



教育管理的智慧

——校长访谈录

杨江峰◎编著



海峡出版发行集团 | 福建人民出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



教育管理的智慧

——校长访谈录



杨江峰◎编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

福建人民出版社
FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

教育管理的智慧：校长访谈录/杨江峰编著.
—福州：福建人民出版社，2016.4
ISBN 978-7-211-07367-2
I. ①教… II. ①杨… III. ①中小学—校长—学校管理—经验—中国②幼儿园—管理—经验—中国
IV. ①G637.1②G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 077241 号

教育管理的智慧——校长访谈录

JIAOYU GUANLI DE ZHIHUI

作 者：杨江峰

责任编辑：林 顶

特约编辑：张辉兰 陈燕燕

出版发行：海峡出版发行集团

福建人民出版社

电 话：0591-87533169(发行部)

网 址：<http://www.fjpph.com>

电子邮箱：fjpph7211@126.com

地 址：福州市东水路 76 号

邮政编码：350001

经 销：福建新华发行（集团）有限责任公司

印 刷：福州万达印刷有限公司

地 址：福州市仓山区金山大道 618 号桔园洲工业区仓山园 19 号楼

开 本：700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：11

字 数：148 千字

版 次：2016 年 4 月第 1 版

2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-211-07367-2

定 价：32.00 元

本书如有印装质量问题，影响阅读，请直接向承印厂调换

版权所有，翻印必究

目 录

□高级中等教育（普高、职高）

发现价值、开发潜能、提升素质、张扬个性

——SH市GQ外国语学校L校长访谈录 (1)

教育的最高境界是让学生自育自学

——LN省PJ实验中学W校长访谈录 (7)

从“有我”到“无我”

——BJ市XI学校L校长访谈录 (11)

教育：从知识走向智慧

——校长的文化自觉与学校的价值追求

——SH市GZ中学Z校长访谈录 (15)

适合学生的教育才是最好的教育

——SD省LS一中S校长访谈录 (19)

人本管理：方圆有度

——SH市XZ高级中学X校长访谈录 (27)

让教育回归以人为本

——厘清课程、课堂、教师的关系

——SH市FX高级中学C校长访谈录 (30)

校长的停车位被占以后

——SZ市BY中学Z校长访谈录 (38)

放低身段，别太把自己当回事

——SZ市BZ中学C副校长访谈录 (40)

□初级中等教育（初中）

扁平管理，凝心聚力

——HB省WH市JX区第一初级中学R校长访谈录 (42)

我想办“没有特色”的学校

——CD市WH实验中学L校长访谈录 (48)

德性启迪智慧，雅礼奠基人生

——SZ市YT区TD中学Z校长访谈录 (54)

□初等教育（小学）

传承、磨合、创新

——SZ市LQ小学W校长访谈录 (71)

今天我们如何做校长

——SH市实验小学Y校长访谈录 (75)

和于公正、和依德礼、和而不同

——SZ市YW小学L校长访谈录 (78)

走特色办学之路，创师生幸福校园

——HB省WH市育才小学G校长访谈录 (80)

真诚、提携、关爱、包容

——SZ市TD小学L校长访谈录 (86)

责任、守望、感恩

——SZ市MS小学Y校长访谈录 (90)

校务公开顺民心，民主管理聚人气

——SZ市HT小学P校长访谈录 (93)

因势利导，知人善任

——SZ市TX小学L校长访谈录 (95)

□学前教育（幼儿园）

为了幼师的职业尊严和存在感而呐喊

——SZ市YT区JG幼儿园W园长访谈录 (97)

家园共育哺新荷，和谐发展爱为舟

——BJ市SJS区第三幼儿园X园长访谈录 (100)

殷殷红土地，拳拳幼教情

——JX省SR市YY县第一幼儿园F园长访谈录 (104)

□初高中混合制学校

风雨十年“田中”路

——SZ市TD中学T校长访谈录 (110)

质量和特色：民办学校的立校之本

——BJ市SD中学Z校长访谈录 (119)

摆平就是水平，忽悠也是能力

——SZ市YG中学W校长访谈录 (124)

□九年一贯制学校

开元至诚，固本修德

——SH市KY学校S校长访谈录 (126)

□十二年一贯制学校

明明德，止于至善

——SZ市MD实验学校C校长访谈录 (128)

□中小幼一体化学校

教育航母的掌舵人

——TJ市NK区实验学校X校长访谈录 (136)

□教师进修学校

立足培训、当好中介、创建基地

——JX省SR市YY县教师进修学校X校长访谈录 (146)

□中外教育大家经典语录精选 (151)

□参考文献 (165)

□后记 (167)

□ 高级中等教育（普高、职高）

发现价值、开发潜能、提升素质、张扬个性

——SH 市 GQ 外国语学校 L 校长访谈录

杨江峰：L 校长，您好！GQ 外国语学校不仅在 SH 市，在全国乃至海外都有一定的知名度。人们常说一个好校长就是一所好学校，您能否谈谈校长的领导力从何而来？

L 校长：校长不能只是一只辛勤的蜜蜂，而要成为类似放风筝的人：心中有天空，眼中有目标，手里有分寸，脚下有土地。校长的角色定位是引领者：引领学校变革，引领学校特色发展。

一、校长领导力：知识经济时代背景下的解读

（一）领导不同于管理

领导是做正确的事，而管理是正确地做事。两者最大的区别，管理更倾向于按照机构的规则实施已有的程序（实施程序），而领导则更加注重愿景的作用和启动实现愿景的过程（设计程序）。校长要集中精力抓大事，善于抓“大”放“小”：校长出思想，副校长出思路，中层干部出举措，员工出行为。

（二）知识经济时代背景下的校长领导力

教育管理的智慧

从本质上讲，校长领导力是一种影响力。从影响力的来源看，在知识经济时代背景下，一所学校的领导者能否在教师心目中获得真正的权威和影响力，在同行中、社会上有没有地位，有没有话语权，主要取决于：

1. 能否提出有个性的办学思想
2. 能否提供有特色的课程服务
3. 能否推进学校的变革与发展
4. 能否保障学生健全活泼地成长

因而在知识经济时代背景下，校长首要的领导是价值观的领导，其次是课程和教学的领导。价值观引领，重在提升师生的精神境界：价值追求的缺失，实际上是灵魂的缺失，当一个人对事业的追求达到乐此不疲的“痴迷”状态，思想将不再流浪，精神将不再漂泊，行动将不再迟疑。

学校的核心价值观：责任、敬业、奉献、进取、和谐发展。倡导教师：有底气（实力）、要大气（志向）、有人气（和谐）、有灵气（智慧）、造名气，做一个大写的“人”，营造奋发向上的文化“场”（氛围），教师可以平凡但不能平庸。

构建教师的职业生存方式：从继承走向创新，从消费走向建构，从奉献走向发展。用生命点燃生命，用智慧启迪智慧，用人格塑造人格。

课程领导力是校长的核心领导力：创造性实施课程，全面提升教育质量的能力。（1）加强对课程和教学计划的领导；（2）加强对课程实施的领导；（3）加强对校本教研的领导。

（三）特色学校发展呼唤校长领导力

校长领导力体现在对学校文化的传承和改造上。改造是一种变革，从量变到质变，从渐变到突变。这是一种创新过程，是一种“化学变化”，应该有“新物质”生成。

办学校归根结底是办文化，要办文化，就要有思想；教育要呈现文化精华，就要有自己的特色；特色，是学校发展的核心竞争力。特色的

内涵：学有特长、教有特点、管有风格。要善于化解各种矛盾：变阻力为推力，变摩擦力为润滑力，变离心力为向心力，最终形成合力。

二、提升校长领导力的着力点：决策力和执行力

（一）提升决策力的关键：为学校特色发展定位

描绘学校发展蓝图，为学校的特色发展定位是校长决策的重要使命，尤其能锻炼和彰显校长的决策力。

我校特色发展定位是建立在对学校外部办学环境和内部办学资源调研与思考基础上的培养目标定位：培养“有教养、有个性、有竞争力、有国际视野的现代人”。

管理效能定位：建立办学理念先进、管理高效、队伍精良、环境优美、特色鲜明、在国内外有影响的品牌学校；探索出一条关注母语和民族文化的有“GQ”特色的教育国际化发展道路，构建“规范+情感+权变”的文化管理模式。

发展路径定位：以日语教育为抓手，以外国学生部为新的生长点，以双外语教学为载体，以国际理解教育为重要内容，以迈向教育国际化为追求，为社会培养高质量小语种后备人才，将学校办成“日语见长，多语发展”的特色学校。

我校特色发展定位的描述，是基于以下思考：特色发展是“日语见长”资源优势的必然要求，特色发展是避免学校之间同质竞争的唯一选择，特色发展是提升学校核心竞争力的关键途径，特色发展是树立良好而独特学校公共形象的最好渠道。

我校几次大的决策：（1）第一次走出国门招收留学生。（2）学校更名为 GQ 外国语中学。（3）跻身国家汉语国际推广基地学校。

（二）提升执行力的关键：构建特色发展支持系统

课程建设，根基；教师队伍，原色；学生活动，活力；制度创新，

平台；文化积淀，灵魂。

特色系于课程，我们采取“充实、改造、渗透、统整”的方法，优化基础课程；建设“日语见长，多语发展”外语品牌课程；构建国际理解教育特色的拓展型课程；发展具有“重构活动，打造能力”特色的研究课程；开发具有校本特色的系列课程。

完善双外语教育三种模式：（1）主修日语，辅修其他语种。（2）主修英语，辅修其他语种。（3）日语、英语双主修。为学生提供个性化的课程选择方案，为个性化教学提供了可能。

特色学校发展关键在教师，教师是特色学校的“原色”。

我校促进教师专业发展的举措：（1）青蓝工作室。（2）制订并组织实施“529”工程。（3）每年选派教师出国专业进修、交流学习。（4）开设“教师专业发展创新论坛”。（5）成立“对外汉语教育研究中心”。（6）聘请多语种外籍教师。

学生活动是学校特色发展的生命和活力之源。我们的做法是：（1）组织学生参加各种国际比赛。（2）开展中外交流活动。（3）组织学生参加“AFS”项目。（4）组织学生游学旅行。（5）广泛开展象棋、空手道、跆拳道、茶道等社团活动。（6）参与外事接待活动。（7）承办中学生国际比赛。（8）开展国际友好学校之间的互访交流活动。

制度创新要体现科学化、人文化的和谐统一。我们的策略是：（1）构建“规范+情感+权变”的管理模式，设计符合学校发展战略的高效的“组织、制度和工作流程”。（2）采用人文精神促科学精神，淡化垂直领导，强化横向沟通的管理策略。（3）改革管理机构设置。（4）完善中层干部“民主推荐、竞争上岗”的选拔任用机制，继续推行“主任助理制”“任期责任制”“年度述职报告制”。（5）建设学习研究型团队，改革会议制度，定期举行以“创新——让工作充满活力”为主题的教育、管理创新论坛。（6）借鉴企业管理理念与机制，采用项目招标制和项目管理制度，推进目标管理和全面质量管理，形成具有校本特色的管理文化。

校长引领学校变革，是整体的学校文化的变革；不断增加学校的文

化积淀，是学校特色发展的灵魂。(1) 我校确立的办学价值观：“和谐发展”。(2) 学校观念文化：“发现人的价值，开发人的潜能，提升人的素质，张扬人的个性”。(3) 学校制度建设：维护人的尊严，体现生命的价值。(4) 重建富有多元文化交融特色的环境文化。(5) 建设学习型团队。

有效的校长领导力应体现在：把正确的事做成。校长特有的办学理念、思维方式、行为方式往往决定了学校的特色发展。同样，特色学校的形成和发展也见证了校长的领导力，反映了校长对教育的理解，是校长根据学校发展规律，综合社会各方面对教育的要求，开发、整合、利用有形和无形资源的结果，是校长办学经验的辛勤积累和智慧结晶。

三、办学成就体现校长领导力

“探索教育国际化，走特色发展之路”的特色学校建设，已形成四个方面的显著特征。

(一) 形成了独到的办学思想。

(二) 建立了富有特色的校本课程体系。

(三) 构筑了独特的学校文化标识。

(四) 彰显了 GQ 学生特有的素质特征。

不做机械重复的事，做出灵气来；不做不动脑筋的事，做出思想来；不做人云亦云的事，做出个性来；不做应付检查的事，做出实效来，努力建设一流的特色学校。

【点评】美国管理学学者詹姆斯·库泽斯、巴里·波斯纳在《领导力》一书中概括了卓越领导者的 5 种行为和 10 个使命。

卓越领导者的 5 种行为：(1) 以身作则；(2) 描绘共同愿景；(3) 挑战现状；(4) 让其他人行动起来；(5) 激励人心。

卓越领导者的 10 个使命：(1) 明确自己的理念，找到自己的声音；

教育管理的智慧

(2) 使行动与共同的理念保持一致，为他人树立榜样；(3) 展望未来，想象令人激动的各种可能；(4) 诉诸共同愿景，感召其他人为共同的愿景而奋斗；(5) 通过追求变化、成长和发展的革新的道路来猎寻机会；(6) 进行试验和冒险，不断取得小小的成功，从错误中学习；(7) 通过强调共同目的和建立信任来促进合作；(8) 通过分享权力与自主权来增强他人的实力；(9) 通过表彰个人的卓越表现来认可他们的贡献；(10) 通过创造一种共同体的精神来庆祝价值实现和胜利。

以优美的校园环境陶冶人，以高效的德育工作引导人，以精湛的教学艺术培育人，以浓郁的人文氛围感染人，以科学的学校管理塑造人。L校长所在的GQ外国语学校的管理实践对卓越管理者的行为和使命做出了生动的诠释，他的管理实践为我们提供了有思想、有理念、可操作的启示和借鉴。

教育的最高境界是让学生自育自学

——LN省PJ实验中学W校长访谈录

杨江峰：W校长，老师怎样培养孩子自我教育、自我学习的能力？家长又应该怎样配合学校，激发孩子自育自学的能力呢？

W校长：教育的最高境界是让学生自育自学，家长是孩子人生中最重要老师。其实教育都是一样的，培养学生更好地进行自我教育，提升他们的自学能力，让他们明白自己不是为了别人，而是为了自己受教育，那他们才能更好地从学习中享受到快乐、获得成就感。

一、教育就是将孩子的优点守住守住再守住

我给孩子上第一节课的时候，经常让他们拿出纸笔，在上面写下自己的优点和长处。那些学习好、表现好的学生可能很快写好了，有些所谓“差生”就苦着脸说：“老师，我没什么长处。”

此时，我会告诉他们：“孩子，你怎么没有长处呢？你不想来学校，但还是天天来，意志力多顽强啊；你成绩不好，父母骂、老师挖苦，但你还是每天好好坐着听课，抗挫折能力多强啊；你就算被老师挖苦了，但见到老师还是问候老师好，这是多宽容的心态啊……你怎么能说这些不是你的优点呢？”

其实每个孩子都有很多优点和长处，教育就是要将这些优点和长处守住守住再守住，强化强化再强化。

二、你觉得孩子上课不注意听讲，不妨试试这个办法

你觉得孩子上课不注意听？那你试试这个方法——同学们，你们现在用一分钟时间抄写课文《×××》中的第二段，看你们能写几个字。一分钟到了，停！

同学们，现在给你们一分钟时间背诵课本第122页第五段，一分钟后开始默写……

你瞧瞧那些小脸儿，这一分钟里面，是不是就连平时最不爱学习的都特别认真呢？

三、让教育回归草根、回归心田，别总瞎嚷着创新

有些人，一会儿气马来西亚没把马航飞机找回来，一会儿气韩国船长没组织乘客有序撤离，可一问到自己时，其实啥也没干。有些人，今天想当银河系系主任，明天想当宇宙宙长，天天忙着跟这个比，跟那个比。

我说咱们老师就别折腾这些了，让教育回归草根、回归心田。守住学生的长处，守住优秀经验，守住传统常识，别总是瞎嚷嚷着创新，教育其实很单纯，没有那么多花哨。

其实教育都是一样的，培养学生更好地进行自我教育，提升他们的自学能力，让他们明白自己不是为了别人，而是为了自己受教育，那他们才能更好地从学习中享受到快乐、获得成就感。如果他们只是为了别人学习，成为学习的奴隶，那快乐感就减少了。

四、做好预习，往往能事半功倍

让孩子制订好计划、预习、总结、检测四个阶段的规划，1天、1年、10年、一辈子……有了目标、有了规划，做起事情来会有动力得多。

做好预习，往往事半功倍，把厚书读薄，上课的时候好好听，就算不好好听讲也别在那45分钟里让自己闲着，如果你觉得自己拔尖儿了，那就读着适合自己的书，写着适合自己的字，画着适合自己的画……

总结检测的时候，你可以鼓励孩子自己出份卷子。来个期中或者期末测验，他自己出试题，题型、难度自己定，他出了题，自己再做一遍，不会的变会了，已经会的又巩固了。

五、孩子自己能做的事情就让他们自己做

让他们学会承担责任，培养他们的兴趣，从而形成习惯。

孩子自己能做的事情就让他们自己做。我儿子四岁的时候就会给我洗脚了，他刚开始苦哈哈地跟我说：“爸爸，你自己不会洗吗？”我就笑着对他说：“儿子啊，爸爸哪儿有你洗得好啊，你看你捏得多好啊。”他觉得自己做的事情有价值了，就有成就感，把做事、承担责任当成快乐。

别总说孩子的短处，说多了他就觉得自己一无是处了。多看到孩子的长处，让他们从小快乐中培养大快乐。脚踏实地问心无愧地养成好习惯就行，做了总比不做好。

千万别让孩子有攀比心态，别为难孩子，也别不管不顾。

【点评】W校长提出，让学生自育自学是教育的最高境界：教育就是

教育管理的智慧

将孩子的优点守住守住再守住；让教育回归草根、回归心田，别总瞎嚷着创新；做好预习，往往能事半功倍；孩子自己能做的事情就让他们自己做。他强调唤醒、激励、守望和培养兴趣，形成习惯，自我教育，享受快乐，获得成就感对学生成长的重要意义。

德国哲学家博尔诺夫在《教育人类学》一书中指出：教育者为了在所有无法避免的挫折和失望前不丧失信心，他们需要一种极大的内在稳定性和在此基础上建立起来的耐心。耐心是教育者的一大美德，没有耐心是一大缺陷。有些学生由于不太聪明或缺失练习，因而没有能按时完成他们的作业；有些学生没有取得预期的进步；有些学生尽管有改正错误的良好意愿但仍然旧病复发：这时教育者往往不耐烦。教育者如果发脾气就会葬送一切，他的努力就会付诸东流。

这种耐心完全不同于纯粹的无动于衷，也不同于事不关己的冷眼旁观，耐心意味着更多地留意儿童的发展，在他们发育成熟之前绝不揠苗助长。教育者必须有耐心，可以这么说，他必须按部就班，而不要对学生的发展匆忙行事，但是也不能错失良机。这种耐心自然要求有高度的自制力。有耐心的人必然懂得放弃自身的意愿，使发展顺其自然。

从“有我”到“无我”

——BJ市XI学校L校长访谈录

杨江峰：L校长，校长、教师的人格魅力如何产生？

L校长：缩小自我，放大他人。具体说来，就是勤于反思，下放权力；平等对话，民主协商；珍爱教育，用心经营。

一、勤于反思，下放权力

1980年底，刚刚参加工作的我在SD省GM四中教授语文，学生们在课堂上对文言文字、词、句的肢解和断章取义，开始引起我的反思，语文该如何学习？如果这样下去，到底能走到哪里？后来，我带领学生复习训练时，竟然猜中了高考题目，并且进行了训练，我本以为学生会考得很好，但结果很差，这再一次引起了我深深的反思。这时，我回忆自己多年学习语文的经历，反思长期以来用数理化的学习方式学习语文，已经严重违背了语文学习的规律，训练代替不了积累，没有大量的诵读、涵咏、感悟和体验，语文水平不可能提高。“ACT语文教改实验”是我带领老师们放权，更好地促进语文教学的实践。

我曾被媒体称为“甩手掌柜”，也曾被学生称为“贵爷”。如“贵爷”所愿，XI学校的学生接管了校园，大部分时候我的权力被架空。连美国、法国大使到学校访问也一律由学生出面，从接待、翻译、主持到回访都是学生自行组织。