

把握好“有为”与“不为”的平衡

□ 董裕华

在基础教育从规模扩张转向内涵式发展的转型深化期,校长角色的内涵与外延也被重新定义,新任校长面临的是在教育强国建设背景下如何引领学校实现高质量发展的复杂命题,他们置身于“快速打开工作局面”与“保障学校稳定运转”、“继承优良传统”与“锐意改革创新”的多重张力之中,其成功的关键在于深刻领悟并娴熟运用“有为”与“不为”的平衡艺术,从“事务管理者”跃升为“战略引领者”和“系统架构师”。

新任校长的“有为”,必须建立在精准的战略洞察之上,聚焦于那些对学校生态具有杠杆效应的核心领域,避免“眉毛胡子一把抓”的精力耗散。

凝聚校园文化:从价值共识到行为自觉。校园文化是学校的灵魂所系、气象所在,绝非几句华丽的标语,而是弥漫在空气里、体现在师生一言一行中的“共同生活方式”。

新任校长可遵循“诊断—凝练—嵌入—叙事”的深化路径,当好学校文化的“首席解读官”和

“持续催化师”。

其中,深度诊断是前提。从与师生家长深谈、教研听课、学生活动等沉浸式具体感知中,深入了解学校延续的好传统,暗藏于日常的矛盾与师生默契却未曾言说的价值取向。凝练共识是关键。在充分调研的基础上,组织团队从学校历史与现实中挖掘、梳理和升华最能代表学校精神内核的关键词,形成师生一致认同的使命、愿景和价值观。叙事嵌入是落点。将抽象的价值理念转化为可感、可知、可参与的生动叙事,让师生成为学校文化的创造主体与传播主体,让文化“活起来”,最终从“墙上”走进“心里”,把“共识”变为“自觉”。

优化关键制度:筑牢现代学校治理基石。制度是学校良性运转的轨道,也是公平正义最坚实的保障,而制度的滞后、模糊与不公共样是引发内部矛盾、损耗组织能量的首要因素。

在认真调研论证的基础上,对认准的确实需要优化的制度进行调整,这是建立信任、凝聚人心的

“有为”与“不为”如同一枚硬币的两面,共同构成了校长工作的完整内涵,新任校长要以“慢下来”的耐心和“沉下去”的务实当好平衡大师,在继承与创新、理想与现实、有为与不为之间找到最优解。

“奠基工程”。校长的主要工作是明确修订的基本原则与底线要求,如“向教学一线倾斜”“优劳优得、优绩优酬”等方向性的规则,坚持民主协商和阳光运行,而具体条款的起草与修订则交由具有一定权威性和代表性的制度修订小组完成,并通过教职工代表大会确认,将改革的主动权交予教师。修订后的制度应配套出台清晰的“实施细则说明书”或“操作流程图”,确保制度规范有效、稳步持久实施,让学校治理基于规则而非权力,让制度从“束缚的枷锁”变为“保护的

给新校长的建议



新任校长念好“九字诀”

□ 黄伟

新任校长不仅承载着组织的信任与师生的期待,还面临自我成长与角色转换的全新挑战,要尽快成为一个让领导放心、师生舒心、家长安心的领导者,我觉得可从九个字入手。

思想上:稳、高、定

首先要“稳”。校长作为校园第一责任人,稳定是压倒一切的,新任校长的第一件事就是确保校园的稳定有序。有的校长觉得新官上任要烧三把火,喜欢搞改革确立自己的领导权威,以便工作能够快速推进,取得立竿见影的成绩。这种情况容易引发矛盾,造成不稳定因素,于长期发展而言也是弊大于利的。教育是慢的艺术,任何教育教学成果都不是一朝一夕能够实现的。

其次要“高”。要坚持为党育人、为国育才的初心和使命,培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。只有站位高远,才不至于陷入“事务主义”,才能以文化思想体系引领学校发展,赋予学校发展生命力,最终产生办学影响力。

再次要“定”。一是个人行为上的定力,不要觉得自己是一把手就搞一言堂,这是领导思想在作

祟。二是廉洁纪律上的定力。校长作为学校的关键人物,必然有内外人员来寻求特殊帮助,如果思想上不保持好定力,很容易突破廉洁底线。三是办学治校管理上的定力。每临大事有静气,不信今时无古贤。遇到突发事件,校长要有处事不惊的定力,不要听风就是雨,该当机立断的不要犹豫及时处理,该降温冷处理的要学会“让子弹飞一会儿”。因为校长是大家的“定海神针”,有时学校领导和教师乃至学生都在等着校长做决策,如果没有定力自乱阵脚,那怎么去引领师生?当然,学校师生必然有出错的时候,校长要有允许出错的定力,对非原则性错误要有容人之量。有的新任校长容不得教师出错,不留情面地进行批评,然后再以个人性格直为借口推脱,个人认为这是一种不可取的领导方式,不能让做事的人“流血又流泪”。没有谁敢保证不出错,如果一出错就批评,那以后谁还愿意做事?因为不做事就不会出错。对于出现的错误,校长要和相关人员一起分析原因,找到解决办法,杜绝类似问题再次发生,这样才能上下一心推动工作。

行动上:学、转、谈

“学”是胜任之基。新任校长

新任校长虽有劣势,但也有新视角、新动能的优势。面对复杂多元的教育现实,统筹把握“九字诀”,就能多避雷、少踩坑,快速成长为一名卓越的学校领导者。

要快速进入角色,履行校长职责,首先要坚持学习,通过学习弥补自己的不足,特别是涉及财务、安全等一些底线工作的规章制度,要第一时间学习遵守。校长可采用网络学习、向优秀校长取经等方式,坚持学习能在教师群体中产生良好的影响,是构建胜任力的良好途径。

“转”是发现之道。新任校长要在校园里多转一转,让自己的工作被教师看见,不要坐在办公室让教师猜校长在干什么。通过转校园,看看哪里安全隐患、哪里管理漏洞、教师喜欢待在哪里、学生喜欢哪里,看看教师的精神面貌、学生的行为习惯……通过自己的双眼发现校园的优点与缺点,分析内在原因以提升自己的能力。同时,校长带着笑容转校园,这个过程也是与师生建立良好关系的好机会,好的关系是好的教育的开始。校长通过自己的观察与思考

铠甲”和“前进的航标”,为学校的现代化治理筑牢坚实的信任基石。

赋能师生成长:激活学校发展核心引擎。师生是学校存在的唯一理由和发展的根本力量。新任校长要从内心深处摒弃“官本位”思想,强化服务意识,强化对师生的“支持赋能”。

赋能的前提是精准洞察需求。新任校长要主动下沉一线,构建安全、通畅、交互的意见表达渠道。对于相对集中的“急难愁盼”问题,要建立跟踪反馈闭环机制,用务实行动积累信任。赋能的关键是精准投放资源。对于教师,赋能意味着更多关注他们的幸福成长。教师也是活生生的人,他们需要的不只是专业发展,更不是“被打造”。激发更多教师的内生动力和创新活力,是学校快速发展、可持续发展的坚强保障。对于学生,赋能意味着为他们提供多元的成长赛道和展示舞台,让每一个学生都能被发现、被点亮、被成就,都能在全面发展的基础上得到更充分、个性化的成长。校长还要当好师生发展的“障碍清除者”,带头削减形式主义负担,让师生心无旁骛地追求真正的教与学之乐。

当然,好的领导者不仅要知道做什么,更要清楚不做什么。这种“无为”是基于对教育规律、专业边界和系统治理的深刻敬畏,是一种更高级的“有为”。

不随心所欲,恪守权力边界。学校管理是一项系统工程,需要跳出教育看教育、立足全局看教育、放眼长远看教育。

校长即便是某个方面的专家,也不可能是通才全才,需要警惕行政身份带来的“权力幻觉”,尽可能避免因急功近利和“新官上任三把火”带来的混乱,保持学校教育教学管理的相对稳定性和连续性;不盲目拍脑袋想当然,更不能把自己当成“救世主”,随意否认前人所做的决策与判断。

新任校长宜多看多听少表态,先做人后做事。管理的核心是人,校长要以尊重、真诚和共情赢得全校教职工的理解、信任和支持,增强他们的认同感、归属感和向心力,这是开展一切工作的前提。校长要有“功成不必在我,功成必定有我”的责任担当,守住教育良心,守住道德底线,守护好师生身心健康和长远发展的根本利益,这才是真正对学校、对教育负责。

不违背规律,保持战略定力。教育是“农业”,讲究适时播种、静

摸清底数,得到校园的第一手真实资料,也能为进一步工作的开展与决策找寻依据。

“谈”是信任之桥。新任校长在行动上还要注意多谈,主动与班子领导谈,与各类教师谈,与学生谈,与家长谈。新任校长需要快速构建信任力,打消别人心中的疑虑,坦诚交谈是最好的方式。通过交谈向大家介绍自己,同时了解大家对学校的建议和希望,以及大家的个人情况。我之前就曾发过一个调查问卷,让教师填一填自己的基本情况与需求,还让他们填写学校做得好和做得不好的三件事。通过这种方式了解学校的大致情况,在此基础上和教师进行交谈,快速建立信任,后期工作开展得非常顺利,得到了大家的鼎力支持。

策略上:放、实、细

“放”即合理放权。新任校长在管理策略上首先要学会放权,信任领导班子和中层干部,要明确什么事什么程度需要报告校长决策,什么事什么程度由分管负责人自行决策。学校的正常运转和发展不能仅靠校长一个人,还要靠整个团队的齐心协力,要学会调动大家的积极性,信任他们,赋予他们权力,这样他们才会认真思考落实。

“实”则重在实干。新任校长要从实开始,做实事才能快速赢得尊重和信任。新任校长可从做一些对师生有益的实事开始,让

待花开,最忌“揠苗助长”。

新任校长常常面临出成绩、显政绩的巨大压力,但必须保持清醒的头脑和强大的战略定力,坚决抵制一切违背育人规律的短视行为,不推行违背师生意愿的“形象工程”和“标签式”的改革活动。学生的培养不可能一蹴而就,就分次抓分数,就教学谈教学,很难有长期、稳定、高品位的教育教学质量。

校风、学风、班风与教育教学质量密切相关,新任校长可以“三风”建设为突破口,从行为规范的养成教育开始,把好德育基本盘。待情况摸清、威信建立以后,再大力推动教育教学改革,也就更顺畅、更有效,更容易被接受。课程重构、教学范式变革、评价改革等,要遵循“小步慢走、试点先行、螺旋上升”的原则,先充分论证,并预留足够的适应与调试周期,不打无把握之仗。

不越俎代庖,维护系统健康。中层管理机构是学校组织承上启下的“腰”,腰杆无力,则顶层设计再好也无法落地。

新任校长往往热情高昂、干劲十足,极易陷入“越级指挥、事必躬亲”的陷阱,这看似高效,实则严重挫伤中层干部的积极性,导致其功能退化,最终使校长自身陷入琐碎事务,而整个管理系统陷入瘫痪。

在处理与中层的关系上,明智的校长会致力于构建一个权责清晰、运行高效的系统,而非成为事事操心的“超级英雄”。可通过与中层团队共同商议制定“权责清单”,明确各部门的决策权限与职责范围,给予其充分的信任和授权,并维护好中层在其权责范围内的权威。

新任校长要实现从“划桨者”到“掌舵者”的角色转换,通过“授权—支持—监督—评估”的循环系统培养和锻造中层队伍,提升其领导力和执行力。

新任校长的领导力修炼,本质上是一场从“权力”走向“能量”、从“控制”走向“赋能”、从“个人英雄”走向“系统架构师”的深刻旅程。“有为”与“不为”如同一枚硬币的两面,共同构成了校长工作的完整内涵,新任校长要以“慢下来”的耐心和“沉下去”的务实当好平衡大师,在继承与创新、理想与现实、有为与不为之间找到最优解。

(作者系正高级教师、特级教师,江苏省海安高级中学党委书记)

大家感受到你是一个真心实意做教育的人,而不是搞花架子的外行人。如果一开始解决不了大问题,那就从解决身边的小问题开始,少讲大道理,多做小实事,实事做多了就是大成绩。我从教师反馈的调查问卷中发现,一位教师想评职称,但缺少县级公开课的硬性条件,于是就向县教研室积极争取在我校承办相关活动,利用承办方的优势推荐该教师上公开课,既让教师的能力得到了提高,又满足了教师的个人需求。还有,我发现许多学生没有饮水杯,于是联系爱心人士为全校每个学生免费提供一个饮水杯。这些微小的实事,在一定程度上传递了校长的务实作风,凝聚了人心,激活了团队。

“细”则强调精细管理。新任校长在策略上要着眼于细——工作细致,抓牢细节。工作细致是管理能力水平高低的体现,我们看到许多优质学校在各个环节都事事有人做、事事有人管,从而确保工作效果。校长可以在安排工作时交代清楚,让别人知道怎么做、做到什么程度。学校的每一项活动都是一次展示,新任校长可以此作为检验自己的途径,严格要求自己,提高质量和效果。

新任校长虽有劣势,但也有新视角、新动能的优势。面对复杂多元的教育现实,统筹把握“九字诀”,就能多避雷、少踩坑,快速成长为一名卓越的学校领导者。

(作者系四川省武胜县双星学校校长)

治校方略

山东省庆云县祥云实验学校(山东师范大学庆云祥云实验学校)于2024年招生,开学时1—7年级就有2200多名学生,是周边3所小学的分流学生。

学校开办,就是师生饱和的状态。如何让所有分流教师和学生快速产生对教育共同认知的追求呢?

从教20余年,我始终相信,教育不该是千篇一律的修剪,而应静待每颗种子找到属于自己的春天。因此,学校以“五星学生”评价改革为契机,启动教育教学实践探索。短短一年的实践,不仅转换了学生的成长轨迹,也让我 and 整个教师团队重新理解了教育的温度与深度。

每个孩子都有机会发光

还记得开学初的全体教师会上,当我提出用五色祥云成长卡替代传统评价模式时,台下的窃窃私语里藏着疑惑与担忧。

一位班主任的提问让我心头一暖:“校长,我们班有个孩子成绩不理想,可他擦黑板特别干净,能给哪颗星?”

我打开方案,指着屏幕上的五色图标说:“乐劳之星,蓝色的。以后每个孩子都有机会发光,就像天上的星星,各有各的亮法。”

五色祥云成长卡中的红色成长卡关注品德,绿色聚焦创智,橙色衡量健康,紫色彰显尚美,蓝色记录劳动——五个维度与“五彩课程”呼应,让五育并举不再是口号,而是展现在每个孩子日常的闪光点里。

每朵花都有绽放的时间

学生子硕拿到蓝色成长卡的那天,数学教师激动地与我分享:“孩子接过卡片时,手都在抖,眼睛亮得像装了星星。”

可改革哪有一帆风顺的?两周后,家长的质疑就来了:“我家孩子数学考了98分,为什么只拿到一张绿色卡?隔壁班85分的却有两张!”

会上我反复解释:“创智之星不只是看分数,还看课堂参与、合作精神、反思能力……这些过程性成长才是评价的核心。教育就像养花,有的春天绽放,有的秋天结果,我们要做的是给每朵花足够的成长空间。”

有一位上课总容易走神的三年级女孩,因为一幅《校园的春天》的画领到紫色尚美卡后,她的妈妈在家长会分享道:“孩子回家跟我们说,终于相信‘自己不是笨,只是擅长的不一样’。”

听到这样的答案,我更加坚信我们做的是对的。

每位师生都多一些视角

“朵朵加油站”开张那天,校园成了欢乐的海洋。看着孩子攥着攒了3个月的成长卡,在红领巾超市前纠结兑换哪样奖品,我突然意识到,这些卡片不仅是奖励,更是一面镜子,让孩子看见自己一步步变好的模样。

但挑战很快出现了。高年级学生开始对卡片失去兴趣,一句“这都是哄小孩的玩意儿”刺痛了我。德育工作会上,我提议:“我们需要仪式感!每周评年级之星,每月颁校级之星,让这份荣誉真正照亮孩子的成长之路。”

一位体育教师在日志里写道:“我追着给接力赛摔倒又爬起来的孩子发橙色卡时,突然发现,原来教育不该只盯着速度,更要看见精神的力量。”

一位英语教师把小组积分搬进课堂,曾经沉默的孩子围着组长请教问题的场景让我明白:评价的革新,正在重塑师生之间和生生之间的关系。

在教师分享会上,我感慨道:“我们总说要引领学生成长,可这场改革何尝不是在倒逼我们成长?当我们学会用多元视角看孩子,教育的天地就豁然开朗了。”

每颗星都能照亮自己的天空

6月24日的“成长俱乐簿”汇报活动上,学生在T台秀上自信飞扬,《最好的我们》视频里满是温暖的回忆,看着台下家长湿润的眼眶,我知道,这场关于评价的变革早已超越了分数的边界。

如今,校园里的年级吉尼斯挑战榜和班级“星云榜”前总是热闹非凡。孩子们用行动证明:人生的成长赛道远不止一条。收到一个孩子的感谢信时,我反复读着那句“分数不是唯一的尺子,善良、勇敢、坚持……都是丈量生命的刻度”,眼眶不禁发烫。

站在洒满阳光的教学楼前,看着孩子们举着五彩卡片欢笑奔跑,他们眼中的光芒比任何星辰都耀眼。而我,想和团队一起继续谋划——如何让评价体系更立体,如何凝聚家校社的力量,让每个孩子都能在属于自己的天空下熠熠发光。

(作者系特级教师,教育部新时代“双名计划”名校长培养对象,山东省庆云县祥云实验学校校长)

『云朵卡』背后的成长密码

□ 马红梅