

全国中小学校长专题培训教材



GUAN LI CHUANG XIN
YU XUE XIAO FA ZHAN

管理创新 与 学校发展

教育部人事司组织编写

陕西师范大学出版社

全国中小学校长专题培训教材

管理创新与学校发展

教育部人事司组织编写

总主编·宋永刚

分卷主编 戚业国 洪成文 吴岩

代蕊华 韦昌勇 谢笠

陕西师范大学出版社

图书代号: ZH4N0819

图书在版编目(CIP)数据

管理创新与学校发展/教育部人事司编. —西安: 陕西师范大学出版社, 2004.8

ISBN 7-5613-3066-9

I. 管… II. 教… III. 学校管理—教材 IV. G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第081007号

责任编辑 李 雪

封面设计 丹 马

出版发行 陕西师范大学出版社

社 址 西安市陕西师大120信箱 邮编: 710062

网 址 <http://www.snuph.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京市通堡印刷有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 41

版 次 2004年8月第1版

印 次 2004年8月第1次

印 数 15000

字 数 781千字

定 价 48.00元

开户行: 光大银行西安南郊支行 账号: 0303070—00330004695

读者购书、书店添货或发现印刷装订问题, 请与发行科联系、调换。

电话: (010) 82566288

E-mail: if-centre@snuph.com

前 言

国务院批转教育部《2003—2007 年教育振兴行动计划》提出，要“强化学校管理人员培训，加快培养一大批高素质、高水平的中小学校长”。当前和今后一个时期，中小学校长培训工作的主要任务是：以党的十六大精神和“三个代表”重要思想为指导，认真贯彻全国基础教育工作会议和全国农村教育工作会议精神，积极落实《2003—2007 年教育振兴行动计划》提出的要求，围绕建设高素质专业化校长队伍、办好“让人民满意的教育”这个根本目标，大规模培训中小学校长，全面提高校长的政治、业务素质和管理能力；要更新观念、拓宽思路、丰富内容、创新方法，努力加强培训的针对性和实效性，不断提高培训质量和水平；要完善校长培训制度，构建开放灵活的中小学校长终身学习体系。

中小学校长培训工作要始终坚持“两手抓”：一手抓政治理论培训，一手抓知识更新和业务培训，使两者紧密结合，相互促进。在政治理论培训方面，要按照中央的要求，把用“三个代表”重要思想武装头脑放在首位。要认真贯彻落实《中共中央国务院关于进一步加强和改进未成年人思想道德建设的若干意见》，把如何进一步加强和改进未成年人思想道德建设作为中小学校长培训的重要内容；在知识更新和业务培训方面，要组织校长有重点地学习履行校长岗位职责所必须的业务知识，学习国外先进的学校管理经验和反映当今世界文明进步的最新知识，使广大校长的知识水平和工作能力始终跟上时代前进的步伐。

根据《中小学校长培训规定》，教育部人事司在组织开发了全国中小学校长任职资格培训和提高培训两个系列教材的基础上，结合“校长培训与学校发展规划”国际教育合作项目的实施，本着注重针对性、实践性和可操作性的原则，组

织开发了这套以学校发展规划（SDP）为重点内容的校长专题培训教材。“学校发展规划（School Development Planning，简称SDP）”是近年来国际上新兴的一种改进学校管理、提高教育教学质量的理念和方法，它强调通过沟通与交流，设计和实施学校发展规划，强化校本管理机制，提高社区参与程度，从而充分调动各方面的资源，推动学校管理创新，促进学校持续发展。整套教材由七个专题组成，集合成为《管理创新与学校发展》一书。各专题的名称和主编分别是：《教育改革与学校发展》（戚业国教授）；《学校发展规划的理论与实践》（洪成文教授）；《学校管理与沟通技巧》（吴岩副教授）；《学校课程与教学管理》（韦昌勇副教授）；《学校资源的开发与利用》（代蕊华副教授）；《学校发展的监测与评估》（谢笠副教授）；《教育公平与师生关爱》（戚业国教授）。全书由宋永刚博士负责统稿，由“全国中小学校长培训专家委员会”陈玉琨教授和褚宏启教授审定。

为了编写好这本书，各专题主编和“学校发展规划与校长培训”项目的相关人员投入了大量的时间和精力，付出了辛勤的劳动，在此，谨向他们致以衷心的感谢！

编写此类校长培训专题教材尚属初步尝试，本书一定会有不少缺点和不足，希望各地、各相关培训单位和广大读者，尤其是参加培训的中小学校长提出宝贵意见，以便在适当时候对本书做出必要的修订，使之更趋完善。

教育部人事司

2004年8月

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一卷 教育改革与学校发展

第一部分 教育改革对学校发展提出的新要求	(3)
第二部分 学校管理的目标与使命	(20)
第三部分 学校与教育行政部门的关系	(27)
第四部分 SDP 与学校自主发展	(36)
第五部分 学校发展、学生发展与教师专业发展的统一	(49)

第二卷 学校发展规划的理论与实践

第一部分 学校发展规划概述	(69)
第二部分 SDP 制定的吹风会	(81)
第三部分 谁参与制定学校发展规划	(86)
第四部分 如何征求社区意见	(90)
第五部分 如何评估学校发展规划	(125)
第六部分 如何确定目标与活动	(127)
第七部分 如何描画学校发展展望	(130)
第八部分 如何撰写学校发展规划	(133)

第三卷 学校管理与沟通技巧

第一部分 沟通概述	(175)
第二部分 SDP 与沟通	(202)
第三部分 各项沟通技巧精讲	(236)

第四卷 学校课程与教学管理

第一部分 课程与新基础教育课程改革	(271)
第二部分 课程管理的改革要求	(284)
第三部分 将课程与教学管理纳入学校发展计划	(290)
第四部分 校本课程开发与管理	(297)
第五部分 为课程与教学改革设计校本培训	(316)
第六部分 教学改革及其管理	(328)

第五卷 学校资源的开发与利用

第一部分 学校资源概述	(349)
第二部分 学校人力资源的开发与利用	(357)
第三部分 学校财力资源的开发与利用	(376)
第四部分 学校物力资源的开发与利用	(394)
第五部分 学校时间资源的开发与利用	(402)
第六部分 学校信息资源的开发与利用	(411)
第七部分 学校社区资源的开发与利用	(419)

第六卷 学校发展的监测与评估

第一部分	SDP(学校发展规划)中的评估思想	(455)
第二部分	SDP(学校发展规划)中监测评估指标及设计	(466)
第三部分	SDP(学校发展规划)的监测与评估	(477)
第四部分	SDP(学校发展规划)实施中监测评估指标体系	(482)
第五部分	CHINA — UNICEF (YE/102/21/2) 校长培训与学校发展规划 (SLTSDP)项目学校评估指标纲要	(509)

第七卷 教育公平与师生关爱

第一部分	如何看待公平与教育公平	(566)
第二部分	学校中的教育公平问题	(577)
第三部分	师生关系与教育公平	(583)
第四部分	学校管理与促进学校教育公平	(615)

第一卷

教育改革与学校发展

第一部分 教育改革对学校发展 提出的新要求

教学目标

帮助受训者领会时代发展的特点和教育的使命，认识基础教育改革对学校发展的要求，把握学校发展规划与当前教育改革的关系。

- 通过本专题的学习，使受训者能够了解时代发展给自己学校所带来的发展机遇与挑战。
- 通过本专题的学习，使受训者能够把握我国基础教育改革的基本特点和发展趋势。
- 通过本专题的学习，使受训者能够认清现代学校发展的特点，把握学校发展规划与当前基础教育改革的关系。

教学形式

专题讲座

讲座内容

- 时代发展的特点及其对基础教育的要求
- 当前基础教育改革的特点与趋势
- 基础教育改革要求对学校发展进行系统规划

给培训者的建议

- 在达成本活动目标的前提下，培训者可根据受训者的理论水平及实践能力，结合受训者的工作实际灵活把握讲座内容及形式。
- 在讲授过程中，应适时给予受训者以反馈的机会，让其可以提出自己的疑问或困惑。



D 第一章 时代发展的特点及其对基础教育的要求

DIYIZHANG

一、时代的特点

“当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济已见端倪，国力竞争日趋激烈。全党和全社会都要高度重视知识创新、人才开发对经济和社会进步的重大作用，使科教兴国真正成为全民族的广泛共识和实际行动。”（江泽民在庆祝北京大学建校一百周年大会上的讲话）在 20 世纪末，联合国教科文组织发布的《世界教育报告》认为，在这种情况下，教育的作用和地位空前提高，教育的发展同时也面临前所未有的变化和挑战，“目前正在发展的通讯和信息革命、新技术正在把世界各国人民紧密联系在一起，帮助他们进一步认清共同的人类共性以及对未来的共同关切和希望。与此同时，这些技术也扩大着社会内部和社会之间的分化，有的人能够利用新技术丰富他们的文化、社会、经济和政治生活，有的人则由于贫困和缺少必要的知识和技能不能这样做。如果各国政府和整个社会不能提高对教育的承诺，这一分化将进一步扩大。”（联合国教科文组织《世界教育发展报告》）在进入 21 世纪之际，世界主要国家的政府都将发展教育作为本国应对 21 世纪挑战的主要战略措施，时代和社会的发展对教育提出了新的要求，使得教育担负着新的历史使命。

当今时代处于人类历史上少有的几个转折点上，知识经济作为一种全新的经济形态正在改变着整个社会，改变着人们对教育的期望。知识经济是人类经历过游牧经济、农业经济和工业经济之后的又一个全新的经济时代，它以知识和智力作为经济发展的主要资源，经济的持续发展依赖知识的不断更新和智力的不断提高。以往几个经济时代的竞争是建立在自然资源、劳力资源和资本资源的竞争基础上的，这种竞争虽然也需要知识，但更多地依赖劳力、自然资源和货币资本形成社会财富。

- 知识经济时代的社会生产建立在知识和智力基础上，经济增长、财富的积累更多依赖于知识资源，依赖于创新。由于知识具有无国界性、无限供应性和非独占性，就决定了知识经济必然是一种全球性的经济，国际化是我们时代的主要特征。
- 知识的复制与传播特性决定了知识价值的创新性——创新的知识产品具有更高的交换价值，知识经济是基于知识、注重更新、创新和升级换代的经济，因此在知识经济时代，只有掌握了原创性的知识成果，才可能

取得更多的知识财富,“创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力”。

- 知识经济时代的到来是以信息化为先导的,知识的生产、传播和应用都建立在信息技术手段的基础上,信息技术差距形成的“数字鸿沟”可能会逐步转变为财富的差距。
- 知识经济是以人为中心的经济,注重人的个性化和多样化,培养人格健全的人比历史上的任何时期更加具有现实意义。

这样的—个时代,教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国21世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。为此,我们必须认识新时代对人才的要求,以此作为教育改革的基础。

二、新时代对人才的要求

这样一个时代对人才的要求基本可以概括为以下几个方面:

1. 个性发展与全面发展的统一

知识经济是以创新为核心的,培养创新人才和增强学生创造能力是对教育提出的新要求。教育的实践证明,平庸往往蕴涵于标准化之中,而创造性往往体现在个性之中,创新人才的培养只有在重视个性的教育中才能够得以实现。面向新世纪的素质教育追求全面发展,但同时更强调学生个性发展,全面发展是富有个性的全面发展,是与个性发展相统一的全面发展。素质教育所强调的全面发展并不是均衡发展,学生个体的差异决定了发展的不平衡性。

个性发展离不开学生所生活的环境,个性是在生活环境的刺激过程中形成的,环境如果不断刺激一个人做出主动的、独特的反应,提供个性发展的机会,个性自然会得到较为充分发展;如果环境总是对个体富有个性的独特性表现出否定的反应,一个人的个性自然就会收敛甚至被消灭。今天的基础教育必须在强调全面发展的同时,认真研究如何才能营造一个有利于学生个性发展的环境。

2. 面向全体学生与培养创新人才的统一

21世纪是高科技的竞争,也是国民素质的竞争和创新人才的竞争。科技的高度发展,对社会基本劳动力的文化要求迅速提高,不接受一定的教育,不具有—定的科学文化素质,就很难成为—个合格的劳动者,甚至连享受科技发展的成果也是困难的。国家的竞争力首先体现在国民综合素质上,这是基本国力的体现,正是因为这样,世界各国普遍把增加教育投资、实施教育改革作为新世纪增强国家竞争力的主要措施之一。素质教育首先要把提高国民素质作为第一位的目标。

近年来知识经济的发展表明,国民素质会决定—个国家的基本发展水平,而



一个国家是否能够处于世界的领先地位，能否走在世界发展的前列，更多决定于是否有大量的创新人才。目前就世界范围来看，一方面，失业已经成为世界性的社会问题，大量普通劳动力在科技进步面前寻找合适的工作越来越难；另一方面，几乎所有国家都感到高智能劳动力的严重短缺，成为影响国家发展的主要因素，发达国家不约而同地把从世界范围内引进高层次劳动力作为国家发展的战略。我国的结构性失业更为突出。个别杰出创造性人才的出现是我们所希望的，但我们又不能寄希望于这样的人才，素质教育通过对全民族创新意识和创新能力的培养，促进所有个体创造性能量的充分释放，从中培养大批适应发展知识经济需要的创新人才，而杰出的人才也必然会在这样一个金字塔上形成。面向新世纪的素质教育必须在全面提高学生素质的基础上培养大批优秀的创新人才。

3. 科学教育与人文教育的统一

知识经济是基于高新科技的，忽视科技的教育必将给国家与民族带来灾难。然而，科学并不是万能的，它无法解决社会发展过程中的价值选择问题，也不能无条件地推动社会进步。科学信奉的是客观性主义，过分强调科学，会使人专注于客观的世界，从而疏远和遗忘了人本身，使人丧失了对周围世界的敏感性。而对人本身的理解和对周围世界的敏感，正是在知识经济时代获得成功的必要条件。此外，对科学技术的功利性追求和利用扭曲人性，也会压抑个性发展。人文主义教育理论强调人的价值，强调教育过程中学生心智的发展与人格的陶冶；推崇主体主观建构的认知方式，强调学习的个人意义和对话教学。这对于科学教育在一定程度上存在的对人性的压抑和对功利的追求来说，起着一种警示和矫正的作用。

科技教育与人文教育的统一，就是智能培养、个性发展和人格陶冶的统一，是科学真理与价值选择教育的统一。它是和谐的、平衡的与全面发展的教育，是真正把人的发展当作目的的教育。事实上，重视学生人格的陶冶，这既是当今世界许多国家教育改革的目标，也是各国深化教育改革的重要手段。很难想像一个人性和人格畸形发展的人能在科学领域做出多大成绩，或者能运用他的科学知识为人类做出多少贡献。可以断言，忽视学生个性发展和人格陶冶的教育是不可能成功的。面向 21 世纪的素质教育应该是科学教育和人文教育统一的素质教育，忽视人文的教育不可能是真正的素质教育。

4. 基础性学力与创新性学力的统一

知识经济概念的提出，使人们对学校知识教育的认识从单纯的编码知识扩大到意会知识，我国基础教育强调基本知识、基本技能作为教育的主要内容，帮助学生打好基础的学力。这样的一种教育，是基于任何事情都有一个最好的处理方法，任何问题只有一个惟一答案，教育的功能就在于使人们习得和模仿被经验证

明为惟一正确的答案和最好的处理方法，主要是一种接受教育，“一次教育，终身受用”是普遍信念。科技的发展从根本上动摇了人们以往对世界特征和世界变化的看法，单一性被多元化所取代，而人们面对的问题更多没有了最好的答案，最好的处理事情的方式没有或即使有也不值得大家去寻找。世界变成一个不确定的探索世界，对于生活在这一时代的个体与群体来说，“没有最好，只有更好”应当成为我们生活的信念。信息时代的到来，使得大量过去需要从学校获得的事实知识，现在通过电脑可以迅速得到，学校的使命是承担需要不断重复训练的知识教育和一种创新素质和精神的培养，学校的价值在发生着根本性的变化。单纯强调基本知识、基本技能的基础学力教育显然是不够的。

面对这样一个新的时代，必须优化学校教育的知识结构，把一些可以通过社会信息体系获得的传统的知识教育让位于创新素质的教育，将基础学力与创新学力结合起来，培养适应新时代需要的人才。在重视基础的同时，要强调以观察能力、自学能力等为主要内容，使学生获得在未来自己发展自己的能力；强调学生在献身科学、追求真理的信念基础上，加强对把握问题、解决问题、有所发现、有所创造的意识与能力的培养。

5. 智力因素发展与非智力因素发展的统一

人们对素质教育的认识在不断深入，虽然素质教育强调的是德智体的全面发展，但对智力因素和非智力因素的相互关系并没有给予足够的关注，近年的研究表明，学生学习的成绩取决于智力因素和非智力因素的协调发展，其中非智力因素的作用更大。学习习惯、意志品质在很大程度上决定着学生智力可能发展的程度。

在21世纪，国家的竞争会进一步加剧，社会和个人的竞争将更趋激烈，人们也将面对更多的竞争压力。未来竞争更多体现在智力活动中，人们将会承受着更大的心理压力，面临更多沟通的需要，非智力因素在个人成功中必将发挥更大的作用，将会直接影响到个人的生活，影响到社会的发展。人们需要学会自我控制情绪，需要有更多的“自知之明”能够准确评价自我，需要自我激励，需要认同社会、认同他人，需要对作为社会主体的自我的正确认识，并负起相应的社会责任。人的主体性和主体参与是社会生活的重要特征，教育不注重增强学生的主体发展是不可能适应建立一个更加美好社会需要的。

我国第一代独生子女即将全面走向社会，他们的心理健康以及与他人合作共处的问题已引起社会的广泛关注，教育有义务为社会塑造能更好地与人相处，能维护一个更加美好的社会的新一代劳动大军。我们认为，面向新世纪的素质教育应是智力方面的素质和非智力方面的素质同样得到重视的素质教育，是把塑造高尚人格和良好心理素质的人作为教育的一个最终目标，同时也是作为实现智力目



标手段的素质教育。

三、当前我国基础教育改革面临的主要任务

在当今这样一个知识经济时代，我国基础教育承担着更加艰巨的历史使命，积极推进教育改革、全面实施素质教育是今后相当长时期内我国基础教育的中心工作。我国基础教育发展面临众多的困难和挑战，但正如李岚清同志所概括的那样，影响我国基础教育改革与发展的主要问题有四个：一是对基础教育战略地位的认识和政府责任都还没有完全到位；二是教育发展不平衡；三是基础教育的管理体制和投入机制不完善；四是实施素质教育尚未取得突破性进展。更具体一些看，当前基础教育改革的主要热点和难点包括以下几个方面：

1. 进一步落实基础教育的战略地位，为全面建设小康社会奠基

十六大提出全面建设小康社会的战略目标。我国是一个人口众多、资源相对短缺的国家，实现经济的全面腾飞只能依靠高质量、高素质的劳动投入，以促进人力资源的开发。在实现把庞大的人口包袱转化为巨大的人力资源中，基础教育具有不可替代的核心作用，各级政府必须充分认识教育的战略地位，认识到全面建设小康社会必须从基础教育奠基。

2. 落实投入保障机制，解决农村义务教育办学经费问题

我国基础教育的管理体制尚不能适应当前经济和社会发展的需要，尤其是农村义务教育的经费保障机制还很不完善，投入严重不足制约着义务教育发展。在西部相当多的地区财政开支大部分投入到了义务教育，但普及义务教育的欠账太多，义务教育的正常运行相当困难，危房改造任务重、负担大，拖欠教师工资问题没有根本解决，“代课教师”成为义务教育发展中的新问题，这些都影响着基础教育发展。西部农村义务教育的发展必须从“人民教育人民办，办好教育为人民”转向“义务教育政府办，办好教育为人民”，建立真正有效的义务教育投入保障机制。

3. 改革教育管理体制，促进现有教育资源的优化利用

我国义务教育资源严重短缺，但同时也存在巨大浪费，资源利用效率不高。当前我国基础教育办学体制改革正在全面深入，随着入学人口的不断变动，学校布局调整正在许多地方不断展开，多种办学形式正在不断尝试，结合办学体制改革推进学校管理改革是各地共同关注的问题。办学体制改革为西部教育发展提供了契机，西部教育必须抓住机遇，在办学体制调整中不断推动学校发展。

4. 大力推进农村尤其是西部农村教育发展

农村义务教育受教育人口多、影响面广，是基础教育发展的重点和难点。为此，教育部新颁布实施的《2003—2007年教育振兴行动计划》将“重点推进农村

“教育发展”列入头一项工作，提出“全面贯彻《国务院关于加强农村教育工作的决定》（国发〔2003〕19号），坚持把农村教育摆在重中之重的地位，加快农村教育发展，深化农村教育改革，促进农村经济社会发展和城乡协调发展”。明确提出实施“国家西部地区‘两基’攻坚计划”。推进西部农村义务教育发展是今后一段时期里我国基础教育发展的重点。

5. 坚持基础教育的普及与提高并重发展

全面提高劳动者素质、培养大批具有国际竞争力的创新性人才是我国基础教育的两项重要任务，基础教育必须坚持普及与提高并重的发展。我国教育发展很不平衡，沿海一些发达地区逐步实现了教育现代化，在相当多的地区教育普及的任务仍然很重，人民群众对教育需求越来越多地表现为对优质基础教育的需求，必须坚持普及与提高并重，扩大教育普及范围的同时，致力于提高教育质量，为每一个受教育者提供有质量保障的教育。

6. 全面推进课程与教学改革

基础教育课程改革是全面实施素质教育的核心环节，构建和完善新世纪基础教育课程体系，全面实施义务教育新课程，逐步推进普通高中新课程是当前基础教育的中心工作。目前新课程正在全面推进，课程教学改革是基础教育改革的热点和难点，如何结合新课程的推进，结合课程与教学改革推进学校改革与发展，不断提高教育教学的质量，这是当前基础教育必须认真思考的问题。课程改革把不同学校、不同教师放到了相同的起跑线，因此为学校 and 教师提供了新的机遇，也带来了新的挑战。

7. 加快基础教育的学校内部改革

我国基础教育改革的重点已经从外部体制改革转向学校发展，通过学校管理改革推动学校发展是当前基础教育改革的主要目标，因此，研究和认识学校发展的规律是推进基础教育改革的重要任务。

第二章 DIERZHANG

当前基础教育改革的特点

一、当今国际基础教育改革的基本特点

随着知识经济以及终身教育时代的到来，知识的传播和生产将日益成为一个国家、一个民族持续竞争优势形成的关键，教育作为知识经济的重要支柱，担负着知识的生产、传播以及创新的重要使命。为此，随着21世纪的到来，世界各国都掀起了教育改革发展的高潮，教育改革和发展也呈现出一种前所未有的新态