

校长更替:在守成与创新中奔赴未来

林忠玲

中小学校的展中,管理
人员的更替无法避免。因
为校长的更换,会带来学校管理样态的
改变。通俗地来讲,校长更换通常有
两种模式:一种是新任校长由本校的干
部提拔就任,管理上往往延续之前的
“既定方针”,过渡比较自然;一种是
新任校长由外校转任,与前任校长没有
多少交集,难免会出现管理模式新旧磨
合的现象,甚至可能会带来学校管理一
定期内的波动。

校长更换背景下的守成与创新,都
应该以学校的长期稳定和高质量发展为
目标。作为新任校长,接过前任的接力
棒后,如何迅速调整自己的奔跑姿势,
带领学校向着未来奔赴?

1 理“旧账”,盘点学校发展的历史方位

新旧校长交替,是学校发展的关键
事件。学校各人群都会对新校长到任
后的“风吹草动”给予特别关注,尤其
关心新校长如何处置前任的“旧账”。
他们从新校长处理“旧账”的态度、行
为中,基本就可以推断出新校长行事
的风格、做人的格局和教育的情怀等。
对于新校长来说,无论是原地提拔的,
还是异地空降的,对新岗位都存在不
同程度的陌生感。理好“旧账”,是
新校长摸清家底、认清方位、酝酿出
发的“起步价”。

**新校长理“旧账”,应把调查研究
作为法宝。**前任留下的“旧账”,有
可能是一笔蕴藏着财富的宝藏,也有
可能是暗含着危机的烂摊子。只有透
过表象看到真相,才可能作出理性的
决策。因此,新校长理清“旧账”,要
从了解实情开始。这就需要新校长俯
下身,通过看台账资料,查历史文件,
听教师意见,摸历史原因、事件过程,
为对症下药、处置棘手问题提供重要
依据,也为提取较大成功经验找到可
靠的抓手。

**新校长理“旧账”,应把依法依规
作为原则。**经常听到有的新校长在
处理一些事务时喜欢说“有例不破,
无例不兴”。其实,这样的态度并不
科学,甚至是危险的。学校里有些做
法,因时过境迁,当初合法的现在可
能会变成违规。对前任的做法,是
“破”还是“兴”,不应该简单地取
决于对“人”的态度,而应看其做
法是否合法合规。凡是有违法律、
纪律、规定、制度的,都应该果
断叫停。

**新校长理“旧账”,应把有利发展
作为策略。**“新官上任三把火”,
似乎是权力新老交替的通行规则。之
所以流行“三把火”,有的是对积弊
的否定与抛弃,烧得在理;有的夹杂
着新校长为个人立威的因素,烧得
莫名其妙。学校是一个最能折腾的
地方,新校长仅仅为自己找到位置而
“烧火”,很可能伤人害己。如果
学校有些做法已经明显不合时宜,
一味“愚忠”式坚守,不仅会



影响新校长的
声望,而且会
贻误学校的发展;如果
学校有些做法合法合
理,新校长偏要去标新
立异,同样会给人好不
喜的印象。新任校长
要不要烧“三把火”,
关键看是否有利于学
校的发展。

接过接力棒后,新校长首先要追
问“我们在哪里”。如果弄不清学校
面临的优劣势、机遇、挑战,学校发
展就可能陷入混沌之中。因此,理
“旧账”的目的,并非仅是
对过往的清算,而是借
助新老交替,对学校的
运行状态和质量进行系
统“体检”,认清自身
所处的历史方位,以便
开启新的旅程。

2 谋新路,找准学校变革的最佳切入点

毋庸置疑,无论是上级组织还是本
校教职员工,都会对新校长充满热切
期待,希望其给学校带来崭新气象。
如果迟迟看不到新校长发力,学校
运转一切“萧规曹随”,难免让人
对新校长的能力产生怀疑。因此,
新校长到任后的一段时间内,除了
要理“旧账”,还有一个重要使命:
推出新的施政方略。
新校长施行新政,会因为个人风格
和校情不同,而采取或急风暴雨或
润物无声,或投石问路或整体联动
等不同方式的变革。不管采取何种
方式,由新校长到任而引发的学校
管理变革,应该指向让学校组织避
害趋利、臻于完美,奉行的是“让
我们的学校变得更好”的价值观,
而不是为新校长出场配套的“排
场”。

新校长应在哪些方面寻找学校变革
的着力点呢?

其一,在问题中找到变革的思路。
如果看不到学校存在的问题,就是
管理者最大的问题。新校长接手后,
应该强化问题意识,并找到引发问
题的根本原因,从源头上予以根治。
如果新校长发现学校提倡就餐光盘
行动一直不见成效,通过检查、扣
分、曝光等手段强力推动也收效甚
微。经过调查走访,新校长发现:
是学校饭菜质量和取餐方式导致了
学生无法光盘,而更深层次的原因
是学校食堂只有1家外包公司,缺
少竞争。于是,新校长主导引入3
家公司同时进入学校提供就餐服务,
并启动饭菜质量学生满意度测评淘
汰机制,很快就解决了光盘不力这
个老大难问题。问题是学校发展的
危机,但“危”中有“机”。新校
长遇到问题如果绕着走,就容易丧
失新的发展机遇。

其二,在民意中找到变革的思路。

新校长不能在一
所学校站稳脚跟,
取决于民心向背。
一位好的学校管理
者,能够善于从民意
中听到责任与义务、
鞭策和警戒、方向
与动力。当新校长
顺着民意推进变革,
就有了正义,而不
至于被误认为是为
个人捞取资本。某
校教师对管理干部
绩效工资比一线教
师颇有微词。新校
长了解情况后,立
即着手优化学校绩
效工资方案,征求
教师对学校管理
人员工作量的计算
方式,既倒逼着学
校管理人员尽职尽责,
又让教师们理解了
管理工作的不易。
“知屋漏者在宇下,
知政失者在草野”,
改革的动力,往往
就在民意中。

其三,在趋势中找到变革的思路。
当下的教育正在发生目标和愿望的
深刻转型,如果学校发展方式不及
时做出调适,就难以匹配新的赛道。
面对新趋势,新校
长需要找到变革的
底层逻辑,在一条
并不熟悉的路上
牢牢把好方向盘,
把准大变革的脉
搏。如新课程方案
、新课标落地后,
迫切需要课堂从
“教”为中心转向
“学”为中心。如
果新校长借助这
个时机,策动学
教翻转的课堂新
风景,既是对课改
大趋势的积极回
应,也是推动学校
教育的“正道归
归”。顺着大趋势
推动学校变革,不
失为新校长推行
新政的小智慧。

**3
思远方,锚定学校抵达的未来方向**
新校长从接手一所学校的那一刻起,
注定成为这所学校历史的书写者。
有担当的校长都会时常想一想:
我为这所学校留下什么?新校长
留下的这段历史,是浓墨重彩还
是轻描淡写,是名垂后世还是不
见经传,取决于其带领学校能走
多远。书写学校的历史,应主要在
以下三个方面留痕:

3 思远方,锚定学校抵达的未来方向

新校长从接手一所学校的那一刻起,
注定成为这所学校历史的书写者。
有担当的校长都会时常想一想:
我为这所学校留下什么?新校长
留下的这段历史,是浓墨重彩还
是轻描淡写,是名垂后世还是不
见经传,取决于其带领学校能走
多远。书写学校的历史,应主要在
以下三个方面留痕:

在文化建设和实践创新的组合拳
规划课程,就是规划学生的人生。
课程建设的系统建构和整体推进,
是学生综合素质提升的重要支撑,
也决定了学校在业界的竞争力。
集团秉持“创建生命成长的教育共
同体”的办学理念,做好学生、
教师、家长三类课程的整体建构
和创新实施,实现了优质常态发展。
学生课程聚焦数智课堂,形成“
德育为先、学科并举”的课程体
系;教师课程聚焦专业个性化成
长,通过分层分类、模块组合、系
统规划、有序推进等方式,从集
体教育和个性发展两个维度,织
密课程体系;家长课程聚焦常态
生态,以“全学段衔接课”为抓手,
推动家长队伍学习型组织建设。

确立了“公允能,日
新月异”的
校训,他的名字必
然会被历史铭记。
二是继承者,让
优秀的学校文化
基因生生不息。
如北大校长蒋梦
麟、胡适、马寅
初,一任接一任
维护和弘扬着蔡
元培先生提出的
“思想自由、兼
容并包”的北大
精神。三是改
造者,将学校文
化的表达式由“
过去时”升级为
“现在时”“未
来时”。

在机制创设上给未来留痕。机制是
组织的稳定结构,现代治理提倡:
能用结构解决的不用制度,能用
制度解决的不用会议。一些学校
之所以出现“人走政息”的现象,
原因主要在于人在管理中的作用
大于结构的作用。在学校现代治
理的新语境下,新校长需要警惕
“个人魅力”。所谓的“一呼百
应”,骨子里还是人治的缩影,
难以避免“人走茶凉”。有前
瞻性的管理,应当力求通过组织
变革的方式,沉淀出保障学校善
治的好机制。从一个校长离开
学校时,其所建立的运行机制成
为不可替代的规则,仍然一直被
沿用下去,这就是校长对学校历史
作出的贡献。

在队伍锻造上给未来留痕。常言道:
人对了,事情就对了。很多时候,
我们不缺钱,而是缺少人,缺少
有价值的人。企业界认为,经营
下属是职场上最高价值的投资。
同样,经营学校就是经营队伍,
有一支专业化程度高的教师队
伍,是成就一番事业的前提。由
于职业体系的原因,新校长有
可能面对的是一个想着“躺平”
“佛系”的教师群体。指责、
抱怨于事无补,唯有通过专业阅
读、专业写作、专业交往,抓
教师成长的关键期,搭建关键
平台,才有可能唤醒正在倦怠期
的教师,给学校带来留下最有
价值的财富。

**(作者系全国新教育实验研究院
中心执行主任、江苏省泰州市
姜堰区教育局原副局长)**

新校长上任要『抓』哪些方面

田冰冰

笔者是2018年来到杭州市春晖小
学当校长的,这是一所同年建校的新
学校。建校仅两年,我们就发展为
教育集团,并成为杭州市滨江区首
批“新名校集团化”办学的卓越
代表。办学成功的诀窍是什么?我
认为有几个关键因素:

抓目标定位:读懂区域发展与百姓呼唤的高期待

教育不能忘记时代背景和教育对
象。学校办学,需要校长读懂时
代,既要明了区域要求,更要明晰
办学定位。每所学校扎根于不同
的区域,有着不同的责任和使命。
春晖小学所处的杭州市滨江区,
近年快速布局了30多所新优质
学校,集聚全国优秀教师与校长
力量,以国际视野建设对标世界
一流的滨江教育。对此,我们既
要追求高质量,又要对标高标准,
既要注重教育的基本规律稳步
提升,又快速建设谋划发展。因
此,建校之初,学校就努力站上
舞台,并站稳舞台的中心位置,
让新团队充分发挥区域领头羊的
作用。既要扎好根,又要带好头,
这既是办学挑战,也是办学机
遇。
脚踏实地,方能行稳致远。学
校基于杭州滨江区本土特点办
接地气的小学教育,本着“先
做起来,再做精彩,主动建设,
积极迭代”的行动原则,努力
抓住“团队”和“课程”的牛
鼻子,以“数字化改革”为引擎,
探索出建设高品质现代化小学
教育集团的春晖路径。

抓团队建设:推动精神成长和事业顺意的双丰收

团队始终是学校发展的第一生
产力。学校党支部命名为“火
箭军”,致力于打造凝心聚力、
术精业勤的学术型教师团队,
共同把学校建设成立足滨江、
服务杭州、辐射全国、走向
世界的现代化小学教育集团。
锚定这样的目标,学校将完善
优秀师资的招聘布局当成每年
的大事要事。学校敢突破能拓
展,善分析勤开源,积极与国
内重点院校互动,吸纳各类优
秀人才集聚到教育事业。校长
室注重理念与文化品牌来招
引国内教育同仁,连续数年以
1:200的比例遴选教师,逐步
形成了“名师特级领衔”、“
双一流”院校研究生扎堆
校园”的优质师资队伍架构,
为学校品牌的蓄势腾飞打下
了坚实的基。优秀的
人才,要招得进来,更要通过
良好的服务留得住。学校重
视对团队的价值引领和有序建
设,通过教师“安心工程、成
长工程、幸福工程”的系统
实施,着力推动教师团队精
神成长和事业顺意的双丰收。
集团党支部做好师德师风的
树立,坚持守正创新、责任
导向和系统观念,让教师脚
踏实地又心怀梦想,推进“
火箭军”党支部的组织建
设和价值引领;集团课程部
聚焦精准服务,通过“一师
一规划”的目标设计、“
一师一课表”的过程实施、“
一师一画像”的动态成长,
助推教师个性化、多形态的
专业发展;集团总工会关
注“节日”和“日常”开
展差异化服务,力争成为教
师幸福生活的“贴心人”。
学校还精心组织教职工俱
乐部活动,让平凡的教育生
涯常伴踏实归属感。

抓课程建设:打好整体建构和实践创新的组合拳

规划课程,就是规划学生的人生。
课程建设的系统建构和整体
推进,是学生综合素质提升
的重要支撑,也决定了学校
在业界的竞争力。集团秉持
“创建生命成长的教育共
同体”的办学理念,做好学
生、教师、家长三类课程
的整体建构和创新实施,实
现了优质常态发展。学生
课程聚焦数智课堂,形成
“德育为先、学科并举”
的课程体系;教师课程聚
焦专业个性化成长,通过
分层分类、模块组合、系
统规划、有序推进等方
式,从集体教育和个性发
展两个维度,织密课程
体系;家长课程聚焦常
态生态,以“全学段衔
接课”为抓手,推动家
长队伍学习型组织建
设。

鼓励学科主管团队拿得稳士
气,拿得到资源,拿得出
现场,拿得回成果。同
时,带动学科组常态推
进五类课程的分类研
究。基础类课程——
全员练兵,夯实内功;
拓展类课程——以
小见大,持续增量;
德育类课程——
模块衔接,大胆组
合;“微字号”课
程——用时精短,
微而有力;大朋
友课程——持续
关注,陪伴成长。

学校注重把自上而下的顶层
设计与自下而上的实践创
新相结合,努力保持超
越团队行动速度的顶
层设计能力,鼓励团
队先做起来,再做精
彩,坚持最优速度
把今天的思路变成
明天的现场,并持
续迭代更新,共同
享受这份团队共
建的创业之乐。

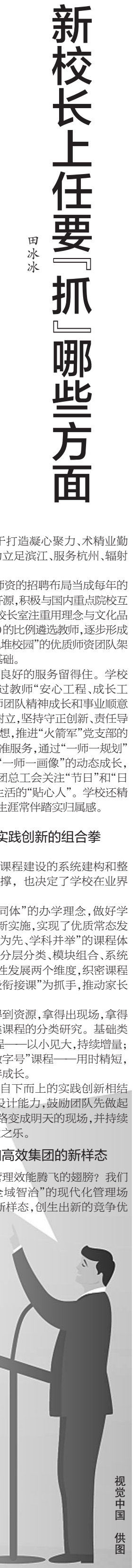
抓数字化建设:形成清廉集团和高效集团的新样态

一个新的集团品牌,什么才是
助力管理效能腾飞的翅膀?我
们着力把数字化与学校治理融
合,建设“全域智治”的现
代化管理场景,用数
字化助推学校建设
清廉高效的新样
态,创生出新的竞
争优势,推动学校
文化、管理模式以
及权责体系的深刻
变革。

学校坚持“集团制度建
设”和“数字流程建
设”两类并举:一
手抓规范制度的形
成,努力强化共识
凝聚力,用理念
看齐,来节约成本,
减少能耗;一手
抓数字流程建设,
重数字化流程研
究,用流程优化
来设计最优实践
路径,固化最优
实践,提升效能,
让数字化改革在
春晖团队的教育
教学生活中,像呼
吸一样自然。

正是因为学校创业团队的
不懈努力,推动了
学校品牌在国内
基础教育界立
竿见影地成长。
春晖教育集团
以名校办学的
高标准、创业
团队的低姿态、
火箭军的行动
速度,起步建
设不拖泥带水,
过程成长不放
松懈怠,努力
以学术研究的
定力和韧性,
以新手上路的
敬畏之心,一
直走在主动建
设迭代更新
的路上。

(作者系浙江省杭州市春晖小
学教育集团总校长)



视觉中国
供图

校长专业标准是立足立身立业之本

袁卫星

新任校长如何迅速打开工作局面?
2013年,教育部研究制定了《义务
教育学校校长专业标准》(以下简
称《专业标准》)。《专业标准》
详细说明了校长的六项专业职
责:规划学校发展,营造育人文
化,领导课程教学,引领教师成
长,优化内部管理,调适外部环
境。笔者认为这六项专业职责是
一名新校长立足、立身、立业
的根本。结合自己做校长的经验,
着重就营造育人文化、领导课程
教学和优化内部管理来谈谈个人
的一些想法。

营造育人文化:让传承看得见

学校文化是学校的灵魂,是凝聚
人心、展示学校形象、提高学校
文明程度的重要载体。学校文化
对师生乃至家长的人生观、价
值观产生着潜移默化的深远影
响,而这种影响往往是任何课程
所无法比拟的。学校文化不一定
有具体的形态,却牢牢地植根在
师生内心,融合在师生精神之
中,并清楚地显现为师生的话
语体态和行为气质,与学校的人
与事密切相关。

到深圳后,在笔者首先到任的学
校,经全体师生共同讨论,确定
办学理念为“育人为本,和谐发
展”,发展愿景为“办一所受
人尊敬、令人向往的百年老校”,
育人使命为“激发生命内驱力,
拓展生命宽度,为每个人全面而
富有个性的发展提供支撑和帮
助”。这些都是集团以

及这所学校在并入集团前已有的文
化,有的已形成文字,有的虽然
没有形成文字,但已成共识,这
就是“传承”。

那么“发展”是什么呢?体
现为新增了学校的核心价值观:
做自己,做好自己,做最好的自
己;立德树人,让成长看得见。
因为我们认为,核心价值观是学
校用于指导教育教学行为与管
理活动的最高价值标准与原则,
是每个师生为人处世的最高价值
导向,也是学校提倡什么、反对
什么、赞赏什么、批判什么的精神
体现。

学校还加大了营造“书香校
园”的力度,将原有的大量图书
“请”出图书馆,构建全场域阅
读环境,把学校“变”成图书
馆。改造后的图书馆成为“深
圳市最美校园图书馆”,并为其
取名“新湖书院”,因为“新
湖”是这所学校并入集团前的
校名,用它作为书院的名字,正
是体现了学校文化的传承而不
是割裂。

领导课程教学:让领导更有力

一名新校长,要在学校迅速打
开工作局面,就需要构建业务领
导力,尤其是要领导课程教学。
因为,课程是学校的核心竞争力,
也是发展学生核心素养的关键,
而教学工作,毫无疑问是学校的
中心工作。

初任校长时,笔者曾一度坚持
教学,带语文课,觉得站在讲
台前的自己才

有“生命的绽放”。但随着学
校事务日益繁多,各种会议层
层裹挟,作为语文教师,带教
完整的教学班渐觉不能。因此,
无奈之下开出我个人的课程“
菜单”,服务于全校,并且声
明:各班、各科组、各级组、
家长委员会如有需要,欢迎“
点菜”邀约,只要时间允许,
一定认真备课,倾力完成,争
取每个班每个科组都能去到。

当然,更重要的是,一所学校
需要一个课程图谱,以使国家
课程校本化实施、校本课程特
色化开展。在集团校长的指导
下,学校从顶层进行科学设计,
聚焦办学目标和育人理念,制
定了课程建设方案,开发了“
三色课程图谱”(生命教育为
底色、经典教育为成色、科技
+体艺教育为亮色)。利用课
后延时服务,发动教师、家
长,引进社会机构,柔性使用
教育人才,开设了近百门素养
课,对接学生发展核心素养,
让学生自主选择,自我发展。
学校还积极开展小学初中课
程衔接实验,以此探索学段课
程与学生身心发展相适应的
问题。这些都使学校步入了
高质量发展的快车道。

优化内部管理:让权力有边界

新校长到任最忌讳的,就
是每个人看来是“三把火”
烧不着边际。那么,这个边
际是什么呢?除了国家政
策法规,还有两项是校长的
“紧箍咒”:一是学校章
程,二是教工代表大会、家
长代表大会。学校章程是学
校的“宪法”,是连接