

# “双轮驱动”跑出专业发展的加速度

——以共同体建设培养校长的学习力和研究力

郭涵 刘光艳

名校长工作室是中小学校长培训的创新模式，是中小中学校长管理水平提升与专业发展的孵化器。2018年，教育部启动了国培计划“名校长领航工程”。同年，北京市海淀区正式挂牌成立十三五期间的第一个校长工作室——郭涵校长工作室。

三年来，在共同体文化氛围中，我们工作室形成了高站位、宽视野、深思考的学习常态，注重“学研”双轮驱动，跑出了校长专业发展的加速度。

### 打造目标明确的共同体文化

围绕校长工作室的运行，海淀区建立起由两校领导、组织部主管、海淀区教育局负责的“自上而下”、二级分类管理的培训管理机制。海淀区教育党委作为校长培训基地，发挥着重要的协调、管理、服务与保障作用。我们把它看作海淀中小学校长专业成长的“加油站”。这么做的目的非常明确，就是要以此加强校长队伍建设，完善教育人才发展机制，培养和造就一支与海淀教育事业发展相适应的卓越校长队伍。

入选郭涵校长工作室的5名校务干部，都是海淀区中青年校长中的优秀代表。那么，从优秀校长到卓越校长，如何跨越？

结合时代新要求与自己的办学经验，在研究校长学习规律的基础上，导师确立了工作室培养规划，以“新时代表”为主题，以系统理论学习为基础，以入室校长所在学校为主要实践对象，着力提升入室校长的政治素养、专业水平与实践技能，提升入室校长自我发展与持续发展的能力。

接下来，工作室从培训内容、教学方法、培训方式等维度制定了基本工作思路，坚持理论学习与实践锻炼、课题研究理论与写作、学习培训与党性锻炼、课堂教学与现场体验、阅读经典与分享交流、境内参观考察等方式相结合，突出入室校长主体，以问题为导向

，以提升能力为重点目标，综合运用讲授式、研究式、案例式、体验式相结合的教学方法，利用好线上+线下双平台，确保学习的常态化与系统化。从我们的经验来看，这些是非常必要的，但只有这些是远远不够的，缺少工作室的魂。

校长工作室，说到底是要建设一个具有战斗力、亲和力和凝聚力的学习共同体和学术共同体。这个共同体中的每一位校长既是研究者，又是研究对象，彼此信任、深度互动，在研究中学习，在行动中改进，在合作中共同成长。唯有在如此氛围下，理论才能被活化，经验才能被感悟，校长的内在动力与创造性才能被激发。

在核心价值观构建上，我们共同凝练并达成共识：求实、创新、协同、分享、责任、使命。我们也努力将这种核心价值观贯彻到学习培训中，培养有情怀、有理想、有专长、有担当的卓越校长。5位入室校长尽管在学术背景与工作履历上有所不，面临的学校发展现状也存在各种差异，但有了共同的目标，在导师的专业引领下，大家的心走到了一起。

### 探索适合校长的学习方式

卓越校长首先得会学习、爱学习，这样才能思维常新，心态开放。结合校长的工作实际与真实需求，我们把教育阅读与教育考察作为对入室校长进行学习引导的重点工作。

在教育阅读上，我们明确书目，加强学习，引导校长认识深化、思维升级。我们带领教师们阅读《混沌·复杂性、课程与文化》《学校变革，我们一起来》《简单的逻辑学》《反思教育：向全球共同利益的理念转变》《一个称作学校的地方》《超越PISA》《学习的升级》等书籍，并组织大家分享。通过阅读，逐渐启发校长们去思考交流，在全球教育变革与科技浪潮背景下，校长应该如何成为变革的引导者？应该如

何重塑学校、重塑校长、重塑学习？应该如何缔造学校未来？这成为入室校长教育理解与认知走向深刻的路径。校长们普遍反馈，读书学习提升了理论素养，促进了思维的有效转化，强化了学习的主动性，更加坚定了办好学校的理想与信念。

对校长来说，教育考察是最有启发、最感体验式学习。我们的教育考察类型多样，主要包括三种。

第一，外出考察，内化经验。我们带领入室校长们先后走进南京、杭州、上海三地9所学校进行教育考察。这9所学校都是示范高中，办学传统优良、文化底蕴深厚、教育智慧丰富、人才培养目标清晰，他们在高中课程多样化环境中的课程建设、课堂教学变革、教师卓越发展与学校现代化治理等方面做出的探索令校长们赞叹。入室校长与9所学校的管理者就学校办学理念与实践创新进行了深入研讨。工作室成员还走进华东师大校长培训中心，与中心的干部教师就校长专业发展的路径进行了交流。这种多层次的碰撞与交流对海淀区基础教育改革发展的方向提供了可资借鉴的经验。

第二，走进企业参观学习，精准定位新时代人才培养方向。入室校长们走进海淀名企参观学习，了解大数据+人工智能背景下，智能汽车、移动互联网与智慧交通的深度融合模式。当校长们跳出教育，亲眼观看、亲耳聆听、亲身体会，触碰到时代的脉搏，对国家和首都的发展趋势产生了更为深刻的理解。这样的学习交流有利于校长转变教育视角与观念，主动迎接技术变革对人才、教育、学校的新的挑战。

第三，走进本地名校，切磋交流。我们带领入室校长走进北京名校进行教育考察。例如，我们走进北京市示范高中、西城区重点中学北京市第35中学参观学习，这是一所有近百年历史的老校，既有深厚的教育文化积淀，又在现代化教学设施、为学生一生奠基、对民族未来负责的价值追求以及丰富的课程和多元的人才评价标准等

方面给入室校长留下了深刻印象，触发了入室校长去思索，新形势下学校在有限发展空间下如何寻找新的增长点、实现新发展。

### 培养校长解决问题的研究力

教育是一个不断改革发展的动态过程，形势判断、问题分析与解决、重点任务生成与完成等是校长必须面对的重要命题。为此，提高校长的研究与决策能力就显得格外重要。在郭涵校长工作室，我们用“研训一体”为校长研究力提升搭建脚手架。

第一，以课题研究为载体，引发课题组成员研究规律、共生智慧。在研究主题上，我们一方面引入入室校长研究教育本质与规律，共同探讨学校组织机构变革、课程教育教学改革、教师培养、校园文化建设、现代教育制度建设等当前教育改革与学校发展中的热点难点问题；另一方面精准定位入室校长学校发展中的关键问题，帮助校长提升办学理念，明确办学方向，厘清办学思路，完善学校管理，促进他们朝着专业化的方向快速成长。

第二，以科研为先导，构建校长研修新模式。这些年，我们不断探索“浸润式”研修，以基于实践、重视反思、凸显校本的研修设计，引导校长们在研究中学习，在行动中探索，在合作中提升，从而实现研究力的提升。

在我们的培养路径中，基于实践的研修模式指的是工作室研修活动要聚焦校长真实、鲜活的工作场景，聚焦学校管理实践，聚焦教育教学难点问题。同时，工作室帮助和引导校长进行基于实践的反思，并在反思中不断改进发展策略，努力实现学习成果的转化与应用，提升校长发展的获得感。

强调“凸显校本”，是因为只有回归到校本，才能直接触及到学校发展的关键点和校长的痛点，才有实践价值。我们鼓励校长立足课堂观察，推进教学与课程实践改进，促进教师专业发展。我们多次带领工作室成

员走进入室校长学校管理现场，用真实的管理情境去启发、引导入室校长解决学校管理实践中出现的各种问题。通过下校实践，我们引入入室校长明确学校的定位，通过问题诊断，帮助校长找到学校发展的突破口与创新点，提高他们面对复杂问题的判断、分析与决策能力。

第三，重视“思想力”培养，引导校长形成正确的教育价值取向。郭涵校长工作室重视教育理论学习，在下校实践中，我们针对教育的系统性、教育的本质、教育伟力、积于初微、教师成功的意义等校长研究主题做了专题讲座，引导入室校长对学校教育、学校发展的社会性、教学、学校师生关系等这些教育根本问题进行研究。随着入室校长对教育本质问题的认识不断深入，对自己教育实践的价值取向也更加清晰。校长的思想力水平、对学校办学行为进行理性反思并做出合理价值判断的能力快速提升。

有思想，有研究，还要进行实践转化，才能沉淀为校长的专业理性。我们引导校长在校本总结与反思、成果转化等方面将所学、所思转化为实际行动。

一方面，在导师引领下，入室校长结合自己的办学治校实践，撰写反映个人教育思想、管理特色的论文或专著，总结梳理学校办学实践经验，形成教育教学与学校管理研究成果；另一方面，工作室通过办学实践研讨会、名校长论坛、公开教学、现场指导等多种形式，分享工作室研究成果，分享学校办学实践改进经验。最后是将工作室研究成果转化为入室校长的变革行动，促进学校的可持续发展。

工作室三年多的探索实践，对校长个人成长、学校发展都产生了深远影响。入室校长的理论素养与实践能力提升得到很大提升，更加明确了学校的办学方向和发展目标。在工作室培养期间，5位校长及所在学校获得包括国家级、北京市等多种教育教学嘉奖和荣誉称号，取得了令人欣慰的成绩。

（作者郭涵系北京一零一中原校长；刘光艳系北京市海淀区教育党校教师）

## 学生管理要观照“每一位”

姜自卫

学生管理是一门学问、一门艺术，管理手段是否合理且与时俱进，与学生的学习态度与动力紧密相关，甚至影响学校的可持续发展。

在一次全校课间操比赛中，体育教研组经讨论制定的参赛规则引起了我的注意：每班队列表方，排列7行，每7人成一队，加1名领操员，每班共50人参加比赛。基于对班额的了解，我发现了规则漏洞：各班级平均有52到53人，可只有其中50人参加比赛，那么剩余的2名学生在课间的活动干什么？规则是否考虑到这部分没能参赛学生的感受与体验？

由于该规则已在全校公布，各班也已基本确定参赛学生，不宜再次更改。我便在接下来的全体班主任会议上提出：无论学校组织何种比赛，作为教育者需要将学生体验感观照到每一位。然后，我与各位班主任合力寻找补救规则漏洞的良策。

有位班主任的对策很有价值：她在班会上组织班内同学推选2-3位评委，在班内同学赛前期间监督训练成效。班内同学们争先恐后报名，最后商定3位评委。平时班内同学练习期间3名评委佩戴班里自制的“评委”胸卡，手持记分表，尽职尽责地站在一旁为同学们提醒改进动作，神态专注，充满了自信，丝毫未因没能参加比赛而失落苦恼。

其实，我们学校的教育宗旨就是为每一位孩子的全面发展提供条件，学校的各项活动都应尊重每一位的参与权与情绪体验。后来那位班主任的补救良方，回归了这一根本原则，考虑学生的心理体验，让孩子们以不同角色、身份参与比赛，不至于成为“被冷落者”，真正发挥出活动育人的功能，也在无形中提高了班级凝聚力。

课间操比赛规则事件提醒着我，学校管理者要从日常的教育教学中发现问题，结合实际，及时引领师生及家长。这样，才能确保具体的教育教学活动在落实党的教育方针、真正体现好办学宗旨、也能帮助教师实现专业发展，帮助每个孩子全面健康、和谐发展。

（作者系山东省临沂市沂河实验学校副校长）

# 服务城市创新发展 书写“惠州学院答卷”

——惠州学院加快科技资源集聚，助力打造区域创新增长极

### 变“单兵作战”为“组团协作”

南海之滨、大亚湾畔，惠州大亚湾区笃定目标，做强万亿级石化能源新材料产业集群。惠州学院大亚湾化工研究院紧密对接产业需求，发挥人才专长和学科专业特色，有针对性地筛选重点方向，组建能源新材料、先进涂层材料、高分子材料等5支科技服务型团队。

只有组建高水平的科研团队，才能产出更多高水平的科研成果。惠州学院党委书记、校长彭永宏表示，学校结合惠州市电子信息与石化能源新材料两个万亿级产业集群，根据惠州“2+1”现代产业布局，聚焦科研重点、服务重点，遴选和培育科技创新团队，精准地找人、聚人、用人。学校引导教师把科研能力转化为服务产业转型升级的能力，把过去“想干什么能干什么就干什么”，变成“国家和地方需要什么就干什么”。

相比传统的导电炭黑，作为未来十大材料的碳纳米管，导电性能优异，可显著降低电池内阻，提高电池的倍率充放电性能。大亚湾化工研究院院长肖定书牵头，整合化学、材料、能源、电子等学科专业人才，组建碳纳米材料应用技术开发团队，对锂电池电芯材料进行协同攻关，自主研发核心原材料，经过多年深耕，所研发的复合铝箔、水性粘结剂等第五代碳纳米管复合导电剂技术指标先进，试生产产品正在多家主流电池厂家应用验证。

原来以科研人员个体为主的单兵作战模式，已无法适应综合性创新活动要求。学校要更好地服务惠州乃至大湾区重大需求，就必须深入推进面向重大问题的有组织科研。惠州学院副院长姜文说，学校加快科研范式和组织模式变革，组建学科交叉融合的大团队，融合相关学科专业力量，对接产业需求。

激光焊接是锂电池生产过程中的

重要工艺段。惠州学院智能传感与先进控制团队联合装备龙头企业广东利元亨，攻关锂电池激光焊接关键技术及产业化应用难题，填补了国内锂电池激光焊接加工制造装备领域的技术空白。受益于此，利元亨各类精密零部件及自动化制造装备销售收入为29.9亿元。

具有金属功能特性的纺织制品在人身安全防护装备及航空航天领域具有广阔应用前景，属于工业四基关键基础材料领域。惠州学院教授朱方龙领衔阻燃金属材料研究团队，联合省内外多家防护装备企业，攻克了金属多防护材料制造和集成关键核心技术，推动了金属功能产业用纺织行业技术进步。该成果荣获2020年度广东省科学技术奖科技进步二等奖。

针对科技创新与产业发展两张皮现象，惠州学院鼓励校内科技创新团队，与企业共同组建产业链研究团队，把产业生产难题作为主要攻关方向，让研究更加务实有用，助力行业转型升级与企业高质量发展。

### 科技创新平台成产业“推进器”

电子元件、逻辑电路集成度不断提高，热流密度不断增大，这对散热材料提出了新要求。惠州学院教授朱方龙领衔广东省电子功能材料与器件重点实验室，迎难而上。他们设计梯度铝基复合材料，调控碳化硅颗粒在铝基体中的分布，达到新一代电子器件模块所需的热性能要求。目前该技术已完成多款产品的测试验证，在性能、成本、尺寸等方面表现俱佳。

科技创新平台集聚创新要素、汇聚创新人才，是促进创新链产业链融合、提升区域原始创新能力的重要支撑。彭永宏强调，惠州学院积极推动院系、校内、校外、校企和国际协同，按照物理空间实、研究队伍实、目标任务实、投入保障实的要求，建设高水平科技创新平台。学校突出平台的集聚效应和服务效应，促进科技

成果转化，形成惠院研发，惠州转化的科技成果转化新格局。

水性氟树脂国产化，一直是困扰涂料行业的大卡脖子难题，惠州学院肖定书博士带领先进涂层创新团队，联合广东巴德富（涂料树脂生产龙头企业）、中科院广州化学所等单位，组建广东省先进涂层材料工程中心，发挥产学研优势，自主研发并实现水性氟树脂产业化，使合作企业新增产值超10亿元，推动了涂料水性化发展，该项目荣获2021年度广东省科技进步二等奖。

目前，惠州学院共有32个市厅级以上科研平台，其中国际创新平台1个、省级平台10个。学校还与TCL、德赛、华阳、比亚迪等企业共建研发平台，承接50余项纵向科研项目，申报80余件发明专利，孵化5家企业。

成果转化，形成惠院研发，惠州转化的科技成果转化新格局。

惠州学院大亚湾化工研究院精细化工团队与多家单位合作，攻克精密设备特种润滑材料的多维度可控制备等关键技术。应用相关技术生产的产品，性能优于国外同类产品，填补了精密设备部分润滑材料国产化的空白。

受益于此，惠州市阿特斯润滑技术有限公司实现年产7.8万吨，年新增产值超8000万元。精密设备特种润滑材料的研制及产业化项目获广东省科学技术发明奖二等奖。

近年来，惠州学院坚持四个面向，服务国之大道，在科技创新服务区域经济社会高质量发展中取得重大成果。这背后是学校坚持立足惠州、服务广东的办学定位，把科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力有效结合的举措。学校聚焦区域经济社会发展需求，构建更加富有成效的产学研协同合作新模式，全方位服务惠州乃至粤港澳大湾区创新驱动发展，用卓越创新成果书写服务国家科技自立自强的优秀答卷。

成果转化，形成惠院研发，惠州转化的科技成果转化新格局。

学校用好评价指挥棒，充分释放创新要素活力，引导老师们紧盯区域所需、学校所特、个人所强，确立科研攻坚的重点和方向。彭永宏说，惠州学院坚持以创新能力、质量、实效、贡献为导向，推进含高质量高体制机制改革，充分调动教师科研服务经济社会发展的积极性和创造性。学校还完善教学科研型、教学型、技术服务型等不同类型教师职称评审体系，让各类优秀人才都能在专长的赛道上脱颖而出。

惠州学院将不低于转让收益的80%奖励给科研成果研发团队。学校在评审职称时，技术成果转化达到一定额度的教师可直接走绿色通道。评价杠杆激发创新动能。近年，惠州学院专利申请量、授权量呈井喷式增长。近5年，学校共获得授权专利385项，其中发明专利和实用新型专利占比为82.03%。

惠州学院围绕惠州“2+1”现代产业体系，精心组织61支科技特派员团队，进驻企业和农村，摸清需求，对标解决实际问题。仅在2021年，学校25支团队获省、市、区农村科技特派员驻镇帮镇扶村组团式帮扶项目立项。另有9名企业科技特派员与发榜企业技术对接成功，签订9项技术服务、开发合同。

### 智库助推城市发展 与软实力提升

如何打造集聚创新动能的第二岛链，让更多创新资源在惠州聚起来、活起来？惠州学院惠州市科技发展研究中心主任胡瑞卿教授带队，探索第二岛链产业布局及集聚创新发展新思路。研究成果为惠州市对接广深港科技创新走廊实施方案提供了参考借鉴。中心服务地方重大决策，深度参与政策文件制定，已完成100多项服务地方的调研项目。

心怀家国，聚智辅政。近年来，惠州学院聚焦区域经济社会、文化高质量发展理论与实践研究，坚持问题、需求、成果导向，源源不断地产

出具有思想性、建设性、科学性、前瞻性、独立性和特色化的智库产品，为地方及企事业单位提供高水平智力支撑。

教育是惠州学院教师教育发展特色的传统优势学科，学校长期以来通过探寻实践规律、开展政策咨询研究、解决一线教育教学难题等方式，为地方教育发展出谋划策，积极向政府部门建言献策，多篇专报、提案等被相关部门采纳，产生了一批高质量的研究成果。教授陈伟的研究成果获国家教育部部门高等教育教学研究优秀成果奖（人文社会科学）二等奖。

2021年，学校粤港澳大湾区教育高质量发展研究中心获批广东省社会科学研究中心。

惠州乡村土地广阔，乡村占全市土地面积的81%；乡村常住人口164万，占全市常住人口的27%。如何高效推进乡村治理体系和治理能力现代化？惠州学院与地方共建乡村治理研究中心，对示范创建单位逐个把脉问诊，开出药方，以清单式推动乡村治理标准化工作。在相关部门领导下，研究中心助力惠州7个村获评全国乡村治理示范村，10个镇获评广东省乡村治理示范镇，100个村获评广东省乡村治理示范村。

建设一流城市，需要一流文化。龙门农民画是惠州地区极具代表性的非物质文化遗产。早在2005年，学校就成立了龙门农民画数字馆和龙门农民画研究会，开展研究和保护工作。2020年学校获批广东省中华优秀传统文化传承基地（龙门农民画），2022年龙门农民画科普教育基地入选广东省社会科学普及基地。学校通过课程集群、社团活动、产品研发、宣传交流等多种方式，不断扩大龙门农民画的国内、国际影响力。

征途漫漫从头越，奋楫扬帆向未来。惠州学院将以对接双区和两个合作区建设为契机，更加积极地抓住国家和经济社会发展中的重大机遇，踔厉奋发，勇毅前行，在教育强国、科技强国、人才强国建设中贡献更多惠州学院智慧。

（金伟 蒋辉 戴华炜）

