

21世纪学校发展丛书
DEVELOPMENT

2009-2012

——学校发展的校本实践

DIANJI XINGFU RENSHENG
YINLING XUEXIAO FAZHAN

陈 姍◎主 编

引领学校发展

奠基幸福人生



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

教育部“十一五”规划课题（课题批准
《英国学校发展计划的中国区域本土化实践研

奠基幸福人生

引领学校发展

2009-2012

——学校发展的校本实践

陈 姍◎主 编

李海平◎副主编

赵立新 房焕香 何宝香 梁 静◎参 编



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

奠基幸福人生 引领学校发展 / 陈珊主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2012.12

ISBN 978-7-303-15499-9

I. ①奠… II. ①陈… III. ①小学—教学研究 IV. ①G622.0

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 230428 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com.cn>
电子信箱 bsdzyjy@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 保定市中华美凯印刷有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm × 240 mm
印 张: 14.25
字 数: 250 千字
版 次: 2012 年 12 月第 1 版
印 次: 2012 年 12 月第 1 次印刷
定 价: 31.00 元

策划编辑: 杜永生	责任编辑: 杜永生
美术编辑: 高霞	装帧设计: 陈国风
责任校对: 李菡	责任印制: 吕少波

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

序言

始建于1954年5月1日的五一小学，原是中国人民解放军总后勤部干部子女寄宿制学校。在半个多世纪的风雨磨砺中，她犹如一朵娇艳的奇葩，虽久沐风雨，久历风尘，却更加婷婷绰约，英姿飒爽。步入新世纪以来，五一小学在陈姗校长的带领下，经历了三校合并、全面改建、综合督导以及和谐校、优质校评估等机遇与挑战后，各方面工作取得了更加喜人的成绩：学校办学条件明显改善，课程改革扎实推进，素质教育有效实施，办学水平稳步提高，学生素质明显提升，教育质量位居前列，办学声誉得到社会的广泛认可。学校先后被授予“北京市科研工作先进学校”“北京市课程改革先进学校”“北京市文明礼仪示范学校”“北京市最具品牌影响力小学”“北京市最具办学影响力十佳小学”等荣誉称号。

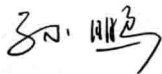
如何在学校发展高原期实现新的突破，是许多名校面临的问题。五一小学通过艰辛的办学实践，给出了富有启发性的答案。2008年五一小学抓住契机，参与“中英学校发展计划项目”促进学校再发展。三年来陈姗校长带领干部教师深入开展研究，使得学校在梳理学校办学理念的道路上有了更多的理性思考。要想使学校工作“百尺竿头，更进一步”，就得重新认识自我，学校成立了包括教育、教学、科研、后勤等部门共同参与的专门项目组，充分调动教职员、学生、家长、社区、友邻单位的积极性，共同开展项目的实践研究，从学校准确地自我评估诊断，到学校愿景的明确制定，从计划的清晰制定到各领域有条不紊地实施，从各阶段认真的监测评估到及时调整后的更加有针对性地开展，充分展现出校长领导和管理能力，体现出学校管理团队

的执行能力。

陈姍校长清楚地认识到，未来学校的竞争，将是文化的竞争。学校在中英项目的实践中，通过自评、愿景制定，找准了可持续发展、特色发展的核心——学校文化建设。五一小学干部教师以高度的文化自觉和自信再一次审视“奠基教育”理念，结合时代特点和教育发展趋势，对“奠基教育”的核心内涵进行了提升，调整为“为学生的幸福人生奠基”。通过对文化的探索使愿景逐渐实现；通过文化的创建将学校方方面面凝聚、提升。最终让孩子们拥有健康的身体、美好的心灵、良好的习惯、丰富的知识和较强的能力，进而拥有发现幸福、创造幸福和传播幸福的综合素质。

在“幸福奠基”这一理念指引下，学校借中英项目这一东风，促进了学校工作作风的转变、管理理念的变化、自主意识的增强、行为方式的创新，使学校有更大的发展空间，从而全面提升学校领导力，促进干部教师素质的提升，使五一小学逐渐走出高原，使学校的特色日益彰显，推动了学校的内涵发展，最终走出了一条特色发展之路，走向了新的辉煌！

北京市海淀区教育委员会主任



2012年8月

目录 CONTENTS

目 录

CONTENTS

序 言

第一章 学校发展规划

- 第一节 项目启动阶段——学习探索 / 002
- 第二节 自我评估阶段——调查取证 / 007
- 第三节 共绘愿景阶段——明确方向 / 032
- 第四节 计划制定阶段——引领发展 / 041
- 第五节 监测评估阶段——有效运行 / 057

第二章 学校发展思考

- 第一节 走进英国教育
——以生为本 每个孩子都重要 / 062
- 第二节 走进美国教育
——以人为本 不让学生掉队 / 066
- 第三节 走出“高原”看风景
——谈学校“高位发展”应关注的六个纬度 / 079

第三章 挖掘文化精髓

——让学校领导力尽显价值

- 第一节 历史积淀拓校发展 / 088
- 第二节 文化梳理彰显底蕴 / 089

第四章 力行文化自觉

——让学校领导力焕发魅力

第一节 文化发展

——过一种有共同信念的教育生活 / 098

第二节 文化定位

——帮助每个孩子备好人生的行囊 / 100

第五章 引领“自我道德教育”

——创新德育文化 提升学生道德修养

第一节 给学生一个目标

——让他们去追求 / 106

第二节 给学生一个舞台

——让他们去实践 / 112

第三节 给学生一个氛围

——让他们去生长 / 122

第六章 创新五一研修文化

——开拓多渠道 提高教师执教力

第一节 完善教研管理 打造立体研修网络 / 134

第二节 关注师生成长 开拓多种研修途径 / 135

第三节 关注教与学 探索多元研修模式 / 141

第七章 构建幸福素养课程

——创新课程文化 提升课程领导力

第一节 挖掘文化传统

——构建学校幸福素养课程体系 / 160

第二节 开展课程建设

——探索幸福素养课程校本化实施 / 165

第三节 促进师生发展

——彰显幸福素养课程建设领导力 / 172

第八章 推行“年级责任人制”

——创新管理文化 锤炼中层执行力

第一节 认真分析 寻求突破 / 180

第二节 尝试实施 总结经验 / 181

第三节 创新模式 全面推行 / 183

第四节 凸显成效 反思提升 / 187

第九章 建设“特色校园环境”

——创新校园文化 增强学校凝聚力

第一节 宏观规划校园文化 体现“奠基幸福”理念 / 194

第二节 分步实施文化建设 营造“奠基幸福”氛围场 / 195

结 语 / 209

后 记 / 215

参考文献 / 217

第一章

学校发展规划

学校发展计划项目的实施过程，就是学校领导力的建设过程。我们认为学校领导力就是推动学校教育教学改革发展的作用力，是作用于学校管理团队和教育教学团队的推动力和牵引力，是学校可持续发展的原动力。

三年来，学校在陈姍校长的带领下，教职员工、家长、友邻单位、社区、学生凝心聚力共同规划、建设学校，使得学校“为学生的幸福人生奠基”的理念深入人心，并在各个阶段的实施过程中充分彰显。

第一节 项目启动阶段——学习探索

从2008年成为项目实验校那一刻起，“五一人”秉承务实、扎实、真实的研究作风，在这条中英合作之路上，开始了学习与探索。

一、充分认识 达成共识

2008年10月份学校参加了由区教委主办、区教科所和英国剑桥教育集团承办的“学校领导力与管理创新”国际研讨会，会上宣布了第二批项目学校的名单，我校被定为第二批项目学校。此项目为期三年，我们认为这正是帮助学校提升和发展的有力课题。这一项目能够极大地提高校长领导和管理能力，增强学校管理团队执行能力，通过学校管理效能的改善，达到促进学校发展的根本目标。因此，学校领导和老师们满怀信心要认真做好项目研究。

下面是校长和老师们的认识：

合作研究 共谋发展

——中英项目启动大会讲话稿

2009年1月13日，在海淀教委召开了“中英学校发展计划”项目研究第二批参与校签字授牌仪式。学校有幸成为海淀区第二批中英学校发展计划项目实验校，作为参与校之一，我代表五一小学与教委孙鹏主任签订了项目研究协议书。启动会上强调这个项目是基于学校领导力提升，首先是对校长的培训，在变革中提升校长素质，故校长必须以组长身份参与，其次通过制订发展计划，实施计划，调动学校教师积极性，全员参与该项目研究。至少要进行三年，学校的每一名成员都要做好充分的思想准备。学校要积极借助、依靠领导专家的实力带动全体教职工参与，同时在研究中体现学习个性、创造力。

学校参加中英学校发展计划项目，是一次基于学校之间、学校与中外专家之间以及国际同行之间的相互开放、相互对话、共同建构学校领导力的学习过程。在项目的实施过程中，我们自觉不自觉地就会强化学校的领导力建设，逐步构建一种以领导力建设为中心的学校可持续发展动力。我们可以理性地说，学校发展计划项目的实施过程，就是学校领导力的建设过程。

所以在课题研究小组启动培训会上，我强调这是我校第一次用三年时间与国内外教育专家学者近距离学习交流，机会难得，要十分珍惜。同时，五一小学目前已进入特有的发展高原期，学校要向文化建设、内涵发展的深度

推进,需要提升学校领导力,所以,我们说这个项目的研究还是一场及时雨。干部教师要由经验型向研究型发展,我们的团队要向学习型、开拓型、创新型发展并提升。基于以上原因,我们领导小组达成共识,要很好地抓住该项目研究契机,调动全体员工参与,全面提升学校领导力,促进干部教师素质的提升,推动学校的发展。

“中英发展计划”项目将带给学校工作作风的转变、管理理念的更新、自主意识的增强、行为方式的创新等,相信在我们的研究中会有更大的收获,学校会有更大的发展空间,促进学校更加辉煌发展。

——校长 陈姗

我眼中的“中英学校发展计划”

中英海淀学校发展计划项目是由海淀区教委、剑桥教育集团和北京市教科院于2005年1月启动的为期三年的学校发展计划合作项目,目的是提升海淀区学校的国际化水平,帮助实现海淀区教育现代化、均衡化的发展目标。本课题研究主要围绕“学校发展计划”的制订、实施、评估这一主线,针对各个阶段开展的专题性培训活动,开展学校发展计划制订实施的实践活动。它所倡导的学校发展计划,是一个将所有关键的学校效力组成部分,聚合成一种具有综合凝聚力、完整和适当定位的发展方案,在开展这个课题后,很多学校的教师、学生的积极性都被调动起来,更富使命感和责任感,是一套全新理念和方法的集合体。

学校发展计划的相关研究在国际上已经有30多年的历史。这一研究始于20世纪70年代英国关于学校效能的研究,该研究旨在通过改善学校管理,来提高学校效能。80年代后英国进一步提出学校改进计划,并推广到印度等英联邦国家。进入90年代以后,演变为“学校发展计划”,是一个将学校发展的各个关键领域,聚合成一种具有凝聚力、完整性和科学定位的发展方案。它既是一种思想方法,又是一种管理模式,甚至是一种组织学习工具,一种持续变革行动。它对学校领导力的提升有重大作用。学校领导力就是促进学校教育教学改革发展的来自于学校教育管理团队的牵引力和推动力。具体体现在由校长统率、团队执行、所有成员交互作用,从而实现学校发展的能力。

学校领导力包含了三个主体的能力建设:首先是校长领导力;其次是团队的领导能力;最后是学校所有成员之间的相互影响力。强调校长的领导力并非强调学校管理中的人治,而是要通过不断优化和适宜的制度管人。除了校长要具备良好的领导力之外,在每一所学校还应有中层干部的领导力、教

师(包括班主任、课任教师和教辅人员等)的领导力,以及家长的领导力和学生的领导力,这些都需要得到重视并发挥其作用。因为在学校中,各个领域和层面的工作都涉及管理问题、组织问题、工作标准问题和人的积极性如何调动的问题等,这些相关的组织者和管理者也需要提高素质,具备良好的领导能力,他们各自的领导潜力也需要通过各种方式得到尊重和挖掘。

文化的价值引领是推动学校发展的重要力量。作为一所学校,教师教育教学方法的改进相对容易,而学校文化的形成则需要一个长期的积累过程。教师的工作环境肯定是有差异的,但是心情应该没有差异。如果教师的脸上没有洋溢着幸福之感,那么这所学校就缺乏朝气与活力;如果一位教师对自己的学校没有一种自豪感,那么这所学校就没有良好的发展前景。

这使我想到前一段时间我们学校开展的“我爱我家愿景大讨论”活动,通过一系列有意义的活动,营造了一个开放的、包容的、支持性的组织环境,为师生创设一个温馨、和谐、进取、互助的组织环境。

学校是促进人发展的场所,以人为本的发展理念将引领学校管理的创新,鼓励探索、鼓励创造、鼓励形成特色,倡导每个教师保持自己独立的思考,而又能宽容地对待观点的差异,追求一种“和而不同”的思想境界,使每个人都感觉到自己在组织中是被重视的,都有机会获得成长,每个人也都有责任为学校的发展做出自己的贡献,学校在发展过程中要成就每一个人,而每一个人的成长最终造就学校的卓越。不断彰显“相互尊重,包容差异;彼此信任,坦诚交流;注重合作,乐于分享;责任共担,和谐共处”的团队精神。

其实,每一个人都需要有“安全感”的环境,营造一个相互沟通、积极合作、共同协商、共同发展的环境,营造一个鼓励创新、管理形成特色、鼓励发表不同见解的氛围,就会使不同的想法能够在交流与碰撞中,由分歧到一致,由一致提升到更高层次的共识,让学习、研究、实践、反思、交流、合作、共享、创新等核心词,成为学校多数人主动追求的目标和行为方式。最终,使学校的改革发展与教师的专业成长建立起一种共生的关系。

——数学教研组长 梁静

二、科学规划 有据可依

达成共识之后,在接下来的学习中我们进一步明确了要想让学校可持续发展,就要进行自下而上、自上而下的评估,在科学、规范、有效的评估基础上,摸清自己的“家底”,从而制定“治家”计划,因此学校首先成立了项目核心组,核心组制定了详实的《五一小学中英学校发展计划项目实施指南》和行动计划,以确保项目顺利进行。

附:

海淀区五一小学“中英学校发展计划”项目实施指南

一、项目实施目的

以“中英学校发展计划”项目实施为契机,提高教育教学质量,更好地满足社会多方面教育需求;切实提高校长领导和管理能力,增强学校管理团队执行能力;通过学校管理效能的改善,达到促进学校发展;形成并树立五一小学品牌,逐步向国际化水平迈进,为海淀区实现教育现代化、均衡化的发展目标做出贡献。

二、项目实施原则

和谐发展 共同成长 追求品牌 共享成功

三、项目实施程序

1. 校长先期参加培训:有明确的认识和把握。
2. 成立项目核心组:明确分工,组织落实。
3. 制订项目行动计划:确保每年工作顺利进行。
4. 项目核心组培训:提前学习,做好准备。
5. 全员动员培训:了解中英发展计划背景及内容。
6. 全方位摸底评估:责任到人,完成自评表和自评报告。
7. 确定、撰写学校研究子课题论证报告以及课题实施计划。
8. 制订学校发展计划。
9. 实施学校发展计划。

四、项目组各领域安排

领域	主要内容	自评要素	主要负责人	成员	相应工作及要求
一、学生发展	学业成就 社会发展	1、2、3题	李美荣	陈霜霞、梁静、李国华、王新、李海燕	带领本领域的成员开展富有创造性的工作:
二、学校课程	新课程实施情况 对教师的支持和指导	4、5题	李海平	陈宏艳、陈静、李全顺、李建芳、黄建鹏、张京军	1. 运用多种方式、通过多种途径完成自评工作:收集、整理、分析能
三、教与学	教师的计划 教与学的过程 评价、汇报	6、16和17题	马英	陈萍、李志芳、王少刚、郝刚、梅红	体现本领域的证据,并完成本领域的自评

续表

领域	主要内容	自评要素	主要负责人	成员	相应工作及要求
四、学生所获得的关爱和支持	学生安全 个体发展 学习支持	7 题	冯跃跃	姚静、庞盛、周雪亮、徐红	分报告。 2. 根据本领域分析出来的优势和劣势, 制定本领域的学校发展计划、改进措施。 3. 在计划实施的过程中要责任到人, 主要负责人要及时监测、总结。
五、校风和学校氛围	期望 公平与平等 与家长的伙伴关系	8、9、10 题	房焕香	方连如、徐莹、武雪莲、李立丽、贾明飞	
六、学校资源	住宿与设备 资源提供、组织与使用 教职员工	11、12、13 题	孙庭春	崔巍、刘艳红、孙昌举、康明、郭建玲	
七、领导力和管理	目的与决策 教职员工的评价 与发展	14、15 题	赵立新	贾京红、金旭、史燕军、陈娜、孙雪艳	

三、明确分工 有序开展

学校组建了项目核心组, 由校长任组长, 书记为监测人, 科研主任任执行组长。核心组组成之后, 根据七个领域组成了各领域的研究小组。成员都是来自学校方方面面的教职员工, 年龄跨度从五十多岁的老教师到二三十岁的年轻教师, 职称均衡: 有中高、小高、小一, 同时在性别上也进行了考虑, 从骨干到普通教师均是项目组的成员。明确的分工使自评工作, 甚至是以后的计划实施, 都能有序地开展下去。

附:

项目组分工一览表

项目组分工:

组 长: 1 人 陈姗(校长)

副组长、主监测负责人: 1 人 李春兰(书记、工会主席)

执行组长: 1 人 李海平(教学主任)

执行组长: 2 人 赵立新(科研副主任、教务主任)、房焕香(德育主任)

组 员：37 人

行政：孙庭春(后勤副校长)、谭中玲(科研主任)、何宝香(教学副主任)、冯跃跃(教学副主任)、李美荣(教务主任)、马英(教学副主任)

组长骨干：陈萍(骨干、语文组长)、金旭(骨干、语文组长)、贾京红(骨干、语文组长)、武雪莲(骨干、语文组长)、陈霜霞(骨干、语文组长)、王新(骨干、语文组长)、徐莹(班主任骨干、行政组长)、李志芳(骨干、数学组长)、梁静(骨干、数学组长)、史燕军(骨干、数学组长)、周雪亮(骨干、数学组长)、陈宏艳(骨干、美术组长)、庞盛(骨干、体育行政组长)、方连如(信息技术组长)、郝刚(体育教研组长)、李建芳(英语教研组长)、孙雪艳(行政组长)、姚静(行政组长)

老师：梅红(语文学科带头人)、李海燕(美术学科带头人)、陈静(班主任带头人)、李立丽(班主任骨干)、贾明飞(班主任带头人)、李全顺(数学学科带头人)、郭建玲(语文老师)、黄建鹏(数学老师)、康明(语文老师)、陈娜(语数老师)、崔巍(后勤)、刘艳红(财务)、徐虹(校医)

围绕项目组课题研究指南，我们开始了“慎重选题——认真研究——反思调整——及时固化”的研究之路。

第二节 自我评估阶段——调查取证

学校自我评估是以学校发展为目的，以学校制订的发展计划为核心内容，以学校自我评价机制为保证，对学校发展现状进行证据收集、分析并作出合理判断的活动。“注重参与、注重反思、注重过程、注重证据”是学校自我发展性评估活动所遵循的原则。它是帮助学校领导团队发现学校的优势、问题，确认需要优先发展的领域；对学校的质量和水平作出整体的判断，是学校自主发展的必要条件，所以我们采取多种方式、多种途径进行证据的收集与整理。

方式：调查问卷、访谈、座谈

途径：从学生、家长、教职工、保安、社区角度进行取证

步骤：培训—学习—撰写—取证—分析修改—再汇总—再讨论—再修改—最终定稿

严谨的自评使老师们明确了什么内容都要通过证据来说话，证据帮助学校进一步深度反思，从而为今后的发展奠定了基础。

一、改变思想 拉近距离

一个让人快乐思考的课题

自承担“中英学校发展计划”这一项目以来，我校教师们就多了一些话题与思考。

给我们印象最为深刻的是，中英学校发展计划以全新的视角，向我们诠释着“学校整体的提升和发展离不开全体教职工的共同努力”。这是一个从宏观入手到微观查找的不断更新的全新的模式。在这种模式的引导下真正从思想上改变了教师，从情感上拉近了距离；从发展意识上谋求了共识，从切入点上找准了定位。

中英“学校发展计划”课题的启动在我校全体教师之间引起了轰动，因为它不仅仅是一个课题，更是一条沟通彼此的纽带。初次接触中英“学校发展计划”，我们并没有感到它与其他课题有什么不同？写个开题报告、做一些公开课、撰写一些论文、结题报告等就差不多了，这与我们这些一线教师的个人发展有什么关系呢？可是随着课题的进一步启动、开放、互动、多样、有趣的培训模式逐渐改变了我们的想法。学校的现状、存在的优势以及不足也通过一次次的互动逐渐在自己的头脑中由抽象变得具体，自己的心也与学校未来的发展贴得更紧了。正像有些教师谈到的：“在经过短暂的培训后，我突然感觉自己的价值所在。自我评估，令我们心灵有一种感觉，就是我们觉得每个人，都是学校的重要组成部分，我们要为学校献计献策，为我们美好的未来寻求进一步的发展。”

让我们全体教师能够有机会与学校领导一起共商学校发展大计，这对于每一名教师来说都是非常开心的事情。为了进一步客观真实地进行自我评估，我们除了进行个案的搜集、查找，还设计了家长、学生及教师的调查问卷，并对所有问卷进行分析、研究，提炼出有价值的数据和思想。仅以民族艺术校本课程为例来谈一谈我们的收获与思考，《民族艺术校本课程开发》的研究是我校自2006年至今所承担的海淀区重点课题之一，我校利用兴趣活动时间为学生开展了丰富多彩的艺术校本课程，参与学生及教师总人数达到10%左右。有着深厚民族文化积淀的国画、剪纸、陶艺、脸谱等课程为我校学生开拓了视野、启迪了智慧、树立了民族自豪感。通过此次问卷调查，我们发现全校家长教师以及学生对此项校本课程的实施情况给予了充分的认

可，喜欢参与的学生人数达到了70%以上。在充分肯定的同时教师们也在进行着更加理性的思考，有的教师谈到：“校本课程的实施很有意义，但如何更具五一特色是我们今后努力的方向。”有的教师谈到：“随着校本课程的进一步实施，相应的配套教材、课程的设置、监控的措施也要进一步出台。”有的教师甚至谈到：“希望在全校开设陶艺课程。”一石激起千层浪，教师们逐渐意识到中英学校发展计划正在让我们有了深入思考的机会，它正在让我们与学校的发展心手相连。

短短的两个星期过去了，在“学校发展计划”自评的过程中，我们思考并快乐地成长着。课题带给我们的有喜悦也有沉思，看到优势的同时我们也看到了自身存在的不足。真诚地期盼三年后的今天，我们能看到五一小学能够在全体“五一”人的共同努力下越来越好！

——美术教师 陈宏艳

附：

学 校 自 评 表

(2009年3月修订版)

自评表的目的

完成此表有助于学校更好地认识自己的优势与劣势，为制订学校发展计划做好准备。

自评表的填写人

本表应由校长组织学校管理团队、年级组长和骨干教师共同完成。

填表指南

1. 请主要采用评判性而不是描述性的言语，而且要聚焦于对学生的影响及其结果上。
2. 附上能够验证你的结论的证据和出处。
3. 作为对问题的回答，请在每个部分的评估等级(1~7)上打一个“√”。

学 校 基 本 信 息

A1 校长姓名

陈姗

A2 贵校名称

海淀区五一小学

1 贵校的特色是什么？(400字左右)