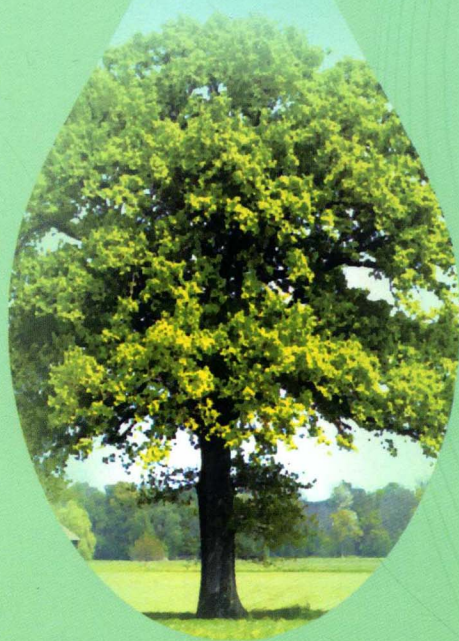


XIULIAN
LINGDAO



修炼领导力

优秀校长的成长手记

主 编 李 雯

副主编 杨秀治 余 新 孟 瑜

 中国人民大学出版社

修炼领导力

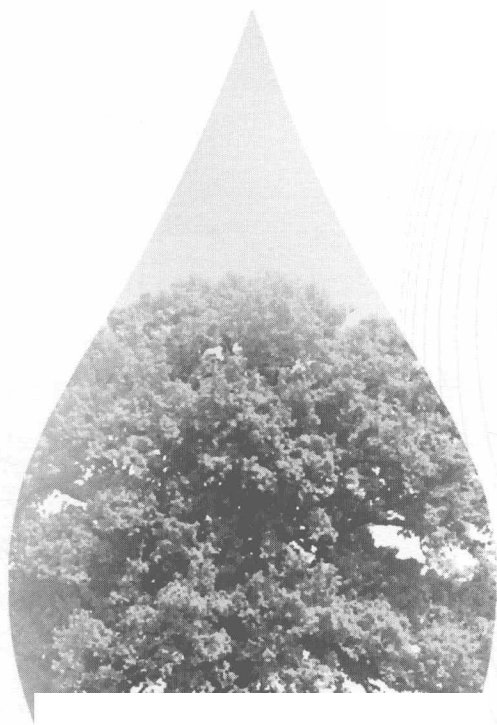
优秀校长的成长手记

主 编 李 强

副主编 魏书德 曲 彬 王 强

福建·中国文联出版社

修炼领导力



优秀校长的成长手记

主 编 李 雯

副主编 杨秀治 余 新 孟 瑜

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

修炼领导力：优秀校长的成长手记/李雯主编. —北京：中国人民大学出版社，2018.4

ISBN 978-7-300-25624-5

I. ①修… II. ①李… III. ①中小学-校长-学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 048662 号

修炼领导力

优秀校长的成长手记

主 编 李 雯

副主编 杨秀治 余 新 孟 瑜

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 160 mm×235 mm 16 开本

印 张 13.25

字 数 166 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 次 2018 年 4 月第 1 次印刷

定 价 58.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序 言

本书是广西北海市中小学名校长培养“领航工程”项目系列成果之一。

广西北海市中小学名校长培养“领航工程”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，从2014年10月至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活动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，是学院高端、长期委托培训项目的新探索。为此，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，幼儿园、小学、初中、高中四个工作室的学术导师分别为杨秀治教授、余新教授、孟瑜副教授和李雯教授。实践导师由北京市知名幼儿园园长和中小学校长担任，幼儿园、小学、初中、高中四个工作室的实践导师分别为北京市第五幼儿园的朱小娟园长、北京第一师范学校附属小学的张忠萍校长、北京市三帆中学的李永康校长、原北京市第十四中学的王建宗校长。项目负责人为李雯教授，项目学术助理和秘书为李娜博士、马小虎老师，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”项目的整体目标是通过为期两年半的多种学习方式，重点培养广西北海市基础教育系统具有先进教育理念、独特办学实践、鲜明办学风格、突出管理绩效的高素质、示范型的北海市优秀中小学校长、幼儿园

园长，打造北海市校长、园长队伍的领军人物，促进校长、园长所在学校、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：一是通过学习和研究深化校长、园长对于教育和办学实践的理性认识；二是通过学习和研究解决学校当前办学实践中的核心问题；三是通过学习和研究提炼校长、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长培养“领航工程”项目的基本定位，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，基于校长、园长专业发展的现实状况和发展起点来开展研修；其二是要针对校长、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，提升校长、园长的理性认识、丰富办学经验；其三是要指导校长、园长细致梳理和深入研究当前办学实践中的核心问题，提炼自己的办学思想，在深入研究中提升校长、园长专业水准；其四是要引导校长、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；其五是要指导校长、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，在实践探索中开展研究，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：《寻找教育的秘钥——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》是北海三中原校长、北海外国语

实验学校现任校长杨惠萍的个人研究著作。

本书《修炼领导力——优秀校长的成长手记》是19位校长、园长在“领航工程”项目实施中的个人叙事研究成果。在“领航工程”项目启动之初，项目组要求每位校长、园长聚焦自己当前办学实践中最关注、最困惑，也是学校、幼儿园当前变革与发展中急需解决的关键问题开展课题研究，同时还要针对对自己专业发展影响最大的关键事件进行全面梳理和理性思考。本书呈现了校长、园长们梳理、分析和总结自己专业成长历程中的关键事件的心路历程和细致思考。

本书由参加广西北海市中小学名校长培养“领航工程”项目的19位校长、园长共同撰写，“领航工程”项目幼儿园、小学、初中、高中四个工作室的学术导师杨秀治教授、余新教授、孟瑜副教授、李雯教授对校长、园长研讨个人成长关键事件进行了悉心的指导，对叙事研究撰写进行了细致的修改，全书由“领航工程”项目负责人李雯教授编辑和统稿。

本书呈现了北海市优秀中小学校长、幼儿园园长透过个人职业生涯关键事件梳理和分析校长、园长专业发展的理性思考，体现了他们探索自身专业成长的教育经验与智慧。有些梳理和分析还比较稚嫩，需要在后续的工作实践中进一步完善，但是却呈现出他们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”的思考对于研究和改进中小学校长、幼儿园园长专业成长有一定的参考价值。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12月于北京

目 录

第一部分 幼儿园园长领导力修炼

因知而爱，因爱而行

——我的本土文化课程建设之路

北海市第一幼儿园 张重宁 3

让海岛的孩子也能和市区的孩子一样享受童年的幸福

——我的乡村教育故事

北海市机关幼儿园 范徽丽 18

第二部分 小学校长领导力修炼

建一所魅力学校，做一名魅力校长

北海市海城区第六小学 林允艳 35

让坚守和情怀成为工作的习惯

北海市第二实验学校 胡卫琼 45

跋涉耕耘，“氧”润人生

——我的校长专业成长叙事

北海市实验学校 王晓玲 57

做温情校长，办温暖教育

北海市海城区逸夫小学 王碧凤 66

第三部分 初中校长领导力修炼

我的三个教育小故事

北海市外国语实验学校 杨惠萍 77

校长生涯中的难忘事件

北海市第三中学 梁世杰 90

办学实践中的难忘故事

北海市华侨中学 罗琴丽 101

绩效工资方案风波及思考

北海市第八中学 钟谨 114

第四部分 高中校长领导力修炼

让幸福浸润教师的心田

北海市中等职业技术学校 穆家庆 131

高山可仰，愿撷清芬

——对我职业生涯影响最大的一位校长

北海市北海中学 苦佑文 142

管以理，变则通，心为上

——记我校长生涯中印象深刻的三件事

北海市第九中学 林延勤 156

希望—困境—转机三部曲

北海市第二中学（北京八中北海分校） 徐柳敏 166

因学而思，因思而行

——“领航工程”助力我的专业成长

北海市第七中学 林允昊 181

为育桃李香满园，衣带渐宽终不悔

——我的教育生涯回顾

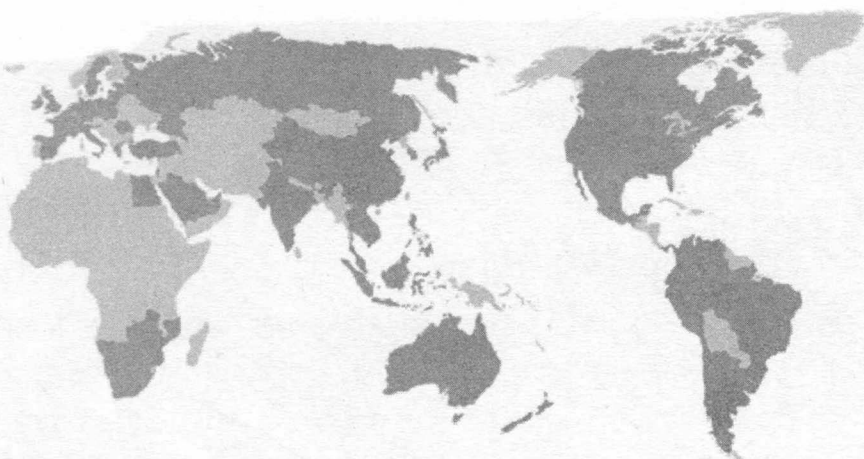
北海市北海中学 曾承炜 194

第一部分 幼儿园园长
领导力修炼

因知而爱，因爱而行

第一部分 幼儿园园长 领导力修炼

上海市第一幼



教师对幼儿的教育，不仅是知识的传授，更是情感的交流。在幼儿教育中，教师应注重对幼儿的情感培养，让幼儿在快乐、健康的环境中成长。教师应关注幼儿的个体差异，因材施教，让每个孩子都能得到充分的发展。同时，教师还应注重对幼儿的社会性培养，让幼儿学会与人交往，学会合作，学会分享。只有这样，才能培养出全面发展的幼儿。

因知而爱，因爱而行

——我的本土文化课程建设之路

北海市第一幼儿园 张重宁



5月一天的晴朗午后，天空湛蓝，白云如棉花糖一样大朵大朵地飘着，仿佛伸手就可以触碰到。一望无垠的沙滩上，海浪远远地退去，只剩下一线白白的浪花镶嵌在天际。一群孩子提着小桶和铲子，嘻嘻哈哈地冲进了海岸边的红树林。这里是儿童的乐园，弹涂鱼、小沙蟹、石头蟹、招潮蟹、螺、中华鲎、海胆……如果是8月份，红树林的果实还会引来海牛。几个孩子抓了一些沙蟹，他们要制作《舌尖上的中国》提到的北海特产——沙蟹汁。爸爸妈妈在一旁也没闲着，和孩子们一起赶海，仿佛回到了自己的童年时光。

以上这幅美好画卷描述的是我们组织的一次社会实践活动，是幼儿园本土文化教育课程的大班主题活动“我们一起赶海吧”其中的一个小分支“大海的孩子”。这样的实践活动在以前的教学框架里几乎不可能出现，而现在却成为家长和孩子最喜欢的活动之一。家长和孩子都纷纷对我说“太好玩了”“太有意思了”“什么时候再组织？”我拿着相机，记录下了孩子和家长的精彩时刻，记录下园本课程成长的足迹。要知道，五年前，本土文化课程在一片反对声中开始，没想到它能获得如此好评。

缘起：北边传来一个令人振奋的消息

2009年，我到北海市第一幼儿园（以下称市一幼）担任园长一职。市一幼建于1953年，是北海第一所公办幼儿园，它地处北海老城区，周围都是老建筑。市一幼曾是我的母校，我在这里度过了我快乐的童年时光。当时的市一幼都是矮房子，但那不是普通的矮房子，它们是一组非常有特色的骑楼建筑群。毗邻幼儿园的是一座法国的修道院、清代的普仁医院旧址、近代洋行馆、清代图书馆以及19世纪的英国、德国领事馆。

2010年11月9日，国务院认定北海市历史悠久，文化底蕴深厚，历史遗存丰富，近代城市建设特色突出，正式同意将广西壮族自治区北海市列为国家历史文化名城。这个振奋人心的消息让我对北海有了新的认

识。北海历史悠久，文化灿烂，曾是汉代“海上丝绸之路”始发港，在1876年《烟台条约》签订后被迫开放，在1984年列入我国首批14个进一步对外开放城市。历经三段开放历史，丰富的文化遗产见证了北海这个滨海城市对外开放的整个历程。“百年老街”珠海路、“千年古郡”合浦、“海上丝绸之路”始发港……每一个历史文化元素都突显了城市的厚重。2011年，北海市推出“历史文化进课堂”活动，帮助中小學生更好地认识自己的家乡。很快，全市各中小学都组织开展了各种活动，有城市历史故事的征文比赛，有对海洋生物的调查研究，有历史文化建筑的摄影比赛，等等。有些中小学还编写了校本课程。一天我拿着一本厚厚的校本课程，脑海里冒出了一个想法：我们身边蕴含这么丰富的课程资源，这些有趣的活动幼儿园的孩子也能做。于是，我从此踏上了本土文化课程的建设之路。

灵感：说点和别人不一样的“故事”

《幼儿园教育指导纲要（试行）》（教基〔2001〕）（以下简称《纲要》）提出：“充分利用社会资源，引导幼儿实际感受祖国文化的丰富与优秀，感受家乡的变化和发展，激发幼儿爱家乡、爱祖国的情感。”而让本土文化融入幼儿园课程，除了因为北海获得历史文化名城的殊荣以外，主要有以下几个原因：

● 北海本土文化正面临着消失的危险

北海本土文化本身存在着多种形态，如客家文化形态、廉州文化形态、疍家文化形态、古越文化形态和岭南文化形态。它们综合在一起，形成了北海本土文化的形态。然而，在日常的生活中，我却发现本土文化正在逐渐消失。我们幼儿园的孩子会说北海白话的已经越来越少；我们身边充斥着许多洋节日，如圣诞节、感恩节、母亲节、万圣节；身边越来越多各地人群的涌入，当地土著居民的逐渐减少，也在加剧着本土文化的消

失。一个地方出现的文化趋同现象，绝不是个别现象，它是随着全球经济一体化进程的加速，各国文化都在面临的共同危机，它迫使人们不得不深思如何保护本土文化，弘扬民族文化的精华。

● 本土文化蕴含丰富教育资源

本土文化是学前儿童生活中的一笔财富，蕴含无穷的教育资源，本土文化也是学前儿童接触最多的文化。《纲要》指出：“环境是重要的教育资源”。幼儿的发展依赖于生存的环境，幼儿每时每刻都在与环境发生交流，环境是幼儿发展的资源，幼儿只有通过与环境的交互作用，才能获得发展。幼儿从小就在本土文化的环境中长大，浸润于本土文化土壤中并一直得到它的滋养；文化中的习俗就是他的习惯，文化信仰也就是他的信仰；本土文化渗透了儿童的早期生活，如居住、饮食、方言、风俗等等，也包括养育方式。这种独特的生活样式为儿童提供独特的文化陶冶，也传递了早期的文化知识经验，它是儿童最初的文化启蒙。本土文化还具有鲜明的地方文化特色，是幼儿生活中的一笔财富，蕴含无穷的教育资源。将本土文化融入幼儿园课程，将会使幼儿园教育成为开放的、富有生命力的系统，为儿童的发展提供广阔的实践和文化背景。

● 北海本土文化自身的魅力

“因知而爱，因爱而行”，北海本土文化有着丰富的文化形态，尤其以疍家文化最为突出和鲜明。“北海疍家文化的形成与北海的自然环境和人文环境是密不可分的……源远流长的历史让北海疍家人无论在性格、语言、服饰、居所和婚俗上都自成一体，形成了极富民族特色的乡土文化。”疍家文化是北海本土文化中最璀璨的部分，漂亮的疍家服饰、奇特的疍家民居、坚毅的疍民性格、独特的疍家美食、质朴的疍家方言等，都是有待传承的本土文化。疍家文化是北海本土文化中的一颗明珠，如果将疍家文化中的精华与幼儿园课程相结合，将可以激发幼儿爱家乡、爱祖国的情感，并能在感受、体验、表达和表现过程中激发幼儿探索学习的欲望。

那么，如何在幼儿园课程中渗透本土文化，建构具有本土特色的园本

课程呢？

行动：设计本土特色主题教育活动

2013年9月，我的孩子开始上幼儿园。她虽然是北海人，但却不怎么会说白话。在幼儿园是普通话的语境，在家里是半个普通话语境，幼儿园里的其他孩子基本也面临这样的情况。会讲白话方言的孩子越来越少了。我们小时候的白话童谣《月光光》《落雨大》《排排坐，吃果果》也渐渐消失在孩子的世界里。我想，本土文化教育里，首先应该把白话童谣吸纳进去。正好是秋天，水果成熟的季节，我们就设计了小班主题活动“快乐果宝宝”这个主题教育活动。我们组织老师们一起讨论，这个主题可以涉及哪些本土文化呢？大家异口同声地提到了白话童谣《排排坐，吃果果》，还提及认识菠萝蜜、涠洲岛香蕉、甘蔗、木瓜等亚热带水果，制作果汁和水果沙拉等活动。

为了让研究更好地开展，2013年10月，我们以“北海本土文化融入幼儿园主题教育活动”为题申请立项了北海市教育科学“十二五”规划B类课题。采用行动研究的方法，在幼儿园成立课题小组，并在幼儿园选取一个小班和一个大班来进行研究，这两个班的老师也参与课题设计。课题组在设计好观察记录表和活动方案之后，与选取的班级进行合作，展开行动研究。研究采用凯米斯的模式，主要是依以下四个环节——计划、行动、考察、反思来进行。计划这个环节分为三个具体的小环节：第一，提出问题。第二，对研究中的有关现象及其原因做出分析解释，找到原有的计划与行动研究的结果的不一致性，对北海本土文化融入北海地区幼儿园课程进行初步的构想。第三，对“北海本土文化融入幼儿园主题教育活动”目标的制定、内容的选择与编排、活动的组织与实施、评价等几个维度的内容进行初步的构想。

课题一共设计了三个不同年级的主题活动，分别是小班主题活动“快