



✿ 给新校长的建议

●开栏语
新的一年，启新篇。我们特别推出“给新校长的建议”栏目，邀请资深校长传授经验、年轻校长分享心得，助力新校长稳步度过“新手期”。

“新校长”应有的模样

□ 蒋 健

法人代表，是学校行政工作的主要负责人，在学校党组织领导下全面负责学校的教育教学、行政管理、后勤保障等具体工作，对学校的日常运行和业务发展负有主要责任。可以说，校长就是一所学校的管理核心，也是落实党组织决议的执行核心。新校长首先要摆正自己的“位子”，明晰自己的职权，界定与书记之职的区别、关系。相较于副校长，一把手校长要有新的角色意识，必须及时从执行者转变为决策人，从分管领导转变为全面领导。

在担任校长之前，我曾当过副校长、副书记，当时更多专注于自己分管的“一亩三分田”。比如，在分管德育工作时，我一直在倡导、推进“一班一品”班级文化建设，策划形式多样、内涵丰富的德育活动，引导教师重视学生在活动中的成长；在分管教学工作时，我一直致力于推动教师专业发展，组织“一月一主题”校本教研活动，引领教师在阅读、写作、赛课中成长；负责学校党建工作时，我协助书记提出“泗水园丁”党建品牌，诠释品牌内涵、设计品牌标识，号召党员教师成为学校的“先行者”“奋进者”和“引领者”。成为一把手校长后，

我必须从“一处使力”转向“处处使力”，必须全面思考、规划、部署学校的各项工作。

新校长之“校”

校，即学校。校长怎么看待学校，本质上反映的是校长的教育观、教师观和学生观，决定了校长的办学理念、办学行为。

假如校长把学校视为训练场，就会把分数、升学率放在第一位，把学生训练成“做题的机器”，把教师训练成“教人考试的机器”；假如校长把学校视为生命场，就会把师生的生命发展放在最核心的位置，承认师生的个体差异，尊重师生的成长规律，关注师生的个性发展，关爱师生的生命健康。

新校长要对“学校是什么”有自己正确、科学、理性的认知，要有自己的教育良知。同时，每一所学校都有其独特的办学历史、办学传统、地域文化、学校文化。新校长不能盲目地“另起炉灶”，而要坚持“守正创新”，在继承中发展。

在18年的工作经历中，我逐渐开始形成自己的教育观——“情意教育”。我认为，教育是关乎生命成长的伟业，是一项有情有意的事业，学校应该是一个有情有意的地

方。做“有情有意”的教育人，“有情有意”地做教育，把教育做得“有情有意”，培养“有情有意”的学生，就是我的教育追求。为了践行这一教育主张，我以重构校园文化为载体，提出“泗水文化”的概念，以“泗水泽人，厚朴求真”为办学理念，以“泗水少年”为学生形象，以“泗宝”为校园吉祥物。我还模仿《关雎》为学校写了一首诗，“灵岩山下，泗水河畔；莘莘学子，孜孜以求”。

我相信，只有扎根于本土、生长于当地的校园文化才能真正持久而深刻地影响学生。

新校长之“长”

长，从名词来看，意为领导人、负责人；从动词来看，就是生长、成长。职务明确校长成为一所学校的领导，职责强调校长要为学校、教师、学生的成长负责。一个优秀的校长一定是从学校“长”出来的，一定是“长”在学校里的。打铁还需自身硬，校长只有拥有过硬的专业本领、智慧的管理艺术、极强的人格魅力，才能“征服”教师，才能真正成为学校的“长者”。新校长一定要时刻谨记“校长不是官”，不能自觉“高人一等”，不能以“高高在上”的姿态对待教师和学生，而应加强自身领导

力的修炼。

我深知学校管理者责任重大，于是在多年的工作中一直非常重视自身的专业成长，经常参加各级各类教学比赛且获奖，积累了一定的“专业资本”。后来，我还获评市学科骨干教师等，成为区域内有一定影响力的教师。

专业成长永无止境，在担任校级领导后，我也不再停下专业成长的脚步。近年来，我逐渐养成了阅读和写作的习惯，坚持每周读一本教育著作，每天写一篇教育短文，每年写若干篇教育教学论文。至今，我在各大教育报刊发表80余篇文章，成为《中小学德育》《教师博览》等杂志的封面人物。

当然，在自身成长的同时我也全力为教师专业成长赋能，这所乡村小规模初中的多位教师已成长为县级学科骨干教师。

新校长、新角色、新征程，但无论当了多久的校长，我们都不能忘记自己的教育初心。正如“人民教育家”于漪所言：“干教育是良心活儿，一个成人的所作所为影响着未成年人人生的走向和对生命价值的认知，决策者略有偏颇，就可能影响到几代人。”

（作者系浙江省象山县泗洲头镇初级中学党支部书记、校长）

✿ 教育观察

校园里，三年级学生小陈的身影总是那么显眼。在别人端坐于教室朗读读书时，他却悄悄溜出课堂。在我们习惯的认知里，学习的年纪就该端坐于教室，与书本为伴，与知识同行。然而，他仿佛与这样的设定格格不入。

他被医院诊断为多动症，不喜欢端坐，不喜欢沉默，更不喜欢被四壁围合的空间束缚。他的脚步总是不自觉地迈向门外，他的眼睛总在搜寻教室之外那个更鲜活、更生动的世界。

上课铃响起时，他常常显得格外失落。有教师曾问他原因，他小声嘟囔：“上课了好没劲，都没有人陪我玩了。”在他眼中，教室是规整而沉默的，校园却是广阔而有趣的。校园里有可以躺地打滚的草坪操场，有可以挖掘的沙坑，有树下偶尔掉落的一枚无名果，也有草丛里忽然跳起的一只翠绿蝴蝶。这一切，都比黑板上的公式和课本里的文字来得更真实、更亲切。

记得某个周一下午放学，她的妈妈急匆匆来找，问有没有看见自己的孩子。后来，我们在操场边的树下找到了小陈——他正蹲在地上，专心致志地捡着什么。“我在找果果，妈妈说过这个果果可以喂鸭子。”他边说边从裤子口袋里掏出一大把圆滚滚的小果果，神情认真得像在展示什么宝藏。那一刻我忽然意识到，在他的世界里，“果果可以喂鸭子”这件事比“今天上了什么课”更重要，也更生动。

我们常说，爱学习的孩子大同小异，而不爱学习的孩子却有千奇百怪的缘由。他们或许对教师缺乏我们期待中的敬畏，或许显得我行我素、难以约束。然而，在他们奔跑的身影、专注捡拾的表情、蹲在草丛边侧耳倾听的安静里，你又能清晰地看见一种属于童年的未曾被“格式化”的生命力。

这让人不禁思考：我们是否应该更加包容一些？当学生明显对课堂缺乏兴趣，却对自然、对运动、对双手可触的世界充满好奇时，我们为什么要一味地强迫他坐回课桌前？教育是不是只有“此刻必须学会”这一条路？也许我们可以允许一些孩子按照自己的节奏慢慢来，等他想学的时候再学，也许我们可以为这类特殊的孩子提供一些特殊的教育对待。

至少，眼下他们仍愿意来到校园——哪怕不是在教室里。这说明，校园对他们仍有吸引力，仍是一个他们愿意驻足、愿意探索的地方。我们可以从这个起点开始，慢慢引导，逐步陪伴。

教育的首要目标不该仅仅是分数的提升，而应是身心的健康成长。一个身体健康、人格健全的孩子，即便书本成绩暂时落后，未来仍可从事各种工作，靠自己的双手生活。真正令人担心的从来不是“成绩不好”，而是对世界失去兴趣，是对成长失去动力，是将来什么都不愿做，只会依赖他人而成为家庭与社会的负担。我们的教育目标应是培养完整的人，而不是驯化听话的兵。

尤其是在农村学校，有时学生来学校的目的并不全是“读书改变命运”。对一些家庭来说，学校是一个安全的、可以让孩子无忧长大的地方；对孩子自己而言，校园可能是他整个童年里最开阔、最自由的天地。如果我们只是用课堂禁锢他们，用纪律束缚他们，是否也同时剥夺了他们与土地、与自然、与同伴真实相处的机会？

当然，随之而来的现实问题是：如何保证安全？万一发生意外，谁来负责？作为一名在教育一线工作20多年的教师，我也曾一次次在校园角落寻找“失踪”的孩子，有时真的怎么都找不到，直到下课铃声响起，他才不知从哪里冒出来，嘻嘻哈哈地跑回队伍。每一次寻找，心里都捏着一把汗；每一次“失踪”，都是对责任边界的考验。

然而，安全不应成为禁锢的理由。我们可以通过更用心的校园设计、更灵活的管理方式、更细致的守护安排，平衡“自由探索”与“安全保障”之间的矛盾。例如，划定安全活动区域，设置户外观察岗，开展自然探索课程，将“室外学习”正式纳入教学安排……让学生在相对自由的同时，也处于有序的看护之下。

我想，教育真正的成功不在于分数的多少，而在于是否唤醒了孩子对生命的热爱、对世界的好奇心、对未来的向往。也许，我们应少一点焦虑，多一点信任；少一点束缚，多一点空间。

校园之所以有趣，正因为它不仅容纳知识，也容纳奔跑，容纳寻找，容纳一个孩子从口袋里掏出一把树果时，眼里那份纯粹的光。或许，他们只是正在以另一种方式学习如何与这个世界温柔相处。

（作者系四川省武胜县双星学校校长）

无趣的教室 有趣的校园

担任校长一职已有一段时间，对我来说有太多的考验和挑战，比如要全局谋划学校工作、制定学校新一轮三年发展规划、建构学校文化体系、优化校园环境……

虽然充满考验和挑战，但我未曾忘记当初在就职大会上的发言，未曾忘记当初信誓旦旦提出要扮演好四种角色——“接力棒”“火车头”“助燃剂”和“点灯人”。陶行知说：“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论他的校长。”可见校长之职对于学校的重要性影响力。所以，当“接力棒”交到手上时，我必须努力跑好接下来的征程，要引领好学校的发展，为教师发展、学生成长赋能。

这段历程中，我品尝着当校长的滋味，感受着当校长的不易，也对“新校长”一词有了自己的理解和认识。新校长应该是什么样的？我认为，可以从“新”“校”“长”三个字来思考。

新校长之“新”

新，就是履新。校长是学校的

16年前的秋天，我第一次走进田坎乡中心校。那时的我刚从师范学校毕业，怀揣着对教育事业的无限憧憬。如今，当我再次站在这片熟悉的土地上，看着四周连绵的青山，听着教室里传来的读书声，不禁感慨万千。这些年，我从教师到校长，从教育局干部再到回到校园，变的是岗位，不变的是对这片土地和这群孩子深深的眷恋。

2024年10月，我回到田坎乡中心校担任校长，重返校园的第一天，我独自在操场上站了很久。空荡荡的篮球架在秋风中显得格外孤寂，教学楼墙壁上的斑驳诉说着岁月的痕迹。更让人忧心的是，学校教学成绩连续多年在全区垫底，部分教师失去了教学热情，学生眼中总带着羞怯。

然而，深入了解后我发现了这些学生身上的闪光点。他们或许写不好复杂的作文，却能清晰地讲述山里的每一个传说；他们可能解不出复杂的数学题，却能在陡峭的山路上自如奔跑。这让我开始思考：我们的教育是否真正适合这些大山里的孩子？

带着这一困惑，我走出大山去寻找答案。在天津中学，我与老校

✿ 校长之声

“垫底”的山村校也有春天

□ 陈庆喜

长国赫孚深入交流。当我讲述那个会吹唢呐的男孩儿罗福顺的故事时，老校长的一席话让我茅塞顿开：“教育不是要把所有孩子都塑造成同一个样子。就像种地，这块地种不了小麦，可以试试种玉米；种不了玉米，还可以试着种水稻。重要的是找到适合的土壤。”这番话让我开始重新审视我们的教育理念，就这样，“为大山深处的种子寻找合适的土壤”成了我校的办学理念。

不久后，在参加北京师范大学的培训时，余凯教授的一句话更让我深思：“农村孩子并不差，他们只是缺少看世界的平台。”那个夜晚，我反复思考着这句话，后来便有了我们的校训：“学习，是为了更好的自己，看见更大的世界。”

带着这些思考回到学校，我开始推动教学改革。每天清晨，我走进教室听教师上课，观察学生的反应。课后我们围坐在一起，探讨如

何让教学更贴近山里孩子的特点。我们尝试将当地的彝族文化融入课堂，让唢呐、蜡染成为特色课程；我们改变作业形式，让山里的花草、乡亲们的故事都成为学习内容。

渐渐地，校园里发生了变化。最让我感动的是，曾经那个因为吹唢呐逃课的罗福顺，现在成了唢呐课的“小老师”。他自豪地告诉我：“校长，我现在既能吹唢呐，功课也没落下！”看着他眼中闪烁的自信光芒，我更加坚信：每个孩子都是一粒独特的种子，只要找到合适的土壤，就能茁壮成长。

在推动教学改革的同时，我们也在思考如何打造乡土特色的校园文化。校园里那排玉兰树给了我启发——它们在早春绽放，洁白的花朵在寒风中格外动人，像极了山里孩子的品格——纯净而坚韧。于是，白玉兰成了我们的校花，也成为我们的精神象征。

在这一过程中，我们逐步明确了办学目标：“办优秀山村民族学校，铸辛勤教师圆梦舞台。”

为了让这些理念在资源匮乏的农村学校真正落地，我开启了“推销员”的生涯，带着学校的规划方案，一次次往返于城市与深山之间。记得有一次，一位企业家听完我的讲述，看着我那磨得发亮的公文包，动情地说：“就冲您这份执着，我一定要支持！”他当场决定捐赠50套办公设备。

民盟天津市委也被学生的故事感动，捐赠了474套校服。当崭新的校服送到学校时，整个校园都沸腾了。学生小心翼翼地抚摸着校服上的徽章，眼中闪烁着喜悦的光芒。五年级的彝族女孩阿依拉着我的衣角说：“校长，这校服真好看，我觉得自己像个真正的学生了。”看着她挺直的腰杆、自信的笑容，我知道改变的种子已经开始发芽。

如今，走在校园里，我能感受到

处处涌动的生机。晨读时分，琅琅书声回荡在山谷间；课间活动，学生在玉兰树下快乐游戏；特色课堂上，唢呐声、刺绣的针脚、蜡染的布料都成了学生认识世界、表达自我的媒介。曾经想调回城里的教师，现在放学后主动留下来辅导学生；曾经沉默的家长，开始主动询问：“陈校长，我们能为孩子做点什么？”

最让我难忘的是去年冬天的一个早晨，一位彝族老奶奶提着一篮子鸡蛋来到我的办公室，用粗糙的双手紧紧握住我的手说：“陈校长，谢谢你让孩子们知道，山里娃也能看见大世界。”那一刻，所有的辛苦都化为前行的力量。

教育是一场温暖的守望，我们或许改变不了大山的地理位置，但能通过教育改变学生的人生轨迹；我们无法让每个学生都成为“学霸”，但能让他们都找到自己的价值。就像那排玉兰树，在深山里静静绽放，用自己的芬芳装点着春天的每一个角落。当这些孩子长大后，无论他们是坐在高楼上俯瞰世界，还是回到大山里建设家乡，都会是这片土地上最美丽的风景。

（作者系贵州省毕节市七星关区田坎乡中心校党总支书记）

✿ 美好生活

学校办了个“税务局”

□ 骆 江

纳税的过程。”这堂课让段泽凯第一次明白了税收的意义。

儿童微社会里有一套真实的纳税流程。学生用清英币经营“小店铺”，按照“税务局”的规定纳税。段泽凯开的“儿童微社会超市”生意不错，他用赚来的清英币买了更多“原料”。这天，征管部的闻月茗拿着“纳税登记表”找到他，严肃地说：“段泽凯，你得先登记，然后申报收入，最后缴税。”

段泽凯认真填写了申报表，上面写着“收入”是50个清英币。闻月茗核对后说：“按照税率，你需要交5个清英币的税款。”虽然有点舍不得，但段泽凯想到这些“税款”会用来修建儿童微社会的“小木屋”和“游乐场”，还是高高兴兴地交了。审核部的郑俊龙还用玩具放大镜“检查”申报表，逗得大家哈哈大笑。每一个步骤都模仿了真

实的税务流程，让学生在实践中感受税收的规范性。

不过有一次，儿童微社会的经济出现了小波动。有的小朋友因为“生意”不好，没有足够的清英币买东西，显得很不开心。税收调节部的郭轩站了出来，提议用“税收”补贴经营困难的小朋友，并举办“税收知识创意展”，让大家通过画画、手抄报表达对税收的理解。

税收调节部的努力让“经济”慢慢恢复了平衡，孩子们重新找回了笑容。郭轩感慨道：“原来税收真的可以让大家更公平。”

儿童微社会税务局不仅关注学生的成长，还注重家校合作。学校定期举办“家长沙龙”，邀请家长了解税收教育的内容。段泽凯的爸爸妈妈参加了一次沙龙，本地税务机关的工作人员为他们讲解了儿童税法教育的意义。段泽凯的爸爸感

慨：“没想到孩子这么小就能学到这些，我们也要多支持。”

为了确保实践效果，学校设计了多维度的评价体系。教师通过观察学生在活动中的参与度，评估他们对税收知识的兴趣；通过举办知识竞赛和模拟纳税活动，检测他们的掌握程度；定期收集家长和学生的反馈，了解大家对项目的看法。

儿童微社会税务局的成功运行离不开多方的支持。本地税务机关提供专业指导，定期派工作人员来学校授课，用真实案例让学生理解税收。税务机关还与学校数学、美术、政治等学科教师合作，将税收知识融入日常课程。

我校则积极与其他学校交流经验，分享儿童税法教育的成果。此外，学校还与企业合作，邀请企业代表为学生讲解税收在实际生活中的作用。

儿童微社会税务局的故事仍在

继续。学校计划进一步丰富活动形式，比如开发“线上税务平台”，让学生在虚拟世界中体验更复杂的税收场景；还计划出版一本《儿童税法绘本》，记录学生的学习成果。

段泽凯和他的小伙伴也在成长。从最初对税收的懵懂，到如今能流利地说出“纳税登记”“税收调节”等术语，他们的变化令教师和家长欣慰。一年后，段泽凯站在“税务局”办公室，看着新一批小朋友加入活动，心里充满自豪。

儿童微社会税务局是学校在法治教育领域的一次创新尝试。通过真实的操作流程和多样化的活动，学生在实践中学习税法、了解税收，不仅培养了法治意识，也增强了社会责任感。这一创新尝试中，实践是核心，税法教育不再是抽象的知识灌输，而是通过真实体验让学生感受到税收的意义；跨界合作是关键，学校、税务机关、企业和家长联动，为学生提供了多维度的学习支持；可持续性是亮点，“税务局”的运行不是一次活动，而是一个长期的教育机制，贯穿学生的整个校园生活。

（作者单位系江苏省常州市武进清英外国语学校）