

著

Jintian Ruhe Zuo Xiaozhang

即可故交

大夏书系·学校领导力

华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

严华银 著

今天 如何做校长

Jintian Rube Zuo Xiaozhang



大夏书系·学校领导力



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

今天如何做校长/严华银著. —上海: 华东师范大学出版社, 2009. 11

ISBN 978-7-5617-7373-4

I. ①今... II. ①严... III. ①中小学—校长—学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 215126 号

大夏书系·学校领导力

今天如何做校长

著 者 严华银
策划编辑 吴法源
文字编辑 李热爱
装帧设计 大象设计
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
电话总机 021-62450163 转各部门 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 (兼传真)
邮购电话 021-62869887
门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700×1000 16 开
印 张 11.25
插 页 1
字 数 150 千字
版 次 2010 年 5 月第一版
印 次 2010 年 5 月第一次
书 号 ISBN 978-7-5617-7373-4/G·4246
定 价 25.00 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

近10余年来，“应试教育”像一个魔咒把我国的基础教育折腾得喘不过气来，从政府领导、教育官员、校长、教师、学生、家长直至全社会。如果说“普天之下”还有谁没有被这样的教育“折腾”过，那真是奇迹！中国基础教育的两大问题——素质教育推进困难和学生适应社会能力不强，一者涉及培养的模式和方向，一者涉及培养的对象和结果，可以说，都是“应试”招致的。所以才有领导人在一些场合中说：“中国的教育到了非抓不可的地步了！”

那么，教育特别是基础教育究竟该如何抓？教育的这些问题有办法解决吗？我与许多专家学者交流，他们认为解决问题的钥匙在权力部门那儿；我咨询教育权力的掌管者，他们也是一脸委屈和茫然，分明“圈阅”出一个字：“难”！

我是一个教育的理想主义者，但我的教育理想又与一般教育理想家的完全不同，我的理想是基于教育现实的。当人们口喊手书素质教育、心追行赶“应试教育”时，我常常追问，“应试”真的是一种教育吗？“应试”实在不是一种教育，把“应试”与“教育”并称是对教育的亵渎，是对“应试”的抬举。基于这样的思考和认识，我曾经不止一次地列出数十个相关的选项，然后反复斟酌，像做复杂的试题那样逐一地筛选剔除，每一次都很不情愿地发现，校长竟然也是无法排除的一个因素！有人要说，你说的是那些兢兢业业、呕心沥血的校长，是那些管着教师、念着学生、眼睛紧盯着教学质量的校长，是那些忧着内、患着外、不断向上级陪着笑脸的校长？还真的是。

把棍子打在校长身上，当然有失公平。我们总说，一个好的校长就

是一所好的学校，正是一代代优秀的校长在“穷国办大教育”的艰难征程中创造了如今教育的有目共睹的辉煌。但是正所谓“成也萧何败也萧何”，他们身处教育一线，掌管着一方土地，出了问题，而又不担当责任，那自然说不过去。尽管校长们可以找出无数客观的理由，也可以说出许多主观的无奈。理由可以无限地冠冕堂皇，无奈可以博得众人的同情。但是，是谁充当着率领一群狼去折腾羊的“虎”或者“狮子”的角色呢？我国是一个最缺乏“执行力”的国度，可在“应试”问题上，不少区域不少学校的“执行力”却是很强的。

还是俗话说得好：“解铃还需系铃人。”如此说来，解决基础教育的问题，摒弃“应试”陈规，推进素质教育，还得从校长身上着手。

我走访过国内外数以百计的学校，探讨过学校管理特别是教学管理的许多问题，研究过很多校长典型。我的一个很深的体会是，与英美等发达国家和我国港台地区的教育比，中国内地的校长们在专家们的理论和概念的引领下，其理念和思想并不落后，有些甚至很超前。你可以跟校长们聊学校的建设和发展，教育教学的改革和创新等问题，多数校长都能理据实实、言辞侃侃，听者总会感慨多多，信心足足。我们说得最多的是口号、概念和理念，口号、概念和自说自话的“理念”纷纷被冠以“文化”的美称，被一些校长生造或“拿来”，假以创新之名，搞晕了老师和学生。比如，据说校本研修是一项改进学校教育教学的优秀制度，许多学校纷纷努力实行，这本是一件善举，但是，不少校长由着自己的认识和性子，制定了许多约束和限制老师教学行为的“创新”“政策”，使得老师在本来就已是繁忙和琐碎的工作之外又平添许多麻烦，怨声载道；比如，学者们倡导学校文化建设，不少学校闻风而动，立即轰轰烈烈地开展声势浩大的文化“打造”、“建构”工程，笔者参加过多所学校这方面的工作，深感校长热情可贵、精神可嘉，但又觉得许多举措似乎不是很“文化”，做出的也不大像是“文化”。

由此，我以为，我国基础教育不缺理论和理念，紧缺的是遵循规律

和规范，以及按部就班、循序渐进、一着不让的执行。

正是基于这样一种考虑，近几年来，我将我对学校管理和校长功能的理解，以专题的方式，借助各地校长培训的平台，与本省乃至全国各地数以万计的校长们交流、对话和研讨。我讲述、分析的主要对象就是长期坚守规律和理想、不喊不叫不炒、实实在在却做得风生水起的学校和校长，针对一线管理中的问题和矛盾，我重点阐述了切合管理的实战方法、技术乃至艺术。

我的观点是，教育问题需要回到教育的本原来思考，学校问题需要回到学校的价值来思考，当今中国校长工作的重点就是做好三件事——领导教学，发展教师，建设学校文化。

虽平实直白，朴素简单，但我的报告和交流得到了许多校长们的欢迎和认同，他们认为我的很多理解和观点，可以比较好地解决基础教育阶段学校目前存在的一些困惑和问题。这不断地给我信心和勇气。2009年下半年，《人民教育》、《中国教育报》、《中国教师报》和华东师大出版社的一批编辑、记者朋友先后鼓励、催促我转“讲”为“写”，变“语”为“言”，认为可以让更多的校长们受益。于是有了这一本小书。

校长只是解决基础教育问题的一个环节，教育问题的解决必然涉及许多制度、体制、机制和背景、环境等方面的问题和矛盾，所以无论是专家还是教育官员都说教育改革今天已经进入深水区，任何一项改革都需要其他改革配套，需要整体设计、系统推进。这正是改革“未有穷期”的道理所在，这也正是校长的使命和责任重大的道理所在。

本书的观点不过是一孔之见、一家之言，本书的出版不过是为教育问题的解决吹一阵微风、加一片砖瓦而已。

尽管如此，还是期冀校长朋友们喜欢！

严华银

2009年12月于南京石头城下秦淮河畔

目 录

C O N T E N T S

第一章 问题与对策：我国基础教育全观察

- 第一节 我国基础教育的现状和问题 / 3
- 第二节 我国基础教育问题产生的根源 / 7
- 第三节 基础教育管理的体制性因素与应试教育的关系 / 13
- 第四节 我国基础教育的出路选择 / 17

第二章 问题与对策：我国基础教育学校全观察

- 第一节 从亲身经历的故事说起 / 35
- 第二节 当前学校和校长功能异化的种种现状 / 37
- 第三节 现实中学校管理的一般性策略 / 45
- 第四节 学校走出当前困境的路径选择 / 48

第三章 领导教学问题

- 第一节 我国中小学校长的基本特点 / 51
- 第二节 校长必须成为教学的领导者 / 53
- 第三节 学校管理的主要问题分析 / 58
- 第四节 有关教学的几个关键概念 / 62
- 第五节 教学各个环节存在的问题及对策分析 / 67

第四章 发展教师问题

- 第一节 教师发展：学校核心竞争力 / 119
- 第二节 什么是教师发展 / 120
- 第三节 教师队伍的现状和教师发展中的问题 / 129
- 第四节 教师培训的内容选择 / 132
- 第五节 教师培训的形式创新 / 137
- 第六节 培训的管理和效率问题 / 142
- 第七节 学校如何开展校本培训和研修 / 144
- 第八节 校本研修的理论分析与问题探讨 / 147

第五章 建设学校文化问题

- 第一节 参与一所学校文化建设研讨会后的思索 / 163
- 第二节 我们都生活在“学校文化”中 / 164
- 第三节 高考名校为什么风光不再 / 166
- 第四节 墙壁、草坪应该怎样“说话” / 168

第一章

问题与对策： 我国基础教育全观察

第一节 我国基础教育的现状和问题

中国教育究竟怎么了？最近一段时间许多同志经常跟我交流这个话题。这实际上是一个很有意思的问题。一方面，素质教育、课程改革作为国家教育的宏大工程正在全国各地轰轰烈烈地开展，成果十分喜人。如果翻看各地发表的相关研究成果，我们每一个教育工作者都没有理由不对我们的教育现实感到满意，不对我们的教育前景充满信心。但另一方面，应试教育、传统教育在不同区域仍然有着不同程度的市场，在不少地区还呈现泛滥和愈演愈烈的态势。

比如说，各级各类学校的办学追求几乎一律集中指向“质量”，而对“质量”的理解则集中指向“分数”，学校的办学竞争实际演变为升学率和分数的直接攀比。夸张一点说，举国上下，少有例外。

比如说，在这样的背景下，教师所孜孜以求的就是教出分数最高的学生、最高的班级。几乎每一次考试都得排列出一二三四，老师之间原本平等相处的格局被打破了。班级平均分、年级平均分等，被每一个老师、班主任视为尊严和荣誉的“度量衡”。但是，几乎没有例外的最为无情的事实是，在应试教育中，在分数为唯一标尺的评价体系里，不可能有永远的强者和胜者。无论是多么强势的老师还是校长，都不可能一直笑到最后。因此，在应试背景下，老师和学校无一例外地都是彻底的失败者。

在应试背景下，学生的状况又是怎么样的呢？

我以为要考量我国的基础教育，高中是一个最好的研究视角，因为高中既能反映基础教育教学的积累，又是高等教育发展的起点。事实上，现实中各界也最关注高中教育，并以之作为衡量一个区域教育教学水准的标志。

苏南某市一所名校的校长 L 君忽然向教育主管部门和政府领导提出辞职，在领导反复劝说之后，该校长还是坚决地要自动离职，到外地的一般学校去做副校长。主管部门原以为该校长坚决离职是因为人事的纷争——这在我们的很多单位里是难免的，也是很正常的。不过，该校长的辞职的确跟这些没有任何关系。我后来才了解到，主要是因为在短短的一年左右的时间内，这样一所县级市的重点中学，这样一所高考升学率一直在当地乃至全省都名列前茅的学校，竟然连续发生了两起学生坠楼自杀事件，在当地引起极大的反响。一个小小的县级中学在这样短的时间里连续发生两起这样的事件，人们都认为这绝对不是偶然的。既然不是偶然的，大家就要来分析原因，追究责任。无论怎样归结原因，跟学校的办学指导思想、管理措施和教育教学都会有些关系，比如学校没有很好地控制应试倾向，严重影响甚至摧残了孩子的身心；学校没有很好地化解升学的压力，思想政治工作、心理疏导工作没有到位等。而这些“关系”到最后必然会集中指向学校主要领导人；家长找到学校，必然要找校长；上级领导问责，也必然重点问校长之责。另外，也是最让人恐怖的，在目前这样一种大背景之下，谁能担保以后不再有同样性质的事件发生呢？

我比较熟悉该校长，大致了解了这些情况后，我十分理解他的这样一种表面看来难以理解的选择。

紧随其后，相邻的某一中心城市的重点高中在较短的时间内也接连发生了两起学生坠楼事件（有的是周末发生在学生家里）。在当地教育主管部门协同学校解决相关问题的同时，有学生“领袖”联络其他学校部分学生联名上书国务院总理，反映学生负担重等问题。

学生，作为应试教育的直接受害者，身心受损达至极限，再也无法承受更多的负荷，真正是忍无可忍，于是“不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡”了。

现在，教育行政部门对学校的评价和考核主要是看学校在分数和升

学方面的“成就”。小学，看你升入重点初中的学生的数量和比例；初中，看你升入重点高中的学生的数量和比例；高中，不仅看你考入普通高校的学生数量和比例，还要看你被重点和一流重点高校录取的人数。更重要的是，学校校长和主要领导的升降浮沉都跟此数字息息相关。几乎可以这么说，教育行政部门管理学校是最早进入“数字化时代”的。

比如，政府和党委相关部门对教育行政部门的考核，其中一项重要的考量指标就是高考和中考升学数字的纵横比较。于是，应试背景下的教育行政部门是职能转变“最快、最好”的榜样。有些区域，教育局局长和分管教学的副局长直接在高考的前线指挥，研究、分析本年度高考的行情和动态，制定本区域的应对策略和方案，直接检查各轮复习的部署和落实。在江苏中部某县，每年春季开学第一周，教育局局长和分管教学的副局长会亲赴所有高中，检查各校高三后进生（主要是学科发展不均衡的学生）的补缺工作安排和落实的情况。

比如，社会各界一方面对教育管理和学校办学状况十分不满，但另一方面又成为应试教育的重要“推手”。前几年，“办人民满意的教育”，教育要“代表最广大人民的根本利益”的呼声不绝于耳，而人们对教育的理解常常比较朴素而简单——让孩子获得最好的分数，把孩子送进最理想的学校。至于最好的教育方式和路径，他们不会过多考虑。所以你会发现一个奇怪的现象：因为选择学校的艰难和孩子学习的辛苦而痛骂着学校的是他们，千方百计、不择手段把孩子送进这样的学校的还是他们。于是，我们也就不难理解下面这件事。

事情发生在某省的一个经济欠发达但教育发达的地区。一个乡镇高中（也是一所重点高中）的校长因车祸身亡。按理说，这是一件令人伤心悲痛的事，也是一件在生活、工作中难以绝对避免的事。但该校长的遇难在全省上下尤其是教育界内部引起的反响却是相当大的：从教育行政部门到科研机构，从当地政府到社会各界，乃至大量的学生家长一方面感到悲戚，一方面感到惋惜。为什么？因为这位校长除了敬业以

外，他几乎创造了一个教育的神话：一个乡镇高中，极为普通，生源比城市高中差很多，高考却几乎年年达到 90% 以上的二本升学率。这为当地普通农民家庭的孩子走出农门、寻求发展创造了一条最好的路径；城里很多领导也千方百计将孩子送进这样一所学校。这所学校的管理是怎样的呢？我没去过这所学校，但从很多考察过该校的专家的口中得知，这是一个实行军事化管理的学校，学生在校一直都是受到严格管制和限定的。但这样的学校显然是受家长热捧的，这样的学校也不一定就是学生十分厌恶的。在一个小型的聚会上，一位高校的中层管理者谈及他的孩子在这所学校学习的经历时，指出学习成绩的神速进步让孩子充分体验到了成功的快乐，孩子并不以学校过多的限制为苦。这一现象十分令人深思。

在中国的几乎任何一寸土地上，从大都市到边陲小镇，几乎没有一个家长不为孩子的上学犯愁苦的。

古人说：“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。”如今，整个中华大地，有谁可以超然于教育之外呢？大概除了有实力把孩子送到国外去的，其他人都难逃出教育这一张大网了。

无怪乎有人把上学、看病和住房视为百姓生存的“新三座大山”。至于由此衍生出来的灰色“产业”、隐性收入和种种贪污腐败行径就无须赘言，大家早已心知肚明了。

当然，我们不时也会看到某些有识之士的痛心疾首，听到许多愤怒之极的批评、斥责和声色俱厉的讨伐。

他们说，中国基础教育是迷途的羔羊。

他们说，中国基础教育是失败的教育。

他们说，中国基础教育是市场经济背景下计划经济的最后一个堡垒。

是啊，中国的基础教育，你究竟怎么了？

大家心头都有一杆秤，称称量量，你会得出怎样的结论呢？

第二节 我国基础教育问题产生的根源

要解决问题，首先要找出问题产生的根由。有人说，这应该都是教育严重的应试化倾向造成的。应试化倾向又是怎么来的呢？这里面有很多问题需要我们来研究。

谈到此，我要和大家说说我的两段经历。

一段是我做重点高中分管教学的校长的经历。我曾经在重点高中做过近十年的副校长，其中比较具体地分管教学工作大概有六七年。分管教学的副校长是一个能够体现地位、价值的差使，很多人为此孜孜以求了许多年，但对我来说，这却是责任、义务和巨大的痛苦。离开了这个岗位以后，现在回头想想我还有些后怕。我曾经先后兼任过当地“人大”和“政协”的领导职务。记得每年高考成绩揭晓后，我去参加市里的“人大”或“政协”会议时，有关领导特别是企业家代表都会丝毫不留情面地询问我所在学校高考的情况，尤其是在全市乃至全省的排名情况，而且特别关注达到清华大学、北京大学录取分数线的人数。如遇“年成”不是太好，马上就有冷言冷语，叫你当场下不了台。这还是轻的。在这种情况下，校长一般都不敢出席相关的会议，他们会尽量不在公共场合露面，生怕被别人指着后背骂娘。

一段是我调离家乡到某地级市担任教研室主任、教科所所长的经历。照理，教研室和教科所是专门从事教学科研的场所，但等我就任时，领导谆谆教导，也是面授机宜，更是下达指令：“我调你来，就是要你用尽量短的时间彻底改变市区教育教学质量尤其是高考质量低下的现状。”直截了当，没有任何回旋。我听罢不禁愕然。这位局长，原来也是从一线教师逐渐晋升上来的，怎么会这样对待教育科研，这样对待教育？到第二年高考成绩公布时我才知道，领导这样做实在也是饱含苦衷的。记

得高考成绩发布的当天，市领导打电话给该局长，用语非常简洁：“今年我市尤其是市区的高考情况如何？”他还要求该局长以最快的速度把有关数据送到他办公桌上。

于是，领导稍微动动嘴，我们便跑断了腿，写破了手，费了九牛二虎之力才终于把一个还不那么“权威”的数据送到领导那儿。不仅如此，市委主要领导还要求教育局主要领导和分管教学的领导带着材料向该市四套班子的全体成员具体汇报当年高考的情况，并且要接受各位领导的质询。

至此，我终于理解了局领导当时向我“布政”时诚恳凝重、直言不讳的良苦用心。

我们一方面随波逐流，做着实实在在的应试教育，另一方面也对这样一股几乎是反教育的逆流深恶痛绝。那么，我们有没有静下心来，进行过深度思索：谁是我们目前这样一种奇特的教育的“始作俑者”？谁是这样一种教育发展趋势的主要“推手”？

下面我们来做一些理性的分析。我想从以下几个角度来分门别类地做一些探讨。

先说说与学校教育相关的人的问题。

学生对当前的教育是什么态度？这实际上不需要多说，几乎没有学生对现行的教育是满意的。超重的课业负担、严峻的升学压力让孩子喘不过气来。

我出来工作是20世纪80年代初，当时的初中生还以考取中等专业学校为荣，尤其是那些急于跳出农门的农村孩子。我教过两届初中毕业班，班上的孩子都是城乡结合部的，虽然他们学习成绩不错，但还是想考好的中专或者中师。当时的学校不能让学生住校，也没有晚自习，更没有放学以后补课一类的说法。但有些班级的学生却会自觉地守在教室里，等把作业和有关问题都解决完了才回去。我印象最深的是学校将每周一的晚上确定为“政治学习”夜，任何老师不得缺席。每到这一天放

学的时候，语文课代表总会受全班同学的委托来跟我商量，意思是要我到会场上点个卯，然后偷偷溜出来，到班上跟他们讨论一些问题。我当时才 20 岁，几乎和孩子们的年龄相当，当然经不住他们好说歹说，也就真的“照章办理”了很多次。因此，尽管我带的班级每年中考成绩在全县都是排名第一，但我就是难以被评上“先进”。理由很简单，我政治学习时溜号为学生补课，这是政治观念不强、劳动纪律观念不强的表现。我现在想来，还为当时的幼稚之举感到可笑。但学生在当时表现出来的那样一种求学的自觉令我感佩，乃至不敢拒绝。

下面则是一个我最近听来的故事，讲故事的人是曾经担任过某省教育厅副厅长、现在还在担任着某学会主要领导的一位前辈。他说，有一天，在某省会城市，他去拜访一位朋友，巧遇朋友正在批评上小学的孙子孙女，只听得朋友说：“马上就要参加统考了，你们还不赶快去看书！”孩子们玩得正欢，回了一句话，令我们做教育的人真的要气破肚皮：“我们才不高兴看书呢！我们考试考好了，好让老师们拿奖金。我们都在为老师考试，我们自己能得到什么呀？”

教育做到这个分上，我们还有多少成就感可言！还有什么话可说！

那么，教师是应试教育的推动者吗？

我离开学校来到现在的单位后，有机会接触很多教科研领导和专家，有机会与省级主管部门的领导交流。谈起高中的教育特别是教师，他们很多人很是不屑，认为高中教师只知道应试。我听罢总是很惊骇，同时又很为老师们鸣不平。老师们辛辛苦苦，他们应该不会想到领导对他们竟然是这样一种评价。我做高中老师 20 多年，深知老师们的甘苦——离高考最近，于是整个基础教育阶段的千斤重担至少有 800 斤要由他们来承受，而且是孤注一掷地承受。实际上，从教师队伍的整体素质来说，高中教师的素质层次是最高的：一是较高学历为做教师打了相对较好的底子；二是高中学生本身层次较高，倒逼老师们自我奋斗，刻苦自励；三是高中由于发展的需要，不断地从初中教师中吸收了一大批佼佼者。