

编者按:

校长的视野、专业素养与领导能力直接决定着学校的办学品质和教育生态。通过培训提升校长队伍的专业水平,已成为推动基础教育高质量发展的关键课题。然而,审视当下诸多校长培训项目,不难发现一些亟待解决的顽疾,如水土不服的理论灌输、千人一面的课程设计、单向输出的传统模式等。这些问题导致培训投入与产出失衡,甚至引发部分校长的“培训倦怠”现象。

在此背景下,杭州市学军小学原校长杨一青主持的名校长工作室,创新性地提出了“把脉问诊”式校长培训模式。该模式以问题为导向,以诊断为手段,以改进为目标,通过“望闻问切”的专业方法,为校长成长提供个性化、精准化的专业支持。本期关注——

名校校长工作室,如何成就更多校长

□本报记者 言宏



扫一扫,关注“浙江教育报 前沿观察”
微信公众号,了解教育前沿观点

在浙江的教育版图上,杨一青名校长工作室是一个响亮的品牌。自2009年在浙江省中小学名师名校长工作站指导下成立以来,这个由杭州市学军小学原校长杨一青领衔的工作室,已成功举办5期,成为全省157位年轻校长深度成长的大熔炉。独特的“把脉问诊”式培训路径,不仅成就了一批批优秀校长,更推动其所在学校的蝶变升级,探索出了一条校长个人成长与学校发展同频共振的创新之路。

6月12日,83岁高龄的杨一青将迎来其名校长工作室第5期学员的毕业礼。这位从教60余年的教育实践者,在谈及学员与学校的共同成长时,眼中依然闪烁着教育者的热忱。更令人瞩目的是,在其工作室培养的157位校长学员中,已有62人相继成立校长工作室,累计辐射、培训校长近1500人次。

“年轻校长的锐气和成长是我的‘保鲜剂’。”杨一青笑呵呵地说,“教育是我一生挚爱的事业。我的‘教育生命’还能在学员和学生身上延伸,这是一件多么让人欣慰的事!”



杨一青

“您有那么多年做校长的成功经验,能不能为浙江省培养年轻优秀校长再出点力,改变浙江省小学校长们的成长生态?”多年前,面对浙江省教育厅师范处(现教师工作处)和浙江省教育干部培训中小学教师培训中心领导诚恳的眼神,杨一青动心了。

杨一青深耕小学教育与管理领域40多年。作为校长,他在杭州市学军小学



杨一青(左一)给学员发结业证

烛火相传:老校长的新使命

为“办一所理想中的中国城市小学”的追求而努力,让其成为全国名校。功成身退的杨一青,面对民办学校的上百万元高薪邀约却不为所动。他的心中燃烧着一份炽热的教育情怀,希望自己能为教育事业作些贡献。

当时,许多优秀教师走上校长岗位时常陷入角色转换的迷茫,传统的培训往往难以触及真实复杂的办学痛点。“一个好校长能改变一所学校,一群好校长能改变一代孩子的命运。我这一辈子积累的点滴经验,如果只锁在抽屉里,那是浪费。”杨一青深知,教育强国蓝图的实现,需要一支有教育情怀、懂管理、能创新的校长队伍。

正是这份对教育未来的深沉责任,让杨一青在省师干训中心的邀请下毅然扛起了名校校长工作室的旗帜,决心将毕生智慧化作滋养新苗的甘泉。

2009年,省师干训中心成立浙江省中小学名师名校长工作站,其中名校长

工作室共有3个,分别对应小学、初中、高中,杨一青负责小学的名校长工作室。

杨一青在上世纪80年代中期就提出了“整体观念、主体思想、个性发展、和谐关系”十六字教改纲领;1999年他提出了“个性化、现代化、国际化”的“三化”办学目标;之后他又提出学校要成为“教师发展的沃土,学生成长的乐园”这一共同愿景。这些大胆而有前瞻性的办学理念无不蕴含着教育的大智慧。这十六字教改纲领、“三化”办学目标和共同愿景后来也成了杨一青教育理念的核心,吸引了一大批校长和教师追随、研究。

省师干训中心原负责人、浙江大学教授刘力说,杨一青博学多才、虚怀若谷,无疑是许多校长心目中的典范。中国教育学会副会长、浙江省教育厅原副厅长韩平说,杨一青是“一辈子干了一件事情——育人,当教师育学生,当校长育教师,当导师育校长”。

“把脉问诊”式锻造:在真实问题中淬炼真本领

杨一青名校长工作室的培训,绝非纸上谈兵的理論灌输,其核心在于精准“把脉”、深度“问诊”、靶向“施治”,直指校长个人能力短板和学校发展瓶颈。“入学先‘体检’”,精准锁定发展痛点;带着“病历”来,问题导向的实战攻坚;沉浸式“会诊”,在各校熔炉与同行切磋中成长。”第3期班长、杭州市笕桥花园小学校长李安这样总结道。

工作室招生严谨,由全省各县(市、区)推荐,杨一青亲自出题,并组织专家面试筛选。第1期学员、嘉兴市实验小学小学校长张晓萍还记得当时的情景:“我们很紧张,因为参加面试的校长都太优秀了。面试的问题都与我们的教育实际相关,回答要有观点,也要有解决问题的思路。”

入学的关键一步在于“入学体检”:每位学员入学前,必须填写3张表格——个人基本情况表、所在学校基本情况表、个人发展及学校问题诊断诉求表。这如同为学员和学校做了一次深度“CT扫描”。“没有调查就没有发言权。”杨一青强调,汇总分析这些信息,工作室才能精

准锁定每位校长的成长“堵点”和学校的“病灶”,为后续个性化培养奠定基础。

杨一青要求每位学员必须带着本校发展中真实的、亟待解决的课题入学。现场“把脉问诊”是培训的核心环节。学员们带着各自学校的问题,集体走进某位学员所在的学校。大家听取介绍、实地观察,然后像专家会诊一样,围绕学校管理、文化建设、课程改革、师资培养等核心议题,结合自身经验和工作室所学,为该校发展“把脉”,提出有建设性甚至尖锐的“诊断”意见。杨一青则如同“主刀医师”,引导讨论方向,剖析问题本质,追问核心价值:“你提出的方案,真正受益的是管理者,还是学生?”培训形式多元,但核心是深度实践与碰撞反思。

温州市瓯海区景山小学原校长赵成木对这一培训模式感受颇深:“我特别感谢杨校长,他不仅是我学术道路上的引路人,更是我人生旅途中的重要导师。”当时,景山小学招不到足额的新生,在校的学生纷纷转学,一度陷入办学困境。正在赵成木为难之际,他参加了杨一青名校长

工作室。杨一青常说的“企业要不断寻找经济增长点,校长要不断寻找学校教育发展点”这句话对赵成木影响很大。

经杨一青名校长工作室调查、分析、评估后,赵成木发现学校英语学科教学质量明显高于区内同类学校。经分析讨论后,学校确定了从英语学科入手带动其他学科发展的破困之路。于是,学校从一年级就开设英语课。因为这一特色,学校第一次招满180名学生。生源的充实和口碑的提升,极大地激发了教师的积极性,之后学校飞跃式发展,陆续被评为温州市示范性学校、温州市素质教育示范学校、温州市现代化学校。至此,景山小学已成为瓯海区的窗口示范学校。

几年后,赵成木成为温州市瓯海区实验小学教育集团总校长,再次找到杨一青。在杨一青的指导下,赵成木和团队设计了“巴学园”拓展性课程图谱和“德育+普及+个性”课程架构,探索了将办学思想讨论、校本研修、课题研究等相结合的课程开发路径,打造了一系列新型学习空间。

亦师亦友:打造共成长的师生平台

杨一青名校长工作室最大的特色,就是把校长个人素质提升与促进所在学校的发展紧密结合,这也是工作室的培训目标。在此基础上,杨一青创设了亦生、亦师、亦友工作室氛围。“学员的身份是学生,也是导师;导师的身份是导师,也是学生。事实上,大家都是朋友。”学员尹伟说。杨一青通过读书自学、专题研讨、现场诊断、心得撰写、实践尝试、顾问指导、物化成果等形式,将工作室的培训形式逐渐确立下来。

每次集中学习后,学员需撰写收获,工作室汇编成册;结业时,学员需提交个人成长与学校发展总结,工作室结集出版。目前,工作室已出版《为校长搭建飞翔的舞台》系列书籍4册。

工作室注重理论学习,要求学员阅读中国当代教育家丛书《搭建飞翔的舞台》、教育家成长丛书《杨一青与和谐教育》等。为提升学员理论水准,工作室还聘请浙江外国语学院教授李春玲等为顾问,并邀请华东师范大学教授、

博士生导师李政涛等教育名家为学员作学术报告。

这样的培训很受学员欢迎。第一期工作室学员结业典礼时,学员们要求集体“留级”,挂出了一条5米长的横幅。横幅上有全体学员的签名,还有所有学员对工作室的感受:“是一次计划详尽、安排缜密的培训”“是一次多边互动、收获颇丰的培训”“是一次组织务实、注重真情的培训”……工作室真正成为校长们学习、交流、研究、发展的平台。

走进绍兴市稽山小学,迎面大石上写着一个大大的“疏”字,这是杨一青帮助时任校长金华星设计的。“我当时刚当校长,对学校应该走向何处有点茫然,幸亏有了杨校长的指点。”金华星说。

当时,杨一青带学员到学校“把脉问诊”,发现大禹治水是当地的好资源,于是对金华星说:“要抓住‘堵’和‘疏’,做好水文章。”杨一青还提出了几个具体的工作突破口。从此,金华星围绕水文化设计课程和活动,还申请了课题。金华星全情投入,久久为功,让一所普通的小学成为颇有特色的学校。他的课题获得全国基础教育教学成果奖二等奖,他自己也成为正高级教师,真正实现校长与学校共成长。

杭州市文溪小学位于蒋村街道,是非遗项目龙舟竞渡的所在地。在杨一青的建议和帮助下,学校建立了少儿龙舟文化研究院。研究院从德、智、体、美、劳5个方面编写了《龙舟文化》校本教材。龙舟文化成为学校的特色。如今,文溪小学已成为杭州市西湖区的学校文化金名片,到这里参观的人络绎不绝。

像这样将当地资源发展成为学校特色的案例,杨一青名校长工作室里有几十个。杨一青还特别关注时事,让学校抓住时代发展机遇。比如,杨一青建议金华市秋滨小学打造以非洲为主题的校园文化。他分析,以非洲为特色的学校当时在国内尚属空白,非洲在未来的地位会日益重要,更有利的是学校边上的浙江师范大学有一个很有名的非洲研究院,是国内研究非洲的重要机构,秋滨小学完全可以争取到浙师大非洲研究院的支持。

秋滨小学时任校长滕闽军在杨一青名校长工作室的启发下,反复打磨校园文化体系,在浙师大的大力支持下建起了活力非洲园,还做了大型的露天非洲鼓,开设了多间用以开展非洲扎染、非洲木雕、非洲音乐等具有非洲特色活动的教室。再后来,学校还系统地编制了非洲文化校本教材《活力非洲》,教材研发组以学生生活实际和心理发展特点为依据,以非洲文化为课程内容核心,架构出“探秘非洲”“视觉非洲”“动感非洲”“指尖非洲”“文学非洲”5大系列课程。如今,这所小学的活力非洲园已经成为中非基础教育文化交流实验基地,来自50多个非洲国家的100多位教育官员、校长以及国内百余支团队到该校学习交流。

15载耕耘,硕果累累。从杨一青名校长工作室走出的校长中,83人获评县级以上名校长,其中市级以上有43人,多人被评为浙江省功勋教师、正高级教师、浙江省特级教师,还有11人担任县(市、区)教育局正副局长。

甚至有部分校长因为这样的培训,建立了自己的校长培训特色。慈溪市慈吉实验学校校长施国柱,将杨一青名校长工作室的“把脉问诊”模式带回宁波,并结合宁波市教育局的要求和学员实际进行了适当改进,在实践中逐渐形成了“学校发展点引领下的名校长工作室全程研学”运行方式。不久前,施国柱碰到了几个先前参加过工作室学习的校长学员,他们都已成为各自县(市、区)的名校长,也建立了自己的工作室。施国柱向他们询问工作室活动是如何开展的。他们脱口而出:“学校发展点引领下的名校长工作室全程研学啊!”

杨一青名校长工作室的培训理念以这样的方式在不断地生长着。

共生共荣:从个体赋能到学校教育生态优化

从“输血”到“造血”的校长培训新范式

正如杨一青所说“企业要不断寻找经济增长点,校长要不断寻找学校教育发展点”。正是通过精准“把脉问诊”这一独特路径,杨一青名校长工作室帮助校长们找到了自身和学校发展的关键生长点,将教育家型校长的培养落到了实处。

“把脉问诊”的核心价值在于将培训重心从“教什么”转向“需要什么”和“如何解决”。它直击传统培训的痛点,以问题为导向,以实践为依归,以校长个体和学校发展需求为本位,真正做到了“精准赋能、有效引领”。

我们期待,这种扎根实践、直面问题、注重实效的培训模式,能为破解校长培训困境、提升校长治校能力、推动基础教育高质量发展,提供一条可借鉴、可推广的路径,让真正懂教育的人培训教育者,让校长培训回归其赋能学校发展的本质。