2021年度县域好校长成长计划项目工作报告

一、项目名称

县域好校长成长计划

二、项目对象

目前项目在四川省马边县、山西省隰县、湖南省沅陵县开展，面向约 120 名乡村校长。

三、项目标语

做乡村教育者的同路人

四、项目实施情况

1.该项目年度关键事项

完善升级县域好校长成长路径和核心内容、方法论，形成项目计划的 2.0 项目书。并形成项目的学习基地资源库、项目导师资源库。

2. 年度计划实施情况及活动开展情况

(1) 年度支出情况

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 本年累计发生额 | 年度预算 | 比例 |
| 县域乡村好校长成长项目 | 330,838.82 | 797,300.00 | 41.49% |
| 马边县乡村好校长成长计划 | 4624.14 |  |  |
| 隰县乡村好校长成长计划 | 316844.97 |  |  |
| 沅陵县乡村好校长成长计划 | 113387. 14 |  |  |
| 平江县乡村好校长成长计划 | 3,708.50 |  |  |

(2) 活动执行情况

|  |  |
| --- | --- |
| 活动时间 | 项目进展 |
| 美好学校|马边好校长成长计划 | |
| 由于疫情以及马边各种迎检，活动多次被延期，该年度为发生项目活动； | |



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 美好学校•隰县好校长成长计划 | |  |
| 2021 年 4 月 21 日-4 月 28 日 | 湖南研学 |
| 2021 年 6 月 3 日-6 月 5 日 | “从乡村孩子的真实需要出发”缙云研学 |
| 2021 年 10 月 15-20 日 | 南京行知研学 |
| 美好学校•沅陵好校长成长计划 | |
| 2021 年 4 月 21 日-4 月 28 日 | 湖南研学 |

(3) 年度计划实施情况

经过一年的探索与努力，“完善升级县域好校长成长路径和核心内容、 方法论，形成项目计划的 2.0 项目书。并形成项目的学习基地资源库、项目导 师资源库。 ”这一关键事项基本达成。主要表现为：

 全年推进产出项目书 2.0；

3 月完成第一稿，6月第二稿，8 月第三稿，直至 12 月持续在第三稿基 础上完善。

2.0 项目书在 1.0 的基础上，将项目确定为：用发展的优势视角看待乡 村学校的实际，以库伯学习圈理论为核心培训理论，着重发挥集体学习的 优势，通过培训活动、资源链接、社群运营等干预活动，构建项目校长专 业发展支持体系，提升项目校长专业能力与教育信念，支持他们探索出更 多属于乡村的教育模式。

 整理项目学习基地资源库、项目导师资源库库；

AnyShare://弘道计划/02 项目专家库AnyShare://

弘道计划/03 项目研学基地

2021 年在原有的基础上，积极开拓研学资源、项目导师资源，开发湖 南、浙江缙云及温州、四川成都等地的校长游学路线，项目专家库增加余 强、王富贵、周国平、周琳等人。

(4) 项目人力投入/变动情况

2021 年 1-3 月，项目经理刘海杏监管，主要执行为项目助理张惠彦、 彭慧伶；

2021 年 4-8 月，彭慧伶于 3 月底离职，张惠彦 6 月晋升经理，于 8 月 离职；

2021 年 8-12 月，项目经理缺岗，由刘海杏暂时负责；

五、项目评估

1、项目有效性分析与评估

2021 年第三季度，项目团队对弘道计划主要的对象群体进行了一次调

研和访谈，参与调研的样本有 110 位，其中大部分 (80 份) 样本来自县域 乡村好校长项目校长社群，结果反馈：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 选项 | 小 计 | 比例 |
| 弘慧不断倡导的教育理念影响了我对教育工作的认知 | 87 | 82.0  8% |
| 参加弘慧的活动有助于提升自己的能力 | 91 | 85.8  5% |
| 弘慧人对于乡村教育的热情和奉献精神影响了我 | 94 | 88.6  8% |
| 在弘慧结识了很多老师和朋友，他们对我的正向影响比较大 | 83 | 78.3  % |
| 在弘慧这个体系中，我可以争取更多的资源、资金去做一些自 己  想做的教育实践 | 61 | 57.5  5% |
| 其他 (请自行填写) | 4 | 3.77  % |
| 本题有效填写人次 | 106 |  |

结果表明：项目有效地影响了项目校长的教育理念，点燃了项目校长 的教育情怀；项目有效地搭建了项目校长的专业支持网络，给项目校长提 供了有效支持。

2、项目影响力评估

扶贫基金会经过项目成效调研，评价我们的项目为“美好学校”项目 合作方中 (共计 9 个合作方) 最优秀、最专业的合作者，获评“美好学校 优秀项目”称号。

六、亮点经验

1、在 1.0 项目基础上，提炼出项目特点、核心理论；

(1) 项目特点  成人学习的优势

项目设计基于乡村校长作为学习者的优势与特点，即他们有丰富的社 会经验，专业定位明确，普遍有明确的学习目标和专业定位，且具备较强 的观察和反思能力，校长作为学习者热衷于经验交流与行动实践，重视实 践能力的提升。

 【集体学习的优势】

集体的思想碰撞有助于增加个体的间接经验，开放式的学习氛围激发 学习者的思考能力和理性判断，在项目中我们将倡导项目校长之间、项目 校长与名校长之间学习多交流、多沟通，倡导相互启发、分享知识。构建 县域内乡村学校共同体，项目校长在共同体内寻求变革智慧和突围之道。

(2) 项目核心理论

 【库伯学习圈】 知、思、行

库博学习体验圈理论认为，一个完整的学习是“行动-经验-规律-行动” 的四步大循环。学习的起点或知识的获取首先是来自人们的经验 (experience) ，经验又分两种，一种是自己的直接经验，一种是别人的间 接经验。因此完整的学习应该从行动归纳出经验，从经验总结出规律，再 用规律来指导行动。

项目发展校长成长的“体验学习圈” 。项目周期内学习圈的四个阶段 将不断循环往复和螺旋上升，将看似孤立的项目活动串联起来，将每一次 项目活动都打造成完整的体验学习圈。

具体经验 (**Experirence**) ：参与并获得经验，经验的获取不限于项目 活动内，更为重要的是通过项目活动时间外的体验获得特定经验，例如实 践、阅读、观察、案例分析等体验活动，产出自我分析报告；

反思观察 (**Reflection**) ：回顾并反思经验。通过社群的方式梳理经验、 分享经验，进行经验观察与经验反思，将经验认知上升到理性思维，产出 感悟反思报告；

抽象概括 (**Theorization**) ：得出结论并从经验中学习，提炼理性认知

和逻辑推理，产出案例研究报告；

行动应用(Action) ：对获得的经验进行实践证明，产出行动实践报告。

七、问题分析

1、在现有的项目框架下，项目内容设计需要打磨和不断摸索优化

自 2010 年教育部、财政部启动实施“国培计划”以来，湖南农村地区校 长培训机会大大提升；2015 年起，“省培计划”重点支持乡村教师与校长 培训，湖南积极实施中小学名师名校长培养“十百千万”工程；两个计 划 对乡村校长、教师的倾斜，让湖南农村地区校长培训机会有大幅度提升。

目前大部分的调研表明，乡村校长不缺培训机会，但缺少优质培训的 内容与形式。我们整合了多方的反馈，总结认为优质的培训内容应该有以 下特征，今后需要努力打磨：

(1) 培训内容如何回应校长办学过程中真实遇到的难题；

(2) 项目校长初步有了对教育理念的反思之后，如何在回到教育现场 时，让项目校长们有落地的信心和思路；

(3) 培训的组织管理上要促进校长和校长之间常态性的互相激励，促 进彼此看见，彼此激发；

(4) 培训内容需要采集更多乡村教育探索先行者的经验。精准找到能 让项目校长们走进有代入感、能产生共鸣的标杆学校，榜样校长。

2、项目目标需要设立得更科学、可测量

在项目调研和反馈中，项目校长表示在乡村教育办学经验、方法、理 念的学习是有显著成效的，但如何将学习落到真实的教育场域中且转换成 行动，是一个复杂过程， 目前只有少数个案达成。

我们项目的目标不是将具有示范和引领特质的“种子校长”的从零到有 培养，是试图通过招募遴选来发掘、支持有成长意愿、乡村教育情怀的校 长成长为“种子校长”，项目活动是“助燃剂”。一个好校长的诞生、特色学校 的打造是需要根据实际情况的，但乡村教育的实际是什么？乡村校长的实

际是什么？是缺少探索空间、缺少支持的无力感？是疲于应对各种琐碎工 作、各种检查的低效能感？各地的环境都不一样，但环境又是影响最大的。 我们需要持续去思考如何让项目要回应校长办学过程中真实遇到的难题， 如何让项目目标变成更科学的可测量的现实目标。

3、疫情防控的常态化下，以一个县为单位组织游学访校的难度大；

县域校长自 2018 年立项，培训活动以外出游学、访学为主， 目的在开

拓校长视野，提升教育理。从 2020 年以来，我们深刻感受到疫情对项目开 展影响，组织 1 个县近 30 名校长外出，在当下疫情防控的常态化下，难上加 难。乡村校长的外出是严格管理的，即使获得县域教育主管部门的批准， 但 县防控中心、县委县政府对于大规模的校长外出游学是持保留的谨慎态 度 。如何在疫情防控常态化要求下保证项目效果是我们一直在思考的。

从以往面向同一县域约 30 名乡村校长，开展两年的赋能培训的模式；

调整为面向全省9 个深度合作县域 (沅陵县以于2020 年开启项目，预计2022 年结项) ，一期招募 50-60 名校长，每个县域招募 4-6 名校长的模式，一年 启动一期，一期为期两年。我们认为新模式具有以下优势与劣势：

(1) 优势

 掌握选择的主动性，不单一依靠某一县域教育主管部门的配合；  项目的传播性更强；

 同时面向所有合作县域，等同于弘慧给予项目福利；

 具有学员遴选优势；

 同一期学员来自不同的合作县域，促进的相互之间的交流，社会支持更

多元化；

 在疫情防控常态化要求下，缩减同一县域外出规模有利于项目的执行。 (2) 劣势

 学员的统筹管理难度更大；

 学员的个案跟踪很难依靠单个工作人员实现；

 单个县域规模小，比较难引起该县域教育主管部门对该项目的重视；

(3) 面对劣势，我们有以下处理办法

 注重学员的团队建设，建设学员研修学习共同体，基于学习共同体机制

进行学员管理；

 发挥调动“乡村好校长”的力量，落实培训的导师同行机制来实现学员

个案跟踪；

 与县教育主管部门签署合作协议，阶段性主动汇报项目进度、项目成效。

八、未来计划

1、下一年度工作计划、时间进度安排

(1) 已启动的项目

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 时间 | 活动名称 | 活动地点 |
| 1 | 2 月 | 按扶贫要求，完成重新马边调研 |  |
| 2 | 2 月 | 完成隰县结项 | 山西隰县 |
| 3 | 3 月-4 月 | 沅陵的浙江游学活动 | 浙江 |
| 4 | 4-5 月 | 筹备马边游学、结项 | 暂定湖南，根据调  研反馈再调整。 |
| 5 | 6-7 月 | 沅陵结项活动 | 湖南沅陵 |

(2) 计划启动的项目

2022 年计划以面向全省 9 个深度合作县域 (沅陵县以于 2020 年开启项

目，预计 2022 年结项) ，招募一期共 50-60 名校长，计划每个县域招募 4-6 名校长。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 时间 | 活动名称 | 活动地点 |
| 1 | 3 月-4 月 | 继续完善项目书 |  |
| 2 | 4 月 | 借助乡村好校长论坛，启动第一期  全省 9 县县域校长的培训招募 |  |
| 3 | 5-6 月 | 完成第一期全省 9 县县域校长的招 |  |



|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 募、协议签订、调研、学员建档 |  |  |
| 4 | 7 月 | 启动第一场培训 | (省外游学) |
| 5 | 9 月- 10 月 | 启动第二次培训 | (省内跟岗) |

2、下一年度工作量化目标

(1) 沅陵县、隰县、马边县的项目完成结项；

(2) 优化项目书，产出项目书 3.0 版本，产出项目执行手册；

(3) 启动面向全省合作县的新县域校长培训项目；

3、下一年度预算 (年度预算准确率正负 3 以内)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 子项目 | 具体内容 | 预算 |
| 1 | 美好学校• 隰县  好校长成长计划 | 结项活动 | 3 万 |
| 2 | 美好学校• 马边  好校长成长计划 | 其中约 9.5 万为已请款未支出，5 万为未请款费用  完成调研、一次项目活动、一次结项活动。 | 14.5 万 |
| 3 | 美好学校•沅陵  好校长成长计划 | 浙江缙云、温州游学活动一次，预计 9 万，有扶  贫支持；结项活动费用 7 万，需自筹； | 16 万 |
| 4 | 面向全省 9 县启  动第一期项目 | 含项目调研、项目活动 2 场、学员书籍购买等  从唯品会原平江好校长计划中转移，支出。 | 30 万 |
| 5 | 合计 | | 63.5 万 |

4、需要的相关支持

项目从 8 月起缺少项目经理，项目经理角色由刘海杏兼任，2022 年原 有项目需要陆续结项，新项目需要启动，急需匹配专职项目经理。