

教育如此迷人



大夏书系·学校领导力

好学校是如何成长的

Haouxexiao shi Ruhe Chengzhang de
Jiaoyu Ruci Miren

杨勇
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



大夏书系·学校领导力

教育如此迷人

好学校是如何成长的

Haonexiao shi Ruhe Chengzhang de
Jiaoyu Ruci Miren

杨勇 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

教育如此迷人: 好学校是如何成长的 / 杨勇著. —上海:
华东师范大学出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5675 - 1685 - 4

I. ①教... II. ①杨... III. ①小学教育—研究 IV. ①G62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 020066 号

大夏书系·学校领导力

教育如此迷人

——好学校是如何成长的

著 者	杨 勇
策划编辑	朱永通
审读编辑	卢风保
封面设计	奇云文海·设计顾问
责任印制	殷艳红

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
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	13
字 数	193 千字
版 次	2014 年 7 月第一版
印 次	2014 年 7 月第一次
印 数	6 100
书 号	ISBN 978 - 7 - 5675 - 1685 - 4/G · 7162
定 价	35.00 元

出 版 人 朱杰人

(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)

自序 办一所有美好童年记忆的小学

2002年，笔者受命兴办一所小学。此事对于国家和社会来说，是微不足道的，但对于我来说，这很重要。因为我一直梦想着能自己办一所美好的学校。为此，我已准备多年。

小学时，我梦想着成为一名小学老师，就在我们村子里，教村子里的孩子，公平地对待每个孩子。我要当一个喜欢每个学生、被每个学生喜欢的老师。这是我10岁时的梦想。

初中时，我梦想着能成为初中老师就好了，因为我们下午放学后，学校有篮球场，初中老师还能打篮球，这在当时是多么奢侈的一件事啊！现在回想起来，想当初中老师的原因是他们有业余活动和业余时间。这是我15岁时的梦想。

上中师时，我的奢望是能成为中师老师，因为中师老师很有学问，他们都将课上得很有吸引力，受人尊敬。中师毕业时我20岁，从10岁到20岁，整整做了十年的教师梦，信念从未动摇，目标从未改变，只是梦想的具体内容有些变化。

冬去春来，时光如梭，我的梦想一步一步得到了实现。先是走进了小学的课堂，一节课要教学生13个生字，我却只教了7个，初尝了当教师的滋味。接着上大学，而后在中师当了两年老师，明白了教育不只是上课，还要走进学生的内心世界，让学生形成正确的价值观。再后来，读了三年研究生，略知一些教育理论，从皮亚杰的发生认识论、维果茨基的文化-历史理论、布鲁纳的结构主义，一直到诺丁斯的关怀教育思想等，我想在教育教学中将之一一付诸实践。我教过小学数学，也教过初中政治；任过小学副校长主抓科研和教学，也任过初中副校长主管德育。因缘际会，我通过竞聘走上小学校长的岗位，但谁能告诉我：我怎样当校长？

过去当老师，只做教好一个班的事，现在面对一所新学校，我怎么办？

那段时间，我惴惴不安，觉得自己就像船长，却不知船要开向何方，只能祈盼千万不要像“泰坦尼克号”那样触礁。带着这样的担忧和惶恐，我谨慎地思考办学的理念与目标，常听教育名家的办学心路历程。你千万不要寄全部希望于教育理论书籍的告诫——要集中大家的智慧，共同思考、讨论学校的愿景。一则，大家在一起讨论，思绪是零碎散漫的；二则，一切刚刚开始，连新老老师在哪里都还不知道。那么，独自思考和参考他校的办学经验就成了必然。这是校长的第一必修课。

理念不主动，行动永远也主动不了。没有理念、没有理论、没有思想指引的学校一定是盲目的学校。因此，学校的办学思想地图必须是最先绘制的，而且要在之后的实践中不断修订。这张思想地图的目标指向必须是明确的，即它必须是一所孩子喜欢的学校，是一所能给孩子们带来美好童年记忆的学校。

于是，我的办学思想地图上出现了两个核心词：学校与生境。

学校：朝好学校走去。

生境：2002年以后中国南方城市一个城郊结合的社区。

学校与生境是两个概念，学校容易理解，可是生境这个概念就容易产生歧义了。什么是生境呢？它最早是一个生物学概念，但笔者认为生境是关涉时间与空间的复合概念，它是个体生命周遭空间里的一切影响要素的集合。

有了这两个核心词，仿佛有了前行的方向，离梦想中的好学校又近了一点点儿。我们可以就学校与生境的那些事儿，发挥自己的想象。

理想的学校不是名利双收的学校，不是有气派建筑的学校，不是拥有体制下奖牌最多的学校，不是升学率很高的学校。理想的学校应是有助于培育学生成为完整个人的学校，是拥有正确教育理想与灵魂的学校；理想的学校是对每一个孩子因材施教，帮助孩子成为一个完整而有智慧的人的学校；理想的学校应是保护孩子的创造力的学校。不能保护孩子的童年甚至剥夺孩子童年快乐的学校，一定不是好学校。这类学校实施的教育，是

一种“去势教育”：去肉体化（体魄和意志力的衰退）、去人文素质（人文精神的迷失）、去个性化（千人一面，千篇一律）、去多元化（单一评价标准）、去性别化（为防早恋把校服设计得不男不女）、去平民化（迷恋精英教育，鼓吹淘汰教育）……^①

理想的学校的教师必须热爱自己的职业，而非以谋生为目的或抱无所谓的态度；因材施教、了解和帮助学生是他们每天的生活状态。理想的学校的教师积极主动，他们不需要被别人催逼、指挥或控制，而是主动进取，和谐合作，视细微教育工作为自己真正的天职，努力推进对整个学校有益的工作。理想的学校的教师视教育为自己的职业兴趣，妒忌与对立、争吵与拖延、推诿与苟且将难成一种普遍现象，一时的激愤或表面上的不和，则会很快为正确的教育价值理念和深厚的教育氛围所驱散。

理想的学校的学生数量要有限度，这是非常重要的。因为只有如此，教育者才能充分关注到每一个学生。当学生过多时，教师无法顾及每一个学生，惩罚和奖赏就成了强制施行纪律的一种便利方式。学校不能像制造机器似的大量生产、批量生产学生，更不能像流水线上制作产品那样塑造学生。学校需要耐心、细心和智慧，研究每一个孩子；学校要观察每一个孩子的兴趣、能力和性情；学校要了解孩子成长的困难，考虑其所受的遗传因素和家庭因素的影响等：这都要求学校把学生的数量控制在适当的范围内。

理想的学校让学生有自主选择的机会，为将来生活自理作准备；让他们从小学会慎重地、无私地、理智地对待日常生活中的困难，并在与别人的相处中，更体谅他人，更具有耐心，更懂得生活。

……

我有理想的好学校之梦，心向往之而努力前行。因为，教育是如此迷人！

① 皮艺军. 中国社会的 16 种公共恶俗 [J]. 中外书摘, 2014 (1): 31.

目 录

Contents

自序 办一所有美好童年记忆的小学 001

第一章 好学校的思考与愿景

第一节 问个“愚蠢”的问题 003

学生越来越喜欢学校吗? 003

教育——一个复杂到没有标准答案的概念 004

教育的“三棱魔方” 007

教育不是为了生活，而是影响生活的方式 009

第二节 好学校的想象与愿景 011

学校的思想地图 011

好学校小目标：校园美、教师优、学生乐、质量高 011

小学校大理念：“为每个学生奠定最佳的人生基础” 012

走出迷失的现象 014

好学校预设的愿景 017

第三节 好学校看得见、摸得着 019

学校印象写真 019

关注开学的开端之事 020

满足学生的兴趣爱好 023

回应每一位家长的质疑 024

学校的可持续改变 027

第二章 好学校的校长修炼

第一节 追根究底好校长 031

好校长的美丽与迷失 031

可怕的制度除草机 031

好校长的土壤与生境 032

第二节 好校长的成长路径与归因 033

好校长的成长路径 033

好校长的具体标准 034

好校长的成长共性 037

第三节 好校长的七项修炼 040

何为修炼的圭臬 040

七项修炼的内容 041

自我修炼的变量 047

第三章 好学校的教师何为

第一节 教师如何认知职业 055

与鲜活生命交往的自信 056

信任的力量 058

小行动比大计划更重要 059

第二节 教师如何融入团队 062

认同团队的文化 062

摆脱束缚的枷锁 062

团队原本是自我的集合 063

第三节 教师职业的发动机 065

直面后果的制度设计 065

教师专业发展的四级台阶 066

智慧地教：教师专业发展聚焦在这里 067

职业生命保鲜与滋养 071

第四章 好学校的文化与细节

第一节 文化的视觉符号 075

视觉符号的创意 075

设计主旨的明确 075

创意源于主体的视角 077

第二节 文化的价值引领 082

文化在教师的头脑中蕴藏 082

文化在校本课程中体现 089

文化在家长的叙事中传播 093

第三节 文化的反思与实践 096

文化在细节中的生命 096

文化在反思中的成长 100

文化在实践中的丰富 103

第五章 好学校的行动与精神

第一节 好学校不同在哪里 109

好学校有优秀团队 109

好学校有教育智慧 111

好学校是生态池塘 114

好学校有学生立场 115

第二节 好学校的那些教育活动 119

学生发展立场的教育规则反思 119

学生发展立场的清林实践活动 123

学生童年立场的教育手段变革 132

学生童年立场的教育课程变革 137

第三节 好学校的可持续改变 139

好学校持续改变之责任 139

好学校持续改变之热爱 142

好学校持续改变之校园文化 143

好学校持续改变之兴趣爱好 143

好学校持续改变之课堂教学 144

好学校持续改变之执著坚守 144

第六章 好学校的管理与范式

第一节 资源的分配与组合 149

人作为资源的调配与组合 149

物作为资源的调配与组合 151

机构组织的调配与组合 153

第二节 效能最佳的范式 155

学校管理效能最佳范式的视角 155

学校管理效能最佳范式的建立 156

学校管理效能最佳范式的调适 157

第三节 道德的最高领导 160

学校最高领导的使命 160

道德领导是自然的教育 161

道德领导是自我的修炼 162

第七章 好学校的学生观

第一节 你认识孩子吗? 165

孩子是需要爱的 165

孩子是喜欢交流的 166

孩子是充满好奇与想象的 167

孩子是“性本善”的 169

孩子是喜欢自主的 171

孩子是喜欢动物的 174

第二节 家庭教育中的学生观 177

家庭教育的土壤是不同的 177

家庭教育中的学生观是单一的 178

家庭教育观的引导 179

第三节 学校教育中的学生观 181

学校教育的“劳”与“苦” 181

学校教育的“急”与“慢” 182

学校教育的“事”与“功” 183

参考文献 185

后记 四者一生叹教育 191

| 第一章 |

好学校的思考与愿景

教育是什么？教育是人类的一种智慧，教育是一种力量、一种能力，教育是人类心灵的闪光，教育是人类先贤灵智光芒对后生的辐照。

第一节 问个“愚蠢”的问题

我曾经傻傻地想，学校会使人越来越聪明吗？也许你会说，这是一个“愚蠢”的问题，学校就是使人变聪明的地方。那么，为什么有的孩子越来越不喜欢学校？他们由一开始的兴致勃勃，渐渐变得麻木，甚至厌学、逃学。既然学校是使人变得越来越聪明的地方，那么学生逃学就是离开使人变聪明的地方，使学生失去了变聪明的可能。学生不聪明正是学校的杰作之一，是学校教育的结果，此论是否成立？

学生越来越喜欢学校吗？

学生真正意义上的上学的第一天，是上小学的第一天。上幼儿园时，他们还懵懵懂懂、不谙世事，上小学就不同了，他们有了很多期待，有了很多憧憬，有了很多向往。学校既然是孩子们的期盼之地，能否让每个孩子如愿以偿，成为真正的乐园圣地呢？

学生第一天到学校，对他们来说很多事情的确比较新鲜：教室里的桌椅不像幼儿园的小椅子，不能像幼儿园那样有小床可以午休，总是换着老师上不同的课……新鲜感过去之后，他们觉得学校不过如此，老师没有想象中的那么可怕，学习没有想象中的那么有趣，他们期待中的美好事物在一天天减少。今天重复着昨天的生活：端坐在课桌前，听熟悉的声音讲解课本上的内容，然后是做作业，老师批改后进行订正。面对周而复始的学习生活，学生坐不住了。学校没有给学生一些权利，让他们自己去选择；没有给学生一些机会，让他们自己去把握；没有给学生一些困难，让他们自己去克服。学校没有给更多的机会让孩子去体验生活之和谐、人性之善美、创新之愉悦、智慧之真趣，而是让呆板的学习内容、机械的学习方

式、索然无味的抽象知识充斥着孩子们本应多彩的童年。

学校的光环在孩子们面前渐渐褪色，学校成了孩子们最想逃离的地方，渐渐地就有孩子跟不上学习的步伐了，就有孩子因为讨厌那“牢狱”般的生活开始自己找乐子去了。这些孩子占多大的比例，各个学校不尽相同，但可以肯定的是，这个比例随着年级的增高而不断增大。这才是每个有教育良知的教育工作者应该思考的问题。在一次深港两地小学生游学互访活动中，香港某学校的学生与本校的学生共同学习了两天，座谈时香港的学生说：“你们学校这么好，怎么整天都在上课！这有什么好啊？”孩子童言无忌，却警醒我们深入思考学校教育究竟是为了什么，教育是为了什么，孩子真正喜欢的学校是什么样的。

教育——一个复杂到没有标准答案的概念

教育是什么？关于它的释义真是多样，以至没有标准答案。传统的教育定义是为新生代进入社会生活奠基的整个过程，也是人类社会生产经验得以继承发扬的关键环节，主要指学校对适龄儿童、少年、青年进行培养的过程。广义上讲，凡是增进人们的知识和技能、影响人们的思想品德的活动，都是教育。狭义的教育，主要指学校教育，其含义是教育者根据一定社会（或阶级）的要求，有目的、有计划、有组织地对受教育者的身心施加影响，把他们培养成为一定社会（或阶级）所需要的人的活动。其分类有正规教育、成人教育、技术教育、特殊教育、终身教育等。上述说法大都直接或间接源自书本，经不起仔细推敲和考量。那么，教育究竟是什么？

教育最早始见于《孟子·尽心上》：“君子有三乐，而王天下不与存焉。父母俱存，兄弟无故，一乐也；仰不愧于天，俯不忤于人，二乐也；得天下英才而教育之，三乐也。”《说文解字》解释，“教，上所施，下所效也”，“育，养子使作善也”。教，即把知识和技能传授给别人；育，即按照一定的目的长期地教导和训练。在西方，教育一词源于拉丁文“educate”，本义为“引出”或“导出”，意思就是通过一定的手段，把某种本来潜在于

身体和心灵内部的东西引发出来。西方文化强调“教育”的内发之意，认为教育是一种顺其自然的活动，旨在把自然人所固有的或潜在的素质，自内而外地引发出来，以促其成为现实的社会人。

教育到底是什么？众说纷纭，难有定论。试看诸多智者的论述。

蔡元培：教育是帮助被教育的人，给他能发展自己的能力，完成他的人格，于人类文化上能尽一分子的责任，不是把被教育的人造成一种特别器具。

陶行知：教育是依据生活、为了生活的“生活教育”，培养有行动能力、思考能力和创造力的人。

康德：教育是由个体自我设计、自我选择、自我构建、自我评价的过程，是自我能力的发展，它体现着社会意志和教育者与受教育者平等自由地、审慎严肃地共同探究的机理，不是“指令”，不是“替代”，更不是让茧中的幼蝶曲意迎合或违心屈从。

爱因斯坦：什么是教育？学生把在学校学到的知识全忘记，剩下的就是教育。

哈沃德·加德纳：什么叫教育？教育是让孩子体验发现世界是怎样一回事，教育者在其中可以起到什么作用。

蒙台梭利：教育就是激发生命，充实生命，协助孩子们用自己的力量生存下去，并帮助他们发展这种精神。

雅斯贝尔斯：教育是人的灵魂的教育，而非理性知识的堆积。

亚米契斯：教育是“爱的教育”。

国际 21 世纪教育委员会向联合国教科文组织提交的教育研究报告说：“教育是保证人人享有他们为充分发挥自己的才能和尽可能牢牢掌握自己的命运而需要的思想、判断、感情和想象方面的自由。”

凡是受过教育的人，都能对教育下一个自认为正确的定义。在当下，有人认为教育就是升学的代名词，以分数为凭据，以升学为目的；有人认为教育要实用，什么有用学什么，语数外三科最重要，其他科目都必须“让路”；也有人认为教育是现代人生活的一部分，教育不是升学，而是对人性成长的追求，是获得幸福的手段。在大多数人看来，教育的意义、目