

### 视点 2017年度“教育部—中国移动中小学校长培训项目”开班探讨——

# 打通乡村校长培训“隔断”

本报记者 李萍

出发点是一个,最后的辐射点却有千万个。这样就可以打破培训效果不出了培训班、不出了校门的“隔断”。这是作为参训者和培训者的内蒙古包头市包铁五小学校长李俊翠所期望的最好的培训效果。8月27-30日,2017年度教育部—中国移动中小学校长培训项目(下文简称“移动项目”)参训者培训班在国家教育行政学院开班,它既是对2016年度该项目实施经验和成果的总结,又在一定程度上为近日教育部印发的《乡村校园长三段式培训指南》等4个文件的实施与推进,提供了一种现实足迹与路径。

### 按需研制,调动参训积极性

自2015年实施国培计划以来,乡村中小学校长培训力度加大,但在培训具体实施过程中,需直面一个现实问题:如何调动乡村中小学校长参训的积极性?

在基层,组织开展校长培训是好事,但也是难事。难就难在除了受到工学矛盾突出、学习条件落后等客观因素制约外,更重要的是受到主观因素影响。湖南省汨罗市移动项目实施工作领导小组办公室主任何韧的切身感受是:在部分校长的潜意识中,参加培训似乎是在为教育主管部门和培训机构完成任务,把参训当成了别人的

事。而且,这种观念根深蒂固。所以,在态度上就表现为无所谓,在行为上就表现为不想学、不好学、不乐学。转变乡村中小学校长群体对于培训的态度尤为重要。何韧介绍,汨罗市移动项目领导小组工作人员通过反复宣讲,使校长们对于参加培训有了全新的感受和体验。辽宁省基础教育教研培训中心(辽宁教育行政学院)干部培训部主任韩民认为,除校长自身对于培训的重视程度不够外,校长对于培训的预期与实际培训内容之间的落差,也是校长培训积极性不足的原因之一,乡村校长尤其需要从解决实际问题的培训。他说:

对此,辽宁教育行政学院从整体出发,按校长需求和实际情况设计了培训方案。在培训中培训和影子培训环节,我们对送教下乡的内容、时间、形式等方面广泛征求了意见,以便实现按需培训的目标。真正将校长们工作中急需的理论或经验、遇到的困惑或困难等,有针对性地给予支持或解决。韩民认为,以实践性课程为主体的培训,更加符合乡村校长的实际办学管理情境,也更加受到乡村校长的欢迎。

### 整合统筹,“管理”变“服务”

在何韧看来,参训校长对自身培训需求的明确,是培训设计有针

对性的充要条件。但前提是培训主管部门和培训机构在培训中的角色定位,要从单一的管理者角色定位,向乡镇分管培训工作的副校长组成,是参训校长的直接上级。每一个团队都各司其职、各尽其责。这三个团队又形成了一个稳定的三角形,共同支撑起整个项目的培训任务。

韩民指出,培训班的学员都来自农村地区,很少出远门参加学习或培训。因此,培训部门专门配备两名班主任专门负责教学和生活管理,精心做好服务工作。通过建立班级QQ群和微信群,搭建沟通平台,及时解答学员们提出的各种问题。在跟岗培训期间,考虑到学员们对交通路线不熟悉,就安排车辆每天接送学员,解除他们的后顾之忧。除此之外,各省市培训项目领导小组还精心编制了一本兼具告知功能和培训功能的学员手册,将培训效益“化小为大”。

### 实践迁移,增强培训实效性

实效性一直是培训目标达成与否的试金石。为增强中小学校长培训的实效性,辽宁省在移动项目中还推进选单式的按需送教模式。根据各项目县提出的需求,我们设计不同的送教内容,每个项目县都不一样。如根据大石桥市需求,我们设计了原生态教学和职

业倦怠专题;根据凌源市需求,设计了校长课程领导力和民主管理专题;根据本溪县需求,设计了校长担当与职业情怀专题。韩民说:

考核评价体系的完善,也有助于增强培训的实效性。教育部校(园)长国培中心副主任于维涛说,移动项目实施以来,各省市项目领导小组在统一的评估体系之下,根据各自的实际情况建立了培训考评机制,如学分登记、考核评价、工作约谈和定期通报等制度。何韧介绍,校长培训的考核评价与校长年度考核挂钩,从而以结果推动过程转变,促进校长真正潜心培训。

除各省市提供的大量培训成果数据外,参训校长的实际获得和转化也是项目格外看重的一点。李晓翠曾是移动项目的参训者之一,如今,她却成了一名优秀的培训师。李晓翠介绍说,她所在学校是内蒙古自治区移动项目2016年度影子基地学校之一。曾是参训者的她,是5名参训者的跟岗实践师傅。在参训过程中,她通过培训班的校长资源,走出校门,去山东等地的优秀中小学交流学习,积累案例;在培训其他校长时,则通过工作坊将案例与实践经验分享给参训者,在迁移中共同成长。

乡村校长群体是一个非常庞大的群体,培训学习能帮助他们找到思路和出路。李晓翠说:

现代教育制度包括学校管理制度,是工业化以后逐渐建立起来的。现代科层制度是现代教育和学校管理制度的基础,控制是管理的核心,单向联系、垂直管理、适当赋权是现代管理制度的基本原则。统一性、标准化、以教定学是现代教育制度的基本特征。招生、学籍、学分、文凭、职称、职位等的控制是教育管理的关键要素。实践证明,这样的制度,行政效率得到了保证,教育发展空前迅速。

自从建立现代教育制度以来,第一,教育普及率大幅提高,教育实现了从精英教育向大众教育的转变。与工业化进程如影随形,蒸汽机革命时期开始普及小学教育,电气化革命时期开始普及初中教育,电子化革命时期开始普及高中教育,人类进入信息社会以来,高等教育的普及化逐渐成为国家发展的普遍议题。第二,教育的概念不断拓展,教育实现了从一次性、阶段性向多次性、终身性的转变。一朝学习,终身受用的观念已经被终身学习、终身发展的观念所取代。继续教育和在职培训普遍盛行,资格证书、资格再认证制度已经成为终身学习的最重要的制度保障。第三,教育与社会深度融合,学校从有围墙向无围墙转变。100多年前杜威说“学校即社会,社会即学校”,当时很难被人接受。现在不仅在社教融合、产教融合方面普遍流行,灵活的学籍制度,鼓励在学创业制度,达到了杜威当年完全无法想象的程度。斯坦福大学把大学本科的4年制改变为6年制,6年期间学生可以随意进出,学分充足即可毕业,可以说是学校和社会深度融合的时尚先锋。第四,国际化进程深入推进,从国家标准向国际标准转变。国际入学标准、学业标准、质量标准、课程标准、考试标准越来越从理论走向实践。20世纪末,经济合作与发展组织发起的PISA(国际学生评估项目)21世纪初的《欧洲博洛尼亚进程》吹响了基础教育和高等教育加快国际化的进军号。

但是,尽管如此,教育管理的基本思路、基本制度依然是我们熟悉的轨道上滑行。而互联网、数字化、智能化的加快发展,给世界带来了万物互联、扁平化、免费分享、虚拟世界的全新景观。在这样的背景下,多样性逐步替代统一性,个性化逐步替代标准化,小型化逐渐替代大型化,以学定教逐步替代以教定学。对此,传统的教育管理体制与机制将会越来越不适应。

在世界万事万物相对分离的情况下,管理的一项重要工作

名家专栏 和校长们聊聊教育2030⑧

## 未来对教育管理的挑战



华东师范大学教育心理学部主任。曾任中国教育科学研究院院长、国家教育咨询委员会秘书长等职。

袁振国

就是把教育资源根据需要整合起来。比如,学校就是把教师、学生、内容、方法、手段整合与联系起来。国家通过经费和政策为学校的管理提供保证或进行问责。而互联网、物联网及其相关技术的突破,把现实世界和虚拟世界的万事万物都联系起来,而且这种连接迅速、广大并且基于个体发出者的要求随时任意组合。原来的科层制度的必要性和控制力均在下降,分散化、小型化、流动性趋势不断加强。每个人既是数据的分享者,同时又是数据的提供者。毫无疑问的是,垄断性、封闭性、自上而下的主导性的积极意义不断弱化,互动性、开放性、个体的能动性不断增强,教什么、学什么和怎么教、怎么学的固有模式正逐步瓦解,希望学什么就教什么、希望怎么学就怎样教的崭新模式将逐渐兴起。

面对如此景象,固有的管理显然面临着变革的挑战。这种情况似乎在各行各业都普遍发生,比如无人驾驶汽车从技术上说已经成熟,而现有的法律制度、交通管理制度、人们的行车习惯,特别是利益关系,明显成为新的技术、新的生产力发展的阻力。但是,生产力的最革命、最活跃的因素,最终它一定会推动生产关系变革。这种道理具有普遍性。正因为教育行为不仅与生产力紧密联系,而且与社会关系、意识形态、价值观念紧密联系,教育管理的变革无疑更复杂,也更需假以时日,但教育管理的变革同样是不可避免的。

互联网背景下的管理变革是一个具有普遍意义的话题,教育又有其自身的特征。第一,管理理念从控制观向服务观转变。变外在的强制性要求为激发内在的主观需要,通过协商式合作达成共同目标,通过提高服务水平、服务能力提高管理效能。第二,管理中心从管理者向被管理者转变。文本规章都是灰色的,社会创新的树常新。在日新月异的新环境下,不仅要满足于条文和规章,更要看怎样有利于工作,怎样有利于发展。第三,管理方式从垂直管理向扁平化管理转变。通过搭建数据平台,推进平台的使用,利用平台的使用,收集更多的数据,达到优化管理的目的。第四,从一刀切、粗放式管理向个性化、精细化管理转变。要办好每一所学校,教好每一个孩子,就必须充分利用现代网络条件和大数据技术提高管理水平,推进各个层面的个性化服务。第五,从单向管理向双向互动转变。互联网时代的一个重要特点是角色变化、身份互换的经常性、普遍性,师与生、官与民、老板与员工、供方与需方、卖方与买方、赢方与输方等,随着场景的不同,随时可能互换,持久的、单向作用的管理模式将越来越失去作用,代之而起的是双向的、互动的,共同构建有动力、有压力、有约束力的管理新模式。

### 声音

## 用开学典礼仪式感“富养”孩子

谢学宁

每到开学季,开学典礼就成为学校的一项重要活动。从一些媒体报道来看,有些学校开学典礼出现了娱乐化倾向,有幸运抽奖的,有砸彩蛋的,不一而足。这些所谓的创新,淡化了开学典礼应有的功能,甚至本末倒置。

开学典礼意味着自由、快乐的假期结束,一个紧张、快节奏、需要付出更多努力的新学期开始。它提醒师生从散漫、轻松的状态,进入更为积极向上的状态。这种提醒功能要求开学典礼具有一种神圣、庄重的仪式感。仪式感是什么?法国童话《小王子》里说,它就是使某一天与其他日子不同,使某一时刻与其他时刻不同。我国古代学校的开学仪式,上千年来就一直保持着正衣冠、行拜师礼、净手静心、朱砂开智等内容。学习是一种要付出艰辛努力的文化传承活动,应该让学生产生一种对文化的尊重和敬畏。娱乐化的做法,既起不到提醒的功能,也容易消解这一活动应有的文化感,甚至产生一些消极的心态。

开学典礼是一种很好的教育契机,学校应当使其深具价值意义,成为传播校园文化、宣传教育理念的载体。仪式感不是追求形式、华而不实的东西,评判仪式感

最重要的标准是能否让人感受到内心的富足。偶尔的惊喜和仪式感是给孩子最好的“富养”。仪式感的作用,就是赋予学校教育以特殊的意义,给学生留下深刻印象,更好地实现其教育功能。这就要求校长要有一种强烈的责任感和使命感,认真地写好开学讲话,扎扎实实地树立学生典型。在校长的话语里,在表彰学生的过程中,让学生生长智慧,激发理想,滋养心灵,学会做人,传播文化,承担责任。

当然,开学典礼由于年复一年的重复,也容易模式化,缺少新意,使学生产生厌倦感。因此,创新确有必要,在这方面也已有一些成功的尝试,如教育部与中央电视台共同制作的大型节目《开学第一课》就是很好的例子。国内外也有不少学校开始采用这种形式,其中一些令人耳目一新的活动就有很好的效果,如赠送学习用品、带领新生用餐、互动活动、名人演讲等。但无论采用什么样的形式,无论怎样创新,都应该以更好地实现开学典礼的功能为目标,使学生对新学期产生新鲜感、新动力、新感动、新期待。

(作者系湖南省株洲市九方中学校长)

### 镜像



## 开学第一课:导弹灭火车开进校园

同学们,大家都知道导弹可以消灭敌人,保卫国家安全。可是今天在我们校门口,停着一辆特别的消防车——导弹灭火车,它是利用高科技来对付高层建筑火灾这个大坏蛋的。9月1日,在中国科学院附属玉泉小学的开学第一课上,中国工程师、航天科工高层楼宇灭火系统总师邱旭阳用幽默的语言和生动的故事,为玉泉学子们上了精彩的开学第一课。

图文/张惠娟

# 关于举办2017“寻找大国良师”大型公益活动的通知

公告

为弘扬社会主义核心价值观,坚持立德树人,强化师德师风建设,在教育领域凝聚更强大正能量,由光明日报《教育家》杂志社、光明网联合主办,中国名师网协办的2017“寻找大国良师”大型公益活动正式启动。

大国呼唤良师,时代造就良师。而良师核心特质即在于德才兼备,以德为先。活动旨在发掘万千大国良师事迹,彰显良师精神,传递育人正能量,请各地宣传、教育主管部门及社会团体结合实际,积极做好推荐工作。现将有关事项说明如下:

- 一、活动主题:榜样力量 烛光暖心
- 二、组织机构:主办:光明日报《教育家》杂志社、光明网;协办:中国名师网(www.中国名师网.cn)
- 三、参选对象:全国各级各类学校教师
- 四、推荐方式:1.机构推荐:各地教育主管部门、教科

研院(所)、教研室、教育学会、协会、名师工作室等组织机构提名。

- 2.学校推荐:拟参与的学校推荐提名。
- 3.以上推荐方式,可关注光明社教育家官方微信(jyjzwx),或登录网站(光明网教育家频道jyj.gmw.cn、www.中国名师网.cn、人民教师网www.cepnp.com.cn)填写“大国良师”报名表,并自主选择上传一堂好课,或在线制作一个H5课件。
- 4.每所学校每个学科推荐应不超过5名教师,超额视为无效。
- 5.本次活动不收取任何评审费用。
- 五、评选标准:参评教师应认真贯彻党和国家的教育方针,以德立身、以德立学、以德施教,标准如下:
  - 1.师德:爱国守法,忠于职守;热爱学生,无私奉献;为人师表,以身作则;没有违反师德规范的行为;在学生、家长群体中拥有良好口碑,并展现朴实真切的育人故事。
  - 2.育人:有多名班主任或学生管理工作经历,在学生思想道德教育方面有独到见

解、研究成果、典型事例。教师有先进的教学理念,有自己的教学特色和风格,教学功底深厚,教学技能精湛,教学效果显著;有深厚的教研能力,教研成果丰硕并在省内乃至全国产生了较大的影响,并呈现一堂优质示范课。

- 六、活动安排:1.2017年7月18日在京举办“寻找大国良师”活动启动新闻发布会,各大主流媒体全面发布活动启动消息,开始提名推荐。
- 2.2017年7月18日-11月15日,各推荐单位关注光明社教育家官方微信(jyjzwx),或登录光明网教育家频道(jyj.gmw.cn)、人民教师网(www.cepnp.com.cn)、www.中国名师网.cn参与提名,并自主选择上传一堂好课,或在线制作一个H5课件(注:报名截至2017年11月15日24:00,逾时系统自动关闭)。
- 3.2017年11月20日-12月20日,组委会将初审结果公示在光明社教育家官方微信,并进行网络投票。
- 4.2017年12月21日-2018年1月10日,组委会将依据2017大国良师评选标准,综合网络投票结果,组织专家进行终审。对于重大典型,本刊将组织记者进行探访。

七、奖项设置:1.2017年度“大国良师”荣誉称号66名;2.2017年度“大国良师”杰出贡献奖188名;3.2017年度“大国良师”优秀奖(前10%的优秀教师)。

- 4.2017年度“大国良师”组织奖10名
- 八、联系方式:联系电话:010-67071542;18510165782;18612769346;联系人:刘老师 梁老师;邮箱:xzdgls2017@vip.163.com

地址:北京西城区永安路106号楼光明日报《教育家》杂志社寻找大国良师活动组委会;技术咨询电话:010-59614066



大国良师报名平台

欢迎订阅《教育家》杂志,邮发代号:82-248



光明社教育家官方微信