

常青藤 优秀校长之道系列

哈佛校长研究中心创始人几十年求索，
为公立中小学校长贡献的真诚之作

如何提升 学校的内力

升级版

(美) 罗兰·巴特 Roland S. Barth

让学校成为每个人都愿意生活和工作的地方
让师生共同成长为勤奋、自信、快乐、优雅的人



目 录

前 言	007
序 言	009
导 言	013

第 1 章 陷入空前信心危机的学校	021
--------------------------------	------------

公众对公共教育者缺乏信心，更严重、更危险的是，公共教育者自我缺乏信心。很多中小学教师曾面对的问题是“明年还会有我的工作吗”，而现在却是“如果有一个工作机会，我会要吗”。

第 2 章 充满对抗与竞争的校园关系	029
---------------------------------	------------

为什么教师和校长之间不能建立信任合作的关系？这是提升学校内力的一个关键问题。大多数校长都是以教师的同事和拥护者的身份开始的，“我是你们中的一员，我是你们的朋友。”但逐渐地，校长成为教师的对手。

第 3 章 引入共同管理精神	039
-----------------------------	------------

什么是共同管理？它对提升学校内力有什么作用？共同管理的精髓在于教师之间相互合作，相互分享知识和经验。这种精神的培养与推行，与校长的四种具体行为紧密相关。

第4章 建立学习型社区 047

学校只是学生学习的L地方吗？不，它应该是所有人包括教师和校长学习的地方。教师和校长学习，为学生做出榜样，从而使整个学校形成健康的文化氛围。

第5章 教师成为学习者 057

教师需要学习？是的，因为教师专业水平的提高与学校内部各种关系密切联系在一起。教师职业发展的巨大潜力就存在于学校内部，而且校长可以成为教师提高的L催化剂。

第6章 校长成为学习者 069

校长需要学习吗？校长难道不是什么都知道吗？只有抛弃掉这些错误的观念，才能彻底让学校成为学习型社区。如果要提升学校内力，建立学习型社区，最根本的方式就是校长持续不断地参与学习，补充自己。

第7章 学习领导艺术 079

校长之间可以有哪些相互学习领导艺术的机会？哈佛校长研究中心提供了一个很好的机会，使校长们相互交流，以全新的思维学习管理。

第 8 章 将实践付诸文字 091

中小学教师已经疲惫不堪了，为何还要写作？写作有什么好处？将实践经验形成文字作品，是学习和分享专业知识的最有效的方式。它有助于提升学校的内力。

第 9 章 寻求与大学的合作 107

除了证书、培训课程，大学还能帮助中小学校改善些什么？大学与公立中小学之间的关系一直都很糟糕，但实际上它们存在很多交流互动的机会，二者可以共同努力来促进学校提升内力。

第 10 章 创建领导团体 125

学校只有校长一个领导？不，所有的成年人和孩子都能够参与学校的工作和管理。学校应该承认并鼓励多样化的领导管理方式，用共同管理精神代替传统的等级管理。

第 11 章 坚持心中的理想 149

尽管没有几个教师会明确说出自己心目中的好学校应该是什么样，但这能说明教师没有自己的期待吗？一所好的学校不应该规定别人的发展道路，而应该是一个能够让教师和学生实现梦想的地方。

第 12 章 我心中理想的学校 163

作为一名从业几十年的校长，我心中理想的学校应该是一个共同学习、共同管理、共同领导、尊重差异和冒险精神的地方。作为一校之长，应该考虑的最重要的问题不是“学校将成为什么样子”，而是“学校能够发展到什么样子”。

结 语	179
参考文献	183

如何提升 学校的内力

升级版

(美) 罗兰·巴特 Roland S. Barth



中国青年出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何提升学校的内力 / (美) 巴特著; 张振成译.

—北京: 中国青年出版社, 2006

ISBN 978-7-5006-7215-9

I. 如… II. ①巴… ②张… III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第118933号

Improving Schools from Within

Chinese translation Copyright © 2006 by China Youth Press

Copyright © 1990 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

This translation published under licence.

如何提升学校的内力

作者: [美] 罗兰·巴特

译者: 张振成

责任编辑: 董小梅

美术编辑: 张 建

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65516873/65518035

网址: www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 三河文通印刷厂

版次: 2011年3月第2版

印次: 2011年3月第3次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 110千字

印张: 12

京权图字: 01-2006-4332

书号: ISBN 978-7-5006-7215-9

定价: 21.80元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

目 录

前 言	007
序 言	009
导 言	013

第 1 章 陷入空前信心危机的学校	021
-------------------------	-----

公众对公共教育者缺乏信心,更严重、更危险的是,公共教育者自我缺乏信心。很多中小学教师曾面对的问题是“明年还会有我的工作吗”,而现在却是“如果有一个工作机会,我会要吗”。

第 2 章 充满对抗与竞争的校园关系	029
--------------------------	-----

为什么教师和校长之间不能建立信任合作的关系?这是提升学校内力的一个关键问题。大多数校长都是以教师的同事和拥护者的身份开始的,“我是你们中的一员,我是你们的朋友。”但逐渐地,校长成为教师的对手。

第 3 章 引入共同管理精神	039
----------------------	-----

什么是共同管理?它对提升学校内力有什么作用?共同管理的精髓在于教师之间相互合作,相互分享知识和经验。这种精神的培养与推行,与校长的四种具体行为紧密相关。

第4章 建立学习型社区 047

学校只是学生学习的地方吗？不，它应该是所有人包括教师和校长学习的场所。教师和校长学习，为学生做出榜样，从而使整个学校形成健康的文化氛围。

第5章 教师成为学习者 057

教师需要学习吗？是的，因为教师专业水平的提高与学校内部各种关系密切联系在一起。教师职业发展的巨大潜力就存在于学校内部，而且校长可以成为教师提高的催化剂。

第6章 校长成为学习者 069

校长需要学习吗？校长难道不是什么都知道吗？只有抛弃掉这些错误的观念，才能彻底让学校成为学习型社区。如果要提升学校内力，建立学习型社区，最根本的方式就是校长持续不断地参与学习，补充自己。

第7章 学习领导艺术 079

校长之间可以有哪些相互学习领导艺术的机会？哈佛校长研究中心提供了一个很好的机会，使校长们相互交流，以全新的思维学习管理。

第 8 章 将实践付诸文字 091

中小学教师已经疲惫不堪了，为何还要写作？写作有什么好处？将实践经验形成文字作品，是学习和分享专业知识的最有效的方式。它有助于提升学校的内力。

第 9 章 寻求与大学的合作 107

除了证书、培训课程，大学还能帮助中小学校改善些什么？大学与公立中小学之间的关系一直都很糟糕，但实际上它们存在很多交流互动的机会，二者可以共同努力来促进学校提升内力。

第 10 章 创建领导团体 125

学校只有校长一个领导？不，所有的成年人和孩子都能够参与学校的工作和管理。学校应该承认并鼓励多样化的领导管理方式，用共同管理精神代替传统的等级管理。

第 11 章 坚持心中的理想 149

尽管没有几个教师会明确说出自己心目中的好学校应该是什么样，但这能说明教师没有自己的期待吗？一所好的学校不应该规定别人的发展道路，而应该是一个能够让教师和学生实现梦想的地方。

第 12 章 我心中理想的学校 163

作为一名从业几十年的校长，我心中理想的学校应该是一个共同学习、共同管理、共同领导、尊重差异和冒险精神的地方。作为一校之长，应该考虑的最重要的问题不是“学校将成为什么样子”，而是“学校能够发展到什么样子”。

结 语	179
参考文献	183

前 言

罗兰·巴特信任教师。他之所以能够消除学校的弊端，就是因为他信任校长和教师的潜能。他告诉我们，保持学校环境正常，就会增加一个学校变成好学校的机会。在字里行间，他还向我们暗示：如果忽视环境，贬低环境的作用，或者认为不管教师怎样，环境都是一样的，而且应该都是一样的，那么，学校的教育就会失败。

建设一个好的学校环境，其秘诀就在于巴特所提出的“共同管理精神”。这种社会品质，更多地与大学员工有关，而不是小学教师；它取决于教师 and 校长的自我尊重和互相尊重。在一个有着共同管理精神的地方工作，同事之间互相倾听，认真对待彼此的意见，每一个员工都能够对学校的整体生活产生影响。共同管理精神来自于团队内部的信任。

我知道，很多人会嘲笑这些观念。信任教师？他们不是严肃认真的人。如果是的话，他们就不会把时间花在青春期的少年身上。如果他们足够明智并值得信任的话，他们就是商人或律师了。

这样的嘲笑有一定道理，但却忽视了教师身上的潜能。知道自己拥有权力并可以施加影响的人才会发挥出最大的智慧和潜能。教教师做每

一件事情，就剥夺了其运用智慧的自由。有才能的人只承担被委以重任的工作。如果学校里没有信任，没有权力，那么这个学校就只能是一个三流学校，员工也就只是工作机器，不能创造出更大的成绩。

如果学校建立在信任的基础上，那么无能的、懒惰的教师就会被暴露出来。如果营造一种信任的氛围，那些没有安全感的教师就会在同事的帮助下，提高自己的信心。

本书是一本探究如何提升学校内力的书。只有以一种与教师职业相符的方式信任、培养和尊重教师的时候，学校才会健全，充满活力。学校要成为优秀的学校，没有捷径可走，必须充分考虑教师的因素。教育政策制定者必须仔细思考巴特的重要思想，对教师要有足够的信任。

西奥多·R·塞泽

写于布朗大学

序

公立中小学确实有很多优点，但是也有很多需要提升改进的地方。研究者、学校员工、家长都能证明这一点。本书旨在探究如何提升学校的内力。人们通常认为，公立中小学不能自我改善；如果教育发生根本的变革，那么这些变革一定来自于大学和政府；学校的改善，如果要完全实现，将一定来自于外部力量。确实，正像我写的那样，马萨诸塞州切尔西城正在把其公立中小学的管理权转让到波士顿大学那双等待的手中，就好像在承认：学校已经试过，但是无法做到；也许波士顿大学能够做得更好。

校外的改革者通常从两个问题入手：我们想要学校成为怎样的学校？我们怎样才能让学校成为那样的学校？但是，这两个问题不断变化。校外的方法和干预已经带来了让人失望的后果，而学校内的人宣称他们对自己的学校拥有更多的责任，并且提供了有希望成功的模式，因此，学校内部的人对自主管理和决策的信心正在增加。很多人慢慢相信，那些与学生最接近的人，那些可能受决策影响最大的人应该做这件事情。这向校内校外的教育者暗示了一个根本不同的问题：中小学校、大学、教

育部门提供什么样的条件，教师、家长、校长和学生才能共同努力提升学校的内力？带着这个问题，我们开始重新思考如何改善公立中小学的问题。

虽然在过去的十年里，人们已经写了很多关于学校改革的报告、研究、调查分析，但学校内部成年人之间的重要关系依旧没有得到足够的重视；怎样鼓励学校开发教师的能力、创造性，似乎也没有得到充分的考虑。《如何提升学校的内力》就致力于解决这个问题。其读者可以是大学教工和学生，也可以是帮助学校改革的教育部门官员。但是，本书首先是为想要提升学校内力的教师、家长和校长而写。

问题是，这并不是一件轻而易举的任务。仅仅让三个教师、两个家长、一位校长和一个学生坐到会议桌旁，并不能组建起一个团队，也不能提升学校的内力。

作为教师、校长和教授，我始终相信只要条件适合，学校的人一起努力就能够提升学校的内力。几乎整整10年，我一直在哈佛大学教授“改善学校”这门课程。在课堂上，来自全国的教师、校长、主管、图书管理员、社会工作者、课程专家和员工培训者试图确定一些这样的条件，弄清阻碍目标实现的各种不利因素，找出克服障碍的方法。上这节课的学生们经常就“我怎样才能学得最好”、“我看领导艺术”、“我想在怎样的学校工作”等题目撰写论文。他们围绕着学校里重要且经常发生的问题，如教师评估、把学生分配给教师、家长的介入、专业技能的发展等，构想一些小的案例。每个学生也在学校中担当实习者，试图将这些构想变成改善其学校的工具。

在过去的10年里，我参观了很多学校，请教过很多教师、家长和管理人员。我曾经在哈佛大学的校长研究中心和其他几百个校长研究中心工作过，曾就学校改革撰写过一篇文章，题为“我想让自己的孩子入读的学校”，尝试阐释和宣传我的观点。

我与数百名硕士和博士生、20个教育界的同行一起，数年来不停地探索，合力挖掘我们的学校经验和改善学校的思想，以期发现其中有价值的东西。我们挖出了很多沙砾，不过也找到了一些金子。我们相信，不仅学校能够自我改善，而且更进一步，只有提升学校的内力，才能够产生持久的效果。

在本书中，我开始研究如何提升学校内力——很有前途但却令人困惑的问题，也考察了学校内部成年人之间的关系、校内外教育者之间的关系。本书旨在向所有人强调：学校教育的根本目的是学习，包括教师和校长。

鸣 谢

《如何提升学校的内力》是在很多教师、家长和校长的鼓励下完成的，我从他们的远见卓识中获益匪浅。在这本书里，我试图让广大读者了解这些学校人士深思熟虑、很有价值却经常得不到承认的专业知识，希望其他人能够向他们学习，带头改善自己的学校。我相信，提升学校的内力是一个重要的、适时的、有希望的实践。

最后，我想感谢莱斯里·艾尤拉、肯特·D·彼得森、玛瑞林·普兹纳、理查德·斯特雷戴恩，他们为书稿提出了有益的意见。我感谢琳达·萨德·盖斯特的编辑协助，特别是在初期的写作过程中。我想表达对露西安尼·卡迈克的谢意，他帮助我理清了自己的观点。也感谢瓦内萨·巴特在文字处理方面那始终如一的魅力。感谢贝丝·巴特，她的支持使我得以完成这本书的写作。

罗兰·巴特

于马萨诸塞州剑桥

