

提升组织变革领导力是校长的时代选择

江苏省扬州市梅岭小学校长 教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员 陈文艳

距离1985年我从师范学校毕业来到梅岭小学，时间已经过去了35年。

35年，对于有着70多年办学历史的梅岭小学来说，几乎占去了她一半的时间。

35年，我的成长与这所学校紧密相连。正如我在梅岭小学70周年校庆活动上的致辞：“当记忆像河流缓缓穿越70年的光阴流淌到今日，汇聚到梅岭，这是一种怎样的百感交集！”

梅岭“非典型性”发展的背后

从到江苏扬州梅岭小学任教的那一天起，我就喜欢聆听并续写梅岭故事，从内心喜欢上了这所学校。

这首先要从梅岭小学的历史起源说起。扬州有着2500多年的悠久历史，其中蕴藏着无数让人难以忘怀的历史故事，或悲壮或激昂，明末抗清名将、民族英雄史可法的故事便是其中之一。

梅岭小学正是由史公后裔史鉴先生携夫人何维彬女士于1947年创办于梅花岭畔的史公祠内。一所小学的文化血脉中流淌着一座城市重要的历史基因，在扬州教育版图上唯一的。不可复制的历史起源无形中为梅岭小学以及她的发展注入了精神与特质。然而，梅岭小学的“非典型性”远远不止于此。

进入新世纪以来，2001年底，扬州市进行市区规划调整，梅岭小学划归维扬区管辖，成为维扬区小学教育的核心学校，2008年我们创办了梅岭小学西校区。2011年底，扬州市再次进行市区规划调整，维扬区与邗江区合并，梅岭小学划归邗江区，成为区域基础教育的地标。2013年底，扬州市进行第三次市区规划调整，梅岭小学从邗江区划归蜀冈—瘦西湖风景名胜区（功能区），2017年我们创办梅岭小学花都汇校区，2018年扬州市工人子弟小学并入梅岭小学。而不远的将来，我们又有一座投资近4亿元的梅岭小学运河校区在城市的东北角拔地而起……

谁能想到，那所2002年陷入发展危机甚至连招生都需要进入周边幼儿园宣传的学校，如今拥有了3个校区154个教学班，7000多名学生和近500名教职工。而印刻着“梅岭”教育符号的小学早已散布于扬州城市的东北与西北片区，“梅岭”教育正在共同促进与提升这座城市基础教育的优质均衡发展。

梅岭小学的“非典型性”发展不仅源于她的独特文化与历史，更是源于她经历了不同寻常的发展之路，而对于我来说，“现时的明艳”正是因为“浸透了奋斗的泪泉”。

管理要做大手术了

可以看出，梅岭小学的“非典型性”发展最明显的特征是伴随着频繁区划调整的超常规发展，使得她不可能像其他学校那样保持常规的发展节奏和速率，而最大的挑战与困难在于学校发展规模与与之匹配的组织结构之间的冲突，进而会对整个学校生态产生深远影响。作为校长，我有切身感受，这不仅仅是因为我始终位于学校发展遭遇的挑战与困难的中心，更是因为在学校发展的重要节点、关键时期我和团队作出的关乎学校未来的选择、坚守以及实践等所带来的印证。

2008年夏天，随着梅岭小学西校区正式招生，梅岭小学正式开启了“一校四园”的办学格局。经历了连续数年扩大招生，学校师资及管理力量的稀释成为不可避免的问题，而梅岭小学西校区这个承载了政府和市民太多希望的学校又必须成功创办，前期积攒下来的事无巨细的管理问题尚未解决，如今又突然增加了一所学校的管理，这个两难局面让我突然面临前所未有的压力。

我经常讲一个通俗的比喻：烧饼越摊越大，而面饼却不变，烧饼的厚度当然会越来越薄。随着校区延伸、人数增加，一方面一个成熟的管理组织架构的形成与完善需要时间，另一方面原来

过于行政化的管理组织架构与学校新的发展诉求之间的落差越来越大。我感到，学校的管理必须做大的手术了，如果没有一个好的内生系统，如果不改变原有管理架构，不优化流程，不聚焦组织变革这个关键，学校发展可能就会难以突破瓶颈，甚至面临资源逐渐走向枯竭的危险。

面对问题与挑战，我和团队首先想到了管理核心即人的潜能激发与挖掘，进而想到了由不同角色的人所组成的学校群落，包括学校的现有部门人员如何发挥作用。在我看来，关键是建立一个新的组织架构，让学校中的不同群落重新建立关系。于是，梅岭小学“三级一系统”的管理模式应运而生。“三级一系统”，是指搭建决策平台、管理平台和执行平台三个平台共同组成的学校管理系统，它的核心在于变传统的“金字塔式”管理架构为“扁平化”管理模式，强调年级与部门的协同，特别重视年级工作开展的“自转”与“公转”的结合。应该说，在很长时间内，“三级一系统”的管理模式为梅岭小学的发展特别是保障办学品质起到了重要作用。

但是不得不承认，对于学校管理组织变革最初是一种被动行为，随着学校规模扩张与内涵提升之间的速率差距越来越大，维护学校办学品牌和保障教育教学质量成为我思考与突破的核心问题。

变革的核心应指向人

2011年底，梅岭小学划入了邗江区，邗江区的教育基础和教育资源远远超过了原来的维扬区，梅岭小学的发展空间变大了，同时承担任务与发展挑战也增多了。作为校长，维护学校办学品牌以及保障教育教学质量是我推动学校组织变革的重要动机。彼时，梅岭总校的校舍改造工程全面展开，总校5个年级进行分流，校区横跨扬州东西，地理上各自分散，条件上各有差异。另外随着城乡教育布局的调整，有19名初高中的教师分流到梅岭小学，而临时聘用教师也占学校教师的两成，所有问题叠加给我们带来巨大的管理压力。

因而，嬗变与坚守成为这一时期梅岭小学发展的关键词，核心要指向人。好在2007年我们就启动了“常春藤”教师专业发展学院的校本研修活动，在随后的几年，“常春藤”教师专业发展学院扩展到“常春藤”班主任学院、管理学院以及家长学院，如此共同构成了“常春藤”校本研修体系。其实，正是这个发端于教师专业发展的新尝试悄然拉开了学校新一轮组织变革的序幕，开启了学校走向内涵式精致管理的探索与实践。

我确信，维护学校办学品牌以及保障教育教学质量的核心力量是人，所以我把组织变革的核心聚焦在唤醒人的自觉、激发人的潜能、提升人的工作效能上。为此，聚焦与学校发展紧密关联的几类人，从校本研修的角度开展基于“常春藤”校本研修内容、方式、体系以及制度等建构，力图改变梅岭人的教育行走样态，以期重构梅岭的教育生活图景。后来，“常春藤”学院校本研修、“小种子”学生评价设计、“可法文化”课程研发等探索成为内涵式精致管理的成功案例。

“大平层—事业部”引发的组织变革

时隔两年，梅岭小学的发展又一次面临巨大的转身，学校由传统的行政区划入了功能区。这一转变对梅岭小学来说意味着与已成功创办校区（梅岭小学西校区成为梅岭小学西区校，与梅岭母体分离）的彻底分离，以及承担功能区教育优质均衡发展新的任务。加之后来又有学校并入到我们这里。

面对超大规模学校，我们如果固守习惯的管理办法，无法实现学校追求卓越的管理效果。我不得不继续带领管理团队寻找学校持续、健康发展的动力，在此过程中渐渐聚焦到“生态管理”理念上，即把学校构建成一个与之相关的人的自然和谐、相互依赖、共同发展的体系。

于是，通过协商共建、自我组织的方式，学校从校园文化、办学理念、课程开发、教育科研、信息服务、教育评价等方面切入，实施差异性与多元化的自主管理与参与管理，从而实现真正意义上的价值共同体创建。

在探索的过程中，我们开启了“大平层—事业部”的管理范式的设计与构建。“大平层”是指在校长室统领下负责学校教育规划、整体管理、发展统筹、资源整合、实践推进的管理决策中心，是学校管理架构的核心，其成员由学校校长和中心主任共同构成，大平层最重要的职能是研

究战略规划、进行科学决策、促进长远发展，属于领导的智囊团。事业部制最初作为现代企业管理的组织结构移植到学校，就是按照学校所承担的核心使命、职能、任务进行划分而设立的若干功能区。“事业部”是学校管理架构的重心，由作为“核心事业部”的校区以及校区中的“子事业部”级部共同构成。

“大平层—事业部”围绕学校发展核心事业部运行，由学校决策层、服务层、协商层共同支撑构建起学校管理组织新样态。决策层是学校管理大平层，由校区和级部管理者组成，在校长室统领下开展学校发展的各项决策、创新、研究、推进等工作，这是我们极为大胆的设计，除了满足学校决策，同时着力应对区域行政管理支持、指导、支撑不足的现状。校区执行校长的职能主要是在学校决策层的全面领导下，在学校各个服务部门的内涵支撑下，保障校区常规工作的运行，实现校区创新发展，维护学校教育品牌。级部是核心事业部的子事业部，在学校服务中心的支持下，承担学校各个级部日常管理运行以及实施级部创新发展等工作。级部工作由级部主任以及级部管理委员会成员共同负责。服务层打破过去的固化结构，以板块融合的方式逐步过渡到中心，目前由6大中心来承担职能，包括学生发展中心、教师发展中心、课程发展中心、信息服务中心、学术研究中心、行政管理中心。协商层主要包括少先队员代表大会、教职工代表大会、党政工联席会议和家长代表大会。协商层主要处理和协调学校与家庭、教师以及学生之间的关系，以建立学校发展共识的最大公约数为目标，以学校各项管理工作的满意度为衡量标准，不断促进学校各项工作的改进与完善，从而营造更好的学校内部文化和外部氛围。

这样的构建有助于梅岭对近10年来学校管理结构的调整，实现组织功能、架构的融合与回归，使学校管理逐步回到科学性、专业性以及文化性上，最终赋予学校持续发展的生机与动力。

在这种新的组织样态中，学校管理的重心在事业部，引领在核心层，支撑在中心层，协力在同心层。它改变了过去分割式、狭隘的部门职能所对应的管理岗位以及由此产生的单一、不聚焦的管理状态，从而将所有管理者紧紧凝聚在一起，通过新型组织关系的建立，辅之以更加灵活、开放、双向、突破原始层级身份的选任机制和评价机制，打开缓释内压的缺口，为学校更具活力、可持续发展奠定基础。

学校要不断自我突破

回顾自己的办学历程，在关键的时间节点上，围绕学校组织变革，我和团队作出了正确的选择并坚持不懈地将它变成现实。

还记得2017年，梅岭小学花都汇校区正式投入使用。在花都汇校区创建之初，学校的硬件设施与软件设施之间的差距是3个校区中最大的，一方面拥有全省最好的校园环境，一方面教师等人力资源极度匮乏，其中聘用教师占到学校教师总数的27.4%，有一个年级16位语文教师中只有两位是工作10年以上的。正是在这样的现实背景下，我和团队开始踏上了梅岭小学花都汇校区的品牌创建之路。正是发现过去简单的防、控、堵、疏等已经不能解决根本问题，于是我们通过“大平层—事业部”制的管理实践，让花都汇校区成为了核心事业部，在其他子事业部——级部的鼎力支持下，校区建设成效显著。短短3年间，师生共同创生的“时光轴课程”提升了孩子的气质，还有“云上梅岭”让后勤服务与信息技术融合，有力支撑了学校成为“现代学校发展的样本”。

“生态性的问题要用系统性的变革去解决”“系统性变革的关键在结构性转型”“学校是培养人的场所，结构性组织变革的核心永远是赋能”……在一次次的理念升华中，我和团队让学校实现了自我突破的力量，在一次次组织赋能中，梅岭小学始终迸发强大的办学活力。

没有哪个时代像今天这样瞬息万变，充满着太多的不确定性，但我们依然要做确定的事情。对一个校长来说，那就是要永远站在教育的未来思考并解决当下的问题，通过提升组织变革领导力，不断让组织迸发新的生机和活力。

（陈文艳，江苏省扬州市梅岭小学校长，教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员。先后获得全国优秀教育工作者、中国长三角最具影响力校长、江苏省首批名校长工作室主持人、江

苏省首批网络名师工作室主持人等荣誉称号。主持国家级和省级课题 10 余项，主编书籍《童趣读写（1—2 集）》《执守童年的教席》）

链接·专家观点

陈文艳与她的学校组织变革力

李政涛

陈文艳作为教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员，我觉得她的卓越之处在于办学中的“学校组织变革的引领力”。再具体一点，就是学校管理体制、机制变革的引领力。她在学校中的改革实践回答了这样的问题：什么样的学校组织、体制机制能够适应学校变革的理念，能够适应未来的发展？

在陈文艳率领团队推动组织变革的过程中，其实也体现了她的办学理念和价值观，并在主动参与改革的过程中显示出强劲的组织变革力。其亮点主要表现为：

她把一所学校的变革与区域的生态联系起来。陈文艳有一句话引起了我的注意，她说“梅岭撑起了一所区域的学校”。能够做到这一点太不容易了。梅岭小学不仅促进自身的发展，还能够引领区域的教育发展。这种引领不仅仅聚焦于一所区域的学校怎么办，一所学校的变革和办学怎么做，而是引领一个区域教育生态、文化生态的变革，这是了不得的。她把一所学校的变革与大时代、新时代联系起来。陈文艳在读懂时代，在读懂时代中读懂她的梅岭小学。

她把一所学校的生态系统与组织结构联系起来。陈文艳找了一个很重要的载体和抓手，那就是“大平层—事业部”制。这就是体制创新、机制创新和制度创新，很有创意。

陈文艳主推的组织变革，直指它背后的价值观、价值理念。我们也一直强调优秀校长要有“价值领导力”，这是前提、是核心、是魂魄。看到陈文艳的办学理念在实践中的探索，我们很欣慰。

当然，没有一项变革探索是一帆风顺的，尤其是面对从无到有的体制变革，一定会在前行过程中碰到问题和困难，同时也一定有它的限度。但我相信，她只要和团队一起在继续探索的过程中把问题找到了，限度明确了，就能在将来为“大平层—事业部”制赢得新的空间、新的资源。相信她能把学校组织变革顺时顺势推向深处。

（作者系华东师范大学教育学部副主任、教育部“长江学者”特聘教授）

领航校长的使命担当

严华银

作为领航校长，我们要赋能教育，为拔尖创新人才培土奠基。领航校长要主动参与到现代教育变革的大潮中，关注“价值、赋能、创新”。所谓价值，当然是学校教育应该信守的价值，它可以是国家的核心价值，可以是生命的意义价值，当然包括教育自身的科学价值。一个人的价值认同、价值观并非与生俱来，需要教育主体、办学核心人物的引领和践行。所谓赋能，即赋予能力或能量。就学校而言，校长赋能的最直接受益者是教师，而教师因为学校赋能而生发出的主动精神、创新才能、勇敢行动和生命活力，将最终迁移至学生，被赋能学生的学习将迸发出无限的兴趣、才智和潜能，创造自在其中。所谓创新，不是移植、拿来、照抄，而是基于个性独特性的独到发现、发明和创造。

在我看来，领航校长价值引领、赋能教育、创新理念和行动，其最为重要的交汇点就是要培养理性。理性的校长引领教师理性成长，发展富于理性的教育，培养理性的人才，让他们思维上讲求逻辑，精神上讲求理智、冷静和雅致，人格上追求真实、善良和完美，这是如今深化教育改革、促进教育转型的当务之急，也关乎中国教育的明天和未来。

（作者系江苏第二师范学院教授、教育部名校长领航工程江苏基地首席专家）