

新时期区域校长领导力协同提升模式的实践探索

赵洪礼 李成梅

鸡西市教育学院，黑龙江鸡西，158100；

摘要：教育强国建设以提升教育治理能力与办学质量为核心目标，校长作为学校发展的关键领导力量，其领导力水平直接影响区域教育生态的优化与整体教育质量的攀升。本研究基于《义务教育学校校长专业标准》等政策框架，聚焦“协同提升”这一核心命题，解析“需求诊断-机制构建-实践转化-效果反馈”的闭环流程，通过“一核三基四维”校长协同提升路径，探索区域校长领导力提升的实践模式。研究立足区域教育发展实际，分析协同模式在打破资源壁垒、促进经验流动、推动群体成长中的作用，旨在为培育高素质专业化校长队伍、服务教育强国建设提供实践参考。

关键词：协同提升；一核三基四维；教育强国

DOI：10.64216/3080-1494.25.10.052

1 区域校长领导力协同提升的需求诊断与现实挑战

1.1 全方位精准把脉需求诊断

鸡西市地处祖国北疆，系由煤炭资源渐枯竭向优化生态资源转型的地区，经济转型发展的阵痛并没有阻碍我们对国家人才战略实施的执着追求。落实教育强国建设目标，提升区域学校办学质量和全面育人水平的重任离不开每一位教育人的躬耕，特别是作为学校发展的核心领导者——校长，其领导力水平直接影响区域教育生态的优化、整体教育质量的攀升。我们结合区域教育发展定位，基于学校类型的个性，参照校长专业标准，通过“校长自评+教师测评+专家评估”，识别校长在“规划学校发展”、“营造育人文化”、“领导课程教学”等方面的能力短板，精准区分新建校需“基础建设领导力”、优质校需“品牌辐射领导力”、薄弱校需“质量突围领导力”的现实，全面定位校长专业提升方向。

1.2 校长专业攀升滞速的挑战

教育强国要求“以高质量教育体系支撑现代化建设”，校长需具备系统规划、跨部门协调、教育创新等复合型领导力，传统“单兵作战”式的成长模式已难以适应需求。随着鸡西区域人口流失生源递减带来的学校撤并、校长更替为学校管理的持续攀升带来了很大的不确定性，但这也为校长研训提供了多重需求；传统校长培训存在“重理论轻实践”“重个体轻群体”的局限，造成校长多关注本校发展，缺乏主动参与区域协作的意识；区域校长协同研训保障机制不健全，缺乏稳定的组织体系、清晰的责任分工与有效的激励制度，导致协同活动“流于形式”；校际协同动力不足，优质学校担心“资源外流”，对专业成长资源共享持抵触态度，区域

内优质资源难以辐射、校际差距持续扩大：校长研训成果转化渠道不畅，校长在“共研”中形成的思路难以转化为具体管理行为，存在“学用两张皮”的脱节现象。学校教育优质均衡发展既是国家战略，也是区域百姓的切身需求，办人民满意的教育亟需通过协同机制实现校长“抱团成长”，区域教育才能整体提升。

2 构建“一核三基四维”校长协同提升模式

2.1 模式内核

《中国教育现代化2035》提出“建设高素质专业化校长队伍”，明确校长培训需“强化实践导向、注重协同创新”。这就需要校长从“个体经验型”向“系统专业型”转型，从而适应教育公平、质量提升与创新发展的时代任务。我们的理论依托是：社会互动理论强调的“个体成长依赖于群体互动”谋划通过校长们思想碰撞与经验分享，实现领导力认知升级；资源依赖理论阐述的“区域内学校与机构间存在资源互补性，可降低资源获取成本”提高校长领导力发展的效率。在此基础上我们构建了“一核三基四维”校长协同提升模式，“一核”即是立足办人民满意的教育；“三基”即是基于学校现实发展、基于校长专业素养提升、基于师生健康成长三个层面出发；“四维”即是实施“共研、共建、共享、共进”四个研修维度。实践中我们以“需求诊断”为起点，通过“机制构建”搭建协同框架，依托“实践转化”实现能力落地，借助“效果反馈”优化模式运行，四环节形成闭环，核心是通过“共研明短板、共建筑平台、共享聚合力、共进促发展”的逻辑推动校长专业素养协同成长。

2.2 四维研修机制的设计

2.2.1 共研机制：聚焦现实问题的协同攻关

我们按“校长专业标准六个维度”组建校长专题研究共同体：如“课程领导力教研组”“教师发展教研组”等，由学院领导专家牵头，校长、教研人员参与，定期开展问题工作坊交流活动。如针对“双减”下的课后服务设计，共同研究解决方案。树梁中学李雪松校长交流的“引导教师从‘关注评改状况’向‘注重作业分析’转变”，实质性改善学生课业负担；针对教育发展瓶颈问题组织跨界对话机制，每学期度组织“校长-局长-家长”三方论坛，将区域教育政策、学校实践需求与社会期待纳入共研范畴，提升校长的政策转化及困境破题能力。

2.2.2 共建机制：支撑实践的平台搭建

我们组织由区域教育局牵头，吸纳所有学校参与，按“自愿组合、优势互补”原则成立区域校长发展联盟。发展联盟下设若干协作组，每组设“盟主校”（优质校）负责组织活动，积极开展如“联合备课”“跨校听课”“管理诊断”等。实践创新基地：选取3-4所不同类型的学校作为“校长领导力实践基地”，围绕“家校协同”“课堂改革”等主题，由协作组共同设计实践方案并落地测试，形成可复制的经验。

2.2.3 共享机制：资源流动的生态营造

我们筹建三维资源共享平台：人力共享：建立“校长导师库”，由特级校长、教育专家担任导师，为薄弱校校长提供“一对一”指导；经验共享：通过“校长微论坛”“管理案例集”等形式，分享优质校的招生策略、教师评价制度等实操经验；物资共享：区域内实验室、体育馆等硬件资源对协作组开放，降低薄弱校的实践成本。共享保障：制定《区域资源共享管理办法》，明确共享范围、流程与奖惩（如共享成效纳入学校考核），确保资源持续流动。

2.2.4 共进机制：群体成长的评价引导

我们探寻校长成长多元评价体系构建，个体维度：通过“领导力成长手册”记录校长在专业标准6大职责中的进步（如课程规划方案的完善度、教师满意度提升幅度）；协作组维度：评估组内资源共享频率、问题解决效率、校际差距缩小幅度等；区域维度：对比协同前后区域教育质量的整体变化（如优质课比例、学生综合素质测评成绩）。激励措施：对表现优秀的协作组与校长，给予培训名额、评优评先、资源倾斜等奖励，激发协同动力。

3 协同提升模式的实践转化策略

3.1 “量体裁衣”分层实施路径

传统校长研训的最大弊端在于目标任务不能精准设计在每位校长的“最近发展区”，造成大部分校长在培训中因达不到预期的任务目标而畏步不前，少部分校长则因目标任务过于简单而心生懈怠，故研训成效很难

达到设计的初衷。

实践中我们的实施策略：

1. 新任职校长：以“达标提升”为目标，通过“导师带教+基地跟岗”方式，围绕“校长专业标准”中的关键能力如“规划学校发展”、“营造育人文化”、“优化内部管理”等，组织校长集体设计实践方案，在各自学校落地后再回访分享成效，形成“设计-实践-反馈-优化”的循环。重点打造符合校长专业标准“基础能力”。

2. 成熟期校长：以“特色培育”为目标，通过“共研项目+联盟牵头”，主导1-2个区域研究课题，如鸡东五中校长积极探索普通高中与中等职业学校课程互选、资源共享，构建出独具特色的“知识+技能”合作共赢的职普融通课程体系，为高中多样化特色化的发展开创了可借鉴的新路径。校长们在带领协作组实践中提升“创新领导力”。

3. 专家型校长：以“辐射引领”为目标，赋予其“区域导师”角色，担任“盟主校”负责人，带动薄弱校校长成长，通过输出经验、指导他人，如十九中学习慧玉校长开启了四维路径引领教师“向阳而生，向美而行”的探寻；新兴实验学校尹凤铭校长探索增值课程，拓展课堂外延让师生成长有厚度；晨兴中学田剑莽校长利用数字化与课堂教学融合创新“立根智善课程铸魂尚善文化”，打造“善润、善博、善艺”师生；这些源自实践的探索引发了校长们极大的研讨热情，大家在“共进”中深化自身的“系统领导力”。

3.2 “真实场景”分组实践演训

“情境化教学”的理论基础之一源自于人的左右脑记忆特征，人的左脑主要负责逻辑思维、语言表达、分析等抽象记忆，而右脑主要负责空间想象、音乐美术等形象记忆。在知识、能力、素养的培养中校长无异于学生，故基于真实场景的研训活动可以提速校长们成长效率。

1. 管理沙盘推演：针对“突发事件处理”“大型展示竞赛”等复杂情境，由校长协作组共同设计模拟场景，如复盘学校食堂出现学生食物中毒场景，校长们轮流扮演“校长、食堂管理员、家长、记者”等角色进行决策演练，通过复盘反思提升“校长应急领导力”；复盘校长领导力省赛现场，校长们分别扮演专家评委、选手、工作人员等，模拟研训提升校长们思辨能力。

2. 延展同伴互助：俗话说：“听到不如看到，看到不如悟道！”，校长能力素养提升协作组每月设定校际互访周，由主持校长负责带领管理团队到协作组内其他学校“蹲点学习”，重点观察对方在“课程实施”“文化建设”等方面的做法，如师范附小“以爱为核，四维赋能”引领教师成长，园丁小学以“三研两课”为抓手

开辟教研新路径等对校长们的启示很大。通过此方式培养校长们观察、比较、判断、思辨能力,养成“学习-借鉴-革新”良好习惯。

3. 成果辐射计划:教育强国、强市建设非一校之力所及。打造区域校长在学校治理、课程改革、教师发展、家校社协同等领域展现的专业能力,既包含个体校长素养,也体现区域教育生态下的协作能力,这才是真做“教育强国”。协作组将共研成果转化为“管理工具包”如“校本课程实施及管理办法”、“教师绩效考核方案”、“家长学校课程表”等在区域内推广使用并收集反馈,如实验中学确立的“五致两大”课程体系实现了“学科育人”和“实践育人”的双向赋能,在区域内反响很好。通过“共研问题、共建平台、共享资源、共进发展”的联动机制,推动校长群体领导力系统提升的实践范式的建设。

4 研训模式效果反馈与优化

4.1 设立多主体反馈体系

“一核三基四维”校长协同提升模式衍生于破题区域校长专业成长困境,源于学习发展的实际问题。其成效需要到实践中去校验。为此我们设置了三种评路徑:一是校长自评:通过“领导力成长日志”记录能力提升的具体表现,如从‘独自决策’到‘团队协商’的转变”等;二是学校评价:分析协同前后学校的办学数据,如规范办学意识、教学质量、教师流失率、家长满意度等评估校长领导力对学校发展的实际影响。三是区域评估:由教育局牵头,对比协同模式实施前后的区域教育均衡度,如区域内学校满意度、校际成绩差异系数、校际优质资源共享率等指标。

4.2 动态优化迭代策略

本着与时俱进原则我们动态优化迭代校长协同研修举措,每学年重新开展需求诊断,根据教育政策变化与校长成长情况,调整共研主题与资源配置;针对反馈中发现的“协作组活力不足”问题,依据活动成效分配研训资源;针对“资源共享不均”问题,建立“贡献积分制”等,不断丰富完善协同驱动机制;我应用“区域校长协同发展”数字平台,实现资源线上共享、活动线

5 近期实效与远景展望

5.1 实践效果的展现

“一核三基四维”校长协同提升模式实施一年来,

区域办学生态得到了进一步优化,校长专业素养整体攀升显著,在全省校长领导力竞赛中获奖率位居全省前排;区域校长资源库日渐完善,专家个性化指导资源、优质校的管理案例、课程方案等通过网上平台支持校长随时学习参考借鉴,资源共享活跃度”逐步提高;区域办学百姓满意度大幅提升。

5.2 区域校长领导力展望

教育强国背景下,区域校长领导力提升以“协同”为核心,通过“共研、共建、共享、共进”将打破思维壁垒,助力解决校长成长中的“孤岛效应”,形成整体发展合力。协同主体将拓展到社区、企业等,有效提升校长的“社会资源整合能力”,适应教育强国对“开放办学”的要求。数字技术的深度融合将精准分析校长能力成长规律,洞悉校长专业发展堵点,实现“个性化协同”,让每个校长都能获得精准支持。实践中将不断丰富校长领导力发展的协同理论,为教育治理视角下的校长专业发展研究提供实践支撑新框架。

学校之兴,系于校长;校长之强,成于深耕。在建设教育强国的宏伟蓝图中,校长的专业成长是推动教育高质量发展的核心动力。持续推进《中国教育现代化2035》战略,带领区域校长团队在新时代教育征程中不断探索创新、协同发展是一场静待花开的守望,更是一次携手共创的蝶变。

参考文献

- [1]中共中央,国务院.中国教育现代化2035[EB/OL].http://www.gov.cn/zhengce/2019-02/23/content_5367987.htm
- [2]顾泠沅,毛亚庆.《校长的十二项专业历练——义务教育学校校长专业标准解读》[M].北京:北京师范大学出版社,2015.
- [3]唐小为.从互动走向互动[M].重庆:西南师范大学出版社,2016.
- [4]杰弗里·菲佛,杰勒尔德·萨兰基克著.闫蕊译.组织的外部控制:对组织资源依赖的分析[M].北京:东方出版社,2006.

作者简介:赵洪礼,1974年2月,男,汉,黑龙江省,中学高级教师,大学本科,鸡西市教育学院,主要研究方向:教育管理。

李成梅,1975年1月,女,汉,黑龙江省,中学高级教师,大学本科,鸡西市教育学院,干训部主任,