

北京市中小学名校长 CORE 培养模式探索

成果总结

一、基本情况

为加强北京市中小学高层次人才队伍建设,大力营造有利于高层次人才快速成长与脱颖而出的环境,北京市委教育工委、市教委发布《关于实施北京市中小学名师名校长发展工程的意见》(以下简称《意见》)提出:“2011-2020年,从北京市优秀中小学校长中选拔100名左右爱岗敬业、专业素养较强和发展潜力较大的校长进行重点培养,努力将其培养成为具有国际视野、掌握系统的学校管理理论、具有先进的办学思想和较高研究能力、在北京基础教育领域具有较高知名度的校长。”

该工程为北京市中小学校长最高层次的培训工程,2013年筹划,2014年启动,迄今举办3期,每期2年。北京教育学院作为培养基地组建由教授牵头的优秀项目团队,承担3期共47位校长的培养任务,2014-2017年第一期中学第三工作室构建北京市中小学名校长**CORE培养模式**,经第二、三期两期4年着力实践检验,卓有成效。**CORE**依次为**Critical(关键的)**、**Original(根本的)**、**Refined(精炼的)**、**Exact(准确的)**的首字母。此模式要旨在于“务本求精”,是以《意见》为政策依据,以成人学习规律和中小学校长专业成长规律为理论基础,遵循“务本”思维逻辑,合理定位名校长培训价值,聚焦培训关键需求,抓住名校长成长的根本性问题,设置精练的培训课程,采取精准的培训方式,坚持发展性评价,有效助力中小学校长快速成长的人才培养模式。

本模式由三个层面构成(见图1):

①外层正三角形,定位培训价值、聚焦关键需求、瞄准培养目标三个方面相互关照,体现的是本模式的顶层设计。

②内侧倒三角形,设置精炼课程、选择精准方式、抓住关键问题三端互相作用,体现的是本模式实践逻辑。同时,又与顶层设计有机关联,是顶层设计切实落地的保证。

③介于内外两个三角形之间的同心圆,体现发展性评价贯穿全过程,是名校长培养的质量保证系统。

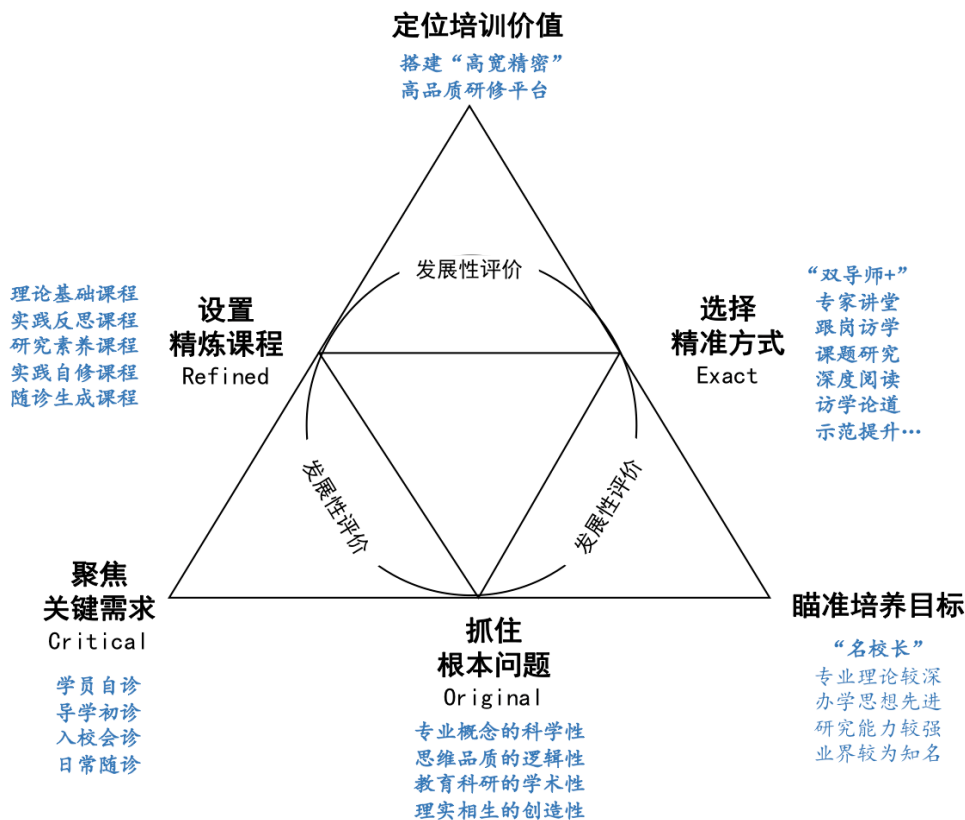


图 1 北京市中小学名校长 CORE 培养模式结构图

二、主要解决的教学问题

1. 如何进行中小学名校长培养的价值定位？这是中小学校长高端培训哲学层面的思考。理论研究和实践成果均表明培训对中小学校长专业发展确实具有重要促进作用，那么对处于优秀校长向名校长跨越阶段的校长，培训应该重点发挥什么作用呢？这是高质量名校长培养必须首要明确的问题。

2. 中小学名校长培养要着力帮助学员解决哪些瓶颈性、根本性问题？这是培训实践的逻辑起点。此问题不解决，精准设置课程便无从谈起。培训需求是多方面、多层次、多样化的，而培训不万能，不可能解决所有的问题。因此必须聚焦关键性、根本性问题，以提高培训课程的针对性。

3. 如何精准设置培训课程？培训课程是培训质量的根本保证。中小学高端培训的课程设置要避免虚高或泛泛培训，关键在于针对性，必须力求精准。

4. 怎样选择适切的培训方式？培训方式的关键不在于灵活多样，也不在于新颖别致，而在于适切，为培训内容服务。适切的培训方式可为培训内容锦上添花。

5. 如何及时了解培训效果？包括各课程的实际效果和整个培训的效果。及时、有效的评价是培训不断改进从而实现高质量培训的重要保证。

三、解决主要教学问题的方法

1. 强化“务本”思维。在坚持尊重成人学习规律和中小学校长专业成长规律、坚持实践取向和需求导向而非学科导向（而非全日制教育的学科导向）、认真总结中小学校长高层次培训经验的基础上，决定调整名校长培养的思维逻辑，强化“务本”思维，变求“全”为求“精”，变循“常”为究“本”。如培训需求抓关键，培训课程求精准，培训方式讲适切，授课指导砸概念、捋逻辑，评教评学重发展、重改进，均抓“要穴”，力求把“水”浇到“根”上。

2. 坚持“理实相生”的基本原则。从培训的顶层设计到实践推进，教育教学、成人学习、中小学校长发展阶段等理论和中小学校长培训实践始终是重要的理论支撑和经验借鉴，同时也在实践中得到丰富和发展。教学过程中，无论专题讲座还是现场教学、课题研究指导，均注意把握实践导向、问题导向与专业理论学习的有机结合，着力就事论理、由术及道、教学做合一，引导、督促学员加强专业理论学习，着力提高科学定义、准确理解专业概念的意识 and 能力，提高用理论分析、解决问题的能力，提高专业理论和理性思考水平。

3. 对培训价值进行合理定位。基于对培训规律的认识和培训需求、培养目标的把握，本探索对培训价值这样定位：为学员搭建一个高品质研修平台，让高品质的教育资源在该平台上相互交融、碰撞、“发酵”，唤醒和引导使学员的关键需求得到唤醒，教育情怀得到激发，专业理论和实践智慧的到增长，科研能力、思维水平得到提升，办学思想得到升华。

4. 建立培训需求“立体诊断”机制。包括学员自我诊断和导师团队专家诊断。开学之前要求学员填写《学情调研表》《个人研修计划》，旨在引导学员进行“自我诊断”。专家诊断包括初诊、会诊、随诊等“三诊”。初诊即开学之初导师团队通过《学情调研表》等文本分析、倾听陈述、问答对话等方式了解学员诉求，学习《意见》等文件领会政策要求，基于中小学校长成长规律把握发展需求，综合校长诉求、政策要求、发展需求，对“培训需求”作出专业判断；会诊即导师团队按课程计划深入学员所在学校进行现场调研，结合初诊进行深度会诊；随诊即“双导师+”随时听其言、观其行，捕捉培训需求。通过学员自诊和专家“三诊”这样的“立体诊断”，全面把握培训需求。在此基础上，聚焦关键需求，抓住专业概念的科学性、思维品质的逻辑性、教育科研的学术性、理实相生的创造性等名校长发展中瓶颈性、根本性问题。

5. 精心设置“五大模块”培训课程。针对中小学名校长培养要解决的瓶颈性问题，设计理论基础、实践反思、研究素养、自主研修、随诊生成五大模块、导师讲堂、跟岗学习、课题研究与指导、走进名校、访学论道、名著阅读与指导

等9个系列课程，并根据内容需要，采取专家讲座、行动研究、主题工作坊、现场学习、论坛交流、深度阅读等培训方式，促进培训内容有效落实。

6. 建立任务驱动和“双导师+”跟进指导互动机制。通过个人研修计划制定与指导、课题研究与指导、深度阅读与指导、访学论道与点评、实践改进与指导等系列课程，促使学员课上课下学习不辍，双导师个性化指导、导师团集体指导、项目组随时指导这样的“双导师+”持续跟进指导，实现学员主体和教师主导良性互动。

7. 研制辅助教学与评价工具。《学情调研表》《个人研修计划》《“一课三得”读书札记》等“课业”均研制“模版”提供给学员作为脚手架，同时其中各有“玄机”，不真学真思就难以完成。这些“课业”既督促和引导学员学思结合、学用结合，又为导师“立体诊断”、评教评学以及生成课程、改进教学提供实据。

四、主要创新点

1. “务本”培训思路创新。中小学校长高端培训从设计到实施往往追求“高大全”“最新”“最热”，也往往高估学员的专业发展基础，过于迁就学员学习的主观愿望，从而导致培训或虚高不接“地气”，或泛泛培训舍本逐末。受古人“君子务本”思想智慧启发，本培训模式探索选择以“务本”思维为统领。这一培训思路的创新，有效促进了培训中上述常出现问题的解决，使名校长培养走上“务本求精”“务本求实”的路线。

2. 培训需求“立体诊断”机制创新。中小学校长培训一般都进行需求调研，多在培训之前进行，多采用调查法，也有进行文本分析的。调研中也存在误读“学员为本”理念、把“校长的学习诉求”等同于“校长的培训需求”、过于看重“学员希望”。特别是高端培训，对“学员意愿”更是“尊重有加”。于是，需求调研往往浮在表面、失于片面，很难把脉切中深层面的真正的培训需求。针对这样调研出来的所谓培训需求设置的培训课程的针对性、实效性亦会打折扣。

“立体诊断”机制的建立，为全面把握培训需求、聚焦关键需求、解决发展瓶颈问题、提高培训针对性、实现高质量培训奠定了坚实基础。

3. “双导师+”指导机制创新。中小学校长高端培训普遍做法是双导师制，而且往往是学员入学时就被指定理论导师和实践导师，研修活动也主要是小团队进行。这就带来“一孔之见”“独学而无友”、学员资源不得发挥等弊端。针对这些问题，本培养模式创建“双导师+”指导机制：第一学期实行导师团集体指导，培训需求初诊、课题选题开题、导师讲堂等研修活动均要求“每位导师都要面向全体学员，每位学员都要以全体导师为师”；第二学期采取“学员意愿+项目协调”方式为每位学员确定理论导师和实践导师，即“双导师”，也叫“主责

导师”；从第二学期开始，则实行导师团与双导师相结合的指导模式：日常教学活动和课下课后指导主要是双导师指导，课题研究中期汇报、学术论坛等重要环节则实行导师团集体指导。同时，项目团队全过程进行跟进指导。

4. 培训评价的工具创新。评价是人才培养体系中的关键要素。智者“善假于物”、“工欲善其事，必先利其器”。受这些思想智慧的启发，本培训模式探索过程中，研制了《学情调研表》《个人研修计划》《“一课三得”学习札记》等一系列诊断需求、导教导学、评教评学的“模版”，有效地支持了培训模式的改进和培训质量的提升。

五、成果推广应用效果

本培训模式的经前后3期历时7年的探索和推广应用，效果显著。

1. 有效促进北京名校校长发展工程培养对象的专业发展。

第一期中学校长工作室、第二、三两期共27位校长学员均圆满结业，走向“在北京基础教育领域具有较高知名度的校长”行列。在学员结业汇报、研究成果发表、校长职级评定、正高级职称评审以及办学业绩等方面的表现均可看到名校长培养助其快速成长：

围绕专业概念认真学习、科学定义、深刻理解意识和能力得到明显提升。校长们结业时一致表示：整个研修过程中印象最深也是最煎熬的就是总被砸概念、总被捋逻辑。现在言必先说“是什么”，要科学定义，不能含糊其辞，更不能似是而非，已经成为习惯。

逻辑思维意识和能力得到明显提升。结业学员中，晋升正高级职称6人，被评为北京市特级校长10人。答辩时按老师讲的谈办学经验不能只谈“做法”，一定要说做法背后的“想法”，必须说清楚“是什么”“为什么”然后再说“怎么办”，还一定要讲成效“怎么样”。分析问题必“追因”，解决问题必“铲因”。这思维逻辑非常受益，能够让自己很快就捋出思路，心里就有底了，思想也有了深度。这是数位校长答辩后的真诚表达。

科研水平和领导力得到提升。在学以来校长们公开发表论文120余篇，出版著作50余部；所在学校得到市级以上课题立项、科研成果或学校获得市级以上科研表彰者大增。

专业理论和实践智慧得到增长，受到广泛关注。“理事相生”的培训，提高了学员专业理论学习的自觉性和用理论分析、解决问题的理性思维能力和水平。市区联合先后为7位校长举办了办学实践或办学思想研讨会；4位校长成为区级名校校长工作室主持人；首期1位校长被聘为第二、三两期实践导师；3位校长被市级其他高层次校长培训班聘为实践导师或授课专家；1位校长考取华东师大教

育学博士研究生；在市级以上学术会议上分享办学思想和经验的校长 200 余场次。

2. 培训模式得到业界广泛借鉴和推广应用

本培养模式在北京乃至全国也有广泛借鉴和应用。“国培计划”——中小学名校长领航工程基本是本模式基础上的再创新，来自 13 个省市的领航名校长及其工作室成员 100 余人深受其益，硕果累累。结业校长主持的工作室、北京市优秀校长“青蓝计划”、北京市城市副中心建设中的通州名校长工作室等均可见借鉴和应用，许多校长也借鉴本培养模式中的理念或要素用于组织校本培训，直接、间接得此培养模式助力成长的中小学数以千计。

3. 相关研究得到同仁广泛好评

关于名校长培训价值定位、“务本”思维统领下的校长高端培训、对校长要着力专业概念、逻辑思维培训、个性化培训模式等研究成果，得到专业报刊公开发表，或在全国校长大会、名校长领航经验交流等会上汇报，受到中小学校长、中小学名校长以及中小学国家级培训专家等广泛好评。

六、基本经验

本培养模式探索能够顺利推进并卓有成效，主要得益于以下三个方面：

1. 培训生态利于创新

北京市教育工委、市教委对北京教育学院及其项目团队充分信任并给予切实指导；北京教育学院大力支持，给予项目团队发挥专业能动性充分的空间；京内外参访名校热情分享经验；遴选的校长学员好学进取等等。这些有利因素为本项目持续创新提供了良好的培训生态，是能干事、能成事的重要保证。

2. 项目团队专业敬业

本项目是北京市最高层次的校长培训项目，相应地组建的项目团队最为精干。项目团队由校长培训资深专家、中青年才俊组成，项目团队成员均是基于对培训意义和价值的深度理解而对中小学校长培训事业情有独钟的专家学者，对高质量的培训有真诚追求，对此项目倾情倾力不遗余力地奉献，毫不保留地贡献智慧，团结协作不分你我。这是项目和培养模式成功探索的根本保证。

3. 各方专家鼎力支持

对于北京市最高层次的校长培训项目，各方专家亦大力支持，培训资源半径延及京内京外、境内境外。特别是一批资深教授和一线卓越校长的鼎力支持大大提升了研修平台的专业高度、宽度和学术含量。理论导师：现首都师范大学副校长、研究员杨志成，北京教育学院教授李春山、杨雪梅、孟瑜、迟希新，北京师范大学教授高鸿源，《中小学管理》杂志社原主编、编审沙培宁和现主编、

编审孙金鑫；实践导师：现北京市正泽学校校长李烈、北京市史家胡同小学校长王欢、北京小学校长李明新、中关村第三小学校长刘可钦、清华大学附中校长王殿军、北京育英学校校长于会祥、北京八中校长王俊成、北京三十五中校长朱建民。他们倾情倾力贡献才学，给本项目强有力的支持，是本项目卓有成效有力支撑。