

“学习·践行·变革”之校长培训丛书

总主编：肖建彬

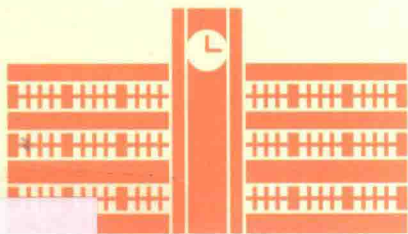
桃李  
书系

# 参加跟岗学习的建议



GEI XIAOZHANG CANJIA  
GENGANG XUEXI DE JIANYI

龚孝华◎编著



 天津教育出版社  
TIANJIN EDUCATION PRESS

“学习·践行·变革”之校长培训丛书

总主编：肖建彬

给校长参加跟岗学习的

A2941729

G637.1

G53

# 给校长学习 参加跟岗的 建议



GEI XIAOZHANG CANJIA  
GENGANG XUEXI DE JIANYI

龚孝华◎编著



天津教育出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

给校长参加跟岗学习的建议/龚孝华编著.

—天津:天津教育出版社,2012.7

ISBN 978-7-5309-6785-0

I. ①给… II. ①龚… III. ①校长—学校管理  
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 130235 号

## 给校长参加跟岗学习的建议

出 版 人:胡振泰

编 著:龚孝华

责任编辑:李勃洋

出版发行:天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码:300051

印 刷:三河市人民印务有限公司

经 销:全国新华书店

版 次:2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本:710×960mm 1/16

印 张:15.5

字 数:210 千字

书 号:ISBN 978-7-5309-6785-0

定 价:32.00 元

# 总序

## 专业化的核心要素

肖建彬

“‘学习·践行·变革’之校长培训”丛书第一辑由九部组成，分别是闫德明的《如何创建学校特色——若干典型案例评析》、龚孝华的《给校长参加跟岗学习的建议》、王蕙的《有效德育：基于实践的探索》、熊焰的《校本教师专业发展研修手册》、苏鸿的《教师的教育研究》、郭凯的《中小学校安全管理》、吴开华的《中小学热点法律问题研究与典型案例评析》、贾汇亮的《发展性学校教育评价的建构与实施》和周峰的《创建优质学校：理论探索与行动策略》。这些著作实际上是这些专家在自身极为丰富的中小学校长培训实践中积极探索、自主开发、反复实践、多方吸收、不断提炼而形成的。作为课程，这些内容是非常受欢迎的；作为教师，他们的教学也非常受欢迎。我想，作为教材，应该同样也会受到使用者的欢迎。

之所以给丛书起了这么一个“并不美丽，但很实在”的名字，是想传递一种意思：“学习”“践行”和“变革”是非常重要的，希望使用者能经常看到这三个概念，牢牢记住这三个概念，真心接纳这三个概念。因为我觉得，“学习”“践行”和“变革”是专业化的核心所在。

关于专业化的理论非常多，有些理论玄乎到“很哲学”的境界。这对于人们深入学习和探究有关问题是很有帮助的，至少可以告诉人们一个道理：即使是很简单的一个事物，如果细究起来还是有很多学问在里头的。然而，就实践而言，则十分需要一个简约的指引，可以让人把握精髓，付诸行动。基于此，比照各种理论和经验，加之自身实践的体验，愚以为，所谓专业化，说到底就是通过变革现状来提高有效性，而唯一有效的路径就是“学习”和“践行”。

专业化是一个过程，也就是“越来越专业”的意思，具体包括专业水平越来越高强、专业精神越来越饱满、专业活动越来越有效。它只有一个方向，就是越来越好。在专业领域，自己跟自己比，今天比昨天有进步，明天比今天有进步，即不断改变“现状”；包括变革自身，也包括通过变革自身进而变革工作环境和绩效，从而进入一个更加理想的状态。所以，作为专业化核心要素的“变革”既是专业化的目的，也是专业化的动机。它为专业化提供不竭动力。没有变革的愿望，就不会启动“专业化”的进程；没有变革的现实，专业就还没有“化”（进化）：一是没有自身变革的现实，就不存在专业化；二是没有工作对象变革的现实，就不存在真正意义上的专业化，即所谓专业化也就没有表征，因而没有价值。因为专业化是与职业或专业技术工作联系在一起的，自身的变革也就成为变革工作环境和绩效的前提条件，所以，专业化应该从变革自身开始，以变革工作对象为终结。

如何实现专业化？曰：一靠学习，二靠践行。这里有两个重要的前提判断。首先，人们必须确认这样一个重要的前提判断，那就是并非所有的学习都能促进专业化，只有“好”的学习才能促进专业化。“好”的学习有三大功效：一是补充没有的，二是更新陈旧的，三是改变错误的。无论哪种结果，都将变革一个人的专业现状，都将使人的专业认知更加广阔、更加正确、更加精准，专业精神更加充实、更

加坚定、更加自觉，专业行为更加规范、更加便捷、更加持久。可见，没有学习，是不可能专业化的。其次，人们必须确认的另一个重要的前提判断，那就是并非“好”的学习就一定能够促进专业化，只有将“好”的学习付诸实践才能促进专业化，这就是“践行”。“践行”通常有三大功效：一是优化认知和情感系统，二是优化操作和行为系统，三是优化专业环境和工作结果。无论哪种结果，都将变革整个专业现状，都将使人及其与之相关的人和事发生越来越好的变化。简单地说，就是解决问题、促进发展。这就是最终意义上的专业化。

基于这样的认识，我认为，专业化是基于人（个体或群体）的一个整体运动，它是围绕“问题”来展开的，其核心要素“学习”“践行”和“变革”在这个整体运动中是紧密关联的、“一体两翼”的关系。因此，任何想推动专业化的培训，包括校长培训和教师培训，都必须研究人，“以人为本”，基于人、为了人、面向人、服务人；都必须立足问题解决；都必须妥善处置“学习”“践行”和“变革”三者的关系。如果仅仅把培训定位于“学习”“学习理论”或“学习最新理论”，那于专业化是没有太多裨益的。

“‘学习·践行·变革’之校长培训”丛书其实就是服务中小学校长专业化的教材。它期待对中小学校长的专业化有所裨益。能否达成这样的愿望，祈请读者诸君评鉴。如有改进高见，请直接与作者联系，也非常欢迎电邮至 [xjb@gdei.edu.cn](mailto:xjb@gdei.edu.cn)。您的意见将有助于我们专业化。

为了理想的教育，让我们在教育理想烛照下，一起学习、践行、变革。

## 序 言

为参加跟岗学习校长编写一本书，是一件非常开心的事。2005年，广东省率先在国内开展校长跟岗学习活动，并出台了相关管理办法和操作手册，经过六年的实践和探索，整个培训学习模式日臻成熟，发展至今，已经成为校长培训和学习的重要形式，到了系统总结的时候了。在组织校长跟岗学习活动中，每当看到参加跟岗学习的校长满载而归，听到他们对这种学习方式的由衷赞许时，作为此项工作的组织者就有一种冲动和愿望，要为这种培训方式写点什么，要写一本书呈现这种学习方式的特点、组织过程及其参与过程，呈现校长参加跟岗学习的体验、收获，这既是系统总结，也是为参加跟岗学习的校长提供参考，使他们在跟岗学习中更好地提升自己，发展自己。

校长跟岗学习作为校长培训学习的一种方式，要取得预期效果，需要我们做出理论思考，也需要规范操作过程。在书的前面四章，对此进行系统论述。第一章：理解跟岗学习，主要解决对跟岗学习的理解和价值认识；第二章：组织跟岗学习，主要解决跟岗学习的操作过程；第三章：跟岗学习的视角，主要回答校长参加跟岗学习的体验视角；第四章：跟岗学习的几点要求，主要解决校长如何带着问题、如何研究、如何读书、如何写随笔与总结等几个关键性问题。

书的后四章是为校长参加跟岗学习提供直接的服务。作为一位跟岗学习的组织者，要真正从校长的视角来写，确实有些难度。虽然我也参与过在英国学校的跟岗学习，但毕竟角色不同，观察、感受、体验、思考的问题难免有差异。偶然间，我想起柯中明校长、谢柏芳校长曾经送给我的两本跟岗随笔，这是两位具有才气的校长，随笔是他

们在江浙跟岗时写下的，随笔中洋溢着智慧的思想，有这两位校长的精彩之笔，心中踏实很多。同时，我们是从2005年开展此项工作的，有农村地区校长赴省校长培训基地学校学习的，有赴江苏、浙江、上海、北京、湖北等地跟岗学习的，也有参加中英校长合作培训项目的，各种总结总数超过千篇。经验告诉我，中间肯定藏有精彩之笔，于是我邀请参与此项工作的黄鸿飞老师对参加农村地区赴省校长培训基地学习和参加中英校长合作培训项目中的校长总结进行精选。这样，校长的所思所得就成为本书的重要组成部分。

在编写此书的过程中，培训处黄泽纯老师、华南师范大学李贤博士参与部分工作，福建教育学院干训处杨立国处长为本书提供部分材料，在此表示感谢！特别要感谢柯中明校长、谢柏芳校长及部分参加赴省校长培训基地学习项目、参加中英校长合作培训项目的校长，由于你们的成果，使本书的内容更加丰富。

由于多方面的限制，书中有些地方显得粗糙，或有些疏漏，敬请同行和校长包涵、指正！

二〇一一年六月于广东二师



## 第一章 理解跟岗学习

- 第一节 校长培训面临的问题及其创新 / 001
- 第二节 校长跟岗学习的实践性取向及其特点 / 010
- 第三节 校长跟岗学习的价值分析 / 019

## 第二章 组织跟岗学习

- 第一节 准备阶段 / 027
- 第二节 实施阶段 / 040
- 第三节 总结阶段 / 045

## 第三章 跟岗学习的视角：学校文化

- 第一节 选择文化视角的合理性 / 058
- 第二节 学校文化的结构分析 / 059

## 第四章 跟岗学习的几点要求

- 第一节 带着问题去跟岗 / 080
- 第二节 学会调查研究 / 089
- 第三节 有空时读点书 / 097
- 第四节 每天记点跟岗随笔 / 110
- 第五节 跟岗结束时要写跟岗总结 / 113

## 第五章 谢柏芳校长浙江跟岗学习随笔

随笔一：烟花三月上杭州 西湖一景不曾游 / 116

随笔二：江南多才俊 名校竞风流 / 120

随笔三：漂亮的高考成绩是这样“炼”成的 / 127

随笔四：变化也是一种美 / 130

随笔五：自主学习为中心的课堂 / 137

随笔六：让思想解放 让精神自由 / 146

## 第六章 柯中明校长江浙跟岗学习随笔

随笔一：且行且思 / 156

随笔二：行迹思绪 / 164

随笔三：精华摘录 / 186

## 第七章 赴广东省中小学校长实践基地跟岗学习总结（精选）

总结一：播下爱的种子，铸造现代创新教育品牌 / 198

总结二：体验特区教育，提升生命质量

——深圳市育才中学挂职锻炼总结 / 205

总结三：挂职学习是我人生中一次宝贵的经历 / 211

## 第八章 广东省中英合作培训校长跟岗学习总结（精选）

总结一：从英国教育看我国传统教育观念落后的影响 / 218

总结二：英国中小学校长“精致管理”探析 / 225

总结三：校园文化的泡菜效应 / 233

# 第一章

## 理解跟岗学习

---

### 第一节 校长培训面临的问题及其创新

#### 一、校长培训面临的问题

在新的形势下，中小学校长培训面临着诸多问题，这些问题如果得不到有效解决，校长培训工作将难以走出高原期。关于现行校长培训中存在的问题，有研究者做出如下描述<sup>①</sup>：

只有几个“常委”的培训课堂。

四月，大地复苏，万物披绿，处处洋溢着生命的活力。在一间电化教室里，一位老师在讲台上滔滔不绝地讲着，时不时蹦出“先进理念”之类的术语。台下四五个中青年模样的“学生”正伏在课桌上，静静地听着。老师不高的嗓音在偌大的教室里回响着，充满生机的室外景象和教室内冷清的场景形成强烈的对比。这是记者在某省级中学校长培训班课堂上所见到的一幕。据听课的一位校长介绍，他们这个培训班总共有 30 位校长和教育行政人员参加学习，除了开班仪式上

---

<sup>①</sup> 苏令. 想说爱你不容易——透视中小学校长培训（上篇）[J]. 中国教育报，2005（5）

因为有领导出席，所以大部分都参加了以外，上课时就只有他们几个在听课，他们戏称自己为“常委”。“他们都出去玩了，这么好的天气岂能浪费啊。”“那你们为什么不出去呢？”“我们都来自经济不发达地区，出来一次不容易，想好好地学点东西。”参加省级校长培训是一次绝好的充电机会，但有的校长认为上课学习对自己以后的工作作用不大，认为自己平时工作千头万绪，忙得不可开交，偶尔一次外出学习，当然是自我放松和外出旅游的好机会。参训校长对培训重要性的认识不足，使校长培训的实效性大打折扣。听课人数少，对授课老师的积极性也是一种打击，培训实效性不高也就在情理之中了。

**“我已经领了三套同样的教材。”**

参训校长不想听课，除了自身参训意识不强以外，教学内容陈旧也是一个重要原因。“我已经领了三套同样的教材。”一位先后参加了县级、地市级、省级校长培训的校长如是说。在“知识爆炸”的当今社会，仿佛一切都在变化之中，培训内容却仍然不断重复着“昨日的故事”，造成了培训资源的严重浪费，而且大大消磨了校长们的参训积极性，一个体魄再健康的人，剩饭吃多了也难免反胃。

**“有的专家报告，我已经听了好几遍。”**

一些参训校长反映，很多培训老师都是外聘的所谓的专家学者，尽是老面孔，“有的专家同一个报告我已经听了好几遍。”一位参训校长苦笑着说。现在校长培训的师资主要是专职和兼职相结合，不同的地区，专兼比例有所不同。如果专职教师比例过高，则培训成本太高。外聘兼职教师成本低，而且会产生知识的多元碰撞而形成一种活力，但有的兼职教师四处“走穴”赚钱而疏于学术，容易出现“一篇论文吃遍大半个中国”、“一篇论文吃若干年”的现象。总体来说，培训师资力量还比较薄弱，跟不上日新月异的培训形势的发展。干训能力不足，是现代校长培训所面临的主要问题。

**“要校长学”校长反而不想学。**

目前，校长培训总体来说还是一种自上而下的培训，每期校长

培训一般是由各级教育行政部门以文件的形式下发，具体参训名单由当地教育行政部门确定。有资格参加高级别培训的校长一般都是有一定名气的校长或名校的校长。这种计划式培训要求这些校长去学，而这些校长一方面忙于学校的日常事务难以抽身，另一方面由于缺乏校长培训的有效调控机制，致使校长参与培训的积极性不高。一些有名气的校长，自认为水平还可以，不学习也可以应付自如。而一些迫切需要学习的校长，可能由于资历浅等原因而无缘高级别的培训。“想学的”去不了，“不想学的”反而去了，造成了培训资源的巨大浪费。

### “缺钱，真的力不从心。”

一位校长培训机构的负责人对记者说：“缺钱，真的力不从心，很多好的举措无法实施。”培训经费的短缺严重制约着干训实际工作的开展。个别地区对校长培训的事业费投入不足，拨付经费难以落实，主要靠收取校长培训费维持办班，在一定程度上影响到培训基地办学的积极性和校长参训的积极性。有些校长培训部门办学经费紧张，无力支付校长培训期间正常的考察费、住宿费，出现了总体培训任务完不成、具体调训调不来的尴尬局面。

对于校长培训中存在的问题，有研究者<sup>①</sup>做过这样的分析：第一，培训单位以自我为中心，较少关注校长的实际需求，培训的有效性、针对性降低，出现了“想学的学不到，学到的用不上”，经过培训的校长总是感觉不解渴的现象。第二，培训内容过于注重专业知识的培训，导致整个培训工作越来越狭隘，多轮培训以后，校长们对培训内容缺少新鲜感，出现了“我们所讲授的内容，几乎都是校长听过的”的现象；同时，由于过于注重专业知识培训，缺乏对校长专业能力的培训，使经过培训的校长在面对复杂的学校环境时，往往难以应对。

<sup>①</sup> 龚孝华. 走向个性化的校长培训——基于校长专业发展的自我更新取向 [J]. 中国教育学刊, 2007 (10)

第三，以专家学术水平的高低来判断培训效果，容易导致在培训中盲目聘请专家，出现了“有些专家多次被邀请，培训专家的老面孔多”的现象。

## 二、校长培训的创新

面对校长培训中出现的问题，各地进行了诸多新探索。

### （一）上海建立校长培养基地，培养名校长

2006年，上海市教委启动了“上海市普教系统名校长、名教师培养工程”，颁发《上海市普教系统名校长名师培养工程实施方案》，在上海市普教系统遴选出8个名校长培养基地。每年选拔200名中青年校长后备人选进行培养，5年内滚动培养1000名，从中造就100名能够在全市起示范作用，并能参与国际交流合作的著名校长，造就10名在全国范围内有较高知名度的校长。

上海市普教系统名校长、名教师培养工程的目的是：传承教育精神，造就上海基础教育领军团队。校长培养基地建设的目标是：优化培养基地运作方式，整合教研部门、科研部门和高等院校的专家资源，发挥基地学员的学习积极性和创造性，使其成为有活力的学习型组织。

校长培养基地建设的功能定位为：培养一线教育教学（或学校管理）的高端人才；创新并示范辐射优秀人才的培养方式；研究教育教学（或学校管理）实践中的重点、难点及其对策；引领教育教学改革的前沿问题的研究。培训采用分层培养的方法，即将培养对象分为两大类进行培养。一类是成熟型的培养，主要是指导总结经验，提炼上升到理论，搭建平台，展示成果，赴国外做高级访问学者，取长补短等；另一类是好苗子的培养，着眼系统地全面地提高，主要有学历学位进修，有国内外学习考察，有课题研究和实践培养等。

坚持“意愿是成功的一半，竞争将贯穿于始终”的培养理念。有

意愿是成功的一半，即后备人选要有主动接受培养的意愿，各项目组和培训组要有自荐承担培养任务或组织管理工作的意愿，区教育局要有自觉加入到市级培养工作行列的意愿。竞争将贯穿于始终，后备人选在选择培养措施的同时，也成为被人选择的对象，即为双向选择。如入基地、课题资助、文库出版资助、学历学位进修、出国学习等都要达到规定的要求与条件，方可被接受，全程实行动态管理，鼓励优秀者更上一层楼；项目组和设立培训班的部门或单位按市场化运作，全部项目（含课程班）以菜单式形式向社会公布，项目的扩大与缩小取决于自己项目所获的效益和后备人选成果在社会上的认可度；区级选拔的人选底线数是均等的，但层层推进的过程中是否进入重点培养范围的比例取决于各区选拔人员的质量优劣，因此，区县教育局不仅要完成已列入市级培养的后备人选的培养工作，更要做好次年选拔人员的基础性培养工作。作为市级培养的后备人选，凭借自己的展示成果和社会的认同度方可进入重点培养范围，名校长、名师不是推选出来，而是在学校教育改革中生长出来的，其形成的风格和特色自然而然渗透到学校教育教学各个方面，是由社会作出客观评价。

2008年，上海市教委从第一期“双名工程”培养出的100多位校长学员中筛选出22名学员，“借力登高”，聘请当代著名教育家、中国人民大学附中刘彭芝校长担任主持人，首次在沪外建立“上海市普教系统名校长名师培养工程刘彭芝卓越校长培养基地”，提出“引领、实训、提升、创新”的双卓基地特色，“引领”，即以当代教育教育家刘彭芝校长的办学理念为引领，锤炼学员的领导力，研究名校长的成长规律；“实训”，即以常态的人大附中为依托，进行实证研究，凸显“实战”特色，启迪实践智慧，提高学员破解教育难题的能力；“提升”，即建立学员间，特别是基于京、沪文化背景的学员间的思想碰撞平台，形成优秀的学习团队，提升学员的教育思想；“创新”，即创新名校长的培养模式，增强校长培训工作的针对性，提高校长培训工作的有效性。

## （二）广东建立省级校长培训实践基地，开展校长跟岗学习

2005年，广东省教育厅颁发《关于建立广东省中小学校长培训实践基地的通知》；2006年，广东省教育厅制定《广东省中小学校长培训实践基地管理办法》，在珠江三角洲遴选并确立71所中小学校长培训实践基地，作为提高农村校长综合素质和学校管理能力提高的实践场所，承担校长任职前实习、挂职锻炼、学习考察、教学观摩等任务。《广东省中小学校长培训实践基地管理办法》明确规定，省级校长培训实践基地需要履行的职责：①负责安排由省教育厅指派或由省中小学校长培训中心组织的中小学校长考察学习或教学观摩。②负责安排由省教育厅指派或由省中小学校长培训中心组织的中小学校长挂职锻炼；解决挂职校长食宿问题（费用由派出单位解决）；为挂职校长安排一个相应的副校长（不占职数）或校长助理岗位；为每一位挂职校长制订具体的实践指导方案并进行实践指导；挂职结束时，负责对挂职校长进行考核并作出书面鉴定，并对其进行一年的跟踪指导。自2006年起，连续五年，每年有近100名来自农村山区的校长到实践基地进行挂职锻炼。

2007年起，广东省又先后组织400名校长到北京、上海、江苏、浙江、湖北等地跟岗学习，并取得很好效果。中国教育报曾以《寻找飞翔的翅膀——广东省校长跨省跟岗学习记》为题，报道广东校长跟岗学习情况。文章开篇名义<sup>①</sup>：“来自广东省的131名中小学校长，离开熟悉的校园，离开同事和学生，到首都北京，到风华上海，到水乡江苏，到荆楚大地的湖北，一拨一拨，三五人一组，走进当地的一所又一所名校。是学习，也是培训；叫挂职，也叫跟岗。把自己完全融入，成为其中的一员，全过程参与，零距离观察，用心去体验。从一

① 张占英. 寻找飞翔的翅膀 [J]. 中国教育报, 2008 (5)



人一校的角度讲，他们在寻找治校的方略，寻找教学的创见，寻找成功的主因，寻找和谐的根由。从整体发展态势而言，他们在寻找学校文化的根，寻找先进教育的魂，寻找广东学校赶超的路径。”

文化差异和新环境对人会有刺激，情景化模型对人会有冲击。跟岗培训找到了适合能力提高的途径，实现从“老师讲、我来听”到“老师做、我来看，我来做、老师看，我自己做”的转变。这种培训建立在大规模的基础理论学习之上，正是校长们内心渴望的成长路径和方式。

### （三）北京启动名校长工作室，培养名校长

2007年，北京教育学院第一期名校长工作室正式启动，北京市共设立5个名校长工作室，特聘了5位著名校长担任工作室的导师。北京把名校长工作室定位为八个平台，即“是校长为主体进行研究和工作的地方；是校长们思考和研究的第二工作场所；是校长们共同研究的平台；是展示学校实施素质教育成果，推动素质教育的平台；是名校长与上级领导沟通的平台；是穿越边界，共享资源的平台；是提供高峰体验，推动校长专业发展的平台；是建设优秀的校长文化，形成名校长群体的平台。”<sup>①</sup>

在工作室建设中，逐步构建以下工作模式：

（1）校长是“研究员”。即名校长工作室由北京教育学院承办，为了体现“名校长工作室是校长共同探讨和学习的地方”，称校长为“研究员”，并对校长的课题研究给予了经费上的资助。教育学院的教师在这个项目中的工作主要是服务，提供专业上的支持，当然也要对校长们提要求，但要求是方向性的、协商性的、有差异的，不是预设性的、一致的。作为工作室的研究员，校长的主要任务是结合学校实

<sup>①</sup> 季平，有个性善合作的名校长群体从这里起步——记北京市第一期名校长工作室[J]. 北京教育，2008（10）