



行知工程
校长领导力系列

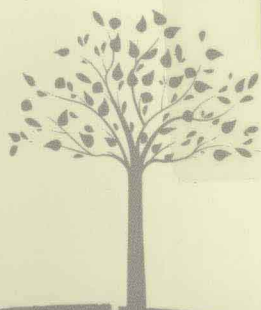
高品质学校

诗意与哲理相交融，本书精心选
牌管理与策划王益民◎著
全方位阐释高品质学校建设理念

生长要素

GAOPINZHIXUEXIAO
SHENGZHANGYAOSI

纵横捭阖，幽默风趣，理论与实践相结合，诗意与哲理相交融，
本书精心选取学校品牌管理与策划之思想者王益民的作品精华，全方
位阐释高品质学校建设理念，破解高品质学校生长与生成之道。



中国校本教研与校本课程数字出版平台
中国校本教研网 www.schooledu.com.cn

◎特别推荐◎

王益民◎著

高品质学校

生长要素



图书在版编目 (CIP) 数据

高品质学校生长要素/王益民著. —南京: 江苏教育出版社, 2013. 8

ISBN 978-7-5499-3128-6

I. ①高… II. ①王… III. ①中小学—学校管理
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 139553 号

书 名 高品质学校生长要素
作 者 王益民
责任编辑 林 琬 万晓文
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏教育出版社 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编 210009)
苏教网址 <http://www.1088.com.cn>
照 排 润星之源文化有限公司
印 刷 三河市华润印刷有限公司
厂 址 三河市杨庄镇杨庄村
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 17.25
字 数 265 千字
版 次 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5499-3128-6
定 价 30.00 元
网店地址 <http://jsfhjy.taobao.com>
邮购电话 025-85406265, 85400774 短信 02585420909
E - mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658579

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

序

王益民的品质追求

人，一定要有追求。有追求的人，一定是有理想的人。无限的可能就在追求中，就在理想中。

人的追求，首先是追求人生的意义。如《古丽雅的道路》里所说的，人的一生不能只是冒烟，而应燃起熊熊的火焰。也如卢梭在《爱弥儿》里所说的，人的一生不仅要获得关于生存的出生机会，更要获得关于生活的这第二次出生机会。

人生意义的追求，总是与人所从事的职业联系在一起。当人把职业意义上升到事业意义的时候，再跃升到人生意义的时候，理想如同一次美丽的日出，意义好似闪烁着的光彩。也许丘吉尔说得好：“人都是昆虫，但是我相信我是萤火虫。”

王益民，这位年轻人，就是一个有理想、有追求的人。他的追求聚焦在品质上，尤其是一流学校品质的研究上。可贵之处在于，王益民对学校品质的追求，说到底是对自己品质的追求，抑或说，在追求学校品质的过程中，他锻造、培育、提升了自己的品质。他的研究，他的这本专著，更深层的意义启示是，没有优秀人才的品质，怎能有一流学校的品质？

于是，我尤要欣赏王益民的品质。如果用下面的话语来表述，我以为适合、妥当的：王益民是思想者、研究者、实践者。如果诗意的表达，则是：王益民是教育园地的耕夫、教育草根的写手。我想，这样的评述对教师的成长是有启发的：教师往往是实践者，而缺少理性思考，显得平庸了一点儿；教师常常是问题的发现者，而缺少研究，显得肤浅了一点儿；教师总是辛勤的耕耘者，而缺少总结提炼，显得散乱了一点儿。那么，实践——研究——思想——写作，是不是教师成长的一般规律呢？王益民告诉我们：是的。

正是实践基础上的研究、思想、总结、提炼、写作，王益民才会从不同的维度讨论了一流学校的品质。他的研究中，情怀、自觉、艺术是相当重要的，而这些关键词又离不开文化。因此，一流学校的品质，实质上是文化的品质、文化的品位。反过来说，是文化的力量，推动了一流学校品质的培育和形成，是文化的方式带来了领导的科学，也带来了管理的艺术，最终成为学校的文化自觉。

王益民在研究中，喜欢用“从……走向……”的表述方式，这说明，一流学校品质的追求与形成是一个过程，在这个过程中，充溢着发现、学习、思考和研究。而且，这是一个永远“走向”的过程，也许没有终点。

教师们在写作时喜欢用案例和故事，这是一种写作的方式，也是一种研究的方式。王益民也运用了这样的方式，不过，他更多的是着力于思考和研究，其专著中有许多可贵的思想在闪光，可见，王益民是有理性深度的，是有自己的主张的。

看了这本专著以后，我心里涌动着一种激情，这种激情是对年轻人有无限美好的期待。王益民，继续前行，用品质垫起你人生的高度，用理想彰显你发展的可能，用写作表达你永远的追求。

国家督学 成尚荣

目 录

要素1 校长要有教育家的情怀	1
【本章导言】	1
【观点释放】	1
什么是教育中的爱	
——由电影《看上去很美》《放牛班的春天》说开去	1
教育的真谛还是一个“爱”字	6
中国的校长最不容易成为教育家	7
我们的教育到底出了什么问题	9
中国校长的十种类型	10
略论校长的基本修养	13
校长须记住的四句话	17
有感于郑杰之“做保守型校长”	19
“花苞心态”是每个教育者应有的科学心态	20
爱的科学价值	22
校长的个性与学校个性	24
校长的“向下沟通”	25
家访，校长的暑假必修课	28
【案例呈现】	29
“看在钱的分上”，不是教育	29
【微博选粹】精神的漫步（三则）	31
要素2 “管理”要走向“领导”	33
【本章导言】	33

【观点释放】	33
关于“管理”与“领导”的聊天记录	33
学校领导者稀缺的三种优秀品质	36
学校中层干部的十种类型	38
学校发展“高原期”的密码破解	40
学校管理者应从《马说》中悟道	43
学校管理中几对哲学关系的省思	46
从同事间称呼看学校人际文化	49
学校行政例会上的多面人生	51
【案例呈现】	53
校园新闻	
——校园网灵动的双眸	53
【微博选粹】教育的高铁	55
要素3 学校要有“顶层设计”	57
【本章导言】	57
【观点释放】	57
“别走得太快，等一等灵魂。”	57
献给“3·15”：“假名校”之“假”	59
为什么把你称作“明星校”	62
“墙壁文化”应有核心理念的支撑	64
寻找学校文化发展的原始密码	65
校训“仰望星空，脚踏实地”之释读	67
“上善若水，结伴成长”的教育意蕴	68
一位校长的价值领导力	71
学校文化的草根生成与专业策划	73
“育水仙、喻师德、扬师风”活动的文化价值	76
【案例呈现】	77
雪 松	
——镇江市外国语学校的文化意象	77

【微博选粹】教育还是修己安人	80
要素4 校本课程要走向个性	81
【本章导言】	81
【观点释放】	81
名校之为名校的核心竞争力	81
校本教科研的发展策略	85
多元并存, 个性发展	
——江阴市英桥国际学校的活动课程	88
校本课程开发的基础思考	92
“培养三年, 服务一生”理念下的教育生态环境构建	95
【案例呈现】	101
“校园嘉年华”	
——学生发展的核心课程	101
【微博选粹】什么是教育	106
要素5 执行力要走向使命	109
【本章导言】	109
【观点释放】	109
基于教育的学校执行力	109
谨防学校管理中的“零效益”	110
“常规”的距离	112
期末了, 我们需要怎样的总结	114
执行力也是一种文化	117
李云龙的执行力强还是不强	119
【案例呈现】	121
职责与使命: 学校行政系统创新一例	121
【微博选粹】门房老大爷、门卫、门警	123

要素6 学习型组织要走向自觉 125

【本章导言】 125

【观点释放】 125

红尘中，一个忙碌的背影..... 125

名师应“眼睛向内” 127

办好一所学校的关键是发展好人才 129

“教育的抒情诗”是这样炼成的 130

如何引领教师从优秀走向卓越 132

校本培训的一种实践样式 134

“五‘共’”

——基于校本的教师专业发展路径 139

“开放式网络议课”的实践与主张 142

【案例呈现】 144

由夏青峰校长《学校预算》一文想到的 144

【微博选粹】观察窗的变迁 148

要素7 制度要走向“软着陆” 151

【本章导言】 151

【观点释放】 151

“奥卡姆剃刀原理”的管理学意义 151

学校管理人员的“四勤一懒” 152

学校管理的“人情”与“人情味” 155

表扬有度，批评无痕

——员工管理中表扬与批评的艺术一席谈 157

学校管理：从制度走向文化 158

“洋、拼、杜、六”秘诀之私聊 161

服 务

——制度的逻辑起点 164

【案例呈现】	165
外显有规，内涵有德	
——关于《教师手册》的思考	165
【微博选粹】“你只有一句话了！”	169
要素 8 评价要走向激励	171
【本章导言】	171
【观点释放】	171
学校管理中“量化”与“不可量化”	171
校长，请关注你的“情态评价”	173
略论语言之修养	175
以“帮”的态度对待下属失误	176
“骂人校长”的情绪化管理弊谈	178
【案例呈现】	180
对于员工的奖励要讲点时效性	180
【微博选粹】校园里的笑声	182
要素 9 课堂要走向文化重构	185
【本章导言】	185
【观点释放】	185
合作学习中的“独学”“对学”与“群学”	185
学生评课，品出原味	189
评课的“捧杀”“棒杀”与“乱杀”析	191
基于网络的集体备课	192
晚自习如何高效	
——兼答中庸老师	195
名校之名在乎名课堂	196
减负，请从减“心负”开始	198
教案的写与查	200
听、评课的四种姿势	204

有效教学反思的几个要点	206
论“教学模式”应该缓行	208
课外辅导班危害知多少	210
【案例呈现】	213
合作学习课堂文化实践与思考	213
【微博选粹】课改三部曲	216
要素 10 德育要走向学生自塑	219
【本章导言】	219
【观点释放】	219
德育工作的六个“多一点儿”与“少一点儿”	219
“五自”德育的核心是“自塑性”	224
在“禁”与“放”之间智慧抉择	226
德育处要以科研的眼光对待工作	228
我们到底需要怎样的班规	230
班级建设应大量减少各类检查评比	234
请勇敢地拿起批评这个武器	236
学生单人单座的隐忧	239
【案例呈现】	240
不要以“教育需要惩戒”的名义体罚	240
【微博选粹】关于家教	245
附录 镇江市外国语学校三年发展规划	247
后记 我为什么要写这本书	261



校长要有教育家的情怀

Gao Pin Zhi Xue Xiao Sheng Zhong Yang Huai

本章导言

高品质的学校一定有高品质的校长，高品质的校长应该有教育家的情怀。什么是教育家的情怀？可能有无数种回答。我认为，最重要的是历史的使命感：关注国家的命运，关注人类的命运。康德说，世界上有两件事最能震撼人们的心灵，一件是人们内心深处的道德标准，一件是头顶上的灿烂星空。前者不难理解，后者却被很多人忽视。“仰望星空”，正是一种使命感、责任感，是一种对于民族命运的敬畏，这需要广大的校长去坚守、去隐忍、去保持。本章的几篇文章将从不同的角度与大家分享校长应该具有的一种被称作“教育家情怀”的历史担当。

观点释放

什么是教育中的爱

——由电影《看上去很美》《放牛班的春天》说开去

什么是教育中的爱？这是一个陈旧而又常提常新的话题，我可能不能为它去下一个定义，但我可以根据自己的理解对其内涵进行一些阐述。中国人民大学附属中学原校长刘彭芝是这么说的：“爱是教育的最高境界，爱

是自然流淌的奉献。尊重是教育的真谛，尊重是创造的源泉。”人大附中这几年所作出的具有开创意义的教育贡献是与这位当家人的理念不无关系的，她对于爱的理解更多的是基于经验的一种感悟、一种总结、一种升华。

还有镇江市外国语学校的潘晓芙校长，她说：“我们学校核心价值的原则是‘热爱、尊重、责任、创造、发展’。”我注意到了，之前的“原则”里没有“尊重”这个词，是后来加进去的。她还说，我们要“尊重每一位学生，尊重每一位家长，尊重每一位同人，还有尊重自己和自己的家人”。我想，爱的真谛大概就是“尊重”了。

艺术家们对于爱的理解不因地域、时代而有所不同，正所谓“大爱无疆”吧！有非常经典的两部电影，一部是由王朔的原著改编，张元导演的《看上去很美》；还有一部是法国导演克里斯托夫·巴拉蒂的《放牛班的春天》。前一部电影更多的是在于“破”，第二部电影则是在于“立”。

电影《看上去很美》讲述了一个名叫方枪枪的小男孩在幼儿园的故事。这是一部“成人”电影，导演用了一个非常聪明的方法，以儿童的视角看成人世界。我们可以说“童言无忌”，但讽刺的是，正是这样一种儿童视角却恰恰构成电影中处处表现出的批判色彩，渐渐剥离出一个荒谬虚伪的“成人世界”。

电影开始的时候有一个游戏镜头，班主任李老师领一班小朋友在院子里做游戏，就是那种“老狼、老狼几点了”的游戏。当说到9点的时候，小朋友一下子就散开了，因为扮演“老狼”的李老师会张牙舞爪地去“吃”扮演“小鸡”的小朋友。这个镜头是一个非常巧妙的隐喻，这所幼儿园的管理模式可不就是“狼和小鸡”的模式？不知大家有没有发现，中国的幼儿园是一个规矩最多的地方，也是“执行力”最强的地方，他们是以管理为本而不是以人为本。一些幼儿园，如果你有可能看到幼儿园一天的生活，你会惊讶地发现，这里几乎每分钟都在发生着戕害幼儿天性的事件。可惜你看不到，幼儿也不会说。悲剧的意义正是如斯。

影片中，汪部长来到幼儿园接自己的孩子，因为没到接孩子的时间，被班主任李老师冷冷地拒绝了。那个老园长马上赔笑说：“汪若海的父亲是后勤部副部长，工作特别忙，今天是路过这儿，顺便接下汪若海。”你知道接下来发生了什么事吗？全园老师包括生活老师都围了过来……当高喊教

育“平等”的时候，我们心里已经有了根深蒂固的“不平等”，仰视“部长”，俯瞰“幼儿”，如此何来“尊重”，何来教育的爱？

面对炫目的小红花，方枪枪有着强烈的欲望，但所有的努力都成为幻影，他孤独，他不懂这世界的规则。然而渐渐地，他发现，在周围的小生命之间，有一种自由的情感正悄悄地奔放着，在那个灵魂主宰的内心世界，他无拘无束。于是，方枪枪开始散发生命的热力与无穷的幻想，他脱下女孩的裤子给女孩打针，把小红花当作礼物送给他钟情的女孩……“老师是吃人的妖怪！”方枪枪把这个秘密告诉了她，而她又告诉了他。于是，在一个月黑风高的夜晚，没有睡觉的孩子们开始行动了……

这一现实中的童话本来应该让每一位教育者感到一种真实的生命的律动，然而，方枪枪被关进了“黑屋子”。他在呐喊：“我不想上幼儿园！我想上学！”但园长的话是极具有穿透力的：“方枪枪，你不要认为离开了幼儿园就是特别高兴的事情。其实幼儿园啊，是你一生当中最幸福、最无忧无虑的时光，将来你想回啊，都回不来了！”如此谆谆教诲，每每想起，即使在炎热的夏天，后脊梁还是禁不住冒冷汗。

前些日子，有关媒体报道了幼儿园出现的体罚现象。其实，有一种比体罚更可怕的“惩罚”每天都在规则的外衣下悍然发生——“心罚”！

电影《放牛班的春天》中，主人公克莱蒙·马修——一位失业的音乐教师，在一所管教寄宿学校找到了一份管教的工作，此后他如同进入了一个孩子们的地狱。他被匆忙逃走的原任管教的经历所震惊，又亲眼目睹了学校各项严厉的惩罚手段。在这里，我们看到教育的“理念”——“行动—反应”原则。有孩子恶作剧，弄伤了马桑大叔——一位无辜的校工，全校师生立即集合，肇事者将受到严厉的惩罚。设若三秒内找不到肇事者，所有人都要被关6小时的禁闭，轮流进行，取消所有娱乐活动，禁止任何外来探访，直到肇事者自首或被揭发为止。“一人生病，大家吃药”，这里距离“爱”已经很遥远了。

教育中的爱与知识无关。电影《放牛班的春天》中有这样一个镜头，每每回忆起，总令人倍感温馨。马修老师要求误伤马桑的乐格克承担责任——去医务室照看马桑大叔。

马桑：你人真好，自愿来照顾我。医生，你知道吗，新老师找人照顾

我，他毫不犹豫地举手来帮忙。

马桑：真为这些可怜的孩子难过……大家都说他无药可救，但不是真的，他是个好孩子。

（马修问乐格克；乐格克无语，后小声回答；马桑大叔安慰说）

马桑：算了，他是个害羞的孩子，就像我。

马桑是在这个名为“池塘底”的学校工作了几十年的老校工，对于这班孩子的认识更多是出于本能地对于生命的同情，他没有校长的知识，但有校长所不具有的对于生命的敬畏。教育还是要有一点儿宗教情怀的。在很多教师的眼里，学生是分三六九等的，不然缘何有“差生”一说？既然有三六九等，教育时的态度就有别了，于是乎同样是上课睡觉便有了“好生上课睡觉也在思考问题，差生一思考问题就睡觉”的咄咄怪事了。一个西方人临死前，可能会对牧师说：“我宽恕以前伤害我的人。”而一个中国人死前，可能会对儿子说：“记住，谁是害了咱家的仇人。”国内最流行的金庸的武侠小说，主题基本是：报仇。“此仇不报，誓不为人”成了中国人对待仇恨的唯一选择。以至于聂荣臻元帅在战争年代救了两个日本女孩的事迹，今天还有“爱国青年”表示不理解。难怪中国人民大学已故教授余虹会说“有一种爱我们还很陌生”了。

爱与知识无关，爱是一种保护。第一次与学生相遇，马修便遭遇重重戏弄。远远地，他就听到教室内喧闹沸腾，推开木门看到骷髅嘴里叼着点燃的烟头，刚上讲台就被滑倒，飞出去的皮包被学生四下抛传。直到校长出现，教室才恢复了本该的平静。然而，马修还是用善良的谎言“我原来打算让他去前面答题的”，宽容了这群孩子，在一双双惊愕的目光中开始了师生生命的对话。他没有加入校长“行动—反应”的圈子。

现在的教育者谈到爱的时候，其实容易“泛爱”，教育中的爱并不拒绝惩罚——科学的惩罚。马修要求打伤马桑的乐格克承担责任，可是乐格克在侥幸规避校长的三秒后，又遗憾地错失了马修的宝贵的15秒，因此在被送往校长室的途中企求马修发发慈悲以求宽恕时，也未得到谅解。然而，当马修看到乐格克被禁闭三天又被抽打得声嘶力竭后，他还是意识到可以采用另外的人性化方式私下处理——让乐格克去医务室照看马桑，这种“惩罚”的意义在于让“凶手”去感受生命的脆弱从而认识到自己的“罪过”。

更多的时候，教育中的爱是一种宽容。马修请被前任教师评价为“天使的脸蛋，魔鬼的心肠”的皮埃尔监管课堂秩序。可惜，当处理好乐格克事件后回往教室，马修却发现皮埃尔在黑板上画出了自己的肖像速写。面对这一场景，马修可以采用很多不同的处理方式，或是依据学校的“行动—反应”原则，将皮埃尔禁闭三天，给学生们来个下马威；或是以此杀鸡儆猴，严惩恐吓抽打；或是进行思想教育，反省，检查……而马修选择了宽容的力量，他因势利导地还皮埃尔一个肖像素描，漫画式的素描。我们有一些老师，很容易“小题大做”，缺少宽容，缺少幽默，缺少“相逢一笑泯恩仇”的豁达，把学生弄得很累，自己也心力交瘁。

但是，学校中的爱不是简单的宽容和保护，我们还担负着“育人”的责任。有一个故事，耳熟能详，启发甚深。有一天，苏格拉底带他的学生来到一片杂草地，然后问他的学生如何除掉这些杂草？学生有的回答用手拔掉，有的说用镰刀割掉，还有的说用火烧。然而，苏格拉底告诉大家：除掉杂草的最好方法是种上庄稼，让庄稼来占据杂草的生存之地。学校的爱就是要在孩子们的心中“种庄稼”。

马修是如何“种庄稼”的呢？首先是唤醒。他请孩子们在小纸片上写下自己的姓名、年龄、理想的职业。这群早已听从野性的呼唤的孩子，从来没有正视过自己的灵魂，从来没有晤对过自己的心灵。现在，马修要他们重新拾起早时的梦想，重新捡回属于自我的人格尊严。学生的答案是真实生动的：消防员、牛仔、驯虎员、亡命徒、间谍、将军、热气球驾驶员、战士……

音乐，一个被学校完全忽视了的名词，一种贴近人类心灵节奏的律动，再次春暖花开。马修选择了音乐，他要用音乐来荡涤孩子们的心灵杂草，他的音乐创作将和孩子们一起迎来生命的新生。马修决定组建合唱团，让孩子们在幽晦的“池塘之底”，看到黑暗中的希望之光，感受到单调生命深处的热忱。也许，童年时代的诸多欢乐，转瞬消逝即被遗忘。但是，这道绚烂的音乐金光，将在每一个孩子的生命的道途上闪亮。

因为合唱团，一切都在跳跃，奔腾，开放，变化。连古板的校长也加入了足球队，甚至爬上办公桌，放飞纸鹤，放飞童真。

翔宇教育集团总校长卢志文在他的“志文箴言”里罗列了一年内要做

的15件事，其中有三件特别引人注目：第一件，“控制好血脂指标，体重不超过65千克，定期全面体检，每天行走8000步”；第二件，“增加陪伴家人的时间，陪母亲坐一次飞机”；第三件，“帮助三名家庭经济困难学生支付学费和生活费”。他告诉自己，要爱自己，爱家人，爱弱势群体。

在“模式”和“兵法”被推崇的时代，教育其实已经背离了教育的本质。但是，支撑课堂的，不是技巧，而是教师对教育这份事业的爱，对学生的爱，对于同事的爱，还有对学校、对自己、对亲人、对弱者的爱！

教育的真谛还是一个“爱”字

我们语文教研组中有几个年轻的妈妈，那天批改语文试卷时，她们聊起了各自的孩子，满脸幸福，满眼放光。一位妈妈说，她儿子会说一个“哦”字了，并撅起嘴学了几声“哦——哦——”；有一位妈妈说，她女儿会喊“妈妈”了，还示范着喊了一声“妈——妈——”。我这个“老爸爸”也被感染得心柔起来，竟把一篇很糟糕的作文批了个满分……等大家都回过神来时，我笑着“引申”了一下：如果我们对待学生也像对待自己的孩子一样，充满着爱意，那么他们就没有“缺点”了，最简单的“哦——哦”和“妈——妈”也会成为最美妙的音乐。

曾经，有一位班主任私下里给我们介绍“经验”：你们对学生不要太好，你给学生阳光，他就灿烂；尤其是刚接班时，要给学生一点儿下马威，否则今后日子就难过了。这大概就是教育的“潜规则”吧！我也跟着学，但终究憋不住，24小时后又跟孩子们混到一起了。所以，我现在对于评选出来的各级各类“优秀班主任”都有一种天然的警惕，担心他们为了“优秀”而伤害了孩子们。事实上，在评价体系还不是很科学的情况下，“优秀”的背后往往伴随着“专制”。

在基础教育界，爱的最关键的表现是一种“等待”。龙应台在《孩子，你慢慢来》一书中有这样一个句子，每当想起，心中总是充满着温暖：“我，坐在斜阳浅照的石阶上……愿意等上一辈子的时间，让他从从容容地把这个蝴蝶结扎好，用他五岁的手指。”尤其对于男孩，他们调皮、注意力