



## 以高质量办学推动教育强国建设

本期关注：名校长工作室建设

# 名校长工作室如何成就更多校长

易永伦 李益众

人们常说，一个好校长，就是一所好学校。一所学校办得好不好，校长起着关键作用。在基础教育高质量发展的时代背景下，如何增强中小学校长的专业素养并有效提升其办学治校的水平，直接关系到能否办好人民满意的教育。名校长工作室是近年来各地普遍实施的一种校长培养方式，肩负着大力弘扬教育家精神、着力建设高素质校长队伍的使命。但在实际运行过程中，一些名校长工作室存在过于注重形式、活动方式单一、培养质量不高等问题。名校长工作室要发挥好独特的引领价值和人才培养潜力，在建设高素质校长队伍上更好发挥作用，需要做好以下几点。

### 1 保障研修时间

当前，一些名校长工作室在组织集体研修上面临困境，首先就是时间难以保障。名校长工作室各成员身兼学校行政管理与教育教学双重职责，日常工作繁忙，有的成员难以抽出足够的时间参与集体研讨。学校事务的突发性和紧急性也时常打乱既定的学习和研究计划。成员们往往分散在不同的学校或地区，增加了组织集体活动的难度。同时，每位成员的个人生活和学习计划各不相同，难以找到适合所有成员开展研究、学习的时间窗口。部分成员还可能缺乏有效的自我管理能力和时间管理能力，导致集体研究和集体研修无法得到有效保障。

名校长工作室是一个以参与互动、反思分享、合作对话、改进实践为显著特征的学习共同体，成员之间共生智慧、共谋发展、共同进步，为了更好地实现名校长工作室的既定目标，需要多方协同共同保障研修时间。

一是优化活动安排。提前收集成员的时间安排，选择大家相对空闲的时间段开展研修活动。注意灵活调整活动时间，避免过度占用成员的休息时间。二是优化活动内容。精心筛选和整合研修内容，突出重点和关键内容，提高活动效率。三是优化互动形式。教育数字化转型为名校长工作室的发展提供了新的可能，可利用在线平台，将部分学习资料、讨论话题提前发布，让成员自主安排时间进行预习和思考，一些交流和分享也可以通过线上会议、群组讨论等方式进行。四是优化研修任务。将研修任务分解为多个模块，成员可根据自己的时间灵活选择完成的顺序和时间。五是优化活动引导。引导成员深刻认识研修活动对个人职业发展和学校管理水平提升的重要意义，提高其参与研修活动的主动性，并根据成员的具体情况，为其提供个性化的研修方案和时间安排建议。

### 2 缓解成员压力

名校长工作室的成员通常都是有一定成就和具有高度责任感的校长，他们不仅需要履行学校内的各项职责，还要承担工作室的课题研究、研讨等活动，多重职责、社会的高度期待以及应对教育改革时可能存在的未知与困难，都可能给校长带来心理压力、职业倦怠，影响校长的职业发展和身心健康。



名校听课

教育部小学校长培训中心组织名校长工作室主持人走进实验学校，与一线教师交流，共同研讨课程实施策略。

响校长的职业发展和身心健康。

实践中，我们可以将名校长工作室理解成一个关于办学治校的圈子、一个充满想象的精神家园，在工作室中营造和谐的氛围，包括自由平等的参与方式、包容互信的情感联结和具有归属感的身份认同，有助于缓解校长们的心理压力。具体包括：建立良好的工作氛围和团队合作机制，让校长们能够在轻松、愉快的环境中工作，减少工作压力；为其提供课题经费、专业指导等必要的支持和资源，帮助校长们更好地应对挑战；提供情感关怀，关注校长们的身心健康，提供必要的心理咨询和健康服务；鼓励校长们参与学习和培训，提升专业素养和创新能力，增强应对挑战的能力和信心；建立合理的激励机制和评价体系，让校长们的工作成果得到认可和奖励，激发他们的工作热情和积极性；等等。

### 3 优化评价体系

达成名校长工作室培养目标需要评价助力，但目前一些地方对名校长工作室的评价仍存在不少问题：一是评价主体单一化，一些名校长工作室的评价流程局限于工作室的自我评估、教育行政部门的考核，削弱了公众尤其是普通教师参与评价的机会；二是评价方法机械化，一些地方常用的评价方式主要包括提交相关材料、现场答辩以及多方会谈等，实地观察的过程性评价方法运用较少，而过程性评价才能更全面地反映校长的工作状态，更准确、更有温度地评估其成效；三是评价反馈功利化，一些地方对名校长工作室的评价主要侧重于检查年度目标任务的完成情况，很大程度上带有年度工作总结和业绩考核的色彩，容易导致评价反馈表面化，注重结果而忽视过程、注重形式而忽视实质，以致偏离了评价的真正目的。

要真正衡量名校长工作室的价值，主要看成果的转化与迁移，看其是否实

现知识增值、成果延展的目标，有没有既着眼解决学校当下的问题，又更好地把握学校未来的发展方向。

首先，针对评价主体单一化的问题，要建立广泛的评价主体参与机制，积极邀请教师、家长、教育专家、社区代表等参与与名校长工作室的评价，听取各方的意见和建议。

其次，针对评价方法机械化的问题，要将实地观察纳入常规评价体系，制定明确的实地观察评价标准和流程，全面了解校长的工作状态，并结合现代信息技术，如使用大数据分析等手段，对校长的工作过程进行动态评估。

再次，针对评价反馈的功利化倾向问题，要转变评价理念，强调评价的发展性和指导性，不仅关注年度目标的完成情况，更注重工作室的长期发展和校长的专业成长。建立详细的过程性评价指标体系，对各环节进行细致的评估和反馈，及时发现并给予针对性指导。

最后，要加强评价结果的综合运用，激发其积极改进工作的动力。定期组织评价反馈的交流研讨会，让名校长有机会分享经验、反思不足，并共同探讨改进的方向。

### 4 促进资源合理配置

不同地区、不同学校之间的教育资源分配存在差异，名校长工作室的资源分配也存在差异。发达城市与偏远山区的名校长工作室在资源上存在显著差异，一线城市的名校长工作室往往能够获得更多的政府投入、企业赞助以及优质的教育资源。在同一地区内，不同学校的名校长工作室资源也存在差异。一些重点、知名学校的名校长工作室往往能够吸引更多的资源和关注，如资金支持、专家指导、项目合作等。这种不均不仅影响了校长们的专业成长和工作室的发展，也制约了区域内基础教育的均衡发展和质量提升。比如，一些名校长工作室能聘请到知名的专家学者担任顾问或导师，为校长们提供专业的指导和支持，而其他工作室则缺乏这样的资源。

在名校长工作室内，领衔人与成员应秉承多元共生、和而不同、优质均衡的理念，将名校长工作室打造成一个开放的资源平台，鼓励成员校长及教师在学校之间分享特色教育教学活动，促使成员之间的联系更加紧密，交往更加密切。

一要加强政府引导与政策支持。政府应加强对名校长工作室的引导和支持，通过财政拨款、政策支持等方式缓解资源分配不均问题，加大对偏远地区和经济欠发达地区名校长工作室的扶持力度。二是促进区域内与校际间合作。建立区域间和校际间的合作机制，促进资源共享和优势互补。定期组织交流活动，让不同地区的名校长工作室能够分享经验、资源和成功案例，形成合力。三是优化师资配置。搭建师资共享平台，让优秀的师资力量能够在不同名校长工作室之间流动。鼓励专家学者、行业领袖等多参与名校长工作室的活动，提供指导和支持。工作室也要主动联系国内外教育组织和机构，拓宽项目合作渠道，为工作室争取更多的资源和机会。四是加强信息化建设。建立名校长工作室的信息平台，实现资源的数字化管理和共享，提高资源利用效率。

校长的样子就是学校的样子，最终会成为中国教育的样子。名校长工作室应该像一片海，汇聚新时代丰富多元的教育理念和实践经验，让校长们在共同体中相互砥砺、取长补短；应该像一座桥，连接起众多专家、校长、教师乃至家长，让教育改革与学校发展更加专业和深入；应该像一支火炬，用智慧、情怀和坚守成就更多校长，点亮更多学校，让教育充满希望。

（作者易永伦系四川省成都市树德实验中学党委书记、四川省易永伦名校长工作室领衔人，李益众系《四川教育》副主编、四川师范大学教育硕士研究生兼职导师。本文系四川省普教科研资助金课题《义务教育阶段校长非权力领导力提升的实践研究》[课题编号：SCJG20B006]、四川省教育科研课题《共同优质：向下义务教育学校共同体建设的实践研究》[课题编号：SCJG22A090]的研究成果）

# 科学化化解名校长工作室“工学矛盾”

宋文杰 张忠宝

时下，教育系统各层次的名校长工作室建设如火如荼，名校长工作室的引领示范作用越来越凸显，可因为“工学矛盾”处理不好引发的各类微词也越来越多，如果不有效解决这一问题，名校长工作室的引领示范作用将大打折扣。不管是主持人还是学员，都可能面临“工学矛盾”。所谓“工学矛盾”，是指工作和学习之间彼此失谐的一种矛盾，在工作室建设中的表现有：由于主持人工作繁忙，不能很好地开展工作室建设，工作室集中研修时，学员自身工作脱不开或遇到偶发事件无法参与活动等。笔者参与名校长工作室建设已有10年，其间遇到了各种各样的“工学矛盾”，我的体会是，解决这一矛盾，要从弄清工作室成立的初衷开始，把握好工作室建设的方向，把每次化解“工学矛盾”都当成一次成长经历。

立足本职工作。名校长工作室建设的首要工作就是要立足学校的本职工作，这是处理“工学矛盾”的原则。开学第一天，省里一个名校长工作室要开展培训，要求主持人必须参加，而该校长要在开学典礼上发表讲话。不参加会

议等于违背文件精神，开学典礼不讲话等于没做好本职工作。立足本职和工作室建设初衷，这名校长让其工作室助手代为参加培训。开学典礼讲完话，校长立刻前往培训现场，既把校长的本职工作做好了，又最大程度地参加了培训。若工作室建设不注重解决“工学矛盾”，就可能出微词。立足本职工作是建设好工作室的前提，离开了本职工作，工作室建设就成了无源之水、无本之木。

培育亮点。工作室建设的核心工作是培育育人亮点，这是化解“工学矛盾”的良方。一个工作室建设没有突出亮点，也不能培育亮点，很容易激起“工学矛盾”。俗话说：没有金刚钻就不要揽瓷器活。名校长工作室主持人所在的学校不一定是名校，也可能是薄弱学校，没有突出亮点，再不能培育亮点，工作室的示范引领作用就难以发挥，工作室的工作也很难开展。基于此，工作室主持人要有鲜明的作品意识，把自己的办学主张转化为育人实践，把工作室建设成为学校内涵发展、品质提升的加油站。名校长工作室主持人要有手到病除、点石成金的学校改进能力，才能让工作室学员深感

不虚此行。例如，帮助处薄弱、没有特色的学校找到转型的路径，能为一所僻静的学校激活每个教职工向上生长的力量。这些办学亮点，是孩子们成长的催化剂，是教师专业发展的舞台，也是学校走向卓越的路径。有了一一个个亮点，工作室建设就有了生机，工作室主持人也就有了化解“工学矛盾”的底气。

帮扶有度。工作室建设的重点工作是帮扶成员所在学校、结对帮扶学校发展，助力工作室成员成长，但现实中，由于“工学矛盾”突出，导致所学非所需、跟岗研修效果不尽如人意，这样的情况时有发生。一名受帮扶的校长直言，工作室安排的跟岗研修对他所在的学校和他个人而言无法解决任何问题，另一个工作室成员表示，主持人安排的集中研修内容对他而言既陌生又不实用。改变这种状况的办法就是要做到“帮扶有度，一校一案一人一案”，让成员和受帮扶校有所得、有所获。例如，跟岗研修时间可由受帮扶者确定，可集中跟岗也可分散跟岗，这个度依据跟岗者的实际情况商定；集中研修内容、集中研修时间由主持人与成员协商确立，这个度更多考虑成员校的需求；主持人依据受帮扶对象的需求制定入校诊断、学校改进方案，这个度立

于受帮扶学校内涵发展与品质提升。帮扶有度的内涵在于不大包大揽，而是按需供货、精准施策，其价值在于示范引领作用，推动成员共同成长。

实现共同成长。工作室建设的落脚点是促进各方共同成长，实现了各方的共同成长，“工学矛盾”便不再是个问题。在工作室建设中，工作室主持人学校、工作室成员学校、帮扶结对学校均要实现高质量发展。共同成长有3个层面的含义：一是基于平等视角，工作室主持人学校、工作室成员学校、帮扶结对学校都是有发展亮点的，主持人要善于挖掘，基于平等发展、携手成长的原则，让3类学校各有所获；二是基于示范引领视角，工作室主持人要不断改进、高质量发展自己所在学校，发挥辐射带动作用；三是基于成长视角，工作室主持人要努力成为成员校、帮扶校创造成长的机会和舞台，在助力别人成长的同时促进自身发展。工作室成员的共同成长会为工作室建设注入源源不断的动力，而校长成员的成长与工作与发展同向而行，“工学矛盾”便迎刃而解。

（作者宋文杰系广东省广州市花都区秀雅学校副校长、广东省名校长张忠宝工作室助手，张忠宝系秀雅学校校长、广东省名校长张忠宝工作室主持人）

王姣姣

基础教育高质量发展需要一支高素质专业化创新型的中小学校长队伍。中共中央、国务院印发的《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》强调，要加强中小学校长队伍建设，努力造就一支政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方的校长队伍。面向全体中小学校长，加大培训力度，提升校长办学治校能力，打造一支政治过硬、业务精湛、治校有方的校长队伍。教育部小学校长培训中心组织名校长工作室主持人走进实验学校，与一线教师交流，共同研讨课程实施策略。

### 以目标为引领，打造校长专业发展“纵向联动共同体”

吉林省校长队伍整体建设主张共同但有差别的培养。自上而下，从全员校长、骨干校长到专家型校长、杰出校长，层层筛选，环环相扣，逐级培养。自上而下，由杰出校长引领专家型校长，专家型校长指导骨干校长，骨干校长辐射全员校长。

每个层级的校长群体就是一个大的共同体，要想发挥共同体的纵向联动作用，相融相通，形成合力，就需要在培养目标上上下功夫。首先，在目标定位上，量身定制各级校长的梯队式培养目标。杰出校长力争全国知名，专家型校长聚焦业界引领，骨干校长确保省内示范，全员校长务求专业达标。总体定位上强调以教育家精神为引领，发挥榜样作用，激励全员上进，彰显共同体的梯队组合优势。其次，在目标取向上，强调从个体领导者培养走向团队领导者提升。一枝独秀不是春，百花齐放春满园。在融合型共同体建设中，不仅每位校长要从专业理念、专业知识、专业技能上获得提高，在梯队式培养中也要逐步从合格校长走向卓越校长，更重要的是，在各层级校长团队乃至吉林省中小学校长队伍层面，要凝练而成熟具有吉林教育特色的办学思想、办学理念、办学模式，提升吉林省中小学校长队伍整体的领导力与影响力。再次，在目标达成上，采取因群体而异的动态差别化实施路径。杰出校长通过名校长工作室、高端论坛、成果推广等引领专家型校长成长，专家型校长通过课题研究、送教等指导骨干校长提升，骨干校长通过影子基地、赴校指导等辐射带动全员校长提高。

### 以研究为载体，构建校长专业发展“横向学习共同体”

水相荡而成涟漪，石相击而发荧光。校长专业发展不仅是校长个体的自在与自为，也是校长与校长之间基于共同的目标和意愿组成学习共同体的共生与共生。在吉林省全员校长、骨干校长、专家型校长、杰出校长四级金字塔模型中，每个层级校长群体内部都以小组为单位，以研究为载体，组建横向学习共同体。共同体培养秉承“专业有温度、深耕有影响”的理念，以专业的共同课程设计和有温度的组织管理，促进共同体的深耕细研、成果产出。以吉林省杰出校长培养对象为例，每6个人组建一个学习小组，小组内部既有城区的校长，也有乡村的校长，既有九年一贯制的校长，也有单一学段的校长。他们既能基于共同的目标和兴趣开展研究，也能基于差异化的思想和经验互相启迪。加入共同体即标志着彼此之间是友好的伙伴关系，互相尊重、紧密融合、共同成长。

每个学习共同体要在3年的培养周期内完成一项课题，主要研究学校发展和教育改革中的重点、难点、盲点、痛点问题。在课题研究过程中，嵌入了名校长工作室、教育家茶座、高端论坛等校长专业交流活动，一方面强化校长在实际场域中的研究意识，因为研究本身就是相互学习、共同成长的过程；另一方面提升校长的理论水平，在研究过程中梳理办学经验、凝练办学思想、总结办学成果，产生了一批具有自己独特办学思想和办学风格的名优校长，在全省乃至全国范围内形成了有影响的校长专业共同体力量。

### 以体系为保障，建立校长专业发展“跨界融合共同体”

融合型校长专业发展共同体从横向的角度，形成了一个紧密的学习型组织，促进校长专业素养提升；从纵向的角度，给校长搭建了层层晋级的台阶，形成全省阶梯式校长队伍建设格局。在此基础上，建立横向与纵向的链接点，以组织体系为保障，以跨界融合为突破，构筑立体式、多维度跨界融合共同体。

首先，跨地域，打造校长培养省市县校四级联动体系。发挥省市县校各自的功能与资源优势，打破地域与校际间的壁垒，促进省内优质教育资源的共享，形成合力，共同为校长发展提供助力。其次，跨学段，建立小初高跨学段校长合作共同体。通过小初高教育联盟和校长三人行课程，促进不同学段之间教育教学和人才培养的有效衔接。再次，跨领域，采取协同促进的合作导师制。一方面聘请信息技术、公共管理、政策法规等领域的专家为校长提供个性化课程与指导，使其能够跳出教育看教育，回归教育升高度；另一方面组建高校理论导师团队，通过课题研究、答疑解惑等方式，为校长提供有针对性的策略建议，着力实现教育实践与理论研究的有机统一，全面推动基础教育的高质量发展。

（作者系吉林省教育学院教育管理干部培训中心主任、教授，本文系吉林省教育科学十四五规划2023年度重点课题《吉林省中小学校长核心素养模型构建与培养模式创新研究》[课题批准号：ZD23012]的研究成果）

## 融合型校长专业发展共同体如何构建

专家观点