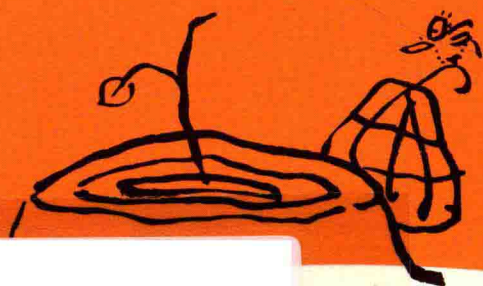


大夏书系·学校领导力

好学校之境

任勇 著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导

好学校之境

任勇 著



上海市
著名商
标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

好学校之境 / 任勇著. —上海: 华东师范大学出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5675 - 4879 - 4

I. ① 好 ... II. ① 任 ... III. ① 学校管理 IV. ① G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 047802 号

大夏书系·学校领导力

好学校之境

著 者 任 勇
策划编辑 朱永通
审读编辑 齐凤楠
封面设计 曾 弗

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537
邮购电话 021 - 62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 15.5
字 数 213 千字
版 次 2016 年 5 月第一版
印 次 2016 年 5 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 4879 - 4 / G · 9212
定 价 35.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

【序】

什么是好的学校？

什么是好的学校？

在我看来，如果一个学校有一个好的校长、一批好的教师和一个好的学校发展，那么这个学校就一定能成为一所好的学校。

好的校长、好的教师和好的学校发展，固然与校长、教师和学校“起点”有关，但与校长、教师和学校“新走向”关系更大。

“没有最好，只有更好”告诉我们：走向“更好”才是真正的“好”，才是更有意义的“好”。

基于这种认识，我觉得，好的学校 = 校长更好地成长 + 教师更好地生长 + 学校更好地发展。换句话说，好学校之境 = 校长成长“步入新境” + 教师生长“引入高境” + 学校发展“渐入佳境”。

“新境”对校长成长来说，就是步入新的探索实践、新的管理作为和新的人文修炼；“高境”对教师生长来说，就是引入高远志向、高尚人格和高雅情趣；“佳境”对学校发展来说，就是渐入教育本真的遵循、教育良知的坚守和教育幸福的追求。

校长成长何以“步入新境”？我探索了校长之业、教育理念、教育思想、校长之威、校长性情、校长反思、精神状态、忧患意识、影响之力、管理风格、时间管理、班子文化等 12 个方面的“步入新境”。

以“校长之业”为例，我认为要从“爱岗敬业”到“熟岗精业”。这不是说“爱岗敬业”不要了，而是说“没有爱岗敬业是不行的，仅有爱岗

敬业是不够的”，还要“熟岗精业”。爱岗，更要熟岗；敬业，更要精业。

再以“教育理念”为例，我认为要从“追赶潮流”走向“引领潮流”。“追潮”诚可贵，“引潮”价更高。当追时，好好追；当引时，悄悄引；追之时，孕育引；引之时，寻新追。

教师生长何以“引入高境”？我探索了师者境界、自我发展、进取精神、学科气场、自我素养、生长阶梯、师生关系、课改之道、教育意境、师者探域、育人境界、工作状态等12个方面的“引入高境”。

以“生长阶梯”为例，我认为要从“为学有道”走向“思研行著”。“为学有道”是基础，“思研行著”入佳境。换言之，名师之路——学、思、研、行、著。

再以“教育意境”为例，我认为要从“教精其术”走向“教明其道”。世间万物皆不出道术。道不正则术不明，术不明则道难行。道与术只有合二为一，才能产生更大的能量。

学校发展何以“渐入佳境”？我探索了学校管理、管理之势、发展路径、减负难题、管理取向、管理境界、品牌经营、管理新探、学校变革、策划决策、课改走向、事业推进等12个方面的“渐入佳境”。

以“减负难题”为例，我认为要从“减负提质”走向“轻负高质”。“轻负高质”应是一种符合现代教育发展规律和人的成长规律的必然选择，也是教育科学化、有序化、最优化和人性化的一种推进模式。

再以“管理境界”为例，我认为要从“有所作为”走向“有所不为”。有所不为才能有所作为，有所作为就要有所不为。大道无形，管理无痕。融“有为”于“无为”，“无为而无不为”；寓管理于无痕，以求“不管之管”。

细心的读者不难发现，我没有把“好的学生”放进“好的学校”里来研究与探索。我以为，如果一所学校有了好的校长、好的教师和好的学校发展，就一定能培养出好的学生。

校长成长、教师生长与学校发展相互支撑、相互影响、相辅相成。理想的状态是三者共赢，而最终受益的是教育事业和学校师生。

校长成长引领学校发展，学校发展为校长成长搭建平台，校长成长与

学校发展必成“水乳交融”态势。发展教师，是校长的第一使命，“品牌”学校需要“品牌”教师；名师荟萃的校园，将促进校长内生的发展动力，引领名师成长的校长必定是追求卓越的校长。教师发展的最终结果必然推动学校的发展，拥有杰出教师的学校就是一所杰出的学校；具有教师发展功能的学校才是“真正的学校”，这样的学校能为教师的生长提供一个良好的环境，成为教师生长的摇篮。

新走向，是时代的呼唤；新走向，是校长成长的助推器；新走向，是教师生长的启动器；新走向，是学校发展的加速器。

追求好学校之境，虽曰难能，心向往之，行必能至。

任 勇



目 录

序 什么是好的学校？

001 上篇 校长成长“步入新境”

- 003 校长之业：从“爱岗敬业”到“熟岗精业”
- 010 教育理念：从“追赶潮流”到“引领潮流”
- 020 教育思想：从“混沌状态”到“富有思想”
- 026 校长之威：从“行政权力”到“专业权威”
- 033 校长性情：从“四平八稳”到“理性激情”
- 039 校长反思：从“适度反思”到“深度反思”
- 045 精神状态：从“安于现状”到“怀揣梦想”
- 053 忧患意识：从“感觉良好”到“本领恐慌”
- 059 影响之力：从“权力影响”到“两权并重”
- 067 管理风格：从“强弱两极”到“刚柔相济”
- 073 时间管理：从“忙乱无序”到“科学有序”
- 083 班子文化：从“左右和声”到“和而不同”

089 中篇 教师生长“引入高境”

- 091 师者境界：从“德能并重”到“升华智魂”
- 097 自我发展：从“他主发展”到“自主发展”
- 104 进取精神：从“阶段发展”到“持续发展”
- 110 学科气场：从“教学有方”到“教有主张”
- 116 自我素养：从“全面发展”到“全而有特”
- 123 生长阶梯：从“为学有道”到“思研行著”
- 129 师生关系：从“学生之师”到“亦师亦友”
- 135 课改之道：从“参与课改”到“深化课改”
- 141 教育意境：从“教精其术”到“教明其道”
- 147 师者探域：从“学科经师”到“教育学者”
- 153 育人境界：从“追求卓越”到“享受幸福”
- 159 工作状态：从“积极工作”到“健康工作”

165	下篇 学校发展“渐入佳境”
167	学校管理：从“制度治校”到“文化管理”
173	管理之势：从“管而理之”到“领而导之”
179	发展路径：从“继承传统”到“创新实践”
185	减负难题：从“减负提质”到“轻负高质”
191	管理取向：从“校长管理”到“共同治理”
197	管理境界：从“有所作为”到“有所不为”
203	品牌经营：从“同质发展”到“特色发展”
209	管理新探：从“教育视野”到“跨界视野”
215	学校变革：从“局部改进”到“整体转型”
220	策划决策：从“无谋独断”到“合谋共断”
225	课改走向：从“课程领导”到“价值领导”
231	事业推进：从“胸有理想”到“智慧寻点”

上篇

校长成长『步入新境』



校长之业：从“爱岗敬业”到“熟岗精业”

爱岗敬业是人类社会最为普遍的奉献精神，一校之长，更应爱校长之岗、敬教育之业。校长是集领导者、管理者和教育者于一身的专业人士，校长熟岗精业是爱岗敬业的高层次展现。

熟岗，就是熟知学校管理之道，就是熟知教育规律之理，就是熟知教师生活之态，就是熟知学生发展之需。精业，就是以一种精益求精的态度对待自己的工作，认真负责，高效能而且出色地做好自己的工作，力求使学校管理从粗放型走向集约化和精细化。

校长要更好地成长，仅有爱岗敬业的精神是不够的。爱岗，更要熟岗，否则这“爱”就有可能失去对教育本真的遵循；敬业，更要精业，要以精业的态度对待工作，要做就做得更精，做得更细。深入一线、深层学习和深度研究，是一条通往熟岗精业的道路。

1. 爱岗，更要熟岗

爱岗，就校长而言，就是爱校长之岗。“干一行，爱一行”，至少有这么一层意思：仅仅“干一行”是不够完美的，再“爱一行”那就更好了。

成为校长，可能是上级任命的，可能是自己竞聘上的，也可能是临危受命的。升为校长，可能是从副校长，或是主任，或是教师岗位上提拔上来的，也可能是从外部门调来的。并不是所有的新校长都爱校长之岗的，因为校长有许多“难言之苦”和“办学之忧”。但成为校长了，“国家把整个的学校交给你，要你用整个心去做整个的校长”（陶行知语）。“用整个心去做整个的校长”，你能不爱这个“岗”吗？

没有爱就没有教育，同理，没有爱就当不好校长，不爱校长之岗也难成为好校长。

校长爱岗，体现在对教育之爱、对学校之爱、对教工之爱、对学生之爱、对家长之爱、对社区之爱。对教育而言，有爱便有一切。鲁迅先生说“教育根植于爱”就是这个道理；教育专家斯霞老师说“没有真正的爱，就没有真正的教育”也是这个道理。

“教书育人爱是本，学道求知勤为径”，校长当谨记。

“干一行”，不仅要“爱一行”，还要“熟一行”。爱岗基础上的熟岗，是校长实现“优岗”的基础。爱岗，就校长而言，是爱校长之岗；熟岗，就校长而言，还应包括爱除校长之岗之外的学校其他之岗。从教学一线干上来的校长，会熟悉多一些学校之岗，即便如此也很难“踩遍”。我算是从教学一线干上来的校长，当过数学教师、班主任、教研室主任、教务处主任、副校长、校长，读者不妨帮我看看，我还有哪些学校之岗没“踩到”？基层之岗至少有年段长、教研组长没“踩到”，中层之岗至少有德育处、总务处、办公室没“踩到”，我的这些“短板”之岗，是要在当校长时再用心去熟悉的。

唯有熟岗，才能洞见；唯有洞见，才能智管。

广义的熟岗，还应包括如下之“熟”：

熟教育之道。说到“教育之道”，仁者见仁，智者见智。俞敏洪认为：“教育之道在于要培养什么样的人，教育之道就是以良知、理性、仁爱为经，以知识、科技、创新为纬，造就新一代人格平等、思想自由、精神独立的国民。”校长也要有自己的教育之道。

熟行政之事。教育行政有制度层面的，包括教育行政的体制、机构，以及学校教育的制度；有内容层面的，涉及课程行政、人事行政、财务行政和设施管理；有方法层面的，诸如立法与执法、规划、督导、评估等。校长要熟知这些“事”。

熟教师之教。校长，是要了解一些教师之教的。我之所以在这里说“了解一些”，是想说如果校长一两年没有深入教学一线，只是进行一般性的“宏观指导”，可能不知第一代课改是“改结构”，第二代课改是“改关

系”，第三代课改是“改意义”。教师之教，悄悄在变。

熟学生之学。学生之学，也在悄悄地发生变化。前些年提的“学习方式的革命”，引导学生自主学习、合作学习、探究学习，让学生登上了学习快车。近年来，“翻转课堂”热潮袭来，不管怎么样，它是一种趋势，也许会让学主登上学习“动车”。校长能不“熟”吗？

熟家长之需。家长最需要的是家教方法指导。学校要建立家教研究会，探索与家教相关的有效途径与方法，及时对家长进行指导；开办家教指导课堂，向家长系统讲解家教理论与实践，集中培训，提高家教水平；针对不同层次、特殊家庭的家长进行指导；等等。

2. 敬业，更要精业

日本丰田汽车公司在创立之初是靠强有力的销售网络发展起来的，上千名老销售员的敬业精神让其他汽车公司望尘莫及。但随着技术的发展、汽车性能的不断改进，公司对销售员的素质要求也越来越高，到后来，丰田不断将那些敬业精神堪称楷模的老销售员换下来，将一批受过专门训练的大学生换了上去，这才保证了丰田公司在变化莫测的汽车市场一路领先。

丰田的“员工之换”告诉我们，当今时代，一个优秀的员工，仅有敬业精神是不够的，更需要精业！

员工如此，校长亦然。

“敬业，更要精业”，在我看来是一种新的职业精神。如前所述，精业，就是以一种精益求精的态度对待自己的工作。今日校长，一定要把追求“精益求精”作为工作的出发点和归宿点。校长仅有敬业精神是不够的，更要以精业的心态对待工作。

值得一提的是，敬业精神不可缺少，它是精业的前提，不敬业的人是难以精业的；而精业则是敬业的归宿和升华，做不到精业，敬业也将失去意义。

敬业就是要用一种恭敬严肃的态度对待自己的工作，爱岗敬业作为最基本的职业道德规范，是对人们工作态度的一种普遍要求。

敬业，要有职业理想。即人们对所从事的职业和要达到的成就的向往与追求，是成就事业的前提，能引导从业者高瞻远瞩，志向远大。

敬业，要有立业意识。即有确立职业理想和实现目标的愿望。其意义在于利用职业理想目标的激励导向作用，激发从业者的奋斗热情并指引其成才。

敬业，要有职业信念。即有对职业的敬重和热爱之心，表现出对事业的迷恋和执著追求。

敬业，要有从业态度。即有持恒稳定的工作态度。勤勉工作，笃行不倦，脚踏实地，任劳任怨。

敬业，要有职业情感。即人们对所从事职业的愉悦的情绪体验，包括职业荣誉感和职业幸福感。

敬业，要有职业道德。即人们在职业实践中形成的行为规范。

上述“敬业之要”，校长要首先做到。在此基础上，再步入“精业之要”。

精业，就是要用正确的方法做正确的事。正确地做事是以做正确的事为前提的，如果没有这样的前提，正确地做事可能变得毫无意义。因此首先要做正确的事，然后才是正确地做事。做正确的事决定方向，而正确地做事则决定最终的成败。

精业，就是要做就做到最好。一个人成功与否，在于他是否做什么都力求做到最好，不要凡事只做到最低标准。我们常说要追求卓越，其实追求卓越就是苛求精业的具体表现。精业并非高不可攀，也不是遥不可及，把事做精做细，就可以达到卓越的状态。

精业，就是要尽量做好每一件小事。老子曾说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”他精辟地指出了想成就一番事业，必须从每一件小事做起，从细微之处做起。不仅“做起”，还要“做好”。把每一件寻常的事做得不寻常的好，苛求完美，必成大业。

精业，就是要面对挑战做成事。不敢向高难度的工作挑战，是对自己潜能的画地为牢。要想成为一名精业的校长，并最终实现自己成就一番事业的目标，就应该挑战高难度的工作，主动提高自己的能力。当有一项高难度的工作摆在你面前时，你要迎上去并出色地完成它。

3. 熟岗精业，路在何方？

爱岗，更要熟岗；敬业，更要精业。如何从爱岗敬业走向熟岗精业？深入一线、深层学习和深度研究，是一条通往熟岗精业的道路。

先说深入一线。

只有深入一线，才能更好地掌握“岗情”。对学校所设之“岗”，校长应尽可能都走到，特别是自己担任校长之前没有从事过的岗位，更应多走走多看看多了解些情况。这个“岗”的职能是什么？目前有什么创新举措？遇到什么困难？需要什么帮助？……掌握了“岗情”，就可以更好地建设“岗”、发展“岗”。

只有深入一线，才能更好地了解“实情”。不深入一线，了解的有些“情”就不一定是真实的。要了解实情，校长是要深入一线的，而不是“浅入”。到一线去，就是到教师中、到学生中、到课堂中、到活动中去。要深入，就不能走马观花，就不能蜻蜓点水，就不能做做样子。要适度地“沉下去”，只有踏踏实实地“沉下去”，才能明明白白地“浮起来”。

只有深入一线，才能更好地总结经验。一所学校的发展必定积累了丰富的实践经验，这些经验是学校的宝贵财富，这些经验是广大教职工创造性的成果，对这些“实践中的真知”，校长是要俯下身去“拾掇”的。深入到师生中去，深入到学生家庭和学校所在社区中去，去发现和发掘那些原始的创举和生动的实践智慧，并将其发扬光大。

只有深入一线，才能更好地发现问题。校长切实俯下身子，到可能存在问题的现场去，看看课改理念落地了吗？教师教情、学生学情是一种什么情况？教师的学养是一种什么状态？学生的学业负担还很重吗？这样，才能发现真问题，也才能针对这些问题，和一线教师共商破解之策。校长切记：“民意不可不听，民情不可不察，民智不可不聚。”

次说深层学习。

基于宏观的深层学习，明晰教育发展之势。教育发展的总体趋势是什么？校长若搞不清楚，何以“精业”？校长要深层学习，先要考虑“宏观之学”，即学习教育改革和发展的总体战略、发展任务、体制改革和保障

措施。立于高处看教育，前行就有了方向，行动就有了准则，就能坚持按“德育为先、能力为重、全面发展”的要求推进素质教育。

基于中观的深层学习，悟出办好学校之道。什么是学校？我们要办什么样的教育？教育的本原是什么？如何追求教育的真谛？这些都不是简单的问题，需要校长深层学习后才能领悟，这种学习，可以是基于文本的读书学习，可以是基于案例的情境学习，可以是基于问题的行动学习，可以是基于经验的反思学习。

基于微观的深层学习，掌握教育管理之术。教育管理之术，就理论来说，就有教育管理的原理、方法、技术、诊断、评价等；就实践来说，就有学校校务管理、教务管理、教研管理、德育管理、后勤管理等等。再细化下去，还有年级组管理、班级管理、教研组管理、备课组管理、学生社团管理等。唯有深层学习，才能心中有“术”。

再说深度研究。

深度研究，就是比别人多前行一点点。实话实说，真正步入研究的校长还不多。即便是步入研究领域的校长，由于工作忙、杂事多、意识弱，进行的一般性研究多，深度研究不多，用现代新词语来形容，也就是还差“最后一公里”。其实，我们在研究上，不妨再前行一点点，就会有更多的收获。我在研究“有效教学”之后，又研究了“高效教学”，觉得还应“再前行一点点”，于是就研究了“魅力教学”，那是超越“有效”“高效”的一种教学，从而提出了一套我的关于“魅力教学”的思考。不敢说这有多好，但确有我的“多一点”的思考。

深度研究，就是比别人多探索了一点点。教育之事，“广、难、杂、变”。“广、难、杂、变”，给教育带来了诸多挑战，同时也给教育带来了无限的“探索空间”。挑战中如何抉择，是需要校长积极探索的。对素质教育如何推进，许多校长都作了一定的探索，而上海建平中学的冯恩洪老校长的“多一点”探索，提出并践行“合格+特长”，让建平中学跃上了素质教育的新台阶。我们常常说“探索无止境”，你看建平中学的前校长程红兵继续“多一点”探索，提出并践行了“合格+特长+文化”的新的办学理念，让学校在继承中创新发展。