

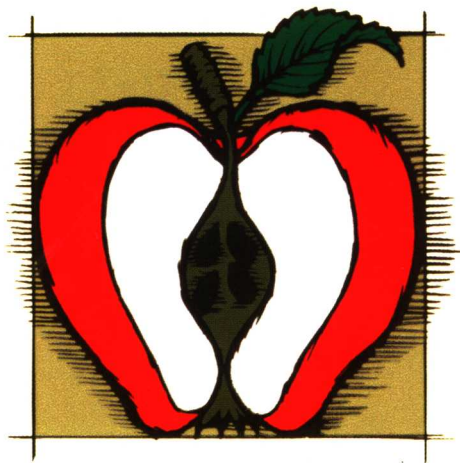
美国国家教育学会教师教育委员会  
哥伦比亚大学教育学院  
中国青年出版社  
郑重推荐



# 如何提升 学校的内力

Improving  
Schools  
from  
Within

[美] 罗兰·巴特  
Roland S.Barth



教师、家长和校长共同创造奇迹



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS



# 如何提升 学校的内力

Improving  
Schools  
from  
Within

[美] 罗兰·巴特  
Roland S. Barth



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS

## 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

(教师一生的读书计划)

ISBN 7-5006-7215-2

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:王晋荣

责任监制:于今

出版:中国青年出版社

发行:中国青年出版社北京中青文图书有限公司

电话:010-65516875/65516873

网址:www.antguy.com www.cyb.com.cn

制作:中青文制作中心

刷:北京凌奇印制有限责任公司

次:2006年10月第1版

印次:2006年10月第1次印刷

开本:880×1230 1/32

字数:110千字

印张:6

京权图字:01-2006-4332

书号:ISBN 7-5006-7215-2

定价:17.80元

我社将与版权执法机关配合严厉打击盗印、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

010-84251190

中国青年出版社

010-65516875

010-65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

# 目 录

前 言 .....	5
序 .....	7
导 言 .....	11
第 1 章 陷入空前信心危机的学校 .....	19
<p>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”。</p>	
第 2 章 充满对抗与竞争的校园关系 .....	27
<p>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。</p>	
第 3 章 引入共同管理精神 .....	37
<p>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。</p>	
第 4 章 建立学习型社区 .....	47
<p>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。</p>	
第 5 章 教师成为学习者 .....	57
<p>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催化剂。</p>	
第 6 章 校长成为学习者 .....	69
<p>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</p>	

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 ..... 79

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 ..... 91

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 ..... 127

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 ..... 153

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。

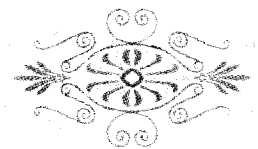
## 第12章 我心中理想的学校 ..... 167

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 ..... 183

## 参考文献 ..... 187

# 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。

建设一个良好的学校环境，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；它取决于教师和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。

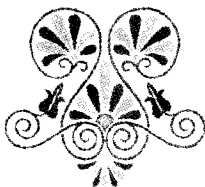
如果学校建立在信任的基础上,那么无能的、懒惰的教师就会被暴露出来。如果营造一种信任的氛围,那些没有安全感的教师就会在同事的帮助下,提高自己的信心。

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



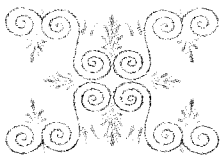
《如何提升学校的内力》是在很多教师、家长和校长的鼓励下完成的,我从他们的远见卓识中获益匪浅。在这本书里,我试图让广大读者了解这些学校人士深思熟虑、很有价值却经常得不到承认的专业知识,希望其他人能够向他们学习,带头改善自己的学校。我相信,提升学校的内力是一个重要的、适时的、有希望的实践。

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



# 导言



洗衣房里有一只网球鞋。对于在小学、初中和高中工作过的一个成年人的生活而言，可能没有其他画面能像这个画面那么完整地留在我的脑海里。对于教育者来说，学校里的工作大多数时候是吵闹的、激动的、烦恼的、没有目标的、不断发生冲突的。

15年后，如果我突然出现在洗衣房里，那会是一种什么样的情景？几年前，我接受资助，要撰写一本关于校园生活的书。我突然发现自己站立在阳光下那干爽的风里。那是一种很奇怪却很舒服的感觉。我给做校长的朋友们写了一封信，我想通过写信赋予这一陌生的时刻一些意义。

**亲爱的朋友们：**

此时此刻，我坐在打字机旁，面前是19世纪农舍里常有的火炉。沿着缅因州海岸向下走到其三分之一处，就是我目前隐居的林肯县艾尔纳镇的海德·泰德村。这里，不靠近任何地方，也没有什么人，只有树林、岩石、田野、我的妻子和两个女儿。在180英里之外，22所学校分布在牛顿的13个村子里。而你们坐在那里，每天都要面对公立中小学管理者所熟悉的喜悦和绝望。

我情不自禁地想起，一年前我也做着同样的事情（今天你们也在

做)。对于我来说,第一次感觉到今年与过去我做校长的9年是这么明显的不同。今年的8月底,我开始阅读日报了。

既然学校都在放假,我并不需要知道学校之外发生的事情。我的身体和大脑都不需要外部的刺激。但是,首先,因为天气越来越冷,我们要用报纸在早晨点燃炉火;其次,我很想知道波士顿红袜队是否还参加锦标赛;另外,我也开始想知道海德·泰德村之外的生活,于是我订了一份《波士顿环球报》。但是最吸引我的不是世界形势或美国篮球东部的排名,而是那些广告。西尔斯百货公司、伍尔沃思百货公司和金氏超市的“开学促销活动”才是新闻——新的服装、书包、午餐盒和笔记本。

这一刻我幡然猛醒,原来多少年来,这些广告已经成为对我的提醒——它们提醒我自己曾是一个二年级学生、一个高中生、一位教师,后来是一名学校校长。伴随着不时飘落的树叶和清新的西北风,开学促销每年都在我的心中激起一种只能称为恐慌的情感。这些情感,驱动着我驾车行驶在黑夜偏僻的路上,不断撞在樱桃树上,有时还会把乡村免费邮递的信箱撞进两英寸。后来,这种情感又让我沿着河边严肃而孤独地走着,陷入被宣告有罪、太阳升起就要被处死的人才会有的沉思和恐慌之中。

最近几年里,由于我们拥有了一处农场,我对开学的反应逐渐发生了变化。在这里,我有一辆1953年产的福特拖拉机,它身后牵引着一部大型的6英尺的旋转割草机,割草机带着坚硬锋利的钢制刀片。转速为1600转/分钟时,它几乎能够清除掉任何靠近它的东西——通常是灌木、干草、旱獭筑起的土堆和地面上的黄蜂巢。我住在怀特费尔德的朋友说:“你总是能够知道罗兰该回学校了,因为罗兰驾着拖拉机和割草机离开农田,钻进了树林,他开足油门,压过树桩、岩石和松树,发出的声音在公路上都能听到。”

当防撞杠上的不干胶贴条开始宣布“学校开学了,谨慎驾驶”的时候,我就暗自发笑:我驾驶习惯的变化竟然具有如此反讽的意味。我甚至想把那些贴条贴到拖拉机的侧面,帮助我抓住学校和拖拉机之间的关系。说实话,过去几年里,我在夏季结束和学校开学的安排上几乎没有成功过。

10年来的最重要的现实就是:你必须连续10个月不间断地工作,把400名学生、800名家长、30名教师、几千名办公室主要人员和9个学校董事会成员之间根本不同的迫切需要编列出来。我常常告诉自己:“记住,你不必一口气工作一整年,一点儿休息都没有。”但是感恩节、圣诞节和春季假期的休假,除了能够提供一些安慰之外,根本不能够躲避让人烦恼、担心和气愤的学校急务。确实,近年来,我发现,在每年长达两个月的暑假里,我都无法摆脱这些挥之不去的烦恼,更不用说更短暂的假期了。

在7月里,我可能正站在炎热的草地上,就会突然想到,大厅对面的两位教师今年能否相处融洽?如果他们不能和睦相处,我应该怎么办?或者,我可能来到了马斯孔格斯湾(Muscongus Bay),正在东埃格石(Easten Egg Rock)和富兰克林灯塔(Franklin Light)之间的水面上扬帆出航,这时,我会想起下一年要对六年级学生重新分区——上一次分区的时候,这个年级的学生家长坚持让他们的孩子还保持6年前的分区不变。或者,在8月,我可能在野地里采蓝莓,这时,我也许会想到去年冬天的家长教师座谈会。那次,家长们要求我们全体教工遵守全市英语课程的规定。

很显然,你我都知道,学校工作,严格地说是一份一年要上班10个月,再搭上一些晚上和周末,是一份永远都不能完全放弃、逃离或动摇的工作。它就像一个无声的影子,跟随着我,出现在蓝莓地里、海湾里或半夜里。

如果头脑中的画面不时地传达出来的是快乐和满足,这个影子会让我觉得心里踏实。当然,快乐和满足也是我校长生涯中一大部分收获。但无论怎样,几年来,令人高度焦虑和烦扰的事务与快乐、满意的事务之间的比例严重失衡。我记得,去年春天,我曾经在一次会议上对员工们讲过,“问题和解决方法之间的比例大约是5比1,要保持住这个比例。”也就是在同一天,我做了一年一度的身体检查,发现我的血压已升高,临近危险边缘。教师和校长通常不得不付出各种代价来解决烦扰,而这些代价通过各种病症显示出来。

当我上个月看到开学促销的广告时,对我来说,这意味着像春分或秋分、夏至或冬至一样可以预测的,一年一度的疯狂和绝望已经基本没有了。我无法用语言表达我心中的轻松。虽然会有新的烦恼和焦虑产生,如房屋是不是足以抵御严冬?在降雪之前,我是否能堆好6捆或8捆木材?但是这些与以前相比已是完全不同。

我主动思考上面这些问题和与之相关的任务,但不管怎样,这与我作为一个校长时所面对的那些问题和任务比较起来,更让人满意一些,不那么让人烦恼。就拿木材来说,我开着拖拉机、拖车和电锯出去了,花了一整天时间砍伐、切割和堆放那一捆红橡木。到了晚饭的时候,我感到劳累,同时也感到满足。劳累的是身体,疲乏而无情感地紧张;满足的是,在储藏室的门边堆放了一大堆木材,而早上那里还空无一物。

这种劳累与我第一天在校长办公室感到的劳累相比,后者是情感上的紧张,而没有体力付出。一堆木料,办公室里工作一天的成绩,二者相比,后者是不确定的,前者是确定的。上午,我知道有5个家长要来见我讨论下一年他们孩子的分班问题。下午5点,还有5个家长对孩子下一年的教师不满意。已经完成哪些工作?工作安排会维持不变还是有变化?家长们会不会固执?这个世界的什么进步或改善可以归

功于我一日的工作？这一天我所做的似乎就是弥补人际关系中的裂痕。我的工作中不确定性很多，却很少有解决的方案。

我记起那个山脚下的农场主小伯恩斯几天前说的话。他在我的牧场里割草，晒干了喂他的奶牛。作为回报，他把所有的粪肥都给了我，而这正是我的花园和苹果树所需要的。在一个细雨霏霏的日子，我将粪肥装满撒播机，四处施肥。这时，小伯恩斯刚好挤完牛奶从牛舍里走出来。他倚靠在牛舍的门上，在石阶上敲着他的烟斗，停下来，说：“罗兰，不管你做什么，那都是在做很好的准备！”

几个月的时间里，几英里之外，我发现自己正在回忆做校长时发生的一些古怪事情。就拿我的办公室来说吧。我记得两个窗子都朝北。今年秋天，我坐在办公室里，从早上七八点到下午四五点苦思冥想，用语言和思想整理着我的意见。连续6年，每年190天，我不止一次地意识到，我的办公室是一个永远没有阳光的地方。透过窗户不仅见不到阳光，而且外面还有厚重的铁条防护网。一楼的其他窗户没有这样的保护，为什么校长办公室就要这样保护呢？我想知道，这是为了保证校长的安全，还是为了禁锢校长的自由？

就说办公室的门吧。办公室共有三个门。一个门是供家长出入的，另一个门是供学生出入的，第三个门是供教师出入的。不过我现在想，这么小的一个房间有三个门，实在是太奇怪了；更奇怪的是，虽然我声明“我的门始终是敞开的”，这三个门每天基本上还是关着的。我告诉自己这是因为里面正在讨论严肃和秘密的事务。真是这样吗？或者我更喜欢根本就不设什么门？

再说说我的办公桌。我把它靠墙而放，这样它就不会横在我和交谈的人之间。但是每一次拉开最上方的抽屉都会看到没收来的各种各样的刀子——这无疑是古怪的收藏。这意味着什么？再比如右下方的抽屉。去年春天，我在这个抽屉里放的是家长来信，紧挨着两只盐瓶和



一只阿司匹林药瓶。有意思吧。而左边中间的抽屉呢，始终是空无一物，尽管它边上的抽屉乱七八糟地堆满了东西。这让我想起了上次曾经给一个朋友写了这样的便条：“此函不需回复、回电或反应。这里没有问题，也不期待解决问题。只是想问个好。”这到底意味着什么呢？

我确信你们每个人在自己的学校里都有类似的癖好。现在我认为，这样的事情，我们越是忍受，它就变得越正常。有人说过，鱼儿将是最后一个发现水的动物。同样，只有退后一步，如我现在这样，学校环境里的一些明显的荒谬之处才会暴露出来。这是我今年才发现的。

还记得农场少年的故事吗？他的母牛生下了一头小牛。他每天都抱着小牛爬到山上去放牧，到了晚上再抱它回家。开始小牛只有50磅，但是每天小牛的体重都增加一磅或两磅。增加的数量是无足轻重的，是少年能够承受的。小牛慢慢长成了一头母牛，少年从不间断地抱着牛爬山，尽管牛儿已经1500磅了，但是因为少年从牛幼小的时候就一直抱它，而每天体重的增加很少，所以他能够抱得动10倍于自身体重的牛儿爬山。

我认为，这个故事向我们传达出一个信息。这些年来，我们承担的责任断断续续地已经有了细小的增加：确保孩子从家到学校路上的安全，确保清除人行道上的积雪，维修学校的建筑。我们有责任让每个年级孩子的成绩都能达到最低标准；我们对有特别需要的孩子、有天赋的孩子和其他孩子都负有责任；我们还要管理考试，尽力确保更多的孩子考试成绩达到平均水平，还要负责向公众报告他们的成绩。

分开来看，这些责任并不都是非常辛苦的，但是综合在一起，它们就是一个很大的负担，也许比我们原先设计的或我们能够承担的要重好多倍。

记得我们举行的岁末宴会吗？当时，我们22个同事中至少有6位就要离开岗位。当然，这种不平常的减员有很多原因：退休，请假，休年