名校盛宴 助力发展

——2016年教育部中小学“影子”培训基地学校校长培训班在宁波教育学院举行

“这个培训项目让我们看到来自不同地区、不同学校的校长们为做好一个培训者而汇聚宁波进行了一次思想的共振”。来自重庆市第十一中学的张克运校长这样评价，“我们虽来自不同的地方，办学形态、学校实际不尽相同，但是，我们都因为有一个共同的理想而相聚在这里，那就是如何做好‘影子’培训项目”。

张克运参加的培训项目是国家教育部组织的中小学“影子”培训基地学校校长培训班，11月27日至12月8日在宁波教育学院举行，来自全国22个省（直辖市、自治区、新疆生产建设兵团）的265位校长齐聚甬城，共同研讨“影子”培训基地学校培训工作，称得上是一场全国名校盛宴。

培训现场

宁波市教育行政干部培训中心常务副主任黄和林博士作论坛点评

慈溪市阳光实验学校校长施国柱介绍名校长工作室运作经验

广西柳州市和平路小学校长谢润作大会交流发言

背景介绍

中小学“影子”培训基地学校校长培训是“校长国培计划”的重要组成部分。“一个好校长，就是一所好学校”。为加强校长队伍建设，国家教育部从2014年启动了“校长国培计划”，其中“影子培训”是校长培训的重要形式。“影子培训”，顾名思义，就是参训校长如影随形跟随导师校长。参训者主要是全国各地的农村校长，基地校长则是全国各地的知名校长。为建设一支高素质、专业化的“影子”培训基地校长队伍，提高基地学校培训项目策划、课程设计、资源开发、教学实施、组织管理等方面的水平，提升基地学校在校长培训方面的专业化程度，充分发挥基地学校引领帮扶、示范带动和协同创新的能力，根据教育部《关于做好“校长国培计划”—2016年示范性培训项目实施工作的通知》（教师司函〔2016〕2号）要求，受教育部教师工作司委托，国家教育行政学院与宁波教育学院联合实施“校长国培计划”—2016年“影子”培训基地学校校长培训班。

宁波教育学院是宁波市教育行政干部培训的工作机构和重要基地，承担统筹管理、指导和实施全市中小学校长、幼儿园园长培训的业务工作。为满足教育发展和校长发展的需要，宁波教育学院构建了“五段三分双导”“名校长工作室”“易校蹲点”等具有领先意义的培训体系，创建了具有宁波特色的教育干训品牌。目前，宁波教育学院已成为北京、上海、福建、江苏、山西、贵州等多省市的委托培训单位，是浙江省从“八五”到“十二五”培训工作先进单位。此次教育部中小学“影子”培训基地学校校长培训班在宁波教育学院举办，是我市第一次承接国家级的中小学校长培训。

国家教育部教师工作司调研员黄贵珍、宁波教育学院党委书记苏泽庭、宁波市教育局副局长徐文姬、国家教育行政学院国培项目办公室常务副主任郭垒出席了开班仪式。

陈远峰 黄和林 文/图

校长专业发展分享，展示基地学校校长风采

“影子”培训基地学校校长是“影子”校长的实践导师，他们的专业水平直接影响着“影子”培训的效果。

作为“影子”培训基地学校校长代表，新疆生产建设兵团农二师华山中学校长邱成国、广州番禺区市桥实验小学校长柯中明、北京潞河中学校长徐华分别就“校长价值领导力”“校长教学领导力”“校长组织领导力”等校长必须具备的素养和能力进行了阐述。

“善教者，则乐学”，“守住教育之根，让生命快乐绽放”，是柯中明校长“根教育”的教育追求。“根教育”强调“守住”，“守住”意味着一种责任，一种担当，一种使命；也意味着一种真爱，一种关怀，一种境界。“根教育”敬畏生命，意味着教育要保护儿童天性，遵循生命发展的内在逻辑，提升生命的价值和意义。“根教育”追求“绽放”，意味着教育要顺应儿童生长的天性，让每一个生命在自然的阳光和雨露下自由快乐的生长。“养德性之根，育至善之心；培智性之根，育灵慧之气；健体性之根，育康健之体；护美性之根，育高雅之行”。它既是对教育终极意义的追寻，也是对当下教育异化的反思。

宁波的很多学校也是各级各类“影子”培训基地，宁波高新区外国语学校是其中之一。林良富校长在培训班上阐述了“自主发展，生命放歌”办学思想。他提出，教育使人自明，教育的最高境界是逐步形成自主发展的人格。一个人只有自主发展，才能真正成为生活的强者。能自主发展的学生是成功的学生，能自主发展的教师是优秀的教师，能自主发展的学校是先进的学校。从教育思想的提出到制度构架的搭建，再到具体的实践路径，林良富的校长专业思考引起了与会校长的共鸣。

基地学校校长对教育本真的追寻，展示了自身专业成长路径，充分体现了基地学校校长先进的办学理念、卓越的价值领导力、课程领导力和组织领导力。

团队案例分享，促进“影子”培训设计理念与实践创新

国家级“影子”培训由教育部下达计划，由各省市分头实施。在实施过程中，基地学校所在区域的教育学院或校长培训中心担负着培训和选择基地学校的责任，所以，当地的教育学院或校长培训中心与基地学校成为“影子”培训中的紧密团队。在培训班中，吉林省教育学院和长春树勋小学分别作为“影子”培训指导机构和基地学校代表进行了团队案例分享。吉林省教育学院着重进行“影子”培训的理念设计，树勋小学重在进行实践创新，两者紧密合作，优质高效实施“影子”培训任务。

吉林省教育学院龚玲提出做“专业性、内生性、实效性的‘影子’培训”，致力于实践导向鲜明、实效取向显著的培训专业化探索与实践。确立了“精心设计培训方案、精致管理培训班级、精心安排培训课程”的校长培训理念；形成了“研培结合、专业引领、精细服务、自主提升”的校长培训文化；突出了“学员立场、服务本位、应需求实、助行促变”的校长培训主旨。用专业的视角设计、生成有内涵、有逻辑、有品质的培训，“用心”“用情”“用专”做“影子”培训，取得了显著成效。

在吉林省教育学院指导下的长春树勋小学，作为基地学校代表，校长任国权对“影子”培训精心策划、细心部署、真心相处、用心做事、耐心交流、暖心关怀，创造一切条件让“影子”校长能深入学校，零距离涉猎。他希望“影子”校长做“扫描仪”，全面扫描树勋方方面面工作；做“挖掘机”，深入挖掘树勋文化和树勋精神；做“探测仪”，分辨树勋教育的优与劣；做“过滤器”，滤出精华为我所用。“影子”培训结束后，很多“影子”学校与树勋小学建立了长久的联系。培训的效果也是显著的，任国权在接受邀请，去了“影子”校长学校后说：“这里的校园文化能明显看到树勋的影子，而树勋的老师在送教的过程中，也被艰苦条件下仍坚守的农村教师所感动，将这里的‘影子’带回了树勋，转化为教师情怀和职业精神”。如今，树勋小学已经组成了一支名师团，到各地送教、送培训，形成了“树勋+”教学联盟。实现了基地学校和“影子”学校携手共进。

基地校长微经验分享，汇聚导师带徒智慧

来自中国东西南北中的265位学员都是“影子”培训基地学校校长，汇聚甬城，分享各自的培训经验和心得。经过小组讨论和交流，推选出不同区域、不同学段、不同办学性质的6位校长在培训大会上作交流。

来自上海卢湾中学的何莉校长在介绍时，充满感情地表示了对“影子”校长，尤其是国培计划的农村助力工程的“影子”校长深深的敬意，因为他们扎根农村，献身教育，条件艰苦，但责任重大。何校长说，每次“影子”校长培训，她都尽自己最大的努力帮助他们提升办学思想、凝练办学智慧。秉着热情接待、精心安排、倾囊相授、学研结合的原则，为他们创设良好的跟岗环境和科学的实训课程。着重做好三方面工作。一是为他们打开一只教育之眼，换个视角看世界，站在高处看教育，寻找教育的本源，明确教育工作者的终极使命；二是通过“合法的边缘性”参与、贴心的专业指导、共赢的合作学习模式帮助他们消除知识孤岛、创新办学思维、提高办学水平。“合法的边缘性参与”让“影子”校长在真实情境中学会思考，学会研究，而不是被动的观察；三是向他们展示学校最美的一面和最真实的一面，同时也让他们看到学校办学面临的现实问题和困惑，让他们明白再好的学校都会有难以解决的矛盾和问题，只要校长和师生、家长齐心协力朝好的方向努力，就能锲而不舍破解难题，实现自己的教育理想。

来自天津市河东区实验小学的杨军红校长说，从2014年至今，学校接待各级各类培训约50余批次，2600余人次。杨校长认为，成为基地学校，是一种责任和担当，要发挥好学校的示范辐射作用，通过开展各类培训活动，全面提升“影子”校长规划学校发展、促进教师专业发展及领导课程教学的能力，激发“影子”校长追求教育理想，促使他们努力做学习型、思考型、研究型、开拓型、专家型的校长。在“影子”培训中，他们是这样努力在做的：一是建立“影子”校和基地校之间沟通的桥梁，实现互助互学和好经验、好做法、好理论、好资源的共建共享；二是帮助“影子”校的老师解决工作上遇到的困惑和难题，提升教师的专业素质和育人能力；三是为“影子”校的老师提供更多的锻炼机会和展示平台；四是建立长效的师徒培养机制，定期表彰最佳师徒。杨红军说：我们努力，并坚持把“影子”培训工作做实、做好，从而提升教师、助力学校、带动区域、影响社会、服务国家！

厦门市湖里区教师进修学校附属小学校长钟明福认为，要提高“影子”校长培训的实效，基地校长要做好三项基本功。首先应端正思想认识。毫无疑问，“影子”校长培训工作一定会给基地学校带来工作上的麻烦与压力，如果不能正确对待，势必产生抵触心理，影响培训工作的质量。所以，作为基地校长，要怀揣责任与感恩之心，要让学校管理团队认识到“影子”校长培训是国家促进教育公平的重要举措，是优质学校义不容辞的国家使命，也是优秀校长感恩组织培养，回馈社会的最好途径。其次，要精心设计培训方案。认真做好训前摸底调查工作，弄清每个“影子”校长及其学校的基本情况。在此基础上制订有针对性的培训方案，对“影子”校长在“规划学校发展，营造育人文化，领导课程建设，引领教师成长，优化内部管理，调适外部环境”等六个方面，进行针对性地指导。要通过“分享教育思想、分析学校管理、深入课堂教学、参与师生活动、了解学校教研”等途径让“影子”校长全方位深度了解学校，组织开展反思讨论，促进“影子”校长深入思考。要注意培训后的跟踪交流，在交流中进一步指导，互相学习，取长补短，实现教学相长，共同提高。第三，要体现兄弟般的关怀。作为基地校长，要推己及人，心中有爱，手中有规，行中有情。在学习与工作上严格要求，在生活上精心安排，让“影子”校长感受兄弟姐妹般的情谊，感受家一般的温暖。

“让影子校长带走一点可学可用可借鉴的东西！带走一点有意义有价值的思考！带走一点对基地校，特别是基地校人的一点念想！”这是所有基地校长的心声。基地学校校长的微经验分享，让我们看到了基地校长培训的智慧、开放的心胸和强烈的社会责任感。正是他们对“影子”校长的倾心指导，促进了教育均衡的实质性提高。基地校长的影响力已经突破了一所学校、一个区域，带动了一群校长的成长，促进了一批学校质量的提升！

宁波经验分享，提供“影子”校长培训新模式

此次培训中，宁波教育学院展示了教育行政干部培训的宁波特色与宁波经验。作为沿海发达地区，宁波已经完成了18批贵州省骨干校长的“影子”培训，近日又完成了大连市骨干校长“影子”培训。除了承接外地校长“影子”培训，宁波教育学院为本土校长培训开启了新模式，尤其是“名校长工作室”活动，以一位资深名校长为首席导师，3-4位名校长为导师，组成名校长工作室团队，集体带徒，团队为主，个人为辅，充分发挥了名校长的引领和辐射作用，带动了一批校长的快速成长。

慈溪市阳光实验学校施国柱校长代表名校长工作室导师在大会介绍经验。他说，在培训中坚持理论提升与实践探索相结合、自主研修和专家指导相结合、团队打造和个性化培养相结合。在导师的引领下，通过名著学习、课题研究、学校诊断、校际交流等形式，提高学员的理论素养和教育管理能力。在具体实施中，以群体互动与个别指导相结合的方式展开。通过工作室活动，导师的治学理念和职业精神得到了充分展现。

在培训中，学员还实地走访了两所首席导师所在的学校：余姚实验学校和高新区外国语学校。余如玉校长、林良富校长、毛绥军校长等作为导师代表向参访的基地校长介绍了各自的办学思想和“名校长工作室”的运行实施情况。名校长工作室历时两年，在成立之初，每个工作室都制定了工作室章程、规划和各项规章制度，并按照规划详细制定工作计划和工作行事历，围绕“交流、指导、引领”核心任务，很多导师与学员亦师亦友，工作室成为了“温馨的港湾、研究的平台、辐射的窗口”。目标是使每一个工作室成员走出工作室时，都有自己的治校理念、都有自己的教学主张、都有自己的管理方略、都了自己突出的管理和教学业绩。理论水平与实践能力同步发展，导师和学员共同进步，工作室成了名副其实的研究型团队。

宁波市教育行政干部培训中心常务副主任黄和林博士是“名校长工作室”的创设者，他表示，宁波市名校长工作室活动的两大目标就是“名校优势集群化”与“师徒智慧同升华”，进而建立起宁波市的学校发展共同体。

宁波教育行政干部培训的经验和特色，为本次培训交流提供了崭新的视角，在培训交流中，很多校长直接表示要和宁波名校长结对，他们也要做宁波名校长的“影子”校长！

学员心得体会交流，彰显基地校长教育智慧与情怀

本次培训，充分体现了学员的主体地位，培训的主题来自于基地学校校长培训“影子”校长时碰到的实际困惑与问题，解决的对策也来自于基地学校校长的成功经验和做法。作为基地学校校长，在影子”培训中，角色有了双重含义，不仅仅是校长，更是培训者，是实践导师。培训中，学员之间的思维碰撞、经验交流，智慧生成，成为培训中最动人的话语。

基地校长要人格魅力引领、专业素养引领；影子”培训要以问题解决为中心；帮扶要先易后难、先低后高。

——广西柳州和平路小学校长谢润

“影子”培训不能解决所有问题，但要集中解决需求问题；培训设计犹如备课，要以“影子”校长为备课对象；培训设计要杜绝只送“鱼”不送“渔”；要让个人提升与学校发展共赢；让基地校长与影子”校长成为教育同伴。

——重庆市第七十一中学校长张克运

“影子”校长培训应该让“影子”校长实现两个转化：从管理者向领导者转化，从管理知识向管理智慧的转化。

——辽宁实验学校副校长郭凤敏

学习指导与行动研究相结合，做到培训内容课程化；实践指导与问题破解相结合，做到解决问题实效化；回访指导与效果评价相结合，做到效果评价制度化。

——湖北黄石八中校长郭茂荣

对于“影子”培训，要精心设计，认真实施，要热情接待，全力保障。倡议成立上海“影子”校长基地校共同体。尽自己和学校最大的努力，出色完成上级布置的“影子”校长基地的带教任务。

——上海市海滨二中校长徐谊

国培聚精英，头脑风暴烈。论坛百花放，研训点热血。无边界课程，海派新视野。校长工作室，宁波经验借。基地担重任，办学新境界。助力乡村校，发展迈步越！

——广西柳州市第八中学校长江洪

培训有时空，学习无界限，智慧来自求索，质量源于过程，优质的含义并不在于横向的比较，而在于纵向的进取。“影子”培训基地学校助力发展“影子”学校，携手共进，有力促进了教育的均衡化发展。中小学校长“影子”培训专业化、特色化，我们在路上！