

全国中小学校长专题培训系列教材

中国—联合国儿童基金会教育与发展实施项目

# 爱生学校 与 学校管理



*Shi sheng xuexiao yu xuexiao guanli*

■ 教育部人事司 组织编写



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

全国中小学校长专题培训系列教材

# 爱生学校 与 学校管理

■ 教育部人事司 组织编写

*Aisheng Xuexiao yu Xuexiao Guanli*



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**

爱生学校与学校管理/教育部人事司组编.—北京:北京师范大学出版社, 2010.3

ISBN 978-7-303-10699-8

I. 爱… II. 教… III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 229904 号

---

营销中心电话 010-58802181 58808006  
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>  
电子信箱 beishida168@126.com

---

出版发行: 北京师范大学出版社 [www.bnup.com.cn](http://www.bnup.com.cn)

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 230 mm

印 张: 15.5

字 数: 200 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版

印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

---

策划编辑: 倪 花 责任编辑: 齐 琳

美术编辑: 褚苑苑 装帧设计: 艾博堂

责任校对: 李 茵 责任印制: 李 丽

---

**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: 010-58800825

## 《爱生学校与学校管理》编委会

顾 问：姜沛民

主 编：吕玉刚

执行主编：王光彦 毛亚庆

编委会成员：（按姓氏笔画）

万 恒 王光彦 毛亚庆 韦昌勇 牛志奎

左 萍 石义堂 向蓓莉 苏君阳 张 杨

杨渝川 戚业国 黄 伟 谢 笠 谢泽慧

楚江亭 鲍传友 姚计海

# 前 言

基于“爱生学校”（Child-Friendly School, CFS）的理念，在教育部人事司与联合国儿童基金会（UNICEF）上一个合作周期（2001—2005）的合作项目——“校长培训与学校发展规划”（SDP）的基础上，《中国—联合国儿童基金会教育与儿童发展项目行动计划（2006—2010 周期）》提出了“爱生学校管理”实施项目，项目强调从“爱生学校”的视角关注学校管理，关注学校发展规划的制订。通过项目的开展使项目省、项目县以及项目学校的管理者能够从儿童的视角、性别的视角，从建立安全、快乐、健康的校园环境的视角，对学校进行有效管理，制订学校的发展规划，提升校长的领导力。基于此，我们提出将“爱生学校的学校发展规划和校长”（Child-Friendly Planning and Principals, CFP）作为本周期项目实施的重点，同时也是培训的主要内容。

本项目的实施旨在通过以 CFP 为重点的校长培训以及在项目学校 CFP 的具体实施，提高项目学校校长实施 CFP 的意识和能力，使他们能够从保证不分种族、语言、文化背景、社会政治、经济地位的全体儿童参与学校生活以及学校管理的全纳视角；从以儿童为中心，关注所学知识和技能与儿童的实际生存和生活需要密切相关的有效教学的视角；从使儿童的身心和情感得到保护的卫生、安全、健康的学校环境建设的视角；从保证性别意识，倡导性别平等的教育、教学环境建设的性别敏感的视角；从保证儿童、家长和社区的参与，形成家校伙伴关系的视角，改进学校的政策、管理，提升校长的领导力。

本培训教材是在项目实施前期开发的校长培训手册的基础上，经过项目的国家级专家和省级项目专家的反复讨论，并征求了各项目省省级

机构培训者的意见后，扩充形成最后的定稿。

教育部人事司姜沛民司长对培训教材撰写提出了指导性意见，教育部人事司吕玉刚副司长主持了培训教材的撰写与审定工作，“中国一联合国儿基会爱生学校管理”项目主任、教育部人事司综合处王光彦处长和“中国一联合国儿基会爱生学校管理”项目执行办公室主任、教育部小学校长培训中心副主任毛亚庆教授具体负责主持编写工作，项目官员、教育部人事司综合处黄伟调研员以及项目官员、教育部人事司综合处张杨女士也投入了极大的精力，对培训教材的撰写提出了宝贵的建议。本教材分为九个培训单元，各单元的内容和编写人员分别是：

第一单元 爱生学校视野下的学校发展规划（楚江亭 教育部小学校长培训中心）

第二单元 爱生学校的校长（石义堂 西北师范大学教师培训学院）

第三单元 爱生学校发展规划（CFP）的制订（韦昌勇 广西教师培训中心）

第四单元 爱生学校发展规划（CFP）的实施（龙登丽 云南师范大学教师培训学院）

第五单元 爱生学校管理的监测与评估（谢笠 贵州省教育行政干部培训中心）

第六单元 爱生学校的实地诊断（向蓓莉 教育部小学校长培训中心）

第七单元 爱生学校中的儿童参与（李泽林 西北师范大学）

第八单元 爱生学校的校园安全（牛志奎 教育部小学校长培训中心）

第九单元 爱生学校中的校园心理危机干预（杨渝川 中国青年政治学院）

本培训教材附录部分的相关文件也为培训实施提供参考。

培训活动建议为五天至六天，各个单元的时间分配建议为：

培训模块内容	培训时间分配
第一单元：爱生学校视野下的学校发展规划（CFP）	半天
第二单元：爱生学校的校长	半天
第三单元：爱生学校发展规划（CFP）的制订（一）	半天
第三单元：爱生学校发展规划（CFP）的制订（二）	半天
第四单元：爱生学校发展规划（CFP）的实施	半天
第五单元：爱生学校管理的监测与评估	半天
第六单元：爱生学校的实地诊断	一天
第七单元：爱生学校中的儿童参与	半天
第八单元：爱生学校的校园安全	半天
第九单元：爱生学校中的校园心理危机干预	半天
总计：	五天半

教育部人事司“爱生学校管理”项目

2009年10月

# 目 录

<b>第一单元 爱生学校视野下的学校发展规划</b>	<b>1</b>
本单元的培训目的	1
本单元的培训目标	1
一、爱生团队建设	1
二、爱生学校标准回顾	6
三、爱生学校视野下的学校发展规划	10
<b>第二单元 爱生学校的校长</b>	<b>16</b>
本单元的培训目的	16
本单元的培训目标	16
一、理解爱生学校理念	16
二、理解爱生学校校长的素质与形象	25
<b>第三单元 爱生学校发展规划的制订</b>	<b>38</b>
本单元的培训目的	38
本单元的培训目标	38
一、了解 CFP 制订的流程	38
二、确定参与 CFP 制订的人选	42
三、制订 CFP 的技术与方法	46
四、规划文本的表达	62
五、CEP 发展规划（文本）制订的自我监控	79



<b>第四单元 爱生学校发展规划的实施</b>	<b>82</b>
本单元的培训目的 .....	82
本单元的培训目标 .....	82
一、爱生学校发展规划的实施 .....	82
二、爱生学校发展规划发展规划实施的监测 .....	90
<b>第五单元 爱生学校管理的监测与评估</b>	<b>94</b>
本单元的培训目的 .....	94
本单元的培训目标 .....	94
一、爱生学校管理监测评估指标 .....	94
二、利益关系人参与对爱生学校建设的监测与评估 .....	101
三、爱生学校管理项目活动实施的监测与评估 .....	106
<b>第六单元 爱生学校的实地诊断</b>	<b>112</b>
本单元的培训目的 .....	112
本单元的培训目标 .....	112
一、课堂教学观察 .....	113
二、我心目中的好老师 .....	117
三、绘制学校不安全地图 .....	118
四、讨论、诊断、改进 .....	120
<b>第七单元 爱生学校中的儿童参与</b>	<b>122</b>
本单元的培训目的 .....	122
本单元的培训目标 .....	122
一、校长的儿童观 .....	123
二、儿童参与的途径与方法 .....	132
三、如何保障儿童有效的参与 .....	141

<b>第八单元 爱生学校的校园安全</b>	<b>146</b>
本单元的培训目的 .....	146
本单元的培训目标 .....	146
一、爱生学校的校园安全 .....	146
二、学校安全应急预案的制订 .....	153
<b>第九单元 爱生学校中的校园心理危机干预</b>	<b>156</b>
本单元的培训目的 .....	156
本单元的培训目标 .....	156
一、校园心理危机 .....	156
二、校园心理危机管理 .....	163
<b>附录一：中国爱生学校标准（试行）</b>	<b>198</b>
<b>附录二：爱生学校管理项目实施指南（2007年）</b>	<b>214</b>

# 第一单元

## 爱生学校视野下的学校发展规划

### 本单元的培训目的

使校长与校长之间相互认识、共同交流，在模拟学校管理的基础上，逐步熟悉爱生学校视野下的学校发展规划的含义及内容。

【培训者提示】改变以往授受式培训，帮助校长从儿童视角思考自己和教师在学校中的定位，建立起爱生学校的工作团队，并使之成为具有一定领导力和行动力的高效率团队。

### 本单元的培训目标

- ◆建立团队
- ◆明确校长和教师在团队中的位置
- ◆初步掌握建设团队的方法

## 一、爱生团队建设



### 活动1 你是哪一种颜色的人？

#### 【活动目标】

- ▲认识自己的性格特点；
- ▲认识到不同的人具有不同的性格特点和行事风格，并能以理解而非排斥的态度对待；
- ▲初步掌握这种活动方法，能够在学校团队建设中加以运用。

【建议活动时间】60分钟

**【活动材料】** 4 色卡片，大白纸，水笔，胶带

**【活动过程】**

① 各小组得到一套包含 4 种不同颜色的卡片，将卡片在桌上铺开，每个小组成员从中选取 5 张与自己情况最相符的卡片。

② 按照与自己情况的接近程度，每个人将手中的卡片排序，最接近的放在离自己最近的地方，依次排序。

③ 将最远的两张卡片放回剩余的卡片里，此时每人手中剩下 3 张卡片。按照卡片颜色，将全班重新分为红、黄、绿、蓝 4 组，每人根据手中第一张卡片的颜色找到自己所属的小组。

④ 小组讨论下列问题，并将答案写在大白纸上：

- (1) 我们这类人的优点是……
- (2) 我们这类人的缺点是……
- (3) 我们这类人做决定时的特点是……

⑤ 根据上述三个问题及答案，每个小组现场表演一个短剧，表现这类人的特点。

⑥ 观看短剧后，全班讨论这 4 组人分别有什么不同的特点。

**【培训者提示】**

1. 本活动的目的不是将每个人分类、贴上标签，也不是将人的性格简单化，而是在于让人快速对自己有一个大致的了解，认识到个体间存在差异。

2. 可能会有人认为自己有一些特点是小组总结的特点所不能包括的，甚至与之相反。如果时间允许，可以给这些成员一个“申诉”的机会，这说明人的多样性和性格特点的复杂性。

3. 要向成员说明，这种用颜色表示的人格特点并非固定不变的，环境和后天的努力可能使一种颜色性格特点的人，具有另一种颜色性格的特质。

4. 在团队工作时，考虑到人具有不同的性格特点，可能使分工更加合理，沟通也更容易。

**【相关链接】**

美国的罗杰尔·伯乐门博士从 1952 年起长期致力于通过四种基本

颜色（红、蓝、绿、黄色）来解读人的性格，他在《性格密码》一书中详尽叙述了他的伯乐门方法和性格特征象限图，以及40多年来在世界许多国家中应用的事实，如在美国电话电报公司、康柏电脑公司、福特汽车公司、壳牌石油公司、IBM公司、波音公司等众多大企业200多万人中应用的情况。伯乐门方法通过人们喜爱的颜色“标志”来对应了解人的性格，可谓方便、快捷，并且还了解他与其他“颜色性格”人的相融性（相缘性）关系。“伯乐门方法”已经为《财富》杂志500强企业（如，IBM、波音等）、教育机构和200多万人提供了团队建设、人才选拔、人才训练、职业规划、改善人际关系等多种帮助。

## 活动2 踩数字

### 【活动目标】

- ▲ 体验团队工作程序；
- ▲ 体会团队工作的重要因素；
- ▲ 认识到分工和合作的重要性。

【建议活动时间】60分钟

【活动材料】写有数字的卡片30张，秒表，大白纸，水笔

### 【活动过程】

#### ① 活动说明：

(1) 任务描述：这是一个全班活动，教室地面上有30张写有数字的卡片，全班成员在所有卡片的外围站成一圈，按照从1到30的顺序，在45秒之内数完所有的数字。

(2) 任务要求：数1的人进入圈内，双脚踩在写有1的卡片上，然后退回圈外，此时方可数2，以此类推。

(3) 任务中止：如果出现跨越某一数字而先踩后面的数字，或者45秒钟内没有完成，都视作任务中止。此时必须听从培训员的口令，所有人向后转身背对卡片走出教室，重新开始。

(4) 任务次数：在一次任务失败终止之后，参与者要在教室外面重新商讨解决办法，然后再次进入教室，共有3次机会。

#### ② 明确任务和规则后，所有成员到教室外面进行准备。此时培训

员在教室地面上将 30 张卡片平摊放好。

③ 待培训员准备好之后，将门打开，开始计时，参与者进入教室完成任务。如果一次任务失败，将有一定的时间进行准备，然后再次重复此过程，最多不得超过 3 次。

④ 分组讨论并向全班呈现讨论结果：

- (1) 回忆并写出完成任务的过程；
- (2) 通过活动，你认为影响团队有效完成任务的重要因素有哪些。

#### 【培训者提示】

1. 培训者需将写有数字的卡片在地上摊开，卡片之间不能重合或遮盖。
2. 培训者帮助所有成员严格遵守任务规则，否则将影响活动效果。
3. 本活动的最终目标不在于是否能将任务完成，也不会以此评价活动成功与否。重要的是要从中反思团队在完成一项任务时所经历的过程。

#### 【相关链接】团队的定义与特征

##### 定义：

团队是由一些知识技能互补、彼此承诺协作完成一项共同目标或一系列绩效目标的成员组成的特殊群体，每个成员都负有共同的责任。

##### 强调：

(1) 成员们有着共同的目标。为完成共同目标，成员间彼此合作，这是构成和维持团队的基本条件。团队的目标赋予团队一种高于团队成员个人总和的认同感。

(2) 成员之间相互依赖，彼此承诺。在团队中，成员相互影响，彼此意识到团队中的其他个体，并形成一种默契和关心。不论何时，遇到怎样的条件，他们都会相互配合，完成所需完成的各项工作。

(3) 每个成员负有共同的责任。所有团队的成员都要共同分担他们在达到共同目标中的责任。当进入一个团队执行一项任务的时候，那就是对团队做出了承诺。相应的，团队也付出了它的信任。

##### 高效团队的特征<sup>①</sup>：

(1) 清晰具体的目标。团队成员对于要达到的目标有清楚的了解，

① 孙非：《组织行为学》，220-222 页，大连，东北财经大学出版社，2003。

并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。他们会把这一目标转变成成为具体、可衡量、可实行的绩效目标。这种目标的重要性还能够激励团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标做出承诺，清楚地知道团队希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作最后完成任务。

(2) 相关的技能和创造力。团队成员需要具备一定的技术专长，还需要具有解决问题和决策的能力，善于聆听、反馈、解决冲突以及其他人际关系的技能。高效的团队还常常利用成员的创造力来提高生产作业水平。

(3) 相互的信任。成员间相互信任是有效团队的显著特征，就是说，每个成员对他人的能力和人格都深信不疑。组织文化和管理层的行为对形成相互信任的群体内氛围很有影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则，同时鼓励员工的参与性和自主性，它就比较容易形成信任的环境。

(4) 一致的承诺。高效团队的关键在于对共同目标的认同。一个优秀的团队中，团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。我们把这种忠诚和奉献称为一致的承诺。对成功团队的研究发现，团队成员对他们的群体具有认同感，他们把自己属于该群体的身份看作是自我的一个重要方面。因此，承诺一致的特征表现为对群体目标的奉献精神，愿意为实现这个目标而调动和发挥自己的最大潜能。

(5) 良好的沟通。这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交换信息，包括各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，有助于管理者知道团队成员的行动，消除误解，并能迅速准确地了解一致的想法和情感。

(6) 恰当的领导和结构。恰当的领导和结构能够让团队度过最艰难的时期，因为他能告诉团队如何安排日程，需要开发哪些技能，如何解决冲突，如何做出修改和决策。他们向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。优秀的领导者不一定非得指示或控制，高效团队领导者往往担任的是教练和后盾的角色，他们为团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。

(7) 分配角色以及增强多样性。我们在前面的活动中已经看到每个人的人格特质各有不同，如果工作性质与员工的人格特点相匹配，无疑会提高团队的工作效率。高效团队能够给员工适当地分配不同的角色。管理人员有必要了解个体能够给团队带来贡献的个人优势，根据这一原则来选择团队成员，并视同作任务分配与团队成员偏好的风格相一致。团队不成功的原因往往在于具有不同才能的人搭配不当。

### 活动3 模拟学校管理

#### 【活动目标】

- ▲ 团队建设；
- ▲ 熟悉不同的人具有不同的性格特点和行事风格，并能理解他人；
- ▲ 初步掌握爱生学校团队建设的方法。

【建议活动时间】40 分钟

【活动材料】大白纸，水笔，胶带

#### 【活动过程】

- ① 将校长分组；
- ② 要求将每个小组视为一个学校的成员；
- ③ 设计自己学校的校名、校训、校徽及校歌，并任命校长。
- ④ 各小组呈现上述内容，并演唱校歌。

#### 【培训者提示】

1. 本活动的目的是模拟爱生学校中不同个体之间存在的差异，并能够合作；
2. 在团队工作中，校长应考虑到人具有不同的性格特点，应尽可能使分工合理，沟通顺畅。

## 二、爱生学校标准回顾



在对爱生学校有一个总体的、深刻的把握的基础上，透视学校发展



规划的制订、实施及评价，同时激发校长的热情、主动性，树立“爱生学校视野下的学校发展规划”的重要理念，熟悉相关的指标及理念。

在本单元结束时，校长们能够：

- ◆ 深刻认识爱生学校
- ◆ 了解什么是爱生学校视野下的学校发展规划

#### 活动4 爱生学校自测

你的学校是一所爱生学校吗？做完下面的测试就知道了。

##### 【活动目标】

- ▲ 检查自己学校各方面的工作；
- ▲ 为爱生学校发展规划的制订与实施做准备。

【建议活动时间】30分钟

##### 【活动过程】

- ① 每个人对照《中国爱生学校标准（试行稿）》，想一想你的学校做到了哪些，还有哪些地方没有做到。
- ② 在符合实际情况的项目前打“√”。
- ③ 与你的同事们商讨和比较。

##### 【培训者提示】

让校长们明确，在今后开展爱生学校改革工作的过程中，仍然可以对照此表检查工作的进展。

通过这个测验大概回顾爱生学校是什么样子。总之，爱生学校为学生提供的是一种全纳性的、友好的课堂和学习环境。爱生学校：

- (1) 容纳所有的儿童——男孩，女孩，来自不同文化和语言背景的孩子，有特殊的能力或需要的儿童，直接或间接受艾滋病困扰的儿童，以及其他一切处在不利和边缘境地的儿童。
- (2) 具有多元文化敏感性，珍视差异，并能够使学习面向每一个孩子。
- (3) 安全：保护所有孩子远离伤害、暴力和虐待。
- (4) 教给孩子健康的生活方式和生存技能。
- (5) 学习紧密结合儿童的实际生活，孩子们对自己的学习负责任。