

马云乡村教育人才计划评估团队

教授团队（评估框架和报告撰写）：

项目负责人，陈鹏，陕西师范大学教育学院院长，教授，博士生导师，主要从事教育政策方面的研究，曾获国家级基础教育教学成果二等奖和陕西省高等学校人文社会科学优秀成果一等奖；兼任中国教育学会教育政策与法律研究分会副理事长、中国教育学会院校研究会常务理事、中国教育发展战略学会教育改革与规划专业委员会常务理事、中国教育政策研究院兼职教授等。

马红亮，陕西师范大学教育学院西部教育研究中心副主任，教授，博士生导师，西部教育研究中心副主任，中国教育学会中小学信息技术教育专业委员会常务理事，中国教育技术协会教育游戏专业委员会理事，全国少年电子技师科普活动组委会委员，AECT International Convention 评审专家，教育部研究生学位论文通讯评议专家。

刘骥，陕西师范大学教育学院教授；

讲师团队（量表设计、数据采集和报告撰写）：陕西师范大学教育学院毋改霞博士、周兆海博士、郭瑞迎博士、洪杨博士、李玉栋博士、李玲博士，西安工程大学继续教育学院王惠欣；

行政支持：陕西师范大学教育学院副院长阮小飞；

研究生团队（数据采集和报告撰写）：密西根大学教育学院硕士研究生马月，陕西师范大学教育学院硕士研究生郑妍、康海花、周桂、黄少澜、靳一诺、王昱、李禄容、王琳、滕鑫鑫、赵明、周倩、南舒琪等；

本科生团队（数据采集和文本转录）：陕西师范大学教育学院廖红颖、肖涵之、王冰莹、廖嘉仪、马富华等。

感谢陕西师范大学教育学院石学云副馆长、冯加渔副教授、陈玥副教授、任凯副教授、王乐副教授等在前期调研、问卷编制和翻译过程中的帮助与支持，感谢马云公益基金会在评估过程中所给予的大力支持和帮助，感谢德克萨斯州农工大学秦立霞博士在 TALIS 国际数据处理过程中的指导。

本评估报告的撰写是团队合作的成果，具体章节的主要撰写者如下：

第 1 章：马云公益基金会、马红亮；

第 4 章：郭瑞迎、洪杨、李玉栋、马红亮；

第 2 章：马红亮、王琳；

第 5 章：李玲、康海花、周桂、马月；

第 3 章：毋改霞、周兆海、黄少澜；

第 6 章和摘要：刘骥

全文由马红亮教授统一调整、修改和完善，数据分析和图片输出由郑妍同学统一处理和编辑，文字校对由王红、李艳琳等同学完成。

CONTENTS 目录

摘要	03
----	----

引言	05
----	----

1.1 马云乡村教育计划简介	05
----------------	----

1.2 马云乡村教育人才计划的模式	06
-------------------	----

1.3 马云乡村教育人才计划的特色	08
-------------------	----

马云乡村教育人才计划的评估框架与方法	10
--------------------	----

2.1 评估的总体框架	11
-------------	----

2.2 本次评估的方法	12
-------------	----

2.3 本次评估的焦点	15
-------------	----

马云乡村校长计划的实施效果	16
---------------	----

3.1 乡村校长计划的实施路径	17
-----------------	----

3.2 乡村校长计划的评估数据采集	18
-------------------	----

3.3 乡村校长计划的效果满意度	19
------------------	----

3.4 乡村校长计划的目标达成度	26
------------------	----

马云乡村教师计划的实施效果	32
---------------	----

4.1 乡村教师计划的实施路径	33
-----------------	----

4.2 乡村教师计划的评估数据采集	34
-------------------	----

4.3 乡村教师计划的效果满意度	35
------------------	----

4.4 乡村教师计划的目标达成度	39
------------------	----

4.5 乡村教师计划的国际比较	46
-----------------	----

马云乡村师范生计划的实施效果	50
----------------	----

5.1 乡村师范生计划的实施路径	51
------------------	----

5.2 乡村师范生计划的评估数据采集	52
--------------------	----

5.3 乡村师范生计划的效果满意度	53
-------------------	----

5.4 乡村师范生计划的目标达成度	56
-------------------	----

结论与建议	62
-------	----

6.1 马云乡村教育人才计划的实施效果	63
---------------------	----

6.2 马云乡村教育人才计划的优化建议	66
---------------------	----

6.3 马云乡村教育人才计划评估研究的展望	69
-----------------------	----

参考文献	70
------	----

摘要

作为多维度、全校式、创新型的中国乡村教育本土化和创新发展的实践探索，马云乡村教育人才计划的独特优势在于其三位一体、整体规划、统筹实施的乡村教育立体提升战略，其中包括：乡村教育的领头人——乡村校长计划；乡村教育的中坚力量——乡村教师计划；乡村教育的新鲜血液——乡村师范生计划。乡村校长计划的核心目标是发现并培养一批具有优秀领导力、有志于扎根乡村的新时代“乡村教育家”，更新他们的教育理念、提升管理能力并给予实践基金支持。乡村教师计划与乡村师范生计划共同致力于乡村教师队伍建设，旨在优化乡村教师队伍人才结构，带动乡村教育质量提升，推动乡村教育持续发展。

在借鉴柯式四级评估模型的基础上，我们对马云乡村教育人才计划开展了初步的评估研究，采用了满意度问卷调查、TALIS 量表测量以及深度访谈的混合研究范式，主要从计划核心要素的实施效果、参与者的意识与行为特征、计划的社会影响与溢出效应等角度，分别对乡村校长计划、乡村教师计划、乡村师范生计划的实施效果满意度和目标达成度进行了量化和质性相结合的评估。其中，乡村校长计划的评估对象涵盖 2017 和 2018 两届校长，乡村教师计划的评估对象涵盖了 2015、2016、2017 和 2018 共四届获奖者，乡村师范生计划的评估对象为 2018 届入选师范生。

通过对满意度问卷、TALIS 量表以及对应访谈数据的分析，发现：（1）在满意度层面，马云三大乡村教育人才计划在内容、形式、暑期培训等方面的效果满意度均非常高，绝大多数维度的“非常满意”度均高于 80%；（2）在目标达成度层面，马云乡村校长、乡村教师以及入选师范生在 TALIS 量表测量方面均呈现出许多积极的特征，均不同程度地体现了各自计划的预设目标，同时马云乡村教师在与 TALIS 国际乡村小学教师比较方面也呈现出一些较积极的特征。综合这两个层面的评估结果，基本可以得出，马云三大乡村教育人才计划提升了乡村教育人才的领导力，开阔了他们的视野，更新了他们的理念，促进了他们的专业发展，直接而有效地为乡村教育发展注入了活力，培育了一支“下得去、留得住、教得好”的乡村教师队伍。

在马云乡村教育人才计划的后续优化和持续发展方面，建议在现有“F-U-S”模式（基金会 - 师范大学 - 中小学）基础上探索并拓展“F-U-G-S”（基金会 - 师范大学 - 政府 - 中小学）模式，不断深化和推广跟岗实践和实地观摩等实践导向活动的精准帮扶功能，进一步融合和优化线下与线上相混合的课程体系，扩大与高校、政府的资源联动发展效应，以及加强对计划局部和整体的发展性评估。

引言

引言

1.1 马云乡村教育计划简介

浙江马云公益基金会（以下简称“马云公益基金会”）于2014年12月成立。源于马云先生的教师经历与对教育的情怀，基金会重点关注教育发展领域，尤其是作为中国教育重要组成部分的乡村教育。从2015年开始，马云基金会相继开展了马云乡村教师计划、马云乡村校长计划、马云乡村师范生计划这三类人才计划，随后在实践中将人才计划升级为教育计划，并启动了马云乡村寄宿学校计划和马云乡村少年宫计划。经过五年的探索，马云乡村教育计划共支持获奖教师500人、入选校长60人、入选师范生200人，试点9所寄宿制学校，建成39所乡村少年宫，直接影响乡村学生超过10万人。其中，51名入选校长（占85%）、385名获奖教师（占77%）、172名入选师范生（占86%）来自并工作于全国的312个贫困县。

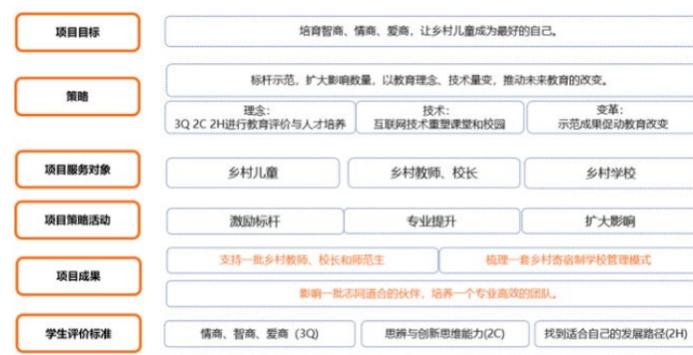


图 1.1 马云乡村教育计划的总体战略框架

在马云乡村教育的整体计划中，马云乡村学校计划以“建设现代化、未来化、充满活力的乡村学校”为愿景，以培养具备“智商、情商、爱商”的乡村儿童为目标导向，让乡村儿童健康生活、阳光成长、做最好的自己，鼓励社会力量参与公益，在不同地区的项目试点学校打造样板校园，形成学校建设管理模式和标准，最终通过政策倡导、公众传播等手段进行推广。此外，马云乡村教育计划还包括依托“钉钉”成立的马云线上乡村教育社区。该线上社区随着学习功能及内容的不断增加，在应用过程中定位也逐渐清晰，现已经成为马云乡村教育学苑，其核心目标是解决乡村教育的信息闭塞、理念滞后以及乡村教育者的心理孤独等问题。

* 由于有少量获奖乡村教师、校长以及入选师范生因工作调离乡村原因退出计划，实际参与马云乡村教育计划的教师现有396人、校长37人、师范生99人。

1.2 马云乡村教育人才计划的模式



马云乡村教育人才计划采用标杆激励、专业发展培训以及扩大影响的三段式策略，首先评选出优秀的乡村校长、教师以及师范生，然后为获奖者举办隆重的颁奖典礼，给予高额的奖金资助，定期进行专业发展的各项培训，进而促进乡村教育人才的发展，同时唤醒社会对乡村教育的关注，激励更多人（尤其是青年人）关注甚至投身于乡村教育中。经过多年实践，马云乡村教育人才计划已经形成一种培育乡村教育人才的新模式，如图1.2所示。



图 1.2 马云乡村教育人才计划的实施流程

在寻找标杆环节，马云乡村教育人才计划主要设置了平台申报、初筛入围、初评提名、现场终评（含培训）和颁奖典礼五个环节，同时全程对外进行线上公示并实施线下实地走访，确保评选过程公开、公正、公平。马云乡村教育人才计划每年为入选校长、教师、师范生举办颁奖仪式，邀请明星、企业家、政府相关部门及关注乡村教育的社会人士共同参与，打造乡村教育人才的高光时刻，提升获奖乡村校长、教师和师范生的幸福感、荣誉感，加强他们的乡村教育使命感。

在人才培养环节，马云乡村教育人才计划通过自我认知、开拓视野、专业提升、行动学习和模式分享等人才培养策略，赋能获奖乡村校长、教师以及师范生，推动乡村教育发展。在这一过程中，通过多样化、立体化的培训活动，一方面使马云乡村教育人才清晰地认识到自身作为乡村教育者的重要性，坚定乡村从教的使命感，同时开拓他们的视野，激发乡村教育的时代感；另一方面更新马云乡村教育人才的教育理念，提高他们的教学和教研能力，同时鼓励他们在具体情境中相互交流、相互学习，共同解决乡村教育教学、校园管理中的实际问题。

在创新实践环节，马云乡村教育人才计划以实践为路径，通过理念为先、一线参与、共创共建、网络展示、模式探索和财务透明等策略提升乡村教育人才的创造力。具体内容是指：基于马云基金会的教育理念和儿童观，由一线教师、校长、师范生共同参与、共创共建乡村教育教学活动，同时通过网络将乡村教育的创新实践成果对外展示，从而影响带动更多的乡村教师参与，推动更多的乡村学校发展。

在共创社区环节，马云乡村教育人才计划通过教学分享、实践分享、资源链接、团队支持等策略持续促进乡村教育人才的相互交流和社会化学习，同时搭建资源平台进一步支持教师的终身成长与发展，提升乡村教育人才的归属感和认同感，扩大项目的影响力和辐射面。

1.3 马云乡村教育人才计划的特色

目前，国内外一些教育计划或项目关注教育公平和教育均衡发展，尤其是乡村及贫困地区的教育发展。在我国，相关的乡村人才计划主要有国务院组织实施的“师范生公费教育政策”和“国培计划”，北京立德未来助学基金会组织的“美丽中国支教项目”等。在国外，类似的乡村人才计划或项目有联合国教科文组织 (UNESCO) 发起的“为中国而教”项目，美国各州实施的新任教师支持计划，澳大利亚政府实施的教师培养专项奖学金计划，英国公益组织实施的教学优先项目等^{[1][2]}。这些涉及乡村教育的计划或政策各有特点，如表 1.1 所示。

相较于这些涉及乡村教育的计划和项目，马云乡村教育人才计划的突出优势在于整体性和系统化，不仅关注到乡村教育的领头人——乡村校长，乡村教育的中坚力量——乡村教师，而且关注到乡村教育的新鲜血液——师范生，并建立起以标杆激励、能力提升、社区共建以及教育实践为特色的一体化乡村人才培养措施和激励体系。例如，不同于我国的“国培计划”和美国密苏里州“教育更新区计划”，马云乡村教育人才计划在人才培养方面，不仅仅提供有专业发展与领导力培训，还采取了奖金激励机制，以扩大影响、吸引更多的人关注并参与到乡村教育中去。亦不同于美丽中国支教项目、UNESCO“为中国而教”项目、英国教学优先项目等，马云乡村教育人才计划不仅囊括了应届毕业生师范生，向乡村输送优质师资队伍，同时还重在提升优秀的乡村本土师资力量，为中国乡村教育打造一批能够长期扎根乡村教育的教师和具有领导力的乡村校长。

表 1.1 国内外相关乡村教育人才计划比较

计划名称	组织者	内容及特点
马云乡村教育人才计划	公益基金会	教师培训、校长培训、师范生激励三位一体；提供直接资金资助，配套培训和研修，提升能力，同时改善学校硬件环境。
中国公费师范生教育政策 澳大利亚教师培养专项奖学金	政府部门	政府为在校生提供学费、住宿费等奖学金；学生毕业后到乡村任教 1-2 年。
中国“国培”计划 美国密苏里州“教育更新区”计划	政府部门	农村骨干教师培训；教师集中培训或远程培训。
美丽中国支教项目 英国教学优先项目 UNESCO“为中国而教”项目	公益基金会	招募和培训优秀大学生到乡村支教 1-2 年。
美国新任教师支持计划	各州政府	支持和培训农村新任教师。

马云乡村教育人才计划 的评估框架与方法

马云乡村教育人才计划的评估框架与方法

2.1 评估的总体框架

马云乡村教育人才计划评估系列主要借鉴由国际著名学者唐纳德·L. 柯克帕特里克 (Donald L. Kirkpatrick) 所提出的在世界范围内应用最广泛的柯氏四级评估模型。该评估模型主要从学员反应 (Reaction)、学习结果 (Learning)、行为改变 (Behavior)、业绩结果 (Result) 四个层面进行评估。结合教师培训的特点，柯氏四级评估模型可以描述为图 2.1 的评估模型^[3]。其中，“反应层”的评估是衡量参与培训项目的学员对培训的感受，亦可称为满意度的测量；“学习层”是指参训学员参加培训项目后，能够在多大程度上实现态度转变、知识扩充或技能提升；“行为层”是指参训学员参加培训项目后，能够在多大程度上实现行为方面的转变；“结果层”是指参训学员参加培训项目后，能够实现的最终教育结果。

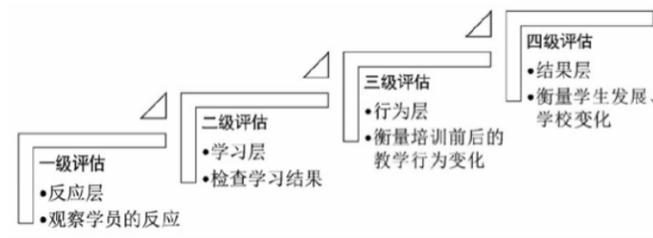


图 2.1 柯氏四级评估模型

针对马云乡村教育人才计划，在一级反应层评估中，主要评估获奖乡村校长、教师以及师范生对马云乡村教育人才计划实施各方面的满意程度，包括对培训项目的师资、组织管理、环境和条件、课程内容与结构、培训与教育实践工作的相关性等，具体采用马云乡村教育人才计划专项满意度问卷调查和访谈法收集评估数据。在二级学习层评估中，主要是评估获奖乡村校长、教师以及师范生的态度转变、知识扩充以及技能提升，具体采用经济合作与发展组织 (OECD) 的教与学国际调查量表 (TALIS) 和访谈法收集评估数据。在三级行为层评估中，主要对获奖乡村校长、教师以及师范生的管理行为或教学行为的转变进行评估，具体采用 TALIS 量表、课堂视频录像等方法收集评估数据。在四级结果层评估中，主要对学生的各方面思维发展进行评估，采用学生专项能力测量量表进行前后测控制组准实验研究法收集评估数据。

2.2 本次评估的方法

2.2.1 问卷调查

马云乡村教育人才计划的问卷调查由计划满意度调查和 TALIS 量表两部分组成，且均通过问卷星网上发放和回收。两份问卷的数据采集均采用匿名形式进行。

(1) 计划满意度问卷

计划满意度问卷调查是针对柯氏四级评估模型中的反应层，分别调查入选校长、获奖教师、入选师范生对马云乡村校长计划、马云乡村教师计划、马云乡村师范生计划实施效果的主观反应和感受。问卷包括对计划内容、计划形式、暑期培训、计划影响力等方面的满意度调查以及对计划的意见或建议，具体维度如表 2.1 所示。调查对象覆盖了参与马云乡村教育人才计划的三类对象，即校长、教师与师范生。考虑到入选的乡村师范生已有 1 年的乡村教学经验，因此乡村师范生和乡村教师的满意度问卷保持一致。在各个计划满意度的题目选项设置方面，我们采用李克特 4 点量表，1-4 分，分别对应非常不满意（非常不同意）、不满意（不同意）、满意（同意）和非常满意（非常同意）。此外，需要指出的是，由于马云乡村校长计划每届持续三年，每一届的活动安排有所差异，所以在校长计划满意度问卷有关题目的设置上，我们特别醒目标注了“如未参与以下某项活动，请不要填写对应项目”。

表 2.1 计划满意度问卷维度

对象	维度
校长	计划内容满意度 计划形式满意度 暑期培训满意度 计划影响力评价 意见和建议
教师 / 师范生	计划内容满意度 暑期培训满意度 计划影响力评价 意见和建议

(2) TALIS 量表

世界经济合作与发展组织（OECD）有关教育评估的调查在全球范围内具有非常大的影响力，其中就包括“教与学国际调查”（Teaching And Learning International Survey, TALIS）。该调查是针对教师、学校领导者及其学习环境的大规模调查，旨在深入了解教师和学校领导者对所在学校的工作条件和学习环境的真实认知，并聚焦于有效教学和教学条件，以促进学生学习，最终服务于教育政策的反思与制定、教育系统的监控与比较，以及帮助各国面对多样化的挑战。TALIS 调查主要是初中（ISCED 2），但同时覆盖小学（ISCED 1）和高中（ISCED 3）。因此，该量表可以用来评估马云乡村教育人才计划在柯氏四级评估模型中的学习层和行为层的实施效果。

OECD 的 TALIS 量表 2018 版是建立在 2008 和 2013 年两轮大规模调查的基础上，同时在 OECD 的 20 个成员国和 5 个合作国的 4000 位教师（含校长）之间进行了量表的信度和效度检验。该量表的理论框架如下图 2.2 所示^[4]。TALIS 量表分为两大维度：（1）层级维度，分为机构和教师两个层次，其中机构可以是学校或者学校所属区域和国家；（2）主题维度，聚焦于机构和教师层级的专业特征和教学实践。



图 2.2 TALIS 2018 量表的理论框架

我们分别对以上两类量表的信度进行检验，结果如表 2.2 所示。采用克伦巴赫（Cronbach） α 系数作为量表的信度检验指标，并参照 Blunch (2008) 提出的标准： $\alpha > 0.8$ 表示问卷的信度良好， $0.7 < \alpha < 0.8$ 表示问卷的信度可以接受。结果表明，三个满意度问卷具有较好的信度，尤其是教师满意度问卷和师范生满意度问卷，校长满意度问卷 α 系数数值相对较低的原因为可能在于参与调查的校长数量本身较少；至于汉化后的 TALIS 量表，无论是校长量表还是教师（师范生）量表均具有良好的信度。

表 2.2 两类量表的信度检验

满意度问卷		TALIS 量表（汉化）	
乡村校长满意度问卷	0.741	乡村校长 TALIS 量表	0.892
乡村教师满意度问卷	0.943	乡村教师 TALIS 量表	0.913
乡村师范生满意度问卷	0.960	乡村师范生 TALIS 量表	0.903

在效度方面，三类满意度问卷的编制均由具有丰富问卷编制经验的 3 位教育学博士研发初稿，并由 5-6 名教育学科的教授和副教授共同讨论和修订，此外在编制满意度问卷之前还专门进行了一次校长的集体座谈。TALIS 中文量表的翻译则由高校英语专业的教师翻译初稿，再先后由 6-7 名教育学科的教授、副教授和博士进行逐项讨论和修订，接着在 2 名马云乡村校长和教师中进行中文版的面对面试测，最后由 3-4 名教育学科的教授和博士进行最终定稿。这些由专家反复研讨和修订的过程，保证了量表具有较高的专家效度。

2.2.2 深度访谈

在上述计划满意度问卷调查和 TALIS 量表调查的基础上，评估团队还对获奖乡村校长、教师以及师范生进行有目的抽样，然后对抽样样本进行半结构式深度访谈。访谈提纲主要包括参与计划的动机、对计划内容和要素的评价、计划的影响以及计划的改进建议等，如表 2.3 所示。在访谈过程中，访谈者根据受访者的回答情况，灵活进行现场追问，继续主题深挖。这些定性数据的分析可以对问卷调查的定量评估数据进行进一步阐释和佐证，同时丰富柯氏四级评估模型中反应层和学习层的评估数据。

表 2.3 深度访谈提纲

对象	维度
校长 / 教师 / 师范生	参与计划的动机 对计划内容和要素的评价 计划对个体、同事、学校等方面的影响 计划的改进建议

2.3 本次评估的焦点

马云基金会对乡村教育人才计划寄予厚望，希望该计划发展成为马云基金会的持续战略品牌项目并由此为中国乡村教育带来实实在在的改变。马云基金会拟定通过监测与评估，发现问题、总结经验，逐渐优化、完善项目方案，为项目未来发展提供更好的策略、方法和实践经验支持。作为马云乡村教育人才计划系列评估报告之一，本次评估报告的内容主要聚焦于：

对马云乡村校长计划、马云乡村教师计划、马云乡村师范生计划实施的效果满意度进行调查分析，即柯氏四级评估模型中的反应层评估。主要通过乡村校长计划满意度问卷、乡村教师计划满意度问卷以及乡村师范生计划满意度问卷，采集相应数据并进行量化分析，以及对乡村校长、乡村教师以及乡村师范生进行深度访谈，采集相应数据并进行质性分析；

对马云乡村校长计划、马云乡村教师计划、马云乡村师范生计划实施的目标达成度进行调查分析，即柯氏四级评估模型中的学习层和行为层评估。主要通过 TALIS 校长、教师量表、师范生量表（与教师量表相同），采集相应数据并进行量化分析，以及对乡村校长、乡村教师以及乡村师范生进行深度访谈，采集相应数据并进行描述性分析。

以下我们将采用定量和定性数据相结合的混合方式，依次客观分析马云乡村校长计划、乡村教师计划以及乡村师范生计划的实施效果。

马云乡村校长计划的实施效果

马云乡村校长计划的实施效果

3.1 乡村校长计划的实施路径



马云公益基金会认为，一个校长能深度影响一所学校，校长的教育情怀与教育思想决定学校的教育文化，校长的管理能力决定学校的教学成效，校长的领导力决定学校的氛围和活力。为了以创新形式探索中国乡村教育模式，马云基金会于 2016 年 7 月正式发布马云乡村校长计划，核心目标是发现并助力新一代具有优秀领导力的“乡村教育家”。围绕这一目标，基金会每年在全国范围内评选出 20 位优秀的“乡村教育家”代表。自 2018 年起，为了更精准地推进教育脱贫，马云乡村校长计划覆盖了全国 832 个贫困县。

马云乡村校长计划主要从教育理念、管理智慧、社会影响三个层面改善乡村教育质量，助力新乡村教育的创新发展，如图 3.1 所示。具体举措包括：校长论坛、国际游学、领导力课堂、实践基金、校长委员会支持等。对于入选校长，马云基金会给予每人持续 3 年总计 50 万元的支持。其中 10 万元用于资助其个人生活，鼓励他们坚持投身新乡村教育；10 万元用于领导力提升，包括参与国际游学，组成校长课堂，结成乡村教育家社区以探索乡村学校发展，帮助其开拓视野、培养创新思维、提升领导力；30 万元作为实践基金，用于所在学校，以“马云乡村少年宫”等形式帮助入选校长持续提升领导力，开拓新乡村教育模式。

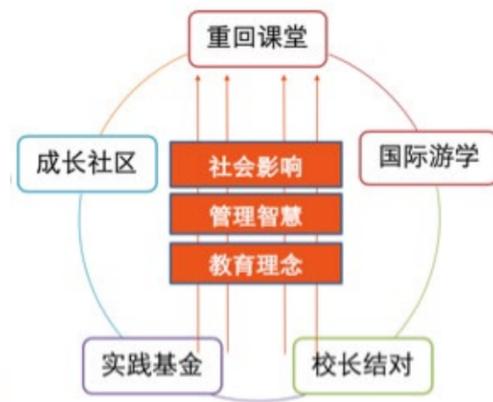


图 3.1 马云乡村校长计划实施路径

马云乡村校长计划的实施分四个阶段：在第一阶段秉承专业、透明、导向的原则，严格筛选出 20 位（每年）出色的乡村教育家，同时组织媒体深度跟踪报道，树立标杆，正面引导舆论导向，鼓励更多的人关注甚至投身于乡村教育。在第二阶段，组织校长参加三亚重回课堂校长颁奖典礼，提升校长职业认同感、幸福感和社会关注度，打造校长高光时刻，向社会大众展示校长风采。第三阶段，提升校长的管理智慧、开拓校长的视野，组织校长进行国际游学活动，参访世界名校，驻校深度学习其教育理念、管理机制、课程结构等，助力乡村校长开拓国际视野，向校长传递先进管理理念，拓展学校管理的深度与高度。同时与专业机构合作，开展校长领导力课堂的国内培训活动，通过一线经验、结对学习、导师指导、实地考察以及跟岗实践等活动，培养校长运用开阔的国际视野与先进的教育理念规划乡村教育，制定学校发展愿景，高效管理、合理分配教学资源，建设优秀乡村学校教学团队的能力。第三阶段，启动实践基金，开展马云乡村少年宫项目，助力校长开展学校硬件设施提升、教师专业发展、学生发展、课程完善等建设活动，探索新乡村教育创新发展模式。在第四阶段，组织创建校长委员会，邀请全国资深的中小学校长，定期 1 对 1 帮扶或实地指导乡村校长。

3.2 乡村校长计划的评估数据采集

校长计划的问卷以问卷星的形式发放，包括校长计划满意度问卷和 TALIS 校长量表两部分。目前，马云乡村校长计划已实施两届，实际参与的入选校长共 37 人（17 届 19 人，18 届 18 人）。计划满意度问卷共回收 26 份，问卷回收率为 70.3%，有效问卷率为 100%；TALIS 量表共回收 37 份，问卷回收率为 100%，有效问卷率为 100%¹。这两类问卷的数据采集均在 2019 年 7 月下旬进行，期间 2017 届和 2018 届绝大多数校长均已参加过颁奖典礼、校长论坛、暑期培训等系列活动。本次调查的样本背景信息如表 3.1 所示。

表 3.1 乡村校长样本背景信息

满意度问卷	入选年份	2017 年 50%，2018 年 50%
	区域分布	国家贫困县 73.1%，省级贫困县 11.5%，非贫困县 15.4%
TALIS 问卷	性别	男 83.8%，女 16.2%
	年龄	平均 41.5 岁
	总教龄	平均 21.3 年
	担任校长的总年限	平均 11.7 年
	学历	硕士 2.7%，本科 75.0%，大专 21.6%，中专 2.7%
	学校位置	乡镇 56.8%，村（屯）43.2%
	学校类型	公办 89.2%，民办 10.8%
	学校阶段	小学 83.8%，初中 10.8%，九年一贯制 2.7%，学前 2.7%

*TALIS 问卷回收率和有效率都非常高的原因可能在于：一方面评估团队在入选校长们的钉钉群进行了反复邀请和敦促，另一方面入选校长们对评估团队已经比较熟悉和信任（正式评估之前 5 月份在杭州集体座谈过一次）。

在访谈方面，评估团队采用目的性抽样的方式，对 14 名入选校长按照访谈提纲分别进行一对一深度访谈，每位校长的访谈时间持续 1 个小时左右。在访谈过程中，经授权后进行现场录音，访谈结束后统一进行文字转录与编码工作。

需要指出的是，在过去 12 个月中，83% 的获奖乡村校长除了参与马云乡村校长计划之外还参加过其它培训项目，其中高达 96% 的校长最满意的是马云乡村校长计划的培训活动；另有 17% 的校长只参与了马云乡村校长计划的培训活动。在 TALIS 调查中，尽管我们无法排除其它培训项目（国培、省培等）对获奖乡村校长专业发展以及各方面能力的影响，但通过以上数据以及访谈数据，我们基本可以判定：在参与过其它培训项目的乡村校长中，马云乡村校长计划对他们的影响最大；没有参与过其它培训项目的，则只可能是马云乡村校长计划的干预结果了。

3.3 乡村校长计划的效果满意度

3.3.1 计划内容的满意度

对于马云乡村校长计划的具体内容，校长们的满意程度如图 3.2 所示。可以看出，校长们对校长计划所有内容的满意度都非常高，对校长计划评选、国际游学、新校长论坛、暑期培训、实践基金表示“非常满意”的比例分别占 96%、96%、96%、91% 和 79%，不满意和非常不满意的均为 0。



图 3.2 乡村校长计划内容满意度

访谈数据显示，校长们认为马云乡村校长计划是一个非常用心且设计方案非常好的项目，项目内容环环相扣：不仅评选活动透明、高效，而且培训从理论和实践全方位多角度共同引领与提升校长的能力，不仅包括跟岗实践和出国游学等内容，还涉及到学校发展的实践基金支持，同时设有乡村校长线上学习等内容。这些多样化的举措增长了乡村校长们的理念、见识，切实激发了校长们为推动中国乡村教育发展做出贡献的动力和能力。例如：

校长 X3 谈道：“这个就是对我们进行了一种全方位的引领和提升，从理论方面的这种讲座，或者还有从实践方面的引领，我们去到一些名校里面跟岗、学习，亲自去看，同时带我们去国外了解一下国际水平，那么它（基金会）的花费非常大，就是说它的投资非常的厉害，在这个情况下，对我们的这种提升，可以说是全方位多角度的一种提升。我觉得都是非常新颖、非常好。”

校长 X13 提及道：“其实我觉得都安排的挺好的，然后也很热心，总是想让我们校长见到很多的东西，然后学到很多的东西。”

校长 X8 说道：“培训这块，我觉得说现在这个模式挺好的，跟岗了，还有这种线上也好，线下也好，进行一些培训。”

(1) 校长评选

对于马云乡村校长计划评选活动，有 96% 的校长感到非常满意，其余的校长也对校长评选感到满意。访谈中，校长们认为评选活动专业、透明且公平、公正。例如：

校长 X6 说道：“基金会通过自己的这种评选办法和政府部门官方评审办法还是完全不一样。他们（基金会）真正看重的是这种教师和校长的教育情怀。他们组建这种评审团队，有媒体的，有公益组织的，有学校往届获奖的，他们的评选团队构成非常科学。”

(2) 新乡村校长论坛

问卷数据显示，96% 的校长们对新乡村校长论坛活动感到非常满意。新乡村校长论坛的主要目的是帮助校长正确的认识自己、定位自己，促使他们成为一个团体，彼此间相互交流、相互扶持与支持，找到致力于乡村教育的志同道合的同伴，提升校长们成为乡村教育家的信心。访谈的数据也印证了这些目标。例如：

校长 X3 就说道：“校长论坛让我和这些校长接触，我会有更多的感觉，因为我们之间存在共同语言。我们私下有很多交流，比如说跟四川、陕西和河南的这些校长，我们之间的资源，包括我们之间的办学理念、我们学校之间的一些创新的做法，我们都是相互分享的。我们关系很铁，是同伴之间的交流，是亲密无间的，还是随时随地的”。

校长 X4 说道：“校长论坛真的很好，我们学习了很多名家的办学经验，还学习了很多与我们相同环境下的办学经验，这对（我们）影响很大。”

(3) 国际游学

问卷数据显示，绝大多数校长（96%）对国际游学感到非常满意，其余的也感到满意。国际游学不仅拓展了乡村校长们的视野，开拓了眼界，使他们了解到了世界教育发展的前沿，学习了先进的教育理念与经验，而且还提升校长们个人的领导能力、管理能力，拓展了学校管理的深度以及高度。例如：

校长 X2 谈道：“像上次去以色列，可以站在发达国家教育的最前沿，从世界最前沿来看教育的发展方向，这个对于我们去了的人体验是完全不一样的，每个人回来之后都有非常大的收获。”

校长 X6 说道：“这次去了以色列以后，我觉得我是一个失败的老师（校长），因为在此之前，我的教学或是管理都是以我为中心，只关注孩子的成绩，虽然也育人，但是没有像以色列一样，激发孩子和老师的潜能，没有培养他们的领导力。比如说我上语文课之前，我备课就是为了让孩子们的思维跟着我的思维走了。但是去学习之后，我觉得我的教学或是管理问题很大，包括中国的教育都有问题。因为以色列教育是让孩子主动的学习，然后老师只是一个服务者，起一个辅导的作用……给我感悟最深的是培养激活老师和学生的个性，以及发挥他们的潜能。”

(4) 暑期培训

问卷数据显示，在参与了暑期培训活动的乡村校长中，91%的校长对暑期培训持非常满意态度。暑期培训是马云乡村校长计划中最重要的环节之一，校长们集体通过专题讲座、专题研讨、实地考察等形式学习教育理论以及管理方面的知识，提升自身的教育理念和领导力。在访谈中，乡村校长们都认为暑期培训做得非常好，专家们的讲解非常有层次，不仅开阔了视野，学习到了以前不曾接触的理论知识，还可以和同一层次学校的校长相互交流、开拓思维，共同协商如何发展乡村教育。例如：

校长 X9 说道：“（暑期培训）邀请的老师都蛮厉害的，都是他们（基金会）深思熟虑完了以后邀请的，既包括（高校）专家，还包括我们学校（中小学）里面的，目前就职的校长或者是老师。我觉得很接地气，很有高度，也很有深度。我觉得这个是可以推广的、持续做的，是真的做得非常好。”

(5) 实践基金

问卷数据显示，在已经落实实践基金的学校中，有 79% 的乡村校长高度满意此项目，其余 21% 的校长也持满意态度。访谈中，乡村校长们认为实践基金是一个非常意义且必须长期坚持做下去的项目，它消除了校长们拓展学校、发展学生兴趣的资金障碍，对农村学校的创新发展帮助非常大，不仅能够改变乡村学校的现状，改变乡村孩子们的视野，而且能够助力校长实现教育理想，探索乡村学校发展的新模式。例如：

校长 X4 说道：“第一，资金这一块确实是一个很大的帮助，它能让我们做一些事情。坚持下去的就是它的少年宫项目，非常好。”

校长 X6 说道：“乡村少年宫就是改变学校的现状，改变孩子的视野。……还有就是乡村少年宫，使我们的理念能够得到落实。”

校长 X12 说道：“此外帮助最大的就是少年宫，像我们农村学校，你想建一个很好的少年宫，几乎是不可能的事情。但是通过马云项目资金的投入，我们的孩子们现在能够看到了 3D 电影，能够体验 VR 技术，能够玩乐高，我觉得这是非常了不起的一件事情。我们每天玩乐高，看 3D 电影还有 VR，那城里的孩子可能也没有这样的条件。”

3.3.2 计划形式的满意度

对于马云乡村校长计划的具体形式，校长们的满意程度如图 3.3 所示。可以看出，乡村校长们对校长计划具体形式的满意度也都非常高，对参观考察、专题研讨、跟岗实践、专题讲座、线上平台表示“非常满意”的比例分别占 92%、91%、89%、88% 和 83%。另外，从参与度来看，跟岗实践的参与度相对比较低，部分校长没有参与（占 26.9%），而这符合目前跟岗实践还没有完全覆盖到所有入选校长的实际情况。

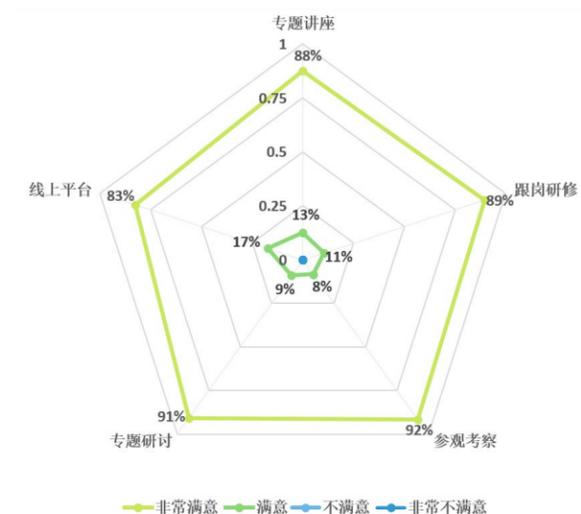


图 3.3 乡村校长计划具体形式满意度

访谈中，乡村校长们认为，专题讲座、跟岗实践、参观考察、专题研讨、在线平台都是帮助他们增长见识、转变理念的有效途径，能最大程度满足他们学习理论知识、进行同行交流、提升管理能力的实际需求。在众多的培训形式中，乡村校长们认为，跟岗实践为他们到特定的、优秀的学校学习如何发展学校特色，提供了一个眼见为实的机会，增加了他们办好乡村学校的信心，能够引领他们确立学校的发展目标，探索乡村学校的特色发展活动，最大程度地促进乡村学校的创新发展。例如：

校长 X2 说道：“我觉得跟岗实践就很好，因为我就知道他们学校里面一天的运营是怎样子的，有没有作秀给我们看，我就能够真实地感受他们学校真实的一种状态。”

校长 X8 说道：“我们到学校实际上是一种跟岗或者一种参观，我觉得这是最有效的。”

3.3.3 暑期培训的满意度

对于马云乡村校长计划的暑期培训，校长们的满意程度如图 3.4 所示。可以看出，乡村校长们对暑期培训满意度也都非常高，对培训师资、培训组织、培训内容、培训设施、培训时长感到“非常满意”的比例分别占 92%、88%、88%、85% 和 81%，而不满意和非常不满意的均为 0。

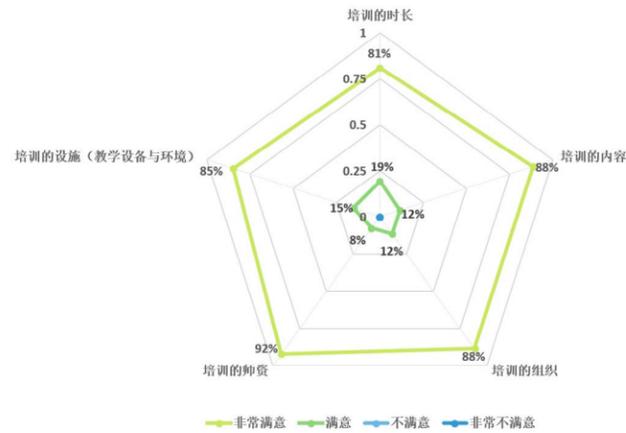


图 3.4 乡村校长计划暑期培训满意度

暑期培训是马云乡村校长计划中最重要的一环内容，校长们在暑期集中于杭州，通过参与高校专家讲座、名校校长专题讲座、同行专题研讨、名校实地参观等形式学习理论、提升领导力，甚至规划乡村学校的发展。访谈数据显示，校长们认为暑期培训组织安排得非常好，不仅涉及理论知识，也有以前缺少的管理知识，同时也为校长们提供了一个促进相互交流、碰撞思维火花、升华教育情怀、合作推动乡村教育发展的平台。例如：

校长 X6 提道：“主要是培训，再加上培训安排得也比较好，拓展视野，这个是很重要的一块。”

校长 X6 说道：“校长计划的所有项目都是我参与过最棒的项目，特别是在培训等活动之余能与其他校长根据实际情况进行交流，跟其他校长取经，让其他校长指点，我觉得让我进步很大。”

校长 X9 谈道：“（暑期培训）对我每个学生都是另外一种角度的培养，像情商、爱商这些培养，是作为教育主管部门所有的培训里面没有的，对我们个人是一个极大的提升，让我们可以看到自己的不足，可以影响我们周边的人。”

3.3.4 计划影响力的评价

对于马云乡村校长计划的影响，校长们的评价如图 3.5 所示。可以看出，乡村校长们对校长计划各方面影响力的评价都十分积极，认为对自己、对学校、对乡村校长职业声望、对同事、对自己所在学校的学生以及对学校所在地文化“非常有影响”的比例分别为 92%、88%、85%、81%、77% 和 73%。



图 3.5 乡村校长计划影响力评价

(1) 对校长自身的影响

问卷数据显示，马云乡村校长计划对校长自身的影响最大。同时访谈中，校长们认为马云乡村校长计划对他们自身的影响非常大，他们可以接触许多同行，增强了同行之间的交流与协作，促进理论知识的提升，学识、见识、视野、思维方式等发生了飞跃性的转变，同时自身的社会地位与声望得到极大提高。例如：

校长 X1 谈道：“少年宫项目真的是一个了不起的项目，老师和学生都特别喜欢，因为它是属于一个新生事物。每次来人参观，我都会给大家介绍说这个项目是我带过来的，就是为了提升我的社会影响力，大家都非常认可，我们局长都去体验过。还有就是参加马云项目之后，我首先是获得我们市里面五一劳动奖章，然后是十大优秀青年，还有就是郑州市人大代表，都是很高的荣誉，这对我学校的发展都是极其有利，帮助特别大。”

校长 X7 谈道：“获得马云乡村校长之后，我在全区，很多人都认识我了，对我学校发展帮助特别的大。18年的时候，那一学期，就很多校长都到我那儿参观。我在农村，我们的老师说我这校长当的跟城里面的校长一样的，有一学期，我平均每个周末要接待两批的参观者，这对于学校的影响力也是很有帮助的。”

(2) 对所在学校的影响

问卷数据显示，马云乡村校长计划对校长所在学校的同事、学生以及学校本身也有比较大的影响。同时访谈中，校长们认为，首先他们所在学校受到外界以及教育局的一定关注，帮助学校从原本的不认可到认可的转变，同时学校有了更多源源不断的生源和教育资源，甚至一定程度上影响着周边的学校。例如：

校长 X5 说道：“我们很多教育局，当你获得荣誉之后，他会更多的关注于你这个学校，你这个人，所以也就是为我们农村学校，在现有的资源里面争夺更多的一些资源。”

校长 X10 谈道：“我们向阳小学，现在正名为第五小学，校长能够评上，大家都非常高兴，所以学生回来的也很多，也（主动）要求回来的。”

校长 X11 提道：“应该是影响非常大。对我们本学校工作和周边学校的工作，起到一个非常大的指引。我们会比其他的学校，甚至比城市没有这样理念的学校先一步来发展我们学校，然后影响我们这边学校。这样让我们老师、孩子更早地享受到这些教育的理念，然后更早懂得把学校做得更好。”

马云乡村校长计划也很大程度上激励了校长所在学校的教师和学生，一方面带动了教师工作的积极性，使他们努力发展学校的课程，另一方面也提升了学生学习的积极性，从原本对学习不在乎的态度转变为开始慢慢努力学习。例如：

校长 X3 谈道：“一个就是我觉得我们的教师的主动性已经发生转变了，再一个就是在学生身上会看到一种积极向上的力量。就是原先孩子他那种封闭，或者说对学习满不在乎的样子，这种慢慢的在改变。激励作用非常大，优势带动作用。你看人家干了一些事情，他有机会就来了，然后人家就评上了，咱以后也不能这样混了，咱们想办法要搞阅读或者搞课程，从学校发展来着手。”

3.4 乡村校长计划的目标达成度

3.4.1 教育理念

马云乡村校长计划所倡导的教育理念主要包括：积极、健康、开放的人生观与价值观；从事乡村教育的使命感和幸福感；以学生为中心，让每一个孩子成为最好的自己。这些教育理念及相应行为的测量主要对应于 TALIS 校长量表的“对职业和所在学校的满意度”和“学校公平实践”这两个题项。同时，相关深度访谈数据不仅进一步生动阐述了这些特征，并能在很大程度上解释这些特征所发生的原因。

对职业和所在学校的满意度方面，图 3.6 的数据说明，绝大多数校长们对他们的工作感到满意（97.3%）。具体满意的态度表现在：我认为在社会上教师职业是有价值的（97.3%）、我会推荐这所学校是一个比较好的单位（94.7%）、我喜欢在这所学校工作（94.7%）、我对在这所学校的表现感到满意（94.6%）、这个职业的优点明显大于缺点（91.9%）、如果可以再决定一次我还是会选择这份工作（83.8%），而后悔当初决定当校长、想知道换一个职业是否会更好、想换一所学校的比分别只占 5.4%、10.8% 和 16.2%。乡村校长们这些积极的工作满意度对自身、学校教师、所在学校以及学生都会产生积极的影响。

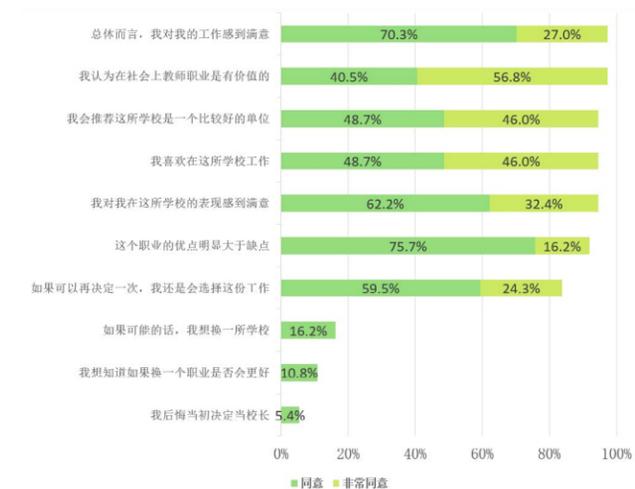


图 3.6 对职业和所在学校满意度（校长 TALIS-44）

在学校公平实践方面，校长们在促进学校公平方面的做法体现了强调所有学生平等、公平对待每一位学生以及避免歧视的教育理念，具体表现在：全部校长或绝大多数乡村校长所管理的学校已经实施了鼓励男女学生平等（100%）、公平对待不同家庭背景的学生（100%）、教导学生包容不同社会经济背景的学生（97%）以及为来自弱势家庭的学生提供额外支持（95%）的政策和做法。乡村校长们所开展的这种教育公平实践，可以在很大程度上消除社会经济地位因素、性别因素对学生学业的潜在负面影响，从而促进每一位孩子健康、快乐成长。

在深度访谈方面，访谈数据不仅支持和阐释了校长们所具有的这些积极教育理念，而且进一步说明了这些积极教育理念源自马云乡村校长计划。例如：

校长 X2 说道：“从我参加(马云乡村校长计划)培训以来，外出学习就是那种头脑风暴，就是不断地给你思想上冲击，不断地冲击下，你就得不断地处理，所以我们在思想观念上是最大的改变。对理念的改变，我现在知道我该干什么了，我觉得在我退休之前我都有明确的路径来走，可以说是在明确之后会一直坚持并不断改进。”

校长 X5 说道：“我们那是一所民办的爱心小学，没有来学习之前，我就只知道办学校，其它什么都不懂，比如说办学理念什么的。之后过来学习，在校长论坛中，学习好多校长的办学经验与理念，这对我影响很大，我就结合自己民办学校的情况，逐渐理清了我们学校的办学理念，明确了要走的路。”

校长 X6 说道：“对我个人影响最大的就是教育理念的转变，就像刚才我说的那样，如果没有这几年的这种培训，去到外面来看看的话，自己可能还是以学生成绩为主，就是一所传统的学校，没什么特别的。如果没有一些比较先进的教育理念，这所学校想一直办下去就很难。通过这几年的培训，走出来看看外面的世界，认识到学校怎样才能持续的办下去。教育理念改变了很多，就比如应该如何以孩子为中心去办学，.....我们现在比较注重是我们应该怎么样教这些孩子，这些孩子在这学了之后，以后会是变成什么样的一个人，这方面我们会去比较多的去思考。”

校长 X8 说道：“马云基金会带我们外出学习，我看到他们学校厕所做得这么好.....我就想我回去了，我们学校厕所能不能也这样搞。后来我回去一试，我们学校厕所就成为改变学校校貌、学生行为习惯的一种方式。就是通过这个厕所，我们学校的卫生发生了翻天覆地的变化。我们在厕所摆放了很多花，还点檀香，点檀香要用打火机嘛，我们那个打火机放在那里，中途就换了一个，大概就是用坏了，没有一个学生动，学生也没有破坏放在厕所的花。大家都觉得不可思议，但是后来一想，这就叫做环境育人。你与其担心，你还不如自己改变。后来这个就给我一个很大的启发，我通过大力发展课堂，把厕所的一些文明历史加进来，每个班的学生轮流打扫，接着把德智体美劳的，包括劳技课、德育课、美术课全部渗透进来，都与厕所联系起来。”

3.4.2 管理智慧

马云乡村校长计划所倡导的管理智慧包括：关注教师发展，引领团队成长；总结经验，建立模式，高效管理学校；敢于创新、带领师生探索学校发展新路径。这些管理智慧及其对应行为的测量主要对应于 TALIS 校长量表的教师入职培训和指导维度、学校领导维度以及学校氛围维度。

在教师入职培训和指导方面，乡村校长们所管理的学校中，对新教师有正式入职培训计划的占 78.4%，对新教师有非正式的入职培训活动的占 62.2%。图 3.7 中的数据 displays，这些学校的教师入职培训活动呈现多样化的特点，既包括了正式的结构化培训项目，也包括了非正式的单活动。相对普遍采用或包括的举措有：由校长或有经验的教师进行督导（100%，正式）、参加面对面的课程 / 研讨会（94.3%，正式）、与校长或经验丰富的教师定期开会（88.6%，正式）、与经验丰富的教师进行团队教学（88.6%，正式）、与其他新教师建立联系 / 合作（80%，非正式）、一般 / 管理介绍（74.3%，非正式）。

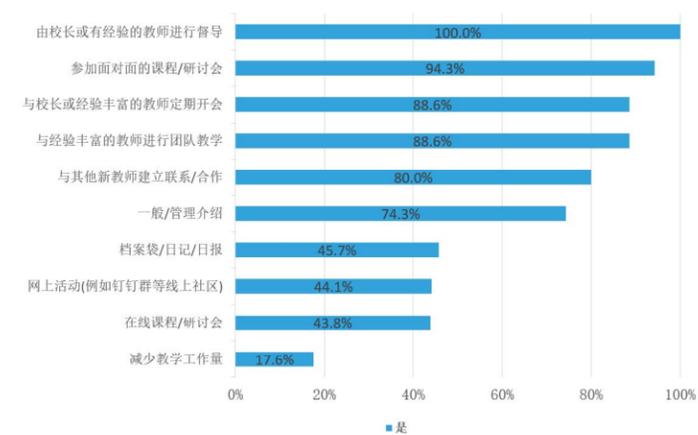


图 3.7 学校正式入职培训项目 (校长 TALIS-33)

在学校管理团队方面，91.9%的校长认为所在学校有学校管理团队(校长 TALIS-18)。进一步的数据显示(图 3.8)，在有学校管理团队的学校中，团队代表中有校长的占 100%、教导主任占 100%、教师占 82.4%、副校长或助理校长占 79.4%、家长或监护人占 61.8%、学生占 61.8%。尤其是有超过一半的乡村学校管理团队中包含有教师、学生和家長等，这是非常积极的学校管理现象，也体现出了现代领导力所强调的分布式领导特征。早期的教育领导理论强调校长的个人责任，而现代的领导理论更强调分布式领导，将领导力视为学校的整体财产，而不是单个管理者所有，即强调领导是发生在组织层面而不是发生在个体层面的活动^[5]。分布式领导力经常表现为管理团队的集体协商与合作，而且这种分布式领导改善了学生的学习和学校的环境^[6]。

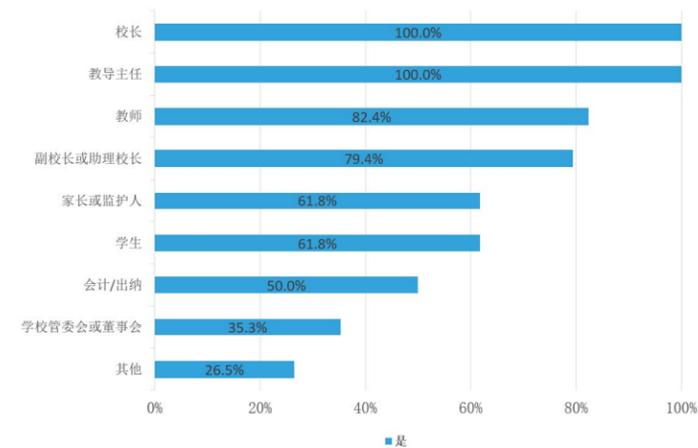


图 3.8 学校管理团队组成 (校长 TALIS-19)

在校长职责和活动方面，图 3.9 的数据显示，一年中，校长们总体上处于“经常”和“非常频繁”参与实际的有效学校管理活动，具体的管理职责和活动包括：采取了措施确保教师努力提升教学技能（75.7%）、审阅了学校的行政程序和报告（73%）、采取了措施确保教师对学生学习成果负责（73%）、与教师合作解决了课堂教学问题（70.3%）、进行了课堂教学观察（70.3%）、采取了措施支持教师合作探索新的教学实践（70.3%）、为本校做了专业发展的规划（67.6%）、根据我的观察为教师提供了反馈（64.9%）、解决了本校课程表相关问题（51.4%）。上述这些经常发生的管理方面的职责和活动也都符合 Day 等人（2010）所总结出来的成功学校管理的八大特征^[7]，而且它们与学生的学习成果有着直接或者间接的关系，这一点也正是现代学校管理理念所强调的教学领导力。

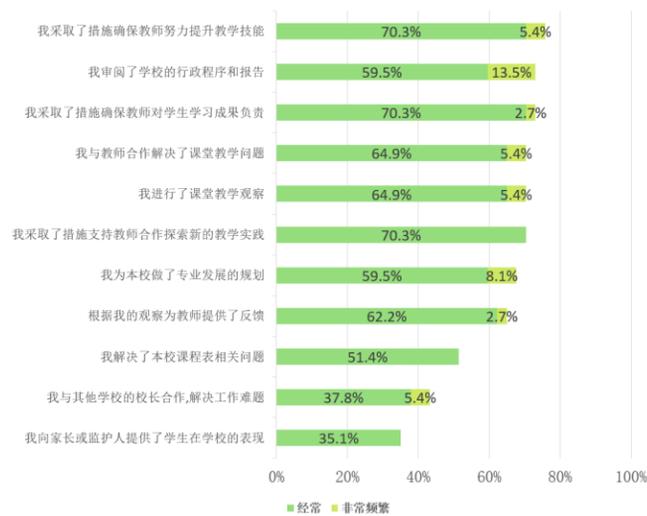


图 3.9 校长的职责 / 活动 (校长 TALIS-22)

在学校管理氛围方面,图 3.10 的数据说明,总体上,乡村校长们在学校管理理念方面呈现积极、开放、民主和合作的特征。这些积极的学校管理氛围表现在:教师间相互信赖(100%)、为教职工提供了积极参与学校决策的机会(97.3%)、有共同分担学校事务的工作氛围(97.3%)、教职工强调学生行为准则在全校范围内的适用性(97.3%)、教师与学生通常相处融洽(97.3%)、鼓励教职工开展教学改革(94.7%)、有相互合作与支持的工作氛围(94.6%)、教职工对教与学有着共同的信念(91.9%)、为学生提供了积极参与学校决策的机会(86.5%)、为家长或监护人提供了积极参与学校决策的机会(86.5%)等方面。作为一种环境因素,学校氛围能够在很大程度上放大或缩小教师的工作压力^[8]。研究表明,当教师在集体和合作型的组织氛围中工作时,他们对工作更加投入^[9],而积极的学校氛围也会对教师扎根学校产生积极影响^[10]。

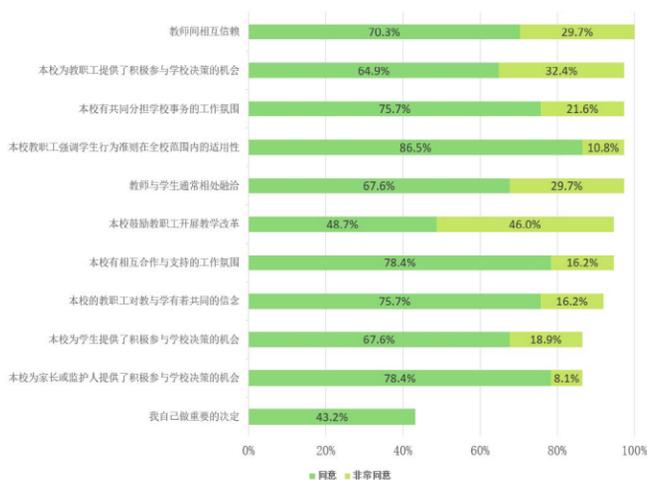


图 3.10 学校管理氛围 (校长 TALIS-26)

在组织创新性方面,乡村校长们所在学校在创新性各个子维度呈现积极、开放的态势。这些正向的组织创新性具体表现在:乐于接受新思想(100%)、乐于为新思想的发展提供帮助(100%)、在需要时能迅速做出反应(100%)、快速认识到以不同方式处理事情的必要性(97.3%)。这些特征说明乡村校长们对学校的创新实践持开放和支持的态度,这为乡村教师们的创新性教学实践营造了良好的氛围和环境。

同样,对于入选校长们所具有的这些积极的、可量化的管理智慧,访谈数据不仅进一步提供了佐证,而且有力说明了这些管理智慧产生于马云乡村校长计划的各项活动。例如:

校长 X3 说道:“原来我们这个学校,它是一个濒临撤并的学校,那么通过马云乡村校长这种给你荣耀之后,那么你就必须把学校建好。我们出去参加以色列的游学,我们看到他们的教育就是社会和学校融合得非常好的社区学校。就说我们学校并不是孤立于我们社区的,我们学校是整个区域的一部分,你不可能关起门来办教育,所以我们这半年开展了很多的家校沟通的探索。我们成立家长学校、家长委员会,定期召开家长会,开发家、校、社共同培育的公众号,促进家校联系。比如每一次孩子们参加各种比赛的视频,我第一时间都会编辑下来,上传到公众号,然后把链接分享给家长,像这样的做法,在我们全县来说,我们学校是走在前列的。”

校长 X6 说道:“经过校长委员会的指导帮助啊,我们就一直在思考我们学校的办学特色。我们有农场,然后我们有自己的东巴文化课,我给老师们说这些课程不是因为要特殊所以我们才搞特色,不是这样的。我们纳西文化,它就是自己孩子民族的一种文化、文字,他本身就应该要学,而不是为了特色,然后去开创这门课程。我们办农场是因为我们学校的体制,学校想要发展下去,就需要办农场。所以我们应该根据实际去想学校应该有哪些特色。我们的农场,学生参加,老师参加,家长也参加。我们是想要让孩子学习,作为当地的孩子,他应该要有那种生活方式,他要学习。……因为我们学校是非盈利性的,我们得下设一个农场,然后让它去有一些造血的功能。”

校长 X9 说道:“经过(马云乡村校长计划)一对一帮扶,我感觉到农村学校就要研究那种很实在,能为我所用的课程。所以我们学校除了琴棋书画之外,我们去山上,去田里,我们劳动教育、生活自理教育,还有我们很多校外实践活动,所以孩子们觉得在学校很开心,他觉得寄宿、不在父母在身边,也能学得很开心。经过实践也确实能感受到学生的改变,而且成绩也没有落下,这几年的数据证明了我们学校在整个缙云县,教学质量排名都是靠前的。”

校长 X10 说道:“通过基金会暑期安排的讲座,我觉得教育首先要让孩子觉得自己是幸福的,然后让孩子觉得他对社区是有价值的,对社会是有价值的,这些理念以前是空的。后面我就反思我的教学理念,我就带领我的团队去改进。还有就是我通过学习了以后,我觉得要办社区化学校,我觉得我们学校从校园规划还有其他方面都应该服务于社区。比如说我们有村民的活动舞台,我们有乐高产品,我们都向村民开放的。然后还把学校打造成过茶园区。”

3.4.3 社会影响

马云乡村校长计划提出的“社会影响”包括：社区、社会广泛认可与支持，引领同类型的乡村学校共同发展，以及营造有利于乡村儿童成长及教育发展的生态环境。这些社会影响的评估主要基于对 14 位乡村校长的一对一深度访谈。综合这些访谈的数据，马云乡村校长计划对入选校长和所在学校影响很大，普遍提升了获奖乡村校长的荣誉感和所在学校的社会地位，也在一定程度上促使所在区域的一大批乡村教师和校长变得更加积极和敬业，增强了周边乡村学校的办学使命感，并且在更大层面上营造了有利于中国乡村儿童成长及教育发展的生态环境。

例如，在社区、政府以及社会广泛认可与支持方面：

校长 X3 提道：“我觉得（评上）马云校长之后，整个周边对学校支持的力度就更大，就比如说原来我们在建这所学校的时候，刚开始建的时候，施工的时候道路通行都需要跟各个方面协调。村里面有些老百姓可能说这是我们村的土地，你用了，那你们得答应一些什么条件。但是我们现在二期工程施工之后，这些都没有。在我们县教育局大力支持下，我们现在的教学楼、宿舍楼、餐厅楼，去年 12 月都已经投入使用，都是新的。”

校长 X11 谈道：“当时评上之后，我就借马云基金会这个事，把整个（教育局）领导班子都请来了，所以后来他们加大投资了这所非常破旧的学校。然后到现在我们区委书记再到这个学校，会说这是全市最美的乡村小学，全国最美的。原本这所学校所处的地理位置就是三面环水，一面环山。然后这边是个葫芦嘴，可以有一条路通到外面，在没获奖之前，没有公交车。现在有两路公交车，直接的终点站就是我们的小学。”

校长 X13 谈道：“乡政府，还有县教育局，之前都不太关注我们学校，但看你现在评上之后，这局长是吧，颁奖和我一块来的，然后真是我给您说的是实话，对我们的小学真的帮助很大。就还有今年六一之前，5 月 31 号，马云基金会秘书长于老师，跟乐高一块给我们的孩子过乐高节日，去我们那一块了，所以说当地的一些政府，还有教育局的可重视的都去了，还有当时老百姓围观的人可多了，所以说我就觉得真是，你看关注的人越来越多了。”

例如，在引领同类型的乡村学校共同发展方面：

校长 X2 谈道：“我们的领导去激励其他的老师或者校长的时候，他就拿我们做例子，很多老师的敬业精神肯定也有这个转变。”

校长 X14 谈道：“在我们当地，大家都知道我是一个马云校长，以前想着和我干的事情是一样的，现在看我评上了，他们也会想咱以后也不能那样混了，咱们想办法要搞阅读或者搞课程，从学校发展来着手。我的社会影响就起作用了，实现以点带面去辐射，引领其他学校校长发展，这样很多农村教师的话他就有了希望。”

马云乡村教师计划的实施效果

马云乡村教师计划的实施效果

4.1 乡村教师计划的实施路径



马云基金会自成立起，即对中国乡村教育质量进行了较为全面的现状调研，认为乡村教育质量是中国教育公平的核心问题，而缺乏高质量的乡村教师成为制约乡村教育发展的主要因素。其中的主要原因包括：物质条件与生存环境差；缺乏有效的专业提升机会和职业发展机会；社会认同缺失，社会荣誉感缺失。为此，马云基金会于2015年9月正式启动马云乡村教师计划，旨在培养出一批“有幸福感、有信念、有智慧、有影响力”的“新乡村教师”，其核心目的是通过激励典范、树立标杆，唤醒社会对乡村教师的尊重，并提供持续的能力提升，使乡村学校充满活力。马云乡村教师计划的核心内容包括：马云乡村教师奖（专项激励）、教师专业发展与培养（人才培养）、网络学习社区建设（资源平台）三个模块。

马云乡村教师计划每年评选出100名优秀乡村教师，并为获奖教师每人提供总计10万元的支持，包括持续三年的现金资助和专业成长支持。2015年首届“马云乡村教师奖”评选在陕西、甘肃、宁夏、云南、贵州、四川六省区启动，2016届评选扩大至西部和浙江十三省，2018年已覆盖全国831个贫困县。马云乡村教师专业能力提升作为马云乡村教师计划的重要一环，在三年的项目周期内，培训采用线上线下混合、导师引领推进的思路设计。培训内容围绕个人反思及成长、教学方法及规律、教育实践及创新、同伴示范及带动四个维度展开（如图4.1），以帮助获选教师提升教育情怀与智慧、发展专业与教育实践能力、发挥积极引领作用，在乡村教育一线帮助乡村儿童健康快乐成长。



图 4.1 马云乡村教师计划专业发展与培养维度

在专业发展方面，线下培训以面对面的暑期集中培训为主，培训通常在杭州进行。暑期培训活动内容丰富，培训课程兼顾自然教育、人文教育、科学教育、社会教育，使乡村教师在接受不同培训的同时启发思维、探索教育的意义，从而更好地将课堂教学与社会生活、科学技术融合。线上的网络学习社区是依托“钉钉”成立的乡村教师可持续发展的在线学习和交流平台，旨在通过提供直播课、录播课、教育案例等学习资源，让乡村教师通过互联网平台相互学习、交流分享。

4.2 乡村教师计划的评估数据采集

乡村教师计划的问卷同样以问卷星的形式发放，包括教师计划满意度问卷和 TALIS 教师量表两部分。评估时，马云乡村教师计划已实施了四届，实际参与的获奖乡村教师共396人。本次调查的获奖乡村教师涵盖了2015、2016、2017和2018共四届获奖者。计划满意度问卷共回收250份，问卷回收率为63.1%，有效问卷率为100%；TALIS教师量表共回收309份，问卷回收率为78%，有效问卷306份，有效问卷率为99%。这两类问卷的数据采集时间均在2019年7月下旬进行，期间绝大多数入选乡村教师均已参加过颁奖典礼和暑期培训等系列活动。本次调查的样本背景信息如表4.1所示。

表 4.1 乡村教师样本背景信息

满意度问卷	入选年份	2015年 11.6%，2016年 20.7%，2017年 34.4%，2018年 33.3%
	区域分布	国家贫困县 66.8%，省级贫困县 9.6%，非贫困县 19.2%
	学校阶段	小学 78.8%，初中 14.8%，九年一贯制 6.4%
	学校类型	公办 96.8%，民办 3.2%
TALIS 问卷	性别	男 51.0%，女 49.0%
	年龄	平均 41.1 岁
	总教龄	平均 20.3 年
	学历	硕士 3.3%，本科 63.7%，大专 29.4%，中专 1.6%，高中 2.0%
	聘用情况	代课 6.5%，有编制 89.2%，临时聘用 2.3%

在访谈数据采集方面，评估团队在获奖教师中采用目的性抽样的方式对18名样本进行一对一深度访谈，每位教师的访谈时间基本持续1个小时左右。在访谈过程中，经授权后进行现场录音，访谈结束后统一进行文字转录与编码工作。

需要指出的是，在过去 12 个月中，60% 的获奖乡村教师除了参与马云乡村教师计划之外还参加过其它培训项目，其中高达 91% 的乡村教师最满意的是马云乡村教师计划的培训活动；另有 40% 的乡村教师只参与了马云乡村教师计划的培训活动。在 TALIS 调查中，尽管我们无法排除其它培训项目（国培、省培等）对获奖乡村教师专业发展以及各方面能力的影响，但通过以上数据以及访谈数据，我们基本可以判定：在参与过其它培训项目的乡村教师中，马云乡村教师计划对他们的影响最大；没有参与过其它培训项目的，则只可能是马云乡村教师计划的干预结果了。

4.3 乡村教师计划的效果满意度

4.3.1 计划内容的满意度

对于马云乡村教师计划的具体内容（包括评选、专业发展与培养以及网络学习平台），教师们的满意程度如图 4.2 所示。可以看出，乡村教师们对教师计划三大模块的满意度都很高，对计划评选、专业发展与培养、网络学习平台表示“非常满意”的比例分别占 93%、87% 和 86%。

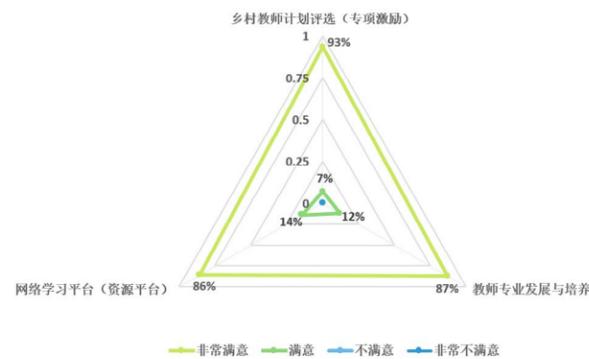


图 4.2 教师计划内容满意度

访谈中，教师们认为马云乡村教师计划为他们开辟了一条专业发展与提升的新路径，搭建了交流与沟通的平台（包括线上和线下），有效增强了乡村教师的职业认同感，提升了他们的教育教学理念，也促使他们之间相互帮助、相互激励，不断提高对自身的要求。

教师 J5 说道：“资金方面影响还好，咱们穷可以办穷学校，富可以办富学校。理念是主要的，就跟马云老师一样，最主要是给我们提供了这个机会，这个平台，特别是他建立线上线下培训，增加了老师互相碰撞的机会。”

教师 J10 说道：“听了马云老师的讲课，他提到了我们作为老师要培养孩子的情商、智商、爱商之后，我觉得我改变了很多，我对孩子不再是一味的去追求高分了，然后我就会带给孩子一些不一样的幸福。……我用一些事例去告诉我的孩子们，要去接受父母的有限性，学会理解老师，老师不是完美的，要爱惜自己的生命，生命不光是我们自己的，摔倒了就要用最美丽的姿势站起来，我们要学会爱自己。”

网络学习社区（社群）是信息技术支持教师专业发展的重要途径，设计有效的教师社区学习模式是提升教师学习质量的关键。^[11]对于马云乡村教师计划的网上培训模式，教师们访谈中认为非常灵活和自由，是暑期面对面集中培训的有效补充。例如：

教师 J4 说道：“我觉得它（马云乡村教师计划）线上培训做得特别好，它几乎每一周都有现场培训的直播，比如说它在线上做一些丰富的课程、PPT 课件，我们可以下载听课，然后在学校也可以自己打开电脑去看，不会的再回放，时间比较自由，学习方式也很灵活。但是我们如果没有这个平台的话，这些我们是享受不到的。”

4.3.2 暑期培训的满意度

对于马云乡村教师计划的暑期培训，教师们的满意程度如图 4.3 所示。可以看出，乡村教师们对暑期培训各项内容的满意度都很高，对培训组织、培训设施、培训师资、培训内容以及培训时长“非常满意”的比例分别占 89%、87%、85%、83% 和 82%。

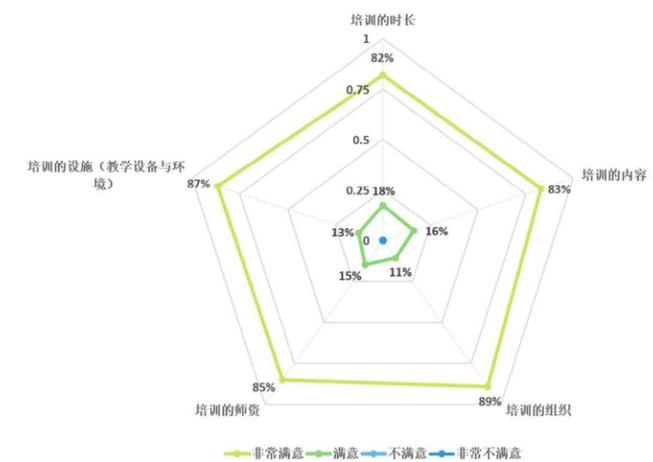


图 4.3 乡村教师计划暑期培训满意度

访谈中，获奖教师们认为马云乡村教师计划为他们提供了专业的培训机会，培训课程中学习到的教育理论、优秀案例、先进技术等使他们能够科学认识自己、制定长远职业发展规划，并有目的、有方向地进行专业发展探索。例如：

教师 J13 说道：“在上网的时候看到，（马云乡村教师计划）有这个培训的机会，因为他是如果你选中以后，会有三年的培训机会，我看了以后就非常高兴，心里面有一种感觉就是有一条给我们学习的路了，我就报名了。专业培训最让我震撼。”

教师 J8 说道：“我的看法就是，让老师们继续多参加这样的培训。就是这个钱（扶持资金），你不给也行，多提供这些培训，我们来城市、来这些发达地方培训，多给这样的机会，多进行跟大学里面的教授交流。”

教师 J1 说道：“我的教课方式一直都是一传统的粉笔加黑板、加教材这样的教学方式，用电子类东西真的太少了。但是自从加入了（马云教师计划）这个东西，我尝试就用起来，这就是对我最大的一个提高。”

同时暑期培训也为乡村教师建立了线上和线下相结合的跨地域学习社区，为乡村教师沟通交流、相互协作以及不断提升自身专业素养搭建了良好的平台。例如：

教师J7说道：“因为我们这所有（培训）的老师是全国各地的，在不同的区域不同的地方，可能教学方法都有不同，然后我们能够在一起。所有的老师在一起可以有一个互动交流这样的平台。我觉得这一点就特别的好，而且线上线下我们都是很少能接触到的（学习内容），但是通过这个课程，通过这个活动，能够更好地促进我们的这种教学，对我们各方面，我觉得都有帮助。”

教师J3说道：“交流这个很重要，只有交流才能发现问题。没来这个培训之前我也有很多想法，但是不知道跟谁沟通，怎么运用。上了这些课，也改变了很多思想，学会了很多教学方式。”

4.3.3 计划影响力的评价

对于马云乡村教师计划的影响力，教师们的评价如图 4.4 所示。可以看出，教师们对乡村教师计划各方面影响力的评价都很积极，认为对自己、对提升教学创新能力、对自己所教学生、对教师职业声望、对同事、对所在学校、对学校所在区域的教育政策以及对学校所在地的文化非常有影响的比例分别占 88%、86%、80%、80%、72%、71%、62% 和 61%。

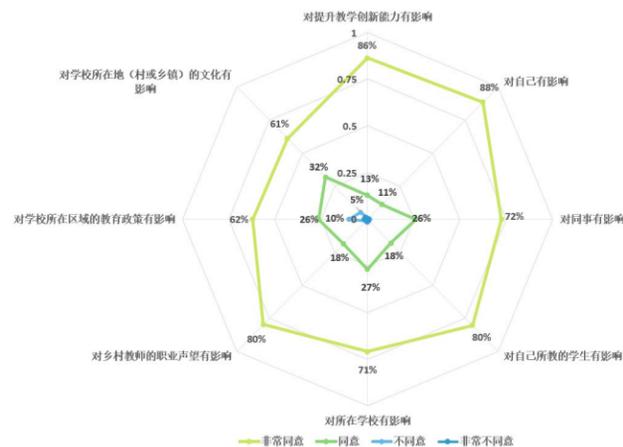


图 4.4 乡村教师计划影响力评价

此外，由表 4.2 中可以看出，在对个人影响的评价中，乡村教师们对马云乡村教师计划满足个人期望程度评价很高，对提升职业荣誉感、提升专业素养、增强职业认同感、增强专业自信、改善生活环境以及降低孤独感表示“非常满意”的比例分别达 87%、86%、85%、85%、80% 和 78%。

表 4.2 教师对马云乡村教师计划个人影响力的评价

题目选项	非常满意	满意	不满意	非常不满意	平均分
改善生活环境	200(80%)	48(19.2%)	2(0.8%)	0(0%)	3.79
提升职业荣誉感	217(86.8%)	32(12.8%)	0(0%)	1(0.4%)	3.86
增强专业自信	212(84.8%)	37(14.8%)	1(0.4%)	0(0%)	3.84
提升专业素养	216(86.4%)	33(13.2%)	1(0.4%)	0(0%)	3.86
降低孤独感	195(78%)	50(20%)	4(1.6%)	1(0.4%)	3.76
增强职业认同感	212(84.8%)	38(15.2%)	0(0%)	0(0%)	3.85
小计	1252(83.47%)	238(15.87%)	8(0.53%)	2(0.13%)	3.83

访谈结果显示，马云乡村教师计划总体上有效提升了乡村教师这一群体的社会关注度，部分获奖教师的社会地位也随之获得提升。马云乡村教师计划通过各大媒体的宣传，扩大了获奖乡村教师的社会影响力，使越来越多的人重新认识并尊重乡村教师，同时也使得获奖乡村教师们收获了家长和学生的认可，为家校沟通和师生互动建立了良好的基础，尤其是家长对教师们更加放心和信赖，沟通变得更容易。例如：

教师J5说道：“我的学生、同事、朋友都特别替我高兴，而且对于以后教育教学肯定也有助力作用。比如说，有时候我可能和家长发生了一些矛盾，如果以前他不知道这件事（获奖），不知道我这个人怎么样，他可能一个小事会吵成大事，如果说他知道我获奖，知道我这个人是个好老师的话，可能我们可以有一个互相融合的相处过程和机会。……对声望肯定有影响，别的老师最起码对我更尊重。”

教师J11说道：“家长认同的，特别开心，因为有些家长能看到我们的那些朋友圈，然后我发一些信息，家长也会在下面评论，说我是位好老师，把孩子交到我们手里面他们放心之类的话，我听了也特别开心。”

此外，马云乡村教师计划中的专项激励改善了乡村教师的生活水平，为获奖教师的学习、研究创造了良好的条件；同时，专业发展与培养、网络学习和交流平台开阔了乡村教师们的视野，为他们的专业发展创设了立体化的途径，使他们的教育理念和得到了更新。例如：

教师J5说道：“在三亚，当走上领奖台，天上打出那个‘老师你好’那几个字时，我哭了出来，觉得一切都值了。这个理念也是通过马云乡村教师培训明白的，如何和孩子更好相处，如何把现代教育理念跟传统理念相融合，再应用到教学实践中。”

教师J8说道：“我感觉还是这样，影响最大的就是我们当前的这种面对面的培训跟其他老师的交流，还有我们钉钉群里面的这些线上的培训，确实对我们、对我的影响很大，钱不是最重要的”。

教师J6说道：“我觉得让我开阔眼界的就是马云这个（乡村教师计划）了，我不知道你们那边有没有一篇课文叫做井底之蛙，小学时候我也学过这篇课文，其实我觉得（自己）就是青蛙。我们小时候读了这篇课文之后，很多人包括我都笑青蛙太笨了，是不是？其实我觉得不能怪青蛙自己，因为它的局限已经在这个位置了。外面是什么样子他都没法看到，如果他有可能会看到外面，他也不会会有这种心态的。像我这样的，比如说像比较贫困的地方，从比较落后的乡镇来到这里，我是开阔了眼界。……这样的经历就会提高你的视野，去教学的时候，是很有帮助的。”

4.4 乡村教师计划的目标达成度

4.4.1 自我反思及成长

马云乡村教师计划所倡导的自我反思及成长主要包括：自我认知与发展、教师角色与素养等。这些认知和行为的测量主要对应于 TALIS 教师量表的教师职业动机和专业发展影响力这些题项。

在从教动机方面，图 4.5 的数据说明，总体上，乡村教师们职业动机方面的积极因素表现突出，内在动机占据主导地位，表现在：“影响青少年的发展”的重要性（选择比较重要和非常重要的比例之和）为 98.4%，“为社会做贡献”的重要性为 98.3%，“帮助社会弱势群体”的重要性占 94.5%。其余的外在动机所占比例介于 70-82% 之间。研究表明，无论是内在动机还是外在动机都能有效激励教师的成长和发展^[12]。

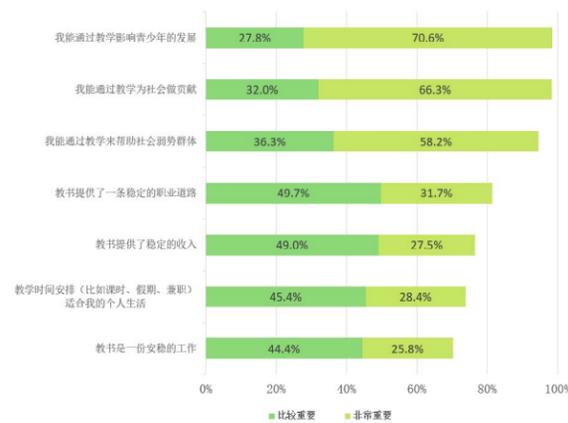


图 4.5 教师职业动机（教师 TALIS-7）

在教师专业发展的影响力方面，过去 12 个月的专业发展活动对 94.8% 的乡村教师的教学实践产生了积极的影响（TALIS 教师-25）。而对教师教学实践产生最积极影响的专业发展活动具有比较广泛的特征（如图 4.6 所示），具体包括：为本人在课堂中实践和应用新思想和新知识提供了机会（95%）、建立在我先前知识基础上（94.2%）、符合我个人发展的需要（93.9%）、提供了主动学习的契机（93.1%）、提供了合作学习的机会（93.1%）、适度聚焦于本人所教科目内容（81.7%）、提供了后续活动（75.9%）、有完整的课程结构（74.9%）、聚焦于本人的教学创新上（68.2%）等等。这些内容驱动、强调主动学习与协作的教学法、持续较长时间等有效专业发展特征也是马云乡村教师计划的培训活动所具体的基本特征。

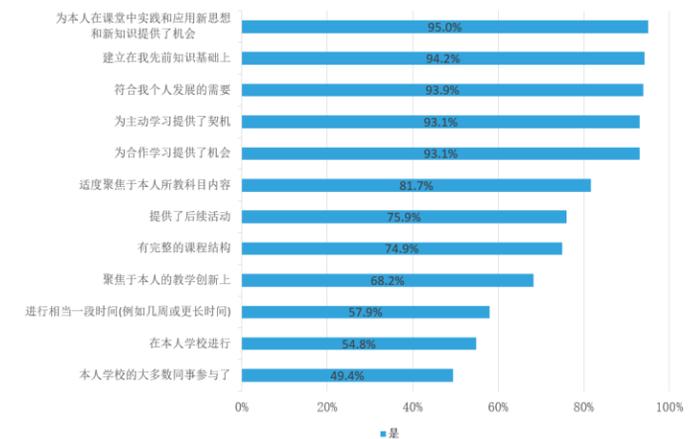


图 4.6 有效教师专业发展活动特征（教师 TALIS-26）

访谈中，教师们认为马云乡村教师计划使他们对自身的职业认识呈现更加积极的态度、素养需求更加明确，也不断使他们反思和提升自己的专业能力，甚至形成终身学习的愿景和能力，同时也提升了他们对教师职业的责任感和使命感，能够主动承担更多的社会责任，为教育发展做出更大贡献。例如：

教师 J12 说道：“被马云计划选上后，经过培训感到有压力了。我觉得我这个老师还不够优秀，课上得不够优秀，上得不到位，没有做到最好，这不是孩子们的过错，这是老师的问题。所以说在这一块我真的还是挺有感触，正在努力改变。”

教师 J8 说道：“我说得到马云乡村教师奖，是对我工作的肯定，但是我们还要更加成长，要对我们的学生负责，对我们的学生家长负责，对我们的学校负责，让我们的地区怎么阻断这种贫困落后的思想，让家长改变观念、转变观念，让更多学生不去失学，好好上学，我就做到了，（这些）要比我们这个奖带来的功用更大。”

教师 J7 说道：“通过这个奖项，首先我觉得虽然我获得这个荣誉，但是我觉得这个荣誉是之后的一个起点，我还要再向新的方向去努力。这就是我不能愧对于这荣誉。”

教师 J10 说道：“就像昨天，马云基金会就请到了李镇西教育泰斗，然后那一节课对我的触动非常大，然后他（李镇西老师）就用了那一句话，‘我还可以更优秀一点’，就这样去激励自己，让我们乡村教师也去反省自己。实际上我们不应该安于现状，应该每天都要努力一点，收获一点，每天都会多进步一点。”

4.4.2 教学方法及规律

马云乡村教师计划所倡导的教学方法及规律主要包括：儿童学习及发展规律、以儿童为中心的课堂与教学、个性化需求与社会化学习。这些认知和行为的测量主要对应于 TALIS 教师量表的“专业发展”维度。以下是对这些维度数据的定量分析，以及相关访谈数据的定性分析。

在专业发展的活动主题方面，过去 12 个月中，参与马云乡村教师计划暑期培训和线上学习社区的教师们，其专业发展活动具体内容如图 4.7 所示。从这些数据可以看出，教师专业发展的主题内容涵盖范围比较广，即涵盖了学科内容知识（CK），教学法知识（PK）、教学法内容知识（PCK）以及实践经验。排在前列的主题内容包括：本人任教科目领域的教学能力（88.6%，PCK）、关于课程的知识（88.2%PK）、本人任教科目领域的知识和理解（85.3%CK）、教师与家长/监护人合作（77.9%）、学生行为与课堂管理（76.9%）、个性化教学的方法（69.9%PK）、学生考评实践（69.9%）等等。丰富的专业发展内容，可以有效促进教师的实践教学，进而直接惠及乡村儿童。

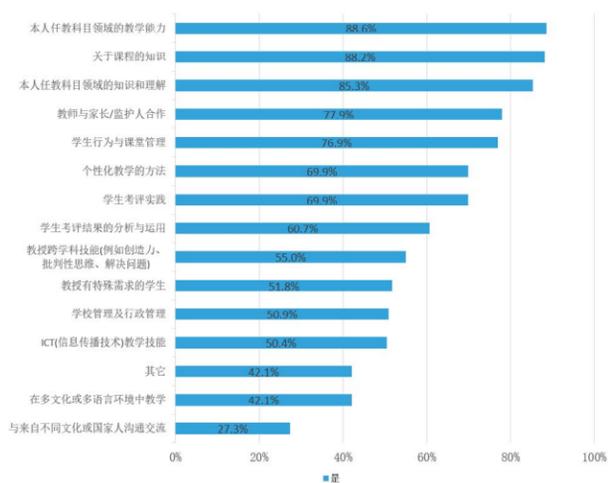


图 4.7 教师专业发展主题 (教师 TALIS-23)

在专业发展需求方面，从图 4.8 可以看出，这些乡村教师专业发展的需求比较广泛，而且高度需求和中度需求的内容比较多。其中，中度以上的专业发展需求内容包括：个性化教学的方法（94.2%）、本人所教科目领域的教学能力（92.2%）、ICT(信息传播技术)教学能力（91.8%）、学生行为与课堂管理（91.2%）、学生考评结果的分析和运用（89.2%）、本人所教科目领域的知识和理解（88.9%）、学生考评实践（88.6%）、教师与家长/监护人合作（88.2%）、关于课程的知识（87.5%）、教授跨学科技能（例如创造力、批判性思维、解决问题）（86%）等等。这些专业发展的需求，需要乡村教师计划在后续的课程体系中进一步加强。

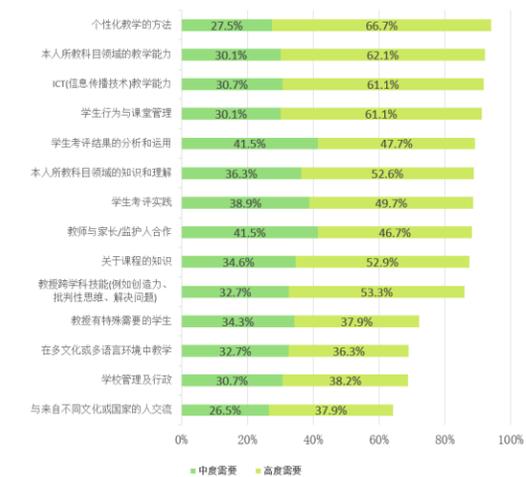


图 4.8 教师专业发展需求 (教师 TALIS-27)

马云乡村教师计划通过开设与儿童学习、儿童心理学相关的课程，培养乡村教师对儿童学习及发展规律的理解和应用，加深了乡村教师“以儿童为中心”的教育理念，提升了乡村教师的职业敏锐感和专业能力。

教师 J6 在访谈中提道：“之前我们总想上好一堂课，更侧重成绩，因为考核（学生）主要是成绩。但是听了基金会的这些理念，还有跟其他老师的交流，听了其他老师的一些故事后，我们更多地就会考虑学生在这个阶段，他们最需要的是什么？应该学什么，他们学的这些东西，对他们以后的会有什么影响。目标会想得更长一点，不仅仅盯着这个成绩。”

教师 J4 在访谈中提道：“让我印象比较深刻的是一次心理学方面的培训，那节课老师就讲到儿童心理学，主要是从孝敬父母这一块去入手讲的，然后讲完了所有的学员都哭的稀里哗啦的。虽然这种类型的培训之前也接触过，但这也给我的教学提供了一个新思路。我回去后也实践了，比如说上语文课讲地震中的父与子，我就试着把他上课的形式在我的语文课上尝试，创设情境，走进学生内心，把许多学生都感动得哭了，效果还不错。”

访谈中，一些教师表示，乡村学校由于地域、工作内容等条件限制，乡村教师对于信息技术与课堂结合的培训机会较少，因而急需这方面的培训和能力提升。例如：

教师 J4 提道：“最缺的是多媒体教学（ICT）。多媒体教学可以说信息技术，就是教育技术问题。因为我们毕竟是农村，是一只粉笔打天下，现在还是传统的方式，所以最缺现代化信息技术的培训，急需学习多媒体现代化的教学技术。”

还有一些教师表示，为了有效实践新课改的要求，乡村教师的教学管理一定要紧跟时代发展的节奏，因此关于教学管理的培训也是很多教师关注的焦点。例如：

教师 J11 在访谈中提道：“最希望的是学生管理方面的培训。比如前天的老师上课时讲他一生的经历，讲他如何教学，怎么处理班级问题等等，他讲的东西很适合我们，很接地气，与我们十分贴切，他讲的很多教学方法都很值得我们借鉴。而培训里有很多东西是理论，理论需要有，但是太多了就没什么用，记不住，需要讲实践、实用的东西多一点才行。”

4.4.3 教育实践及创新

马云乡村教师计划所倡导的教育实践及创新主要包括：因地制宜的教育实践、面向未来的教育理念、学校之外的教育探索。这些认知和行为的测量主要对应于 TALIS 教师量表的自我效能感和核心教学实践两个题项，以及教师相关深度访谈的内容。

教师自我效能感是教师的一个重要特征，与教师的教学实践和教学质量密切相关 [13] 并且与创新意识呈正相关 [14]。在教师自我效能感方面，从图 4.9 可以看出，乡村教师们的自我效能感比较高，认为自身能够较多和非常多做到的事情有：帮助学生重视学习（94.8%）、清楚表达我对学生行为的期望（94.1%）、让学生相信他们可以在学校表现出色（91.2%）、激励对学业不感兴趣的学生（89.5%）、在课堂中应用不同的教学策略（89.3%）等等。乡村教师作为乡村教育的主要承担者，其自我效能感越强，越有助于提高乡村儿童的学业成绩和学业动机，同时他们对新鲜事物更加开放、更愿意开展创新性的教学活动。

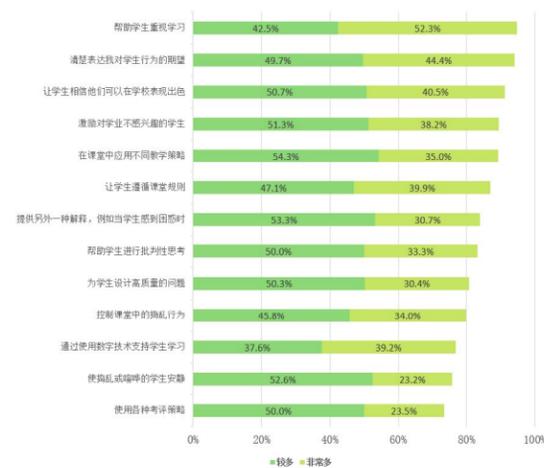


图 4.9 教师教学自我效能感 (教师 TALIS-34)

访谈数据表明，在马云乡村教师计划的影响下，教师的自我效能感得到了有效激发，有效改善了获奖教师对于乡村教师这一工作的心理预期，同时也会进一步触发获奖教师在未来工作中表现出更加积极的行为。例如：

教师 J14 谈道：“跟孩子们把自己的经历、自己去过的地方一分享，然后孩子们就很佩服你，你威信自然而然地就出来了，根本有时候不是说像其他老师靠去吼、靠去骂，都不顶的。”

教学实践在理论和研究领域对应的是教学质量，而教学质量在教育领域涵义比较广泛，具有多维度的特点 [15]。在所教班级的核心教学实践方面，图 4.10 的数据说明，获奖乡村教师在所教班级中，经常和一直开展的教学活动包括：在开始教学时设定目标（96.1%）、解释了新旧内容是如何联系的（89.9%）、对最近学习的内容进行总结（89.4%）、阐述希望学生学到什么（89.4%）、以日常生活或工作中的问题为例示范为什么新知识是有用的（89%）、让学生练习类似的题目直到确定每个学生都理解了该科目的内容（84.6%）、把学生分成小组针对问题或任务提出小组解决方案（78.9%）、告诉学生遵守课堂纪律（74%）等等。相关研究表明，有效的教学实践包括教学阐释 (a/b/c/d/m/n)、

认知激活 (e/f/g/h)、课堂管理 (i/j/k/l) 以及增强活动 (o/p) 等等 [16]，而这些特征都体现在了获奖乡村教师的上述日常教学中。但是，值得注意的是，乡村教师在重在培养学生 21 世纪技能的创新性教学实践方面，包括：提出一些没有明显解决方案的任务（28.2%）、布置给学生至少需要一周完成的项目（26.9%）、让学生将 ICT 用于项目或课堂作业（19.8%）等，有所欠缺，需要进一步加强。

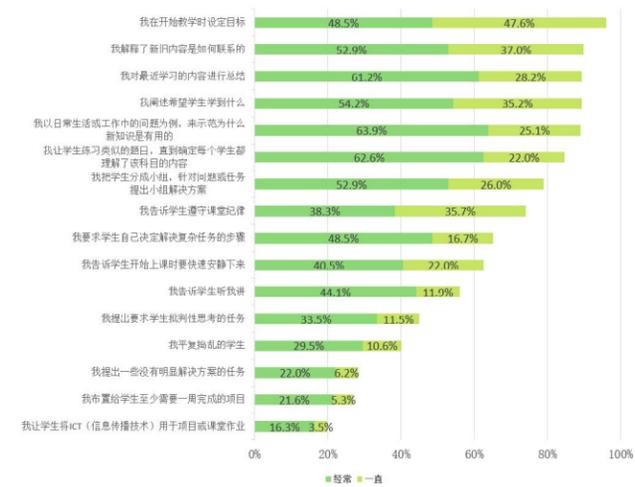


图 4.10 核心教学实践 (教师 TALIS-42)

访谈中，乡村教师们认为，通过一段时间持续的专业培训，充实了他们的专业知识，也帮助他们打开思路、结合自己所在学校与地区的实际情况，探究和创新教育实践。例如：

教师 J2 谈道：“以前没有参加马云乡村教师计划的时候，说真的我从来没有想过我（在学校）会上这些课。在这学期的传统节日端午节的时候，我就自己亲自策划了一个端午亲子活动，把家长和学生请到学校，请他们来学校和孩子相处，组织了包粽子比赛。哪个家庭包得特别快的，我就给他们发一张奖状，因为基金会曾经给我发了一包晨光文具，我都没有直接发给学生，通过这种活动，当作奖品发给学生。然后我还策划了做游戏等。最后吃粽子的时候，因为我们乡村（孩子）多数就是由爷爷奶奶带，我就让他（她）的孙子给他（她）包一个粽子，然后给他（她）喂到嘴里，说一声“爷爷奶奶，你们辛苦了，我爱你”这类的话，因为农村的孩子他平时不会表达这些。”

教师 J2 又谈道：“我想把我的学校变得更美，我想把我的后花园打造得更漂亮，我现在主要是种植百合，还有格桑花，百合是在坡上开得特别漂亮，因为我们山里面比较多，这几天开得特别漂亮。我手机里有一大堆照片，每一次花开我就会弄一个美篇，特别漂亮，学生也喜欢。还有我想我的学校围墙上面什么东西都没有，可能的话，就是能够在墙上做一些文化，让学生看到美美的校园。”

4.4.4 同伴示范与带动

马云乡村教师计划所倡导的同伴示范及带动主要包括学习社区与成长共同体、跨区域教研团队研修。这些认知和行为的测量主要对应于 TALIS 教师量表的“教学的一般情形”的参加协作活动题项以及相关访谈内容。

在协作活动方面，从图 4.11 中的数据可以看出，获奖乡村教师参与的相对比较多（一年 2-4 次及以上）的教师间协作活动主要有：观察其他教师上课并提供反馈（85.9%）、与同事交流教学材料（84.7%）、参加团队会议（80.8%）、与本校其他教师一起确认学生评价的共同标准（74.5%）、参与专业学习社群（71.3%）等等。研究表明，教师之间的合作对于教师专业实践特别重要，因为它在教师的各方面工作中发挥着作用，包括教学实践、教师学习、参与学校决策、建设学校文化以及工作满意度等^[17]。上述乡村教师的这些教学协作活动，能够促进他们的教学实践和专业发展。

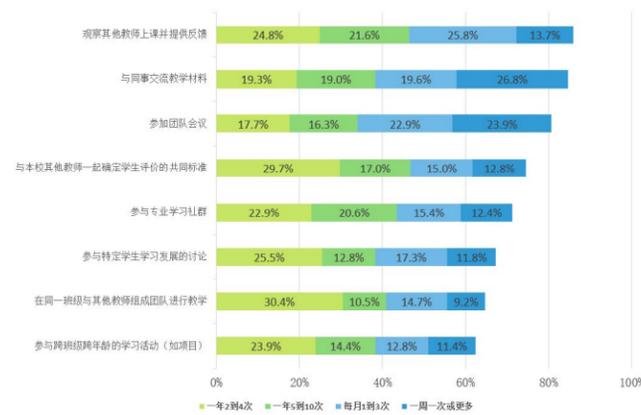


图 4.11 教学协作活动（教师 TALIS-33）

访谈数据显示，马云乡村教师计划通过团队交流、网络学习平台等多维度的专业发展体系，形成了乡村教师线下和线上相融合的学习社区（也称学习社群），拓宽了不同学校、不同学科教师之间交流的渠道，使乡村教师在这个学习社区中不断交流、相互帮助、相互协作、共同进步。例如：

教师 J4 在访谈中说道：“在这边参加了乡村教师培训之后，认识了很多驻扎在乡村一线的教师，尤其跟那些获奖的校长去聊的时候，收获很大。上一次培训，认识一个校长，他就为他们学校出了本书，我们那个学校也是 100 年校庆了，我回去后，就决定和我们学校教师一起编了一本校志。我就觉得互相交流碰撞这种潜移默化的力量还是很强大的。”

教师 J3 在访谈中说道：“去年培训的时候教了怎么在课件里边插入（教育类）电子游戏，回去以后也试用了，把这个用上去，既有信心，其他老师学到了也是一种成就。其实我觉得我个人的力量很渺小，可是我会分享给我的同事们，其他老师分享了以后，力量慢慢就变大了，最终的落脚点还是为了学生，也提升了我们自己。”

教师 J9 在访谈中说道：“以前我感觉只是自己在独立探索教学法，没有支持，现在觉得有了团队，让我感觉我个人的智慧在这个团队里面得到了扩展更新和放大。”

4.5. 乡村教师计划的国际比较

从 2008 年至今，世界经济合作与发展组织（OECD）已经开展了三次“教与学国际调查”（TALIS），参与 TALIS 的国家和地区从最初的 24 个增加到 2018 年的 48 个，TALIS 调查也从只针对初中阶段发展到包含高中、初中、小学各学段。在 2018 年的国际调查中，14 个国家和地区的乡村小学参与了调查。由于马云乡村教师计划中，大多数乡村教师（78.8%）任职于小学，因此我们可以将马云乡村教师的 TALIS 数据与这 14 个国家和地区的乡村小学 TALIS 数据进行对比，从而进一步分析马云乡村教师的特点、优势以及不足^{2*}。

4.5.1 TALIS 国际数据来源

TALIS 乡村小学数据来源于 OECD 官方发布的 TALIS 2018 数据，数据处理软件使用了 Stata。在处理过程中：（1）从国际小学校长数据中以“School location description”（PQ-10）为变量筛选出学校地理位置为“村庄、小村庄或农村地区（人口数 <=3000）”的学校，结果显示乡村学校共 557 所，涉及 14 个国家 / 地区；（2）为每所筛选出的乡村小学创建唯一标识变量；（3）在国际小学教师数据中为每个教师创建标识变量；（4）以新创建的标识变量将教师数据集与处理后的校长数据集进行匹配，从而筛选出参与 TALIS 2018 调查的乡村小学教师，合计 6794 名，具体如表 4.3 所示。之后对筛选出来的相应乡村小学教师数据进行最终加权（Final Weight）处理。

表 4.3 2018 TALIS 国家和经济体乡村教师分布（小学）

欧洲		亚洲和大洋洲	
英格兰（英国）	224	日本	12
西班牙	806	韩国	74
法国	192	阿拉伯联合酋长国	700
荷兰	79	越南	2513
瑞典	322	中国台北	802
丹麦	465	澳大利亚	190
土耳其	157		
佛兰德社区（比利时）	258		
合计	2503	合计	4291

* 由于 TALIS 国际调查以初中为主，因此乡村初中学校的调查比例远大于乡村小学，涉及 44 个国家和经济体，共有 1523 所学校、20384 位教师，远远高于乡村小学的学校数量和教师数量，这明显与马云乡村教师的小学和初中组成比例相反，因此本报告只筛选出 TALIS 国际乡村小学的教师作为对照组。

4.5.2 与 TALIS 乡村小学教师的国际比较

在从教动机方面，总体上，马云乡村教师与 TALIS 乡村小学教师有相似之处，表现在内部动机（通过服务社会来实现自身价值，包括影响青少年发展、为社会做贡献、帮助弱势群体）占据主导地位，其比例均高于外部动机（经济特征和职业的工作条件，包括提供稳定收入、工作安稳、适合个人生活），如图 4.12 所示。另一方面，在具体的内部动机方面，马云乡村教师也略高于 TALIS 乡村小学教师，而在具体外部动机方面，马云乡村教师则普遍低于 TALIS 乡村小学教师。这说明，相比较而言，马云乡村教师在总体上内在从教动机比外在从教动机显得更强。

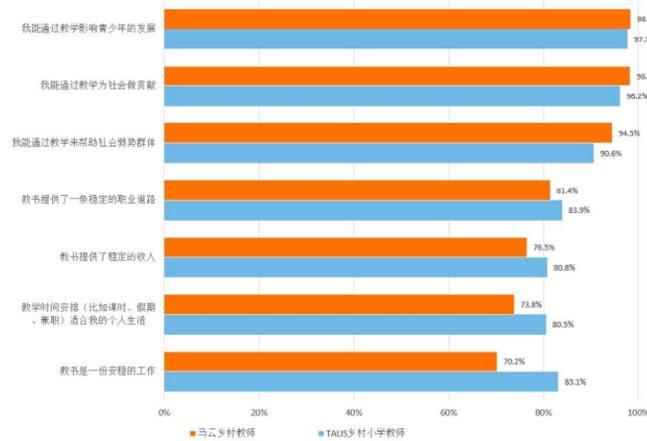


图 4.12 教师职业动机 (教师 TALIS-7, 比较重要和非常重要)

在专业发展的活动主题方面，整体上，马云乡村教师与 TALIS 乡村小学教师均呈现多样化的特点，但均以学科和内容导向为主，并聚焦于特定学科领域、学科教学法和常规教学法主题，另一方面两者较少参与的主题均是跨文化或国家交流、多文化或多语言教学，如图 4.13 所示。值得注意的是，马云乡村教师在学校管理方面的培训明显高于 TALIS 乡村小学教师，这是因为马云乡村教师计划旨在培养未来的乡村教育家，所以加入了比较多的学校管理方面的内容；然而在 ICT 教学能力方面，马云乡村教师的培训内容明显弱于 TALIS 乡村小学教师。

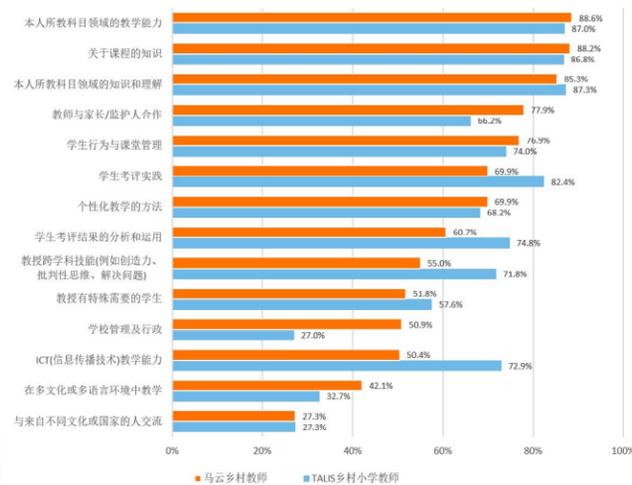


图 4.13 教师专业发展活动的主题 (教师 TALIS-23)

在有效的专业发展活动特征方面，马云乡村教师和 TALIS 乡村小学教师既有相似之处，也有不同之处，如图 4.14 所示。相似之处在于，整体来看，两者在内容聚焦、主动学习与协作维度要比持续长度和学校嵌入式培训维度的特征表现更明显一些。不同之处在于，在内容聚焦、主动学习与协作维度的具体活动层面，两者各有强弱之分；在学校嵌入式培训维度的具体活动层面，马云乡村教师的有效专业发展特征则普遍弱于 TALIS 乡村小学教师，其可能的原因在于，马云乡村教师计划的重点本身不是在教师所在学校开展校本培训，也可能在于教师们认为这种校本培训本身并不重要。

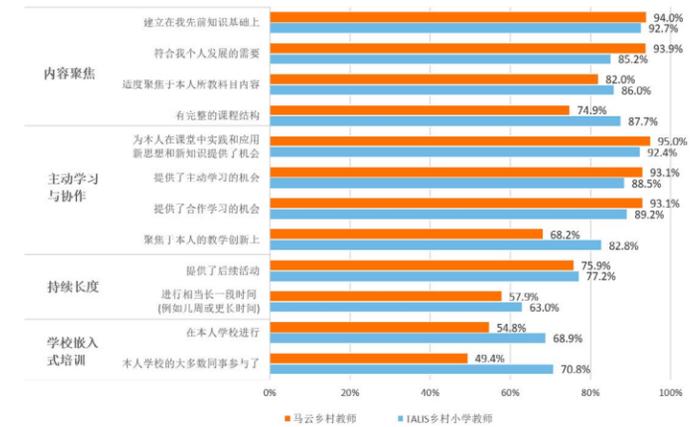


图 4.14 有效教师专业发展活动特征 (教师 TALIS-26)

在核心教学实践(教学质量)方面，马云乡村教师和 TALIS 乡村小学教师在教学阐释维度均普遍高于认知激活、课堂管理、增强活动三个维度，如图 4.15 所示。在教学阐释维度，马云乡村教师普遍高于 TALIS 乡村小学教师。在认知激活维度，马云乡村教师在开放性问题设置方面明显弱于 TALIS 乡村小学教师，但在分组合作学习方面明显高于 TALIS 乡村小学教师。在课堂管理方面，马云乡村教师普遍低于 TALIS 乡村小学教师，可能的原因在于我国学生的纪律性普遍良好，或者教师已经在课堂中建立了良好的秩序，因而不需要进行过多的课堂管理。在增强活动方面，马云乡村教师在促进学生使用 ICT 技术应用方面低于 TALIS 乡村小学教师，可能的原因在于我国乡村学校的 ICT 技术在软硬件普及方面还不如发达国家，也有可能是缺乏相应的 ICT 应用培训等原因。

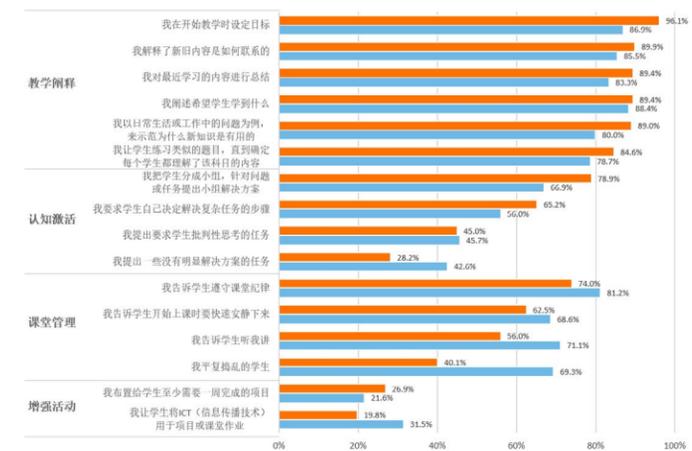


图 4.15 核心教学实践 (教师 TALIS-42, 经常与一直)

马云乡村师范生计划 的实施效果

马云乡村师范生计划的实施效果

5.1 乡村师范生计划的实施路径



马云公益基金会于 2017 年 12 月正式启动马云乡村师范生计划，计划 10 年内至少投入 3 亿元，通过激励优秀师范毕业生投身乡村教育，持续培养青年教师专业及综合能力，帮助他们、在乡村一线成就个人价值，从而改善乡村教师队伍人才结构，为乡村教育注入新鲜血液，同时重塑社会大众对乡村教师与乡村教育的认知，从而带动更多师范生服务乡村教育。首届 2018 乡村师范生计划在湖南、吉林、四川、重庆、浙江五省开展，优先考虑已签约特困连片地区的师范毕业生，从中选拔出 100 位签约服务乡村学校的优秀师范毕业生。2019 年起，马云乡村师范生计划在全国范围内实施。

马云乡村师范生计划在实施过程中，为入选优秀师范毕业生提供持续 5 年共计 10 万元的现金资助和专业发展机会，其中 9 万元为现金资助，1 万元用于专业能力提升培训。除此之外，还为入选师范生们提供线下和线上相结合的培训，来提升师范生们的职业幸福感和教育使命感，从而形成终身学习的愿景和能力；同时优化师范生们的教学方法与教学理念，提高他们的专业知识与能力，具体能力培养成阶梯式递进（如图 5.1 所示）。在线下，马云公益基金会为入选师范生们设计暑期研修课程，邀请专家学者、一线教师对师范生们进行课程教学、班级管理、学生心理等方面的讲座和研讨。在线上，优秀教师、校长会不定期地组织视频会议，与入选师范生们进行经验交流；同时，每周会有专业教师在钉钉群进行授课分享，对入选师范生们进行各方面指导。



图 5.1 马云乡村师范生计划的能力阶梯

5.2 乡村师范生计划的评估数据采集

马云乡村师范生计划的问卷调查包括师范生计划满意度问卷和 TALIS 师范生量表（与 TALIS 教师量表相同）两部分。评估时，乡村师范生计划只有 2018 届的入选乡村师范生，实际人数共 99 人。截止评估时，这些师范生均已毕业且在乡村学校工作满 1 年。计划满意度问卷共回收 80 份，问卷回收率为 81%，有效问卷率为 100%；TALIS 量表回收 89 份，问卷回收率为 90%，有效问卷率为 100%。这两类问卷的数据采集时间均在 2019 年 7 月进行，期间绝大多数入选的 2018 届乡村师范生均已参加过颁奖典礼和暑期培训等系列活动。本次调查的样本背景信息如表 5.1 所示。

表 5.1 乡村师范生样本背景信息

满意度问卷	入选年份	2018 年
	区域分布	国家贫困县 63.8%，省级贫困县 25.0%，非贫困县 11.2%
	学校阶段	小学 57.5%，初中 27.5%，九年一贯制 13.75%，高中 1.25%
	学校类型	公办 97.5%，民办 2.5%
TALIS 问卷	性别	男 23.6%，女 76.4%
	年龄	平均 24.2 岁
	教龄	均为 1 年
	学历	本科 93.3%，大专 6.7%
	聘用情况	有编制 100%

在访谈数据采集方面，评估团队从入选师范生中采用目的性抽样的方式抽取 16 名样本进行一对一深度访谈，每位师范生的访谈时间基本持续 1 个小时左右。在访谈过程中，经授权后进行现场录音，访谈结束后统一进行文字转录与编码工作。

需要指出的是，在过去 12 个月中，76% 的入选乡村师范生除了参与马云乡村师范生计划之外还参加过其它培训项目，其中高达 97% 的入选乡村师范生最满意的是马云乡村师范生计划的培训活动；另有 24% 的入选乡村师范生只参与了马云乡村师范生计划的培训活动。同样，在 TALIS 调查中，尽管我们无法排除其它培训项目（国培、省培等）对入选师范生专业发展以及各方面能力的影响，但通过以上数据以及访谈数据，我们基本可以判定：在参与过其它培训项目的入选师范生中，马云乡村师范生计划对他们的影响最大；没有参与过其它培训项目的，则只可能是马云乡村师范生计划的干预结果了。

5.3 乡村师范生计划的效果满意度

5.3.1 计划内容的满意度

对于马云乡村师范生计划的具体内容（包括评选、教师专业发展以及线上学习社区），入选师范生们的满意程度如图 5.2 所示。可以看出，入选师范生们对师范生计划的满意度很高，对计划评选表示“非常满意”的比例为 91.3%，对教师专业发展和线上学习社区表示“非常满意”的比例为 70%。

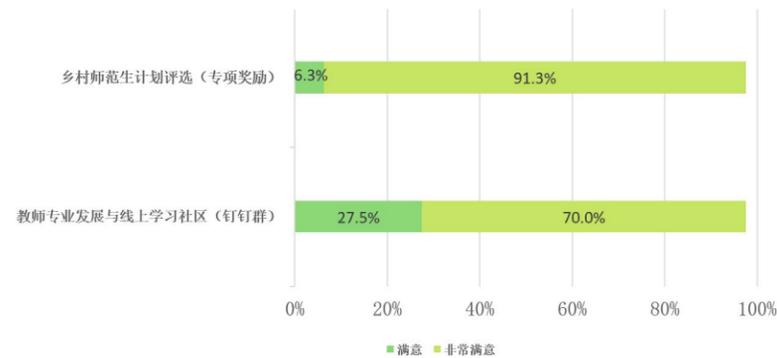


图 5.2 师范生计划内容满意度

访谈数据显示，马云乡村师范生计划的专项奖励给绝大多数入选师范生带来了非常大的激励，使他们有足够资金进行教学上的提升，比如购入书籍，进行专业培训等。对于教师专业发展与线上学习社区，入选师范生们认为能够学习到先进的理念，同时也可以从经验丰富的优秀教师身上学到一些经验，为他们的成长带来了直接的帮助，使他们能够将所学到的理念和经验应用在自己的教学过程中。例如：

乡村师范生 S1 说道：“（马云乡村师范生）项目的理念就是让乡村儿童做最好的自己，这个观念会对我有潜移默化的影响，或者说有很大的影响。”

乡村师范生 S12 说道：“我感觉就我来这里学习，我就想把杭州师范大学和和马云基金会请来的一些专家、学者、一线老师的一些先进理念和实际的操作办法带回去，再把我们（乡村）学校优秀的东西传承下去。”

乡村师范生 S9 说道：“终评中的时候我跟马云基金会的老师讲了一个困惑：我想在学校做一个团队，但领导不是很支持。他们（基金会老师）给了我很好的指点。我一步一步地认真对待上课、教学生跳舞，有一次教育局领导突然检查学生们的表演，领导也由此改善了对我的态度，开始支持我，其他教师也在我的影响下，每天都去看住宿的学生。”

5.3.2 暑期培训的满意度

对于马云乡村师范生计划的暑期培训，入选师范生们的满意程度如图 5.3 所示。可以看出，入选师范生们对暑期培训各项内容的满意度都很高，对培训组织、培训设施、培训师资、培训内容以及培训时长表示“非常满意”的比例分别占 89%、89%、84%、74% 以及 66%。

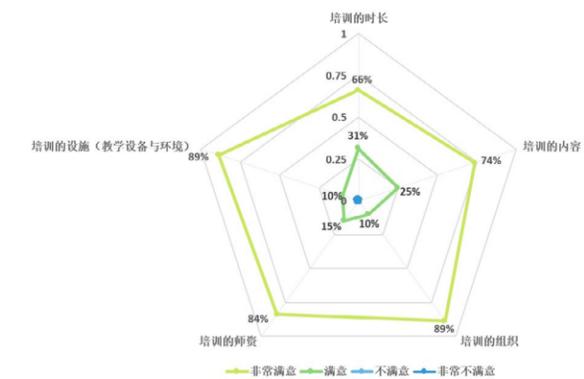


图 5.3 乡村师范生计划暑期培训满意度

访谈中，入选师范生们普遍认为培训的组织安排合理有序，培训的学习环境、住宿环境良好，同时在培训过程中也为他们提供了各种参观机会，比如参观阿里巴巴，参观博物馆等，有助于扩展他们的视野。入选师范生也认为培训的内容丰富、形式多样，尤其是乡村教师、校长和师范生的混班工作坊，在教学上给了他们很大启迪。例如：

乡村师范生 S10 说道：“今天我们有一个工作坊，有一个校长说他十多年前在他们学校旁边弄了块地，现在他们利用这块地自己做农场，每年可以收纯利润几十万。他们学校孩子早、中、晚餐都免费，还开展了一些特色的课程，社团活动都有了资金，也可以为教师发展保驾护航。这极大地开阔了我的视野，使我明白如何创造性的工作。”

5.3.3 计划影响力的评价

对于马云乡村师范生计划的影响力，入选师范生们的评价如图 5.4 所示。可以看出，入选师范生们对师范生计划各方面影响力的评价都很积极，认为对自己、对提升教学创新能力、对自己所教学生、对乡村教师职业声望表示非常有影响的比例分别占 89%、76%、71%、58%。相较而言，认为对学校所在地文化和学校所在区域教育政策非常有影响的比例则少很多，而这也是由师范生的新手特征所决定的。



图 5.4 乡村师范生计划影响力评价

在对个人影响的评价中，入选师范生们对马云乡村师范生计划满足个人期望程度评价很高，对提升职业荣誉感、增强职业认同感、提升专业素养、降低孤独感、增强专业自信以及改善生活环境表示“非常满意”的比例分别占90%、90%、79%、78%、76%、55%，平均评价值也都接近“非常满意”（4），如表 5.2 所示。

表 5.2 乡村师范生计划个人影响力的评价

题目选项	非常满意	满意	不满意	非常不满意	平均分
改善生活环境	44(55%)	34(42.5%)	1(1.25%)	1(1.25%)	3.51
提升职业荣誉感	72(90%)	7(8.75%)	0(0%)	1(1.25%)	3.88
增强专业自信	61(76.25%)	18(22.5%)	0(0%)	1(1.25%)	3.74
提升专业素养	63(78.75%)	16(20%)	0(0%)	1(1.25%)	3.76
降低孤独感	62(77.5%)	16(20%)	1(1.25%)	1(1.25%)	3.74
增强职业认同感	72(90%)	7(8.75%)	0(0%)	1(1.25%)	3.88
小计	374(77.92%)	98(20.42%)	2(0.42%)	6(1.25%)	3.75

访谈数据显示，马云乡村师范生计划对入选师范生自身产生了深厚的影响，加强了入选师范生对教育和自我的认知。另一方面，马云乡村师范生计划所组织的线上培训和线下培训能够帮助入选师范生获得更多的专业知识，提升他们的专业技能；同时为入选师范生提供了与优秀教师、优秀校长接触的机会，让他们感受到乡村教师团体优秀上进的力量，从而坚定了他们坚守乡村，为乡村教育做贡献的信心，也降低他们成为一名乡村教师的孤独感。例如：

乡村师范生 S5 说道：“入选马云乡村师范生（计划）让我觉得自己是很优秀的，自己是被认同、被认可的。其实入选这个，对于我们学校来说也是给了我一种认同，我们学校的老师或者领导会认为我能够入选这个，肯定是很优秀的，他们就是给我一种认同感。”

乡村师范生 S7 说道：“我去长沙参加中评那一次回去之后，刚开始自己没有很强烈的发现我自身的转变，我的学生说老师你回来之后好温柔，你肯定是去学习。后来我发现，学习非暴力沟通真的很有效。”

乡村师范生 S4 说道：“我觉得其实更多的收获是它（马云乡村师范生计划）给我们指明了一个方向，就是说我们要去改变我们的乡村教育，我们应该怎样去做。其实就是要我们这批人下去，要做出成绩来，然后要成为一个标杆，能够带动我们那一块的老师，那一块教育能够做好。”

乡村师范生 S3 说道：“马云老师的基金会，它能够把我们所有为了乡村有热血、有激情的年轻人聚在一起，我很喜欢和他们交流。我感觉在我们每一个区、县也找不出来这样有激情、有梦想、有创造力的年轻老师。”

5.4 乡村师范生计划的目标达成度

5.4.1 使命感

马云乡村师范生计划的使命感主要指：通过名人演讲、名师分享、榜样学习、同辈交流等多元形式，增强乡村师范生的教育使命感，树立积极阳光开放的心态，提升职业认同感和幸福感。这些认知和行为的测量主要对应于 TALIS 师范生量表的“对职业和所在学校满意度”和“自我效能感”这些题项。

在对职业和所在学校的满意度方面，图 5.5 的数据说明，总体上绝大多数入选师范生对自己的工作持满意态度（同意和非常同意合计占 94.4%）。具体表现在：如果再次决定我还是会选择当老师（95.5%）、我对自己在这所学校的表现感到满意（94.4%）、做教师的优点明显大于缺点（91%）、我喜欢在这所学校工作（87.7%）、我认为教师这个职业在社会中受到重视（83.2%）、我会推荐这所学校作为合适的工作单位（71.9%）。相反，后悔当教师的比例仅占 6.7%。这些积极的工作满意度对入选师范生自身、所在学校和学生都会产生积极的影响，对他们日常与孩子们相处的态度、努力和自信心都有益处，同时也意味着这些入选师范生很可能会坚守乡村学校和乡村教育，并最终对乡村儿童的学业成就产生积极影响。

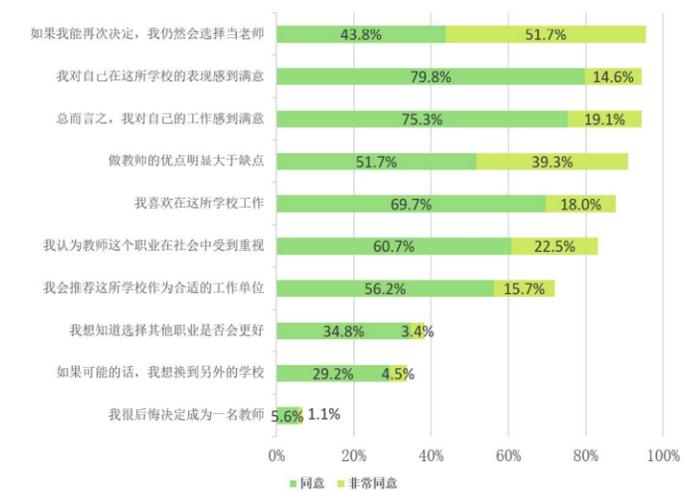


图 5.5 入选师范生对职业和所在学校满意度（师范生 TALIS -53）

在教学自我效能感方面，从图 5.6 可以看出，乡村师范生们表现比较突出的有：帮助学生重视学习（93.3%）、让学生遵循课堂规则（91%）、让学生相信他们可以在学校表现出色（88.8%）、清楚表达我对学生行为的期望（87.7%）、在本人课堂上应用不同教学策略（87.6%）、控制课堂中的捣乱行为（84.3%）、提供另外一种解释（83.2%）、通过使用数字技术（例如计算机、平板电脑、电子白板）支持学生学习（77.5%）、为学生设计高质量的问题（76.4%）等等。

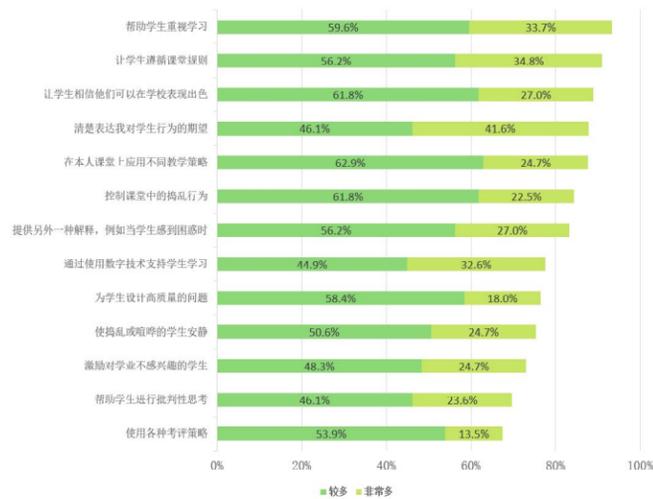


图 5.6 教学自我效能感 (师范生 TALIS-34)

访谈中, 入选师范生们认为马云乡村师范生计划使他们调整了自身的从教心态, 坚定了他们在乡村学校从教的决心, 同时提升了他们的专业信念和身份认同。例如:

乡村师范生 S1 说道: “我觉得最大的收获是让我调整了自己的心态, 只要认准了, 你想去把这件事情做好, 虽然现在还不会, 但是可以慢慢地学, 通过自己的积累、朋友的帮助, 能够慢慢做好。”

乡村师范生 S2 说道: “马云基金会给了我们这种信念, 让我们有坚持下去的动力, 也让我们知道没有选错专业, (乡村学校) 是值得让我们坚持下去的地方。”

5.4.2 自驱力

马云乡村师范生计划的自驱力主要是指: 通过线上线下的国内外培训课程及资源, 提高乡村师范生的自身学习主动性, 使他们积极主动挖掘国内外社会资源, 为自身提升及孩子成长创造良好的条件和环境。这些认知和行为的测量主要对应于 TALIS 师范生量表的“专业发展影响力”、“教师的支出优先级”题项以及相关访谈主题。

在教师专业发展影响力方面, 过去 12 个月的专业发展活动对 92.9% 的入选师范生的教学实践产生了积极的影响 (TALIS 师范生 -25)。从图 5.7 可以看出, 有效的专业发展活动主要有: 建立在先前知识基础上 (99%)、提供了主动学习的契机 (94.9%)、符合个人发展的需要 (93.7%)、为本人在课堂中实践和应用新思想和新知识提供了机会 (92.2%)、提供了合作学习的机会 (89.9%)、适度聚焦于所教科目内容 (78%) 等等。教师工作的专业性决定他们必须不断学习, 促进自身专业成长以应对新的挑战 [18]。职前教育无法满足乡村教师漫长职业生涯所需要的知识和技能, 因此乡村师范生计划就成为入选师范生们专业成长的有利和充分条件。而从上述这些数据可以看出, 那些与师范生特征和需求紧密结合, 能发挥他们主动性、合作性的专业发展活动更为有效。

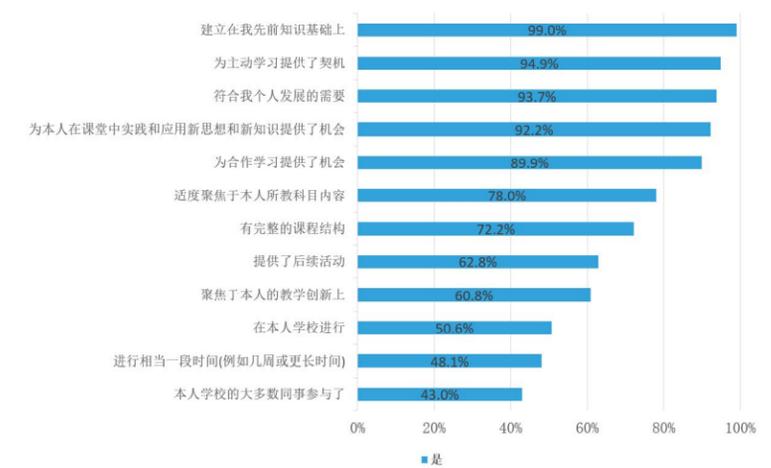


图 5.7 专业发展影响力 (师范生 TALIS-26)

在教师支出优先级方面, 当回答“将教育作为一个整体考虑, 如果预算增加 5%, 您如何评价以下支出的重要性”时, 从图 5.8 中的数据可以看出, “为教师提供高质量的专业发展”、“支持弱势学生”、“支持有特殊需要的学生”重要程度最高, 达 100%。这说明, 乡村师范生在专业发展以及终身学习方面具有很强的需求。

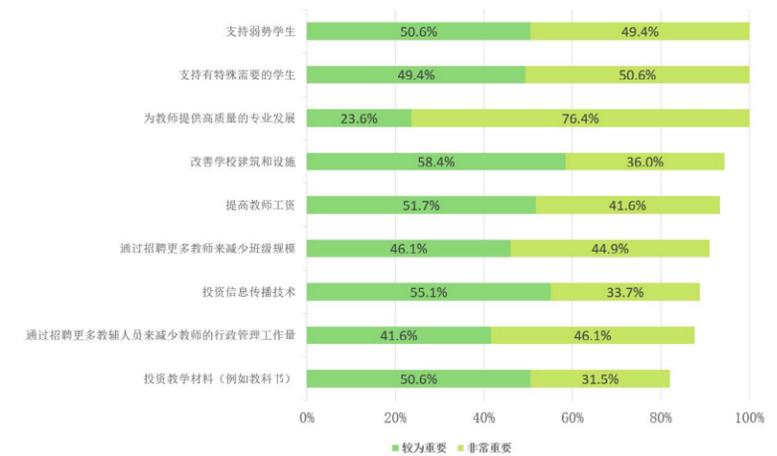


图 5.8 教师支持优先级 (师范生 TALIS -55)

访谈中, 入选师范生们认为马云乡村师范生计划通过线上培训和线下学习, 为他们提供了向专家、优秀教师主动学习的机会和动力, 不断开阔他们的眼界, 增长他们的知识, 促使他们不断反思和学习, 提升自己的专业成长。例如:

乡村师范生 S6 说道: “在学习过程当中, 我确实提升了, 眼界和想法都改变了, 然后就是一个学习方面的自我提升。我觉得有一个自驱力的问题, 我们群里有很多的老师, 他们每天或者每周都会反馈自己的一个读书笔记, 去分享一些自己的事情, 给我带来了一些正面的影响。我觉得有一个动力在, 可能刚开始是外部的一个动力, 但是我觉得慢慢的就转变成我自己的动力了。”

5.4.3 创造力

马云乡村师范生计划的创造力主要指：通过实践导师指导、行业交流，使乡村师范生正确审视自身教学实践成果，开创性开展教学实践工作，培养具有情商、智商、爱商且面向未来的孩子。这些认知和行为的测量主要对应于 TALIS 师范生量表的“核心教学实践”题项以及相关访谈主题。

教育中的创新有多重涵义，其中创新性的教学实践是指支持学生获得跨学科的技能，这项技能与问题解决、批判性思维、数字素养等密切相关^[19]。图 5.9 的数据说明，入选师范生们在所教班级的核心教学实践中，经常和一直使用的涉及创新性教学实践的活动有：把学生分成小组并针对问题或任务提出小组解决方案（67.2%）、提出要求学生批判性思考的任务（50.7%）、要求学生自己决定解决复杂任务的步骤（53.5%）。但在提出一些没有明显解决方案的任务（27.4%）、布置给学生至少需要一周完成的项目（17.8%）、让学生将 ICT 用于项目或课堂作业（15.0%）的创新性实践活动方面则使用较少。这意味着师范生计划在培养入选师范生的创新性教学实践方面，还有改进和提升的空间。



图 5.9 核心教学实践 (师范生 TALIS -42)

访谈中，入选师范生们认为马云乡村师范生计划使得他们学习到如何有创造性地开展教学工作，如何更好、更全面地教育学生，引导学生发挥出自己的创造力；同时也让他们意识到，对学生的期待应该是合理的，而不应该是单维度地注重成绩，教师应该鼓励学生去探索适合自己的路，发现自己的天赋所在。例如：

乡村师范生 S8 说道：“我觉得每一次的活动都会让我有一些思考，都可能会跟别人角度不一样，都会有不同的思考，然后我会慢慢地应用到学生身上。我相信我学得更多，那我看得更宽，对他们（学生）来说也会更加有效。”

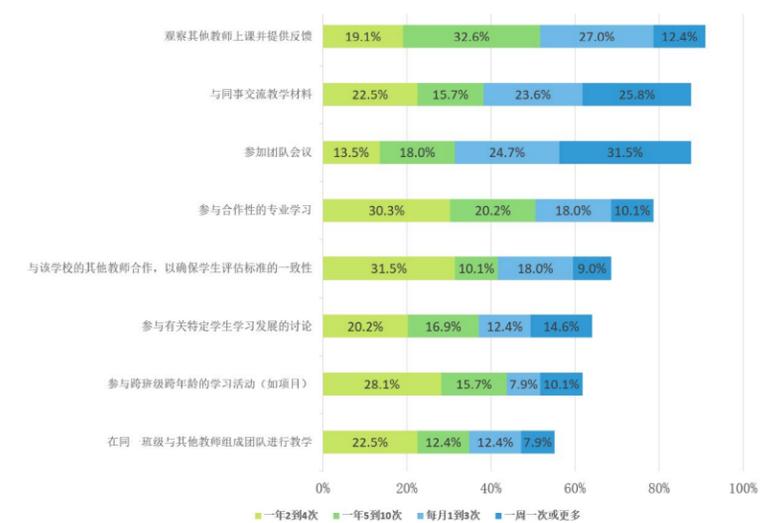
乡村师范生 S3 说道：“通过培训，我意识到乡村学校也要学会发展自己的特色，比如我们所在地区蘑菇很多，可以通过让学生认识蘑菇进而逐步认识自然，这些行为可以很好激发孩子们的学习热情。”

乡村师范生 S9 说道：“你要大胆地去设置自己给孩子的评判标准，不是单纯地看成绩。我觉得用诗性的教育，给他们的目标可能不是考 211、985（高校），他们的目标就是让他们有自己的人生！”

5.4.4 领导力

马云乡村师范生计划的领导力主要指：通过团队协作、共同体交流及基金会各项领导力提升训练，使入选师范生充分调动挖掘自身潜力，逐步成长为可推动社区教育发展的领导型乡村教育家。

传统的领导力观念是以校长、主任等管理者角色才具备的^[20]，但最近教师领导力的观念发生了改变。研究者们认为，教师领导力存在于教师职业发展的不同阶段，它是指教师自身或集体以促进学生学习 and 成就为主要目标，影响学校的同事、校长以及其他学校成员而改善教学和学习的过程^[21]。在教师协作性的专业实践方面，从图 5.10 中可以看出，入选师范生们在所在中小学参与的比较多（一年 2-4 次及以上）的教师间协作活动主要有：观察其他教师上课并提供反馈（91.1%）、与同事交流教学材料（87.6%）、参加团队会议（87.7%）、参与合作性的专业学习（78.6%）等等。这些在课堂内外发生的教师协作活动也在一定程度上生成和塑造着入选师范生们的潜在教师领导力。



5.10 教学协作活动 (师范生 TALIS -33)

访谈中，一些入选师范生们认为马云乡村师范生计划能够帮助他们树立领导意识，培养他们的领导愿景，提升领导的沟通能力和影响能力，从而不断打造他们的领导力。例如：

乡村师范生 S11 说道：“参加马云乡村计划，让我拥有去不断影响别人的想法，而不是被影响……作为一个领导者首先要有责任感，还要有很多想法。”

乡村师范生 S13 说道：“第一次听的就是谭亮老师讲的卓越沟通，然后打造领导力，我要学会更好的交流沟通。”

结论与建议

结论与建议

作为多维度、全校式、创新型乡村教育的干预实践，马云乡村教育人才计划的突出优势在于关注乡村教育的领头人——乡村校长，乡村教育的中坚力量——乡村教师以及乡村教育的新鲜血液——师范生，并采取了全面的三位一体的激励和培训措施。从实施的宏观结果上看，马云乡村教育人才计划直接注入乡村教育发展的活力、间接产生的乡村教育发展的推力均十分可观。无论直接受益的入选校长、教师以及入选师范生，还是项目实施所惠及的学生、课堂、学校、社区，处处展现出了积极发展乡村教育的信心与决心。从实施的微观结果上看，马云乡村教育人才计划的预期效果在入选校长、教师以及入选师范生的理念和行为上产生了非常积极的影响，培育了中国乡村教育创新发展和可持续发展的种子。

本次评估通过综合运用多种评估方法和评估工具对马云乡村校长计划、马云乡村教师计划和马云乡村师范生计划的实施效果进行了量化和质性相结合的研究。评估研究主要考察了上述三大乡村教育人才计划核心项目要素实施的效果满意度，参与者（校长、教师和师范生）的意识与行为变化，以及计划所产生的社会影响与溢出效应等，并在此基础上提出若干优化路径建议。

6.1 马云乡村教育人才计划的实施效果

6.1.1 马云乡村校长计划

马云乡村校长计划作为马云乡村教育人才计划的旗舰标杆项目，不仅承载着马云基金会对于乡村教育创新发展的厚望，同时也被乡村校长们赋予了厚望。乡村校长计划主要从教育理念、管理智慧、社会影响三个层面助力乡村教育创新发展，提升乡村教育质量。

在乡村校长计划实施的效果满意度方面，校长们对该计划的评选颁奖、国际游学、校长论坛、暑期培训、实践基金满意度很高，对参观考察、专题讲座、专题研讨、线上平台、跟岗实践这些活动形式也非常满意，对暑期培训的培训师资、培训组织、培训内容、培训设施以及培训时长满意度也非常高。此外校长们认为马云乡村校长计划对自己、对所在学校、对乡村校长职业声望、对周围同事、对自己所在学校的学生、对学校所在地的文化等都有很大的积极影响。例如，一些乡村学校从原本的不受关注到受到极大关注，学校也有了更多源源不断的教育资源，办学条件得到了很大的改善，教师们的工作积极性也显著提高。

在乡村校长计划实施的目标达成度方面，该计划不仅对入选校长个人产生了教育理念、管理智慧等必备能力的升华作用，还对所在学校、社区带来了非常积极的连动溢出效应。首先，乡村校长计划通过校长论坛、国际游学、领导力课堂、实践基金、校长委员会等立体化的培育体系和开放协作的交流学习平台，在开阔乡村校长们的视野、提升教育理念与管理智慧方面卓有成效，这些都为乡村学校的教育教学质量保障与提升奠定了基础。第二，乡村校长计划对入选校长们所在学校的影响也很大，普遍让所在学校获得了教育行政部门和社会的更多关注与支持，从而带动了所在学校教师的积极性和主动性，对乡村学校的发展产生了很强的正向推动作用。第三，乡村校长计划对入选校长所

在地区乡村教育发展的连动溢出效应也较为可观，使得乡村校长的办学经验得到广泛交流与传播，标杆和示范性效应也逐步显现，甚至已在全社会培育、树立和传播了一批乡村校长和乡村学校的新形象，也激励着全国乡村学校的主动发展、积极发展、创新发展。

6.1.2 马云乡村教师计划

马云乡村教师计划旨在培养一批有幸福感、有信念、有智慧、有影响力的“新乡村教师”。其中，教师专业能力提升作为乡村教师计划的重要一环，采用了线上与线下混合、团队互助研修、导师引领推进的实施路径，围绕自我反思、教学方法、教学实践以及同伴示范四个维度展开，帮助获奖乡村教师提升教育情怀与智慧、发展专业与教育实践能力、发挥积极引领作用。

在乡村教师计划实施的效果满意度方面，获奖教师们对乡村教师计划的评选颁奖、专业发展与培养、网络学习平台三方面的满意度都非常高，对暑期培训的培训组织、培训设施、培训师资、培训内容以及培训时长满意度也非常高。此外获奖教师们认为乡村教师计划对自己、对提升教学创新能力、对自己所教学生、对乡村教师职业声望、对周围同事都具有非常大的影响，并认为乡村教师计划能有效提升职业荣誉感和专业素养、增强职业认同感和专业自信、改善生活环境以及降低孤独感。总体上，乡村教师计划使越来越多的人重新认识并尊重乡村教师，唤醒了社会公众对乡村教育的关注。

在乡村教师计划实施的目标达成度方面，评估结果显示乡村教师计划取得了可喜的成果。首先，在自我反思层面，乡村教师计划提升了乡村教师的职业幸福感和使命感，同时在自我意识、自我效能感及潜力方面对乡村教师进行了进一步开发，使他们对自身及乡村教育的认识更加积极和全面。第二，在教学方法层面，乡村教师计划为教师们提供了广泛交流和学习的平台，通过高效和高价值的互动为乡村教师的教学理念带来强有力的冲击，同时有效发展了乡村教师的专业能力。第三，在教育实践层面，乡村教师计划有效提升了教师们的教学自我效能感，充实了乡村教师的专业知识，为他们创新乡村教育实践奠定了基础。第四，在同伴示范层面，乡村教师计划搭建了教师们的专业学习社区和成长共同体，使乡村教师们更乐于、更善于和同行交流、与同事合作。

6.1.3 马云乡村师范生计划

马云乡村师范生计划旨在通过激励优秀师范毕业生投身乡村教育，帮助他们在乡村一线成就个人价值，从而改善乡村教师队伍的人才结构，带动乡村教育的持续高质量发展。师范生计划通过为入选师范生们提供线上和线下相结合的一体化培训，从而提升乡村师范生的使命感、内驱力、创造力和领导力。

在乡村师范生计划实施的效果满意度方面，入选师范生对乡村师范生计划的评选颁奖、教师专业发展与线上学习

社区的满意度都很高，对暑期培训的培训组织、培训设施、培训师资、培训内容以及培训时长满意度也很高。此外他们认为乡村师范生计划对自己、对提升教学创新能力、对自己所教学生、对乡村教师职业声望都具有很大的影响，并认为乡村师范生计划能有效提升他们的职业荣誉感、增强职业认同感、提升专业素养、降低孤独感、增强专业自信以及改善生活环境。

在乡村师范生计划实施的目标达成度方面，评估数据显示师范生计划取得了良好的效果。首先，乡村师范生计划凝聚了有活力、有梦想的青年人，组建了线上和线下相结合的专业发展社区，从而强化了入选师范生在乡村从教的意愿，提升了他们扎根乡土、推动乡村教育发展的使命感和责任心。第二，乡村师范生计划为入选师范生提供了良好的学习和交流平台，并通过系列培训活动激发了他们的学习动力，促使他们不断反思和成长，强化了他们终身学习的理念，进而不断发展自己的专业知识和能力。第三，乡村师范生计划开阔了入选师范生的视野，促进了他们的协作与交流能力，为教学创新奠定了基础。第四，乡村师范生计划在潜移默化中加强了入选师范生对自身领导角色的意识认同，有助于他们将自己视为一个有责任感、有影响力的领导者。

6.1.4 总体结论

目前，在教师教育领域，我国常见的教师专业发展模式有政府主导的“G-U-S”模式（政府-高校-中小学）^[22]以及“U-G-S”模式（师范大学-地方政府-中小学）^[23]，这些模式已经在乡村中小学教师培训、在师范生培养、基础教育研究等方面开展了许多实践创新，并取得了良好的教育效果和社会效益。不同于这些政府和大学主导的模式，“马云乡村教育人才计划”在实践创新中已经形成了独特的以基金会为主导的“F-U-S”模式（基金会-师范大学-中小学），而且这种“F-U-S”模式带有独特的浓厚企业文化特征，也充分发挥了师范大学的教育培训和教育科研优势，实现基金会与师范大学的资源整合与优势互补。从这种模式的实际实施效果来看，无论是乡村校长计划、乡村教师计划还是乡村师范生计划，都显示出这种“F-U-S”模式同样在乡村教师教育领域取得了良好的教育效果和社会效益，从而也在实践层面丰富了我国现有的教师专业发展模式。

6.2 马云乡村教育人才计划的优化建议

总体来看，马云基金会所建立的全校式、创新型、多维度乡村教育人才计划已经在乡村教育人才储备以及社会影响等方面取得了良好的效果。依据本次评估调研的数据，马云乡村教育人才计划的局部还有进一步优化和改善的空间。

6.2.1 马云乡村校长计划

（1）深化跟岗实践的帮扶指导

在马云乡村校长计划中，跟岗实践是带领校长实地考察示范学校，近距离接触和学习优秀学校发展经验，进一步将所学的理论在进校实践中融会贯通，因而已成为乡村校长们最受欢迎和喜爱的培训活动之一。但总体上，跟岗实践的覆盖面还不够广、学校设置还不够灵活，后续可以适当增加乡村校长们跟岗实践的机会，灵活设置跟岗实践的时间，扩大跟岗实践的地域范围，进一步增强跟岗实践的覆盖面。

（2）增强培训课程的实践导向

培训是马云乡村校长计划的关键所在，培训中所接受的先进理念和方法能否落地乡村学校是校长们最关切的内容之一。据此，在暑期培训和线上培训中，可以适当增加国内外一线乡村教育专家的实际案例剖析和可落地经验传授，强化教育专家对乡村校长所在学校的诊断和评价活动，扩充以实践问题为导向的交流培训，深入指导乡村学校的发展实践规划，助力乡村学校的本土化发展。

（3）推动马云乡村教育计划校长委员会的深度参与

校长委员会是马云乡村教育人才计划的特色之一，乡村校长们也对此给予厚望，希望能够发挥出更多的价值。后续，乡村校长计划可以积极发挥出校长委员会中城市名校校长与乡村校长一对一结对的功能，组织校长委员会对乡村校长进行形式灵活的定期诊断和帮扶指导，实现对乡村校长有针对性的支持，助力乡村学校的创新发展。

6.2.2 马云乡村教师计划

(1) 适当增加实地观摩活动

在马云乡村教师计划的暑期培训中，将培训内容从课堂内拓展到课堂外，开展了如名校参观、博物馆学习等实践活动，大大开阔了乡村教师们的视野，增强了课程培训的实践性，深受乡村教师们的一致欢迎。一些教师们希望乡村教师计划能够适当增加校外参观学习、观摩优质课的机会，从而使他们能够深入透彻地理解所获得的前沿教育理念和办法，并能有效地在乡村教育实践中将这些理念和方法落地生根。

(2) 系统建设线上培训课程

马云乡村教师计划的特色之一就是利用钉钉群为乡村教师们建立了在线学习社群，形成了乡村教师的专业成长共同体和交流协作平台，丰富了乡村教师们专业发展的途径。后续，乡村教师计划需要进一步增强在线学习社群中培训课程和培训活动的整体规划，充分发挥线上培训和线上社群的优势和功效，将相关面对面培训课程和内容以多种形式（同步和异步）体系化、数字化和开放化，充分发挥互联网优势开展灵活的在线研修和交流，进一步扩展和延伸培训课程和活动的时空轨道，使乡村教师们可以随时随地持续接受高质量的培训。

6.2.3 马云乡村师范生计划

(1) 强化教学技能的指导与应用

马云乡村师范生计划的暑期培训以及线上专业发展活动为入选师范生建立了专业发展的共同体和跨区域的研修平台，使他们的使命感、自驱力、创造力和领导力均有不同程度提升。但与此同时，在专业发展方面，作为新手教师的入选师范生们，需要更多优秀教学案例的展示和剖析，期望获得更多的教学技能、班级管理等方面的实用性强、学以致用专题培训，据此师范生计划可以适当加强对入选师范生教学技能的理论引领和实践指导。

(2) 增强线上学习的考核与激励

线上钉钉群的培训和学习活动是马云乡村师范生计划的重要组成部分，具有鲜明的“互联网+”特征，这种形式也深受乡村师范生们的欢迎。但是总体上，师范生计划的线上学习活动还应进一步增强对学习过程和结果的考核，建立起相应的激励措施，增强学习平台的跟踪、分析以及预警功能，以进一步发挥出在线学习和培训的超时空功效，无缝衔接线下面对面的培训内容和活动，最终实现对入选师范生高质量的、个性化的培训。

6.2.4 总体建议

(1) 拓展与高校和政府的资源融合

我国乡村教育总体教育资源不足，优质资源稀缺，从资源融合的角度，马云乡村教育人才计划可以尝试通过积极引入全球先进教育公益创新合作模式，探索不同类别教育资源的有效融合路径，强化与各级政府的资源融合，密切与师范大学的协同创新，在现有“F-U-S”模式（基金会-师范大学-中小学）的基础上探索“F-U-G-S”模式（基金会-师范大学-政府-中小学），融合各类社会资源和力量，有效促进乡村教育的持续创新发展，并发挥出乡村学校在乡村振兴中的社区教育和文化传播功能。

(2) 加强对计划局部和整体的发展评估

从评估功效的角度而言，国际现有前沿公益项目的实施过程与效果评估密不可分。而且效果评估不应仅作为总结性环节纳入项目实施流程，还应作为项目实施过程的形成性环节融入到项目实施的循环式反馈系统中，发挥出诊断检测、改善优化的反馈功能。因此，在未来的乡村教育人才计划实施过程中，应积极探索如何使项目评估更加深入到项目设计和实施框架中，与基金会已有的各类效果调查进行无缝对接，形成完整多样的评估体系，对乡村教育人才计划开展持续的追踪评估，最终实现项目优化改进的科学化、时效化、精准化。

6.3 马云乡村教育人才计划评估研究的展望

本次评估主要采用问卷调查法和深度访谈法对马云乡村教育人才计划的校长、教师和师范生进行了柯氏评估模型中反应层、学习层和行为层的评估。从评估方法和量表的角度而言，客观上存在一定的局限性，主要表现在：其一，对学习层和行为层的评估不能全局性和覆盖性地评估马云基金会各项计划的目标达成度，只能局部性和填充性地评估目标达成度；其二，对行为层的评估还需要进行课堂观察或者课堂视频录像的质性和量化分析，甚至开展长达数月的民族志个案研究，以进一步丰富和充实对目标达成度的评估；其三，对于结果层的评估，还需要对乡村校长、教师和师范生所在乡村学校的学生进行各项能力测试（如 PISA、TIMSS 等），甚至长期追踪研究，以深入分析马云乡村教育人才计划的最终目标“培养学生的智商、情商、爱商，让乡村儿童成为最好的自己”是否达成。在下一阶段的评估工作中，还需要采集同类乡村学校（没有入选马云乡村教育人才计划的学校）的教师和学生数据，引入对照组，以进行横向比较或准实验研究性质的评估。

参考文献

参考文献

- 1 孙德芳. 保障农村教师发展的国际经验 [J]. 中国教育学刊, 2012,(12):31-35.
- 2 李静美, 邬志辉. 乡村教师补充策略的国际经验与启示 [J]. 比较教育研究, 2018,(5):3-12.
- 3 蔡京玉. 基于专业化流程的“国培计划”项目质量控制策略研究 [J]. 教育研究, 2018,(6):119-123.
- 4 Ainley, J. & Carstens, R. (2018). Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 Conceptual Framework[EB/OL], OECD Education Working Papers, No. 187, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/799337c2-en>.
- 5 Harris, A. (2014). Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential[M]. Corwin, Thousand Oaks, CA. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483332574>.
- 6 Hallinger, P. & Heck, R. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning [J]. School Leadership & Management, 30(2):95-110.
- 7 Day, C. et al.(2010). 10 Strong Claims About Successful School Leadership [R].College for Leadership of Schools and Children's Services, Nottingham.
- 8 Collie, R., Shapka, J. & Perry, N. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy[J]. Journal of Educational Psychology, 104(4):1189-1204. <http://dx.doi.org/10.1037/a0029356>.
- 9 Ma, X. , & Macmillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction [J]. The Journal of Educational Research, 93(1):39-47.
- 10 Weiss, E. (1999). Perceived workplace conditions and first-year teachers' morale, career choice commitment, and planned retention: A secondary analysis [J]. Teaching and Teacher Education, 15(8):861-879.
- 11 丁继红, 熊才平, 刘静, 马佳佳. PST 视域下教师社群学习的模式的分析与重构 [J]. 远程教育杂志, 2015,33(03):33-40.
- 12 Watt, H. & Richardson, P. (2008). Motivations, perceptions, and aspirations concerning teaching as a career for different types of beginning teachers[J]. Learning and Instruction, 18(5):408-428.
- 13 Holzberger, D., Philipp, A.& Kunter, M. (2013). How teachers' self-efficacy is related to instructional quality: A longitudinal analysis[J]. Journal of Educational Psychology, 105(3):774-786.
- 14 Tschannen-Moran, M. & Hoy, A. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct[J]. Teaching and Teacher Education, 17(7):783-805.

- 15 Wagner, W. et al. (2013). Construct validity of student perceptions of instructional quality is high, but not perfect: Dimensionality and generalizability of domain-independent assessments[J]. Learning and Instruction, 28:1-11.
- 16 OECD (2019). TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, Chapter 2. Teaching and learning for the future. TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.
- 17 OECD (2013). Teaching and Learning International Survey, TALIS 2013: Conceptual Framework [R]. OECD, Paris:36.
- 18 朱小虎, 张民选. 教师作为终身学习的专业——上海教师教学国际调查 (TALIS) 结果及启示 [J]. 教育研究, 2019,(7):138-149.
- 19 OECD (2015). OECD Skills Outlook 2015: Youth, Skills and Employability[R]. OECD Publishing, Paris.
- 20 Pounder, D. G., Ogawa, R. T., & Adams, E. (1995) . Leadership as an organization-wide phenomena: Its impact on school performance[J]. Educational Administration Quarterly, 31(4): 64-588.
- 21 Sinha, S. & Hanuscin, D. L. Development of teacher leadership identity: A multiple case study[J]. Teaching & Teacher Education, 2017,63:356-371.
- 22 李中国, 辛丽春, 赵家春. G-U-S 教师教育协同创新模式实践探索——以山东省教师教育改革为例 [J]. 教育研究, 2013,(12):144-148.
- 23 刘益春, 李广, 高夯. “U-G-S” 教师教育模式实践探索——以“教师教育创新东北实验区”建设为例 [J]. 教育研究, 2014,(8):107-112.