



以高质量办学推动教育强国建设

本期关注:中小学校长培训

什么样的培训更能促进校长成长

万恒

一个好校长就是一所好学校,校长的专业成长需要高质量的校长培训。当前中小学校长有各种不同的渠道、机会参与不同培训机构设置的培训项目,但是一些校长往往在培训中成为旁观者,处于被动参与状态,培训的效果并不显著。理想的中小学校长培训应是基于校长的真实需求,能够激发校长内驱力,使其从学习的旁观者转变成为培训的主动参与者,从而真正满足学校高质量发展的需要,促进新时代校长的身份认同、教育自觉与领导力提升。

1 培训课程设计要基于校长的真实需求

目前,很多中小学校长已经具有硕士、博士学位,甚至不少校长已经是正高级教师,其在日常管理中发展出的抗逆力、决策力、学习力远远超过培训的组织者和实施者,但他们的学校管理经验与领导力的发展往往依赖于工作中的感悟与反思,以及与同伴间的碎片化交流,还需要经过系统化、个性化的培训加以强化或提升,从而使其真正胜任校长角色。

基于生涯发展理论,中小学校长培训首先要设定处于不同职业周期的校长需要达成的学习目标,通过调研工具的开发或改进,基于大数据呈现真实的校长发展需求,让课程内容能够涵盖校长专业发展标准所必需的核心领域,要以发展性思维、线上+线下相融合的方式设计课程时段,使中小学校长的理论学习与实践研究具有基础性、渐进性和选择性。

对于新任校长,入职培训应关注常规管理与决策领导力,包括学年工作策划、与人沟通的技能、教学常规管理、安全管理和后勤管理等;对于任职3至5年的校长,课程则应侧重学校中长期战略规划制定、课程建设与教学改革、教育教学评价体系的完善等内容,促进其学校改革;对于任职6年以上的成熟型校长,则应将系统学习多学科理论知识、系统理解社会和生态、形成系统化办学思想等作为主要学习任务;对于职业退出期资深校长,则应引导其提炼总结职业生涯的管理经验,包括如何做好校长工作室、培育并输出学校管理干部等。

随着人工智能赋能教育场景的改变,随时随地随需的学习得以发生,在中小学校长培训中,培训者不再是单纯的讲授者,而是引导提出问题的人,是校长培训中的学习教练和陪伴者。对此,培训者自身需要不断地学习、反思与创新,选择并使用恰当的理论与技术工具,构建基于问题或需求、细化目标、形成标准、建立规范、学习方式、评价反馈的学习模式,提供高质量的咨询与指导,激发校长的学习欲望,引导他们成为目标明确、方向清晰的学校改革者。

美国成人教育学家诺尔斯提出的成人学习理论认为,学习对成人而言,应该是一个十分明确的学习以致用的过程。因此,校长培训应当鼓励中小学校长参与活动策划,可以以校长围绕学校发展目标、个人发展目标和特定的教育教学改进需要,制定



班上

在教育部中学校长培训中心,中小学校长培训学员正在进行研讨

中学校长国家级专项培训

资料图片

一份个人学习与职业发展规划,让这份规划成为个体与培训者签订的学习契约,激发校长自我导向的学习。

培训者要注重营造安全可控、平等包容、有目标又能自主的学习氛围,让来自不同地域、具备不同个性的校长主动合作、积极互动,减少学习的孤独感,获得归属感。构建同侪互助型的学习模式,更能促进培训者与校长之间的公平对话、思想交流和智慧碰撞,更能强化校长的角色认同、智力支持、情感激励,从而使校长在将经验与问题转化为学习动力中获得更好的自己实现。

2 培训活动要能唤醒校长发展内驱力

培训活动的有效实施,是让学习的意义看得见,让学习的成果看得见。为促进中小学校长的内生式发展,培训活动要基于以下几个特质来展开,注重学习活动的教学评的一致性。

以问题为导向。校长每天都要面对各种教育和管理问题,培训者需要帮助校长进行问题梳理,发现真问题,然后通过概念界定、文献梳理、主题讨论、课题申报、同侪点评、专家介入、文本撰写等多种方式,使校长在提出问题、讨论问题、分析不同解决问题路径与策略中相互启发。其中,培训者要特别强调让校长解读国家政策、强化理论指导实践的能力,促进校长提升观察、沟通、宣讲、决策等能力。

以校长为中心。每一位校长的背景、经验和需求都具有独特性,培训活动要充分尊重校长的主体地位,满足其个性化需求。培训不仅要提供多样化学习主题的选择学习,使校长们可以根据自己的兴趣和需求进行学习,更要强调依据校长的个性化学习和发展规划,依据个体自评、同侪互评等多种评估,指导校长培育课题、撰写文章,促使其有意识地从会做事转向会有逻辑地表达(说和写),在提炼管理智

慧、讲述校长故事中提升校长的参与率和互动率,使其在培训过程中能够主动改变思维方式,形成系统思维,前瞻性地推动学校改进。

以实践为基础。理论学习是校长提升领导力和管理水平的关键,依据前置性问题与需求调研,对标义务教育阶段和普通高中校长的专业发展标准,可以开设包括教育理念与政策、领导力提升、心理学在内的能够夯实校长理论修养的相关认知类课程。在学习方式上,除了听讲座、基于知识图谱的自适应学习之外,还可以通过模拟场景、团体拓展、实操训练等方式,培养校长们在实际工作中需要的倾听、沟通、应对、使用数据进行质量分析等多种能力。譬如,认知类课程非常强调校长的专业书籍阅读,培训中有固定+自选阅读书目,校长在培训期间,需要定期提交阅读摘要、感悟。在充分的讲解和讨论中,校长能够分享所思并提出问题,并在同侪反馈和专家点评中会学深思、改变思维方式。

以成果为支撑。培训要注重成果导向,培训的最大成果是校长能够将理论学习、问题意识、思维改变运用于学校实践中,帮助他们从繁复的日常活动中抽身,明确学校发展愿景、撰写学校改进行动方案、培育中层管理干部、拓展学校课程资源等,将计划转化为行动,推动教育教学生态的持续改良,最终服务全体学生的成长、全体教师的发展,普惠更多的家庭。

3 强化服务支持促进校长可持续发展

如何实现中小学校长培训的长效与实效?可以通过挑战评估和支持三大要素的活动的设计,强化服务支持功能,让校长的学习与专业成长真正服务于学校、区域教育的可持续发展。

创设挑战的情境。以往的培训更多强调输入,即通过专家、校长等讲座来进行,而创设挑战的情境,更强调培训实效的

输出。例如,带领中学校长到基层学校开展组团式帮扶性质的管理诊断及互帮互学活动,其实就是在不确定的情境中,挑战校长的创新性运用。在管理诊断过程中,不仅要运用所学的理论知识,还需要结合实际情况进行深入分析和反思。这种边做边学的培训模式,能够让校长在实践中结合理论进行反思,从而更深入地消化和理解理论知识,激发其作为教育者的使命担当和教育情怀。

建立评估标准。在培训开班之时便引导校长们自主制定校长个性化学习与发展规划,规划中限定了专业阅读、文本解读、问题质疑、同行讨论、课题申报、培训改进、引领教师、区域示范等多项内容。通常实施时间为12至18个月,分实践导师和理论导师,定期对校长及其学校开展回访。因此,建立评估标准,目的并不是评价谁是名校长、谁是教育家,而是将前置调研、过程实施、追踪服务中的教学评一致性相结合,通过对照最终与最初的文本,能够形成可见的校长自我成长轨迹,从而使校长能够更深刻地理解教育本质,并找到适合学生发展和学校可持续发展的路径,在教育实践中获得成就感与乐趣。

强化追踪服务。培训后的追踪服务,是为了帮助校长解决所在学校的问题、推进有针对性的实践改进,使其能够将所学知识应用于实际办学治校中。可以组织大学教师、培训师、名校长、研究者不定期对校长的实践成果,包括学校的变化、学生学业成就、校长个人发展等进行评估和反馈,与校长共同发现并解决难点、重点问题,制定学校发展规划、设计教学改革方案、学校特色项目培育、教师课题申报等。这种培训后的支持与服务,从学校改进成果、校长个人成长而言,确实可以体现出培训的实效。此外,还要建立实效和长效的培训机制,包括定期提供学习资源包、建立校长专业发展共同体等支持与服务模式,促进校长可持续发展。

(作者系教育部中学校长培训中心港澳台与海外教育研究室主任、华东师范大学副教授)

丁学森

在地化教育是农村学校基于一方水土的教育资源与学生生活圈所开展的校本社教通式的学校教育,其核心在于要紧密依靠农村儿童的学习与生活场域来开展教育、致力于真实的农村教育现代化理念来培养学生。当下,在教育部中学校长培训中心举办的教育内容脱离了农村儿童的经验认知和本土文化,割裂了农村教育与土地的有机联系,这种做法不利于学生的核心素养发展与情感认同,也不利于农村学校的长远发展。对校长特别是农村校长而言,提升在地化教育领导力尤为重要,要做好以下培训:

1. 补强专业责权,承担起教育者角色。首先,校长是教师和学生的指路明灯,这需要他们认真思考如何更好地教书育人,并付诸行动。犹如一名园艺师,需要根据当地的土壤和气候来选择适宜的植物种子。其次,他们也需要培育与在地环境相适应的教育理念。农村学校校长要认识到,学习不仅仅发生在教室里,就像植物不仅在温室中生长一样,它们也需要户外的空间和自然的空气。最后,校长们要有识别哪些在地化教育能影响学校成员思想和行为的能力。为了加强这种在地化教育的融合和应用,校长要制定一个适合在地环境的种植计划,将周围的资源引入课程设计,并重视教学过程中的学生体验,鼓励家庭、学校和社区共同参与学生的培养,共同受益。

2. 创建在地化教育团队,培养在地文化。在农村学校团队建设中,校长的角色就像一位熟悉地形的向导,他们需要强化灵活的领导技巧,结合在地情况来设定团队的方向和成长道路。首先,他们要通过交流、家访、开会等手段,深入了解以教师为主的团队成员的个人价值观、专业知识、性格,探索一种以乡土文化为导向、教育理念为基础的管理方式,使得学校与地方社区、课堂文化与日常生活能够相互融合。其次,深挖团队文化和增强团队成员对地方的感情联系,是提高团队内聚力与效率的关键。最后,作为团队的精神支柱,校长应该推动团队价值观的在地化。这种植根于教师与学生头脑中的在地化体验和亲身经历,不仅仅是理论上的抽象概念,更应转化为充满生活气息、能够激发行动的教育故事,最终形成团队共同思想与行动提升的基础。

3. 整合相关资源,实施在地化教育课程。首先,在课程决策方面,关键步骤包括对各种可行的在地化课程建设方案进行分析和选择,确保这些课程真正融入了在地教育教学资源。校长要引导教师、学生及社区成员,共同确立一种在地化的课程愿景。这一过程还包括在地化课程的建设、实施和评估等部分,确保其既符合国家教育标准又适应在地教育情境的课程决策。其次,在课程建设方面,可以考虑三种类型的在地化课程。基础型课程,目的是让学生深入了解本地环境,从而在理性理解和感性体验上触摸知识学习的目标,如让学生通过参观当地的生产生活方式或历史遗迹来学习;拓展型课程,重点在于培养农村学生获取思考与认识在地情境的方法和世界观,如设计野外考察让学生亲身体验家乡的自然生态;探究型课程,旨在鼓励学生、教师及社区成员间的在地化合作,如让学生参与社区改善项目或环保活动。最后,校长需要评估学校在地化课程实施的基本状态,检查在地化课程体系是否完善。应从绝对性评价向过程性评价转变,全面观察课程的实施情况,并使课程更加贴合在地化教育实际和学生的学情。

4. 服务学生成长,创建在地化教育场域。在构建立德树人、在地化教育场域中,农村学校可以因地制宜地培养学生的思考力、判断力和表达力,这些能力是学生个人成长的基石,而非只为了某一专业技能的训练。首先,校长要把在地化的德育理念渗透到学校教育的每一个环节,着力培育学生的健康人格,确保他们能够在一个人全面发展的教育环境中成长。其次,校长应坚信每个学生都有成才的潜力,并为其提供平等的教育机会。为了实现这一目标,我们需要建立一个以人的发展为核心的在地化教育场域。这应该是一个开放的关系网络,让校长在这一网络中与学生无障碍地交流和成长,这样既有助于校长发挥对学生的直接领导力,也能促进学生的个性化和全面发展。最后,加强农村校长在地化的分布式领导力。分布式领导力打破传统的等级管理体制,不仅能够激发不同利益相关者对学校发展产生积极影响,还能将当地的情境和资源更好地整合进学生管理与教育实践中,进而提升校长的领导效能。如可以通过结合当地的历史、文化和社会问题来设计课程内容,使学生能够将所学知识应用于解决实际问题。校长还可以定期举办讲座、研讨会和文化活动,为学生们提供展示自己才能的平台等。

(作者系沈阳师范大学教育效能研究院副教授)

校长「在地化教育」领导力如何提升

专家视点

校长笔谈

在学校里给孩子打造一个儿童世界

俞正强

《道德经》里有句话:知人者智,自知者明。胜人者有力,自胜者强。人的成长无非是自知自胜的过程,自胜基于自知。当自知出现了问题,明就没有了。自知用我们现在的语言来表达就是自我认知,自我认知是自我评价的结果。

一个孩子的健康成长,应该有两个世界伴随:孩子参与由父母等长辈或由教师主导的成人世界,在这个世界里学习成人世界的思考方式、处事能力、价值追求。同时孩子参与由孩童自己组成的儿童世界,在这个世界里享受童言童语、无知无畏。对儿童而言,孩子在成人世界与儿童世界里的经历是自我评价的来源。显然,孩子的完整自我认知离不开成人世界的经历,同样也离不开儿童世界的经历。

儿童世界是成人世界的投影。儿童世界对孩子的成长意义在于帮助孩子形成比较客观全面的自我认知。孩子在成人世界里的自我认知基本来自成人的评价,而成人的评价往往比较单一。在很多成人看来,只要考试分数高,孩子就被认定为优秀。在这样的评价体系里,孩子也自认为很优秀。反之,成绩差的孩子也面临着自信心不足等问题。但在儿童世界里,孩子们的成绩便不再

是形成自我认知的主要依据。对孩子们来讲,成绩好固然好,但还有比成绩更重要的,那就是孩子自身所具备的技能对这个儿童世界有用,从而受到同侪伙伴的认可。

时代的发展给我们带来了美好的新体验,但同时带来了环境的改变,随着城市化步伐加快以及人们观念的改变,以孩子们为主体构建的儿童世界也在渐渐消失,这种变化带来了孩子对成人世界的极度依赖,继而带来孩子自我认知的失真。

在儿童世界里,同伴社交对儿童心理健康发展尤为关键。原本,在成人世界中得到的嘉奖可以在儿童世界里炫耀,收获同伴的羡慕,得到分享的喜悦;在成人世界中得到的挫折可以在儿童世界中发泄或表达,得到同伴的宽慰或比惨,在宽慰与比惨中化解了挫折带来的苦痛。但随着儿童世界的消失,这些自然而然发生的表达与化解都没了。更重要的是,以往孩子在成人世界里获得的失败可以用在儿童世界中获得成功进行对冲,在成人世界里获得成功可以用在儿童世界里获得的挫折进行对冲。同样,随着儿童世界的消失,这些对冲没了,就会给孩子带来自我认知的缺失,从而产生一定的心理问题。

儿童心理问题的解决,是一个系统工程。就当下而言,课程教育、心理筛查都是必要的,但就长远而言,只有这些是不够

的。对教育工作者来说,其解决方式应该是给孩子补上一个成人世界怎么努力都无法替代的儿童世界,帮助孩子形成客观、真实、稳定的自我认知。

为了给孩子们补上一个儿童世界,我校设计了一个活动——梦想领袖活动,旨在用教育的方式给孩子们补上一个形成自我认知的经历。学校活动组织的主要过程包括寻找梦想领袖、组建团队、追逐梦想、成果展示、反思总结5个环节。

活动的出发点是孩子们的一个愿景,比如骑自行车、环境保护、朗诵、击剑等。这个出发点保证了儿童世界的组建纽带是一件事情,是孩子们的共同梦想,孩子们提出愿景的过程就是寻找梦想领袖的过程。

活动的组织是孩子们梦想的具象过程,由梦想领袖将梦想具象为口号、旗帜、计划、装备等,并且通过广告、演讲、面谈的方式去告知同学,激发同学们的兴趣。同时,因为每一名学生都会见证到多个不同的梦想领袖的广告、演讲、面谈,这些学生在不同的被激发的过程中渐渐清晰自己的理想,从而选择申请加入自己感兴趣的组织。在双向选择中,孩子们形成同盟关系,梦想领袖就有了一个梦想团队。

梦想领袖活动的开展是儿童世界得以真正落地的关键环节,在活动的开展过程

中,班主任老师充当了咨询者的角色,父母是保障者,导师是孩子们自聘的。因此,这个世界的角色是儿童,成人在这段时间里退出了儿童生活的主导地位,儿童们自主安排了属于他们的计划。

因为要进行成果展示,由梦想领袖活动组成的儿童世界便具有价值追求,他们不是凑起来玩,而是凑起来追求一个成果,这个成果便是梦想的收获。又因为成果展示是同年级的多个梦想团队间的交流与比赛,孩子们的荣誉感和集体意识在儿童世界里开始绽放光芒。

活动还设有反思总结环节。梦想领袖活动前后一共5个月的时间,大家奔着一个梦想,或者说是为一个梦想凑到一起,一起疯狂地努力了5个月,有困难、有开心、有矛盾、有友谊、有成功、有失败等,都由孩子们进行反思回顾,以一本纪念册的形式,对这次梦想领袖活动进行总结。这场告别也是孩子们向一个属于自己的儿童世界告别,或者大家相约,以下一场梦想领袖活动的方式再相聚,儿童世界便成了孩子们有商有量的心理空间。

梦想领袖活动开展至今,我们一共组织了九届,活动深受孩子们喜爱,教师们也乐此不疲。在小学阶段,孩子们都有多次参与梦想领袖活动的机会,这样便会有多个儿童世界的经历,在不断的经历中形成客观真实的自我认知,为孩子们的自胜打下自知的基石。

学校是这个社会的教育组织,一定要用教育的方式来解决孩子的成长问题,而这便是学校的担当,是学校成为学校的根本所在。而所有的担当,都会化为成长的美好。

(作者系浙江省金华师范学校附属小学党总支书记)