



学校管理自我诊断丛书

学校发展自我诊断

XUEXIAO FAZHAN ZIWO ZHENDUAN

季 苹 主 编

刘淑明 王秀云 副主编

教育科学出版社

学校管理自我诊断丛书

学校发展自我诊断

季 苹 主 编

刘淑明 副主编
王秀云

教育科学出版社

·北 京·

责任编辑 杨晓琳
版式设计 尹明好
责任校对 张 珍
责任印制 曲凤玲

图书在版编目(CIP)数据

学校发展自我诊断/季苹主编. —北京:教育科学出版社,2004.6

(学校管理自我诊断丛书)

ISBN 7-5041-2844-9

I. 学... II. 季... III. 中小学-学校管理-研究
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 052047 号

出版发行	教育科学出版社	市场部电话	010-62003339
社 址	北京·北三环中路 46 号	编辑部电话	010-82085274
邮 编	100088	网 址	http://www.esph.com.cn
传 真	010-62013803		
经 销	各地新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
开 本	850 毫米×1168 毫米 1/32		
印 张	9.125	版 次	2004 年 6 月第 1 版
字 数	215 千	印 次	2004 年 6 月第 1 次印刷
定 价	13.50 元	印 数	1—10 000 册

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

学校发展是学校管理的根本目的,更是校长工作追求的目标和工作绩效的体现,寻求学校发展一直是校长们十分关注并积极探索的课题。可是,校长如何才能真正推动学校发展?我们发现:

- 校长们往往自己或与部分领导班子成员一起制定学校的发展规划,学校发展只是领导的事情,而教师却对发展规划知之甚少,这样制定的学校发展规划能得以实现吗?
- 校长们对学校发展的理解还是比较模糊或者简单的,可是学校发展却实实在在是一个非常复杂的问题,如何明确或丰富对学校发展的理解?尤其是学校内涵发展如何理解?
- 学校发展规划应该如何制定?制定了规划是否就意味着就能实现学校发展?

.....

“学校发展自我诊断”是“学校管理自我诊断”课题的一个子课题,依托北京市昌平区的校长研修班进行,至今有两年多了。两年多来,我们课题组以学校管理自我诊断的理念、方法,尝试解决学校发展的问题,参与了学校发展自我诊断的全过程。本书就是在这段时间里大家思考、实践的总结,主要围绕“如何理解学校发展及其管理”以及“如何进行学校发展自我诊断”两个方面的问题展开,提出了理解学校发展的基本思路和观点,并进一步提出“学校专业发展”的衡量指标,初步确立了学校发展自我诊断的基本原则、步骤和工具。由于课题研究特别关注理论思考与实践思考之间的互动,校长与学院的教师同是研究者,这也就自然形成了本书的写作特点。我们很清楚,仅仅依托一个地区的校长研修班所做的研究必然是很有局限的,但鉴于研究客观地反映了学校发展的实际,加之希望能及时与大家进行交流,因而很冒昧地整理成书,也期待得到大家的指正。

目 录

第一部分 对学校发展及其管理的理论思考 (1)

1. 对“学校发展”的本质的思考 (3)
2. “学校专业发展”的提出及基本指标 (19)
3. 学校发展管理的提出及主要内容 (38)

第二部分 校长对学校发展及其管理的实践思考 (53)

1. 怎样思考学校发展 (55)
2. 发展理念与学校发展 (57)
3. 谁决定学校的发展 (61)
4. 为学生自主发展创造空间 (64)
5. 关注学生发展——我找到了学校发展的基点 (71)
6. 我的三所学校——坚定不移地在本土化行动中
实现学校发展的理想 (76)
7. 投入一中,融入一中,发展一中
——在本土中发展 (81)
8. 认识校长自身发展条件,是选择学校发展策略的
前提 (87)
9. 塑造学校形象,推进学校发展 (90)
10. 更快 更高 更强
——从转制低谷走出的跨越式发展之路 (100)

第三部分 对学校发展自我诊断实践的理论总结····· (112)

1. 学校发展自我诊断的提出和意义 ····· (114)
2. 学校发展自我诊断的内容和特征 ····· (125)
3. 学校发展自我诊断的条件、原则、步骤和方法 ····· (139)

第四部分 学校发展自我诊断报告(案例)····· (147)

1. 学校发展必须从不同需求出发
——北京市昌平区南邵中学学校发展自我
诊断报告(部分) ····· (148)
2. 从社会需求出发,走发展创新之路
——北京市昌平区平西府中心小学学校
发展自我诊断报告(部分) ····· (154)
3. 挖掘并创造各种优势,满足学校发展需求
——北京市昌平区兴寿学校学校发展自我
诊断报告(部分) ····· (160)
4. 让城乡结合部学校展现独特魅力
——北京市昌平区北七家中学学校发展自我
诊断报告(部分) ····· (167)
5. 开发资源,拓展学校特色发展空间
——北京市昌平区崔村中心小学学校发展
自我诊断报告(部分) ····· (177)
6. 走跨越式发展之路
——北京市昌平区回龙观中心小学学校发展
自我诊断报告(部分) ····· (183)
7. 诊断让艺术教育发展得更好
——北京市昌平区马池口中心小学艺术教育
发展自我诊断报告 ····· (189)

8. 教师进修学校如何更好地发挥作用 ——北京市昌平区教师进修学校发展自我 诊断报告	(194)
第五部分 学校发展自我诊断工具	(201)
1. 学校专业发展诊断表	(203)
2. 学生发展需求及起点的调查	(207)
3. 家长对学生发展的需求及起点的调查	(214)
4. 教师发展需求及起点的调查	(220)
5. 管理者及职员发展需求及起点的调查	(223)
6. 教育行政部门对学校发展的需求及起点的调查 ..	(227)
7. 社区及乡镇对学校发展的需求及起点的调查	(231)
8. 平西府中心小学《学校发展自我诊断》学生调查 ..	(235)
9. 两所中心小学《学校发展自我诊断》家长调查 问卷	(242)
10. 两所中心小学《学校发展自我诊断》教师调查 问卷	(246)
11. 两所中心小学《学校发展自我诊断》镇政府领导 调查问卷	(250)
12. 南部中学《学校发展自我诊断》教师调查	(253)
13. 北七家中学《学校发展自我诊断》政府部门学校 发展需求调查	(258)
后 记 骨干校长研修的有效尝试	(273)
附 件 “学校发展自我诊断”校长研修班实施 方案	(279)

第一部分

对学校发展及其管理的理论思考

思考：

这几年来，我的学校主要发展了什么？

我是如何理解学校发展的？

怎样才能推动学校发展？

最初的观点：

学校发展就是学校规模扩大了；

学校发展有阶段性；

学校要发展，必须要有特色；

学校发展是一个从量变到质变的过程；

学校发展的关键是教师队伍素质的提高；

学校发展的关键是是否有足够的经济实力吸引教师；

学校发展关键看领导重视不重视；

.....

如何理解“学校发展”？以上就是我们课题组的校长们在最初的讨论中提出的主要观点。这些观点是实在的，

但有两点不足：一是校长们对“学校发展”的理解似乎还不太丰富，不够深入；二是这些观点过于概括不具体，使得校长们感觉在操作上有些不知所措，基本要靠校长自己的悟性。而当我们去查阅有关学校发展的文献时，却发现教育领域尤其对比经济领域，在这一问题的研究上显得非常薄弱、落后。因此，我们感到，有必要通过大家的共同思考和研究来丰富“学校发展”的内涵，拓宽学校发展的思路，具体对学校发展的理解，明确学校发展的管理，以求得学校更好地发展。

1. 对“学校发展”的本质的思考

对学校消亡的担忧以及更加普遍的由于学校之间在发展上严重失衡所导致的种种问题,使“学校发展”成为教育的一个热门话题。可是,对这个话题进行冷静思考,有一连串的问题要问,主要有以下四个大问题。

有“学生发展”“教师发展”,也有“学校发展”吗?

“学校发展”是发展什么?

谁热衷于“学校发展”?

学校什么时候需要发展?

思考学校发展的本质的资源主要有以下两个方面。

一方面是学校发展中的实际问题。另一方面是各种发展理论。当我们去查阅有关学校发展的文献时,发现教育领域在这一问题的研究上与其他领域尤其是经济领域相比,显得非常薄弱、落后。在经济领域关于发展的探讨中生成出来的发展理论非常丰富,可以作为我们思考学校发展问题的一个重要资源。上述问题就是根据以上两个方面提出的。也许,对上述问题的回答就是在揭示学校发展的本质。

一、有“学生发展”“教师发展”, 也有“学校发展”吗

我们感觉,这是一个看似幼稚、简单却又必须回答的问题。“学生发展”和“教师发展”好理解,可是,怎么理解“学校发展”?它们之间的关系是什么?在现实中,有没有这样几种状况,如果

有,怎样分析?

1. 状况一: 学校发展了,学生却没有发展

具体表现如下。

(1)学校规模扩大了或者条件改善了,但教育教学质量没有提高,因而学生没有发展。

(2)学校搞了很多活动,造了很多声势,可学生实际上并没有多大变化。

(3)学校升学率提高了,但主要是靠学生拼时间、拼体力,牺牲其他发展得来的,学生并没有得到真正的发展。

(4)学校将精力集中在有希望的学生身上并获得了成功,但另外一部分学生没有得到发展。

2. 状况二: 学校发展了,教师却没有发展

具体表现如下。

(1)学校规模扩大了,教师的工作量更大了,进修学习和交流的时间少了。

(2)学校办学条件改善了,但教师进修机会却没有增加,对教育的理解没有什么变化。

(3)学校的升学率提高了,主要是靠教师拼时间、拼体力,教师的实际水平没有提高。

(4)学校搞了一些观摩课,表面上教师的水平提高了,实际上只是个别教师的个别课的水平提高了,平时上课还是那么回事。

3. 状况三: 学生发展了,学校却没有发展

具体表现如下。

学生的学习成绩提高了或者整个班的班风很好,但学校并没有摸索出真正的规律,学校工作还是要寄希望于偶然。

4. 状况四: 教师发展了,学校却没有发展

具体表现如下。

(1)教师对教育教学的理解水平提高了,实际工作水平也提

高了,但学校管理者的水平却还在原地。

(2) 教师个人发展了,但调走了。

(3) 教师的水平和经验主要用于其学校工作以外的工作。

看来,“学生发展”“教师发展”和“学校发展”之间存在很多不一致性,从逻辑上讲,“学校发展”是独立存在的。但是,它们之间是什么关系呢?

学生发展是学校发展的根本利益和目标,也是学校发展的根本衡量依据。

教师发展是学校发展的重要条件,但个别教师的发展并不是必然带来学校的发展。

学校发展除了学生发展和教师发展以外还有自己的内容。

“学校发展”的具体内容是什么,我们将在后面做深入的、具体的分析。

二、“学校发展”是发展什么

要实实在在地回答这个问题而不陷入形式上,就必须从实际考察出发,而这样就出现了一个问题链:这些年来,“学校发展”实际发展了什么?——出现了哪些需要关注的现象?——带来了什么问题?——还应该发展什么?

1. 实际发展一:学校规模越来越大

现在,学校校园面积越来越大,有400多亩的,还有900多亩的,相应地,学校的在校生人数也越来越多,2000多人是一般的,多的达到5000多人,甚至有的学校的目标是1万人。这种学校在当地被称为学校中的“航空母舰”。在扩大学校发展规模中还出现了区域联合办学和集团办学的形式。学校规模扩大首先是政府、管理者对学校发展重视的结果。它有利于办学资源的整合和利用,例如教学设备的使用,选修课的开设以及科技艺

术活动的开展等。可是,现象和相应的问题也就出现了。

现象一:校长认不全老师。

过去,校长不仅认识学校的教师,还能与每位教师有交流的机会,甚至能做教师的教师。可现在,学校规模大得校长连教师都认不全了,甚至只认识教师中的 $1/3$ 。校长已很难再做教师的教师,而主要变成了学校发展的设计者和经营者,有的地方被称为“老板”。那么,校长应该是什么角色?

现象二:年级组长成了“二校长”。

由于学生人数增加,一个年级可能就是十几个班,三个年级30多个班,六个年级将近70个班,超越了学校校长和领导班子的直接管理幅度。在这种情况下,年级组长成了“二校长”。“二校长”本质上是学校的项目负责人(以年级管理作为学校基本项目),这样实际上是学校在项目负责制的基础上形成了矩阵结构的组织结构。矩阵结构是企业管理中常常采用的一种兼收职能部门化和产品部门化的优点的组织结构。不过,这种矩阵结构是否适合学校,却还需要经过实践的检验。据我们分析,至少有以下问题需要思考:(1)年级组长成了项目负责人之后,由他组阁年级教师,拥有管理年级的大权,可是,目前学校与企业不同,在根本上还没有真正的用人权,这样是否会由于竞争色彩过浓而导致教师队伍拉帮结派?(2)年级组里的教师既要接受年级组长的管理,又要接受教研组长的管理,同时还要接受各个职能部门(教学、德育、科研等)的管理,教师的工作头绪是否过多,是否会有损教师工作的有机性和自主性,从而有损教师工作的教育性?(3)原本年级组长和教研组长在学校是同等重要的管理者,在加强年级组长的权利的同时,是否会削弱教研组长的地位,从而影响教研工作的开展?

透过这些现象和问题,我们可能需要思考以下这样几个问题。

问题1:“学校发展”有极限吗?小学的发展、中学的发展与

大学的发展,在极限上相同吗?“没有”“消亡”会使人害怕,因此,人类在发展过程中总是喜欢将“发展”理解为“增加”“更多”,可是,正如沃勒斯坦分析的,“无限也颇使人害怕。无限实质上是虚无。无穷无尽并不是谁都喜欢的。临床心理学有一整套文献论述人类需要什么方法划出他们的宇宙界限,创造一个有能力管理的环境范围,从而有可能维持控制。涂尔干(Durkheim)关于失范的探讨,就是这个论点的另一种说法。”^①随着学校规模的扩大,学校中有没有出现失范问题?上述现象以及相应的问题,只是学校规模扩大的两个方面的现象,也许还有更多现象需要我们分析。关于学校规模大小的极限问题的思考,需要从管理幅度、学生心理以及学校管理的特点等各种角度考虑。目前,一些重点高中或称示范高中,在本质上相当于西方国家大学的预科,规模大些,似乎还好理解,但是义务教育阶段,尤其是小学如何发展呢?杜威曾特别提出过的在小学要注意学校家庭化以帮助学生实现心理上的过渡,这种思想是否合理?如果合理的话,规模过大是否合理?企业管理可以实行项目管理,进行严格的绩效管理和程序管理,可是,教育有准确的绩效和严格的程序吗?学校管理与企业管理有什么区别?

问题 2: 物理空间大了,教育空间就一定大了吗?“教育空间”是与物理空间相对应的。在实际生活中,我们见过一些学校,面积很大,100 多亩地,还有山有水,但学生大多数时间是坐在教室里应付考试,很少出来,发展的空间实际很小。而有的学校,面积很小,但学生的各种活动非常丰富,实际的发展空间却不小。所以,学校的空间到底有多大,应该从物质和教育这两个角度来考察。学校应该在发展物质空间的同时发展教育的空

^① 沃勒斯坦. 发展是指路明灯还是幻想. 见许宝强, 汪晖. 发展的幻想. 北京: 中央编译出版社, 2001. 3~4 页。

间。那么,教育空间是什么?又如何发展呢?教育空间主要是由学校的课程体系决定的。发展教育空间主要是发展学校的课程体系。

关于学校规模大小的合理性的问题,是一个急需研究的问题,而且是一个需要实证研究的问题。我们目前还缺乏具体的依据。也许,美国的中小学校规模的大致情况可以作为参考:1997~1998 学年,公立学校中招收学生低于 100 人的为 8%,低于 200 人的占 17%,超过 600 人的为 36%;与其相对照,特许学校^①中,低于 100 人的为 36%,低于 200 人的为 65%,超过 600 人的为 10%^②。2003 年美国一项关于学校规模的调查显示,小规模学校具有六个优势:一是出勤率更高;二是对促进提高标准化考试分数的作用相当明显;三是暴力事件发生率较低;四是环境有利于学习;五是家长和社区成员对学校的满意度更高;六是对教师专业发展更有利^③。

2. 实际发展二:办学条件越来越好

在学校发展中,最让人感到欣慰的是,办学条件总体上得到了改善。一些示范学校的条件甚至远远超过了“标准”。政府在这方面的投入是显然的。随着中国国民经济的发展,人们的家居环境得到了极大的改善,学校是学生生活的第二个地方,相应地,人们也希望学校环境能够得到改善。另外,教学所要求配套的设备以及现代化进程要求学校配备的现代化设备是提高教育教学质量的重要保障。因此,改善办学条件是满足人民教

① 特许学校是美国一种独立的公立学校,由美国州或市政府与一些团体、企业及包括教育工作者、家长、社区领导等在内的个人签订合同、互相承诺的一种办学形式,很受美国人的喜欢。

② 数据来自: The State of Charter Schools Third-Year Report: National Study of Charter Schools, May, 1999.

③ 智水. 倡导“精致小校”理念. 教育科学研究, 2004(1)。

育需求的一个方面。但是,在办学条件改善中,同样也出现了一些需要反思的现象和问题。

现象三:追求档次。

学校在建筑装修上采用结实美观的材料是理所当然的,但是,用昂贵的花岗石铺地,金碧辉煌的各式大小会议厅、接待厅以及所谓的“星级学校”,刻意追求档次的现象也相应出现了;学校在教学设备上尽量满足学生学习的要求是理所当然的,但是,动物标本室内容的丰富、全面与否以及体育场馆的国际标准化成了有的校长攀比炫耀的内容。可是,学校教师的进修经费却不能像花岗石、金碧辉煌的会议厅等那样充盈。

现象四:公司化。

在学校办学条件改善的过程中,校长的办公桌越来越具有“老板桌”的气派,教师的办公室几乎与公司的格子间式的办公室没有太大的区别。学校至少在表面上有公司化倾向。

现象五:教学质量与办学条件的反差。

在办学条件大大改善的同时,教育教学质量是否提高了?我们到过不少条件大幅度改善的学校,常常被政府的大力投入所感动,但是,到教室听完课之后却常常感到有一些失望:学校的教育教学质量的改变不大,与学校办学条件的改善力度形成很大的反差。

从上述现象出发,提出以下几个问题。

问题3: 学校经费使用是否应该有一定的原则或者比例划分? 目前,不少学校管理者舍得花钱置办学校的东西,而对教师发展,用起钱来却很谨慎,其中一个方面的原因是,前者看得见、摸得着,而后者则相反。在此,我们特别赞赏刘梦溪先生的分析:“社会科学,比如经济学、法学,用处是可以看得到的。人文科学如文学、哲学、历史学,它的用处在哪里? 古人有‘无用之学’和‘有用之学’的说法,说‘无用之用是为大用’。人文科学的

作用,是眼睛不容易看到的。人文科学的作用不是现在时,而是将来时,它有潜移默化的作用。宋代思想家、理学家、哲学家朱熹,认为读书可以变化气质,真是一语中的之言。如果很多人都有机会念书,就会形成集体的文化积淀,每个人都有人文方面的修养,这样的人群的气质就不同了。所以教育的普及非常重要。如果中国是一个实现了普及大学教育的社会,我们看到的就不是现在的中国人这个样子了。人文修养、读书,首先可以变化一个人的气质,然后蔚为大观,就可以慢慢转移社会的风气。”^①在《学校管理诊断》一书中,我们已经分析过,教育科学在根本上是关于人的成长的科学,从这个意义上说,教育科学应该属于人文科学。既然如此,学校发展同企业发展不同,不在轰轰烈烈,而在春风化雨。既然如此,学校管理者就必须要有的一种特殊的心理准备或者说心理状态,那就是耐得住寂寞、平凡,自觉抵制虚荣与浮躁。可是,这种自觉性并不是那么容易做到的。那么,我们是否能将这种理性认识转化为原则和规定,以避免学校经费使用的过分不合理。

问题 4: 公司化的气氛是否适合学校? 学校的气氛从总体上应该是什么样的才比较合适? 公司管理中,等级性是很强的,学校管理为了维护一定的秩序也必须具有一定的等级性,但是,学校与公司毕竟在本质上是不同的。公司管理是基于公司的一切事务都可以秩序化地假设的,但学校是不可能基于这样的假设的。因此,学校必须有一个更加自由的气氛。人只有在比较自由的环境中才可能得到发展。

问题 5: 如何评价学校的教育教学质量? 学校办学条件与教育教学质量之间的反差形成的原因之一是教育教学质量的评价除升学率外相对来说比较模糊。而升学率虽然是教育教学质

^① 刘梦溪. 人文与社会科学研究的几个问题. 文汇报, 2002-7-13.