



大夏书系·学校领导力

我在 三所学校的 办学之旅

杨惠萍 —— 著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导力

我在 三所学校的 办学之旅

杨惠萍——著



著名
品牌

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

我在三所学校的办学之旅 / 杨惠萍著. —上海: 华东师范大学出版社, 2018
ISBN 978-7-5675-7419-9

I. ①我 ... II. ①杨 ... III. ①校长—学校管理—研究 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 015910 号

大夏书系·学校领导力

我在三所学校的办学之旅

著 者 杨惠萍
策划编辑 任红瑚
审读编辑 万丽丽
封面设计 百丰艺术

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700×1000 16 开
插 页 1
印 张 13.5
字 数 160 千字
版 次 2018 年 4 月第一版
印 次 2018 年 4 月第一次
印 数 4 000
书 号 ISBN 978-7-5675-7419-9/G·10908
定 价 39.80 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

序

本书是广西北海中小学名校长培养“领航工程”项目的系列研究成果之一。该项目是广西北海市教育局委托北京教育学院设计并组织实施的中小学、幼儿园名校长、名园长培养项目，培训时间为期两年半（2014年10月—2017年3月），培训对象为北海市19位优秀中小学校长和幼儿园园长，项目设立了幼儿园、小学、初中、高中四个工作室，项目活动包括总项目集体活动和各工作室分头活动两种类型，培训活动以现场诊断调研、理论学习、个案分析、交流研讨、课题研究等多种学习方式以各种形式在北海、北京两地交替进行。

“领航工程”是北京教育学院承接的第一个中小学名校长培养的高端、长期委托培训项目。学院为本项目配备了高水准的培训团队，各个工作室分别配备了学术导师和实践导师。学术导师由北京教育学院资深教授担任，实践导师由北京市知名幼儿园园长和中小学校长担任，项目负责人为李雯教授，原北京教育学院党委书记马宪平教授担任项目的总顾问。

“领航工程”的整体目标是通过为期两年半的多种学习方式，重点培养具有先进教育理念、独特办学实践、鲜明办学风格、突出管理绩效的高素质、示范型的优秀中小学校长和幼儿园园长，促进校长、园长所在学校和幼儿园办学实践创新和质量提升，进而打造北海市教育系统的标杆学校和幼儿园，促进北海市基础教育的变革与发展。具体体现在三个

方面：一是深化校长、园长对教育和办学实践的理性认识；二是解决当前办学实践中的核心问题；三是提炼校长、园长的办学思想，发展学校、幼儿园的办学特色。

基于长期培训实践探索中对名校校长、名园长及其成长规律的基本理解，在项目启动之前，北京教育学院项目组确定了北海名校校长培养“领航工程”的基本定位，主要包括以下五个方面：其一要深刻了解校长、园长任职以来的办学实践历程和个人专业素养特点，基于他们专业发展的现实状况和发展起点来开展研修；其二要针对校长、园长的核心岗位职责和关键专业能力进行系统的理论和实践学习，提升他们的理性认识、丰富办学经验；其三要指导校长、园长细致梳理和深入研究自己办学实践中的核心问题，提炼办学思考，在深入研究中提升他们的专业水准；其四要引导校长、园长关注和研究教育家型校长、园长群体的成长历程、专业素养和办学特点，明确自己专业发展的路径和策略；其五要指导校长、园长把培训所学和课题研究应用到自己学校、幼儿园的办学实践中，在实践中开展研究，在研究中推进实践发展。此次出版的培训项目成果正是这种基本定位及其实践落实的重要体现。

两年半的研修过程一路探索、一路艰辛，也一路收获。本项目的系列研修成果包括四本著作：《寻找教育的密钥——好学校是如何成长的》《修炼领导力——优秀校长的成长手记》《润泽生命静无声——广西北海中学和谐教育的实践探索》和《我在三所学校的办学之旅》。其中前两本是参加“领航工程”项目的19位校长、园长的集体研究著作；第三本《润泽生命静无声——广西北海中学和谐教育的实践探索》是“领航工程”项目学员北海中学的校长苦佑文、书记曾承炜、副校长杨迅的合作研究著作；第四本《我在三所学校的办学之旅》是北海三中原任校长、北海市外国语实验学校现任校长杨惠萍的个人研究著作。

本书系统梳理了一位基层学校校长在三所不同类型的学校从教

二十六年、担任校长十六年期间摸爬滚打的办学实践及其作为校长的专业成长，完整呈现了作者从教师到校长、从新任校长到成熟校长、从成熟校长到优秀校长的真实生动、独一无二的职业生涯和成长经历。本书的作者杨惠萍校长曾经是一位优秀的中学地理教师、教研员，现在是一位优秀的校长。杨校长外柔内刚，外表清秀，待人和善，脸上总是带着温暖的笑容，是典型的温柔的南方女子。作为校长，她果敢、坚强、有魄力，内心始终充盈着不懈追求教育理想的坚韧、执著和热情。

本书通过对一位基层校长真实、完整的办学实践和校长任职经历的梳理和思考，呈现了优秀校长以变革创新促进学校发展、在实践探索中提升个人成长的鲜活探索和教育智慧。书中的有些梳理和思考尚显稚嫩，但是却呈现了校长在办学实践和专业成长过程中的本真状态和鲜活思考。这些“不完美却真实、接地气”的研究成果对于中小学校长办学实践的改进有一定的参考价值。本书由“领航工程”项目负责人李雯教授指导、编辑和统稿。由于水平有限、时间紧张，书中的错误和疏漏在所难免，恳请广大读者批评指正。

李 雯

2017年11月于北京

前 言

光阴荏苒，时光如梭。不知不觉我已在教育这条战线上奋斗了整整二十六个年头。回首这二十六年的岁月，一路泥泞却也一路风景。无论是荆棘或是鲜花，从来没有动摇我坚守教育战线的志向，反而愈加热爱与留恋这份职业，如一名虔诚的教育行者，心无旁骛，孜孜以求地实现着自己的教育理想。

1991年7月，我以广西3%名额的高校优秀毕业生身份，走上中学教师工作岗位，分别担任初、高中的地理教学和班主任工作；1998年初，因各方面表现优秀，调任北海市教育科学研究所中学地理教研员，负责北海市的中学地理教育教学研究工作；2001年1月至7月，被派往北京市西城区教研中心（后改名为北京市西城区教育研修学院）挂职学习，担任教研中心主任助理；2002年8月，调任北海市师范附属小学（2002年12月更名为北海市实验学校）校长兼党支部书记；2010年3月，调任北海市第三中学校长；2015年9月兼任北海市外国语实验学校筹备组组长；2016年8月被正式任命为北海市外国语实验学校首任校长。从一名普通教师到中学教研员，再到三所学校的校长，此间经历了不同角色的转换，这极大地丰富了我的教育人生经历，也给予了我作为一名师者和领导者的智慧与魄力，更坚定了我作为一位教育人的理想和情怀。

二十六年的教育经历，十六年的校长生涯，让我充分感受到作为一名教育者持续发光、发热的光荣感和幸福感，同时也让我意识到作为一

名教育“引领者”肩负的使命感和责任感。校长，是一所学校蓝图的勾画者，也是一所学校航行的掌舵者，更是一个地方教育发展的推动者。因此，一名好校长，应该具有开阔的教育视野、美好的教育愿景以及高屋建瓴的教育理念。立足于现代学校教育的特点，契合当前时代对学校教育的要求，我始终坚持“文化治校，特色立校”的办学理念。在成就学校的同时，也丰厚了自己。2002年8月至2010年3月的八年里，我倡导“以人为本，重在发展”的办学理念，将一所城乡结合部的普通小学，办成了以九年一贯制为实验项目，以“小班化教育”为特色，校园文化浓郁，具有示范作用的北海市第一所实验学校。2010年4月至2016年7月的六年里，通过构建与实施“阳光·绿色”教育，从管理和德育入手，狠抓课堂教学的有效性，大力推行“讲学稿”教学模式，全面推进教育教学改革，把北海三中这所教学质量持续低迷的初中学校，办成了一所以“阳光·绿色”学校文化为特色的特色校。从2015年9月主持筹建，到2016年8月被正式任命为北海市外国语实验学校首任校长，其间，对学校定位、建设等关键问题，我进行了反复深入的思考。明确以“仁爱，精进”为建校核心理念，以办一所有品质的学校为办学目标，以“外国语”课程和“五四”学制为办学特色，力争使学校成为北海市学制改革和外语课程改革的一块新沃土。

十六年来，我与三所学校建立起一种休戚相关、荣辱与共的联系，它们当中有的是改制校，有的是老校换新颜，有的是白手起家的全新校。而对每一所学校，我都怀着宗教般的虔诚和赤子般的热忱，如教育行者不断跋涉和前行，既有风尘仆仆的艰辛，也有收获的喜悦。当我回顾和反思自己这一路的旅途，萦绕于心的不是赞美、褒奖或者荣誉，而是这一路走来的深深浅浅的脚印。这些深浅不一的脚印，才是我在校长之路上真挚而朴实的印记，是我变得愈加稳健和从容的缘由，也是我之于教育的所有价值所在。今天，我愿撷之分享，愿以之共勉。

目 录

序 / 1

前言 / 5

第一辑

北海市实验学校：边学边干的探索之旅

一、初步探索 / 3

- 从中学教研员到小学校长 / 3
- 给一年级学生上课的狼狈经历 / 7
- 新官上任“两把火” / 9
- 及时雨一样地赴北京学习 / 12
- 抓住学校发展的新契机 / 14

二、变革探索 / 18

- 充实中层管理队伍 / 18
- 全面修整基础设施 / 20
- 行为规范“十二会” / 22
- 携手家长共育人 / 25
- 抽签决定的课堂教学比赛 / 27
- 年末考评的小纸条 / 28
- 难忘的大明山之行 / 31

- 写给每一位老师的新年祝福 / 34
- 独具匠心的校园活动 / 36
- 充分扬长的评价改革 / 39
- 开发校本课程 / 40
- 第一次探究性学习 / 42
- “小班化教育”成为学校品牌 / 44

三、迎接新挑战 / 49

- 取消小班化教育实验班 / 49
- 提出“阳光·绿色”办学理念 / 52
- 着力开辟新校区 / 55
- 踌躇满志中的突然调任 / 57

四、北海市实验学校探索之旅的回顾与反思 / 60

- 校长要抓方向 / 61
- 校长要会选人和用人 / 61
- 校长要善于调动教师的工作积极性 / 62
- 校长要关心体贴老师 / 62
- 校长要注意修身 / 63
- 校长要正确对待自己的权利 / 63
- 校长要有大局观 / 64

北海三中：且思且行的治理之旅

一、艰难的开始 / 67

- 新校长仓促办大校庆 / 68

- 高度紧张的中、高考考点工作 / 71
- 领教北海三中“非同寻常”的学生 / 73

二、步入正轨 / 78

- 一学期后新校长的“三把火” / 78
- 加强新生入学教育 / 86
- 制定北海三中第一个三年发展规划 / 88
- 调整中层干部队伍 / 91
- 任何改革要以教职工利益为出发点 / 93
- 校长三迁办公室 / 99
- 成为北海市第一家电子白板全覆盖的学校 / 101
- 想方设法调动教师积极性 / 102

三、启动变革 / 105

- 走出自己的小天地 / 105
- 构建“五五三”有效课堂教学模式 / 107
- 狠抓德育工作 / 111
- 毕业典礼成为品牌 / 114

四、实践创新 / 117

- 制定北海三中第二个三年发展规划 / 117
- 构建“阳光·绿色”理念体系 / 119
- 彰显“阳光·绿色”校园文化 / 125
- 探索多元化绿色课程 / 128

五、北海三中治理之路的回顾与思考 / 133

- 明晰了文化治校的建设过程 / 134
- 坚定了德育为先的办学思路 / 134

- 校长要有应急的能力 / 135
- 校长要营造风清气正的氛围 / 135
- 校长要做老师的领路人 / 136

第三辑

北海市外国语实验学校：有苦有乐的创校之旅

一、踏上新征程 / 141

- 接到新的任务 / 141
- 开启校长生涯的第三段旅程 / 142

二、艰难的筹备历程 / 144

- 光杆司令跑审批 / 144
- 走访著名外国语学校取经 / 145
- 大江南北招聘老师 / 148
- 我是工头眼里最难缠的校长 / 151

三、谋划学校顶层设计之一 / 154

- 确定“仁爱·精进”的办学理念 / 154
- 确定“五四”分段教学实验项目 / 156
- 出台办学方案 / 160

四、准备开学 / 167

- 录制招生宣传片 / 167
- 借地招生 / 170
- 踩农田、翻墙头去验收 / 171
- 第一次新教师培训 / 173

五、新学校新气象 / 178

- 隆重的新校启用仪式 / 178
- 养成教育周 / 180
- 命名仁爱路 / 182
- 师徒结对力促青年教师成长 / 184
- 活动中心里的午间测试 / 186
- 出访美国奇科市沼泽中学 / 188
- “快乐星期三”自选素质课程 / 190
- 校园四大节日 / 191
- 家长志愿者 / 194

六、北海市外国语实验学校创校之旅的回顾与反思 / 196

- 校长要有教育情怀 / 196
- 校长要做好顶层设计和每一个第一次 / 197
- 要充分发扬团队精神 / 197
- 要正确看待校长的职位 / 197
- 实现教育信息化是下一步努力的方向 / 198

后记 / 199

第一辑

北海市实验学校：

边学边干的探索之旅



● 从中学教研员到小学校长

我出生在浙江省余姚市，准备读小学的时候随父母来到桂林市，在桂林市接受了完整的基础教育，1987年顺利考上广西师范学院地理系，经过四年的本科学习，1991年7月，以广西高校优秀毕业生的身份毕业，准备接受国家的工作分配。若没有意外，我应该回到桂林，由桂林市教育局分配到桂林的一所学校任教，留在父母身边，安居桂林。但每年仅3%名额的广西高校优秀毕业生是有资格自选单位的，于是因为个人的原因，我选择留在了南宁，南宁市教育局将我分配到南宁市第八中学。就这样，我离开了父母，离开了秀美的第二故乡桂林，在南宁八中担任了两年的中学地理教学和班主任工作。两年后，随丈夫来到处于广西最南端的北海市。虽然那时的北海是国家十四个沿海开放城市之一，是被房地产商热炒的城市，但是就实际状况而言，它只是一个像小县城一样尚未开发的小城市，与文化底蕴深厚的桂林，与广西的首府南宁相比，不可同日而语。但是，这里却成了我的第三个故乡，如今回想起来，我应该是北海教育发展的建设者和亲历者。

最初吸引我来北海的原因是希望自己能够借北海大开发的热潮，跳出教育系统，到大公司里谋得一份高薪职业，做一名光鲜亮丽的白领。

然而，面试几次后，没有找到合适的工作，我只好老老实实回到北海市教育局谋职。经过面试，我顺利地成为了北海市最好的学校——北海中学的一名地理教师。

当时的北海，讲普通话的人还不多，我被大家称为“捞妹”。因为外地来就业打工的男人问路询事先打招呼都叫“老兄”，“老”字和“捞”字谐音，“捞”字也有外地人来本地谋生赚钱之意，所以北海人对讲普通话的男人都叫“捞佬”，女的叫“捞妹”或“捞婆”，我因为年轻些就自然被称为“捞妹”。因为性格开朗，普通话标准，我这个“捞妹”还算是比较引人关注的，也因为干劲十足，在北海中学任教的六年时间里，我的课堂成为学生最喜欢的课堂之一，我所带的班级成为全年级最整洁、班风最好的班级，个人参加北海市地理课堂教学优质课比赛，获得全市第一名的好成绩。

我的成绩被北海市教科所的领导关注到，在毫不知情的情况下，北海市教科所决定调任我为北海市中学地理教研员，于是我成为当时北海市最年轻的中学教研员，那一年我不满 29 岁。至今我都非常感谢当时北海市教科所的陈所长，他是因为爱才才把我从一名普通的地理教师直接任命为中学地理教研员的，而在此之前，我与他几乎没有过交集。我在北海市教科所工作了四年，这四年让我从讲台前退到幕后；从一名能上好课的老师，转为从事地理教学研究工作的人员；从教育对象为学生转为如何提高全市地理老师的整体教学水平。这四年，让我能够沉下心钻研教育教学的问题，让我有机会直接参与科研课题的研究，让我有机会主编《北海地理》，让我从一名忙于教学事务的教师，变成能够静下心来做学科研究的教研员。北海市教科所温暖和谐的工作氛围，陈所长把控大局的高超工作能力，赏识每一位同志的管理风格，善于用人和用人之长的工作作风，深深影响着我此后的校长生涯。

2001 年，我有幸成为北海市第三批赴北京西城区教育局挂职学习的