

学校文化变革丛书

丛书主编 杨四耕

遇见 更强大的 自己

路光远◎著

从“硬实力”到“软实力”

一种文化引领一种可能



上海
华东
师范
大学

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

学校文化变革丛书

丛书主编 杨四耕



遇见 更强大的 自己

路光远◎著

从“硬实力”到“软实力”

图书在版编目(CIP)数据

遇见更强大的自己:从“硬实力”到“软实力”/路光远著.

—上海:华东师范大学出版社,2014.9

(学校文化变革丛书)

ISBN 978-7-5675-2563-4

I. ①遇… II. ①路… III. ①学校管理—研究

IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 219924 号

学校文化变革丛书

遇见更强大的自己

从“硬实力”到“软实力”

丛书主编 杨四耕
著 者 路光远
责任编辑 刘 佳
审读编辑 钱 婷
责任校对 赖芳斌
装帧设计 卢晓红

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 门市(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 常熟高专印刷有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 18
字 数 287 千字
版 次 2014 年 10 月第 1 版
印 次 2014 年 10 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5675-2563-4/G·7629
定 价 35.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

一所优质学校应有的文化迹象



建设优质学校是基础教育改革的一个重要追求,而这一追求的实现在很大程度上取决于学校能否发起一场变革,以及在变革中能否生成特定的学校文化。

今天,“文化的力量”正日益凸显其重要功能。一所学校特有的文化,营造了一种特有的相对稳定的组织氛围和言行标准,赋予了这所学校师生有别于其他学校的一种特有的“身份认同”,使他们在认知、态度和行为等方面主动“调适”自身的身份要求和特有倾向。不管我们承认与否,每一所学校都会有一定的文化存在,也有其相应的文化特点。一所学校的文化究竟如何,直接影响着教师和学生的发展,影响着学校的发展乃至学校变革的顺利推进。一所学校能够持续其特色发展离不开学校文化的润育,学校的办学特色集中表现为学校文化的特色,学校文化的发展水平决定着学校的发展水平。学校要想有足够的“磁性”,就必须提升学校的核心竞争力;学校要想具备足够的核心竞争力,就必须拥有持续不断的、强大的变革能力;而强大的变革能力基于特色鲜明、不断适应时代发展的学校文化。学校文化是学校核心竞争力的关键所在,是学校特色发展的根基所在。

文化在本质上是一种价值观,学校文化的核心精神体现在学校教育哲学里。学校文化虽然可以通过学校的建筑与仪式、环境与布局表现出来,但实际上,真正催人奋进、真实感人的文化力量,还是要通过日常教育教学,通过教师鲜明的个性与为人来“呈示”。

一所学校有没有自己的文化,最关键的不是看“大楼”,而是看“人”,看教师们有没有真实的个性,有没有感人的故事,有没有被学生记住,有没有真正影响学生的人生与成长;教师在能否做到劳逸结合,能否给自己更多的积极心理暗示,团队成员和师生之间能

否相互激励；教育过程能否充满谅解和同情，教师能否帮助学生缓解焦虑和压力；在学校全部生活中是否充满了对人的细节关怀……我这样说并非要否认和排斥学校的硬件建设。有钱当然要投入，但在投入过程中不妨更注重“软文化”建设，在开掘和利用传统文化资源的同时经营学校文化品质，让未来的呈现真正经得起时间的涤荡，形成鲜明深刻、一以贯之的学校教育哲学。因此，我们要积极整合学校文化变革架构，使学校“硬文化”与“软文化”成为不可分割的整体，让学校真正散发出恒久的、迷人的文化芳香。

瑞士洛桑国际管理学院丹尼尔·丹尼森教授在对 1500 多家样本公司研究后，指出：适应性(adaptability)、使命(mission)、参与性(involverment)与一致性(consistency)，是理想组织的四大文化特征，这四大文化特征对一个组织的发展具有重大影响。按照丹尼森教授的观点，判断一所学校是否具有真正的文化，可以从以下三个方面考量：一是全体教师有没有都觉得“这件事”很重要？二是全体教师是不是每天都会想“这件事”？三是学校中的每一个人能不能每天都用“这个方法”去做事或者每天都能表现出来？如果肯定地回答第一个问题，表明学校存在着价值观；肯定地回答第二个问题，表明这种价值观已融入了大家的思想；肯定地回答第三个问题，则表明这种价值观已融入了大家的行为，学校文化得到了落实。因此，文化作为一种价值观，是一种表现，是一种感觉，尤其是一种别人在你身上感受到的感觉，它最终必然要融入到你的思想与行为之中。这就是为什么我们走进不同的学校会有不同的感受，为什么我们对不同学校中的教师和学生也会有不同的感受的原因所在。

我以为，一所优质学校要有自己的文化信仰，要有适应外部环境变化的能力，要有不断提升变革能量的内驱力，要有永远秉持“学生第一”的教育立场。今天，我们不论培养孩子成为什么样的人，是不是都希望孩子一定幸福？如何能够获得幸福？今天，人们都在追求幸福，但往往追到了别的，忘却了幸福使命本身。一个自己都不幸福的人，能够教别人幸福吗？学校应当成为一个真实的、合宜的、儿童能处处发现自己的幸福世界。须知，儿童才是学校文化变革的核心价值，我们应努力彰显学校文化的“人学”内涵，让我们的孩子有爱、善良、高贵、干净、宽容、尊重；让他们有学习的愿望、热情与能力；让他们头脑自由，能有尊严地面对世界；让他们心灵丰富，服膺真理与崇尚智慧。这样，教育改变的就不仅仅是那些作为弱势群体的人们的命运，改变的是整个国家的命运、民族的命运，改变的是我们所有人的生活。

在我的概念中,一所学校如果有以下特征,肯定不能算作真正的优质学校:没有主张变革的学校领导;教师没有专业自主权,不能参与学校决策,自我效能感缺失;有相当一部分学生受到不公平的待遇;缺少学习的气氛,没有浓郁的学习氛围;学生成功的路径单一,学校评价教师的维度单一,忽视学校的道德责任等。这些学校往往把外在的或上级的要求作为关注点,重视短期利益和可见的成果,注重外部表现多于内涵发展,在乎的是学校的“结果性表征”,引以为豪的是好的生源、好的教师、好的成绩等。

其实,优质学校是一个永无止境的追求卓越的过程,是与时俱进地获得变革理念,提升变革能量的过程,是不断通过“增能”与“进步”实现对自身超越的过程。我坚信,不论学校现有的起点如何,只要充分认识自己,发现自己,采取适当的措施,持续变革,每一所学校都有可能成为真正意义上的优质学校。从本质上说,优质学校是一种理想与实践的文化。如果从文化变革的视角描绘,优质学校大概是这样的:有鼓励不断学习和可持续发展的机制,存在追求卓越的文化机制;有共享的价值观和愿景,学校发展凝聚着历史、现实和未来的智慧;有博大的胸怀,学校汇聚着不同性格、不同才情、不同背景的教师,在这里教师可以充分享受到专业尊严和自由创造的欢乐;把学生的发展作为一种责任,把促进每一个学生健康快乐成长作为使命,而不是把学生分成不同等级;追求卓越,不断创新,不因为是“好学校”而停止探索的脚步。

教育是最应该富有正义感和良知的事业,学校是最应该充满对美好人生憧憬的场所。假如教育失却理想,我们还能有什么?假如学校没有憧憬,我们还能有未来吗?

学校文化变革从其品质来说,是充满生命气息的,是能够让生命活力涌流的,是能够让智慧之花尽情绽放的。近些年来,因为工作关系,我参与了不少学校的文化变革实践与研究,积累了一些认识,有了和一线学校一起“整理”学校文化变革经验的冲动。这便是“学校文化变革丛书”的背景和缘由。华东师范大学出版社的领导和编辑,给予了我们莫大的鼓励,让我们有勇气拿出我们关于学校文化变革的“意见”。我们希望,通过这套丛书,给广大中小学文化变革实践提供些许参考。

杨四耕

2013年5月12日于上海市教育科学研究院

序 自觉文化自觉,创造学校创造



写下这个标题,绝非一种文字游戏,而是对学校文化发展的一种赞扬、一种审视、一种期许!

文化自觉——借用中国著名社会学家费孝通先生的观点,是指生活在一定文化历史中的人对其文化有自知之明,并对其发展历程、特色和未来有充分的认识,从而增强自身文化转型的能力,并获得在新的时代条件下进行文化选择的能力和地位。换言之,文化自觉是文化的自我觉醒,自我反省,自我创建。

学校的文化自觉就是要将对世界教育发展趋势的把握,对上海教育综合改革进入“深水区”的判断,对教育规律与本原的回归,对学校发展历史方位的准确分析等,与学校的办学理念、目标、核心价值观、文化表达、制度构建、教师成长等紧密结合,促进师生的健康发展,促进学校的转型与变革。其中,校长及其管理团队的“文化自觉”尤为重要,将集中体现校长的变革意识、文化引领和责任担当。

学校创造就是基层创造。党的十八大报告提出:既要搞好顶层设计,又要尊重群众和基层的首创精神,鼓励先行先试、探索创新、重点突破。基层学校的变革是教育变革的主阵地,是教改实践的第一线,学校创造的鲜活案例和探索突破都会给顶层设计带来丰富的价值和思辨。多年来,我在管理和服务学校的过程中,一直鼓励和推动学校依法自主办学。依法是底线,规范的办学行为是学校和师生发展的坚实保障;自主是有品质的选择,是实现学校适合师生发展的价值追求。从区域行政管理的角度来看,

学校任何一方面的真实变化,都会促使学校的改变。校长要做的,是选择正确的方向和目标,确定正确的方案,在正确的时机,调动正确的人力和资源,实现正确的变化。没有哪一个“领导”可以代替学校的校长进行思考、判断、选择和决策。学校创造一定产生在基层学校!

路光远校长带领“提升学校软实力的教师文化研究”课题组成员积极开展研究实践,撰写出这本《遇见更强大的自己——从“硬实力”到“软实力”》。当他把这本书稿的电子文本发给我时,从章节的标题到近二十万字的内容与案例,都着实让我兴奋和感动!我想这种自信和精神,正是校长的文化自觉和鲜活的学校创造!

发展从来都不会是一帆风顺、轻而易举的,挑战出现的时候,都可能遇见更强大的自己。这几年中光高中的学校文化实践和办学质量亮点频现,追寻其发展的轨迹,这种现象决不是偶然的。阅读此书,你可以看到中光人对学校文化的理解、思考和实践,并强烈地感受到中光人的文化自信和对教育理想与品质的执著追求。

2005年,学校六十年校庆,娄塘中学重新恢复老校名——中光中学,“中兴之光”的爱国深意和“朴实精进、致知力行”的精神再次得以传承与弘扬。中光人认为:恢复的不仅仅是校名,而是更深层意义上的寻根,让学校文化的历史与现代教育发展能够互相融汇,互相滋润。2006年,中光高中从娄塘老镇迁入嘉定城区,成为一所普通高中。中光人一直坚持的一个优良传统,就是始终以虔诚的心态面对历史,收藏学校过往的点点滴滴。他们充分发挥校园楼宇环境的育人功能,以博物馆式校园文化来营造育人氛围:有包括“中国文化与人文历史”、“民族文化与人文艺术”、“汽车文化与汽车革命”、“建筑文化与现代文明”、“文化共融与和谐人文”等五个专题的环境主题文化;有以“石碑、石础、石狮、石臼、石槽、石碾、石牌坊、石门楼、门当户对”,以及“太湖石、灵璧石、泰山石和千层石、云石、岩石”等组成的“石文化”;有以“石雕、砖雕、木雕、竹雕”为代表的中国民间“四雕”艺术文化。教学大楼走道墙壁上悬挂的书法、篆刻拓图、剪纸、皮影、京剧脸谱、服饰变迁图等民族传统文化,校园中的天圆地方、秦砖汉瓦、青铜陶瓷等中国文化元素,无时不在传递着文明的信息,感染熏陶着师生,悄然渗透到每一位师生的心灵深处。2013年,中光高中“博物馆式”校园文化被评为“上海市普教系统

十大校园文化新景观”。

在办学理念的追问、探寻、梳理和完善中,中光人用文化的方式和意识来对学校进行架构、管理,用文化成就学生,用文化厚实学生的生命。中光人确立了“自能发展、文化立校”的办学哲学,因为他们坚信:每一个学生都是独一无二的生命;每一个学生都应得到尊重与关爱;每一个学生都能在教育的启迪下智慧成长;每一个学生都有梦想、憧憬与精彩的花季;每一个学生都会在文化的熏陶下朴实明理,乐学上进;每一个学生教化下都能得到人生的奠基与发展。

从建构独特的学校文化,提振师生的自信心到开发丰富的校本教材,设计面向学生个体的VIP课程,为学生提供选择的机会,一所普通高中的—个普通的教师团队创造了以团队的合作精神与价值帮助每一个孩子获得成功的奇迹。中光高中以自身“学校创造”的思考与实践,印证了“文化自觉”的重要价值与实现可能!

今天,我们正处于一个转型与变革的时代。学校教育对“人即目的”本原的回归以及“让每一个孩子健康快乐成长”的目标追求,让办学目的不再仅仅为了“分数”。单纯的知识获得已不能替代学生全面、多元、可持续发展,持续学习力和创新型人才的培养越来越迫切。课程和教学开始围绕满足学生深度学习的需要转变,教师的专业成长和工作激情变得至关重要,信息技术和资源获取方式的革命也正在撼动学习的结构。所有这些新的机遇与挑战都需要勇敢面对“深水区”的探索与实践,需要校长及其管理团队的文化自觉与责任担当。中光人以他们创造性的实践和智慧理性的思考给了我们许多有益的启迪。我多么希望能够有更多的校长能够从中获得些许文化的领悟,获得些许担当的勇气,获得些许设计的灵感,为基础教育的时代变革提供更多的案例。

自觉文化自觉,创造基层创造,这是本书给我最大的启示,也是对校长领导力的深切期许!

张德海

上海市嘉定区教育局副局长

2014年8月

前言 教师文化是学校软实力的核心



美国人种学家兼社会学家克拉克洪(C. Kluckhohn)在《文化:概念与定义的批评考察》中认为,“文化就是通过符号取得和传达的外显的和内涵的行为方式,构成人类集团各不相同的成就;文化的基本核心是传统(即来源于历史并经过历史选择的)观念,特别是依附于这些观念的价值标准;一方面可将文化系统看作是行动的产物,另一方面可将其视为采取进一步行动的条件因素”^①。格尔兹(Geertz)把文化定义为一定组织内群体所共同认同的“意义之网”^②。鲍尔(Bower)说文化就是“我们这里的人的做事方式”^③;斯肯(Schein)认为文化是“凝聚一个团体的共享的信仰、价值观以及一套基本的假定”,这些价值“成为一个群体观察、感知和思考有关问题的正确方式”^④。

我们认为,组织文化可以界定为以下四种取向:一是组织共享的规范、信念及价值;二是有关组织的故事、语言及传说;三是组织的典礼、仪式;四是组织中成员的交互作用系统。学校文化作为组织文化的一种,这些取向为我们理解学校文化的内涵提供了有益的参照。斯肯、迪尔和彼德森(Deal & Peterson)认为,学校文化是由教师、学生、家长和行政管理人员长期以来工作和生活所共同建构的组织传统与规则,并且内化为人们思考、活动和感知

① 【法】路易·多洛:《个体文化与大众文化》,黄建华译,上海人民出版社1987版。

② 【美】克利福德·格尔兹:《文化的解释》,韩莉译,译林出版社1999年版,第89页。

③ Schein, E. H., Organizational culture & leadership, san francisco: jossey-boss, 1992, p. 12.

④ 谢翌、张释元:《教师文化论》,中国社会科学出版社2012年版,第29页。

问题的方式。^①由此,学校文化分为三个纵深层次:第一个层次主要包括学校文化中的仪式、典礼、故事、传说、共享的语言和互动系统等外显性的成分。第二个层次包括学校组织成员共享的规范、信念、价值。这些价值和规范不一定有书面文字,但存在于组织成员的脑海中,约束着成员的个体行为。第三个层次是师生行为的出发点和一系列假设,这些假设往往促进或阻碍师生行为的发生,它是学校文化的内核。其实,每一项学校文化形式中都蕴含着一定的价值观和基本假设。

毫无疑问,教师文化关涉学校的发展前途,决定了学校内部活力和教师内在生命活力的焕发。学校的所有变革都没有办法逾越它。教师是学校文化实施的关键人物,他们既可能是学校变革的积极促进者,也可能成为学校变革的阻碍者。因而,关注教师的信念、态度、价值观、情感和假设这样一些文化要素十分重要。教师的人格、教师的人生自我实现需要、教师的教育专业自主权、教师的精神生活需要是学校教育重要力量和最有价值的教育资源,也是学校教师文化建设的基本内核。

教师文化主要涵盖“内”“外”两个方面,也就是潜隐于内的价值观和表现在外的行为。

潜隐于内的是教师的价值观。价值观是对行为提供普遍指导和作为指定决策,或者是对信念、行动进行评价的参照点,是实施人据此而采取行动的一些原则、基本信念、理想、标准或生活态度。^②价值是组织性表征,也是组织成员进行决策和善恶判断的标准。如一所学校教师群体以“捧着一颗心来,不带半根草去”为最高价值追求,那么教师在学校的所有行为规范都会围绕“做一个勤奋敬业、富有爱心的老师”这一价值追求来实施。教师的价值观从实质而言,主要表现为教师心目中所向往的或认为“应该怎样”的集中反映,主要包括教学哲学观、教师信念、教师课程观、教师学生观等的判定标准。

表现在外的是教师的创造物。具体指由教师创造或拥有的外显性行为或成果,是教师文化的外在表征,潜藏着教师文化的内隐层次,充分展现了教师的意义世界。主要包括教师的衣着、表情、语言、方法、行为、习惯、教育成果、人文活动的创造、待人接物的态度和方

① Deal & Peterson, K. D. (1990). The principal's role in shaping school culture. Washington, DC: U. S. Department of Education.

② 谢翌、张释元:《教师文化论》,中国社会科学出版社2012年版,第147—148页。

式等。

毫无疑问,教师文化集中体现了学校教育观念和教育行为的先进程度。教师文化也是学校软实力的核心方面。什么是软实力?据美国哈佛大学肯尼迪政治学院约瑟夫奈的观点,学校软实力包括校风、办学理念、发展战略、各类机构和人员权力的分配、日常工作的计划与管理,以及学校师生员工的形象或精神等。如果说,硬实力是一所学校增强竞争力的“筋”和“骨”,那么软实力则是一所学校提升竞争力的“神”和“气”。因此,学校在锻造“筋”和“骨”的同时,也必须注重提升“神”和“气”。换言之,学校软实力是学校在一定时期内所拥有的各种非物质力量的有机总和,属于一种精神性力量。学校软实力源于它运行过程产生的综合实力,包括教育哲学、发展战略、教育原则、人力资源、课程设置、教育管理、运行机制、教师职业理想,学校校风、教风、学风、考风和师生的士气、精神状态,教育的传统、文化氛围,以及教育的形象、声誉与品牌等等。教育软实力对内表现为一种文化的力量和凝聚力,对外则表现为一种吸引力和影响力,反映出一所学校的办学质量、发展水平、社会地位等内涵,最终反映在学校对社会的影响力以及对学习者的吸引力等方面。

提升学校软实力是一个漫长积累的过程,也是一个需要智慧思考的过程,是虚功实做的过程。我们认为,在这个过程中最重要的工作就是教师文化的形成与建构。原因如下:

首先,教师文化是学校软实力的重要组成部分。学校软实力是学校的价值理念和内在品质,是学校的整体精神风貌,是学校综合实力和核心竞争力的重要组成部分。学校软实力充分展示着学校的生命力、创造力和感召力。文化对道德形成起着潜移默化的作用,道德需要文化的滋养,教育需要文化的烘托。教师文化作为文化体系乃至学校文化的一个子体系,如果能有效熔铸在学校生命力、创造力和感召力之中,则可以形成一个学校独特的文化性格,最终会构成这个学校无法替代的软实力。

其次,教师文化的形成有助于学校文化的重建。作为学校的主要亚文化,教师文化构成了学校文化的重要基础,组成了学校文化“意义结构”的重要内容。教师是学校文化的重要缔造者,借由“相对独立封闭”的课堂阵地及其角色地位的传递并塑造着学校文化。教师是学校人际网络的中间环节,连接着行政、学生、家长,他们的文化直接成为学校的形象,并从意义到行为直接影响着与学校相关的每一位成员。潜隐于内的教师文化,诸如教师的假

设、信念和价值取向一方面受学校文化的影响,另一方面又反哺和衍生学校文化,成为学生文化、班级文化、教学文化、行政文化、人际交往文化等的重要根源。

最后,教师文化的形成有助于化解学校变革的阻力。教师假设作为教师文化中隐藏最深的部分,影响着教师的信念、价值取向和做事方式。每一所学校的每一次改革都是一场阵痛,是教师走出“最佳舒服区”的过程,也是一个不断突破旧假设创生新假设的过程。这就势必要不断区分积极的和消极的教师假设。学校领导通过发现和引导,强化肯定积极的教师假设;通过连“根”拔出或者从根部配置的方式,寻找到阻碍学校改革发展的消极的假设。否则,真正意义上的改变只能是空谈。观念主要是价值层面的,而价值观是可以培养和转变的,而想当然认为正确的假设是不容置疑的,不容易转变,故而在化解学校变革的阻力过程中,寻找教师假设尤为重要和关键,而教师假设中最为重要的则包括教师的课程观、学生观、教育观等。蒋士会在《试析教师对课程改革的阻抗》一文中分析了课程改革中教师阻抗课程改革的原因,主要包括以下五个方面:一是习惯惰性;二是知识的缺失;三是利益的担忧;四是体制的滞后;五是人际关系的失调。根据我们研究和实践的经验来看,要消除阻抗、建立教师参与课程改革的机制,需要做好以下几个方面的工作:一是树立教师为本的课程改革观;二是营造改革的浓烈氛围;三是构建课程决策者、课程专家、教师、家长、社会集团代表等多边互动的决策机制;四是确立课程改革激励机制;五是改变偏重技能的师资培训模式。^①在学校工作的推进中,我们应该考虑到教师的参与度、职业成长以及幸福度和归宿感。

衡量组织文化最有效、最实用的模型之一是由瑞士洛桑国际管理学院(IMD)的著名教授丹尼尔·丹尼森(Daniel Denison)创建的“丹尼森组织文化模型”。丹尼森认为理想企业文化的四大特征是外部适应性、内部整合性、灵活性、稳定性。丹尼森的组织文化模型是在对大量的公司研究后,总结出的组织文化四个特征,即适应性、使命、参与性和一致性。^②

^① 蒋士会:《试析教师对课程改革的阻抗》,《基础教育课程改革的反思与评价——第四次全国课程学术研讨会论文集(下)》,2004年,第584—589页。

^② 杨四耕:《一所优质学校应有的文化迹象》,“学校文化变革丛书”前言,华东师范大学出版社2013年版。

根据丹尼尔的组织文化模型,建立教师的共同愿景,重建教师的精神形象,关注教师的道德层面,丰富教师的课程意识,提升课堂教学品质,是提升学校软实力的“关键事件”。更重要的是,每一位教师在其中都有重要的地位,这就要求每一位教师用心用情来完成这一切,学校的软实力也会因此获得全面提升。至此,我们或许可以说,学校软实力是我们“看得见的文化”和“看不见的文化”共同作用的结果。换言之,学校软实力可以用以下公式来表达:学校软实力 = (梦想 + 形象 + 师德 + 课堂 + 课程) × 每一个教师用心用情的程度

目 录

序	自觉文化自觉,创造学校创造	1
前言	教师文化是学校软实力的核心	1
第一章	随梦想前行	1
第一节	唤醒每一个人的自我意识 / 2	
	一、历史,我们前行的基石 / 2	
	二、变革,时代需求的回应 / 4	
	三、追问,逼近教育的原点 / 5	
第二节	一种文化引领一种可能 / 11	
	一、铿锵前行:凝练我们的精神 / 12	
	二、文化体认:教师的“时空之旅” / 12	
	三、执著追求:变“理念”为“信仰” / 13	
第三节	每一位教师都能成为优秀教师 / 24	
	一、我们的愿景:让学校成为教师成长的乐园 / 24	
	二、我们的行动:让每一位教师生命得到成长 / 30	
	三、提升专业发展品质 / 34	
第四节	用文化的方式发展每一个孩子 / 39	

- 一、用文化擦亮学生的人生颜色 / 39
- 二、看得见、摸得着的学校文化 / 41
- 三、捕捉学校制度的文化蕴涵 / 43
- 四、用文化撑起学校发展的“天” / 44
- 五、我们的承诺:实现生命成长的价值 / 45

第二章 我们的形象无比重要

53

第一节 我们为自己做形象设计 / 54

- 一、人人都是学校的形象大使 / 54
- 二、心中有学生,眼中有学校 / 56

第二节 中光教师的四项修炼 / 62

- 一、修炼思想:让她深邃灵动 / 62
- 二、修炼语言:让她妙趣横生 / 66
- 三、修炼技艺:让她炉火纯青 / 69
- 四、修炼情趣:让她高雅脱俗 / 70

第三节 人人都可以变得更优雅 / 86

- 一、提升自己的人格修养 / 86
- 二、打造自己的仪表形象 / 88
- 三、生成自己的专业气质 / 89

第三章 课堂是一种生活态度

93

第一节 提升品质是义不容辞的责任 / 94

- 一、提升品质就是追求完美 / 94
- 二、没什么比学生想学更重要 / 96

第二节 点燃学习的热情 / 102

- 一、促进迁移:课堂教学的核心使命 / 102
- 二、激发学生对学科的内在兴趣 / 107

- 第三节 微笑是一种美丽的语言 / 112
 - 一、微笑的教师更美 / 112
 - 二、微笑的课堂更美 / 113
- 第四节 寓研究于教学之中 / 118
 - 一、让课堂教学“华丽转身” / 118
 - 二、“研究”与“教学”可以兼得 / 122

第四章 让师德的光辉映照在学生身上

129

- 第一节 用师爱照亮学生 / 130
 - 一、师爱：照亮心灵的烛光 / 130
 - 二、师爱：师德的核心内涵 / 135
 - 三、提升师爱的精神境界 / 136
- 第二节 为自己工作 / 140
 - 一、心态决定成败 / 141
 - 二、付出总有收获 / 142
 - 三、为自己工作到最好 / 148
- 第三节 心动不如行动 / 151
 - 一、把现实打造成梦的样子 / 151
 - 二、展示行动的力量 / 152
- 第四节 让别人因我的存在而幸福 / 154
 - 一、理解，让人幸福 / 154
 - 二、感动，让人幸福 / 155
 - 三、责任，让人幸福 / 157

第五章 作为精神导师的教师

161

- 第一节 教师即指引者 / 162
 - 一、点亮人生的灯塔 / 162