

学校领导力的舵桨之思

温在权

谈及学校领导力，我们常思考，是不是只有学校校长或行政中层才有领导力？我们知道，校长或行政中层大多是从普通教师成长为骨干教师，再走上行政岗位的，每个人身上的领导力是其求学、工作以来不同阶段不断磨炼的结果。可以说，每个人身上或多或少都有引领自身以及他人的领导力。

以运动项目作比，奥运会有个比赛项目——赛艇八人单桨有舵手。赛艇是所有船上项目中唯一的选手背向终点的项目，对桨手而言，后退就是前进，八人单桨因为人最多、艇最长，所以配有舵手。舵手和桨手的共同点是同一艘船、同一目标，是一个命运共同体；不同点是双方相向而坐、分工不同，舵手负责把控方向和节奏，八位桨手负责全力划桨。这种对应关系在学校里类似于学校行政人员和普通教师。

作为学校舵手，我们要赢得教师们的充分信任，告诉教师们学校处在什么位次，要如何提升进步。作为桨手的教师，对舵手有不理解和抱怨也是正常的事，因为他们背向着终点。学校的舵手是学校教育教学的组织者、服务者、协调者，我们要了解每位桨手，试着当好桨手，进而舵借桨力，成为一名合格甚至优秀的

舵手。舵手该如何借助桨手的智慧和力量？应做好以下几点：

第一点，愿景谋划力。谋划是个较为宏大的概念，在学校工作中根据时间、内容的不同侧重点，可细分为规划、计划和策划三个不同维度。规划，一般3—5年，应注重从学校的视角阐明“前世今生”和“未来愿景”；计划，一般是一学期或一学年，应注重从教师的视角“听民声”“图变革”和“求实效”；策划，一般是一周或一月，应注重从学生视角“重学情”“融五育”和“谋创新”。“三划”的结合可提炼成工作主题进而统领每一年的工作，我们还需注重过程留痕的反思，这对提升谋划能力有帮助，如每天坚持写工作日志，及时梳理和总结当天的工作。笔者的工作日志，近三年已有23万余字。

第二点，表达沟通力。从呱呱坠地到牙牙学语，谁也不是天生就善于表达沟通。结合个人成长经历，读高中时，笔者受1993年复旦大学“狮城舌战”带来的辩论热潮影响，接触并喜欢上了辩论；读大学时，开始走上辩论之路，多次夺得辩论赛冠军和全程最佳辩手；参加工作后，带领学生夺得全市辩论赛冠军，开设辩论选修课，组建学生辩论社团等；2013年温州历史上规模最大的党员干部辩论赛，我再次以选手身份上场代表市教育局出战，经过8轮苦战，

最终参加总决赛。回顾辩论之路，从兴趣启蒙到亲身实践再到引领学生，其间有失败跌倒也有荣誉肯定，这是个点燃、磨炼和接续努力的过程，这大概也是教育的过程和魅力所在。

第三点，统筹协调力。协调是日常行政工作中牵扯较多精力的事，有时候我们想找优秀的班主任加入行政队伍，他们不太愿意，他们觉得协调教师之间关系比协调学生之间关系更难，觉得自己难以胜任。学校日常工作中，如岗位聘任、奖金分配、每一项改革举措的推进都可能成为矛盾焦点。正如孔子所说，不患寡而患不均。协，提示我们要做到程序优先、多力并用、公平公正；调，告诉我们要言语周全，能自圆其说。

第四点，纠错担当力。校园里，每天和师生打交道，除了有精彩的育人故事，还会有突发的校园事故。小到学生和班主任或科任教师在课堂上起冲突，大到学校突发校园安全事故，作为学校管理者，我们该怎么办？这时候团队中最需要的是“这事我来做”，而不是问“这事谁来做”。个人认为，团队中需要的是尽责不推责、搭台不拆台、补位不越位。学校行政之间的补位担当意识特别重要，就像田径中4×100米接力比赛，每个人都要多跑一段才能无缝对接，才能保证团队顺利到达终点。

第五点，团队赋能力。我们常说，跟合不来的人在一起共事，像时刻在加班；跟合得来的人在一起共事，加班不加薪也没事。学校里行政班子、班主任、备课组、学生干部这四个团队是需要重点关注和倾力打造的。比如行政班子建设，首先要有向心力，要团结而不结团；其次，要注重志趣引领，先统一思想再统一行动；最后，要懂得激发赋能。作为校长，我们要了解每位行政人员的特点，知人善任并为他们的职业生涯谋划长远。

第六点，质量突围力。一所学校的办学质量是学校生命线，如何在教育教学上求进步谋突围是每位学校领导的主课题。笔者所在的温州市第十四高级中学，占地面积等硬件条件并不占优势，但我们师生上下一心，从学生的习惯养成、身心成长、多元升学等维度着力发展。在德育方面，立足时空维度的场景式管理，既有一天十二时辰的六大场景管理，又有一年十二月的主题活动，同时打造“泛在式四度生涯”的教育空间，浸润熏陶，引领成长；在教学方面，以“学教评一体化的学行单”为载体规范课堂教与学，从而寻求教学质量的高效精准。近5年，学校3次荣获温州市教育质量优秀奖奖。

第七点，数据精准力。大数据时代，每个学校都利用数字智能实施精细管理和精准施教，班级管理

中行为规范管理、品行评价和教学管理中的作业反馈、知识点分析等都是常见的靶向问题，大数据是我们解决问题的瞄准器，同时也要注意人工的细节落实和改进。比如，学校正在打造基于德育、教学、后勤三位一体的“数字大脑”，其中德育方面侧重学生视角多维评价的数据画像，教学方面侧重教师视角过程留痕和诊断评价的数据画像，后勤方面则侧重流程优化、配置合理的智能保障体系构建等。

第八点，吐故纳新力。学校工作需要吐故纳新，从另一角度讲，过往的工作就是我们身上的茧，我们一直在负重前行，每位教师的突破窠臼的能力就是学校工作的推动力。比如，一年一度的教师节，如何真诚且有创意地向全体教师表达祝福，会让我们绞尽脑汁。去年教师节，我们在学校公众号中推出教师的教龄和姓名拼音相结合的拼图，收获了全体教师的赞誉，其实教师的需求并不多，有时候就是一份尊重和关注。我想，如果每一位舵手都能赢得每位桨手的心，他不想当舵手都难。

总之，舵桨之争，让我们更明晰学校领导者的角色定位，舵借桨力，简要阐明学校领导者应该具备的核心素养，不妨从以上八个桨位吸收来自群众的智慧。

（作者系浙江省温州市第十四高级中学党总支部书记、校长）

新时代“大先生”培养：难点如何突破

——写在第二期名师、第三期名校长培养计划启动之际

于京天 于维涛 朱生营

2021年4月，习近平总书记在清华大学考察时强调，教师要成为大先生，做学生为学、为事、为人的示范，促进学生成长为全面发展的人。2022年8月，教育部印发《关于实施新时代中小学教师名校长培养计划（2022—2025）的通知》，旨在培养一批政治坚定、情怀深厚、学识扎实、视野开阔，能够引领区域乃至全国教育改革发展的基础教育领域的教育家、大先生。如何培养造就言为士则、行为世范的“大先生”，成为亟待回答的理论和实践课题。

第一，高起点定制个性化培养发展规划。调研显示，近300位名师、名校长进阶起点是省级名师、名校长，大部分具有中学正高级职称或特级教师称号，教学质量优异，办学治校业绩突出，在区域具有社会影响力。大多数名师、名校长有教育主张，但停留在感性经验层面，没有形成结构化、体系化的教育思想。他们有实践创新，但停留在关注学业、安全、检查、绩效层面，碎片化的经验多，拿来的方法多。他们有使命担当，但停留在区域内有知名度和影响力的范畴，积极投身乡村振兴和城乡一体化发展战略的生动实践不够。如何引领名师、名校长走出“舒适区”“高原区”，突破成长的瓶颈？一是找准“大先生”培养的目标定位。立足党的二十大提出的教育强国、科技强国、人才强国等战略目标，从“信仰至坚、思想至高、育人至善、学养至深、创新至臻”五个维度的画像定位培养目标。二是“一人一策”，设计3年的培养方案。了解每位名师名校长发展的经验经历和个性特点，诊断每位名师名校长成长发展的优势方向、成长空间，潜心观察每位名师名校长的自身变化和实现自我超越的能力，通过“大先生”培养的影响因素分析，结合拔尖创新人才的理论研究，高起点细化名师名校长培养方案和工作室帮扶计划。三是变革培养模式。通过小班授课、探索导师组、智能化、书院制、综合化培养方式，帮助每位名师名校长实现各得其所的成长。

第二，把握遵循“大先生”成长的内在规律。古往今来，在不同社会历史发展时期，能够尊称为“大先生”的教师或校长虽各有千秋、各有所长，但均具有植根本国、本民族历史文化沃土的特质和成长规律。古代孔子、孟子、韩愈、朱熹，近现代的蔡元培、梅贻琦、陈鹤琴，人民教育家吴玉章、成仿吾、于漪等，在成长过程中均强调国重家轻，重教轻利，强调扎



▲山西省太原市五一路小学的教师在接受教学业务培训。

根实践改革创新，成一家之言，开一代风气之先。名师名校长的培养在发展动力上更强调个人努力，在成长环境上需要更多的资源支持，具有资源投入大、成长周期长、回报滞后性等特质。培养计划将充分遵循这些规律，注重激发内在动机、启迪凝练思想，夯实发展平台、提供个性引导，给予资源支持、营造有利环境。

第三，加快构建中国特色“三段递进”培养体系。3年连续培养、进阶设计“深度学习、导师指导、现场提升”三个环节活动，使其有效配合，相互促进，体现教育规律和人才培养规律。一是深度学习重在催生问题，确立课题。通过名家讲坛、名校选课、名著研读、同伴互助、境内外实地研修考察等多种类型的培训形式及活动，引导参训校长自主学习，催生对有关学校教育重大实践问题进行深入的理论探究和实践探索。二是导师指导重在学术引领，创新实践。通过导师协同引导下的课题研究、项目合作、现场诊断、跟岗学习、提炼及发表成果等活动，推进参训校长的个性化培养，帮助参训校长凝练思想、创新实践。三是示范提升重在传播思想，领航未来。通过名校长工作室、结对帮扶、巡回讲学、名校长论坛、成果展示等形式，在引领示范的活动进程中，宣传、推广并进一步检验和提升参训校长自身的教育思想与经验成果等。

第四，恒力聚焦乡村振兴和数字化战略主题。聚焦党的二十大乡村人才振兴战略，针对乡村教师、校长队伍学历偏低、年龄偏大、理念滞后、发展意识淡薄等问题，坚持“输血”和“造血”相结合，通过使用中培养、在培养中使用，发挥名师名校长工作室关键少数和重要引擎作用，精准帮扶。一是借鉴名师名校长在怒江州、凉山州“微支部、微团队、微任务”和“1+N+N”组团帮扶经验，通过结对帮扶、驻校支教、课题共研等方式，在帮扶中厚植教育情怀，在实践中更新教育理念。二是依托国家中小学智慧教育平台，通过远程备课、线上教学、课例教学、集体备课等方式，有效生成数字化学习资源，为教育优质均衡发展贡献应有之力。三是培养基地要组织开展访名校、入校诊断等教育活动，帮扶欠发达地区办好一批特色学校，发展一批特色教师。四是教育部门加强区域、基地、学员之间的联动，通过提供资金支持、挂职交流等方式，培育区域学习共同体。

第五，提炼展示名师名校长培养的精神标识和思想精髓。2015年首期“国培计划”中小学校长领航班启动，2018年首期“国培计划”中小学名师领航班、二期名校长领航班启动以来，教育行政部门、培养基地和学校探索形成了与名师名校长培养地位相匹配的中央建平台和地方搭舞台、海外研修和

国内访学、双导师指导和个性培养、工作室建设和精准帮扶、培养和使用五个相结合的思想做法。教育部中学校长培训中心以个性培养、立足前沿、实践导向、协同创新、示范引领为基本原则，系统设计3年的系统培养方案。教育部小学校长培训中心创新培养模式，采用“六个结合”，培养“大先生”的卓越品质。教育部幼儿园园长培训中心践行“学思情行”四位一体的名园长培养模式。持续增强传播力，扩大影响力，加快构建中国话语和叙事体系，展现可亲可爱可敬“大先生”形象。

第六，协同营造名师名校长成长发展的良好教育生态。培养造就“大先生”是一项复杂的系统工程，是党委领导、政府管理、基地建设、学校支持和社会参与的多主体协同治理结果，处理好这些复杂关系如同弹钢琴，统筹兼顾各方面发展如同指挥乐队，只有协调，才能奏响和谐动听的交响曲。一是按照党管人才原则，改进名师名校长选用制度。建立以岗位职责为基础，以政治信仰、思想引领、实践创新、社会担当和工作业绩为导向的名师名校长发现机制，真心爱才、精心的育才、悉心护才，用好、用活、用准名师名校长。二是政府要改革完善教育评价制度。树立正确的教育观、人才观、质量观，始终把握高质量作为教育改革发展的核心任务，注重教育内涵发展、特

色发展，鼓励名师名校长成名成家，教出风格、办出特色。三是健全现代学校制度。按照“政校分开、管办分离”的原则，推动学校建设“依法办学、自主管理、民主监督、社会参与”的现代学校制度，积极探索适应不同类型教育和人才成长的学校管理体制与办学模式，突出营造鼓励创新、强化容错纠错的干事氛围，使我们的名师名校长真正能够按照“大先生”的理想教书育人、办学治校，教学风格与办学实践能够呈现百花齐放、千姿百态的局面。四是培养基地走进名师名校长的成长生涯。尊重名师名校长已有的教育经验，用整个身心去承办一个大爱的项目，用爱和责任诠释“大先生”的风范，赢得名师名校长内心的景仰和社会的尊重。

有专家学者认为，教育家是“长”出来的，是“冒”出来的，反映了教育家成长的职业自觉和自身成就的内在特征。培养提供“温暖的气候”“肥沃的土壤”，是名校长的“长”、“大先生”的“冒”，进而百花齐放、争相竞艳，奋勇争先、人才辈出的外部环境和条件。

（作者于京天系国家教育行政学院副院长、全国中小学校园长培训专家工作组长；于维涛系教育部中小学校长和幼儿园园长国家级培训项目管理办公室主任；朱生营系教育部中小学校教师国家级培训项目管理办公室主任）

当一个人积极进取时，其精神也必然是饱满的；当一所学校处于上升阶段时，也必然是充满活力和人心思齐之时。从这个意义上说，当一所学校，推崇诸如以下几方面，或是这几方面表现突出时，也往往意味着这个集体已开始有走下坡路的征兆了。

其一，集体只剩下一种声音。这种声音，不是指集思广益达成目标一致的共同心声，而是只剩下一个人的声音。清朝诗人龚自珍有诗：“九州生气恃风雷，万马齐喑可哀。”如果想让学校有特色、有活力，教师个体是否有思想、学校是否鼓励教师有思想、学校重大事项目是否集思广益等，便尤为重要。此外，民主治校是现代学校管理的一个趋势和要求，但现实中也常有因为监督乏力、暗箱操作等，使民主管理流于形式的例子。在这种情形下，以“一致同意”的民主之名，行“一言堂”的专断之实的局面便容易出现。

倘若一个集体剩下的只是最高管理者的声音，其他管理人员及广大教师只是服从者和执行者，最终会导致集体活力逐渐消退。在缺乏民主氛围的环境下，后续的决策失误甚至腐败也难以避免。现代管理学理念下，团队中出现不同的意见甚至是反对的声音，恰恰是一个集体应有的正常状态；凡事都“一致同意”的局面，反倒是难言正常的情形，应该引起关注和警惕。

其二，考勤上不断上紧“发条”。必要的考勤制度是单位管理中的基本制度，也是达成绩效的必要条件，但过犹不及，尤其是对“做良心活”的教育工作来说，过分迷信考勤在学校管理中的作用，其效果常常适得其反。一个处在上升状态的团队，其员工一定是精神状态饱满并认同团队理念的，不用扬鞭自奋蹄，不需要制度的强力督促，就会自觉自愿地把活儿干得漂亮。在这样的学校里，其员工必定切身感受到了集体的温暖和关爱，从而发自肺腑地“以校为家”。

同样，如果一所学校特别青睐于“抓考勤”这种管控方式，那就意味着其他很多手段是无多大效力的。此时教师们感受到的不会是温暖的关照，而是冷冰冰的约束，单位的发展前景自然不会被看好。假如一个单位把考勤工作做到了细致具体，甚至是无以复加的地步，如采用各种现代监控手段和限制制度，包括大幅扣薪等，工作时间看似得到了保证，但对学校发展来说却是得不偿失的。在并不相信人的自觉性的制度面前，人心也已随着冰冷的制度而冷却了。最终，学校的向心力必然是越来越小。当考勤制度严苛到一定程度时，“身在曹营心在汉”的人心涣散的局面也自然渐渐浮现出来。

其三，对考试成绩的推崇成为团队的常态。学校办学，学生成绩是必然要求，但如果将其作为对教师考核、奖惩的主要依据，作为对学生评价的主要凭证，那带来的必然是对师生身心的过度开发。在以成绩为中心的文化氛围下，教师的心态注定无法淡定，会运用种种手段提升所谓的成绩，也就绝不会只有“常态”了。这样的成绩是以教师和学生的身心健康为代价换来的，疲惫、倦怠、乐趣丧失甚至身心出现问题等现象，也就不可避免地成了常态。

其四，靠以评选诸如“后进生”等管理手段维持集体运行。现代管理推崇的是民主和人文意义上的科学性，譬如正面激励制度等。然而，有一些学校却将评选“落后分子”作为抓手，人为地将集体成员分为三六九等。这种简单、落后而粗暴的做法，不但会让团队的和諧气氛逐渐消退，也会造成人心惶惶、互相猜忌和人人自危的局面，不仅极易造成团队撕裂和一盘散沙的结果，其实也昭示了管理者对自身管理行为的不自信。

一个组织或机构之所以兴盛，很大程度上缘于能凝人心、聚人气。古今中外的管理学早已证明这样的理念：高明的管理，是想方设法激发人性中的“善”，是让身在其中的每个成员都感到自己被尊重，感到自己对于团队的重要性。反之，拙劣的管理着眼于以甄别为目的的管制或是打压，是想方设法激发人性中的“恶”。

其五，学校师生的生活单调得只剩下工作和学习。当这一局面出现时，也就意味着团队的活力在快速走向衰减。众所周知，学校应该是最充满朝气和活力的场所，如果没有丰富有效的精神生活支持，教师作为教育中最关键的因素，其业绩提升的空间也会日趋缩小，又谈何创造力呢？

除了教师个体的精神生活，学校精神生活的丰富程度也是非常重要的。学校应尽可能地丰富师生精神生活创造必要的条件，如引导师生进行阅读研究，培养兴趣爱好，参与文体活动、交往和游历等，通过多种途径涵养其精神世界。

（作者单位系山东省潍坊市滨海区潍坊锦海小学）

警惕学校走下坡路的五种征兆

孟祥杰



扫码阅读
校长周刊投稿指南