



罗树庚 谈“给新校长的建议”②

# “空降”是挑战 融入是关键

□ 罗树庚

中小学校提拔副职转正,易校任命为书记、校长(简称“校长”),是地方教育主管部门惯常的做法。这种做法,民间有一个通俗的说法,叫“空降”。人到新环境,本身就是一大挑战,又是新手上路,“双新”叠加很容易造成手忙脚乱、疲于应付的窘境。那么,如何快速且稳步度过“新手期”?

**调研:没有调查就没有发言权。**新校长“空降”到一所学校,首先要做的功课就是深入调研,重点摸清3个方面的情况:学校的优势与不足、师资队伍的结构与强弱、家长和学生对学校的态度与印象。新校长可以通过访谈前任校长,学习老校长好的管理经验、办学思想,哪些是老校长津津乐道的,哪些是老校长忧心忡忡的,哪些是老校长寄予厚望的……通过与前任校长深度访谈做好衔接。新校长可以通过个别交流、集体座谈或问卷征集等方式,向学校行政团队、全体教师广开言路,充分互动,全面客观了解学校内部实情。新校长还可以通过和教师一起家访、抽样召开座谈会等方式,向家长和学生了解他们对学校的印象、态度、期盼等。

此外,迈开腿,走遍校园的角角落落,查看校园周边环境;勤走动,观察教师的上课、办公状态;多倾听,了解学生在校风貌。每天早一点到校,通过校门口值勤、巡视,了解师生状态;每天晚一点离校,观察家长接送孩子时的交谈、议论;多听课,多参加年级组、教研组活动,了解师资水平和教师工作情况。通过调研,摸清学校“家底”,读懂师生“心声”,了解家长“关切”。

“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行”。唯有通过广泛而深入的调研,才能摸清学校的优势与短板,找准发展的痛点与难点,才能让后续的发展决策都有依据、有温度、有力量,才能真正扛起校长的责任,带领学校稳步前行。

**融入:水乳交融打成一片。**新校长“空降”到一所学校,最先要做的不是急于推行新政、树立权威,而是放下“外来者”的身份,读懂“融入”二字的分量。融入不是刻意讨好、盲目迎合,而是真心换真心、脚步伴脚步的真诚相待。午餐时,多去“陪陪餐”,和学生一起边吃边聊;课间时,多去跑跑步,和学生一起运动锻炼;上课时,多去听听课,和教师一起投身课堂教学改革;课余时间,多去和教师一起运动运动;放学后,多去校门口“溜达溜达”,和家长们照个面、闲聊一会儿。规模大的学校,快速记住每一位教师,能做到见面叫出他们的姓名;规模小的学校,能做到快速记住全体师生姓名。我曾见过一位校长,“空降”新校短短一年时间便和全体

师生打成一片。问其秘诀,他透露其中一招:记住每位教师的生日,生日那天,或发送一条祝福信息,或送上一张贺卡,或送去一束鲜花。

陶行知先生说过:“真教育是心心相印的活动,唯独从心里发出来,才能打到心的深处。”这份心心相印,正是从融入开始的。古人云“独木不成林,单弦难成曲”,一所学校的发展,从来不是校长一个人的孤军奋战,而是全体师生的并肩前行。唯有真正融入,才能摸清校园的温度,读懂师生的心声,才能凝聚起大家的力量,守住学校的初心。学校的根在师生,魂在校园,不融入其中,不与师生同心同行,再完美的办学设想也难以走进大家的心里,再有力的举措也会缺少温暖的底色。

**构建:继承创新巧提升。**调研是

为了摸清“家底”,找到发力点;融入是为了化解“排外”,找到共情点;构建则是为了凝聚“合力”,突破生长点。新校长“空降”一所学校,要主动拜访教育主管部门以及学校相关的辖区公安、乡镇街道、社区等单位人员,争取得到外部资源的大力支持,构建良好的支持、助力体系。团结学校行政干部,借助中层、中坚力量快速熟悉工作,快速消除陌生感,坚持“情况不明,照常进行”的原则,规避履职初期容易踩雷的“决策误区”,构建起内部的信任体系。

校长更迭,一任接着一任干,原本是客观规律、自然现象,可为什么“空降”校长时常会遇到“排外”境遇呢?基本上有这样三类:“新官上任三把火”的改变太大太快,让部分教师难以

适应,舒适区被打破了;新校长调整了原有绩效工资方案,或调整了个别教师分工、岗位,部分教师既得利益受损后心生怨恨;有些学校有小圈子文化陋习,他们会联合起来用“欺生”“排挤”获得胜利感、成就感。在调研、融入的基础上,构建信任、支持体系的目的就是规避内耗,在继承中发展。

到任后,新校长可以和全体教师提前阐明,不把认知冲突上升为情感冲突。

遇到抵触情绪时,不激化矛盾,明确“一切为了学校发展、为了学生成长”的核心原则,化解分歧,凝聚共识,破解“排外”难题,稳步推进各项工作。既要团结好与自己意见相同的教师,更要团结意见不同甚至反对自己的教师,用温和和坚定的工作作风破局,用悄然生长构建新体系。

总之,“空降”到任,“双新”叠加,不论是谁,都是挑战。只要牢记“得人者兴,失人者崩”的道理,从“心”出发,一心为公,定能实现快速而平稳的融入,带领学校走上更快、更好的发展之路。

(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)

## 教育观察

# 两面锦旗

□ 邹俊

1月29日下午,一位六年级学生的爷爷来到我的办公室。老人坐下后,话未出口,眼眶先红了。他小心翼翼地从包里拿出两面锦旗,一面要送给我这个校长,一面要送给孩子的四位老师。

“校长,我孙子从四年级到六年级,变了个人啊!”老人拉着我的手,讲起孩子这几年的变化——从沉默寡言到主动问好,从躲闪目光到自信发言,成绩也从20多分到了90多分。

作为中国著名美学家、教育家吕凤子先生于1912年创办的一所百年老校,正则小学的教师应该是什么样的?这个孩子的故事,恰恰给了我们一个朴素却深刻的回答:有情怀、有温度、有学识,以“大爱”点亮每一颗童心。

**有情怀:教育的起点,是看见每一个“具体的人”。**

老人郑重其事地赠送锦旗,让我深感责任重大。我了解到,这个孩子的成长故事始于一“看见”。

开学第一天,他独自坐在最后一排。同学说,他“不喜欢说话,上学期期末考试不及格”。这是一个容易被标签化、被边缘化的孩子——沉默、成绩薄弱、没有朋友。但教师没有停留于此,而是走近他、观察他,试图理解他。

教师发现,这个孩子虽然写作业慢,但正确率高;他虽然不说话,但新知识掌握得很快;他不是“不会”,而是被某种无形的力量困住了——父母的缺位、陪伴的缺失、内心的怯懦。他不是不想学,而是不知道怎么学;他不是不想说,而是不敢说。大家明白,他不是“问题学生”,而是一个“遇到困难的孩子”。这也正如吕凤子先生一生所倡导的“爱无涯”:真正的教育者,心中装得下每一个孩子,尤其是那些站在角落里的孩子。

教育的“看见”,不只是用眼睛看,还要用心看——当你面对一个沉默的学生时,不是急着下判断,而是愿意蹲

下来问一句“你怎么了”;当你看到一张张潦草的作业纸时,不是批评,而是拉着他的小手一点点教他改。

在正则小学,我们经常说要培养“合群儿童”——不是完美的儿童,不是千篇一律的儿童,而是合乎天性、合乎规律、合乎成长节奏的儿童。但要做到这一点,前提是我们必须“看见”每一个儿童——看见他们的独特,看见他们的困境,看见他们沉默背后的呐喊。

这个孩子后来的转变不是因为教师给他补了多少课,而是因为教师先“看见”了他这个人。他被看见了,所以才愿意“走”出来。

**有温度:教育的魅力,藏在那些“不经意”的瞬间。**

这个孩子的转变不是一蹴而就的,而是被一次次“有温度”的互动慢慢融化的。不想背书,教师就陪他一段段背;不敢找组长,教师就做他的专属“考官”;忘记带水杯,教师先给了他一次性杯子,后来悄悄奖励他一个保温杯;因为没考好不吃早饭,教师就剥好鸡蛋、备好牛奶陪他吃完,再

下来问一句“你怎么了”;当你看到一张张潦草的作业纸时,不是批评,而是拉着他的小手一点点教他改。

在正则小学,我们经常说要培养“合群儿童”——不是完美的儿童,不是千篇一律的儿童,而是合乎天性、合乎规律、合乎成长节奏的儿童。但要做到这一点,前提是我们必须“看见”每一个儿童——看见他们的独特,看见他们的困境,看见他们沉默背后的呐喊。

**有学识:教育不仅需要爱心,更需要专业。**

除了情怀和温度,教育还需要智慧,需要专业,需要方法。这个孩子的进步离不开教师专业的判断和科学的策略。回顾整个过程,我看到了5个关键点。

一是精准诊断。教师发现他不是“不会”,而是“不想写”;不是“笨”,而是“被困住了”。这个判断至关重要,

轻声说:“老师知道你不想学,只是太难了。”

这些细节,写在教师的工作日志里,也刻在孩子的心理上。

一天,这个孩子第一次流利地背完课文,嘴角悄悄扬起。又一天,他从不愿背书到主动说:“老师,我想在您这里背。”那一刻,大家看到了一个孩子被温暖唤醒的模样。

什么是“有温度”的教育?不是溺爱,而是理解。教师没有因为他不背书就批评,而是先问“为什么”——因为他害怕在人多的地方出错,于是给他创造一个安全的环境,让他一点点尝试。

不是纵容,而是陪伴。教师没有降低要求,而是陪着他一段段背、一遍遍练。孩子知道有人在旁边,就不那么害怕了。

也不是刻意的“教育行为”,而是那些“不经意”的瞬间。一个多出来的饼干,一句“你记性真好”,一次秋游路上的并肩而坐,都是情感联结的桥梁。对于缺少陪伴的孩子,这些微小的关怀就是情感荒漠中的甘泉。

吕凤子先生曾说:“教育是美育,美育是情育。”正则小学致力于构建“大美正则”教育生态,就是要让美成为教育的底色,让温暖成为校园的常态。美,不仅仅是校园环境的整洁雅致,更是师生关系的和谐美好;不仅仅是艺术课堂的琴声画意,更是日常互动中的一言一笑。

有温度的教育,就是让孩子感受到:你在我心中很重要。

**有学识:教育不仅需要爱心,更需要专业。**

除了情怀和温度,教育还需要智慧,需要专业,需要方法。这个孩子的进步离不开教师专业的判断和科学的策略。回顾整个过程,我看到了5个关键点。

一是精准诊断。教师发现他不是“不会”,而是“不想写”;不是“笨”,而是“被困住了”。这个判断至关重要,

如果教师误判为“基础差”而一味补课,很可能适得其反。正因为诊断准确,教师从情感入手,才点燃了他内心的火种。

二是任务拆解。别人一次背完的课文,让他分成两段;别人一次默完的单词,让他5个5个记。这不是降低标准,而是基于学生实际认知负荷的科学调整,让他体验“跳一跳能够到”的成功感。每一次小小的成功都在重建他的信心。

三是技能点拨。他不会的语法点,教师用简洁清晰的语言在白纸上点拨;他课堂上分神,教师温和提醒;他作业写得很潦草,教师一点点教。这些看似琐碎的细节,正是专业能力的体现——知道什么时候教、教什么、怎么教。

四是习惯培养。教师带着他整理书包、整理档案袋,帮助他建立秩序感;把他从独自座位调到二人桌,再融入小组,帮助他学会与人沟通。这是在知识之外,着力培养他可持续的学习能力和社交能力。

五是积极归因。当爷爷来感谢学校和教师时,大家把功劳归于“孩子自己的努力”。这种归因方式强化了孩子的内在效能感,让他相信:我是可以的。这种心理暗示比任何表扬都更有力量。

这就是“学识”。它不是死记硬背的理论,而是融会贯通的智慧;不是照本宣科的教条,而是因材施教的能力。

吕凤子先生提出培养“合群儿童”。什么样的儿童是“合理”的?如何培养“合群儿童”?这正需要我们用学识去判断,用专业去支撑。

我想,那两面锦旗不是挂在墙上的荣誉,而是刻在我们心上的责任。它让我反复思考:教育最大的魅力是什么?不是分数,不是升学率,不是各种荣誉——虽然这些都重要,但它们都是结果,不是本质。

(作者系江苏省丹阳市正则小学党总支书记、校长)

# 在日常点滴里种下法治种子

□ 薛莘

在辽宁省沈阳市沈河区热闹路第二小学的走廊,有一面会“说话”的墙,其中有低年级学生画的《我的课间小约定》,中年级学生手绘的《班级调解员日记》,高年级学生拍摄的微视频《如果那天我遇见了“网暴”》……颜料未干,贴纸微翘,还夹着几枚被反复摩挲得发亮的“法治小星星”。

这面墙没有正式的标题,学生都叫它“悄悄话墙”——因为上面写的都是他们自己琢磨出来的关于“对与错”“该与不该”的真心话。

我想,原来法治教育不必非得正襟危坐,它可以藏在学校的“悄悄话墙”上,藏在日常的点滴里……

## 以心铸魂 让法治带着温度生长

法治教育的核心从来不是教学生背会多少条文,而是先要帮他们在心里种下对与错的标尺,让他们能读懂法律背后的温柔与善意。如果只会冰冷地讲解规则,那法治只会变成学生眼里遥不可及的约束,可当我们把价值的引导悄悄融进每一次与学生的相处里,法治就成了能暖到心里的守护。

低年级的规则课堂上,教师们会借学生帮同桌捡起掉在地上的书本瞬间,轻声告诉他们,这就是“未成年人保护法”里说的关爱,让他们慢慢明白,守好班级里的小约定,就是守法的小起点,也是心里装着别人的开始。

中高年级的课堂上,当学生为了一点小事争执时,教师不会直接评判谁对谁错,而是引导他们去思考怎样才是公平、怎样才是尊重,让他们慢慢懂得,法律不只是约束,更是保护每个人的公平标尺。

许许多多融入日常的小事,让法治不再是遥远的概念,而是学生能触摸到、能感受到的温暖。

## 创新相伴 让法治变得鲜活可感

抽象的法律条文,对着学生讲上半天,可能都不如他们自己玩一会儿、试一下来得明白,所以我们试着用一些学生喜欢的方式,把法治知识变得鲜活,让他们愿意主动靠近。

校园里的“法治成长小管家”小程序,没有复杂的功能,只是把晨读纪律、课间文明、值日责任等这些日常的小事,变成了学生愿意参与的打卡,还能帮助每个学生记录自己的点滴进步,生成属于他们自己的成长小报告,让守规则变成一件有成就感的事儿。

校园里的智能触摸屏,更是学生的“小乐园”,这里有他们喜欢的法治小动画,有能玩着学的互动小游戏,还有能帮他们解答疑问的案例解析视频。有个男孩曾在这里反复查询,就为了弄明白:“如果同学偷偷拍了我的照片发到群里,我该怎么开口又不让大家难堪?”在

这里,学生不用正襟危坐听课,在玩的时候就把法治的道理悄悄记在了心里。

我们不想用一张卷子来衡量学生是否了解法治。所以,我们试着跟着学生的节奏进行不一样的评价:低年级的学生,我们用小星星贴纸来奖励他们的小进步,只要他们能守好班级的规则,就能拿到属于自己的小奖励;中年级的学生,我们会给他们写暖心的评语,陪着他们慢慢理解集体中的权利与责任;高年级的学生,我们更看重他们的行动,看他们能不能把学到的东西用到自己的生活中。我们还给每个学生准备了成长档案袋,把他们的绘画、笔记等收进去,慢慢记录他们的成长,不是用冰冷的分数,而是用这些细碎的痕迹,陪着他们一点点长大。

## 顺势而为 让法治跟上成长脚步

每个学生的成长节奏都不一样,不能用一样的方式去教所有的学生,所以我们调整自己的脚步,让法治教育刚好跟上他们的成长,不用“一刀切”的方式勉强让每个学生都是一样的进度。

进校园,我们打造了许多能让学生自己去体验的小空间:有能让他们扮演角色的模拟小法庭,有能贴满他们作品的文化长廊,有能在操场玩着学的法治游戏区,还有能让他们安静看书的法治阅读角,让学生不管走到校园的哪个角落,都能悄悄感受到法治的氛围。

在教育中,我们基于学生的成长一点点调整内容:带着低年级学生给教室里的绿植守护立规矩,“小绿不能晒太久太阳”“浇水要排队,每人三勺”,让他们从照顾一株植物开始慢慢懂得什么是规则;带着中年级学生做班级调解员,在一次次磕磕绊绊的对话里,慢慢懂得什么是权利、什么是责任;带着高年级学生去社区走访,他们会查阅“物业管理条例”,给物业叔叔写建议书,让法律变成他们手中能写下“改变”的笔。

法治教育从来不是浇灌,而是守候——守候一粒种子在阳光、雨露与恰好的土壤里,舒展根须,向上生长。这些种子终会长成能为孩子遮风挡雨的大树,陪着他们走好人生的每一步。

(作者系辽宁省沈阳市沈河区热闹路第二小学党支部书记、校长)

## 做怎样的管理者

# 校长的平衡之道

□ 罗冠南

“校长,您太随和了,该立威的时候还是要严厉些。”类似的提醒,在我担任校长的这些年里,不止一次从同事和朋友圈中听到。这让我时常陷入思考,究竟应当做一个令人敬畏的严厉领导者,还是保持和蔼可亲的平易风格?

我本性随和,喜欢和教师在球场上奔跑挥汗,在办公室里畅谈教育理想,在节假日里分享美食与温暖。当教师为孩子入学问题焦虑时,我愿尽力协调;当他们在生活中遇到困难时,我愿伸出援手。这种亲近让大家愿意向我敞开心扉,也让学校多了几分大家庭的温暖。

然而,管理一所学校远不止于营造温馨的氛围。当教学质量出现滑坡时,当管理流程出现疏漏时,当工作推

进遇到阻力时,我也曾在行政会议上严肃地指出问题甚至严厉批评过相关人员。那一刻,我看到的不再是球场上队友的笑容,而是大家低头记录时紧绷的神情。

这种角色的切换与矛盾,让我不断追问:校长究竟该站在天平的哪一端?

加拿大教育领导力专家肯尼思·利思伍德的研究指出,高效的学校领导者往往兼具“转型领导”与“交易领导”的特质。前者通过建立共同愿景,激发内在动机,给予个性化关怀(即“柔”的一面)来引领团队;后者则通过明确期望、设定标准、评估绩效并落实问责(即“刚”的一面)来确保组织效能。二者并非对立,而是互补的统一体。

回到学校管理的具体情境,这种

“刚柔并济”该如何体现?我慢慢悟出了以下几点。

**关系上亲和,原则上坚定。**平时可与教师平等交流,倾听他们的声音,体谅他们的难处。但涉及教育质量底线、学生安全红线、师德规范底线等原则问题,必须立场鲜明、要求严格、一视同仁。如陶行知先生所言:“真教育是心心相印的活动。”这“心与心”的交流需要亲和力作为桥梁,但教育的方向与质量则需要明确的准则与坚定的执行来保障。

**过程中支持,结果上问责。**当教师尝试教学创新时,应给予充分的信任、资源与鼓励,允许试错,营造安全的心理氛围。然而,对于明确的工作目标与绩效标准,则需要清晰沟通、定期检视,并对未达成的结果进行严肃

分析与问责。

**情感上共鸣,决策时理性。**校长需要有同理心,能感知教师的情绪与压力,在个体遭遇困境时给予关怀。但在进行学校发展的重大决策、资源分配或人事调整时,则需要基于数据、证据与学校整体利益,冷静分析,果断决定,甚至作出一些不受欢迎但必要的选择。

实际上,我所困惑的“柔”与“刚”,并非非此即彼的单选题,而是领导者光谱上可动态调节的两个维度。最理想的状态,或如《孙子兵法》所言“令之以文,齐之以武”,即以人文关怀凝聚人心,以制度规范统一行动。一位受尊敬而非仅仅被畏惧的校长,往往是在日常交往中让人感受到真诚的温度,在关键时刻又能展现出不妥协的力度。

在这条平衡之路上,我或许仍会偶尔偏倚,但方向已然清晰:以亲和之心,搭建信任的桥梁;以严厉之尺,丈量教育的品质。在这刚与柔、文与武、温度与力度的持续叩问与实践,追寻一所学校真正稳健前行的领导力之道。(作者系广东省佛山市季华中学校长)