

编者按:

一个好校长成就一所好学校。当下,校长队伍新老交替,90后校长崭露头角,他们充满活力,但其成长既需个人突破,更需系统支持与包容生态。杭州市西湖区率先探索,通过大胆任用和精准培养,为年轻校长打造“加速器”,有效促进其专业成长,值得借鉴。本期,我们约请一些资深教育管理者和90后校长,共同探讨——

锻造九〇后校长的成长「加速器」



扫一扫,关注“浙江教育报 前沿观察”
微信公众号,了解教育前沿观点

●主持人:在各位看来,90后校长有哪些特点和优势?

沈琬君:最核心的优势就是贯穿我们成长的“人本”思想。我们从小被鼓励表达自我、追求个性,也亲身经历了互联网带来的“平等化”沟通变革。这让我们在成为校长后,天然地将“人”放在教育管理的核心位置,试图用更贴近个体的方式,让校园里的每一个人都能被看见、被尊重、被赋能。

张梦洁:作为90后校长,我

们身上有一股“青年锐气”——既有扎根一线的实干精神,也敢于突破常规、探索变革。我们习惯用科学思维破解育人难题,善于以技术赋能教学,积极探索课程重构与课堂创新。年轻或许意味着经验尚浅,却也意味着更贴近学生、更愿尝试、更敢创造。

董喆:90后校长是校长队伍中的新生代,思维活络且敢想敢

干,擅长把数字化、信息化思路融入校园管理;与师生年龄差距小,沟通共情快,能快速融入师生群体,更容易营造融洽的校园氛围;会更想突破传统教育模式的束缚,更加主动尝试教育创新实践,探索素质教育的新路径,比如开设新潮社团、跨学科课程等;精力充沛、活力满满,能紧跟教育改革节奏,为校园注入新鲜活力。

●主持人:90后校长有很多优势,也面临着不少困难,各位的主要困惑是什么?

贝成益:在面对愈发细致的管理标准、复杂的家校纠纷时,我们常常感到,理论知识和既有经验在复杂的现实面前还远远不够。我们被寄予“改革者”的厚望,但每一步创新都可能伴随着未知的风险和不理解的目光。

张梦洁:坦诚而言,我面临的最大挑战来自身份与经验的转换。从教学骨干走向管理岗位,面对众多经验丰富的前辈教师,如何赢得信任、推动工作,而不是依赖行政指令,是我持续思考的问题。

董喆:90后校长面临的首要

难题是年纪轻、资历浅带来的信任危机,部分老教师和家长可能因年龄质疑我们的管理能力,执行决策时容易遭遇阻力。其次,我们要落实上级的规范要求,又想推进创新举措,常陷入“规范”与“创新”的平衡困境。再者,教育管理涉及教育教学、课程规划、后勤财务、家校关系等众多方面,90后校长多是从单一岗位快速晋升,缺乏系统的管理经验,处理复杂问题时难免力不从心。

金舒曼:如何在尊重和延续学校原有好做法的基础上,有效地推动必要的优化与创新。许

多老教师更认同长期沿袭的工作模式与校园文化,对年轻管理者提出的新思路、新方法往往持观望甚至质疑态度。这使得许多意在优化的举措推进缓慢,落地变形。如何真正理解并化解这份“不买账”,在守正与创新之间找到可信、可行的平衡点,是横在每一位年轻管理者面前的真实难题。

杨阳:如何与教师们建立真正走心的信任?这份信任,对我来说要跨过三道坎:第一是“资格”与“资历”的落差,第二是“求变”与“求稳”的摩擦,第三是找到“价值认同”的快捷键。

●主持人:90后校长要实现成长,个人可以做哪些努力?

杨一青:杭州市学军小学前前后培养了30多位校级领导。这些年轻校长有很多共性,比如积极好学、锐意创新、意志坚定等,但我觉得最关键的是肯干。肯干才会能干,有为才有位。要成为好校长要秉承让学校教师增值、为教师搭建飞翔的舞台的信念,多付出多奉献,在成就别人中成就自己。

胡鑫磊:我很认同杨校长“肯干才会能干”这句话,我的观点是“我肯干,所以我相信自己会变得能干。”要能干还要干好,要抓住事情的主要矛盾,抓住矛盾的主要部分。在干的过程中我理清了“为谁而为”的问题。为自己而为是长本事,为教师而为很充实,为学校而为做贡献,但为学生而为最让人快乐。因为“为学生而为”,教师们目标一致,改革的阻力便会悄然消散,转化为共同的合力。

赖爱娥:最重要的因素无非两个,一个是肯干,一个是肯学。很多能力都是在干中培养起来的。职责之内必须干好,职责之外,努力干好,这也是不断地提升自己、拓展自己能力边界的过程。

张梦洁:我正从三个方面努力突破:以专业“躬身”赢得尊重,以机制“赋能”替代硬性推动,以

“服务者”心态促成共识。我坚持一线教学,让教师们看到我是“懂教育、在一一线”的同行者。我根据教师不同发展阶段设计分层教研路径,让每个人都能在擅长的领域发光。我多倾听、勤沟通,将学校发展目标与教师成长需求结合。我希望把管理岗位变成一个服务、连接与赋能的平台,与全体师生共同成长。

金舒曼:真正的学习来自倾听,真正的管理始于对话。好的管理不是单向的“布置任务”,而是双向的“构建共识”。当管理者愿意把姿态放下来、把耳朵打开、让他人的智慧真正进入决策的过程,传递的是一种信任、开放,也是一种协同共治的学校文化。管理不再是“我推动你”,而是“我们共同走向前”。

杨阳:“建立信任”对我来说是大挑战。我始终把“点亮教师”作为学校治理的核心任务,寻找有效工具,并持之以恒地做。如我用“KPT”思维工具来推进交流,Keep(哪些做得好要保持)、Problem(遇到了什么真问题)、Try(接下来可以一起试试怎么做)。传递的信号是:你的付出被看见,你的困惑被重视,你的想法有价值。过程中,我搜集真实的声音,让精力集中在解决问题上。同时,在推进校区整

体工作上,我们每周会有“KPT”值周反馈,在群体层面公开点赞,传递“看见付出,分享智慧,凝聚共识”的理念。交流倾听之后,是“一起干”的共进退。实干后,要用“关键成果”来锚定信任。所以,信任是在一次次真实的“听见”、一场场肩并肩的“奋战”、一个又一个共同的“胜利”中一点点长出来的。

岑琪辉:我认为,要通过纵向贯通向下扎根、向上生长,通过横向联动向外探寻、向内反省,在合纵连横中实现主动生长。要用实际行动育人育己,提升领导力,实现主动生长。

项红专:一代校长有一代校长的使命,90后校长要有新作为,必须对自己要有更高要求。校长要着眼“大教育”,创建“活学校”,追求“高质量”,要注重开门办学和开放办学。人是学校发展的关键因素,激发办学活力就是要激发人的内生动力。管理学大师德鲁克说过,管理的本质就是激发人的善意,即内生动力。动力即心力,因为心动才会行动。就学校而言,新质生产力就是“心”质生产力。校长要从学校管理走向学校治理,实施分布式领导、扁平化管理和民主化决策,激发教师教书育人的积极性和创造性。

●主持人:90后校长成长需要教育系统和社会提供哪些支持?

朱巍哲:成长是一个在摸索中前行的过程,需要多一些试错的空间和创新的自主,少一些“标签”与“质疑”;也需要搭建起成长支持系统,扩大聚焦问题解决的“校长朋友圈”,共研共进,提供点单式精准培训,提升技能。

沈琬君:我们深切期望,教育系统与社会能给予我们这一代校长更具前瞻性和包容性的支持体系。我们希望拥有一个专业支持共同体,以此会聚高校学者、资深校长、第三方观察者(如媒体、法律顾问等)以及90后校长同伴,形成“陪伴式”智囊网络,在理论转化、改革论证、实践探索、难点攻坚等方面提供持续助力,帮助我们将更广阔的视野转化为治校智慧。我们希望,获得更加理性、建设性的舆论环境,少一些对“年轻”的关注与质疑,多一些对“尝试”的观察与支持,让教育改革能在积极的社会情绪中稳步推进。

董喆:在教育系统层面,一是希望搭建更紧密的帮扶平台,由资深校长手把手传授管理经验,助力我们快速成长;二是能够给予我们创新试错的空间,同时开展后勤管理、家校沟通技巧等具有针对性的实操培训。在社会层面,期待家长与舆论能少以年龄评判能力,多关注学校的实际发展变化和学生的全面成长。

金舒曼:期待能有更多贴近我们成长需求的系统支持:一是希望有常态化的“伙伴式共学圈”,在和同龄校长的交流中共同进步;二是期待有更多菜单式、场景化的精准培训,帮助我们应对真实管理挑战;三是希望有更多的企业、场馆、社区能成为校长的“第二课堂”,为我们注入跨界思维。

李浩:我们这些90后校长特别需要通过近距离观察、彼此交流讨论,来进行深度思考。如果有更多的平台,能够为我们提供向前辈学习,与同龄人切磋的机

会,我想会让我们的实践探索更有方向和方法。

杨阳:我们最渴望得到的支持,或许不是具体答案,而是几种更宝贵的“土壤”:一是需要一些真心话,需要前辈和同行能在一个安全、坦诚的氛围里,直接给我们反馈;二是需要一点容错空间,这能极大地保护我们的创新勇气和团队士气;三是需要一个同行者网络,能就一个具体棘手的案例进行透彻的、实战式的剖析和研讨,这能带来最具启发性的突破。归根结底,我们需要的支持,是信任的另一种延伸。信任是我们成长的最大可能性。

项红专:当下做校长相当不易,不仅辛苦,有时还“心苦”,需要教育行政部门和业务部门提供专业支持、心理调适和精神慰藉。要通过创新体制、机制和载体,构建区域校长成长支持系统,如成立校长成长中心、设立校长节、举办校长入职和荣休仪式等,全方位赋能校长成长。

前沿观察 会客厅

嘉宾:

项红专 杭州师范大学校长领导力研究中心主任、教授
杨一青 杭州市学军小学原校长
赖爱娥 杭州市西湖区教育发展研究院副院长
沈琬君 杭州市翠苑中学校长
岑琪辉 杭州市紫金港中学校长
贝成益 杭州市之江第二小学副校长
李浩 杭州市文溪中学校长
朱巍哲 杭州市弘益中学校长
金舒曼 浙江省教育厅教研室附属小学教育集团副总校长
胡鑫磊 杭州市行知第三小学副校长
杨阳 杭州市西湖小学教育集团副校长
张梦洁 海宁市实验小学副校长
董喆 绍兴市柯桥区漓渚镇中心小学副校长

主持人:言 宏

区域经验

□杭州市西湖区教育局党委书记、局长 汪培新

要答好教育强国的时代命题,组建一支忠诚、担当、干净的年轻校级干部队伍是关键。近年来,杭州市西湖区教育局聚力培养年轻校级干部,在处理好“放与收、内与外、管与用”的三重关系中,逐渐构筑起“选一育一管一用”全链条培养体系,助推年轻校级干部队伍建设行稳致远。

一、放与收:在解放思想中统一思想,优化选育机制

在年轻干部的选用上,西湖区教育局认为,要处理好“解放思想”与“统一思想”的关系,打破“一代担心一代”的惯性认知,在全系统达成“可以对年轻人有点不放心,但绝不能不放手”的用人共识,形成三方面的认识。

一是相信“年轻的”。西湖区坚信一个区域的发展一定要相信年轻人,主动打破论资排辈的提拔方式。近年来,面向班主任、年级组长、中层干部中的年轻教师,以民主推荐、公开选拔等多种方式,选拔培养政治素质好、专业能力强的校级干部。比如早在2023年,西湖区就在整个教育系统的中小学、直属单位内公开选拔年轻校级干部,吸引326名教师参加。这一年新提拔干部55名,其中90后年轻干部就有30名,占比超过半数。2025年提拔的校级干部中有1993年的正校级,也有1998年的副校级。

二是仰仗“年长的”。教育是一项需要沉淀与传承的事业,资深干部的应对能力、稳健作风、长远眼光等管理智慧,有着不可替代的引领作用。在西湖教育发展历程中,积淀了很多资深的名师名校长,是宝贵的人力资源财富。2025年教师节这一天,西湖区对任职满20年的19位正职校长书记进行表彰,重在肯定他们长期的奉献,并传递价值观念:经验是可贵的,坚守是值得尊敬的。这对年轻干部就是一种引领。

三是依托“结构的”。区域内一个科学合理的干部队伍结构生态,核心在于形成年龄、经验、能力互补的良性梯队与结构。为此,在制度设计上,西湖区注重搭建常态化交流平台与共享机制,让资深干部成为年轻干部的“导师”与“智库”,同时鼓励年轻干部为传统管理模式注入新思维、新方法,推动年轻干部的创新锐气与资深干部的丰富经验深度融合,最终实现“长江后浪推前浪”的良好生态结构。

二、内与外:在与时俱进中实事求是,强化精准培训

与时俱进就是要推动“向外看”,帮助把握当下的教育实际,明确教育强国建设的目标要求。实事求是就是要引导“向内看”,以务实获取经验,以谦逊增长智慧,以读书丰盈心灵。西湖区在年轻干部的培养上,强调“内”与“外”的辩证统一,推动年轻教师洞察时代大势,革新自我能力,深耕教育实践。

一是坚持问题导向。坚持围绕“缺什么补什么、干什么学什么”的原则,构建起“理论学习+专业研修+岗位实践”三位一体的培养模式。比如早在2022年,西湖区就组建了西湖区中小学中青年干部培训班,针对年轻后备干部理论认识尚浅、经验积淀不足等问题,开展为期一学年的培训。

二是拓宽研修类型。搭建“走出去+请进来”双线研修模式,比如选派年轻校级干部参加高层次研修、赴北上广深等地名校跟岗学习,巧借区域名师名校长资源开设专题培训、组建学习小组并配备导师等,持续开展任职资格培训、德育专题研修等培训,推动区域内不同领域、不同层次学校间干部的交流。

三是架构培养体系。搭建分层分类的校级干部后备人才库,实行动态管理、跟踪培养,确保源头活水充足,为校级干部队伍梯队建设打下坚实基础。出台《西湖区深化新时代教师队伍建设改革的实施方案》,不断优化完善“杏苗、杏花、杏果、杏园”全纳式教师培养体系,从而为西湖教育的长远发展注入源源不断的内生动力。

三、管与用:在向下扎根中向上生长,激发改革动力

一是涵养“明师”。通过90后校长论坛、读书会等多种途径不断传递好好工作、好好锻炼、好好读书的职业追求。借助暑期师德集中教育暨“弘扬西湖教师精神”大讨论活动,逐年升级讨论主题。

二是促进“实干”。建立以实绩为导向的评价体系,倡导干中学、志于学、乐亦学的价值追求,对于想干事、能干事的年轻干部,既注重给位子、压担子,也探索容错机制,对改革创新、攻坚克难中出现的非主观过错,经认定予以容错免责或减责,以保护年轻干部干事创业的锐气和信心,营造“为担当者担当”的浓厚氛围。

三是温暖“人心”。持续开展“暖心恳谈·一起聊聊”主题活动,局领导班子成员定期与年轻干部代表谈心谈话,主动关心年轻干部的工作与生活,在聊一聊中倾听心声、纾困解惑、传递信任,关心关爱他们的思想动态和工作生活困难,激励年轻干部全身心投入学校管理和教育改革事业。

处理好三大关系
促年轻校长成长