



荆楚名师系列丛书

激励每一个人

——未来学校治理策略及解析

王昌胜◎著

长江出版传媒

湖北教育出版社



荆楚名师系列丛书

激励每一个人

——未来学校治理策略及解析

王昌胜◎著

(鄂)新登字 02 号

图书在版编目(CIP)数据

激励每一个人——未来学校治理策略及解析/王昌胜著.

—武汉:湖北教育出版社,2019.8

(荆楚名师教育丛书)

ISBN 978-7-5564-3237-0

I.①激…

II.①王…

III.①中小学-校长-学校管理-研究

IV.①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 156528 号

激励每一个人——未来学校治理策略及解析

JILI MEI YIGE REN —— WEILAI XUEXIAO ZHILI CELÜE JI JIEXI

总 策 划 方 平

责任编辑 崔志敏 侯 默

封面设计 牛 红

责任校对 李 镞

责任督印 张遇春

出版发行 长江出版传媒
湖北教育出版社

430070 武汉市雄楚大道 268 号
430070 武汉市雄楚大道 268 号

经 销 新 华 书 店

网 址 <http://www.hbedup.com>

印 刷 湖北新华印务有限公司

地 址 武汉市硚口区长风路 31 号

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.25

字 数 214 千字

版 次 2019 年 8 月第 1 版

印 次 2019 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5564-3237-0

定 价 38.00 元

版权所有,盗版必究

(图书如出现印装质量问题,请联系 027-83637493 进行调换)

序

与王昌胜团队结缘于2015年暑假的上海。对几位30多岁年轻人的第一印象是很平常，但在与他们正式交流一小时之后，对他们的管理理念和所做的实践我显示出极大的兴趣。虽然仍时刻提醒自己这把年纪了，不“端”着也要有个稳重样，哪知接下来经过半天的互动，我们便成了没大没小的忘年交了。随着了解的加深，我越来越对这个年轻的团队充满希望和期待。他们将德鲁克的管理思想应用到学校管理当中，来促进学校的变革。我觉得这是件极其有意义的事。

我退休前曾在教育管理部门任职多年，也先后在多家企业做过管理咨询服务。一所基础教育阶段的学校，能主动吸取企业管理的先进理念，并用于学校管理实践的，在国内并不多见。后来，我接受邀请，成为这个团队的管理顾问，每个月对所有管理人员进行培训。这个团队对我的要求也很高，他们认为“集体讲座对我们团队的作用不是很大”“希望每次与每位管理者进行一对一的访谈和对话，手把手的指导”“在一一访谈的基础上，如果发现有共性问题，再有针对性的集体指导”。无疑，与他们打交道是很辛苦的，几乎每次的谈话要30个小时以上才能完成，因为他们似乎有问不完的问题。他们是来真的，是务求实效的，这也正是这个团队吸引我的地方。

《激励每一个人》是王昌胜校长带领团队在过去几年中做“有未来的学校”的实践与思考。自始至终贯穿了当代最伟大的管理大师彼得·德鲁克的管理思想，其聚焦点始终围绕着学生的成长和教师的发展，包含着学校内部结构及功能的设置、教师的专业发展之路、学生成长的

规律以及如何充分利用各种校内外资源为学校发展服务等。《激励每一个人》对于从事基础教育的教育工作者——无论是在管理岗位上的干部，或者是在基层一线的教师以及后勤服务人员，都是一本极具参考价值的务实读物。受王昌胜校长的邀请，对书中每一篇短文写了点自己的想法。其实，对于学校课程、教学等这方面，我关注和了解的并不多，但在王昌胜校长坚持下，我作为一位“旁观者”的立场，做了一下阐述，难免有不当之处，请大家多包涵。

做好一所学校是很辛苦的，尽管我们有明确的教育方针和育人目标，但真正办一所对所有学生和教职员有未来的学校实属不易。因为学校的主体是人：每一位干部、每一位基层的员工都是独特的，有不同的背景，不同的成长经历和不同的做事方式和风格；每一位学生也是独特的，他们生活在不同的家庭和社会环境，有不同的家庭背景，不同的经济条件，家长和生活背景也不一样。学校要根据每位教职员和每位学生不同的情况，充分利用各种资源，把学生培养成合格公民，同时又为未来的发展打下良好基础、身心健康的建设者；让每一位教职员都有一个很好的职业发展，让每一位教师都能受到尊重并获得职业幸福感。这些目标不是只做到其中几个，而是同时要做到。这是一项伟大而艰巨的工程。王昌胜校长及其团队脚踏实地在既定的目标上坚定稳健地走出一步又一步，办学成绩得到教育界专家和社会的赞同和认可。

每一个学生都是一个活生生的生命体，都是独特的。对于一个学生而言，学校中每一位接触过这个学生的教师，都应该为他的成长作出贡献。这些教师不仅要传授给这个学生各门不同学科的文化知识，还要在学生的思想品德和行为规范中给予指导和帮助。因此，对于一个学生而言，一批教师除了要备好课，还必须要“备”好学生。因为学生的成长是全方位的，培养学生的目标是全面发展。因此，教师个体之间必须形成团队才能使培养学生的工作更有成效。

而现代学校的办学形式是以班级为单位，因此，教师团队不是仅仅针对一个学生，而是必须针对30~40个学生。这就要求教师们必须

热爱学生、热爱教育事业，专心致志全力以赴把精力投入到培养学生的每一项工作之中。

此外，学生在成长过程中，有一半以上的时间是在家庭度过的。学校内培养学生的工作与校外的课余时间对学生来说又是完全不同的。如何将校内的教育与校外的生活更好地统一起来，这需要学校更好地利用社会资源，经常性与家长保持沟通，使校内校外都能为学生的成长提供一个良好的生态环境，这也是王昌胜团队高度重视并一直坚持开展的工作。

《激励每一个人》是一本王昌胜团队在教育过程中的实践记录和思考记录。难能可贵的是他们关注到每一个人：每一个学生 and 每一位教职员工。或许，他们还没有做到百分之百激励所有人（也许永远做不到，一直在路上），但他们已经做到激励大部分人，而且他们在坚持这么做。对于年轻的王昌胜团队在教育事业上才刚刚走过五六年，但在教育界同行和当地社会环境中已经取得了很好的成果，深受学生和家长的赞赏和肯定。

管理者是要把正确的事情有效地做好。而领导者必须要有追随者。领导者必须为追随者指明前进的方向，打开追随者职业生涯发展的通道，并为追随者搭建职业发展的平台和提供帮助。王昌胜校长及其团队正在由管理团队向领导团队转型。关注所有教职员工，激励所有教职员工成为王昌胜团队的重要目标。王昌胜团队所管理的学校中的基层员工，正由下属的身份转变成追随者的角色，他们的幸福感也随着他们自身的发展而日益增强。

据王昌胜校长说，因为他被遴选为湖北省首批“荆楚教育名家”（教育家型校长）培养对象，需要汇报思想和实践做法，因此就有了《激励每一个》这本书，也让我写个序。衷心期待王昌胜的团队所做的有未来的学校越办越好。衷心祝愿王昌胜团队的教育事业越做越强，越做越好。为基础教育事业添砖加瓦，为实现中国梦作出自己的最大贡献。

胡国华 2018年4月8日于上海

目 录 ————— CONTENTS

做事就是发展人

管理，以发展人为目的	/003
乘势而为：学校管理的重要手段	/007
学校管理首先得追问价值观	/011
价值观，需要长线坚守	/016
用改革的方式对待改革中出现的问题	/019
做事就是发展人	/023
捕捉身边小事，引领教师成长	/026
谨慎使用自己手中的“锤子”	/029

让每个人觉得自己很重要

管理，以沟通为前提	/035
将教育资源发挥到最大功效	/038
多些研究，少些检查	/042
让每个人觉得自己很重要	/044
如何让沟通更有效	/047
将学校的事情交由教师集体协商	/051
未来学校治理的核心：激励每一个人	/054

管理走向领导

沟通：提高领导力的重要手段	/065
校长：管理走向领导	/071
把今天的优秀变成明天的标准	/075
好的管理让人感觉不到	/078

价值导向，学校管理的首要任务	/082
学校应着力培养明天的管理者	/085
做领导，首先承担的是责任	/088
调整结构能解决的问题，就不要依靠制度和会议	/092

让每个人成为他自己

多一些对话，少一些说服	/099
多一些自下而上，少一些行政安排	/101
营造适宜教师研究的场域	/105
让教师体会研究的力量	/108
帮助教师找寻成长中的关键人物	/112
引导教师自我反思	/115
教师的职业幸福从哪里来？	/118
培育教师自我成长的土壤	/122
让老师和学生成为他自己	/125
引导老师为自己的专业成长负责	/129

好老师，是学校、家长和学生共同培养出来的

好老师是由学校、家长和学生共同培养出来的	/135
有家长相伴，教师不再孤单	/139
评教，促进教师工作的改善	/142
被动接受，远不如主动选择	/146
聘任是最好的评价	/149
把奖励外包给别人	/153
尊重，创造美好的境界	/156
如何不提升职务，也能促进优秀教师持续发展？	/160
引导教师打开研究之门	/164

课程是一段旅程

课程：学校发展的核心竞争力	/171
将家长资源用在离学生最近的地方	/175
课程是一段旅程	/178
让“六·一”成为孩子一生的美好记忆	/182
发挥仪式的教育功能	/185
让学校物理空间成为孩子的第三任老师	/188
空间：教育活动的主动参与者	/191
寻找教育的“中间地带”	/194
朴实更能隽永，常态更显功力	/197

将孩子推向前台

课堂：因分享而精彩	/203
创造机会将孩子推向前台	/207
让成长看得见	/211
帮孩子发现自己适合做什么，也是教育任务	/214
引导教师追寻自己的教学风格	/219
如何让“小红花”发挥更大的作用	/222
如何由关注“教”转向关注“学”	/226
我们这样议课	/230

后记

/234

做事就是发展人

管理，以发展人为目的

老师有什么样的体验，就会把这种体验传递给学生

刚当校长征集教师对学校的意见时，老师们反映“以往每天开晨会价值不大流于形式”。确实，我也觉得每天都“晨会”的意义不大，况且每天都要“校长训话”，我不能保证每天都“有话可讲”。于是，在行政会上讨论能否取消晨会时，几乎所有的中层干部都担心老师们不能自觉按时到岗，每天开晨会谁来谁迟到一目了然。又有主意说如果取消晨会也可以，但必须实行签到制度，这样就可以管住老师的迟到。

显然，管的思维深深地印在了大家的思想中。不开晨会老师们就不能按时到岗？

“我们首先还是要相信老师是向善的向上的，都是素质较高的。不能一味地想着怎么管住老师。老师的工作富含创造性，激发老师的自主和创造很重要，仅仅靠管是管不出创造和自主的。管得太死，老师哪有创造的空间？被管着，心情都没有了，还谈自主？经常用检查、督促的方式来管理老师，老师们可能因此会‘就做你检查的，不做你希望的’，那就得不偿失了。”

中层还是担心：这不是北京（任校长之前我在北京工作），别把老师们想象得太自觉了，有的老师真做不到。我追问估计有多少老师不能自觉做到，回答可能有五六人。

为了管住少数五六个人，让全体老师陪着签到，增加了所有人的负

担，耗费了管理成本不值得。更重要的是，签到让所有老师都觉得自己被“监管”着，破坏了学校与老师间信任，感受不好。这不是科学的管理，也不是高效的管理。

对于迟到的老师应找其了解情况，老虎也有打盹的时候，特殊原因迟到了很正常，说明情况按制度办事就是了。但应该引导老师及时请假，方便安排其他老师补台。对于“不自觉”的老师，管理者私下找其“关怀性谈话”，“今天是不是有麻烦事，迟到了几分钟，有没有需要帮助的？”

一般两三次后，也不好意思再迟到了。

所以，我们在全体老师会上宣布：不签到，学校相信每位老师都是向上的、向善的，因为我们是老师，具备必要的素养。第一个月，没一人迟到；几年下来，也没有在考勤上出现大问题。

我们总希望老师对孩子的教育多一点激励、包容、等待和民主，那么我们对老师的管理也应该多一些倡导、协商、发现和平等。因为“老师有什么样的体验，就会把这种体验传递给学生”。

管理张力：不要轻易调低预期

主管学校教师例会的负责人又一次小心翼翼的申请：临近放假，下次例会能不能不开了？自然，又一次吃了闭门羹。当事人解释了一大堆理由：老师们太忙，学期结束工作很紧张；老师们有不同意见；与学期结束时的总结分享会相距太近……

见还是说服不了当事人，我试图站在对方立场想了想她的难处：有部分老师有意见，但校长又不松口，两头不是人，夹在中间真难受。于是我说：如果有老师有不同意见，你就说找校长了，但校长不同意。对方立马说：那以后老师们有意见，就都不要说了？

这是两码事。老师们的建议和意见当然要反映，有些建议和意见是要尊重，但不是所有的意见都得采纳。

那有什么标准呢？有一标准可以参考：底线是不能讨价还价的，即涉及教师专业成长、学生发展的事，不会做过多让步。

我们的例会，并不是领导说群众听，上级说下级做。我们是让老师来主持分享，领导很少发言，是将例会开成了老师的培训会、研究会和分享会，是校本研修的重要途径，因此是不宜轻易让步的。

世间的事分为“重要又紧急、重要不紧急、不重要但紧急、不重要不紧急”四类。以要事优先为原则，重要的事放在核心位置，其中又以重要不紧急的事最具核心价值。成长的事、发展的事是重要不紧急的事。所以，类似教师培训例会这些事情是不能轻易降低标准的。

是不是标准过高了呢？这在管理学上有一个张力问题。举个例子，如果这件事情的预期是10分，但我们只做到了6分。怎么办？是不是预期定高了？如果是标准定高了，那就得调整标准。如果标准没有问题，就不能轻易地调低标高，只能提高执行力。因为人总是有惰性、事总是有困难的。如果随意调低标高，最后的结果就是无论如何也做不到位了。

显然，两周一次1小时的教师例会，要求并不高，不适合再降低标准，只能是严格坚持，进一步提高开会的效率，让大家有收获。

这便是管理中的张力效应，标准制定适切的前提下，想方设法向标准靠拢，不要轻易让标准让步。唯有这样，教师团队专业素养的提升才有希望。

胡国华点评

老师有什么样的体验，就会把这种体验传递给学生。这是从人性出发，一个正常的人就是这样的。当“我们希望教师对孩子的教育多一点激励、包容、等待和民主，那么我们对老师的管理也应该多一些倡导、协商、发现和平等”。非常好！

我看到过一些学校，在规章制度上设置了很多底线（大概有十几条），这样的学校很难得到好的发展。一所学校对教师管理

上设置的底线应该少一点，而激励老师发展的正向政策和措施要多一点，因为学校的发展不是靠守住底线就能发展的。如果我是校长，老师的底线就是师德。因为底线少，老师们就容易记得住。而最容易记住的是，严厉的惩戒措施。告诉老师们，底线很少，谁都不要触碰，一旦触碰，第二次机会都不会有。这样，就不会有人触碰底线。而正向激励的政策和措施必须多，不仅数量多，而且要品种多。因为老师也是各种各样的，我们要设计出更多能适合不同老师发展的正向激励机制。因为，学校是靠正向激励政策、靠老师的创造性工作发展的。

文章的第二部分内容说的是，不要轻易调低预期。本人非常同意作者的说法，管理的一个原则就是要事第一。重要的事首先做。而且特别需要重视重要而不紧急的事情。因为重要而不紧急的事情，常常是最根本的事情。比如，一所学校的使命、愿景、价值观是重要而不紧急的。如果没有这些最核心的内容，这所学校走不远。对于一所学校更加具体，同时也是重要而不紧急的就是教师的专业能力。教师的专业能力一天两天看不出对教育孩子的影响，但是一年两年一定会产生影响，而一旦发现这种影响带来的后果，再想赶上和超越，也不是一蹴而就的，也需要花很长时间才能见效。在这里，关键是校长必须对下属说明白，什么事情是可以商量的，什么事情是无法商量的。如同学校的底线是没有商量的余地一样，坚持学校发展最本质的核心是无法商量的。同时也要教育老师们，人的潜力其实远远超出我们的想象，最终获得职业发展的是老师个人。

作为一名校长，有时需要有一种领跑者的勇气，因为领跑者常常会处于孤独的环境，不仅要能够独处，而且还要有坚定的信念和厚实的理论基础。毕竟这个学校是靠校长带出来的。

乘势而为：学校管理的重要手段

借势：校长的重要能力

教育局通知说省委常委、市委书记、省厅副厅长等领导要视察学校，对于我们托管的这所地处城乡结合部的较偏远小学来说无疑是难得的机会。如何用好这次大领导视察学校这个机会呢？而且，如何尽量将这个资源用在学生身上呢？我们的决定之一就是：按惯例让孩子们来接待和引导客人参观。

招募而来的小导游们未等客人们下车站稳，就围了上去，一个个手拉手地将领导们拽走了。尽管有大领导反复劝导“孩子们上课去吧，不要耽误上课”，可仍旧没有打消孩子们的热情。看来领导很避讳孩子接待的事情。于是，我作为校长出面解释：我们是将大家的到来作为资源来利用的，孩子们在与客人交流、自主介绍学校过程中，学会与人打交道，学会做小主人，也生发对学校的热爱之情，这比上几节课的价值大得多。于是，领导欣然接受，随孩子们的引导兴致盎然地参观，向孩子们咨询，与孩子们对话。孩子们向各位客人赠送了自己的想象画，画中寄托着自己对未来城市、对未来教育的期待。临走，市委书记对区委书记、区长嘱咐：这所学校的孩子和理念与其他学校不一样，请区政府给予持续关注，支持学校创省示范、国家示范。更为重要的是，因为这次领导来校视察，学校部分孩子获得了一次受邀参观市政府展览室、省地质博物馆的机会。

学会借势是做校长的能力之一。比如，党组织开展“走群众路线”活

动，那就扎扎实实开展活动，引导党员教师在教育教学中起到模范带头作用；利用“每天健康一小时”活动契机，全面自查学校体育工作，将课间操、体育课、户外活动统筹安排；利用“安全教育”机会，对学生进行一次较为全面的安全指导；利用“省市课内比教学”的便车，大力推进教学方式研究与改革；借助“食品卫生大检查”，全面规范学校食堂管理……当我们将这些工作都引导到关注教育教学、促进师生成长的方向时，所有的机会都将为我们所用，所有看似影响工作的“杂事”都可以促进学校中心工作。

当然，借势并不是说校长要见风使舵、没有主见，而是时时心系学校中心工作，围绕中心工作来借势。借势不是雕虫小技，需要大智慧。

让节日过的有教育味

工会主席草拟了一个教师节庆祝方案，要搞一个隆重一点的庆祝，安排年级组各自准备了一个节目。结果经过我们集体协商讨论后决定，不搞文艺节目表演，改为教师的现场即兴演出。主题确定为“今天，我们怎样做老师”，具体内容全是即兴表演，但有教育味儿：家校沟通不畅，眼看就要发生冲突了，作为教师的你，觉得应该如何引导家长，请表演出来；遇到十分顽劣的孩子，如何教育，请表演出来；学校管理者对工作的安排不太合理，难于理解，作为执行者如何表达自己的诉求；课堂上偶遇突发事件，措手不及，如何应对……全是老师们在日常教育教学生活中所遇到的平凡事，都有切身感受，极为亲切。这些情景设置，都是教导处、政教处根据学校日常教育教学实情，稍微加工之后总结出来的，准备成字条让教师现场抽签，分组准备十分钟后上台表演。

这样的活动考量着老师们的即时反应和实践智慧。现场表演中，不乏幽默者，老师们被逗得哈哈大笑；有令人深沉的，催人反省检视；也有中庸者，处理问题时圆滑世故，随即引发老师们一片嘘嘘声……轻松快乐的