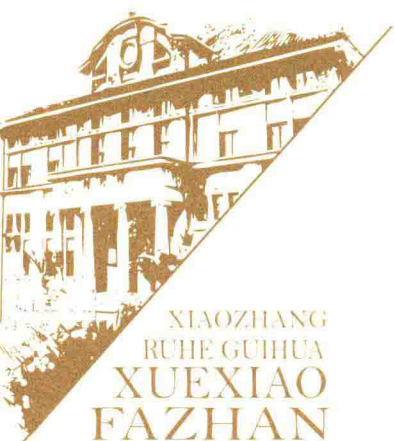




中小學校校長培訓用書

楚江亭 蘇君陽 毛亞慶◎主編

楚江亭◎編著

校長如何規劃 學校發展

學校發展規劃是校長管理學校的重要工具，是校長办学理念轉化為办学實踐的橋梁，是全體師生行動的綱領，對教師行為具有導向作用、規範作用及激勵作用，對家長具有凝聚作用。同時，學校發展規劃有利於提升校長的管理魅力，有利於將學校發展願景與現實發展目標有機結合起來，增強學校管理改革的連貫性。



北京師範大學出版集團
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京師範大學出版社



● 中小学校校长培训用书

● 楚江亭 苏君阳 毛亚庆◎主编

● 楚江亭◎编著

校长如何规划 学校发展



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何规划学校发展/楚江亭编著. —北京:北京师范大学出版社, 2016.1

中小学校校长培训用书/楚江亭, 苏君阳, 毛亚庆主编

ISBN 978-7-303-19240-3

I. ①校… II. ①楚… III. ①中小学—校长—学校管理—师资培训—教材 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 172835 号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子信箱 gaojiao@bnupg.com

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京中印联印务有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 730 mm×980 mm 1/16

印张: 17

字数: 200 千字

版次: 2016 年 1 月第 1 版

印次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

策划编辑: 倪 花

责任编辑: 鲍红玉

美术编辑: 焦 丽

装帧设计: 焦 丽

责任校对: 陈 民

责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

总 序

一个好校长，可以成就一所好学校；一批教育家，可以影响国家和民族的未来。为此，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》提出“要造就一批杰出的教育家”，并大力倡导“教育家办学”“创建特色学校”等。要让校长成为教育家，让教育家来管理学校、培养祖国的下一代，使学校成为优质、特色学校，是中国社会发展对学校教育的诉求，也是广大人民群众呼声。

为促进义务教育学校校长专业发展、建设高素质的校长队伍，深入推进义务教育均衡发展，根据《中华人民共和国教育法》和《中华人民共和国义务教育法》的规定及相关原则，2012年12月，国家教育部出台了《义务教育学校校长专业标准（试行）》（以下简称《标准》）。该《标准》是对义务教育学校合格校长专业素质的基本要求，是制定义务教育学校校长任职资格标准、培训课程标准、考核评价标准等的重要依据。其基本理念主要包括以下五个方面。

第一，以德为先。该《标准》坚持社会主义办学方向，贯彻党和国

家的教育方针政策，将社会主义核心价值体系融入学校教育全过程，依法履行法律赋予的权利和义务；热爱教育事业和学校管理工作，具有服务国家、服务人民的社会责任感和使命感；履行职业道德规范，立德树人、为人师表、公正廉洁、关爱师生、尊重师生人格。

第二，育人为本。把促进每个学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点，扶持困难群体，推动平等接受教育；遵循教育规律，注重教育内涵发展，始终把全面提高义务教育质量放在重要位置，使每个学生都能接受有质量的义务教育；树立正确的人才观和科学的质量观，全面实施素质教育，为每个学生提供适合的教育，促进学生生动活泼地发展。

第三，引领发展。校长作为学校改革发展的带头人，担负着引领学校和教师发展、促进学生全面发展与个性发展的重任；将发展作为学校工作的第一要务，秉承先进教育理念和理念，建立健全学校各项规章制度，完善学校目标管理和绩效管理机制，实施科学、民主管理，推动学校可持续发展。

第四，能力为重。将教育管理理论与学校管理实践相结合，突出学校管理的实践能力和创新能力，不断提高与完善规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境等方面的能力；坚持实践、反思、再实践、再反思，强化专业能力提升。

第五，终身学习。牢固树立终身学习的观念，将学习作为改进工作的不竭动力；优化知识结构，提高自身科学文化素养；与时俱进，及时把握国内外教育改革与发展的趋势；注重学习型组织建设，使学校成为师生共同学习的家园。

该《标准》的基本内容分为六大领域，即：规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境。每一领域又提出了相应的专业要求，包括：专业理解与认识、专业知识与方法、专业能力与行为三个具体方面。比如在“优化内部管理”方面，其“专业理解与认识”的内容主要有：“坚持依法治校，自觉接受师生员工和社会的监督。崇尚以德立校，处事公正、严格律己、廉洁奉献。倡导民主管理和科学管理，坚持教书育人、管理育人、服务育人。”“专业知识与方法”的内容主要有：“把握国家相关政策对校长的职责定位和工作要求。掌握学校管理的基本理论与方法，了解国内外学校管理的变化趋势。熟悉学校人事财务、资产后勤、校园网络、安全保卫与卫生健康等管理实务。”“专业能力与行为”的内容主要有：“形成学校领导班子的凝聚力，发挥党组织的政治核心作用，充分听取党组织对学校重大决策的意见。尊重和支持教职工代表大会参与学校管理的民主权利，定期向教职工代表大会报告工作，实行校务会议等管理制度。建立健全学校人事、财务、资产管理等规章制度，提高学校管理规范化水平，不得违反国家规定收取费用，不得以向学生推销或者变相推销商品、服务等方式谋取利益。努力打造平安校园，建立和完善学校各种应急管理机制，定期实施安全演练，正确应对和妥善处置学校突发事件。”

在实施要求方面，该《标准》指出：第一，本《标准》适用于国家和社会力量举办的全日制义务教育学校的正、副校长。各地可据此制订符合本地区实际情况的实施意见，并在执行过程中逐步完善。第二，各地应将该《标准》作为义务教育学校校长队伍建设和校长管理的重要依据，发挥其引领和导向作用，制订校长队伍建设规划、严格任职资

格标准、完善校长选拔任用制度、推行校长职级制、建立校长培养培训质量保障体系、形成科学有效的校长队伍建设与管理机制，为实现义务教育均衡发展提供制度保障。第三，有关培训机构要将该《标准》作为校长培养培训的主要依据，重视校长的职业特点，加强相关学科和专业建设。根据校长发展阶段的不同需求，完善培养培训方案、科学设置培养培训课程、改革教育教学方式。注重校长职业理想与职业道德教育，增强校长教书育人、管理育人的责任感和使命感。第四，义务教育学校校长要将该《标准》作为自身专业发展的基本准则。制订自我专业发展规划、爱岗敬业、增强专业发展自觉性；大胆开展学校管理实践，不断创新；积极进行自我评价，主动参加校长培训和自主研修，不断提升专业发展水平，努力成为教育教学和学校管理专家。

为更好地帮助校长在多、杂、碎、烦的学校管理工作中扮演好学校管理者的角色，结合几年来我们参与联合国儿童基金会、国家教育部和有关省市基础教育发展项目的经验，特别是与不同类型学校的校长深度接触、感受其角色、分析其工作、深知校长工作的意义与价值的基础上，我们组织本领域的资深专家、学者共同编写了这套丛书。本套丛书共分六册，分别是《校长如何规划学校发展》《校长如何营造育人文化》《校长如何提升课程领导力》《校长如何引领教师成长》《校长如何优化内部管理》《校长如何调适外部环境》。

在该丛书的编写原则、基本要求上，我们注重：第一，切合中小学校长的阅读口味，让校长喜欢看，具有可读性；第二，以通俗易懂的方式呈现相关理论、模式、策略等，避免理论性过强；第三，注重选择经典案例进行分析；第四，清楚阐明某项事情的具体做法、技术要求等；第五，解决校长的现实困惑，提出明确的注意事项。



该丛书在编写思路强调：第一，从各种相关资料(文献、校长微博或 QQ 等)中呈现校长遇到的某一领域的问题，发现其价值或意义；第二，清楚呈现该领域的核心概念、历史演变、相关理论等；第三，如何有效开展该领域的工作？解读中外经典理论、阐释重要理念，并结合中国实际，说明实施步骤、评价方法等；第四，介绍涉及的技术、模式、策略、方法等，会增加经典案例分析说明；第五，展现不同群体的评价与反思；第六，有关结论及对校长做好该领域工作的意见或建议。

真诚祝愿每位校长都能从该丛书中受益，祝大家成为中国的优秀校长。

楚江亭

于北京师范大学英东教育楼

2015 年 2 月 25 日

目 录

第一章 遭遇：学校发展规划	1
第一节 管理者遭遇：学校发展困境	1
第二节 学校发展规划的重要性	19
第二章 如何理解学校发展规划	25
第一节 核心概念解读	25
第二节 学校发展规划的历史	35
第三章 学校发展规划的制订依据	56
第一节 学校发展规划的理论基础	56
第二节 学校发展规划制订的原则	86
第四章 学校发展规划的制订方法	94
第一节 制订前的准备工作	94
第二节 现状分析	100
第三节 文本的撰写、答辩及审定	133

第五章 学校发展规划的实施	161
第一节 实施前的准备	161
第二节 实施过程	168
第三节 经验总结	186
第六章 学校发展规划的监测与评估	191
第一节 内部监测	192
第二节 外部督导评估	203
第三节 督导和评估中的问题与对策	216
第七章 国际经验与本土实践	222
第一节 学校发展规划的国际经验与实践	222
第二节 学校发展规划在中国的地区化应用	226
附 录	239
后 记	256

第一章 遭遇： 学校发展规划

“缺乏计划或一个不好的计划是领导人员没有能力的标志。”

——亨利·法约尔

要实现高质量的学校教育，中小学除了要有一支高标准、高素质的教师队伍和良好的办学条件外，还须拥有科学、规范，兼具前瞻性与现实性，既能调动师生员工积极性、又具可操作性的学校发展规划，以此引领学校发展，塑造学校的未来。因此，深入探讨学校发展规划问题具有十分重要的现实意义。

第一节 管理者遭遇：学校发展困境

一、管理者的现实处境

由于我国教育管理体制、学校类型、校长个人等多方面的原因，长期以来一些中小学校长处于繁忙、茫然、盲目（简称：忙、茫、盲）的工作状态之中，并导致做事杂乱宽泛、心情烦躁、发展平凡（简称：



泛、烦、凡)的工作结果。这种现象已成为当前我国中小学校长工作的现实写照。

(一)繁忙的管理者

忙碌的校长是我国中小校园道里一道亮丽的风景线。有学者通过对全国 37 位中小学校长的“时间透视研究”后，发现两种典型的现象。第一，小学校长每学年在校内的时间占总工作时间的二分之一左右；高中校长在校内的时间大约占总工作时间的三分之一；初中校长介于上述两者之间。即使在这些有限的时间内，校长们也主要忙于处理或应付各种类型的上级检查、整理材料及各种学校杂务。第二，校长在校外的时间，几乎全被各种会议、培训、学习等占用。

由于学校的自主管理权没有得到真正的落实，教育行政机构安排大量的行政任务常常又要求“一把手”负责，落实所谓“一把手工程”，致使校长们疲于应付各种会议、汇报及检查，很难有时间静下心来思考学校的教育教学，研究学校的长远发展。据不完全统计，目前我国有些地方中小学校除面临教育系统涉及行为规范、行风建设、现代化学校创建等方面的评估与检查外，还要承担涉及地震、各类疾病防治、人口普查等诸多任务，耗费了学校大量的人力、物力，甚至直接影响了教育教学活动的正常进行。这不仅造成校长工作内容繁多、沉重，而且也造成校长没有时间和精力真正从事学校的主业——教育教学、文化建设，甚至抓教育教学、学校文化建设都成了一些校长的“业余爱好”。



案例分享

繁忙的一天

宁波市的一位小学校长说：“我干校长都七年了，我也是十分敬业的，上级安排的校本教研、校本课程开发、校本师资培训，我们都做了，学校应该做的事情我们都做得也不错，可为什么我们学校却没有什麼大的发展或改变呢？”

为弄清楚其中的原因，本文作者对其进行了一天的“时间透视研究”，即通过跟踪观察其一天的活动，记录其处理各项事务的时间，分析其工作重心、工作效率及工作状态。

那一天，她早上 7:05 到校，先是巡查校园，然后看上课情况。期间，电话很多，内容涉及学生班级安排、学校资金、教师职称、卫生检查、消防安全、学校稳定，等等。我们记录下她处理各种事情所用的时间，并进行了录音，包括开会、打电话、安排工作、吃饭、如厕等。

我们发现，她在学校的时间，基本上都在忙于处理各种杂务，如找人修理教学楼的下水管道、处理学生家长的抱怨、安排教师到区里参加会议、接待卫生检查、水电安全检查等。因此，她一会儿打电话，一会儿找人谈事情，还要惦记着给区里交汇报材料，确实正如她自己所言“两眼一睁，忙到熄灯；忙的什么，很难说清”。

一个人的精力是有限的，校长作为学校的总舵手、经营者，应该更关注学校的长远发展及核心竞争力问题，即发展战略问题，不应该总是陷入细枝末节和具体的事务之中，否则校长就没有时间和精力去

考虑学校的教育教学、未来发展，也不利于学生培养和教师的专业成长。



相关阅读

事必躬亲的诸葛亮^①

在人们的眼里，三国时蜀国的宰相诸葛亮是智慧的化身，并且非常勤政。他自己都说：“鞠躬尽瘁，死而后已。”但是他也有一个缺点，就是事必躬亲，相信自己，不相信别人，比如对李严。

李严在刘备眼里，其才能仅次于诸葛亮，临终时说：“严与诸葛亮并受遗诏辅少主，以严为中督护，统内外军事，留镇永安。”刘备目的很明确，让诸葛亮在成都辅助刘禅主政务，让李严屯永安据关并主军务。诸葛亮秉政后，本应充分发挥李严等人的作用，然而他仍是事无巨细，惹得李严不高兴，二人矛盾日益加深。后来，诸葛亮以第五次北伐为借口削了李严的兵权，调到汉中做后勤工作，再后来又由搬运事件，废了李严，亲自担任运粮官，结果累死于五丈原。

管理就是通过他人并使他人同自己一起实现组织目标的过程。毋庸置疑，高层管理者对组织负有全责，但应侧重于组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等，如果一个高层管理者把大多数时间和精力都用于处理具体事务，把所有权力都集中到自己手上，怎能不繁忙、不劳累、不心烦！

^① 授权管理无为而治：李世民的 success 管理学[EB/OL], http://www.sznews.com/culture/content/2011-03/18/content_5441373_3.htm, 2011-03-18[2014-06-27].

(二)迷茫的管理者

由于工作关系，本文作者经常同中小学校长在一起谈论学校管理、教师专业成长、学生培养等问题。我们发现，不少中小学校长时常感到很迷茫，不仅对学校发展很迷茫，对自己工作很迷茫，乃至对自己的人生都很迷茫！



案例分享

迷茫的生活

周六早上醒来，赖在床上不想起来。静静地趴着，看着时间从眼前溜走。

我实在是不想起来，因为我不知道起来后还想干点儿什么，我也找不出别的有点儿意义的事干，心里很“烦”，也很“累”。爱人带孩子回娘家了，空余的时间不知该怎么打发，学校的事我不想提它，既烦心、啰唆，又无奈、麻烦。

我就像处于一个岔路口，面前有多条路，茫然得不知道选择哪条为好。如今我的学校，正处于十字路口，年轻却迷茫，面前的云雾太浓了，看不到远方，迷失了方向。糊里糊涂地存在着。

当校长前的壮志以及刚当校长时的雄心与抱负，早就抛到九霄云外去了。大家都凑合着过日子，一日复一日。

眼看着自己的青春从身边慢慢的消逝，而我却无动于衷。

我真的好迷茫！我的学校也很茫然，该往何处去啊！

一般来说，高层管理者的职责是“定战略、搭班子、带队伍”。作为学校的高层管理者，校长的主要职责在于制订、实施学校的发展战

略，侧重于学校的大政方针，沟通学校与外界的交往联系等。其决策是否正确、职权的运用是否得当，直接关系到学校的发展大局。但目前有些校长却忽视了自己应该履行的职责，他们常常被各种具体事务包围，被各种“小事”缠身，没有时间和精力来思考学校的长远发展。缺少发展目标、没有共同愿景，校长的迷茫是不可避免的。

（三）盲目的管理者

在中小学管理中，盲目的学校管理者也不少。一些校长通过外部的培训，将好的经验带入学校中来，并进行实施，这本无可厚非，但由于缺乏持久性，今天学杜郎口，明天学洋思。人家有学案，自己也编个本子搞学案；人家把学生的话当名言挂在墙上，自己也搜罗几句署上学生的名字挂在墙上；人家用什么方法上课，自己也推行这样的模式……没有自己的思路，不结合自身的实际，学来学去，学来的都是外在的皮毛；生搬硬套，强加上的也会水土不服。在不断的“跟风”中迷失了自己的方向，丢掉了自己原有的优势和特色，最后成为不伦不类的“四不像”，^①其结果是哪一种精髓也没有吃透，哪一种策略也没有学会。另外，每一种教学管理都有其特定的实施条件，不能只会拿来，还需要考虑学校发展的实际，根据师生的特点、组织构架、管理传统，以及学校环境等因素综合考虑，否则只能适得其反，使得老师们始终处于应付状态，其结果可想而知。

^① 做个有文化的校长，见 <http://www.hbjybooks.cn/Item.aspx?ItemId=622>，2014-07-20。



时事链接

实务校长，别被“漂亮蝴蝶”迷了眼^①

前年，某县一中的校长到京津地区考察了七天，回校后宣布学习京津地区的教育经验，出台了教师考勤管理规定，一天内不定时点名三次，每缺岗一次，罚款10元。去年，该校长到苏杭一带考察了十天，归来后宣布学习南方教育经验，把教师工资的一部分扣下，学期结束再按照学习成绩重新分配。今年，校长去东北考察了两周，归来后宣布学习东北教育经验，由学生给任课教师打分，分数不足80分者要待岗，再低者要下岗。最近，这位校长又要赴“新马泰”考察，教师们人心惶惶，不知道他考察归来后，又要进行什么样的改革。

试想，教师们在这种穷于应付的状态下，其工作效果又会怎样？近几年，随着基础教育的日益深化，全国各地一些新的教改经验不断涌现，诸如“衡水现象”“洋思经验”“杜郎口旋风”等。只要哪个地方创造出一个新经验，学习者就会蜂拥而至，回去就借鉴实施。可实践表明，这样做往往没有几个学校能够成功。

很久以前，太平洋上有一座美丽的无人小岛。有两个国家都想把这个小岛据为己有，但又不想诉诸战争。于是，两国的主要领导人商定，各派一支船队向小岛进发，谁先把自己国旗插在小岛的最高峰上，这座小岛就归谁。两国的船队同时出发了，甲国的士兵凭借船上稍高一筹的设备提前到达。刚到小岛的士兵被小岛的美丽惊呆了，一群群美丽的蝴蝶飞来飞去，带队的队长和士兵都被这些漂亮的蝴蝶迷

^① 校长，别被“漂亮蝴蝶”迷了眼[N]. 中国教育报，2007年7月17日第七版。