

四川省哲学社会科学重点研究基地四川省教师教育研究中心课题
“五润”教师校本研修实践研究（TER2019—023）的阶段性成果

WOSHI YI KE SHU

YANJIUXING XIAOZHANG DE CHENGZHANG ZHILU

我是一棵树

——研究型校长的成长之路

黄智惠 / 著



四川大学出版社

四川省哲学社会科学重点研究基地四川省教师教育研究中心课题
“五润”教师校本研修实践研究（TER2019—023）的阶段性成果

WOSHI YI KE SHU
YANJIUXING XIAOZHANG DE CHENGZHANG ZHILU

我是一棵树

——研究型校长的成长之路

黄智惠 / 著



四川大学出版社

项目策划：梁 胜
责任编辑：梁 胜
责任校对：陈 纯
封面设计：墨创文化
责任印制：王 炜

图书在版编目 (CIP) 数据

我是一棵树：研究型校长的成长之路 / 黄智惠著
— 成都：四川大学出版社，2020.10
ISBN 978-7-5690-3893-4
I. ①我… II. ①黄… III. ①小学—校长—学校管理—研究 IV. ①G627.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 189989 号

书名 我是一棵树——研究型校长的成长之路

著 者	黄智惠
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5690-3893-4
印前制作	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	14.5
字 数	275 千字
版 次	2021 年 1 月第 1 版
印 次	2021 年 1 月第 1 次印刷
定 价	48.00 元

版权所有 ◆ 侵权必究

- ◆ 读者邮购本书，请与本社发行科联系。
电话：(028)85408408/(028)85401670/
(028)86408023 邮政编码：610065
- ◆ 本社图书如有印装质量问题，请寄回出版社调换。
- ◆ 网址：<http://press.scu.edu.cn>



四川大学出版社
微信公众号

自序

岷峨挺秀，锦水含章。笔者从成都师范学校毕业至今，25年来一直扎根在锦江区教育中，总感觉自己像一棵树苗，在锦江区教育的沃土，生根发芽，直至枝繁叶茂。

这些年，不少同行、朋友一直在不断鼓励我把教育的经历和经验整理成文并结集成册。对鼓励我的师友，我心里一直怀着感激之情，可总是觉得自己底气不够，成长得还不够茁壮，所以嘴上答应着：“好的，好的，会有的，会有的。”这个“会有的”其实是遥遥无期。

2018年7月，我从祝国寺小学调到锦官驿小学，虽意料之外而又顺理成章。意料之外是我以为会和祝国寺小学一起继续成长，和祝国寺小学的老师一起坚守拼搏，直到学校搬迁。想着反正来日方长，有空再总结吧。调令下达后，才感觉需要马上动笔了。9年祝国寺小学的教学生活给我留下了不可磨灭的印记：摩挲过的每一寸墙壁带着我们的体温，手上的老茧记录了我们从瓦砾中垦出的每一寸农田付出的心血，校园的一草一木、墙上的一字一句，无一不是全体祝国寺小学员工心血的结晶。言少情深，总是在分别之后才更加珍惜。转眼，调离祝国寺小学两年多了，在师友们的鼓励下，终于有了这本《我是一棵树——研究型校长的成长之路》。这本书对我而言，一是纪念，二是总结。

本书分管理篇、教研篇、学习篇及番外篇，共四个篇章。前两篇主要是我工作中的教科研成果，学习篇主要收录了我多年来总结学习收获的部分文章。在我多年工作中因工作和学习还结识了一些朋友，番外篇收录了他们（也有研究伙伴）对我的印象和随笔。

前三篇共收录23篇文稿，这些是我在学校管理、教育教学方面

的研究成果。这些研究成果有公开刊物发表过的，如发表在《教育科学论坛》又被人大复印资料《小学语文教与学》全文转载的《从根部滋养“深度学习”——以思维导图解读小学语文教材为例》；也有在各级论文评选中获奖的，如《普通小学以课程建设促质量提升的策略——以锦江区祝国寺小学为例》；有全局性的教研成果，如《以“五润课程”促进教师专业化发展——普通涉农小学教学质量提升的探索》；也有局部性的教研成果，如《涉农学校课内外作业“三阶分层”设计与动态管理研究》；有关于工作的，也有关于学习的；有独著的，也有合著的，就不一一列举。

风物长宜放眼量。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确指出：大力倡导教育家办学。从这个意义上说，我们每一位教育管理者都要热爱教育事业，尊重教育规律，努力学习教育理论，具备较高的理论水平，才能把握住教育发展的方向，办好教育。20多年的基础教育科研促使我不断学习、反躬自省，也养成笔耕不辍的习惯。长期的教育科研对我影响最大的还不止这些，这种长期用文字把工作轨迹、工作思考、工作成效记录下来的训练，改善了我的思维方式——研究思维、设计思维、解决问题的思维。

在我职业生涯最艰难的时期，成都市锦江区教育局小学教育科魏晓敏女士曾与我促膝长谈。那天窗外车水马龙，桌上清茶冒出袅袅热气，她意味深长地说：“智慧，名校出特级教师，普通学校出教育家。”这句话犹如醍醐灌顶，此后她不仅勉励我坚守与奋斗，更为我点亮了职业生涯的航灯，一直支撑着我前行至今。

校长既是管理者，又是学校的首席教师。从本书的文稿可以清晰地看到我从一线语文教师成长为校长的成长历程，看出我从研究型教师成长为研究型校长的专业成长之路。一位优秀校长前辈和我聊道：“作为校长，学校的规划、计划、总结这些事关战略的文稿一定要亲自撰写，不能假手他人。”这句话铭记在我心里。我除了撰写管理文章，还坚持钻研语文教学，带领青年教师研究语文专业小专题，成果颇丰，我甄选了部分小专题成果收录在本书教研篇里。

我是一线教育工作者，也是一个“基础教育”研究者。我深切地体会到一线教师工作的艰辛。所以，我坚持“想的，写下来；写的，做出来；做的，总结出来”的宗旨。

本书在撰写过程中，得到了师友、茶友和研究伙伴们的大力支持，我深表谢意，谨以此书献给坚守教育战线志同道合的同行。由于个人水平有限，希望大家对该书提出宝贵意见。

我喜欢三毛这首诗：“如果有来生，我要做一棵树，站成永恒，没有悲欢的姿势，一半在尘土里安详，一半在风里飞扬；一半洒落荫凉，一半沐浴阳光，非常沉静、非常骄傲……”

如果我有来生，我仍然要做一棵树，从安详的尘土汲取养分，在风里飞扬风华，非常沉静，非常骄傲……

黄智惠

2020年5月19日

目 录

管理篇

- “三段九层”推进学校规划再上新台阶 (3)
- 学校发展规划：从“成事成人”到“成人成事” (16)
- 基于“善学文化”的课程实施策略 (23)
- 培养城市涉农小学学生审美情趣的“快乐年画”校本课程实践研究
——“快乐年画”在祝国寺小学实践研究报告 (37)
- 普通小学以课程建设促质量提升的策略
——以锦江区祝国寺小学为例 (48)
- 以“五润课程”促进教师专业化发展
——普通涉农小学教学质量提升的探索 (54)
- 以和谐聚力的学校内部管理改变学校的“飞行”方式
——祝国寺小学管理体制建设的初步探索 (62)
- 学校教科研一体化初探 (68)
- 学校教科室管理的策略研究 (73)
- 学术引领方向 学术助推发展
——学校教科室引领学校加速发展的经验总结 (81)
- 浅谈小专题研究与教学工作一肩挑老师的收获
——教科室管理体悟 (87)
- 缘定“祝三”
——三问三答推进“祝三”教育联盟工作 (91)

教研篇

- 借助思维导图进行语文教材理解 (99)
- 涉农学校课内外作业“三阶分层”设计与动态管理研究 (107)
- 弘扬人本管理，铸就幸福课堂 (127)

基于核心目标下的目标链的建构思考与实践·····	(131)
指向中段学生语文概括性思维培养的研究报告 ——“善思”课程开发的研究·····	(140)
“懒孩子”终于要做作业了 ——一位不爱做作业学生的个案研究·····	(163)
以“乐读法”提高小学一年级学生古诗文积累的实践研究报告·····	(169)

学习篇

清华大学附属小学学习手记 ——时间煮雨，一路向北·····	(191)
真实的学习 真实的成长 ——北京中关村三小跟岗学习小结·····	(194)
“奔跑”的季节 ——2014年暑期清华大学学习手记·····	(197)
北京师范大学游学记·····	(201)

番外篇

心中有爱 眼中有人 ——我心中的好老师·····	(209)
素描智慧·····	(211)
工作上的引路人 生活中的大姐姐 ——我心中的黄智慧·····	(212)
我的良师益友·····	(216)
智慧印象·····	(218)
参考文献·····	(221)
后 记·····	(223)

管理篇

“三段九层”推进学校规划再上新台阶^①

学校发展规划是指一所学校根据国家或地区教育发展战略计划的要求，结合自身条件，对学校未来三至五年内要达到的主要目标和发展途径所做的安排，是学校项目组成员围绕着一定程序、方法技术，制定学校发展整体方案，并对方案实施、评价、改进、终止，从而不断推动学校自主发展、可持续发展的动态管理过程。^② 学校发展规划既是一种思想方法，又是一种管理模式，一种组织学习工具，一种持续变革行动。其价值核心取向在于：在“成事”中“成人”，在“成人”中“成事”；“成事”是为了“成人”，人成了，事情才会做得更好。^③

一、《祝国寺小学教学工作三年发展规划》的内涵、特征及价值

（一）内涵

《祝国寺小学教学工作三年发展规划》（以下简称《规划》）是学校根据国家、省市教育发展战略规划的要求，结合自身条件，对学校未来三年要达到的主要目标和发展途径，如学校发展目标、发展规模与速度、组织结构、人力资源、办学条件以及实施策略等方面所做的发展规划。笔者在14年历任三所学校校长，历经四轮规划撰写实施，现正式进入4.0版规划的制定与实施了。从最开始的1.0版的“抽屉”型，到2.0版的“试做”型，到3.0版的“项目运作”型，直到现在的4.0版“成人成事”型，历时14年。实践证明，以真实的“成人成事”为价值取向的《规划》的运作是效益最大化的。通过“三段九层”法推进《规划》的实践，既是学校依法办学的现代学校管理的抓手，又是日常工作指南，更是团队修炼的重要内容。

① 本项目是成都市教育局学校规划项目子课题。此文获得成都市基础教育改革论文评选一等奖，2019年2月发表于《四川教育》（Z2期）。

② 郭良君. 学校发展规划的改进——基于战略管理的视角 [J]. 教学与管理, 2011 (11): 22.

③ 李政涛. 学校规划制定中的两种取向 [J]. 中小学管理, 2005 (11): 4.

（二）特征

《规划》文本，具有鲜明的个性、项目管理制及梯次序列化三个特征。

1. 鲜明的个性。势不同，谋不同。从文本内容来看，《规划》有共性，但更多的是鲜明的个性。“世界上没有两片完全相同的叶子”，也没有两所完全一样的学校，各校在校情、生源、区域发展等指标各不相同，各校的规划都是在审时度势的基础上制定目标、战略。

2. 项目制管理。学校以“项目制”管理引领学校各方面工作非常有益，《规划》的项目与学校管理架构高度相关。一般来说，项目就是部门，项目负责人就是壮大项目主管；并辅以特色发展项目，特色发展项目就是壮大骨干教师或者后备干部梯队。这样的管理架构与项目对接有利于将项目工作与常规工作相融合，促进项目有力推进。

3. 梯次序列化。为了有序地分配资源和处理冲突抉择，《规划》目录明确了各项目的章节，章节排列的先后次序决定了项目实施力度并获得资源的次序。排列先后不同，主次有别，轻重不同，三年一更迭调整。梯次序列化的推进方式还可以预留时空对学校中长期发展规划进行项目培植。

（三）价值

从价值取向来看，祝国寺小学推进规划的价值取向一定是“成人成事”。从推广价值来说，《规划》操作性强、战略性强。从学校管理层面价值来看，具有客观性，倡导全员参与，凝心聚力。

二、“三段九层”法推进学校《规划》

学校在推进《规划》的过程中，遵循“制定—实施—评价—反思”^①的基本模式，并整合评价和反思这两个过程，形成了“思路酝酿”——“规划撰写”——“实施调整”三个阶段（以下分别简称“思路”段、“撰写”段、“实施”段，见图1），每一阶段分别从决策层、执行层和操作层三个层面协力推进《规划》运行。在第三阶段的实施中，反思调整贯穿全过程。得失成败将为下一轮规划的思路酝酿打下现实基础，又重新启动新一轮规划的思路。按段推进，循环往复。

^① 刘砚秋. 学校发展规划的制订程序 [J]. 教育发展研究, 2005 (9).

2. 全校做分析。比如：祝国寺小学风雨百年，峥嵘岁月辉煌。建校 100 余年的祝国寺小学走过了不平坦的道路，特别是近 10 年，在旧城改造、“十校合一”、国际化、均衡化、田园城市等多方面的冲击之下，祝国寺小学的校园在时代的潮流中艰难推进；祝国寺小学文化在不断撕裂、重构、融合、凝练。不论如何，祝国寺小学多年来一直坚持全校动员，一起分析当下境况。其中运用得较多的是 SWOT 分析法。《传承祝国寺小学精神，规划祝国寺小学未来》的 SWOT 分析是必备款，其主旨是落实“大家祝小，祝小大家”^①的精神。祝国寺小学的 SWOT 分析在传统基础上，还增加了一个大 S（Strategy 策略）。“大家祝国寺小学，祝国寺小学大家”，看到学校发展优势机遇和劣势挑战，人人想办法出主意，集思广益解决问题。

3. 教师做个人规划。“我的人生我做主——教师个人职业三年规划”的撰写是祝国寺小学教师发展“五润课程”的规定动作，祝国寺小学一直致力于教师的专业发展，致力于培养温婉亲和、善于合作、精通专业、教而有道的“善学教师”。引领全体教师完成《教师个人三年发展规划》是落实尊重教师发展意愿，助推教师专业发展的主要抓手。在“以人为本，善学笃行”的核心办学理念指引下，学校把每一位老师的专业发展放在首位。只有老师们的专业化发展实现了，才能促进学生的发展，更好地促进师生关系的和谐和学校的可持续发展。

说校史，做分析，做“个规”。这三个层次既可以依次推进，也可以平行推进。依次推进的优势是能够最大限度地让学校发展方向和个人的发展方向趋于一致，资源一般的学校可以采用这种有利于最大限度地利用资源的形式。资源丰富的学校适用平行推进的方式，这样更利于发挥教师的特长。

（二）规划撰写

“撰写”是《规划》的第二个阶段，是这一轮“规划”编制的关键，核心任务是《规划》的撰写。其过程包括《规划》的撰写、统稿成文、审议上交等内容。见图 3、图 4。

^① “大家祝小 祝小大家”：第一层意思指的是祝国寺小学是大家的，全体教职员工要热爱祝国寺小学、关心祝国寺小学、以祝国寺小学为荣，要齐心协力同舟共济为办好祝国寺小学出谋出力。第二层意思是指祝国寺小学是培育“教育大家”“教育名家”的芳草地，祝国寺小学会为每一位老师专业化发展提供最大的支持，祝国寺小学以每一位教职员工的成长为荣。

祝国寺小学三年发展规划（2016—2019年）

目 录

序言：审时度势 抓住机遇.....	1	} 校长
第一章 成绩与机遇.....	2	
第二章 问题与挑战.....	3	
第一部分 总体战略	4	
第三章 指导思想与工作方针.....	4	
第四章 战略定位与发展目标.....	5	} 项目负责人
第二部分 基本发展项目	6	
第五章 德育：构建德育课程 夯实养成教育.....	6	
第六章 教学：聚焦课程建设 提升教学质量.....	8	
第七章 科研：精研深度学习 发展科研特长.....	10	
第八章 总务：科学管理 提质增效.....	13	
第九章 教师发展服务中心：善于沟通 凝心聚力.....	14	
第三部分 特色发展项目	16	
第十章 快乐年画：年画为媒 润养人生.....	16	
第十一章 协作学习.....	18	
第十二章 书香校园：腹有诗书气自华.....	18	
第十三章 少先队：建英雄特色中队 扬革命英烈精神.....	20	
第四部分：薄弱突破项目	21	} 校长
第十四章 教育信息化：善于规划 创新发展.....	21	
第十五章 现代学校制度建设.....	23	
第五部分 保障措施	24	} 校长
第十六章 加强组织领导.....	24	
第十七章 保障经费投入.....	25	

图 3 《规划》目录及撰写分工

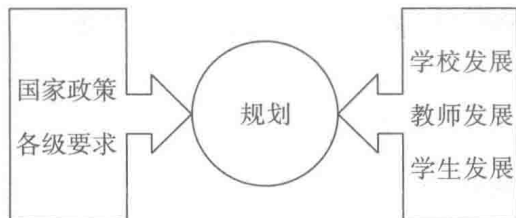


图4 《规划》撰写内容

从图3中可以看出，祝国寺小学的《规划》的文本是全校教职员参与，分工合作共同撰写的。《规划》内容包含了国家政策、各级要求、学校发展、教师发展、学生发展的相关内容。“规划撰写”承上启下，上承“思路”下启“实施”，想好的能写好，写好的才能做好，写得清楚，写得清晰，写得明确是撰写《规划》的基本要求。清楚是指内容，清晰是指步骤，明确是指落实。如果《规划》的内容阐述清楚、步骤措施清晰、落实目标明确，那下一阶段的顺利实施便是水到渠成。虽然是撰写，但其中内涵相当丰富。

1. 校长定顶层。胸中有丘壑，落子更有声。现代校长的主要职责包括规划学校发展的能力，规划学校发展是校长领导力的重要体现。在《规划》中，校长主要完成《规划》的顶层，包括局势分析、总体战略以及保障措施环节等。其中总体战略又是重中之重，指导思想、工作方针、战略定位、发展目标都包含其中。顶层是“务虚”的，又是最“务实”的，关乎整个《规划》是“抽屉型”还是“实用型”。总体战略确定了，《规划》后面项目负责人章节的立意和定位就明确了。有两点需要注意：第一，撰文不仅仅是撰文，还包含撰文过程的过程性投放措施的推进，如：局势分析中的SWOT调查分析，学校顶层设计的调研与调整等。第二，撰写这部分内容时注意“把握方向，留有余地”。祝国寺小学的《规划》就立足于过渡校区，在发展目标上分两步走（图5）。

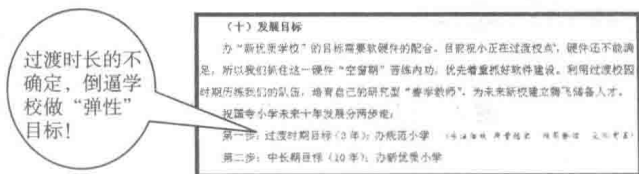


图5 《规划》节选

2. 主管写分项。把想地聊出来，聊地写出来。“赢在中层”蕴含的是决策层的想法要落地必须依赖于执行层的穿针引线，中层统筹谋划的能力越强，项目推进越有效。祝国寺小学的中层骨干在顶层的引领下，以项目制对各项工作

进行规划，完成各章。撰稿的过程是中层业务学习的过程，也是和各方协商统筹的过程，更是团结教师凝聚人心的过程。

祝国寺小学的《规划》发展任务章节在文本框架搭建方面具有以下特点（见图3）。

第一，传统性和个性兼具。祝国寺小学的《规划》基本框架采用了分析、战略、任务、保障等章节，同时也保留了祝国寺小学这一时期特别需要的特色发展项目和对原有薄弱环节的突破项目。

第二，保底任务和特色任务兼具。德育、教学科研、总务、教师发展等部门的基础项目能够对学校运行保底，快乐年画、书香校园等特色项目能够有序列入。

第三，传统性和时代性兼具。锦官驿小学的发展任务章节与时俱进、文本简洁，聚焦于学校“以人为本、善学笃行”核心理念，依次阐述项目内的工作重难点、工作思路、三年规划总目标、分目标。其中分目标主要采取图表、概念图等形式，提纲挈领呈现“年度、目标、措施、达成标识”。见表1。

表1 祝国寺小学年度目标分解部分示例

时间	目标	措施	达成标识
2017年	<ol style="list-style-type: none"> 1. 扎实开展品质课堂研究，以合作学习的为抓手，挖掘适合合作学习素材，注重倾听的培养，唤起学生合作意识 2. 提高教师小专题的区级立项率和教师小专题获奖项数 3. 做好成都市教育科研农村教育专项课题《城市涉农学校小学生善思课程群建设研究》结题工作 4. 提高教师论文获奖率和获奖等级 5. 力争被评为年度“优秀教室” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加强教研和科研的整合力度。以教研组、备课组为单位，围绕主题开展活动。坚持以科研带动教研，以科研提升教研的工作思路，发挥教育科研对教研的促进作用，为日常教育教学服务 2. 加强教师科研理论知识和科研方法的培训；重视小专题研究的过程性指导和考评；重视小专题成果梳理的指导和帮扶 3. 进一步扎实开展课题研究活动。明确此阶段研究目标，进一步改进课题研究的策略与方法，保证课题研究工作的有序进行；认真做好课题资料的收集工作和课题成果的梳理工作 4. 注重教师科研课题的推广。鼓励教师积极主动将教育教学的科研成果以论文、案例等形式向各类期刊投稿 5. 总结前一年科研工作中的不足，及时改进，以保证学校科研工作的顺利开展，成果比前一年更加丰硕 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 课堂教学活动中，从形式上看有合作学校，学生会听 2. 力争教师小专题获奖项数至少要达到3项 3. 市级课题《城市涉农学校善思课程群建设的研究》顺利结题 4. 教师论文获奖项数要达6项以上，其中，要争取获1个一等奖 5. 努力被评为“优秀教室”