

本刊微信公众号：
第一缕阳光

主编：齐林泉 编辑：李萍 设计：丁京红 校对：张静 电话：010-82296573 邮箱：xiaozhangcn@163.com

域内视点

名校长工作室建设①

推动区域内学校一体化发展，凝练地域性办学经验

名校长工作室为优质均衡“护航”

谈心 龚孝华

为聚焦新时代校长队伍建设工作，域内视点栏目将开辟名校长工作室建设系列，对全国以及各地利用名校长工作室创新中小学校长培养方式的理论与实践探索进行追踪，推动基础教育改革发展。

编者

为建成一支具备教育家素质的校长队伍，广东省教育厅提出在中小学校长培训工作中实施名校长工作室制度，并于2010年正式启动首批广东省中小学校长工作室项目。

名校长工作室创新中小学校长培养模式，以广东省基础教育发展需要为基础，以对优秀校长素养、成长方式以及名校长工作室独特优势的充分认识为前提，以传承名校长治校理念和办学特色为主要目的，以师徒带为主要培养形式，构建研修共同体，研究学校教育重大实践问题，推动学校实践创新，推进优秀成果转化。

管理机制：各司其职，各显其能

名校长工作室的组织管理模式实行省、市双重管理。在行政层面，广东省教育厅负责制定名校长工作室管理规定，为工作室配备高校专家，开展工作室团队高端研修，负责工作室年度考核等工作。市、县级教育行政部门负责做好名校长工作室的日常管理和指导，负责培养对象遴选、工作室年度考核、送教下乡、支教等活动。在专业层面，省教师继续教育指导中心负责名校长工作室统筹管理，省中小学校长培训中心负责工作室业务指导工作；省中小学教师发展中心按片区做好工作室的业务管理工作，负责高校专家的选派、组织片区内工作室交流学习、跨片区工作室交流研讨活动。

在工作室建设中，中小学校长培训中心的具体职责包括：定期与教育厅、教育局、主持人、学员进行沟通联络，搭建网

络交流平台；建立校长工作室档案袋，做好资料收集和整理工作；开展工作调研，及时掌握工作室工作的开展情况；成立专家指导小组负责校长工作室业务指导；定期组织研修、学术交流或境内外教育调研活动；研究校长成长规律，为工作室开展工作提供研究支持，帮助学校总结研究成果；在周期内组织专家对工作室进行不定期检查，周期结束时，组织专家对工作室进行一次全面考核，等等。

工作室主持人的具体职责包括：制订工作室周期工作计划，建立相关工作制度；负责校长工作室的资金使用和管理，按照专款专用的原则，实行制度管理，并接受上级审计；承担有关学校管理或校长培养培训的课题研究，并指导学员开展课题研究；传授教育教学管理经验，联系学员所在学校并适时进行诊断，针对实际的诊断问题，帮助学员和所在学校共同形成切实可行的个人发展计划和学校改进计划，并持续指导、监督计划的实施，并负责考核等。

工作室学员的具体职责与主持人职责相对应，包括根据个人成长目标，在主持人指导下，制订周期内学习计划和确定研究课题；自我诊断与外部诊断相结合，探索学校发展问题破解之道；主动参与对于其他学员校长所在学校的诊断，提升自我诊断和诊断他人的意识与能力等。

运作方式：合作共享，合力均衡

名校长工作室开展工作，以主持人和学员为发展主体，以合作共享文化为先导，以学校实际为切入点，以课题研究为抓手，突出实践性和研究性。在三年的培养周期里，各校长工作室对活动形式不断探索与改进，主要包括跟岗学习、下校诊断、理论培训和课题研究、网络培训、教育帮扶等。

跟岗学习，即安排工作室成员到主持人所在校进行岗位体验，学习主持人的教育、教学思想及管理智慧。参加学习的学员跟岗期间全程参与工作室所在学校的行

政管理和教学教研活动；通过听课磨课、交流研讨等方式开展学习。在跟岗学习中，工作室学员体悟主持人解决问题的思路与方法，更直观地学习主持人治校经验。

下校诊断，则是工作室主持人及学员共同到学员所在学校，适时给予指导，对每位学员所在学校进行现场诊断，指导、协同学员量身定制诊断方案和改进计划。下校诊断将学习情境下移到学校，且由工作室主持人及学员共同研讨解决，利用集体智慧现场改善管理实践，促进共同学习和各学员及学校之间的深入交流。

课题研究是将实践工作推向新高度的有效途径。学员结合学校实际，针对学校发展中的重点、难点问题跟随主持人一起做课题研究。在工作室专家指导下，规范研究过程，锻炼结构化的思维方式，以严谨的研究态度促进理论与实践的结合。另外，课题研究也提升了工作室校长成果固化与专业表达能力。

集中研修也是名校长工作室开展工作的基本路径。专家讲座、影子校长培训等集中研修模式，对于工作室校长的实践学习是一个有益的补充。此外，各工作室还依托省教育资源公共服务平台建成辐射当地乃至省内外的工作室，接收网络学员进入工作室学习。

对薄弱地区进行教育精准帮扶，是促进教育均衡的一种有力策略。名校长工作室汇聚省内优质教育资源，要求每个校长工作室都要开展送教下乡活动。工作室自主联系确定帮扶学校，主持人和培养对象与乡村校（园）长结成互助帮扶对子，通过诊断找到帮扶突破口，整体提升薄弱学校的教育教学水平。

成果转化：培优校长，建优质校

广东省名校长工作室建设实施多年来，角色定位明确，培训成果显著，成为助推广东省教育优质均衡发展的一张亮丽名片。

俗话说：十年树木，百年树人。学校作为教育最大的载体，承载着国家民族的未来。如何把学校教育做到最优，这是一代代教育工作者无时无刻不在思索的课题。首先需要明确的是，在这个大课题的解答过程中，教师的素养占据了很大的权重。其中，作为领头雁的校长则担负着更为重要的使命，也在很大程度上决定着教育的水平和方向。基于这种认识，也为了给科教兴市和人才强市战略添加更厚重的保障，淮南市教育体育局先后发起了百名中小学校长培养工程和百名农村校长助力工程（以下简称“双百工程”），旨在用3年时间，建成一支具有现代教育理念和创新能力、适应现代学校制度和本土教育事业发展需要的优秀管理队伍。

自主自发，培训内容契合于办学工作

淮南市校长培养“双百工程”实现挂职锻炼的自主选择。淮南市中小学校长培养工程除了根据调研状况和学员需求安排必要的教育理论学习和专题讲授任务之外，大部分的培训环节需要学员自主安排和实施。在参训学员完成短期的集中理论研修后，根据学员所在学校选择不同层次、不同类型、不同风格的若干所中小学校开展挂职锻炼。参训校长根据自己学校的状况，自主选择挂职学校，并以所挂职学校为单位，形成若干学习小组。学习小组的自然形成，不仅完成了分组学习、小组研讨的准备，而且本组内的校长所面临的学习需求和办学困境也是非常类似的，这有利于下一步的学习与培训。

淮南市中小学校长培养工程有别于在完成理论学习与挂职锻炼后就就业的传统校长培训模式，将学员校长真正的培训和研修放在本校内、本小组内、本学校区域内完成。

培训工程邀请知名校长、专家，选择若干所具有代表性的参训校长所在学校，定期进行进校指导、授业解惑。校长、专家的角色就相当于教师教研中的教研员角色。在进校指导前，校长学员分组研讨出某些代表性、典型性的问题，提前交给他们，以便于开展针对性极强的有效指导。学员进校指导完成后，学员再分组进行自主研讨交流，有的放矢，目标清晰。而且，每组学员自主安排自己的研讨交流的时间、次数、周期和主题，培训机构派专职人员参与，进行必要的监督和协调工作。

自成一家，校长走向职业化办学路径

当前，一些校长沉溺于管理事务而忽视宏观战略，校长普遍缺乏领导力、科研意识和科研能力。如何将校长培训系统化、常态化、规范化是校长能力提升的关键。

淮南市中小学校长培养工程最重要的一个环节，就是要让校长学员形成小组化或区域化的学习共同体，以此为单位开展校长教研活动和持之以恒，造就系统性、常态化、针对性、自发性的科学校长教研体系。校长学员分组或分区开展各种类型的校际间的活动，譬如：薄弱学校问题诊断会、校园文体活动赏析会、校本课程设置研讨会、区域内学校安全工作会议等。这些活动不仅让学员互通有无，共享培训成果，而且给每所学校提供了展示自己办学特色、破解办学困境的平台。

按照目前校长任职制度改革发展需要，校长定期交流已成趋势，这就给校长们提出挑战，不仅要在一所学校做出色，而且到其他学校也要做出色。就如商业领域里的职业经理人，校长也要成为职业办学家，这也是淮南市中小学校长培养工程的终极目标。

笔者认为，一个国家在一个时代有几位或十几位教

研制名校长品牌的『本土配方』

李蔚

夏胜

安徽省淮南市

热点观察

『双百』工程

教育家实属不易，教育家称谓对绝大多数校长来说压力过大，而将校长打造成办学家，是符合校长职业发展规律和学校教育现状的。通过培训，学员校长无论在哪个学校，都能对这个学校进行科学的校情分析，结合自己办学经验和个人独特风格，自成一派。经培训打造出的优秀办学家，可充实到以后培训师队伍中，实现以训促训。

自我提升，培训成果内化为办学气度

从内涵看，名校长具有先进办学理念，较高的道德修养、政策水平和管理能力；从外延看，名校长具有强烈事业心和教育追求，所领导的学校具有教育理念新、教学质量优、学校特色强、师生成就大的典型特征。淮南市“双百工程”邀请的知名专家、校长为学员授课，引导学员及时把握学校管理理论发展最前沿动态和热点问题，同时提升学员校长向教育家型校长转型必备的理论素养。

名校长还应开拓创新，关注未来，有推动学校可持续发展的胸襟和气度。培训工程通过让名校长到优秀学校挂职学习，将理论培训与实际操作技能培训相结合，引导中小学校长培养人选回归教育本真，思考什么是教育、怎么办教育等问题。作为学校的领导者、管理者，校长能力的提升应更多体现在办学治校时凝心聚力、破解难题上。一线名校长与教育专家根据校情分析，讨论学校优劣、面临的机遇和挑战，制定相应的学校发展规划，对于校长能力的提升极具针对性和实效性。

名校长培养工程给校长培训带来的最大启示，就是应特别注重培训中后期成果巩固工作和加强培训效果跟踪工作，从而解决以往校长培训过程中出现的集中培训结束后放任自流的不良状况，促进培训学习成果在学员自身中的内化和在学校管理中的运用，并将一些先进的教育管理理念和优秀的学校管理方法辐射扩展到周边兄弟学校，实现共同发展。

（作者李蔚系安徽省淮南市教育体育局党委书记、局长，夏胜系安徽省淮南市中小学教学研究室主任）

镜像



毕业礼·成人礼

6月1日，当全国中小学生在庆祝儿童节的时候，浙江杭州学军中学2019届高三毕业生迎来了他们人生中的重要一刻——毕业典礼。为何将毕业典礼选在“六一”儿童节这天？校长陈萍说，迎战高考，对每一名大学生来说，意味着第一次成人的洗礼，她希望学生自此扬起青春之帆，探索未来无限可能。

宋端恩/文 陈迈兴/摄

- ①各个班级毕业生代表向家长赠言，表达感恩之情。
- ②家长、教师派发祝福玩偶，为考生加油。



(上接第一版)

此外，各地各校因地制宜，结合扩招人群特点，制定了相应的招生政策。例如，为减轻考生负担，优化考生体验，天津市高职扩招工作采取网上报名，考生可直接提交电子照片并打印考生证，简化了报考流程。

严格多样化人才选拔标准

杨军正计划报考市场营销专业，按照安徽工商职业学院发布的扩招简章，如果通过资格审核，他将免于文化素质考试，只需参加学校组织的职业适应性测试。

针对此次扩招人群的特点，各省份积极探索多样化的人才选拔标准。例如，安徽省发布的《关于做好高等职业院校面向社会人员扩招工作的通知》明确提出，考生免于文化素质考试，由学校组织相关职业适应性测试或技能测试。具体要求由各招生院校自主确定，并向社会公布，考生根据各招生学校的招生章程参加考试。河北省教育厅鼓励高职院校联合考试或采用成绩互认。

一些院校制定了免试入学政策，比如，根据天津职业大学发布的招生简章，

下岗失业人员、农民工、新型职业农民取得人力资源和社会保障部颁发的相关专业职业资格证书三级及以上可以免试入学。退役军人服役期间取得三等功及以上可以免试入学。海南健康管理职业技术学院明确具有高级工或技师资格的中职学校毕业生免试入学。

为方便考生，天津市将考试时间定在6月3日至14日，长达12天，考生可前往多所院校参加考试，为考生创造了更多的录取机会。考生填报志愿时可选择3所院校，如考生被一所以上的院校录取，考生可自主选择报读院校，充分满足了考生的选择权。

然而，适应不同人群特点并不意味着放松要求。教育部办公厅日前发布《关于严格规范大中小学招生秩序的紧急通知》，再次强调：省级教育行政部门要落实中央有关要求，会同有关部门周密细致地做好高职扩招百万的补报名、组织专项考试、加强资格审核等工作，严格多样化人才选拔标准，不因扩招工作而降低规范管理要求。

天津市明确了资格审核工作按照谁主管、谁审查、谁负责的工作责任制和责任追究制，对于以虚报、隐瞒或伪造、涂改有关材料等手段取得高职扩招专项考

试招生资格的考生，一经查实，取消其考试和录取资格。天津市教委还特别提醒考生，不要盲目听信一些虚假机构的宣传和蛊惑，要通过合法途径获取相应的身份资格条件，以防上当受骗。

除了审核户籍、学籍、学力等基本信息外，黑龙江、贵州等省还提出，各部门各单位在审核认定考生身份时，还需对考生思想政治品德现实表现进行评定。

多重保障让考生无忧入学

学校计划扩招约4000人，增幅达到86.5%，目前正全方位做好扩招和培训准备工作。安徽工商职业学院院长李雪介绍，学校新招聘20名在编教师和管理人员，同时聘用一大批企业技术能手和工匠大师为学校兼职教师。与此同时，加快新校区两栋实训楼和3栋学生宿舍建设进度，投入使用后预计可新增3500多床位和30000多平方米的实训面积，力保教育教学条件满足扩招和培训需求。

在黄河水利职业技术学院校长祝玉华看来，把学生招进来是第一步，后续的人才培养要确保质量。扩招的学生在知识基础、技能水平、学习需求等方面有较大差异，给教学工作带来了前所未有的挑

战。目前学校正在制定预案，动员教师提前做好准备，利用暑期时间调整人才培养方案，采用灵活多元的教学模式，实行单独编班和弹性学制。

我们将结合社会人员实际，采用以网络学习为主、课堂集中教学为辅，线上线下相结合的混合教学模式，方便成人就业的同时确保人才培养质量。李雪说。

在考生普遍关心的资助体系方面，多省份明确表示按现行规定将扩招进校的退役军人、下岗转岗失业人员、农民工、新型职业农民纳入奖助学金发放范围。根据江苏省教育厅印发的《江苏省高等职业院校面向社会人员开展全日制学历教育实施办法》，退役军人可按退役士兵教育资助政策申请学费资助；失业人员和进城务工人员学费依据相关规定从失业保险基金结余中支出；企业单位在职职工学费可按企业职工教育经费中支出，鼓励企业支持员工带薪就读高职院校。

安徽明确将建立健全保障体系，退役军人学费资助按高职院校实际收取学费金额执行，每生每年最高不超过8000元，超出部分自行承担；符合农民工求学圆梦计划一村一名大学生和村两委学历提升计划招生对象的学生可按有关规定申请学费减免。