图书在版编目（CIP）数据

校长管理智慧：素质教育质疑与追求 / 王军著. —南京：南京师范大学出版社，2007.1

ISBN 978-7-81101-531-7/G·1029

Ⅰ.素... Ⅱ.王... Ⅲ.中学—校长—学校管理 Ⅳ.G637.1

中国版本图书馆 CIP **数据核字**(2006)**第** 156478 **号**

书　　名	**校长管理智慧：素质教育质疑与追求**
编　　著	**王　军**
责任编辑	**王礼祥**
出版发行	**南京师范大学出版社**
地　　址	**江苏省南京市宁海路** 122 **号**(**邮编**：210097)
电　　话	(025)83598077(**传真**)　83598412(**营销部**)　83598297(**邮购部**)
网　　址	http://press.njnu.edu.cn
E — mail	nspzbb@njnu.edu.cn
照　　排	**江苏兰斯印务发展有限公司**
印　　刷	
开　　本	880×1230　1/32
印　　张	8
字　　数	216 **千**
版　　次	2007 **年** 1 **月第** 1 **版**　2007 **年** 1 **月第** 1 **次印刷**
书　　号	ISBN 978-7-81101-531-7/G·1029
定　　价	90.00 **元**(**全三册**)

出 版 人　闻玉银

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换

版权所有　侵犯必究

需要全本请访问 www.ertongbook.com

主要观点

素质教育逻辑起点——生命

素质教育从哪儿进——生活

素质教育走向哪儿——未来

素质教育核心内容——文化

主要质疑

“应试教育”的概念是否科学?

素质教育是圆还是点?

素质教育是不是一定要有对立面?

主要杂感

以同一个信念期待多彩的明天。

对话必然是开放的,开放意味着未来。

思想交锋是推动素质教育发展的强大动力。

子曰:“君子和而不同,小人同而不和。”

目录

第一部分　激烈争辩

一篇“高考之痛”的文章引起大家的思考，这并不奇怪。但，我们——南京市第十三中学的一点行动却掀起巨大波澜，这却意味深长。当然，我们有自己的思考，思考着对素质教育“真”的探究和本质的追问；我们有自己的行动，行动不是冲动，也不是应景之作，而是多年的追求，长久的期盼。我们追求的是境界，期盼的是理想，但一切站立于地上。

第一章　思考与行动 …… (3)

第二章　反响与争议 …… (15)

第三章　在压力面前 …… (17)

第四章　回顾与应答 …… (43)

第五章　媒体与回答 …… (58)

第二部分　执著追求

一年多的时间，我校之所以能够承受巨大的压力，并且不断坚持改革，推动了学校的快速发展，除了我们有着坚定的信念以外，还由于几年来我们对素质教育一直有着执著的追求。我们追求的是现实中的理想，而不是理想的光芒。

第一章　攻克浮躁风 …… (83)
第二章　实现新突破 …… (100)
第三章　树立新观点 …… (123)
第四章　精细化管理 …… (140)
第五章　分析中前进 …… (163)

第三部分　思考质疑

素质教育首先要有坚定的信念，而坚定的信念来自于正确和清醒的认识；相反，正确和清醒的认识，又会不断地强化素质教育的坚定信念。为此，从 1985 年提出素质教育的概念到如今，我一直反复问自己：素质教育是什么？

第一章　现实的拷问 …… (183)
第二章　哲学的思考 …… (195)
第三章　国外的启示 …… (215)
第四章　聚焦与走进 …… (229)
第五章　几点小疑惑 …… (239)

前言

从1985年第一次提出“素质教育”这个概念至今已经21年了。

21年来，对什么是素质教育，笔者不断地进行学习，总是千方百计地找有关方面的书籍来读，记不清读过多少本书，也记不清读过多少篇文章，努力从理论上弄清这个问题，武装头脑，指导工作。

21年来，对怎样实施素质教育，笔者在不断地实践，总是百计千方地按照素质教育的要求，在学校管理、学校教育教学的过程中，一点一滴地落实，努力实践。为此，笔者写过百万字的总结、计划、报告、笔记……

21年来，笔者对素质教育的实施，也不知交流过多少次经验，更记不清参加过多少次这样的现场会了。在各种场合，大大小小的报告会、经验介绍，笔者至少也作过几十场了吧。

21年来，在素质教育的实践中，笔者遇到过许许多多困惑，有过无数次烦恼和疑问……但，笔者总是努力去学习访问，去总结思考，去寻求出路，去查找理论根据，去批判各种现象。这方面的文章，笔者至少也发表过一两百篇了吧。

21年来，笔者几乎每天都会蹚到素质教育的问题，也记不清遇到过多少次纠缠不清的理论，碰到过多少回不得不解决的问题，更记不清有过多少次蹚撞，多少场辩论，多少回解说。这方面耗费的精力，真是最大的了。尽管如此，实践还是让我们无数次地这样问自己：素质教育你清楚了吗？

21年了，素质教育居然又在南京引起了一场轩然大波，笔者及笔者所在的学校——南京市第十三中学，不经意却被卷进了这个漩涡，又经受了一次思想、理论、实践的洗礼。这倒好，关于素质教育，笔者本来只有些想法，只有些片言只语，这下子自己翻箱倒柜抖落出来，拣了一些认为要说的话，编撰起来，便成了这本小书。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

书中的观点对否，自当无权鉴定，不过在实践中，笔者怎么做、怎么想、怎么有效、老百姓怎么认可，就如实地记载了下来。至于别人怎么评说，也就顾忌不得了。

撰写这本小书之际，也正是素质教育讨论如火如荼之时。《中国教育报》从“县中现象”的讨论到“如何切实推进素质教育讨论”，20多期了，当然远远没有结束。至于这方面的讨论，还要延续到何年何月，未可知。

关于素质教育的学习、实践、讨论，大概是中国教育史上时间最长、范围最广、程度最深的问题之一。而这一次讨论，又好像是20年来最集中的一次。在这次讨论中，笔者反反复复阅读了一些文章，又生疑窦：素质教育遇到的问题那么多，几乎是教育的所有问题，这说明了什么？这些问题的讨论还要多久？何时才能解决？素质教育到底是圆还是点？

当一个问题如果始终没有终结的话，那将意味着什么？素质教育该如何从形式走向本质？*

2006年11月17日写于玄武湖畔

* 本书主要内容为作者发表过的观点与论文，在重新撰写中亦参考了某些报刊，在此深表感谢。

第一部分

激烈争辩

一篇“高考之痛”的文章引起大家的思考，这并不奇怪。但，我们——南京市第十三中学的一点行动却掀起巨大波澜，这却意味深长。当然，我们有自己的思考，思考着对素质教育“真”的探究和本质的追问；我们有自己的行动，行动不是冲动，也不是应景之作，而是多年的追求，长久的期盼。我们追求的是境界，期盼的是理想，但一切站立于地上。

第一章

思考与行动

2004 年 8 月,《扬子晚报》刊登了“高考之痛”这篇文章,激起了大家的反思。在这场反思中,仁者见仁,智者见智,有些意见非常好,比如,南京师范大学文学院院长何永康教授就发表了很好的意见,南京市教育局也提出了“探索高质量素质教育之路”的理念,这无疑是高瞻远瞩、深得人心的。

但也有人认为,高考上不去,是因为教师怕苦,搞家教成风;城市学生条件好,学习不刻苦。更有甚者认为,高考上不去,是因为搞了素质教育,而高考好的地方,是因为搞的是应试教育。一时间众说纷纭,莫衷一是。后来,居然有人摇晃素质教育的大旗,攻击他人他校,惊呼“应试教育”卷土重来了。真是一石激起千重浪!

我认为,不论“高考之痛”这篇文章的始作俑者意图如何,作为一线教师,特别作为一校之长,对此作一番理性思考,借此结合市情、校情,吸取他人成功经验,探索“高质量素质教育”的改革之路,绝对是一件大好事。但是,如果一味地找客观原因,那当然与己与世无补;如果主观臆断,标榜自己,攻击别人,那这场争论带来的负面影响就将十分严重了,为此付出沉重代价的,而是学生和家长。

我们应该十分清醒地认识到空头素质教育是不得人心的,但是“加班加点,死揪蛮干”的回头老路更是不妥的。那么,到底该走什么路呢? 笔者认为还是应该在学校管理上做文章,于是笔者提出了加强精细化管理的思想观念。这一思想观念后来发表在 2004 年 9 月 1 日《成才导报》的教育周刊版上,题目是:“浅谈精细化管理”,全文如下:

学校教学质量高低的原因到底在哪里？教师？教师责任心？教师队伍？学生？学生刻苦精神？教学设施？……这些是，又好像不是。特别在重点中学和示范学校中间，这些差别都不是很大了。即使有差别，差一点的学校教学质量也未必就不会超过好一点的学校，洋思中学就是最好的例证，农村省重点中学超过城市省重点中学的更不乏其例，那么剩下的原因就是学校管理了。

要说学校管理，君不见，校长们起早贪黑，从年头忙到年尾，几乎一天也不休息，难道还不认真、还不勤勉？疏于管理的学校毕竟是很少的啊！是的，校长们在学校管理上不敢说个个都很认真勤勉，但绝大部分都很勤勉认真，这是不用怀疑的，不少校长甚至可以用煞费苦心来形容。但笔者认为，管理不仅要认真勤勉，更要“精细化”，管理的粗放型与精细化的区别正是导致教学质量差异的关键原因所在。

不妨略举几例：在学校管理中开会是最常见的形式之一，请问有多少学校讲究过开会效益的？一到开会，迟到、早退、缺席、做其他事、打瞌睡，会议议而不决，长而无效……不知这样的会还有多大价值，多少效益？又有谁追究过开会者或者参会者的责任的呢？

制定计划，恐怕也是学校管理中的重要环节吧。平心而论，有多少学校对学校计划、部门计划、年级组教研组计划、教师教学计划、班主任工作计划作过分析、做过评价、检查过执行情况的呢？开学初制定计划，学期结束时恐怕早把计划给忘光了，平时还是想起什么做什么。

课堂教学更是学校管理工作中的重中之重了。但是又有多少领导和教师认真调查研究过全校课堂教学中的显性浪费和隐性浪费的现象呢？笔者曾做过初略调查，发现全校平均每堂课的显性与隐性浪费至少七分钟，这就是说，每天看似上了六节课，但实际教学效益却只有五节课。

有人为了提高教学质量，提出来要加班加点。其实，这从管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的角度看，更是一种粗放型的管理方式。加班加点是通过耗时间来提高成绩的，这是不讲成本、不讲效率的表现，久而久之，就会进入低效劳动的恶性循环，精细化管理的核心就在于提高效率。

以应试为目标的管理，就是考什么教什么、考什么练什么，是以牺牲师生健康和长远利益为代价的，它更是一种粗放型的甚至是掠夺性的管理。精细化管理是以最经济的方式获取最大的效益，达到师生可持续发展为目的的管理方式。

总之，笔者不用一一列举，只要耐心细致、冷静客观地剖析学校各方面的管理，就不难发现，粗放型管理方式是不少学校呈现出来的主要特征。

学校产生粗放型管理的原因，一是学校领导包括师生普遍缺乏效率观与效益观、成本观。因为学校教育质量本身量化就有一定的困难，即使看升学率，但这个升学率所花的成本也一时难以说清，所以长期以来，人们很少认真思考过效率、效益与成本的问题。如果一个生产单位（学校姑且也看成生产单位）长期不核算成本，不讲生产效率和效益，这不是最典型不过的粗放型管理（亦可称为粗放型经营）吗？二是教学上的“一刀截，齐步走”造成的。一所学校数千名学生，一个年级近千名学生（少则也有五六百人），且不说学生个性之间的差异，智能上的多元，就仅从成绩上看梯度也是很大的，如果还用一个标准、一个要求、一个进度、一样的教案去教学，用一种难度的题目、一种作业方式、一种考试试卷去对待每个学生，怎么可能把这中间成绩好的教得更好，成绩差的也补上来呢？这不是粗放型管理又是什么？精细化管理，倡导“个性化”教学，现在工厂的产品都提倡个性化，更何况教育学生呢？

造成学校粗放型管理的主客观原因远不止以上两条，但是只从学校本身来看，大概以上两条是最主要的。

如果要解决学校粗放型的学校管理问题，实施精细化管理，笔者认为，首先，要解决思想观念问题。教育必须树立成本、效率、效

益观。现在这方面的问题比较严重，不说学校内部管理，仅从学校硬件投入管理来看，也有着惊人的浪费，据说某城市重点中学建大门前一根柱子所花的钱就能到中西部地区去建一所希望小学。有些不太富裕的地方，建一所高中动辄几百亩，现在几十亩甚至一百亩的高中学校都被人看不上眼了，仅校舍建筑就是十万平方米左右，投入都在两个亿以上，内外装饰用“奢华”形容一点都不为过。据说一座工厂投入两千万，产值就必须是两个亿以上，否则就是不经济的。学校从来不会这么考虑。高中规模过大，是绝对不利于精细化管理的，始作俑者的目的是扩大优质教育资源，实质上这样做不仅稀释了优质教育资源，而且会毁了优质教育资源，我们认为学校管理从外到内都应该从成本、效率、效益出发，并进行必要的科学论证。有的学校花几百万甚至上千万搞硬件、搞电脑网络等等，但在内部管理上却舍不得花几十万去请管理专家来帮助论证学校管理，建立科学的精细化的管理软件系统，这实在是本末到置、鼠目寸光。学校领导和教职员工，更要克服好大喜功、心情浮躁、急功近利、追求时髦、搞形式主义等不良现象，要静下心来，务求实效。

其次，要从大事着眼，小处入手，把“小事做细，细事做精”。概括起来说，可以从以下八个方面入手。一是从要求抓起。每件事要求越明确越具体，则越有利于操作和精细化管理。二是从规范程序抓起。规范和程序的建立，不但有据可依，而且能够忙而不乱，便于把事情做到位做细做精。有时虽然慢一些，但质量高了，做到位做细做精了就是效益，就是快了，反之再快也是慢。三是从计划抓起。做事无计划和计划不实在、计划不落实是一回事。所以抓好计划的“健全、实在、落实”，是精细化管理的首要任务。四是从环节抓起，环环相扣，一环不让。一环不差是精细化管理的关键。五是从课堂抓起。课堂是教育教学的主渠道，课堂管理精细化了，教育教学质量就必然会大大提高。六是从机制抓起。精细

化管理实际上是学校内部运行机制作用的结果，机制好了，就能使学校管理由粗变细；反之，精细化管理也会退化成粗放型管理。七是从考核奖惩抓起。学校要做到工作安排到了哪里，考核奖惩就跟到哪里，这样就能促进精细管理的形成。八是从问题抓起。哪儿有问题就研究到哪儿，就解决到哪儿，不至于使管理的路径堵塞，造成细不下去、深入不了。因此，及时关注新问题，使用新方法，解决新问题是精细化管理流程中的关键。

如果说，“加强精细化管理”是我校走高质量素质教育之路的思想观念，那么，我校 2004 年 8 月 21 日在徐州召开的“学校骨干研讨会”，就是统一思想的会议，就是具体落实这一思想观念的会议，也就是坚决“攻克浮躁之风，加强精细化管理”，走“高质量素质教育”之路的一场淮海决战。

在这个会上，我们把“认真落实我校‘创建五星级学校’的四大规划，全面提升学校素质，快速推进我校建设”作为根本目标，展开了学习和讨论，明确了“加强精细化管理、坚持个性化教学”的工作思路。具体工作，从六个层面展开：

1. 学校管理层面

(1)实施校区分管校长负责制。目前学校有五大校区，均在总校的统一领导、统一要求下，分校区管理。

(2)实施年级组分管主任负责制。每个年级组由处室主任分管，在学校的统一要求下全面负责本年级的教学教育工作。管理方式：分管主任负责对所属教师进行教育教学考核、班级管理考核，有奖惩和奖金分配建议权。学校对年级进行目标考核及对分管主任及组长进行履行职责及权利的考核。这种管理方式，降低了管理重心，减少了管理者层次，将管理效能消耗降低到了最低程度，有利于偏平化管理的形成。

(3)实施管理人员目标责任制。全校管理人员实行目标责任

制考核。学校考核组按学校年度工作目标及常规要求，对干部、处室、分校等方面的工作进行日常考核和重点考核。

2. 教学层面

(1)“分层推进，促进每个学生的成长”。目前，根据强化班、实验班、加强班三个层次，不同目标，全面实施“分层推进”的个性化教学。

(2)推广高三年级组经验，学习强化班精神，做到班班 7:00 到校，每周三个早自习用 15 分钟的时间进行英语听力训练。

(3)师生不用现成资料，自编教学资料，此项工作要作为年级组、备课组的主要工作来抓，普遍推广“大课堂学本”。

(4)不同层次的学生有不同的教案、不同的作业。如果用同一教案，布置同样难度的作业，没有不同题目要求的考试，就属于教学不合格。

(5)备课组的集体教研和备课时间得到真正的落实。

3. 信息技术层面

(1)进一步完善信息技术与课程整合的评比方案。在背景资料、情景设置、教学环节、抽象知识等方面充分发挥信息技术“画、声、动”作用。建立学生自学、自查、自测的平台，建立师生互动平台。

(2)本年度按照《数字化校园建设的规划》要求，如期完成信息技术与学校管理要素的整合。

4. 队伍层面

(1)教研组把教师培养作为主要工作目标。完善以往对青年教师的培养方式，签订责任书，列入考核。加强对优秀教师的培养。建好“特级教师工作室，骨干教师工作室、青优教师工作室”(三个工作室)，把三个工作室的管理和建设目标列入“教科室”管理范畴。

(2)教师加强“责任心和奉献精神”的教育。名师带头履行“倾情教育,奉献教育”的诺言,全体教师要积极响应全市特级教师关于拒绝家教的倡议,坚决拒绝有偿家教,对以谋利为目的的家教教师,学校将予以查处。

(3)加强干部队伍建设。干部处处率先垂范,严格要求自己,提高执行意识、全局意识、岗位意识,从思想、作风、理念、工作等方面保证与校长之间的密切联系,协同一致,提高学校决策效率和工作效益。

5.德育工作层面

(1)坚持“诚信”教育,矫正学生中间说谎、抵赖的不良风气,杜绝考试中作弊的现象,杜绝抄袭作业现象。

(2)加强“学习型班集体”的建设,建立学习型班集体的评价体系。(六条标准是评价班集体建设的主要框架。评价方式:问、看、测试、综合评估等)

(3)建立家长委员会,开展家长教育引导工作。

(4)加强“一进班就学习”的监督检查力度。

(5)坚决杜绝吃零食、乱花钱的现象;坚决杜绝追逐打闹、上下楼梯奔跑、踩草坪等现象;坚持杜绝中午打球、放学后滞留学校打球、周日来校打球的现象。做到:“封住嘴,管好球,走好路,说真话”。

(6)树立校门形象。

校门管理要严格:①师生按时进校,进了校门,无特殊情况,不到放学不出校门;②上课时间校外人员不准进校,除上级领导来校检查工作,可以开门迎进外,其他任何人员不得在学校上课期间进校门。如果亲朋好友需要接待,请在传达室安排(传达室要设接待室);③校外人员的汽车等车辆一律停放在校门外的路南边。门卫人员隶属德育处,工作考核由德育处和分管德育校长负责。

校门管理要礼貌:①师生进校和放学期间,门卫人员要站在一

旁；②拒绝不按规定进出校门的人时，要做到态度坚决、礼貌、周到；③传达室内要整洁，门卫形象要端正。

6. 教科研层面

（1）针对创建五星级学校的主要问题开展研究。例如，学校国际间的比较问题、校园数字化建设问题、教师专业化队伍建设问题、学校科学化管理问题、学校核心竞争力的培养问题等。

（2）针对新课改中出现的问题开展研究。例如，课堂教学及效益问题、学生思想教育的新特点、学生个性发展与教学多元选择的问题、学生个人发展规划设计及咨询工作建立的问题、个性化教学问题、教学互动问题、师生互动问题、学生教师家长三者间教育教学中的互动问题、信息技术与课程改革，与科学管理的整合问题等。

（3）加强反思总结，提高报刊用稿数量和教师覆盖面，加快出版专著和学校自编的辅导材料。教师发表论文覆盖面要达到50%～70%，论文稿酬和专著以及自编教辅学习材料稿酬在原有的基础上要进一步提高。

在三天的徐州会议期间，20号这一天，研讨班的骨干们参观了淮海战役纪念馆，瞻仰了革命先烈，大家不但从思想上受到了教育，激发了革命精神，并深深感到这次研讨会放在此地召开，意义非同一般。

21、22号这两天，我做了创建“五星级学校”的报告，并组织大家讨论了报告的内容，同时听取了省教育厅评估院杨晓江院长“关于对十三中创建‘五星’学校报告评议”的报告，区委领导和区教育局领导也参加了这次会议，并给予了鼓励和具体指导。会上高三年级组与语文组介绍了经验，并分组进行了交流。

三天的研讨会，紧张而热烈，其主要收获有：

1. 对“创五星”充满信心

创五星对我们来说，是难得的机遇。从内外部形势分析，我们

在办学理念、办学目标、办学特色、学校的改革、学校的管理、教师队伍、信息技术等方面均在全省前列。

会上，杨院长的报告和建议更使我们明确了什么是学校特色，怎么样建设学校特色，如何统一认识、统一步骤，如何做出亮点，如何来评价我们规划实施的过程和结果，全省综合实力前十名如何分析比较等等，使我们更加明确了该如何努力、方向是什么，区领导的讲话也鼓足了我们的信心。

2. 增强了振兴南京教育责任感

听了领导的报告和学校动员，大家认识到：我们要跳出南京看南京，不能只在南京比，只跟第二集团比，我们要学习全省、全国先进学校的先进做法，敢于跟他们比，比理念、比信息化、比教师队伍、比精神状态、比学校管理机制、比绩效。

我们完全有信心做好，并成为南京教育的排头兵。目前市里绩效评比方案是比较科学的，我们在评比中要脱颖而出（绩效评比方案包括三个方面：学生发展、教师发展、学校发展。我们要尽快研究如何落实评比标准的问题）。更何况我们有智慧有能力，我们应该做好，做不好，是我们“失职失范，对社会没有尽到责任”。

难度大，但可以克服，而且要坚决克服。难度主要体现在如下六个方面：

一是大背景干扰，假理论的干扰。比如：素质教育影响了升学率，搞素质教育高考就考不好，我们的学生虽考不取高校但素质高。

二是参照学校的干扰，跳出南京比较圈与省内相比。所谓名校，名大就是考不好，那是要遭到人们质疑的。

三是媒体干扰。要主动出击，争取媒体保驾护行。

四是思维定势和不良习惯干扰。把畏难、勇气不足，误认为是实事求是（是实事但不是求是）。不会安排时间，上课太多，用资料不科学，时间效益不高等。

五是部分老师精力投入不足。①怕苦，挑岗位，不服从安排，不做班主任；②搞家教。学校意见是拒绝有偿家教。

六是家长干扰。一定要加强“校家合一”的教育。“教育进家门、教育到家长，管理入家庭”。

3. 教学资源开发坚持校本化

语文组以毕业班为突破口，发挥全组智慧，坚持编写具有校本特色的语文教学合一的《大课堂学本》，效益极佳。现在其他组重视不够，有的也做了，但不到位，或没有坚持下来。这是一个开始花大力后来花小力、教学效益极高的做法。大家认为，一定坚持做好。

4. 树立了“精细化管理，个性化教学”的理念

一是从计划抓起。凡预则立，不预则废。周密、科学、切合实际的计划，是一切工作良好的起步。这次部门、年级组的计划都制定得很实在。

二是从时间安排做起。比如三年安排就要从基础年级安排到毕业班。做到一学年安排，一学期安排，一月、一周乃至一天的安排。高三做好学年时段安排。时间安排要科学、经济，要有利于集中精力，要前后连贯。这次学校课时表安排把周三学习时间集中起来了，专门开会，师生安心，大家一致拥护这样做。

三是教学从“备、教、辅、改、考、评”的六个环节抓起。

四是从课堂抓起。消除显性浪费，最大限度地减少隐性浪费，注重效果。课堂中抓学生的自主学习和指导学生会学。

五是从常规的关键处抓起。如：一进班读书，从早晨到校抓起，从中午休息抓起，从早自习读书抓起。从“走好路、封住嘴、扫好地、做好操、管好球、讲真话”做起。

六是个性化教学，从分层推进抓起。

七是从熟悉学生抓起。对各个层次的学生都要熟悉，不能到学期结束了学生还不认识。工作再多，认识人是第一位的，要主动

需要全本请访问 www.ertongbook.com