



校长领导力 与教育智慧

金子翔 / 著

PRINCIPAL LEADERSHIP
and EDUCATIONAL
WISDOM



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

1 校长领导力 与教育智慧

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材

教育部“十二五”规划教材



校长领导力 与教育智慧

金子翔 / 著

PRINCIPAL LEADERSHIP

and

EDUCATIONAL
WISDOM



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校长领导力与教育智慧/金子翔著. —杭州:
浙江大学出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-308-11571-1

I. ①校… II. ①金… III. ①中小学教育—教育管理
IV. ①G630

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 111452 号

校长领导力与教育智慧

金子翔 著

责任编辑 宋旭华

封面设计 吴慧莉

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州金旭广告有限公司

印 刷 浙江省邮电印刷股份有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

彩 页 2

印 张 16.5

字 数 320 千

版 印 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-11571-1

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系电话 (0571)88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

序一

——为《校长领导力与教育智慧》而作

蔡勤笑

在岁月的长廊里能有缘与金子翔相遇、相识并交为挚友，我感到分外高兴。交往中，有太多真切的感受沉淀在我心田，让我久久怀念。那步步脚印记录了金子翔从教师到教导主任再到校长角色的教育历程。回望他辛勤劳作的历程，是“学习、实践和提炼”贯穿其间。无论是教学、教育和管理，他总是努力把勇于开拓和善于变通的基因嫁接到改革创新中，在时光中破浪前行。他整体架构、前瞻设计、有效引领的工作智慧处处可见。历史是一个传承和发展的过程，他注重在传承中发展，在发展中创新。他尊重传统，但不刻意泥古；他致力于创新，但不做不接地气的飘然之物。对于语文学科领域的实践操作，他牢牢把握个性和共性两个层面的研究。他认为“文以载道”，作者是“情动而辞发”，我们学习语文则要“披文以入情”，对课文中基础知识的字、词、句、篇以及基本训练的听、说、读、写、书，是须臾不可小视的。他又认为，教学中的要务还在于处理好师生关系，要体现“学为主”，以学生为主体；教师的真功夫全在于“引领”，注重对学生学习兴趣和习惯的培养。他倡导以读为核心、以练为主线来组织课堂教学，从中足见他思考的务实与精到。

当今基础教育正处于内涵发展的新阶段，他身体力行于教师队伍建设、课程建设和特色建设，落点则放在提高教育质量上，这是极具价值的认识，联想到他每每向我提及的要对价值观、方法论和平台载体进行整体建构并作科研引领，确是很有见地。

教育园地春色正浓，金子翔的力作《校长领导力与教育智慧》带着泥土的芬芳与大家见面了，我细细拜读，很受教益。翻阅那“理念引领：炼就猫头鹰型校长的领导力”章节，十多篇文章，长短不一，颇具亮色，文章涉及从领导学校规划到领导学校改革，从校长的思考力到校长的领导力，从循证领导到校长问责制，从校长的定位在“猫头鹰区域”到重新审视“一个好校长就是一所好学校”，从“未来教育要与社

作者系温州市鹿城区人民政府教育顾问，原鹿城区教育局党委副书记、副局长。

区联系”到“教育全球化对中国教育的影响”等等，呈现给大家的是以事例为支撑的现代教育理论观点，很能引发人们的深层思考。

“实践求真：学习教育家的胸怀，经理人的干劲”章节，则生动地记叙了作为校长的金子翔是如何有效地领导学校教育管理的。五年前，他担任温州市少年游泳学校校长，注重务实创新的教学改革实践，总结形成了“三三三制”的校本教研模式。调任温州市城南小学校长后，他着眼于学校的内涵发展，又提出了打造“城南学堂”的构建，目标直指优秀师资队伍的建设，体现了以学校为研究主阵地，以教师为研究主体，以学校教育教学工作中出现的问题为研究对象，其以学生、教师、学校的发展为旨归的思想，具有很强的“草根性”。的确，“城南学堂”从校本研修月的实践到名师草根讲师团的诞生与成长，再到学科发展共同体的构架，无不反映出金子翔变革的勇气与理性的定力。书中还谈及对集团化办学的若干思考，为了加快基础教育优质均衡发展的进程，他提出为能真正实现集团校内部扁平化管理，就必须努力实现减少管理层次、简政放权、统一指挥、消除内耗的新型管理模式，并在他的决策团队实行“集权的分权化”管理。至于德育管理策略，他则提出依托“城南卫士”和“队长学校”两个平台，让学生“当家作主”，强化自我教育，从而培养学生的创新精神、实践能力和责任感。无论是策划和组织什么活动，他都从学生的全体发展、全程发展和全面发展来衡量其意义和价值。在加强家校和谐合作方面，由学校家委会牵头相继成立了“家长讲师团”和“我为你开车门”的“家长服务团”，形成了城南小学家校新互动的“城南现象”。家长自愿者的合作意识、奉献精神、高贵品质，给孩子们树立了榜样。新课程背景下的特色教育研究是富有实战意义的，他认为每一所分校，若能在学校特色的滋养下，形成自身的独特艺术分支，就可以更好地体现“集权的分权化”办学精神的优越性，激发办学活力，改变僵化局面。

作为校长，金子翔心里有一个信念，那就是每一个人，包括学生、家长、老师，都有自己的个性和智慧，只要激发了他们的创造力和积极性，那么，办百花齐放的有个性的教育就不是难事。细细翻阅《校长领导力与教育智慧》全书，品读、回味中，发现他的教育实践始终饱含着这样的思想：学校办学，应是教育家办学，办出个性；作为校长，就要具有笃学敦行、砥砺奋进的精神。我想金子翔自己就是这样努力地践行的！

2013年5月

序二

卢真金

金子翔是我的学生,最初认识是在他来浙江教育学院就读小学教育专科时的课堂上。当时我也刚工作不久,担任小学教育科学研究方法课程的教学工作。也许大家都有一份对教育工作的热爱、教育科研的执着和青年人的热情,所以课内和课外也就有比较多的交流。当时他留给我的印象是:组织能力强,知识面广,肯思考,好争辩,有主见,对许多教育现象和问题常常有不同于常人的惊人之语。后来,他再度进修教育管理本科,并担任了班干部,作为他的班主任,接触就更多了,对他的管理能力和学术水平就有了更加全面的了解,是我所最为看好的学生之一。毕业以后他回到了当地任教,知道他对小学语文,特别是作文教学方面有更为深入的研究,并发表了不少颇有影响的文章,是一位有思想、肯钻研、有能力、深受学生喜欢的老师。他担任校长后,致力于学校教育管理改革的理论研究和实践探索,致力于学校的特色发展,在当地是一位有担当、善管理、敬业的校长。前不久,他电话与我联系,想把自己多年的教学研究和实践的一些思想与实践整理成书,嘱我为之作序,并将其有关材料发送与我。看到子翔的成长,特别是读了他的有关书稿之后,我感慨系之,欣然应允。

《校长领导力与教育智慧》分四个部分。第一部分:“理念引领:炼就猫头鹰型校长的领导力”,主要是讨论校长领导力的有关问题,内容涉及学校管理的各个方面,对猫头鹰型校长的内涵和外延进行了深入探讨,对依法办学、学校发展的规划作用、学校教育资源的管理与配置、学校领导与管理模式进行了全面的分析。第二部分:“实践求真:学习教育家的胸怀,经理人的干劲”,子翔结合自己的工作实践,对学校管理的文化、学校管理要处理的若干关系进行了深入的梳理,倡导办学要遵循教育规律,变革教育文化,要有教育家的胸怀和经理人的干劲,能切中时弊。第三部分:“学科支撑:学为主的语文课堂和学科建设”,系统总结了自己多年学科教学的实践感悟和理论研究的心得,强调以学为主的课堂教学改革的理念,能符合当

作者系浙江外国语学院教授、发展规划处处长。

前教育改革的实际,而强调学科建设又使其学科教学的研究超越了一个普通学科教师的境界,体现了一位优秀教师的战略眼光和前瞻性的视野,也使人体体会到一名教师专业成长所必须具备的胸怀和眼界。第四部分:“情怀写真:学做智慧的教育者”,体现了其在专业发展上的目标追求和终身学习的务实行动,也是其努力追求从实践反思型的“明师”发展成为智慧型“名师”、从有思想的行动者发展成为有创意的教育者和研究者的真实写照。

《校长领导力与教育智慧》一书,是一位基层教育工作者对自己多年的教育、教学和管理工作实践的心得感悟和经验汇编,带有强烈的草根研究的烙印,其文风朴实,内容丰富,诸多真知灼见犹如珍珠闪现于朴素的语言中,隐藏在鲜活的叙事里。细加品味,的确可以给人以诸多的启迪和思考的张力,值得推介。

教育强国是我们每一个教育工作者共同的责任和使命。教育强国梦的实现需要有更多的智慧型教师和校长。子翔明确地把学做智慧型的教育者作为其奋斗目标,并努力践行之,殊为不易。这使我感动,也深受激励。我想,只要有这样的目标和脚踏实地的行动,持之以恒,他是可以在专业发展的道路上走得更远、走得更好的。对此,我充满期待,也愿与之共勉!

是为序。

2013年5月

目 录

第一编 理念引领:炼就猫头鹰型校长的领导力

校长应具有猫头鹰般品质	3
校长领导力的四个着力点	5
思考力是领导力最核心的要素	7
“循证领导”:必须具备的新领导力	13
有效而负责任的领导要素	15
呼唤分布式领导	18
问责制:谁管谁负责	20
领导变革,是机遇更是挑战	22
预算与资源管理	24
法制框架为正确决策提供支持	26
制定学校发展规划	28
未来教育要与社区建立伙伴关系	30
也谈全球化对中国教育影响的国际比较和对中国教育的启示	32

第二编 实践求真:学习教育家的胸怀,经理人的干劲

集团办学

万紫千红才是春——谈教育集团深化办学的两大举措	40
-------------------------------	----

德育工作

点亮每一颗城南人的心	45
------------------	----

爱对学生,礼对家长	49
-----------------	----

校本研修

城南学堂,让文化的力量洞开心灵的门扉	54
洒下一路芳菲	57
既是结束,更是开始	58
让自己成为研修的主体	60
把掌声送给自己	62

名师讲坛

做有创意的教育者	65
寻找幸福的理由	69

共同发展

站在集体的肩膀上飞翔	72
山水情韵,美好无限	75

减负提质

减负提质,理念先行	77
-----------------	----

家校互动

让家长成为“教师”	82
“我为你开车门”	86

幼小衔接

幼小衔接,我们家长该做什么	89
教育与志工	99
春天,让校园盛开人文之花	103

第三编 学科支撑:学为主的语文课堂和学科建设

习作龙舟齐齐划——一种组团式习作模式的教学研究	109
说话写话训练要广开“材”路	114
习作的个别化教学探索	118
谈生本课堂中教师的退让智慧	122
让“家常菜”也津津有味——对“常态课”教学的几点看法	126
“布置”是为了“不用布置”	130
清新语文味,回归本色美	134
审视并探讨课堂“观课”	140

《临死前的严监生》学案设计	144
《拉萨古城》学案设计	148
“教师与文本有效对话的策略研究”结题报告	153
 第四编 情怀写真:学做智慧的教育者	
教育要“以生为本”(一)	191
教育要“以生为本”(二)	194
提升教师专业成长的策略(一)	196
提升教师专业成长的策略(二)	198
提升教师专业成长的策略(三)	201
也谈细节决定成败	203
从不同的层面观课评课(一)	205
从不同的层面观课评课(二)	208
从“科艺节”看校长的课程领导力	210
不能改变事实,但可以改变自己	214
为了解决问题	217
那一支小号	221
绿,学校的高度	223
新课程改革背景下的学校特色建设——以温州市城南小学民乐办学特色为例	225
参考文献	247
索引	249
后记	251

第一编

理念引领：

炼就猫头鹰型校长的领导力

校长该具有猫头鹰般品质

有一个名称为“我是什么”的游戏，即用坐标把小绵羊、老黄牛、狐狸和猫头鹰分隔成四个区域，参与活动的每一位成员对照自己的性格特征和处事风格，找到相对应的区域，并明确在哪一个位置，然后明白自己偏属于哪一种类型的领导并具有怎样的品质。在这个游戏中专家们把领导者分成四种类型：小绵羊型、老黄牛型、狐狸型、猫头鹰型，颇为有趣。一次，我们四所学校受命捐资给一个贫困乡村学校。教育局领导话音刚落，一位校长表示一定要捐多点，而且明天就办妥。其中一位校长没有明确表态，不知在心里盘算着什么，我想应该是“领导指示，我照办”。还有一位校长等我们都讲得差不多了，他开口说：“这钱从哪里来，到哪里去，要有个名目。否则，我们支不出来，他们收不进去。”一语中的，这问题值得大家深思。可见，领导个体性格有差异，处事风格有区别啊！

小绵羊型的领导是一位没有多大目标追求，不求进步，随遇而安的领导。他对上唯唯诺诺，上级领导让他吃草他吃草，让他吃肉他也吃肉，配合度高；对下级蜻蜓点水，安安稳稳，一团和气，你好我好大家好。

老黄牛型的领导是一位忍辱负重，任劳任怨，严格执行，肯负责的领导。他对上级忠心耿耿，表现出一定会落实好上级部门下达的任务的信心和决心；对下级深入教师，深入课堂，脚踏实地、认认真真地做好每一项工作，努力耕好自己的“责任田”。

狐狸型的领导是一位只会花言巧语，投机取巧，善于专营，急功近利的领导。他对上级会以温柔娇媚、富有亲和力的形象出现；对下级又会出现装模作样、装腔作势的样子。在我看来，狐狸型的学校领导有点不要脸的味道，但是在上级领导眼里他又是一位很能干的管理者，也会得到异性的帮助。

在这四种领导类型中，猫头鹰型的领导是一位能够纵观全局，高瞻远瞩，进行

中外结合,古今结合,善于捕捉,立足现实,展望未来,开拓创新的领导。猫头鹰型的领导注重工作细节,讲求流程,遵照既定的制度行事;谨慎仔细,三思而后行,总是做正确的事;以已证实的政策或规则为准绳行事,确保精准和质量。因此,上级领导批评他们时一定要充分的依据和理由。尽管猫头鹰的风格是昼伏夜出,但这种类型的领导该属于领导中的佼佼者。

我们主持学校的全面工作,确实要有猫头鹰一般的眼光——锐利,猫头鹰一般的动作——迅速,猫头鹰一般的思维——敏捷,猫头鹰一般的站位——踞高。只有居高临下,纵观全局,洞察细微,我们的决策和行为才能全面、客观而准确。

猫头鹰型的领导是勇敢的、智慧的,令人敬佩的。他们的智慧就体现在管理过程中能够进行很好的比较学习、计划实施、协调组织、检查反馈,讲究系统思维和方法论。

2010年4月于浙师大

校长领导力的四个着力点

领导力正经历着大转变，它正在从个人领导、个人负责到集体领导、职责分担；从领导是职位到领导是活动。的确，从我们国家校长领导力发展趋势所经历的变化来看，以前校长包揽学校的所有决定权，事无巨细，就像有专家老师所讲的，以前校长是“驴子型”校长，把所有的事务都往自己身上扛，而现在的学校校长则有了更多的集体领导和职责分担。“知识+影响力+策略+组合协调”的领导力框架不仅可以为自己提供反思和借鉴，更该看到的是具备这种能力的人不但可以领导自己学习，也可以领导他人学习，最后领导整个组织进行学习。

结合我自己从事的工作，我认为校长领导力的四个重要着力点应该是：学校发展规划能力、课程教学能力、协调激发能力、人格魅力。

所谓学校发展规划能力，是制定学校总体目标和寻求学校在大环境中的地位及不断发展的谋划和方略，是有关学校全局性、长远性和根本性的重大谋划，是确定学校未来发展方向和总体框架的描述。所以，校长要学会从学校的特定时代背景和特定的环境特征出发，高瞻远瞩地确立一个能对学校发展产生重大变革和深远影响的好的远景，在“正确地做事”之前必须先坚持“做正确的事”，从中形成独特的办学理念 and 育人目标，促其成为学校全员执著追求的共同愿景，推动学校和谐持续发展。

所谓课程教学能力，本质上是课程与教学实践的一种方式，是运用领导的策略、方法和行为来达成课程和教学发展的根本目标，以求提升课程品质、提高教学质量、发展教师专业水平、增进学生学业成就。要提升这种能力，第一，校长要树立校本的课程哲学观，开发有特色的校本课程，规划学校课程方案，实施革新的教学方式，推行革新的课程评价，再造学校课程文化；第二，校长要吸引教育行政人员、课程专家、学科专家、教师、学生、家长等多元主体的参与，共同促进教师专业成长；

第三,校长要促使自己成为学习型校长的典范,在引导教师发展的过程中不断实现自我反省,在与人合作中不断促进课程成熟,进而实现课程与教学领导的终极目标。

所谓协调激发能力,即从管理学上说,教师是学校发展中最活跃的因素,学校管理的本质在于最大限度地唤醒每位员工的潜能,学校管理的过程就是对人的主观能动性的激发与协调。的确,教师之间难免会因利益冲突而产生这样那样的不和谐。但是,一个有领导力的校长,总能艺术化地化解矛盾与冲突,促进人与人相互融洽、和平相处;总能一心想着教师,为他们的专业发展搭建平台;总能发挥道德领导权威,将校长领导力发展成为学校领导力;总能激发学校组织系统内部每个员工的潜能,矫正学校的不和谐音符并逐渐奏出悦耳之音。

所谓人格魅力,就是一种很强的影响力和领导力,其教育作用是无形的,却是无穷的。锤炼校长的领导力,重在塑造校长完美的人格。一个有领导力的校长,善于走进和感悟他人心灵,从细节中透射出人文关怀;善于悦纳他人和为他人鼓掌,从无形中折射出大度和豪迈;善于为下属搭建展示才华的舞台,指明通向成功的路标,却从不计较个人得失。

校长领导力是一种综合的能力,但是校长在开展学校工作的时候,务必要明确抓住着力点!

2010年4月于浙师大