

# 云

## 深知处

——王克坚校长的办学实践

第三期上海市普教系统  
名校长名师培养工程 编  
小学校长一组



上海教育出版社  
SHANGHAI EDUCATIONAL  
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

云深知处：王克坚校长的办学实践 / 第三期上海市普教系统名校长名师培养工程小学校长一组著. —上海：上海教育出版社, 2016.5

ISBN 978-7-5444-6944-9

I. ①云... II. ①第... III. ①小学—校长—学校管理 IV. ①G627.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第107550号

云深知处

Yunshen Zhichu

——王克坚校长的办学实践

第三期上海市普教系统名校长名师培养工程小学校长一组 著

---

|     |                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 出 版 | 上海世纪出版股份有限公司<br>上 海 教 育 出 版 社<br>易文网 <a href="http://www.ewen.co">www.ewen.co</a> |
| 地 址 | 上海市永福路 123 号                                                                      |
| 邮 编 | 200031                                                                            |
| 发 行 | 上海世纪出版股份有限公司发行中心                                                                  |
| 印 刷 | 上海颀辉印刷厂                                                                           |
| 开 本 | 700×1000 1/16 印张 17.5 插页 1                                                        |
| 版 次 | 2016 年 5 月第 1 版                                                                   |
| 印 次 | 2016 年 5 月第 1 次印刷                                                                 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5444-6944-9/G·5719                                                     |
| 定 价 | 30.00 元                                                                           |

---

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

# 序 言

2013年教育部颁布了我国历史上第一部《义务教育学校校长专业标准》，提出了合格校长专业素质的基本要求。学习、贯彻这一基本要求，引领校长的专业发展，导向校长在实践中的能力升华，是校长培训的核心命题。杨荣、王克坚主持的校长基地始终围绕这一命题，采用“反思—实践”的方式，引导学员提高专业职责六个方面的能力，增强校长的专业历练，效果是十分明显的。“云深知处”极具韵味，我们可以感受到作者们在陈述校长故事中，生动地解释着校长的专业标准，灵动地传递着校长的实践智慧，我们更可以感觉到作者们更深层的文化自觉和学校的文化建设举措。

作为学校教育的领头人，校长在办学理念和行为选择上不能局限于行政力量的推动，不能屈服于世俗压力，而要集聚智慧和勇气，以文化自觉去推动教育文化转型和学校的自主发展。

什么是文化自觉？生活在一定文化中的人对其文化有“自知之明”，明白它的来历、形成的过程、所具有的特色和它发展的趋向，具有文化转型的自主能力和决定时代文化选择的自主地位。可见，文化自觉是对观念和行为的觉悟，是对观念和行为的扬弃与创造，是对观念和行为的自主性的生成与确立。因此我认为，文化自觉的核心是对自身行为的选择在本能上的自

觉性。校长文化自觉的主要领域是学校文化,学校文化是师生长期积淀下来的稳定的思想观念和行为方式,因此,校长文化自觉主要体现在办学过程中的思想观念和行为方式的主动选择上,它有以下特征:

——把坚持“以人为本”作为一种行为方式。校长文化自觉的核心是确立以人为本的理念,从人的需求出发,思考并选择恰当的教育行为,促进学生发展。

——把反思办学观念和教育行为作为一种习惯。在文化的视角下洞察学校教育的一切,高度重视文化对教育行为的无可替代的基础性作用,使得在先进教育文化支配下的教育行为成为办学的“本能”,成为规划管理、课程设计、教学实施的必然追求。

——把办学传统作为学校承前启后的一条通道。校长文化自觉首先应来自对学校办学传统的诞生、形成、延续的全面认识,进而由对学校传统的自知之明求得继承和扬弃的文化自觉,求得办学的自主能力与自主地位。

——把教育交流作为吸收世界先进教育理念的一座桥梁。在全球文化大交流的背景下,文化自觉不能囿于一国一地,应吸收别国,包括西方发达国家的先进教育理念。

——把倡导学校创新文化作为一种职业本能。校长应在学校倡导创新的文化,使创新的氛围弥漫校园。创新不是针对少数尖子生的专门服务,而是作为校园里普遍倡导的一种价值取向、一种行事方式、一种人格特征,从而在学校形成创新的浓厚氛围。在这种氛围的熏陶下,师生日渐形成一种不断地审时度势、变革创新、完善自我的进取精神,并将这种进取精神体现在日常的、细微的生活过程中。这样,师生会始终对事物保持敏感,会对那些理所当然或天经地义的事物用心思考,对习以为常或司空见惯的现象给予批判性审视。久而久之,它将成为一种人格特

征,表现为好学深思、善于质疑、不断进取、不断超越自我的质量,而决不会墨守成规、故步自封、得过且过。

立足现实,着眼长远,选择学校的改革举措,从而推动学校教育转型和自主发展。一所学校如果没有高瞻远瞩、切中实际的改革举措,要在高位上实现新的突破几乎不可能。当前,学校需要进一步改善学生的培养目标、培养模式和培育机制问题。比如我们要重点关注:如何优化课程结构,丰富学习经历,通过改革课程体系提高课程的多样性和选择性,让每个学生都能找到适合自己的课程;如何根据课程和教学的需求,把校外教育资源纳入教育教学之内,建立起利用校外教育资源的机制,在课程开发与实施、教师培养等方面形成机制,达到拓宽学生培养渠道、丰富学习经历的目的;如何完善培养模式,加强自主学习与个性化教育。教育的个性化程度越高,取得预期目标的可能性就越大。要培养人格健全、善于创造、实践能力强的学生,就要根据学生的需要,结合学校的办学追求和资源特点,开展多种形式的个性化教育实践。

教育创新的过程,是对教育本质规律的深刻把握、对学生发展需要的全面洞察和对国家教育政策的准确领会下,创造性地实施教育改革和教育教学实践的过程。教育创新难以完全靠行政力量的推动来实现,而要靠教育每一级层面的主体发挥自主性、能动性和创造性,尤其要靠校长和他带领的教师,通过文化自觉把教育教学纳入到创新的轨道上,从而推动学校教育转型和自主发展。

我们以教育家精神办学,就要有教育理想,要理解教育,理解“人”。校长应当描绘自己的教育理想。我们不能光把学生当作未来的劳动者,还要培育他们的思想品德,关注他们的精神生活,培育他们对艺术的感受力和生活品位,让他们在未来不仅拥有足以谋生的劳动技能,还要有对环境变化的适应力。要从未来的角度去了解“人”的需求,要从“人”的

需求去了解教育理想。

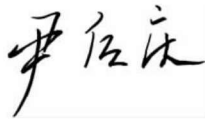
我们要以教育家精神办学,必须有革除教育弊端的冲动。我们有的同志从事教育工作已经有十几年了,对一些弊端已经麻木了。教育是有许多锁链,但也有许多改革的空间,关键是看面对这些弊端,我们有没有改变的责任心和冲动。也许我们无力回天,但是我们应该有能力改变脚下的这片土地。校长们可以去设计学生的生活,在办学上还有很多工作可以做。要时刻想到我们的身上肩负着培养下一代的责任,这样我们才会有革除弊端的冲动。

我们要以教育家精神办学,就要选择教育管理的行为。我们常说学校文化的重要性,但文化不是抽象的,它总是表现为一种行为方式。支配我们行为方式的是价值理念。改变文化,我们有两条路可以走:可以组织大家讨论,统一思想;也可以从改变具体的行为做起,反过来改变文化。例如,我曾经到过一所学校,这所学校规定,如果教师把学生叫进办公室谈话,必须给学生端把椅子,让学生和教师一样坐着,而不能教师坐着、学生站着。这所学校对师生平等的提倡,就是从改变教师的行为习惯做起的,因为精神一定体现在行为上。

作为学校的领导者、管理者,校长要在倡导和践行先进的学校文化中发挥主导作用,用学校的核心价值和文化追求去组织和引领全体学校成员在学校生活中更加自觉和主动地为实现共同的育人目标而作出努力。我想,当“云深”知“处”时,由校长的文化自觉而产生的行动力及精神感染力,将呈现神奇的力量推动教育的转型,更深刻地演绎教育的价值与美好!

是为序。

上海市教育学会会长



## 第一章 规划学校发展 凝聚共同愿景

### 导言

|             |     |
|-------------|-----|
| 规划助校长厘清办学思路 | › 3 |
|-------------|-----|

### 规划引领学校战略发展

|                 |      |
|-----------------|------|
| 春秋七十载           | › 9  |
| 督学导行 护航发展       | › 13 |
| 直挂云帆济沧海         | › 17 |
| 在“合作文化”的沃土中孕育幸福 | › 21 |

### 规划实施凝聚共同智慧

|             |      |
|-------------|------|
| “公转”与“自转”   | › 26 |
| 学思敏行 躬行办学   | › 30 |
| 快乐“西游”修“正果” | › 35 |
| 巧适时机 顺性而为   | › 39 |

## 第二章 营造育人文化 实践育人为本

### 导言

|                     |      |
|---------------------|------|
| “标准”引领办学价值 故事诠释实践智慧 | › 47 |
|---------------------|------|

## 教育行动 凸显育人为本

- 行政小助理 体验增责任 > 54
- “愚一幸福 ing” 践行自我教育 > 58
- 志愿行动奠基责任品行 > 63
- 幸福成长 从三十事开始 > 68

## 关爱儿童 尽显育人文化

- 亲密一家人 相伴共成长 > 73
- 为了每一个孩子的成长 > 79
- 学校真好玩 > 84
- 一样的活动 不一样的精彩 > 89

## 第三章 领导课程教学 凸显办学品质

### 导言

- 葆有改革热情 破解办学难题 > 97

### 领导课程 引领教师

- 乘上“课改”快车 > 101
- 童眼看“万国” > 106
- 由单科走向综合 > 110
- 假期新作业 幸福好味道 > 114
- “课改”让学生感觉 > 119

### 改革教学 提升教师

- 特色课堂成就特色学生 > 124
- 课堂的生命沙伐旅 > 129
- 绿色好心情 > 133
- 圆梦课堂 > 138



## 第四章 引领教师成长 塑造专业形象

### 导言

引领教师成长之教师的行动与思考 〉 145

### 重视教师价值观 引领和谐酿氛围

从合并到融合,喜看“1+1+1>3” 〉 150

亲笔“信”:让校长走入教师的“心” 〉 155

师德教育从读懂教师开始 〉 161

### 关注教师发展度 培训实践搭平台

项目引领共发展 〉 166

“滚雪球”听评课:好课与好教师这样长成 〉 170

### 增强教师成就感 当好伯乐促成长

千里之行,始于足下 〉 175

青年教师成长路上的“华丽转身” 〉 179

### 多维聚焦

——发现适合愚一的教师 〉 183

## 第五章 优化内部管理 建立现代机制

### 导言

校长要做智慧的实践家 〉 191

### 善谋机制 民主法治

兼听为“谋” 多谋善断 〉 196

校长负责制故事之一和之二 〉 200

民主管理出新招 〉 203

绩效工资实施方案高票通过的背后 〉 207

## 知人善任 机制激励

人尽其才 做最好的自己 > 212

幸福工程聚人心 > 217

## 专业精神 优化治理

知人善任 更要促担大任 > 221

校际合作现双赢 > 225

校安工程的大与小 > 230

# 第六章 调适外部环境 丰富教育资源

## 导言

当学校的大门再也关不起来的时候 > 235

## 学校管理重开放 家社参事议校政

您参与 我放心

——愚一小学的联席校务会和兼职校长轮值制 > 238

愚一小学欢迎您 > 242

幸福很简单

——愚一小学的“幸福塔”课程体系 > 246

三点半后,孩子们去哪儿 > 250

## 家校合作增合力 共同育人强奠基

期待:每一次的见面 > 254

特长生是这样培养的…… > 258

学校@家长们 > 262

愚一小学的“客座教师”们 > 266

## 后记

> 270

# 第一章

## 规划学校发展 凝聚共同愿景





## 规划助校长厘清办学思路

原上海市浦东教育发展研究院院长 顾志跃

教育部发布的《义务教育学校校长专业标准》中,专业职责的第一方面就是规划学校发展。为什么要把做学校发展规划放在校长专业职责的第一位呢?校长接手一所学校的领导,首先要从理清办校思路开始。

从校长接手、领导一所学校的发展来看,主要有四种情况:

1. 高位接任。校长接手的是一所好学校,由于历史原因和前几任校长的努力,学校已经取得了很好的办学实绩与社会口碑,教育教学运行秩序规范,教师队伍整齐,水平较高。在这种情况下接任的校长,关键是要尽快获得学校教师的认同,寻找学校新的生长点,而不是躺在原有的办学声誉上守摊子。这类学校的教师是否认可、能否接受新校长,是新校长能否带领这所学校继续发展的关键。对新任校长的考验不仅局限在为人是否公平公正,能否得到大家的信任;更重要的是看校长的业务水平和教育思想,是否专业,教学水平如何,有没有能引领发展的教育新思想、新理念。这是教师们对新校长的考察点。因此,在这类学校任校长,首先要在业务上亮相,让教师们感觉到新校长不仅为人正直,而且是懂业务、有水平的专家。在此基础上,要审时度势,为学校发展设计新的生长点,用科研、教师高位发展、各种展示平台和任务驱动来激活教师的进取心。好学校一般会有比

较多的接待或承接各种活动的机会。有的校长把这看作是负担,怕烦,不愿承担,借各种理由回绝。其实,承接这类活动或任务恰恰是培养锻炼教师的好机会。实践证明,许多好学校的办学水平和教师队伍就是在经常举办各级、各类接待、展示或研讨活动的过程中提升起来的。接手有较长办学历史的老牌名校的校长还要善于发掘学校的优秀办学传统与文化,正确处理传承与创新的关系。

2. 低位接任。有的校长是被赋予改造一所薄弱学校的任务接手做校长的。要改变一所薄弱学校的办学面貌,关键还是要从发现与解开学校的问题着手。造成学校薄弱的原因是多方面的。有的是学校所处的社区整体素质不高,流动人口多,困难家庭多。这类学校的学生学习习惯普遍不好,缺少有效的家庭和社会教育资源支持。家长、社区对学校的要求也不在考试分数与升学率上。对这样的学校,校长就要从活动方面寻找学校发展的生长点。行为规范、广播操、体育艺术项目、科技活动、社会实践、志愿者服务等,从最有利于突破的地方开始,在一两个点上打开缺口,帮助学校体验成功,进而修复自信、建立自信、养成自信。有的学校由于拆并或人事流动不当,造成教师队伍帮派多、山头多,相互之间不团结,影响学校的办学质量。走进这样的学校,校长要用大事化小、小事化了的心态,搭建一个风清气正的学校舆论环境和公平公正的管理考核制度,不简单听取任何教师的汇报或情况反映,不轻易表态,用自己深入细致的工作作风作表率,用自己的眼光和证据去发现与判断。培育良好的学校文化,让正气抬头是校长改变这类学校的第一步。假如,确实是因为这所学校的教学管理或教师教学水平低造成的薄弱,那校长要借助外力,想办法聘请一些退休的优秀教师、教研员长期蹲点学校,帮助学校搭建校本研修机制,培养骨干教师,争取引进一些有水平、有活力的新教师,激活教师队伍的专业进取心和教学研究活力。

3. 新建学校。这是比较难得的机会,校长可以从头开始策划和设计学校的发展蓝图,从学校定位、办学理念、发展目标、培养目标、校风校训、教风学风、课程设置、环境布置、设备设施、教学资源、师资队伍、规章制度等,为学校设计整体的三到五年建校规划,一步一步地实施。其中比较重要的是了解学校所处社区对学校办学的预期,这是学校定位的基础。不同的社区因其主要居住人群的构成不同,会对学校产生较大差别的办学预期。只有把这一点摸准了,才能得到社区人群的认可,办成家门口的学校。不至于目标定得过高或过低,造成盲目办学。

4. 拯救或改变一所滑坡学校。有时候校长也会受命于危难之中,上级领导让你去拯救或改变一所滑坡学校。这对校长的领导力,尤其是规划能力是一种极大考验。滑坡学校从高位向下滑肯定有其原因。可能是前任校长不懂学校领导,把一所好端端的学校搞乱了;可能是教师队伍出现了问题,关系紧张,在分配、奖励、评职称等方面有较大矛盾;也可能是学校没有新的生长点激活师生的进取心,大家安于现状,在原有基础上吃老本,不进则退。因此,新校长首先要把滑坡的原因摸清楚,不能操之过急,更不能新官上任三把火,一味指责。止滑再起是一个需要时间和耐心的艰巨过程,其难度不亚于低位接任改造一所薄弱学校。区别只是这所学校是有办学实力的,只是在某些环节上没有处理好,学校的运行出现了偏差。如何让学校止跌回升,重新回到良性运行轨道上来,校长可以用新的任务驱动来消解学校运行或教师中的问题。只要教师都把精力放在工作上,新校长给教师多创设各种体现个人价值的机会和平台,是容易重新燃起教师们的工作热情,让学校止跌回升的。

由上述可知,规划的核心是帮助校长理清办学思路。因此,规划的第一部分就是学校的现状分析。这对新任校长尤为重要,这一步走得怎么样会直接决定下一步学校领导工作的展开。对接任校长来说,这一步

的关键是对上一轮规划达成度及存在问题的评估,或者是学校的办学现状分析,包括学校的育人环境、课程教学、教师队伍、内部管理及校外资源的开发与利用等。做到心中有数,这是校长做好规划的基础。

第二部分是目标设定,包括办学目标和育人目标的设定。学校的办学目标分为长期目标和近期目标。一般长期目标作为远景规划可以定得“高、大、上”一点,这是激励全校师生共同努力的方向,有远景,大家才有盼头,才有行动的方向与干劲。规划目标好坏的关键是看近期目标定得怎么样。三到五年作为一个规划周期,对学校来说是十分有限的。学校的很多办学因素改变往往以一学期做试点,一学年才起步,两三年的坚持不懈才会有起色。所以,近期目标一定是有限目标,即看得见、摸得着,在三到五年时间内能够完成的事情。校长的规划目标源于校长的各种想法,本书中愚园路第一小学(简称愚一小学、愚一)的王克坚校长提供的各种规划,其目标来源不外乎五条渠道。一从校长自己发现的学校问题出发,把解决问题作为近期目标。二从外界对学校的评价出发,长宁区的三个指数报告让愚一小学找到了自己办学中需要关注与改进的问题,由此新一轮规划的目标自然出现了。这种评价也可以来自学生家长、社区或其他学校。三是校长在学习中得到的某种启示,听专家报告时的一个灵感,演绎出一个教育理念、一种教育境界,也可以转化为学校的办学目标。四是在外出考察其他学校的办学实践与经验中得到的启发与借鉴,向优者学习,延伸出自己学校想做的事情。五是找一所与自己学校办学条件相仿,但办得比自己更好的学校作为追赶对象,努力在几年时间里赶上并超过他们。可见,规划中的办学目标设定与校长的学习、对教育主流价值观和改革前沿的了解与把握、对自己学校的认识深度与反思都有关系。只有在这些方面深度挖掘,才会产生既有前瞻性又贴近学校实际的办学目标。



育人目标则是指学校培养学生的规格和要求。它既是办学目标的结果,又是学校课程设置和一切教学活动的起点。育人目标关键要从时代特征和学生特点两方面进行设计,既要有一定的前瞻性,又要是经过努力能体现在毕业生身上的特质。对中小学而言,承担着把学生培养成现代社会公民和为每位学生将来成才打基础的双重功能,所以育人目标离不开德、智、体、美等方面,只是每所学校的表述有所不同。有的学校从学习特征角度表述,如好学力行;有的则从人格角度表述,如诚、朴、实、信。当前我们国家正处在中华民族伟大复兴、实践中国梦的时代。这个时代对人才的要求更加强调社会责任感和创新能力,学校要把这个时代特征融入育人目标。同时,随着我国城市化进程的推进,家庭居住条件的改善,学生早期与同龄伙伴一起玩得机会少了,社会化发展的生态被弱化,这就促使学校关注学生与人沟通、交往、合作、分享等社会性能力的发展与培养。

规划的第三部分是主要任务。学校规划的任务实施可从纵横两个维度分解,建立一张规划任务实施矩阵图。纵向以德育、课程、教学、教师、学生、后勤保障等学校职能性常规工作为主,由分管副校长或中层干部负责该部分的规划年度目标和具体实施任务。横向则由校长主持策划该规划中需要跨部门通力合作的重大项目如何按年度实施。由此纵横交错组成规划任务实施蓝图,既权责清楚,不会有重大遗漏;又落实到人,明确每位干部的规划实施职责。可确保规划的操作落地。

规划的最后一部分是保障措施。规划要落实少不了政策、经费、人力、制度、设备、条件、评估、奖惩等方面的保障。所以在制定规划时要想清楚,要向上级教育行政部门申请哪些支持,学校内部要有哪些制度、机构、人力、设备等方面的保障,可以确保规划的顺利实施和按时完成。

除了构思,规划的制定与实施也很重要。规划的制定自然离不开校