# 向美而生，向阳生长

## --新北区名校长“青年骨干人才成长营”学习中期汇报

魏村中心小学 恽慧

### 入营篇：积极应对，从容入营

#### 成长营介绍

新北区名校长成长营是2019年下半年我区实施“三名”（名校长、名教师、名班主任）工程而成立的，旨在立足本土、内引外联、综合施策，通过多元化的培养培训，提高我区校长专业化管理水平，挖掘培育青年管理人才，促进新北区校长队伍建设，为推进全区基础教育优质均衡发展提供有力的人才保障。目前全区共有名校长成长营6个，其中"名校长成长营"1个、"优秀管理人才成长营"2个、"青年骨干人才成长营"3个，成长营实行导师负责制，聘请省、市知名校长担任导师，每个成长营有1名导师和11-12名营员。

我所在的青年骨干成长营因为当时报名的老师比较多，大概有两百多名吧，所以区决定通过笔试+面试的方式进行公开选拔。笔试是闭卷的教育教学及管理方面的理论考试，考试的时候也是根据平时的学习积淀及反思去答题吧。面试相对而言非常紧张，内容是十五分钟准备三个问题，然后当场即兴回答问题，大概十分钟左右吧。在此也感谢学校领导对我的信任和鼓励，让我积极且从容地应对考试，最终顺利进入了由龙虎塘二实小的钱丽美校长领衔的青年骨干人才成长营。

#### 成长营的课程设计：指向成员管理、专业化发展

**1.底蕴素养课程**：指向视野与气度、内涵与底蕴、新思维品质建构。

主要方式：（1）定期推荐阅读书目，举办读书沙龙；（2）针对实践案例的研讨辩论式深度论坛；（3）深度参与所在营员学校相关的教育教学研究活动。

**2.育人能力课程**：德才兼备的用人策略、聚心与分层培养的队伍建设。

主要方式：（1）约请专家讲座、与特聘顾问对话；（2）多视角论坛，聆听其他行业管理精英管理思想等课程。

**3.专业能力课程**：包括四个系列，即学校发展规划、学校文化建设、学校课程改革与项目实施、学校特色建设与品牌构建。

（1）走进不同类型的单位，感受文化；（2）对话剖析式叙事研究（成员所在学校，或其他优秀学校）；（3）行动体验式实践研究（学员所在学校，其他成员参与研究和剖析）。

**4.教育管理能力课程：**教育管理与领导力建设、学校持续发展的生命力建设、学校管理理论与行为标准等。

主要方式：（1）全面拓展式访问考察，把成员放入大社会、大区域、大集体中，走进高端市场与上市企业，开拓视野与思维，学习不同领域管理之所长。（2）差异资源共享式经验研究。

**5.保障能力课程：**学习发展保障关系，即领导重视、同行认可等支持的软环境关系协调、经费保障、政策保障等。学习与人沟通技巧，建构保障环境。

主要方式：（1）校际互访，诊断把脉；（2）参观考察、成果交流；（3）挂职锻炼，跟岗学习。

### 学习篇：勤思善学，努力提升

#### 一、从读书中开拓视域和思维

参加成长营以来，我读的书不再仅限于学科教学类，而是增加了一些管理类书籍，《让生命诗意地栖居》、《教育的目的》、《童年的秘密》、《U型理论》、《赋能》等等。

第一本《让生命诗意地栖居》，换一种角度思考问题，从研究如何上好一节课去探究一所学校的办学理念，开启管理学习之旅，也是从这本书开始的。当时我写了《高效管理从合理规划开始》这篇读书心得，并且在我们营的学习活动中作了交流与分享，得到了钱校长及小伙伴们的好评。

这本书给我最大的启发就是“规划”二字。我是从这四个方面去理解规划二字的。

管理规划，赋学校以魂；

课程规划，予学校以灵；

课堂规划，授教师以本；

成长规划，给师生以路；

我想，规划带给了我很多值得借鉴和思考的东西。不管是从何种角度，我们的人生、学习、工作、家庭，都同样受益。当你朝着一个心中的规划去努力实践时，你会觉得一切更有序，更有方向，更有目标。

我一直觉得自己是个很喜欢读书的人，即使是比较枯燥的教育教学理论书籍或者杂志，我也能认真读下去。但是当我开始读《赋能》和《U型理论》这类书时，我一下子有一种读不下去的感觉。不仅是因为这些书是翻译过来的，而且超出我们教师专业范畴的东西，让我一下子觉得遥远而陌生。但是这些书给我打开了另一扇门，从这些书里，我明白了团队的重要性，理论的重要性。比如《赋能》，它好像一直在讲美军如何作战，但是一位优秀的高级军官将领，一定是一位优秀的管理人才。军事化的管理在很多领域其实都很有效。而且，他们一直在反思，一直在比较，分析失败或者胜利的原因，跟随时代的变化而不断改变作战策略。作为一名管理者，往往考虑的问题就不能是单个的个体，而是要从全局出发，运用和发挥团队的作用。这对我们的学校发展、教学管理都是很有启发性的。相对于《赋能》，《U型理论》更为深奥，刚开始读的时候，一个章节我都要看上几遍，但是当你走进作者的世界，就可以领会这本书的精髓--改变思维，透过现象看本质。因为很多东西，看表面和内里有着截然不同的本质，需要强大的理论引领，文化底蕴。在这个瞬息万变的信息时代，我们要不断地改变自己，敢于迎接新的挑战，去适应这个世界，然后才能更好地引导我们的学生。

我推荐大家读一读《童年的秘密》，不管是作为老师，还是作为父母，我们真的应该站在孩子的角度去看孩子，这样就能更好地理解孩子们那些千奇百怪的想法和行为。尤其是作为一个教育工作者，更多地还是要先了解孩子，从孩子的需要出发。

读管理类书籍，在一定程度上转变了我的思维，开拓了我的视野，让我不再局限于努力做一名优秀的英语教师，让我开始接触管理这一字眼，并开始反思。

#### 二、从活动中碰撞智慧和灵感

我们的成长营要求是每月一次活动。这些活动的开展也不是以往简单的坐着听讲座或者听课，每月的日常活动需要就一个问题现场开启探讨或者表述。每次活动前我都有点紧张，因为不知道今天将要面对的是什么问题。即使活动前布置了准备内容，但是到现场还会有更深层次的大容量的思维甚至辩论活动。在有限的时间内小组合作交流，讨论，形成新的汇报材料再大组交流，专家或者导师会当场点评。

在吴永军教授来现场指导的“提升课题研究与管理能力”活动中，钱校长给我们布置了一个新的任务，针对龙二小的一个音乐课题进行剖析，讨论其亮点及问题，让我们从自我课题的参与者、研究者的身份转变为一个指导者，从课题管理者的角度去分析他人的课题。我们一向都是给专家作课题汇报，听取专家们的意见，然后自己再修改完善，现在却需要我们来评说他人的课题研究，我当时想我应该怎样去分析呢？粗粗地浏览了一下那位音乐老师的课题方案，乍一看，似乎跟我们写的课题方案一样，而且又是音乐学科，是我完全不在行的学科教学。也许同组的老师们也有同样的困惑，所以在听这位老师汇报时大家都特别认真。我让自己完全进入这个课题的思考状态中，想象自己就是一名音乐教师，一个音乐组的课题研究负责人，就这个“基于核心素养下的小学音乐课题合唱教学的实践研究”展开我自己的思考，我需要研究什么，我为什么要开展这个研究，目的何在，意义何在，再回顾以往课题研究的经历和自己学习到的一些优秀课题方案，我非常仔细地研读了这份课题方案。我的初步想法是，概念界定不清晰，国内外研究现状与价值不明确，只有情况罗列没有研究者自己的思考总结，研究目标表述不清楚，研究内容表达不够工整，最后的创新之处没有表达出研究者自己的想法。然后，与小组老师交流，大家意见比较一致，然后又快速进行整合汇报。在完成我们的讨论、听取其他小组的汇报和钱校长、南师大吴永军教授的点评后，我觉得刚开始参加活动的忐忑不安都消失殆尽，剩下的满满都是学习后的愉悦与兴奋。虽然做课题真的是一件非常烧脑，非常“痛苦”的事情，但是，正是这种痛激发着、鞭策着我们不断前行，激励着我们勇于面对自己的惰性，去揭开很多看似华丽的外表，找出隐藏的问题，去思考、探究，把实践技能变成理论知识，使自己不仅仅只是会上课，更会反思，做研究，让自己上升到新的高度。

#### 在研训中提升素养和格局

##### 暑期培训（2020年暑期市教育系统领导干部高级研修班学习）

###### 视野和格局

这两个词来自选修课--国际关系学院副校长郭惠民的《中国与世界如何管理“修昔底得陷阱”之风险》。人的视野和格局也是密切相关的，当一个人不再局限于一个小圈子、小空间中成长发展时，其心胸也会变得不一样，要打开自己的格局，肯定要先开阔自己的视野，大视野才能打开大格局。突然想到自己平时的工作中，遇到不顺心、不如意的事情时，常常不知如何去解决，常常为此烦恼，现在想来，也许只是因为自己的圈子太小，视野太窄，看不到更远更深的东西，于是庸人自扰，自寻烦恼。也许只有看的更通透，才能让自己把更多的工作做好，更好地处理人际关系，更好地做好管理工作。

###### 责任和担当

责任和担当，这两个词是我们教师经常听到，也时刻铭记于心的，但是这次的学习却让我对这两个词有了更深切的感悟。这次的很多课程，看起来就像是为校长们量身打造的，最为突出的一点就是校园安全、法律法规，在这些课程中，被授课老师反复提及的词就是--责任和担当。作为一名教师，一名学校教育管理者，我们要明确自己的责任，作为教师的责任也许只是教授好知识，管理好自己的学生和班级，但是上升到学校管理者，这份责任就更重要，更有分量。其所关注的不再是一个班、一节课，一次活动，而是学校教育教学的方方面面。作为一个学校的灵魂人物，校长应该更有责任感和使命感，就像一个家庭的一家之主，面对任何风雨，都要走在前面，挡在前面。要熟知各项法律法规，即使不是很专业，那也要有一个大概的了解，必要时还需要专业人士的帮助。要除去专业知识外通晓其他跟学校有关的各个方面的知识经验。以前我只是觉得校长很忙，也许不是很清楚他们忙的是什么，但是现在至少对他们更增添了一份崇敬和理解。联系第一组关键词，他们应该有更宽广的视野，处于一个更大的格局中，才能更好地引领我们教师，把学校建好，守护我们共同的家园。

###### 人文和情怀

在听一些名师、大家谈教育，谈他们的理想的时候，我总是在想，是什么支撑他们在教师这个平凡的岗位上如此执着，是什么在给他们职业的幸福感？在遇到一些特别让我佩服的前辈、能够给我指引和启迪的大师们时，我也在想，他们身上吸引我的是什么？是他们的名师称谓吗？是他们的头衔吗？不是，有同样称谓和头衔的人很多，但是能够走进我们内心深处，能够激励我们、引领我们、鼓舞我们的人却不多。细细想来，他们的身上有一种东西叫“情怀”。同样的工作，简单做是做，精心做也是做。但是只有精心的用心的工作才能让人回味，让人印象深刻。

老师是平凡的，却也可以不平凡，我们可以努力把平凡的小事做的用心细致。听北京大学的宇文利教授讲官德，发现他的文学修养如此深厚。听程红兵院长谈于漪老师的德性人格，她优游的气度、自由的情怀、人文的理想、追梦的执着让我们如此着迷。原来，做老师可以这么美好。对于老师而言，上一堂公开课不难，难的是堂堂皆公开课。做一次大报告不难，难的是不断给人启迪。发一篇文章不难，出版一部著作也不难，难的是一辈子，她都在学习，都在思考，都在表达，都在产生重大影响。试问，于老师的作为，我们能坚持多少？又如我们的成长营领衔人钱丽美校长，她总是让我觉得舒服、亲切，每次的活动，她从不对我们提很严格的要求，而总是启发我们，怎样去思考，怎样去成长，总是让我们想一想，我们需要怎样的帮助，我们可以怎样做得更好。

##### 浙大之行

大学，对于我们这样一批从初中进入师范学习，三年后直接走上讲台的70后，是一个遥不可及的梦。即使工作后，我们自学大专，考上了成人本科甚至在职研究生，但是，我们终究错过了最美好的大学时光。所以，每每能去大学里学习，能听到学问渊博的大学教授高屋建瓴的授课，甚至能与大学教授面对面地交流，我都是非常的激动与期盼。所幸，在成长营的学习中，我能有机会走进全国知名学府--浙江大学，参加为期三天半的学习，真的感到无比喜悦。虽然课程安排的非常满，从早到晚，每天有近九个小时的学习时间，但是对于我们来说，却是相当充实与满足。

在这次学习活动中，我们听到了不同的声音，有对目前教育的质疑、思考，也有对教育美好愿景的构想和期盼，有教授们悉心的专业理论的讲解，也有大师们亲切地讲授他们自己的故事。不同的讲课方式给我们不同的启迪与思考。在刘力老师的课上，我们感受到校长领导力的重要性以及如何去加强执行力的问题。杨一清校长给我们讲的虽然是学校品牌建设，但是我们却从他的讲座中感受到了作为一名校长的智慧与责任、担当。儒雅的祝怀新教授呼吁变革与创新，可爱的张苏静教授虽然年近60，但是她那颗年轻的、热爱生活的心却深深地感染者我们每一个听课者。我们被朱可主任专业的历史知识所折服，更被小学语文名师王莺强大的气场所震撼。每一位专家教授，带给我们的都是全新的理念、丰富的知识。我们还有幸走进杭州一所特色小学--丁蕙实验小学，感受了别具特色的校园文化，这所学校的科技博览馆、情意生活馆、生命体验馆和智慧生态馆让参观的我们都叹为观止，胡校长的教育情怀也让我们动容起敬。每一位可爱的教育人都值得我们尊敬。

回首这次杭州之行，学习的主要是如何从管理者的角度对一所学校去高位思考。我们不仅需要专业的、过硬的学科教学素养，更要有全局观、责任心，要站得更高，看的更远，我们的心胸要更为宽广。细思平时的工作，我只是在我个人的角度看问题，只想着管好自己的一亩三分地就好，而且我常常觉得有些事就是我应该做的，没有想过其实管理也是有学问的，换个角度思考和处理，结果也会不一样。这一点在参加成长营的过程中一直在不断转变。

### 实践篇：且思且行，磨练跟进

#### 跟岗锻炼，实践智慧

去年的11月16日-20日，我和成长营第三期其他跟岗成员一起来到了龙虎塘第二实验小学，参加跟岗学习活动。在这短短一周内，我参与了龙虎塘二实小的日常却又丰富的各项活动，其中有精彩高位的讲座，如学校文化建设解读，基地课程方案论证，也有师生共同参与的丰富的课程活动，如周一的升旗仪式，校本课程活动，还有各种对话类的交流活动，包括课程中心和学生发展中心的机制介绍，学校“向美”课程、文化的研讨交流。

这些活动向我呈现了与我平时的工作完全不一样的工作场景、学校氛围，大开眼界的同时更带给我很多的启发与思考。钱校长用了一个下午的时间就学校的文化建设向我们娓娓道来，然后带我们观摩学校的校本活动课程。基于对学校文化的解读和认识，再加上现场的观摩，使得我对学校文化这个词有了深刻地认知。文化是一个学校的魂，它应该始终与学校相互依存，学校应该在文化的基础上去发展，去提升，有了文化，学校才有了精神支柱，办学方向和发展才不会偏离航道。龙二小虽然刚刚成立，但是我们丝毫不觉得它的年轻，而是感受到一种深厚的底蕴，这种底蕴来自于它的文化，以及学校的高位引领和顶层设计。龙二小一直提倡教师在成事中成人。这于教师的发展是非常重要的。教师在工作中不会觉得工作的辛苦和繁重，而是感受到一种自身需求的满足。因为热爱，因为专业，因为值得，所以他们愿意为之奋斗，为学校，为学生，也为自己。在做成一件件事情的过程中，成就自己，成就学校，成就学校。学校有一种非常浓厚的团队氛围，在团队中协作，成长，不断碰撞思维的火花，不断地去创新，去发展。

#### 做好本职，反思优化

我目前的管理工作岗位主要是英语教研组这一块。虽然任务不是很重，我们组的老师们也都朴实勤恳，教学经验丰富，对待工作兢兢业业，但是相对其他组以及其他学校而言，我们教研组队伍不够年轻，成长空间相对较小，想要很大的有显著成果提高也是非常为难的事情。在参加成长营的学习中，我也结合自己的工作不断地反思，如何最大化地去优化教研组管理，如何协调各个部门之间的关系，如何最大限度地发挥老师们的优势。当遇到一些问题时，我会尝试换一个角度去思考，就会有不同的解决方案。在教研组内也可以建立一定的规则意识，我努力从自身做起，要求组内老师做到的我一定带头做好。尊重、理解、信任、团结、平等，是我们组一贯所坚持和维护的。

### 反思篇：从心出发，重新启航

进入成长营的一年多时间里，看起来似乎并没有特别明显的改变，但是一次次的活动，一次次的学习，让我思考问题的角度不一样了，考虑问题的深度和广度也不一样了。所以有的时候，这种潜移默化的成长才是真正的成长和收获。

现在成长营的学习也只是到了中期，很快我们将迎接区对我们的中期评估，后续，还会有更多的任务等着我们去完成。学习是辛苦的，从来都是，但是学习也是快乐的，因为只有自己去参与实践，才能体会。虽然要比其他老师多出去奔波赶路参加活动和学习，要写更多的反思、论文，要上更多的公开课，但是会遇到一群志同道合的小伙伴，会有机会去聆听不一样的课堂，与更多的名师大家面对面交流，我想辛苦也是值得的。

于我而言，教师发展到了一定的时期，或许就是一个瓶颈吧。也有老师问我，为什么还要去参加成长营，为什么还在学习？也许，这也是我的一种情怀吧。虽然离名师大家还很远，但是，教育教学的路上，怎么会有终点？只要心中有学生，有梦想，我想，我会一直努力吧！也许也只是为了我自己对于我的教学生涯的那点小小的情怀。

也希望更多的年轻教师，有机会能够多多走出去，多参加各类培训或者名师工作室、培育室，在团队中成长，丰润自己，提升自己。

让我们一起向美而生，向阳生长，永远保持一颗年轻的热爱生活的心！