

中小学校长 影子培训 启思录

教育部－中国移动中小学校长培训项目执行办公室 编著

中小学校长影子培训启思录

教育部－中国移动中小学校长培训项目执行办公室 编著

教育科学出版社
· 北 京 ·

出 版 人 李 东
责任编辑 何 薇
版式设计 孙欢欢
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学校长影子培训启思录 / 教育部-中国移动中小
学校长培训项目执行办公室编著. —北京: 教育科学出
版社, 2017. 5

ISBN 978-7-5191-1023-9

I. ①中… II. ①教… III. ①中小学—校长—师资培
训—文集 IV. ①G637.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 019909 号

中小学校长影子培训启思录

ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG YINGZI PEIXUN QISILU

出版发行	教育科学出版社	市场部电话	010-64989009
社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	编辑部电话	010-64989179
邮 编	100101	网 址	http://www.esph.com.cn
传 真	010-64891796		
经 销	各地新华书店		
制 作	北京金奥都图文制作中心		
印 刷	保定市市中画美凯印刷有限公司		
开 本	169 毫米×239 毫米 16 开	版 次	2017 年 5 月第 1 版
印 张	17.5	印 次	2017 年 5 月第 1 次印刷
字 数	246 千	定 价	48.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

///序言/

到 2020 年，我国要全面建成小康社会、基本实现教育现代化，短板在农村，尤其是中西部农村地区。发展农村教育，帮助农村孩子获得更公平的教育条件，阻止贫困现象代际传递，是功在当代、利在千秋的大事。发展农村教育，教师队伍建设是关键，而其中的校长队伍建设又是关键中的关键。校长是一所学校的灵魂，校长的品质、学识、办学理念、领导能力及管理水平对农村学校办学质量的提高具有重要作用。由于我国城乡发展不平衡，农村地理位置偏僻、交通条件不便、学校办学条件较差等原因，农村教师队伍包括校长队伍面临职业吸引力不强、优质资源配置不足等突出问题，制约了农村教育的持续健康发展。为促进中西部农村校长队伍建设，教育部与中国移动通信集团公司自 2006 年起就携手启动了教育部-中国移动中小学校长培训项目，一直持续至今，为中西部农村地区培训了数以万计的中小学校长，给中西部农村教育带来了深刻的影响。其中的影子培训尤为引人注目，其显著的效果和创新的模式得到了教育系统以及社会有关方面的普遍赞誉，并在诸多培训项目中得到推广。

创新源于实践，源于异质协同的实践。教育部-中国移动中小学校长培训项目是一个多方协作的项目，是一个资源整合的项目，它突破了一般培训项目大都由单一培训机构采取一种培训模式开展培训的局限，以一种开放的姿态进行总体设计，以追求培训实效为首要原则，在年复一年的培训实践中不断总结、不断交流、不断改进、不断提升，从而成为业内的一个标杆。该项目首先是一个政府与企业合作的成功范例。中国移动通信集团公司作为大型国有企业自觉承担社会责任，瞄准迫切需要关注的中西部农村教育，不仅

提供资金支持和人力支持，也为项目的设计带来了不同的视角与思路。在教育部人事司、教师工作司的规划与指导下，中国教育发展基金会代表政府进行资金管理，国家教育行政学院作为专业的干训院校对项目方案进行总体策划与设计，对项目实施进行综合协调。政府的参与和主导保证了项目的权威性和统筹力。该项目也提供了一个教育系统内部资源整合、合作共赢的平台。在教育系统，围绕这一公益项目，各级教育行政部门、相关师范院校、培训院校、280余所中小学基地学校以及国家教育行政学院中国教育干部网络学院等，都依托自身优势，发挥了各自独特的作用，相关方面在此过程中也各有所获、各自成长。该项目更是一个充满探索与创新的培训实验：在培训模式上，采取影子培训与网络培训相结合的方式；在培训目标上，坚持问题导向，聚焦农村校长办学治校面临的突出问题，定向施策，精准发力；在资源配置上，让专业的培训单位结合各地实际进行具体的设计和统筹，让优秀而有特色的中小学校真实的校园生活成为培训的课堂，让同伴校长成为学习的活资源；在具体学习方式上，强调将听、看、问、议、思、写等自主学习方式整合为一体，在对话和共享中实现教学相长。

十年风雨历练，十年春华秋实。如今，教育部-中国移动中小学校长培训项目建立了项目统筹与资源整合、基地选择与条件保障、学员组织与学习引领、流程设计与实施管理的长效机制，积累了丰富的经验，留下了有前瞻性的理念，为我们进一步认识教育干部培训规律、创新培训模式提供了重要借鉴。

“凡是过去，皆为序章。”习近平总书记指出：“创新是民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭源泉，也是中华民族最深沉的民族禀赋。”希望教育部-中国移动中小学校长培训项目继续发扬创新精神，不忘本来，借鉴外来，面向未来，不断探索服务教育干部成长的新经验。希望我国教育系统从事干部培训工作的广大同行继续加强交流与合作，共同探索有中国特色的教育干部培训模式，在教育干部培训领域创造出中国特色、中国风格、中国气派。

为者常成，行者常至。是为序。

马俊杰

2017年2月2日

目录 Contents

1	第一章 影子培训项目概述
	一、影子培训项目设计的初衷 2
	二、影子培训项目的组织管理 5
	三、影子培训项目的具体实施 11

20	第二章 影子培训的理念与原则
	一、背景分析与国际经验 21
	二、理论基础与设计理念 41
	三、实施机制与工作原则 51

61	第三章 培训机构的组织与管理
	一、项目统筹与资源整合 62
	二、基地选择与条件保障 73
	三、学员组织与学习引领 87
	四、流程设计与实施管理 101

116

第四章 影子培训的实践与探索

- 一、基地校长与指导团队 117
- 二、基地研修的方案设计与模式创新 124
- 三、基地资源与特色展示 130
- 四、后续发展与工作改进 140

150

第五章 影子校长的变化与变革

- 一、变化与变革之缘由 151
- 二、案例精选 157

190

第六章 影子培训的未来与展望

- 一、把握影子培训改革发展的总体要求 191
- 二、推进影子培训关键领域和主要环节的改进 192

214

附 录

- 附录一 2009—2011 年教育部-中国移动中小学校长培训
项目评估报告 214
- 附录二 2012—2015 年教育部-中国移动中小学校长培训
项目评估报告 245

274

后 记

第一章 /

影子培训项目概述

教育部-中国移动中小学校长培训项目影子培训（简称“影子培训项目”）是教育部与中国移动通信集团公司（简称“中国移动”）合作举办的一个公益项目。自 2009 年开始，截至 2015 年年底，影子培训项目已举办两轮，历时七年，共培训我国中西部地区中小学校长 7000 人。七年来，该项目日臻成熟，影响渐大，影子培训模式被广泛迁移，影子培训已经成为中国教育培训领域的一个品牌。

影子培训项目成功的原因有很多，其中一个重要的前提性的原因，是有一个匠心独具的总体设计。

一、影子培训项目设计的初衷

（一）影子培训项目之缘起

2006年至2008年，教育部和中国移动首次联合举办了中国移动西部农村中小小学校长培训项目。该项目围绕基础教育改革发展的中心工作确定培训内容，三年期间分别突出了农村义务教育经费使用与管理、校园安全管理、农村寄宿制学校管理等培训主题，共培训西部农村中小学骨干校长3600人、干训教师与管理人员100多人。此轮培训的主要承办单位是西部各省级教育培训机构，所采取的培训方式是以班级授课为主的集中培训。应该说，这一轮的培训总体来说是有成效的，受到了西部各省教育行政部门和西部农村中小小学校长的普遍欢迎，得到了他们的积极肯定，对于提高贫困地区农村中小小学校长的办学治校能力发挥了积极的作用。

基于2006年至2008年中国移动西部农村中小小学校长培训项目取得的良好效果和积极评价，2008年下半年，教育部人事司与中国移动积极协商，达成了2009年至2011年第二周期的合作意向。2009年至2011年，中国移动加大了对校长培训项目的经费投入，项目资助总经费由上一周期的1000万元增加到1500万元。

为了提高项目质量，教育部人事司决定委托国家教育行政学院负责新周期项目方案的设计以及项目执行过程中的统筹协调工作。国家教育行政学院积极承担了此项任务，设立教育部-中国移动中小小学校长培训项目执行办公室（简称“项目执行办公室”）作为专门的执行机构。

对于新周期的培训项目到底应该采取何种方式，作为举办者的教育部人事司，作为捐助方的中国移动，以及作为具体设计者和统筹者的国家教育行政学院，都进行了认真的研究。经过反复讨论，在人事司干训办的主导下，各方达成共识：第一，新周期项目工作一定要采取新的培训模式，要对全国的教育干部培训产生示范作用，发挥该项目作为国家级培训项目应有的引领

作用；第二，新周期项目工作要把全国教育系统的重要培训机构组织起来，搭建一个交流与合作的平台。于是，从2008年下半年到2009年上半年，在教育部人事司的指导下，国家教育行政学院项目执行办公室组织力量，精心设计了2009—2011年教育部-中国移动中小学校长培训项目工作方案，确定了以影子培训和远程培训相结合的方式实施2009—2011年的培训。

经过2009—2011年这三年的培训实践，影子培训项目赢得了广泛的赞誉。2011年年底，教育部教师工作司^①与中国移动再次达成一致，继续以影子培训与远程培训相结合的方式，举办2012—2015年中小学校长培训项目。2016年，双方已决定再次延续这一合作。

（二）影子培训项目旨在突破传统的培训模式

尽管很多机构和专业人士都致力于改进干部培训和教师培训的模式，但不得不承认，目前教育系统的大部分培训项目还是以传统的专家讲座模式为主。传统的讲座式培训之所以还有很大的市场，是因为它太简便易行了，请一个专家、找一间教室即可。传统培训模式的优点、缺点都很突出：优点是简便，缺点是低效甚至无效。之所以低效甚至无效，是因为讲座式培训所传递的主要是理论，而学习者所要解决的是实践问题，从理论到实践的转化是件很难的事情。且不说讲座专家所讲授的理论是否正确，是否过于理想化，是否比较肤浅、比较空洞，即使专家所讲的理论没问题，学习者所能理解和接受的也是有限的。而学习者要把所理解的有限的理论转化为自身实际的感悟和行动，去解决种种实践问题，还会打更大的折扣。所以，传统讲座式培训常常出现这样的结果：听听有道理，想想又有问题，工作还是老样子。

由于传统培训模式的低效，参训者和主办者对它的诟病越来越多，于是就出现了对培训模式的各种新探索。进入21世纪以后，我国教育系统对创新培训模式的探索可谓方兴未艾。2008年，我们提出以影子培训的模式来实施教育部-中国移动中小学校长培训项目恰逢其时。

^①2011年之前教育部主管中小学校长培训的部门是人事司，2011年之后改为教师工作司。

必须指出，这里所谓的影子培训，并不是一个严格的、规范的学术定义，而是一种实践性的培训模式。我们所开展的影子培训特指这样一种培训模式：由专门的培训机构来统筹，将工作性质相似的学习者分小组组织起来，以学习实际经验、改进本职工作为目标，提前做好兼顾小组需要和个人需要的研修计划，然后学习者以某个职位的“影子”的身份，进入经过选择的已做好充分准备的特定单位，在相关职位导师或导师团队的指导下，按照研修计划学习一段时间，最终完成研修任务。

影子培训至少在以下三个方面突破了传统的讲座式培训。

第一，培训资源不同。传统讲座式培训的核心资源是专家通过语言所传递的间接经验，而影子培训的核心资源是所选择的优秀的实践者和生动的实践场景。换句话说，传统讲座式培训的资源集中在少数专家学者那里，而影子培训的资源存在于广阔的、活生生的实践中，真实的实践者和实践场景所传递的是更为直接、更为丰富、更为综合的信息。

第二，培训目标不同。传统讲座式培训尽管也可能指向最终的实践改进，但实际上却难以做到，它只能做到让参训者了解些什么；而影子培训的目标却是让参训者实实在在地感悟些什么、学到些什么，然后回去改进自己的实践。

第三，学习方式不同。在传统讲座式培训中，学习者大多是被动的听众；而在影子培训中，学习者是带着问题而来的积极的、能动的观察者和发问者，而且学习者之间还有很多观点的交流与碰撞。

（三）影子培训项目旨在搭建同行交流合作的平台

在影子培训项目启动之前，我国教育系统的干部培训工作尽管有国家统一的主管部门，有全国统一的规划，也有定期的全国性的工作会议，但实际上，教育干部培训同行之间的交流还是有限的、肤浅的，彼此的合作也很少。因为具体的培训项目都是由各个层级的培训机构单独完成，不需要合作，也就很难有深入的探讨与交流。而影子培训项目是一个需要大范围、多层级的相关部门和机构密切交流与合作的复杂项目。从某种意义上说，影子培训项

目带来了中国教育干部培训生态的深刻变化。

影子培训项目的顺利运行要求多方面的交流与合作。

第一，影子培训项目要求全国各省（直辖市、自治区）教育行政部门和教育培训机构之间开展交流合作。该项目每年由教育部相关司局发出启动通知，由国家教育行政学院统一协调，前三年东部与西部所有省（直辖市、自治区）参加，后四年全国各省（直辖市、自治区）全部参加，而且每年都有项目工作的启动会和总结会，有培训者培训活动。这样一个项目实际上撬动了全国的教育行政部门和省级培训机构，为全国教育培训领域的同行提供了难得的在同一平台上“华山论剑”的机会，提供了分享经验和探讨问题的机会。

第二，影子培训项目要求相关省（直辖市、自治区）的教育行政部门及教育培训机构进行直接的工作对接。影子培训项目在设计之初，就提出了“东部携手西部，对西部地区的基层中小学校长开展省外影子培训”的构想。在具体执行过程中，从参训校长的落实、与东部培训机构的对接，到对参训校长提出学习要求，以至开展训后跟踪指导等，都需要东西部的教育行政部门及教育培训机构之间的密切沟通与合作。

第三，影子培训项目要求教育培训机构与基地学校之间进行深入交流与密切合作。影子培训项目在各省域内是由省级教育培训机构统筹的，而实际的影子培训活动主要是在所选择的基地学校中进行的，培训的效果取决于教育培训机构与基地学校双方交流与合作的水平。

第四，影子培训项目的诞生本身就是政企合作的结果。正因有此背景，在影子培训项目执行过程中，要求教育行政部门及教育培训机构与中国移动之间开展沟通与合作。尽管这种交流还是比较有限的，但对于相对封闭的教育系统来说，也是一种视野的拓展。

二、影子培训项目的组织管理

影子培训项目是一个多方合作的项目，这注定了它的组织管理也比较复

杂。以下简要介绍影子培训项目的组织管理架构及各相关方的职责。

（一）顶层决策

影子培训项目的顶层决策部门主要有三个：教育部主管司局，中国移动，中国教育发展基金会。

1. 教育部主管司局

2011 年之前，教育部主管中小学校长培训的部门是人事司，2011 年以后改为教师工作司。教育部主管司局是影子培训项目的最高决策机构。在该项目中，教育部主管司局主要负责与中国移动、中国教育发展基金会就项目的立项和资金监管等事宜进行协商，并负责批准项目工作方案。

2. 中国移动

中国移动是项目的捐助方，同时他们也从捐助者的角度提出对于项目工作的期待或要求。中国移动在决定项目方案、参与项目督导以及宣传项目经验和成就等方面，都发挥着积极作用。此外，中国移动总部还要求各省级分公司积极参与和支持在当地举办的影子培训项目。

3. 中国教育发展基金会

中国教育发展基金会代表教育部接受和管理捐助的资金，审核项目工作年度预决算，同时，从资金管理的角度参与审定项目方案。

（二）方案设计与统筹协调

受教育部人事司和教师工作司的委托，国家教育行政学院设立了教育部-中国移动中小学校长培训项目执行办公室，负责包括影子培训项目在内的项目年度方案设计以及项目执行过程中国家层面的统筹协调。具体任务包括：围绕影子培训开展调查研究，设计影子培训指导手册，牵头设计影子培训质量管理标准，研究提出影子培训基地学校和指导教师的评选标准，组织培训基地学校和指导教师评选工作，设计每一轮影子培训整体工作方案，提出年度工作要点，提交年度工作预算方案和决算报告，起草影子培训各阶段工作通知，组织年度工作启动会和总结会，组织协调省外影子培训的对接工作，

组织影子培训的专家督导,组织第三方评估,组织编写与影子培训相关的著作、总结及宣传材料,负责影子培训项目的日常管理等。

可以说,教育部-中国移动中小学校长培训项目执行办公室是影子培训项目设计与统筹协调的核心机构。

(三) 省级统筹与组织落实

影子培训项目在国家层面的项目执行办公室的协调下,以省为单位来承担培训任务并组织落实。在各省级教育行政部门的指导与支持下,每个省(直辖市、自治区)均选择一所高校作为影子培训项目的省级承办单位。《教育部-中国移动中小学校长培训项目影子培训指导手册》(简称《影子培训指导手册》)中明确规定了省级承办单位的职责,主要内容如下。

①全面负责统筹在本省内开展的影子培训项目。

②向参训校长发出培训通知。

③对参训校长进行第一阶段的集中培训,明确研修的任务、计划和要求。

④对基地学校的影子培训工作进行必要的指导,了解基地学校工作情况及参训校长的表现。

⑤组建学习小组,指定组长、副组长,明确其职责。

⑥组织参训校长开展总结交流。

⑦对参训校长进行考核,收集他们提交的研修报告,并将其中的优秀报告电子版发至项目执行办公室,由项目执行办公室挑选后汇编成册并印发。

⑧组织参训校长对集中培训阶段和影子培训阶段的工作进行评估。

⑨培训结束后,各省培训中心向项目执行办公室提交以下总结材料:本次开展影子培训的总结报告一份;优秀学员的研修日志、研修报告、管理案例以及学习小组的培训心得等汇报材料;集中培训的优秀教学影像资料;开班、总结、集中培训、基地研修、与中国移动地方分公司互动等的照片资料;基地学校优秀管理案例的影像资料;地方媒体的宣传报道材料。

除上述职责以外,围绕省外影子培训,承担省外影子培训任务的东部八省市(北京、上海、天津、山东、江苏、浙江、福建、广东)的培训机构与

中西部派出省份的培训机构还要进行密切沟通和协作，以保证一些关键工作（如派出学员、提出管理要求等）的落实。在此过程中，作为指挥中枢的国家教育行政学院项目执行办公室将积极发挥协调作用。

（四）基地研修

影子培训项目最核心的环节就是参训校长在基地学校的研修学习。基地学校是按照一定标准遴选出来的有代表性和示范性的优秀学校，基地学校的校长被聘为教育部-中国移动中小学校长培训项目指导教师，学校成为教育部-中国移动中小学校长培训项目实践基地。基地学校校长（简称“基地校长”）及其团队的工作是决定影子培训实效的关键一环。按照《影子培训指导手册》的要求，基地校长主要承担以下职责。

①担任参训校长在基地学校培训期间的指导教师。

②与参训校长协商，制订影子培训研修方案，尽可能满足其个性化的学习需求。

③组建培训工作团队，整合资源，确保培训工作顺利进行。

④第一时间与前来培训的参训校长见面，了解参训校长的学习需求以及对生活安排的意见。

⑤向参训校长集中介绍本校办学理念和管理经验。

⑥组织本校班子成员、中层干部与参训校长就学校管理方面的有关问题进行互动研讨。

⑦为参训校长提供观摩学校重要议事、管理、教学和教研活动的机会。

⑧尽可能每天安排时间回答参训校长的问题。

⑨安排参训校长的食宿，为其提供基本生活条件。

⑩尽可能安排参训校长与学校班子成员同室办公。

⑪对参训校长进行考勤，参训校长如有特殊情况，请假1天以内由基地校长批准。

⑫影子培训结束时，对参训校长做出书面鉴定，连同基地学校开展影子培训的执行方案一并报送省级培训承办单位。

⑬开发体现本校特色的管理案例，要求主题集中、研究深入，制作成 20 分钟的影像资料，报送省级培训承办单位，经全国评选后，优秀案例将在中国教育干部培训网上刊载。

需要强调的是，上述工作虽然是由基地学校的指导团队去逐项落实的，但校长毕竟是项目所聘的指导教师，必须发挥牵头作用。

（五）学员参与

影子培训项目的学员是中西部地区的中小学校长，他们是由当地教育行政部门根据项目执行办公室所发通知的要求遴选出来的。参训校长的态度与表现也在相当程度上决定着影子培训项目的成效。因此，《影子培训指导手册》明确规定了参训校长的职责和要求，具体如下。

①接到培训通知后，尽快了解基地学校的情况，并结合本校和本人的需要，制订个人学习计划，确定学习重点。

②报到后尽快实现角色转换，以学员身份严格要求自己。

③全程参与所有培训活动，积极参与每一教学环节。

④服从组织安排，尊重基地学校的领导和老师，不干预基地学校的管理与教学活动。

⑤学习小组的组长负责定期组织交流研讨；在培训结束时，以小组为单位，以电子文档和纸质材料两种形式向省级承办单位提交一份汇报材料，要求图文并茂。

⑥培训期间，每天要撰写研修日志，记录收获和体会。有条件上网的学校，参训校长须将每天的研修日志发送到中国教育干部培训网上的中国移动项目网络讨论区（www.ceat.edu.cn），以便大家共享收获与体会。

⑦参训校长将获得网络平台交流学习的机会。他们可以登录中国教育干部培训网上的中国移动项目学习共同体专栏，进行教育管理案例和微课程的学习。

⑧影子培训结束时，参训校长将《影子培训学员鉴定表》《集中培训评估表》《影子培训基地学校及校长评估表》以及电子版的研修日志提交给省

级承办单位。

⑨培训结束后参训校长以电子文档和纸质材料两种形式向省级培训承办单位提交一份研修报告或一个管理案例。研修报告可以围绕基地学校的主要办学经验、自己的感悟与体会、对自己开展学校工作的启示、未来自己学校改革与发展的设想四个部分撰写。管理案例要聚焦于自己在本校管理实践中对一个具体问题的解决，要求用精练的语言描述所遇到的问题、解决问题的几种思路、最后的解决办法以及自己的一点感悟。

⑩培训 15 天无假期，参训校长原则上不得请假。如有特殊原因确需请假的，1 天以内向基地校长请假，1 天以上向省级培训承办单位请假。无故缺勤两天者，不予颁发培训结业证书。

⑪培训期间，要高度重视个人的人身安全和饮食安全。

（六）专家咨询与项目督导

在教育部主管司局的指导与支持下，项目执行办公室根据年度工作任务，每年邀请全国各地的培训专家组成工作小组，对项目工作开展咨询与督导。培训专家的职责主要包括：审定项目工作方案；指导、检查各地影子培训工作，包括指导其方案的制订、检查其组织落实情况等；抽查影子培训基地学校的培训工作，包括基地校长的指导情况、参训校长的学习情况等；挖掘、总结和推介各地影子培训和远程培训的成功经验，发现和分析培训中存在的问题，提出改进意见。

每一轮项目工作结束前，项目执行办公室还要委托有关单位和专家对项目工作开展评估。2011 年第一轮项目工作结束前，项目执行办公室组织了两部分专家进行评估：一部分是由国内承担该项目任务的内部专家对项目进行自评，另一部分是由麦可思公司开展第三方问卷调查。2015 年第二轮项目工作结束前，项目执行办公室委托中国人民大学教育学院对整个项目工作进行了第三方评估。