

The Teacher's
Book



中国教育名家 教师教学指导丛书

ZHONGGUO JIAOYU MINGJIA

治教方法与策略

——教育名家探索学校管理上

吴恒山◎著

吴恒山

沈阳人，大连教育学院干训部主任兼党支部书记，曾长期担任中学校长，1997年被评为市劳动模范。先后发表论文80余篇，专著《学校领导艺术》荣获全国教育图书优秀著作一等奖。

漓江出版社

治教方法与策略

——教育名家探索学校管理

上

吴恒山◎著

吴恒山

沈阳人，大连教育学院干训部主任兼党支部书记，曾长期担任中学校长，1997年被评为市劳动模范。先后发表论文80余篇，专著《学校领导艺术》荣获全国教育图书优秀著作一等奖。

图书在版编目(CIP)数据

治教方法与策略：教育名家探索学校管理(上下)/吴恒山
著. —桂林：漓江出版社，2010. 12
ISBN 978-7-5407-4946-0

I. ①治… II. ①吴… III. ①中小学—学校管理—研究 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 219896 号

治教方法与策略——教育名家探索学校管理(上)

作 者 吴恒山
责任编辑 朱新平 周群芳
书籍设计 揽胜视觉
责任校对 周群芳
责任监印 唐慧群

出 版 人 杜 森
出版发行 漓江出版社
社 址 广西桂林市南环路 22 号
邮 编 541002
发行电话 0773-2583322 010-85893190
传 真 0773-2582200 010-85800274
邮购热线 0773-2583322
电子信箱 ljcbbs@163.com
<http://www.lijiang-pub.com>

印 刷 三河市人民印务有限公司
开 本 710×1000 1/16
印 张 21
字 数 345 千字
版 次 2010 年 12 月第 1 版
印 次 2010 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5407-4946-0
定 价 42.00 元(上下)

漓江版图书：版权所有，侵权必究

漓江版图书：如有印装质量问题，可随时与工厂调换



自序

中小学领导在教育发展和创新中肩负着神圣的使命，在实施素质教育和办学育人中，起着至关重要的作用。

进入新世纪新阶段，广大中小学领导都把挑战未来，追求卓越作为自己的奋斗目标和力量之源。创新已成为我国的一种时代精神，民族进步之魂。学校管理如何创新、如何发展呢？在领导活动中，除了贯彻执行国家制定的政策法规之外，还有一个十分重要的方面，就是掌握灵活有效的治教方略，即能根据教育形势的发展变化而制定行动计划、工作方针和领导艺术。领导者只有胸怀大志，腹有良谋，才能通过实践把理想转化为现实，实现物有所得，事有所成，心有所悟，不断走向成功。

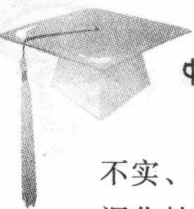
教育作为培养劳动者、建设者、管理者和领导者的崇高事业，每前进一步，每取得一项成就，都是靠智慧和谋略取得的。从古到今，在我国不同时期曾涌现出一批又一批声名显赫的教育大师。如古代的孔子，现代的陶行知，当代的魏书生等，大都是校长出身。他们创造的教育理论学说和实践经验，一直影响不衰，成为人们学习和效仿的榜样。

然而，在现实学校工作中，并不是所有的学校领导都认识到实行治教必须掌握治教方略的重要性，只有少数在改革中大有作为，成为成功者，而大多数则陷于平庸，没有多少建树。为了探索成功的治教之道，笔者经多年酝酿和调研，反复思考，借鉴中外教育名家的有益经验与启示，从学校教育实际出发，写作了《中小学治教方略》一书。

全书共分十章，集中表现了一个主题，就是探索学校领导治教的规律与方法策略。从整个体系来说，各章节之间，既有联系，又有独立性。每个专题，材料翔实，涵盖广泛。对诸多课题的阐述，综合运用了领导学、管理学、教育学、心理学等最新的研究成果，比较全面地总结了我国中小学的治教经验，并把经验形态上升到理论形态。重点揭示的治教理论精髓是：制定战略目标是治教的良好开端，实行改革是治教的必由之路，开发利用资源是治教的基本条件，提高学校领导素质是治教的根本保证。

本书具有三个明显特点：一是起点高。反映在对教育问题的探索与研究上，用崭新的理念抢占了制高点，取代了陈旧过时的观点。二是内容实。书中涉及的每个课题，大都是中小学领导目前急需解决的重点、热点、难点问题，没有华而





不实、空泛无用的理论炒作。三是操作性强。如对怎样制定教育发展规划、怎样深化教育改革、怎样提高自我等，都有详细论述，并有一些实例可供参考。

在教育蓬勃发展的今天，笔者能够把此书奉献给广大中小学和教育行政部门的领导，自以为是件非常荣幸的事。相信这书，能够为加强中小学领导班子建设和促进教育改革起到推动作用。本书在写作过程中，参考和借鉴了一些专家、学者的有关著作，在此表示衷心感谢。





目 录

自 序	1
第一章 治教策划：目标定位篇	1
第一节 制定教育战略规划	1
一、教育战略规划的意义	1
二、教育战略规划的内容	2
三、国家教育战略规划	3
四、学校教育战略规划制定	5
第二节 全面推进教育创新	7
一、教育创新的提出	7
二、教育创新的意义	9
三、教育创新的内容	11
四、教育创新的途径	12
第三节 竭力创办特色学校	16
一、创办特色学校的意义	16
二、特色学校的涵义与特征	17
三、创办特色学校的途径与策略	20
四、创办特色学校的过程	23
第二章 治教道路：实行改革篇	25
第一节 变革校内管理体制	25
一、进一步完善校长负责制	25
二、推行教师聘任制	32
三、加强分配制度改革	34
第二节 重在深化课程改革	36
一、课程改革的历程与发展趋势	36
二、课程体系及其特征	42
三、课程类型与建设重点	44

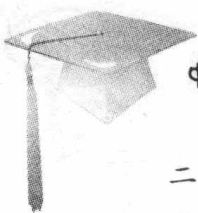




第三节 创新考试评价制度	48
一、考试与评价的功能	48
二、改革考试制度	52
三、改革评价办法	56
第三章 治教条件：以人为本篇	67
第一节 振兴教育 师资为本	67
一、教师队伍建设的意义	67
二、教师队伍建设的指导思想与素质要求	68
三、教师队伍建设的重点工作与政策措施	72
四、遵循教师成长规律提高专业化水平	72
第二节 放开用活激励机制	76
一、激励的功能	76
二、激励的原则	77
三、校长激励的形式	78
第三节 善于处理人际关系	83
一、学校人际关系的类型与发展水平	84
二、协调不同层次人际关系的艺术	87
第四章 治教法则：驾驭规律篇	94
第一节 必须尊重教育规律	94
一、教育规律的内涵与特点	94
二、教育的基本规律与特殊规律	95
三、尊重和探索教育规律	106
第二节 科学运筹提高效能	109
一、提高工作效能的重要性	109
二、提高工作效能的类型	110
三、提高工作效能的做法	111
第三节 建树新型优良校风	117
一、校风的内容	117
二、校风的特点	118
三、校风的功能	119
四、建树校风的做法	120
第五章 治教策划：激活管理篇	124
第一节 优化学校管理模式	124
一、学校管理改革的意义及历程	124



二、学校管理改革的重点与发展趋势	127
三、学校管理的规律与模式选择	130
第二节 坚持实行依法治教	135
一、依法治教的重要意义	135
二、教育法制建设概况及其类别	136
三、全面实行依法治教	137
第三节 认真改进工作方法	141
一、校长领导方法的重要性	142
二、校长领导方法的基本特征	142
三、校长常用的工作方法	143
第六章 治教基础：履行职能篇	153
第一节 明确校长地位职责	153
一、校长职业的发展	153
二、校长职业的地位	154
三、校长职业的作用	157
四、校长岗位的职责	160
第二节 掌握科学决策办法	161
一、决策在校长工作中的重要性	162
二、学校决策的内容与特点	162
三、决策的主要类型	163
四、决策的基本原则	164
五、科学决策的程序	165
六、校长决策的艺术	167
第三节 正确把握行使权力	169
一、校长的权力	169
二、校长行使权力的方式和要求	171
三、校长要善于授权和防止越权	174
第七章 治教保证：提高素质篇	177
第一节 切实拥有高位素质	177
一、校长提高素质的目标选择	177
二、校长素质的构成内容	178
三、校长素质的提高途径	184
第二节 要以开发潜能为重	188
一、校长的能力类型及其功能	188



二、校长的能力结构与特点	190
三、校长能力的开发与培养	195
第三节 充分发挥情商优势	197
一、情商的内涵与功能	197
二、校长应有的情商品质	198
三、情商心理的不良表现及解脱办法	201
第八章 治教技艺：特质修养篇	208
第一节 讲究语言表达艺术	208
一、校长演讲的语言艺术	208
二、校长作报告的语言艺术	210
三、校长个别谈话的语言艺术	211
四、校长表态的语言艺术	215
第二节 刻苦修炼文字技能	217
一、写计划的技能	217
二、写总结的技能	219
三、写报告的技能	222
四、写教育论文的技能	224
第三节 精心塑造形象风度	227
一、校长风度的内容与作用	228
二、校长风度的特点	229
三、校长风度的要求	229
四、校长风度的修养技巧	233
第九章 治教外因：学习借鉴篇	235
第一节 美国学校管理改革	235
一、基础教育改革的三次浪潮	235
二、实行校本管理，提升办学自主权	236
三、以学生为中心，创新教学模式	238
四、积极改革考试评价办法	239
第二节 日本学校管理走向	240
一、学校管理改革的背景与基础	240
二、学校管理改革的发展走向	241
第三节 各国学校德育发展	245
一、当今各国学校德育的特点	246
二、各国德育面临的问题及其原因	248



三、各国德育新的发展趋势	250
第十章 治教成功：经验总结篇	256
第一节 成功校长经验剖析	256
一、成功校长的示范意义	256
二、成功校长的内涵及特征	258
三、成功校长的经验总结	259
第二节 校长的典范魏书生	262
一、崇高的教育事业心是其改革的动力	262
二、正确的教育思想是其改革的灵魂	263
三、丰厚的理论基础是其改革的导向	264
四、锐意的创新实践是其改革的基石	266
第三节 努力成为教育专家	267
一、专家型校长的社会价值	267
二、专家型校长的类型与基本特征	269
三、专家型校长的培养与造就	271
主要参考文献	276



第一章 治教策划：目标定位篇

办学目标是指在一定阶段所要达到的规格或标准。选择确定治教目标是工作起步的关键，也是挑战未来的力量源泉。面对新世纪、新阶段，校长肩负的教育使命是：高举邓小平理论伟大旗帜，全面贯彻“三个代表”重要思想，坚持教育创新，优化教育结构，推进素质教育；努力使学生学会求知、学会办事、学会共处、学会做人；使学校不断向高质量、有特色、现代化的大目标挺进。

第一节 制定教育战略规划

教育战略规划，亦称教育规划。它是国家、地区或学校根据经济和社会发展的需要，对教育事业的发展目标、规模、速度以及实施步骤等所作的一种比较全面、长远的计划。制定教育战略规划，是教育行政部门和学校校长的重要职责，是取得教育成功要迈出的第一步。

一、教育战略规划的意义

学校要不要制定教育战略规划？对于这个问题，有少数校长想到了，也做到了，而多数校长则没想到，没做到。这种情况说明，校长在领导和管理学校中还存在误区。有些校长之所以没抓这项工作，其原因和表现是多方面的，其中，一是忙于制定具体工作计划和实施投入的精力多，而缺少对制定宏观战略规划的思考，换句话说，只想到抓好任期内几年工作任务如何完成，而没有想到今后10年、20年学校应如何发展，这显然是一种只顾眼前的短期行为表现。二是在办学过程中，有些校长只顾及抓校内教育，而没有把学校教育与国家和社会地方经济社会发展紧密结合起来，把教育为社会主义现代化建设服务、为人民服务的认识仅仅是停留在口头上，并没有落实到行动上，反映出校长办学缺少战略眼光，思路不开阔。

80年代初，西欧曾对企业高层领导的时间安排作过一次调查，结果表明，这些高层领导，把40%的时间用于企业的经营战略，40%用于处理与企业有关各方面的关系，20%用于处理企业的日常事务。企业发展能够注重战略管理，为什么教育不能呢？面对学校管理中存在的问题，我们应从高效的企业战略管理中得到启示。

（一）教育战略规划具有目标展示作用，有助于促进经济社会发展

在当代，提高综合国力，科技是关键，教育是基础，人才是核心。教育与经济社会的关系越来越密切，二者已形成相互适应、相互促进的关系。一方面，经



济社会发展能够为教育发展提供必要的环境和物质条件,对教育发展的规模、速度及人才质量提供有力的支持;另一方面,教育发展又对提高中华民族素质,培养各级各类人才,促进社会主义现代化建设具有全局性、基础性和先导性作用。教育不仅是开发人力资源投资的重要渠道,同时也是推动经济社会发展的动力和有力杠杆。进入 21 世纪,我国制定了新阶段,即头 20 年的经济社会发展战略,确立了全面建设小康社会的经济、政治、文化全面发展的目标。教育作为其中一个组成部分,其教育结构的调整、教育体制的变革也必须与经济社会发展相适应。为此,国家和地方,有的学校也制定了相应的教育发展战略,其鲜明的目标,宏伟的构想,是完全能够与经济社会发展同步的,如果持续保持教育适度超前发展的态势,将会更好形成教育与经济社会互相促进的发展格局,使其进一步走上互动协调发展的道路。

(二) 教育战略规划具有导向指引作用,有助于统一思想,群策群力发展学校教育

学校教育是一个多因素、多类型、多层次的系统。制定教育战略规划,拟定学校发展蓝图是统一教职工思想的重要手段,可使他们明确奋斗方向,行动有所遵循。在制定教育战略规划的同时,还要制定相应的教育工作计划。规划与计划既有联系又有一定区别,二者制定的依据和达到的目的完全相同,不同之处在于,规划是制定计划的依据,计划则是规划的具体落实。制定教育战略规划,是一项复杂而有难度的工作,不是轻而易举就能完成的。校长需要集中精力,深思苦想,同时,要发动教职工参与,听取专家意见,大家共同献计献策,这样几经反复讨论比较筛选,提出的目标设想,确定的行动措施,才能得到教职工的认可,并成为鼓舞大家追求成功的强大动力。

(三) 教育战略规划具有提高工作效益作用,有助于深化教育改革

及时制定教育战略规划,可集中展示校长的胸中大志,腹中良谋,知道工作每一步干什么,怎么走,合理安排时间,有条不紊地开展工作,不断提高工作效益。制定规划的过程实际是酝酿教育改革的过程,不具有改革性质的教育规划十之八九不是好的规划。改革作为当今时代的主题,也是学校发展的必经之路。校长要有所作为,必须把改革纳入规划之中。当然,改革并不等于规划,但规划对改革肯定是起促进作用的。

二、教育战略规划的内容

(一) 教育战略指导思想

教育战略指导思想是指为实现战略的目标所确定的思想和意图。这种思想意图影响着目标的确定和策略的选择。战略指导思想是否正确,是否切合实际,直接关系到战略目标的方向性、可行性和实现的可能性。反之,在战略目标实现过程中,如果出现这样或那样的问题,那多半是由于战略思想不正确造成的。



（二）教育战略目标

教育战略目标，是指在一个较长时期内（10 年以上）教育发展所要达到的数量、质量、规模、速度，以及教育内部的结构和比例关系的综合指标体系。教育战略目标是学校发展的最高目标和最终意向模式。它要求做到目标明确、科学，既不能高不可攀，也不能过低。教育系统的一切活动都要为实现战略目标而进行。目标的选择和确定是教育战略规划中的首要问题。选择教育战略目标必须从国情、国力出发，能够适应并促进经济、社会发展，具有最佳的教育投资的经济效益和社会效益。一个地区，一个学校的教育战略目标具有阶段性，各阶段目标相互衔接，有序排列。近期的战略目标是长期的战略目标的组成部分，并受长期战略目标的制约；长期战略目标要以近期战略目标的实现为基础。

（三）教育战略重点

教育战略重点，就是在一个时期内的主攻方向。战略是把握全局的，重点就是对全局的发展有决定意义的局部。战略重点依不同时期、不同地区、不同条件而不同，因时间、地点、条件的变化而有所变化。教育战略是经济、社会战略的组成部分，并且受经济、社会战略的制约，因此，教育战略的重点应该是对促进经济、社会发展起决定作用的局部。目前，基础教育是我国教育发展的重点，其中素质教育又是基础教育的重中之重。这项工作搞好了，我国的劳动力素质将得到大幅度的提高，教育不适应生产发展和经济发展需要的状况将得到调节和改善，整个国民经济的发展将有一个大的改观。

（四）教育战略步骤

教育战略步骤，是指当战略目标和战略重点确定之后，根据战略目标和战略重点所选择的最佳途径和策略安排。要根据目标和重点进行调查研究、分析、预测，找出实现目标的必要条件和有效途径，筹划设计实现目标的几个可行步骤。

教育战略实施步骤的安排设计是一个相互衔接的连续过程，各步骤的有机联系和有规律的运行是实现教育战略思想和教育战略目标的根本保证。

（五）教育战略实施

教育战略实施，就是围绕实现教育战略目标，确定实施战略规划设计的最佳方案，并使之分阶段地变为教育实践过程。教育战略的实施，是一项比较复杂、艰巨的工作，它涉及到各个方面。如思想观念更新，人、财、物的力量部署，制定相应的政策措施，正确适时的反馈等。这一过程既是教育战略实施的过程，也是对教育战略思想和规划方案进行检查并根据实际情况对某些方面进行必要调整的过程。

三、国家教育战略规划

根据邓小平提出的社会主义现代化建设“三步走”战略部署，中共中央、国务院及教育部先后制定了从 20 世纪 80 年代到 21 世纪中叶的《关于教育体制改





革的决定》、《中国教育改革和发展纲要》及《面向 21 世纪教育振兴行动计划》，把教育发展从总体上纳入“三步走”的战略轨道。

第一步教育发展战略，20 世纪 80 年代（1981~1990 年）

这十年，我国现代化建设的目标是：实现改革开放，坚持以经济建设为中心，国民生产总值比过去翻一番，基本解决人民温饱问题。此段教育发展，着重进行教育体制改革和教学改革，有步骤地开始实施九年义务教育和扫除青壮年文盲工作，调整中等教育结构，大力发展职业技术教育，稳步扩大高等教育规模。

第二步教育发展战略，20 世纪 90 年代（1991~2000 年）

在 20 世纪末的十年里，我国现代化建设的目标是：继续深化改革，初步建立社会主义市场经济体制。国民生产总值比 1990 年翻一番，人民生活初步达到小康水平，人均 GDP 达到 800 美元。此段教育发展，以基础教育为重点，全面推进素质教育。大力普及九年义务教育，使全国达到人口覆盖率的 85% 左右；扫除青壮年文盲，文盲率降低到 5% 以下；加快高中阶段教育发展速度，把高中阶段学龄人口入学率提高到 42%；积极发展职业技术教育和成人教育；不断扩大高等教育规模，改革招生考试制度，到 2000 年入学率从 80 年代初的 2% 提高到 11% 左右。

第三步教育发展战略，21 世纪初到中叶（2001~2050 年）

在本世纪头 20 年，我国现代化建设的目标是：高举邓小平理论伟大旗帜，全面贯彻“三个代表”重要思想，全面建设小康社会。进一步完善社会主义市场经济体制，基本实现工业化。国民生产总值到 2020 年比 2000 年翻两番，人民生活更加殷实，人均 GDP 达到 3000 美元。再继续奋斗几十年，把我国建成富强民主文明的社会主义国家。到本世纪中叶，教育发展基本实现现代化，建立起现代国民教育体系。

本世纪头 20 年，教育发展可分为三个阶段：

第一阶段，2001~2005 年（“十五”）目标

1. 巩固扩大“两基”成果，普及九年义务教育人口覆盖率提高到 90% 左右。初中阶段毛入学率达到 90%，高中阶段毛入学率达到 60% 以上。

2. 深化基础教育改革，素质教育取得明显成果。建立新的课程体系，进一步完善考试评价制度，有条件的地区基本普及信息技术教育。

3. 大力发展高中阶段教育，有步骤地在大中城市和经济发达地区普及高中阶段教育。

4. 扩大高等教育规模，各类高等教育在学人数增加到 1600 万左右，其中研究生达到 60 万。高等教育毛入学率超过 15%。稳步扩大派出留学人员和接收外国留学人员。

5. 进一步提高高等学校的教育科研水平和创新能力，重点建设一批高水平的有特色的科研项目和人才培养基地，加快科研成果转化。



第二阶段，2006～2010年（“十一五”）目标

全国普及九年义务教育人口覆盖率达到95%以上，初中阶段毛入学率超过95%，高中阶段毛入学率达到70%以上。各类高等教育在学人数达到2500万左右，其中研究生入学人数达到100万，高等教育毛入学率达到20%左右。我国人均接受高等教育比重接近中等发达国家水平。

第三阶段，2011～2020年目标

教育发展进入全面繁荣时期，教育改革和创新达到新的高度。教育结构充分优化，各项教育制度建设比较完善。基础教育得到均衡发展，在高质量普九的基础上，基本普及高中阶段教育。整个社会形成全民学习、终身学习的学习型社会。

四、学校教育战略规划制定

前面说到的国家教育战略规划，是属于宏观的长期规划，而相比之下，学校制定的规划大都属于3年或5年的微观短期规划。学校的教育战略规划，是由校长主持制定的。规划主要包括指导思想、办学目标和保证措施等几方面。

（一）指导思想

指导思想是整个规划的灵魂和统帅。指导思想是否正确，直接关系到学校面貌能否改观，办学能否取得成功。所以，制定规划，首先要研究指导思想。一般来说，确定指导思想，要依据二条：一是要掌握和坚持以国家的教育方针、政策及现代教育理论为指导；二是要从校情出发，认真总结办学经验，发挥优势，制定具体目标和行动策略。

例如，上海市延安中学制定的办学规划就比较好地体现了上述几点要求。该校规划确定的指导思想是：

1. 遵循邓小平的“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的指示和党的教育方针，为21世纪社会主义现代化建设培养具有创新精神和实践能力的建设者和接班人。

2. 坚持以现代教育理论为指导，以学生发展为本，深化教育改革，全面实施素质教育。立足基础，发展潜力，注重创造，为学生的终身发展负责。

3. 继承发扬学校的光荣传统，在管理机制、教育策略等方面，形成富有本校特色的教育模式。

（二）办学目标

办学目标是指学校教育活动所要期望达到的境界、标准和成果，也就是要把学校办成什么水平，什么规格。它是学校追求的理想价值的体现，是规划的龙头和关键部分。办学目标具有导向功能、凝聚功能、激励功能和评价功能。确定办学目标，是实行学校管理的起点，也是办学取得成功的第一步。

制定办学目标一般要具备三点：一是目标方针，通常表现为一种办学宗旨或战略定位。确定目标方针，要以国家教育发展的总目标和阶段目标为依据，以本



校的现有条件为基础,进行科学预测,全面论证,慎重决策。二是目标项目,它是目标方针的具体展开,主要包括组织人事、思想品德、教学质量、教育设施等几个方面。确定项目,要着眼全局,突出重点,合理安排。三是目标标准,它是指办学应达到的规模、速度、质量水平和程度。目标标准的表现形式,可以用定量或定性标准来表示。

例如,大连八中制定的五年规划总体目标是:努力实现“大连一流、全省示范、中国名校、国际知名校”的目标。

1. 2000~2001年搞好基础建设,创建大连市软件一流的学校。重点是总结发扬学校的优良传统和教育教学改革经验,全面实施素质教育,加强学校的基础建设,建立档案系统,完善各项规章制度。搞好校园校舍规划改造,扩大办学功能,加强学校信息化、网络化建设,进一步开放交流,成为全市乃至全省展示一流教育的窗口之一。

2. 2002~2003年深化各项改革,建成辽宁省示范性普通高中。在创建全市一流学校的基础上,根据辽宁省示范性普通高中评估验收细则,进行全方位改革,创建学校自己的办学特色,在全省同类学校中处于领先地位,成为辽宁省示范性普通高中。

3. 2004~2005年拓宽学校办学功能,初步建成中国名牌学校,走向国际知名的高质量学校。进一步加强学校的对外交流,与国内、国际名校建立友好关系,确定、完善本校的教育教学特色,以本校有特色的和高质量的教学模式,教育方法,立足国内名校行列。在办学质量上与国内名校相媲美,并向发达国家的高质量高中靠拢。

(三) 保证措施

制定目标的基础因素是要有可靠的对策和措施作保证。措施比目标更具体、更具有操作性。它是实现目标的途径和办法,一般是指对人、财、物的科学配置及其作用的发挥。拟定措施除了考虑物质因素外,十分重要的是能否激发人的积极性和创新精神。有些学校制定的规划不乏宏伟之词,而往往缺少的是切实可行的措施,这是应予避免的。

选定措施,要注意三点:一是要有使动性,通过调整人力和配置物质条件,要使参与实施规划的人具有一种使命感和内驱力。二是要有可行性,就是采取的措施能行得通,是经过努力能够做到的。三是要有可检性,就是能经得住实践检验,在操作中,能看得见,作出评估。

许多学校在制定规划时,为确保目标实现,大都采取这样几条带有共性的措施:

1. 进行战略规划预测

拟定学校战略规划目标是以战略预测为前提的。进行战略预测主要是对学校内外环境加以分析,通过调查研究,掌握信息,作出带有前瞻性的评估。学校外部环



境预测，一般是对学校所处的区域环境作出分析，包括政治、经济发展形势，资源状况，人们的生活方式，行为习惯和文化传统等方面。目前，学校外部环境与过去相比已有了很大变化，伴随市场经济的发展，民办学校与公办学校展开竞争；由于人口出生率下降，导致学生资源比以前减少许多；学生的学习途径，除教师与书本之外，更有便捷获取知识的互联网。作为学校领导者制定规划时应当思考，学生、家长、同类学校、政府和其他利益相关者要求什么，本校在办学竞争中哪些方面需要加强。学校内部环境预测，主要包括三个方面：一是对人、财、物资源情况的分析；二是对管理条件如组织结构、规章制度、管理模式的分析；三是对领导班子和教师队伍的政治、业务水平的分析。通过对内外条件的综合分析，认清优势和劣势，进而确定主攻方向，为制定战略规划方案奠定坚实基础。

2. 选定战略规划方案

制定战略规划方案是在战略预测基础上进行的。依据教育方针和办学宗旨，编制战略规划方案是整个工作的关键一步。这一步做好了，领先一步的行动就有了保证。具体做法：首先，要确定思路，拿出初步设想。方案既要涵盖学校工作各个方面，又要突出重点，体现特色，既要有较高的目标追求，又要注意有层次和梯度。其次，要对初拟方案进行论证。通过多方面进行分析评估，看其是否符合要求和实际，是否具有可行性和可操作性。经过论证后，再作适当修改。第三，要择优选定方案。在反复比较鉴别，权衡利弊的基础上，最后从拟定的多种方案中，选出最佳方案作为实施方案。

3. 设计战略规划实施程序

战略规划方案确定后，要研究如何组织实施。这段工作主要有以下几步：一是提出实施方案的具体计划，要确定好时段安排和措施；建立相应的组织体系，明确分工，落实任务。二是根据轻重缓急，合理配置资源，做到人尽其才，财尽其用，物尽其力。三是设计好实施步骤，确保每一阶段，不受干扰，有序进行，一旦出现问题，要妥善处理。保证走一步像一步，干一件成一件，直到最终取得成功。

第二节 全面推进教育创新

教育创新是我国在实施素质教育的过程中提出的一个崭新课题，也是教育改革中人们高度关注的一个热点。教育作为社会的一种公益事业，历来是培养人、研究人、发展人的创新工作。从古到今，教育发展每前进一步，每取得一项成就，都是以创新为标准的。尤其是在进入新世纪新阶段，创新更应成为我国教育发展的大方向和必然选择。

一、教育创新的提出

在探讨教育创新问题之前，首先要明确什么是创新。所谓创新，从字面上理

