

农村中小学校长 100问

NONGCUN ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG 100 WEN

姚便芳 编著



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

农村中小学校长 100 问

姚便芳 编著

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

农村中小学校长 100 问 / 姚便芳编著. — 成都: 西南交通大学出版社, 2014.3
ISBN 978-7-5643-2972-3

I. ①农… II. ①姚… III. ①农村学校 — 中小学 — 校长 — 学校管理 — 研究 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 044061 号

农村中小学校长 100 问

姚便芳 编著

责任编辑	罗爱林
封面设计	何东琳设计工作室
出版发行	西南交通大学出版社 (四川省成都市金牛区交大路 146 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	成都蓉军广告印务有限责任公司
成品尺寸	185 mm × 260 mm
印 张	10.25
字 数	256 千字
版 次	2014 年 3 月第 1 版
印 次	2014 年 3 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-2972-3
定 价	32.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前言

2013 年的“中小学教师国家级培训计划”（简称“国培计划”）第一次将农村中小学校长培训纳入计划之中，这不仅是农村中小学校长的福音，也是从事校长培训工作者的心愿，更是我们表达对农村学校校长感情和敬意的机会。面对“国培计划”（2013），我们团队不敢有丝毫懈怠，立即投入到对农村学校校长的培训需求调研之中，调研结果如下，校长们最关心的是：教师成长、育人文化和学校发展；校长们最希望培训的内容是：广泛、实用、操作性强的管理知识与技能。如，农村学校如何制定符合实际的学校发展规划、如何提炼学校文化和办学特色、农村留守学生如何管理、校本教研如何开展等，说明校长们非常渴望培训能解决实际问题。调研之后，我们一直在思考：如何才能满足校长们的需求呢？除了在培训方案的设计和实施方面，做到认真、扎实外，从长远考虑，还能为农村学校校长做点什么？思来想去，编写一本适合农村学校校长阅读、实用的工作指南的想法浮现于脑海。在对“国培计划”（2013）的实施中，又与来自广元、眉山两地的校长深入接触，对他们说出了这一想法，受到校长们的极大支持与肯定，于是，与校长们共同努力，撰写了《农村中小学校长 100 问》。

本书是“国培计划”（2013）——四川省农村中小学校长短期集中项目成都大学小学校长培训班的结晶，是专家与校长们经验的分享、智慧的碰撞、思想的交流。本书以农村学校校长在管理中遇到的问题为线索，围绕规划学校管理、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六方面内容，分别从校长应具有的专业理解与认识、专业知识与方法、专业能力与行为三个维度上，设置了 100 个校长们常见的问题，并进行了有针对性的回答。本书既可作为中小学校长的工作指南，也可作为学校管理者认识学校、了解学校的教材和参考书籍。

我们希望我们选择的问题，有助于学校管理者规划学校发展，能明确自己在规划学校发展中应具备的理念、品性、知识、能力和行为；能把握学校发展方向，科学规划学校未来，绘制学校美好蓝图；能尊重学校传统和实际，凝聚师生智慧，提炼出符合师生愿望和代表学校精神的办学理念 and 办学特色；能掌握学校发展规划制定、实施与测评的基本理论、方法和技术；能结合教育形势变化，及时灵活地调整学校各项工作，适应变化，引领发展。

我们希望，我们选择的问题，有助于学校管理者营造育人文化，能明确自己在营

造育人文化工作中应具备的理念、品性、知识、能力和行为；能理解学校文化的基本理论，在学校德育工作中发挥学校文化潜移默化的重要作用，把文化育人作为办学治校的重要内容与途径；能掌握促进优秀文化融入学校教育的方法和途径，建设优良的校风、教风、学风，设计体现学校特点和教育理念的校训、校歌、校徽、校标；能掌握不同年龄阶段学生思想品德形成和健康心理发展的特点与规律，了解学生思想与品行养成过程及教育方法；能结合信息网络时代的特点，开发出学校德育工作的新路径。

我们希望，我们选择的问题，有助于学校管理者领导课程教学，能明确自己在领导课程教学工作中应具备的理念、品性、知识、能力和行为；能掌握学生不同发展阶段的培养目标和课程标准，切实减轻学生课业负担；能结合本校实际，找到推进教学改革与创新的途径，建立听课评课制度，彰显教学智慧；能确保国家课程、地方课程的落实，推动校本课程的开发与实施，为学生提供丰富多样的课程教学资源；能了解带领教师进行教学研究的方法，提高教学质量。

我们希望，我们选择的问题，有助于学校管理者引领教师成长，能明确自己在领导课程教学工作中应具备的理念、品性、知识、能力和行为；能把握教师职业素养要求，明确教师的权利与义务，尊重教师专业发展的规律，读懂教师，团结和赏识每一位教师；能掌握激励教师积极主动工作的方法与途径，打造有凝聚力的教师团队；能制定推行校本教研、教师专业发展的制度，指导教师根据自身发展特点制定专业发展计划的方法；能明白绩效工资背景下，如何引领教师专业发展和调动教师工作积极性的途径。

我们希望，我们选择的问题，有助于学校管理者优化内部管理，能明确自己在优化内部管理工作中应具备的理念、品性、知识、能力和行为；能理解教职工代表大会参与学校管理的民主权利的含义，倡导民主管理和科学管理；能理解依法治校的含义，掌握学校管理的基本理论与方法，建设学习型学校；能筑好校园安全的防线，打造平安校园。

我们希望，我们选择的问题，有助于学校管理者调适外部环境，能明确自己在调适外部环境工作中应具备的理念、品性、知识、能力和行为；能理解学校服务于周围社区的内容；能找到塑造和维护学校良好形象的途径；能具有正确的调适外部环境的思维方式。

作者

2014年2月16日

目 录

第一部分 规划学校发展	1
一、什么是学校发展规划？	1
二、为什么要制定学校发展规划？	3
三、校长在制定学校发展规划中有什么作用？	3
四、在规划学校发展方面，校长应确立哪些理念？	4
五、在规划学校发展方面，校长应具备哪些品性？	7
六、在规划学校发展方面，校长应具备哪些知识？	8
七、在规划学校发展方面，校长应具备哪些能力？	11
八、在规划学校发展方面，校长应落实哪些行为？	12
九、学校发展规划的基本内容有哪些？	13
十、制定和实施学校发展规划的基本步骤有哪些？	14
十一、制定学校发展规划的方法、技巧与工具有哪些？	17
十二、如何分析学校现状？	24
十三、如何确定学校发展目标？	26
十四、如何撰写学校发展规划文本？	29
十五、如何推进学校发展规划的实施？	40
十六、学校发展规划自我监测与评估的内容有哪些？	43
十七、如何对学校发展规划进行自我监测与评估？	48
十八、农村学校工作如何更好地得到家长的支持？	55
十九、在教育的布局调整中，农村学校如何适应变化，制定与落实规划？	56
二十、如何重塑“古董”老校的辉煌？	58
第二部分 营造育人文化	60
二十一、什么是学校文化及其功能？	60
二十二、学校文化在学校发展中有什么作用？	62
二十三、学校文化的结构是怎样的？	63
二十四、在营造育人文化中，校长应确立哪些理念？	65
二十五、在营造育人文化中，校长应具备哪些品性？	66
二十六、在营造育人文化中，校长应具备哪些知识？	68

二十七、在营造育人文化中，校长应具备哪些能力？	70
二十八、在营造育人文化中，校长需落实哪些行为？	71
二十九、学校文化建设的核心和基本内容是什么？	73
三十、学校文化建设的路径有哪些？	74
三十一、如何理解学校文化管理？	76
三十二、农村学校如何建设学校文化？	77
三十三、农村学校进行学校文化建设时，应注意避免哪些误区？	77
三十四、如何理解学校德育社会化？	79
三十五、网络时代学校德育工作的新机遇与新挑战是什么？	80
三十六、当代中小学生的身心发展有哪些特点？	81
三十七、学生管理的主要内容有哪些？	82
三十八、如何建设农村特色学校？	83
三十九、如何做到文化强校？	84
四十、农村小学如何营建学校文化，提升管理品位？	85
第三部分 领导课程教学	87
四十一、在领导课程教学方面，校长应确立哪些理念？	87
四十二、在领导课程教学方面，校长应具备哪些品性？	89
四十三、在领导课程教学方面，校长应具备哪些知识？	90
四十四、在领导课程教学方面，校长应具备哪些能力？	92
四十五、在领导课程教学方面，校长应落实哪些行为？	93
四十六、学校教学管理体系的内容有哪些？	95
四十七、新课程背景下，教师如何进行课堂管理？	97
四十八、新课程背景下，教师如何开发课程资源？	98
四十九、新课程背景下，教师如何发挥教学评价的功能？	99
五十、课堂教学中，教师如何彰显教学智慧？	100
五十一、课堂教学中，学生的自主学习要不要教师的教？	101
五十二、如何选择支点，提升教学质量？	102
五十三、如何提高偏远山区学校的教学质量？	103
五十四、农村学校如何通过校本研究提高教学质量？	104
五十五、怎样改变农村学校教师重教学、轻教研的现状？	106
第四部分 引领教师成长	108
五十六、在引领教师成长中，校长应确立哪些理念？	108
五十七、在引领教师成长中，校长应具备哪些品性？	110
五十八、在引领教师成长中，校长应具备哪些知识？	112

五十九、在引领教师成长中，校长应具备哪些能力？	113
六十、在引领教师成长中，校长应落实哪些行为？	114
六十一、教师具有哪些权利与义务？	116
六十二、如何对教师进行发展性评价？	117
六十三、如何打造有凝聚力的教师团队？	118
六十四、如何培养研究型教师群体？	119
六十五、如何指导教师进行职业生涯规划？	120
六十六、如何进行教师的个人知识管理？	121
六十七、教师人力资源开发的含义和要点是什么？	122
六十八、如何关注教师的心理健康？	123
六十九、如何进行有效的校本教师培训？	124
七十、如何引导青年教师成长，缩短青年教师的成熟周期？	125
七十一、绩效工资背景下，如何引领教师专业发展？	126
七十二、绩效工资背景下，如何调动教师工作的积极性？	127
七十三、校长如何处理教师的信访？	128
七十四、如何在听课评课中鼓励教师？	129
七十五、边远农村小学如何留住优秀师资？	130
第五部分 优化内部管理	132
七十六、在优化学校内部管理中，校长应确立哪些理念？	132
七十七、在优化学校内部管理中，校长应具备哪些品性？	133
七十八、在优化学校内部管理中，校长应具备哪些知识？	133
七十九、在优化学校内部管理中，校长应具备哪些能力？	134
八十、在优化学校内部管理中，校长应落实哪些行为？	135
八十一、校长如何依法治校？	135
八十二、如何理解中小学的教职工代表大会制度？	136
八十三、现代学校管理制度设计的要点有哪些？	137
八十四、如何建设学习型学校？	137
八十五、如何实现学校的可持续发展？	138
八十六、如何对学生进行发展性评价？	139
八十七、农村寄宿制学校如何对学生进行安全教育？	142
八十八、如何筑好校园安全的第一道防线？	143
八十九、学校后勤工作如何做到管理育人、服务育人？	144
九十、校长如何实现道德领导？	145

第六部分 调适外部环境	147
九十一、在调适外部环境时，校长应确立哪些理念？	147
九十二、在调适外部环境时，校长应具备哪些品性？	148
九十三、在调适外部环境时，校长应具备哪些知识？	149
九十四、在调适外部环境时，校长应具备哪些能力？	150
九十五、在调适外部环境时，校长应落实哪些行为？	150
九十六、学校服务于周围社区的主要内容有哪些？	151
九十七、校长在调适外部环境时的思维方式应具有什么特征？	152
九十八、学校公共关系的职能体现在哪些方面？	152
九十九、打破学校与外界藩篱的意义是什么？	153
一〇〇、塑造和维护良好的学校形象需要从哪些方面着手？	153
参考文献	155
后 记	156

第一部分 规划学校发展

如果你不知道你将走向何处，那么你所做的事情便无关紧要。

——[英]刘易斯·卡洛尔

教育规划从过去汲取智慧，为未来提供方案。它是未来决策和行动的起点，但又不仅仅是一幅蓝图。规划是一个持续的过程，不只关注走向何方，还关注怎样到达目的地以及哪条道路最佳。

——[美]菲利普·库姆斯

规划学校发展，是校长实现学生全面发展和学校可持续发展的战略目标所负有的专业责任，需要校长组织学校力量在深刻分析学校发展历史及现状、科学预测未来发展趋势的基础上，根据国家的方针政策和相关法律法规，融合校长个人的教育理想、信念和价值观，对学校发展方向进行正确定位，突出学校特色，打造学校品牌，并通过评价反馈及时进行调整，以共同愿景引领学生的全面发展和学校的可持续发展，使学校成为一个与时俱进的学习共同体。

一、什么是学校发展规划？^①

学校发展规划指在学校层面上，通过学校共同体成员的努力，系统地分析学校发展现有的基础及所处的环境，广泛征求各方意见，确立学校的办学方向和发展目标，探究发展途径，分析学校的优先发展项目并制订相应的行动计划，挖掘自身潜在资源，提高学校的管理效能，最终提高学校的办学水平和教育质量，推动学校可持续发展的过程。

其中，“学校共同体”和“过程”是两个关键词。首先，“学校共同体”包括以校长为首的学校领导班子、教职员工、学生、家长、学校董事会或家长委员会、社区人士和地方教育官员等。在制定学校发展规划时，非常注重发挥学校共同体成员的协同作用，而不是由其中一方“单打独斗”。其次，学校发展规划从本质上讲是一个过程。学校发展规划立足过去，指向未来，既有对过去的诊断分析，又有对未来的预测和憧憬，不是“为规划而规划”，它不仅强调静态的规划结果，更关注动态的规划实施和评价过程。任何一种规划都不是静态的，在实施和评价过程中都存在着重新修改的可能。因此，从本质上讲，规划是一种过程，而不是一种结果。

了解了学校发展规划的含义后，一些校长会说，学校发展规划原来就是平常所说的学校工作计划呀？但实质上两者有很大差异，两者的区别如表1所示。

^① 李泽林，何龙，吕晓娟，重塑学校新家园——学校发展规划与实施[M]. 重庆出版社，2008：6-8.

表 1 学校发展规划与传统工作计划的区别

序号	项 目	传统计划	发展规划
1	目标生成	围绕任务，确定目标	围绕问题，生成目标
2	制定程序	校长为主，自上而下	多方合作，自下而上
3	参与人员	学校领导，少数师生	校长、师生、家长、社区、地方教育官员
4	任务安排	层层下达，选择有限	目标认领，有效分解
5	计划内容	宽泛空虚，结果为主	范围具体，针对性强
6	实施过程	被动服从，缺少合作	多方协作，谋求发展
7	发展方式	被动发展，任务驱动	自主发展，自我更新
8	效果评价	他评为主，自评为辅	自评为主，他评为辅
9	社区关系	自我封闭，联系很少	开放办学，联系紧密
10	最终目的	学校孤立，社区无援	学校发展，社区进步

由此可见，与传统工作计划相比，学校发展规划无论是在目标确定、程序制定，还是在参与人员、任务安排、实施过程，以及效果评价、社区关系和最终目的上，都存在着根本的区别。

学校发展规划是在学校层面上，通过自下而上的方式，广泛征求社区群众的意见，由学校和社区自主制定的关于学校未来发展的计划，包括三年发展展望和每学年的行动计划。学校发展规划既包括硬件方面，如校舍的新建和扩建、购置教学仪器设备和图书、配备课桌椅等；也包括软件方面，如教师素质的提高、教学方法的改进、学生学习成绩的提高以及学校管理水平的提高等。学校发展规划要分析学校的现状、存在的主要问题，明确应该优先解决的问题、未来的主要目标、所需的投入等，并进一步区分学校各项工作的轻重缓急，进而拟定学校年度计划的过程。通过研究和分析学校发展规划所反映的学校发展需求，教育行政部门在分配教育资源时也可以据此做出更为科学合理的决策。

学校发展规划提倡参与性管理，即学校、政府、社区共同参与学校的发展与管理。学校发展规划与一般的学校计划最大的不同在于社区的参与。不同社区、不同社区背景以及社区内各种群体的变化，都会对学校产生深刻影响。学校在发展过程中既要受到国家的总体经济发展规划的制约，又要与所在社区的发展相适应。同时，学校作为社区的重要组成部分，又对社区的发展有着巨大的作用。

在我国，对学校一直实行“统一领导、分级管理”的原则。学校与社区之间的功能被分割成两个互不关联的部分，社区缺乏培养人才、珍惜人才的紧迫感和责任感，学校也缺乏主动适应社区发展需要的机制。这种矛盾在建立社会主义市场经济中变得越来越尖锐。在当前教育体制改革中，学校与社区之间直接的、功能上的联系开始得到重视和加强，国家鼓励地方政府、有关部门、企事业单位及其他社会力量通过各种形式支持教育事业，参与学校教育工作，开展教育评价，并与学校开展各方面的协作与联系。这些做法，不仅调动了学校的积极性、促进了学校的发展，更加速了社区进步。

二、为什么要制定学校发展规划？

S. 拉塞克和 G. 维迪努在《从现在到 2000 年教育内容发展的全球展望》一书中说：“针对教育内容的愿景，学校对教育系统产生的压力出现了两类反应：一类是希望与建议；另一类是计划。如果希望反映了对问题的正视，而计划表达了变革与改进的决心，那么我们就可以认为，这两种反应构成了相互连接的两个阶段。建议和希望不断成为计划的基础。”因此，制定学校发展规划的意义就显得十分必要。

（1）制定学校发展规划，使社区和学校共同参与发现学校面临的问题、原因和需求，全面而具体地了解学校的现状和需要优先解决的问题，并找出解决问题的办法，明确学校今后的发展方向和目标。

（2）制定学校发展规划，鼓励学校和社区成员承担起改善教育的责任，社区能够发现当地可以挖掘的资源（除了需要由上级提供的资源之外），不再消极的“等、靠、要”，把积极争取外部支持和自力更生有机结合起来，从而实现改善学校办学条件和提高办学水平的目的。

（3）制定学校发展规划，使学校和社区之间的联系更为紧密，可以使社区群众和干部认识到学校是属于社区的，帮助学校就是帮助他们自己，是为他们自己办学而不是为别人办学。增强社区参与学校管理的意识，提高参与的能力。

（4）制定学校发展规划，加强学校和教育行政部门之间的联系和沟通，帮助教育行政部门在分配教育资源上做出更为科学合理的决策，使有限的教育资源得到充分而有效的利用。

（5）制定学校发展规划，有助于校长、教师思想观念的转变和能力的提高，促使学校管理朝着民主、科学、规范的方向发展。

（6）制定学校发展规划，可以发现学校现阶段最突出、最急迫的问题，及时得到上级主管部门及社会各界的重视和支持。

总之，制定学校发展规划将有助于学校更快、更好的发展，最终实现社区进步。

三、校长在制定学校发展规划中有什么作用？^①

在学校发展规划的制定中，非常重视发挥“学校共同体”的力量，也许有些校长认为这样会削弱校长的作用，其实，两者并非此生彼消，而是相互作用、相互补充、互为一体。管理学家孔茨等人认为：“领导是一门促使其部属充满信心、满怀热情来完成他们的任务的艺术。”领导是一种影响力和能力，作为领导者，校长的行为是影响教师工作积极性，影响教育教学工作目标达成的一个关键因素。尤其是在我国《义务教育学校校长专业标准》颁布后，校长在学校发展规划中的作用显而易见。

（一）校长的专业理解与认识构筑学校的组织愿景

校长在专业信念与品质驱使下，勾画学校组织愿景，成为追求学校发展境界、确立学校发展目标、规划学校未来与发展的核心问题。对于学校这样聚集师生长期集体学习与工作活动的组织，更为关键的是如何树立组织的共同愿景。校长领导角色的关键是通过与政府教育

^① 魏志春，校长专业标准视野下的学校发展规划[J]. 教育发展研究，2013（2）。

行政部门、学校师生以及其他利益相关者一起，特别是凝聚师生智慧，为树立共同愿景注入源头活水。如此，才能在确立学校发展目标上取得共识，将制定与实施学校发展规划过程中的矛盾和冲突减少到最低程度，提出具有满足并引导所服务的学生及其家长的需求，切合自身办学条件，引领师生行动，并能够激励师生为之而努力的学校组织愿景与发展规划，形成推进学校可持续发展的合力。

（二）校长的专业知识与方法规划学校的未来发展

校长不单纯是地方教育行政部门指令的执行者，还必须承担起策划与领导学校发展的职责。这反映了在政府教育管理职能转变的过程中，培育学校作为一个相对独立的社会专业性组织的需要。这就要求中小学校长必须具有运筹学校的发展、谋划学校全局工作的专业知识与方法，以全面贯彻党和政府对学校教育工作的方针政策，协调学校相关利益者的要求，整合学校各种教育资源，提高学生学业成绩，彰显办学的绩效。

（三）校长的专业能力与行为提升学校的规划水准

规划学校发展是一项复杂的系统工程，在具体发展规划的制订与实施过程中，校长必须以专业能力与行为应对规划涉及的各种问题和影响因素，才能做到“未雨绸缪”，从容地解决这一过程中可能遇到的种种困难和挑战。首先，校长应兼听则明，集思广益，把脉问诊。其次，制订方案，积极行动，推进落实。最后，健全机制，评价监测，确保实现。

四、在规划学校发展方面，校长应确立哪些理念？^①

在规划学校发展的工作领域，校长应具备促进学校发展的理念，主要包括：以共同愿景引领学校发展，使学校成为一个学习共同体；让规划成为凝聚师生智慧、形成发展合力的过程；使规划契合实际情况，突出学校特色；使规划具有可操作性。

（一）形成共同愿景，引领学校发展

愿景，是人心中或脑海中所持有的意象或景象。共同愿景，描述的是一个现实可信的组织图景，是建立在组织员工共同价值观基础之上的，对组织发展具有积极促进作用。共同信念与目标，体现了组织成员的内心追求，具有强大的凝聚力。学校共同愿景是学校师生共同持有的对未来希冀的景象，它创造出众人一体的感觉，并使这个感觉遍布到整个学校的活动中，而使整个活动融汇起来。像灯塔一样，始终为学校指明前进的方向，是学校的灵魂。对学习型组织而言，共同愿景至关重要，为学习提供了焦点与能量。

校长的个人办学理念是形成学校共同愿景的重要基础。校长的办学理念是建立在对学校传统与发展现状进行理性分析的基础之上，并结合个人对学校教育本质与功能的理解而形成的。校长的办学理念不仅要具有理论的高度，更要具有实践的深度，不仅要来自实践，更要转化为师生都认同的观念，并能形成具有可操作性的目标。同时，在建立学校共同愿景的过程中，校长必须认识到个体愿景的重要价值。共同愿景是由个人愿景汇聚而成，借着汇

^① 陈永明，等，《中小学校长专业标准》解读[M]，北京大学出版社，2011：7-11。

集个人愿景，共同愿景才能获得能量。真正的愿景必须根植于个人的价值观、关切与热望之中。有意建立共同愿景的组织，必须持续不断地鼓励成员发展自己的个人愿景。如果人们没有自己的愿景，他们所能做的就仅仅是附和别人的愿景，结果只是顺从，绝不是发自内心的意愿。

学校共同发展愿景是为学校组织全体成员所认可和分享的奋斗目标，是凝聚全校师生员工团结一致、共同努力的重要因素，旨在以此引领学校变革，增强师生员工对学校发展目标的认同感，产生学校群体的凝聚力，确保办学目标的实现。应该说，建立共同愿景是持续进行、永无止境的一项工作。因此，校长必须把建立学校共同发展愿景作为日常工作的核心，通过不断与组织成员分享个人愿景而建立共同愿景，使之成为学校发展理念的组成部分。当学校组织成员拥有共同愿景时，这个共同愿景会对全校师生具有强大的感召力，激发每一位教师的创造性和积极性，并使之团结起来，朝着同一个方向前进。

（二）重视群体智慧，实施群体决策

群体智慧是一种共享的，或者群体的智能，它是从许多个体的合作与竞争中涌现出来的。规划学校发展不应是校长个体或学校领导班子的设想与规划，而应是多方参与、共同合作的结晶。其制定过程是不断认识学校发展现状、持续思考发展思路，然后逐步达成共识，在利益均衡的基础上确定共同价值观、发展目标、工作思路。在制定学校发展的过程中，应集思广益，充分听取各方面的意见与建议，特别是听取弱势群体的意见。在此过程中，校长应重视群体智慧，走向群体决策。

群体决策主要是针对一些复杂的决策问题，这些问题往往涉及目标的多重性、时间的动态性和状态的不确定性。要得出良好的群体决策需具备四个条件：① 建议的多样化——每个人都有一些私有信息，即使是一些对已知事实的反常解释；② 独立性——人们不会因为别人的意见而改变自己的意见；③ 分权——没有人被强制性地做事情；④ 汇聚——一种使个体判断成为群体决策的机制。因此，校长在规划学校发展时，应通过汇聚群体智慧，建立共同愿景，以形成发展合力。在规划具体实施过程中，对一些重大复杂问题，要转变决策方式，实施群体决策，善于听取各种意见，保持决策的科学性与有效性。

（三）准确定位学校，突出学校特色

规划学校发展的首要条件是对学校进行准确“定位”，学校“定位”的关键则是对学校内外部环境的深入分析。

对学校外部环境的调查研究是准确定位的重要基础，包括对现阶段学校服务范围内的居民经济收入水平、文化传统，对学校教育的价值取向与选择方式等做深入细致地调查分析，并对社区的教育资源、相关学校及其他教育机构的状况等有清晰地了解与认识，才能在规划学校未来与发展时，使其所提出的教育理念及变革方式为学生和家长所认同。只有这样，学校所实施的教育教学等各种行动方案，才具有现实性、针对性和可行性。同时，还要分析不同学段、不同区域的学校发展路径，并根据学校自身的特点和资源条件去争取学校发展所需要的条件与组织保证。

对学校内部资源的分析是准确定位的关键，是促进学校追求自我发展能动性的基础，决

定了对外部环境与资源投入状况的突破能力，更是反映学校发展所追求的境界。主要包括现存学校组织文化，教师教学与学生学习状态与价值取向，师生对学校发展的情感、态度和价值观等，校长同样也要对这些无法用数字描述的资源状态与功能做出准确的评估。

同时，规划学校发展还要研究本学校独特的发展根基与历程，学校发展必须建立在本学校发展现状的基础之上，尤其需要面对学校独特的发展问题，利用学校发展中已经形成的一些有利条件，在现实的发展空间中谋求发展。因此，作为校长，要非常仔细地梳理学校的发展历史，通过资料整理、讨论、调查研究等方式，明确学校的发展现状，面对独特的发展问题，分析其背后的影响因素，了解自己在改变现状方面所具有的基础和内外条件。

此外，规划学校发展还要契合实际情况，突出学校特色，防止出现“千校一面”的办学状况。现代学校发展规划制定与实施过程中的一项重点工作就是提炼和形成学校自身的办学特色，而影响和制约学校发展的关键要素之一就是学校自身办学特色的形成与发展。因此，积极地发掘、提炼、建设和发展凸显本校的办学特色，是学校发展规划制定与实施过程中的一项重点工作。

总之，校长制定学校发展规划，确立学校办学特色，它不是通过时髦的文字表述就能达到的，而是源于学校对自身资源的充分挖掘与运用，以及所形成的良性工作机制与环境氛围。因此，校长要清楚地了解学校自身发展的特点与历程、特色定位与本校发展现状的相符程度、学校发展各阶段中的激励因素与制约瓶颈、学校现阶段的各种资源存量与增减趋势以及各种资源的优势不足与未来变化趋势等。

（四）把握规划内涵，注重执行操作

学校发展规划在本质上是形成学校发展的内在动力的过程。现代学校发展方式更加关注学校自身的特点，不断形成和强化办学特色，并倾向以提升学校办学思想、完善师生日常生存方式为主。因此，学校发展规划就是学校立足自身基础和发展可能，自主规划学校发展方向并付诸实践的过程。其内在价值不在于完成上级的督导，不在于应对上级的评比，而在于对学校、校长、教师和学生发展以及促进学校教育系统变革的内在价值。它不应该是外力驱动的产物，而应该是学校“自己”需要和“自己”改革实践本身。同时，校长应意识到，学校发展规划应立足学校发展现状，指向学校未来发展空间，并可以成为促进学校整体发展的直接手段。规划不仅是一个文本，更是一种学校管理思想、共同发展愿景的体现。

此外，规划要有可操作性。规划操作性表现在对学校管理实践具有实际指导和引领，因此，校长要结合学校发展实际制定规划，并实施相关保障措施促使各部门真正落实规划。制定学校发展规划，其重要性并不在于能拿出一个学校的“规划文本”，关键在于实施，强调执行“过程”，重在操作。“学校发展规划”不仅仅是文本，更是一种实践活动，学校发展规划对于学校发展的内在价值，更需要在具体的“规划”实践中实现，即创造性地实施学校发展规划的过程。这就要求校长能集聚、开发、不断生成学校发展的资源与力量，在学校发展的动态过程中不断调控，不断提高学校发展的层次、深化学校各项改革，展现真正“创造”的过程，深刻体现学校发展规划的内在价值与力量。

五、在规划学校发展方面，校长应具备哪些品性？^①

在规划学校发展中，校长应具备保持、创新、超越的品性，主要包括：尊重学校文化传统；虚心倾听各方意见；坚持与时俱进的精神。

（一）尊重文化传统，打造差异品牌

中华文化源远流长、博大精深，其所宣扬的忠孝仁爱、礼义廉耻、慎言敏行、严于律己、改过迁善等道德规范，几千年来铸就了中国人民的精神灵魂，形成了中华民族的性格，并包涵着优秀的民族品质、优良的民族精神、崇高的民族气节、高尚的民族情感、良好的民族礼仪，是凝聚中华民族的“形”与“魂”。学校文化传统是学校发展的现实基础，根源于中华民族传统文化。因此，校长应首先做一名对民族和社会具有使命感的知识分子，成为中华民族传统文化的捍卫者、继承者和发扬者，这是中国校长的特有使命。只有这样才能对学生产生积极的文化影响，让学生具有民族感，并把学生培养成具有社会责任感和民族责任心的现代社会公民。

同时，任何学校的内涵发展，都要建立在学校自身的基础之上。发现自己学校的问题，就是发现了学校发展的空间；能否意识到学校发展的有利因素，也关系到学校发展的现实路径问题。每所学校都具有独特性，每所学校发展都具有挑战性，每个校长都面临着不同的发展任务。只有从学校内外部的现状基础出发，才能对学校进行准确定位，才能形成学校特色文化，也才能打造独具特色的学校品牌。学校品牌是一种识别符号、文化载体和公众认知，具有相关的品牌联想，内涵特定的文化品位，并能获得公众的理解与支持。创建学校品牌的本质就是打造学校形象，因此，学校所树立的品牌应符合教育的性质与本性，并采取多样化、各具特色的品牌战略。

（二）听取各方意见，整合发展力量

在规划学校发展时，校长应虚心倾听各方意见，鼓励教职工、学生家长以及社会各界知名人士多提意见，这是有效整合学校发展力量的重要前提。

在学校，教职工是学校工作的参与者、实践者、见证人，他们的意见、建议具有较强的针对性、实用性和可操作性，因此，校长要充分发挥教职工代表大会的作用，虚心听取广大教职工对学校工作的评价，充分听取他们对学校管理的意见和建议。这不仅有助于校长发现问题，自我反思，自我完善，推动学校工作，而且可以通过与教职工的双向交流，形成浓厚的民主氛围和良好的人际关系，增强学校组织的凝聚力与战斗力。同时，校长也要听取学生家长对学校工作的意见和建议。因为学校的发展壮大与社会评价密不可分，而教育的主体又是学生，这就要求校长要尊重学生的发展需求，虚心听取学生家长的建议。校长在听取各方意见的过程中，还要关注不同的声音与意见。

在整合学校发展力量的过程中，不仅要关注学校内部的各种关系与力量，更要联合学校外部的各种力量。以社区为例，学校与社区具有紧密的依存关系，要满足学生发展的多方面需要，就应当充分了解可以利用社区中已有的资源，为学校办学特色的形成提供环境支持，

^① 陈永明，等，《中小学校长专业标准》解读[M]，北京大学出版社，2011：11-14.

以弥补学校教育活动的缺陷与资源不足。因此，校长应从“育人”需要的角度去看待与评估各种外部资源，要与相关机构和人员建立合作关系，获得社会的了解和支持，开发对学校、教师和学生发展具有积极作用的经济、文化等各种社会优质资源，通过积极参与社会公益活动，发挥优质社会资源的潜力，使之为打造办学特色和整体发展服务。

（三）保持与时俱进，坚持不断创新

作为一校之长，不仅应自觉担负起历史赋予他们的责任，深刻地认识历史发展的轨迹，以自身的发展促进学校的发展，在历史上留下自己的痕迹。而且还应具有与时俱进的精神，其本质是保持一种永远前进、不断创新的精神。在学校组织内部形成创新精神，引导大家不断创新，从而带领和影响学校组织成员实现学校发展目标的能力和过程。创新领导力不仅是一种能力，更是一种关系、态度，一个胸襟、气度，一种境界、精神，是学校的核心竞争力，也是实现不断创新、良性发展的原动力。

其实，学校组织中的每位成员都想体现或实现自身价值，学校应该在实现变革与发展的过程中，让组织成员能够不断创新、不断自我超越，以实现自我发展与价值认同，使他们乐于在三尺讲台上实现自身的人生价值，享受事业成功和职业幸福感。

六、在规划学校发展方面，校长应具备哪些知识？^①

在规划学校发展的工作领域，校长应具有管理学校实践的知识，主要包括：政治、经济和社会发展的现状、趋势；教育政策法规；学生身心发展的规律和需求；学校发展的要素、阶段和策略；学校发展规划制定的过程、方法和技术。

（一）了解社会现状，把握发展趋势

近 20 年来，中国社会处于急剧变革与加速发展的时期，社会转型呈现多向度特征，各个时期、各个地区分别处于不完全相同的转型之中。“社会转型”已成为一场全面、整体性的社会结构变革，它不仅是一场经济领域的变革，而且是一场全社会、全民族思想、文化、政治、心理等各方面的“革命”。由经济体制转轨为基础的中国社会转型，不仅是社会分层结构的变化，而且还表现为人口的城乡结构、文化的深层结构以及意识形态的多元化等社会全面的结构性变化。

中国社会转型有以下四种主要趋势：一是从计划社会向市场社会转变。二是从农村社会向城市社会转变。三是从工业社会向信息社会转变。四是从贫困社会向富裕社会转变。其中，第一种趋势是社会体制转型的主要向度；第二种趋势是社会结构转型的主要向度；第三、第四种趋势是社会发展转型的主要向度。（参见：宋林飞，中国社会转型的趋势、代价及其度量[J]. 江苏社会科学，2002（6）.）中国社会正处于深刻的结构“转型”时期，各种社会问题也随之出现，作为在社会中生存并为社会重要构成的学校教育，也随着社会变革在不断地变化。

校长应准确把握政治、经济和社会发展的现状和趋势，深刻认识中国“社会转型”及其

^① 陈永明，等.《中小学校长专业标准》解读[M]. 北京大学出版社，2011：15-20.