

以“坊”为舟，以“研”为桨中小学校长工作坊研修模式的探索与实践

南平

河北省邢台市信都区教师进修学校 河北 邢台 054000

摘要：在教育改革纵深推进的背景下，校长专业能力与领导水平成为学校发展的核心驱动力。传统培训模式存在“重理论轻实践、缺乏持续跟进”等痛点，难以有效支撑校长在实际治校中面临的复杂挑战。河北省邢台市信都区通过构建“以坊为舟、以研为桨、以行为帆”的工作坊研修模式，系统推动校长从“经验型”向“专业型”转变。本文重点阐述该模式的结构化实施路径及可推广机制，以期为区域教育领导者培训提供实践参照。

关键词：校长工作坊；专业发展；问题导向；研修模式

当前，我国教育改革进入深水区，校长作为学校发展的“领航人”，其专业领导力直接决定办学质量与育人成效。然而，传统校长培训多以集中理论讲授为主，普遍存在实践衔接不足、个性化指导缺失、成长跟踪断裂等短板，难以回应校长在治校中面临的课程建设、质量提升、团队管理等现实难题，导致培训效果与实际需求脱节^[1]。为破解这一困境，河北省邢台市信都区教师进修学校以区域校长发展需求为导向，创新构建“以坊为舟、以研为桨、以行为帆”的工作坊研修模式。该模式跳出单向灌输的培训框架，通过搭建分层协作的研修共同体凝聚成长合力，围绕真实教育问题设计行动研究路径深化专业认知，依托成果辐射机制推动实践转化，系统推动校长从“经验型管理者”向“专业型领导者”转型。本文将从共同体构建、问题研究、成果转化三方面，详述该模式的实施路径与实践成效，为区域校长培训体系优化提供可借鉴的实践样本。

1 建研修共同体之“舟”——搭建协作成长平台

信都区立足校长发展的真实需求，突破传统集中培训的限制，构建了以工作坊为载体的“研修共同体”，实现从“被动接受”到“主动参与”、从“个体学习”到“群体共生”的转变。

1.1 分层设坊，精准匹配发展需求

按学段和专业领域设立24个工作坊，覆盖初中、小学、九年一贯制学校及幼儿园。每个工作坊遴选选出1名经验丰富的校长担任坊主，负责制定研修主题、设计活动流程、引领研讨方向，实现“一坊一策”的个性化赋能。坊主遴选严格遵循“双优标准”，需具丰富的管理经验，并在学校管理中做出成绩，确保引领能力。工作坊除按学段划分外，还细分“课程建设”“教师发

展”“家校协同”等专项领域，如“小学劳动教育工作坊”“初中课后服务优化工作坊”，精准对接不同学校的核心需求。入坊前会通过问卷调研校长的能力短板与学校痛点，如新任校长侧重“学校常规管理”研修，资深校长侧重“办学特色打造”，让每个工作坊的研修内容都紧扣成员的真实发展诉求，避免“一刀切”式培训。

1.2 建立机制，促进智慧众筹共生

构建“线上联动+线下深耕”的常态化研修机制，以微信群为即时交流载体，每学期开展2次集中深度研修，形成“问题抛出—多维研讨—方案共创—经验沉淀”的闭环流程。坊主以“引领者+协调者”双重角色发力，既聚焦研修主题引导校长跳出经验局限、碰撞多元思路，又搭建跨校交流桥梁，推动不同学校的管理智慧互补互鉴。同时建立“问题认领制”与“经验共享库”，鼓励校长主动认领同伴难题提供实操建议，将研讨中的有效策略、典型案例分类归档，形成可随时调取的动态资源池。通过这一系列机制设计，打破校际壁垒与个体孤立，让工作坊成为“人人贡献智慧、人人汲取养分”的共生平台，推动校长从“独自摸索”走向“抱团成长”^[2]。

1.3 闭环设计，推动学习转化为行动

构建“问题提炼—集体研讨—方案共创—实践落地—反馈优化”的完整闭环，将研修成果深度嵌入学校管理实景。校长带着本校真实难题参与研讨，在坊主引导和同伴碰撞中，把零散经验整合为可操作的实施方案，再带回学校试点推进。例如，张校长提出的“学生阅读素养提升难”问题，经工作坊共同拆解后，形成“亲子共读打卡+校园阅读空间升级+教师阅读指导培训”的“家校阅读共同体”方案，落地半年后该校

学生阅读量较之前提升40%。为确保转化实效，坊主会建立“方案落地跟踪表”，每两个月收集一次实践进展，组织跨校交流反馈，针对实施中的堵点（如家长参与度低）共同优化策略，让学习不再停留在“听”和“说”，真正转化为推动学校发展的实际行动。

2 研真实问题链之“桨”——深化行动研究路径

教育变革的浪潮中，“研”是破浪前行的智慧之桨。以问题为导向的研修，不仅是方法的革新，更是教育者回归本真的深度对话——从真实困境出发，在思维碰撞中抽丝剥茧，在行动研究中淬炼真知。我们以

“研”为纽带，将校长的实践困惑转化为研修的鲜活素材，个体经验在集体智慧中生根，管理难题在协同探索中裂变为成长契机。唯有扎根问题的土壤，校长领导力的种子才能拔节而生；唯有以研促行，教育的航船方能抵达育人本质的彼岸。我们以问题为镜，照见变革的密码；以研修为径，共赴一场知行合一的蜕变之旅。

2.1 【自画像·研己】——照镜正冠：校长领导力的自我诊断与破局

专业自画像：专业自像是校长工作坊研修中的重要反思工具，旨在帮助校长通过结构化框架对自身专业发展现状进行系统性审视。该环节以《义务教育校长专业标准》为理论依据，要求校长从角色定位、专业优势与发展需求三个维度进行自我剖析，并借助隐喻表达（如“管理风格像某种植物/动物”）深化认知。实施时采用“前置学习+现场反思+同伴互诊”的递进模式：工作坊前通过精简版专业标准引导理论准备，现场使用雷达图、关键词卡片等可视化工具辅助表达，最后通过小组反馈完善自我认知。这种设计既确保反思的专业性和深度，又保持校本实践的个性化特征，为后续定制化研修提供精准诊断依据。

2.2 【学校诊断·研实】——把脉问诊：从真问题到真行动的校本化路径

学校诊断：在我们校长工作坊中，学校诊断环节以“找准问题、精准发力”为目标，校长们将通过“四步诊断法”开展实操：第一步，用我们提供的《学校诊断清单》从“办学条件-管理过程-教育质量”三个维度进行自查评分；第二步，带领中层干部开展为期一天的校园观察，重点记录3个最突出的现象；第三步，对比区内优质学校的同项指标数据找差距；第四步，在工作坊小组内汇报诊断发现，通过“同行问诊”确定1-2个本学期优先改进项目。诊断过程强调用事实说话、用数据对比、用实效验证，确保校长带着问题来、带着方案走。

2.3 【典型成效·研创】——破茧成蝶：问题导向下

的改革案例生长记

典型成效案例：校长需将前两阶段的成果（自画像中的能力短板+学校诊断的核心问题）转化为实践课题（如“薄弱学科质量提升行动”），通过“选题聚焦-案例对标-双线规划”三步法推进：首先基于个人与学校需求选定小微课题；接着分析同类优质案例，提炼可迁移策略；最后制定包含个人学习计划（如每月专题研修）与学校改进措施（如组建学科攻坚组）的双线方案。工作坊通过“专家指导-同伴互评-3个月跟踪”机制确保落地，最终形成可复制的典型经验^[3]。

2.4 【未来规划·研行】——扬帆致远：基于证据的发展蓝图与动态迭代

发展规划：在前三步“专业自画像—学校诊断—课题研究”的基础上，校长需整合个人成长目标与学校改进方向，制定“三位一体”发展规划：首先，将自画像中的能力提升计划（如课程领导力培养）与课题研究成果（如校本课程开发经验）转化为学校发展的核心策略；其次，基于诊断报告中的关键问题（如教学质量不均衡），明确未来1-3年的重点突破领域（如“强化学科教研共同体建设”）；最后，结合典型案例的借鉴经验（如八中“分层教学”实践），细化分阶段实施路径（如“试点—推广—优化”）。工作坊将通过“模板引导+小组互评+专家论证”确保规划的科学性与可行性，最终形成包含“个人发展—团队建设—学校变革”的立体化行动方案，并纳入区域校长考核跟踪体系，实现从认知到实践的闭环提升。

3 行成果转化之“帆”——构建区域辐射机制

信都区注重将个体经验转化为区域资源，通过工具凝练、机制创新与跨区推广，实现“培养一名校长、带动一所学校、影响一个区域”的生态效应。

3.1 工具标准化，推广普适模型

将实践中成熟的《校长自画像量表》《学校诊断清单》《课题研究模板》等工具整合为“校长发展工具包”，供其他地区直接使用或本地化适配，降低模式推广门槛。工具包不仅包含核心文本工具，还配套了“使用指南+案例示范+数据模板”三重支撑：《自画像量表使用指南》详细标注每个维度的评分依据与解读方法，避免理解偏差；《学校诊断案例集》收录信都区30个典型诊断实例，展示不同类型学校（如城乡薄弱校、城区优质校）的清单填写逻辑；Excel格式的《课题研究数据模板》预设公式，校长只需填入基础数据，即可自动生成进度跟踪表与成效分析图。此外，针对工具包的使用，信都区还开设“线上工具实操课”，每月2次直播讲

解工具应用要点，并建立“工具使用答疑群”，由原工作坊核心成员实时解答推广地区的疑问，确保工具不仅“可获取”，更“会使用”。

3.2 机制持续化，构建成长共同体

建立“1+N”校长互助机制，以信都区优秀校长为核芯导师，跨区结对帮扶新任或薄弱地区校长，通过“线上工作坊+影子跟岗”实现持续赋能。同时开发“校长数字档案”，实时跟踪个人与学校发展数据，智能推送资源，实现精准支持。“1+N”机制中，导师遴选需经过“业绩审核+答辩考核”双重筛选，确保其具备解决复杂管理问题的能力，每位导师结对3-5名帮扶校长，帮扶周期设定为1年，每月开展1次线上专题研讨，聚焦帮扶校长提出的即时难题（如新生入学适应管理、教师团队凝聚力建设）；每季度组织3天“影子跟岗”，帮扶校长全程跟随导师参与学校行政会议、教研活动，直观学习管理方法。“校长数字档案”则整合研修记录、学校质量监测数据、课题进展等信息，系统会根据档案中的“能力短板标签”（如“课程领导力不足”）自动推送相关培训课程与案例，例如为标注该标签的校长推送《校本课程开发实操指南》与信都区“特色课程建设案例库”，并每季度生成《成长分析报告》，供导师与校长共同调整帮扶计划，实现“动态跟踪、精准补位”。

3.3 辐射区域化，书写教育新篇章

在已推广区域中，邢台桥西区、沙河市等多地落地该模式后，多数参训校长在3个月内便推动1项及以上学校改进措施落地。例如沙河市某农村小学校长借鉴信

都区“家校协同”研修经验，结合乡村家长需求打造“家长成长课堂”，通过定期开展育儿讲座、亲子实践活动，有效提升了家校共育实效；80余项典型案例涵盖“课后服务提质”“薄弱学科改进”等12个类别，已汇编成《信都校长工作坊实践案例集》，为推广地区提供适配性参考。未来，信都区计划与邯郸、衡水等地教师进修学校建立常态化交流机制，共建“校长研修发展联盟”；每半年举办1次“区域校长工作坊成果交流会”，邀请各地教育管理者分享本土化实践经验，加速模式的跨区域适配落地。

结论

“以坊为舟、以研为桨、以行为帆”的校长工作坊模式，不仅有效破解了传统培训中理论与实践脱节、个体成长缺乏持续支持等问题，更通过结构化、可复制的机制设计，实现了校长成长与学校改进的双向赋能。实践表明，唯有扎根真实问题、构建学习共同体、强化成果转化，才能真正唤醒校长的领导力潜能，推动教育治理走向深水区。

参考文献

- [1]杨玉,余宝蓉.新时代高校校长办公室工作质量与效能提升路径研究[J].办公室业务,2025,(17):1-3.
- [2]张钰莹,姜文智.论检察官法治副校长参与罪错未成年人分级干预工作的机制建构[J].青年学报,2025,(03):102-111.
- [3]刘建,陈林.主体性哲学视角下校长工作负担的形成与消减[J].教育发展研究,2025,45(02):69-75.