



“校长国培计划”——卓越校长领航工程
中小学名校长领航丛书

基于发展的 学校变革实践

严忠俊 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

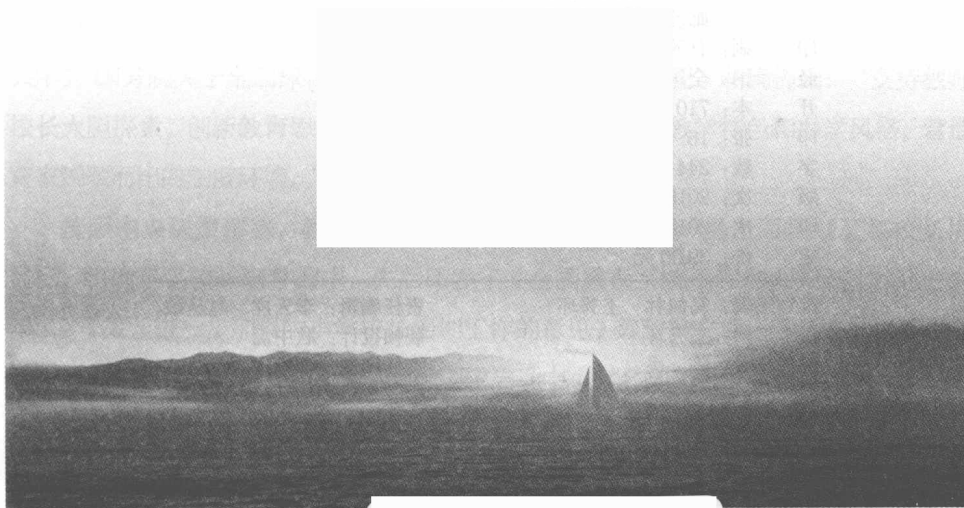


“校长国培计划”——卓越校长领航工程
中小学名校长领航丛书

JIYU FAZHAN DE
XUEXIAO BIANGE SHIJIAN

基于发展的 学校变革实践

严忠俊 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于发展的学校变革实践 / 严忠俊主编. — 北京 :
北京师范大学出版社, 2018.4
ISBN 978-7-303-23568-1

I. ①基… II. ①严… III. ①高中—教育改革—研究
—中国 IV. ①G632.0

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第051721号

营销中心电话 0537-4459916 010-58808015
北师大出版社华东分社 <http://bnuphd.qfnu.edu.cn>
电子邮箱 hdfs999@163.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 日照日报印务中心
经 销: 全国新华书店
开 本: 710 mm×1000 mm 1/16
印 张: 16
字 数: 244 千字
版 次: 2018 年 4 月第 1 版
印 次: 2018 年 4 月第 1 次印刷
定 价: 39.00 元

策划编辑: 马佩林 王秀环
美术编辑: 王秀环
责任校对: 陈 民

责任编辑: 李云虎 赵丛敏
装帧设计: 耿中虎
责任印制: 李 飞

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 0537-4459907

读者服务部电话: 0537-4459903, 4459916

本书如有印装质量问题, 请与服务部联系调换。

为者常成，行者常至

《中小学名校长领航丛书》的问世使我们深感喜悦，它使广大专家学者和社会各界注意到了我们的工作。“致天下之治者在人才”，党中央和国务院历来高度重视中小学校长（含幼儿园园长，下同）的培养工作，大力倡导教育家办学。2010年，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确提出，要“创造有利条件，鼓励教师和校长在实践中大胆探索，创新教育思想、教育模式和教育方法，形成教学特色和办学风格，造就一批教育家，倡导教育家办学”。2012年，《国务院关于加强教师队伍建设的意见》明确要求，培养造就高端教育人才，实施中小学名师名校长培养工程。2014年，习近平总书记同北京师范大学师生代表座谈时指出，要“努力培养造就一大批一流教师，不断提高教师队伍整体素质，是当前和今后一段时间我国教育事业发展的紧迫任务”。2018年，《中共中央 国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》明确提出：“支持教师 and 校长大胆探索，创新教育思想、教育模式、教育方法，形成教学特色和办学风格，营造教育家脱颖而出的制度环境。”

按照中央决策部署，教育部出台了一系列政策举措。一是全面规划了名校长培养目标，明确了名校长培养要求。先后印发了《全国教育系统干部培训规划（2013—2017年）》《关于进一步加强中小学校长培训工作的意见》等政策文件，把名校长培养摆在基础教育高端人才培养的突出位置，明确要求启动中小学名师和名校长培养计划，按照倡导教育家办学的要求，加大对优秀中小学校长培训的力度，培养造就一批具有先进教育理念、鲜明办学风格和杰出办学能力的教育家型名校长。二是探索了名校长培养路径，总结了名校长培养经验。依托教育部中学校长、小学校长、幼儿园园长培训中心，推出了中小学骨干校长高级研修班、优秀校长高级研究班，先后培养了优秀校长1万余人。同时，对全国23个省（区、市）实施的名校长培养工程，如京苏粤名校长培养工程、长三角中小学

名校长联合培训计划等，并对好的经验做法进行了认真总结。在此基础上，教育部2014年印发了《关于实施“校长国培计划”——2014年卓越校长领航工程的通知》，启动实施了中小学“校长国培计划”，系统设计了卓越校长领航工程，完善了基础教育高端校长国家级培养体系。

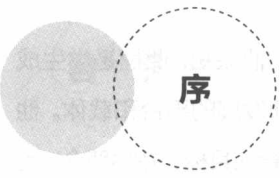
“问渠那得清如许？为有源头活水来。”中小学名校长领航班学员具有远大的教育理想、强烈的发展意愿、扎实的理论基础、丰富的实践经验和高尚的人格魅力。三年来，他们静下心来学习，潜下心来研究，持之以恒地进行教育教学改革实践，在示范引领中担当使命责任，在教育思想和教学方法上有重要创新，教学成果和教育质量突出，在教育领域和全社会享有较高声望。三年来，各级教育行政部门和教育部小学校长培训中心、教育部中学校长培训中心、江苏教育行政干部培训中心、北京教育学院、中国人民大学附属中学、华南师范大学、浙江省教育行政干部培训中心、广东省中小学校长培训中心8个培养基地协同推进项目规划、导师指导、工作室建设、思想凝练、精准帮扶等多个环节，使其有效配合、有序递进、相互促进。三年来，《中国教育报》、北京师范大学出版社等新闻媒体及出版单位对中小学名校长领航项目进行了大篇幅报道和深度关注，对此项工作给予了高度评价，讲好名校长故事，传播名校长声音，扩大了项目的影响力和传播力。

“诗文随世运，无日不趋新。”习近平总书记指出，创新是民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭源泉，也是中华民族最深沉的民族禀赋。希望中小学名校长领航项目不忘本来，借鉴外来，面向未来，不断探索名校长培养的新模式，不断积累名校长培养的新经验，不断传播名校长的教育新思想，不断扩大名校长的社会影响力，为我国基础教育发展培养造就一大批高素质、专业化、创新型人才，为建设教育强国和实现中华民族伟大复兴贡献力量！

为者常成，行者常至，是为序！

教育部中小学校长和幼儿园园长国家级培训项目管理办公室

2018年3月21日



序

我拿到《基于发展的学校变革实践》这本书稿时，正值江南三月。窗外绿柳才黄，一派诗家清景。枕水人家的江南小镇，临窗青石路，灯影伴桨声，一壶紫笋茶，茶色、茶温、茶香，刚刚好。在这样的实景中，读这位生于斯、长于斯的江南才俊的书，刚刚好！

他从这本书里向我们走来。他，就是浙江省吴兴高级中学校长——严忠俊！

2015年初，教育部首批中小学名校长领航工程启动，严忠俊作为浙江省名校长入围，成为国培学员，我所在的江苏教育行政干部培训中心作为培训机构入围，成为国培基地。他和来自全国其他省市的7位名校长一同进入我所在的中心，我则有幸成了他们的首席专家，也是成长伴侣。不算很短的三年里，我们“一起”研修，“一体”发展，为了民族和国家的教育，培养出了亲如“一家”的情感。在这一家人中，严忠俊校长是一位极富教育个性和情怀的高中校长。

他善于学习。正如他号召师生“学而不厌”时说：向自然学，恬淡智慧；向书本学，博学多闻；向他人学，见贤思齐。专心读书、积极践行都是学的路径。他尤其强调：学风首先是对教师的要求，师，生之范也。“唯有好学不厌的先生，才能教出学而厌的学生”（陶行知）。不勤学则无以为智，教师有了“学而不厌”的追求，才有“诲人不倦”的底气。严校长对学习有这样的理解，更有这样的行动。他在自己过往的职业生涯中，在一所百年老校里，从教师到分管教学副校长，只用了短短13年；从初级教师到特级教师，只用了短短14年；其后又获得省功勋教师称号，被评为省首批中学正高级教师。这一切都是缘于善学！

他善于追问。在执掌吴兴高级中学之初，他不是急于点燃三把火，而是冷静思考：什么是教育？教育要培养什么样的人？教师需要什么样的教育信仰？谁需要吴兴高级中学？为什么需要吴兴高级中学？需要怎样的吴兴高级中学？吴兴高级中学怎样才能成为培养未来公民和社会栋梁的“公器”？因为追问，才有思索和探求，才有教育哲学。严校长的教育哲学是“教育即发展”，即在教育中，遵循儿童成长规律，以人内在的发展力为着力点，建构立体的、开放的学校生活时空，通过贯通古今、勾连中外的教育教学的传承与创新，实现学生向上的、永续的发展。

他长于建构。严校长的建设性突出表现在他的课程领导力上。他深知，课程是学生成长的主要资源，课程决定了学生的成长方向和品质，课程还是教师发展的平台和载体。他组建教师团队，经由教师共同体的学习、探索和总结，提炼学校的育人目标、办学理念，定位学校的办学特色，在此基础上，他整合学校育人的时间、空间和各类资源，整合国家、地方和学校三级课程，构建了吴兴高级中学“一体两翼”的“博才教育”课程体系，通过“博学”“博爱”“博闻”的“三维”课程，培养具有中国灵魂、世界胸怀的智慧而温暖的大美公民。“博才教育”课程体系的课程规划既体现国家对教育的基本要求，又体现学校的特色发展；既体现宏观办学目标，又反映微观课程内容及教育教学方式；既体现学生的共性要求，又满足其个性期待。严校长引领、参与、推动建构的吴兴高级中学“博才教育”课程体系，在同类高中的课程体系中，可谓出类拔萃。在高中课程教学改革走向深化的当下，高度重视学校课程建设并且先行一步而又较为完善成熟，足见严校长的远见卓识。

他尤喜“示范”。正如严忠俊团队把吴兴高级中学“博才教育”课程模型形象地表达为一只灵动的蝴蝶，其化蝶之寓意正在于“远见”只有经由“践行”才能行稳致远。他号召教师做科研，自己就带头做科研；他强调有效课堂，自己就带头进入课堂；他主张文化育人，自己就带头育文化；他呼吁特色发展，自己就带头彰显特色。正因为他乐于实践、勇于实践、善于实践，吴兴高级中学才能在高中课程教学改革中脱颖而出，成为首批浙江省特色示范学校，才能将学校红十字特色打造成全国有影响、世界有声音的亮色之一，才能受邀参加红十字会与红新月会国际联合会第二届亚太地区青年峰会。

掩卷而思，优秀有优秀的理由，领航有领航的实力。卓越的教育领导力和文化品格，优秀厚重的学科教育的基础，灵动而又沉稳理性的思维，好为“示范”精于“转化”的执行力，加上科学理想的教育理念和思想的支撑，这些应该是严校长成就个人、学校乃至教育事业的不可或缺的元素，也是教育家型校长成长发展过程中不可或缺的元素。

曙光临窗，我相信，未来，从“教育家型校长”出发，严忠俊校长一定会在走向“校长教育家”的路上走得更稳、更远、更坚定！

严华银

2018年3月19日书于南京

（作者为江苏省师干培训中心常务副主任，教授，江苏省特级教师；教育部首批领航工程江苏基地首席专家，教育部国培计划培训专家）

第一章 教育即发展 / 1

第一节 发展：永恒的主题 / 1

第二节 校长：学校发展的灵魂 / 5

第三节 教育即发展 / 8

第四节 课程观及实施策略 / 11

第五节 教学观及教学策略 / 18

第六节 教师观及发展策略 / 24

第七节 学生观及德育策略 / 28

第八节 成效凸显，绽放未来 / 33

第二章 严忠俊：在教育第一线守望教育理想 / 36

第一节 砥砺前行，自我规划成就精彩人生 / 36

第二节 多管齐下，破解合并校发展困境 / 41

第三节 与时俱进，勇于创新实现新跨越 / 46

第四节 上下求索，将理念升华为实践动力 / 51

第五节 学无止境，在互助中担起领航之责 / 57

第三章 学校治理：现代学校的体制保障 / 60

第一节 嬗变：学校从管理走向治理 / 60

第二节 制度建设：学校治理的关键 / 62

第三节 学校治理制度案例：吴兴高级中学治理总方案 / 67

第四节 治理体系：学校治理的核心 / 74

第五节 扁平化管理：学校治理体系的一个模型 / 77

第六节 治理能力：学校治理的层级 / 82

第七节 四大工程N项行动：治理能力提升案例 / 86

第四章 教师：学校教育的基石 / 92

第一节 教师及其价值特征 / 92

第二节 和谐链：学校·教育·教师·学生 / 96

第三节 和谐教育——吴高：浙北高中的“特色样本” / 101

第四节 教师的专业发展 / 106

第五节 引导教师发展：一场永无止境的人生长跑 / 116

第五章 学校文化建设 / 122

第一节 关乎人文，以化学校 / 122

第二节 路行十七载，文化当自觉 / 128

第三节 自然之物态，写照吴高人 / 134

第四节 一曲高歌，再认自我 / 137

第六章 “博才教育”：课程建设的典例 / 142

第一节 对“课程”的元认知 / 142

第二节 “博才教育”课程体系的建构 / 146

第三节 “博爱课程群”的典例分析 / 162

第七章 德育：教育之魂 / 169

第一节 德育课程体系 / 169

第二节 红十字德育：吴高德育课程体系 / 173

第三节 红十字德育课程的实施 / 180

第四节 项目驱动：“探索人道法”案例 / 183

第五节 红十字德育成效 / 187

第六节 红十字德育在未来 / 190

第八章 艺术教育：成人之美 / 191

第一节 高中艺术课程的定位思考 / 192

第二节 吴兴高级中学艺术课程体系的构建 / 196

第三节 吴兴高级中学艺术课程的特色与亮点 / 213

第四节 吴兴高级中学艺术课程构建的保障措施 / 216

第五节 吴兴高级中学艺术发展之未来 / 218

第九章 综合实践：教育之“本” / 222

第一节 世界即课堂：理念先行 / 222

第二节 三叶草：吴高的综合实践活动课程体系 / 226

第三节 共志则同行：具体项目驱动 / 234

第四节 集腋成裘 / 240

第五节 远行更需思 / 242

后记 / 244

教师要有教育情怀，校长要有教育梦想，学校要有教育思想。学校的教育思想是指学校成员在校长的引领下对教育美满形态的向往与追求。理想是对现实的超越，是对更加美好未来的追求，思想是学校实现教育理想的载体，也是不断把理想变成现实的过程，不断创造学校辉煌的过程。校长的教育思想作为学校的教育理念，可以帮助教师们确立面向未来的教育信仰，有利于激励管理者以有容乃大的胸怀和高屋建瓴的眼光来决策学校事务，有利于激励广大教师以志存高远的眼光和矢志不渝的追求来完善自我、奉献学校。而这一切，正是学校发展的根本动力。

第一节 发展：永恒的主题

2001年，为响应教育部“在有条件的地方尽可能实现初高中分离办学”的号召，湖州市教育局把原湖州市第四中学、湖州市第八中学、湖州市第十二中学三所学校的高中部剥离出来，组合成了湖州市第十五中学。2004年4月，学校更名为“吴兴高级中学”。2005年8月，湖州市织里中学并入。建校之初，这是一所不被看好的学校。当时的学校占地23亩，有30个班，1500多名学生。校园里只有一幢教学楼，一幢行政楼，一条200米的跑道，每次开运动会都要到人民广场去借场地，办学硬件老旧乏新……尤其是生源比较差，中考录取分数在市直属学校中是最低的。而且三校合并之初，工作不满5年的青年教师占了一半以上。就是在这样的条件下，应运而生的吴兴高级中学如初生的孩童般迈出蹒跚的脚步，踏上了不寻常的成长之路。

教育家陶行知先生曾说过，“天下事物，合则为强，分则为弱。”先生的教导，至

今仍有深刻的现实意义。然而，在中国的教育界，久已存在一种现象：中学合并难发展。由几所学校合并组建而成的中学，往往因为师资和生源的复杂性，很难整合一所学校应有的凝聚力。学校的发展，自然也成为一大难题。

初建的吴兴高级中学同样存在先天的不足。学校内部的融合、领导班子的组建、师资队伍协调……学校面临的是一个又一个的现实难题。《孙子兵法》云：“取法其上，得其中；取法其中，得其下；取法其下，则得其下。”令人欣慰的是，学校成立之初确定了宏大的愿景——创办一流的学校、实现一流的质量、培育一流的人才。在这一目标的指引下，学校在短短5个月内便经历了从筹建、招生到开学的过程，用最短的时间跨出了前行的第一步；耗费4年时间，实现了从旧校址向现代化新学校的搬迁，完成了一场硬件设施的革命，迎来新的发展契机。从一所普通高中升格为省一级重点中学，学校只花了6年时间。同样的发展历程，省内的兄弟学校大都需要十多年甚至数十年。短短10年，学校赢得了省市主管部门的认可和好评，更赢得了学生家长的信赖和口碑，让更多学生在家门口享受到了优质的高中教育，帮助他们跨入了理想的大学。吴高（特指吴兴高级中学，全书同）的崛起和发展，得益于“教育即发展”的办学思想、雄厚的师资队伍、严谨科学的管理体系和永不止步的追求。

学校被评为省一级重点中学以后，2008年，严忠俊校长提出了“三个转移”的新目标，即“传统管理向现代管理转移，规模发展向内涵发展转移，争创名校向成为名校转移”，坚持走内涵发展之路。“三个转移”相辅相成。现代管理是手段，内涵发展是关键，成为名校是目标，有效的管理，能促进内涵发展，内涵发展了，更能促使管理有效，二者的相互作用，一定会促使学校成为名副其实的名校。但“转移”不同于“转变”，“转移”是一个渐变的过程，“转移”让学校有了起点，也有了方向，“转移”也要求承上启下地开展工作，一切从实际出发，实事求是，把握好稳定与发展的关系，在稳定中求发展，在发展中促稳定。

学校管理的境界有3个层次：第一个层次，让教师把事情做规范（小教师）；第二个层次，让教师成为该职位上的专家（能教师）；第三个层次，让教师感受到工作是一种生命历程，感受到生命因工作而快乐（好教师）。实践“三个转移”就是要追求“第

三个层次”的管理境界，让越来越多的吴高教师感受到：在学校是快乐的，工作是快乐的，生命的每一天都是快乐的。

在教学管理方面，学校特别研制了《星级教研组创建标准》和《学科教学常规标准化方案》。制定教研组长、备课组长和教师个人在教研组建设中成果评价标准，利用激励因素，突出团队性，将个人荣誉纳入教研组评估，形成评价制度。评价制度中基础分由教学常规、队伍建设、教学质量3部分组成，奖励分由团队建设、教学质量、辐射引领3部分组成。按比例设置五星、四星、三星。各教研组按照创建标准先自评，并向领导小组申报相应等级，经复评后确定星级标准。加强教研组标准化建设，旨在规范教研组活动，调动教师工作积极性，增强集体创优意识。二轮课改期间，构建了独具特色的“一体两翼”的“博才教育”课程体系，2014年12月学校率先被评为“浙江省一级普通高中特色示范学校”。

党的十八届五中全会通过了“十三五”发展规划的建议，提出了必须坚持“创新发展、协调发展、绿色发展、开放发展、共享发展”五大发展理念，用五大发展理念指导好学校教育改革发展，有十分重要的现实意义和深远的历史意义。

作为一名教育工作者，严忠俊校长认为当今社会是一个飞速发展的社会，是知识、经济、文化、网络一体化的时代，对知识的更新和人才的需求与日俱增，要建成小康社会，实现“中国梦”，需要的是大量的创新型、复合型人才。而当前的教育由于受考试指挥棒的左右，始终走不出“应试教育”的怪圈，培养的学生知识结构单一，实践能力和创新精神等综合素质缺乏。

要改变教育的现状必须贯彻落实“创新发展、协调发展、绿色发展、开放发展、共享发展”五大发展理念，把五大发展理念贯穿于整个教育过程，坚持不懈地推动学校教育改革，促进学校教育创新协调发展。

首先，以创新发展激发教育活力。要积极推进学校优质特色发展，探索适应新高考、学考机制的高中教育教学管理体制改革的机制创新。浙江的新高考改革给普通高中带来了全新挑战：传统的教学秩序被打破，课表怎么排？走班教学怎么“走”？教室不够怎么办？教师是否具有开发选修课程的能力？综合素质评价档案如何记录？因学生选择导致的师资需求波动性的“潮汐现象”如何解决？没有了平行的教学班，如何评价教

师的教学质量?……这些需要以创新发展的理念去面对。无论教育结构还是培养模式,无论教学内容还是教学方式,相对于经济社会发展对人才的巨大需求,这些都需要充分发扬创新精神,在教育观念、教育体制机制、内容方式等方面进行改革。

其次,以协调发展优化教育结构。教育工作者更关注的是教育内部的协调发展,要求大家必须尊重教育规律,尊重人的发展规律和人才培养的规律;要进一步确立以人为本的教育观念,既要关注师生长远的发展利益,也要关注师生眼前的发展需求,正确处理学生升学这个眼前利益与学生长远发展后劲和学生全面素养提升的关系,正确处理教师眼前的物质利益需求与教师长远价值实现的关系,正确处理学校发展近期目标与长远规划的关系,真正把学校办成教师辛勤耕耘的乐园,学生健康成长的沃土。

第三,以绿色发展引领教育风尚。以绿色发展引领教育风尚就是回到教育的本原上去思考教育面临的问题,实现教育和经济、社会之间的良性互动,化解内部矛盾,优化外部环境,最终促进教育的健康、和谐与可持续发展。要遵循教育教学规律和学生身心发展规律,全面实施素质教育。离开了对教育规律的研究与尊重,就无法真正实现教育目标,也不可能全面实施素质教育。只有按规律办学、按规律育人,走绿色发展的道路,用绿色发展理念,才可能实现每一个人的精彩发展,才有教育系统的“绿水青山”。

第四,以开放发展拓展教育资源。实现教育开放发展涉及教育内外诸多方面,既可以扩大教育系统内部的开放共享,使校校协同,以开放的视野看问题,更应该面向社会招聘兼职教师,向家长开放,聘请学有所长的家长到学校开设选修课程;向专业协会开放,面向各类专业协会聘用教师;向社会开放,聘请各类技术人员到学校组建工作室;向网络开放,以“互联网+”的思路,充分发挥优质教育资源的平等共享作用……充分利用素质教育基地、公益场馆和乡镇、村、街道社区资源,广泛开展各类社会实践活动,让学生多接触社会,参与实践,亲近工农。

第五,以共享发展促进教育公平。教育的共享发展要解决的其实是社会公平正义问题。教育工作者讲的“提高教育质量”是对所有学校和受教育者而言的,促进公平是提高质量的内在要求。共享发展就是要分好蛋糕,让人民共享教育改革发展成果,让每个孩子都能接受公平的、有质量的教育,使人民在教育改革发展中有更多的获得感,让人民享有公平的教育权利,经历平等的教育过程,获得公平的教育结果。

第二节 校长：学校发展的灵魂

一个好校长首先是一个好老师。“学会教学是一辈子的事。”这是严忠俊教育生涯中始终奉行的工作格言。32岁破格晋升为中学高级教师，36岁成为省物理特级教师，2010年被评为“浙江省功勋教师”，2017年又荣升为“中小学正高级教师”，严忠俊的个人成长史，可以说是一名教师自我规划、自我教育、自我发展的样本。

1986年自浙江师范大学毕业后，严忠俊被分配到浙江省湖州中学任教，这所百年名校为他搭建了广阔的发展平台。湖州中学贤者云集，给他动力的同时，无形之中也给了他巨大的压力，他立志要做一名一流的物理教师。于是，他努力在课程智慧、教学智慧、管理智慧、人格魅力、思考习惯五个方面修炼自己。教是为了不教，授人以鱼，不如授人以渔。为此，他一直在学习，在探索，及时记录教学实践中的疑惑、思考、解决路径及启示，并整理成论文发表。经过坚持不懈的努力，严忠俊逐步形成并完善了自己“深入浅出”的教学风格，教学成绩优秀，教科研成果显著，得到了学生、家长、学校和社会的高度认可。从湖州中学的普通教师到年级组长，再到教务处主任，校长助理，最后成为教学副校长，在教育多个岗位上，严忠俊积累了最宝贵的一线管理经验。几十年的的一线教师生涯，让他对教师这个职业充满了感情，也对学校的发展积累了专业而现实的经验。

2001年，严忠俊接受湖州市教育局的任命，成为湖州第十五中学（2004年改名“吴兴高级中学”）的校长，当时他只有37岁。我国著名教育家陶行知曾经说过：“校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论他的校长。”从某种意义上来说，校长的思路决定了学校的出路，校长的办学思想决定了学校的文化品位，校长的管理能力影响着学校的发展前景。为了挑起这副重担，他多方请教，见贤思齐，阅读了许多教育管理类的书籍。最后，他认定：学校要发展，必须遵循“教师第一”和“学生第一”这一“双主体”理念。从学校管理和学校发展上看，教师第一；从教育活动的出发点和目的来看，学生第一。

严忠俊校长认为，无论基础设施和生源条件如何，任何一所学校想要可持续发展，

教师才是最核心的竞争力。“教师第一”是强调对教师的培养先行。因为任何好的教育思想都依赖于好的教师去传播、落实。新生的吴高想要突破困境，实现快速发展，必须提升师德师能。然而，合并之初学校教师的教学能力参差不齐，教师自身的学习意识不强。怎样才能扭转这种不利的局面呢？他不禁想起了自己从青年教师、教坛新秀成长为教学明星、特级教师的历程。“教师是学校最大的财富”，“走教科研之路，是教师发展的捷径”。建校初，针对学校青年教师多，教学能力参差不齐的现状，严忠俊校长决定实施“‘135’青年教师培训工程”，并以此为平台，实施全员培训。两年后，学校申报了省规划课题“普通高中青年教师校本培训的实践与研究”，用科研的态度、理性的高度来规划青年教师的校本培训。四年后，学校已经形成完整的教师校本培训体系，并让培训工作常态化、正规化。通过校本培训，青年教师成长周期缩短，骨干教师的可持续力增强，教师在省市级教科研活动中的影响力增大，学生与家长的满意率大幅度提高。

学者肖川认为：教师的职业是一种专业，它包括专业眼光、专业品质、专业技能。因此，教师从新手到专家的过程是教师专业化成长的过程。而教师劳动的特殊性、复杂性、创造性决定了教师的专业发展要靠实践性知识的不断丰富、实践智慧的不断提升。吴高的快速崛起，得益于一直持续地抓教师队伍建设，作为学校特色的“‘135’青年教师培训工程”“青年骨干教师校本培训工程”和“名师培训工程”，让不同层次的教师都获得了再学习的机会，让每一个教师在专业化的道路上越走越远；吴高的快速崛起，更得益于一直以一线教师自称的校长严忠俊，严校长用他一线教师的经验带动了全校教师教学技能的提升，更用他一线教师的热情影响着全校教师用爱去关怀每一位学生。

“学生第一”是强调学校的一切教育活动、教师的一切教育行为必须以学生为出发点，并最终成就学生的健康成长。吴高的办学理念就是“以人为本，促进成长”。在“知识本位”走向“核心素养”的新时代，学生全面而个性发展的诉求日益彰显。严忠俊校长认为：知识不等于力量，知识需要与人格、能力整合后才能转化为力量。因此，负责任的高中教育既要对高考要考的知识负责，又要对高考考不出的人格负责。培养学

生要有方向，有目的，有载体。课堂内有德育，课堂外也有德育。在他看来，作为一个省一级重点中学，学校应该在品位上下功夫，要切实地推行素质教育，要关注学生10年、20年之后的竞争力。而素质教育的推行，不仅要在学科教学上下质的功夫，还要在校园文化上下质的功夫，要开发出一系列有效的教育载体。在多年的探索实践中，吴高逐渐找到了适合自己的教育之路。学校以红十字活动为载体，把学校德育、校园文化和红十字“人道、博爱、奉献”精神结合起来，并在此基础上建立了“一体两翼”博才教育课程体系，致力于把吴高学子培育成“智慧而温暖的行者”。从特色项目到学校特色，再到特色学校，吴高选择了一条独具匠心的内涵发展之路。

教育家蔡元培说：“教育是帮助被教育的人，给他能发展自己的能力，完成他的人格，于人类文化上能尽一分子的责任，不是把被教育的人造成一种特别器具。”做校长，办教育，一定要以促进学生发展、教师发展、学校发展为己任。严忠俊从2001年任吴兴高级中学校长以来，坚持“教育即发展”的理念，立足现实，高站位，深思考。他合理布局学校的发展架构，从规模发展到内涵发展，再到特色发展，他带领吴高实现了一个又一个的飞跃。严忠俊校长很推崇一句话：学会当校长是一辈子的事。在教育第一线守望教育理想，把责任当作一种习惯，他一直就是这样：且学，且思，且行！