



长春市名优校长“四四五”培养模式的探索与实践

□ 张仁芳



为落实吉林省长春市委市政府印发的《关于进一步集聚人才创新发展的若干意见》（长办发〔2017〕50号）和长春市四部委印发《长春市教育人才队伍建设行动计划》（长教联〔2017〕23号）的要求，打造一支品德高尚、业务精湛、理念先进、特色鲜明的名优校长队伍，2017—2020年，历时3年，长春市教育局启动了专家型校长培养对象和杰出校长培养对象的遴选工程、培养工程、认定工程。通过“选拔、培养、认定、使用”等环节，探索推行“精准挖掘、重点培养、动态管理、作用发挥”的链条式校长队伍建设模式，打造了以“骨干校长—专家型校长—杰出校长—教育家型校长”为主线的长春市名优校长梯队。

“四四五”培养模式的具体内容

“四四五”培养模式是长春市名优校长梯队建设中对校长培养目标、培养过程、培养内容、培养方法以及评价等方面的概括，是指梯队建设的“四个层次”“四个阶段”以及对应“四个阶段”的“五个环节”“五项任务”“五种方式”“五项作用”。

“四四五”培养模式的具体内容：第一个“四”是指“四个层次”，即骨干校长、专家型校长、杰出校长、教育家型校长；第二个“四”是指“四个阶段”，即遴选阶段、培养阶段、认定阶段、作用发挥阶段；“五”是指对应“四个阶段”的“五个环节”“五项任务”“五种方式”“五项作用”。其中“五个环节”是指遴选过程中经历的“业绩评审”“笔试”“面试”“实地踏查”“高峰论坛”等环节；“五项任务”是指培养过程中要完成的“五个一”培养任务，即“一课”“一培”“一影”“一范”“一果”；“五种方式”是认定过程中的“任务评定”“成长档案袋”“综合评价”“纪检审核”“党组审核”；“五项作用”是作用发挥阶段要在“课程开发”“跨区送课”“专家讲座”“工作室活动”“影子培训”五个方面发挥示范引领作用。



“四四五”培养模式的实施流程

一是遴选阶段。名优校长梯队建设是指在骨干校长的基础上认定了专家型校长培养对象，在专家型校长培养对象的基础上认定了杰出校长及培养对象。对专家型校长培养对象和杰出校长培养对象进行为期两年的培养，培养周期结束后，通过考核认定为长春市专家型校长和杰出校长。遴选阶段经历多个环节，重点落实在五个环节上，通过“业绩评审、笔试、面试、实地踏查、高峰论坛”五个环节来确定遴选成绩，最后综合审核确定人选。第一，骨干校长遴选。长春市教育局对骨干校长遵循每3年重新认定的原则，坚持多年多轮的认定与培养工作。近期是2018年末启动新一轮骨干校长的认定工作，经过个人申请、组织报名、政治品德与廉政考核、资格审查与业绩考核、笔试、面试、确定人选、公示等程序和步骤，2019年认定了长春市骨干校长。第二，专家型校长培养对象遴选。长春市教育局于2017年5月印发《长春市教育局关于遴选中小学专家型校长培养对象的通知》，启动了专家型校长培养对象的遴选工作。根据遴选工作方案，符合免试条件的直接通过；其余人经过个人申报、组织推荐和审核、业绩评审、笔试和面试等环节，根据个人业绩评审占10%、笔试成绩占40%、面试成绩占50%的比例遴选出专家型校长培养对象。第三，杰出校长培养对象遴选。杰出校长的遴选过程分两个阶段、五个环节，从八个评价维度进行深度考核。第一阶段包含业绩审核、综合汇报、实绩考核、民主测评。第二阶段是主题论坛环节。从党建工作、校长领导力、学校规划、育人文化、课程领导、教师专业发展、内部管理、外部环境调试等八个评价维度进行考核。遴选成绩按照综合汇报占30%、实绩考核占30%、主题论坛占40%计算。民主测评情况列为参考项，综合考虑学段差异、区域均衡等因素，并且征求当地教育行政部门意见，经各县（市）区和市教育局纪检部门审核、教育局党组会议，认定了长春市杰出

校长和培养对象。

二是培养阶段。第一，骨干校长的培养。骨干校长重新认定后，长春市教育局对骨干校长进行全员远程培训，主要提升骨干校长的党性修养、专业素养、管理素养等。同时组织骨干校长进行省外高级研修，主要提升骨干校长的专业能力和管理能力。骨干校长培训，主要通过“五环五式”研修模式开展，强化学员情境体验，针对薄弱环节改进，使参训学员边学习、边实践、边应用、边提升。第二，专家型校长培养对象的培养。通过“五个一”培养工程对专家型校长培养对象和杰出校长培养对象采取“集中培训、影子培训、理论自修、实践体验、辐射带动、反思改进、科研提升、任务驱动”等环节进行为期两年的培养，培养期结束进行认定。每位专家型校长培养对象在两年培养周期内必须完成五项任务，即“五个一”培养工程中的“一课”“一培”“一影”“一范”“一果”。第三，杰出校长培养对象的培养。杰出校长培养对象的培养也通过“五个一”培养工程的任务驱动，和专家型培养对象不同的是杰出校长培养对象的培养重在“示范和引领”作用的发挥。每位杰出校长培养对象在两年培养周期内也必须完成五项任务，即“五个一”培养工程中的“一课”“一培”“一影”“一范”“一果”。

三是认定阶段。第一，任务评定。培养周期内，长春市干训领导小组办公室每学期组织专家对每位专家型校长培养对象和杰出校长培养对象完成“五个一培养任务”的情况进行评定审核，并记录成长档案袋。第二，成长档案袋。对每位专家型校长培养对象和杰出校长培养对象在培养期内“个人所获荣誉、个人主管工作给学校带来的荣誉”“‘五个一’培养工程相关任务完成情况具体说明”“个人专业发展过程中的收获与反思”等方面内容建立档案，并定期公布完成任务和取得成绩的情况。第三，综合审核。培养期结束，各县（市）区教育局行政部门根据档案里的各项内容对本区专家型校长和杰出校长培养对象的政治思想、师德师风、办学实绩进行初步审核评价，主管领导签署意见，并加盖县（市）区教育局公章；长春市教育局干训领导小组办公室组织专家根据各位校长完成培养任务情况、所取得成绩和贡献进行综合评定审核。第四，纪检审核。各县（市）区、开发区教育局（文教局）的纪检部门要对本区完成培养任务的专家型校长培养对象和杰出校长培养对象进行纪检审核，出具一份书面材料并加盖教育局（文教局）纪检部门公章；省直、市直及民办学校须提交主管教育行政部门的纪检审核证明，市教育局纪检部门再次审核。第五，局党组审核。长春市教育局党组依据相关文件及方案的要求以及各县（市）区教育局和市教育局纪检审核反馈情况、综合审核情况，进行最后审核，审核合格予以公示并认定。

四是作用发挥阶段。第一，开发校长培训课程。为落实名优校长队伍示范引领作用的发挥，开展了主要由名优校长参加的校长培训课程开发评审活动。并组织获得特等奖和一等奖的校长围绕“校长培训课程开发”主题进行为期一周的省外高级研修，进一步提升课程开发的能力。经过评审、高级研修、分组研讨、同伴互助打磨、个人反复锤炼、专家审核、录制课程等环节，每位杰出校长高质量地完成了培训课程的开发并录制了课程，不仅提高了名优校长对教育教学活动指导、深层次审视以及对鲜活办学经验凝练的领导力 and 创造力，也展示了我市中小学校教育教学改革的新面貌、新特色、新成果；录制的课程作为全员校长远程培训的课程资源丰富长春市校长培训课程资源建设，提升校长自主开发培训课程的能力，从而促进全市校长的专业成长。第二，开展跨区送课活动。从名优校长开发的课程中遴选出实践性比较强、符合主题培训内容的课程，组织专家进行一对一的指导、修改、提升，成熟后择优作为长春市校长主题培训和跨区送课资源，进行面授培

训。每位杰出校长每年至少完成一次跨区送课到县（市）区的活动，或深入农村学校“入校指导”。这是一次全地区大规模的示范引领活动，起到了“教学相长”的效果。第三，开展杰出校长工作室活动。杰出校长工作室是校长自主发展、协同发展的优质空间，通过杰出校长工作室载体，加强团队合作学习，培养造就一批具有共同理想与追求、较强研究与创新能力的高素质校长队伍，从而带动区域校长队伍整体素质提升。杰出校长作为工作室主持人，要根据工作室职责、管理要求制定三年发展规划，形成每个年度细化的活动方案，确定每个成员明确的培养目标，并通过专题讲座、隔代培养、自主研修、结构化研讨、课程开发、团队实践指导等形式，解决教育教学管理中的关键性、瓶颈性问题，提炼出校长独特的办学思想和管理方法，促进工作室成员共同成长。第四，实施校长影子培训。每期的影子培训分为“集中培训、影子培训、实践指导、总结反思”四个阶段。第一阶段为集中培训阶段，主要通过专题讲座进行理念思想方面的引领。第二阶段为影子培训阶段，主要通过跟岗培训和跨区送课进行示范实践方面的引领。第三阶段



为实践指导阶段，主要通过导师深入学校的亲自指导达成目标要求。第四阶段为总结反思阶段，主要通过成果交流、开发课程等完成培训相关任务。2019年组织的影子培训是杰出校长及培养对象带专家型校长培养对象，这是一个双重考核过程，考核杰出校长培养对象作为导师是否完成传帮带的任务，考核专家型校长培养对象是否完成影子培训任务。

“四四五”培养模式的创新与成效

五环节多方面深层评选，以选代培、以检促研、以评促进。遴选过程中，业绩评审、笔试、面试、实地踏查、高峰论坛等五个环节是对校长专业素养、实际办学能力等的深层考核，通过以选代培、以评促进、以检促研的多环节多方面深层次评选，极大促进名优校长的专业成长。一是以评代训，进一步锻炼了校长队伍。校长在准备、酝酿、汇报过程中，不断深化了对办学理念的认识与理解，总结了教育行为的规律性认知，提升和内化了校长办学的实践与体验，通过交流互相分享了办学过程中的教育思想与教育智慧。二是以检促研，总结形成了一批教育成果。在遴选过程中，参选校长的综合汇报稿和办学主张等材料，经过总结和提升，正式出版了两本书，《长春市基础教育学校校长办学经验集萃》和《长春市基础教育学校特色发展的探索》。两部成果凝聚着校长们的智慧与心血，收获了名优校长的真知灼见，作为一个阶段成果，有利于我们深入研究杰出校长的专业发展轨迹，为培养、激励校长群体进步和启迪未来学校的发展方向提供丰厚素材。三是实地踏查，为制订下一步计划奠定基础。考核过程中的实地考察和民主测评，是对校长办学实践能力的全面验收，同时我们基本掌握了区域内中小学、幼儿园的发展现状。为制订下一步

校长专业发展计划，构建杰出、专家型、骨干校长专业成长的“互联网”实践指导提供了直观、可靠的第一手材料，也为进一步提高校长培训的针对性提供了坚实的基础。

“五个一培养工程”，任务最大驱动，成果遍地开花。对专家型、杰出校长进行“五个一”培养工程评估检查，是以“任务驱动式”为核心，遵循教育人才成长规律，坚持高站位引领、高品位塑造、高标准培养的原则，以评代训，以检促研，以任务驱动，更好地促进专家型校长和杰出校长提炼学校办学特色，凝练办学思想，梳理教育实践。“五个一”培养工程中的“一课”“一培”“一影”“一范”“一果”五项任务成为最大动力，是名优校长培养工程的主线，每项任务各有不同的要求。通过开展“理论学习、实践体验、辐射带动、反思改进、科研提升”五个阶段的研修，进一步提升名优校长的学习能力、领导能力、管理能力、科研能力和创新能力。

“网状、梯队、隔代培养”的立体实践指导模式给予最大赋能。目前，长春市名优校长梯队有三个层次，教育家型校长遴选即将启动，在现有的梯队中，以杰出校长工作室为平台，构建杰出校

长、专家型校长、骨干校长、城镇校长、乡村校长专业成长的发展共同体，每个共同体成员构建考虑梯队层次和全市各地区覆盖面，采取因人制宜、因校制宜的成长路径，注重总结经验，形成工作规范和操作模式，逐渐探索出一条完整的有长春教育特色的“教育家型校长带专家型校长、杰出校长带骨干校长、专家型校长带城镇校长、骨干校长带乡村校长”的“网状、梯队、隔代培养”立体实践指导模式，并发挥示范引领的最大赋能。

跨区送课、入校实践指导，同伴互助、教学相长。杰出校长跨区送课，把自己多年积累的教育教学管理的理论精华与实践经验传授给其他县（市）区的校长，起到了“同伴互助”“互相启发”的作用。

混合培训从点、线、面、体多方发挥助力作用。采用“委托培训与自主培训相结合，线上培训与线下培训相结合、影子培训与共同体发展相结合、任务驱动与自主研修相结合、跨区送课与入校指导相结合”的混合培训方式。

校长培训课程开发，多环节打磨多方面收获。校长自主开发培训课程经过申报评审、专家指导、集中研训、同伴打磨、反复锤炼、专家审核、录制课程等环节完成。多环节打磨，得益于多渠道的积累。有积累有经验，更容易形成课程。梯队建设中的各项培训与活动，为各位参训校长提供了第一手资料，使他们能够准确了解与掌握其他一线校长关于优质课程资源的实际需求与评判标准，甄别校长关于本土化资源的偏好以及实际效用，反促名优校长开发有针对性的、能够切合实际、接地气、有示范引领的课程资源，引导校长深入研究业务，促进业务成长的同时，进一步丰富校长培训的本土化资源，盘活优质培训资源，用于全员远程培训、跨区送课和各类主题培训中，形成区域内优质培训资源内循环。

（作者单位：长春教育学院）