课程建设而言,领导层提出要打通学历与非学历,并将课程提升到一定的水平。如“文学、艺术、工学、经济建设素养,现在都是复合型人才,要和学历结合,将来学生选课,专业是\*\*,其核心课程必上,其他课程自选”“选的这几门课可以非学历植入”。而且,混合教改的第四个学期,学校选择重点扶持开展的混合教改课程几乎都是非学历课程。和学校的发展定位“学历与非学历并举,重点发展非学历

教育”的思路是契合的。就课程而言,领导层对课程给予较高的期望,提出“通过两到三年在课程建设角度达到一个阶段”。

就学生而言,学校领导层希望混合教改能够服务学生培养,“解决学生来的问题”“建了以后让学生学是最主要的”“让学生的路越来越宽”等。

## (三)多举措引导教师是实现混合教改的关键所在

迈克尔·富兰提出,教师作为变革的动力是想做成任何事情的前提条件<sup>[25]</sup>。学校领导层也清晰地认识到要依靠教师才能实现学校混合教改的目标,因此,通过多种策略来实施教师引导。通过图1词汇云可以更加形象地发现,学校领导层把教师、课程、教学等放在关注的重心。特别是教师是重中之重,是推动混合教改的聚焦点。



图1 学校领导层视角下影响混合教改的词汇云

通过聚焦编码,发现领导层实施了七个方面的举措:

首先,要有明确目标引导教师行动,如“我们得有目标、定位,要不教师会抱着原有的目标和定位”“搅动指挥棒的要明确方向,才能搅动。”再如,对教师“明确建课的投入、得到了什么,一开始有要求”“要为教师制定近期、中期、远期的目标”等。可见,学校厘清目标后,在教师身上要有具体体现。同时,要为教师入门解惑并从打好基础做起。学校领导层提到,教师建课“刚开始起步先得上道”,比如要指导教师的课程教学设计单、让教师先学习混合教学的基本理念等。

其次,引导要有侧重安排,既要聚力重心引先行,又要整体推进齐行动。比如:领导层提到不是所有教师都会同步发展和参与,因此,“单独针对想培养的教师和课程以工作坊形式进行推进”,此外,也不是所有的课程都上马混合教改并具有一定的质量,领导层提出通识类课程可以先重点做教改,能够学历和非学历

并举的课程先做教改等。当然,这不意味着其他教师可以观望,在全体教师利用假期接受了混合教改的培训后,混合教改正式推动的第一个学期领导层要求“校本培训这 18 个教师都要动”,让教师先到平台上去探索如何应用功能并尝试先建一门课等。

再次,引导一定是立足课程,并且还要拓展教师视野。因为“要解决教师们的动力问题,让教师从自身最实在的基本动力来做”“大家开阔视野太重要,教师要引领,把它上升为价值”。再如,“虽然是教的 \*\* 课,但是要了解的是各种信息,需要方方面面信息,信息量和技能都要学习”等。

最后,领导层非常明确要依托校本培训和工作坊两个抓手来推进混合教学。通过观察发现,校本培训对于提升教师混合教学的技术应用能力如平台功能应用发挥了基础性作用,而工作坊对于教师提升混合教学的理念和设计能力发挥了引领作用。两个抓手错位发力,共同推动了教师参与混合教学并获得实质进步。

#### (四)通过分阶段、分重点提升改革成效来稳步推进混合教改

改革不可一蹴而就,学校领导层明确提出“教改不能硬弄”“稳推进”“分阶段推进”“别着急、生态得一点点形成”等。

##### 1. 以教师基础能力、设计能力、创新能力对应混合教改不同阶段

教师的混合教学能力是循序渐进提升的过程。研究指出,教师专业发展进程中,ICT 融入教学的意识、素养、能力,研究通过应用、深化、创新三个连续阶段进行推进<sup>[26]</sup>。还有研究对区域成人高校教师的能力结构进行了浅析,提出将教师能力结构分为基础能力、核心能力和发展能力三个层面<sup>[27]</sup>。还有研究对信息化教学能力<sup>[28-29]</sup>、混合教学教师胜任力<sup>[30]</sup>、教师影响混合教学的因素<sup>[31]</sup>进行了分析,均指出教师的教学设计能力是重要的能力维度之一。通过对案例校的田野观察,

对领导者及教师观点的倾听,本文认为教师的混合教学设计能力是推动混合教改前行的核心要素,而对平台等信息化建课手段的掌握是教师的基础能力,而做好课程,做让学生满意、有口碑的课程则是一种创新能力。因此,本文提出把基础能力、设计能力、创新能力作为混合教改不同阶段教师能力的体现,以这三种能力作为阶段标志,逐步服务于学校的发展目标。

##### 2. 不同阶段有侧重推动课程建设来显现改革成效

由于对教师每个阶段的能力要求不同,领导层的关注点也不同,希望显现的改革成效也不同。第一个阶段是提升基础能力阶段,领导者希望“整体推进齐行动”,此阶段要求所有专任教师尝试平台基本功能做出一门课程并在教学中尝试应用。这一阶段持续了两个学期,教师对平台的应用能力有反复,第二个学期再强化效果就会稳固。这一阶段通过“校本培训”的形式推进。第二个阶段是提升教学设计能力阶段,领导层希望重点培养有意愿、有潜力的教师,打造出几门可供观摩和交流的混合教学课程。这一阶段一般从混合教改推动的第二个学期开始,教师开始分流,大部门教师继续稳固基础能力,个别教师开始尝试按照混合教学的规律来精心设计和打磨课程。在案例校,这一阶段通过“工作坊”的形式来引导教师。第三个阶段是创新能力阶段,希望打造的课程质量达到一定高度,正如校领导多次提到要按照教委的要求打造有趣、有用、有效的三有课堂,打通学历与非学历,提升社会影响力等。在混合教改开展的第三、第四个学期,可以看到案例校已经在尝试探索第三个阶段,也有初步效果显现,如个别教师通过扎实的基本功和在混合教学方面的探索获得了市教学名师奖。但是由于教师的差异性,不同教师所处的阶段也会有差异。

#### (五)通过管理保障、夯实质量、发展借力来实现对混合教改的支持

研究指出,要通过一系列的支持条件来整体谋划

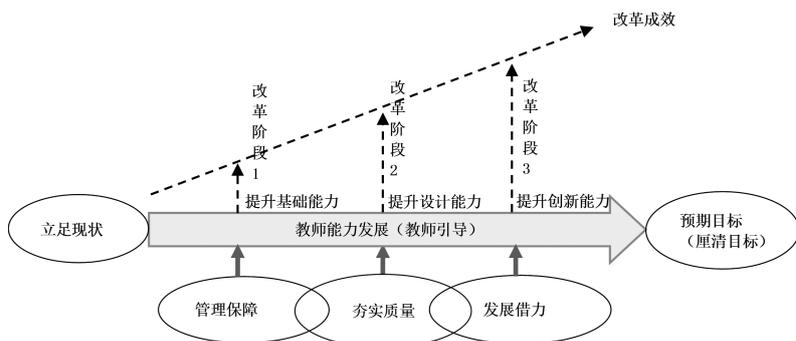


图2 学校领导层推动混合教改的策略模型

学校层面的教学改革<sup>[32]</sup>,组织的支持在教师教学与信息技术深度融合方面发挥了至关重要的作用<sup>[33]</sup>,特别是主要领导对教师的支持与教师的工作效能显著相关<sup>[34]</sup>。本研究发现,案例校领导层通过管理保障、夯实质量、发展借力来支持和保障混合教改。因此,在前文阐述的基础上提出学校领导层推动混合教改的策略模型(如图2所示)。

1. 通过行政部门的管理保障来营造混合教改的良好运行环境

在案例校,学校领导希望教务处能够规划统筹、做好分工协作,并掌握好教师开展混合教学的情况,营造出混合教改的良好运行氛围与环境。如校领导提到要“设计出管理的环节和模式”,案例校在混合教改的第四个学期调整了机构设置来加强对教学资源的管理与服务等。学校领导提出教务处要充分了解教师,对教师情况和教师的动态要了如指掌、要在改革中体现教师工作量、要调研教师需求与兴趣、要进入课堂听课等要求。学校领导层还希望教务处能够项目化运作工作坊,并通过正常的立项手续使工作坊的工作得到经费支持等。

2. 借助专家、同行、技术公司等校外支持力量为混合教改提供切实帮助

发展必须要借力,领导层认识到仅靠现有教师和管理队伍难以支持学校的混合教改工作,领导层也希望获得第三方无论是专家、技术公司还是同行的智力支持,让教师能够获得更好的培训与学习机会,获得带领进行课程设计的机会,获得开阔视野提升认识的机会等。两年来,案例校邀请外校教师分享混合教学优秀案例若干次;每学期都有专家进校指导一到两次,对混合教学的思路、教师的进步和问题进行把脉;第三方在线教育科技公司每天在线解答教师平台应用的疑问,从第二个学期开始更是加入到教师以课程为单位的工作坊中,和教师团队一起磨课等。可以说,发展借力在案例校推进混合教改的过程中已成常态。

3. 通过形成课程标准和课程要求来夯实质量

威尔士一家名为 Estyn 的教育评估机构发现,领导层对提升标准、改善教学和学习而言是最重要的影响力,因为领导的一系列举措可以对教师探索、采纳和实施新教学策略产生巨大的影响<sup>[35]</sup>。通过编码发现,领导层为了确保混合教改课程质量,提出学校要形成《课程技术标准》《课程内容标准》两个标准,并提出课程建设、课程评价、课程展示、课程创新四个要求。课程技术标准如时长、微课、课程模板等,课程内

容标准希望学用结合,从需求出发,针对成人学习现状等。课程建设要求是指课程在建设过程中的规范化要求,比如“就跟立课题一样,调研、建课、专家的工作量,所有的建成什么样才行”。此外,对于建课要求还提出,到了什么阶段干成什么事情要有约束和激励。课程评价要求,是指对教师的建课情况要有评价,如“线上课程建设,需要评比”“评出混合式课程教学设计奖”等。课程展示要求是对课程实施成效的一种检验,比如混合教改开展一个阶段后,“能抽出两门课程进行观摩”“2~3名教师能公开交流”等。而课程创新要求,是对课程更高层面的期望,如“不要局限于我们现在学历的这些课,这些教材”“课程内容站位要高”“课程要有趣、有用、有效”等。

#### 四、结 论

本文通过对某成人高校负责混合教改的副校长2年四个学期的田野观察,构建了学校领导层推动混合教改的策略模型,对学校领导层通过混合教改推动学校转型发展的过程、关注点和具体举措进行了详细阐述。研究有以下发现:

第一,学校领导层希望混合教改能够立足现状推动学校转型发展,要正视成人高校师资状况欠佳与学校发展困境这一现实,并将其作为混合教改的起点所在。

第二,厘清推动教师转型、打造学历与非学历融通课程、促进学生学习是混合教改的主要目标所在,也是成人高校转型发展必须要突破的内容。

第三,学校领导层以教师引导为核心来推动混合教改。教师引导的举措包括:目标明确导方向、入门解惑打基础、聚力重心引先行、整体推进齐行动、立足课程促动力、拓展视野树理念、依托抓手谋发展等。

第四,学校领导层通过分阶段、分重点提升改革成效来稳步推进混合教改。其中,以教师基础能力、设计能力、创新能力对应混合教改的不同阶段,且领导层在不同阶段有侧重来推动课程建设以显现改革成效。

第五,领导层通过管理保障、夯实质量、发展借力来实现对混合教改的支持,其中通过行政部门的管理保障来营造混合教改的良好运行环境,通过形成课程标准和课程要求来夯实质量,借助专家、同行、技术公司等校外支持力量为混合教改提供切实帮助。

当然,也有研究表明,管理者需要去保护好稚嫩的改革成果,其管理风格、与教师的关系等直接影响管理成效<sup>[36]</sup>等,这在本文中没有涉及,需要在后续研究中进一步探讨。

## [参考文献]

- [1] 中华人民共和国中央人民政府.绘制新时代加快推进教育现代化建设教育强国的宏伟蓝图——教育部负责人就《中国教育现代化2035》和《加快推进教育现代化实施方案(2018—2022年)》答记者问[EB/OL].(2019-02-23)[2019-02-24].[http://www.gov.cn/jzhengce/2019-02/23/content\\_5367993.htm](http://www.gov.cn/jzhengce/2019-02/23/content_5367993.htm).
- [2] 张伟远.我国开放大学的地位、理念和办学策略的探讨[J].中国远程教育,2011(6):21-25.
- [3] 单从凯.开放大学之路——从广播电视大学到开放大学的历史嬗变[J].现代远距离教育,2010(6):3-6.
- [4] 吴遵民.中国成人教育会终结吗?——新时期我国成人教育面临的重大危机与挑战[J].开放教育研究,2013,19(4):20-25.
- [5] 吴遵民.中国终身教育体系为何难以构建[J].现代远程教育研究,2014(3):27-31,38.
- [6] 袁雯.定位更新和功能升级:新时代成人高等教育建言[J].教育与职业,2018(22):25-26.
- [7] 金莱.近十年来我国成人教育质量领域的热点研究——基于知识图谱的可视化分析[J].中国成人教育,2018(17):27-30.
- [8] 王蒙,王钧,辛杨,王兴涛,白艳晶,单红娟,王海军.成人高等教育的现状与改革对策研究[J].中国卫生产业,2017,14(31):71-72.
- [9] 熙荃.如何提高成人学生学习质量[J].天津职业院校联合学报,2017,19(1):52-56.
- [10] 中国教育网络.2017 国际教育信息化大会在青岛举行[EB/OL].(2017-08-14)[2019-02-23].[http://www.edu.cn/info/media/zcjd/news/201708/t20170814\\_1547367.shtml](http://www.edu.cn/info/media/zcjd/news/201708/t20170814_1547367.shtml).
- [11] 莱瑞·约翰逊,萨曼莎·亚当斯贝克.对于慕课的质疑——在线学习变革引发的社会反响[J].白晓晶,李胜波,译.北京广播电视大学学报,2013(6):18-2.
- [12] JORDAN K.MOOC completion rates;the data[EB/OL].(2015-06-12)[2019-02-23].<http://www.katyjordan.com/MOOCproject.html>.
- [13] 白晓晶,张春华,季瑞芳,吴莎莎,李国云.新技术驱动教学创新的趋势、挑战与策略——2017地平线报告(基础教育中文版)[J].中国现代教育装备,2017(18):1-20.
- [14] 迈克尔·富兰,玛利亚·兰沃希.极富空间 新教育学如何实现深度学习[M].于佳琪,黄雪锋,译.重庆:西南师范大学出版社,2016.
- [15] 孙萍.基于 SWOT 分析江苏开放大学转型发展研究[J].领导科学论坛,2018(9):69-71.
- [16] 白炳贵,杜友坚.论成人高等教育转型路径抉择[J].成人教育,2013,33(3):17-21.
- [17] 王霞.成人教育转型时期的现代远程教育新模式的构建及其实施路径[J].科技资讯,2017,15(27):173-175.
- [18] 金琰.成人高校学历与非学历互促融通的研究——以北京市东城区职工业余大学为例[J].当代继续教育,2015,33(4):44-48.
- [19] 王娟.中小学校长领导力评价指标体系研究[D].上海:华东师范大学,2016.
- [20] 李鹏,雍恒一,朱德全.学校变革型领导行为效能的实证研究[J].教育发展研究,2014,33(Z2):88-92.
- [21] 凯西·卡麦兹.建构扎根理论:质性研究实践指南[M].边国英,译.重庆:重庆大学出版社,2017.
- [22] CHARMAZ K.建构扎根理论[M].颜宁,黄詠光,吴欣隆,译.台北:五南图书出版公司,2009.
- [23] 朱丽叶·M.科宾,安塞尔姆·L.施特劳斯.质性研究的基础:形成扎根理论的程序与方法[M].朱光明,译.重庆:重庆大学出版社,2017.
- [24] GREEN T. School as community, community as school: examining principal leadership for urban school reform and community development[J]. Education and urban society, 2018, 50(2): 111-135.
- [25] 迈克尔·富兰.变革的力量:透视教育改革[M].中央教育科学研究所,加拿大多伦多国际学校,译.北京:教育科学出版社,2000.
- [26] 葛文双,韩锡斌.数字时代教师教学能力的标准框架[J].现代远程教育研究,2017(1):59-67.
- [27] 丁海珍.终身教育背景下区域成人高校教师能力结构探析[J].继续教育研究,2012(10):6-7.
- [28] 赵健,郭绍青.信息化教学能力研究综述[J].现代远距离教育,2010(4):28-31.
- [29] 职业教育信息化课题组.职业教育信息化研究导论[M].北京:清华大学出版社,2015(11):200.
- [30] 刘斌.基于在线课程的混合式教学设计与实践探索[J].中国教育信息化,2016(11):81-84.
- [31] 赵宇,何彦彬,赵赳.中学混合式教学开展中教师影响因素评价指标体系的探索[J].中国教育信息化,2017(18):12-15.
- [32] 陈雨亭.学校层面改革要关注三个关键问题[J].人民教育,2012(17):31-32.
- [33] TEZCI E.Factors that influence pre-service teachers' ICT usage in education[J].European journal of teacher education,2011,34(4):483-499.
- [34] SEHGAL P, NAMBU DIRI R, MISHRA S K. Teacher effectiveness through self-efficacy, collaboration and principal leadership[J].

International journal of educational management, 2017, 31(4):505-517.

- [35] CHRISTENSEN C M, HORN M B, STAKER H. Is K-12 blended learning disruptive? an introduction to the theory of hybrids[EB/OL]. (2013-05-10) [2019-02-23].<https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2014/06/Is-K-12-blended-learning-disruptive.pdf>.

## Research on Implementation Strategies of Leaders for Blended Learning in Adult College

BAI Xiaojing, HAN Xibin

(Institute of Education, Tsinghua University, Beijing 100084)

**[Abstract]** As an integral part of China's lifelong learning system, adult colleges are faced with the realistic challenges of transformation and upgrading under the requirements of national educational modernization. The implementation of blended teaching reform through the Internet is one of strategies for the transformation of adult colleges, and the understanding and action of school leaders is crucial to the transformation and development of the school. This paper takes an adult college experiencing blended teaching reform to transform and develop as an example, conducts a two-year field follow-up study for the implementation of the blended teaching reform, and proposes a strategic model for school leaders to promote the blended teaching reform in adult colleges. The connotation of that model includes understanding the current situation of teaching staff and school development in adult colleges; establishing the blended curriculum of academic degree and non-academic degree to promote students' learning; promoting the blended teaching reform through multiple measures to guide teachers as the key; distinguishing different stages of blended teaching reform with teachers' different abilities and continuously promoting the reform in accordance with different ideas and important points; and supporting blended teaching reform through management guarantee, good quality and development leverage.

**[Keywords]** Adult Colleges; Transformation and Development; School Leaders; Blended Teaching Reform; Teaching Reform Strategy