

中学校长：

# 教育使命 的肩负者

ZHONGXUE XIAOZHANG JIAOYU  
SHIMING DE JIANFUZHE

张继华 邹洪伟 谢英平 / 主编



电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中学校长：教育使命的肩负者 / 张继华，邹洪伟，  
谢英平主编. —成都：电子科技大学出版社，2016. 2  
ISBN 978-7-5647-3456-5

I. ①中… II. ①张…②邹…③谢… III. ①中学—  
校长—学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 007164 号

## 中学校长： 教育使命的肩负者

主 编 张继华 邹洪伟 谢英平

---

出 版： 电子科技大学出版社（成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编：610051）  
策划编辑： 罗 雅  
责任编辑： 罗 雅  
主 页： www.uestcp.com.cn  
电子邮箱： uestcp@uestcp.com.cn  
发 行： 新华书店经销  
印 刷： 四川煤田地质制图印刷厂  
成品尺寸： 185mm×260mm 印张 27 彩插 4 字数 780 千字  
版 次： 2016 年 3 月第一版  
印 次： 2016 年 3 月第一次印刷  
书 号： ISBN 978-7-5647-3456-5  
定 价： 85.00 元

---

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话：028-83202463；本社邮购电话：028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误，请寄回印刷厂调换。

# 中学校长：教育使命的肩负者

主 编 张继华 邹洪伟 谢英平

副主编 罗盛军 侯小兵 蒋 平 阮 敏  
黄斯欣

编 委 (按姓氏笔画排序)

王小林	王正惠	王燧可	冯文全
李培湘	汤 勇	吴定初	张继海
陈 寒	杨 梅	罗建军	周乃武
赵 梅	谢国栋	彭小夏	彭朝中
雷 忠	谭小宏	谭 军	

# 序 言

金秋十月，丹桂飘香，芙蓉花开。绵阳、德阳、乐山、内江、资阳五地市 100 名初中校长如约而至，相聚在具有深厚历史文化底蕴又充满了创新发展活力的绵阳师范学院，参加由绵阳师范学院承办的为期一个月的 2015 年四川省初中校长任职资格培训。

众所周知，从 20 世纪 90 年代开始，我国教育系统实行体制改革，中小学开始推行校长负责制；到 21 世纪初，校级干部竞争上岗试点，校长职级制度建立，校长任期目标责任制启动，校长轮岗与交流制度局部推行，校长绩效考核全面实施，校长队伍建设政策每年都在更新，校长专长发展问题时刻都是焦点话题。为促进中小学校校长专业发展，建设高素质校长队伍，深入推进义务教育均衡发展，根据教育法和义务教育法有关规定，2013 年 2 月 4 日，教育部印发《义务教育学校校长专业标准》的通知，该通知明确要求：坚持“以德为先、育人为本、引领发展、能力为重和终身学习”的基本理念，围绕“规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境”六个方面加强校长培养培训，促进校长专业发展。经过这些年来的努力，中小学校长的综合素质和管理水平都有了一定提高，具体表现为：教育管理的理念开拓创新，逐渐从“经验”走向“科学”，从“管”的状态进入“理”的追求，涌现出一大批好的校长和特色学校。

但是，通过我们培训项目组的前期走访调查，也发现了一些问题，例如校级干部理论修养有待提升，政策法规有待了解，改革精神有待提高，民主意识有待加强，进取状态有待振奋。正如苏霍姆林斯基所说：“如果你想成为一个好校长，那你首先就得努力成为一个好教师，一个好的教学专家和好的教育者。”因此，开展初中校长任职资格培训，打造一支具有敬业精神、开拓意识、创新能力、广

阔视野的校长队伍，不仅是适应时代发展和国家教育改革尤其是课程改革的要求，是推进学校内涵发展和质量提高的需要，也是校长自身不断走向专业化的内在需求。

初中校长队伍建设是深化教育领域综合改革的先导工程，是推进教育科学发展，办好人民满意教育的关键所在。为此，我们培训项目组将以“加强校长队伍建设、增强校长综合素质和提高校长管理水平”为宗旨，遵循“以德为先、育人为本、引领发展、能力为重、终身学习”的校长专业发展理念，按照“主题明确、小型多样、务求实效”的原则，以“管理能力培养”、“专业能力提升”和“网络自主研修”三个维度为基础，设计“管理理念”、“管理实践”、“管理反思”、“专业知识”、“创新能力”、“特色管理”、“文化建设”、“专业发展”、“师德与法规”、“政策与制度”、“教育改革前沿”、“领导能力提升”和“现代信息技术”13个模块。

校长作为指导管理教师、引领教师专业成长的“师者之师”，通过学习，要不断优化知识结构、增加知识储备、拓展知识层面，提高自身思想素质和管理水平，做知识上的权威、教学上的能手、管理上的专家，进一步增强谋划教育发展、统筹教育发展、优化教育发展、推动教育发展的能力。

可以说，加强校长队伍建设，提高校长素质，是搞好教育工作的关键。有一种工作，没有经历，就不知道其中的艰辛；有一种艰辛，没有体会，就不知其中的快乐。因此，参训学员在培训期间，必须讲态度、认认真真；讲责任、迎难而上；讲时效、雷厉风行；讲质量、精益求精。通过培训，提升素质，锻炼能力，练就引领本校广大教职工奋力拼搏、开拓创新、锐意进取、扎实工作的过硬本领，为四川教育事业的改革发展再建新功！

一个月来，项目组按照预定方案，遵循“修身立德与博学求真并重，严格培训质量考核与跟踪效果结合”的宗旨，坚持“主题明确、小型多样、务求实效”的原则，安排了丰富多彩的培训内容。

初中校长们在培训期间，表现出了良好个人修为与风貌：一是态度端正，勤思好学。校长们都珍惜来之不易的学习机会，放得下身段，静得下心来，把宝贵时间和主要精力都放在搞好学习培训上，刻苦学习，认真思考，真正做到了学有所思、思有所得、得有所获。二是严守纪律，加强交流。校长们自觉服从培训安

排，严格遵守培训纪律。学员班委组织开展了丰富多彩交流活动，通过交流讨论，加深对授课内容的理解，增进学员之间的友谊，达成共同促进、共同提高的目的。三是学以致用，突出实效。校长们坚持学有所用、学以致用，充分发扬理论联系实际的良好学风，紧密联系基层教育实际和自身思想、工作实际，努力把自己所学知识转化为服务基层、服务群众的本领，并把自己的所学所悟应用于管理工作实践，提高管理水平，提升管理效能，使学习培训真正取得了实实在在的效果。

在为期一个月的初中校长任职资格培训落下帷幕之时，我们培训团队与各位校长建立的专业发展共同体又即将启航，驶入一个新的发展阶段。在这承前启后、继往开来的节点上，我们有必要深刻反思这一个月来学习所取得的成绩，满怀豪情地畅想未来发展的美好前景。

这次培训，概括起来形成了以下几个方面的特色。

第一，专家学术讲座，引领专业发展。校长办学要避免流于肤浅，就一定离不开理论思维。项目组从省内高等师范院校、教育主管部门、教育科研院所、中学知名校长、行政执法部门中，邀请了一批在中学教育、教学、管理方面具有较高水平的专家学者，举办了 18 场专家学术讲座。这些高水平的专家讲座，涵盖了办学理念、师德修养、校长魅力、艺术修养、社交礼仪、教育改革、教学管理、危机管理、心理干预、管理心理、管理创新、依法治校、教育科研、创造力开发、教育家办学等理论模块，对初中校长的专业发展能够发挥强劲的专业引领效应。

第二，学校教育考察，对比寻找差距。校长办学不但需要专业理论的引领，更要有成功实践的示范。项目组组织参培校长在绵阳和阆中考察了 13 所学校，具体包括：绵阳外国语学校、绵阳东辰国际学校、绵阳富乐实验学校、绵阳市实验学校、北川中学、梓潼文昌中学、阆中民族小学、阆中思依小学、阆中小垭学校、阆中彭城中心校、阆中中学、阆中师范附属小学、阆中城北小学。这些学校在校长办学理念、学校经营管理、课程教学改革、校园文化建设、科技创新实践、地方文化传承等方面都各具特色，必定能够给校长们带来强烈的视角冲击和认知冲突。

第三，基地现场教学，直面学校实际。校长办学不但需要理论引领和实践示范，更需要反思性实践。根据主管部门的要求，项目组安排了五天时间的培训基

地现场教学，学员分组回原籍有组织地跟岗至少 3 所学校，每个小组配备了一名指导教师。五个小组在现场教学之前，制订了较为完善的《培训基地现场教学实施方案》。然后，按照既定方案，回到当地、回到自己所在学校，摆事实、查问题、析原因、找对策，着力提高学校办学水平。最后，五个小组都形成了主题鲜明、内容翔实的《培训基地现场教学总结报告》。通过基地现场教学，专业理论的引领和成功实践的示范，使得校长们的反思性实践真正落到了实处、见到了实效。

第四，社会实践教育，拓展学术视野。校长办学不但需要有教育专业理论与实践，更需要有广阔的学术视野。项目组设置了传统文化教育、科技创新教育和感恩教育等模块。在传统文化教育方面，我们在阆中川北道贡院感受了古代科举制度的考试文化，在梓潼县七曲山大庙感受了文昌文化的深厚底蕴。在科技创新教育方面，我们在梓潼“两弹城”考察学习了老一辈科学家们为国家国防科技事业做出巨大贡献的感人事迹，也为他们默默工作、无私奉献、淡泊名利、勇于牺牲的人格魅力而感动不已。在感恩教育方面，我们在地震遗址博物馆体验到了灾难的无情，也在焕然一新的新北川县城感受到了人间的大爱。

第五，校长微课推送，争鸣教育热点。参培校长不但是来向培训专家学习，也是来相互取经。独学无友，则必孤陋寡闻。每一位校长的身上都蕴藏着宝贵的资源，“嚶其鸣矣，求其友声”，何况于人乎？为了给大家搭建这样一个“求其友声”的平台，项目组在每天早上 8:00 到 9:00 这个时段，组织了“教育热点面对面微课推送活动”。鼓励校长们以小组为单位，围绕教育的热点问题、初中教育的实际问题、学校考察的现实问题，设计主题、组织内容、展开争鸣。先后有 15 位校长主讲、10 位校长点评、10 位校长主持，研讨主题涉及教育模式、绩效工资、教师发展、家校合作、学校安全、后勤保障等诸多领域，收效甚佳。

第六，教育科研论文，提升学术能力。校长办学不但需要积累实践经验，更需要教育科研创新。在项目执行初期，项目组就明确了校长开展教育科研的培训任务，并给每个小组配备了一名指导教师，还专门设置了教育科研方面的专题讲座。经过研究选题、开展研究、成果撰写、专家指导、修改完善等环节，每位校长都至少提交了一篇教育科研论文。这些研究涉及初中教育发展的方方面面，如农村教育、学科教学、留守儿童、校园安全、依法治校、食堂经营、食品安全等等。这项工作许多培训项目想做而没有做到的，我们项目组与参训学员一道圆

满地完成了这项艰巨的任务。

第七，学习心得体会，强化实践反思。中学校长不但是教育工作者，而且是教育专业工作者。反思性实践、实践中反思是促进专业工作者专业发展的必由之路。如果培训只是听，听了就听了；只是看，看了就看；那么，他对校长们专业发展的作用就非常有限。为了提高培训项目的实效性，项目组要求校长积极开展培训反思，将培训中所见、所闻、所感记录下来。自项目启动以来，全体校长提交了135份学习心得，有些校长的作品就是一篇优秀的教育散文，如周明斌校长的《走进阆中 走进教育》，有些校长的作品还公开发表，如广汉七一学校肖红副校长的学习心得《阆中学校的书香校园优秀校长的三重境界》就发表在广汉教育网上，引起了较大的反响。

第八，网络自主研修，结合线上线下。为丰富学习资源、拓展学习渠道，项目组积极创建传统文献和电子文献资源包。在项目筹备期，我们就组织力量收集整理电子文献，最后形成了由师德与法规、政策与制度、教育改革前沿、领导能力提升、现代信息技术五大模块、数百篇文献构成的资源包。我们还从学校图书馆选取了部分基础教育方面的著作文献，将“图书馆”搬到了培训现场。项目组为校长提供了专门的研修笔记本，并定期进行了检查。通过强化过程监控，增强了自主研修的实效性。校长们在这一环节的认真程度堪称一绝，读书笔记记下了厚厚的几本，随时都能接受项目组安排的随机抽查。李平校长还诙谐地赋打油诗一首：上午听报告，下午看学校，晚上做研修，完事就睡觉。

第九，文娱体育活动，丰富学习生活。为丰富课余时间、倡导健康休闲，项目组积极为校长们创造文体活动条件。项目组为每个小组提供了体育用品，在班委干部的协助下，校长们开展了数次篮球、乒乓球、羽毛球友谊赛。项目组还专门从音乐学院聘请了指导老师，来为我们排练文娱节目。在结业典礼上，学员们展现出良好的精神风貌，演出的节目一个比一个精彩，歌声、笑声、掌声交织在一起，欢快愉悦之情溢于言表。

第十，加强校校合作，促进共同发展。在新的时代条件下，封闭办学肯定没有出路，开放办学才是不二选择。中学具有中学的特点，高校具有高校的优势，携手合作、共谋发展是我们共同的出路。2015年10月，项目首席专家张继华教授领衔申报的“教师专业发展与学校效能建设研究中心”获批绵阳市社会科学研

究重点基地。项目组与参训学员经过协商，都感觉这是一个全方位合作推动教育科研的大好机遇，为此，双方签订了合作协议，教师专业发展与学校效能建设研究中心聘请 100 名校长作为中心的特约研究员，100 所学校成为中心开展教育科研的实践基地。这无疑大大拓展了双方学术交流与合作的平台，双方将在学校品牌建设、师资培训、课程开发、教学改革、课题研究等众多领域开展广泛而深入的合作，为推动双方教育科研的发展作出积极的努力，为促进四川基础教育的健康发展做出新的贡献。

总之，在四川省教育主管部门的关怀下，四川省绵阳师范学院培训中心领导的悉心指导下，项目培训团队精诚团结，参培校长通力配合，圆满地完成了四川省 2015 年初中校长任职资格培训绵阳师范学院教学班的培训任务。我们项目培训团队集结出版的这部书，就是我们培训工作的终结成果。全书由张继华负责策划、统稿等工作，参加本书编辑、修改、校正工作的有：邹洪伟、阮敏、侯小兵、蒋平、王正惠、谭军、雷忠、王焱可、彭朝中、彭小夏、罗建军、周乃武等老师。由于时间仓促，加之水平有限，本书难免出现错漏之处，请广大学员批评指正。同时，希望广大参训学员相互借鉴，取长补短；恳请各位教育主管领导、教育同仁不吝赐教。

2015 年四川省初中校长任职资格培训项目团队

2015 年 11 月 18 日

## 目 录

共同愿景视域下的特色学校发展路径论析 ——基于绵阳富乐中学的个案研究.....	周文全 1
浅谈农村初中校园文化建设.....	周立建 5
公立学校人文管理的创新与实践 ——基于绵阳城区及周边学校的调查研究.....	杜 裕 9
让快乐教育在学校教育里自由生长.....	赵树梅 13
教育改革三问.....	吴永胜 16
建设学习型学校的策略探究.....	黄开久 20
校长的用人策略：知人善用 人尽其才.....	黄明军 23
农村学校教学装备的管理与使用现状分析及建议.....	杨 勇 26
以学生为本 提高学校管理工作水平.....	陈丽娜 30
强化校本教研功能，提升学校办学品质.....	欧 勇 35
农村教师职业倦怠的表现、成因及对策.....	何 军 40
挖掘人文管理潜力 让教师体验职业幸福 ——以文昌中学为例.....	蒙 伟 44
论农村留守儿童教育问题的形成机制与突破口.....	刘兴义 48
促进农村初中教师专业成长的策略探讨.....	杨光明 52
浅谈提高目标生和边缘生成绩的方法.....	任红艳 56
坚持依法治校，建设和谐校园 ——以盐亭县云溪实验中学的办学实践为例.....	张利民 59
马太效应视角下的教育公平问题论析.....	何中华 63
实施具有地域特色的现代农村素质教育 ——以白蝉学校为例.....	杜元勇 66
论学校安全工作的主要特点.....	陈海军 69
学校管理以人为本的理念与实践.....	任 彬 73
从教育科研之源叩问中小学教师的专业阅读.....	李水清 78
以人为本 科学管理 优化后勤服务育人质量.....	黄奇锦 82
农村中学生学习态度的调查研究.....	彭 辉 87
浅析中小学校长的专业素养.....	李 平 93

新农村初中生体质下降的原因与对策	
——以建设和谐新农村背景下的安岳县为例 .....	秦仁礼 96
当前农村学校发展的新困境及其对策 .....	谭先道 102
农村初中学校食堂自主经营管理的实践与思考 .....	范小通 107
农村离异家庭学困生的教育问题与对策 .....	张 河 112
浅议农村初中校园文化建设 .....	张 超 117
农村学校电子白板安装使用中的问题及对策 .....	李 仁 田秀英 121
乡镇中学校园文化建设刍议 .....	余成杰 126
浅析农村初中开展依法治校的实践探究	
——以隆昌县黄家镇中心学校为例 .....	廖 波 130
农村教师职业压力与心理健康调适 .....	李 勇 134
浅析学校管理理念	
——基于威远县两河镇中心学校管理理念的分析 .....	唐 华 137
压力应对与情绪管理 .....	王贤凯 140
浅析学校党风廉政建设的实践探索	
——以内江市隆昌县第十中学“清风校园”建设为例 .....	王纯全 144
新时期校长实行有效管理的思考 .....	黄忠学 肖读胜 149
浅谈农村中小学教师的专业素养 .....	代高坤 153
农村初中留守学生心理问题的调查及对策研究 .....	罗 鸿 159
东兴区乡镇农村小学教育调研报告 .....	陈代兵 165
论中学校长增强队伍凝聚力的有效策略 .....	杨明斌 170
刍议学校动态管理 .....	陈宗明 176
建设智慧型学校 促进内涵式发展 .....	李 新 180
农村中学内部常规管理新思维 .....	葛大恩 183
浅谈农村初级中学精细化安全管理	
——以沱江乡初级中学为例 .....	吴 有 186
浅析幼儿教师与家长的沟通艺术 .....	周 能 190
走出乡村学校校本研修低效的误区 .....	杨远东 195
浅谈把握“三善”促进民族地区学校发展 .....	李永东 200
立足校情重规划，落实举措促发展 .....	罗 毅 203
留守学生，我们多一点关爱 .....	徐宗荣 陈富平 208
教育需要我们勇于担当 .....	吉作地曲 213
浅谈边远民族地区教师的培养 .....	童明宣 216
浅谈农村薄弱学校教师专业化发展的有效途径 .....	许世杰 220
浅谈农村学校的发展 .....	魏佑伟 224
校本研训的探索与实践 .....	叶扣军 228
内强素质，外塑形象，促进教育教学良性循环	
——以黄土一中为例 .....	乔 梁 232

以爱立校 以情治校	
——边区彝区中学情感教育的实践探索 .....	吉胡阿沙 235
谈谈校长的角色定位 .....	王 勇 238
乡村教师资源配置的困境与对策 .....	苏桂华 242
中学校长是学校发展的引领者和特色校园的设计者 .....	邱 恒 245
教育机会均等愿景下学校的责任 .....	曹志兵 249
马井学校教研组建设的改进方案 .....	陈嗣良 254
农村初中新课改课堂建模的矛盾分析及策略建议 .....	邓 彪 259
营造和谐教育生态 构建教师成长乐园 .....	吉庆明 264
更新教育理念 全方位打造特色学校 .....	蒋光强 267
创建“三乐”特色,推动学校再发展	
——记土门中学“三乐”特色学校创建工作 .....	李 刚 271
建立有情感的制度,创办有质量的教育 .....	李 华 276
浅谈如何加强农村初中学生的安全教育与管理 .....	廖治刚 280
整合课程资源 践行立德树人	
——在开发菜单式校本课程中的思考与探索 .....	龙秀杰 285
实践活力教育 建设幸福校园 .....	彭亚君 290
农村学校绩效工资分配中的教师心理初探 .....	卿立述 295
优化教学环节 提高教学质量 .....	王传兴 299
浅谈欠发达地区农村初中学校留守学生德育工作 .....	杨伦辉 302
强化制度管理,增强团队凝聚力,争创农村示范中学 .....	杨云华 306
浅谈激发教师工作热情的途径 .....	叶良福 311
农村中学安全管理的现状及思考 .....	尹华军 314
机制激励 形式创新 资源整合 教研一体	
——对农村九年制学校校本研修的思考 .....	张 波 318
浅谈农村初中的住宿管理 .....	邱荣高 322
改革研究课,构架成长路 .....	肖 红 327
浅谈课标中的“自主学习” .....	何 辉 333
浅议思想品德课中多媒体的运用 .....	苗 军 338
开展生物课外活动 培养学生环保意识 .....	罗 猛 342
动态分层 差异合作	
——浅谈初中数学教学分层教学与合作学习 .....	邓 平 346
浅谈如何提高农村初中英语教学效果 .....	刘中军 350
作文教学回归原生态 .....	曾夕平 355
新课改下的初中语文阅读教学探究 .....	赵小林 359
如何提高初中化学教学质量 .....	王 文 363
给思想插上翅膀	
——论语文教学中的创造性思维训练 .....	石 勇 366

初中语文课堂教学多媒体的应用.....	邓时飞 张精华	370
做一名智慧型的班主任.....	刘晓辉 江昌志	373
情感教育在初中语文教学中的运用.....	刘晓辉	377
浅谈新课程背景下的新型班主任.....	唐光明	381
初中历史教学如何培养学生的思维能力.....	焦玉兰	385
名师工作室美术教师协同性发展策略研究.....	曹洪斌	388
乡镇初中学生语文阅读能力提升策略的思考.....	何刚	392
生活处处皆语文 语文处处是生活 ——浅谈语文教学“生活化”.....	罗忠文	396
探索新课程背景下初中物理课堂教学模式的转变.....	魏佑伟	400
浅谈语文课堂教学的结课艺术.....	叶扣军	403
浅谈语文课堂中的美育教学.....	王军	406
浅谈农村中小学作文教学.....	陈杰	409
民族传统体育项目融入中小学体育教学的路径思考.....	刘强 刘欢	412
以读促写新尝试.....	涂方勇	415

## ——基于绵阳富乐中学的个案研究

富乐中学 周文全

周文全，四川绵阳游仙区人，从教 33 年，中学语文高级教师，四川省特级教师，四川省优秀教育工作者，四川省基础教育课程改革先进个人，现在绵阳市富乐实验中学从事语文教学工作，兼任学校副校长。



既要仰望星空，更要脚踏实地。

近年来，愿景理论越来越受到教育发展研究者的关注，并且成为一线学校教育管理改革的指导思想。对愿景理论的内涵进行深入分析，有利于更好地指引学校特色发展，以绵阳富乐中学为实证案例，借鉴愿景理论用于解释该学校特色发展的改革实践，揭示出富乐中学愿景管理路径探寻，即学校干部以身作则，充分发挥愿景领导功能；教师共同体促发展，集体研修愿景尽显风采；推行班级愿景管理，增强学生群体的凝聚力；实施制度建设愿景，保障管理工作井然有序；落实全面发展愿景，学校艺体教育特色鲜明。

**关键词：**愿景；特色；学校

随着基础教育改革与发展的逐步深入，“千校一面”的传统学校发展模式开始向现代特色学校品牌转型，“管办分离”的教育管理体制给当今学校的发展注入了新的生机与活力。学校发展过程中的“自主性”、“创造性”和“文化性”特征日益突显，一方面，部分学校在完成基本教育任务的同时实现着由教育活动被执行者向教育活动独立设计者的角色蜕变，成为“自主、自为”甚至“自治”的教育发展主体；另一方面，学校的内涵建设被提上重要的发展战略，每一所学校都以其鲜明的办学特色谋求发展，彰显独特的文化风格。正是基于上述的背景，绵阳富乐中学意识到必须拥有一种无形的力量来凝聚广大教职员的心智，开启共同致力于学校发展的“钥匙”，来完成愿景式特色学校建设的美好梦想。富乐中学创办于 1997 年 9 月，是游仙区人民政府创办的一所全日制寄宿制初中学校。经过 19 年的努力，现已发展成“一校三区”（沈家坝校区、朝阳校区、富乐国际）有学生 9000 余人的初中教育航母，成为四川省有影响力的品牌初中名校。之所以有如此的成绩，是因为在成功办学的道路上，富乐中学以共同愿景理论为指引，探索出一条独具特色的发展之路。

---

\*基金项目：本文系绵阳市社科联哲学社会科学项目“城乡教育一体化背景下教师管理体制改革的阶段性成果”（MYS2014ZC01）

## 一、特色学校发展的思想指引：基于愿景理论分析框架的建构

愿景作为一个舶来词，最早源自于拉丁语 *videre*，后来音译为 *vision*，意旨“看得见”。西方学者图宾认为，愿景、隐喻与信念、态度不一样，愿景和隐喻本质上具有可视化特征，带给人们一种视觉感，可以用来激励行为，塑造未来；利思伍德（Leithwood）研究发现，学校管理过程中运用愿景理论会对下级产生重要影响；麦考密克（McCormick）和康奈斯（Connors）提出，“校长的支持、部门领导的遵从是影响教师对学校愿景支持与否的重要因素”。美国著名的管理学大师彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中指出：建立共同愿景，是使组织高效和成功的途径之一。共同愿景的建立，使人们自然而然产生勇气，去做任何为实现愿景所必须做的事。

为此，绵阳富乐中学以“富德强心、乐学固本”为核心价值理念，确立了学校共同愿景，让全校师生向着这个目标奋进，产生了不同凡响的力量。富乐中学由小到大、由弱到强，就在于学校深入分析了绵阳教育的各种因素，准确定位富乐中学的办学目标：努力创办一所在绵阳乃至四川“叫得响的、老百姓读得起的、质量一流的”公办初中学校。全校教职工励精图治，团结一心，艰苦奋斗，刻苦勤奋，永争一流，学生人数越来越多、教学质量越来越高，从最早的动员学生读书到今天的生源爆满，凝聚着校长的智慧，凝聚着教职工的心血，凝聚着各级领导和社会各界的关心和支持。

## 二、特色学校发展的路径探寻：以愿景理论为特征的改革实践

学校愿景管理离不开愿景领导，愿景领导者在组织中建立共同的任务目标，引领共同的责任心和使命感，共创统一发展的核心价值观，形成学校全体教职工共同的愿景，并在激励作用机制下主动付诸行动，实现学校发展愿景的活动过程。在上述活动过程中，学校愿景管理呈现出民主性、激励性、协调性和慎思性等特征。在民主性方面，学校愿景要体现广泛的民主诉求，上下齐心朝向同一方向努力；在激励性方面，学校愿景要富有激情，勇于担当，兑现承诺，充分调动全体教职工的热情和动机；在协调性方面，学校愿景要协调好各个层面及环节的工作和人际关系，实现学校发展与自我发展协调统一；在慎思性方面，学校愿景要结合学校情境中教育要素的整体性和系统化，选择最佳的教育改革方案或策略，开拓创新更为完备的教育管理和运行机制。绵阳富乐中学正是遵循了愿景理论的特征，不断探索实践，彰显出颇具特色的学校发展模式。

### （一）学校干部以身作则，充分发挥愿景领导功能

绵阳富乐中学狠抓班子建设，努力建设一支“勤政、务实、廉洁、高效”的干部队伍，要求干部要树立“责任意识、岗位意识、质量意识、安全意识、服务意识”五大意识，充分发挥榜样示范作用。正如学校廖聪寿校长教育干部时常常谈论到的：“火车跑得快，全靠车头带”；“干部干部，先干一步”，要办好学校，干部必须以身作则。在富乐中学，干部必须任教主要学科，牵头负责一个学科，教学质量最好是名列前茅，至少也要在中等以上。干部的待遇和班主任同等，绩效工资不拿全校最高的。要求老师做到的，干部首先做到。每天早晨7点钟，你都可以在富乐中学大门口看到一道亮丽的风景线：全体行政人员、值周教师在校长带领下站成一排，迎接师生到校，总结前一天的工作，布置当天的工作。只要是在工作日，风雨无阻。有一天早晨，廖校长因为痛风发作无法走到校门口，就打电话叫一个体育教师背他到校门口值班。老师们看到干部这样带头，哪个还好意思不努力？这就是愿景领导影响力的真实写照。

## （二）教师共同体促发展，集体研修愿景尽显风采

要提高教育教学质量，教师是关键，学校领导将愿景内化为每个教师努力的方向。学校狠抓校本研修，突出一个“实”字，落实一个“干”字，以教研组、备课组为平台，以“三课”活动和课题研究为抓手，初步形成了“学习研读、专家引领、课例研磨、集体研讨、课题研究”的校本研修模式，努力打造一支师德素质高、教学能力强、身心健康的教师队伍。采用“请进来”、“送出去”、名师传帮带等多种办法，加强交流学习，每学期邀请全国知名专家、教育名师到我校举办讲座，每学期期末开展校内教师论坛和班主任论坛，每周推选一名教师在周前会上交流教育教学经验。

学校以教研组、备课组为平台，每学期认真开展“三课”活动。名优教师上示范课，充分发挥他们的示范效应，名优教师灵活的教学方法，独具风采的个人魅力，对听课教师起到了潜移默化的作用。新进教师上汇报课，展示他们的教学特色，暴露他们的不足，互相切磋，尽快提高。潜力教师上好研究课，研究教学中带有共同性的问题，找到解决的办法，突破重点与难点。学校十分重视利用赛课活动促进教师专业成长。一人赛课，全组行动，甚至请市教科所、区教研室的专家到校指导，备课、上课、研讨、修改、再备课、再上课、再研讨、再修改，直到满意为止。名誉既属于个人，也属于全校。更重要的是通过这样的形式，不仅使参赛教师个人水平得到提高，全组教师都得到进步。

认真搞好备课组集体备课，是促进教师发展的有效途径。通过多年探索，学校形成了“自主研究、独立备课→集体研讨、共同优化→形成个案、实施教学→课后反思、二次备课”的集体备课操作模式。备课组统一备课、统一进度、统一资料、统一检测，做到资源共享、优势互补。对学科备课组实行捆绑式评价，充分发挥每个教师的聪明才智。每月开展一次学科教研组活动，每周开展一次学科备课组活动，学习研讨学科前沿信息，交流教学经验，解决存在的问题。每年暑假，学校还组织名优骨干教师进行为期一周的集中学习，学习最新的课改理论，交流心得体会，编写《乐学案》，编写《教科信息》。

## （三）推行班级愿景管理，增强学生群体的凝聚力

在加强教师队伍建设的同时，努力建设一支敢打硬仗的班主任队伍。学校对班主任的要求：一要具有“三种精神”——博爱精神、负责精神、拼搏精神。二要做到“五勤”——脑勤、腿勤、嘴勤、眼勤、耳勤。三要学会“六个善于”——善于做学生的思想工作，善于发挥自身的主导作用，善于捕捉良好教育时机，善于挖掘学生的潜力，善于开展班级活动，善于反思，不断加强自身修养。有一个好班主任就有一个好班，而好班又是组成年级的细胞。政教处加强班主任队伍的选拔、培训、考核、评比，落实精细化管理。比如对清洁卫生、组织纪律、三操等常规工作的检查，每周除值周组检查外，年级组、政教处、住宿部、餐饮部、学生会都要打分公示检查情况。每周一小结，作为评选班级流动红旗的依据；每月一总结，作为班主任津贴发放的依据；每期一总结，作为评选先进班级、班主任考核的依据。学校评选先进、评聘职称都向班主任倾斜，鼓励优秀班主任脱颖而出，力争班班都成为好班。

## （四）实施制度建设愿景，保障管理工作井然有序

制度的力量是无穷的，制度面前人人平等。通过自上而下、自下而上地反复讨论修改，学校制定了四大类 21 项制度——教职工管理制度，德育工作管理制度，教学工作管理制度，财务后勤工作管理制度，用制度管人，做到有章可循，照章办事，违者必究，依法治校。所有制度在教

代会通过，编印成册，并“逗硬”执行。改革分配制度，突出一线，多劳多得，优质优酬，奖优罚劣。评职晋级，评选先进，向班主任当得好的、教学质量高的教师倾斜，发挥他们的榜样作用，弘扬正能量。实行“问责制”，严格奖惩。学校对每个年级组、每个部门、每位教职工采取定期、不定期相结合的检查方式逗硬奖惩。做到责、权、利的统一，权力层层有，任务个个担，责任人人负。同时，也努力做到以情动人，关心教职工的疾苦，为其排忧解难，深入细致地做好教职工的思想政治工作。

与此同时，学校还制定了一系列《教学工作管理制度》，如《教学六认真制度》《教研教改制度》《教学质量评价及奖励办法》《教师参赛和辅导学生及教研成果奖励办法》等规章制度。教务处、年级组认真执行学校的规章制度，抓教师“教学六认真”检查，查备课、查上课、查批改作业、查辅导学生、查实验操作、分析考试结果。对于查到的问题，有的当场解决、有的事后谈话、有的大会通报，重点剖析。检查结果做到一月一公布。对于教学有问题的教师进行重点帮扶，分析问题，找出差距，激励其努力改进。学校从过程管理、质和量三个方面对教师进行考核，考核结果和绩效工资挂钩，和年度考核、评选先进、评聘职称挂钩，大大激发了教师的工作积极性，富乐中学教职工那种团结奉献、刻苦勤奋、勇争一流的精神得到社会各界的交口称赞。

#### （五）落实全面发展愿景，学校艺体教育特色鲜明

在抓智育的同时，学校十分重视学生的身心健康和全面发展。艺体工作是促进学生全面发展的重要抓手，令人震撼的富乐阳光大课间是学校艺体工作的亮点。学校派出干部和教师到衡水中学考察学习，衡水中学的“天下第一操”给我们极大的震撼。结合富乐中学的实际，学校开发出“一体四翼、多元化育”的富乐阳光大课间。“一体四翼”即每天一次的大课间活动，由四个乐章组成。第一乐章：青春飞扬，激情跑操。以班为单位，组成方阵环形跑，同时高呼班级口号和誓言，步伐矫健、口号激昂，鼓舞了士气；第二乐章：活力四射，广播体操。全校学生齐做第九套广播体操，精神饱满、整齐划一，舒展了筋骨；第三乐章：放飞理想，集体舞蹈。以最炫民族风为音乐背景，全校师生齐跳校园集体舞，热情活泼、舞步飞扬，传承了民族文化；第四乐章：多彩富乐，炫舞律动。律动体操环节各班级轮流参与自编健美操、军体拳、跳绳、竹竿舞、踢毽等运动项目，全体健身、全员愉悦，犹如百花齐放，精彩纷呈。既让学生锻炼了身体，又给学生以德育、美育的化育，一箭三雕。因为我校阳光大课间办得非常出色，全市推进学校体育工作现场会也在我校召开。学校艺术工作也走在全市的前列，学校古筝队、舞蹈队、美术社多次参加全市展演活动，为学校争得了荣誉。

### 三、特色学校发展的社会效应：愿景管理理论应用反思与共鸣

学校有效的管理其实很简单，简单之处在于学校领导和管理者如何应用愿景理论来激发全体教职员工的动力，如何应用愿景理论来激发学生学习的主动性。绵阳富乐中学很好地运用了愿景理论，在教育改革大潮中赢得了良好的社会效应：学校先后获得国家基础教育课程改革实验学校、全国青少年体育俱乐部、全国校园文化建设先进学校、全国校本教研先进单位、全国群众体育先进单位、全国健美操大赛特等奖、四川省川派初中名校、省校风示范学校、省现代教育技术示范学校、省阳光体育示范学校、绵阳市十大名校等荣誉称号，成功地承办了省、市中学生田径运动会。上述成就建立在学校愿景管理有效构建与描绘的基础上，充分地发挥了学校领导共同体、教师共同体和学生共同体的“共同愿景”功能，实现了对学校发展战略的理解与共识、规划与行动的完全统一。