

中小学校长解决教育管理问题必备指南



梦山书系

管 家

校长不是

XIAOZHANG BUSHI
GUANJIA

贾书建◎著



教育界版的『中国不高兴』
全面揭秘中国当代教育的现状和『潜规则』



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



梦山书系

校长不是 管家

XIAOZHANG BUSHI
GUANJIA

贾书建◎著



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

图书在版编目 (CIP) 数据

校长不是管家 / 贾书建著.

—福州: 福建教育出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5334-6266-6

I. ①校… II. ①贾… III.

① 校长—学校管理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 256038 号

校长不是管家

贾书建 著

出版发行 海峡出版发行集团

福建教育出版社

(福州梦山路 27 号 邮编: 350001 网址: www.fep.com.cn)

编辑部电话: 010-62027445

发行部电话: 010-62024258 0591-87115073)

出 版 人 黄 旭

印 刷 北京东君印刷有限公司

(北京大兴黄村镇三间房村委会北 500 米 邮编: 102600)

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 13.25

字 数 190 千

版 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5334-6266-6

定 价 29.80 元

如发现印装质量问题, 请与读者服务部 (电话: 010-62024258) 联系调换。

序

我曾经做过校长。

我曾经“一不留神”做过校长。

我曾经在一所普通初中做了十一年的校长。我曾经把凝聚理想、梦想与希冀的“金色种子”小心翼翼地播在那里，我曾经把富含汗水、泪水与心血的“合成肥料”毕恭毕敬地洒在那里，我曾经把一生中最宝贵、最珍贵与最美好的时光，后来方知那是一种叫做“青春韶华”的东西漫不经心地丢在那里。现在，这一切已经幻化成一个传说，虽不见得美丽，但也不失庄重。

何为校长？我一次又一次地问自己，苦苦地求证。冥冥之中似乎有一位智者，用手里的藤杖敲着我的脑壳说：小子，别傻想了，校长就是坐在校长室里的那个人，那个被称为学校“一把手”的人，是男人也可能是女人，是老者也可能是后生，他或她是学校的法人代表，是对学校负总责的，如是而已。现在，中小学校级领导班子的配置，一般为一正二副，即正校长一职，副校长二职，而实际上副校长设三职、四职甚至五职的都有，这与学校规模大小没有多大关系。虽然“副校长”一词中含有“校长”二字，但是，我向来以为副校长不能称为校长，或者说学校压根就不应该设副校长职务。人们在称呼副校长时也总是有意无意地把“副”字给私吞了，某些副校长挖空心思，就连晚上做梦也惦记着有朝一日能把这个“副”字去掉，这似乎为我的“歪论”提供了旁证。一位朋友给我讲过这样

一个笑话抑或是真事，说有那么一所学校，正职校长偏偏姓“傅”，而副职校长恰恰姓“郑”，因此弄得笑话频出，尴尬迭生。于是我与朋友开玩笑说，我这个曾经的“贾校长”，若恰好跟一位姓“甄”的副校长搭班子，那岂不是更热闹了吗。都是这个“副”字惹的祸，如果没有“正”“副”之分别，傅就是傅，郑就是郑，贾就是贾，甄就是甄，恐怕就不会生出这许多的笑话与尴尬来了。不设副职校长，难道学校里的活儿都由校长一个人来干不成？当然不是。校长完全可以立几个得力的主任级干部，作为自己的左膀右臂，作为学校的“四梁八柱”，并赋予其相应的职权。学校管理的实践证明，主任级干部要比副校长好用得多，而且这有可能歪打正着，破除长期以来困扰学校发展的领导体制之魔咒。若实在不行，则不妨变通一下，校长之下配几名校长助理足矣。校长助理者，协助校长管理学校也。

有人说你现在不也是校长吗？在这里有必要说明一下，确切地说我不是校长，我现在的职务是区教师进修学校副校长，而且今后既无再当校长的可能，亦无再当校长的奢望。有许多朋友非常关心我，见面就问我现在工作的感受，我略谈两点。首先，教师进修学校跟中小学校不是一个概念，它不是真正意义上的学校，其性质相当于教育局下属的一个具体主管区域教育、教学、科研、培训等诸项工作的业务科室，国内许多地方没有教师进修学校这个机构，其职能是由教育局下属的教研室等业务科室来行使的，这也从另一个侧面恰好说明了这一点。其次，教师进修学校校长跟中小学校校长的工作性质也不是一回事，最大的不同在于，教师进修学校校长，身心可以很放松，活得可以很潇洒，不必像中小学校长那样整日里提心吊胆，如坐针毡，战战兢兢，如履薄冰。

我曾经是一个不合格的校长。

我曾经是一个被淘汰出局的校长。

我曾经是一个从校长队伍中“出逃”的校长。我之所以要“逃离”校长队伍，是因为像我这种人，像我这路人是不适合做校长的，我还算有那么一丁点儿自知之明吧。做了这么多年校长，虽然没有值得向人炫耀的业绩，没有值得自我骄傲的谈资，但教训还是有一些的，思考还是有一些

的，它们都零星散落在每篇小文的字里行间。我愿朋友们，若有缘读到它们时，透过字缝能够看得见满天无言的星斗，能够感受到一颗律动的赤心。
是为序。

贾书建

2013年1月1日于慧心斋

目 录

序	001
---------	-----

第一辑 角色定位：“校长”是什么	001
------------------------	-----

“校长”是什么	003
校长的“气场”	005
校长的四层境界	008
为将“五材”与当代校长修为	010
校长要具备三言两语把问题讲清楚的能力	013
校长距教育家还有多远	016
班子不和缘为何	019
冷眼旁观校长头上的光环	021
说“人走茶凉”	023

第二辑 在职研修：让读、写、思成为习惯	027
---------------------------	-----

让读、写、思成为习惯	029
写作是跟自己心灵的约会	032
阅读与中国教育“解码”	035

“左右逢源”最好	038
听课、评课要关注细节	040
教之“四兴”与“六废”	043
呼唤中国的教育哲学	046
“知识”怎么了	049

第三辑 热点透视：我们应该学会敬畏规则 053

我们应该学会敬畏规则	055
“炮烙”择校	058
“应试教育”借尸还魂当提防	061
课改的“瓶颈”在哪里	063
教改无须太多的花样	066
课改，要关注教师的常态课	068
教育局长的故事与无奈	069
教育评价：何去何从	071
教育无“新闻”	073

第四辑 行政管理：从实践中领悟管理智慧 077

从实践中领悟管理智慧	079
一个好理念可以改变一个学校	082
不缺“理念”，缺什么	084
学校人性化管理的四原则	086
班子例会怎么开	089
“一把手负责制”能否确保校园平安	092
厕所的事真不是小事	095
看不见的后勤方是好后勤	097
学校食堂必须坚持自管自办原则	100

第五辑 教师管理：办公室里故事多

103

- 办公室里故事多 105
- 教师“非正式群体”管理策略探微 107
- 巧用“以独攻独”术 109
- 用智慧之光观照自己的心灵 110
- 教师“失范”须设防 114
- 校长：请不要给教师的健康乱下诊断 116
- 教师：在挫折面前你调整好心态了吗 119
- 教师体罚学生为何“上瘾” 122
- 教师如何自护 125

第六辑 教学管理：课堂教学——响鼓重槌敲“十点”

129

- 课堂教学——响鼓重槌敲“十点” 131
- 两种文本与两种价值 134
- 硬性规定教师“讲”的时间不妥 137
- 思维训练不能仅仅为了应试 139
- 关注与控制 141
- 谈谈课堂管理问题 143
- 被“盗用”的分层次教学 146
- 分类推进：如何分类 148
- 分类推进：怎样推进 150

第七辑 德育管理：校园里的法理情

153

- 校园里的法理情 155
- 王健力这小子命真大 158

不要随便拿贫困生“示众”	161
学生“不合群”不是孤立的教育现象	163
助单亲家庭孩子走好漫漫人生路	166
如何助学生挣脱“网游”之网	169
学生与教师“横眉冷对”的应对策略	171
让淘气包、捣蛋鬼回归课堂的策略	174
也谈“班级民主管理”	177

第八辑 科研管理：教育科研的“为”与“位”

181

教育科研的“为”与“位”	183
当前中小学教育科研存在的主要问题及对策	186
课题研究“常见病”举隅	189
当前中小学教育实验刍议	191
实验停滞	194



第一辑

»» 角色定位：“校长”是什么

“校长”是什么

“校长”是什么？当了十多年校长，这个问题不止一次地在我脑海里浮现过。

“校长是‘官’吗？”我曾问过一位当教育局局长的老朋友。他含混地答道：“不能说校长不是官吧。”“也就是说校长是官了，那么校长是什么官呢？”他没有作答。在“官本位”意识浓厚的中国，一提到官，不管嘴上怎么说，人们心里都会生出一种莫名的敬畏感、羡慕感，有时是忌妒感。当官，那可是光宗耀祖、显亲扬名的事啊，亲朋好友、街坊四邻也都可能跟着沾光哩。不知从何时起，校长也成了“官”，还硬往行政级别上靠：小学校长副科级，初中校长正科级，普高校长副处级，市重高校长正处级，省重高校长副局级，大学校长是什么级我就不晓得了。我所任职的学校，由企业主管时，我的行政级别是“副处”，转归地方政府管理后，人事科长通知我“你的行政级别现为正科”，可学校还是原来的学校，只是名称变了，我还是原来的校长，职责跟原先一般无二，你说滑稽不滑稽。有些人脑袋削了尖钻到了校长堆里后，便现出官形，开始打官腔、办官事，完全忘记什么才是校长当为之事。

“校长是‘商’吗？”带着这个问题，我曾走进某著名高等学府的课堂，向学贯中西的教授请教。教授高谈阔论：“中国加入WTO的事实，决定了中国教育的产业化性质，学校成为产业——第三产业，已是大势所趋。从这个意义上讲，校长不就是商吗？校长就是学校的CEO，当

代中国的校长首要的任务就是挣钱。道理很简单，没有钱教职员的工作积极性就调动不起来，学校的发展也就失去了经济基础……”“教育产业化”理论差点把中国教育葬送掉，至今流毒尚存。它讲起来头头是道，听起来动人美妙，实则把教育的公益性质给“谋杀”掉了，恶化了社会矛盾，违背了教育规律。关于中国校长姓“教”、姓“钱”的问题，曾经热议、鼓噪一时，这种理论不亚于给“钱校长”们注射了一针兴奋剂，“教校长”们有的也按捺不住了，纷纷改名换姓，改弦更张。他们一手拿着搂钱的耙子，一手抱着装钱的匣子，有人在往公家匣子里装的同时，还惦记着往自家匣子里装。一时间从大学到中学、小学、幼儿园，铜臭味充斥其间。若监管不利，教育腐败则成必然。学校跑马圈地，规模无限扩张的后果，是教育均衡发展的格局被严重打破，教育公平被肆意践踏。“钱校长”们惹下的祸事远不止这些，受损害的中国教育形象不知道何年何月才能得以修复。

我以为校长首要的是责任。从法律意义上讲，学校具有独立的法人资格，校长是学校的法人代表。校长代表学校行使法人权利的同时，也代表学校履行法人义务，并承担相应的法人责任。这还不够，在“责任”前面还要加上个限定词，即“第一”，亦即校长是学校方方面面的“第一责任人”：校长是学校教育教学工作的第一责任人，校长是学校安全工作的第一责任人，校长是学校信访稳定工作的第一责任人……这个“第一责任人”谁也别争，谁也别抢，学校出了事，若要问责，首先拿你校长是问。

前不久某兄弟学校因电路老化引起火灾，造成财产损失，所幸无人员伤亡，这所学校的校长受到了行政拘留15天、罚金2万元的处理。出来后他还很不服气，我对他说：“怎么不拘别人？怎么不罚别人？谁让你当校长来着？”校长们有怨气，也情有可原：一天到晚，提心吊胆，如坐针毡，吃着辛苦，担着责任。校长难当是个不争的事实，当今学校领导体制存在的主要问题之一就是责、权、利不统一。我周围不在少数的校长甚至发出这样的抱怨：“校长简直不是人干的！”

现代学校呼唤着与之相适应的现代校长制度的建立，但这尚需假以时日，身为校长胡思乱想于事无补，千万不要忘记自己所肩负着的这份重于泰山的责任。

校长的“气场”

中华文化特别重“气”。“力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝”，“想当年，金戈铁马，气吞万里如虎”等佳句，每每读来，荡气回肠。

“气”是什么？“气场”又是什么？

常言道：“天有三宝日、月、星；地有三宝水、火、风；人有三宝精、气、神。”精、气、神是中国古代哲学的重要范畴，是构成宇宙万物的基本物质。气有阴阳，中医理论认为，阳气是人体机能的原动力，阴阳平衡是生命健康的基本条件。苏轼诗云“养气如养儿，弃官如弃泥”，人活一口气，这最后一口气咽下了，也就一命归西了。

气场，可以理解为一个人影响所及的范围，有正面的（即阳气场），也有负面的（即阴气场），有积极的（即阳气场），也有消极的（即阴气场）。气场的阴与阳，是阴阳二气相互作用、此消彼长的结果。

校长是学校的主心骨，其素养直接关系到学校的良性发展，教师的职业幸福和学生的健康成长。因此，校长要想方设法壮大自己的阳气场，其原理并不复杂，就是树阳气，抑阴气。

校长要有“正气”。正气，即光明正大之气。

校长要主正义，树正见，谋正事，走正道。子曰：“政者，正也。子帅以正，孰敢不正？”“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”品行端正的校长，在学校里常常是一呼百应，很容易赢得教师的爱戴与拥护。

有正气的校长一定有底气。子曰：“先行其言，而后从之。”校长一方面要“先行后言”，要求教师做到的，自己要率先做到，规章制度面前人人平等，校长也不应该有特权；另一方面要“言行一致”，自己做不到事情也就别强加于人；而且要行得正，走得端，身正不怕影

子斜。

有正气的校长一定有勇气。“夫战，勇气也”，这是一种勇往直前、无所畏惧的英雄气魄；“狭路相逢，勇者胜”，这是一种剑锋所指、所向披靡的亮剑精神；“将者，智信仁勇严也”，这是为将者必须具备的修为。校长之勇主要体现在捍卫教育规律，坚守道德高地，破解教育难题，促进教育变革等方面。

校长要有“人气”。人气，是指一个人在群体中受关注和受欢迎的程度。

台湾作家吴淡如认为，人气一方面与人们是否需要你、喜欢你、欣赏你有关，另一方面也与你可能接纳多少，愿意付出多少有关。“人气管理需要一点点晶莹剔透的聪明和善体人意，一些豁达，还有一些微妙的领悟。”

校长在学校里处于受关注的核心，在取得人气方面具有得天独厚的优势，一位平易近人、大公无私的校长，容易得到教师的拥护。校长要自重而不自轻，你自己不拿自己当一回事，还指望别人把你当一回事吗？校长要贵人而不贱人，你不尊重他人，又怎能赢得他人的尊重呢？办学校办的是人气，而人气主要靠校长来凝聚，这种凝聚力源自亲和力和力。

与人民群众密切联系是中国共产党的三大作风之一。毛泽东说：“应该使每一个同志懂得，只要我们依靠人民，坚决地相信人民群众的创造力是无穷无尽的，因而信任人民，和人民打成一片，那就任何困难也能克服，任何敌人也不能压倒我们，而只会被我们所压倒。”

校长要有“文气”。文气即人文气息。

校长是知识分子、是文人，理当具有较高的人文素养，别以为“任命书”在手你就是校长了，充其量只是学校的校长，还不是教师的校长。

有文气的校长一定有才气。我们不苟求校长一定要才高八斗，学富五车，但要求校长一定要有真才实学。如果把《菜根谭》里的名言“唯

大英雄能本色，是真名士自风流”，送给才子校长们的话，那么把解缙的名联“墙上芦苇，头重脚轻根底浅；山间竹笋，嘴尖皮厚腹中空”，贴在那些不学无术的校长的办公室门上，岂不正合适？

有文气的校长一定有灵气。这是一种对外界事物感应的能力，是一种由里向外的聪慧、秀美的气质。这样的校长让人怎么看都觉得舒服，打心底敬他、信他，在他手下做事感到幸运、安全，苦些累些也心甘情愿。

有文气的校长一定有雅气。雅而不俗，落落大方，有君子之风，怀绅士之度。而有的校长不是出口成章而是“出口成脏”，除了抽烟喝酒打麻将以外别无所长，非但不雅，实乃庸俗。

校长要有“大气”。大气即大度包容。

做校长的要大度。“将军额头能跑马，宰相肚里可撑船”，校长要有这样的额头，这样的肚量。

做校长的要包容。李斯说：“是以泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。”有的校长心眼儿小得像针鼻儿，锱铢必较，睚眦必报，这样的校长又能有什么作为呢？

老古语说，“舒服莫过倒着，好吃莫过饺子”，相传饺子为“医圣”张仲景首创，它不仅是一种中华传统美食，而且蕴含着中华优秀传统文化：和谐与包容。

星云大师开示道：“真正的管理，要包容。包容才能和谐，肚量多大，事业就有多大；要空出所有，才能建设一切。”我们的心胸不能包容，是因为装的“私”字太多了；想要包容，就必须把这些“私”字倒掉。“从管理上来说，我们的心能包容多大，就可以领导多少人。如果容得下一家人，可以做家长；容得下一村人，可以做村长；容得下一国人，就可以做国君。”是了，如果容得下一校人，就可以做校长。

校长要有侠气。侠气即豪侠气概。

有侠气的校长一定有义气。侠跟义是不分家的，侠之不义何堪为