



反思

校长讲话要遵循“冰山原则”

陈江

作家海明威提出了著名的“冰山原则”。他说：“冰山运动之雄伟壮观，是因为它只有八分之一在水面上。对校长讲话而言，讲话只是冰面上的八分之一，而真正让讲话产生效果和影响力的因素，是八分之七的底蕴和根基，考量的是校长办学的综合实力。因此，我认为，校长讲话的真正影响力是来源于内在的思想、情感和价值观念，思想、情感和价值观念的形成都不是短期效应，需要长期积淀。”

校长讲话的第一重倚仗是校长自身的素养。这种素养一半是履职校长岗位之前自带的，而另一半来自在岗位上的学习力。校长在岗位上需要不断充电、不断提升、不断拓展。没有学习力的校长对于一所学校的发展是不可想象的，校长学习的停滞必然会导致学校发展的停滞。

校长的自身素养包括人文素养与专业素养两个方面。人文素养是校长的底层逻辑和精神底色，主要体现在校长对自己、他人和社会的认识、态度和行为准则当中，也包括他是如何看待教育教学和看待学校发展。人文素养影响着校长的价值取向，比如在办学中把什么摆在第一位，重视什么，推动什么等，这对于一所学校而言是非常重要的。专业素养则是校长在教育教学和学校管理领域的涉猎、专研和精通程度，这方面可以衡量

经验

没调研不发言，没思考不讲话

陆颖妹

担任校长以来，调任过几所学校，让我记忆最深刻的是到新岗位之后，在第一次全体教职工工作会议上的讲话。

第一次工作会议上的讲话性质上区别于调任之时跟大家自我介绍式的讲话。经过初步了解后，大家此时对校长的期待将会更多，他们好奇新校长的讲话风格是怎样的，将会以怎样的状态带领学校出发。在我看来，这次讲话的重要性，足以影响你是否能成功开启工作的新局面。

第一次工作会议上的讲话，必须是一次有准备的亮相，没有充分准备，我情愿先做会议的“旁听者”。记得调任到那所较偏远的百年老校那会儿，我通过调研发现了学校的诸多问题：百年发展规划的目标不清、教研科研流于形式、青年教师缺乏发展规划、学习空间老旧等。为此，我研读学校发展的历史，还通过个别访谈、座谈会广泛听取大家对学校发展的建议。

大会上，我跟大家回顾了学校百年的发展史和近况，肯定了既往取得的成就，更把感受到的教师们对学校的热爱进行了高度的赞扬，同时把自己的感触真诚地表达，引发大家共鸣。紧接着我分析了目前存在的困局，梳理了问题根源，并提出了近期发展目标，目标指向清晰，且分步骤逐时推进。同时我还对收集到的教师最关心的问题，作出了明确的回应。我记得那次讲话数

带着三颗“糖”的讲话学生更愿意听

黄桂贤

作为小学校长，要做到全体学生都认真听、深刻记忆确实不容易。经过反复的学习、实践、反思后，我慢慢地找到一个能让学生愿意听的演讲模式，那就是口袋里常带有三颗“糖”。

打开第一颗“糖”，把握“甜蜜”的时间。我们演讲所面向的对象是小学生，小学生的注意力本来就比较弱，加上集会时学生的心态和环境产生了变化，注意力就受到了更大的影响，所以我们必须要牢牢地把握住学生注意力高度集中的时间。据我观察，绝大多数学生集中注意力的时间大概在会议的前12分钟左右，我把这12分钟称为“甜蜜时间”。我们在演讲时必须要把把握好这个时间，把核心内容和重点讲解给学生，让他们能深刻地记住我们所讲的内容，提高学生对于演讲核心内容的吸收和理解。

打开第二颗“糖”，分享“甜蜜”的故事。学生经过前12分钟的熏陶后，注意力慢慢涣散，如果此时我们依然按照原来的高强度演讲，学生接受知识的效果会严重打折扣，事倍功半。为此，要继续保持高效率就必须改变形式再次吸引学生的注意，最好的方法就是用故事、案例的方式进行演讲。一是故事能让学生在

众议

山东省青州市圣水学校校长张云杰：在讲话的过程中，多增加一些互动的环节，可以很快地打通与学生的隔阂。校长要用和善的眼神、亲切的话语与学生交流，俯下身，把话递给学生，听听他们想说的话。

广东省汕头市聿怀中学副校长曾祥荣：要打造引人入胜的演讲内容，需要选取与师生相关的主题，即选择具有代表性、感染力强的故事，确保故事与学校文化和价值观相契合。校长可以通过讲述学校历史上的重要事件，让师生了解学校的发展历程，或分享杰出校友的成长经历和成就，激励师生追求卓越。

四川省成都市金牛实验中学校长熊欣：每一次讲话，都是校长办学思想的表达。讲话如讲课，没有统一的标准。任何一项工作都是全人格参与的过程，校长的身教是最好的示范，如果言行不一，再动人的讲话也苍白无力。

河南省长垣市第一初级中学教育集团总校长蔡瑞昌：校长讲话要接地气，要深入实际，走进师生，用平等思维站在学生的角度、教师的立场去思考，了解师生的需求，讲话选题从师生中来到师生中去，这样才能受到师生欢迎。

广西壮族自治区南宁市新兴民族学校校长吴冯丽：作为校长，在适当的时候，可以走入听众席，通过握手、拥抱、轻拍肩膀等，传递真诚的情感，用这份以情动人的温度，温暖师生的心灵，让他们感受到校长是真正陪伴他们成长的引路人。

辽宁省沈阳市第二十七中学党委书记孙庆新：年轻教师和学生只是有年龄差，而多数校长和学生是有代际差。认识到代沟的存在是个意识问题，只有有了这样的意识，才能在讲话的立意上从受众的角度出发，才能把讲话说到学生们的心里去，才能让学生在喜欢听的同时接受其中的道理。

他处于什么发展阶段，是一个笨手笨脚的菜鸟，还是一个驾轻就熟的行家里手。校长讲话能否从教育出发，能否深入人心，能否有高度、温度、精度，都取决于校长的自身素养。

影响校长讲话质量与效果的第二个因素是校长对学校工作的熟练和掌握程度。校长讲话的场合很多，如开学典礼、教师大会、质量分析会、表彰会、备课组工作会、期末总结会等。这些会议针对的群体不同，其功能和性质各不相同，目标和效果当然也不尽相同，有的时候需鼓劲激励、定心稳局，有的时候需方向引领、专业导航，有的时候则需聚焦关键、重点突破。这不仅仅是考验一位校长的应变和控场能力，更为重要的是考量一位校长对学校工作的熟练和掌握程度。一位校长如果不了解自己的学校，那么他肯定是不称职的。因此，好的校长讲话，脱胎于对学校工作的深思熟虑和深入浅出，这是一位校长需不断发展、日日精进的“硬功夫”。

当然，校长的讲话确实不能仅以这两个方面评价，甚至有校长脱离这两个方面的讲话也极具吸引力和感染力，有时候技巧的力量是巨大的，抑扬顿挫的语调、生动感人的事例、音乐背景的渲染，确实也能弯道超车，达到很好的效果，但如果校长自身素养不达标、对学校工作不够了解，那么，这样的讲话是没有灵魂的。

（作者系江西省弋阳县方志敬中学校长）

次被掌声打断，教师们听出了校长改变学校的强音，听到了自己的建议出现在校长的讲话中，他们感到激动和被尊重。

讲话之后，我积极落实讲话中的承诺，紧紧抓住每个契机，趁势带领学校突破发展瓶颈，学校很快进入发展的快车道。至今，每当我需要主持重要会议并讲话时，都会想起这个案例。我觉得有这样两个关键点：

第一，讲话前，充分倾听心声。这是避免校长讲话流于形式、错误讲的关键。在上文的案例中，我在制定并宣布学校发展新举措之前，做了大量的调研工作，倾听教师们对学校发展的建议，然后将学校发展目标和教师个人发展目标统一起来，形成共同的愿景。这样的愿景，教师怎么会不支持呢？许多有责任心的教师对学校发展过程中产生的问题，看得都比较透彻，倾听他们的建议，能够让校长讲话时分析有理有据，判断更加精准，决策顺应人心，这些都是校长成功讲话的底气。

第二，讲话后，积极落实承诺。无论讲话多么精彩，归根到底都是要落实的，必须要把承诺转化为实际行动。只有这样，师生才会信赖校长。那次，我在教师大会上的成功讲话仅仅是一个起点，后续我做了大量的工作。例如，对校园学习空间环境进行重整，把碎片化的空间全都融入课程的元素。因此，一个有兑现承诺行动力的校长，或许他未曾开口，讲话就已经成功了一半。

（作者系上海市浦东新区海桐小学校长）

较为轻松的状态下听讲，适当缓和紧张的会场气氛；二是故事通俗易懂，能够降低学生对知识的理解难度，提高演讲的效果，更易于学生对重点的长久记忆；三是故事的剧情可以吸引学生的注意力，通过故事让学生悟出道理。

打开第三颗“糖”，获得“甜美”的回忆。演讲结束时正是学生最容易遗忘的时候，这时候的学生已经开始疲惫、躁动，很难再把注意力集中到演讲者身上，既然如此，我们就要进行一次有奖互动问答，把今天所讲的重要内容以问题形式让学生回答，回答正确奖励小礼物，回答错误就请其他学生补充后再让其复述并奖励，通过这样一个互动环节，既能让学生记住所学内容又能给学生留下美好的回忆，这时也应该是演讲的高潮和尾声，在掌声和欢呼声中结束演讲。

作为教育工作者，校长不管是给学生上课还是演讲，都必须考虑学生的接纳情况、状态和需求，对于内容要深入浅出、富有趣味性。面对小孩子，校长的讲话应常备“时间、故事、回忆”这三颗“糖”，同时口袋也要常备一些糖和礼物，让孩子在欢乐的时光中接受知识和启发，从而成长得更为茁壮。

（作者系广东省珠海市香洲区广生小学校长）

学校治理 | 微变革

校长讲话怎样更有吸引力感染力

郭德侠 张正茂

讲话是校长管理学校的重要方式，体现着校长的经验阅历、文化素养、思维方式和工作方法。在现实中，有些校长的讲话内容可能过于正式和严肃，听众的兴趣难以有效调动起来，这就需要校长综合考量、多措并举提升讲话的趣味性。笔者认为，可以从以下5个方面入手。

一是结合当下热门话题。从师生感兴趣的身边事入手，引用当前热点话题，能够让讲话更贴近学生、更富时代感和教育情怀，切实增强师生听众的信任感。这就要求校长经常关注教育领域的趋势和讨论热点，让讲话内容与师生的生活和兴趣紧密相关。比如，校长讲话可以充分结合当前热门影视剧，引用其中的经典情节和经典语录，激励师生们要心有目标、放平心态、不畏挑战。

二是引用经典诗词名句。合理引用经典诗词，不仅能凸显校长讲话的文化底蕴，更能增强话语的感染力和趣味性。这就要求校长在自己所学专业的基础上博览群书、熟读经典，根据讲话主题选择合适的经典名言或诗句，并能熟知引文的历史背景和来源出处，以便更加生动形象地解读和运用。比如，用“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”来激励学生充满信心，用“盛年不重来，一日难再晨。来鼓励学生惜时进取等。

三是适当融入幽默元素。幽默元素的加

校长讲话应以尊重为前提

庞晖 孙百才

并非所有的讲话都能激发共鸣，有时不当的言辞甚至可能引起误解和冲突，影响教师的积极性和学校的和谐氛围。校长在教师大会上应通过尊重、倾听和正面反馈来提升讲话的感染力和有效性。

校长讲话时不要使用权威压教师。在教师大会上，校长的权威不应成为压制声音的工具，而应成为激发共鸣的媒介。校长的权威若变成压迫，便压制了教师的声音，削弱了他们的参与感和创造性。这种单向的指令式沟通，不仅损害教师的尊严，也破坏了团队的协作精神。校长应当展现出开放的心态，与教师建立平等的对话关系，共同探讨学校的发展大计。这样的沟通方式，不仅能够增强教师的归属感和参与感，也能够为学校带来更加活跃和创新的教育氛围。

校长讲话时不要在众人面前贬低教师。在教师大会上，校长的言辞若带有贬低之意，便可能对教师的自尊造成不可逆转的伤害，影响其内在动机和职业满意度。校长应积极肯定教师的贡献和成就，通过表彰来增强教师的

入，往往能够迅速引起听众的兴趣。校长可以紧扣演讲主题讲述相关的趣闻轶事，也可以运用双关语、谐音梗、讽刺、夸张等手法，以幽默的方式进行描述、解释或表达观点，以增强讲话的娱乐性。但是与此同时，还要注意幽默的平衡适度，过多的幽默会影响听众的注意力。

四是合理运用故事案例。一个好的故事案例是校长讲话吸引听众的法宝，能够生动形象地传递校长讲话的意图，让听众在轻松愉悦的氛围中接受校长的观点。这就需要校长结合学校特色和师生需求，对讲话的主题进行深入研究，以传递正能量为目标，合理加入具有代表性、感染力的故事案例来串联整个讲话，在讲述故事时可以通过描绘场景、使用比喻和排比等修辞手法来增强故事的表现力，做到深入浅出、鲜明生动。比如，在勉励师生时，可以讲述本校师生克服困难、取得成功的案例，指引师生学习这些案例背后蕴藏的宝贵精神财富。

五是恰当使用手势、表情和眼神。控制好身体语言，就等同于讲话成功了一半。校长在讲话过程中的手势、表情和眼神都是所要传达信息的延伸，能够展现校长的情感。比如，校长在讲话时切不可将眼神定于一处，而是要及时对师生听众的赞许动作给予回应和互动，用正常的语调语速，保持从容不迫的精神状态，讲出鼓舞斗志、振奋人心的话，以此点燃师生激情，让讲话变得生动有趣。

（作者郭德侠系北京科技大学教授，张正茂系该校博士研究生）

职业荣誉感，应使用积极的语言鼓励教师，为其提供成长和展示的平台。有问题时，采取私下沟通的方式，以建设性反馈代替公开批评，确保教师在专业成长中获得必要的指导和支持。

校长讲话时不要只提出问题不提供帮助。在教师大会上，校长的讲话若仅限于问题的诊断而未能够提供相应的支持与解决策略，可能会削弱教师的自我效能感，降低他们探索创新教学方法的意愿。未提供资源和专业发展机会的反馈可能会限制教师的专业成长，阻碍教学质量的提升。校长在提出问题时，应同步提供针对性强的改进建议和实施策略，以确保教师获得清晰的行动方向。这样，教师将感受到来自管理层的深度理解和实质性支持，从而增强对学校愿景的认同和归属。

在教师大会上，校长的话语不仅是信息传递的媒介，更是塑造教育环境、激发团队精神的重要力量。我们相信，通过建设性的沟通方式，可以营造一个充满支持性和协作性的工作环境，增强教师的职业自信，提高教学质量，促进学校教育的持续创新和发展。

（作者庞晖系青岛大学双语实验学校教育集团副校长，孙百才系青岛大学师范学院院长）

校长不妨多一些高质量即兴演讲

刘考申

与有准备演讲稿的发言相比，即兴演讲是指在没有准备的情况下进行的公开发言。对校长而言，即兴演讲能力不仅是应对紧急情况的必备技能，更是塑造和传递学校文化的关键能力，是校长办学领导力的重要体现。优秀的即兴演讲能在学校遭遇突发事件时稳定师生情绪，及时准确地传递信息，并指引事态向好发展。此外，即兴演讲也是激励师生的重要途径。在学校庆典或重大活动时，校长的即兴讲话能极大提振师生士气，增强学校凝聚力。更重要的是，校长有同理心、有感染力的即兴演讲，能激起师生的情感共鸣与价值共识，影响师生的思维方式和行为模式，进而促进学校文化价值系统的建构与丰富。

提升即兴演讲能力，校长需要持续学习和刻意练习。校长可以通过专业演讲技能学习、观看并分析优秀同行的演讲等方式，学习如何有效组织语言、控制语调、使用肢体语言等，建立与听众的联结。此外，随机主题的模拟演讲和强化练习也是提高演讲技能的有效方法。这些实践可以帮助校长在非正式的环境中，测试和调整自己的演讲内容和风格，增强在公众面前讲话的自信心。如结合国家发布的教育政策、最近发生的教育事件，校长可以通过即兴演讲，练习如何清晰、有逻辑地表达观点。

提升即兴演讲能力，校长需要收集反馈并不断优化。校长需要在演讲过程中观察听众表

情、动作等非言语反馈，并在演讲结束后虚心收集听众的感受和建议，及时了解自己在演讲中的优点和需要改进的地方。这种反馈可以是来自师生的直接反馈，也可以是同行或专业培训师的建议。通过收集听众反馈，校长可以优化自己的演讲结构和表达方式，提高演讲的感染力和影响力，提高现场沟通和应变能力。

除此之外，心理调整也是提高即兴演讲能力的重要方面。良好的身心状态是应对即兴演讲中可能出现的紧张和不确定性的基础，校长要努力掌握压力管理和心理调节的技巧，如建立健康的作息规律、坚持参加体育锻炼、练习正念冥想等，这些做法可以帮助校长在面对突发公开演讲时保持冷静和专注，从而作出正确的判断和决策。

不可忽视的是，随着信息技术的发展，校长的演讲方式也需要适应新的传播渠道和媒介，如在线研讨会、社交媒体直播等新的交流方式。这就要求校长能够有效地利用这些工具进行远程沟通和互动，即使在缺乏面对面交流的情况下，也能通过屏幕传递情感和信息。

校长的即兴演讲能力是其领导力的重要组成部分。校长通过不断提升演讲技能，能够在日常管理中实现有效沟通，进而提升学校的教育质量和办学影响力。这需要校长坚持学习、强化练习，并在实践中不断地反思和调整，从而成为在各种情况下都能有效沟通的卓越领导者。

（作者系湖北省武汉市光谷第十六小学校长）

近期话题预告

学校的历史反映了学校的发展历程。校史馆是展示学校历史发展、文化建设和教研成果等的窗口。对中小学校而言，做好校史馆建设有利于培养学生知校爱校的情感，有利于促进校园文化建设，对学校发展有着独特的价值。那么，中小学该如何做好校史馆建设？如何发挥校史馆独特的育人作用？欢迎广大校长踊跃参与讨论。

稿件要求：校长视角，切入点要小，每篇来稿只呈现一个角度、一个现象、一个思考、一个经验或一个建议，1500字以内。稿件请以附件的形式发至 xiaozhangcn@163.com，并在标题注明“校史馆”字样。坚决反对一稿多投！

截稿日期：7月30日



视觉中国

供图