

密切跟进 高端引领

——“祥云行动——提高高中校长课改领导力的跟进培训”

陈丽 马宪平 何育萍 杨秀治 李雯
(北京教育学院)

一、项目背景

按教育部部署,北京自2007年9月新入学的高一开始,所有普通高中进入高中新课改实验,为积极稳妥推进课改实验,北京市教委精心组织,其中“培训先行,加强队伍建设”成为六大保障措施之一。校长是践行高中新课程的排头兵,其课改领导力直接影响学校推行新课程的质量与水准。“祥云行动——提高高中校长课改领导力的跟进培训”应运而生,担当重任,于2007年5-6月对北京市所有普通高中正职校长、教学校长、德育校长及督学、区县中教科科长与主管教委主任、区县干训主任与主管院长等1200余人举行课改准备性培训,对于各高中平稳启动新课程起到非常重要的智力支持。

之后,祥云行动项目组密切跟进北京市高中课改及多样化发展政策与发展重大问题,按照国家与北京市中长期教育改革与发展规划纲要(2010-2020年)“深入推进课程改革”、“加强特色建设”等政策要求,每年根据高中课改与特色建设迫切需要解决的问题,确定培训主题,2008-2012年共对41个教学班、4420人次(不含2012年度全员培训人数)的校长及有关领导进行培训,大大提升高中校长课改领导力与特色建设能力。使“祥云行动”成为高中课改与多样化发展政策交流、理论学习、经验交流与问题解决、经验提炼与传播的重要平台,对首都高中教育产生重大影响,大大促进高中内涵发展。

同时,项目组积极探索大型高端培训项目专业化问题,在校长培训专业化探索方面走在全国的前列。

二、成果主要内容

(一)把祥云行动打造成为综合性高端平台,为顺利推进首都高中课改与特色建设提供智力支撑,对首都高中教育产生重大影响

北京市教委副主任罗洁认为:“祥云行动作为紧密跟进高中教育发展重大问题、着力搭建北京市高中校长政策对话、理论学习、经验交流与问题探讨平台的持续项目,在传播北京市政策与经验、提升校长有关理论与能力方面发挥了很好的作用。”

1. 成为政策传播平台

每年围绕主题邀请北京市教委、北京市考试院等专家就课改政策、高考政策、高中多样化发展政策、国家与北京市中长期教育改革与发展规划纲要(2010-2020年度)等进行解读,让校长把握国家及北京市教育政策方向。2008-2012年度共邀请10多位政策制定者解读政策,满意率最高达97%。

2. 成为前沿理论学习平台

围绕主题,项目组邀请全国、国际知名专家,对高中新课程理论、课改领导力理论、特色建设理论等进行专题报告,提升校长的理论素养。2008-2012年度共邀请40余位专家在全员培训中举行前瞻性报告,满意率最高达100%。

3. 成为北京市高中校长课改及特色建设经验交流与问题解决的合作平台

通过校长论坛交流、现场学习、专题报告等多种方式围绕课改、学校特色建设进行经验交流与问题探讨,既传播了学校经验,解决学校具体问题,又引导北京市高中教育生态环境的改变,引导北京市高中教育发展方式由竞争走向合作。2008年-2011年度祥云行动在全员培训中共邀请70余位校长举行报告,满意率最高为100%。

4. 成为课改及特色建设成果提炼与传播平台

首都教育是中国教育的先行者、探索者、示范者，祥云行动不局限于完成一定课时的培训，还肩负向全国推出首都经验的重任，组织专家与校长一起研究、提炼学校课改与特色建设经验，在《中小学管理》等报刊推出校长课改成果 60 多篇；每年出版一本成果，如《一路探索一路歌——首都高中校长课改之旅》《追梦而行——首都高中校长课改之旅》《大家不同，大家都好——首都高中校长特色建设之旅》等，在全国范围内传播了首都高中课改与特色建设经验。

(二) 大大提升了高中校长课改领导力、特色建设能力及综合素养，促进校长专业成长

祥云行动培训对校长专业发展的作用也得到调研数据的支撑，在“北京高中校长发展现状调研”中发现 68.9%北京市高中校长认为“专业培训”是校长专业发展的主要途径，仅次于“办学实践反思”（70.2%），排在第二位。

1. 提升了校长的教育政策素养

如一位校长在 2009 年度听完北京市考试院张芑主任介绍完“北京市 2010 年高考方案”之后写到：“一直以来，不清楚新高考如何考，不清楚该如何布置高三复习，如何指导高三教师教学，正在焦虑之中，祥云行动邀请考试院领导详细介绍了新的高考政策，张主任既从宏观上介绍新高考践行的理念，也从微观上介绍了考试的题型，真是及时雨，大大提升了我对新课程教学的指导力。”

2. 提升了校长的理论水平

如一位校长听完褚宏启教授“教学领导力”报告之后写到：“对校长的职业定位比较明确了，对校长教学领导力的结构有了更加全面的认识，对校长教学领导力的核心内容有了更深刻的理解。对理解高中新课改，提升课改指导力帮助很大。”

3. 提升了校长课改领导力与特色建设的能力

如一校长参加 2008 年度祥云行动培训后说：“这次培训感觉很实，授课校长理念新、内容丰富，点评专家引导得很好，小组讨论也很有实效，现场学习更是冲击力大，对于自己个人今后如何规划学校课程体系、开发课程资源、指导教师教学、进行学校文化更新等都有很强的指导作用。”

2010 年，项目开始跟进高中多样化发展问题，通过培训与课题研究，提升了校长对学校特色现状分析、设计能力与提炼能力。如 2010 祥云行动骨干校长高研班校长所言：“通过政策学习、理论学习与行动研究，大大提升了特色建设能力，开始对学校文化特色发展现状进行反思，在专家的指导下，梳理了‘融·合’文化理念，设计了落实‘融·合’文化的三大工程。”

4. 提炼了一批高中课改与特色建设方面的经验，使更多校长受益，开阔了校长的视野与思路

项目组提炼了北京 100 余所高中课改经验与 19 所高中特色建设经验，发表校长系列成果，传播了首都经验，使北京市及外省市更多的高中校长受益。

(三) 注重大型高端校长培训项目研究，引领全国校长培训专业化探索

1. 确立“跟进与引领”的培训指导思想

(1) 密切跟进北京市高中课改政策与多样化发展政策要求与高中实践需求

自 2007 年成功举办高中课改准备性培训之后，项目组每年度都会根据北京市课改政策与多样化发展政策、课改与特色建设重心工作的部署、高中在落实课改与特色建设重心工作中存在的问题举行有针对性培训，如 2008 年度开展了课改经验交流性全员培训，2009 年度组织了课改理论提升性全员培训，2010 年度聚焦在高中校长的教学领导力举行全员培训与骨干培训等。

(2) 高端引领北京市高中教育发展方向

在密切跟进的同时，祥云行动在内涵要求上达至高端引领高中教育发展方向，通过观念更新与平台搭建，引领北京市高中生态发展方式由竞争走向合作；通过理论更新与能力提升，引导高中学校发展方式由单一走向多样、由封闭走向开放。

2. 提出了“培训与研究双线平行设计与实施”的研训一体理念操作模式

如在子项目设计中兼顾培训项目与研究项目、举行年度大型专题调研，为市教委科学决策提供重要实践依据、注重对祥云行动培训自身进行研究，力求培训专业化。

3. 探索了主题式全员通识培训与骨干校长高级研修镶嵌式课程设计模式，开发了主题培训课程体系

祥云行动项目组采取的是主题式全员通识培训与骨干校长高研镶嵌式课程设计模式（见图 1），根据政策要求与实践问题，确定年度培训主题，与时俱进，不断创新主题。围绕主题，在培训对象上从 2010 年度开始兼顾全员与骨干，在课程设计上把全员通识培训课程镶嵌进骨干校长高研课程之中，形成主题式培训课程体系。

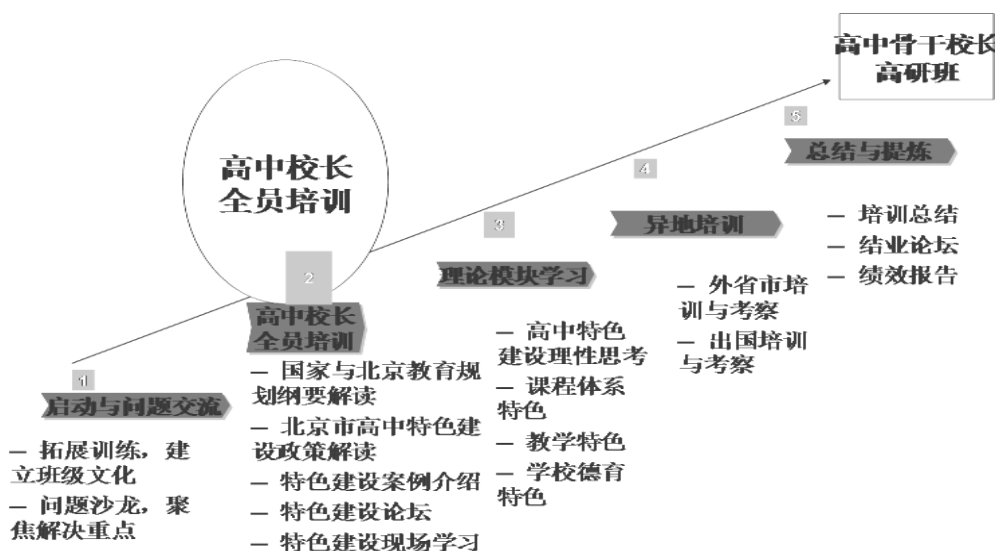


图 1 主题式全员通识培训与骨干校长高级研修镶嵌式课程设计模式及学校特色建设主题课程结构

4. 综合运用多种培训方式，探索了行动研究式培训、体验式培训、技能训练式培训，凸现了现场教学在培训中的重要地位（见附件 4：祥云行动关于关于培训专业化方面的研究成果）

祥云行动注重探索、运用多种培训方式，如专题报告、主题沙龙、主题论坛、行动研究、体验式培训、技能训练式培训、现场教学等。每种培训方式都有其优点与不足，祥云行动注重这些培训方式研究与综合运用，从而在较大程度上保证了培训的有效性。尤其是对现场教学的研究与运用，成为祥云行动的重要创新。

5. 探索了“反思-改进-提炼”的课题研究方式，推出课改与特色建设经验

项目组整合北京市专家资源，与高中校长一起成立研究小组，对学校课改或特色建设经验与问题进行反思、改进与提炼，推出一批首都经验。校长在这个研究过程中梳理了思路，清晰了举措。项目组形成的“反思-改进-提炼”课题研究方式体现了校长主体与专家支持相结合、问题解决与行动改进相结合、实践探索与理性反思相结合，深受校长欢迎，也在很多校长培训项目中推广。

6. 探索了大型高端培训项目管理策略与制度，保证了管理的专业化

祥云行动培训规模大，对象层次多，每年需要创新，项目组注重研究培训管理，制定并实施了成事成人策略等四大策略，制定并实施了里程碑制度等项目制度，保证了大型高端项目的成功实施，对其他大型项目管理也有重要借鉴价值。

总之，祥云行动得到多方的高度认可，成为推动首都高中教育发展与校长队伍建设的一个品牌，多次获得教育学院继续教育优秀项目一等奖、教育教学成果奖。

三、成果的创新点

项目组不断创新，使祥云行动培训设计与实施走在全国中小学校长培训领先地位，在培训专业化探索上有重大创新。

（一）“跟进与引领”的培训指导思想及“平台搭建与素养提升相结合”的培训定位

首先是“跟进与引领”培训指导思想创新。“跟进与引领”的指导思想使项目组站在首都高中

教育发展全局高度设计与实施，保障了祥云行动的战略性和全局性、针对性、引领性。

其次是“平台搭建与素养提升相结合”的培训定位创新。不仅注重通过培训提升高中校长能力及综合素养，同时注重把祥云行动本身打造成为一个高端平台。

(二)“培训与研究双线平行设计与实施”的培训模式

项目组提出“培训与研究双线平行设计与实施”具有很强的创新性。

首先，在子项目设计中兼顾培训项目与研究项目，在培训实施过程中，专家与校长进行深入研究，形成如图2平行设计与实施图，并推出系列成果。

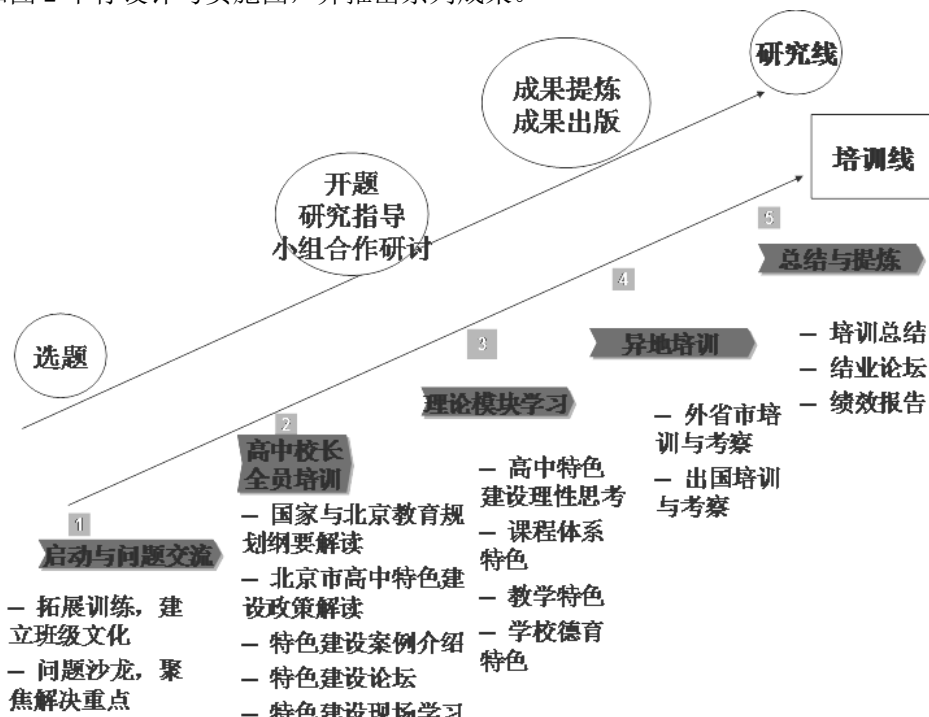


图2 培训与研究双线平行设计与实施模式图

其次，利用高中校长全员培训条件，配合市教委进行年度大型专题调研，使市教委更全面地了解北京市高中新课程实施情况、特色建设情况、校长队伍发展状况，为市教委科学决策提供重要实践依据。如2009年度举行“北京市高中新课程实施情况调研”、2010年度举行“北京市高中校长发展现状调研”、2011年度举行“北京市高中学校特色建设调研”等。

最后，项目组注重对祥云行动本身进行研究，力求培训专业化。对培训定位、主题、课程设计、模式等进行研究，在报刊杂志发表“让培训促进校长课改领导力的提升”等13篇培训研究论文。

(三)现场教学方式

祥云行动探索并运用了多种新的培训方式，尤其是对现场教学的研究与运用（共举办91场现场教学活动）。现场教学是指把校长带入实际工作的现场，通过主题报告、听课、参观、小组交流、专家点评等多种具体方法所进行的立体的、对话式、体验式的案例教学，它是教学主体观的改变、其次是教学资源观的扩展、强调多种具体教学方法的整合运用、是教学空间的拓展。

四、成果的应用情况

1. 通过北京市高中校长全员培训、骨干校长高级研修、问题行动研究等，全面提升了北京市高中校长课改领导力、特色建设能力，提升相应政策水平与理论水平，他们把所学运用到学校实践中，大大推进了首都高中课程改革与特色建设的顺利进展，得到市教委与区教委的高度认可。

2. 配合教委所需，所做的3个大型调研对于教委全面了解高中教育发展情况，进行有关政策制定、工作部署、项目设计等起到重要的实践支撑作用。

3. 所提炼、发表的校长课改、特色建设成果被不少高中所借鉴，所出版成果被南京晓庄学院等

全国一些高校与校长培训机构作为校长培训学习资料使用(见附件 2: 校长培训院校机构证明材料)。

4. 在北京市 2009、2011 年度基础教育课程教材改革总结会上, 在全国第一届与第二届中小学校长培训专业化研究论坛上, 在北京教育学院国培计划培训者培训等培训班上, 分别介绍祥云行动培训设计、模式及创新等, 受到北京市与外省市同行的高度赞誉, 被全国不少校长培训机构借鉴。

所发表的关于祥云行动培训研究论文在中国知网收索引用情况:

行动研究式校长培训模式的实践探索, 被引频次 4 次

现场教学: 中小学校长培训方式的新探索——以“祥云行动——提高高中校长课改领导力的跟进培训”为例, 被引频次 2 次

体验式校长培训模式与技能训练式校长培训模式的实践探索, 被引频次 2 次

关于中小学校长培训专业化的思考, 被引频次 2 次

