钱丽美名校长骨干人才成长营中期评估报告

在这个颠覆性的变革时代，每个人都可以拥有独自站立的专业高度。未来的教育、未来的学校，正在期待怎样的未来教师群体呢？2019年底，新北区教育局启动了“三名工程”，为一群有发展目标、有成长需求的优秀教师搭建平台，使其成长有了无限可能，进而由一批人推动整个新北教师群体的发展。

那么，我们的骨干成长营究竟是什么样态的？

**一、组织机制升级，推动高能运行**

我们的骨干成长营，搭建了规划与指导、组织与实施、评价与导向相整合的管理体系。以钱丽美校长为领路人，以培养管理型的骨干、混合型的通才、智创型的教师为目标，明确成长营工作机制，制订每学期工作计划，组织形式多样的学习培训，广链接、深延展、多协同，为成长营的发展带来不竭的动力。

成长营营员是来自新北区各所学校的行政中层，大家为了共同的成长愿景汇聚到一起，如何让成员从“简单合并”到“整体融通”，让每个营员在组织中找到自己的位置、得到最大的发展？我们根据18个营员所在的东、中、西三个区域，综合考虑性别、学科、行政部门等，自行组合成三个均衡的成长小组，并每年进行一次调整。根据营员的专长，小组任务做到精准分工，让每个个体都发挥最大价值。

一方面，因为营员的行政工作各不相同，我们分成了“教学组”“科研组”“德育组”“后勤组”等，鼓励营员在相同管理领域加强沟通互学、深耕细作、深度成长。另一方面，打破组间壁垒，做到有分有合，开放思维，全面融通。由此激发营员的内驱力，增强成长营的效能，深度耕耘与跨界融合相结合，抵达学习共同体共成长的彼岸。

**二、精准课程设计，提升高阶思维**

在成长营成立之初，即开展了营员成长需求调研，经过汇总、分析发现，营员在管理素养、教学素养、课题研究、专业化发展等领域期待能在所在地区和学校独树一帜，独当一面，展示自我别具一格的教学素养和管理魅力，提升领导力，具有较高的学校认同度，促进学校管理提升。

在领衔人、特邀专家的专业指导下，在与营员的多向沟通下，设计主题课程，主要指向营员的领导力提升，设计统整课程和个性化课程，课程的设计从四大领域出发：

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。

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。

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。

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。

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。

课程设计充分考虑公共与个性，必修与选修，考虑实效性。

课程开发结构化，实施方式多元化。培训与思辨相结合，一年多来，特邀专家吴永军教授进行专业能力、教育管理能力的系统培训，邀请姜明红校长进行底蕴素养、育人能力的专业指导；体验与访学相结合，走进不同类型的单位，感受文化；阅读与反思相结合，开展对话剖析式叙事研究；培训与实践相结合，走进学校，开展行动体验式实践研究。重点推进了主题阅读与跟岗学习活动。主题阅读以“教育思维”为主线，《教育的目的》《U型理论》《童年的秘密》等一大批书籍进入了阅读视野，通过导读、分享、打卡、撰写读书心得等方式改变阅读行为，深化阅读意义。跟岗学习分四个批次开展“预介 遇见 裕鉴”主题式跟岗，在过程中明晰管理者的角色定位，清晰认识学校的办学理念和办学特色，剖析学校的文化底蕴和传承，建立大局观，全盘统筹学校课程建设。跟岗通过观察、聆听、对话、介入、思辨环节精心设计，精准培训，起到自我激励、自我反思、自我革新的推动作用。

**三、扎实项目研究，着眼领导能力**

在纵向以精准课程设计，不断提高高阶思维的基础上，成长营横向以项目研究为抓手，助推营员成长。成长营共有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。成长营的培养提升点在哪里？结合区“三名工程”培养目标，我们以“管理能力提升”为主题，开展专题研究。我们坚持以问题为导向，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。

工作室构建了以总课题为统领，以子课题项目为点，以参与学校为面的立体网络研究结构。这样的立体网络研究结构是催化剂，能不断催化课题研究的广度与深度。成长营以《提升营员领导力的校本实践研究》为统领性课题，在领衔人及导师的高位引领下，撰写课题申报书，接受专家团队的论证与指导，思考基于成长营这个平台，结合营员共性、个性需求，选择切口小、有研究价值、能以小见大的课题研究内容，让项目与研究促进营员领导力的提升。同时，这样的立体网络研究结构又是孵化器，不断地派生出新的课题。当教师发展与管理能力相遇时，《孵化工坊：优秀青年教师个性化发展的研究》《特色教师工作室：助力教师专业成长质性飞跃》等课题应运而生。这些课题的落地生根极大地推动着总课题的研究向纵深行进，也有效地指导了各个参与学校的教学，形成了教育管理能力的校本化策略与方法。

不管是主课题还是子课题，我们都严格按照规范的路径进行研究，从课题方案、文献研究、现状调查到综合研究、案例分析、总结提炼，我们一步一个脚印扎扎实实地进行研究，踩实了研究过程。在课题沙龙、头脑风暴、专题培训、行动实证、活动推介、经验交流中，定期研讨问题、实证假设、展示阶段成果。这样研究行走方式，带动了成员领衔带动各自学校的课题研究，成员领衔或参与20余项区级以上课题。

**四、透视成长收获，彰显转化效果**

成员的个人发展与提升，不是工作室的最终目的，让成员在自己所在的学校，所在的区域内甚至在市、省乃至全国范围内发挥示范、带头和辐射作用，形成不同层面的学习共生体团队，产生优秀群体的名师效应，才是工作室的最终目标追求。成长营要求成员既当好“战斗机”，自加压力，自我奋进；又当好“播种机”，“帮、扶、带”本校青年教师共同研究，齐头进步。点点辐射、点面辐射促进了教师的发展，将一大批一线青年教师聚集在一起，形成“聚是一团火，散是满天星”的辐射效果。

一年半来，徐彩芬、刘四青、吴海燕3位成员走上了校级领导岗位，7位成员参与创建常州市义务教育新优质学校。成员领衔或参与10余项市级以上前瞻性项目、品格提升工程、课程基地项目。9位老师在市区五级梯队专业称号获得提升，方婷、蒋凯、景佳梅、鲍书洁被评为市学科带头人。**20余**篇论文在省级以上刊物发表，执教**近30**节区级以上公开课，开设**近20**次区级以上讲座。成员获得**20余**项区级以上荣誉称号，所负责条线获得30余项区级以上表彰。

华德福教师的一本教育教学手记名叫《学校是一段旅程》。而成长营也是一段旅程，每个成员都是这段旅程的风景，也是这段旅程的创造者。在这段旅程中我们采撷教育的芬芳，欣赏一路风景，创造一路精彩。在旅程中，我们将向着明亮那方，再出发！