



大夏书系·《人民教育》精品文丛

是怎样炼成的 好校长

丛书总主编

余慧娟

本册主编

任国平

校长的价值领导力

用课程改变学校

学校危机管理

沟通就是一种领导力

.....



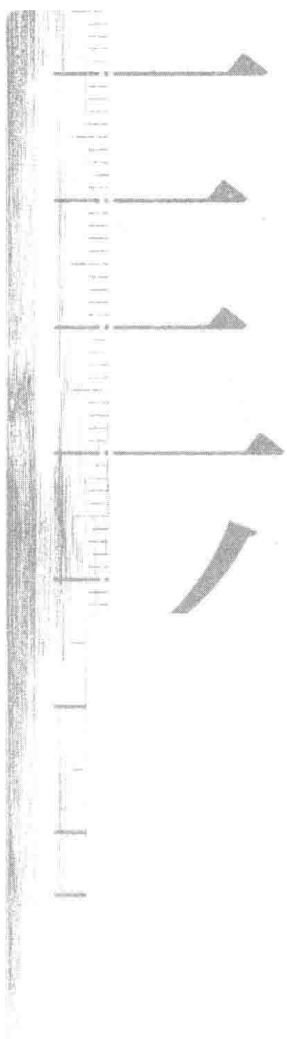
华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

人民教育



大夏书系·《人民教育》精品文丛



好校长 是怎样炼成的

丛书总主编
余慧娟

／
本册主编
任国平



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

人民教育

图书在版编目(CIP)数据

“好校长”是怎样炼成的 / 任国平编. —上海: 华东师范大学出版社, 2018
(《人民教育》精品文丛)

ISBN 978 - 7 - 5675 - 8389 - 4

I. ①好 ... II. ①任 ... III. ①校长—学校管理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 230115 号

大夏书系·《人民教育》精品文丛

“好校长”是怎样炼成的

总 主 编	余慧娟
副总主编	赖配根
本册主编	任国平
策划编辑	李永梅 程晓云
审读编辑	任媛媛
封面设计	奇文云海·设计顾问

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	北京密兴印刷有限公司
开 本	700 × 1000 16 开
插 页	1
印 张	17.5
字 数	250 千字
版 次	2018 年 11 月第一版
印 次	2018 年 11 月第一次
印 数	6 100
书 号	ISBN 978 - 7 - 5675 - 8389 - 4/G · 11541
定 价	52.00 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)

《人民教育》精品文丛编委会

编委会主任：翟 博

编委会成员：翟 博 雷振海 陈志伟 夏 越 周 飞 连保军

总 主 编：余慧娟

副 总 主 编：赖配根

执 行 编 委：余慧娟 赖配根 李 帆 施久铭 朱 哲

分 册 主 编：程 路 董筱婷 冀晓萍 李 帆 钱丽欣 任国平

施久铭 邢 星 朱 哲

总 序

办伟大的学校，做伟大的校长和教师

翟 博

《人民教育》编辑部应华东师范大学出版社之邀，出版这套丛书，可喜可贺。

创刊于1950年的《人民教育》杂志，积聚了深厚的历史财富、广博的教育资源、深远的影响力和良好的公信力，被读者亲切地誉为“中国基础教育第一刊”。近几年来，《人民教育》杂志围绕中心，服务大局，坚持“方向性引领、专业化服务”宗旨，着力引领读者深入探讨中国基础教育改革发展的一系列重大课题，并在理论和实践层面作出回应，获得读者高度认可。其中，既有对教育现代化、立德树人、教育公平、教育质量观等重大理论问题的思考，也有校长领导力提升、学校办学的新经验，还有教师发展的新思路，更有最前沿的学习方式的引介，上接天线，下接地气。从《人民教育》近几年发表的文章中，精选、分类结集成册，既充分发挥了文献的长远价值，便于读者系统阅读，也能够更好地扩大传播面。在当前转瞬即逝的刷屏式海量、碎片阅读背景下，高水平的专业文章更能够帮助读者聚焦关注点，提高阅读的获得感，提升专业水平。

具体而言，《人民教育》精品文丛具有如下特点。

第一，丛书立足于新时代中国基础教育的历史使命，对重大教育课题和重点难点问题给出了丰富且可资借鉴的回答，是引领、推动中国基础教育发

展的珍贵文献。

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高瞻远瞩，提出了一系列重要的教育思想和教育论断，为新时代基础教育发展指明了方向。党的十八大报告首次提出，把立德树人作为教育的根本任务。习近平总书记多次强调，要全面贯彻落实党的教育方针，培养德、智、体、美、劳全面发展的社会主义建设者和接班人；要处理好德与才的关系，解决好德与才相统一的问题；要让学生做到明大德、守公德、严私德；要把立德树人的成效作为检验学校一切工作的根本标准。深刻领会立德树人的丰富内涵，认真探索立德树人的实践路径，深入研究立德树人的理论，是新时代给基础教育提出的重大课题。

在这一背景下，基础教育需要切实承担起一系列重大使命。要把社会主义核心价值观教育融入教育全过程，放在更加突出的位置加以落实，引领学生树立正确的历史观、民族观、国家观、文化观。要植根于中华优秀传统文化的土壤，培育文化自信和中国精神，把中华优秀传统文化融入课堂教学和学校教育全过程，在创造性转化、创新性发展中传承中国人的文化基因。要大力发展素质教育，树立德、智、体、美、劳全面发展的质量观。要重新思考、践行好学校、好校长、好老师的标准。坚持育人为本，转变教育思想观念，认真落实习近平总书记提出的“四有”好老师的要求，进一步提升校长和教师的专业素质。从单纯以学科考试分数为主要评价指标转到全面发展的理念上来；从关注少数尖子生的发展转到关注每一个孩子的发展上来；从过于强调统一步调转到更多关注个性发展上来。

《人民教育》精品文丛，正是站在基础教育改革发展的最前沿，围绕以上重大课题、重要使命，组织国内顶尖专家、优秀校长教师，提供前沿思想理念和脚踏实地的解决方案。《新时代学校使命》一书，由社评和《人民教育》核心议题的前言构成，高度凝练了对当前教育问题的思考，包括教育自信、教育质量观、核心价值观教育、美育、教育活力，等等。《身体教育学》一书，力图借助“身体教育学”这个最新概念，以整体的观念来推动全面发展。《核心素养的中国实践》一书，期待带动整个基础教育质量观的变化，以适应未来对人才和教育的要求。《名校的那些“秘密”》一书，以活生生的案例来展

示学校社会主义核心价值观教育、培养文化自信、落实立德树人根本任务的管理、课程、空间设计等诸多实践路径。《还可以怎样学习》一书，聚焦近年来学生发展素养目标的变化，以全球视野介绍更广阔、更多样、更有效的学习方式。《“好校长”是怎样炼成的》一书，专注于校长的价值领导力、课程领导力、教师领导力和沟通领导力等核心要素的实践解读。《老师，你为什么不再进步了》一书，关注教师的成长与高原期突破。《朝向心灵伟大的教师》一书，汇集教育界、文化界及商界名人的成长故事和教育故事，力图在校长教师打开新的窗口，从社会的角度来看教育。

第二，丛书集中展现了中国教育实践经验与智慧，引导读者建立和提升教育自信。

中国教育质量迅速提升的一个重要秘密，就是中小学的每一堂课，都在努力体现国家战略、国家意志，国家顶层设计与一线微观实践高度融通呼应。

对美好生活的渴望，对美好教育的热烈追求，是中国教育成功的重要动力。纵观中国基础教育改革开放 40 年来的历程，对美好教育的追求，成为教育发展、教育工作者改革创造的重要驱动力。这套丛书中提炼的好学校、好校长、好教师的改革经验，无不是在回应广大人民群众对美好教育的殷切期盼。

与时代潮流合拍，创造高品质的教育，是教育改革的重要经验。近年来，中小学涌现了一大批好校长、好教师，就在于他们敏锐地抓住了时代发展的脉搏，大力提升自己的政治素养，养成法治思维，涵养博大的精神世界，从宏观上保障了教育教学改革的正确方向。同时，近年来中国基础教育改革的一个关键突破点，是从主要关注教学方式层面的改进转向学校整体层面的变革，体现了与新时代精神的密切呼应。

从这套丛书中还可以看到如国家认同教育、社会主义核心价值观教育、优秀传统文化教育、学校文化、课程构建与优化、选课走班制度等方面的具体操作经验。这些都是我们的中小学扎根中国大地实实在在干出来的智慧结晶，是中国基础教育之所以卓越的重要因素，也是我们教育自信的来源，值得学校校长、教师认真研读、借鉴。

第三，丛书呼吁教育工作者乘着新时代的东风，办伟大的学校，做伟大的校长和教师。

伟大的学校，不是仅仅为升学服务的学校，而是要为学生未来创造美好生活的学校。美好生活，不仅意味着谋生就业能力，也意味着正确的价值观，丰富的精神世界，厚重的家国情怀，强烈的社会责任感，健康的自我调节能力，和谐的人际交往能力。伟大的学校，也不仅仅是学生成长的乐园，还应该是教师的人生幸福所在。教师的幸福与学生的发展密切相关。只有当教师从心底里认同教师职业，才能真正参与到学生的成长之中，也才能获得自身职业价值的实现，收获作为教师的幸福。伟大的学校，善于激发教师的职业热情，帮助教师获得成就感。这也是《名校的那些“秘密”》等书揭示的秘密所在。

伟大的校长，其领导力不仅体现在过硬的政治素质、坚持正确的办学方向上，还体现为优良的道德品质，更要有教育的定力，“习惯于择高处立，寻平处坐，向宽处行，务实，求稳，但内心却向往教育的理想，一切为了民族的未来”。伟大的校长，是善于成就教师的校长。李烈感言：“当我哪一天不再做校长时，如果老师们在背后这样说：‘李烈当校长的时候，我们是真的在快乐地工作着’，那就是对我最高的褒奖了。”伟大的校长还应是优秀的学习者，善于在繁忙的事务间隙，终身学习，反思完善。在工作中，伟大与平庸的区别往往在于能否不断注入生命的激情，能否不断发现心灵伟大的教师和存在无限发展潜能的孩子。

伟大的教师，首先是一个精神灿烂的人。教师是深度参与学生精神生活的引领者。无论是做“四有”好老师，还是做好“引路人”，教师自身的精神修养是前提，这包括坚定的理想信念、崇高的道德修养、对丰富个性的包容、对人的发展性的充分认识、传递正能量的意识和能力、沟通的艺术、自我情绪管理，等等。善于发现美是他们共同的特质。他们还是一群积极回应环境的人，能够敏锐地发现新问题，通过学习、思考、行动来调整自己，跟着时代一同进步。这些伟大教师的特质，读者可以从《老师，你为什么不再进步了》《朝向心灵伟大的教师》等书中充分感受。

中国社会正处在全面深化改革、实现中华民族伟大复兴中国梦的进程中，

社会转型、技术变革等都给基础教育提出了严峻挑战，教育工作者如何看待新情况、解决新问题，考验着我们队伍的素质，更考验我们的学习能力。2013年，习近平总书记在中央党校建校80周年庆祝大会暨2013年春季学期开学典礼上的讲话中指出，“要依靠学习走向未来”“只有加强学习，才能增强工作的科学性、预见性、主动性，才能使领导和决策体现时代性、把握规律性、富于创造性”。愿读者在这套丛书中，能够充分感知新时代对我们提出的使命和要求，了解我国基础教育改革发展的基本脉络，把握学校办学的正确方向和科学规律，发展和培育伟大学校、伟大校长、伟大教师成长的“基因”，立志办伟大的学校，做伟大的校长和教师，为伟大的时代贡献自己的价值。

2018年7月

（作者系中国教育报刊社党委书记、社长）

序

新时代呼唤更多的“好校长”

毛亚庆

《人民教育》编辑部的任国平编辑邀请我为近几年在《人民教育》校长板块发表的精彩文章汇集而成的书——《“好校长”是怎样炼成的》写一篇序。我欣然接受，主要是因为该书不仅记录了教育研究者、行政管理者、校长从不同的角度对于如何做“好校长”的思考与切身体悟，读来让人感慨，也为杂志的编辑们这样“有心”“用心”为推进中国教育前行所作的努力而感动，更为重要的是对“‘好校长’是怎样炼成的”这一主题的积极回应，体现了新时代对于办好人民满意的教育的时代需求。

“新时代”这个词可能是党的十九大以后中国社会使用频率最高的词。新时代的“新”，意味着不同于以往，体现为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾成了社会的主要矛盾，表现为人民对美好生活的向往成了中国社会未来的奋斗目标；新时代的“新”，也意味着这是未来一段历史时期中国社会相对稳定的发展追求，不仅需要中国经济的发展由高速增长阶段转向高质量发展阶段，也需要中国社会的发展整体“升级换代”，重新再出发。

在教育上，习近平总书记用“更好的教育”回应人民对美好生活的期盼，在这一背景下，如何做一名“好校长”，需要校长在对新时代历史性充分把

握的基础上，回应好如何构建“好的教育”和“好的学校”。

首先，好校长应对新时代历史性有充分的认识。对于当下社会发展历史性的把握，既是在原有历史性上的前行，是一种进步，又是为社会的未来发展孕育新的历史发展可能性，为此，好的校长需要关注三个问题。

一是“有没有”的问题，即在原有的基础上是否有新的或被忽视的所谓“存在”产生或被观照，是否有新的或被忽视的特质出现；在新时代，比起金钱和物质，更重要的是精神层面的充实感；人民对生活的需要不再停留在追求量的增加、点的变化上，开始注重质的飞跃、面的拓展。人们对物质文化生活提出了更高的要求，并且对民主、法治、公平、正义、安全、环境等方面的需求也日益提高。

二是“对不对”的问题，即基于新质或被忽视的“存在”被关注的背景下，提出的新思路、新战略、新举措与所关注的“存在”是否具有某种特定的规定性，是否促进了它的发展和光大。在新时代，社会发展方式从关注数量增加和外延延展转变到追求质量的提升和内涵的发展；社会发展模式从数量扩张的增长模式转向质量提升的发展模式，更强调从外延到内涵式的发展道路。

三是“好不好”的问题，即这些新思路、新战略、新举措是否促进了社会向前发展，是否满足了相关主体需要的发展追问。在新时代，人们对美好生活的向往，表明人们对自己的定位不再是外在物质的欲求物，而是将自己的生活本身作为描述和评判的对象。美好生活的含义不仅是断言对自己生活感到满意而是觉得自己的生活很好，衡量的尺度将是把人的发展作为目的，而不是为了某种纯粹外在目的而牺牲人的发展，从而使这个社会呈现的是“崇高”而不是“鄙俗”，是精神的彰显而不仅是物质的追求，是人的发展而不仅是物质的丰富。

其次，好校长要对“好的教育”有充分的理解。在新时代要构建“好的教育”，需要从如下方面努力。

第一，教育需要重新定位：不仅要多出人才，快出人才，更重要的是要出好人才。出好人才，在新时代就须回答好“培养什么人，怎样培养人”这一带有全局性和根本性的教育重大问题，要体现教育的中国特色社会主义的

方向性，通过教育，使社会主义核心价值观达到“立德树人”。

第二，对人发展的理解要变化：不仅要成为“某种人”，更为重要的是要“成为人”。在新时代，要解决好由于以往教育发展更多地为经济发展服务的单向度定位，以及由于市场经济建立与功利化、唯认知论的升学诉求相互成为共谋，使对人的发展的理解过多关注系统知识的掌握和具体专业知识的拥有，追求形成某种特定的技能，从事特定的职业，扮演特定的角色，遗忘了教育对人发展的理解应是“使人作为人能够成其为人”，而不仅是使人“成为某种人”。

第三，对教育的理解要变化：对教育的理解不仅要“观物”更要“观人”。在新时代，对教育的理解不再仅是“人是掌握知识的容器”，注重知识与学生发展的外在关联；而更应从“观人”的立场强调教育也需要把握“现实的、活生生的、具体的、历史的人”——人毕竟是追求意义的存在，这种存在不仅是寻求所属物种尺度的生存存在，更为重要的是追求人内在固有尺度的生命存在。

第四，教育价值的取向要变化：在新时代对教育公平和教育质量应有新的理解，要树立“没有公平的质量是不道德的，没有质量的公平是低层次的”这样的认识，从两者彼此分离转换到相互交融整体加以理解的阶段，在更凸显公平的同时还要兼顾有质量，这是保障每一个受教育者身心潜能得到全面发展的基础，也是每一个适龄受教育者的基本权利。

第五，思考教育的方式要变化：看待教育发展的思维方式要从“点”到“面”转换。在新时代，看待教育发展的思维方式要体现整体性和综合化，要凸显将教育的发展看作一个整体，立足于整体来分析教育部分与部分、部分与整体之间关系的系统性；需要整体系统思考破解制约基础教育发展的障碍，促进基础教育自身完善和健康发展，真正体现基础教育是给孩子的发展打基础的定位。

最后，好校长对“好学校”要有充分的理解。在新时代要构建“好的学校”，就应使学校更像人一样是有生命、有灵性的，是一个生命的有机体；好的学校不应只是规划孩子发展的地方，而应是一个能够让孩子实现梦想的地方。因此，好的学校必备这样的基本要素。

共享与自我彰显的学校办学理念构成学校的灵魂。在这里，学校的灵魂应建立在学校生活中相关群体达成了共享的学校发展愿景，形成了共同成长的办学理念，树立了将学生视为一个自我生命的生成者、实现者，使每一个人获得最大可能的充分发展。

开放与互动的人际关系构成学校的血肉。在这里，学校管理者、教师和学生之间的关系不是彼此孤独、分割、个体化的“原子”——彼此不沟通，不相互理解，学校不是被看成孤独个人的机械聚合，而是彼此开放、互动的有机体。

科学与民主的学校运行机制构成学校的骨架。在这里，学校管理不仅要关注制度化、程序化、技术化的管理过程，还要在教育政策、制度、机制上通过民主的方式，使人的自由意志得以彰显、保证和实现。

追求理性的获得与人性的提升的教育教学质量构成学校的命脉。在这里，学校教育不再是注重加班加点的知识训练，学习的目的不再只是为了获得一个外在于人的本真发展的外在认可的符号和资格，学校教育质量与效益的获得要出于人的社会性发展，提升人的人性，注重人的精神理念和人格锻造。

新的时代，需要基于新时代的历史性把握，对“好的教育”“好的学校”有充分理解的“好校长”快速成长，以“更好的教育”回应人民对美好生活的向往，使中国社会不仅“站起来”“富起来”“强起来”，而且能够更“好起来”。

2018年5月

（作者系教育部小学校长培训中心主任，北京师范大学教育学部教授）

目 录

总序 办伟大的学校，做伟大的校长和教师	翟 博	1
序 新时代呼唤更多的“好校长”	毛亚庆	7

辑一

校长的价值领导力从何而来

守护教育的良心	厉佳旭	3
办一所学生喜欢的学校	姚跃林	8
叩问教育的本质	朱祥烈	11
我有一个“芽”与“露”的梦想	王淑芳	14
我为什么越来越不会当校长了	柳袁照	17
校长如何实现价值引领	翁光明	22
校长的价值领导力从何而来	曾祥琼	27
如何走出“办学理念”误区	孔凡哲	32

辑二

把校长当作一门“学问”来做

校长，如何成为一名专业行政领导	林卫民	39
校长职级制改变了校长生态环境	李升全	44
从“职务”向“职业”的转身	张景和	48
把校长当作一门“学问”来做	周 颖	52
校长的学科专业追求会提升管理“含金量”	周 婷	56
校长应坚持自己的学科专业追求	李 丹	60
管理才是校长的第一专业	李建华	63

辑三

从行政思维转向法治思维

从行政思维转向法治思维	封留才	69
法治思维更多地体现为制度管理	祝 郁	71
以师生合法权利制约校长权力	丁莉莉	75
一部好章程，一所好学校	乔锦忠	79
每位教师都是章程的制定者和受益者	张浩强	83

辑四

谁来调动教师的积极性

如何扶正“奖励性绩效工资”政策	周 彬	89
-----------------	-----	----

绩效考核该如何避免流于形式 陈松信	95
“绩效工资”考验校长的管理智慧 张洪锋	99
莫让新事物成为学校发展的羁绊 赖高明	102
走出单一评价教师的困局 吴国平	105
谁来调动教师的积极性	
——以“完全组阁制”化解学校管理难题 周 华	109

辑五

用课程改变学校

使核心素养落地是校长课程领导力的重要标志 任学宝	119
从学生真实生活出发建设课程 周 颖	124
当学校课程走向深度建构 杨培明	130
用课程改变学校 罗树庚	136

辑六

沟通就是一种领导力

沟通就是一种领导力 赵桂霞	145
中层干部，该不该“中规中矩” 薛元荣	151
学校中层的自我“定位” 罗刚淮	155
中层如何更卓越 段安阳	159
我如此投入，怎么还有这么多抱怨 沈茂德	163

辑七

检查评比：从被动“应付”转化为主动“应对”

管得太具体，教育没希望	陈立群	171
由被动“应付”转化为主动“应对”	贡和法	174
期待科学民主地评教	李 军	177
检查评比应成为学校发展、学生成长的“助推器”	段安阳	180
回归教育检查评比的初心	张洪铎	184
将检查评比“融入”学校生活	王文英	188

辑八

学校危机管理 2.0 版

防治学生欺凌和校园暴力需综合施策	俞伟跃 耿 申	195
家校纠纷中，应如何给学校赋权、确权	侯春平	200
站在互联网“风口”的家校关系如何处理	林卫民	207
网格化管理：提升学校危机事件处置能力	邓加富	213

辑九

教育公平：校长的情怀与担当

尊重文化多样性是教育集团治理的基础

管 杰 李金栋 王志清 黄 京	219
-----------------	-----