

新校长可以从容地“进入”一所学校

林卫民

【专题名称】[中小学学校管理](#)

【专 题 号】G30

【复印期号】2011 年 05 期

【原文出处】《[中国教育报](#)》(京)2011 年 315 期第(12)页

【英文标题】New Principals Can "Enter into" a School Calmly

【作者简介】林卫民，北京外国语大学附属外国语学校

【内容提要】新任校长有时被看作是对和谐的学校文化的威胁，有时被看作是“无可救药的学校”的救世主。调入一所新学校任校长，很少是风平浪静的，这是对校长领导智慧和管理能力的重大挑战。

去年 8 月，我离开工作了 9 个年头的杭州外国语大学，调入北京外国语大学，任北外附校校长。北京外国语大学校长陈雨露先生等领导送我去北外附校上任时，我作了第一次演讲。我说，作为新任校长，我最大的理想就是与大家一起理想地解决学校发展中的现实问题。目前主要要做三件事：第一，共筑愿景；第二，再造组织；第三，争取政策。

对于大多数教职工来讲，每换一个校长，都有着复杂的情感：期待、失望、不知所措，甚至感到害怕和恐惧。深受爱戴的校长离任，会让大家难受和失落；没有能力的校长走了，会让大家充满新的希望和期待；自私、控制别人的校长走

了，会让大家有终于放松了的感觉。新任校长有时被看作是对和谐的学校文化的威胁，有时被看作是“无可救药的学校”的救世主。调入一所新学校任校长，很少是风平浪静的，这是对校长领导智慧和管理能力的重大挑战。

抛弃“拯救一切”的幻想，尽快走出不被信任的初始状态

校长初到一所学校，自然地进入了不被信任的状态。在教师的潜意识中，常常认为现在正人君子的校长已经寥寥无几了。因此，新校长尤其是易地新任的校长，立足新岗位并有效开展工作的前提是重建教职工的信任。

第一，不要过多抱怨。抱怨会使你“心中的石头越来越重”。每个学校总有每个学校的不足或问题，校长的最大理想就是理想地解决学校存在的现实问题，学校没有问题就不需要校长或不需要你去做校长了。要切记“三缄其口”，控制抱怨的话语，积极了解情况，掌握学校目前的矛盾、困惑和疑难之所在。只有把心态放平，才能在学校这片最熟悉的风景中，既见常人所见，又见常人所未见，为求得信任清理障碍。

第二，要心胸开阔。“在大多数领导人的灵魂里都有一个黑暗的角落，即他们总是私底下希望自己的光辉永远都不要被别人超越，他们希望他们的接班人比自己差一点，比自己更少受到爱戴。”（摘自波士顿大学教育主席安迪·哈格里夫斯的演讲《可持续变革》）与此针锋相对的现象是，新任领导总是在有意无意中否定以前领导的工作，期望人们认识到他的出现是在拯救一切。校长应当做一个胸怀开阔、明智的领导者，不否定上述感觉的客观存在，但会超越这些感觉。

第三，积极争取理解和支持。据我的观察，新校长进入学校常常出现两种情形。第一种情形，校长努力修正学校行为和利用改革促进学校实现自己的办学宗旨，学校迅速步入了“矛盾与复杂”的时期，教职工不得不处在变化的矛盾中工

作，由于行为文化惯性的存在，学校上下常常为如何建立合作性文化而苦恼。第二种情形，校长隐身于教师中间，承认并维护原有的秩序和规则，可能在提高考试分数等方面带来暂时的改革，但少有迹象表明校长利用领导者的职能来保证可持续发展，获得长远利益。由于上述两种情形的片面性，都会引发教职工的不满和攻击。这就需要在强调长远发展利益、使全校师生获得实惠的前提下，争取教职工的理解和支持，共同寻求制度的支撑，共建可持续发展的环境。

做“负责任的教育领导”、以一个学习关怀者的姿态进入领导角色

学校的首要任务是通过学习培养人，校长的首要责任就是支持学习，这意味着学校不是“社会神话的收藏者，社会矛盾的承担者，政治声音的传播者”。校长要在深刻的、持久的、有效的、可持续的学习包括教师学习和学生学习中，切实发挥领导作用，这是校长作为“负责任的教育领导”的核心内涵。

促进教师可持续学习是改进学生学习的长久方法，对于教师的可持续学习校长有做不完的工作。新任校长可以此为切入点进入新领导岗位，逐步推进领导行动，全面进入领导状态。

我们常说“为学而教”，对于教师的学习来说，应当提倡“为教而学”。教师如何正确地教学的问题不是“一个”问题，而是教师专业活动中所有问题的中心，是超越于其他一切问题之上的。对于教师来说，关于如何教学的知识不是一般的知识，而是最高的知识。

教师在职场中的主要学习途径是读书、参与讨论和思考，关键要养成联想的习惯。在读书中联想，想到每天碰到的案例，与书本讲述的道理的关联度，在教学活动中或他人经验中琢磨、体悟、提炼出新的认识。这都需要引起情感上的活动，只有情感活动才可能进入内化过程，才能构成富有个人意义的学习成果。校

长要致力于建立“基于案例学习”的教研活动机制，让行动方案、叙事研究、课案学习、课堂观察等成为教研组活动的主要方式，凸显教研组“教学法学习和研究小组”这一本质职能。

新任校长如果只从纯行政管理成分进入新岗位，一切是是非非都会蜂拥而来，处理不好可能会搞得“乌烟瘴气”。如果从一个学习关怀者的姿态进入领导角色，从关注教师学习着手，号召大家团结一致面对教师学习和学生学习中的各种困难，关注学习的深层次需求，一个团结奋进、力求学习进步的新局面很快会展示在面前，一切问题都会朝着如何获得可持续发展而逐步找到答案。

与教职工共享领导意识和教育价值观，把学校变成一个寻求自身意义的组织

当新校长进入学校时，是带着教育价值观和办学经验一起来的，校长需要通过自己的价值观进行领导。校长的教育价值观的质量、清晰度和教职工对这些价值观的认同强度，决定了校长对学校影响的积极程度。校长的教育价值观，只有被追随者认同才有效，校长对学校的领导存在于学校组织寻求自身意义的奋斗中。

“领导就是为了追求更完美的联合而把人们彼此紧密联系起来的一种能力，领导是一种意见达成工作，是一种观点分享和一种责任分担。”（摘自杰拉尔德等编的《校长论》）没有一个校长，不要任何人的援助就能够操作或控制每一件事的。如果学校每件事都由校长一个人去做，既不可能也不现实。积极寻求个人教育价值观与学校组织的融合，与其他学校领导、中层干部和教职工在沟通基础上达成教育价值认同，形成紧密型的联系和合作，是新校长的最基本的工作策略。

领导是以现状为本，尤其对于新领导。学校所有领导和管理都脱离不了学校环境本身，让学校组织所有成员分享教育观念，激发教职工参与到学校目标的执

行中，鼓励下属贡献自己独特的才华来解决与学校发展有关的重要问题，人们对校长的认同感就会大大加强。

要树立“教师也是领导”的意识，不要将教师置于永远被领导的地位。帮助教师视自己为课堂和同事的领导者，鼓励教师成为职责权限内的“王者”，提出自己的创新思想，发动变革，提出挑战。当校长成为团队中各个个体发展的强大支持者时，威望自然而生。比起在呵斥声中提升自己威望的行为，这显得高明得多。

调和学校组织与个人的需要，在争取政策方面，给教师带来惊喜。校长要想获得教职工的合作，就必须了解他们的期望和需求。对于校长来说，其挑战在于要清楚了解个体和组织的需要，并尽量使两者达成一致。一致性程度越高，教职工的满意感和积极性就越高。

在当前的体制下，学校发展离不开政策支持，没有政策保障的办学需求与没有政策支持的专业发展需求，只是沙盘上的蓝图。学校不能离开政策而奇迹般地取得长期发展。争取上级行政管理部门的支持，争取家长的理解，是校长的重要事务。这就对校长的“公关能力”特别是沟通能力提出了超越一般教育工作者的要求。校长是为学校组织服务的，为构成学校组织的个体服务的，为学校组织服务的对象服务的，争取政策是服务的重要内容。

争取政策需要耐心和毅力，一项政策的需求不是即时能够成功的，也不能超越现实去争取全部的理想政策。如果什么政策都满足要求，学校也将变成任意妄为的组织。在争取政策的过程中，要学会站在上级的角度与教师对话，站在教师的角度向上级诉求。不管怎样，真诚地积极争取并真正能争取到政策支持，才能赢得民心。新校长更需要在争取政策支持方面给教师带来惊喜。

校长的事务主要有行政管理、教学改进、课程发展、学生服务、资源获取、硬件利用、预算和维护、处理公共关系等。新校长初到一所学校，对上述事务的处理方式，与老校长都有一些不同的要求，只有智慧地处理一切事务，才能在新岗位立足并作出新的贡献。
