**“常州市新北区青年骨干人才成长营（小学）”培养方案**

**常州市新北区龙虎塘第二实验小学 钱丽美**

为探索科学高效的青年骨干人才培养机制，培养出一批过得硬的校级领导后备管理人才，提高后备干部队伍能力水平和核心竞争力，根据《常州市新北区“三名”培育工程实施方案》的通知中关于“常州市新北区名校长（园长）培育工作方案”要求，参考市名校长培养方案，特制定本培养方案。

1. **指导思想**

认真贯彻全国和省、市、区教育大会精神，落实中共中央、国务院《关于深化教育教学改革，全面提高义务教育质量的意见》，努力造就一支政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方的高素质、专业化校级领导后备队伍。立足本土、内引外联、综合施策，并通过示范辐射、以点带面，引领我区小学管理队伍品质提升。

1. **营员现状分析**

18位营员，就学校分布来看，来自全区17所小学；就年龄层次分布来看，有70后3位，80后15位；就专业发展来看，18位教师均有五级梯队称号，是学校中层或教研组长，是学校各学科、各领域的骨干力量。这样一批青年骨干力量，有深厚的教育情怀，保持着积极向上的姿态，秉承着主动创造的工作作风，希望实现自我的超越。

表1：营员基本信息

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 工作单位 | 姓名 | 性别 | 任教学科 | 专业称号 | 技术职称 | 现任职务 |
| 百丈小学 | 刘四青 | 男 | 语文 | 市学带 | 中小学一级 | 教科室主任 |
| 三井小学 | 鲍书洁 | 女 | 语文 | 市能手 | 中小学一级 | 课程处主任 |
| 龙虎二小 | 徐彩芬 | 女 | 语文 | 市骨干 | 中小学高级 | 教师发展中心主任 |
| 奔牛小学 | 肖洁 | 女 | 英语 | 区骨干 | 中小学一级 | 数字中心副主任 |
| 三井小学 | 吴海燕 | 女 | 道德与法治 | 市学带 | 中小学高级 | 学生处主任 |
| 春江小学 | 吕坚 | 男 | 语文 | 区骨干 | 中小学一级 | 大队辅导员 |
| 龙城小学 | 吕娟 | 女 | 语文 | 市能手 | 中小学一级 | 科研部干事 |
| 新桥二小 | 孙伟琴 | 女 | 数学 | 市学带 | 中小学一级 | 课程教学中心主任 |
| 泰山小学 | 黄丽娟 | 女 | 信息技术 | 市学带 | 中小学一级 | 教研组长 |
| 西夏墅小学 | 方婷 | 女 | 数学 | 市骨干 | 中小学一级 | 课程处副主任、教研组长 |
| 吕墅小学 | 张宇 | 女 | 英语 | 区骨干 | 中小学一级 | 大队辅导员 |
| 新桥小学 | 殷娟 | 女 | 数学 | 市能手 | 中小学一级 | 行政办副主任 |
| 百草园小学 | 蒋凯 | 女 | 英语 | 区学带 | 中小学一级 | 教导处副主任 |
| 罗溪小学 | 朱曦铣 | 男 | 科学 | 市骨干 | 中小学一级 | 课程教学处副主任 |
| 河海小学 | 田甜 | 女 | 语文 | 区骨干 | 中小学一级 | 行政办助理 |
| 龙虎小学 | 殷利丹 | 女 | 英语 | 市骨干 | 中小学高级 | 英语学科责任人 |
| 魏村小学 | 恽慧 | 女 | 英语 | 市骨干 | 中小学高级 | 教研组长 |
| 小河小学 | 景佳梅 | 女 | 英语 | 市骨干 | 中小学一级 | 教师发展处主任 |

**三、培养目标**

通过三年的努力，全面提升营员整体素质，着力促进营员在学校管理、文化建设、特色发展及自身专业上的发展，逐步建成一支能干事、干成事，有后劲的后备校级领导干部队伍。

1. 提升价值观念：培植“有理想信念、格局品性；有教育情怀、国际视野；有管理思想、实践本领。”的管理新人，提升内生力、内驱力。

2、优化思维品质：提升成员思维品质，在理论与实践的学习中逐渐生成“综合融通、整体系统“的管理思维品质。

3、实现双重发展：在成长营团队实践学习中提升领导管理和学科专业两方面的能力，一批营员成长为校级领导，在专业发展上有提升。

**三、培养内容**

成长营培养指向成员的全面发展，主要包括以下五个方面：

一是成员的人文底蕴，对教育的认识与热爱，对教育的信念和情怀，自身的格局气度；

二是成员作为管理者的育人意识与能力，把“人”放在第一位，会识人、用人，会培养人；

三是成员的专业能力，从部门（学科、学校）规划到课程改革到教学研究；四是成员的综合素养及领导力，如管理中的决策艺术、管理问题的解决能力，五是成员的沟通协调能力，如人际关系、舆论宣传等能力。

**四、方法路径**

**（一）成长营课程设计：指向成员管理、专业化发展**

成员的管理和专业化水平是提高教育管理质量的前提，后备成员是教育者为主体、领导者与管理者为双翼的统一体，课程的设计将从四大领域出发，初步预设以下系列课程：

**1.底蕴素养课程**：指向视野与气度、内涵与底蕴、新思维品质建构。

主要方式：（1）定期推荐阅读书目，举办读书沙龙；（2）针对实践案例的研讨辩论式深度论坛；（3）深度参与所在营员学校相关的教育教学研究活动。

**2.育人能力课程**：德才兼备的用人策略、聚心与分层培养的队伍建设。

主要方式：（1）约请专家讲座、与特聘顾问对话；（2）多视角论坛，聆听其他行业管理精英管理思想等课程。

**3.专业能力课程**：包括四个系列，即学校发展规划、学校文化建设、学校课程改革与项目实施、学校特色建设与品牌构建。

（1）走进不同类型的单位，感受文化；（2）对话剖析式叙事研究（成员所在学校，或其他优秀学校）；（3）行动体验式实践研究（学员所在学校，其他成员参与研究和剖析）。

**4.教育管理能力课程：**教育管理与领导力建设、学校持续发展的生命力建设、学校管理理论与行为标准等。

主要方式：（1）全面拓展式访问考察，把成员放入大社会、大区域、大集体中，走进高端市场与上市企业，开拓视野与思维，学习不同领域管理之所长。（2）差异资源共享式经验研究。

**5.保障能力课程：**学习发展保障关系，即领导重视、同行认可等支持的软环境关系协调、经费保障、政策保障等。学习与人沟通技巧，建构保障环境。

主要方式：（1）校际互访，诊断把脉；（2）参观考察、成果交流；（3）挂职锻炼，跟岗学习。

**（二）成长营培养方式：指向成员的自我教育与自主成长**

成长营培养方式实现四个转变：从推动式发展走向自我建构式发展，从文本专业标准走向实践智慧，从语录式学习走向行动式学习，从静态层面走向动态互动。

成长营围绕四个核心要素进行现场研究和培养：一是成员的底蕴；二是成员的育人意识与能力；三是成员的综合素养及领导力，四是成员的专业能力。

**具体培养策略：**

**1.集中研训，提升理论素养。**每年组织一次赴高校集中研训，开展集理论学习、主题沙龙、参观考察、专题答辩、校长讲堂为一体的封闭式集训，全面提高政治素养、理论水平、思维品质和管理实践能力。

**2.自我省察，建构教育思想。**采取读“大家”借智，读“大家”之书，提升思想境界与底蕴涵养；根据导师提供的学习书单，认真研读教育名家经典著作，借鉴其教育思想和专业成长路径，积极撰写读书反思，参加读书交流会，提升理论素养；注重自我反思，坚持每日思考学校管理中的得失，提升思考力。

**3．实践锻炼，磨练实践智慧**。培育对象在一个培养期内（三年中）必须至少在区、市或更广范围的名校参加跟岗锻炼一次（不少于两周），系统学习借鉴先进管理经验，全面提高学校管理领导力。

**4．同伴互助，拓展教育视域。**根据研究方向或专业兴趣，3-5人组建一个“学习共同体”，定期开展研讨、交流，协作完成研究项目，促进共同体成员互学共进；定期开展学术沙龙、主题论坛、专题讲堂等多种形式交流活动，共同提高管理水平；也可与中学、幼儿园联合开展交流互学活动（每学期至少一次）；建立双导师制引领研修，邀请高层专家担任导师对基地成员发展进行长期跟踪式指导；团队互助研修，用团队带团队，达到资源共享与互惠。

**5．专题研究，提升管理境界。**以问题为导向，青年骨干人才每学年开展一项专题调研或专项研究，或主持一项区、市级研究课题；加强研究成果提炼和表达，每年完成一份调研报告或撰写一份高质量的研究论文。通过研究转变思维，有意识地形成“直面问题——追本求源——实践反思——提炼策略”的思维特点，提升教育管理智慧和境界。

**（三）成长营发展评价：指向成员的过程研究与可持续发展**

要提高培训效果，必须充分发挥自身的积极性、主动性和创造性，采用“四阶层评估模型”，引导成员实现自我修炼与持续发展。一是反应层面的评估，问卷、谈话的方式进行；二是学习层面的评估，通过物化成果进行考核；三是行为层面的评估，在其工作岗位的落实情况；四是结果层面的评估，学校及负责领域的发展绩效的方式进行。

主要方式：

**（1）自主规划设计。**围绕预定的培养目标与内容进行自我诊断，从个人发展与岗位管理两个角度明晰当下的“有”和“缺”。成长营成员根据自身特点以及成长情况制定发展规划，完善成长档案，记录各项活动反思及自我评估，有针对性地采取措施，促进专业化发展。

**（2）制定成长方案**。确立成长方向，制定成长阶段目标，并进行导师论证和组员互助。

**（3）形成物化成果。**系统总结自己的教育理念、办学经验、学校风格和特色品牌，形成标志性成果，提炼具有个人特征的独特教育思想，评价过程性、可持续性，成效精细化、可实践。

**五、成长营保障措施**

**人力资源的保障：**除领衔人外，将邀请华师大“新基础教育”研究团队、南师大课程研究中心专家组、市区有关教育管理专家等团队为成长营特聘顾问，采用“团队”带“团队”的方法，间隙性邀请其他行业的管理精英。

**财力的保障：**领衔人工作量费用的保障与每年专家指导费用的保障由区教育局统配；基地成员外出培训费、每月活动费用由成员所在学校配套补充，以保障培养项目的顺利推进。

**活动保障**：每年开展10次活动，每月一次，参加人员以成长营成员为主，地点为成员所在学校与观摩单位，以及外出的高校、学校、其他行业单位等。每次活动有主题、有计划、有论点有实证、有理论有数据、有过程有评价。

**六、预期成效与呈现方式**

**1.实践成果**：在实践反思过程中提升成员的教育理想追求，管理专业能力水平，多人成长为学校管理的中坚力量，在专业与管理上实现双重发展，并成为示范榜样。

**2.理论成果**：形成管理论文报告集，成为管理人才培养的学习材料。

2019年12月