



罗树袁 谈“给新校长的建议”①

“原地”提拔“三注意”

□ 罗树袁

俗话说:铁打的营盘流水的兵。年长的校领导到龄离岗,新力量接续挑大梁,这是各地中小学习以为常的事儿。

为了确保学校平稳过渡且有持续发展的后劲,确保教育优质均衡、高质量发展,地方教育行政部门在书记、校长(简称“校长”)更迭过程中往往会缜密思考,或采取“原地”提拔副职变校长,或让新校长“空降”他校任职,进行科学合理的“排兵布阵”。不论“原地”擢升还是易校“空降”,对于新校长而言都是一种挑战。

原地提拔,因为环境和队伍都是熟悉的,相对而言对新校长的外在挑战略小,但对个体内在的挑战一点也不亚于易校“空降”。特别是接手一所已经达到一定高度甚至已经处于巅峰状态的学校,要做“掌舵人”也并非易事。

原地提拔的新校长需要注意什么?我想谈3个方面。

在转变中成长。从副职变正职,从“分管局部”到“统领全局”,角色的转变是有形的。然而,比角色转变更重要的是思维转变。原先作为副职,是校长与教师之间的“桥梁”“纽带”,只要把自己分管的这条线、这部分抓

好,执行好学校的总体部署、决策即可,实在落实不了也可以找校长。但现在角色变了,必须打破“天塌下来有人顶着”的副职思维,要时刻想到自己后面没有退路,没有缓冲地带,因此遇事要和副校长、学校中层等多商量,集思广益,慎重表态。要跳出原先的惯性思维,多一点辩证思维,多一点前瞻思维,多一点决策思维。

除了转变思维外,还要转变看问题的视角。譬如临近期末,分管德育的副校长关注的是各班评优评先、班主任写学生评语,分管教学的副校长关注的是学业质量测评、教学质量分析,分管安全的副校长关注的是学生心理负担、身心健康,工会主席关注的是教师团建、教职工迎新活动。从各自的视角出发,各项工作都很重要,但如果从校长的视角出发,恐怕就需要分一分轻重缓急,做一下取舍。因为

临近期末,班主任、学科教师忙得鸡飞狗跳,如果各条线上的工作不取不舍,一股脑儿布置下去,往往会出现好心办坏事的被动局面。从副职升任校长,必须从“单点视角”转向“全局视角”,要多从平衡视角出发统筹全局。

角色的转变,带来的是思考方式和视角的改变。在转变中成长,如同破茧成蝶,虽痛却美。

在补强中完善。一名副职擢升校长后,需要补决策力、协调力等。2013年,教育部印发《义务教育学校校长专业标准》。该标准指出,校长的主要职责有六个方面,即规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境。此前,作为一名副校长,由于分工不同,往往强于六个方面中的一两项即可。现在擢升校长后,六个方面都是重点,原先不曾关注的几个方面的能力需要

及时“恶补”。

从“执行者”到“引领者”,最需要补的是规划力、决策力。如学校的中长期发展规划和学年度计划,这些看似普普通通的材料,却能折射出校长的规划能力、决策水平。再比如学校发展方向、年度工作重点,需要校长权衡利弊后作出取舍。新校长是一个刚愎自用、武断者,还是一个优柔寡断、善变者,抑或是集思广益、善断者,上任初期特征往往十分明显。如何才能快速提升这方面的能力呢?我觉得需要“上接天线、下接地气”,通过多看精品报刊,“恶补”各级教育行政部门的政策、方针,对大政方针做到心中有数,再依靠集体决策和教职工集体智慧,快速提升自身的规划力、决策力。

其次,需要补协调力。校长六项职责中,不论优化内部管理还是调适外部环境,核心指向皆是协调能力。

多沟通,通过有效沟通及时化解工作中的误解和冲突,保持团队的和谐与高效;懂激励,抓住一切机会激励团队,增强团队凝聚力,激发教师的归属感和积极性;善平衡,学校各类资源是有限的,要善于“资源分配”,让资源发挥最大作用;寻合力,学校不是孤岛,而是需要社会各方力量支持的事业,要主动、有意识地去寻找并加以利用。

在优势中跃升。原地擢升,最大的优势是对学校里的人、事、物均十分了解,不需要花大力气去熟悉、适应。因为一位教师生病请假,小林中途接手了班主任工作,虽然她刚工作一年多,又是一位非师范专业的美术教师,但工作态度勤勉,班级各项工作还算平稳。这次小林是因为惩罚一个调皮的小朋友,取消了她的下午茶,被家长投诉了。此刻她眼中的困惑与委屈,让我想起30年前自己初执教鞭时的困顿。

“辛苦了,先吃块糖吧。”我的目光落在桌上的一盒喜糖上,推过去,她先机械地摇头,之后迟疑着礼貌性地接过那颗包裹着彩纸的奶糖——这是陶行知先生“四块糖”故事里的第一课:用肯定消解对抗。我尝试着给这位年轻的教师准备“四块糖”,和她一起品尝教育的甜。

第一块“糖”:包容的温度。说到那个被惩罚的小家伙磊磊,小林老师攥着糖块的手指仍会微微发抖。“磊磊不止一次欺负其他女同学,家长却不以为然。那天有女孩跟我反映,磊磊竟然想要触摸别人的隐私部位。我又急又气,就让他不要吃点心了。”

听到事实经过的我十分震惊,但我深知,此刻小林老师最需要的不是对错的评判,而是背后的支撑。

我没有指责小林老师的不妥,而是轻轻拍了拍她的手背,让她紧绷的情绪松下来——这是学校对年轻教师犯错的三重态度,包容永远先于苛责。“磊磊的行为确实触碰了底线,你第一时间想要制止、管教,这份责任心并没有错,换作任何一个老师都会又急又气。”

待小林老师的情绪稍稍平复,我跟她聊起这次处理中的问题,向她明确了学校对事情的处理方式:我会先和她一起约谈磊磊家长,一是向家长致歉,说明取消孩子下午茶的处罚方式确实不妥,忽视了孩子的正当权利;二是严肃向家长阐明磊磊行为的严重性,让家长重视行为引导,而非一味纵容;三是请德育处的同事与小林老师进行一次针对性的沟通交流,不是批评问责,而是一起梳理校园里学生行为问题的正确处理流程,帮她补上班级管理中的这堂必修课。

小林听着,轻轻点了点头,攥着糖块的手指终于慢慢放松了。

教师偶尔犯错,我们从不简单批评问责,而是指出问题、兜底解决、教会方法。敢管、愿管,这是做班主任的底色,我们要做的是帮他们把这份“敢管”变成“会管”。

第二块“糖”:信任的重量。聊完这些,我表达了对小林老师的信任。

“上周你带学生布置的‘彩虹’墙报,德育处负责人特意拍照在教师群展示了。”我将糖盒放在她手边,“我听说最近你让调皮的小宇负责‘浇水’,他这周就没再往花盆里塞粉笔头。”

小林老师总说自己只是“临时顶替的美术老师”,却认真地吧班级公约画成了连环画;值日生戴“超人披风”打扫卫生,违反纪律的学生要给“班级树”“浇水”。那些曾被其他老师诟病的“闲得慌”,却让她初尝班主任的喜悦——接手三周后,班级卫生流动红旗第一次被挂到了他们班

理中的阻力,让各项改革举措掷地有声,落地见效。

原地提拔的正职,对学校的教学管理、安全保障、后勤服务等各项工作的流程、标准、短板了如指掌,无须花费大量精力梳理脉络、排查隐患。这种通晓能让治理更具精准度与高效性;面对教学质量提升,可精准找到薄弱学科、关键环节,靶向施策、精准发力;应对校园管理难题,能快速拿出贴合校情的解决方案,避免“水土不服”的决策内耗,将更多时间和精力投入到创新发展、内涵提升上。原地提拔的正职,深知校园环境的育人价值,了解各类教育资源的分布与效能,能在传承校园优良传统的基础上精准盘活现有资源、补齐资源短板,真正把“热校情”的优势转化为“促发展”的实效。

学校是一个集体,人心相向,大家拧成一股绳,就能产生巨大的向心力。倘若人心向背,离心离德,就会如散沙一盘,难以凝心聚力。原地擢升正职,新校长要抓住主要领导变更这一窗口期,立足“热校情”优势,迅速转变角色,补齐能力短板,把优势转化为胜势,引领学校实现新的发展与跃升。

(作者系正高级教师、特级教师,浙江省宁波高新区实验学校党总支书记)

思享汇

教育需要赏识与鼓励

下

学校管理者的赏识与鼓励,既要指向学生群体,也不能忽视教师。本期,一起来看两位校长从不同角度的观察与实践。

给老师的“四块糖”

□ 陈金梅

从“我想转学”到“我是学校主人”

——基于三层体系的赏识育人实践

□ 刘玉华

多年来,我在中小学均担任过校长。我曾与一个独自坐在角落里的男孩交谈,问他需要什么帮助。他低着头,声音细碎却清晰:“校长,我能转学吗?”问及原因,他低声说:“我总违反纪律,同学说我给班级丢脸,我也控制不住自己,老是给老师添麻烦,学习不好,对班级什么用都没有……”那一刻,我的内心被深深触动。当一个学生在校园里找不到存在感时,再坚实的围墙也留不住他的心。

教育的本质不只是知识的传递,更是生命的点亮与关系的重建。我们需要的是一种能让每个孩子都被看见、被珍视、被点燃的教育。为此,我们构建了一个以赏识为核心的“三层育人体系”,致力于将校园从一座知识殿堂,转变为一个充满安全、挑战与归属感的成长生态。

看见与悦纳 夯实赏识的基石

每个寻求转学的孩子背后,都藏着一颗未被“看见”的心。教育的起点,必须是关系的建立。我们坚信,学生内心深处最渴望的,是来自师长的真诚悦纳与稳定期待。

我们的“看见”体系,始于一面墙,化于千万言。

在校园醒目的位置,我们设立了两面特殊的墙:“美誉墙”和“我喜欢的教育行为墙”。墙上的内容全部来自学生——“犯错时,老师给了我一个宽容的微笑”“她总是耐心听我把话说完”“老师对我说‘相信你’”……这些质朴的话语,是学生内心的真实回响,也成为教师每日反思的“镜子”。它无声地宣告:最好的激励,往往就藏在一个微笑、一次倾听、一句真诚的肯定里。

由此,我们建立了一套系统化的“看见”机制。

一是制度化“寻光”:推行“闪光点发现机制”,要求每位教师每月为班上的每个孩子记录至少一个具体的闪光点,并在班级分享。同时,设立“同伴点赞墙”,鼓励学生之间互相发现美好。

二是专业化“言爱”:我们将“积极心理学”与“非暴力沟通”纳入教师必修培训,让教师掌握“夸奖的艺

术”,学会用“我注意到你……”替代笼统的“你真棒”,让赏识成为可操作、有温度的专业技能。

三是个性化“联结”:全面实施“成长导师制”。一位曾极度内向的学生,在导师的邀请指导下学会了摊煎饼。导师品尝后由衷赞叹“你有大厨天赋”时,这个学生眼中闪现的光芒比任何奖状都珍贵。

四是创造性“奖励”:将评价融入游戏。各班实行积分制,积分如何兑现?我们举办“班级拍卖会”,学生用自己努力攒下的积分,竞拍心仪的图书、文具甚至“与校长共进午餐券”。当努力变得可视、可感、可用,自律便从外在要求转化为内在驱动。

赋能与挑战 构筑赏识的支柱

当安全感得以建立,教育的重心便转向能力的生长。我们依据“自我效能感”与“最近发展区”理论,为学生搭建循序渐进的阶梯,其核心是“把学习的主动权还给

给学生”。

我们相信,角色即责任,平台即成长。

一是课堂重构:人人都是主人。我们变革课堂形态,培养了八大课堂角色:导课员、营养师、提醒员、讲解员、质疑者……这些角色全部由学生担任。即使教师暂时离开,课堂也能在“学生CEO”的组织下高效运转。当一个曾经坐不住的孩子,因为担任“提醒员”而变得专注、负责时,他在角色中找到了尊严和价值。课堂,成为对学生最日常、最深刻的赏识舞台。

二是成长档案:对话内心世界。我们为所有学生设计《发光手册》,用于规划、反思与记录;为

需要特别支持的学生配备《梦想手册》,侧重记录心情与愿望。导师每周以朋友般的口吻批阅、回应。一位在手册中写下“周末父母又吵架了,我很无助”的学生,收到了导师的许多安慰与鼓励。这种无声的对话,构建了一条直达心灵的秘密通道。

三是平台自治:才华自由生长。校园支持系统化为“机会清单”。一个在常规课堂上被视为“不安分”的八年级男生,敲开我的门说:“校长,我们一群戏剧爱好者想创办社团,我来当老师!”于是,

这样的戏剧社团诞生了。同样,一场由学生自主发起、组织的年级羽毛球赛,让那位热爱羽毛球但成绩平平的孩子,成为备受瞩目的组织者。赏识的真谛是发现并信任学生与众不同的“可能”。

四是包容文化:为失败喝彩。我们设立“快闪舞台”,鼓励即兴才艺展示;举办“学科吉尼斯”与“达人秀”,让每一种特长都被仰望。尤为特别的是,我们设立了“失败博物馆”,陈列那些虽然失败却充满勇气与智慧的尝试案例。我们想告诉学生:比成功更宝贵的是拥有不断挑战的勇气。

尊重与共治 抵达赏识的顶峰

赏识教育的最高境界,是让学生从教育的“客体”变为“主体”,从“被管理者”升格为“校园合伙人”,这关乎价值感与责任感的最终确立。

我们的策略是:移交真实的权力,共建真实的校园。

一是制度化的共治平台。“学生议事会”对校服设计、食堂菜单、活动方案拥有决策权。“校长有约”定期召开,学生可以直言不讳地提出任何问题与建议。

二是真实化的领导岗位。我们设立“学生值日校长”“校园服务岗”,让管理不只是体验,更是责任。

三是司法化的自治实践。其中,最具代表性的是“校园法庭”。曾有两名学生因睡懒觉迟到,情急之下翻窗出寝,被依规处分。他们觉得处罚过重,在“校园法庭”提出申诉。经过双方陈述、证据提交、陪审团合议,最终,法庭支持了年级的处理决定,但也建议增加校园服务以替代部分处罚。整个过程公开、严肃,当学生自己成为规则的维护者与诠释者,他们对公平与责任的理解便刻骨铭心。

四是生涯化的价值激励。为了连接当下与未来,我们系统开展“职业体验”项目。从职业调查、职业讲坛到“跟随父母上一天班”的深度体验,最后完成一份属于自己的《职业生涯规划书》。当学生亲眼看到知识如何在现实世界中应用,未来的轮廓变得清晰,当下的学习便拥有了源自内心的强大驱动力。对未来清晰的向往,是对现在最有力的激励。

回到开头,后来,那个曾想转学的男孩怎么样了?在持续的关注下,我们发现了他在手工制作上的专注与天赋。他被邀请加入模型社团,作品被陈列在学校展示厅。在一次“校长有约”中,他作为社团代表提出了扩建工作台的方案。如今,他依然不是传统意义上的“学霸”,但他的眼中有了光,脚步已变得坚定,因为他在这里找到了“我很好”“我能行”“我很重要”的三重确认。

情感与关系是教育坚实的根基,能力与成长是向上挺立的支柱,价值与参与则是照亮未来的屋顶。这三层体系环环相扣,让赏识从一种方法升华为一种教育哲学。它告诉我们:教育的使命不仅是培养优秀的学生,更是唤醒一个个自信、从容、有尊严的生命,让他们成为自己未来的点亮者,成为温暖世界的发光体。

(作者系湖北省宜昌都创新高级中学校长)

的教室墙上。

“学校有那么多老师,你知道为什么选你临时担任班主任吗?”看着小林疑惑的眼神,我说:“还记得你自己带的几个班学生定制的美术课座位表吗?你还用色卡记录他们的情绪波动……你有别人没有的秘密武器,那就是发现孩子的洞察力、走近孩子的亲和力。”

小林有些不好意思地低下头。那些信手拈来的创意,正悄然改变着班级生态。被贴上“纪律差”标签的男孩,如今每天抢着给“班级树”“松土”,因为小林老师说过,“根扎得深,枝叶才不会乱长”。

第三块“糖”:专业的力量。打开手机相册,里面有我巡课时拍的照片。小林的美术课“奇奇怪怪”:黏土课变成“情绪工坊”,水彩课化作“冲突调解图谱”。上周的“纪律主题绘画”中,有个孩子画了两个打架的小人,却在中间画了一座彩虹桥,桥头站着举画笔的小林老师。

我滑动屏幕,停在家长开放日的照片。照片上,小林老师正在向家长展示学生的作品——那是她设计的“惩戒卡”:乱扔垃圾的孩子要给“班级树”添画树叶,争吵双方需要合作完成“和解拼图”。

看到她在这些方面的努力,我说:“做老师要用教育智慧化解对抗,我相信你通过专业能力最终也能赢得威信,你说呢?”

小林若有所思地点了点头。

第四块“糖”:成长的回甘。我起身从书架上找到陶行知先生的《育才学校手册》,书页间夹着一张泛黄的便签,我郑重地把书送给她。

自上次事情后,小林把我的建议和自己的美术专业结合起来,改变了自己的常规管理方式。针对孩子的调皮捣蛋,她没有再去做简单的批评,而是把下午茶时间变成了“能量补给站”——文明就餐的小朋友,可以在自己的“能量条”上用喜欢的颜色涂一个格子。

有一次,磊磊又推搡同学,小林没有像以前那样怒气冲冲地禁止他吃点心,而是运用了她的“美术惩戒法”——让磊磊用黏土捏出推搡造成的后果,并尝试“修补”那个破碎的黏土人偶。在捏黏土的过程中,暴躁的磊磊安静了下来,他看着手里变形的小人,第一次低下了头。事后,磊磊不仅向同学道了歉,还主动提出要在“班级树”下为同学画一幅道歉画。

短时间里,磊磊的变化肉眼可见:他不再像以前那样欺负女同学,会主动帮同学捡掉落的文具,会主动教同学捏黏土小人,会偷偷把自己画的画放在小林老师的讲台上,旁边还会歪歪扭扭地写着:“老师,我今天很乖”。

不止磊磊,班级里的其他孩子都在小林的“美术惩戒法”中慢慢改变:曾经爱打闹的男孩成了“班级树”的专属画师,每天用心添画枝叶;曾经爱斤斤计较的女孩,会用和解拼图主动和同学化解矛盾。就连之前投诉的磊磊家长,也特意发来消息,感谢小林老师对孩子的耐心引导。

这位年轻的美术老师,终于找到了专业与管理的黄金分割点,在包容与指导下,在付出与改变中,尝到了教育成长最甜的回甘。

(作者系江苏省淮安市通甯路小学校长)