



工作以来，经我手制订的大大大小小的计划很多，这对我来说已是轻车熟路。让我没想到的是，“伴飞”行动竟是从计划开始的，而我在新学校的工作呢，也在计划的改进中开始并展开着……

## 第一章 美丽相遇，踏上新途

你是我今生最美丽的相遇

寻寻觅觅

茫茫人海终于找到你

一路有你

天涯海角不是遥远的距离

你是我今生最动人的传奇

来来去去

滚滚红尘注定遇见你 一生有你

青葱岁月充满温馨的记忆

这是一首名为《你是我今生最美丽的相遇》的歌词片段，描述的是一段恋人的相遇相知。人生又何止与恋人的相遇相知呢？茫茫人海，芸芸众生，人的一生会相遇多少人和事啊！相遇是一种偶然，相遇也是一种缘分。有时相遇很平常，擦肩而过，转瞬即逝；有时相遇却很美丽，很神奇。而我与育翔小学和 UDS 伙伴们的相遇，则可以称为是一段美丽的相遇。

### 第一节 一纸调令，相遇育翔

从 2003 年做校长至今，我任职过四所学校。2009 年 7 月，是我在复兴

门外第一小学(以下简称“复兴门外一小”)工作的第18个月。经过18个月的努力,我了解了学校、教师,理顺了各部门的工作头绪,正在按照制订的办学思路,总结学校期末工作、思考安排假期和新学期计划。这时,我突然接到教委的一个电话,把我叫到了教委组织部。领导的谈话直接切入正题:根据工作需要,调我到育翔小学接任校长。这项任务是没商量的,要求放假前报到,两边的交接都要做好。突然的调令,让毫无思想准备的我很是纠结:刚刚那么艰难地使复兴门外一小的工作进入正轨,离开真是遗憾;而即将调任的育翔小学又是一所全区出名的优质学校,这对我来说,无疑又是一次新的挑战。没有更多的准备时间留给我纠结,领导的信任、工作的压力让我结束了在复兴门外一小的工作,又一次走上了领导一所新学校的征程。

## 一、美丽校园,梦圆之乡

2010年7月10日,如空降兵的我只身来到育翔小学。走进育翔,校园里一片生机勃勃的景象不禁深深地打动了我的。

校园的早晨,美丽的花朵欣喜地看着空中的云朵,从它眼中映出那镶着金边的朝霞。地上的嫩草浅浅地笑着,头顶两层楼高的树木伸直了手臂,不断地召唤着太阳,争着、抢着第一缕阳光。太阳渐渐露出了半边脸,同学们也陆陆续续来到了学校。听,教室里书声琅琅,整齐的读书声,余音绕梁。生机勃勃的人在生机勃勃的景中,生机勃勃的景映出生机勃勃的人来……

这就是育翔小学——西城区北部地区知名度较高的一所学校。学校大门设计独具匠心,在两扇主体大门之间,镶嵌着36只金色和平鸽,它们昂着头、张着翅膀围成了“育翔”的字母缩写“Y”“X”。在和平鸽的周围,雕刻着100朵金色小花。经询问,我了解了其中的涵义:36只和平鸽代表着育翔的全体学生(学校原规划为36个教学班),100朵金色小花代表着育翔的全体教师。它预示着育翔小学的每一名学生将在老师的精心呵护下,像和平鸽一样,搏击长空,振翅高飞!

学校由一栋“回”字形教学楼和一栋综合楼组成,醒目的办学目标“以人为本、严谨治学、和谐发展”高高地镶在外墙上。楼内设有演播室、多媒体教室、计算机教室,并设有音乐、美术、科学、劳技、形体等专业教室,各教室均备有多媒体教学设施。

驻足在学校二楼东侧的“心心屿”小屋,犹如进入了童话的世界。“团团

圆”“哈哈乐”“悄悄话”“对对碰”四个板块深深地吸引了我。这是同学之间、师生之间、教师之间、家校之间，心与心沟通、心与心碰撞的地方，是让大家心灵休息的岛屿。

回眸操场上，鲜艳的国旗迎风招展，同学们正迎着太阳生龙活虎地运动着……他们是祖国的未来！他们将去开辟，去探索，去奋斗……他们将创造未来的辉煌！

金色的太阳将金色的光辉洒向金色的校园。育翔，生机勃勃的校园；育翔，美丽可爱的校园！

漫步育翔校园，看着可爱的孩子们，让我不由得想起散文家苇岸在《现代的城市孩子》中写过的一段话：“现代的孩子隔绝于孕育万物的风雨和泥土，远离童年游戏，远离儿童天然的集体主义，闲置起造物者为行走而赋予人类的双足，过多地享用和获取，他们的性格中将缺少坚毅和创造力，缺少意外、恐惧和冒险，他们将来回忆的将是失去色彩的童年。”

的确，现在的独生子女一代从表面上看，绝大多数都拥有最幸福、最快乐的童年，衣食无忧，备受宠爱。然而，时代的烙印、政策的缺憾，让这些本该绚丽多彩的童年却少了一份色彩，多了一份沉重；少了一份烂漫，多了一份忧虑；少了一份轻松，多了一份忙碌……每每看到现实中苇岸所描述的画面，我的内心都会涌动出一股力量，推动着我为了让孩子们拥有一个快乐美好、多姿多彩的童年而不懈努力，不断追寻、探索。

尽管这么多年来我的工作岗位一直在变动，但始终不变的是时常在我心中涌动的那份教育的情结，那就是我深信每一个学生都会拥有属于他们自己的灿烂人生。在他们的童年时代，作为教育者就要悉心地呵护他们的心灵，留住孩子的天真，留住孩子的天性，留住孩子的自然，留住孩子的梦想，留住属于孩子的一切……

而今天，当我迈入育翔校园的时候，这个以关注孩子身心健康成长为首要目标，将心理健康教育作为发展特色的学校；这个以严谨、规范与高质而著称的学校，深深地吸引了我的目光。尤其是学校提出的“创造适合每个学生的教育”的办学理念和“全元心育”的办学思想，更让我心仪，让我心动。在这里，我与育翔之间好像有了某种契合——做“滋养心灵的教育”，关注学生心灵的成长，在孩子们的心中打下一道亮丽的底色，让他们感受生命的美好和人性的可贵，让他们满怀自信地朝着自己心中的梦想快乐地飞翔。啊，

育翔，这里难道不就是我实现教育理想的理想之地吗？

## 二、回首往昔，思绪如潮

漫步育翔校园，也让我思绪如潮。1986年师范毕业后，我被分配到西城区中古友谊小学（以下简称“中古”）工作。当班主任、教语文课、当大队辅导员，年轻的我，努力地 and 孩子们打成一片，受到他们的喜爱，也不断做出点成绩，干劲儿倍增。这些年来，我一直忘不了“中古”，因为那是我梦寐以求的教师生涯的开始；我一直感恩“中古”，因为在这个奋进的团队中，在教师们敬业爱生的良好职业道德影响下，我懂得了做人要诚实善良，正直无私；做事要脚踏实地，追求完美；待人要真诚友善，宽容大度。这为我后来作为校长形成真诚待人、踏实做事、追求完美的管理风格奠定了基础。我在爱的奉献中快速成长，也一点一点地理解、感悟到教师之爱。

2003年，带着对“中古”的眷恋，带着对教育的美好梦想与追求，我开始了作为校长的一段全新的职业生涯。十年间，我先后担任雷锋小学、力学小学、复兴门外第一小学、育翔小学的校长兼党支部书记。期间我最大的感悟是：每所学校在历史的发展过程中都有着各自的历史积淀与传统文化，也有着独特的办学风格与发展脉络，这是一种重要的、不容忽视的教育、发展资源。而一所学校的成长，恰恰取决于“学校精神”的塑造。

接任北京雷锋小学校长时，学校开展“学雷锋”活动已经30年，校名彰显着学校的办学特色。雷锋精神对小学生来说最为重要的是什么？怎样才能让雷锋精神真正走进孩子们的生活？我在与干部教师深入的研讨中，明确了“像雷锋那样做人成才”的核心理念，依托“小学生正确价值观形成策略”课题研究，创编了低、中、高年级三册校本教材《雷锋精神代代相传》，传承发展学校特色，把学雷锋教育引入课堂，融入学生的生活，师生活力得到激发，学校得到快速发展。当三年后再次接受全面督导时，学校综合评价获得优秀。

在雷锋小学，我是满腔热情地摸索着干，我感受到表率作用的力量，懂得了学校特色是发展的最大优势，学校需要在传承中发展。

力学小学是一所有着丰富教育资源与优良办学传统的百年老校，教育教学质量高，曾因在西城区“金秋杯”教学大赛中获得三连冠而享有盛名。2006年，当我来到力学小学时，正值西单地区改造，学校变迁，骨干调走，生源减少……如何让力学小学这所百年老校重新焕发青春？

在深挖校史、系统梳理后，我感到“致力于学”是能够代表力学小学过去、现在，也将影响力学未来的学校精神，应该成为力学小学的核心文化价值观。于是，我明确了“以文化塑形象，以质量求生存，以特色创品牌，以精品促发展”的学校发展战略和“通过建设‘一主、两翼’发展学校特色”的办学思路。所谓“一主”，是以“自主”为发展的主导方向，构建以学生身心健康发展为中心的自主教育德育体系和构建以学生主体学习能力发展为目的的课堂实施模式，努力构建校本课程新体系。所谓“两翼”，即以“中华经典文化教育”和“英语教育”为内容，凭借“诵读国学经典，内塑民族气质；触摸西方文化，外拓国际视野”的主题教育构建学校特色品牌。

围绕核心文化，我们还不断挖掘“学”的含义，丰富它的内涵。对于学生，“学”即“学习做人的道理，学习学习的方法与能力，学习生活的方式与技能，学习创新的意识与途径”。对于教师，“学”即“学习专业理论知识，学习教育教学方法，学习相关技能技法”。教师要创造性地从事教育教学工作，不断完善、发展自我，为学生、学校的发展，努力成为“爱教、乐教、善教”的学者型教师。“致力于学”的核心文化激发了教师的潜能，引领学校把优势做大做强，教学质量逐步回升，一批骨干教师脱颖而出。

在力学小学，我的研究意识在提升，在挖掘、发展核心文化的过程中，教师的发展促使我实现了从“关注做事到关注人的改变”——关注师生的需求、困难、情感、生活……

2009年，我走进了复兴门外第一小学。这是一所由三所规模相当的学校合并而成的组合校。合并之初，为了稳定，全部人员安排岗位。随着生源的逐年减少，富余人员增多，工作量不满，整体工资不高，整体发展动力不足。摆现象、找原因，在艰难的座谈、沟通、分析后，我和干部达成“在学校的不断发展中逐步解决问题”的共识，确定了“树口碑、立形象、促发展”的近期目标和“稳定、融合、发展”三步走战略，并大力倡导“家和万事兴”的“家文化”，以此凝心聚力。同时，以“爱”为核心提出“和美教育”办学理念，汲取三校精华，形成合力，打造学校特色。一年多的时间中，教师通过参与学校管理、建设，充分体现主人翁地位，建立起与学校同舟共济的归属感。原有的优势整合后得到发展，学校鼓号队代表西城区参加了新中国成立60周年国庆阅兵仪式；学校成为北京市科技示范校。

在复兴门外一小，我懂得了做事不能急功近利，管理有时候需要放慢脚

步、承认差异，善于发现闪光点，通过放大优点、弥补不足，最大限度地调动和激发各类教师的积极性，发挥管理的最大效能。

而今，我又来到了育翔小学，在我心目中，育翔小学是很多人向往的优质资源校，有着前瞻的理念、优秀的团队、辉煌的业绩，也正因此，我的内心又充满了不安：我能做好吗？我有这个能力做好吗？但是，当我回想这些年自己所走过的路，所经历的历练，想起我身后站着一支强大的 UDS 项目专家支持团队，我又增强了某种自信……

## 第二节 牵手“伴飞”，相识新知

随着全国第四次教育工作会议召开，《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》的颁布，可以说中国教育进入了一个全新的时代。国家对未来教育发展和人才培养都提出明确的目标和要求，也为基础教育改革与发展指明了方向。教育要尊重多元，倡导生态多样性，体现现代社会的重要价值观念和文化形态的全新理念，使我们意识到开展立足于自主的学校特色建设，是教育自觉应对社会时代变革的必然结果，也是学校教育自身的使命所在。而《首都教育发展规划纲要》提出的“为每一个学生提供适合的教育，为学生的终身发展和幸福生活奠定坚实基础”的目标，则要求我们的教育要适应学生健康成长，满足全面发展的需求。作为教育资源优质区，2010 年西城区进行区域合并重组，实现强强联手，明确提出了区域教育发展的目标——“校校精彩，人人成功”，特别强调了每一所学校在全面发展的基础上，要有特色。

### 一、牵手首师，结为伙伴

为了实现自己的区域教育发展目标，为了充分利用和发挥首都的教育资源优势，西城区教委联合北京师范大学、首都师范大学、北京教育学院三所高校，启动了“高校支持学校发展项目”。这一项目旨在借助高校智力资源，提升学校办学品质，促进学校内涵发展，提升校长的办学领导力。非常幸运的是，我们育翔小学与首都师范大学合作签订了“UDS 合作发展共同体项目”。

这一项目是具有一定行政色彩的工作项目，是以学校实践改进为直接目

的，以促进学校全面改进和内涵发展为指针的行动研究，是地方行政部门、大学、学校三方合力共建的计划。其中 U 是指大学 (University)，D 指地区 (District)，特指地方行政部门，S 指学校 (School)。UDS 代表三方构成合作共同体。我们一直把它简称为“UDS 项目”或“伴飞计划”。

UDS 项目由首都师范大学杨朝晖教授主持。项目主要的研究目标是立足于学校整体变革，探索学校组织生态环境下的干部管理团队与教师发展机制；提升学校自主发展能力；促进学校日常文化变革。同时，培育、固化学校自主内涵发展经验以及大学与教育行政部门、学校合作经验，以引领、带动区域更多学校发展。

项目在“科学发展、人本发展、校本发展、内涵发展、共同发展”理念的指导下，努力建设一种“相互尊重，平等合作，多元共生，互惠共赢”的合作共同体文化，试图通过合作共同体的建设，拉动 UDS 三方、理论与实践工作者、区域与区域、学校与学校、校长与干部管理团队之间的相互学习、对话和自我反思，以实现共同体的共同发展。

为了促进学校和共同体的共同发展，项目采取了“整体推动与校本发展相结合；个体支援与团队支援相结合；调研诊断与日常实践持续改进相结合；先行设计与过程反思调整相结合；整体构建与局部突破相结合；实践典型引路与理论引领相结合”等实施策略。通过以牵动全局而又“近、小、实”的日常改进为抓手，促进学校观念转变，催生新行为发生，最终实现学校的可持续发展。

这是一个非常接地气的务实项目。它并没有提什么高大上的口号，而是立足于学校内部条件和个性发展需求，通过最大限度地发挥学校内部人的主观能动性，利用一切可利用的内、外部资源，提升学校自主发展能力，实现学校的可持续发展。

我们尤其欣赏项目团队立足校本的沉浸式校本支持方式。每周每校有专人融入学校，顺势而为，持续跟进学校发展生长点，帮助我们开展量体裁衣式的学校改进。因此，我们的合作定位于学校的自身建设，我们的重心在于通过专家团队高层次的理念引领，转变思维模式，借助大学为我们搭建的平台拓宽教育视野，利用区域间、校际间交流研讨，借鉴彼此的办学经验。更重要的是，在合作、研究、实践中促进我校管理团队和教师团队的发展，实现学校文化的变革，为我们插上追逐教育梦想的翅膀。

## 二、项目相随，温暖心扉

其实早在2009年5月，在UDS三方正式签约仪式之前，项目组的专家团队就已经开始前期的调研工作了。那时，我还是复兴门外一小的校长。

杨朝晖教授带着她的团队来到了复兴门外一小。他们以自己特有的方式、视角，开展听课、调研、访谈活动，在参与中了解学校、干部教师，与我们一道分析学校发展的优势与不足，与我交流学校发展的思路，分析学校发展的现状，在不断沟通中帮我明晰办学理念，梳理发展思路。

在短短不到两个月的时间里，项目组真心、实干的工作作风给我们留下了深刻的印象。两个月以后，随着我来到育翔小学工作的新安排，教委领导决定让项目组跟随我到新的学校，继续伴我在新的岗位上一起成长。

当得知这一消息后，我感到无比温暖和喜悦。我想，有教委领导的厚爱，有专家团队的强力支持，我还有什么理由不把育翔小学办好呢？想到这些，我内心充满了力量。

### 第三节 培训起步，相聚团队

应该说我是在项目组的陪伴下走进育翔小学的。因为有项目组的相伴，我内心踏实多了，脚步也更坚实了。然而，面对这样一所新学校，挑战与困难依然是不能绕过的。

正是因为育翔小学的优秀，它成为了西城区干部成长的摇篮。当我接手育翔小学的时候，我们面临着三位干部的调离与升迁，留给我的是一支年轻、富有朝气，但也缺少经验的干部队伍。他们率真，对工作充满热情；他们踏实，对工作严谨认真；更重要的是他们爱育翔，希望腾飞。

我将如何带领这支年轻的团队，他们对于我这个空降校长又持以怎样的态度呢？我如何在短短的时间里尽快将他们凝聚，形成一支有战斗力的团队呢？显而易见，这是我这个新校长首先想到的一些问题。然而，一切都是那么的巧合和顺理成章。项目组组织的第一次工作坊研修，一下破解了我的工作难题，让我和我的团队迅速融合、凝聚。

## 一、别样培训，别样收获

2010年8月下旬，酷暑骄阳的日子，本应该清闲地消夏避暑，寻取阴凉。然而，育翔小学的行政干部们却顶着烈日，放下各自的出行计划，从四面八方赶来，只为参加“UDS项目”所组织的“学校发展从我做起，从计划开始”的工作坊研修。

### （一）学校发展从我做起

在延庆的中银酒店，来自海淀、西城和延庆的80多名“UDS项目”的伙伴们聚集一堂。顺着人流，带着某种希冀或是渴望的我们步入了会场。人真多啊！会场不大，却布置精致。会幅醒目，人员按校为坐，甚是温馨。只见几台摄像机静静地立在那里，倒多了几分庄重。人流穿梭，各自做着会前的准备，那么多陌生的面孔，大家相互招手致意，彼此相望。点头、摇头、默然、彷徨、欣喜，每个人脸上的表情都在告诉对方，我和你一样，不知道这将会是一场怎样的活动。“UDS项目”将带领我们经历怎样的旅程？收获的又是一种怎样的希望？两天的时间，我们会不会由生疏而转为熟识呢？那标语的内容到底是什么含义呢？然而，在随后的活动中，所有的疑问都渐渐有了答案。

杨朝晖教授首先为我们解读了“UDS项目”的含义和追求，介绍了工作坊研修的特征——这是以现实问题的研究解决为引领，以弹性化的研修活动设计为依托，通过自我反思和同伴互助的团队学习与行动学习来相互提升的参与式研修方式。其中，“平等、主体、对话、生成”是参与式研修最独特的魅力。

杨教授的话音刚落，我们就认真地把这句话记到了本子上。但真正让我们感受到工作坊魅力的，还是杨教授带领我们开展的破冰活动。

“让我们彼此相识吧。请1~6报数，进行随机重新分组，然后相互以自己特有的方式告诉对方：我是谁？认真倾听了解他（她）是谁。”

大家在茫然中离开各自的集体，然后重新组成一组。此时，陌生的育翔团队对我来说竟是那样的亲切和温馨。带着恋恋不舍，也带着莫名的紧张，我择一不显眼处慌忙落座，环视着周围十几个无比陌生的面孔，蓦然发现，他们的脸上也和我一样写满了忐忑不安。就这样，陌生的人拉起了手，组成

了一个圆环，开始用自己的方式向大家介绍：“别看我个儿矮，我可负责学校体育科任教学”“我性格活跃，做学生思想工作的”……由惊异、好奇再到喜欢、熟识，这一过程竟在这么短的时间内完成了。

紧接着，杨朝晖教授又提出了进一步的任务：“我到底是谁？请用一个比喻或意向来描绘自己目前的职业生活状态。”我们每个人开始在纸上描绘自己的工作状态。

静下心来想想，每天的工作很忙，很累，不得停歇，此时扇动翅膀的小蜜蜂在花间采蜜的形象在我脑海盘旋。对，就是它，飞到东、飞到西勤劳地采着花蜜。大家用不同的方式表现着自己目前的工作状态和角色定位：有的画的是一只小乌龟，昂着头，慢慢地向前奋力爬行。她说，我虽然慢，但我真的很努力，很坚持。有的画的是一只小蜗牛，背上背着厚厚的壳。他说，背上的壳很沉，但它是我生命的一部分，所以我不能放弃，只有不断向前。

在共同的分享中，大家感悟到人的一生就是在不断扮演各种社会角色，从而实现人的社会化的过程。对于教师本人来说，做教师不仅是一种职业，还是一种个人的生活状态！教育的成功主要靠良好的生命状态，每天与孩子的相遇就是生命的相遇。

当大家的认识上升到这样高度时，杨教授又转而向我们提问：教师实现生命价值的场所在课堂，那么作为管理者呢？我们实现生命意义的场所在哪里？我们在为谁而工作？为什么而工作？

大家因这两个带有深层次思考的问题而陷入到深深的沉思中。是啊，我们管理工作的意义又在哪里呢？我们工作的理念是什么？我是否看到和感受到了我的管理工作给我带来的内在的价值和欢乐？

此时，杨朝晖教授顺势让大家落笔内化：书写我们对自身作为管理者发展的新期待。

此时，周围静极了，只听到下笔的“唰唰”声。大家已经完全陶醉于这种富有激情与思考的学习中。在20分钟的汇报中，我们的干部回答说：“我们终于明白一个干部对自身角色的期待应该是这样的：让自己从‘管理者’到‘领导者’，让自己成为自身生命价值和理想教育的‘追求者’，让自己成为自主自觉终身学习的‘发展者’，让自己成为不断探索的‘研究者’和‘创造者’。”

期待是一种愿望，是一种力量，更是一种效应。我们开始在自我的期待中有了新的憧憬、萌动。“独特的工作坊，别样的内心体验，我们在亢奋中

憧憬着，在碰撞中感悟着，在对比中思考着。”我校的干部黄蕾如是说。培训让干部们明确了个人与学校发展的关系，形成了“学校发展从我做起”的共识。“学校的发展从我做起，从干部开始”的研修目标就这样悄然实现了。

## （二）学校发展从计划开始

“现在我们头脑风暴。请用比喻的方式与你身边的伙伴进行交流：我们为什么要研究计划？计划对于学校意味着什么？”工作坊新的研修内容开始了。

此时，大家已经开始喜欢这种特殊的培训方式了，彼此交头接耳，点头、摇头，打着不同的手势，相互碰撞着自己对于学校工作计划的理解，神情是那样的专注和认真。

在大家的相互碰撞中，计划就如菜谱、药方、家庭发展蓝图、建筑设计图、程序、节目单等一系列比喻和意向被激发出来。在不同的意向解读中，计划的意义和价值以及特征被逐一揭示出来。

正如杨教授所说，计划是开展学校发展行动的重要依托和载体。计划的制订可以清晰发展思路，明确发展任务，约束实践行为，提供评价反思依据。通过杨教授的讲解，我们了解到工作计划不仅作为一种文化的窗口和建设的载体，更是一种组织的任务运行结构。最终，计划是学校行政管理的重要手段，是学校行政文化的重要组成部分，也是学校组织的任务运行结构。从一定意义上说，它规定着学校日常的工作轨迹和内容，决定着生活在学校里的人的生活状态和行为方式，决定着一个学校的文化内涵和方向以及学校的效能。因此，我们应该对学校的工作计划给予足够的重视。

在理论的指导下，我们开始案例学习：我们以几所学校的计划文本为案例，共同研究发现这些计划中存在哪些问题，一个好的工作计划文本应该是怎样的。拿到计划文本，伙伴们开始兴致勃勃地分析。大家发现，有的计划中有目标没内容；有的有内容，没措施；还有的有任务，没分工。之所以出现这些问题，大家觉得主要是由于缺少充分的研究和准备，缺乏整体协调意识，没有用计划检验、考评工作。还有对问题缺乏自身的系统思考与研究，计划罗列的许多事项缺乏主线和重点，工作中眉毛胡子一把抓了。再有就是干部的管理理念和方式存在问题，计划行为主体错位，只有要求，没有引导和帮助。

通过对问题计划的挑毛病、找问题，什么才是一个好的计划的概念内涵也就逐渐在我们的头脑中建立起来：好的工作计划要结合校情，有自己明确的目的性，为什么要做，解决什么问题要清晰；计划要有重点，要用发展主题串起相关工作，形成拳头；计划要体现先进的教育理念和管理理念，要体现出以人为本，以教师和学生的发展为中心。计划还应具有整体性、层次性和协调性，全校各部门一盘棋；计划应可操作，重落实，分工明确，具有跟进行为与措施，落实到校历和日常工作中；应该用计划进行工作评价，形成有效的工作机制……

短短两天的工作坊研修很快结束了，但留给我们的感悟是深刻的。从教多年，从未有如此的培训能让人始终处于一种激情与亢奋之中。在短短的时间便调动起人内在的无限潜能，将人的潜力发挥到极致，收获自然是满满的。

## 【感悟分享】

### 独特的工作坊，别样的心体验

——黄蕾

回想这次研修的成功，我觉得项目组精心的设计安排是此次培训带来非凡感受的关键。

首先，从游戏引入，瞬间将彼此的陌生变为熟识，将现场的沉闷化为活跃。以本身熟悉的工作为导线，用生活中的某些意向、画面勾画出自己的工作形象，进而确定自己的角色定位。从角色入手，深入到教师角色，再到管理者的角色。从管理者引出学校计划的制订与实施，以及正确计划的模式。在此基础上再以实际案例为文本进行研讨，找到文本的不足，进而修改案例，制订更加理想化的计划。培训的环节一环套一环，紧张有序，新颖充实，有自主，有互动，有交流，有讨论，有汇报。多样的形式，调动起了所有参会干部的热情，让每个人在短暂的时间里都能做培训的主人，主动地思考，主动地行动。这正是这次培训获得成功的原因。

其次，兄弟校之间精彩的汇报与分享，也让此次培训色彩纷呈，人才辈出。

活动过程中，分别穿插了两个学校的案例分享以及全体交流，另外还有

若干个学校汇报。每个学校的理念是不一样的，甚至每个区也存在着某些差异，再具体到干部身上也有不一样的差别。海淀区的干部外向，开朗；西城区的干部内敛，低调；远郊区的干部则奔放，激昂。虽然理念不同，但每所学校的汇报却都是精彩而又独特的，每一次都让我们赞叹不已，深深佩服。他们的睿智、果敢、应变等特殊的能力让我们看到了人与人之间还是有很大差异，也看到了自身所缺少的一些东西。感谢这次培训，使我能跨出本区的限制，感受各区不同的教育风采，结识了众多不一样的朋友。

最后，工作坊式的培训风格，让此次培训与众不同。

重在参与，重在获得。所有的程序设计都旨在调动全员参与。每个人都处在学习的氛围之中，并感受着这种氛围带来的强烈刺激，正是这种外来的强有力的刺激，调动着每个参与者本身的内在动力，激发他们自身的潜能。这种培训方式虽然紧张，但却因形式的多样、内容的丰富而使培训获得真正的成功，使每一个培训者感到两天的时间不仅仅获得的是脑力上的收获，在心理上也同样得到了锤炼。

分别的时刻很快就到了。每个充满笑意的脸上都写着不愿离去，但相聚永远是那样短暂，离别终会来临。挥手，再见，带着收获的满足，带着成功的喜悦，更带着深深的眷恋。离开，意味着不久的将来我们还会再来，我们还会相聚在一起。

短暂的培训，收获的是幸福，沉淀的是希望。它犹如隐形的翅膀，带着育翔的团队奋力飞翔，为每一个干部指明了方向：在学习中工作，在思考中前行。

这次工作坊研修带给我无限欣喜。在这里，我这个新校长与我的干部团队近距离接触，共同学习提高。我们明确了我们为谁制订计划，制订计划为了什么，又该如何制订好计划，并逐渐形成了“依托学校计划更进，促进自身与管理团队提升，推进学校整体发展”的新学期工作思路。

## 二、认真反思，微调改进

这次研修带给我们很多启迪和震动，其中对当前学校工作计划中存在问题揭示，也引起了大家的共鸣和思考：我们在制订计划时确实存在很多问题，特别是在计划的生成过程中缺少教师的参与、认可，使得我们计划的针

对性、引领性、可操作性、可检测性都不够明显，从而削弱了计划对工作的指导和推动作用。

考虑到在我上任前育翔小学已经完成了学期工作计划制订的现实，也考虑到新校长到新学校应注意考虑继承与发展，改进计划应以突出针对性和实效性为目的，而不能完全推翻，于是我决定在原计划基础上只是做出微调整，调整的内容如下：

第一，重新明确工作指导思想。以往学校计划中的指导思想，是区级计划指导思想的摘录，基本是大话、空话，与本校计划没有直接关系，缺乏工作针对性。此次，我和干部们首先对指导思想进行重新定位，明确学校工作计划中的指导思想应能统领全局，指导学校全面工作，因此，要具有很强的针对性和指导性。根据这样的认识，我们对计划中的“指导思想”进行研究分析，删去了一些比较空泛的内容，保留了真正指导学校全面工作的内容。

第二，增加了“深入调研”的工作思路。在计划中，我们把“以 UDS 合作共同体项目为契机，深入调研，明确发展方向”作为新学期工作的思路之一。这主要源于四点考虑：一是学校小学规范化建设工程要进行阶段总结，需要根据学校实际，调整规划目标与策略；二是恰逢“十二五”开局，需要进行规划制定与课题申报；三是 UDS 项目组进驻学校，需要进一步了解学校，明确发展方向；四是我初到学校，需要对学校的全方位情况进行了解，完成新老交替，实现平稳过渡，因为只有在深入了解中，才能把握一所学校的“魂”，才能引领学校更好地发展、前行。基于以上这四点考虑，我们需要开展自下而上的深入调研。据此，我们将“深入开展调研”作为这一学期学校的重点工作。

第三，重新整合各部门目标内容。学校原计划中的各部门目标及内容由各部门自己共同商讨制定，汇总时基本不再做调整。为增强系统性与协调性，我带领各部门的干部们一起对各部门目标及内容进行重新梳理、整合，避免重复内容，使计划的系统性、协调性更强。

第四，执行措施做到与目标相对应。以往学校工作计划中目标与执行的具体措施、安排存在脱节现象。此次，我们对照目标及措施进行逐条梳理，做到目标与执行内容相对应。

第五，精简常规提示。在以往计划中，每一部分完成后，都有“常规提示”一栏，分析后，我们将空洞的、无法落实的内容去除；对已经形成惯例、

固化的内容不再做提示；只针对重要、可操作的内容加以提示，这样就精简了大量文字，一目了然，重点突出。

经过这样的改动后，计划的篇目明显减少了，工作主线更加明晰。之后，我在全体教师会上对计划进行了细致的解读。精简计划，增加解读，让我和新班子精彩亮相，小变化中传递出的是管理理念的大变化，在教师中引起了不小的反响，良好的开局就这样从计划开始了。

曾经那么熟悉又令人有点反感的计划，在透着新意中引起了大家关注。此时的我感到异常欣喜，以至于在几年后，我依然觉得那是一个良好的开始。工作坊研修，让我与新班子迅速融合；依托计划改进，让我找到工作的切入点和抓手；借助项目组开展调研，让我在很短时间内明确了工作方向和工作思路，为我顺利在育翔开展工作打下坚实的基础。



“没有调查就没有发言权”是一直以来深入人心的一句话，也是我们开展工作、取得成功的制胜法宝。而这次到育翔的经验再次告诉我，调研是一切工作的开始。调研可以帮助我们找到问题的答案和前进的方向。

## ● 第二章 深入调研，走入育翔

2010年9月，我和UDS项目组同时进入学校。按照新学期的工作思路，开展调研是这个学期的重点工作。此时，也恰逢项目组从原来开展的外在于学校的专家调研，转向依据学校需求与发展实际的校本化调研转变，双方可谓一拍即合。借势促发展，我与项目组专家一起精心制订调研计划，采取多种方式，开展了历时一个学期的以“我与育翔”为主题的系列化校本调研活动，总结经验，分析不足，梳理出学校发展优势，逐步清晰了学校的发展方向。其间，我们依托调研发现，边调边改，初步赢得了广大教师的信任，形成了凝心聚力、共谋发展的良好局面。

### 第一节 整体调研，感知育翔

全面调研是系列化校本调研第一步，由项目组成员和学校部门领导分头展开，各有侧重。

#### 一、项目团队，走进育翔

2010年10月9日和14日两天，UDS项目的专家们来到育翔，进行了包括随堂听课、校园走访和访谈、座谈的全面调研活动。

专家们首先分别进入课堂，听取了数学、语文、英语、品社、品生、音乐、心理、综合实践等学科共二十余节课。随后，他们与陪同听课的学校中心组成员就听课情况一一进行了交流、探讨。下午两节课，专家们又与授课

教师以及其他在一线担任教育教学工作的十余位老师进行了一对一的访谈，以期较为全面地了解学校的教育教学现状和老师们的思想状况、发展需求等方面的情况。

这两天的活动是 UDS 项目的专家们与育翔教师进行的第一次较为广泛的“亲密接触”。通过这次活动，专家们对育翔的教育教学现状、老师们的思想状况等方面的情况有了初步的、较为直观的了解和感受。

项目组对育翔的总体印象是：育翔的教师形成了特有的踏实、敬业、认真、严谨的教师文化，但缺少更高的发展追求。从学校的管理来看，管理经验缺乏，实效性需要提升。

## 二、了解概况，广泛调研

与此同时，学校各部门领导则主要采用座谈、提案、问卷等形式完成对家长、学生、共建单位的调研。其中在对 43 位家长就有关“对育翔的印象”书面和座谈调研中，超过 15 人次选择了如下内容：

- 班主任和老师们尽职尽责地工作。对待孩子宽容，关注身心健康。爱学生，师生、学生、教师与家长关系和谐。（40 人次）
- 师资力量强，教师有较高的教学水平，能力强，教法灵活，因材施教，采取分层教学模式。（21 人次）
- 管理制度比较严谨。（17 人次）
- 办学理念先进，注重德育、素质教育，全面发展，培养孩子良好的学习习惯和人格，重视集体荣誉感的培养有成效；不是单纯追分。（15 人次）

在教师问卷中，教师对学校发展的期待反映最为强烈的是如下内容：

- 合理化工作量，给老师减负、减压；把繁杂的工作简单化；重实效，轻形式。（6 人次）
- 有激励措施，激发工作热情，发挥教师专长为学生服务；让教师安心教学，一切为教学让路。（6 人次）
- 实施人性化管理，关注全体教师发展需求与提高，创造更加宽泛、自主的空间、平台；稳步提升专业能力和整体素质；注重教师身心发展，培养工作能力、兴趣。（7 人次）
- 营造敬业爱师、轻松愉快的氛围；师师、教师与领导间彼此达到依靠、依赖、互信，建立和谐互助健康的团队；教师在愉悦的工作中去面对学