

校长六大专业能力的 案例研究

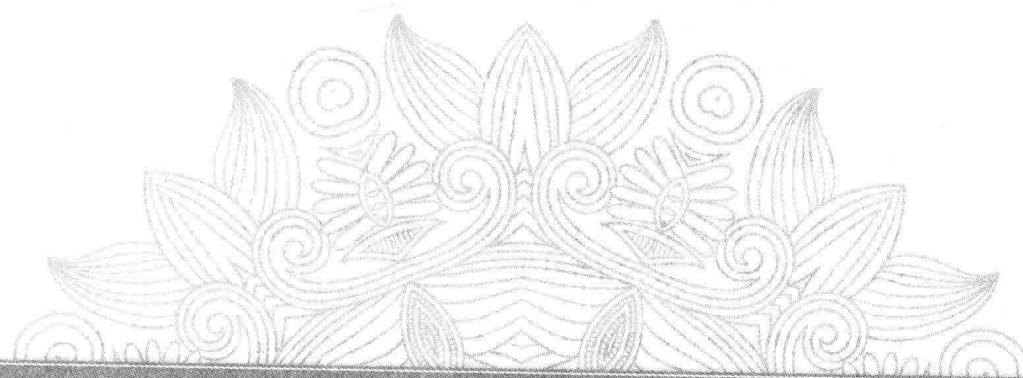
——基于案例研究型教学设计的校长影子培训成果辑录

主编 龚孝华 于慧 谈心



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位



校长六大专业能力的 案例研究

——基于案例研究型教学设计的校长影子培训成果辑录

主编 ◎ 龚孝华 于慧 谈心



 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长六大专业能力的案例研究 / 龚孝华, 于慧, 谈心

主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-5019-9807-4

I. ①校… II. ①龚…②于…③谈… III. ①中小学 - 校长 - 能力培养 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 126630 号

责任编辑: 刘云辉 责任终审: 张乃柬 责任监印: 张 可

封面设计: 郝亚娟 图书策划: 天宏教育

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编 100740)

印 刷: 三河市人民印务有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 710 × 1000mm 1/16

印 张: 14

字 数: 242 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-9807-4

定 价: 38.00 元

邮购电话: 010 - 65241695 传真: 65128352

发行电话: 010 - 85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

140617Y1X101HBW

编 委 会

主 编：龚孝华 于 慧 谈 心

编 委：（按姓氏笔画排序）

王雪辉	邓焕修	甘 海	叶丽诗	邝家明
伍照恩	朱巧玲	庄海蓉	关玉华	关泽升
麦耀图	杨青桦	李小田	李明秋	李晖延
李惠红	邹福良	陈 容	陈汉龙	张世杰
张建军	欧紫平	周洁清	郑 蕙	屈 瑛
胡斯勇	赵凤英	钟世贵	钟贵娟	郭桂芬
庾志良	温丽珍	曾 锐	曾祥枪	翟烈钧
谭志锋	潘锋明			

目 录

■ 校长影子培训的存在问题与改进设计	/ 1
■ 案例研究式教学设计	/ 13
■ 规划学校发展案例组	/ 15
案例背景	/ 16
背景材料一：国家政策法律法规	/ 16
背景材料二：相关理论研究	/ 19
背景材料三：媒体报道	/ 36
案例简介	/ 38
案例分析与建议	/ 42
■ 营造育人文化案例组	/ 55
案例背景	/ 56
背景材料一：国家政策法律法规	/ 56
背景材料二：相关理论研究	/ 58
背景材料三：媒体报道	/ 58
背景材料四：相关历史资料	/ 65
案例简介	/ 76
案例分析与建议	/ 80
■ 领导课程教学案例组	/ 87
案例背景	/ 88
背景材料一：国家政策法律法规	/ 88
背景材料二：相关理论研究	/ 97

背景材料三：媒体报道	/ 97
背景材料四：相关历史资料	/ 106
案例简介	/ 116
案例分析与建议	/ 119
■ 引领教师成长案例组	/ 129
案例背景	/ 130
背景材料一：国家政策法律法规	/ 130
背景材料二：相关理论研究	/ 133
背景材料三：媒体报道	/ 134
案例简介与案例分析	/ 137
案例简介	/ 137
案例分析	/ 140
■ 优化内部管理与外部环境案例组	/ 149
案例背景	/ 150
背景材料一：国家政策法律法规	/ 150
背景材料二：相关理论研究	/ 158
背景材料三：媒体报道	/ 166
案例简介	/ 171
案例分析与建议	/ 176
■ 促进学生发展案例组	/ 191
案例背景	/ 192
背景材料一：国家政策法律法规	/ 192
背景材料二：相关理论研究	/ 197
背景材料三：媒体报道	/ 206
案例简介与案例分析	/ 206
案例简介	/ 207
案例分析	/ 212

校长影子培训的存在问题与改进设计^①

摘 要：影子培训是我国校长培训的重要形式之一。当前校长影子培训普遍存在组织松散、内容随意、指导针对性和成果驱动性不强等问题。本文在明确问题和遵循《义务教育学校校长专业标准》的基础上，通过理论建构和实践探索，设计了“跟岗组+案例组”网状编组结构和案例任务驱动的培训模式，从而使校长影子培训实现了完整观察一所学校和深入满足个人学习需求的两大目标。

关键词：影子培训 网状编组 案例任务

一、“反映的实践者”：校长“影子培训”的价值追求

“影子培训”（THE PRINCIPAL SHADOW TRAINING）也称为“体验培训”“跟岗培训”“贴身培训”，是指按照既定的研修目标和方案，参训校长和专家校长形成“如影随形”的近距离接触，在真实的现场环境中，细致观察专家校长的日常领导与管理行为以及学校的主要工作，并充分发挥参训校长的主动性，把“听、看、问、议、思、写”等自主学习行为整合为一体，以深刻感受与领悟专家校长及基地学校的办学思想、理念、制度、方法等的培训模式。^[1]“影子培训”已经成为当前我国中小学校长培训的重要组织形式之一，其主要原因之一就是，影子培训能够集中体现当下国际教师教育的一种发展趋势和价值判断——实践取向。影子培训的终极目的就是通过“如影随形”的“听、看、问、议、思、写”等一系列活动促进参训校长成为“反映的实践者”。

“反映的实践者”这个概念是1983年美国麻省理工学院哲学教授唐纳德·舍恩（Doanda Schon）在其著作《反映的实践者——专业工作者如何在行动中思

^① 于慧. 校长影子培训的存在问题与改进设计, 教育发展研究, 2014 (4): 72-77.

考》(也有译本为《反思性实践者——专家如何在行动中思考》)中提出的。舍恩认为,教师(校长)作为专业工作者必须具备“行动中反映”的能力,成为“反映的实践者”。在我国教育界,人们对“反思”这个概念耳熟能详,如反思型教师、反思型校长、反思型教学等,而对“反映”这个概念相对陌生。商务印刷馆出版的《现代汉语词典》(第6版)对“反思”与“反映”的定义提供了较好的注解:【反思】思考过去的事情,从中总结经验教训;【反映】①比喻把客观事物的实质表现出来。②把情况、意见等告诉上级或有关部门。③通常指有机体接受和回答客观事物影响的活动过程。故而,舍恩重视专业工作者在“行动中反映”,而不仅仅止于“反思”,因为在他看来,“反映的实践者”正是将实践者之实践行动与其介入到现象场中的作用和后果的建构过程,经由对话活动而推进实践者的探究。实践者实践行动的质地与能力亦由此探究过程而产生改变。^[2]这正与影子培训的目标与过程相契合,影子培训的一个核心理念就是要突出参训校长作为能动的实践者的主体性和主动性;期望通过学习共同体的对话、研究在教育现场中的实践反映,进而去不断建构和扩展自身经验。

同时,对于实践导师(基地校长)而言,虽然他们承担导师(专家)的角色与功能,但不可忽视的是他们最关注的仍然是学校领导与管理的一线实践。他们的角色也更倾向于“反映的实践者”,而非传统意义上的专家(二者区别见表1-1),因此在影子培训中,有效建立起基地校长和参训校长的反映性专业契约,促进参训校长成为“反映的实践者”是其核心价值追求。

表1-1 专家与反映型实践者的差异表^[3]

专 家	反映型实践者
不管有多少的不确定性,我必须假定我都知道,而且也必须对外宣称我都知道。	我假定我知道些,但在特定的情境中,我并不是唯一能提供相关及重要知识的人。我的不确定性也将是自己和别人学习的材料。
与当事人保持距离,且保持专家的角色。温暖与同理心的传达,只是用来作为促进关系的“甜蜜剂”之用,使当事人知觉到我的专业性。	寻求与当事人的想法和情感的联结。当事人对我专业知识的尊敬是来自于他在情境中的真实发现而产生的。
寻求当事人对我专业角色的顺从及地位认同。	寻求自由感及与当事人间的真实联结,因此不再需要去维持专业面具的假象。

二、现状与问题：关于校长影子培训实践的反映

当前，影子培训在我国各级各类校长培训中开展得如火如荼，并在课程安排比例上日趋加重（国培计划明确要求校长培训的实践类课程要占总课程的50%以上）。正因为影子培训这种模式的影响范围越来越广、课程比例越来越大，作为培训机构的专业工作者来说，我们更要采取“行动中反映”的态度，审视影子培训运作与实施中的现状与问题。

1. 在组织形式上，影子培训存在着一定的松散性

无论是《教育部——中国移动中小学校长培训项目影子培训指导手册》的要求，还是“国培计划”中关于教师（校长）“影子培训”阶段提出的指引，都没有对影子培训的人员配置、观察内容、反映方法、职责任务、运作流程等进行具体的规定和设计，只是各培训机构按照“影子培训”的基本理念和相关要求自行操作实施。因此，在组织形式上普遍存在着松散性。很多培训机构在影子培训组织工作中承担的基本任务是：前期联系影子基地学校—将选拔参训的影子学员按照地域、性别等基本因素分组—派送学员进入基地学校—结束前收集培训心得等作业。这种组织形式主要基于联络和组织服务，缺乏顶层设计和结构研究，致使影子培训流于松散性和零散化。

2. 在培训内容上，影子培训呈现普遍的随意性

由于在培训管理方面，作为组织者的培训机构一开始就没有一个系统设计与明确规定，因此影子学员在进入基地学校之后，对于“听、看、问、议、思、写”的内容存在较大的随意性。基本表象呈现的是——基地学校给什么就看什么；参训学员对什么感兴趣就看什么。这种缺乏有序观察和理性思考的影子学习，最后往往流于一场参观型的热闹，没有内化，没能沉淀，也就很难在后续自身的岗位行动中起到很大实效，走向“反映的实践者”。

3. 在培训指导方面，理论导师的现场指导缺乏针对性

当前的影子培训学员大多配备双导师。影子基地校长作为实践导师，任务和职责相对比较明确固定。同时，理论导师（一般为与熟悉中小学教育教学实际的高校专家）也必须深入实践基地，帮助学员就其影子学习的内容进行提升、提炼、理论注释和问题解惑等，这就要求理论导师一方面要深入了解、研究基地学校，一方面还要能同时回应小组里几位学员的发散性观察，这就对导师的理论全面性提出很高要求，也容易因为没有特定的指导着力点而无法深入精细。

4. 从培训成果来看，缺乏驱动性和多赢性

当前的影子培训要求提交的作业大多是跟岗总结或学校改进方案。跟岗总结往往是情感上的抒发和学校管理领域全方面的浅尝辄止，改进方案更有很多是之前学员所在学校业已经形成的文字，跟岗所见所思短期难以融合，任务驱动作用无法发挥。而对于基地学校及其校长而言，承接实践指导任务固然能扩展交流平台，丰富实践智慧，但总体上仍然是一次又一次的接待任务，鉴于师徒角色的定位，较少从参训者成果中得到有建设性的反馈建议，双赢的效应存在但不突出。

三、基于问题与校长专业标准的影子培训设计思路

鉴于以上对影子培训现状存在问题的反思，我们可以明确：影子培训缺乏精心设计和有质量的指导，不免流于形式或成为一种变形的参观访问。如何将参训者、教育现场及实践导师、理论导师等主体的角色与功能系统整合，而非松散组合，真正促进学习共同体的建设和“反映的实践者”的生成，这是作为组织设计者的培训机构亟须探索研究的课题。同时，教育部颁布的《义务教育学校校长专业标准》（以下简称《专业标准》）对合格校长专业素质和专业能力都提出了具体而明确的基本要求，并明确指出：“要依据《专业标准》调整校长培训课程计划，编写校长培训教材，将《专业标准》作为义务教育学校校长培训的重要内容。”因此，影子培训作为提升校长专业素质的一项重要培训形式必须围绕《专业标准》提出的基本要求而展开。

1. 《义务教育学校校长专业标准》是影子培训课程与观察视角设计的依据

《义务教育学校校长专业标准》对校长在规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境等六个方面提出了“标准化”的专业要求。影子培训应围绕这些专业要求而展开，通过对基地校长的全面学习与点状观察的有机结合，提升校长培训的针对性与实效性。同时，在设计影子培训观察视角时，还需要结合斯佩克（M. Speck）的观点，他认为校长有三种职业角色：教育者、领导者（战略性思考）和管理者，每一种角色都有与之相对应的任务和职责。^[4]我们认为，作为教育者，首先要关注学生、教师及教学；作为领导者，必须具备战略性思考和文化引领的能力；作为管理者，必然同时面对学校内部、外部的各种关系与事务。将斯佩克的三种校长角色与我国校长专业标准进一步整合，我们提出了校长影子培训可以从规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、促进学生发展、优化内外管理六大模块去

组织观察（见图1-1）。

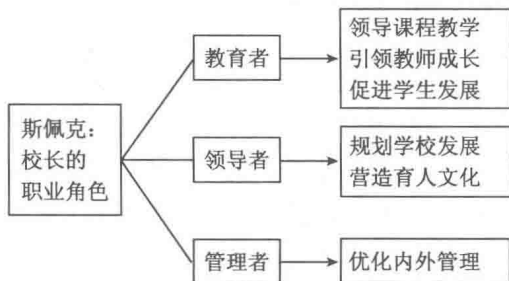


图1-1 校长影子培训六大模块

2. 案例型任务驱动是促进影子校长走向“反映的实践者”的有效手段

任务驱动是校长培训追求实效和成果显现的重要手段。但设定怎样的任务能最好地实现影子培训的目标，能真正促进高质量的实践反映，能达到多元主体的互动互赢，这是培训设计需要研究的问题。影子培训的典型特征是，参训者与教育现场既有异质性，更具共通性。虽然来自不同的区域和学校，但面对的是相似的教育场景和管理任务，因此也就更容易产生移情效应。影子培训需格外注意的是：实践情境并不是要解决问题，需要面对的是问题情境的不稳定性、无秩序性和不确定性。^[5]针对这种特性，案例作业是非常有效的任务形式。因为它正是建立在对于教育情境生成性特点的基础上，尊重“实践情境具有由独特实践构成的特性”^[6]，认为学校管理无固定的模式和技能技巧可以直接套用，只能结合自己学校的相关基础和个人对教育教学的理解，对灵活多变的情境和问题进行自主判断和选择，并通过研究性的梳理和提炼，重构对特定类型问题的解决模式。

舒尔曼早就肯定了案例教学法的价值，认为案例教学法“是理论与实践之间理想的折中方法，是当今教师教育的必然选择”。^[7]现有教师培训中运用案例教学的主要形式是就已有案例文本进行解读分析。我们认为在影子培训中更合理的形式是“案例编写+案例分析”。让参训校长在深入观察学校的同时，撰写一份基地学校在某个特定模块的真实案例。强调选择的案例必须具备知识的综合性、思维的启发性、内容的时效性。^[8]编写案例的同时，要对所写案例进行精要分析，要求“对案例材料中蕴含的教育经验及其意义进行解读；对案例情境中主人公的做法的合理性发表评论；对案例材料中包含的现实困境提出解决问题的行动方案；或者将案例材料与参训者自己的个人经历联系起来，引导其进行自我反思”。^[9]可见，基于案例研究的任务驱动更能够成为促进参训校长成为“反映的实践者”的有效手段。

四、实践探索：校长影子培训的精细设计与运作

基于如上对影子培训的现状问题分析和设计思路的梳理，我们尝试对校长影子培训进行精细化再设计。下面以我们实施的广州市卓越小学校长影子培训项目为例说明该模式操作的现实策略。本培训班36人，在为期3个月的学习周期里，除去名校巡访安排，每个人将进入省内外4所学校深度跟岗，每所学校驻校两周。

1. 网状编组整合全员力量

在前期的需求调研中，已统计出每位参训者在跟岗研修中最为关注的一两个问题。依据关注点进行归类整理，将关注同一模块的人填写在相应的横排空格（如将关注“规划学校发展”的学员都填入A排，以此类推）。在各大模块的人数较为平均的基础上，进行微调，再安排同一纵列的人以小组形式（如跟岗1组）去到同一所基地学校。这样就形成了一份网状结构的学员编组表。

每一位参训者都同时隶属于两个组，以A1张校长为例，在驻校跟岗期间，他和纵列的王校长等5名校长（空白椭圆部分）一起进入基地学校广州沙面小学，接受沙面小学校长的实践指导。这6名校长在两周跟岗时间里，第一周进行全景观察，第二周就自己优先关注的模块进行重点切入，并撰写沙面小学在该模块的典型案例。这6人因同驻一校也会经常交流自己的案例与体会，这样每个人就实现了既更加全面、深刻（借助别人的案例研究）地观察学习了沙面小学及其校长的管理精髓，又对于自己最为关心的领域有了更完整和精细的思考（通过自己的案例研究）。同时，A1张校长又和横排的李校长（阴影椭圆部分）等5名校长共同关注规划学校发展问题，这6名校长分赴不同的学校，他们接受同一位理论导师在这个模块的精细指导，平时也通过现场集中、网络、电话等方式经常联系，交流分享的是6所学校在“规划学校发展”方面的不同做法与具体案例。

网状编组的优势在于：使原来的松散结构变得稳固紧密。因为交织，使得每一个人都因为自身的任务和同时在两个组别（跟岗组和案例组）的角色变得“缺一不可”。一个人没有全程或全力参与，就会导致对一所学校的观察不完整、对一类模块的案例有缺失。同时，每个人都因这个设计而接触更多的同伴，透过他人的视角加强了对学校领导与管理工作的认识的广度和深度。按照这个设计，整个项目通过全班学员的文本和对话分享，每个人都可以得到24所学校（6个跟岗组，每组跟岗4所学校，学校无重复）在六大模块领域的典型案例，极大地

扩展了参训者的视野。此外,实践导师和理论导师的任务也非常明确,着力点突出,有助于进行实效、精细的过程指导。

表 1-2 校长影子培训网状编组表

您同时所在 (跟岗组 1—6; 案例组 A—F)	跟岗 1 组	跟岗 2 组	跟岗 3 组	跟岗 4 组	跟岗 5 组	跟岗 6 组	备注
规划学校发展 (A)	张 × × (A1)	李 × × (A2)	… (A3)	… (A4)	… (A5)	… (A6)	A 模块理论 导师: × ×
营造育人文化 (B)	王 × × (B1)	…	…	…	…		…
领导课程教学 (C)	… (C1)	…	…	…	…		…
引领教师成长 (D)	… (D1)	…	…	…	…		…
促进学生发展 (E)	… (E1)	…	…	…	…		…
优化内外管理 (F)	… (F1)	…	…	…	…		…
备 注	实践导师: 沙面 小学校长 × ×						

2. 案例研究统领全程任务

相对于就既有案例文本进行解剖,对影子现场工作案例的精选与编制对参训校长提出了更高的要求。撰写的案例应具有故事性、典型性、疑难性和真实性。校长工作案例,就是指在学校管理工作中发生的一个包含有疑难情境或问题解决策略与方法的真实描绘。^[10]在本项目设计中,案例研究任务贯穿了影子学习全程,由观测点指导、收集背景材料、现场调研、案例写作、专题研讨与定稿、案例研究成果评审等 6 个环节构成。

(1) 观测点指导。

各案例组须根据案例研究方向(所属模块)进行案例题材选择,各案例组的理论导师对该模块的具体观测点进行详细诠释,如影子学习中,要看这所学校的“促进学生发展”,可以具体看什么,有哪些主要观测点,并进一步明确如何进行案例研究和写作的相关指导。

(2) 收集背景材料。

各案例组在影子学习全程需广泛利用资源,通过上网、查阅报刊杂志、到有关单位和部门调研等方式收集案例研究的背景资料。每个模块需准备 3 万字以上

的背景资料（由案例组的6人合作完成），背景材料的内容包括与案例选题相关的政府文件、法律法规、新闻媒体的报道和评论、理论研究文章以及历史资料等。^[11]以促进参训者能够“跳出案例看教育”，从更广阔的视角理解教育问题。

（3）现场调研。

利用影子学习契机，每位参训者深入基地学校进行现场调研，主动获取该学校在本模块的典型事例的第一手材料，建立完整呈现该案例的基本思路。同时在收集资料时会对别人学校的案例产生移情，应及时记录这些生成性的思考，用于下一环节的案例写作。

（4）案例写作。

每位参训者深度跟岗一所学校后，需完成的案例书面任务是：1份案例简介，即对跟岗学校某特定模块的1个案例事件的描述，要求对案例事件的成因、发展过程及现状进行准确、简练的说明，必要时可运用图表辅助说明，字数2000—3000字；^[12]以及1份案例分析及诊断型反映，即阐明该学校对这类情况的发展（或处理）方式成功在哪里？具备了哪些要素？不成功在哪里？原因为何？我认为还可能有哪些策略和方法？

（5）专题研讨与定稿。

每一次深度跟岗一所学校后，各案例组都要在理论导师的指导下进行专题讨论，就本阶段案例初稿选题的实践意义和理论价值、案例研究的可行性、案例本身的典型性及案例写作的有关问题进行集体研讨。指导教师可自主邀请相关领域的专家共同参加研讨。通过研讨，找出初稿的不足之处并进行修改完善。经反复修改后，才能正式定稿。

（6）案例研究成果评审。

所有学员都必须参与整个影子学习和案例写作工作。深度跟岗全部结束后，每个案例组内推选并继续完善出一份最优案例成果（1份案例背景材料+简介+分析），参加全班案例成果评审。评审组由委托方教育局领导、专家教授及基地校长组成，现场评审及为案例小组打分。学员个人作业成绩由指导教师按百分制评分，每位学员的结业成绩按案例小组成绩占60%、个人作业成绩占40%加权计算得出，记入学习档案。

五、关于新设计的实践成效与重点问题的“反映”

1. 关于实践成效的“反映”

基于校长影子培训需求和《专业标准》对校长专业发展的要求，我们设计

了“网状编组+案例驱动”影子培训模式，该模式在广州市卓越小学校长为期3个月的影子培训实践中，取得了较好的培训效果和肯定性评价。

(1) 提升参训校长的主动反映意识和问题研究能力。

“跟岗组+案例组”的网状编组的任务研究型设计，同时实现了完整地观察一所学校和深入地满足个人学习需求的两大目标。既能依靠交叉编组让参训者不能松散学习，又能凭借富有挑战性的任务帮助其提升分析和诊断能力。因为要在众多的事例中筛选经典案例，最能激发主动反映和找准观测点的能力。“案例可以为我们提供一个生动形象的思维模式，向人们展示专家型教师如何思考教育两难问题、如何收集信息、形成问题以及如何建构富有想象力的行动方案。”^[13]这就使整个影子学习能更深入地落在分析教育管理中的疑难情境上，它要经历寻找问题关键—寻求理论支撑—分析研讨问题—反思自身经验—提出解决方案—实践验证相关理论等过程。^[14]能够切实有效促进参训者洞察力和思维力的提升，创建理论与实践的桥梁。

(2) 积极反馈给基地学校更实际有效的一手材料。

在培训前期调研中我们往往只注意到了参训者的需求，却忽略了基地学校的需求。大多数影子培训中，基地学校都承担着传统意义上的“供给”角色，参训者也多数处于“基地说什么，我就听什么；基地给什么，我就看什么”的被动接受状态。但新的设计后，学员必须转化为“我需要了解什么，我就问什么”的积极探求状态。这一方面发挥了参训者的主动性，另一方面也促进了基地学校对特定模块的精细思考，在“问询—回答—进一步确认”的过程中更容易实现深入交流与研讨的初衷，也是基地校长和参训校长建立反映性专业契约的实质体现。同时，一个跟岗组从六大主要模块观察这所基地学校，并形成各模块的案例简介与案例分析，这份显性成果材料将在最后定稿后反馈给各基地学校。这就改变了传统形式上的单向输出，成为双向且全面的专业性反馈，通过参训校长的视角为基地学校量身提供了一套具针对性和建设性的一手材料，尊重了基地学校“双赢”的指导需求。

(3) 强化双导师过程指导的重点与深度。

本设计采用双导师制。实践导师即为基地校长，在跟岗组的学习中“全程、全面”介入。理论导师则“全程、主模块”参与案例组的指导，包括：针对相应模块开展专题讲座，点明观测点，指导本组案例撰写与案例分析，进行针对性的答疑和讲解，这就要求用更深入、科学的理论透镜进行案例分析指导，改善了以往流于形式、面面俱到、蜻蜓点水、无法深入的不足。本设计促进了，导师们不

断提高自身的理论与实践指导水平,实现了教学相长。

(4) 促进培训机构的项目管理及研究创新。

本设计要求每个人都不能是旁观者和局外人,不能“搭便车”。在网状结构中,任何一个人的缺位都会减少跟岗组和案例组的成果完整性,这从另一侧面提升了参训者学习的自觉性,考勤等班务管理因此也变得轻松。另外,案例的标准是:①案例必须是真实情况;②案例能让使用者表达多视角的观点。^[15]由此,培训机构通过参训者的案例作业,可以更完整地了解基地学校的优势与特色;案例集作为项目生成性资源可以为后训者教学使用。而对培训课程的再设计和对案例的再处理、选择和使用也进一步加强了培训机构的培训研究能力。

2. 关于重点问题的“反映”

在本设计的实践运用中,有以下几个重点值得进一步说明。

(1) 深度跟岗时间至少两周为宜。

本设计期望影子培训既能全景扫描,同时又能重点关注特定模块。只有在全局视野下去观察和思考某个模块,从学校整体背景下去理解特定做法,所选择和撰写的案例才是一个真实研究过程,才是具有理论价值和实践意义的可传播的经验。同时,跟岗小组内的6人交流分享起来也能更顺畅和系统,因为都有对全景的整体认识。这就要求跟岗时间不能太仓促,至少两周为宜,第一周全景扫描,第二周特定问题切入。少于这个时长的影子学习不建议采用此设计。

(2) 对问题的梳理有待细化。

我们设计以真实案例的获取、选择与整理为作业,是期望将先前解决问题所获得的认识以案例的形式保存在实践者的“资料库”中,当实践者面对新的问题情境,进行行动中反思时,熟悉的情境可以作为供参考的先例和比喻。而每一次行动中反思的经验都让他的资料库(实践性知识)更丰富。^[16]而根据朱迪·舒尔曼的分析,问题从性质上可分为开放性问题、诊断性问题、搜索性问题、挑战性问题、行动性问题、排他性问题、预测性问题、假设性问题、扩展性问题、普遍性问题等。^[17]结合影子培训的目标,本设计期望参训者撰写的案例能较多地集中于诊断性、行动性和普遍性问题。更倾向对这些真实问题的个案进行仔细的分析,以便协助学生(学习者)建立对他们有效管理相当重要的一般性问题解决技巧。^[18]

(3) 对学习共同体建设应正确理解。

小组学习不等于学习共同体自然形成。“学习共同体”是指一个由学习者及其助学者(包括教师、专家、辅导者等)共同构成的团体,他们彼此之间经常

在学习过程中进行沟通、交流,分享各种学习资源,共同完成一定的学习任务,因而在成员之间形成了相互影响、相互促进的人际联系。^[19]本设计较好地实现了活动整合的一致性,不仅有参训者、跟岗学校及校长(实践导师)、理论导师、组织者作为个体的参与,更要求他们有对任务的明晰、理念的共识和路径的共同探索,及在此基础上的配合与协同。同时,在交流分享环节应有更科学的设计。在情境中进行独立思考与合作的意义建构过程中,会话与交流起着重要的作用。^[20]在跟岗组内、案例组内、全班范围内的充分、有效分享可以进一步促成基于特定专题与现实情境的学习共同体建设。

我们通过对校长影子培训的精细化设计,期望进一步改进影子培训松散化、平面化和相对被动化的既有模式,进一步促进参训者在跟岗现场中对校长《专业标准》的认识理解与深度思考,进一步加强影子培训要素的统合与环节的契合,进而推动实现各主体的多元互动,达成深入合作的多赢型共同体。

◎ 参考文献:

- [1] 刘建银,张香艳.影子培训的由来、内容与价值[J].中小学教师培训,2012(6):3-6.
- [2][3][5][6][18] [美]唐纳德·舍恩著,夏林清译.反映的实践者——专业工作者如何在行动中思考.北京:教育科学出版社,2007:序6;301;16;17;30.
- [4] 褚宏启.校长专业化:知识基础和制度保障[A].褚宏启.中国教育管理评论[C].北京:教育科学出版社,2004:29.
- [7][13][美]Judithh. Shulman 主编,鄧庭瑾等,译.教师教育中的案例教学法[M].上海:华东师范大学出版社,2007:2;49.
- [8] 黄文澜.举例教学法与案例教学法的辨析及其优化整合[J].湖州师范学院学报,2013(6):133-137.
- [9] 夏正江.案例教学法在职前教师教育中的应用探索[J].全球教育展望,2013(7):60-72.
- [10][14] 孙忠生.案例培训——校长培训的新形式.辽宁教育行政学院学报[J],2012(1):47-48.
- [11][12] 林伟健,肖莉.创新党外干部培训教学模式的有益尝试[J].中央社会主义学院学报,2009(6):111-114.
- [15] 高熏芳.师资培育:教学案例的发展与应用策略.北京:九州出版社,